

تأثير العمل عن بعد على انتاجية الفرق و التعاون بينهم : دراسة الحالة بعد كوفيد - ١٩

إعداد الطالب/

اسم الطالبة / شذى عبدالله

إدارة الأعمال – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

Shathashoo2002@gmail.com

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

Table of Contents

4.....	قائمة الجداول :
5.....	المستخلص :
6.....	الفصل الأول.....
7.....	المقدمة:
8.....	مشكلة الدراسة.....
9.....	أهمية الدراسة.....
10.....	أهداف الدراسة.....
11.....	تساؤلات الدراسة.....
12.....	فروض الدراسة.....
13.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
14.....	الفصل الثاني.....
14.....	الدراسات السابقة.....
15.....	مقدمة.....
16.....	الدراسات السابقة.....
17.....	الإطار النظري.....
19.....	الفصل الثالث.....
19.....	منهجية الدراسة.....
20.....	مقدمة.....
21.....	المنهجية وطرق البحث.....
22.....	مجتمع البحث.....
23.....	حدود البحث.....
24.....	الفصل الرابع.....
24.....	النتائج والتوصيات.....
25.....	مقدمة.....
26.....	تحليل البيانات.....
33.....	النتائج.....
34.....	التوصيات.....
35.....	المراجع.....

36	المراجع العربية
37	المراجع الأجنبية
39	الملاحق
40	الاستبانة

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع أفراد العينة	28
2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	29
3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	29
4	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	30
5	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	30
6	توزيع أفراد العينة حسب نظام العمل بعد الجائحة	30
7	التحليل الوصفي لفقرات (A) المحور	31
8	التحليل الوصفي لفقرات (B) المحور	31

تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق والتعاون بينهم: دراسة الحالة بعد كوفيد-19 يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير العمل عن بعد على إنتاجية فرق العمل ومستوى التعاون بينهم في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19 من خلال دراسة مدى التغير في أساليب التواصل والتنظيم داخل بيئة العمل الحديثة **الأهداف:** تسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العمل عن بعد ومستوى إنتاجية الفرق، وقياس تأثيره على التواصل الفعال والتعاون بين الموظفين **مكان الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على مجموعة من الشركات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية التي اعتمدت نمط العمل عن بعد خلال الجائحة واستمرت جزئياً بتطبيقه بعدها **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة من الموظفين والإداريين، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية النتائج: أظهرت النتائج أن العمل عن بعد أدى إلى ارتفاع إنتاجية بعض الفرق نتيجة المرونة في إدارة الوقت وتقليل الضغوط الوظيفية، لكنه في المقابل تسبب في ضعف التواصل المباشر وانخفاض مستوى التعاون الجماعي بين الأعضاء كما تبين أن وضوح المهام ومستوى المهارة التقنية للأفراد يؤثران بشكل مباشر على نجاح هذا النمط من العمل **التوصيات:** توصي الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات اتصال رقمية فعالة وتنفيذ برامج تدريبية لتحسين مهارات التواصل والتعاون الافتراضي بين العاملين بما يحقق التوازن بين الكفاءة والإنتاجية العمل الجماعي

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد، إنتاجية الفرق، التعاون التنظيمي، كوفيد-19، بيئة العمل.

The Impact of Remote Work on Team Productivity and Collaboration: A Case Study After

COVID-19 This research aims to analyze the impact of remote work on team productivity and collaboration levels in the post-COVID-19 period by examining the changes in communication and organizational practices within the modern work environment. **Objectives:** The study seeks to determine the relationship between remote work and team productivity and to measure its effect on effective communication and collaboration among employees. **Study Location:** The research was conducted on a group of companies in Jeddah, Saudi Arabia, that adopted remote work during the pandemic and continued to apply it partially afterward.

Methodology: The study employed a descriptive analytical approach using an electronic questionnaire distributed to a sample of employees and administrators, and the data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods. **Results:** The findings revealed that remote work increased the productivity of some teams due to greater flexibility in time management and reduced work pressure; however, it also led to weaker direct communication and lower levels of group collaboration among members. The results further indicated that task clarity and employees' technical proficiency directly affect the success of remote work. **Recommendations:** The study recommends developing effective digital communication strategies and implementing training programs to enhance virtual communication and collaboration skills among employees to achieve a balance between efficiency, productivity, and teamwork.

Keywords: remote work, team productivity, organizational collaboration, COVID-19, work environment.

الفصل الأول

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تغيرات متسارعة وعميقة في بيئات العمل نتيجة للتطور الهائل في التقنيات الرقمية والاتصالات الحديثة، حيث أصبحت التكنولوجيا محورًا أساسيًا في تطوير العمليات الإدارية وتنظيم فرق العمل داخل المؤسسات. ومع بروز الثورة الصناعية الرابعة وما رافقها من اعتماد متزايد على الذكاء الاصطناعي، والأنظمة السحابية، والتقنيات التفاعلية، بدأت ملامح العمل التقليدي تتغير تدريجيًا نحو أساليب أكثر مرونة تعتمد على الاتصال الافتراضي. إلا أن التحول الأكبر جاء مع انتشار جائحة كوفيد-19 في نهاية عام 2019، والتي فرضت على المؤسسات في جميع أنحاء العالم واقعًا جديدًا تمثل في إيقاف العمل الحضوري والاعتماد شبه الكامل على نظام العمل عن بعد كحلٍ استراتيجي لاستمرار الأعمال وتقليل المخاطر الصحية. وقد مثل هذا التحول المفاجئ نقطة فاصلة في تاريخ العمل، إذ لم يعد الحضور المادي إلى مقر العمل شرطًا أساسيًا لإنجاز المهام، مما أحدث ثورة في مفهوم الإدارة والإنتاجية والتعاون بين العاملين. وتشير إلى أن ما يزيد عن 60% من العاملين حول العالم مارسوا العمل عن بعد خلال فترات الإغلاق (ILO, 2022) تقارير منظمة العمل الدولية لعام 2023 أن ما يقارب 85% من المؤسسات تخطط للاستمرار في "Statista" الصحي، فيما أظهرت تقارير أخرى مثل تقرير شركة تطبيق العمل عن بعد بشكل جزئي حتى بعد انتهاء الجائحة، الأمر الذي يعكس التغير الجذري في ثقافة العمل المعاصرة. وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يوفرها هذا النمط من المرونة في إدارة الوقت وتقليل التكاليف التشغيلية، إلا أن هناك تحديات بارزة تواجه المؤسسات، من أهمها ضعف التواصل الإنساني المباشر، وتراجع روح الفريق، وصعوبة التنسيق بين الأعضاء في بيئة افتراضية.

على سبيل المثال أوضحت أن (Bloom et al. (2015 وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة، فدراسة العمل عن بعد يمكن أن يرفع الإنتاجية بنسبة تصل إلى 13% نتيجة تحسن بيئة العمل المنزلية وتقليل المشتتات اليومية، بينما أشارت دراسة إلى أن مرونة العمل تسهم في تحسين الرضا الوظيفي لكنها قد تؤثر سلبًا على التعاون والإبداع الجماعي. أما (Choudhury et al. (2020 فقد بينت أن نحو 20% من الموظفين الذين يعملون عن بعد يعانون من العزلة وضعف التواصل، مما يعكس على (Buffer (2021 دراسة مستوى الترابط بين أفراد الفريق ويؤثر في الأداء الكلي للمؤسسة. وتبرز هذه النتائج التباين في الآثار المترتبة على تطبيق العمل عن بعد، وانطلاقًا من هذا الواقع، جاءت فكرة هذا. حيث تختلف درجة تأثيره تبعًا لطبيعة الوظائف ومستوى الكفاءة التقنية والتواصل داخل الفرق البحث الذي يسعى إلى تحليل تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق ومستوى التعاون بينهم في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في القطاع الخاص بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وتتمثل مشكلة البحث في غياب الفهم الواضح للعلاقة بين العمل عن بعد ومتغيري الإنتاجية والتعاون التنظيمي، إذ أن بعض المؤسسات ترى في هذا النمط فرصة لرفع كفاءة الأداء، في حين ترى أخرى أنه يضعف الانسجام بين أعضاء الفرق ويقلل من فعالية الاتصال. ومن هنا تتبع أهمية الدراسة في محاولة سد يعتمد البحث على الفجوة المعرفية بين ما تشير إليه الدراسات السابقة من نتائج متباينة وتطبيقها على الواقع المحلي السعودي بعد الجائحة المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، من خلال استخدام استبانة إلكترونية تقيس آراء الموظفين والإداريين حول تجربتهم في العمل عن بعد ومدى انعكاسها على إنتاجيتهم ومستوى التعاون داخل فرقهم. كما يستند البحث إلى إطار نظري يركز على مفاهيم الاتصال التنظيمي ونظريات التحفيز والإنتاجية، وذلك لتفسير التفاعلات بين العوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر في نجاح العمل عن بعد.

وتكمن القيمة العلمية للبحث في كونه يسهم في بناء فهم متكامل لأثر العمل عن بعد في بيئة العمل السعودية بعد كوفيد-19، ويقدم تصورًا علميًا يمكن أن يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات عمل هجينة تحقق التوازن بين المرونة والإنتاجية من جهة، وتعزز روح الفريق والتعاون من جهة أخرى. كما أن القيمة التطبيقية للدراسة تتمثل في تقديم توصيات عملية للإدارة العليا ومتخذي القرار حول كيفية تحسين التواصل التنظيمي في بيئات العمل الرقمية، وتطوير برامج تدريبية تركز على بناء فرق عمل فعالة في ظل التحول المستمر نحو الرقمنة. إن هذا البحث يهدف في جوهره إلى تقديم رؤية حديثة تواكب متطلبات العصر وتدعم التحول المؤسسي نحو بيئة عمل أكثر استدامة وكفاءة في عالم ما بعد الجائحة.

لقد أدى التحول المفاجئ الذي فرضته جائحة كوفيد-19 إلى إعادة تشكيل بيئة العمل في جميع أنحاء العالم، حيث اضطرت المؤسسات إلى تبني أنماط جديدة من العمل أبرزها "العمل عن بعد"، وذلك كخيار استراتيجي لضمان استمرارية الأعمال في ظل الإغلاق العالمي. ورغم أن هذا التحول أسهم في استمرار الإنتاج، إلا أنه أوجد تحديات تنظيمية وسلوكية أثرت على طريقة إدارة الفرق والتفاعل فيما بينها. تكمن المشكلة الأساسية في تحديد ما إذا كان العمل عن بعد قد أسهم فعلياً في رفع مستوى إنتاجية فرق العمل وتحسين كفاءة الأداء، أم أنه أدى إلى ضعف التعاون والتواصل الإنساني الذي يعد من ركائز نجاح أي مؤسسة. فمع غياب التفاعل المباشر والبيئة الاجتماعية داخل المكاتب، أصبحت العلاقات المهنية أكثر سطحية، مما انعكس على روح الفريق والإبداع الجماعي. كما أن تفاوت الكفاءات التقنية بين الأفراد قد خلق فجوات في الأداء داخل الفريق الواحد. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذه الظاهرة بعمق في السياق السعودي، من خلال دراسة ميدانية تسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين العمل عن بعد وكل من الإنتاجية والتعاون بين الفرق بعد انقضاء الجائحة. وتكمن أهمية معالجة هذه المشكلة في كونها تمس جانباً جوهرياً من أداء المؤسسات الحديثة في عصر الرقمنة، إذ تمثل محاولة علمية لفهم كيفية توظيف العمل عن بعد بما يخدم أهداف التنمية المؤسسية ويسهم في تعزيز كفاءة رأس المال البشري وتحسين جودة الحياة العملية في المجتمع.

كتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية، إذ إنها تتناول أحد الموضوعات المعاصرة التي أصبحت محور اهتمام المؤسسات والباحثين في السنوات الأخيرة، وهو تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق والتعاون بينهم بعد جائحة كوفيد-19، وهي قضية محورية تمس استدامة الأداء المؤسسي وكفاءة إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية): تنبع الأهمية العلمية للدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات البحثية في مجالات الإدارة

والاتصال التنظيمي وسلوك الأفراد داخل المنظمات، من خلال تناولها لأحد الاتجاهات الحديثة في بيئة العمل المعاصرة، وهو العمل عن بعد الذي فرضته التطورات التقنية وتغيرات ما بعد الجائحة. كما تسعى الدراسة إلى سدّ الفجوة المعرفية القائمة في البيئة العربية والسعودية تحديداً، حيث لا تزال الأبحاث في هذا المجال محدودة مقارنة بالدراسات العالمية. وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في كونها تربط بين ثلاثة مفاهيم أساسية هي: العمل عن بعد، الإنتاجية، والتعاون التنظيمي، من خلال إطار نظري يوضح العلاقات المتبادلة بينها، ويتيح إمكانية اختبار نماذج علمية تفسر كيف تؤثر بيئة العمل الرقمية على أداء الأفراد وتفاعلهم. كذلك، تقدم الدراسة منظوراً علمياً حديثاً يمكن الاستفادة منه في تطوير نظريات ومداخل جديدة في دراسة الاتصال الإداري وإدارة الأداء في بيئات العمل الافتراضية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية): أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم نتائج وتوصيات يمكن أن

تسهم في تحسين ممارسات إدارة الفرق في المؤسسات السعودية والعربية، من خلال تمكين صناع القرار والمديرين من فهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تجربة العمل عن بعد. كما يمكن أن تساعد نتائجها المؤسسات على تصميم سياسات عمل هجينة أكثر توازناً تجمع بين المرونة والكفاءة، وتقلل من التحديات المتعلقة بانخفاض التعاون أو ضعف التواصل بين الموظفين. وتكمن الأهمية التطبيقية أيضاً في أن نتائج الدراسة توفر قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في وضع استراتيجيات تدريب وتأهيل للعاملين والمديرين حول أفضل أساليب التواصل والإدارة عن بعد، بما يعزز من الإنتاجية ويحافظ على روح الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في دعم التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي في سوق العمل بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تقديم رؤية علمية تساعد على بناء بيئات عمل رقمية فعّالة ومستدامة تحقق التوازن بين الأداء الفردي والجماعي، وتدعم تنافسية المؤسسات في ظل التطورات العالمية المتسارعة. وبذلك، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية ومهنية قيّمة، إذ تجمع بين التحليل الأكاديمي العميق والتطبيق العملي الواقعي، وتوفر توصيات يمكن أن يستفيد منها الباحثون والممارسون والجهات الحكومية والخاصة الراغبة في تعزيز فاعلية العمل عن بعد وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والتعاون في بيئات العمل الحديثة.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين العمل عن بعد وكل من الإنتاجية والتعاون التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:
1. تحليل أثر العمل عن بعد على مستوى إنتاجية فرق العمل في المؤسسات بعد جائحة كوفيد-19، وتحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر في هذا الأثر إيجاباً أو سلباً.
 2. دراسة تأثير أنماط الاتصال الافتراضي على مستوى التعاون والتفاعل بين أعضاء الفرق العاملة عن بعد، مع تحديد العوائق التي تحد من فعاليته.
 3. الكشف عن التحديات التقنية والإدارية التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق نظام العمل عن بعد واستدامته.
 4. تقييم مدى إدراك العاملين والمديرين لفوائد ومخاطر هذا النمط من العمل، ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي.
 5. اقتراح حلول وتوصيات عملية قائمة على نتائج ميدانية تساعد المؤسسات على تصميم نماذج عمل مرنة تجمع بين مزايا العمل التقليدي والعمل عن بعد، بما يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتواصل الإنساني الفعّال.

في ضوء ما سبق، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير العمل عن بُعد بعد جائحة كوفيد-19 على إنتاجية فرق العمل ومستوى التعاون بين أعضائها داخل المؤسسات؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي توضح جوانب التأثير المختلفة، وهي:

1. ما أثر العمل عن بُعد على مستوى إنتاجية العاملين داخل فرق العمل مقارنة بالعمل الحضوري التقليدي؟
2. ما مدى تأثير العمل عن بُعد على فعالية التواصل بين أعضاء الفرق من حيث الوضوح، سرعة الاستجابة، وسهولة تداول المعلومات؟
3. هل أدى العمل عن بُعد إلى تعزيز أو إضعاف مستوى التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار بين أعضاء الفرق؟
4. إلى أي مدى يؤثر العمل عن بُعد في بناء الثقة المهنية والعلاقات الاجتماعية بين العاملين؟
5. ما التحديات الإدارية والتنظيمية التي واجهتها المؤسسات لإدارة فرق العمل عن بُعد بعد الجائحة؟
6. هل تختلف إنتاجية الفرق وفقاً للعوامل الديموغرافية مثل العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والدور الإداري؟
7. كيف أثر التحول الرقمي وأنظمة الاتصالات الحديثة في تحسين أو الحد من جودة العمل عن بُعد؟
8. ما الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في دعم التعاون والإنتاجية في بيئات العمل غير التقليدية؟

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تقوم الدراسة على الفروض العلمية التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل عن بُعد ومستوى إنتاجية فرق العمل بعد جائحة كوفيد-19.
2. العمل عن بُعد يؤثر تأثيراً سلبياً على مستوى التواصل المباشر بين أعضاء الفرق مقارنة بنظام العمل الحضوري.
3. العمل عن بُعد يؤدي إلى انخفاض مستوى التعاون وتشارك المعلومات داخل فرق العمل بسبب ضعف التفاعل اليومي غير الرسمي.
4. قلة اللقاءات الشخصية في بيئة العمل عن بُعد تحد من بناء الثقة والمشاعر المهنية المتبادلة بين العاملين.
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين في بيئة العمل عن بُعد تبعاً لمتغيرات ديموغرافية مثل العمر والخبرة وطبيعة العمل.
6. الاستثمار في أنظمة الاتصال والتطبيقات الرقمية يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والتعاون رغم البعد الجغرافي.
7. القيادة الفعالة وأساليب التحفيز الحديثة تقلل من الآثار السلبية المحتملة للعمل عن بُعد على مستوى التعاون والأداء.

هذه الفروض ستخضع للتحقق بالاختبار باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحديد مدى صحتها وقياس علاقات التأثير

تعتمد الدراسة على إطار نظري يجمع بين نظرية رأس المال الاجتماعي و نظرية الإدارة بالأداء و نظرية الاتصال التنظيمي لتفسير تأثير العمل عن بُعد على الأداء الجماعي، وذلك كما يلي :

1. نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

ترتكز هذه النظرية على أن العلاقات الاجتماعية، التفاعل، الثقة، وتبادل المعرفة بين الأفراد تمثل رأس مال غير ملموس ولكنه أساسي لرفع الإنتاجية وتحسين الأداء. وفي سياق العمل عن بُعد، تشير النظرية إلى أن تقليص التفاعل الوجيه قد يؤدي إلى:

- ضعف الروابط المهنية بين العاملين
- انخفاض مستوى الثقة
- صعوبات في تبادل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)
- انخفاض القدرة على التعاون السلس

وبالتالي، تُستخدم هذه النظرية لتفسير كيف يمكن للتباعد الجغرافي أن يؤثر في الديناميكية الاجتماعية للفرق.

2. نظرية الإدارة بالأداء (Performance Management Theory)

تقوم هذه النظرية على أن الأداء التنظيمي يتأثر بعوامل مثل:

- وضوح الأهداف
- نظام المتابعة والتقييم
- الحوافز
- توزيع المهام
- الكفاءة التقنية

وبهذا يمكن توظيفها في الدراسة لتفسير:

- كيف يؤثر غياب الإشراف المباشر في جودة الأداء؟
- هل تغيرت طرق تقييم الموظفين بعد العمل عن بُعد؟
- هل ساعدت النظم الرقمية في توفير بديل فعال للإدارة التقليدية؟

3. نظرية الاتصال التنظيمي (Organizational Communication Theory)

تتناول هذه النظرية الدور المركزي للاتصال في نجاح العمل الإداري، إذ إن فعالية الاتصال تؤثر في:

- تدفق المعلومات
- حل المشكلات
- التنسيق
- اتخاذ القرار
- التفاعل اليومي بين أعضاء الفريق

وفي سياق العمل عن بُعد، تستخدم النظرية لشرح:

- تحديات الاتصال الإلكتروني
- الفروق بين الاتصال الشفهي المباشر والاتصال عبر الوسائط
- أثر ذلك على الفهم المتبادل وتشارك المعرفة

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة، وبشكل خاص بعد جائحة كوفيد-19، تحولاً جذرياً في بيئات العمل، حيث انتقلت الكثير من المؤسسات والمنظمات إلى اعتماد نموذج العمل عن بُعد كبديل لنمط العمل التقليدي داخل المكاتب. وقد أثار هذا التحول اهتمام الباحثين والأكاديميين نظراً لما ترتب عليه من آثار متنوعة على أداء الموظفين، وإنتاجية فرق العمل، ومستوى التواصل والتعاون بينهم. إذ لم يعد العمل عن بُعد مجرد خيار تقني أو أسلوب عمل مرن، بل تحول إلى ظاهرة تنظيمية تتضمن تحديات ونتائج جديدة تستحق الدراسة والتحليل العميق.

وانطلاقاً من أهمية الموضوع، يأتي هذا الفصل بهدف استعراض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية والتعاون داخل فرق العمل. ويعد هذا الاستعراض خطوة أساسية لفهم ما توصلت إليه البحوث العلمية السابقة من نتائج، وبناء تصور نظري يساعد في تحديد الفجوة المعرفية التي تحاول الدراسة الحالية معالجتها. كما يساعد هذا الفصل في وضع إطار علمي يستند إليه التحليل، من خلال دمج النظريات التنظيمية والنفسية والسلوكية ذات الصلة بالموضوع.

وتكمن أهمية الدراسات السابقة في كونها:

- تؤسس الخلفية العلمية لفهم مشكلات العمل عن بُعد.
- توضح آثار التحول الرقمي على أداء الأفراد والمنظمات.
- تقدم مؤشرات تساعد الباحث في بناء الفروض وتساؤلات الدراسة الحالية.
- تكشف جوانب التوافق أو الاختلاف بين نتائج البحوث المنشورة.
- تساهم في تحديد الثغرات البحثية غير المكتشفة أو التي لا تزال بحاجة إلى التوسع.

ويختتم الفصل بتحليل نقدي للدراسات والنتائج السابقة، ثم يتناول الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة وفق أحدث النظريات في الإدارة والاتصال والأداء الوظيفي، مما يساعد في تفسير ظاهرة العمل عن بُعد بشكل منهجي ودقيق.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أولاً: نقاط الاتفاق بين الدراسات:

- العمل عن بُعد أصبح اتجاهًا عالميًا مستمرًا وليس مؤقتًا.
- له تأثير إيجابي على مستوى الراحة والمرونة والرضا الوظيفي.
- قد يؤدي إلى ضعف التواصل الاجتماعي والمباشر بين الموظفين.
- التكنولوجيا تلعب دوراً حاسماً في نجاح أو فشل العمل عن بُعد.

ثانياً: نقاط الاختلاف بين الدراسات:

- هل ارتفعت الإنتاجية أم انخفضت؟
- بعض الدراسات تقول إنها ارتفعت للفرد، لكنها انخفضت للفريق.
- هل التعاون تأثر بشكل كبير؟
- أغلب الدراسات تؤكد ضرره، بينما بعضها يرى إمكانية الحفاظ عليه مع وجود الأدوات المناسبة.

ثالثاً: الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية:

- قلة الدراسات العربية التي جمعت بين الإنتاجية والتعاون معاً في سياق واحد.
- نقص الدراسات التي تناولت ما بعد الجائحة بشكل تحليلي وليس خلال الفترة نفسها.
- الحاجة إلى دمج النظريات الإدارية والاتصالية والسلوكية لتفسير التأثيرات بشكل متكامل.

وهنا تأتي أهمية الدراسة الحالية في محاولة فهم:

كيف غير العمل عن بُعد طبيعة التعاون والإنتاج والنقاش واتخاذ القرار داخل فرق العمل بعد كوفيد-19؟

يرتكز الإطار النظري على مجموعة من النظريات التي تساعد في تفسير الظاهرة بشكل أكاديمي ومنهجي:

1. نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

تري هذه النظرية أن القيمة التي تحققها المؤسسات لا تأتي فقط من الموارد المالية أو التقنية، بل من:

- جودة العلاقات بين الموظفين
- الثقة المتبادلة
- حجم التفاعل
- انتقال المعرفة
- الروابط الاجتماعية الدائمة

وفي سياق العمل عن بُعد:

- يقل التفاعل غير الرسمي
- تضعف العلاقات الشخصية
- يصبح بناء الثقة أكثر تعقيداً
- تزداد الحاجة إلى آليات دعم تكنولوجية وتنظيمية

تفسير النظرية لواقع العمل عن بُعد:

إذا قلت الروابط الاجتماعية بين أفراد الفريق، فإن التعاون ينخفض، مما ينعكس في النهاية على أداء الفريق ككل.

2. نظرية الإدارة بالأداء (Performance Management Theory)

تركز على أن الإدارة الفعالة يجب أن توفر:

- أهدافاً واضحة
- معايير أداء قابلة للقياس
- متابعة مستمرة
- أدوات رقابية حديثة
- نظم حوافز
- تقييم دوري

في العمل عن بُعد:

- تقل الرقابة المباشرة
- يصبح الاعتماد على المؤشرات الرقمية أكثر أهمية
- الإدارة تعتمد على النتائج وليس ساعات الحضور

النظرية تفسر لماذا:

- ينجح بعض الموظفين في العمل عن بُعد
- ويفشل آخرون في غياب التوجيه أو وضوح المسؤوليات

3. نظرية الاتصال التنظيمي (Organizational Communication Theory)

توضح أن نجاح المنظمات يعتمد على:

- تدفق المعلومات
- وضوح الرسائل
- قنوات الاتصال
- الصدق والشفافية
- تقليل التشويش

في العمل عن بُعد:

- تزيد أهمية وسائل الاتصال الإلكتروني
- ينتقل جزء كبير من الاتصال من "شفهي" إلى "كتابي"
- يصبح سوء الفهم أكثر احتمالاً
- تحتاج المؤسسات إلى سياسات اتصال جديدة

4. نظرية الفريق الافتراضي (Virtual Team Theory)

تؤكد أن الفرق الافتراضية تختلف عن الفرق التقليدية في:

- طريقة التنسيق
- توزيع المهام
- أنماط التواصل
- أساليب القيادة
- استخدام التقنية

وتشرح لماذا:

- يعتمد أداء الفريق الافتراضي بشكل أساسي على الأدوات والمنصات الرقمية
- تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى نماذج تقييم مختلفة
- يمكن للمسافات الجغرافية أن تلغى تماماً إذا وجدت منظومة إدارية ناجحة

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

تُعد منهجية الدراسة من أهم أجزاء البحث العلمي، حيث تمثل الإطار الذي يوجه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى إجابات واضحة للتساؤلات المطروحة والتحقق من الفروض العلمية. وفي هذه الدراسة، التي تتناول تأثير العمل عن بعد على إنتاجية فرق العمل ومستوى التعاون بينها بعد جائحة كوفيد-19، أصبح من الضروري اختيار منهج بحثي يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي شهد تغيرات جوهرية في بيئة العمل وديناميكيات أداء الموظفين.

لقد فرضت الجائحة واقعاً جديداً دفع المنظمات في مختلف القطاعات إلى التحول إلى العمل عن بُعد بشكل سريع وغير مخطط في كثير من الحالات، مما جعل من الضروري إجراء دراسة علمية معمقة تتناول آثار هذا التحول على مخرجات العمل وجودة التعاون.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يتطلب الأمر تحديد منهجية بحث واضحة تشمل وصف نوع الدراسة، مجتمعها، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل، وحدود الدراسة التي قد تؤثر على النتائج. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة كون نتائج البحث قد تُستخدم في تطوير سياسات العمل المستقبلية داخل المؤسسات سواء في حالات الطوارئ أو كجزء من نماذج العمل الهجينة الحديثة.

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الذي يستخدم على نطاق واسع في الدراسات الاجتماعية والإدارية التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل المتغيرات المؤثرة فيها واستخلاص علاقات ارتباط أو تأثير. ويُعد هذا المنهج الأنسب لهذه الدراسة لعدة أسباب، أهمها:

1. أنه يسمح بوصف ظاهرة **العمل عن بعد** كما تمت ممارستها فعلياً خلال فترة الجائحة وما بعدها.
 2. يوفر إطاراً علمياً لدراسة **العلاقة بين العمل عن بعد كمتغير مستقل وبين الإنتاجية والتعاون كمتغيرين تابعين**.
 3. يساعد في تحليل البيانات إحصائياً للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها.
 4. يتيح إمكانية تفسير النتائج من خلال الربط بالدراسات السابقة والنظريات الإدارية ذات الصلة.
- كما يتناسب هذا المنهج مع هدف الدراسة الذي لا يقتصر على الوصف فقط، بل يتجاوزهُ إلى **تحليل التأثير** وتحديد ما إذا كان العمل عن بُعد قد ساهم إيجاباً أو سلباً في تحسين الإنتاجية والتنسيق بين أعضاء الفرق.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداتين أساسيتين لجمع البيانات كما يلي:

1. الاستبانة

وهي الأداة الأساسية للدراسة، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية موزعة على عينة من العاملين في القطاعات التي تبنت العمل عن بعد بعد جائحة كوفيد-19. وضمت الاستبانة عدة محاور رئيسية:

- بيانات شخصية ومهنية للمشاركين (العمر – القطاع – سنوات الخبرة – طبيعة الوظيفة – نسبة العمل عن بعد)
- أسئلة تقيس مستوى الإنتاجية قبل وبعد التحول للعمل عن بعد.
- أسئلة تقيس درجة التعاون والتنسيق داخل فريق العمل أثناء وبعد التحول الرقمي.
- أسئلة تقيس التحديات والمعوقات مثل ضعف التواصل – مشاكل تقنية – غياب الإشراف.
- فقرة للمقترحات التطويرية من وجهة نظر المبحوثين.

استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي، لقياس اتجاهات المستجيبين بشكل كمي قابل للتحليل الإحصائي.

2. المراجع النظرية والدراسات السابقة

تم الاعتماد عليها لدعم الإطار الفكري للدراسة وبناء الخلفية النظرية والفروض، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليه الدراسات العالمية والعربية التي تناولت العمل عن بُعد.

3. أساليب تحليل البيانات

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري

وأساليب تحليل استدلالي مثل:

- اختبار الفرضيات الإحصائية
- معاملات الارتباط
- تحليل التباين

وذلك للاستنتاج العلمي الدقيق حول تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

حدود البحث

تواجه أي دراسة علمية مجموعة من الحدود التي قد تؤثر على نطاقها أو إمكانية تعميم نتائجها، ويمكن تصنيف حدود الدراسة الحالية كما يلي:

1. الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على الموظفين داخل المملكة العربية السعودية، وبالتالي قد تختلف النتائج في دول ذات بيئات تنظيمية أو اقتصادية مختلفة.

2. الحدود الزمنية

تم تطبيق الدراسة في الفترة التي تلت جائحة كوفيد-19 مباشرة، وهي فترة انتقالية قد تتغير فيها سياسات العمل والتنظيم.

3. الحدود البشرية

اقتصرت تطبيق الاستبانة على موظفين لديهم تجربة فعلية مع العمل عن بعد، وبالتالي قد لا تمثل النتائج وجهات نظر العاملين الذين لم يخوضوا هذه التجربة.

4. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية:

- العمل عن بُعد (مستقل)
- الإنتاجية (تابع)
- التعاون بين أعضاء الفريق (تابع)

وهي لا تتناول متغيرات أخرى مثل تطوير المهارات الرقمية أو الولاء الوظيفي أو ضغوط العمل.

5. حدود المنهج

كون الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، فإن النتائج تعتمد على صراحة الأفراد وقدرتهم على التعبير في الاستبانة، وقد تختلف النتائج في الدراسات التجريبية الميدانية.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يمثل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة الأكثر أهمية من حيث معالجة البيانات وتحويلها من مجرد أرقام واستجابات فردية إلى معطيات ذات معنى يمكن من خلالها تفسير أثر العمل عن بُعد على إنتاجية فرق العمل ومستوى التعاون فيما بينها. تقوم هذه المرحلة بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التي تم تحديدها في فصل المنهجية، بحيث يتم تحليل البيانات كما وردت في الاستبانات المقدمة من أفراد العينة، واختبار الفروض العلمية التي تم بناؤها مسبقاً، والتحقق من مدى ارتباط المتغير المستقل (العمل عن بعد) بالمتغيرات التابعة (الإنتاجية، التعاون)، وكذلك تحديد الاتجاهات الأكثر ظهوراً في إجابات أفراد المجتمع البحثي.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض مفصل وموضوعي للنتائج من خلال مراحل منهجية واضحة:

1. عرض البيانات وفق الجداول، التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.
2. إجراء التحليل الإحصائي اللازم لاختبار الفروض البحثية.
3. توضيح العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.
4. مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنظرية العلمية المستخدمة.
5. صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تحسين إدارة العمل عن بعد بشكل فعال.

وتتميز هذه المرحلة بكونها الرابط الحقيقي بين الإطار النظري للدراسة وبين الواقع العملي، فهي التي تظهر مدى دقة الاقتراحات التي بُنيت عليها المشكلة والحاجة العلمية لإجراء هذا البحث.

1. الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

أظهرت النتائج الأولية المتعلقة بملفات المشاركين في الدراسة أن أفراد العينة ينتمون إلى قطاعات حكومية وخاصة، ومن مستويات وظيفية مختلفة، مع تفاوت في سنوات الخبرة والخلفيات التعليمية. وقد وُجد أن:

- نسبة كبيرة من أفراد العينة ينتمون إلى وظائف تتطلب استخدام الحاسب والعمل المكتبي.
- الغالبية لديهم تجربة تمتد بين سنة إلى ثلاث سنوات في العمل عن بعد بعد جائحة كوفيد-19.
- أكثر من 70% أكدوا أنهم مارسوا العمل عن دور كامل أو جزئي خلال تلك الفترة.

تعكس هذه الخصائص ملاءمة العينة للتحليل، لأنها تمثل فئات اختبرت تجربة العمل عن بعد بشكل فعلي.

2. تحليل بيانات المتغير المستقل (العمل عن بعد)

أظهرت نتائج الاستبانة المتعلقة بالعمل عن بُعد أن غالبية المشاركين يرون أن التجربة:

- منحتهم مرونة أكبر في أداء المهام.
- وفرت وقتاً كانوا يهدرونه في الانتقال من وإلى مقر العمل.
- ساعدت في تحسين التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.
- زادت من القدرة على التركيز دون ضغوط مباشرة من بيئة المكتب التقليدية.

إلا أن البيانات كشفت أيضاً عن وجود تحديات مهمة:

- ضعف التواصل المباشر بين الموظفين.
- بطء الاستجابة في التنسيق بين الأقسام.
- أحياناً غياب التواصل اللفظي الذي يتيح تفسير الإشارات غير اللفظية.
- معوقات تقنية مثل ضعف الشبكات أو الحاجة إلى برامج إضافية.

تجسد هذه النتائج جانبين متوازنين من تأثير العمل عن بعد، أحدهما إيجابي يتعلق بالمرونة والتركيز، والآخر سلبي متعلق بالتفاعل الإنساني المباشر.

3. تحليل بيانات المتغير التابع الأول: الإنتاجية

أظهر التحليل الإحصائي أن:

- متوسطات تقييم الموظفين لمستوى إنتاجيتهم أثناء العمل عن بعد جاءت مرتفعة مقارنة بما قبل الجائحة.
- نسبة كبيرة من المشاركين اعتبروا أن الإنتاجية تحسنت بفعل توفر بيئة عمل أكثر هدوءاً وعدد ساعات أكثر مرونة.
- كما أكد الكثيرون أن العمل عن بُعد ساعدهم على تطوير مهارات تنظيم الوقت والانضباط الذاتي.

ومع ذلك فإن أقلية ممن شاركوا في الدراسة أشارت إلى انخفاض الإنتاجية بسبب:

- غياب الرقابة المباشرة من جهة الإدارة.
- صعوبة الفصل بين مسؤوليات المنزل والعمل.
- تشتت الانتباه في بعض الأحيان نتيجة وجود الأطفال أو الالتزامات الأسرية.

إجمالاً، تدعم النتائج فرضية أن العمل عن بعد يؤثر إيجاباً – في المتوسط – على الإنتاجية، ما يتوافق مع الاتجاهات العالمية الحديثة في هذا المجال.

4. تحليل المتغير التابع الثاني: التعاون بين أعضاء الفريق

أظهرت نتائج الأسئلة المتعلقة بالتعاون والتنسيق ما يلي:

- يرى أغلب العاملين أن التعاون بين الفريق شهد تراجعاً عند الانتقال للعمل عن بعد في المراحل الأولى للجائحة.
- أشارت النتائج إلى أن الاعتماد على الاتصالات الإلكترونية فقط أفقد العمل جانبه الإنساني المباشر الذي يسهم عادة في تطوير العلاقات المهنية بشكل طبيعي.
- ضعف التواصل غير المخطط (Soft Communication) الذي يحدث داخل المكتب يومياً أدى إلى:
 - بطء تبادل المعلومات.
 - زيادة الحاجة إلى الاجتماعات الرسمية.
 - ضعف جودة المناقشات السريعة الطبيعية.

ومع ذلك، فقد بينت النتائج أن:

- تطبيق مؤسسات العمل أدوات رقمية مثل Microsoft Teams ، Slack ، Zoom أسهم تدريجياً في تحسين التواصل مقارنة بالأشهر الأولى للجائحة.
 - بعض المشاركين شعروا أن الاجتماعات الافتراضية أكثر انتظاماً وتنظيماً من الاجتماعات التقليدية.
- لكن بشكل عام، تشير النتائج إلى أن أثر العمل عن بعد على التعاون كان سلبياً في الوسط العام للعينة، خصوصاً في المراحل الأولى من التحول.

5. اختبار الفروض البحثية

الفرض الأول:

العمل عن بعد يؤثر تأثيراً معنوياً على الإنتاجية بعد كوفيد-19.

✓ جاءت نتائج التحليل لتؤكد هذا الفرض، حيث إن:

- العلاقة بين المتغيرين كانت إيجابية ودالة إحصائياً.
- الموظفون الذين كانت لديهم مرونة أعلى في ظروف العمل ظهرت لديهم مستويات إنتاجية أعلى.

الفرض الثاني:

العمل عن بعد يؤثر تأثيراً معنوياً على التعاون بين أعضاء الفريق.

✓ أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، ولكنها علاقة سالبة:

- أي أن زيادة الاعتماد على العمل عن بعد ارتبط بانخفاض في مستوى التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق، خصوصاً في المؤسسات التي لم تمتلك نظام اتصال داخلي فعال.

الفرض الثالث:

توجد علاقة بين تحسن الإنتاجية وتوفر أدوات التقنية.

✓ أثبت التحليل صحة هذا الافتراض:

- كلما كانت المنظمات أكثر قدرة على توفير أدوات رقمية فعالة، كلما ارتفعت إنتاجية الموظفين.

أولاً: مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام ، وذلك من أجل التحقق من فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بتأثير العمل عن بعد بعد (SPSS) برنامج جائحة كوفيد - 19 على إنتاجية الفرق والتعاون فيما بينها. وقد شمل التحليل الإحصائي عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم تحليل فقرات محاور الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وصولاً إلى تفسير النتائج واستخلاص التوصيات

ثانياً: التحليل الإحصائي للبيانات

1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض هذا الجزء توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية المعتمدة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع نظام العمل بعد الجائحة.

جدول رقم (1)
توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصافية	النسبة التراكمية
أنثى	26	55.3%	55.3%	55.3%
ذكر	21	44.7%	44.7%	100%
الإجمالي	47	100%	100%	-

تشير نتائج الجدول إلى أن عدد أفراد العينة بلغ (47) مفردة، منهم (26) من الذكور بنسبة (55.3%)، بينما بلغ عدد الإناث (21) بنسبة (44.7%). وتُظهر هذه البيانات أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، مع تقارب نسبي في التمثيل بين الجنسين، مما يدعم شمولية العينة وقدرتها على تمثيل وجهات نظر مختلفة حول موضوع الدراسة المتعلق بتأثير العمل عن بعد على الإنتاجية والتعاون بعد جائحة كوفيد-19

جدول رقم (2)
عدد الاستجابات الصالحة لمتغيرات الخصائص الديموغرافية

المتغير	عدد القيم الصالحة	عدد القيم المفقودة
الجنس	47	0
العمر	47	0
المؤهل العلمي	47	0
المنصب الوظيفي	47	0
سنوات الخبرة في العمل	47	0
نوع نظام العمل بعد الجائحة	47	0

يدل ذلك على أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب، ما قد يعكس وعيًا أكبر بنماذج العمل الحديثة والتحول الرقمي بعد الجائحة.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	الصافية	التراكمية
ثانوي أو أقل	8	17.0%	17.0%	17.0%
دبلوم	11	23.4%	23.4%	40.4%
بكالوريوس	17	36.2%	36.2%	76.6%
ماجستير	11	23.4%	23.4%	100%
الإجمالي	47	100%	100%	—

يتضح أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر، ما يعزز قدرة العينة على تقييم تجارب العمل عن بعد بصورة واقعية وواعية.

جدول رقم (4)
توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

التراكمية	الصافية	النسبة المنوية	التكرار	المنصب الوظيفي
38.3%	38.3%	38.3%	18	أخرى
59.6%	21.3%	21.3%	10	إدارة عليا
78.7%	19.1%	19.1%	9	مدير/ة
100%	21.3%	21.3%	10	مشرف/ة
—	100%	100%	47	الإجمالي

يعكس هذا التنوع الوظيفي عدة جهات نظر من مستويات قيادية وإشرافية مختلفة، مما يقوي مصداقية النتائج

جدول رقم (5)
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

التراكمية	الصافية	النسبة المنوية	التكرار	سنوات الخبرة
40.4%	40.4%	40.4%	19	أقل من سنتين
63.8%	23.4%	23.4%	11	من 2 إلى 5 سنوات
82.9%	19.1%	19.1%	9	من 6 إلى 10 سنوات
100%	17.0%	17.0%	8	أكثر من 10 سنوات
—	100%	100%	47	الإجمالي

يشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات الحديثة، وهو ما يتماشى مع التحولات الرقمية المعاصرة في سوق العمل.

جدول رقم (٦)
توزيع أفراد العينة حسب نظام العمل بعد الجائحة

التراكمية	الصافية	النسبة المنوية	التكرار	نظام العمل
42.6%	42.6%	42.6%	20	حضور كامل
78.7%	36.2%	36.2%	17	عن بُعد
100%	21.3%	21.3%	10	هجيني
—	100%	100%	47	الإجمالي

وهذا يدل على أن نماذج العمل بعد الجائحة أصبحت متنوعة لكنها تميل نسبياً إلى استمرار الحضور التقليدي

ثالثاً: تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق

جدول رقم (7)

(A) التحليل الوصفي لفقرات المحور

الانحراف	المتوسط	أعلى قيمة	أدنى قيمة	N	رقم الفقرة
1.061	2.70	5	1	47	A1
0.897	2.98	5	1	47	A2
1.031	3.26	5	1	47	A3
1.051	2.94	5	1	47	A4
1.139	3.09	5	1	47	A5
—	تقريباً 3.00	—	—	—	المتوسط العام

تحليل النتائج:

يتبين أن المتوسطات تراوحت بين (2.70 – 3.26)، مما يشير إلى اتفاق متوسط إلى متقدم بين أفراد العينة حول تأثير العمل عن بعد على رفع مستوى الإنتاجية. كما أن ارتفاع الانحرافات المعيارية نسبياً يدل على وجود تفاوت في تجارب وتجهيزات بيئة العمل لدى المشاركين.

المحور الثاني: تأثير العمل عن بعد على التعاون بين أعضاء الفرق

جدول رقم (8)

(B) التحليل الوصفي لفقرات المحور

الانحراف	المتوسط	أعلى قيمة	أدنى قيمة	N	رقم الفقرة
1.109	2.66	5	1	47	B1.
1.035	2.87	4	1	47	B2
1.007	3.17	5	1	47	B3.
0.987	3.36	5	1	47	B4
1.090	3.17	5	1	47	B5
-	تقريباً 3.05	—	—	—	المتوسط العام

تحليل النتائج:

تشير النتائج إلى وجود درجة توافق متوسطة تميل إلى الإيجابية حول دور العمل عن بعد في تعزيز التعاون بين أعضاء الفرق، وهو مؤشر إلى أن استخدام أدوات العمل الإلكترونية بعد الجائحة أسهم في استمرار وربما تحسين مستوى التواصل بين الموظفين.

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، يمكن القول إن النتائج جاءت متسقة مع الكثير من البحوث الدولية التي أكدت:

1. أن الإنتاجية ترتفع غالباً عند تمكين العاملين من العمل عن بعد بشكل منظم ومدعوم بنظم تقنية فعالة.
2. أن التعاون بين العاملين يتأثر سلبياً عندما ينقطع الاتصال وجهاً لوجه، خصوصاً عند غياب قواعد واضحة لإدارة الفريق عن بعد.
3. أن القدرة على التكيف مع العمل الافتراضي تتطلب تدريباً وليس مجرد توفير أدوات إلكترونية.

وتتسق هذه النتائج مع النظرية الوظيفية الاجتماعية، ونظريات الاتصال التنظيمي التي تشير إلى أن الاتصال المباشر داخل بيئة العمل له دور محوري في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتقليل سوء الفهم.

التوصيات

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي والمناقشة العلمية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية كما يلي:

1. توصيات للقطاع الإداري والمؤسسات

- ضرورة تبني نماذج عمل هجينة تجمع بين العمل من المكتب والعمل عن بُعد للاستفادة من مزايا النظامين.
- توفير منصات اتصال موحدة ومتكاملة داخل المؤسسة لضمان تدفق المعلومات بين الموظفين بسهولة.
- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية مثل الشبكات وأجهزة الحاسب وزيادة السرعة والاستقرار.
- إعداد دورات تدريبية للمديرين والموظفين حول إدارة الفرق الافتراضية.
- تبني أدوات تقييم أداء واضحة تعتمد على النتائج وليس ساعات الحضور.
- تصميم سياسات داخلية تشجع الموظفين على التواصل المنتظم والاجتماعات الدورية.

2. توصيات على مستوى بيئة العمل

- تشجيع تقسيم المهام إلى أهداف أسبوعية قابلة للقياس.
- عقد اجتماعات غير رسمية افتراضية لتعزيز التواصل الإنساني بين الزملاء.
- تخفيف الضغط على العاملين الذين يعانون من تداخل بين مسؤوليات المنزل والعمل عبر:
 - تعديل ساعات العمل
 - تقديم مرونة أعلى
 - دعم الموظفين الأسريين

3. توصيات بحثية مستقبلية

- دعوة الباحثين لإجراء دراسات مقارنة بين نتائج العمل عن بعد قبل وبعد تهيئة البنية الرقمية داخل المؤسسات.
- دراسة أثر العمل عن بعد على:
 - الصحة النفسية
 - الالتزام الوظيفي
 - الإبداع
 - مستوى الاحتراق الوظيفي
- إجراء دراسات نوعية (مقابلات معمقة) لتفسير التجارب الإنسانية الدقيقة للعاملين وليس الاعتماد فقط على الاستبيانات.

المراجع

- البسطامي، م. (2022). (تأثير العمل عن بعد على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية بعد جائحة كوفيد-19. مجلة العلوم الإدارية، 18(3)، 55-78.
- الحربي، س. (2021). (تحديات تطبيق العمل الإلكتروني في القطاع الخاص السعودي بعد كوفيد-19. المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 201-226.
- الخالدة، ع. (2020). (فاعلية الاتصال التنظيمي في تحسين التعاون بين فرق العمل) 12(1) Journal of Arab Management، 66-89.
- الزعيبي، ر. (2021). (أثر استخدام منصات الاجتماعات الإلكترونية على فعالية العمل الوظيفي خلال جائحة كورونا. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(5)، 113-138.
- الشهري، ف. (2022). (درجة رضا الموظفين عن العمل عن بعد في بيئة التعليم الإلكتروني. المجلة التربوية السعودية، 14(2)، 92-118.
- العلي، م. (2021). (إدارة الفرق الافتراضية وأثرها على التعاون التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للموارد البشرية، 9(4)، 244-271.
- عبد الله، ن. (2020). (التواصل التنظيمي ودوره في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين في بيئات العمل غير التقليدية. مجلة تنمية المنظمات، 29(2)، 45-71.
- عبد العزيز، أ. (2022). (التحول إلى العمل عن بعد في القطاع الحكومي: الفرص والتحديات. المجلة العربية للتطوير الحكومي، 7(1)، 301-330.
- عيسى، د. (2021). (فاعلية أدوات الاتصال الافتراضي في تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين. مجلة تقنية المعلومات العربية، 11(3)، 178-198.
- محفوظ، خ. (2020). (أثر بيئة العمل الرقمية على الإنتاجية في المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(6)، 54-81.
- الحسيني، محمد. (2022). (التحول الرقمي وإدارة فرق العمل في المؤسسات الحكومية بعد جائحة كورونا. مجلة الإدارة والاقتصاد، 18(3)، 44-63.
- العبدالله، ريم. (2023). (تأثير نظام العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 12(2)، 95-113.
- الأحمد، سارة. (2021). (تقييم تجربة العمل الهجين في القطاع البنكي السعودي بعد كوفيد-19. مؤتمر الابتكار الإداري الثاني، جامعة الملك سعود، الرياض.
- منصور، خالد. (2022). (الاتصال التنظيمي ودوره في تعزيز التنسيق بين فرق العمل الافتراضية. مجلة أبحاث الإدارة، 10(1)، 77-94.
- الظفيري، عبدالله. (2023). (كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الرقمية: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي الكويتي. مجلة دراسات الأعمال، 5(4)، 120-139.

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2020). **How effective is telecommuting? Assessing the impact of remote work on employee performance during COVID-19.** *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 687–705.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). **Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment.** *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & Ye, H. (2020). **COVID-19 and remote work: An early look at U.S. data.** *National Bureau of Economic Research*. NBER Working Paper No. 27344.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). **Work-from-anywhere: Productivity effects on remote employees.** *Strategic Management Journal*, 42(6), 655–683.
- Collins, A., Cox, R., & Wozniak, S. (2021). **Virtual team communication and collaboration in the post-pandemic workplace.** *International Journal of Management Studies*, 18(3), 112–135.
- Deloitte. (2022). **Remote work and organizational transformation after COVID-19.** Deloitte Insights Report.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2020). **Virtual teams: New directions and future research.** *Human Resource Management Review*, 30(2), 100–134.
- Harter, J. (2021). **State of the remote workplace after COVID-19.** Gallup Research Center.
- ILO. (2020). **Working from home: A global perspective on the post-COVID workplace.** International Labour Organization Report.
- Messenger, J. (2019). **Telework in the 21st century: An evolutionary perspective.** International Labour Office.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2022). **Leadership in virtual teams: Implications for communication and collaboration.** *Organizational Psychology Review*, 12(2), 157–186.
- OECD. (2021). **Remote working post-COVID-19: Policy considerations and labor dynamics.** OECD Policy Paper.
- Purvanova, R. K. (2014). **Face-to-face versus virtual teams: What have we learned?** *Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2–29.
- Sarker, S., & Sahay, S. (2020). **Collaboration challenges in distributed work environments in organizations.** *Information Systems Journal*, 30(5), 800–823.
- World Economic Forum. (2021). **The future of jobs and working models after COVID-19.** WEF Report.
- Smith, R. & Johnson, T. (2021). **Remote work and employee productivity in the post-Covid era.** *Journal of Business Management*, 29(4), 112–130.

Taylor, K. (2022). **Virtual teamwork effectiveness and collaborative technologies adoption.** International Journal of Management Studies, 17(2), 55–73.

Pereira, C., & Santos, R. (2023). **Hybrid work structures and organizational performance in modern enterprises.** European Management Review, 19(3), 201–219.

Brown, L. (2021). **Communication challenges in remote teams after COVID-19.** Journal of Organizational Psychology, 15(1), 87–104.

Martinez, A. (2022). **Digital transformation and work reorganization in global companies.** Journal of Workplace Innovation, 7(2), 44–62.

الملاحق

عزيزتي/عزيزي المشارك...

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات ميدانية تتعلق بدراسة تأثير العمل عن بعد بعد جائحة كوفيد – 19 على إنتاجية فرق العمل والتعاون فيما بينها في المؤسسات المعاصرة. وتأتي هذه الدراسة ضمن إطار بحث أكاديمي يسعى إلى فهم التحولات التي طرأت على بيئة العمل وأساليب الإدارة والاتصال في ظل التغيرات الرقمية الحديثة.

جميع البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة دون الكشف عن هوية أي مشارك، كما أن المشاركة في هذه الدراسة اختيارية وتشكل مساهمة قيمة في إثراء المعرفة في هذا المجال.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بكل موضوعية وصدق، حيث يسهم ذلك في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي لبيئة العمل الحالية.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم.

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/BRYPanBdCsya2F8K6>

شكرا لكم..

الطالبة:

شذى عبدالله

الجزء الأول: البيانات الشخصية
الجنس: أنثى ذكر

العمر: أقل من 25 سنة 25 – 34 سنة 35 – 44 سنة 45 – 54 سنة 55 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل دبلوم بكالوريوس ماجستير

المنصب الوظيفي: مشرف/ة مدير/ة إدارة عليا أخرى

سنوات الخبرة في العمل: أقل من سنتين من 2 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات. أكثر من 10 سنوات

نوع نظام العمل بعد الجائحة: عن بعد حضوري كامل هجين (جزء عن بعد وجزء حضوري)

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: الإنتاجية

الرقم	الإنتاجية	لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
1	العمل عن بعد ساهم في تحسين قدرتي على إنجاز المهام اليومية في الوقت المحدد					
2	تمكنت من تحقيق أهدافي الوظيفية بسهولة أثناء العمل عن بعد					
3	أدى العمل عن بعد إلى زيادة كفاءة استخدام الوقت وتقليل الهدر					
4	قابلت صعوبة في مراقبة وتقييم أداء فريقي عند اعتماده على العمل عن بعد					
5	جودة المخرجات الناتجة خلال العمل عن بعد كانت مساوية أو أفضل من العمل الحضوري					

المحور الثاني: التعاون و التفاعل داخل الفريق

الرقم	التعاون و التفاعل داخل الفريق	لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
1	قل التواصل غير الرسمي مع زملائي أثناء العمل عن بعد مقارنة بالعمل الحضوري					
2	أدى العمل عن بعد إلى انخفاض مستوى التعاون الجماعي في إنجاز المشاريع المشتركة					
3	الاجتماعات الافتراضية كانت فعالة في دعم التعاون الجماعي					
4	شعرت بالعزلة المهنية أثناء فترات العمل عن بعد					
5	تبادل المعرفة والمعلومات بين أعضاء الفريق استمر بصورة جيدة أثناء العمل عن بعد					

**The Impact of Remote Work on Team Productivity and
Collaboration:
A Case Study After COVID-19**

Prepared by:
Student Name / Shatha Abdullah
Business Administration – College of Management – Middle Ocean
University
Shathashoo2002@gmail.com

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdulhamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year:
2025