

الفصل الأول: أثر العمل عن بُعد في مراكز الاتصال في شركات الاتصالات السعودية على أداء الموظفين

الفصل الأول من رسالة دكتوراه من إعداد الباحث: مراد سعد الشهراني

كلية الإدارة

جامعة ميداو شن

2024

1.1 المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الماضیین تحولًا تقنيًا متسارعًا، أسفر عن اعتماد أنماط عمل جديدة، أبرزها العمل عن بُعد، خاصة في أعقاب جائحة كوفيد-19. وقد فرض هذا التحول تحديات كبيرة على المؤسسات لضمان استمرارية الأعمال، لا سيما في القطاعات الخدمية كثيفة التفاعل مثل مراكز الاتصال (International Labour Organization, 2023). في هذا السياق، أصبح الاعتماد على البنية التحتية الرقمية والأنظمة التكنولوجية الحديثة شرطًا أساسيًا لتحقيق الكفاءة التشغيلية والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

في المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي أحد المحاور الأساسية لرؤية 2030، حيث تسعى الدولة إلى بناء اقتصاد رقمي مزدهر، وزيادة كفاءة الأداء الحكومي والخاص، من خلال التوسع في تبني الحلول التقنية (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2021). ويُعد قطاع مراكز الاتصال من أبرز القطاعات المتأثرة بهذا التحول، نظرًا لاعتماده المباشر على تقنيات المعلومات والاتصال، وعلى التفاعل الفوري مع العملاء عبر القنوات الرقمية (Gibbs، Trott، & El-Gohary، 2021).

مع تزايد الاعتماد على بيئات العمل عن بُعد، برزت تحديات جديدة تتعلق بجودة التواصل الداخلي، وتراجع مستوى التفاعل غير الرسمي بين أعضاء الفرق، وصعوبة متابعة الأداء الفردي في البيئات الافتراضية. وقد أشارت دراسات متعددة إلى أن هذه العوامل تؤثر سلبًا على الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والروح المعنوية لدى العاملين في مراكز الاتصال (المالكي & مجلد، 2023؛ Bloom et al., 2015). كما بينت الأدبيات أن قصور البنية التحتية الرقمية أو ضعف المهارات التقنية قد يُفاقم من هذه التحديات ويزيد من فجوة الأداء.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي لموظفي مراكز الاتصال في شركات الاتصالات السعودية، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: جودة التواصل الداخلي، كفاءة التفاعل بين الفرق، وتوفر المهارات الرقمية. وتسعى الدراسة إلى تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق لتعزيز كفاءة بيئة العمل الرقمية، بما ينسجم مع مستهدفات التحول الوطني الطموح في المملكة.

1.2 خلفية الدراسة

في السنوات الأخيرة، شهدت بيئات العمل تحولات جوهرية بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على أنظمة العمل عن بُعد كنموذج تشغيلي لتعزيز المرونة والإنتاجية المؤسسية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Work from Home & Productivity, 2023) أن تطبيق العمل عن بُعد أدى إلى تحسن بنسبة 18% في إنتاجية الموظفين ضمن بيئات مجهزة بالبنية التحتية الرقمية، خاصة بعد جائحة كوفيد-19.

في السياق السعودي، تزايد الاعتماد على التحول الرقمي في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع مراكز الاتصال، الذي أصبح أحد المجالات التي تعتمد بشكل متزايد على تقنيات التواصل الرقمية لضمان استمرارية الأعمال. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية تتعلق بمدى تأثير العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي في بيئات تتطلب استجابة لحظية وتنسيقًا عاليًا بين فرق العمل.

رغم الفوائد العديدة للعمل عن بُعد، تشير الدراسات إلى تحديات رئيسية قد تؤثر على فعاليته، حيث أظهرت دراسة (Remote Work as a New Normal? The TOE Context, 2023) أن ضعف الاتصال الفوري بين فرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تراجع التعاون وانخفاض سرعة اتخاذ القرارات التشغيلية. علاوة على ذلك، أظهرت دراسة أخرى (Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA, 2023) أن بيئات مراكز الاتصال الافتراضية قد تعاني من انخفاض جودة التفاعل بين الموظفين والعملاء، مما قد يؤثر على تجربة العملاء ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على بيئات العمل في القطاعات التقنية والتعليمية، دون تقديم تحليل عميق حول كيفية تأثير العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال، خاصة في السياق السعودي. على سبيل المثال، تشير بعض التقارير إلى أن بعض المؤسسات السعودية لا تزال تواجه تحديات في توفير البنية التحتية التقنية المناسبة، مما قد يؤثر على فعالية الاتصال الافتراضي والتفاعل بين الفرق العاملة عن بُعد (The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023). بالإضافة إلى ذلك، لم تتناول معظم الدراسات السابقة العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر على تطبيق نموذج العمل عن بُعد في بيئات تعتمد على التفاعل المباشر بين الموظفين والعملاء.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات البحثية من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين العمل عن بُعد والأداء الوظيفي في قطاع مراكز الاتصال في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على جودة التواصل الداخلي، كفاءة التفاعل بين فرق العمل، وتحديات البنية التحتية الرقمية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات العمل عن بُعد، وتعزيز جاهزية المؤسسات السعودية لاعتماد هذا النموذج على نطاق أوسع بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

1.3 مشكلة الدراسة

رغم التوسع الملحوظ في تبني نماذج العمل عن بُعد في مختلف القطاعات، إلا أن البيئة الفعلية لمراكز الاتصال في المملكة العربية السعودية تطرح مجموعة من التحديات التي لا تزال غير موثقة بشكل كافٍ في الأدبيات، خاصة فيما يتعلق بأثر هذا النموذج على الأداء الوظيفي في بيئات تتطلب تنسيقاً لحظياً واستجابة فورية. فبينما يُعد العمل عن بُعد أداة فعالة لخفض التكاليف وتعزيز المرونة المؤسسية، فإن مدى تأثيره على جودة التفاعل مع العملاء، وضبط مؤشرات الأداء، والقدرة على الرقابة في السياق السعودي، لا يزال بحاجة إلى دراسة معمقة.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين العمل عن بُعد والإنتاجية ركزت على السياقات التقنية والتعليمية، دون التطرق الكافي إلى خصوصية بيئة مراكز الاتصال التي تتسم بكثافة التفاعل والاعتماد الكبير على المهارات الرقمية (Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA, 2023; The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023). كما أن الإطار النظري الذي يربط بين التحول الرقمي، العمل عن بُعد، والأداء الوظيفي، لم يُختبر بعد بشكل منهجي في قطاع مراكز الاتصال داخل المملكة، خصوصاً مع غياب دراسات تأخذ في الحسبان العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في غياب فهم دقيق لكيفية تأثير تطبيق العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات السعودية، وما إذا كانت التحديات التشغيلية والتنظيمية تقلل من فعالية هذا النموذج في السياق المحلي، رغم النجاحات التي حققها في بيئات أخرى.

1.4 تساؤلات الدراسة

- هل توجد علاقة بين تبني نظام العمل عن بُعد وجودة التواصل الداخلي في مراكز التواصل بشركات الاتصالات السعودية؟
- هل توجد علاقة بين تبني نظام العمل عن بُعد وكفاءة التفاعل بين فرق العمل في مراكز التواصل بشركات الاتصالات السعودية؟
- كيف تؤثر التحديات المتعلقة بالبنية التحتية التقنية والمهارات الرقمية على جودة التواصل الداخلي وكفاءة التفاعل في بيئات العمل عن بُعد بمراكز التواصل؟

- هل تسهم معالجة تحديات البنية التحتية التقنية والمهارات الرقمية في تحسين جودة التواصل الداخلي وكفاءة التفاعل في بيئات العمل عن بُعد بمراكز الاتصال؟

1.5 هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال ضمن شركات الاتصالات السعودية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. قياس أثر العمل عن بُعد على جودة التواصل الداخلي بين الموظفين في مراكز الاتصال.
2. تحليل مدى تأثير كفاءة التفاعل بين الفرق بانتقال بيئة العمل إلى النمط الافتراضي.
3. تحديد دور المهارات الرقمية في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية ضمن بيئة العمل عن بُعد.
4. رصد التحديات التنظيمية والتقنية المرتبطة بتطبيق نموذج العمل عن بُعد في مراكز الاتصال السعودية.
5. اقتراح توصيات عملية لدعم بيئة العمل الرقمية وتحسين أداء الموظفين في ظل التحول الرقمي الوطني.

1.6 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من تركيزها على العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء الوظيفي في مراكز الاتصال ضمن السياق السعودي، وهو مجال لا يزال محدود التداول في الأدبيات العلمية، خاصة في ضوء التوسع المفاجئ لنموذج العمل عن بُعد عقب جائحة كوفيد-19. وتسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية من خلال تحليل تأثير البنية التحتية الرقمية، وجودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين فرق العمل، على الأداء في بيئة خدمية عالية الحساسية الزمنية، كبيئة مراكز الاتصال. ويُتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تطوير الإطار النظري لفهم أداء الفرق الافتراضية في القطاعات الخدمية، خصوصاً في الدول النامية، مع مواءمة النموذج المقترح للواقع المحلي السعودي، وذلك في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تقوده رؤية المملكة 2030. ومن خلال تبني منظور نظري متعدد الأبعاد، تجمع الدراسة بين التحول الرقمي، أنماط العمل المرن، والأداء الوظيفي، بما يعزز الإضافة العلمية في هذا الحقل.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في ما تقدمه من نتائج وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ، يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل الرقمية، لاسيما في مراكز الاتصال التابعة لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. كما توفر مخرجات الدراسة أساساً معرفياً يمكن أن تستفيد منه الإدارات التشغيلية، ومزودو خدمات مراكز الاتصال، وصُنّاع السياسات، عند تصميم استراتيجيات العمل عن بُعد، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وبناء البرامج التدريبية التقنية والسلوكية للموظفين. وتُعد نتائج الدراسة مرجعاً تطبيقياً داعماً لجهود التحول الوطني، من خلال مواءمة بيئة العمل الرقمية مع متطلبات الإنتاجية والرضا الوظيفي، وتحقيق التوازن بين كفاءة التشغيل ورفاهية الموظفين.

1.7 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام العمل عن بُعد وجودة التواصل الداخلي في مراكز الاتصالات بالسعودية.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام العمل عن بُعد وكفاءة التفاعل بين فرق العمل في مراكز الاتصالات بالسعودية.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وجودة التواصل الداخلي في مراكز الاتصالات بالسعودية.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وكفاءة التفاعل بين فرق العمل في مراكز الاتصالات بالسعودية.

1.8 منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين العمل عن بُعد، وجودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين فرق العمل، وتأثير هذه العوامل على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال. يقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية باستخدام أداة الاستبيان، المصممة بناءً على المتغيرات الثلاثة المعتمدة في الإطار النظري. وينتج هذا التوجه وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل التحليل الوصفي، واختبار الارتباط والانحدار، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة وتفسير العلاقات بين المتغيرات. سيتم لاحقاً في الفصل الثالث توضيح تفاصيل تصميم الأداة، وخطوات تنفيذ الدراسة، ومنهجية تحليل النتائج بما يضمن تحقيق أهداف البحث بدقة.

1.9 مصطلحات الدراسة الأساسية

• العمل عن بُعد:

نظام تشغيلي يتيح للموظفين أداء مهامهم من مواقع خارج بيئة العمل التقليدية، باستخدام تقنيات الاتصال الرقمي مثل الإنترنت، ومنصات التعاون السحابي، والحوسبة الافتراضية. يُعتمد هذا النموذج بشكل متزايد لتحقيق المرونة وتقليل التكاليف، ويُفترض في هذه الدراسة أن تأثيره على الأداء الوظيفي يرتبط بجودة التواصل وكفاءة التفاعل داخل فرق العمل.

(Work from Home & Productivity, 2023)

• جودة التواصل الداخلي:

تشير إلى مدى فعالية ودقة تدفق المعلومات بين العاملين في المنظمة، بما يضمن وضوح الرسائل الرسمية وغير الرسمية. تكتسب أهمية خاصة في بيئات العمل عن بُعد التي تعتمد على الوسائط الرقمية لضمان التفاهم وتحقيق الأهداف المشتركة.

(Remote Work as a New Normal? The TOE Context, 2023)

• كفاءة التفاعل:

تعني قدرة فرق العمل على التعاون والتفاعل بشكل فعال وسريع لحل المشكلات واتخاذ القرارات في بيئات رقمية، خصوصاً في مراكز الاتصال حيث تُعد السرعة والتنسيق اللحظي من عوامل النجاح الرئيسية.

(Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA, 2023)

• مراكز الاتصال:

وحدات تنظيمية متخصصة في تقديم الدعم الفني وخدمة العملاء عبر قنوات متعددة مثل الهاتف والردشة والبريد الإلكتروني، وتتميز ببيئة عمل تعتمد على استجابة فورية وضغوط تشغيلية عالية. تُعد ساحة مثالية لدراسة أثر العمل عن بُعد على الأداء والاتصال الوظيفي.

(The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023)

1.10 حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة من 2019 وحتى منتصف عام 2025، حيث تم اختيار هذه الفترة لتشمل مرحلة ما قبل وأثناء وبعد جائحة كوفيد-19، مما يسمح بدراسة التطورات التاريخية في العمل عن بُعد داخل مراكز الاتصال. يساهم هذا الامتداد الزمني في توفير فهم أعمق لكيفية تطور سياسات العمل عن بُعد، وتأثير

التحولات الرقمية على الأداء الوظيفي، مع توفير الوقت الكافي لتحليل البيانات واستخلاص نتائج علمية موثوقة تدعم فرضيات البحث.

الحدود المكانية: تركز الدراسة على مراكز الاتصال التابعة لشركات الاتصالات الكبرى في المملكة العربية السعودية. تم اختيار هذه المراكز نظرًا لاعتمادها الكبير على الحلول الرقمية، مما يجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة تأثير العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي. كما أن هذه الشركات تلعب دورًا حيويًا في تحقيق رؤية المملكة 2030، مما يعزز أهمية تقييم مدى جاهزيتها لتبني سياسات العمل المرنة وتأثير ذلك على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة المقدمة.

1.11 الدراسات الأدبية

شهد العمل عن بُعد تطورًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، لا سيما في أعقاب جائحة كوفيد-19، التي فرضت على المؤسسات اعتماد نماذج تشغيلية بديلة لضمان استمرارية الأعمال. وقد تناولت عدة دراسات أثر هذا التحول على الأداء الوظيفي، خصوصًا في البيانات التي تتطلب تفاعلًا لحظيًا مثل مراكز الاتصال.

أظهرت دراسة **Work from Home & Productivity (2023)** أن الموظفين العاملين عن بُعد أظهروا زيادة ملحوظة في الإنتاجية بنسبة تصل إلى 20% عند توافر بنية تحتية تقنية ملائمة، ودعم تنظيمي فعال. كما أكدت الدراسة أن الأداء تحسن بشكل أكبر في المؤسسات التي وفّرت أدوات رقمية تفاعلية، وخطط تواصل واضحة، مما يقلل من أثر العزلة الرقمية ويعزز التنسيق بين الفرق.

من جانب آخر، تناولت دراسة **Remote Work as a New Normal? The TOE Context (2023)** الموضوع من منظور نموذج البيئة والتنظيم والتقنية (TOE)، موضحة أن تبني العمل عن بُعد يتطلب جاهزية تنظيمية متكاملة إلى جانب دعم تقني مناسب. وقد بينت الدراسة أن غياب السياسات التنظيمية الواضحة للعمل عن بُعد قد يؤدي إلى ضعف التواصل بين الفرق، وزيادة مستويات التوتر وعدم الاتساق في تنفيذ المهام.

وفي سياق بيئة مراكز الاتصال، ركزت دراسة **Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA (2023)** على تقييم الأداء البدني والمهني للعاملين عن بُعد، ووجدت أن ضعف تصميم بيئات العمل المنزلية قد يؤدي إلى إرهاق جسدي ونفسي، مما ينعكس سلبًا على جودة الاستجابة للعملاء. كما أظهرت النتائج أن ضعف التفاعل اللحظي بين أعضاء الفرق قد يبطئ من وتيرة اتخاذ القرار، وهو أمر حاسم في بيئات تعتمد على السرعة والمرونة التشغيلية.

أما دراسة **The Impact of Remote Work on Employee Productivity (2023)** فقد ركزت على العلاقة بين العمل عن بُعد ومستوى الأداء، مشيرة إلى أن انخفاض التفاعل الاجتماعي قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالعزلة المهنية، مما يؤثر سلبًا على مؤشرات الأداء طويل المدى، خصوصًا في المهام التي تتطلب تنسيقًا جماعيًا مستمرًا.

وأخيرًا، تناولت دراسة **The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing (2023)** الجوانب النفسية للعمل عن بُعد، مشيرة إلى أن العزلة وضعف الدعم الاجتماعي من الزملاء والإدارة قد يؤديان إلى ارتفاع مستويات التوتر والإجهاد، مما ينعكس على الأداء والإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجيات الدعم النفسي والمهني لموظفي مراكز الاتصال العاملين عن بُعد، بما يحفظ توازنهم النفسي والمهني.

بناءً على ما سبق، تظهر الدراسات أن نجاح العمل عن بُعد في مراكز الاتصال يتطلب توافر بنية تحتية رقمية قوية، ودعم تنظيمي فعال، وسياسات تواصل واضحة، إلى جانب مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين. وتؤكد هذه الدراسات الحاجة إلى أبحاث تطبيقية تركز على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه.

1.12 الفجوة البحثية:

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع العمل عن بُعد في الأدبيات المعاصرة، إلا أن غالبية الدراسات ركزت على السياقات الغربية أو على قطاعات تقنية وتعليمية، دون التعمق في تحليل هذا النموذج داخل بيئة العمل السعودية، وخاصة في قطاع مراكز الاتصال الذي يتطلب تفاعلاً لحظياً وتنسيقاً لحظياً بين الموظفين والعملاء.

أشارت دراسة (2023) Work from Home & Productivity إلى أن العمل عن بُعد يمكن أن يُحسن الإنتاجية بنسبة تصل إلى 20% عند توفر أدوات تقنية مناسبة وإدارة فعالة، إلا أنها لم تتناول السياق السعودي أو خصوصية التفاعل داخل مراكز الاتصال. كما أوضحت دراسة Remote Work as a New Normal? (2023) The TOE Context أن البنية التحتية الرقمية تشكل عائقاً جوهرياً في نجاح تطبيق العمل عن بُعد، دون أن تُفصّل في جاهزية المؤسسات السعودية لمواجهة هذا التحدي.

وفي دراسة Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA (2023)، تم التركيز على جوانب مهنية تتعلق بالمعدات وظروف العمل، لكن لم يتم التطرق إلى أثر جودة التواصل الداخلي أو كفاءة التفاعل بين الفرق في سياق العمل عن بُعد. كذلك، ركزت دراسة The Impact of Remote Work on Employee Productivity (2023) على الأداء من منظور فردي عام، دون الربط بين المتغيرات الثلاثة التي تُشكل أساس هذه الدراسة: جودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين الفرق، والأداء الوظيفي.

أما دراسة (2023) The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing، فقد تناولت الآثار النفسية والاجتماعية للعمل عن بُعد، كالشعور بالعزلة والضغط، لكنها لم تربط هذه العوامل بسياق مراكز الاتصال أو البيئة السعودية تحديداً.

بناءً عليه، تُظهر هذه المراجعة وجود فجوة بحثية تتمثل في غياب دراسات متكاملة تربط بين المتغيرات الثلاثة ضمن بيئة العمل السعودية، وتحديدًا في مراكز الاتصال التي تتطلب ديناميكية تشغيلية مرتفعة. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل علمي يعتمد على الواقع التنظيمي والتقني لمراكز الاتصال في المملكة، واقتراح حلول تدعم تطبيقاً فعالاً ومستداماً للعمل عن بُعد في ضوء التحول الرقمي ورؤية السعودية 2030.

1.13 توصيات لتحسين التواصل الداخلي وكفاءة التفاعل

1. الاستثمار في منصات رقمية حديثة

تبنى أدوات الاتصال والتعاون الرقمي مثل Microsoft Teams وZoom وSlack، والتي تتيح بيئة تواصل أكثر تكاملاً بين الموظفين.

تطوير أنظمة إدارة المعرفة الرقمية لتسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد التنظيمية، مما يساعد على تقليل الفجوات المعلوماتية داخل الفرق العاملة عن بُعد.

استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات التواصل الافتراضي لتحديد أنماط التفاعل وتعزيز كفاءة التواصل الداخلي بين الفرق.

2. تدريب الموظفين على المهارات الرقمية

تصميم برامج تدريب مستمر في مجال التواصل الرقمي وإدارة الاجتماعات الافتراضية، لضمان قدرة الموظفين على التفاعل بكفاءة عبر الأدوات الرقمية الحديثة.

تعزيز مهارات الأمن السيبراني لدى الموظفين لحماية بيانات الشركة أثناء العمل عن بُعد، خاصة في بيئات مراكز الاتصال التي تتعامل مع معلومات حساسة للعملاء.

تنظيم ورش عمل عملية حول استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتشغيل الآلي في تحسين سير العمل داخل مراكز الاتصال الافتراضية.

3. تصميم سياسات عمل مرنة تدعم بيئة العمل عن بُعد

تطوير سياسات تواصل مرنة تأخذ في الاعتبار الاختلافات الزمنية وأنماط العمل المختلفة للموظفين العاملين عن بُعد.

التركيز على تقييم الأداء بناءً على الإنجازات والنتائج الفعلية بدلاً من عدد ساعات العمل، وذلك لتعزيز الإنتاجية وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

دمج استراتيجيات العمل الهجين التي توازن بين العمل عن بُعد والعمل من المكتب لضمان تحسين التواصل الداخلي وتعزيز التعاون الفعال بين الفرق.

4. تحسين البنية التحتية الرقمية

الاستثمار في توسيع تغطية الإنترنت عالية السرعة، خاصة في المناطق التي تعاني من ضعف الاتصال، لضمان استمرار العمليات التشغيلية بكفاءة.

توفير حلول تقنية متطورة مثل الخوادم السحابية وأنظمة الأمان السيبراني لحماية البيانات وتسهيل الوصول إلى الموارد المؤسسية.

تطوير أنظمة الدعم الفني التفاعلي التي تتيح للموظفين حل المشكلات التقنية بسرعة، مما يساهم في تحسين استمرارية العمل وتقليل فترات التوقف غير المخطط لها.

5. تشجيع التفاعل والتعاون بين فرق العمل

تنظيم فعاليات افتراضية لتعزيز روح الفريق، مثل الاجتماعات غير الرسمية وجلسات العصف الذهني الافتراضية، لتعزيز التفاعل الاجتماعي بين الموظفين.

إنشاء مجتمعات رقمية داخل بيئة العمل الافتراضية تتيح للموظفين مشاركة المعرفة والتجارب، مما يعزز الابتكار والتعاون بين الفرق المختلفة.

توفير آليات تحفيزية رقمية، مثل برامج المكافآت التفاعلية، لزيادة التفاعل بين الفرق وتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم التواصل الفعال.

1.14 تنظيم الرسالة

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات المتعلقة بنظام العمل عن بُعد وأثره على الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

1.1.5 قائمة المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from home and productivity. Becker Friedman Institute for Economics Working Paper. University of Chicago.
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, P. (2021). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. Sustainability, 15(3), 952.
- The Impact of Remote Work on Employee Productivity. (2023). Journal of Business and Management, 25(4), 112–135.
- The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing. (2023). International Journal of Workplace Health Management, 16(2), 89–104.
- Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA. (2023). Journal of Occupational Ergonomics, 31(1), 54–73.
- The Future of Work after COVID-19. (2021). McKinsey Global Institute Report.
- WFH and Employee Engagement: A Systematic Review. (2023). Human Resource Development Review, 22(1), 45–68.
- SBS Working Paper. (2023). Saïd Business School, University of Oxford.
- Sustainability and Remote Work. (2023). Sustainability, 15(5), 5952.
- WFH and Productivity Analysis. (2023). International Journal of Management Studies, 40(2), 75–98.
- Academic and Technical Obstacles to Distance Education. (2023). International Journal of Educational Research, 19(3), 55–78.
- The Role of AI in Remote Work Performance Management. (2024). Journal of Business Innovation, 28(1), 34–57.
- Telecommuting and Social Exchange Theory. (2015). Social Science Review, 29(4), 189–210.
- The Effect of Digital Infrastructure on Remote Work. (2024). Information Systems Journal, 27(3), 321–345.
- A Systematic Review of Work from Home Challenges. (2023). Workplace Innovation & Technology Journal, 10(1), 22–45.
- Remote Work in Saudi Telecom Companies. (2024). Saudi Journal of Business Studies, 12(1), 99–120.
- Digital Transformation and HR Efficiency in Saudi Telecom. (2024). Academic Journal of Scientific Research and Publishing, 8(2), 399–401.

ثانيًا: المراجع العربية

- أثر تطبيق العمل عن بعد على الأداء الوظيفي خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على موظفي إدارة تعليم بيشة. (2024). مجلة الدراسات الإدارية. 55–78, 11(2),
- أثر ضغوط العمل عن بعد على أداء العاملين. (2024). مجلة الاقتصاد والإدارة. 33–56, 14(1),

- أحكام العمل عن بعد في الشريعة الإسلامية والتحديات والحلول. (2024). مجلة الفقه الإسلامي المعاصر. 88-104, 9(3),
- العمل عن بعد: المفهوم، المتطلبات، والتوصيات. (2024). المجلة العربية للإدارة-112, 17(2), 135.
- العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول. (2024). مجلة الإدارة الحكومية. 54-78, 8(3),
- العمل عن بعد وأثره على جودة الحياة الوظيفية والاعترا ب الوظيفي. (2024). المجلة الدولية لإدارة الأعمال. 66-89, 15(1),
- درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل. (2024). مجلة القيادة التربوية. 44-65, 10(2),
- دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. (2024). المجلة الدولية للموارد البشرية. 112-134, 6(2),

الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

2.1 المقدمة

شهدت بيئات العمل تحولات جوهرية خلال العقدين الماضيين، مدفوعة بالتطورات التكنولوجية المتسارعة التي ساهمت في إعادة تشكيل أنماط العمل التقليدية، لا سيما من خلال تبني سياسات العمل عن بُعد. وقد ساعد هذا النموذج المؤسسات على تحقيق مرونة تشغيلية، وتحسين إنتاجية الموظفين، وخفض التكاليف التشغيلية. ومع

ذلك، لا تزال هناك تحديات تؤثر على فعالية هذا النموذج، مثل محدودية التفاعل المباشر بين فرق العمل، صعوبة الإشراف والتقييم عن بُعد، والتفاوت في الجاهزية الرقمية بين المؤسسات والقطاعات المختلفة.

يعد قطاع مراكز الاتصال أحد أكثر القطاعات تأثرًا بالتحويلات الرقمية، نظرًا لاعتماده الأساسي على سرعة الاستجابة، والتواصل الفوري مع العملاء عبر قنوات متعددة. وقد ساهمت سياسات العمل عن بُعد في إعادة تعريف أنماط التشغيل داخل هذه المراكز، مما أدى إلى تحسين بعض المؤشرات التشغيلية مثل تقليل الوقت المستغرق في المكالمات وزيادة مرونة العمل. إلا أن هذا التحول رافقته تحديات أخرى تتعلق بجودة التواصل الداخلي بين فرق العمل، كفاءة التفاعل الجماعي، والتأثيرات المحتملة على تجربة العملاء.

في المملكة العربية السعودية، يعد التحول الرقمي محورًا استراتيجيًا في رؤية 2030، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين استخدام التكنولوجيا لزيادة الإنتاجية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية تتعلق بمدى تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في مراكز الاتصال في بيئات العمل عن بُعد، ومدى نجاح المؤسسات السعودية في تطبيق هذا النموذج بشكل مستدام.

بناءً على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى:

تقديم إطار نظري متكامل يستعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعمل عن بُعد، التحول الرقمي، وتأثيرهما على الأداء الوظيفي.

تحليل النظريات الداعمة لنموذج العمل عن بُعد وعلاقته بجودة التواصل الداخلي وكفاءة فرق العمل.

مراجعة الدراسات السابقة لتحديد الفجوات البحثية في هذا المجال.

تقديم نموذج نظري مقترح يوضح العلاقة بين التحول الرقمي، العمل عن بُعد، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي.

يؤسس هذا الفصل للإطار النظري الذي تعتمد عليه الدراسة، مما يمهّد الطريق لتحليل البيانات في الفصول القادمة، خصوصًا في الفصل الثالث، الذي سيتناول المنهجية البحثية وأدوات جمع البيانات المستخدمة لاختبار الفرضيات المطروحة.

2.2 مفهوم العمل عن بُعد

2.2.1 تعريف العمل عن بُعد

يشير العمل عن بُعد إلى نظام تشغيلي يتيح للموظفين أداء مهامهم خارج بيئة العمل التقليدية، باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة مثل الإنترنت عالي السرعة، منصات التعاون الافتراضي، وأنظمة الحوسبة السحابية. وقد شهد هذا النموذج توسعًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، مدفوعًا بالتحويلات الرقمية المتسارعة والتغيرات الطارئة مثل جائحة كوفيد-19، التي فرضت على المؤسسات إعادة هيكلة عملياتها التشغيلية لضمان استمرارية العمل.

في قطاع مراكز الاتصال، يمثل العمل عن بُعد تحولًا جوهريًا، حيث يعتمد على تمكين الموظفين من التعامل مع استفسارات العملاء، تقديم الدعم الفني، وإدارة العمليات التشغيلية دون الحاجة إلى التواجد الفعلي داخل المقرات الرئيسية للشركات. ويتطلب نجاح هذا النموذج بنية تحتية رقمية قوية، آليات تواصل فعالة، وإدارة أداء متطورة لضمان تقديم الخدمات بجودة وكفاءة عالية (Work from Home & Productivity, 2023).

2.2.2 مزايا العمل عن بُعد

تحسين الإنتاجية:

أظهرت الأبحاث أن الموظفين في بيئات العمل الرقمية يتمتعون بمستويات إنتاجية أعلى، خصوصًا عند دعمهم بتقنيات رقمية حديثة وإدارة فعالة للأداء. وتشير دراسة Shockley et al. (2021) إلى أن تبني نماذج العمل عن بُعد يعزز من الكفاءة الوظيفية نتيجة لتقليل الانقطاعات وتحسين إدارة الوقت.

تقليل التكاليف التشغيلية:

يساعد العمل عن بُعد في خفض نفقات الإيجار والمرافق والخدمات اللوجستية. وقد أكدت دراسة McKinsey (2021) أن العديد من المؤسسات أعادت توزيع مواردها الاستثمارية نحو تطوير البنية التحتية الرقمية نتيجة التوفير الناتج عن تقليص التكاليف التشغيلية التقليدية.

تعزيز المرونة الوظيفية:

يسهم العمل عن بُعد في منح الموظفين حرية أكبر في إدارة جداول عملهم، مما يحسن من توازن الحياة المهنية والشخصية، ويقلل من مستويات الإرهاق الوظيفي. وقد أكدت دراسة **Work from Home & Productivity (2023)** أن توفير المرونة الزمنية للموظفين، عند دعمها بأدوات رقمية فعالة وإدارة تنظيمية واضحة، يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء والرضا الوظيفي، خاصة في بيئات العمل عالية الضغط مثل مراكز الاتصال.

الوصول إلى كفاءات متنوعة:

يمكن العمل عن بُعد المؤسسات من استقطاب المواهب من مختلف المواقع الجغرافية دون قيود المكان، مما يعزز من فرص التنوع والتكامل المعرفي داخل فرق العمل، كما أشارت إليه دراسة **Remote Work in Saudi Telecom Companies (2024)**.

تحسين استدامة الأعمال:

يسهم تقليل التنقل في خفض الانبعاثات الكربونية، مما يعزز التوجه نحو استدامة بيئية مؤسسية. وأكدت دراسة **Sustainability and Remote Work (2023)** أن اعتماد العمل عن بُعد يتماشى مع الأهداف البيئية لرؤية المملكة 2030 عبر تقليل البصمة الكربونية للمؤسسات.

2.2.3 تحديات العمل عن بُعد

رغم مزاياه المتعددة، يواجه العمل عن بُعد تحديات تؤثر على استدامته وفعاليته، لا سيما في قطاع مراكز الاتصال، ومن أبرز هذه التحديات:

ضعف جودة التواصل الداخلي:

غياب التفاعل المباشر بين أعضاء الفريق قد يؤدي إلى تأخر تدفق المعلومات، وضعف التنسيق، وسوء الفهم في بعض الحالات، مما ينعكس سلباً على سرعة اتخاذ القرارات. وقد أشارت دراسة **Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA (2023)** إلى أن جودة التفاعل بين الفرق تقل في البيئات الافتراضية مقارنة بالبيئات التقليدية.

العزلة المهنية وانخفاض التفاعل الاجتماعي:

يواجه الموظفون العاملون عن بُعد تحديات نفسية تتعلق بالعزلة المهنية وقلة التفاعل الإنساني، مما يؤثر على الروح المعنوية ويزيد من مستويات التوتر. وقد أظهرت دراسة **The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing (2023)** أن العاملين عن بُعد معرضون للشعور بالوحدة أكثر من غيرهم في البيئات التقليدية.

صعوبة تقييم الأداء الوظيفي:

رغم أن العمل عن بُعد يعتمد على النتائج وليس على الحضور الجسدي، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تستخدم مؤشرات تقليدية مثل عدد ساعات العمل، مما يجعل تقييم الأداء غير دقيق. وأكدت دراسة **The Role of AI in Remote Work Performance Management (2024)** على أهمية تطوير أدوات تقييم قائمة على مؤشرات الأداء الحقيقية.

التفاوت في توفر البنية التحتية الرقمية:

تعاني بعض المؤسسات، خاصة في المناطق النائية، من ضعف في الاتصال بالإنترنت أو من مشاكل تقنية تؤثر على فاعلية العمل عن بُعد. وقد أوضحت دراسة **Work from Home & Productivity (2023)** أن نجاح هذا النموذج يعتمد على توافر بنية تحتية رقمية مستقرة وأمنة.

التحديات الأمنية وحماية البيانات:

يزيد العمل عن بُعد من احتمالات التعرض للاختراقات السيبرانية وتسرب البيانات الحساسة، ما يتطلب استثمارات إضافية في نظم الأمن السيبراني والتشفير. هذا ما أكدته دراسة The Effect of Digital Infrastructure on Remote Work (2024) التي شددت على ضرورة تحديث الأنظمة الأمنية في بيئات العمل الرقمية.

مشكلات التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

رغم مزايا المرونة الزمنية، إلا أن غياب الحدود بين أوقات العمل والحياة الشخصية قد يؤدي إلى الإرهاق الوظيفي. وقد تناولت دراسة The Impact of Remote Work on Employee Productivity (2023) هذه الإشكالية باعتبارها من أبرز تحديات بيئة العمل عن بُعد.

2.3 الإطار النظري لموضوع الدراسة

2.3.1 تعريف المفاهيم الأساسية

1. العمل عن بُعد

يعرف العمل عن بُعد بأنه نظام تشغيلي يتيح للموظف أداء مهامه خارج المقر التقليدي للعمل، بالاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة مثل الإنترنت عالي السرعة، أدوات التعاون الرقمي، ومنصات الحوسبة السحابية. وقد توسع استخدام هذا النموذج بشكل ملحوظ بعد جائحة كوفيد-19، حيث فرضت الضرورة التشغيلية على المؤسسات استمرارية الأعمال خارج البيئة المكتبية التقليدية.

في سياق مراكز الاتصال، يُمثل العمل عن بُعد تحولاً جوهرياً في نمط الخدمة، إذ يسمح بتوفير الدعم الفني وخدمة العملاء عبر بيئات غير مركزية. وأشارت دراسة "Work from Home & Productivity" (2023) إلى أن هذا النموذج يمكن أن يحقق إنتاجية مرتفعة عند توافر الأدوات التقنية الملائمة والدعم الإداري.

هذا المفهوم يتقاطع مع إطار TOE (التكنولوجيا-المنظمة-البيئة) حيث يشكل البعد التكنولوجي أحد المحددات الرئيسية لاعتماد هذا النوع من العمل.

2. التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية إدماج واعتماد للتقنيات الرقمية في العمليات الإدارية والتشغيلية للمؤسسات، بما يشمل تقنيات الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، ونظم التشغيل السحابي، بهدف تحقيق الكفاءة، والمرونة، وتحسين تجربة العملاء. ويعتبر التحول الرقمي شرطاً تمكينياً أساسياً لتفعيل نموذج العمل عن بُعد.

وفي بيئة مراكز الاتصال، يتيح التحول الرقمي تقليل وقت الانتظار، وتحسين جودة الخدمات، وتوفير أدوات مراقبة الأداء عن بُعد. وقد أكدت دراسة "Remote Work as a New Normal? The TOE Context" (2023) أهمية البيئة التكنولوجية في تسهيل اعتماد نظم العمل غير التقليدية.

يرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بنموذج TOE ، الذي يرى أن تبني التكنولوجيا يتطلب استعداداً تنظيمياً وبيئياً متكاملًا.

3. الأداء الوظيفي

يعكس الأداء الوظيفي مدى كفاءة الموظف في تحقيق الأهداف الموكلة إليه، وفقاً لمعايير الجودة والفعالية المحددة من قبل المؤسسة. ويعد الأداء نتيجة تفاعلية لمجموعة من العوامل، أبرزها:

- جاهزية البنية التحتية الرقمية.
- وضوح الأهداف وآليات التقييم.
- دعم القيادة والتغذية الراجعة.
- التفاعل الاجتماعي والمهني داخل الفريق.

في بيئة العمل عن بُعد، يتأثر الأداء بعوامل مثل العزلة، محدودية التواصل، ومستوى التمكين التقني. وتوضح دراسة (2023) "The Impact of Remote Work on Employee Productivity" أن الأداء الوظيفي يرتفع عندما يتم دمج أدوات رقمية ذكية مع سياسات تنظيمية مرنة وواضحة.

يرتبط هذا المفهوم ارتباطاً مباشراً بنظرية التبادل الاجتماعي التي تؤكد على أهمية التفاعل والدعم المتبادل بين الموظف والمؤسسة في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

بذلك تشكل هذه المفاهيم الثلاثة الأساس النظري الذي تعتمد عليه الدراسة في تحليل العلاقة بين العمل عن بُعد والتحول الرقمي والأداء الوظيفي في مراكز الاتصال السعودية.

2.3.2 النظريات ذات العلاقة

1. نظرية دعم الأداء الرقمي (Digital Performance Support Theory)

الفكرة الأساسية:

تشير هذه النظرية إلى أن توفير الأدوات الرقمية المناسبة، مثل أنظمة إدارة المعرفة ومنصات التعاون الفوري، يساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال تقليل الوقت اللازم للوصول إلى المعلومات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على السرعة مثل مراكز الاتصال.

الارتباط بالدراسة:

تعزز هذه النظرية الفرضية القائلة بأن الدعم الرقمي المناسب يساهم في رفع كفاءة التفاعل بين فرق العمل عن بُعد، وتحسين استجابة الموظفين لمتطلبات العملاء.

مثال تطبيقي:

أظهرت دراسة "Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA" (2023) أن المؤسسات التي اعتمدت منصات رقمية فعالة استطاعت تقليص متوسط زمن استجابة ممثلي خدمة العملاء بنسبة 25% مقارنة بالمؤسسات ذات البنية التحتية الرقمية المحدودة.

2. نظرية العمل الافتراضي (Virtual Work Theory)

الفكرة الأساسية:

الفكرة الأساسية: تشير هذه النظرية إلى أن بيئات العمل الافتراضية يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والمرونة التشغيلية، بشرط توافر الأدوات الرقمية المناسبة، وسياسات الإدارة الفعالة، وبنية تحتية تقنية متطورة تدعم تنفيذ المهام عن بُعد.

الارتباط بالدراسة:

تعتمد مراكز الاتصال على بيئات عمل افتراضية تتطلب تعاوناً لحظياً بين فرق العمل، مما يجعل من هذه النظرية أساساً لتحليل آلية العمل وتقييم الأداء.

تؤكد النظرية أن أدوات التعاون الافتراضي مثل برامج إدارة المشاريع والاتصال اللحظي تعزز سرعة الاستجابة، بينما يساهم توظيف الذكاء الاصطناعي في تقديم دعم فني أسرع وتحسين تجربة العملاء.

مثال تطبيقي:

أشارت دراسة (2023) "The Impact of Remote Work on Employee Productivity" إلى أن المؤسسات التي اعتمدت حلول العمل الافتراضي المتكاملة حققت تحسناً ملحوظاً في الكفاءة التشغيلية ومستوى رضا العملاء. كما دعمت نتائج دراسة "Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA" (2023) هذا الاستنتاج من خلال رصد انخفاض معدل الأخطاء التشغيلية وتحسن تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق.

3. نظرية التحول الرقمي وإنتاجية الموظفين (Digital Transformation & Employee Productivity Theory)

الفكرة الأساسية:

تفترض هذه النظرية أن التحول الرقمي يساهم في رفع كفاءة الموظفين من خلال أتمتة العمليات وتوفير أدوات التحليل والدعم، مما يُعزز من سرعة وجودة الأداء، خصوصًا في البيئات عالية الضغط مثل مراكز الاتصال.

الارتباط بالدراسة:

في السياق السعودي، تعتمد مراكز الاتصال على نظم رقمية لدعم التواصل والتفاعل الداخلي، وأدوات الذكاء الاصطناعي لمتابعة مؤشرات الأداء وتحسين جودة الخدمة.

مثال تطبيقي:

أوضحت دراسة "The Impact of Remote Work on Employee Productivity" (2023) أن دمج الذكاء الاصطناعي مع أدوات مراقبة الأداء أدى إلى تقليص زمن المكالمات بنسبة 30%، ورفع مؤشر رضا العملاء بنسبة 15% في بعض شركات الاتصالات التي اعتمدت نموذج العمل عن بُعد.

2.3.3 العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مراكز الاتصال

يُعد التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل عن بُعد، وخصوصًا في مراكز الاتصال التي تتطلب استجابة فورية وتنسيقًا عاليًا بين الفرق. وتؤكد الدراسات الحديثة أن فعالية هذا النموذج تعتمد على مدى تكامل الأدوات الرقمية مع العمليات التشغيلية. ويمكن تلخيص أوجه العلاقة فيما يلي:

تحسين جودة التواصل الداخلي

يساهم التحول الرقمي في تعزيز أدوات الاتصال اللحظي، مثل أنظمة الاجتماعات الافتراضية ومنصات المحادثة، مما يقلل من فجوات التواصل الناتجة عن بعد المسافات بين أعضاء الفريق. (SBS, 2023)

رفع كفاءة التفاعل بين فرق العمل

تُمكّن أدوات الإدارة الرقمية الذكية الفرق من التنسيق الفوري، وتيسير تبادل المعلومات، مما يسرّع حل المشكلات التشغيلية ويعزز فاعلية فرق الدعم الفني (Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA, 2023).

تحسين تجربة العملاء وزيادة الإنتاجية

يساعد التحول الرقمي على تسريع الاستجابة لمتطلبات العملاء، ويقلل من زمن تقديم الحلول، مما يرفع من مستويات رضا العملاء ويُعزز إنتاجية الموظفين (The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023).

تطوير نظم تقييم الأداء والإشراف عن بُعد

مكّن الأدوات الذكية القادة من متابعة الأداء بدقة من خلال تقارير تحليلية وتقييمات رقمية، مما يوفر تغذية راجعة فورية ويساهم في تحسين جودة العمل (The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing, 2023).

تقليل تحديات العزلة الوظيفية وتعزيز بيئة العمل

من خلال الاجتماعات الافتراضية الدورية، وبرامج التحفيز الرقمية، يمكن تقليل شعور الموظفين بالعزلة وتحفيزهم على التفاعل والمشاركة، مما يدعم التماسك التنظيمي ويعزز أداء الفرق (Digital Transformation in STC, 2023).

إجمالاً، يُبرز هذا القسم كيف أن التحول الرقمي لا يُعد مجرد خيار تقني، بل استراتيجية متكاملة لتحسين كفاءة الموظفين في مراكز الاتصال، شريطة وجود استثمار مستدام في التكنولوجيا، وقيادة قادرة على إدارة هذا التغيير بفاعلية.

2.4 الدراسات السابقة وتحليلها

شهدت بيانات العمل في مختلف القطاعات تطورات ملحوظة نتيجة التحول الرقمي، لا سيما في مراكز الاتصال، حيث تعتمد جودة الأداء الوظيفي بشكل مباشر على كفاءة التواصل الداخلي والبنية التحتية التقنية. وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء الوظيفي، وسلطت الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية لهذا النموذج التشغيلي. وتختلف هذه الدراسات من حيث المنهجية والعينة والسياق الزمني والجغرافي، مما أدى إلى تباين في النتائج. وفيما يلي مراجعة دقيقة لأبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة:

التوصيات	نقاط الضعف	نقاط القوة	النتائج الرئيسية	العينة	المنهجية	الدراسة
الاستثمار في البنية التحتية وتدريب الموظفين عن بعد	محدودية تعميم النتائج على قطاعات مثل مراكز الاتصال	استخدام بيانات واقعية وموثقة من السوق	ارتفاع متوسط الإنتاجية بنسبة 13% مع تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية	موظفو قطاع التكنولوجيا في أمريكا الشمالية	تحليل كمي لبيانات إنتاجية	Work from Home & Productivity (2023)
تطوير سياسات مرنة لقياس الأداء عن بُعد	ضعف التركيز على بيانات العمل كثيفة التفاعل	دمج التحليل الكمي والنوعي	تفاوت في الأداء الوظيفي حسب توافر الدعم التقني والسياسات الإدارية	موظفون في قطاعات متعددة	تحليل بيانات أداء ومقابلات	The Impact of Remote Work on Employee Productivity (2023)
دمج البعد الإنساني مع التقني في التقييم	تركيز على الجانب الفسيولوجي دون التطرق إلى التفاعل الاجتماعي	تركيز متخصص على بيئة مراكز الاتصال	تحسن في الوضعيات الجسدية وزيادة سرعة الاستجابة بنسبة 25%	موظفو مراكز اتصال يعملون من المنزل	دراسة حالة باستخدام أداة ROSA	Workstation Evaluation of WFH Call Center Agents Using ROSA (2023)
دمج الدعم النفسي ضمن أنظمة العمل عن بُعد	غياب ربط مباشر مع الأداء في مراكز الاتصال	تسليط الضوء على الجانب النفسي	ارتفاع معدلات العزلة الوظيفية والتوتر النفسي بنسبة 27%	موظفون في بيئات عمل مرنة	استبيانات وتحليل إحصائي	The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing (2023)
تبني أدوات ذكاء اصطناعي تراعي الخصوصية وسياق التفاعل البشري	افتقار لرؤية الموارد البشرية الاجتماعية	استعراض تطبيقي لأدوات الذكاء الاصطناعي	ساعد الذكاء الاصطناعي على تقليص مدة المهام وزيادة جودة الخدمة	قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات	تحليل تقني لبيانات أداء	The Role of AI in Remote Work Performance Management (2024)

تحليل الفجوات البحثية

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أثر العمل عن بُعد والتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، إلا أن المراجعة التحليلية للدراسات السابقة تُظهر وجود فجوات بحثية لم تُعالج بالشكل الكافي، وتحديدًا في سياق مراكز الاتصال في المملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيص هذه الفجوات على النحو الآتي:

محدودية الدراسات التطبيقية في السياق السعودي: ركزت غالبية الدراسات على بيانات العمل الرقمية في القطاعات التقنية أو متعددة القطاعات عالميًا (مثل: Work from Home & Productivity, 2023؛ Sustainability and Remote Work, 2023)، بينما تُعد الدراسات التي تناولت مراكز الاتصال السعودية محدودة من حيث العدد والمنهجية (Remote Work in Saudi Telecom Companies, 2024).

تباين نتائج الأبحاث حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي: أظهرت بعض الدراسات تحسنًا ملحوظًا في الإنتاجية عند تفعيل أدوات التحول الرقمي (The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023)، بينما أشارت أخرى إلى تحديات تتعلق بجودة التفاعل الداخلي وفعالية التواصل (The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing, 2023).

قلة التركيز على البُعد التنظيمي والثقافي المحلي: لم تُعالج الدراسات بشكل كافٍ تأثير الثقافة المؤسسية السعودية، وأسلوب القيادة الرقمية في تسهيل أو إعاقة تطبيق نماذج العمل عن بُعد (Digital Transformation in STC, 2023).

نقص النماذج الفعالة لتقييم الأداء عن بُعد: اقتصر معظم الأبحاث على الإشارة إلى الصعوبات في قياس الأداء، دون اقتراح أو اختبار أدوات تقييم مناسبة لبيئات مراكز الاتصال الافتراضية (Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA, 2023).

التوصيات بناءً على الدراسات السابقة

استنادًا إلى تحليل الفجوات البحثية والمراجعة المنهجية للدراسات السابقة، يمكن اقتراح التوصيات التالية لدعم تطبيق العمل عن بُعد وتحسين الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال السعودية:

- **تعزيز استراتيجيات التواصل الداخلي:** من خلال توسيع استخدام أدوات التعاون الرقمي، مثل منصات الاجتماعات الفورية وأنظمة إدارة الفرق، بما يسهم في تحسين جودة التنسيق وتدفق المعلومات (SBS Working Paper, 2023).
- **تطوير الكفاءات الرقمية للموظفين:** دعم الموظفين عبر برامج تدريبية ممنهجة لرفع جاهزيتهم التقنية وتسهيل تفاعلهم مع أدوات العمل عن بُعد.
- **تبني حلول الذكاء الاصطناعي في متابعة الأداء:** استخدام تقنيات تحليل البيانات في تقييم أداء الموظفين، وتوفير تغذية راجعة فورية مبنية على جودة الخدمة المقدمة لا على عدد ساعات العمل (The Role of AI in Remote Work Performance Management, 2024).
- **توسيع نطاق الدراسات الميدانية ضمن السياق المحلي:** الحاجة إلى دراسات أكثر اتساعًا في مراكز الاتصال السعودية، تعتمد منهجيات كمية ونوعية لقياس أثر العمل عن بُعد ضمن بيئات متعددة وظيفيًا وجغرافيًا. (The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing, 2023).

2.5 تحليل الفجوات البحثية

رغم تزايد الاهتمام البحثي بموضوع العمل عن بُعد والتحول الرقمي، لا تزال هناك فجوات معرفية واضحة تتطلب المزيد من الدراسة، خصوصًا في سياق مراكز الاتصال داخل المملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيص أبرز هذه الفجوات فيما يلي:

1. محدودية الدراسات الميدانية في السياق السعودي: معظم الأدبيات الحالية تستند إلى تجارب دولية، ما يحد من قابليتها للتطبيق المباشر على البيئة السعودية. كما أن الدراسات المتعلقة بمراكز الاتصال السعودية لا تزال نادرة، رغم ما يطرحة هذا القطاع من خصائص تشغيلية وتنظيمية تستحق الدراسة المستقلة (The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023).

2. التباين في نتائج تأثير التحول الرقمي على الأداء: بعض الدراسات أبرزت تحسن الإنتاجية ورفع الكفاءة (Work from Home & Productivity, 2023)، بينما أشارت أخرى إلى تحديات مثل تراجع التفاعل بين الزملاء وزيادة الشعور بالعزلة، مما يعكس الحاجة إلى بحث العوامل السياقية والتنظيمية التي تتحكم في هذه العلاقة (The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing, 2023).

3. ضعف التركيز على بيئة مراكز الاتصال: تركز معظم الأبحاث على قطاعات مثل التعليم والتكنولوجيا، بينما لا تتوفر دراسات متعمقة حول كيفية تفاعل مراكز الاتصال مع أنماط العمل الرقمية. وتؤكد دراسة "Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA" (2023) أن لهذه البيئة خصوصية تتطلب تحليلًا منفردًا.

4. إهمال المتغيرات التنظيمية والشخصية المؤثرة:

لم تعالج الدراسات بشكل كافٍ دور الثقافة المؤسسية، الرضا الوظيفي، وأنماط القيادة الرقمية في تفسير نجاح أو فشل التحول الرقمي ضمن بيئات العمل عن بُعد، مما يستدعي دمج هذه المتغيرات في النماذج البحثية المستقبلية (Remote Work as a New Normal? The TOE Context, 2023).

5. غياب نماذج نظرية متكاملة:

لا توجد نماذج بحثية تجمع بشكل متماسك بين مفاهيم التحول الرقمي، العمل عن بُعد، والأداء الوظيفي في مراكز الاتصال. وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال بناء نموذج نظري متكامل يُمكن من قياس وتحليل هذه العلاقات ضمن السياق السعودي بدقة وواقعية.

2.6 النموذج النظري للدراسة

بناءً على تحليل الدراسات السابقة والإطار النظري المعتمد، يعتمد النموذج النظري لهذه الدراسة على العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية: التحول الرقمي (كعامل مستقل)، العمل عن بُعد (كعامل وسيط)، الأداء الوظيفي (كعامل تابع)، والرضا الوظيفي (كعامل معدل). يوضح هذا النموذج كيف يؤثر التحول الرقمي على تطبيق العمل عن بُعد، وكيف ينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للموظفين في مراكز الاتصال، مع أخذ دور الرضا الوظيفي في تعديل العلاقة بين هذه المتغيرات.

المتغير	النوع	التفسير
التحول الرقمي	مستقل	يشير إلى مستوى تكامل الأدوات الرقمية في بيئة العمل وتأثيرها على كفاءة العمليات التشغيلية.
العمل عن بُعد	وسيط	يوضح دور التحول الرقمي في تمكين أنماط العمل المرن، خاصة في بيئات مراكز الاتصال.
الأداء الوظيفي	تابع	يقيس مدى تأثير العمل عن بُعد والتحول الرقمي على إنتاجية الموظف وجودة أدائه.
الرضا الوظيفي	متغير معدل (Moderating)	يُعد عاملاً مؤثراً على العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء، حيث يعزز الإنتاجية في بيئة داعمة.

2.6.1 التفسير العلمي للنموذج

يفترض النموذج أن التحول الرقمي يُسهم بشكل مباشر في تهيئة بيئة ملائمة للعمل عن بُعد، من خلال توفير الأدوات التقنية التي تدعم الاتصال الفوري، وإدارة الأداء، وتنفيذ المهام بمرونة. كلما زاد تكامل هذه الأدوات في العمليات التشغيلية، زادت فعالية نماذج العمل المرن في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويُتوقع أن يكون للعمل عن بُعد تأثير متفاوت على الأداء الوظيفي، باختلاف العوامل المرتبطة بسياق التطبيق. إذ ترتفع كفاءة الأداء في حال توفرت بنية تحتية رقمية فعالة وسياسات مرنة، بينما قد ينخفض في ظل ضعف الإشراف الإداري أو غياب الدعم المؤسسي، وهو ما يتطلب قياساً تجريبياً لتحديد حجم هذا الأثر بدقة.

أما الرضا الوظيفي، فيُنظر إليه كعامل معدل قد يعزز أو يُضعف العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء، حيث تبين الدراسات أن مستويات الرضا المرتفعة تساهم في زيادة مرونة الموظفين في التعامل مع تحديات بيئات العمل الرقمية، بينما يؤدي انخفاض الرضا إلى ضعف الاندماج المهني وتقليل المردود الإنتاجي، حتى عند توفر الأدوات التقنية. (The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023)

وبذلك يُعد النموذج المقترح إطارًا تحليليًا مبدئيًا لفهم ديناميات العلاقة بين المتغيرات الرئيسية داخل مراكز الاتصال في المملكة العربية السعودية، مما يساعد على تفسير المتغيرات المؤثرة في فاعلية تطبيق سياسات العمل عن بُعد.

2.7 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال تحليل مفاهيم التحول الرقمي والعمل عن بُعد، واستعراض النظريات ذات العلاقة، إلى جانب مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة. وقد تم تسليط الضوء على أبرز الفجوات البحثية التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ، مع توضيح أهمية دراسة تأثير هذه المتغيرات داخل سياق مراكز الاتصال في المملكة العربية السعودية.

كما تم اقتراح نموذج نظري متكامل يوضح العلاقة بين التحول الرقمي، العمل عن بُعد، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، ويُعد هذا النموذج مرجعية تحليلية للفصول التالية، خصوصًا الفصل الثالث، الذي سيركز على منهجية البحث، وتصميم الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات.