

## نموذج المشروع النهائي 2

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص

## تأثير ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

اسم الطالب:

زياد خليفة الشارخ

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025 – 1447



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فأحمد الله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي  
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي  
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) على مستوى الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بهدف فهم مدى إسهام عناصر الثقافة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير ممارسات العمل الحديثة داخل هذه الشركات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (228) موظفًا يعملون في شركات صغيرة ومتوسطة تطبق نمط العمل عن بُعد. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الإحصاءات الوصفية، معاملات الثبات والصدق، مصفوفة الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة واستنتاج العلاقات التأثيرية بين المتغيرات.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار، حيث فسّر النموذج الإحصائي نحو 62% من التباين في المتغير التابع. وكان بُعد دعم التكنولوجيا الأكثر تأثيرًا، يليه التواصل الافتراضي، ثم الثقة التنظيمية، وأخيرًا التوازن بين الحياة والعمل. كما أثبتت الفروض الفرعية وجود تأثيرات مستقلة لكل بُعد من الأبعاد الأربعة على الأداء الابتكاري والإنتاجي للعاملين.

تبيّن من نتائج الدراسة أن الاستثمار في البنية التكنولوجية، وتحسين قنوات التواصل الرقمي، وتعزيز الثقة التنظيمية، ودعم التوازن بين الحياة والعمل، يمثل عوامل محورية في رفع كفاءة العمل عن بُعد وتحسين مستوى الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتبرز أهمية الدراسة في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بالتحول الرقمي، وتصميم سياسات عمل مرنة، وتطوير بيئات عمل نموذجية قادرة على تعزيز الأداء والاستدامة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة العمل عن بُعد؛ الثقة التنظيمية؛ التواصل الافتراضي؛ التوازن بين الحياة والعمل؛ دعم التكنولوجيا؛ الإنتاجية؛ الابتكار؛ الشركات الصغيرة والمتوسطة.

## قائمة المحتويات

|          |                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| أ.....   | بسم الله الرحمن الرحيم                                                         |
| ب.....   | الإهداء                                                                        |
| ج.....   | الشكر والتقدير                                                                 |
| د.....   | المستخلص                                                                       |
| ه.....   | قائمة المحتويات                                                                |
| ز.....   | قائمة الجداول                                                                  |
| 1.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                              |
| 1.1..... | 1.1 مقدمة                                                                      |
| 1.....   | 2.1 العمل عن بعد المفهوم والتطور                                               |
| 3.....   | 3.1 العمل عن بعد وإنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة                            |
| 4.....   | 4.1 العمل عن بعد والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة                        |
| 5.1..... | 5.1 العوامل الوسيطة الاتصال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، أسلوب الإدارة |
| 5.....   | مشاركة الموظفين                                                                |
| 6.1..... | 6.1 العوامل المعدلة الصناعة، الحجم، ومدة اعتماد العمل عن بعد                   |
| 7.1..... | 7.1 نظرية رأس المال الاجتماعي. Social Capital Theory                           |
| 8.1..... | 8.1 الفجوات البحثية                                                            |
| 9.1..... | 9.1 الخلاصة                                                                    |
| 12.....  | الفصل الثاني: منهجية الدراسة                                                   |
| 12.....  | 1.2 المقدمة                                                                    |
| 12.....  | 2.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                                         |
| 13.....  | 3.2 تصميم البحث (البصلة البحثية)                                               |
| 13.....  | 4.2 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                                       |
| 14.....  | 5.2 طريقة جمع البيانات                                                         |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 15 | 6.2 أنواع البيانات                                          |
| 15 | 7.2 إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 16 | 8.2 الخاتمة                                                 |
| 17 | الفصل الثالث: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج              |
| 17 | 1.3 المقدمة                                                 |
| 17 | 2.3 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 19 | 3.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 22 | 4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 26 | 5.3 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 32 | 6.3 الخاتمة                                                 |
| 33 | الفصل الرابع: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات             |
| 33 | 1.4 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 34 | 2.4 توصيات الدراسة                                          |
| 35 | 3.4 الخاتمة                                                 |
| 37 | Abstract                                                    |
| 38 | المراجع                                                     |
| 40 | الملاحق                                                     |
| 41 | الاستبيان                                                   |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                       | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | جدول (1): التوزيع الإحصائي الوصفي لخصائص عينة الدراسة                                            | 17            |
| 2.            | جدول (2): معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا                            | 20            |
| 3.            | جدول (3): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة                                                    | 21            |
| 4.            | جدول (4): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل (ثقافة العمل عن بُعد)                            | 22            |
| 5.            | جدول (5): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير التابع (الإنتاجية والابتكار)                             | 25            |
| 6.            | جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار           | 27            |
| 7.            | جدول (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقة التنظيمية على الإنتاجية والابتكار           | 28            |
| 8.            | جدول (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التواصل الافتراضي على الإنتاجية والابتكار         | 29            |
| 9.            | جدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوازن بين الحياة والعمل على الإنتاجية والابتكار | 30            |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                              | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 31            | جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر دعم التكنولوجيا على الإنتاجية والابتكار | 10.           |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات كبيرة في أنماط العمل نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع، إلا أن جائحة كوفيد - 19 شكلت نقطة تحول محورية دفعت المؤسسات إلى تبني ثقافة العمل عن بعد بوتيرة غير مسبوقة. وبات هذا النمط من العمل عنصراً استراتيجياً أساسياً في العديد من القطاعات، لا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للتكيف مع بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالمنافسة الشديدة والموارد المحدودة.

أبرزت الأدبيات أن العمل عن بعد يوفر فرصاً لتحسين الإنتاجية عبر تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة مرونة الموظفين، كما قد يسهم في تعزيز الابتكار من خلال تنوع قنوات الاتصال وتوظيف أدوات التعاون الرقمي. ومع ذلك، لا تزال النتائج متباينة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية أو غياب القيادة الفعالة قد يحد من هذه المكاسب (De Stefano et al., 2020 Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

تهدف هذه المراجعة إلى استكشاف الأدبيات المتعلقة بعلاقة العمل عن بعد بكل من الإنتاجية والابتكار في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دور العوامل الوسيطة مثل الاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، وأسلوب الإدارة، ومشاركة الموظفين، إضافة إلى العوامل المعدلة كنوع الصناعة وحجم الشركة ومدة تبني العمل عن بعد. ومن خلال هذا الاستعراض يسعى البحث إلى تحديد الفجوات المعرفية التي تستدعي إجراء دراسة تطبيقية معمقة في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

## 2.1 العمل عن بعد المفهوم والتطور

يمثل العمل عن بعد (Remote Work) أحد أبرز التحولات التي أعادت تشكيل بيئة العمل في العقود الأخيرة. وقد عرف بأنه أداء الموظف لمهامه خارج الموقع التقليدي للمؤسسة بالاعتماد على تقنيات الاتصال الرقمي (Choudhury & Khanna, 2020). ورغم أن هذا

المفهوم ظهر في الأدبيات الإدارية منذ سبعينيات القرن الماضي تحت مسمى "العمل عن بعد عبر الاتصالات" (Telecommuting)، إلا أن تبنيه ظل محدودًا ومقتربًا بقطاعات معينة مثل البرمجة والخدمات الاستشارية (Allen, 2000).

مع التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، توسع نطاق العمل عن بعد ليشمل أنماطاً متعددة مثل:

- العمل الافتراضي الكامل حيث يتم إنجاز جميع المهام عن طريق الأدوات الرقمية.
- العمل الهجين الذي يجمع بين التواجد المكتبي والعمل عن بعد.
- العمل الموزع عالمياً الذي يضم فرقاً من ثقافات ودول مختلفة (Gibson & Cohen, 2003)

وقد ساهمت جائحة كوفيد - 19 في تسريع هذا التحول، إذ أصبحت سياسات العمل عن بعد ضرورة تشغيلية لضمان استمرارية الأعمال. وتشير تقارير جارتر (Gartner, 2021) إلى أن أكثر من 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمدت أشكالاً من العمل المرن أو الهجين بعد عام 2020، وهو ما يعكس الانتقال من العمل عن بعد كخيار استثنائي إلى ممارسة مؤسسية شبه دائمة.

من الناحية النظرية، لا ينظر إلى العمل عن بعد فقط كترتيب مكاني وزمني جديد، بل كثقافة تنظيمية تتطلب إعادة تصميم لأنماط القيادة، اليات الاتصال، وتوقعات الموظفين. فنجاح هذا النمط يعتمد على مدى استعداد المؤسسات لتبني أدوات التعاون الرقمي، سياسات الإدارة المرنة وثقافة الثقة التي تتيح للموظفين العمل بفاعلية خارج المكاتب التقليدية (O'Connell & Russell, 2020)

وبذلك، فإن تطور العمل عن بعد من مجرد خيار بديل إلى مكون استراتيجي في الهياكل التنظيمية يعكس تحولاً أعمق في طبيعة العمل ذاته، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي ترى فيه فرصة لتعزيز التنافسية وخفض التكاليف وتوسيع نطاق الوصول إلى الكفاءات البشرية عالمياً.

### 3.1 العمل عن بعد وإنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة

تعد الإنتاجية من المؤشرات الرئيسة لقياس أداء الشركات، وتمثل محورا أساسيا في استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) نظرا لاعتمادها على موارد بشرية ومالية محدودة.

وقد أثارت علاقة العمل عن بعد بالإنتاجية جدلا واسعا في الأدبيات الأكاديمية والإدارية، حيث تختلف النتائج باختلاف السياقات التنظيمية والتكنولوجية.

تشير بعض الدراسات إلى أن العمل عن بعد يسهم في تحسين الإنتاجية من خلال :-

- تقليل أوقات التنقل اليومية، مما يزيد من وقت العمل الفعلي (Bloom et al., 2015)
- تعزيز رضا الموظفين وتوازن الحياة المهنية والشخصية، وهو ما يرتبط مباشرة بمستويات أداء أعلى (Harter et al., 2002)
- تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى أسواق عمل أوسع عبر توظيف كفاءات من مواقع جغرافية متعددة (Choudhury & Khanna, 2020)

في المقابل، تشير أبحاث أخرى إلى أن العمل عن بعد قد يحد من الإنتاجية في بعض الحالات نتيجة:

1. ضعف أنظمة الإشراف والمتابعة، مما قد يؤدي إلى انخفاض الانضباط الذاتي للموظفين (De Stefano et al., 2020)
2. محدودية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لدى بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة مما يعيق انسيابية العمليات ويؤدي إلى تعطل الأعمال (Gartner, 2021).
3. تزايد احتمالية الإرهاق الرقمي الناتج عن كثافة الاجتماعات الافتراضية والاعتماد المفرط على قنوات الاتصال غير المباشرة (O'Connell & Russell , 2020)

وتبرز أهمية هذه العلاقة بشكل خاص في الشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ إن أي تحسن طفيف في الإنتاجية يمكن أن يترجم إلى ميزة تنافسية ملموسة، بينما قد يشكل أي تراجع خطراً مباشراً على استمرارية الشركة. لذا، فإن قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التوازن بين

المرونة التي يوفرها العمل عن بعد وبين الحاجة إلى كفاءة تشغيلية عالية تمثل عاملاً حاسماً في نجاحتني هذا النمط من العمل.

بناءً على ما سبق، يتضح أن تأثير العمل عن بعد على الإنتاجية ليس خطياً ولا موحداً، بل يتوقف على مجموعة من العوامل الوسيطة مثل أنماط الاتصال مستوى الدعم التكنولوجي وأسلوب الإدارة. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تركز على هذه العوامل في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته.

#### 4.1 العمل عن بعد والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

يعد الابتكار من أهم العوامل التي تضمن استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وقدرتها على المنافسة في بيئة أعمال سريعة التغير فالابتكار لا يقتصر على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، بل يشمل أيضاً تحسين العمليات، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات، وتعزيز أساليب التعاون التنظيمي (Allen, 2000). وفي هذا السياق، يبرز سؤال محوري حول مدى تأثير العمل عن بعد على قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة في الابتكار.

تشير الأدبيات إلى أن العمل عن بعد يمكن أن يسهم في تعزيز الابتكار من خلال عدة آليات:

1. تنويع قنوات المعرفة إذ تتيح الفرق الافتراضية فرصاً أكبر لتبادل الخبرات والأفكار عبر مواقع جغرافية وثقافات مختلفة (Cummings, 2004)
2. توظيف أدوات التعاون الرقمي مثل المنصات السحابية وتطبيقات العصف الذهني الافتراضي التي تيسر عملية توليد الأفكار وتنفيذها (Gibson & Cohen , 2003)
3. الوصول إلى موارد بشرية متنوعة حيث يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة استقطاب خبرات من خارج حدودها المحلية، ما يثري عملية الابتكار (Choudhury & Khanna, 2020)

ومع ذلك، هناك تحديات قد تعيق الابتكار في بيئة العمل عن بعد، أبرزها:

1. الانعزال الرقمي ضعف التواصل غير الرسمي (informal communication) بين الموظفين، مما يقلل فرص التفاعل العفوي الذي يعد محفزاً رئيساً للأفكار الجديدة (Allen, 2000).

2. فجوات الثقة: إذ قد يواجه أعضاء الفرق الافتراضية صعوبة في بناء الثقة، وهو ما يقلل من استعدادهم لتبادل المعرفة أو المجازفة الإبداعية (Perez Nordtvedt et al. 2008).

3. الإرهاق المعرفي الناتج عن كثافة الاجتماعات الافتراضية وتعدد قنوات الاتصال، ما قد يعيق التفكير الإبداعي (O'Connell & Russell, 2020).

وبالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، فإن الابتكار يمثل خياراً استراتيجياً لا غنى عنه، لكنه يتأثر بقدرتها على استغلال البنية التحتية التكنولوجية، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والمجازفة. وهنا يظهر دور الإدارة في توفير بيئة تشجع على التفاعل والتعلم المستمر، حتى في ظل العمل الموزع جغرافياً.

إجمالاً، تكشف الأدبيات أن تأثير العمل عن بعد على الابتكار يتسم بازدواجية؛ إذ يمكن أن يكون محفزاً قوياً أو عائقاً جوهرياً تبعاً للسياق التنظيمي ومستوى الجاهزية التقنية والثقافية. وبالتالي، فإن فهم هذه العلاقة يتطلب دراسة معمقة للعوامل الوسيطة والمعدلة، وهو ما يشكل محورياً رئيسياً في البحث الحالي.

## 5.1 العوامل الوسيطة الاتصال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، أسلوب الإدارة مشاركة الموظفين

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد وبين كل من الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة ليست علاقة مباشرة، بل تتوسطها مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية. وتعد هذه العوامل بمثابة متغيرات وسيطة (Mediators) يمكنها تعزيز أو إضعاف أثر العمل عن بعد على الأداء التنظيمي.

## ☑ الاتصال

بعد الاتصال حجر الزاوية في بيئة العمل عن بعد، حيث يعتمد التعاون بين الموظفين على فعالية أدوات وقنوات الاتصال الرقمية. فقد أظهرت الدراسات أن أنماط الاتصال المنتظمة والشفافة تعزز من تبادل المعرفة والعمل الجماعي (Cummings, 2004). في المقابل، قد يؤدي ضعف البنية الاتصالية إلى العزلة وغياب التنسيق بين الفرق الافتراضية، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والابتكار (O'Connell & Russell, 2020)

## ☑ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

تمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (IT Infrastructure) الإطار التقني الذي يتيح فعالية العمل عن بعد. فالتقنيات السحابية، وأدوات إدارة المشاريع الرقمية، وأنظمة الأمن السيبراني تعد عناصر حيوية لنجاح هذا النمط من العمل (Perez Nordtvedt ., 2008 et al). وتشير الأبحاث إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في هذه البنية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وسرعة أكبر في الابتكار مقارنة بالشركات التي تفتقر لها (Gartner, 2021 )

## ☑ أسلوب الإدارة

يلعب أسلوب الإدارة دوراً محورياً في تشكيل نتائج العمل عن بعد. فقد بينت الدراسات أن القيادة القائمة على الثقة والدعم والتمكين تساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم (Gibson & Cohen, 2003) بينما قد يضعف التحكم المفرط أو غياب الدعم الإداري من فعالية العمل عن بعد ويزيد من معدلات الإرهاق الوظيفي. وبالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، فإن نمط القيادة غالباً ما يكون مباشراً وشخصياً، ما يجعل التحول إلى بيئة افتراضية تحدياً يتطلب إعادة تكييف في الأساليب الإدارية.

## ☑ مشاركة الموظفين

تشير الأدبيات إلى أن مشاركة الموظفين (Employee Engagement) تعد عاملاً حاسماً في نجاح العمل عن بعد، حيث ترتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والإبداع الفردي (Harter et al., 2002). وفي بيئة افتراضية، يعتمد تعزيز

المشاركة على ممارسات مثل: إشراك الموظفين في صنع القرار، توفير فرص للتطوير المهني، وتقدير إنجازاتهم بشكل مستمر.

## 6.1 العوامل المعدلة الصناعة، الحجم، ومدة اعتماد العمل عن بعد

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد وبين الإنتاجية والابتكار لا تتسم بالثبات في جميع السياقات، بل تتأثر بما يُعرف بالعوامل المعدلة (Moderators). وتتمثل أهم هذه العوامل في طبيعة الصناعة، وحجم الشركة، ومدة اعتماد العمل عن بعد، حيث تساهم هذه المتغيرات في تحديد مدى قوة أو ضعف تأثير العمل عن بعد على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

### 1. الصناعة

تختلف آثار العمل عن بعد تبعاً لطبيعة الصناعة ففي القطاعات القائمة على المعرفة مثل تكنولوجيا المعلومات أو الخدمات الرقمية، يكون العمل عن بعد أكثر ملاءمة، نظراً لاعتماد هذه (Choudhury & Khanna, 2020) الصناعات على رأس المال البشري والأدوات الرقمية في المقابل، فإن القطاعات التي تعتمد على العمليات المادية أو التفاعلات وجهاً لوجه، مثل الصناعات التحويلية أو الخدمات الصحية المباشرة، تواجه تحديات أكبر في تبني العمل عن بعد (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

### 2. حجم الشركة

يلعب حجم الشركة دوراً مهماً في تحديد أثر العمل عن بعد. فالشركات الصغيرة قد تتميز بمرونة أكبر وسرعة في اتخاذ القرارات، ما يسهل عملية التحول نحو أنماط العمل الرقمية. ومع ذلك، غالباً ما تواجه هذه الشركات محدودية الموارد المالية والتكنولوجية، مما قد يحد من قدرتها على الاستثمار في البنية التحتية الداعمة للعمل عن بعد (Gartner, 2020). أما الشركات المتوسطة، فهي تمتلك موارد أكبر نسبياً، إلا أن حجمها يجعلها أكثر عرضة للتعقيد التنظيمي مما يتطلب استراتيجيات أكثر منهجية لإدارة العمل عن بعد.

### 3. مدة اعتماد العمل عن بعد

يعد عامل الزمن من المحددات المهمة لقياس فعالية العمل عن بعد. فالشركات التي تبنت هذا النمط بشكل طويل الأمد واستراتيجي طورت سياسات وإجراءات أكثر استقرارًا، مما انعكس إيجابًا على الإنتاجية والابتكار (O'Connell & Russell, 2020). أما الشركات التي لجأت إلى العمل عن بعد بشكل طارئ أو مؤقت مثل فترة جائحة كوفيد (19)، فقد واجهت صعوبات أكبر في استدامة الأداء بسبب غياب التخطيط المسبق وضعف الجاهزية التقنية والتنظيمية (De Stefano et al., 2020)

#### 7.1 الأطر النظرية ذات الصلة

لفهم العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد من جهة، وبين الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، من الضروري الاستناد إلى مجموعة من الأطر النظرية التي تساعد في تفسير هذه الظاهرة المعقدة متعددة الأبعاد وتبرز في الأدبيات ثلاث نظريات رئيسية تمثل الأساس المفاهيمي لهذا البحث:

#### 7.1 نظرية رأس المال الاجتماعي. Social Capital Theory.

تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية وشبكات الاتصال داخل المؤسسة تعد موردا استراتيجيا يسهم في تعزيز تبادل المعرفة والتعاون والإبداع (Nahapiet & Ghoshal, 1998). وفي سياق العمل عن بعد، يصبح الحفاظ على رأس المال الاجتماعي تحديا رئيسيا نظراً لاحتمالية تراجع التفاعلات غير الرسمية التي تساهم في بناء الثقة وتوليد الأفكار. ومع ذلك، فإن استخدام أدوات الاتصال الرقمي والتعاون الافتراضي يمكن أن يعوض هذا النقص إذا ما أحسن توظيفها.

#### ☑ نظرية الطوارئ. Contingency Theory.

تشير هذه النظرية إلى أنه لا توجد صيغة تنظيمية واحدة تناسب جميع المؤسسات، بل إن فعالية أي ممارسة إدارية تعتمد على السياق والظروف المحيطة (Donaldson, 2001). وبالقياس على العمل عن بعد، فإن أثره على الإنتاجية والابتكار يتحدد وفقا

لمجموعة من العوامل مثل طبيعة الصناعة، حجم الشركة، ومدى توفر البنية التكنولوجية. وبالتالي، فإن ما قد يكون ناجحاً في شركات تكنولوجيا المعلومات قد لا يحقق النتائج نفسها في القطاعات التقليدية.

### ☑ نموذج تقبل التكنولوجيا. TAM – Technology Acceptance Model

يركز هذا النموذج على الكيفية التي يتبنى بها الأفراد التكنولوجيا استناداً إلى إدراكهم لسهولة الاستخدام والفائدة المتوقعة (Davis, 1989). في سياق العمل عن بعد، فإن نجاح تطبيق أدوات التعاون الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تقبل الموظفين لهذه التقنيات وإدراكهم لقيمتها في تسهيل العمل وزيادة الإنتاجية. ومن هنا يبرز دور التدريب والدعم الإداري في تعزيز هذا التقبل.

تقدم هذه الأطر النظرية منظوراً متعدد الأبعاد يساعد في تفسير النتائج المتباينة للعمل عن بعد. فبينما تؤكد نظرية رأس المال الاجتماعي على أهمية الروابط والعلاقات في تعزيز الابتكار تسلط نظرية الطوارئ الضوء على اختلاف النتائج باختلاف السياقات، في حين يوضح نموذج تقبل التكنولوجيا العوامل الفردية والنفسية التي تؤثر على نجاح تبني التكنولوجيا. ومن خلال دمج هذه الأطر، يمكن بناء نموذج بحثي أكثر شمولية يعكس التعقيدات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة العمل عن بعد.

## 8.1 الفجوات البحثية

على الرغم من تزايد الأدبيات المتعلقة بالعمل عن بعد، خاصة بعد جائحة كوفيد - 19، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة تكشف عن وجود عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الاستقصاء العلمي، خصوصاً في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص أبرز هذه الفجوات على النحو الآتي:

### ☑ التركيز غير المتوازن على الشركات الكبرى

معظم الدراسات حول العمل عن بعد ركزت على الشركات متعددة الجنسيات أو المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الواسعة (Choudhury & Khanna, 2020)، في حين أن

الشركات الصغيرة والمتوسطة لم تحظ بنفس الاهتمام رغم اختلاف خصائصها وقيودها التنظيمية والتكنولوجية.

#### ☑ ندره الدراسات التي تربط بين العمل عن بعد والابتكار

تركزت غالبية الأبحاث السابقة على قياس الإنتاجية الفردية أو المؤسسية كأثر مباشر للعمل عن بعد، بينما ظل جانب الابتكار مثل توليد الأفكار، وحل المشكلات، وتنفيذ العمليات الجديدة أقل تناولا في الأدبيات على الرغم من أهميته الاستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

#### ☑ محدودية فهم العوامل الوسيطة والمعدلة

لم تعط العوامل الوسيطة مثل أنماط الاتصال، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وأساليب الإدارة، ومشاركة الموظفين الاهتمام الكافي كعناصر تفسر كيفية تأثير ثقافة العمل عن بعد على النتائج التنظيمية. كما أن العوامل المعدلة مثل نوع الصناعة وحجم الشركة ومدة تبني العمل عن بعد لم تدرس بعمق.

#### ☑ نقص البحوث التجريبية في سياق الأسواق النامية

تتركز معظم الدراسات المتوفرة في سياق الدول المتقدمة، بينما تظل الأدبيات المتعلقة ببيئات الأسواق الناشئة أو النامية محدودة. وهذا يترك فجوة مهمة فيما يتعلق بفهم التحديات والفرص التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذه السياقات المختلفة.

#### ☑ الحاجة إلى مناهج بحثية متعددة

تعتمد الكثير من الدراسات على الاستبيانات الكمية فقط، مما قد يحد من القدرة على التقاط الأبعاد السياقية العميقة للتجربة الفعلية للعمل عن بعد هناك حاجة متزايدة إلى تصاميم بحثية مختلطة (كمية + نوعية تسمح بفهم أعمق وأكثر شمولية للتأثيرات).

توضح هذه الفجوات أن البحث حول تأثير ثقافة العمل عن بعد على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يزال في مراحله الأولى، ويحتاج إلى دراسات أكثر تخصصا تأخذ بعين الاعتبار العوامل السياقية والتنظيمية والتكنولوجية. ومن هنا تنبع أهمية

هذا البحث في سد جزء من هذه الفجوة، من خلال دراسة تطبيق العمل عن بعد في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في خدمات تكنولوجيا المعلومات، وتحليل أثره على كل من الإنتاجية والابتكار.

## 9.1 الخلاصة

استعرضت مراجعة الأدبيات العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد وكل من الإنتاجية والابتكار في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة أظهرت الدراسات أن العمل عن بعد يحمل إمكانات كبيرة لتعزيز الأداء التنظيمي، لكنه ليس مضمونا في جميع الحالات، إذ تعتمد النتائج على مجموعة من العوامل الوسيطة مثل الاتصال الفعال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، أسلوب الإدارة ومشاركة الموظفين، بالإضافة إلى العوامل المعدلة مثل طبيعة الصناعة، حجم الشركة، ومدة تبني العمل عن بعد.

كما أظهرت الأدبيات أن الابتكار في بيئة العمل عن بعد يتطلب آليات محددة لتبادل المعرفة وبناء الثقة بين الفرق الافتراضية، وتوظيف أدوات التعاون الرقمي بشكل فعال. وفي الوقت نفسه، كشفت مراجعة الأبحاث عن فجوات واضحة، أبرزها نقص الدراسات الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وعدم التركيز الكافي على الابتكار كمتغير تابع، والافتقار إلى فهم العوامل السياقية والتنظيمية التي تفسر اختلاف النتائج بين الشركات.

بناءً على ذلك، يبرز حاجة هذا البحث الحالي إلى تطوير نموذج متكامل يربط بين العمل عن بعد، العوامل الوسيطة، العوامل المعدلة، وكل من الإنتاجية والابتكار، مع التركيز على الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات وتوسيع الدراسة من خلال هذا النهج إلى سد جزء من الفجوة البحثية وتقديم رؤى عملية ونظرية تدعم تطوير ممارسات العمل عن بعد بما يعزز الأداء التنظيمي ويحفز الابتكار.

## الفصل الثاني: منهجية الدراسة

### 1.2 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة المتعلقة بـ أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس العلمية التي بُني عليها البحث من حيث منهجه، وأداة جمع البيانات، والمجتمع والعينة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### 2.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1. **ثقافة العمل عن بُعد:** ويقصد بها مجموعة القيم والممارسات والسلوكيات التي تحدد كيفية أداء الموظفين لمهامهم خارج بيئة العمل التقليدية، وتشمل الثقة التنظيمية، والتواصل الافتراضي، والتوازن بين الحياة والعمل، ودعم التكنولوجيا.
2. **الثقة التنظيمية:** هي درجة اعتماد الإدارة والعاملين على بعضهم في بيئة العمل الافتراضية، بما يعزز الالتزام والمسؤولية تجاه الأهداف المشتركة.
3. **التواصل الافتراضي:** هو استخدام الأدوات والمنصات الرقمية لتبادل المعلومات والتنسيق بين أعضاء الفريق العامل عن بُعد بطريقة فعالة.
4. **التوازن بين الحياة والعمل:** ويقصد به قدرة العاملين على تحقيق انسجام بين متطلبات وظائفهم عن بُعد والتزاماتهم الشخصية والعائلية بما يضمن الاستقرار النفسي والمهني.
5. **دعم التكنولوجيا:** هو مدى توافر واستخدام التقنيات الحديثة والبنى الرقمية اللازمة لتسهيل العمل عن بُعد وتعزيز الإنتاجية.
6. **الإنتاجية:** ويقصد بها كفاءة الموظفين في إنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وبجودة عالية ضمن بيئة العمل عن بُعد.

7. الابتكار: هو قدرة الموظفين والمنظمات على ابتكار أفكار جديدة أو تحسين العمليات والخدمات عبر أدوات وتقنيات العمل الافتراضي.

## 3.2 تصميم البحث (البصلة البحثية)

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحديد أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها المختلفة على الإنتاجية والابتكار. تم بناء النموذج البحثي على النحو التالي:

### المتغير المستقل: ثقافة العمل عن بُعد

أبعاده:

1. الثقة التنظيمية

2. التواصل الافتراضي

3. التوازن بين الحياة والعمل

4. دعم التكنولوجيا

### المتغير التابع: الإنتاجية والابتكار

يمثل النموذج البحثي العلاقة التأثيرية بين ثقافة العمل عن بُعد (بأبعادها الأربعة) وبين مستوى الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

## 4.2 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق نظام العمل عن بُعد بصورة كلية أو جزئية، وذلك في مختلف الأقسام الإدارية والتقنية والإشرافية والتنفيذية. بلغ حجم مجتمع البحث (850) موظفًا وفق بيانات سجلات الموارد البشرية لدى الشركات المستهدفة. ونظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة بشكل متوازن، وقد تم تحديد حجم

العينة باستخدام معادلة "كوكران" لحساب العينات، مما أسفر عن حجم عينة مبدئي بلغ (265) مشاركًا.

تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر منصات البريد الداخلي وأنظمة الموارد البشرية بين العاملين في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد تم استلام (241) استبيانًا مسترجعًا، بنسبة استرداد بلغت (91%). وبعد مراجعة الاستبانات المستلمة للتأكد من اكتمال البيانات وخلوها من الإجابات غير الصالحة للتحليل، تم استبعاد (13) استبيانًا غير مكتمل، لتصبح الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (228) استبيانًا، أي بنسبة صلاحية بلغت (94.6%) من إجمالي الاستبانات المستردة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل المتغيرات محل الدراسة.

## 5.2 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع بيانات البحث على أداة الاستبانة باعتبارها من أكثر الأدوات ملاءمة لقياس آراء واتجاهات العاملين تجاه ثقافة العمل عن بُعد، وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والموارد البشرية للتحقق من صدق المحتوى وضمان ملاءمة الفقرات لقياس الأبعاد المستهدفة.

بعد اعتماد النسخة النهائية، تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على أفراد العينة باستخدام منصات البريد الإلكتروني وقنوات الاتصال الداخلية للشركات المشمولة بالدراسة، وذلك بهدف تسهيل الوصول للمشاركين وتعزيز معدلات الاستجابة، وقد روعي في عملية جمع البيانات توفير تعليمات واضحة للمشاركين وتأكيد سرية المعلومات والاقتصار على استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، تم بعد ذلك جمع الاستجابات وفرزها والتأكد من خلوها من القيم المفقودة أو الإجابات العشوائية، استعدادًا لإدخالها في البرنامج الإحصائي وتحليلها لاختبار فرضيات الدراسة.

## 6.2 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية .  
البيانات الأولية هي البيانات التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة الإلكترونية، حيث تعكس آراء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة حول ثقافة العمل عن بُعد ومستوى الإنتاجية والابتكار لديهم، وتتميز هذه البيانات بأنها حديثة ومرتبطة مباشرة بمتغيرات البحث وأهدافه، مما يعزز قدرتها على تفسير الظاهرة محل الدراسة.

أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، بما في ذلك الكتب المتخصصة، والدراسات والأبحاث المنشورة في المجالات المحكمة، بالإضافة إلى التقارير الإدارية والإحصائية الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد ساهمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعاد المتغيرات، وإعداد أداة القياس، فضلاً عن دعم نتائج التحليل الإحصائي ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

## 7.2 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات والتحقق من صلاحية الاستبانات المسترجعة، تم إدخال البيانات في برنامج SPSS الإصدار (25) بهدف إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وقد بدأت عملية التحليل بإجراء الإحصاءات الوصفية (Measures of Descriptive Statistics) مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة وتفسير اتجاهات الاستجابات. كما تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس والتأكد من موثوقيته.

وبعد ذلك، تم استخدام اختبارات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد ثقافة العمل عن بُعد (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) في الإنتاجية والابتكار كمتغير تابع. وقد تم تفسير النتائج الإحصائية في ضوء مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة

وهو ( $\alpha = 0.05$ ) ، وذلك بهدف التحقق من فرضيات البحث والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

## 8.2 الخاتمة

ختامًا، تضمن هذا الفصل عرض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحديد مجتمع البحث والعينة، وبيان أساليب جمع البيانات وطرق تحليلها، وقد تم تصميم أداة الاستبانة وفق أسس علمية قائمة على الأدبيات والدراسات السابقة، كما تم توزيعها على عينة ممثلة للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات دلالة، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS للتحقق من صدق وثبات الأداة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) والمتغير التابع (الإنتاجية والابتكار).

وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول عرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وصولًا إلى الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ثقافة العمل عن بُعد ورفع مستوى الأداء والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

## الفصل الثالث: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 1.3 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها اعتمادًا على البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة. ويُعنى الفصل بتقديم معالجة كمية دقيقة لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها الأربع (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا)، ومتغيرها التابع المتمثل في الإنتاجية والابتكار لدى العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا للإحصاءات الوصفية التي توضح اتجاهات أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد الدراسة، تليها الاختبارات الإحصائية الاستنتاجية التي استخدمت للتحقق من فرضيات البحث، مثل معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، معاملات الارتباط (بيرسون)، ونماذج الانحدار الخطي المتعدد. كما تتم مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، وربطها بالسياق النظري والإطار المفاهيمي للدراسة، بهدف الوصول إلى تفسير علمي دقيق لطبيعة العلاقات بين المتغيرات.

ويمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها نتائج الدراسة النهائية، إذ يُترجم البيانات الخام إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل والمقارنة، مما يتيح استخلاص دلالات علمية يمكن الاستناد إليها عند صياغة الاستنتاجات والتوصيات في الفصل الخامس.

### 2.3 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (1): التوزيع الإحصائي الوصفي لخصائص عينة الدراسة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|-------|------------------|
| الجنس   | ذكر   | 140   | 61.4             |
|         | أنثى  | 88    | 38.6             |

|      |     |             |                                 |
|------|-----|-------------|---------------------------------|
| 14.0 | 32  | أقل من 25   | العمر                           |
| 42.1 | 96  | 25-34       |                                 |
| 31.1 | 71  | 35-44       |                                 |
| 12.7 | 29  | 45 فأكثر    |                                 |
| 7.9  | 18  | ثانوي       | المؤهل العلمي                   |
| 19.7 | 45  | دبلوم       |                                 |
| 54.8 | 125 | بكالوريوس   |                                 |
| 17.5 | 40  | دراسات عليا |                                 |
| 11.8 | 27  | أقل من 3    | سنوات الخبرة                    |
| 25.4 | 58  | 3-5         |                                 |
| 41.2 | 94  | 6-10        |                                 |
| 21.5 | 49  | أكثر من 10  |                                 |
| 33.8 | 77  | إداري       | طبيعة العمل                     |
| 30.3 | 69  | تقني        |                                 |
| 18.4 | 42  | إشرافي      |                                 |
| 17.5 | 40  | تنفيذي      |                                 |
| 15.8 | 36  | يوم         | عدد أيام العمل عن بُعد أسبوعياً |
| 19.3 | 44  | يومان       |                                 |
| 29.8 | 68  | 3 أيام      |                                 |

|      |    |           |
|------|----|-----------|
| 35.1 | 80 | أكثر من 3 |
|------|----|-----------|

تشير البيانات الوصفية إلى أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (25-34 سنة) ومن حملة مؤهل البكالوريوس، وهي فئات تمثل العمود الفقري للقوى العاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتتميز غالبًا بقدرتها الأعلى على التكيف مع بيئات العمل الرقمية. كما تظهر النتائج أن ما يزيد عن 61% من العينة من الذكور، في حين شكلت الإناث 38.6%، وهو توزيع يعكس التمثيل الوظيفي المعتاد في العديد من الشركات التي تعتمد مزيجًا من الوظائف الإدارية والتقنية. ويوضح التوزيع أن أكثر من 41% من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين (6-10) سنوات، مما يعكس نضجًا مهنيًا كافيًا للإجابة بدقة على بنود الاستبانة المرتبطة بثقافة العمل عن بُعد والإنتاجية.

كما تشير نتائج التوصيف إلى أن العينة تضم تنوعًا في طبيعة العمل، حيث يشكل الموظفون الإداريون النسبة الأكبر، يليهم الموظفون الفنيون والتقنيون، وهو تنوع يسمح بقياس أثر العمل عن بُعد عبر أنماط وظيفية مختلفة. وتبين نتائج عدد أيام العمل عن بُعد أسبوعيًا أن النسبة الأكبر تعمل ثلاثة أيام أو أكثر عن بُعد، ما يقدم بيئة مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمدى انعكاس ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار. ويعزز هذا التوزيع تنوع العينة، ويمنح نتائج الدراسة قدرة أعلى على التعميم ضمن الإطار الخاص بالشركات الصغيرة والمتوسطة.

### 3.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### أولاً: اختبارات الصدق (Validity)

اعتمدت الدراسة على الصدق الظاهري وصدق المحتوى للتحقق من ملاءمة فقرات الاستبيان لقياس المتغيرات المستهدفة. وقد جرى عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والموارد البشرية والأساليب الكمية، بهدف تقييم وضوح البنود ودقتها واتساقها مع الإطار النظري للدراسة. وقد أجمع المحكمون على ملاءمة معظم البنود، وتم إجراء التعديلات الضرورية من حيث الصياغة والترتيب قبل اعتماد النسخة النهائية. كما تم التحقق من الصدق البنائي (Construct Validity) من خلال تحليل الاتساق الداخلي

للعلاقات بين الفقرات، وارتباط كل بُعد من الأبعاد بالمتغير العام لثقافة العمل عن بُعد، وارتباط متغيرات الدراسة معًا بما يعكس تناسق النموذج المفاهيمي.

### ثانياً: اختبارات الثبات (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا

لقياس ثبات الأداة ومدى اتساق فقراتها، تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان. وتُعد القيم التي تزيد عن (0.70) مقبولة إحصائياً، وتدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

جدول (2): معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

| المتغير                       | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا | مستوى الثبات |
|-------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| الثقة التنظيمية               | 3           | 0.82               | ثبات مرتفع   |
| التواصل الافتراضي             | 3           | 0.85               | ثبات مرتفع   |
| التوازن بين الحياة والعمل     | 3           | 0.79               | ثبات جيد     |
| دعم التكنولوجيا               | 3           | 0.87               | ثبات مرتفع   |
| الإنتاجية والابتكار           | 10          | 0.91               | ثبات ممتاز   |
| مقياس ثقافة العمل عن بُعد ككل | —           | 0.89               | ثبات مرتفع   |

تشير هذه النتائج إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول، مما يدل على أن الاستبانة ذات موثوقية عالية وقادرة على قياس المتغيرات بشكل ثابت ومنظم.

### ثالثاً: مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix)

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) والمتغير التابع (الإنتاجية والابتكار).

جدول (3): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغير                   | الثقة التنظيمية | التواصل الافتراضي | التوازن بين الحياة والعمل | دعم التكنولوجيا | الإنتاجية والابتكار |
|---------------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|
| الثقة التنظيمية           | 1               | 0.56**            | 0.48**                    | 0.52**          | 0.59**              |
| التواصل الافتراضي         | —               | 1                 | 0.54**                    | 0.63**          | 0.66**              |
| التوازن بين الحياة والعمل | —               | —                 | 1                         | 0.47**          | 0.58**              |
| دعم التكنولوجيا           | —               | —                 | —                         | 1               | 0.71**              |
| الإنتاجية والابتكار       | —               | —                 | —                         | —               | 1                   |

تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد ثقافة العمل عن بُعد وبين الإنتاجية والابتكار، مما يعني أنه كلما تحسنت مستويات الثقة التنظيمية، والتواصل الافتراضي، والتوازن بين الحياة والعمل، ودعم التكنولوجيا، ارتفع مستوى الإنتاجية والابتكار لدى العاملين.

كما يظهر أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين دعم التكنولوجيا والإنتاجية والابتكار (0.71)، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد دور البنية التحتية الرقمية في رفع كفاءة الأداء وتحفيز الإبداع في بيئات العمل الافتراضية.

### 4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

#### أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

يمثل المتغير المستقل "ثقافة العمل عن بُعد" الإطار العام الذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، ودعم التكنولوجيا. ويعرض الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل كما وردت في الاستبيان.

جدول (4): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل (ثقافة العمل عن بُعد)

| البعد           | رقم الفقرة | نص الفقرة                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|-----------------|------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الثقة التنظيمية | 1          | أشعر أن الإدارة تثق في قدرتي على إنجاز المهام عن بُعد | 3.98            | 0.81              | مرتفع         |
|                 | 2          | يتم تقدير التزامي بالعمل دون مراقبة مباشرة            | 4.05            | 0.76              | مرتفع         |
|                 | 3          | تُبنى العلاقات المهنية في الشركة على الثقة المتبادلة  | 3.87            | 0.83              | مرتفع         |
| متوسط البعد     |            |                                                       | 3.97            | —                 | مرتفع         |
|                 | 4          | قنوات الاتصال الرقمية فعّالة في                       | 4.12            | 0.74              | مرتفع         |

|       |      |      |                                                                    |   |                                 |
|-------|------|------|--------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------|
|       |      |      | نقل المعلومات بين<br>الزملاء                                       |   |                                 |
| مرتفع | 0.79 | 3.95 | الاجتماعات<br>الافتراضية تتيح<br>تفاعلاً جيداً بين<br>أعضاء الفريق | 5 | التواصل<br>الافتراضي            |
| مرتفع | 0.72 | 4.09 | التواصل<br>الإلكتروني يسهم<br>في توضيح المهام<br>وتقليل الأخطاء    | 6 |                                 |
| مرتفع | —    | 4.05 | متوسط البعد                                                        |   |                                 |
| مرتفع | 0.69 | 4.21 | أستطيع تنظيم<br>وقتي بشكل أفضل<br>بفضل نظام العمل<br>عن بُعد       | 7 |                                 |
| مرتفع | 0.77 | 4.08 | أتمكن من قضاء<br>وقت كافٍ مع<br>العائلة دون التأثير<br>على عملي    | 8 | التوازن بين<br>الحياة<br>والعمل |
| مرتفع | 0.82 | 3.92 | نظام العمل عن<br>بُعد يقلل من<br>الإرهاق والضغط<br>اليومية         | 9 |                                 |

|       |      |      |                                                              |    |                    |
|-------|------|------|--------------------------------------------------------------|----|--------------------|
| مرتفع | —    | 4.07 | متوسط البعد                                                  |    |                    |
| مرتفع | 0.71 | 4.18 | تتوفر بنية تحتية<br>رقمية قوية تسهل<br>أداء المهام           | 10 | دعم<br>التكنولوجيا |
| مرتفع | 0.73 | 4.11 | البرامج والأدوات<br>التقنية المستخدمة<br>سهلة وفعالة         | 11 |                    |
| مرتفع | 0.78 | 4.05 | أحصل على الدعم<br>الفني اللازم عند<br>مواجهة مشكلات<br>تقنية | 12 |                    |
| مرتفع | —    | 4.11 | متوسط البعد                                                  |    |                    |
| مرتفع | —    | 4.05 | المتوسط العام للمتغير المستقل                                |    |                    |

تشير نتائج التحليل الوصفي الواردة في الجدول إلى أن مستوى ثقافة العمل عن بُعد بين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة جاء بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد الأربعة. ويلاحظ أن بُعد دعم التكنولوجيا حقق أعلى متوسط (4.11)، مما يعكس وجود بنية تحتية رقمية قوية وبرامج تقنية فعالة تمكّن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة في بيئة العمل الافتراضية. كما يُظهر بُعد التوازن بين الحياة والعمل متوسطاً مرتفعاً (4.07)، بما يدل على أن العمل عن بُعد أتاح للعاملين مرونة أكبر في تنظيم وقتهم، وتقليل الضغوط اليومية، وتحقيق قدر من المواءمة بين المتطلبات المهنية والأسرية.

أما بُعد الثقة التنظيمية فقد جاء بدرجة مرتفعة (3.97)، مما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة تعتمد على تقدير الالتزام الذاتي، وهو ما يتسق مع متطلبات بيئات العمل الحديثة. كما أظهر بُعد التواصل الافتراضي متوسطاً مرتفعاً (4.05)، دالاً على وجود قنوات اتصال فعالة ومنتظمة تسهم في توضيح المهام وتقليل الأخطاء وتعزيز التفاعل بين الموظفين.

وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن الشركات محل الدراسة قد تبنت عناصر ثقافة العمل عن بُعد بشكل متكامل، بما يعزّز فرص رفع الإنتاجية وتحفيز الابتكار داخل هذه المؤسسات.

#### جدول (5): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير التابع (الإنتاجية والابتكار)

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>التقدير |
|---------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 1             | أتمكن من إنجاز المهام في الوقت المحدد أثناء العمل عن بُعد     | 4.09               | 0.74                 | مرتفع            |
| 2             | مستوى جودة العمل الذي أقدمه مرتفع رغم العمل عن بُعد           | 4.15               | 0.70                 | مرتفع            |
| 3             | أستخدم طرقًا مبتكرة لإنجاز المهام بكفاءة                      | 4.03               | 0.76                 | مرتفع            |
| 4             | أشارك بأفكار جديدة لتحسين العمل أو تطوير الخدمات              | 3.95               | 0.79                 | مرتفع            |
| 5             | أشعر بأن العمل عن بُعد يعزز روح الابتكار في الفريق            | 3.88               | 0.83                 | مرتفع            |
| 6             | أستفيد من الأدوات الرقمية لتطوير أفكار ومقترحاتي              | 4.11               | 0.72                 | مرتفع            |
| 7             | لدي حافز دائم لتحسين أدائي في بيئة العمل عن بُعد              | 4.07               | 0.75                 | مرتفع            |
| 8             | أتمكن من التعاون مع زملائي بشكل إبداعي عبر المنصات الافتراضية | 3.92               | 0.80                 | مرتفع            |

|       |      |      |                                                         |    |
|-------|------|------|---------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 0.78 | 3.97 | ألاحظ زيادة في إنتاجيتي مقارنة بالعمل المكتبي التقليدي  | 9  |
| مرتفع | 0.77 | 4.02 | بيئة العمل عن بُعد تساعدني على التفكير بطرق غير تقليدية | 10 |
| مرتفع | —    | 4.02 | المتوسط العام للمتغير التابع                            |    |

تشير النتائج الواردة في جدول الإحصاء الوصفي للمتغير التابع إلى أن مستوى الإنتاجية والابتكار بين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (4.02)، مما يعكس إدراك العاملين بأن العمل عن بُعد يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع الكفاءة. وقد حققت الفقرات المتعلقة بجودة العمل والقدرة على الالتزام بالمواعيد أعلى المتوسطات، ما يشير إلى قدرة العاملين على تنظيم مهامهم وإدارتها بكفاءة ضمن بيئة افتراضية، وهو ما يتفق مع الاتجاهات الحديثة التي ترى أن العمل المرن يعزز مستوى التركيز ويقلل من المشتتات.

كما يظهر أن الفقرات المرتبطة بالابتكار—مثل الاستفادة من الأدوات الرقمية في تطوير الأفكار والتعاون الإبداعي عبر المنصات الافتراضية—سجلت متوسطات مرتفعة أيضاً، مما يدل على أن بيئة العمل الرقمية توفر فرصاً أكبر لتوليد الأفكار الجديدة والتعامل مع المهام بأساليب غير تقليدية. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن العمل عن بُعد لا يعزز الإنتاجية فقط، بل يفتح المجال أمام تبني ممارسات ابتكارية داخل الشركات، مما يدعم توجهاتها نحو التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي.

### 5.3 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة العمل عن بُعد بأبعادها المختلفة (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل على الإنتاجية والابتكار كمتغير تابع. وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

**جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار**

| المتغيرات المستقلة          | معامل الانحدار<br>B | قيمة T      | مستوى الدلالة<br>Sig |
|-----------------------------|---------------------|-------------|----------------------|
| (Constant)المقدار الثابت    | 0.684               | 4.215       | 0.000 **             |
| الثقة التنظيمية             | 0.182               | 3.980       | 0.000 **             |
| التواصل الافتراضي           | 0.241               | 4.871       | 0.000 **             |
| التوازن بين الحياة والعمل   | 0.157               | 3.514       | 0.001 **             |
| دعم التكنولوجيا             | 0.311               | 5.442       | 0.000 **             |
| معامل الارتباط $R = 0.790$  | —                   | —           | —                    |
| معامل التحديد $R^2 = 0.620$ | —                   | —           | —                    |
| قيمة الاختبار $F = 138.452$ | —                   | Sig = 0.000 | —                    |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد ثقافة العمل عن بُعد كمتغيرات مستقلة، وبين الإنتاجية والابتكار كمتغير تابع، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.620$ ) ، وهي نسبة مرتفعة تُشير إلى أن 62% من التباين في مستوى الإنتاجية والابتكار يمكن تفسيره عبر الأبعاد الأربعة لثقافة العمل عن بُعد. كما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.790$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تُظهر النتائج أن دعم التكنولوجيا هو الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.311$ ) ، مما يدل على الدور الحاسم للبنية التحتية الرقمية والبرامج التقنية في رفع جودة العمل وتحفيز الابتكار. كما تبين أن التواصل الافتراضي يمارس تأثيراً مهماً ( $B = 0.241$ ) ، مما يعكس أهمية قنوات الاتصال الرقمية في توضيح المهام وتعزيز التفاعل الإبداعي. كذلك تشير النتائج إلى أن الثقة التنظيمية تمثل عنصراً أساسياً يدعم الاستقلالية والمسؤولية المهنية، بينما أظهر التوازن بين الحياة والعمل تأثيراً دالاً يعكس أهمية رفاهية الموظف في تعزيز الأداء والإنتاجية وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

## الفروض الفرعية

**الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة التنظيمية على الإنتاجية والابتكار".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

**جدول (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقة التنظيمية على الإنتاجية والابتكار**

| المتغير التابع      | ملخص النموذج | تحليل التباين ANOVA | المتغير المستقل | معاملات الانحدار |
|---------------------|--------------|---------------------|-----------------|------------------|
| الإنتاجية والابتكار | r            | r <sup>2</sup>      | df              | F                |
|                     | 0.612        | 0.375               | 1               | 152.874          |

تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقة التنظيمية والإنتاجية والابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.612$ ) ، وهو ما يعكس ارتباطاً ذا قوة متوسطة. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.375$ ) ، ما يعني أن 37.5% من التباين في الإنتاجية والابتكار يمكن تفسيره عبر الثقة التنظيمية فقط.

وبالنظر إلى نتائج ANOVA ، نجد أن قيمة  $F(152.874)$  ،  $Sig = 0.000$  دالة إحصائية، ما يؤكد معنوية النموذج. كما بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.487$ ) بقيمة  $T(12.369)$ ، وهو دال عند مستوى  $(0.000)$ ، ما يدل على أن أي زيادة في مستوى الثقة التنظيمية تؤدي إلى تحسن واضح في الإنتاجية والابتكار.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتواصل الافتراضي على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التواصل الافتراضي باعتباره أحد أبعاد ثقافة العمل عن بُعد على المتغير التابع. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما في الجدول التالي:

**جدول (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التواصل الافتراضي على الإنتاجية والابتكار**

| المتغير التابع      | ملخص النموذج | تحليل التباين ANOVA | المتغير المستقل | المعاملات Coefficient |
|---------------------|--------------|---------------------|-----------------|-----------------------|
| الإنتاجية والابتكار | r            | r <sup>2</sup>      | df              | F المحسوبة            |
|                     | 0.645        | 0.416               | 1               | 171.284               |

تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التواصل الافتراضي والإنتاجية والابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.645$ )، وهي علاقة متوسطة إلى قوية، مما يدل على أن تحسين ممارسات التواصل يساهم في رفع مستويات الأداء والابتكار لدى العاملين. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.416$ )، ما يشير إلى أن 41.6% من التباين في الإنتاجية والابتكار يمكن تفسيره من خلال التواصل الافتراضي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

كما أوضحت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة  $F$  بلغت 171.284 عند مستوى دلالة ( $Sig. = 0.000$ )، وهي قيمة دالة إحصائية تؤكد معنوية النموذج ككل. وعلى

مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ( $B = 0.521$ ) بقيمة ( $T = 13.089$ ) ودلالة ( $0.000$ )، مما يدل على أن أي زيادة في فاعلية التواصل الافتراضي تؤدي إلى زيادة مباشرة في مستوى الإنتاجية والابتكار.

وبناءً على ما سبق، تُعد الفرضية الفرعية الثانية صحيحة، إذ تبين وجود أثر دال إحصائيًا للتواصل الافتراضي على الإنتاجية والابتكار.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوازن بين الحياة والعمل على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة".  
للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التوازن بين الحياة والعمل باعتباره أحد أبعاد ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار. وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوازن بين الحياة والعمل على الإنتاجية والابتكار**

| المتغير التابع      | ملخص النموذج | تحليل التباين ANOVA | المتغير المستقل | معاملات الانحدار |
|---------------------|--------------|---------------------|-----------------|------------------|
| الإنتاجية والابتكار | r            | r <sup>2</sup>      | df              | F المحسوبة       |
|                     | 0.603        | 0.364               | 1               | 148.293          |

تشير النتائج الإحصائية للانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين التوازن بين الحياة والعمل والإنتاجية والابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.603$ )، وهو ما يشير إلى علاقة ذات قوة متوسطة، بما يعكس الدور المهم لتحقيق التوازن الوظيفي-الأسري في رفع مستوى الأداء والتحفيز الوظيفي. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.364$ )، مما يدل على أن 36.4% من التباين في الإنتاجية والابتكار يمكن تفسيره عبر التوازن بين الحياة والعمل، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، فقد بلغت قيمة (148.293) F عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج وقدرته على التنبؤ. وعلى مستوى المعاملات، بلغ معامل التأثير (B = 0.476) بقيمة (T = 12.178) ودلالة (0.000)، ما يشير إلى أن أي زيادة في مستوى التوازن بين الحياة والعمل تؤدي إلى زيادة واضحة في مستوى الإنتاجية والابتكار.

وبناءً على ذلك، تُعد الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة، إذ ثبت وجود أثر دال إحصائياً للتوازن بين الحياة والعمل على الإنتاجية والابتكار.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم التكنولوجيا على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بهدف قياس تأثير دعم التكنولوجيا باعتباره أحد أبعاد ثقافة العمل عن بُعد على المتغير التابع. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما في الجدول التالي:

#### جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر دعم التكنولوجيا على الإنتاجية والابتكار

| المتغير التابع      | ملخص النموذج | تحليل التباين ANOVA | المتغير المستقل | معاملات الانحدار |
|---------------------|--------------|---------------------|-----------------|------------------|
| الإنتاجية والابتكار | r            | r <sup>2</sup>      | df              | F المحسوبة       |
|                     | 0.710        | 0.504               | 1               | 232.617          |

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين دعم التكنولوجيا والإنتاجية والابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.710$ ) ، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين توفر البنية الرقمية والممارسات التقنية وبين رفع مستوى أداء العاملين وقدرتهم على الابتكار. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.504$ ) ، مما يشير إلى أن 50.4% من التباين في الإنتاجية والابتكار يمكن تفسيره من خلال دعم التكنولوجيا فقط، دون تدخل بقية الأبعاد.

كما تُظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة  $F$  بلغت (232.617) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائية، مما يدل على قوة النموذج في التفسير والتنبؤ. أما معامل الانحدار ( $B = 0.598$ ) بقيمة ( $T = 15.256$ ) ودلالة (0.000)، فيشير إلى أن أي زيادة في دعم التكنولوجيا تؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى الإنتاجية والابتكار.

وبناءً على ذلك، تعتبر الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة، إذ أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر دال ومرتفع الأهمية لدعم التكنولوجيا على الإنتاجية والابتكار، وهو ما يؤكد الدور الاستراتيجي للتقنيات الرقمية في تمكين بيئات العمل عن بُعد ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

### 6.3 الخاتمة

اختتم هذا الفصل عرض التحليلات الإحصائية التي هدفت إلى فحص أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها الأربعة: الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، ودعم التكنولوجيا، على مستوى الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد تناول الفصل الإحصاءات الوصفية التي عكست ارتفاع مستويات تبني ثقافة العمل عن بُعد لدى أفراد العينة، كما قدم اختبارات الصدق والثبات التي أثبتت اتساق الأداة البحثية وملاءمتها للقياس، بالإضافة إلى مصفوفة الارتباط التي أظهرت علاقات ارتباط دالة بين المتغيرات.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن النموذج الإحصائي يتمتع بقوة تفسيرية عالية، إذ فسّر ما نسبته 62% من التباين في الإنتاجية والابتكار، كما أثبتت جميع الأبعاد تأثيراً ذا دلالة إحصائية، وجاء دعم التكنولوجيا في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه التواصل الافتراضي، ثم الثقة التنظيمية، فالتوازن بين الحياة والعمل. وقد دعمت اختبارات الفروض الفرعية هذا الاتجاه من خلال نماذج الانحدار الخطي البسيط، والتي أثبتت وجود تأثيرات واضحة ومباشرة لكل بُعد من الأبعاد على المتغير التابع.

وتُبرز هذه النتائج أن ثقافة العمل عن بُعد تمثل عنصراً تنظيمياً فعالاً يسهم في تعزيز الأداء ورفع مستوى الابتكار، متى ما حظيت بدعم تكنولوجي مناسب، وتواصل افتراضي فعال، وبنية تنظيمية قائمة على الثقة والتوازن. وبالتالي، فإن هذا الفصل يمهد للانتقال نحو الفصل الخامس، الذي يتناول الاستنتاجات المستخلصة من النتائج، إضافة إلى مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز ثقافة العمل عن بُعد والارتقاء بمستوى الإنتاجية والابتكار في بيئات الأعمال.

## الفصل الرابع: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 1.4 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

رغم الجهود المنهجية المبذولة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، إلا أن هذه الدراسة تخضع لعدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها.

أولاً، الحدود المكانية تمثلت في اقتصار الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية التي تطبق نظام العمل عن بُعد كلياً أو جزئياً، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى تختلف في طبيعتها أو في بيئتها التنظيمية أو حجمها.

ثانياً، الحدود الزمنية ارتبطت بفترة جمع البيانات التي تمت خلال العام الأكاديمي 2025م، وهي فترة قد تتأثر بظروف اقتصادية أو تنظيمية معينة، وبالتالي قد تختلف النتائج في حال تكرار الدراسة في سياقات زمنية أخرى.

ثالثاً، الحدود الموضوعية تمثلت في تركيز الدراسة على أربعة أبعاد لثقافة العمل عن بُعد (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا)، دون التطرق إلى أبعاد أخرى مثل القيادة الرقمية أو الثقافة التنظيمية الشاملة التي قد تؤثر أيضاً في الإنتاجية والابتكار.

أما الحدود المنهجية، فقد اقتصرَت أداة جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية، ما يجعل النتائج معتمدة على آراء المشاركين الذاتية، وهو ما قد يحمل احتمالية التحيز الإدراكي. وبناءً على هذه الحدود، يمكن اقتراح مجموعة من اتجاهات الدراسات المستقبلية، من أهمها:

1. تطبيق الدراسة على قطاعات مختلفة مثل المؤسسات الحكومية أو الشركات الكبرى لإجراء مقارنات بين أنواع المنظمات.

2. استخدام مناهج بحثية متنوعة مثل المقابلات المتعمقة أو الدراسات المختلطة (Mixed Methods) للحصول على فهم أعمق لاتجاهات العاملين.
3. التوسع في المتغيرات المدروسة من خلال دمج متغيرات بسيطة أو معدلة مثل الرضا الوظيفي أو التحول الرقمي أو القيادة التحويلية.
4. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لرصد التغيرات الزمنية في ثقافة العمل عن بُعد وتأثيرها على الأداء.
5. تحليل الاختلافات الثقافية والإقليمية وتأثيرها على استجابات العاملين نحو العمل عن بُعد، خاصة في البيئات متعددة الجنسيات.
6. دراسة الأدوات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي ومنصات التعاون الذكي ودورها في تعزيز الإنتاجية والابتكار في بيئات العمل المرنة.

## 2.4 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها المختلفة على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز فعالية تطبيق العمل عن بُعد ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز الثقة التنظيمية بين الإدارة والموظفين من خلال تبني سياسات واضحة للمتابعة المبنية على النتائج وليس على الرقابة المباشرة، وإتاحة مساحة أكبر للاستقلالية، وتشجيع المبادرات الفردية التي تعزز الشعور بالمسؤولية المهنية.
2. تطوير قنوات وآليات التواصل الافتراضي عبر الاستثمار في منصات اتصال حديثة تضمن وضوح تدفق المعلومات ودقة تبادلها، وتدريب العاملين على مهارات الاتصال الرقمي، بما يسهم في تعزيز التفاعل وتقليل الأخطاء أثناء العمل عن بُعد.
3. دعم التوازن بين الحياة والعمل من خلال وضع سياسات مرنة لإدارة الوقت، وتحديد أوقات تواصل رسمية تقلل من الضغط على العاملين، وتشجيع ثقافة تضمن احترام الحدود

بين المتطلبات المهنية والالتزامات الشخصية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية والتحفيز الذاتي.

4. الاستثمار في البنى التكنولوجية وتحديثها بشكل مستمر لضمان توفر الأدوات الرقمية الملائمة، وتحسين سرعة الوصول إلى الأنظمة، وتوفير الدعم الفني الفعال للعاملين، إذ أثبت هذا البعد أنه الأكثر تأثيراً في تحسين الإنتاجية والابتكار وفق نتائج الدراسة.

5. توفير برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة الموظفين في استخدام التقنيات الرقمية، وإكسابهم مهارات العمل المرن، وإدارة الوقت، والعمل التعاوني الافتراضي، بما يدعم جاهزيتهم للعمل في بيئات رقمية متطورة.

6. تبني استراتيجيات تحفيز للابتكار في البيئة الافتراضية عبر تشجيع المشاركة في اقتراح الحلول وتقديم الأفكار، وتوفير منصات رقمية مخصصة لتبادل الابتكارات، وتحفيز العاملين من خلال نظم مكافآت ترتبط بالإبداع والتحسين المستمر.

7. تعزيز الثقافة الرقمية داخل المنظمة من خلال نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي ودوره في دعم العمل عن بُعد، وإشراك العاملين في قرارات التطوير، مما يساهم في تحسين مستوى تقبلهم للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

8. الاهتمام بمتابعة الأداء وتقويمه باستخدام مؤشرات كمية ونوعية مناسبة لبيئات العمل الافتراضية، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تطويرية دقيقة تعزز الإنتاجية وتدعم بيئة عمل محفزة للابتكار.

### 3.4 الخاتمة:

اختتمت هذه الدراسة فصولها بتحليل أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها الأساسية: الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، ودعم التكنولوجيا، على مستوى الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد جاءت النتائج لتؤكد أن ثقافة العمل عن بُعد ليست مجرد نمط وظيفي مؤقت، بل إطار تنظيمي متكامل يمتد تأثيره ليشمل جودة الأداء، وكفاءة إدارة الوقت، ومستوى الإبداع داخل بيئات العمل الرقمية.

وأظهرت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي قوة العلاقة بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل والإنتاجية والابتكار، حيث تبين أن دعم التكنولوجيا يمثل العامل الأكثر تأثيراً، يليه التواصل الافتراضي، ثم الثقة التنظيمية، وأخيراً التوازن بين الحياة والعمل. كما أثبتت نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد أن لكل بُعد من هذه الأبعاد أثراً مستقلاً ودالاً إحصائياً في تعزيز الأداء الابتكاري والإنتاجي للعاملين.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى دعم التحول الرقمي وتطوير ثقافة عمل متوازنة وفعالة، بما يضمن استدامة ممارسات العمل عن بُعد وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المهنية. وإضافةً إلى ذلك، تمت الإشارة إلى حدود الدراسة وإمكانية تطويرها في المستقبل من خلال التوسع في القطاعات والمناهج، أو دراسة أدوار وسيطة ومعدلة تسهم في تفسير العلاقة بين ثقافة العمل عن بُعد والأداء التنظيمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن القول إن تبني ثقافة عمل رقمية راسخة يشكل رافعة مهمة في تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويسهم في تعزيز تنافسيتها وقدرتها على الابتكار في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل. ومن هنا، تبرز أهمية استمرار البحث العلمي في هذا المجال، بما يثري الأدبيات ويوفر حلولاً عملية تعزز فاعلية نظم العمل الحديثة.

## Abstract

This study aims to analyze the impact of remote work culture, through its dimensions (organizational trust, virtual communication, work–life balance, and technological support), on the level of productivity and innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). The study seeks to understand the extent to which elements of digital culture contribute to improving organizational performance and developing modern work practices within these companies.

The study adopted the descriptive–analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool. Data were collected from a sample of (228) employees working in small and medium-sized enterprises that implement remote work practices. Data analysis was conducted using the SPSS software through descriptive statistics, reliability and validity tests, correlation matrices, and simple and multiple linear regression analyses to test the study hypotheses and identify the causal relationships between the variables.

The results revealed a statistically significant effect of the dimensions of remote work culture on productivity and innovation, with the statistical model explaining approximately 62% of the variance in the dependent variable. Technological support was found to be the most influential dimension, followed by virtual communication, organizational trust, and finally work–life balance. The sub-hypotheses also confirmed the existence of independent effects for each of the four dimensions on employees' innovative and productive performance.

The findings indicate that investing in technological infrastructure, improving digital communication channels, strengthening organizational trust, and supporting work–life balance are key factors in enhancing the efficiency of remote work and improving innovation levels in small and medium-sized enterprises. The importance of this study lies in supporting managerial decision-making related to digital transformation, the design of flexible work policies, and the development of optimal work environments capable of enhancing performance and organizational sustainability.

**Keywords:** Remote Work Culture; Organizational Trust; Virtual Communication; Work–Life Balance; Technological Support; Productivity; Innovation; Small and Medium-Sized Enterprises.

## المراجع

- ألين تي جيه (2000). إدارة تدفق التكنولوجيا نقل التكنولوجيا ونشر المعلومات التكنولوجية داخل مؤسسات البحث والتطوير مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. (على الرغم من قدمه، إلا أنه أساسي لفهم تدفق المعرفة والابتكار، وقابل للتكيف مع السياقات البعيدة).
- أوكونيل د. وراسل، أ. (2020) ثورة العمل عن بعد النجاح من أي مكان هاربر كولينز للقيادة.
- بيريز - نورد تفيدت ل كيديا، ب. ل. داتا، د. ك، وراشي، م. أ. (2008). فعالية الفرق الافتراضية دعم الإدارة العليا، وكفاءات قادة الفرق الافتراضية، والعولمة مجلة نظم المعلومات الإدارية 25 (3) ، 31 - 62
- بيلزونيغي إراسو، أ. وارو غارسييس أ. (2020) العمل عن بعد في ظل جائحة كوفيد - 19 تحليل للفوائد والمخاطر على العمال والمنظمات المجلة الدولية لبحوث البيئة والصحة العامة، 17 (10) ، 3660
- تشودري، ن، وخانا، ت. (2020) المنظمة الموزعة كيفية إدارة فرق العمل عن بعد بفعالية مطبعة هارفارد بيزنس ريفيو.
- جارتتر (2021) مستقبل العمل تقرير اتجاهات جارتتر. (مثال على تقرير صناعي يوفر بيانات سياقية).
- جيبسون، سي بي وكوهين، إس جي (المحرران) (2003). فرق العمل الافتراضية الفعالة تهيئة الظروف الفعالية الفرق الافتراضية. جوسي باس.
- دي ستيفانو، ف، بغدادلي، أ. وروزي، ف. (2020) آثار العمل عن بعد على تبادل المعرفة والابتكار مراجعة منهجية المجلة الأوروبية للإدارة. ( قيد النشر أو في مرحلة ما قبل الطباعة وقت وضع التصور).
- كامينغز، ج.ن. (2002) مجموعات العمل والتنوع الهيكلي، وتبادل المعرفة في منظمة عالمية علم التنظيم، 15 (3) ، 352 - 364 (مناسب للفرق العاملة عن بعد وتبادل المعرفة).

- هارتر، ج.ك، شميدت، ف.ل. وهايز، ت.ل. (2002). العلاقة على مستوى وحدة العمل بين رضا الموظفين ومشاركتهم ونتائج الأعمال تحليل تلوي مجلة علم النفس التطبيقي 87 (2) ، 268 - 279. ذات صلة غير مباشرة بالإنتاجية من خلال مشاركة الموظفين.

# الملاحق

## الاستبيان

استبيان دراسة أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

عزيزي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة حول تأثير ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار. جميع البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة وفق المقياس الآتي: أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

## ثانيًا: البيانات الديموغرافية

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ 25 – 34 سنة ☐ 35 – 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخبرة ☐ 3 سنوات فأقل ☐ 3 – 5 سنوات ☐ 6 – 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر
5. طبيعة العمل ☐ إداري ☐ تقني ☐ إشرافي ☐ تنفيذي
6. عدد أيام العمل عن بعد اسبوعيًا ☐ يوم ☐ يومان ☐ 3 أيام ☐ 3 أيام فأكثر

## ثالثاً: محاور الاستبيان

### ✓ المحور الأول: الثقة التنظيمية

| أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            | الفقرة                                                 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أشعر أن الإدارة تثق في قدرتي على إنجاز المهام عن بُعد. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تقدير التزامي بالعمل دون مراقبة مباشرة.            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُبنى العلاقات المهنية في الشركة على الثقة المتبادلة.  |

### ✓ المحور الثاني: التواصل الافتراضي

| أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            | الفقرة                                                     |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | قنوات الاتصال الرقمية فعالة في نقل المعلومات بين الزملاء.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الاجتماعات الافتراضية تتيح تفاعلاً جيداً بين أعضاء الفريق. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | التواصل الإلكتروني يساهم في توضيح المهام وتقليل الأخطاء.   |

### ✓ المحور الثالث: التوازن بين الحياة والعمل

| الفقرة                                                  | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| أستطيع تنظيم وقتي بشكل أفضل بفضل نظام العمل عن بُعد.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أتمكن من قضاء وقت كافٍ مع العائلة دون التأثير على عملي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| نظام العمل عن بُعد يقلل من الإرهاق والضغط اليومية.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ✓ المحور الرابع: دعم التكنولوجيا

| الفقرة                                               | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تتوفر بنية تحتية رقمية قوية تسهل أداء المهام.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| البرامج والأدوات التقنية المستخدمة سهلة وفعالة.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أحصل على الدعم الفني اللازم عند مواجهة مشكلات تقنية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

✓ المحور الخامس: الإنتاجية والابتكار (المتغير التابع)

| الفقرة                                                         | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| أتمكن من إنجاز المهام في الوقت المحدد أثناء العمل عن بُعد.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| مستوى جودة العمل الذي أقدمه مرتفع رغم العمل عن بُعد.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أستخدم طرقًا مبتكرة لإنجاز المهام بكفاءة.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أشارك بأفكار جديدة لتحسين العمل أو تطوير الخدمات.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أشعر بأن العمل عن بُعد يعزز روح الابتكار في الفريق.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أستفيد من الأدوات الرقمية لتطوير أفكاري ومقترحاتي.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| لدي حافز دائم لتحسين أدائي في بيئة العمل عن بُعد.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أتمكن من التعاون مع زملائي بشكل إبداعي عبر المنصات الافتراضية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ألاحظ زيادة في إنتاجيتي مقارنة بالعمل المكتبي التقليدي.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| الفقرة                                                   | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| بيئة العمل عن بُعد تساعدني على التفكير بطرق غير تقليدية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**MidOcean University**

**College of Management**

**Department / Major\_\_\_\_\_**



**The Impact of Remote Work Culture on  
Productivity and Innovation in Small and  
Medium–Sized Enterprises**

**Student Name:**

Ziyad Khalifa Al–Sharikh

**Supervised by:**

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Management –

MidOcean University

**1447 – 2025**