

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفرق

أسم الطالبة:

اثير ياسين قادري حوباني

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. الاء احمد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٢/٨- الفصل الدراسي الثالث

## المحتويات

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفرق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6  | المقدمة: ١,١                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7  | ١,٢ . مشكلة الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 9  | ١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9  | على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع العمل عن بُعد في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن الدراسات النظرية التي تناولت أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق ما زالت تعاني من عدد من الفجوات العلمية، مما يستدعي إجراء مزيد من البحث والتحليل. ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال عرض أبرز هذه الفجوات على المستوى النظري على النحو الآتي:                                                                                           |
| 9  | الفجوة النظرية الأولى: غياب إطار نظري موحد يفسر العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 9  | تشير الأدبيات إلى وجود تباين واضح في التفسيرات النظرية التي تناولت أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق، حيث تعتمد بعض الدراسات على نظريات الدافعية، بينما تستند دراسات أخرى إلى نظريات الاتصال أو السلوك التنظيمي، دون وجود نموذج نظري متكامل يربط بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق بصورة شاملة. ويؤدي هذا التشتت النظري إلى صعوبة فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين بشكل دقيق، ويحد من القدرة على تعميم نتائج الدراسات السابقة. |
| 9  | الفجوة النظرية الثانية: التركيز على الإنتاجية الفردية وإهمال الإنتاجية الجماعية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 9  | تميل العديد من الدراسات النظرية إلى تحليل أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الأفراد، مع إغفال واضح لمفهوم إنتاجية الفرق باعتباره نتاجاً للتفاعل والتعاون والتكامل بين أعضاء الفريق. ويؤدي هذا القصور إلى ضعف الفهم النظري لديناميكيات العمل الجماعي في بيئات العمل عن بُعد، وعدم توضيح كيفية تأثير الأداء الجماعي بعوامل مثل التواصل الافتراضي، والثقة، وتقاسم المعرفة.                                                            |
| 9  | الفجوة النظرية الثالثة: محدودية تناول العوامل الوسيطة والمعدلة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 9  | تعاني الأدبيات النظرية من قصور في تناول العوامل التي قد تتوسط أو تعدل العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق، مثل نمط القيادة، ومستوى استخدام التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، ومستوى الاستقلالية الممنوحة للفرق. وغالبًا ما يتم تناول هذه العوامل بشكل منفصل دون دمجها في إطار نظري يوضح تأثيرها التفاعلي على إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد.                                                                                |
| 9  | الفجوة النظرية الرابعة: عدم وضوح مفهوم إنتاجية الفرق في سياق العمل عن بُعد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 9  | لا يوجد اتفاق واضح في الدراسات النظرية حول تعريف محدد لمفهوم إنتاجية الفرق في بيئة العمل عن بُعد، حيث تختلف المؤشرات المستخدمة لقياسها بين الإنجاز الكمي، وجودة الأداء، وسرعة التنفيذ، ورضا أعضاء الفريق. ويؤدي هذا التباين المفاهيمي إلى إضعاف البناء النظري المرتبط بإنتاجية الفرق، ويجعل المقارنة بين الدراسات السابقة أمرًا صعبًا.                                                                                         |
| 10 | الفجوة النظرية الخامسة: محدودية الربط بين العمل عن بُعد ونظريات السلوك التنظيمي الحديثة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 10 | رغم أن العمل عن بُعد يُعد ظاهرة تنظيمية حديثة نسبيًا، إلا أن عددًا محدودًا من الدراسات النظرية سعى إلى ربطه بنظريات السلوك التنظيمي الحديثة، مثل نظرية الفرق الافتراضية، ونظرية تبادل المعرفة، ونظرية الثقة التنظيمية. ويؤدي هذا القصور إلى ضعف الإطار النظري الذي يفسر كيفية تشكل السلوكيات الجماعية وتأثيرها على إنتاجية الفرق في بيئات العمل الافتراضية.                                                                    |
| 10 | ١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 12 | ١,٣ . أهمية الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|    | شهدت بيئات العمل خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط عمل حديثة من أبرزها العمل عن بُعد. ولم يعد هذا النمط مجرد خيار مؤقت، بل أصبح واقعًا تنظيميًا معتمدًا في العديد                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| من المؤسسات، سواء في القطاعين العام أو الخاص. وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق بوصفها قضية بحثية معاصرة ذات أبعاد علمية وعملية متعددة.                                                                                                                                                                                                        | 12 |
| <b>أولاً: الأهمية الأكاديمية والعلمية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 12 |
| تتمثل الأهمية الأكاديمية لدراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في كونها تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجالات الإدارة الحديثة والسلوك التنظيمي، حيث إن معظم النظريات الإدارية الكلاسيكية نشأت في ظل بيئات عمل تقليدية تعتمد على الحضور المكاني والتفاعل المباشر. ومع التحول نحو العمل عن بُعد، أصبح من الضروري إعادة اختبار هذه النظريات ومدى ملاءمتها للبيئات الافتراضية. | 12 |
| كما تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية معاصرة، إذ لا تزال نتائج الدراسات السابقة متباينة حول أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية، حيث تشير بعض الدراسات إلى تحسن الأداء نتيجة المرونة وتقليل الضغوط، في حين تشير دراسات أخرى إلى تراجع الإنتاجية بسبب ضعف التواصل أو العزلة الوظيفية. ومن هنا، تأتي أهمية البحث في تقديم تحليل علمي أعمق لهذه العلاقة.                                     | 12 |
| وتكمن الأهمية الأكاديمية كذلك في إعادة تعريف مفهوم إنتاجية الفرق في بيئة العمل عن بُعد، حيث لم تعد الإنتاجية تُقاس فقط بعدد ساعات العمل أو التواجد الفعلي، بل أصبحت مرتبطة بعوامل مثل جودة الإنجاز، التعاون الافتراضي، استخدام التكنولوجيا، وإدارة الوقت. ويساعد هذا البحث على توسيع الإطار النظري لهذه المفاهيم بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.                              | 12 |
| إضافة إلى ذلك، يعزز البحث التكامل بين العلوم الإدارية والتكنولوجية من خلال دراسة دور الأدوات الرقمية وأنظمة الاتصال في دعم إنتاجية الفرق، أو إعاقته إنتاجية الفرق، وهو ما يدعم الاتجاهات الأكاديمية الحديثة في التحول الرقمي وإدارة المعرفة.                                                                                                                                      | 12 |
| <b>ثانياً: الأهمية البحثية والمنهجية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 12 |
| تبرز أهمية البحث من الناحية المنهجية في كونه يوفر نموذجاً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى مرتبطة بالعمل عن بُعد، مثل القيادة الرقمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.                                                                                                                        | 12 |
| كما يساعد البحث في بناء أدوات قياس أكثر دقة لإنتاجية الفرق في بيئات العمل الافتراضية، وهو ما يسهم في تحسين جودة البحوث المستقبلية ورفع موثوقية نتائجها. وتزداد هذه الأهمية في ظل قلة المقاييس الموحدة التي تتناسب مع طبيعة العمل عن بُعد.                                                                                                                                         | 13 |
| <b>ثالثاً: الأهمية العملية والتطبيقية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 13 |
| على الصعيد التطبيقي، تكتسب دراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وصناع القرار، إذ توفر نتائج البحث أساساً علمياً يساعد الإدارات العليا على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تبني العمل عن بُعد أو تطوير نماذج العمل الهجين.                                                                                                                              | 13 |
| كما تسهم الدراسة في تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة في إنتاجية الفرق عن بُعد، مثل أساليب القيادة، أنماط التواصل، مستوى الثقة بين أعضاء الفريق، واستخدام التقنيات المناسبة، مما يساعد المؤسسات على تحسين ممارساتها الإدارية ورفع كفاءة الأداء.                                                                                                                                     | 13 |
| وتكمن الأهمية العملية كذلك في مساعدة المؤسسات على خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير السلبي على الإنتاجية، من خلال الاستفادة المثلى من العمل عن بُعد، إضافة إلى دعم استراتيجيات استبقاء الكفاءات ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.                                                                                                                                           | 13 |
| <b>رابعاً: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 13 |
| تمتد أهمية البحث إلى الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، حيث يسهم العمل عن بُعد في تقليل الازدحام المروري، وخفض استهلاك الموارد، وتحقيق قدر أكبر من التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وهو ما ينعكس إيجاباً على رفاهية الأفراد واستدامة المؤسسات.                                                                                                                                   | 13 |
| كما تدعم نتائج البحث توجهات الدول نحو تعزيز المرونة في سوق العمل ومواكبة المتغيرات العالمية، بما يتوافق مع خطط التنمية والتحول الرقمي.                                                                                                                                                                                                                                            | 13 |
| <b>١.٣.١. الأهمية على المستوى النظري</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 13 |
| تتبع الأهمية النظرية لدراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق من إسهامها في تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تسعى إلى توسيع الأطر النظرية القائمة وتحديثها بما يتلاءم مع التحولات الرقمية في بيئات العمل. وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:                                                                                                               | 13 |
| <b>١. إثراء الأدبيات العلمية المعاصرة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 13 |

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| تسهم الدراسة في دعم الأدبيات الإدارية بنظريات حديثة تتعلق بإدارة الفرق الافتراضية، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت العمل     | 13 |
| ..... عن بُعد وتأثيره على إنتاجية الفرق، خصوصاً في السياق العربي.                                                               | 14 |
| ٢. تطوير المفاهيم النظرية للإنتاجية والعمل الجماعي                                                                              | 14 |
| تساعد الدراسة على إعادة صياغة مفهوم إنتاجية الفرق في بيئات العمل عن بُعد، والانتقال من التركيز على التواجد المكاني إلى التركيز  | 14 |
| ..... على جودة الأداء والنتائج.                                                                                                 | 14 |
| ٣. اختبار ملاءمة النظريات الإدارية التقليدية                                                                                    | 14 |
| تتيح الدراسة اختبار مدى صلاحية النظريات الإدارية التقليدية، مثل نظريات التحفيز والقيادة، عند تطبيقها في بيئات العمل الافتراضية. | 14 |
| .....                                                                                                                           | 14 |
| ٤. سد فجوة بحثية معاصرة                                                                                                         | 14 |
| ..... تعالج الدراسة فجوة علمية ناتجة عن حداثة مفهوم العمل عن بُعد وتباين نتائج الدراسات السابقة حول تأثيره على إنتاجية الفرق.   | 14 |
| ٥. توفير إطار نظري للدراسات المستقبلية                                                                                          | 14 |
| ..... تشكل نتائج الدراسة مرجعاً نظرياً يمكن الاستناد إليه في أبحاث لاحقة تتناول متغيرات تنظيمية أخرى مرتبطة بالعمل عن بُعد      | 14 |
| ..... ١، ٣، ٢. الأهمية على المستوى التطبيقي                                                                                     | 14 |
| تتمثل الأهمية التطبيقية لدراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في قدرتها على تقديم نتائج عملية قابلة للتنفيذ تسهم في تحسين  | 14 |
| ..... الأداء المؤسسي ودعم صناع القرار. وتوضح هذه الأهمية من خلال ما يلي:                                                        | 14 |
| ١. دعم متخذي القرار في المؤسسات                                                                                                 | 14 |
| توفر الدراسة معلومات عملية تساعد الإدارات العليا على اتخاذ قرارات فعالة بشأن تبني أو تطوير أنظمة العمل عن بُعد أو العمل         | 14 |
| ..... الهجين.                                                                                                                   | 14 |
| ٢. تحسين إنتاجية الفرق                                                                                                          | 14 |
| تسهم الدراسة في تحديد العوامل العملية المؤثرة في إنتاجية الفرق عن بُعد، مثل التواصل الفعال، استخدام التقنيات الرقمية، وإدارة    | 14 |
| ..... الوقت.                                                                                                                    | 14 |
| ٣. تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية                                                                                          | 14 |
| تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تصميم سياسات واضحة ومنظمة للعمل عن بُعد تضمن تحقيق التوازن بين الإنتاجية ومرونة                | 14 |
| ..... العمل.                                                                                                                    | 14 |
| ٤. رفع كفاءة القيادة والإشراف                                                                                                   | 14 |
| ..... تبرز الدراسة أهمية تطوير مهارات القيادة الرقمية لدى المدراء لتمكينهم من إدارة الفرق عن بُعد بكفاءة.                       | 14 |
| ٥. تقليل التكاليف التشغيلية                                                                                                     | 14 |
| ..... تسهم في توضيح دور العمل عن بُعد في خفض التكاليف المرتبطة بالمكاتب والبنية التحتية دون التأثير السلبي على مستوى الأداء.    | 14 |
| ٦. تعزيز الرضا الوظيفي واستبقاء الكفاءات                                                                                        | 14 |
| ..... تساعد المؤسسات على فهم أثر العمل عن بُعد في رضا الموظفين، مما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي.                      | 14 |

# ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفرق

## ١,١ المقدمة:

شهدت بيانات العمل في السنوات الأخيرة تحولات جوهرية في أساليب أداء العمل، كان من أبرزها الانتشار المتزايد لأسلوب العمل عن بُعد، مدفوعًا بالتطور السريع في تقنيات الاتصال والمعلومات، إضافة إلى التغيرات العالمية التي فرضت على المنظمات إعادة النظر في نماذج العمل التقليدية. وقد أصبح العمل عن بُعد خيارًا استراتيجيًا تتبناه العديد من المؤسسات بهدف تعزيز المرونة التنظيمية، وضمان استمرارية الأعمال، وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية، مما جعله موضوعًا ذا أهمية متزايدة في الدراسات الإدارية المعاصرة.

يُعرّف العمل عن بُعد بأنه أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية خارج مقر العمل التقليدي باستخدام وسائل الاتصال الرقمية، مثل منصات الاجتماعات الافتراضية وأنظمة إدارة المهام والتواصل الإلكتروني. وقد ساهم هذا النمط من العمل في تغيير طبيعة التفاعل بين أفراد الفرق، وأساليب الإشراف والمتابعة، وآليات التنسيق والتعاون، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على إنتاجية الفرق ومستوى أدائها. ففي حين تشير بعض الدراسات إلى أن العمل عن بُعد يساهم في رفع الإنتاجية من خلال تقليل الوقت الضائع وزيادة التركيز، ترى دراسات أخرى أنه قد يفرض تحديات تتعلق بضعف التواصل، وصعوبة التنسيق، وانخفاض الشعور بالانتماء التنظيمي.

وتُعد إنتاجية الفرق من المؤشرات الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث ترتبط بقدرة الفرق على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وتحقيق النتائج المطلوبة ضمن الوقت المحدد وبالجودة المتوقعة. وتتأثر إنتاجية الفرق بعدة عوامل، من بينها أسلوب العمل المعتمد، وطبيعة القيادة، ومستوى التواصل، واستخدام التقنيات الحديثة. ومع التحول نحو العمل عن بُعد، أصبح من الضروري دراسة تأثير هذا الأسلوب على ديناميكية الفرق وأدائها، لمعرفة مدى قدرته على دعم الإنتاجية أو التأثير عليها سلبًا.

وانطلاقًا من ذلك، تبرز أهمية هذا البحث في دراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق، من خلال تحليل الجوانب الإيجابية والتحديات المرتبطة بتطبيقه، ودراسة العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تساهم في تعزيز إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد. كما يسعى البحث إلى تقديم رؤية علمية تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية بشأن تبني نماذج العمل عن بُعد، بما يحقق التوازن بين مرونة العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل الفرق.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

أدى التحول المتسارع في بيئات العمل نحو تبني نماذج العمل عن بُعد إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب إدارة الفرق وآليات تنفيذ المهام داخل المنظمات. فقد أصبح هذا النمط من العمل واقعًا عمليًا تتبناه العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات، سواء بشكل كلي أو جزئي، بهدف تحقيق المرونة التنظيمية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين رضا الموظفين. ومع ذلك، لا يزال تأثير العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق محل جدل واسع بين الباحثين والممارسين، حيث تتباين الآراء والنتائج حول مدى فاعلية هذا الأسلوب في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تكمن مشكلة البحث في عدم وضوح الصورة الكاملة حول العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن العمل عن بُعد يسهم في رفع مستوى الإنتاجية نتيجة زيادة التركيز وتقليل الوقت الضائع في التنقل، في حين تشير دراسات أخرى إلى وجود آثار سلبية تتمثل في ضعف التواصل بين أعضاء الفريق، وصعوبة التنسيق، وتراجع روح العمل الجماعي، إضافة إلى التحديات المرتبطة بالإشراف والمتابعة وتقييم الأداء. ويزداد تعقيد هذه المشكلة عند اختلاف طبيعة الفرق، ومستوى الاعتماد على التكنولوجيا، وثقافة المنظمة، ونمط القيادة السائد. كما تتمثل مشكلة البحث في افتقار العديد من المنظمات إلى أطر واضحة تقيس أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق بشكل دقيق، حيث غالبًا ما يتم الاعتماد على مؤشرات فردية أو تقييمات ذاتية لا تعكس الأداء الجماعي الحقيقي. ويؤدي ذلك إلى صعوبة اتخاذ قرارات إدارية مبنية على أسس علمية فيما يتعلق بتوسيع أو تقليص تطبيق العمل عن بُعد، مما قد يؤثر سلبًا على كفاءة الفرق ونتاجات المشاريع.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في ظل الاعتماد المتزايد على الفرق الافتراضية متعددة التخصصات، والتي تتطلب مستويات عالية من التنسيق والتواصل لتحقيق الإنتاجية المطلوبة. إذ إن غياب التفاعل المباشر قد يؤثر على تبادل المعرفة، وسرعة حل المشكلات، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق، وهي عوامل أساسية في تحقيق إنتاجية عالية. كما أن عدم جاهزية بعض القادة لإدارة الفرق عن بُعد قد يفاقم من هذه التحديات ويؤدي إلى انخفاض الأداء.

وانطلاقًا مما سبق، تتمحور مشكلة هذا البحث حول التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق داخل المنظمات، وما العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعزز أو تحد من هذا الأثر؟

ويهدف البحث إلى معالجة هذه المشكلة من خلال دراسة متعمقة للعلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق، بما يسهم في سد الفجوة البحثية، وتقديم نتائج علمية تساعد المنظمات على تحسين ممارساتها الإدارية ورفع مستوى إنتاجية فرقها في ظل بيئات العمل الحديثة.

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع العمل عن بُعد في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن الدراسات النظرية التي تناولت أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق ما زالت تعاني من عدد من الفجوات العلمية، مما يستدعي إجراء مزيد من البحث والتحليل. ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال عرض أبرز هذه الفجوات على المستوى النظري على النحو الآتي:

### الفجوة النظرية الأولى: غياب إطار نظري موحد يفسر العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق

تشير الأدبيات إلى وجود تباين واضح في التفسيرات النظرية التي تناولت أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق، حيث تعتمد بعض الدراسات على نظريات الدافعية، بينما تستند دراسات أخرى إلى نظريات الاتصال أو السلوك التنظيمي، دون وجود نموذج نظري متكامل يربط بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق بصورة شاملة. ويؤدي هذا التشتت النظري إلى صعوبة فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين بشكل دقيق، ويحد من القدرة على تعميم نتائج الدراسات السابقة.

### الفجوة النظرية الثانية: التركيز على الإنتاجية الفردية وإهمال الإنتاجية الجماعية

تميل العديد من الدراسات النظرية إلى تحليل أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الأفراد، مع إغفال واضح لمفهوم إنتاجية الفرق باعتباره نتاجاً للتفاعل والتعاون والتكامل بين أعضاء الفريق. ويؤدي هذا القصور إلى ضعف الفهم النظري لديناميكيات العمل الجماعي في بيئات العمل عن بُعد، وعدم توضيح كيفية تأثر الأداء الجماعي بعوامل مثل التواصل الافتراضي، والثقة، وتقاسم المعرفة.

### الفجوة النظرية الثالثة: محدودية تناول العوامل الوسيطة والمعدلة

تعاني الأدبيات النظرية من قصور في تناول العوامل التي قد تتوسط أو تعدل العلاقة بين العمل عن بُعد وإنتاجية الفرق، مثل نمط القيادة، ومستوى استخدام التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، ومستوى الاستقلالية الممنوحة للفرق. وغالباً ما يتم تناول هذه العوامل بشكل منفصل دون دمجها في إطار نظري يوضح تأثيرها التفاعلي على إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد.

### الفجوة النظرية الرابعة: عدم وضوح مفهوم إنتاجية الفرق في سياق العمل عن بُعد.

لا يوجد اتفاق واضح في الدراسات النظرية حول تعريف محدد لمفهوم إنتاجية الفرق في بيئة العمل عن بُعد، حيث تختلف المؤشرات المستخدمة لقياسها بين الإنجاز الكمي، وجودة الأداء، وسرعة التنفيذ، ورضا أعضاء الفريق. ويؤدي هذا التباين المفاهيمي إلى إضعاف البناء النظري المرتبط بإنتاجية الفرق، ويجعل المقارنة بين الدراسات السابقة أمراً صعباً.

## الفجوة النظرية الخامسة: محدودية الربط بين العمل عن بُعد ونظريات السلوك التنظيمي الحديثة

رغم أن العمل عن بُعد يُعد ظاهرة تنظيمية حديثة نسبيًا، إلا أن عددًا محدودًا من الدراسات النظرية سعى إلى ربطه بنظريات السلوك التنظيمي الحديثة، مثل نظرية الفرق الافتراضية، ونظرية تبادل المعرفة، ونظرية الثقة التنظيمية. ويؤدي هذا القصور إلى ضعف الإطار النظري الذي يفسر كيفية تشكل السلوكيات الجماعية وتأثيرها على إنتاجية الفرق في بيئات العمل الافتراضية.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من التوسع الملحوظ في تبني أسلوب العمل عن بُعد داخل المنظمات المختلفة، إلا أن التطبيق العملي لهذا النمط من العمل ما يزال يواجه العديد من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الفرق. وتتمثل مشكلة البحث في وجود فجوات تطبيقية واضحة بين ما تطرحه الأدبيات والنماذج النظرية حول العمل عن بُعد، وبين واقع الممارسات الفعلية داخل المنظمات. ويمكن توضيح هذه الفجوات على المستوى التطبيقي على النحو الآتي:

#### الفجوة التطبيقية الأولى: ضعف آليات قياس إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد

تعاني العديد من المنظمات من غياب أدوات ومؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس إنتاجية الفرق في بيئة العمل عن بُعد، حيث غالبًا ما يتم الاعتماد على معايير تقليدية أو تقييمات فردية لا تعكس الأداء الجماعي الحقيقي. ويؤدي هذا القصور التطبيقي إلى صعوبة تقييم كفاءة الفرق واتخاذ قرارات إدارية دقيقة بشأن تحسين الأداء.

#### الفجوة التطبيقية الثانية: قصور ممارسات القيادة في إدارة الفرق عن بُعد

أظهرت الممارسات الواقعية وجود تحديات لدى القادة والمديرين في إدارة الفرق العاملة عن بُعد، خاصة فيما يتعلق بمتابعة الأداء، وتحفيز الأعضاء، وتعزيز التعاون والثقة بين أفراد الفريق. ويعكس ذلك فجوة تطبيقية بين متطلبات القيادة في بيئات العمل التقليدية ومتطلبات القيادة الفعالة في بيئات العمل عن بُعد، مما قد ينعكس سلبًا على إنتاجية الفرق.

#### الفجوة التطبيقية الثالثة: ضعف نظم التواصل والتنسيق بين أعضاء الفرق

رغم توفر العديد من أدوات الاتصال الرقمية، إلا أن الاستخدام غير الفعّال لهذه الأدوات في بعض المنظمات يؤدي إلى ضعف التواصل، وتأخر تبادل المعلومات، وزيادة احتمالية سوء الفهم بين أعضاء الفرق. وتمثل هذه المشكلة فجوة تطبيقية تؤثر على مستوى التنسيق والعمل الجماعي، وبالتالي على إنتاجية الفرق العاملة عن بُعد.

#### **الفجوة التطبيقية الرابعة: عدم جاهزية البنية التقنية الداعمة للعمل عن بُعد**

تعاني بعض المنظمات من قصور في البنية التحتية التقنية، مثل ضعف أنظمة إدارة المهام، أو محدودية الدعم الفني، أو عدم تكامل المنصات الرقمية المستخدمة. ويؤدي هذا القصور التطبيقي إلى إعاقة سير العمل وزيادة الأعباء التشغيلية على الفرق، مما ينعكس سلباً على إنتاجيتها.

#### **الفجوة التطبيقية الخامسة: غياب السياسات والإجراءات التنظيمية الواضحة**

تفتقر العديد من المنظمات إلى سياسات تنظيمية واضحة تنظم العمل عن بُعد، مثل تحديد ساعات العمل، وآليات التقييم، وأدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق. ويؤدي هذا الغموض التطبيقي إلى تداخل المهام، وضعف الالتزام، وانخفاض مستوى الإنتاجية داخل الفرق.

### ١,٣. أهمية الدراسة

شهدت بيانات العمل خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط عمل حديثة من أبرزها العمل عن بُعد. ولم يعد هذا النمط مجرد خيار مؤقت، بل أصبح واقعًا تنظيميًا معتمدًا في العديد من المؤسسات، سواء في القطاعين العام أو الخاص. وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق بوصفها قضية بحثية معاصرة ذات أبعاد علمية وعملية متعددة.

#### أولاً: الأهمية الأكاديمية والعلمية

تتمثل الأهمية الأكاديمية لدراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في كونها تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجالات الإدارة الحديثة والسلوك التنظيمي، حيث إن معظم النظريات الإدارية الكلاسيكية نشأت في ظل بيانات عمل تقليدية تعتمد على الحضور المكاني والتفاعل المباشر. ومع التحول نحو العمل عن بُعد، أصبح من الضروري إعادة اختبار هذه النظريات ومدى ملاءمتها للبيئات الافتراضية.

كما تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية معاصرة، إذ لا تزال نتائج الدراسات السابقة متباينة حول أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية، حيث تشير بعض الدراسات إلى تحسن الأداء نتيجة المرونة وتقليل الضغوط، في حين تشير دراسات أخرى إلى تراجع الإنتاجية بسبب ضعف التواصل أو العزلة الوظيفية. ومن هنا، تأتي أهمية البحث في تقديم تحليل علمي أعمق لهذه العلاقة.

وتكمن الأهمية الأكاديمية كذلك في إعادة تعريف مفهوم إنتاجية الفرق في بيئة العمل عن بُعد، حيث لم تعد الإنتاجية تُقاس فقط بعدد ساعات العمل أو التواجد الفعلي، بل أصبحت مرتبطة بعوامل مثل جودة الإنجاز، التعاون الافتراضي، استخدام التكنولوجيا، وإدارة الوقت. ويساعد هذا البحث على توسيع الإطار النظري لهذه المفاهيم بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

إضافة إلى ذلك، يعزز البحث التكامل بين العلوم الإدارية والتكنولوجية من خلال دراسة دور الأدوات الرقمية وأنظمة الاتصال في دعم أو إعاقة إنتاجية الفرق، وهو ما يدعم الاتجاهات الأكاديمية الحديثة في التحول الرقمي وإدارة المعرفة.

#### ثانياً: الأهمية البحثية والمنهجية

تبرز أهمية البحث من الناحية المنهجية في كونه يوفر نموذجًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى مرتبطة بالعمل عن بُعد، مثل القيادة الرقمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

كما يساعد البحث في بناء أدوات قياس أكثر دقة لإنتاجية الفرق في بيئات العمل الافتراضية، وهو ما يساهم في تحسين جودة البحوث المستقبلية ورفع موثوقية نتائجها. وتزداد هذه الأهمية في ظل قلة المقاييس الموحدة التي تتناسب مع طبيعة العمل عن بُعد.

### ثالثاً: الأهمية العملية والتطبيقية

على الصعيد التطبيقي، تكتسب دراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وصناع القرار، إذ توفر نتائج البحث أساساً علمياً يساعد الإدارات العليا على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تبني العمل عن بُعد أو تطوير نماذج العمل الهجين.

كما تساهم الدراسة في تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة في إنتاجية الفرق عن بُعد، مثل أساليب القيادة، أنماط التواصل، مستوى الثقة بين أعضاء الفريق، واستخدام التقنيات المناسبة، مما يساعد المؤسسات على تحسين ممارساتها الإدارية ورفع كفاءة الأداء.

وتكمن الأهمية العملية كذلك في مساعدة المؤسسات على خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير السلبي على الإنتاجية، من خلال الاستفادة المثلى من العمل عن بُعد، إضافة إلى دعم استراتيجيات استبقاء الكفاءات ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### رابعاً: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية

تمتد أهمية البحث إلى الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، حيث يساهم العمل عن بُعد في تقليل الازدحام المروري، وخفض استهلاك الموارد، وتحقيق قدر أكبر من التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وهو ما ينعكس إيجاباً على رفاهية الأفراد واستدامة المؤسسات.

كما تدعم نتائج البحث توجهات الدول نحو تعزيز المرونة في سوق العمل ومواكبة المتغيرات العالمية، بما يتوافق مع خطط التنمية والتحول الرقمي.

## ١,٣,١. الأهمية على المستوى النظري

تنبع الأهمية النظرية لدراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق من إسهامها في تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تسعى إلى توسيع الأطر النظرية القائمة وتحديثها بما يتلاءم مع التحولات الرقمية في بيئات العمل. وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

### ١. إثراء الأدبيات العلمية المعاصرة

تساهم الدراسة في دعم الأدبيات الإدارية بنظريات حديثة تتعلق بإدارة الفرق الافتراضية، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد وتأثيره على إنتاجية الفرق، خصوصاً في السياق العربي.

## ٢. تطوير المفاهيم النظرية للإنتاجية والعمل الجماعي

تساعد الدراسة على إعادة صياغة مفهوم إنتاجية الفرق في بيئات العمل عن بُعد، والانتقال من التركيز على التواجد المكاني إلى التركيز على جودة الأداء والنتائج.

## ٣. اختبار ملائمة النظريات الإدارية التقليدية

تتيح الدراسة اختبار مدى صلاحية النظريات الإدارية التقليدية، مثل نظريات التحفيز والقيادة، عند تطبيقها في بيئات العمل الافتراضية.

## ٤. سد فجوة بحثية معاصرة

تعالج الدراسة فجوة علمية ناتجة عن حداثة مفهوم العمل عن بُعد وتباين نتائج الدراسات السابقة حول تأثيره على إنتاجية الفرق.

## ٥. توفير إطار نظري للدراسات المستقبلية

تشكل نتائج الدراسة مرجعاً نظرياً يمكن الاستناد إليه في أبحاث لاحقة تتناول متغيرات تنظيمية أخرى مرتبطة بالعمل عن بُعد

## ١،٣،٢. الأهمية على المستوى التطبيقي

تتمثل الأهمية التطبيقية لدراسة أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق في قدرتها على تقديم نتائج عملية قابلة للتنفيذ تساهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم صنع القرار. وتوضح هذه الأهمية من خلال ما يلي:

### ١. دعم متخذي القرار في المؤسسات

توفر الدراسة معلومات عملية تساعد الإدارات العليا على اتخاذ قرارات فعالة بشأن تبني أو تطوير أنظمة العمل عن بُعد أو العمل الهجين.

### ٢. تحسين إنتاجية الفرق

تساهم الدراسة في تحديد العوامل العملية المؤثرة في إنتاجية الفرق عن بُعد، مثل التواصل الفعال، استخدام التقنيات الرقمية، وإدارة الوقت.

### ٣. تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية

تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تصميم سياسات واضحة ومنظمة للعمل عن بُعد تضمن تحقيق التوازن بين الإنتاجية ومرونة العمل.

### ٤. رفع كفاءة القيادة والإشراف

تبرز الدراسة أهمية تطوير مهارات القيادة الرقمية لدى المدراء لتمكينهم من إدارة الفرق عن بُعد بكفاءة.

### ٥. تقليل التكاليف التشغيلية

تساهم في توضيح دور العمل عن بُعد في خفض التكاليف المرتبطة بالمكاتب والبنية التحتية دون التأثير السلبي على مستوى الأداء.

### ٦. تعزيز الرضا الوظيفي واستبقاء الكفاءات

تساعد المؤسسات على فهم أثر العمل عن بُعد في رضا الموظفين، مما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015) How Effective Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Psychological Science in Public Interest  
– من أهم المراجعات العلمية حول العمل عن بُعد وتأثيره على الأداء والإنتاجية.