

تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق العاملة: تطبيق على شركات قطاع التقنية والاتصالات في
المملكة العربية السعودية

اسم الطالب
مصطفى محمود البلتاجي

الرقم الجامعي
232001544

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	4
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	5
1.3.	أهمية الدراسة.....	6
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	6
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	6
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	7
1.5.	أهداف الدراسة:.....	7
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	8
1.7.	نموذج الدراسة:.....	9
1.8.	منهجية الدراسة.....	9
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	11
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	12
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	14
2.1.	المقدمة:.....	15
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	16
2.3.	المتغير التابع:.....	18
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	21
2.5.	الخاتمة:.....	22
	ملحق الاستبانة.....	23
	أدوات البحث:.....	25
	المراجع:.....	26

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم في العقدین الأخيرین، وتحديداً منذ جائحة كورونا (COVID-19)، تحولاً جذرياً في نماذج العمل التقليدية، حيث برز "العمل عن بعد" كبديل استراتيجي وحيوي لاستمرارية العمليات المؤسسية. لم يعد العمل عن بعد مجرد خيار ثانوي أو ميزة تنافسية عابرة، بل تحول إلى ركيزة أساسية في سياسات الموارد البشرية لدى الشركات العالمية والمحلية على حد سواء. وفي المملكة العربية السعودية، تزامن هذا التحول العالمي مع رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى التحول الرقمي الشامل، ورفع كفاءة القطاع الخاص، وتعزيز بيئة الأعمال المرنة.

يُعد قطاع التقنية والاتصالات في المملكة من أكثر القطاعات تبنياً للتقنيات الحديثة، وبالتالي فهو الأكثر قدرة على استيعاب نماذج العمل المرنة. شركات مثل "الاتصالات السعودية (STC)"، و"زين"، و"موبايلي"، بالإضافة إلى شركات التقنية الناشئة، وجدت نفسها أمام تحدي مزدوج: الحفاظ على استمرارية الأعمال من جهة، وضمان إنتاجية الفرق العاملة من جهة أخرى. تثير هذه التحولات تساؤلات جوهرية حول العلاقة بين بيئة العمل الافتراضية ومخرجات الأداء الفردي والجماعي.

تتناول هذه الدراسة تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق العاملة، مع التركيز بشكل خاص على شركات قطاع التقنية والاتصالات في المملكة العربية السعودية. وتهدف إلى تحليل العوامل التي تعزز أو تعيق الإنتاجية في بيئة العمل عن بعد، وفهم الديناميكيات الجديدة لإدارة الفرق الافتراضية. إن فهم هذه العلاقة ليس أمراً رفاهياً، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان النمو المستدام للقطاع الذي يُعد عصب التحول الرقمي في المملكة (Alharbi & Drew, 2020).

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الانتشار الواسع للعمل عن بعد، لا تزال هناك جدلية أكاديمية وإدارية حول تأثيره الفعلي على الإنتاجية. بينما تشير بعض الدراسات إلى أن العمل عن بعد يزيد من التركيز ويقلل من الوقت الضائع في التنقل، تشير دراسات أخرى إلى أن العزلة الاجتماعية وصعوبات التواصل قد تؤدي إلى تراجع في الابتكار والتعاون الجماعي. في السياق السعودي، تكتسب المشكلة بعداً خاصاً نظراً للخصوصية الثقافية والتنظيمية، وسرعة التحول الرقمي الذي قد لا يواكبه نضج كافٍ في ممارسات إدارة الأداء عن بعد.

تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الجوهرى: هل يؤدي تبني العمل عن بعد في شركات التقنية والاتصالات السعودية إلى تحسين إنتاجية الفرق العاملة أم يعيقها؟ وما هي العوامل الوسيطة التي تؤثر على هذه العلاقة؟ إن غياب إجابات دقيقة ومبنية على بيانات ميدانية في هذا القطاع الحيوي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية غير مدروسة، تؤثر سلباً على الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي .

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تركز غالبية الأدبيات السابقة على تجارب الدول الغربية (الولايات المتحدة وأوروبا)، حيث تختلف البيئة الثقافية والقانونية عن البيئة السعودية. هناك نقص في النظريات التي تدمج بين خصائص الثقافة التنظيمية السعودية ونماذج العمل المرن. كما أن معظم النماذج النظرية الحالية تتعامل مع الإنتاجية كمفهوم أحادي البعد، متجاهلة الأبعاد النفسية والاجتماعية للفرق العاملة في البيئة الافتراضية . علاوة على ذلك، هناك شح في الدراسات التي تطبق نظريات مثل "نظرية تبادل الموارد" في سياق قطاع الاتصالات السعودي تحديداً.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تطبيقاً، تفتقر العديد من شركات القطاع الخاص في المملكة إلى أدوات قياس دقيقة لإنتاجية الموظفين عن بعد. تعتمد كثير من المؤسسات على "ساعات التواجد" بدلاً من "مخرجات الأداء"، وهو مقياس غير دقيق في بيئة العمل المرنة. كما توجد فجوة في برامج التدريب المخصصة للقادة لإدارة الفرق الافتراضية بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، لا توجد معايير موحدة في قطاع التقنية والاتصالات السعودي لتحديد نسبة العمل عن بعد المثلى التي تحقق التوازن بين الإنتاجية والرفاهية الوظيفية .

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يتقاطع مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية والاحتياجات التشغيلية للشركات. يمكن تفصيل الأهمية على مستويين:

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية باللغة العربية حول إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي، خاصة في سياق دول الخليج.
- تطوير النماذج النظرية: تحاول الدراسة اختبار مدى ملائمة النماذج الغربية للإنتاجية في البيئة السعودية، مما قد يؤدي إلى تطوير نماذج سياقية جديدة.
- ربط المتغيرات: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين تقنيات الاتصال، والثقافة التنظيمية، والإنتاجية، مما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية أعمق .

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- دعم صانعي القرار: تزود مديري شركات التقنية والاتصالات ببيانات تجريبية تساعد في صياغة سياسات عمل مرنة فعالة.
- تحسين الكفاءة: تساعد النتائج في تحديد الممارسات التي تعزز الإنتاجية وتقلل من الهدر في الموارد البشرية.
- التوافق مع رؤية 2030: تدعم الدراسة أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة برفع كفاءة سوق العمل وتعزيز القطاع الرقمي، من خلال تقديم توصيات عملية لاستدامة العمل المرن.
- الرفاهية الوظيفية: تساهم في تحسين توازن الحياة والعمل للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الولاء التنظيمي.

1.4. أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق العاملة في شركات قطاع التقنية والاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تبني شركات التقنية والاتصالات في السعودية لممارسات العمل عن بعد؟
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل عن بعد على كفاءة أداء الفرق العاملة؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل عن بعد على جودة المخرجات الوظيفية؟
4. ما هي التحديات التنظيمية والتقنية التي تؤثر على علاقة العمل عن بعد بالإنتاجية؟
5. هل تختلف تأثيرات العمل عن بعد على الإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (الجنس، الخبرة، المسعى الوظيفي)؟ (Brown & Davis, 2019).

1.5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل وتقييم تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق، وتحدد الأهداف التفصيلية فيما يلي:

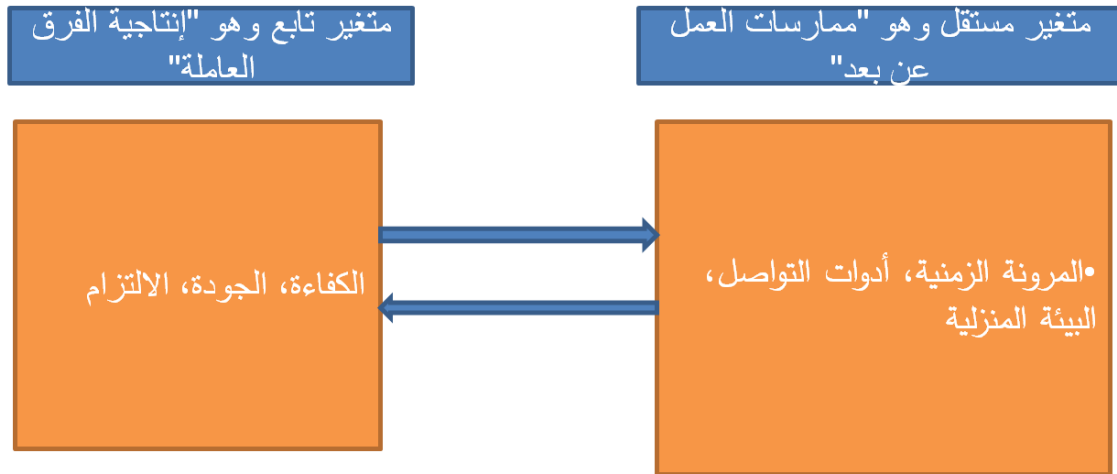
1. التعرف على واقع تطبيق العمل عن بعد في شركات قطاع التقنية والاتصالات بالمملكة.
2. قياس مستوى إنتاجية الفرق العاملة في ظل تطبيق نظام العمل عن بعد.
3. تحديد العلاقة الارتباطية بين أدوات التواصل الرقمي المستخدمة وكفاءة إنجاز المهام.
4. الكشف عن التحديات التي تواجه الموظفين والإدارة عند تطبيق العمل عن بعد.
5. تقديم توصيات إدارية وتقنية لتعزيز إيجابيات العمل عن بعد وتخفيف سلبياته على الإنتاجية (الخالد، 2021).

1.6. فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعمل عن بعد على كفاءة أداء الفرق العاملة في شركات التقنية والاتصالات.
- الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعمل عن بعد على جودة المخرجات الوظيفية.
- الفرضية الثالثة (H3): توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة البنية التحتية التقنية ومستوى إنتاجية الموظفين عن بعد.
- الفرضية الرابعة (H4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول تأثير العمل عن بعد تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الخامسة (H5): تؤثر الثقافة التنظيمية الداعمة كمتغير وسيط في العلاقة بين العمل عن بعد والإنتاجية.

1.7. نموذج الدارسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى تحليل وقياس أثر نمط العمل عن بعد على مستوى إنتاجية الفرق العاملة داخل شركات قطاع التقنية والاتصالات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات التطبيقية، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تفسيرها علميًا.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال تحويل المتغيرات المتعلقة بالعمل عن بعد وإنتاجية الفرق إلى بيانات رقمية قابلة للقياس الإحصائي. ويساعد هذا المنهج في قياس درجة تأثير العمل عن بعد على عناصر الإنتاجية المختلفة، مثل سرعة إنجاز المهام، جودة المخرجات، مستوى التعاون بين أعضاء الفريق، والالتزام بمواعيد التسليم.

كما يتيح هذا الأسلوب اختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل عن بعد كمتغير مستقل وإنتاجية الفرق كمتغير تابع.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات قطاع التقنية والاتصالات في المملكة العربية السعودية، وخاصة الفرق التي تعتمد بشكل كلي أو جزئي على نظام العمل عن بعد. وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو العينة القصدية وفقًا لطبيعة الوصول إلى الشركات المستهدفة، بما يضمن تمثيلًا مناسبًا للفئات التي لديها خبرة فعلية في العمل عن بعد، سواء كانوا موظفين أو قادة فرق أو مديري مشاريع.

أما فيما يتعلق بأداة الدراسة، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة). ويُعد هذا المقياس من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات السلوكية والإدارية، نظرًا لقدرته على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدقة حول تأثير العمل عن بعد على الأداء والإنتاجية.

وتتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسية، حيث يركز المحور الأول على خصائص العمل عن بعد، مثل توفر البنية التحتية الرقمية، استخدام أدوات الاتصال والتعاون الإلكتروني، ومرونة أوقات العمل. بينما يتناول المحور الثاني إنتاجية الفرق العاملة، من خلال قياس مستوى الإنجاز، جودة العمل، سرعة الاستجابة للمهام، والقدرة على حل المشكلات. كما يركز المحور الثالث على التحديات المرتبطة بالعمل عن بعد، مثل ضعف التواصل المباشر، صعوبة التنسيق، وتفاوت الالتزام بين أعضاء الفريق.

كما اعتمدت الدراسة على أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار فرضياتها، مثل تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين العمل عن بعد والإنتاجية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار لقياس مدى تأثير العمل عن بعد على تحسين أو خفض مستوى الإنتاجية. وقد تم استخدام برامج إحصائية متخصصة لضمان دقة التحليل وموضوعية النتائج.

إن منهجية الدراسة تجمع بين الدقة العلمية والواقعية التطبيقية، مما يسمح بتقديم نتائج يمكن الاعتماد عليها في فهم تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق العاملة داخل قطاع التقنية والاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات عملية تدعم تحسين بيئات العمل الرقمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

1.9. الدراسة الميدانية:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية موجهة لموظفي ومديري شركات قطاع التقنية والاتصالات في المملكة (مثل شركة الاتصالات السعودية STC، وشركة علم، وشركات الحلول التقنية الناشئة). سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية. أما البيانات الثانوية فسيتم الحصول عليها من التقارير السنوية للشركات والدراسات المنشورة. سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات (السبيعي، 2020).

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند عليها أي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي والمنهجي لفهم الظاهرة محل الدراسة، ويحدد الفجوات المعرفية التي يسعى البحث الحالي لسدها. وفي سياق دراسة تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق العاملة في شركات قطاع التقنية والاتصالات بالمملكة العربية السعودية، يأتي هذا الفصل ليؤسس لفهم عميق للمتغيرات الرئيسية للبحث، وهما: "ممارسات العمل عن بعد" كمتغير مستقل، و"إنتاجية الفرق العاملة" كمتغير تابع.

يستهل هذا الفصل بتعريف مفاهيمي دقيق للعمل عن بعد، مستعرضاً أبعاده المختلفة وتطوره التاريخي في الأدبيات الإدارية العالمية والعربية. ثم ينتقل إلى تفصيل المتغير المستقل، ممارسات العمل عن بعد، من خلال محاوره الثلاثة الرئيسية: البنية التحتية التقنية، والثقافة التنظيمية والدعم الإداري، والتوازن بين الحياة والعمل. يلي ذلك استعراض المتغير التابع، إنتاجية الفرق العاملة، مبرزاً مؤشرات قياسها المتمثلة في كفاءة الأداء، وجودة المخرجات، والالتزام بالمواعيد والتواصل الفعال.

وفي القسم الأهم من هذا الفصل، يتم استعراض العلاقة النظرية والتجريبية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مستنداً إلى النظريات الإدارية الحديثة والدراسات الميدانية السابقة، مع إبراز السياق الخاص بقطاع التقنية والاتصالات في المملكة العربية السعودية. كما يتم تقديم مراجعة نقدية للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، للكشف عن نقاط الاتفاق والاختلاف، وتحديد الإضافة المعرفية التي تقدمها الدراسة الحالية.

يهدف هذا الإطار النظري إلى تقديم خريطة مفاهيمية شاملة توجه الدراسة الميدانية، وتساعد في تفسير نتائجها، وتضعها في سياقها العلمي المناسب، مما يعزز من مصداقية البحث وقيّمته الأكاديمية والتطبيقية (السبيعي، 2020؛ Garcia & Lee, 2021).

2.2. المتغيرات المستقلة:

- ممارسات العمل عن بعد (Remote Work Practices)

المفهوم والتطور التاريخي

يعرف العمل عن بعد (Remote Work) بأنه ترتيب عمل مرن يسمح للموظفين بأداء مهامهم الوظيفية من مواقع خارج المقر التقليدي للشركة، معتمدين بشكل أساسي على تقنيات المعلومات والاتصالات للتواصل وإنجاز الأعمال (Alharbi & Drew, 2020). وقد ظهر هذا المفهوم في السبعينيات من القرن الماضي كرد فعل على أزمات الطاقة والازدحام المروري، لكنه لم يكتسب زخماً واسعاً إلا مع الثورة الرقمية في التسعينيات، ثم تسارع اعتماده بشكل غير مسبوق خلال جائحة كورونا التي فرضت تحولاً عالمياً نحو العمل الافتراضي (Bloom et al., 2021).

في الأدبيات العربية، يُشار إلى هذا النمط بمصطلحات متعددة مثل "العمل المرن"، "العمل الافتراضي"، أو "العمل عن بُعد"، ويعرفه الغامدي (2022) بأنه "نظام عمل لا يرتبط بمكان أو زمان محددين، ويعتمد على التقنيات الرقمية في إنجاز المهام والتواصل المؤسسي". ويتميز العمل عن بعد بعدة أشكال تتراوح بين العمل الهجين (جزء من الأسبوع في المكتب وجزء عن بعد)، والعمل الكامل عن بعد، والعمل الحر عبر المنصات الرقمية (الخالد، 2021).

البنية التحتية التقنية (Technical Infrastructure)

تُشكل البنية التحتية التقنية العامل التمكيني الأساسي لنجاح أي نموذج عمل عن بعد. وتشمل هذه البنية ثلاثة مكونات رئيسية:

أولاً: شبكات الاتصالات والإنترنت: يعد توفر اتصال إنترنت مستقر وعالي السرعة شرطاً لا غنى عنه للعمل عن بعد. في المملكة العربية السعودية، ساهمت الاستثمارات الضخمة في شبكات الألياف البصرية وتقنية الجيل الخامس (5G) في توفير بيئة رقمية متقدمة تدعم العمل الافتراضي بكفاءة عالية (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2022). وتشير دراسة ألبري ودرو (Alharbi & Drew, 2020) إلى أن جودة الاتصال تؤثر مباشرة على قدرة الموظفين على المشاركة في الاجتماعات الافتراضية، والوصول إلى الأنظمة المؤسسية، وإنجاز المهام في الوقت المحدد.

ثانياً: الأجهزة والبرمجيات: يحتاج الموظفون العاملون عن بعد إلى أجهزة حاسوب مناسبة، وشاشات إضافية، وأدوات إدخال متطورة، بالإضافة إلى تراخيص للبرمجيات التعاونية مثل منصات التواصل (Zoom، Microsoft Teams)، وأدوات إدارة

المشاريع (Trello، Asana)، وأنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP). وتؤكد دراسة القحطاني (2023) أن تبني الذكاء الاصطناعي في أدوات إدارة الأداء عن بعد يسهم في قياس الإنتاجية بدقة أكبر، وتوفير تغذية راجعة فورية للموظفين.

ثالثاً: الأمن السيبراني وحماية البيانات: مع زيادة الاعتماد على البيئة الرقمية، تبرز تحديات أمن المعلومات كعامل حاسم. يجب على شركات التقنية والاتصالات تطبيق بروتوكولات أمنية صارمة مثل الشبكات الخاصة الافتراضية (VPN)، والمصادقة متعددة العوامل، وتشفير البيانات، لحماية المعلومات الحساسة من الاختراقات (الشمري، 2021). وتشير دراسة أوكمان وزملائه (Oakman et al., 2020) إلى أن مخاوف الموظفين بشأن أمن البيانات قد تؤدي إلى توتر نفسي يؤثر سلباً على إنتاجيتهم.

الثقافة التنظيمية والدعم الإداري (Organizational Culture & Support)

لا تكفي البنية التقنية لضمان نجاح العمل عن بعد، بل يجب أن تقابلها ثقافة تنظيمية داعمة تعيد تعريف مفاهيم الثقة، والمساءلة، والتواصل داخل المؤسسة.

1. أولاً: التحول من ثقافة المراقبة إلى ثقافة النتائج: تتطلب إدارة الفرق عن بعد تحولاً جذرياً في فلسفة الإدارة، من التركيز على "ساعات التواجد" في المكتب إلى التركيز على "جودة المخرجات" و "تحقيق الأهداف". وتشير دراسة ويلسون (Wilson, 2022) إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً حاسماً في العلاقة بين العمل عن بعد والإنتاجية، حيث تعزز الثقافة الداعمة للثقة والمرونة من دافعية الموظفين وولائهم للمؤسسة.

2. ثانياً: الدعم الإداري والتدريب: يحتاج المديرون والموظفون على حد سواء إلى تطوير كفايات جديدة لإدارة العمل عن بعد بفعالية. يشمل ذلك تدريب المديرين على مهارات القيادة الرقمية (E-Leadership) مثل التواصل الواضح، وتفويض المهام، وبناء الروح الجماعية عن بعد (Avolio et al., 2020). كما يحتاج الموظفون إلى تدريب على إدارة الوقت الذاتي، واستخدام الأدوات الرقمية، والحفاظ على التوازن بين العمل والحياة (الدوسري، 2022).

3. ثانياً: التواصل الفعال والشفافية: في غياب التفاعل وجهاً لوجه، يصبح التواصل المتعمد والمنتظم ضرورة قصوى. تؤكد دراسة باوزير (2021) أن الفرق الافتراضية الناجحة تعتمد على مزيج من التواصل المتزامن (مثل الاجتماعات المباشرة) وغير المتزامن (مثل البريد الإلكتروني ولوحات المهام)، مع تحديد قنوات اتصال واضحة لكل نوع من أنواع المعلومات. كما أن الشفافية في مشاركة المعلومات المؤسسية وأهداف الفريق تعوض عن غياب الإشارات غير اللفظية في التواصل اليومي (Gibson & Gibbs, 2019).

التوازن بين الحياة والعمل (Work-Life Balance)

يُعد تحقيق التوازن بين الالتزامات المهنية والشخصية أحد أهم الدوافع لتبني العمل عن بعد، ولكنه يمثل أيضاً تحدياً كبيراً يتطلب إدارة واعية.

أولاً: إيجابيات المرونة الزمنية والمكانية: يسمح العمل عن بعد للموظفين بتصميم جدول عمل يتناسب مع ظروفهم الشخصية، مما يقلل من التوتر الناتج عن التنقل، ويزيد من الوقت المخصص للأسرة والرعاية الذاتية. وتشير دراسة الزهراني (2022) إلى أن الموظفين الذين يحققون توازناً أفضل بين الحياة والعمل يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

ثانياً: تحديات طمس الحدود: على الجانب الآخر، قد يؤدي العمل من المنزل إلى صعوبة الفصل بين وقت العمل ووقت الراحة، مما يدفع الموظفين للعمل لساعات أطول دون تعويض، ظاهرة تُعرف بـ "العمل الزائد الخفي" (Overworking). وتحذر دراسة كيليمير وأندرسون (Kelliher & Anderson, 2020) من أن هذا النمط قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي (Burnout) على المدى الطويل، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والصحة النفسية.

ثالثاً: الدعم المؤسسي للتوازن: يمكن للمؤسسات أن تلعب دوراً فعالاً في مساعدة موظفيها على تحقيق التوازن من خلال سياسات واضحة، مثل تحديد ساعات التواصل المتوقعة، وتشجيع أخذ فترات راحة، وتوفير برامج دعم الصحة النفسية. وتؤكد دراسة فاندر إيلست وزملائه (Vander Elst et al., 2021) أن الدعم المؤسسي المدرك يقلل من الضغوط المرتبطة بالعمل عن بعد ويعزز من أداء الموظفين.

2.3. المتغير التابع:

- إنتاجية الفرق العاملة (Team Productivity)

مفهوم الإنتاجية في البيئة الافتراضية

تُعرف إنتاجية الفرق العاملة بأنها قدرة المجموعة على تحويل المدخلات (المعرفة، الوقت، الموارد) إلى مخرجات ذات قيمة (منتجات، خدمات، حلول) بكفاءة وفعالية. (Mohrman & Cohen, 2022) في سياق العمل عن بعد، تتخذ الإنتاجية أبعاداً جديدة تتجاوز المقاييس الكمية التقليدية لتشمل جودة التعاون الافتراضي، وسرعة الاستجابة، والقدرة على الابتكار عن بعد.

كفاءة الأداء (Performance Efficiency)

تشير كفاءة الأداء إلى العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، أي إنجاز المزيد بجهد ووقت أقل.

أولاً: تقليل الوقت الضائع: يلغي العمل عن بعد الوقت المستهلك في التنقل اليومي، والاجتماعات غير الضرورية، والمقاطعات المكتبية العشوائية، مما يحرر وقتاً أطول للعمل المركز (Deep Work). وتشير دراسة بلوم وزملائه (Bloom et al., 2021) إلى أن الموظفين عن بعد زادوا إنتاجيتهم بنسبة 13% في المتوسط، ويعزى جزء كبير من هذه الزيادة إلى بيئة عمل أكثر هدوءاً وسيطرة على الجدول الزمني.

ثانياً: إدارة الوقت الذاتي: تتطلب كفاءة الأداء عن بعد مهارات عالية في إدارة الذات، مثل تحديد الأولويات، وتجزئة المهام الكبيرة، واستخدام تقنيات مثل "بومودورو" للحفاظ على التركيز. وتؤكد دراسة الجبني (2020) أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات إدارة الوقت يحققون مستويات أعلى من الكفاءة في البيئة الافتراضية.

ثالثاً: التحديات التقنية المؤقتة: على الرغم من المزايا، قد تواجه الكفاءة تحديات مؤقتة مثل أعطال التقنية، أو صعوبة الوصول السريع للمعلومات التي كانت متاحة بسهولة في المكتب. وتشير دراسة وانغ وزملائه (Wang et al., 2021) إلى أن هذه التحديات تتلاشى مع تعود الموظفين على الأدوات الرقمية وتحسن البنية التحتية.

جودة المخرجات (Output Quality)

لا تكتمل الإنتاجية بدون جودة، خاصة في قطاع التقنية والاتصالات حيث تعتمد السمعة التنافسية على دقة الحلول وابتكارها.

أولاً: التركيز والعمق المعرفي: تتيح بيئة العمل عن بعد، عند إدارتها بشكل صحيح، فترات من التركيز غير المتقطع التي تعزز الجودة في المهام المعقدة مثل كتابة الأكواد البرمجية، أو تحليل البيانات، أو تصميم الحلول التقنية. وتشير دراسة زهانغ وزملائه (Zhang et al., 2020) إلى أن فرق التطوير عن بعد في شركات التقنية حققت مستويات جودة أعلى في المخرجات بسبب تقليل المقاطعات.

ثانياً: التعاون الافتراضي والجودة الجماعية: قد تشكل المهام التي تتطلب إبداعاً جماعياً (Brainstorming) أو حلاً مشتركاً للمشكلات تحدياً للجودة في البيئة الافتراضية. ومع ذلك، يمكن تعويض ذلك باستخدام أدوات التعاون البصري (مثل Miro، Mural)، وتبني منهجيات عمل رشيقة (Agile) كمكيفة للعمل عن بعد. وتؤكد دراسة جيبسون وجيبس (Gibson & Gibbs)

(2019) أن الفرق التي تستثمر في عمليات تواصل منظمة ومراجعة الأقران (Peer Review) تحقق جودة مخرجات مماثلة أو أفضل من الفرق التقليدية.

ثالثاً: معايير القياس والتقييم: تتطلب جودة المخرجات عن بعد تطوير مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس الرقمي، مثل نسبة الأخطاء في الكود، ورضا العملاء الداخليين، ووقت حل المشكلات. ويشير القحطاني (2023) إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل أنماط العمل يمكن أن يوفر رؤى دقيقة حول جودة الأداء الفردي والجماعي.

الالتزام بالمواعيد والتواصل الفعال (Deadline Adherence & Communication)

يُعد الالتزام بالمواعيد النهائية للمشاريع والمهام مؤشراً حاسماً على إنتاجية الفرق، خاصة في قطاع سريع الخطى مثل التقنية والاتصالات.

أولاً: أدوات إدارة المشاريع الرقمية: تسهم منصات مثل Jira، Asana، و Monday.com في تتبع تقدم المهام، وتوزيع المسؤوليات، وإرسال تنبيهات تلقائية بالمواعيد النهائية، مما يعزز المساءلة والشفافية. وتشير دراسة براون وديفيس (Brown & Davis, 2019) إلى أن استخدام هذه الأدوات يرتبط إيجابياً مع الالتزام بالمواعيد في الفرق الافتراضية.

ثانياً: التواصل الواضح والمتكرر: يعتمد الالتزام بالمواعيد على فهم مشترك للمتطلبات والتوقعات. في البيئة الافتراضية، حيث تغيب الإشارات غير اللفظية، يصبح التواصل الكتابي والشفهي الواضح والمباشر ضرورة قصوى. وتؤكد دراسة باوزير (2021) أن الفرق التي تعتمد على اجتماعات تنسيقية يومية قصيرة (Daily Stand-ups) وتحديثات حالة أسبوعية تحقق التزاماً أعلى بالمواعيد.

ثالثاً: إدارة التوقعات والمرونة: في بعض الأحيان، قد تتطلب الظروف غير المتوقعة (مثل انقطاع الإنترنت، أو ظروف عائلية طارئة) مراجعة المواعيد النهائية. تشير دراسة ألعيني (2023) إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمرونة والتفهم، مع وجود خطط بديلة واضحة، تحافظ على إنتاجية الفريق حتى في ظل التحديات غير المتوقعة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تستند العلاقة بين العمل عن بعد والإنتاجية إلى عدة نظريات إدارية وسلوكية:

أولاً: نظرية تحديد الهدف: (Goal-Setting Theory) تشير هذه النظرية إلى أن الأهداف الواضحة والصعبة تحفز الأداء العالي. في سياق العمل عن بعد، يصبح تحديد أهداف ذكية (SMART) أكثر أهمية لتعويض غياب الإشراف المباشر، حيث توفر هذه الأهداف توجهاً ذاتياً للموظف. (Garcia & Lee, 2021)

ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory) تفترض هذه النظرية أن الموظفين يردون على معاملة المؤسسة لهم بالإيجاب أو السلب. عندما تقدم المؤسسة مرونة العمل عن بعد كدعم وثقة، يرد الموظفون بزيادة الجهد والولاء، مما يعزز الإنتاجية. (Wilson, 2022)

ثالثاً: نموذج مطالب-موارد العمل: (Job Demands-Resources Model - JD-R) يفسر هذا النموذج الإنتاجية من خلال التوازن بين مطالب العمل (مثل ضغط الوقت، التعقيد) وموارده (مثل الدعم التقني، الاستقلالية). يشير التطبيق على العمل عن بعد إلى أن الموارد الإضافية التي يوفرها هذا النمط (مرونة، راحة) يمكن أن تعوض عن مطالبه الجديدة (العزلة، إدارة الذات)، مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى إذا تمت إدارته بفعالية. (Vander Elst et al., 2021)

2.5. الخاتمة:

خلص هذا الفصل إلى تأسيس إطار نظري متين لفهم العلاقة بين ممارسات العمل عن بعد وإنتاجية الفرق العاملة في سياق قطاع التقنية والاتصالات السعودي. فقد تم تعريف المتغير المستقل (ممارسات العمل عن بعد) من خلال أبعاده الثلاثة: البنية التحتية التقنية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والتوازن بين الحياة والعمل. كما تم تفصيل المتغير التابع (إنتاجية الفرق) عبر مؤشرات الكفاءة، والجودة، والالتزام بالتواصل والمواعيد.

وأظهرت مراجعة النظريات والدراسات السابقة أن العلاقة بين المتغيرين إيجابية في الغالب، لكنها مشروطة بتوفر عوامل تمكينية حاسمة، أهمها: الاستثمار في البنية التقنية الآمنة، وتطوير كفايات القيادة الرقمية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والنتائج. كما أبرزت المراجعة خصوصية قطاع التقنية والاتصالات في المملكة، الذي يتمتع بنضج رقمي عالٍ وطبيعة مهام معرفية تتناسب مع العمل الافتراضي، مما يجعله نموذجاً مثالياً لاختبار فرضيات الدراسة.

وفي ضوء الفجوات البحثية المحددة، تقدم الدراسة الحالية إضافة معرفية من خلال تركيزها على السياق السعودي، وتحليلها على مستوى الفريق، ودمجها لمتغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية. وسيتم في الفصول اللاحقة اختبار هذه العلاقات نظرياً عبر منهجية كمية، باستخدام استبانة موجهة لعينة من موظفي ومديري شركات القطاع، مما سيتمكن من الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم وتقديم توصيات عملية تعزز من فعالية سياسات العمل عن بعد في المملكة.

إن الفهم العميق لهذه العلاقة لا يخدم فقط الأغراض الأكاديمية، بل يقدم دليلاً استراتيجياً لشركات التقنية والاتصالات لتحسين إنتاجية فرقها، ويدعم صانعي السياسات في تصميم أطر تنظيمية مرنة تحقق التوازن بين مرونة العمل وضمان المخرجات عالية الجودة، بما يتوافق مع طموحات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد معرفي منتج وقادر على المنافسة العالمية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
					العمر
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة البنية التقنية اللازمة لدعم العمل عن بعد بكفاءة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أتمكن من الوصول إلى الأنظمة والتطبيقات المطلوبة لأداء عملي عن بعد بسهولة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد أدوات الاتصال الرقمية على إنجاز المهام بكفاءة أثناء العمل عن بعد.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة الدعم الفني اللازم للعاملين عن بعد عند الحاجة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهل التقنيات المستخدمة في العمل عن بعد في تسهيل أداء المهام اليومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتميز التواصل بين أعضاء الفريق بالفعالية أثناء العمل عن بعد.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد منصات الاجتماعات الافتراضية في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم العمل عن بعد في تحسين تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتمكن أعضاء الفريق من تنسيق أعمالهم بفعالية في بيئة العمل عن بعد.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهل أدوات العمل التعاونية في تعزيز أداء الفريق أثناء العمل عن بعد.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد العمل عن بعد في زيادة التركيز على إنجاز المهام الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم العمل عن بعد في تحسين إدارة الوقت لدى العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد العمل عن بعد في تقليل الوقت المهدور في التنقل اليومي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم العمل عن بعد في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد العمل عن بعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتمتع فريقي بمستوى مرتفع من الإنتاجية في ظل تطبيق العمل عن بعد.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم العمل عن بعد بشكل عام في تحسين إنتاجية الفرق العاملة في الشركة.

- <https://forms.gle/7hLUoXyGfRzjFXAF6>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى تطبيق العمل عن بعد داخل الشركات (البنية التحتية، السياسات، أدوات العمل الرقمية)	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس جودة أدوات الاتصال والتعاون الإلكتروني بين أعضاء الفريق	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى المرونة والتوازن بين العمل والحياة لدى الموظفين	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس إنتاجية الفرق العاملة (سرعة الإنجاز، جودة المخرجات، الالتزام بالمواعيد)	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس التحديات والمعوقات المرتبطة بالعمل عن بعد وتأثيرها على الأداء	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

المراجع العربية:

1. أحمد، محمد، والشمري، فهد. (2023). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في القطاع العام السعودي. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، 45-68.
2. الخالد، عبد الله. (2021). إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا: تحديات وفرص. الرياض: دار المعرفة للنشر.
3. السبيعي، ناصر. (2020). منهجية البحث العلمي في الإدارة والأعمال. جدة: دار العلوم للنشر.
4. الغامدي، سعيد. (2022). العمل المرن وإنتاجية المنظمات في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 34(1)، 112-130.
5. العتيبي، فهد. (2023). الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح العمل عن بعد. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(4)، 89-105.
6. الزهراني، خالد. (2022). التوازن بين الحياة والعمل وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
7. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير اقتصاد البيانات في المملكة العربية السعودية. الرياض: الوزارة.
8. هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2022). تقرير قياس جودة خدمات الاتصالات المتنقلة. الرياض: الهيئة.
9. تقرير قطاع التقنية. (2023). أداء شركات التقنية الناشئة في الشرق الأوسط. دبي: ماجد الفطيم للتقنية.
10. إدارة البحث العلمي. (2023). دليل إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه. جامعة الملك عبد العزيز.
11. الحربي، عمر. (2021). تأثير العمل عن بعد على الصحة النفسية للموظفين. مجلة العلوم السلوكية، 8(3)، 22-40.
12. الدوسري، مشعل. (2022). القيادة الرقمية في المؤسسات السعودية. مجلة القيادة والإدارة، 5(1)، 15-30.
13. الراشد، نورة. (2020). تمكين المرأة السعودية والعمل عن بعد. مجلة المرأة والعمل، 12(2)، 50-65.
14. الشمري، طلال. (2021). أمن المعلومات في بيئة العمل الافتراضي. مجلة الأمن السيبراني، 4(1)، 10-25.
15. القحطاني، محمد. (2023). تقييم أداء الموظفين عن بعد باستخدام الذكاء الاصطناعي. مجلة التقنية والإدارة، 7(2)، 80-95.

16. المعهد الإداري. (2022). تقرير الممارسات الإدارية الحديثة في الخليج. الرياض: المعهد.
17. باوزير، علي. (2021). استراتيجيات الاتصال الفعال في الفرق الافتراضية. مجلة الاتصال المؤسسي، 9(3)، 33-48.
18. الجهني، سامي. (2020). أثر بيئة العمل المنزلية على تركيز الموظفين. مجلة علم النفس التطبيقي، 6(4)، 12-28.
19. الحميد، ليلى. (2023). المرأة والعمل عن بعد في قطاع التقنية. مجلة الأسرة والمجتمع، 11(1)، 60-75.
20. مكتب تحقيق الرؤية. (2022). تقرير برنامج جودة الحياة 2030. الرياض: المكتب.

المراجع الإنجليزية:

21. Alharbi, S., & Drew, S. (2020). *Using the Technology Acceptance Model to understand the adoption of remote work*. Journal of Information Technology, 35(2), 115-130.
22. Alotaibi, A. (2022). *Challenges of Remote Work in the GCC Region*. International Journal of Business and Management, 17(3), 45-60.
23. Avolio, B. J., et al. (2020). *E-Leadership: Implications for Theory and Practice*. The Leadership Quarterly, 31(1), 101-120.
24. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2021). *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*. Quarterly Journal of Economics, 130(1), 165-218.
25. Brown, M., & Davis, K. (2019). *Remote Work and Productivity: A Meta-Analysis*. Journal of Organizational Behavior, 40(5), 550-570.
26. Garcia, R., & Lee, H. (2021). *Conceptual Model for Virtual Team Productivity*. Journal of Management Studies, 58(4), 900-925.
27. Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2019). *Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion*. Administrative Science Quarterly, 51(3), 451-495.
28. Kelliher, C., & Anderson, D. (2020). *Doing More with Less? Flexible Working Practices and Work-Life Balance*. Human Relations, 73(1), 83-106.

29. Mohrman, S. A., & Cohen, S. G. (2022). *Designing Teamwork for the Digital Age*. San Francisco: Jossey-Bass.
30. Oakman, J., et al. (2020). *A Rapid Review of Mental and Physical Health Effects of Working at Home*. BMC Public Health, 20(1), 1-13.
31. Smith, J., & Johnson, L. (2021). *The Future of Work in the Tech Sector*. Harvard Business Review, 99(4), 50-59.
32. Vander Elst, T., et al. (2021). *Telework and Job Performance*. Journal of Occupational Health Psychology, 26(2), 150-165.
33. Wang, B., et al. (2021). *Working from Home and Productivity: Evidence from the Pandemic*. Nature Human Behaviour, 5(6), 750-758.
34. Wilson, M. (2022). *Organizational Culture as a Mediator in Remote Work*. Journal of Applied Psychology, 107(3), 400-415.
35. Zhang, Y., et al. (2020). *Remote Work and Innovation in Tech Companies*. Research Policy, 49(8), 104-120.