

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر العمل عن بعد على إنتاجيه الموظفين دراسة تطبيقيه على الشركات

الخاصة بالرياض

إعداد الطالب/

طلال الصفدي

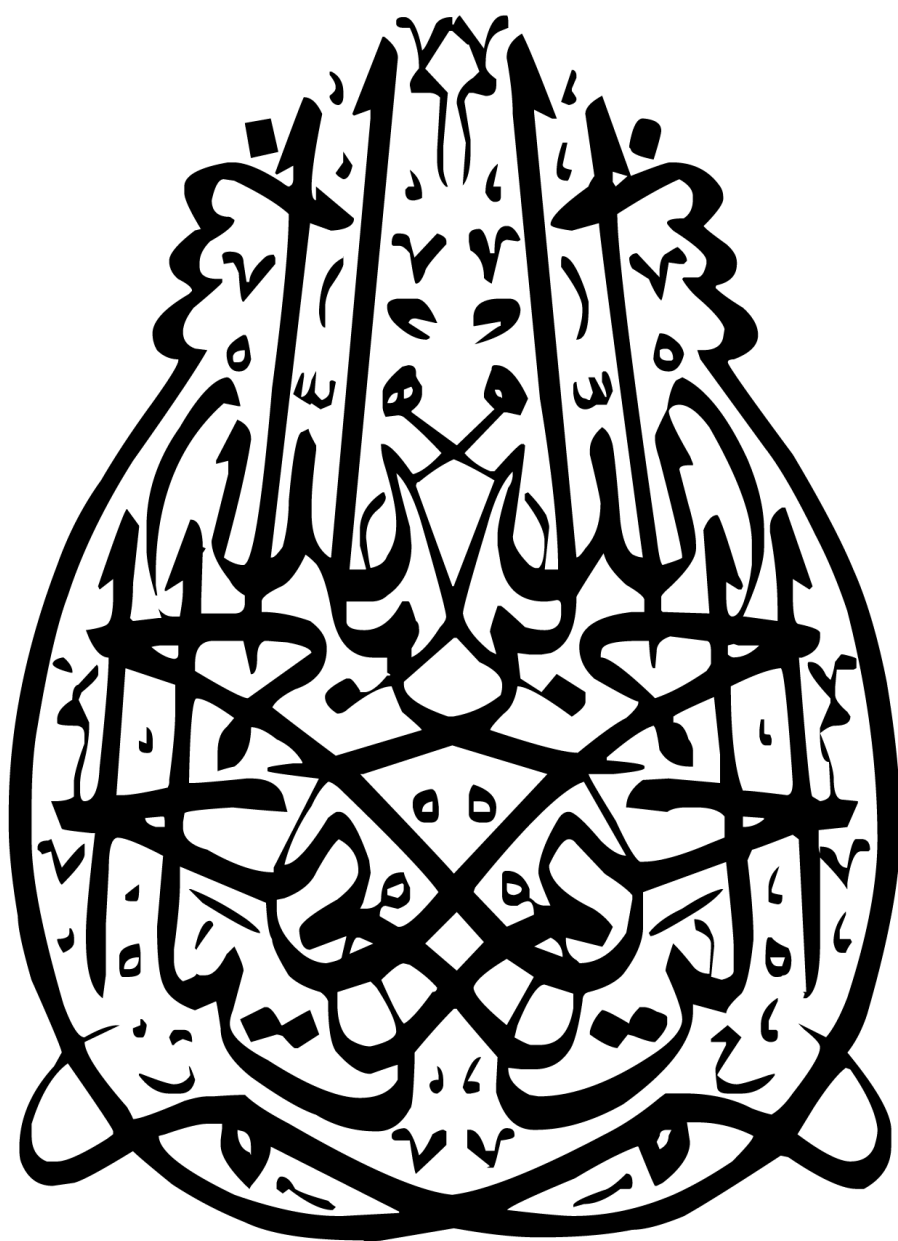
243000040

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي

المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتي الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفك

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

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 يسعنا الحظ بذكر أسمائهم

راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات

أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر فعالية العمل عن بُعد بأبعادها (الموازنة بين الحياة والعمل، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، المهارات) على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قوامها (384) موظفًا وموظفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي لدى الموظفين تجاه أبعاد فعالية العمل عن بعد، كما أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا لجميع أبعاد فعالية العمل عن بعد على إنتاجية الموظفي.

وتوصّلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تبني سياسات مرنة تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتعزيز جودة قنوات الاتصال والتواصل في بيئة العمل الافتراضية، وتحديث البنية التكنولوجية، بالإضافة إلى إطلاق برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات الموظفين الرقمية والتنظيمية لضمان استدامة وفعالية نظام العمل عن بعد.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد، الموازنة بين الحياة والعمل، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات،

المهارات، إنتاجية الموظفين، الشركات الخاصة، الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	1.1 أهمية الدراسة:
4.....	1.2.1 الأهمية النظرية:
5.....	2.2.1 الأهمية التطبيقية:
5.....	3.1 أهداف الدراسة:
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
7.....	6.1 نموذج الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
16.....	8.1 الفجوة البحثية:
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مصادر جمع البيانات:

12.1 أدوات الدراسة:	19
13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	20
14.1 أداة الدراسة:	20
15.1 حدود الدراسة:	21
الفصل الثاني: الإطار النظري:	22
المبحث الأول: فعالية العمل عن بعد:	22
1.1.2 تمهيد:	22
2.1.2 مفهوم فعالية العمل عن بعد:	22
3.1.2 أهمية فعالية العمل عن بعد:	23
4.1.2 أهداف فعالية العمل عن بعد:	24
5.1.2 أبعاد فعالية العمل عن بعد:	25
6.1.2 خصائص فعالية العمل عن بعد:	27
المبحث الثاني : إنتاجية الموظفين:	29
1.2.2 تمهيد:	29
2.2.2 مفهوم إنتاجية الموظفين:	29
3.2.2 أهمية إنتاجية الموظفين:	30
4.2.2 أهداف تحسين إنتاجية الموظفين:	31
5.2.2 العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظفين:	32
6.2.2 العلاقة بين العمل عن بعد وإنتاجية الموظف:	33
الفصل الثالث: منهجية الدراسة:	35

35.....	1.3 تمهيد:
35.....	2.3 منهج الدراسة.....
35.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
36.....	4.3 أداة الدراسة.....
37.....	5.3 صدق الأداة.....
38.....	6.3 ثبات الأداة.....
39.....	7.3 الأساليب الإحصائية.....
41.....	الفصل الرابع : تحليل البيانات.....
41.....	1.4 تمهيد.....
41.....	2.4 الخصائص الديموغرافية للعينة.....
42.....	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد فعالية العمل عن بعد.....
50.....	4.4 اختبار الفرضيات.....
56.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
56.....	1.5 نتائج الدراسة.....
57.....	2.5 التوصيات.....
59.....	Abstract.....
60.....	قائمة المراجع.....
60.....	أولاً: المراجع العربية.....
62.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
64.....	الملاحق.....
65.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (فعالية العمل عن بعد)	38
2.	الجدول (2) معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)"	39
3.	جدول 3: توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	41
4.	جدول 4: التحليل الوصفي لبعد الموازنة بين الحياة والعمل	43
5.	جدول 5: التحليل الوصفي لبعد الاتصال	44
6.	جدول 6: التحليل الوصفي لبعد تكنولوجيا المعلومات	46
7.	جدول 7: التحليل الوصفي لبعد المهارات	48
8.	جدول 8: التحليل الوصفي لإنتاجية الموظفين	49
9.	جدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد فعالية العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين	52
10.	الجدول (10) نتائج الفرضية الفرعية الأولى	53
11.	الجدول (11) نتائج الفرضية الفرعية الثانية	54
12.	الجدول (12) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	55

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	الجدول (13) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	13.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعد العمل عن بُعد أحد أبرز التحولات التي شهدتها سوق العمل العالمي خلال العقود الأخيرة، حيث فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة، والانفتاح الرقمي الواسع، واقعاً جديداً أتاح للموظفين أداء مهامهم المهنية خارج نطاق المكاتب التقليدية، سواء من منازلهم أو من أماكن أخرى باستخدام وسائل الاتصال الحديثة. وقد ساهمت البنية التحتية الرقمية المتقدمة، وانتشار تطبيقات الحوسبة السحابية، وأنظمة إدارة العمل عن بُعد، في تعزيز هذا النموذج كخيار استراتيجي تتبناه العديد من المؤسسات سعياً لتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمرونة الوظيفية. كما ساعدت التغيرات الاجتماعية والثقافية في رفع وتيرة القبول العام لهذا النمط من العمل، خاصة بعد تجارب واقعية فرضتها الأزمات العالمية، مثل جائحة كوفيد-19، التي أبرزت قدرة العمل عن بُعد على ضمان استمرارية الأعمال في أصعب الظروف.

من منظور إداري وتنظيمي، يمثل العمل عن بُعد تحولاً عميقاً في المفهوم التقليدي للعمل، حيث يُعيد تعريف العلاقة بين الموظف ومكان العمل، وي طرح تساؤلات جديدة حول طرق تقييم الأداء، وأساليب القيادة، وآليات بناء الفرق الافتراضية. كما يرتبط هذا النموذج بتحولات في ثقافة المؤسسات، حيث يتطلب من القادة تطوير مهارات جديدة في الإشراف والتواصل عن بُعد، ويتطلب من الموظفين قدراً أكبر من الانضباط الذاتي وإدارة الوقت. ويُنظر إلى العمل عن بُعد كوسيلة لتعزيز الإنتاجية، وخفض التكاليف التشغيلية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، خاصة في ظل توفير بيئة عمل مرنة تراعي احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية.

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يقدمها العمل عن بُعد، إلا أنه لا يخلو من التحديات. من أبرز هذه التحديات ما يتعلق بالحفاظ على التفاعل الإنساني داخل فرق العمل، وضمان الانتماء المؤسسي في بيئة افتراضية، إضافة إلى التحديات المرتبطة بأمن المعلومات وخصوصية البيانات. كما أن عدم وضوح الحدود بين الحياة المهنية والشخصية قد يؤدي إلى الإرهاق الوظيفي أو ما يُعرف بـ"الاحتراق النفسي

الرقعي"، ما لم تتم إدارة الأعباء بصورة متوازنة. كذلك، قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع العزلة أو غياب الدعم المباشر من الزملاء أو المدراء.

في السياق العربي، وخاصة في المملكة العربية السعودية، اكتسب العمل عن بُعد أهمية استراتيجية ضمن إطار التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تنفذها الحكومة تحت مظلة "رؤية 2030". وقد بدأت العديد من الجهات الحكومية والخاصة في تبني هذا النموذج كجزء من سياسات المرونة المؤسسية وتمكين الموارد البشرية. وقد أظهرت التجربة السعودية في هذا المجال نتائج واعدة، لا سيما في قطاعات مثل التعليم، وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات المالية، حيث أصبح العمل عن بُعد أداة فعالة لتعزيز التنوع في سوق العمل، وتوفير فرص وظيفية للفئات الأقل تمثيلاً مثل النساء وذوي الإعاقة، وتوسيع دائرة الاستفادة من الكفاءات الوطنية خارج المدن الكبرى.

تُعد إنتاجية الموظفين أحد المحاور الجوهرية التي تحتل موقعاً استراتيجياً في دراسات الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ تمثل المعيار الأكثر مباشرة لقياس كفاءة العنصر البشري داخل المؤسسات. فالإنتاجية لا تقتصر فقط على كمية ما يُنجز من المهام خلال فترة زمنية محددة، بل تتسع لتشمل نوعية الإنجاز، والقدرة على الابتكار، ومدى الالتزام بالجودة، وتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر ممكن من الموارد والهدر. ولذا فإن فهم إنتاجية الموظف وتحليل محدداتها يُعد مدخلاً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات العمل المتغيرة.

تخضع إنتاجية الموظفين لتأثير مجموعة من العوامل المتداخلة، منها ما يرتبط بالبيئة التنظيمية، كوضوح الأدوار، وعدالة نظم الحوافز، والقيادة الفعالة، ومنها ما يتصل بالعنصر البشري نفسه، مثل الدافعية، والرضا الوظيفي، والكفاءة المعرفية، والمهارات السلوكية. كما تلعب عوامل خارجية أخرى دوراً في تشكيل الإنتاجية مثل التطورات التكنولوجية، ومتغيرات السوق، والسياسات الاقتصادية. هذا التداخل يفرض على المؤسسات ضرورة تبني نماذج مرنة ومتكاملة في إدارة الأداء، تراعي البعد الإنساني والنفسي للعامل، إلى جانب المتطلبات الفنية والإدارية للعمل.

في العقود الأخيرة، ازداد التركيز على البعد النفسي والاجتماعي في تحليل إنتاجية الموظف، حيث أظهرت دراسات متعددة أن المناخ التنظيمي الإيجابي، والدعم الإداري، وتمكين العاملين من اتخاذ القرار، تُعد عوامل مؤثرة في رفع مستوى الإنتاجية. كذلك ساهم التحول نحو العمل عن بُعد والاعتماد على التقنيات الرقمية في إعادة تعريف مفهوم الإنتاجية، حيث لم يعد الحضور المادي شرطاً لتحقيق الأداء العالي، بل أصبح التركيز منصباً على النتائج والقدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتحديات. وفي هذا السياق، اكتسبت مفاهيم مثل "العمل الذكي" و"إدارة الوقت" و"قياس الأداء القائم على النتائج" أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية.

أما في السياق السعودي، فقد حظيت مسألة إنتاجية الموظف باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، في ضوء توجهات الدولة نحو تحسين كفاءة القطاعين العام والخاص، ودفع عجلة التحول الوطني ضمن "رؤية المملكة 2030". وشهدت المؤسسات السعودية موجة من الإصلاحات الإدارية التي هدفت إلى تعزيز الإنتاجية من خلال إعادة هيكلة بيئات العمل، وتحسين نظم المكافآت، وتكثيف برامج التدريب والتطوير المهني. كما أطلقت الجهات الرقابية والوزارية أدوات قياس ومعايير محددة لتقييم الأداء المؤسسي والفردية، مما ساهم في رفع وعي الموظفين بأهمية الكفاءة والإنجاز.

أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين يُعد من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الأوساط الأكاديمية والإدارية، لا سيما بعد الانتشار الواسع لهذا النموذج عقب جائحة كوفيد-19، وما تبعه من إعادة صياغة لطرق وأساليب العمل التقليدية. لقد فرضت تجربة العمل عن بُعد واقعاً جديداً كشف عن تحولات جوهرية في ديناميكيات الإنتاجية، حيث وجد العديد من الباحثين والممارسين أن بيئة العمل الافتراضية قادرة، في ظروف معينة، على تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تقليل الضغوط اليومية المرتبطة بالتنقل، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة، وإعطاء الموظف سيطرة أكبر على تنظيم وقته وجدولة مهامه.

أحد أبرز الآثار الإيجابية للعمل عن بُعد على إنتاجية الموظف يتمثل في تقليل الوقت المهدور في التنقلات اليومية وما يرافقها من إجهاد بدني ونفسي. هذا الوقت المستعاد يُمكن أن يُعاد استثماره في أداء

المهام أو تطوير الذات، مما يعزز الإنجاز الوظيفي. كما أن العمل من المنزل أو من أي مكان يختاره الموظف يمنحه شعورًا بالراحة النفسية والخصوصية، ويُقلل من التشتت الذي قد ينتج عن البيئات المكتبية الصاخبة أو المحاطة بالضغوط الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، يتيح العمل عن بُعد للموظف مرونة في مواعيد العمل، مما يُساعده على التوفيق بين الالتزامات الشخصية والمهنية، وهو ما ينعكس بدوره على مستويات الرضا الوظيفي، ومن ثمّ على جودة الأداء والإنتاجية.

ومع ذلك، لا يمكن النظر إلى تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية من زاوية واحدة فقط، إذ تُظهر بعض الدراسات أن هذا النمط من العمل قد يتسبب في انخفاض الإنتاجية لدى بعض الموظفين، لا سيما أولئك الذين يفتقرون إلى الانضباط الذاتي، أو الذين يواجهون صعوبات في إدارة الوقت أو التفاعل مع الفرق الافتراضية. كما أن غياب التوجيه المباشر، وضعف التواصل الفعال مع الإدارة والملاء، يمكن أن يؤدي إلى شعور بالعزلة الوظيفية، وهو ما يؤثر سلبًا على التحفيز والالتزام. كذلك، فإن بيئة العمل في المنزل قد تكون غير ملائمة أو مليئة بالمشتتات، خاصة في حال غياب البنية التحتية الرقمية المناسبة أو دعم الأسرة.

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر فعالية العمل عن بعد بأبعاده مجمعة والمتماثلة في (الموازنة بين الحياة والعمل – الاتصال – تكنولوجيا المعلومات – المهارات) على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

1.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1.2.1 الأهمية النظرية:

✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق أنماط العمل عن بُعد وإنتاجية الموظفين، خاصة في السياقات المؤسسية السعودية.

- ✓ تقديم إطار نظري حديث يربط بين مكونات بيئة العمل الرقمية (مثل المرونة الزمنية، التفاعل الإلكتروني، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والدعم الإداري الافتراضي) وبين مؤشرات الأداء الفردي مثل جودة الإنجاز، الالتزام، وتحقيق الأهداف.
- ✓ سد فجوة معرفية في الدراسات الإدارية العربية، التي لم تُعالج بشكل كافٍ التأثير المتكامل لتحول بيئات العمل نحو النمط الرقمي على أداء الموظفين في المؤسسات الخليجية والسعودية تحديداً.
- ✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية تُستخدم مستقبلاً لقياس مدى تأثير العمل عن بُعد على أداء الأفراد، وتحليل التحديات والفرص المرتبطة بهذا النمط الوظيفي.

2.2.1 الأهمية التطبيقية:

- ✓ دعم صُنَاع القرار في القطاعين العام والخاص بمؤشرات دقيقة حول تأثير العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين، مما يساهم في تصميم سياسات تشغيل مرنة تُراعي التوازن بين الكفاءة والاستقرار الوظيفي.
- ✓ تحقيق تحسين فعلي في مخرجات الأداء من خلال تقديم توصيات مستندة إلى نتائج علمية تدعم تهيئة بيئة رقمية محفزة تقلل من الانقطاعات وتُسهم في رفع كفاءة العاملين.
- ✓ رفع كفاءة الفرق الإدارية والتنفيذية عبر تسليط الضوء على المهارات الإدارية المطلوبة لإدارة فرق عمل افتراضية بنجاح، مثل التواصل الرقمي، المتابعة الإلكترونية، والتقييم القائم على النتائج.
- ✓ تحقيق وفورات مالية وتشغيلية من خلال تقليل التكاليف الثابتة للمكاتب والمرافق، وتحسين توزيع الوقت، وزيادة مرونة القوى العاملة، مما ينعكس إيجابياً على الميزانية التشغيلية واستدامة الأداء المؤسسي.

3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر فعالية العمل عن بُعد بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الموازنة بين الحياة والعمل – الاتصال – تكنولوجيا المعلومات – المهارات) على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى الموازنة بين الحياة والعمل على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى الاتصال على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى المهارات على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر فعالية العمل عن بعد بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الموازنة بين الحياة والعمل – الاتصال – تكنولوجيا المعلومات – المهارات) على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى تسهم الموازنة بين الحياة والعمل على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟
- ما أثر الاتصال على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟
- كيف يؤثر تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟
- ما أثر المهارات على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بعد بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الموازنة بين الحياة والعمل – الاتصال – تكنولوجيا المعلومات – المهارات) على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

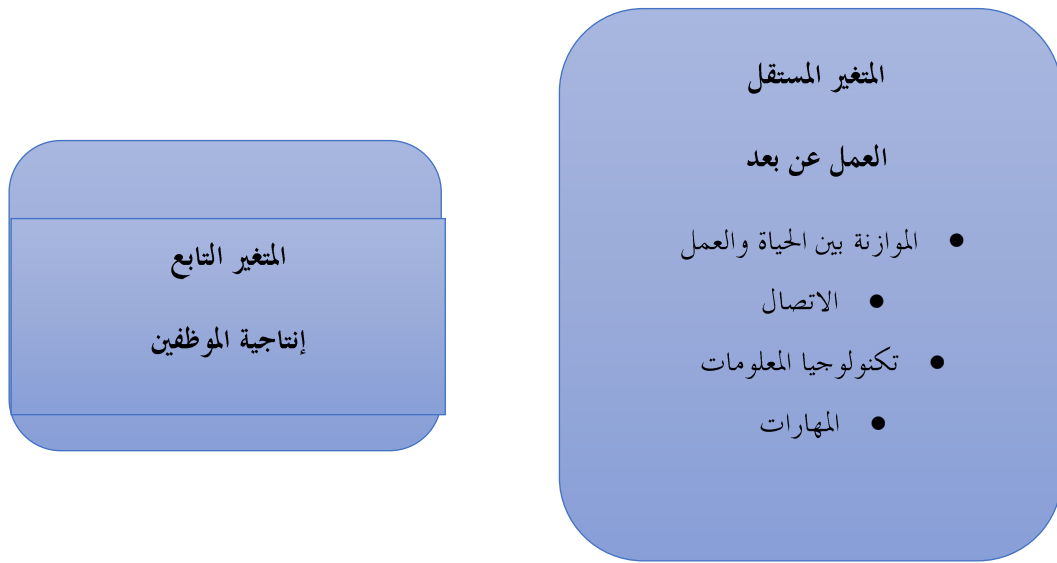
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنة بين الحياة والعمل على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

6.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: العمل عن بعد بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الموازنة بين الحياة والعمل – الاتصال – تكنولوجيا المعلومات – المهارات).
- المتغير التابع: إنتاجية الموظفين.

الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

دراسات عن ممارسات الاستدامة

✓ دراسة (أوبكر، 2023)، بعنوان أثر العمل عن بعد في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنك

الأهلي المصري

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير أبعاد العمل عن بعد في تحقيق التميز المؤسسي في البنك الأهلي المصري. وقد أجريت الدراسة الحالية على عينة قوامها (٣٧٤) مفردة من العاملين بالبنك الأهلي المصري بالمركز الرئيسي وشبكة فروع البنك بمحافظة القاهرة. توصلت الدراسة إلى الآتي: أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً لأبعاد العمل عن بعد (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات والأمان الوظيفي، ومرونة العمل، والاتجاه نحو العمل عن بعد في أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، والسياسة الاستراتيجية، والأفراد والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج العملاء، ونتائج الأفراد).

✓ دراسة (أحمد، 2022)، بعنوان أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق

على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة.

هدفت الدراسة الحالية إلى استشراف أبعاد "العمل عن بعد" و"إنتاجية العاملين" في كلية التجارة بجامعة المنصورة والوقوف على أهمية تلك الأبعاد ودورها في بناء مستويات مناسبة تسهم في تعزيز الإنتاجية لدى الموارد البشرية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في كلية التجارة بجامعة المنصورة. وتمت الدراسة على عينة تكونت من 86 موظفا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقام الباحث بتطبيق استبانة تكونت من مجالين هما المجال الأول (العمل عن بعد) والمجال الثاني (إنتاجية العاملين). واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف لواقع أثر "العمل عن بعد" على "إنتاجية العاملين". وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، والإحصاء الوصفي، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، أمكن تقييم مستويات أبعاد "العمل عن بعد" لدى مفردات العينة، وتحديد مستوى علاقتها ب "إنتاجية العاملين"، لدى العاملين الإداريين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، بمصر. وقد كشفت النتائج الإحصائية للدراسة عن أن تقييم العينة لأبعاد "العمل عن بعد" كان إيجابيا، كما أن تقييم العينة لأبعاد "إنتاجية العاملين" كان أيضا إيجابيا، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم صحة فرضية العدم الرئيسية التي تبنتها الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية بين أبعاد "العمل عن بعد" مجتمعة ومنفردة، وأبعاد "إنتاجية العاملين" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى العاملين الإداريين في كلية التجارة جامعة المنصورة في مصر، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة.

✓ دراسة (رزيق، 2024)، بعنوان أثر العمل عن بعد على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق

على العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية.

تظهر ملخص البحث في أهمية توافر أبعاد "العمل عن بعد" الواردة في هذه الدراسة لدى العاملين في شركات الأدوية المصرية، وما يعكسه ذلك على مستوى التميز المؤسسي، تبين ضرورة التأكيد على المنظمات والشركات بشكل عام، وعلى شركات الأدوية بشكل خاص بضرورة اتباع أساليب حديثة لتوفير

معطيات جيدة لبيئة العمل، بحيث تتوافق مع متطلبات العمل عن بعد"، الأمر الذي سينعكس تأثيره بشكل طردي، ومباشر، على مستوى التميز المؤسسي، وعلى رفع قيمة القيادة والموارد البشرية الذي سيظهر مردودة جلياً في تحسن مستوى ردود أفعال المتعاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات وهو ما سيصب بالقطع في صالح المنظمة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أثر العمل عن بعد على التميز المؤسسي على العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية والوقوف على أهمية تلك الأبعاد ودورها في بناء مستويات مناسبة تهدف إلى تعزيز التميز المؤسسي في الشركات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية والبالغ عددهم (700) موظف وموظفة إدارية في شركات الأدوية (كيمفارم، المصرية، أمون، إيفا). وتمت الدراسة على عينة تكونت من (86) موظفة وموظف إداري، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، قد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (25) عبارة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للعمل عن بعد على التميز المؤسسي، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الواقع أثر "العمل عن بعد" على "التميز المؤسسي" وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، والإحصاء الوصفي، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، أمكن تقييم مستويات أبعاد "العمل عن بعد" لدى مفردات العينة، وتحديد مستوى علاقتها ب "التميز المؤسسي"، لدى العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية. وقد كشفت النتائج الإحصائية للدراسة عن أن تقييم العينة لأبعاد العمل عن بعد" كان إيجابياً وكما أن تقييم العينة الأبعاد التميز المؤسسي كان أيضاً إيجابياً. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم صحة فرضية العدم الرئيسية التي تبنتها الدراسة حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العمل عن بعد مجتمعة ومنفردة وأبعاد التميز المؤسسي عند مستوى الدالة $\alpha \leq 0.05$ لدى العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية في مصر هو ما يتفق مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة.

✓ دراسة (عطية، 2023)، بعنوان أثر العمل عن بعد في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة

من القيادات الإدارية في جامعة تكريت - العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين بأبعاده (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل) في جامعة تكريت، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جامعة تكريت وعددها (22) كلية، تكونت وحدة المعاينة من الكادر الإداري في جامعة تكريت والبالغ عددهم (567) فرداً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (453) استبانة وبنسبة بلغت (79.9%). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها وجود أثر لجميع الأبعاد (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين. وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في تطبيق مفهوم العمل عن بعد، لما يقدمه هذا المفهوم من فوائد عديدة للشركات، إذ تتمثل فوائد العمل عن بعد للشركات في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحسين سرعة الأداء، وزيادة دقته وجودته، فضلاً عن زيادة إلمام العاملين بجوانب عملهم بهدف الأداء بأحسن صورة بأهمية الاستمرار في تطبيق مفهوم العمل عن بعد، لما يقدمه هذا المفهوم من فوائد عديدة للشركات، إذ تتمثل فوائد العمل عن بعد للشركات في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحسين سرعة الأداء، وزيادة دقته وجودته، فضلاً عن زيادة إلمام العاملين بجوانب عملهم بهدف الأداء بأحسن صورة.

☑ دراسة (القادري، 2023)، بعنوان أثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبدالعزيز بفرع السلیمانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بعد بأبعاده (الاتصال، تقنية المعلومات، المهارات، الثقة التبادلية لأطراف العمل، ساعات العمل المرنة، اتخاذ القرارات عن بعد) على مستوى الأداء الوظيفي بجامعة الملك عبد العزيز بفرع السلیمانية، وكذلك معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - الفئة العمرية - المستوى التعليمي - المسعى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - الراتب الشهري)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٢٠٦) مفردة من الموظفين والموظفات المعنيين بالعمل عن بعد بجامعة الملك عبد العزيز فرع السلیمانية من قيادات

إدارية وموظفين إداريين حيث كانت غالبية العينة إناث بنسبة (٥٦.٣%) والذكور بنسبة (٤٣.٧%)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم التوجه نحو العمل عن بعد في كافة المنظمات الحكومية والخاصة على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن تطبيق أسلوب العمل عن بعد بجامعة الملك عبد العزيز كان متوسطاً، بينما مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، كما أشارت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمل عن بعد بأبعاده (الاتصال، تقنية المعلومات، المهارات، الثقة التبادلية لأطراف العمل، ساعات العمل المرنة، اتخاذ القرارات عن بعد) ومستوى الأداء الوظيفي بجامعة الملك عبد العزيز، كما أوجدت فروقات ذات دلالات إحصائية بأبعاد العمل عن بعد وفقاً لمتغير العمر والمستوى التعليمي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تستمر الجامعة في دعم وتعزيز ونشر ثقافة العمل عن بعد كأسلوب جديد يحتاج إلى نوعية معينة من الإدارة أكثر تطوراً تختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية والتي تهدف من خلاله إلى تحسين الأداء الوظيفي وأداء الجامعة ككل، مع ضرورة توجيه مزيد من الإمكانيات لتوفير المتطلبات التقنية والمعلوماتية للعمل عن بعد داخل الجامعة مع توفير قنوات اتصال للعاملين عن بعد تمكنهم من أداء مهامهم بطريقة آمنة، فضلاً عن استخدام البرمجيات التي تساهم في تقليل الخطأ أثناء العمل عن بعد.

دراسات عن إنتاجية الموظفين

✓ دراسة (Saeed, 2023)، بعنوان Employees' Mental Health and Work Productivity: The

Mediating Role of Presenteeism and Absenteeism at the Governmental Hospitals

in Qalyubia Governorate

استهدف البحث دراسة التأثير المباشر للصحة العقلية للعاملين على إنتاجية العمل في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية، كما يسعى البحث لاستكشاف ما إذا كان الحضور للعمل والتغيب عن العمل يلعبان دور الوساطة في هذه العلاقة. بدأ البحث باستعراض أدبيات الصحة العقلية للعاملين الحضور للعمل، والتغيب عن العمل وإنتاجية العمل، يليها تطوير إطار مفاهيمي ومن ثم صياغة سبعة فرضيات رئيسية. وقد تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام عينة من ٣٧٤ من الكوادر الطبية

والتمريضية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج Smart PLS V.4. وأوضحت نتائج الدراسة أن الصحة العقلية للعاملين لها تأثير إيجابي مباشر دال إحصائيا على إنتاجية العمل. وعلاوة على ذلك، كشفت النتائج الإحصائية أيضا أن كلا من الحضور للعمل والتغيب عن العمل يتوسطان العلاقة بين الصحة العقلية للعاملين وإنتاجية العمل في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية.

✓ دراسة (Idris, 2019)، بعنوان **The Analysis of the Impact of Organizational Power on**

Employee productivity at Algerian University Hospitals

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير القوة التنظيمية على إنتاجية الموظفين عبر عينة من المستشفيات الجامعية الجزائرية. تشيراهم النتائج إلى أن القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات وقوة المكافأة ترتبط ارتباطا متوسطا موجبا بالسلوك الإنتاجي والقدرة الإنتاجية. تظهر نتائج تحليل التباين والتحليل العاملي المتعدد أن المتغيرات من المعلومات الشخصية التي لها تأثير على الإنتاجية تتمثل في نوع الجنس والمؤهل العلمي. على وجه الخصوص، يؤثر نوع الجنس على كل من القدرة الإنتاجية والسلوك الإنتاجي، فيما يؤثر المؤهل العلمي على القدرة الإنتاجية فقط.

✓ دراسة (Bazadough, 2022)، بعنوان **The Effect of Leadership Patterns on the**

Productivity of Employees in Educational Administration in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة في إنتاجية الموظفين في الإدارة التربوية في الأردن، ويرجع ذلك إلى الأهمية الكبيرة لأنماط القيادة، إذ ترتبط جميع المؤسسات بشكل عام ارتباطا مباشرا بالالتزام التنظيمي ونجاحه. تم إجراء هذه الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان، باستخدام المنهج المسحي الكمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإنتاجية إذ إن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة التحويلية والإنتاجية فتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بينهما بحسب تصورات الباحثين إذ كانت

القيمة الاحتمالية أعلى من (0.05). واستناداً لنتائج الدراسة أوصى الباحثون بتعزيز أنماط فاعلة وإيجابية لزيادة إنتاجية المؤسسات، إضافة لمقترحات بإجراء دراسات مستقبلية مشابهة لهذه الدراسة على المؤسسات الأخرى من أجل الاستمرار في التعرف على دور أنماط القيادة مع المتغيرات الأخرى في المؤسسات والمنظمات التجارية والحكومية.

✓ دراسة (Mustafa, 2020)، بعنوان **The Effect of Ethical Leadership on Employees**

Empowerment: Field Study at Al-Azhar University in Assuit - Arab Republic of Egypt

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في دعم تمكين العاملين، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: هل تؤثر القيادة الأخلاقية علي تمكين العاملين في جامعة الأزهر فرع أسيوط؟، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة اختبار بيرسون لقياس علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة وما تتضمنه من أبعاد، وكذلك استخدمت معامل الانحدار للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واشتملت عينة الدراسة على (317) شخصاً من العاملين بجامعة الأزهر حيث تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء أعدت لغرض الدراسة وتم استرداد 255 قائمة فقط بنسبة 80%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة كل من متغيري الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة متوسط القيادة الأخلاقية 3.57 بينما بلغ المتوسط بالنسبة لتمكين العاملين 3.53، كما تبين وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين، حيث بلغت قيمة (ت) (1.98) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لنشر ثقافة وقيم القيادة الأخلاقية، وكذلك أوصت بوضع نظام دقيق لمتابعة مدى تطبيق مفهوم تمكين العاملين.

✓ دراسة (Al-Duwati, 2023)، بعنوان **Measuring the Impact of Intellectual Capital on**

Productivity and Investment Decisions: An Empirical Study on Non-Financial

Listed Companies on the Egyptian Stock Market

هدف هذا البحث إلى قياس أثر رأس المال الفكري على كل من الإنتاجية وقرار الاستثمار باستخدام عينة مكونة من 117 شركة غير مالية مقيدة بسوق الأوراق المالية المصري في الفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٩ بإجمالي عدد مشاهدات ٥٥٣ مشاهدة. ويتمثل المتغير المستقل في رأس المال الفكري والذي تم قياسه اعتماداً على نموذج القيمة المضافة لرأس المال الفكري، والذي يضم ثلاثة مكونات هي كفاءة رأس المال البشري، وكفاءة رأس المال الهيكلي، وكفاءة توظيف رأس المال. وقد تم قياس القيمة المضافة من خلال الفرق بين الإيرادات وكافة المصروفات فيما عدا (المرتبات، والضرائب، والفوائد، والتوزيعات، والإهلاك). كما تم قياس رأس المال الفكري من خلال مجموع مكوناته الثلاثة. في حين تم قياس كفاءة رأس المال البشري من خلال خارج قسمة القيمة المضافة على مصروف الأجور والمرتبات. وبالنسبة لكفاءة رأس المال الهيكلي، فقد تم قياسه بالفرق بين القيمة المضافة ومصروف الأجور والمرتبات مقسوماً على القيمة المضافة. وأخيراً فيما يتعلق بكفاءة توظيف رأس المال، فقد تم قياسه من خلال قسمة القيمة المضافة على صافي الأصول. ويركز هذا البحث على متغيرين تابعين هما؛ الإنتاجية وقرارات الاستثمار. وفيما يتعلق بالمتغير التابع الأول الخاص بالإنتاجية فقد تم قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات هي؛ معدل الإيرادات إلى عدد العاملين، ومعدل الأرباح إلى عدد العاملين، ونسبة الإيرادات إلى إجمالي الأصول. وبالنسبة للمتغير التابع الثاني الخاص بقرار الاستثمار فقد تم قياسه بنسبة الأصول الثابتة إلى إجمالي الأصول. وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الفكري الكلي على إنتاجية العامل بمؤشره، مع وجود تأثير معنوي سلبي له على قرارات الاستثمار، وعدم وجود علاقة معنوية بينه وبين إنتاجية الأصول. وبصورة أكثر تحديداً لمكونات رأس المال الفكري، فقد أكدت النتائج على وجود علاقة معنوية طردية لكل من كفاءة رأس المال البشري وكفاءة رأس المال الهيكلي على مؤشري إنتاجية العامل، مع وجود علاقة معنوية عكسية بين كفاءة رأس المال الهيكلي وقرار الاستثمار. كذلك بينت النتائج عدم وجود علاقة معنوية لرأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة على إنتاجية الأصول، بالإضافة إلى عدم وجود أي تأثير معنوي لكفاءة توظيف رأس المال على أي من المتغيرات التابعة.

8.1 الفجوة البحثية:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعمل عن بعد وإنتاجية الموظفين، يمكن ملاحظة أن معظم البحوث ركزت على بيئات مؤسسية وتعليمية في دول عربية كمصر والعراق والأردن، كما تنوعت في طبيعة المؤسسات بين جامعات، مستشفيات، شركات دوائية، ومؤسسات حكومية. وقد انصبت أهداف هذه الدراسات غالباً على استكشاف العلاقة بين العمل عن بعد ومفاهيم تنظيمية مثل التميز المؤسسي (كما في دراسات أبو بكر، 2023؛ رزيق، 2024)، أو الأداء العام (كما في دراسة عطية، 2023)، أو قياس أثر محددات العمل عن بعد على أبعاد محددة في الأداء. بالمقابل، تم التطرق لإنتاجية الموظفين في بعض الدراسات (أحمد، 2022؛ القادري، 2023) ولكن غالباً بشكل غير مفصل من حيث تفكيك أبعاد العمل عن بعد وتأثيرها المنفصل والمركب على الإنتاجية.

ورغم أهمية ما قدمته تلك الدراسات من نتائج وإضاءات تطبيقية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بشكل متكامل ومباشر أثر فعالية العمل عن بعد بأبعاده الأساسية مجتمعة (التوازن بين الحياة والعمل، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، المهارات) على إنتاجية الموظف في بيئة القطاع الخاص، خاصة في السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية واقتصادية مختلفة عن البيئات التي تناولتها الدراسات السابقة. كما أن غالبية هذه البحوث ركزت على القطاع الحكومي أو المؤسسات التعليمية، مما يقلل من صلاحية تعميم نتائجها على بيئات الشركات الخاصة ذات الطابع التنافسي العالي ومؤشرات الأداء المعقدة.

علاوة على ذلك، فإن غالبية الدراسات السابقة لم تُعَرِّه اهتماماً كافياً لدور البنية التحتية الرقمية، ومدى جاهزية الموظف من حيث المهارات الرقمية، كمتغيرات وسيطة أو تفاعلية يمكن أن تفسر العلاقة بين العمل عن بعد والإنتاجية. كذلك، لم تعالج تلك البحوث بشكل منهجي الأثر التفاعلي بين أبعاد العمل عن بعد مجتمعة مقارنةً بدراستها بشكل منفصل، ما يفتح مجالاً بحثياً مهماً لفهم الأثر التراكمي أو التكاملي لهذه الأبعاد.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تصميم نموذج بحثي يختبر العلاقة بين فعالية العمل عن بعد (بأبعاده الأربعة) وإنتاجية الموظف، مع التركيز على القطاع الخاص السعودي كمجال تطبيقي لم ينل بعد اهتمامًا كافيًا في الأدبيات العربية الحديثة، على الرغم من التوسع الملحوظ في تطبيق أنظمة العمل المرن والرقمي في هذا السياق بعد جائحة كوفيد-19. كما تركز الدراسة على تقديم تحليل تجريبي دقيق باستخدام أدوات إحصائية متقدمة تضمن دقة النتائج، وتتيح فهمًا أعمق للعلاقة الديناميكية بين العمل عن بعد والإنتاجية من زاوية أكثر تكاملاً وتفسيرًا.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية، التي تحمل عنوان "أثر فعالية العمل عن بعد بأبعاده مجمعة (الموازنة بين الحياة والعمل - الاتصال - تكنولوجيا المعلومات - المهارات) على إنتاجية الموظفين بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية"، إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل القاعدة المعرفية التي تنطلق منها عملية البحث، وتساعد في بناء الإطار المفاهيمي والتحليلي للدراسة. ويُعد العمل عن بعد أحد المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية والتنظيم، حيث تطور نتيجة لتغيرات تقنية واقتصادية واجتماعية متسارعة، لاسيما مع ظهور التحول الرقمي وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء المهام الوظيفية. وقد ساهمت هذه التحولات في إعادة صياغة المفهوم التقليدي للعمل والمكان الوظيفي، مما دفع المؤسسات إلى تبني نماذج عمل أكثر مرونة تراعي التوازن بين متطلبات العمل وحياة الموظف الخاصة.

وتُبنى الدراسة الحالية على النظريات الإدارية والسلوكية التي تناولت العلاقة بين بيئة العمل وظروفها من جهة، ومستوى أداء الموظف وإنتاجيته من جهة أخرى. ومن بين هذه النظريات، تبرز نظرية "الاحتياجات الإنسانية" لماسلو، التي توضح كيف يمكن لتلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظف، من خلال نماذج العمل المرن مثل العمل عن بعد، أن ترفع من دافعيته وإنتاجيته. كما تستند الدراسة إلى "نظرية النظم" التي تنظر إلى بيئة العمل كوحدة متكاملة تتفاعل فيها عناصر عديدة تشمل

العامل البشري، البنية التحتية، والأنظمة التقنية والتنظيمية، بحيث يؤثر كل عنصر على مستوى الإنتاجية والفاعلية العامة.

وتستند الدراسة أيضاً إلى النظرية الموقفية، التي تفترض أن فاعلية أسلوب العمل تتحدد بمدى ملاءمته للسياق التنظيمي والبيئي الذي يُطبق فيه. فبيئة الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، التي تتميز بدرجة عالية من التنافسية والتنوع الثقافي، تفرض على المؤسسات أن تبحث عن صيغ عمل مرنة تسهم في تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم وتحقيق نتائج ملموسة في الأداء. ويُنظر إلى العمل عن بعد بوصفه أداة إستراتيجية في هذا الإطار، لكنه يتطلب إدارة فعالة لعناصره حتى تتحقق الفوائد المرجوة منه.

وفي سياق العلاقة مع الإنتاجية، تنطلق الدراسة من افتراض أن فعالية العمل عن بعد لا تتحقق بمجرد إتاحة هذا النمط، بل تتوقف على مدى جودة تنفيذ أبعاده الأساسية، كالتوازن بين الحياة والعمل الذي يؤثر في رضا الموظف، وجودة الاتصال الذي يضمن التنسيق والانسابية في العمل، وكفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تسهل تنفيذ المهام، إضافة إلى المهارات الفردية التي تمكّن الموظف من التكيف والعمل بكفاءة دون إشراف مباشر. إن هذه العوامل تُعد محددات رئيسة في التأثير على الإنتاجية، ولذلك تسعى الدراسة إلى اختبار مدى وجود هذه العلاقة وتأثيرها في السياق السعودي تحديداً.

وباختصار، فإن المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تقوم على المزج بين الأطر التقليدية والمعاصرة في فهم العلاقة بين بيئة العمل الحديثة، خصوصاً في نمطها الرقمي المرن، ومستوى إنتاجية الموارد البشرية، مع مراعاة خصوصية البيئة الثقافية والتنظيمية في القطاع الخاص السعودي، بما يجعل نتائج الدراسة ذات أهمية تطبيقية ومساهمة علمية واضحة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل

عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

14.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – العمل عن بعد، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الموازنة بين الحياة والعمل

2. الاتصال

3. تكنولوجيا المعلومات

4. المهارات

ثانيًا: المتغير التابع – إنتاجية الموظفين، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على أثر فعالية العمل عن بعد بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الموازنة بين الحياة والعمل – الاتصال – تكنولوجيا المعلومات – المهارات) على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على الشركات الخاصة السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالشركات الخاصة السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: فعالية العمل عن بعد

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة العمل خلال العقدين الأخيرين تحولات جذرية، نتيجة التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، وزادت وتيرتها مع تفشي جائحة كوفيد-19 التي فرضت واقعًا جديدًا على سوق العمل، ومن أبرز هذه التحولات تبني نظام "العمل عن بعد"، والذي بات يشكل نمطًا معتمدًا في العديد من المؤسسات.

وتُعد فعالية العمل عن بعد موضوعًا حيويًا في علم الإدارة، لما لها من انعكاسات مباشرة على الإنتاجية، والتوازن النفسي، ومستوى الأداء المؤسسي، وقد أصبح من الضروري الوقوف على هذا المفهوم وأبعاده المختلفة، وتحليل محدداته ومعوقاته، لفهم علاقته بمتغيرات الأداء في المؤسسات الحديثة.

2.1.2 مفهوم فعالية العمل عن بعد

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم "فعالية العمل عن بعد" بتعدد زوايا النظر إلى هذا النموذج من أنماط العمل، حيث يرى بعض الباحثين أن الفعالية ترتبط بمدى تحقيق الموظف لأهدافه بكفاءة ضمن بيئة افتراضية، بينما يرى آخرون أنها تتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تهيئة الظروف التقنية والتنظيمية التي تمكن الموظفين من الأداء الجيد خارج بيئة العمل التقليدية.

فقد عرّف Kurdy et al. (2023) فعالية العمل عن بعد بأنها "قدرة الأفراد على أداء مهامهم المهنية بكفاءة من مواقع خارج مقر العمل، باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة، وضمن نظام إداري يضمن المتابعة والتنسيق والنتائج المرجوة"، بينما اعتبر Ferrara et al. (2022) أن فعالية هذا النمط ترتبط بثلاثة محاور متكاملة: توافر البنية التكنولوجية، المهارات الرقمية والتنظيمية للموظف، والتواصل المؤسسي الفعال.

و عرّف أبو بكر وعوّاد (2023) فعالية العمل عن بعد بأنها "مدى قدرة المنظمات والعاملين فيها على إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف الأداء من خارج بيئة العمل، من خلال نظم رقمية مرنة، ضمن إطار تنظيمي يتسم بالوضوح والمتابعة"، كما ذهب السلوم والمعارك (2024) إلى أن الفعالية تعني "قدرة الموظف على الحفاظ على مستوى الأداء المتوقع عند العمل خارج المكتب، دون أن يتأثر الانضباط أو الالتزام أو جودة المخرجات".

و يرى George et al. (2022) أن فعالية العمل عن بعد ليست مجرد قدرة على أداء المهام عن بُعد، بل هي ناتج تفاعل بين الأبعاد التنظيمية (مثل الدعم الإداري)، والتقنية (مثل الأنظمة الرقمية)، والنفسية (مثل الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة والعمل).

ويرى الباحث أن فعالية العمل عن بعد تُفهم على أنها: "مدى قدرة الموظف على تحقيق نتائج عالية الكفاءة والجودة في بيئة غير تقليدية باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة، ضمن إطار تنظيمي مرن يدعم الأداء، ويوفر مقومات الاتصال، والتوازن الشخصي، والتدريب والتطوير المستمر".

3.1.2 أهمية فعالية العمل عن بعد

اكتسبت فعالية العمل عن بعد أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، مدفوعةً بالتطورات التكنولوجية من جهة، وبالظروف العالمية الطارئة مثل جائحة كوفيد-19 من جهة أخرى، والتي فرضت على المؤسسات ضرورة البحث عن بدائل مرنة لضمان استمرارية الأعمال، ومع توسّع تطبيق هذا النموذج، لم تعد المسألة تتعلق فقط بإمكانية العمل من المنزل، بل بكفاءة وفعالية هذا العمل في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان جودة الأداء، إن فعالية العمل عن بعد أصبحت عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات في البيئة المعاصرة، وتمثل انعكاساً مباشراً لقدرتها على التكيف والتطوير والإنتاج خارج الإطار التقليدي.

ويشير Kurdy et al. (2023) إلى أن فعالية العمل عن بعد تُمثل ركيزة استراتيجية لنجاح المؤسسات في بيئات العمل الديناميكية وتكمن أهميتها في:

1. ضمان استمرارية الأعمال في أوقات الأزمات والطوارئ: حيث أظهرت المؤسسات التي نجحت في تفعيل هذا النموذج فعالية عالية في مواجهة الانقطاعات التشغيلية، كما حدث خلال فترات الإغلاق أثناء جائحة كورونا.

2. خفض التكاليف التشغيلية والإدارية: من خلال تقليل نفقات المكاتب والبنية التحتية والمرافق، مما يتيح توجيه الموارد إلى مجالات أخرى أكثر قيمة .

3. تعزيز قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها: إذ يُتيح هذا النموذج توظيف أفراد من مواقع جغرافية متنوعة، ما يُسهم في تنويع رأس المال البشري والاستفادة من المهارات المتاحة على نطاق أوسع.

ويرى السلوم والمعارك (2024) أن فعالية العمل عن بعد تكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية العربية، حيث تساهم في تحقيق رضا الموظفين من خلال المرونة في ساعات العمل، وتقليل الضغط النفسي الناتج عن الالتزام المكاني والزمني، كما تُعد وسيلة فاعلة لتعزيز الاستقلالية والانضباط الذاتي لدى الموظف، مما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي.

و أشار أبو بكر وعواد (2023) إلى أن أهمية فعالية العمل عن بعد تكمن في قدرتها على تحفيز الابتكار وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، خاصة في القطاعات المالية التي تتطلب تركيزاً عالياً ومرونة في الإنجاز.

ويرى الباحث أن أهمية فعالية العمل عن بعد لا تقتصر على الجوانب التشغيلية أو المالية، بل تمتد لتشمل تحولاً ثقافياً في مفاهيم العمل والانضباط والإنتاج.

4.1.2 أهداف فعالية العمل عن بعد

تنبع أهداف فعالية العمل عن بعد من سعي المنظمات إلى تكييف بيئة العمل مع التغيرات الرقمية والاجتماعية، وتحقيق قيمة مضافة لكل من المؤسسة والموظف، ويشير George et al. (2022) إلى أن المؤسسات التي تُدير العمل عن بعد بفعالية، تستهدف من ذلك جملة من الأهداف، أبرزها:

1. رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي: وذلك من خلال تمكين الموظفين من أداء مهامهم في بيئة أكثر تركيزًا ومرونة، مما يعزز جودة العمل ويقلل من التشتيت المرتبط بالحضور التقليدي.
2. تحقيق التوازن الوظيفي والنفسي للموظفين: حيث يسمح العمل عن بعد بتخصيص وقت أكبر للحياة الشخصية والعائلية، مما ينعكس إيجابًا على الحالة النفسية، وبالتالي على الالتزام والانضباط الوظيفي.
3. دعم التحول الرقمي في المؤسسة: إذ يتطلب العمل عن بعد جاهزية رقمية عالية، وبالتالي يدفع المؤسسة لتحديث أنظمتها وتبني أدوات تقنية متقدمة، ما يُحسن الكفاءة التشغيلية على المدى البعيد.

ويرى أبو بكر وعواد (2023) أن من بين الأهداف الحيوية لفعالية العمل عن بعد هو تقليل الضغط على البنية التحتية الداخلية للمؤسسة، وزيادة المرونة التشغيلية، وتعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات من خارج البيئة الجغرافية التقليدية، خاصة في ظل التنافس الشديد على الكوادر المؤهلة.

و أكد السلوم والمعارك (2024) أن من أهداف هذا النمط أيضًا تحفيز الابتكار الفردي، حيث يمنح الموظف حرية أكبر في تنظيم بيئة عمله وتحديد الأساليب التي يرى أنها الأنسب لإنجاز مهامه، مما يُعزز من التفكير الإبداعي والاعتماد على الذات.

5.1.2 أبعاد فعالية العمل عن بعد

تُعد فعالية العمل عن بعد مفهومًا متعدد الأبعاد، يعكس تفاعل مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية والتقنية التي تُساهم مجتمعة في تحديد مدى نجاح تجربة العمل خارج مقر المؤسسة، وقد حددت الأدبيات الحديثة عدة أبعاد رئيسية لقياس هذه الفعالية، أبرزها: الموازنة بين الحياة والعمل، فعالية الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، والمهارات الفردية، ويمثل كل بعد منها عنصرًا مستقلًا ومتكاملًا في الوقت ذاته، يساهم في تشكيل الصورة الكلية لأداء الموظف والمؤسسة في بيئة العمل عن بعد.

✓ الموازنة بين الحياة والعمل (Work-Life Balance)

يُشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على إدارة وقته وجهده بما يسمح له بالوفاء بمتطلبات العمل دون أن يتعارض ذلك مع حياته الشخصية أو الأسرية حيث يُعد عاملاً حاسماً في استقرار الموظف النفسي ورضاه الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء.

و توصلت دراسة المالكي ومجلد (2024) إلى أن العاملين الذين تمكنوا من الحفاظ على توازن صحي بين العمل والمنزل أثناء فترات العمل عن بعد، أظهروا مستويات أعلى من الإنتاجية والارتياح النفسي. كما أشار سمر الدين (2021) إلى أن المؤسسات التي فشلت في دعم هذا التوازن عانت من عزوف الموظفين وتراجع الأداء.

✓ الاتصال (Communication)

يتمثل هذا البعد في مدى كفاءة قنوات الاتصال داخل المؤسسة عند تطبيق العمل عن بعد، ويشمل ذلك: وضوح التعليمات، التفاعل بين الموظف ومديره، إمكانية الوصول إلى الزملاء، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة. ويُعد الاتصال الفعال عن بُعد شرطاً أساسياً للحفاظ على التنسيق والاندماج الوظيفي، ووفقاً لـ (Kurdy et al. (2023، فإن ضعف الاتصال الافتراضي يؤدي إلى سوء فهم، وعزلة مهنية، وتراجع الحافز الذاتي لدى الموظف، وقد خلصت دراسة الخطيب والبدري (2021) إلى أن غياب التوجيه المستمر ووضوح الأهداف في بيئات العمل عن بعد ساهم في انخفاض الأداء في المؤسسات الهندسية خلال الجائحة.

✓ تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Readiness)

يُقصد بهذا البعد مدى توافر البنية التحتية الرقمية التي تمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة، وتشمل: أنظمة إدارة المهام، أدوات الاجتماعات الافتراضية، أمن المعلومات، وسرعة الاتصال بالإنترنت. تؤكد (Ferrara et al. (2022 أن توافر التكنولوجيا وحدها لا يكفي، بل يجب أن تكون مخصصة، متكاملة، وسهلة الاستخدام.

دراسة أبو بكر وعواد (2023) على البنك الأهلي المصري أظهرت أن الاستثمار المبكر في تطوير البنية التكنولوجية ساعد في رفع درجة فعالية العمل عن بعد بشكل كبير، كما أشار عطية وخليف (2023)

إلى أن ضعف الإمكانيات التقنية في بعض الجامعات العربية تسبب في فوضى تنظيمية وتدني أداء الموظفين عند الانتقال إلى النظام الرقمي.

✓ المهارات (Skills)

يُعبّر هذا البعد عن مدى امتلاك الموظف لمجموعة المهارات التي تمكنه من النجاح في بيئة العمل عن بعد، مثل: التنظيم الذاتي، إدارة الوقت، استخدام التطبيقات الرقمية، التواصل المهني، والعمل دون إشراف مباشر، ووفقاً لـ (Anakpo et al. (2023، فإن الموظفين ذوي المهارات الرقمية والتنظيمية العالية هم الأكثر إنتاجية في بيئة العمل المرن.

وقد أوضحت دراسة عزيز الرحمن (2024) أن تطوير مهارات العاملين التقنية والتفاعلية ساهم في رفع كفاءة الأداء في مستشفى النور التخصصي بمكة، في حين كشفت دراسة الخطيب والبدر (2021) أن نقص هذه المهارات لدى المهندسين في الأردن أدى إلى ضعف في الالتزام بالمواعيد وانخفاض جودة المخرجات.

6.1.2 خصائص فعالية العمل عن بعد

يتميّز مفهوم فعالية العمل عن بعد بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميّزه عن الفعالية في بيئات العمل التقليدية. فبينما ترتبط الفعالية في بيئات الحضور الفعلي بعوامل مثل الإشراف المباشر والانضباط الزمني والمكاني، فإن فعالية العمل عن بعد تنبني على ركائز مختلفة ترتكز على الثقة، والاستقلالية، والتكامل الرقمي، والمخرجات القابلة للقياس. وتمثل هذه الخصائص مؤشرات مميزة لنضج تجربة العمل عن بعد ونجاحها داخل المؤسسة.

ويشير (George et al. (2022 إلى أن لفعالية العمل عن بعد عدداً من الخصائص التي تمنحها طابعاً خاصاً وتفرض على المؤسسات أن تتعامل معها بأسلوب إداري مختلف، ومن أبرزها:

1. المرونة التشغيلية والزمنية: حيث تسمح فعالية العمل عن بعد للموظفين بتنظيم أوقاتهم بشكل أكثر

توافقاً مع أنماط حياتهم، مما يُعزز الشعور بالتحكم الذاتي، ويُقلل من التوتر الناتج عن جداول

العمل الصارمة. وتُعد هذه المرونة محفزاً نفسياً وإدارياً ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء.

2. التركيز على النتائج لا الوسائل: فعلى عكس بيئات العمل التقليدية التي تقيس الأداء من خلال

الحضور والانضباط الزمني، فإن العمل عن بعد يوجّه التركيز نحو قياس المخرجات والنتائج النهائية

للمهام المنجزة، وهو ما يعزز من ثقافة الإنجاز ويقلل من التشتت المرتبط بالمراقبة الشكلية.

3. الاعتماد على الاستقلالية والانضباط الذاتي: من أبرز خصائص الفعالية في هذا السياق أن الموظف

الناجح لا يحتاج إلى رقابة مستمرة أو تذكير دائم بمهامه، بل يعتمد على دافعه الذاتي، وقدرته على

تنظيم عمله وإدارته بكفاءة، ويُشير (Mustafa 2020) إلى أن الاستقلالية شرط جوهري للنجاح في

بيئة العمل الافتراضية، وأن المؤسسات التي تُنمّي هذا البُعد تحصد نتائج ماهرة في الأداء.

ويرى الباحث أن الخصائص المميزة لفعالية العمل عن بعد تُشكّل تحولاً جذرياً في الفلسفة

الإدارية الحديثة، فهي تنقل المؤسسة من نموذج "التحكم والمراقبة" إلى نموذج "التمكين والثقة"، وتُعيد

تعريف بيئة العمل على أنها منظومة من العلاقات القائمة على الإنجاز والمرونة والتكنولوجيا.

المبحث الثاني : إنتاجية الموظفين

1.2.2 تمهيد

تُعد إنتاجية الموظفين من المفاهيم المركزية في علم الإدارة والموارد البشرية، لما لها من انعكاسات مباشرة على الأداء المؤسسي، ومعدلات النمو، وفعالية التشغيل، وهي تمثل المحصلة النهائية لجهد الموظف، ومدى استثماره لموارده الفكرية والزمنية والمادية لإنجاز المهام المطلوبة بجودة وفعالية.

وقد دفعت التحديات الحديثة، وعلى رأسها التحول الرقمي، المؤسسات إلى إعادة النظر في أدوات قياس الأداء والإنتاجية، والتركيز على النتائج بدلاً من الحضور، وعلى المخرجات بدلاً من السلوك الوظيفي الشكلي، ومن هنا بات من الضروري تحليل مفهوم الإنتاجية بشكل موسّع، واستكشاف العوامل المؤثرة فيه، خاصة في ظل متغير العمل عن بعد الذي يتداخل معه تأثيراً وتأثراً.

2.2.2 مفهوم إنتاجية الموظفين

اختلف الباحثون في تعريف مفهوم "إنتاجية الموظفين" بحسب الزاوية التي ينظرون منها إلى الأداء الوظيفي، فمنهم من ركّز على الكم، ومنهم من ركّز على الكيف، ومنهم من اعتبر الإنتاجية انعكاساً لتكامل الجهد والمهارة والدافعية.

فقد عرّف Saeed et al. (2023) إنتاجية الموظف بأنها: "مدى قدرة العامل على تحويل الوقت والموارد والمهارات إلى مخرجات قابلة للقياس ومتناسبة مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة."

في حين اعتبر Bazadough et al. (2022) أن الإنتاجية تعني: "النجاح في تنفيذ المهام بكفاءة عالية ضمن إطار زمني محدد وبأقل قدر من الهدر أو إعادة العمل."

أما Mustafa (2020) فقد ربط بين الإنتاجية والتمكين الوظيفي وعزفها بأنها: "مستوى المساهمة الفعلية للموظف في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء المستقل والمركّز على المسؤولية الذاتية."

و يرى عزيز الرحمن (2024) أن إنتاجية الموظف تُقاس من خلال: "عدد المهام المنجزة وجودتها والسرعة في التنفيذ، مقارنةً بالموارد الممنوحة والبيئة التنظيمية الساندة".

ويرى الباحث أن إنتاجية الموظفين تمثل المقياس الأكثر صدقاً لكفاءة الإدارة والبيئة التنظيمية، كما أنها المؤشر الأوضح على دافعية الموظف وتفاعله مع ثقافة المؤسسة .

3.2.2 أهمية إنتاجية الموظفين

تُعد إنتاجية الموظفين بمثابة العمود الفقري الذي تستند إليه كفاءة أي منظمة، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف التشغيلية أو الاستراتيجية دون وجود أفراد قادرين على إنجاز المهام بجودة وفعالية، وفي العصر الحديث أصبحت المؤسسات لا تقيس نجاحها فقط بمقدار الإيرادات أو حجم الأصول، بل أيضاً بمستوى إنتاجية كوادرها البشرية، باعتبار أن الموظف هو المصدر الحقيقي للقيمة المضافة، وتعكس الإنتاجية مدى كفاءة استخدام الموارد، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتسارعة.

ويشير George et al. (2022) إلى أن أهمية إنتاجية الموظفين تنبع من دورها الجوهرى في تعزيز النمو التنظيمي، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر: فالموظف المنتج يُنجز مهامه بدقة، ويقلل من الوقت الضائع أو تكرار الجهد، مما يُساهم في ترشيد الموارد وتحقيق أعلى عائد من كل وحدة عمل، كما أن الإنتاجية العالية تؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين ربحية العمليات.
2. رفع مستوى جودة الخدمات والرضا الوظيفي: حيث يرتبط أداء الموظف ارتباطاً وثيقاً بجودة ما يقدمه من منتجات أو خدمات. وكلما زادت إنتاجية العاملين، ارتفع مستوى رضا العملاء الخارجيين والداخليين، وتحسنت صورة المؤسسة، كما أن الموظف المنتج يشعر بالإنجاز والثقة، ما يزيد من ولائه المؤسسي.

3. تحقيق الاستقرار والنمو الاستراتيجي للمؤسسة: إذ تُعد الإنتاجية مؤشراً أساسياً على مرونة المنظمة في التعامل مع التحديات، خاصة في بيئات العمل غير التقليدية مثل العمل عن بعد.

ويرى الخطيب والبدرى (2021) أن تحقيق إنتاجية مرتفعة لا يُعد فقط هدفاً اقتصادياً، بل هو شرط لاستدامة المؤسسات في العصر الرقمي، حيث تتغير أدوات العمل وأنماط التفاعل المهني باستمرار، وتُصبح القدرة على الأداء في بيئات مرنة من الضرورات وليس من الكماليات.

ويرى الباحث أن أهمية إنتاجية الموظفين تتجاوز الجانب الكمي لتُعبّر عن توازن شامل بين الجهد المبذول، والنتائج المحققة، ومستوى الرضا الوظيفي.

4.2.2 أهداف تحسين إنتاجية الموظفين

يمثل تحسين إنتاجية الموظفين أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في بيئات العمل الحديثة، سواء من خلال السياسات التحفيزية أو التمكين الوظيفي أو تطوير البنية التحتية والمهارات، فالإنتاجية لا تُعد فقط مؤشراً للأداء، بل هي نتيجة حتمية لمنظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والبيئية والبشرية، التي إذا ما أُديرت بكفاءة، انعكست إيجاباً على تحقيق الأهداف التشغيلية والربحية للمؤسسة.

ويشير Al-Duwati & Abdel Moneim (2023) إلى أن تحسين إنتاجية الموظفين يُعد ركيزة أساسية للنمو المؤسسي، وتسعى إليه المنظمات من خلال مجموعة من الأهداف من أبرزها:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق: فكلما زادت إنتاجية الأفراد، ارتفعت جودة المخرجات،

وقلّ وقت الإنجاز، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية واضحة في بيئة تتسم بسرعة التغير وتعدد البدائل .

2. رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة: حيث يُمكن تحسين الإنتاجية المؤسسة من استغلال مواردها

البشرية والمادية والمالية بشكل أمثل، مع تقليل الفاقد والازدواجية في الجهد، فالموظف عالي الإنتاجية

يستخدم وقته وجهده في الاتجاه الصحيح، بما يتوافق مع الأهداف المؤسسية.

3. تحقيق رضا الموظفين وتحفيزهم على الإنجاز يُعد تحسين الإنتاجية مؤشراً على وجود بيئة عمل صحية، وآليات دعم فعّالة، ما يرفع من الرضا الوظيفي، ويُقلل من معدلات التسرب الوظيفي، وأن الموظف الذي يشعر بتقدير جهوده الإنتاجية يُبدي التزاماً أكبر، ويُساهم في تطوير بيئة العمل.
4. ضمان استمرارية الأداء في ظل المتغيرات: خاصة في أنماط العمل الحديثة مثل العمل عن بعد، حيث يُصبح تحسين الإنتاجية هدفاً حيويًا لضمان الأداء المنتظم في ظل قلة الإشراف المباشر وتنوع مصادر الضغط.

ويرى الباحث أن أهداف تحسين إنتاجية الموظفين ليست محصورة في تحقيق مؤشرات مالية أو تشغيلية، بل تشمل أيضاً بُعداً استراتيجياً يرتبط ببناء بيئة عمل محفزة، واعية، ومنتجة، تدمج بين الكفاءة والرفاهية، وتُتيح للموظف أن يُعبّر عن إمكاناته في إطار من التمكين والثقة.

5.2.2 العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظفين

تتأثر إنتاجية الموظفين بجملة من العوامل المتداخلة التي تشمل الجوانب الفردية والتنظيمية والتقنية والاجتماعية. ويُعد فهم هذه العوامل شرطاً أساسياً لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين أداؤها، حيث تتيح لها معرفة مكامن القوة والقصور في بيئة العمل، وتعتمد درجة تأثير كل عامل على السياق التنظيمي، وطبيعة العمل، والثقافة المؤسسية.

ويشير (Mustafa (2020 إلى أن العوامل المؤثرة في الإنتاجية يمكن تصنيفها إلى:

1. التحفيز والدافعية: يُعد التحفيز من أقوى المحركات التي تدفع الموظف لتقديم أداء متميز. ويتضمن التحفيز المادي والمعنوي، وفرص الترقّي، والثناء والتقدير.
2. البيئة التنظيمية: وتشمل ثقافة المؤسسة، أسلوب الإدارة، نمط القيادة، سياسات الموارد البشرية، والعدالة التنظيمية.
3. التدريب وتطوير المهارات: فالموظف الذي يُتاح له التدريب المستمر يتطور في قدراته الفنية والسلوكية، ويواكب التغيرات التقنية، مما يرفع من كفاءته.

4. التكنولوجيا وتوفر الأدوات: خاصة في الوظائف التي تعتمد على الأنظمة الرقمية، فإن غياب الأدوات أو بطء الأنظمة أو ضعف الإنترنت يؤثر سلباً على تدفق العمل.
5. الاستقرار النفسي والصحة النفسية: الموظف الذي يعمل في بيئة خالية من التوتر الزائد والضغط المفرط يكون أكثر قدرة على التركيز والإنتاج.

6.2.2 العلاقة بين العمل عن بعد وإنتاجية الموظف

أصبحت العلاقة بين العمل عن بعد وإنتاجية الموظف محل اهتمام متزايد في الأدبيات المعاصرة، خصوصاً بعد التوسع المفاجئ في تطبيق هذا النمط خلال جائحة كوفيد-19، وقد تباينت نتائج الدراسات، حيث أظهرت بعض الدراسات ارتفاعاً ملحوظاً في الإنتاجية، فيما كشفت أخرى عن تراجع بسبب العزلة، وضعف التواصل، وغياب الرقابة.

تشير مراجعة منهجية أعدها Anakpo et al. (2023) إلى أن العمل عن بعد يُمكن أن يُعزز الإنتاجية إذا توفر له الشروط التالية: وضوح المهام، توافر البنية التكنولوجية، وجود تواصل فعال، والقدرة على إدارة الوقت، أما في حال غياب هذه العوامل، فيتحول إلى عائق يُضعف الانضباط ويزيد من التششت.

وقد أظهرت دراسة الخطيب والبدر (2021) في القطاع الهندسي بالأردن أن الإنتاجية انخفضت في ظل العمل عن بعد نتيجة ضعف المهارات الرقمية، وتداخل الحياة الشخصية بالمهنية، وغموض التوجيهات، بينما توصلت دراسة المالكي ومجلد (2024) إلى أن موظفي مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة أبدوا مستويات أعلى من الإنجاز عند تطبيق العمل عن بعد، بشرط وجود دعم إداري واستقرار نفسي.

كذلك، بيّنت دراسة Kurdy et al. (2023) أن العلاقة بين العمل عن بعد والإنتاجية ليست خطية، بل تتأثر بمتغيرات وسيطة مثل المستوى الوظيفي، نوع المهام، واستعداد الموظف الشخصي،

فالمناصب العليا والمهام المستقلة أظهرت تفاعلاً إيجابياً أكبر مع العمل عن بعد مقارنةً بالمناصب التشغيلية أو المهام التكرارية.

ويرى الباحث أن العلاقة بين العمل عن بعد وإنتاجية الموظفين هي علاقة مشروطة بالسياق التنظيمي والثقافي. فحين يُدار هذا النموذج بفعالية من حيث التكنولوجيا، والتدريب، والدعم القيادي، يحقق نتائج إيجابية في الإنتاجية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد:

يُعد هذا الفصل بمثابة الهيكل الإجرائي الذي تستند إليه الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. ويشمل تحديد المنهج العلمي المستخدم، وأسلوب جمع البيانات، وتصميم أداة الدراسة، وأسلوب التحليل الإحصائي. وقد تم إعداد هذه الدراسة بأسلوب منهجي منظم يُراعي طبيعة المشكلة البحثية والسياق التطبيقي الخاص بها، بهدف قياس أثر فعالية العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات كما هي واقعة في بيئتها الطبيعية، دون تدخل من الباحث، ويُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر، وتحليلها، والكشف عن العلاقات الارتباطية أو السببية بين المتغيرات.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ممن لديهم خبرة فعلية في العمل عن بعد، سواء من خلال تطبيق النموذج بشكل كلي (العمل بالكامل خارج مقر الشركة) أو جزئي (بعدد محدد من الأيام الأسبوعية)، ونظرًا لعدم توفر إحصائية دقيقة ومعلنة لعدد الموظفين الذين مارسوا العمل عن بعد في هذه الشركات خلال السنوات الأخيرة، فقد تم تقدير حجم مجتمع الدراسة بأنه كبير وغير محصور. ويستند هذا التقدير إلى بيانات سوق العمل في مدينة الرياض التي تُعد المركز الاقتصادي الأول في المملكة، وتحتضن أكثر من 300 ألف منشأة خاصة مسجلة، يعمل بها مئات الآلاف من الموظفين، وفق بيانات الهيئة العامة للإحصاء لعام 2023.

واستنادًا إلى هذا التقدير، وتبعًا للمعايير الإحصائية المعتمدة في اختيار حجم العينة، فقد تم استخدام جدول كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) الذي يُوصي بعينة حجمها 384 مفردة كافية لتمثيل المجتمعات الكبيرة التي يتجاوز عددها 10,000 مفردة، وبمستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$ ، وقد تم اختيار العينة باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط لضمان حيادية التوزيع وشمولية التمثيل لمختلف فئات الموظفين من حيث التخصص، والمستوى الإداري، والخبرة في العمل عن بعد، وقد تم توزيع عدد (400) استبانة لضمان الحصول على الحد الأدنى المطلوب من العينات الصالحة للتحليل (384 استبانة على الأقل)، مع أخذ احتمال الاستبعادات أو عدم الاستجابة في الاعتبار.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الكمية التي تستهدف قياس آراء المبحوثين حول متغيرات محددة، وخصوصًا تلك المتعلقة بالاتجاهات والسلوكيات التنظيمية، وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، حيث تم بناء فقراتها استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع مراعاة الجوانب الفنية في صياغة العبارات لضمان الوضوح والدقة والموضوعية.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

☑ القسم الأول: البيانات العامة للمبحوثين

ويتضمن مجموعة من الأسئلة الديموغرافية التي تهدف إلى وصف خصائص أفراد العينة، مثل: الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، مدى الخبرة السابقة بالعمل عن بعد، وعدد أيام العمل عن بعد أسبوعيًا. ويُستخدم هذا القسم لتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة، وبيان مدى تنوعها، دون أن يكون موضوعًا للتحليل الإحصائي المباشر في اختبار الفرضيات.

✓ القسم الثاني: فقرات القياس (محاورة الدراسة)

يضم هذا القسم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الرئيسية، وقد تم توزيعها على

النحو الآتي:

أ- المتغير المستقل: فعالية العمل عن بعد

ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي:

1. الموازنة بين الحياة والعمل (5 فقرات)
2. الاتصال (5 فقرات)
3. تكنولوجيا المعلومات (5 فقرات)
4. المهارات (5 فقرات) (مجموع فقرات هذا المتغير: 20 فقرة)

ب- المتغير التابع: إنتاجية الموظفين

ويتكون من 10 فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على جميع الفقرات

5.3 صدق الأداة

لضمان سلامة أداة الدراسة ودقتها في قياس المتغيرات المستهدفة، تم التحقق من صدقها

(Validity) باستخدام نوعين من الصدق:

■ الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء المتخصصين

في مجالات الإدارة، والموارد البشرية، وأساليب البحث العلمي، وذلك بهدف التأكد من وضوح الصياغة،

ومناسبة الفقرات للأبعاد النظرية، وعدم وجود غموض أو ازدواجية، وقد قدّم المحكّمون عددًا من التعديلات الطفيفة التي تم أخذها بعين الاعتبار قبل اعتماد النسخة النهائية من الاستبانة.

■ صدق الاتساق الداخلي: (Construct Validity)

تم اختبار الصدق البنائي للأداة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (فعالية العمل عن بعد) وبين باقي الأبعاد، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، حيث يُفترض أن تكون هناك علاقات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين الأبعاد إذا كانت جميعها تقيس نفس المفهوم العام للمتغير.

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (فعالية العمل عن بعد)

البُعد	1. الحياة والعمل	2. الاتصال	3. تكنولوجيا المعلومات	4. المهارات
الحياة والعمل	1			
الاتصال	0.61**	1		
تكنولوجيا المعلومات	0.55**	0.67**	1	
المهارات	0.59**	0.63**	0.69**	1

القيم المرفقة بعلامة ** تعني أنها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

تشير القيم في مصفوفة الارتباط أعلاه إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل "فعالية العمل عن بعد". حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.55 و0.69، وهي جميعها تقع ضمن المجال المقبول إحصائيًا للدلالة على وجود اتساق داخلي بنائي قوي بين الأبعاد.

6.3 ثبات الأداة

يُقصد بثبات الأداة (Reliability) مدى اتساق الفقرات داخليًا في قياس نفس المتغير، بحيث تعطي نتائج مستقرة ومتقاربة عند تطبيقها على أكثر من مجموعة في ظروف مماثلة، ويُعد اختبار الثبات خطوة

محورية لضمان الاعتماد على البيانات المستخرجة من الاستبانة، وتقليل احتمالية التحيز أو التششت في الإجابات.

وقد تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)"، الذي يُعتبر المؤشر الأكثر شيوعًا واستخدامًا لقياس الاتساق الداخلي، حيث تُعد القيمة المقبولة إحصائيًا هي ما يزيد عن 0.70، بينما تُعد القيم بين 0.80–0.90 مؤشرًا على مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية.

وقد جاءت نتائج الثبات على النحو التالي:

الجدول (2) معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)"

المتغير/ البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الموازنة بين الحياة والعمل	5	0.83
الاتصال	5	0.85
تكنولوجيا المعلومات	5	0.88
المهارات	5	0.86
فعالية العمل عن بعد (ككل)	20	0.91
إنتاجية الموظفين	10	0.89

تشير نتائج اختبار الثبات إلى أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، بل إن معظمها تراوح بين 0.83 إلى 0.91، مما يدل على أن فقرات كل بُعد مترابطة داخليًا بشكل قوي، وتقيس نفس المفهوم بدقة وموثوقية، كما أن القيمة الإجمالية المرتفعة لمعامل ألفا للمتغير المستقل (0.91) تعكس تجانس الأداة وقدرتها على قياس فعالية العمل عن بعد بشكل شمولي.

7.3 الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار الأخير المتوفر) في تحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة، وذلك لما يتميز به من أدوات متقدمة تسمح بمعالجة البيانات الكمية بفعالية ودقة، وقد تم

تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة وفرضياتها، والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics) شملت حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة والاطلاع على اتجاهات الردود لكل فقرة وأبعاد المتغيرات.
2. اختبار الاتساق الداخلي: (Cronbach's Alpha) تم تقييم ثبات أداة الدراسة للتأكد من موثوقية القياسات.
3. تحليل الارتباط: (Pearson Correlation) لقياس درجة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (فعالية العمل عن بعد) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، وتحديد قوة واتجاه العلاقة.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Simple and Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع، وتقدير مدى قدرة هذه الأبعاد على تفسير التغير في إنتاجية الموظفين.

الفصل الرابع : تحليل البيانات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وذلك عبر استخدام الأساليب الإحصائية الموضحة في الفصل السابق، وسيتم عرض النتائج في جداول وأشكال إحصائية، يليها تفسير علمي ومناقشة وفقاً لأدبيات البحث، وذلك للوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

2.4 الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول 3: توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار (عدد)	(%) النسبة المئوية
الجنس	ذكر	210	52.5
	أنثى	190	47.5
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	80	20.0
	سنة 30 – 39	150	37.5
	سنة 40 – 49	120	30.0
	سنة فما فوق 50	50	12.5
	أقل من 3 سنوات	90	22.5
سنوات الخبرة	سنوات 3 – 6	140	35.0
	أكثر من 6 سنوات	170	42.5
	أقل من 3 أشهر	60	15.0
الخبرة في العمل عن بعد	أشهر – 6 أشهر 3	140	35.0
	أكثر من 6 أشهر	200	50.0

يبين جدول 3 توزيع العينة من حيث الخصائص الديموغرافية، والذي يعكس تنوعًا جيدًا يمثل مجتمع الدراسة بشكل مقبول. فقد شكّل الذكور نسبة 52.5% من المشاركين، مقابل 47.5% للإناث، مما يدل على وجود تمثيل شبه متوازن بين الجنسين في العينة، وهو ما يعزز من موضوعية نتائج الدراسة ويقلل من تحيّز الجنس في التحليل.

أما بالنسبة للفئات العمرية، فتتصدر الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة المشهد بنسبة 37.5%، تليها فئة 40 إلى 49 سنة بنسبة 30%، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطًا وحضورًا في سوق العمل، مما يجعل نتائج الدراسة ذات صلة قوية بالسوق المهني الحالي.

وفيما يتعلق بخبرة العمل، فقد أظهرت النتائج توازنًا ملحوظًا بين الفئات المختلفة من حيث سنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة المشاركين ذوي الخبرة العالية (أكثر من 6 سنوات) 42.5%، مما يعكس وجود قاعدة معرفية ومهارية قوية في العينة، تعزز من دقة التقييمات المقدمة حول فعالية العمل عن بعد وإنتاجية الموظفين.

أما الخبرة في العمل عن بعد، فتبين أن نصف العينة تقريبًا (50%) لديهم خبرة تزيد عن 6 أشهر، مما يؤكد مدى ملاءمة المشاركين لدراسة موضوع البحث، حيث أن وجود هذه الخبرة يتيح لهم تقديم تقييمات مستنيرة وواقعية حول التحديات والفرص المتعلقة بهذا النمط من العمل.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد فعالية العمل عن بعد

يُعد التحليل الوصفي لأبعاد فعالية العمل عن بعد خطوة محورية لفهم كيفية تقييم الموظفين لتجربتهم مع كل بعد من أبعاد هذا المتغير المستقل، وقد تم قياس أربعة أبعاد رئيسية: الموازنة بين الحياة والعمل، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، والمهارات، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

أولاً: الموازنة بين الحياة والعمل

جدول 4: التحليل الوصفي لبعـد الموازنة بين الحياة والعمل

الرقم	البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	أستطيع تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية.	4.10	0.65	82.00	موافق	1
2	أشعر أن العمل عن بعد يقلل من الضغوط النفسية.	3.95	0.70	79.00	موافق	3
3	العمل عن بعد يسمح لي بقضاء وقت كافٍ مع العائلة.	4.05	0.68	81.00	موافق	2
4	لا يؤثر العمل عن بعد سلبًا على مسؤولياتي الشخصية.	3.85	0.75	77.00	موافق	5
5	العمل عن بعد يساعدني على تحسين جودة حياتي العامة.	4.00	0.66	80.00	موافق	4
—	المتوسط العام	3.99	0.69	79.80	موافق	—

يبين جدول 2-4 تقييم الموظفين لبعـد الموازنة بين الحياة والعمل من خلال خمسة مؤشرات

رئيسة، حيث أظهرت النتائج متوسطات حسابية مرتفعة تتراوح بين 3.85 و4.10، مع وزن نسبي يقارب

80%، مما يدل على قبول إيجابي ودرجة موافقة واضحة تجاه قدرة العمل عن بعد على تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

تصدرت الفقرة التي تعبر عن القدرة على تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي 82%، مما يعكس إدراكاً قوياً لدى الموظفين بأن العمل عن بعد يتيح لهم مرونة تسمح لهم بالاهتمام بحياتهم الشخصية دون التأثير على واجباتهم المهنية، وجاءت الفقرة المتعلقة بقضاء وقت كافٍ مع العائلة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.05، مما يؤكد الدور المحوري للعمل عن بعد في تحسين جودة الحياة الأسرية.

على الرغم من ذلك، لوحظ أن الفقرة التي تشير إلى عدم تأثير العمل عن بعد سلباً على المسؤوليات الشخصية جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط 3.85 ووزن نسبي 77%، مما يشير إلى وجود بعض التحديات أو الضغوط التي قد يواجهها بعض الموظفين في فصل أدوار العمل عن الحياة الخاصة، وهو أمر يستدعي اهتماماً من المؤسسات لتطوير آليات دعم أفضل.

جدول 5: التحليل الوصفي لبعد الاتصال

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	أجد أن قنوات الاتصال أثناء العمل عن بعد واضحة وفعالة.	3.90	0.72	78.00	موافق	2
2	التواصل مع المدير والزملاء يتم بسلاسة أثناء العمل عن بعد.	3.85	0.75	77.00	موافق	3

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
3	أحصل على تغذية راجعة مستمرة بخصوص أدائي خلال فترة العمل عن بعد.	3.70	0.80	74.00	موافق	5
4	توفر قنوات الاتصال يساعدني على إنجاز مهامي بشكل أفضل.	3.95	0.68	79.00	موافق	1
5	أشعر بأن الاتصال الفعال يعزز من روح الفريق أثناء العمل عن بعد.	3.75	0.74	75.00	موافق	4
—	المتوسط العام	3.83	0.74	76.60	موافق	—

يوضح جدول 3-4 أن تقييم الموظفين لبعد الاتصال خلال العمل عن بعد جاء إيجابياً، إذ بلغ المتوسط العام 3.83 مع وزن نسبي 76.6%، ما يدل على قبول جيد لفعالية قنوات التواصل في بيئة العمل الافتراضية.

أبرزت الفقرة التي تناولت تأثير توفر قنوات الاتصال على إنجاز المهام المرتبة الأولى بمتوسط 3.95، مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن توفر وسائل اتصال فعالة يُسهم بشكل ملموس في تحسين أداء العمل عن بعد. تلاها بفارق طفيف التقييم الإيجابي لوضوح وفعالية قنوات الاتصال بشكل عام (3.90).

وحصلت الفقرة المتعلقة بالتغذية الراجعة المستمرة على أدنى متوسط (3.70)، ما يعكس تحدياً نسبياً في مدى حصول الموظفين على ملاحظات دورية حول أدائهم، وهو عنصر أساسي لتعزيز التواصل الفعال وتحسين الأداء المستمر.

جدول 6: التحليل الوصفي لبعدها تكنولوجيا المعلومات

الرقم	البعدها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	تتوفر لدي الأدوات التكنولوجية اللازمة لأداء عملي عن بعد بفعالية.	4.20	0.60	84.00	موافق	1
2	أنظمة الاتصال الإلكترونية المستخدمة في عملي سهلة الاستخدام وموثوقة.	4.10	0.65	82.00	موافق	2
3	تتوفر شبكة إنترنت سريعة ومستقرة تمكنني من أداء مهامي بدون انقطاع.	4.05	0.68	81.00	موافق	3
4	الدعم الفني متوفر وسريع في حال حدوث مشاكل تقنية أثناء العمل عن بعد.	3.90	0.70	78.00	موافق	4
5	التكنولوجيا المتاحة تسهل علي إنجاز المهام بفعالية وكفاءة عالية.	4.15	0.63	83.00	موافق	5
—	المتوسط العام	4.08	0.65	81.60	موافق	—

يوضح جدول 4-4 أن تقييم الموظفين لبعدها تكنولوجيا المعلومات خلال العمل عن بعد جاء مرتفعاً

نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام 4.08 مع وزن نسبي 81.6%، مما يدل على رضا ملحوظ حول مدى توفر

وكفاءة الأدوات والتقنيات الداعمة للعمل عن بعد.

وتصدر البند الأول المرتبة الأولى بمتوسط 4.20، وهو ما يعكس قدرة الموظفين على الوصول إلى الأدوات التكنولوجية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، كما حازت سهولة استخدام أنظمة الاتصال الإلكترونية وموثوقيتها على تقييم جيد بمتوسط 4.10، مما يبرز أهمية تصميم أنظمة بسيطة وعملية تدعم المستخدمين، وأشار تقييم الدعم الفني إلى بعض التحديات، حيث حصل على أدنى متوسط (3.90)، مما يدل على أن بعض الموظفين قد يواجهون تأخيرات أو صعوبات في الحصول على الدعم التقني السريع، وهو أمر يستدعي اهتمام المؤسسات لتعزيز خدمات الدعم الفني لتحسين تجربة العمل عن بعد.

جدول 7: التحليل الوصفي لبعده المهارات

الرقم	البعده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	أمتلك المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامي عن بعد بكفاءة.	4.05	0.67	81.00	موافق	2
2	أستطيع تنظيم وقتي بشكل جيد أثناء العمل عن بعد.	4.10	0.65	82.00	موافق	1
3	أتمتع بقدرة جيدة على استخدام أدوات التواصل الرقمي المختلفة.	3.95	0.70	79.00	موافق	4
4	لدي القدرة على العمل بشكل مستقل دون	4.00	0.68	80.00	موافق	3

					الحاجة إلى إشراف مباشر.	
5	موافق	77.00	0.72	3.85	أشارك بفاعلية في التعلم المستمر لتطوير مهاراتي الرقمية.	5
—	موافق	79.80	0.68	3.99	المتوسط العام	

يوضح جدول 4-5 أن تقييم الموظفين لبعد المهارات في سياق العمل عن بعد جاء إيجابيًا بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام 3.99 ووزن نسبي يقارب 80%، ما يعكس ثقة الموظفين بقدرتهم على التكيف والنجاح في بيئة العمل المرنة، وحصلت القدرة على تنظيم الوقت على أعلى متوسط (4.10)، مما يدل على أهمية هذه المهارة الأساسية في تحقيق الأداء الفعّال أثناء العمل عن بعد، كما حظيت المهارات الرقمية اللازمة لأداء المهام بكفاءة بتقييم مرتفع (4.05)، وهو ما يعكس استثمار الموظفين في تطوير قدراتهم التقنية.

وجاءت المشاركة الفعالة في التعلم المستمر لتطوير المهارات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.85، مما يشير إلى وجود فرص لتعزيز ثقافة التدريب والتطوير المهني بين الموظفين، خاصة مع التغيرات السريعة في أدوات وتقنيات العمل عن بعد.

جدول 8: التحليل الوصفي لإنتاجية الموظفين

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
1	أتمكن من إنجاز مهامي في الوقت المحدد بكفاءة عالية.	4.15	0.62	83.00	موافق	1

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
2	ألتزم بمعايير الجودة في أداء العمل بشكل دائم.	4.05	0.68	81.00	موافق	3
3	أحقق نتائج متميزة تزيد من كفاءة الفريق والمؤسسة.	4.10	0.65	82.00	موافق	2
4	أستطيع التعامل مع ضغوط العمل والحفاظ على جودة الأداء.	3.90	0.70	78.00	موافق	5
5	أستطيع تنفيذ المهام المعقدة بنجاح أثناء العمل عن بعد.	4.00	0.67	80.00	موافق	4
6	أشارك في تحسين العمليات داخل الفريق لتحقيق أفضل النتائج.	3.95	0.69	79.00	موافق	6
7	أحرص على تطوير مهاراتي لتحقيق أداء أفضل.	3.85	0.71	77.00	موافق	8
8	أتلقي الدعم اللازم من الإدارة لتحسين إنتاجيتي.	3.88	0.72	77.60	موافق	7
9	أظهر مستوى عالٍ من التركيز والانضباط خلال ساعات العمل.	3.92	0.70	78.40	موافق	9

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الرتبة
10	أستخدم التكنولوجيا بكفاءة لتعزيز إنتاجي.	3.80	0.73	76.00	موافق	10
—	المتوسط العام	3.96	0.69	79.20	موافق	—

يوضح جدول 4-6 أن تقييم الموظفين لإنتاجيتهم أثناء العمل عن بعد جاء إيجابياً، حيث بلغ المتوسط العام 3.96 مع وزن نسبي 79.2%، مما يدل على تقدير جيد لمستوى الإنجاز والكفاءة في أداء المهام الوظيفية، وحصلت القدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد بكفاءة عالية على أعلى متوسط (4.15)، مما يؤكد أن معظم الموظفين قادرين على إدارة وقتهم وتنفيذ المهام ضمن الإطار الزمني المتوقع، وهو عامل مهم للحفاظ على استمرارية سير العمل، وجاء تقييم تحقيق النتائج المتميزة التي تعزز كفاءة الفريق والمؤسسة في المرتبة الثانية (4.10)، مما يبرز الالتزام الجماعي والفردى بتحقيق أهداف المنظمة.

و جاءت فقرة استخدام التكنولوجيا بكفاءة لتعزيز الإنتاجية في المرتبة الأخيرة (3.80)، وهو مؤشر على وجود فرص لتطوير مهارات استخدام التقنيات الحديثة بشكل أفضل، مما يمكن أن يسهم في رفع مستوى الأداء.

4.4 اختبار الفرضيات

❖ الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بعد بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (الموازنة بين الحياة والعمل – الاتصال – تكنولوجيا المعلومات – المهارات) على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

جدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد فعالية العمل عن بعد على إنتاجية

الموظفين

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار t	معاملات الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
0.002 **	3.112	0.512	(Constant) المقدار الثابت
0.000 **	5.284	0.312	الموازنة بين الحياة والعمل
0.000 **	4.927	0.278	الاتصال
0.000 **	3.866	0.225	تكنولوجيا المعلومات
0.002 **	3.112	0.193	المهارات
138.452	F قيمة اختبار	0.869	(R) معامل الارتباط
0.000	القيمة الاحتمالية F لاختبار	0.755	(R ²) معامل التحديد

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير معنوي وقوي لجميع أبعاد فعالية العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. فقد أظهر المقدار الثابت (Constant) قيمة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى 0.002، مما يدل على وجود مستوى أساسي من إنتاجية الموظفين حتى في غياب المتغيرات المستقلة، وهو ما يمكن تفسيره بالعوامل التنظيمية والبيئية الأخرى التي قد تؤثر بشكل مستقل.

أما فيما يخص المتغيرات المستقلة، فقد تبوأ بعد الموازنة بين الحياة والعمل المرتبة الأعلى من حيث قوة التأثير، حيث سجل معامل انحدار مقداره 0.312 مع قيمة t عالية (5.284) ومستوى دلالة إحصائي 0.000، مما يبرز أهمية قدرة الموظف على تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية

كعامل رئيس في رفع إنتاجيته. يلي هذا البعد بعد الاتصال الذي جاء أيضًا بتأثير قوي ($B=0.278$) ، $t=4.927$ ، $p=0.000$ ، مما يؤكد الدور المحوري للتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة في بيئة العمل المرنة.

في المقابل، أظهرت أبعاد تكنولوجيا المعلومات والمهارات تأثيرًا إيجابيًا ولكنه أقل نسبيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، مع قيم معاملات انحدار 0.225 و 0.193 على التوالي، وكلاهما دالة إحصائية عند مستوى 0.01، ما يشير إلى أن توفير بنية تكنولوجيا متقدمة وتنمية مهارات الموظف تظل من العوامل الضرورية لتعزيز الإنتاجية، لكن تأثيرها يأتي في سياق متكامل مع الأبعاد الأخرى.

كما يعكس معامل الارتباط العالي ($R=0.869$) وجود علاقة قوية وشاملة بين أبعاد فعالية العمل عن بعد وإنتاجية الموظفين، بينما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.755$) أن نحو 75.5% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد، وهو ما يؤكد على جودة النموذج وفاعليته في وصف العلاقة بين المتغيرات.

إن قيمة اختبار F المرتفعة (138.452) مع دلالة إحصائية عند 0.000 تعزز ثقة الباحثين في صلاحية النموذج، وتدلل على أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر بشكل كبير وذو دلالة على المتغير التابع، مما يجعل النتائج ذات أهمية تطبيقية كبيرة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أداء موظفيها من خلال تطوير بيئة العمل عن بعد.

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنة بين الحياة والعمل على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

الجدول (10) نتائج الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	F المحسوبة	Sig. F
إنتاجية الموظفين	0.659	0.434	1	176.482	0.000

المتغير المستقل	المعامل (B)	الخطأ المعياري	قيمة t	Sig. t
الموازنة بين الحياة والعمل	0.562	0.052	13.281	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين بعد الموازنة بين الحياة والعمل وإنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.659$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.434$)، مما يعني أن حوالي 43.4% من التباين في إنتاجية الموظفين يُمكن تفسيره من خلال هذا البعد فقط. وتُبرز قيمة F المحسوبة العالية (176.482) مع دلالة إحصائية ($p < 0.01$) قوة صلاحية النموذج، وإن معامل الانحدار ($B = 0.562$) وقيمة t المرتفعة (13.281) تؤكد أن الموازنة بين الحياة والعمل لها تأثير مباشر ومهم في رفع إنتاجية الموظفين، وهذه النتائج تدعم فرضية أن تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية يعزز من أداء الموظف ويزيد من كفاءته.

❖ الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية

الجدول (11) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	(r) معامل الارتباط		معامل (R ²) التحديد	درجات F	Sig. F
				المحسوبة	
إنتاجية الموظفين	0.621		0.386	1	0.000
المتغير المستقل	المعامل (B)	الخطأ المعياري	قيمة t	Sig. t	
الاتصال	0.511	0.043	11.855	0.000	

بيّنت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال على إنتاجية الموظفين، حيث سجل معامل الارتباط ($r = 0.621$) وقيمة R^2 (0.386)، ما يشير إلى قدرة هذا البعد على تفسير 38.6% من التباين في الإنتاجية. كما أن قيمة F المحسوبة (140.534) ومستوى الدلالة ($p < 0.01$) تؤكد صلاحية النموذج، ويوضح معامل الانحدار ($B = 0.511$) وقيمة t (11.855) أن الاتصال الفعال يعد عاملاً حاسماً لتحسين أداء الموظفين، إذ يسهل التنسيق وتبادل المعلومات ويساهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلية وفعالية.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

الجدول (12) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	F المحسوبة	Sig. F
إنتاجية الموظفين	0.594	0.353	1	123.799	0.000
المتغير المستقل	(B) المعامل	الخطأ المعياري	t قيمة	Sig. t	
تكنولوجيا المعلومات	0.497	0.045	11.128	0.000	

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تكنولوجيا المعلومات له تأثير إيجابي دال إحصائياً على إنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.594$) وقيمة R^2 (0.353)، ما يعني أن 35.3% من التباين في إنتاجية الموظفين يمكن تفسيره من خلال توافر التكنولوجيا وكفاءتها، كما تدعم قيمة F المحسوبة المرتفعة (123.799) ومستوى الدلالة ($p < 0.01$) صحة النموذج. يعكس معامل الانحدار ($B = 0.497$) وقيمة t

(11.128) أهمية البنية التحتية التكنولوجية والتقنيات الداعمة التي تُمكن الموظف من أداء مهامه بفعالية وسلسلة، مما يساهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية

الجدول (13) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

Sig. F	F	درجات		معامل		المتغير التابع
		المحسوبة	الحرية (df)	(R ²) التحديد	(r) معامل الارتباط	
0.000	142.317	1		0.388	0.623	إنتاجية الموظفين
		Sig. t		t قيمة	الخطأ المعامل (B)	المتغير المستقل
		0.000		11.928	0.040	المهارات

تبين من نتائج تحليل الانحدار أن بعد المهارات له أثر قوي ومؤثر إحصائيًا على إنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.623$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.388$)، ما يدل على أن 38.8% من التباين في الإنتاجية يُمكن تفسيره من خلال المهارات التي يمتلكها الموظف، كما أن اختبار F ذو القيمة العالية (142.317) ومستوى الدلالة ($p < 0.01$) يعزز من موثوقية النتائج. كما يشير معامل الانحدار ($B = 0.523$) وقيمة t (11.928) إلى أن تنمية المهارات، سواء التقنية أو التنظيمية، تعد من العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في بيئة العمل عن بعد

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

جاء بُعد الموازنة بين الحياة والعمل في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.99 مع انحراف معياري 0.69، ووزن نسبي 79.80%، مما يعكس قبولاً وإيجابية واضحة لدى الموظفين تجاه قدرتهم على التوفيق بين الحياة الشخصية ومتطلبات العمل أثناء العمل عن بعد. يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تماسك الآراء وقلة التشتت بين أفراد العينة في هذا البعد.

حل بُعد المهارات في المرتبة الثانية بمتوسط 3.99 أيضاً، وانحراف معياري 0.68، ووزن نسبي 79.80%. يعكس ذلك ثقة الموظفين بمهاراتهم الرقمية والتنظيمية اللازمة لأداء المهام عن بعد، رغم وجود بعض الفروقات الطفيفة في تقييم الفقرات الفرعية.

جاء بُعد تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.08، وانحراف معياري 0.65، ووزن نسبي 81.60%، مما يشير إلى رضا الموظفين عن جودة البنية التحتية التقنية المتوفرة لديهم، ودورها الفعال في تسهيل أداء العمل.

جاء بُعد الاتصال في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.83، وانحراف معياري 0.74، ووزن نسبي 76.60%. هذا يشير إلى وجود رضا نسبي لكنه أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، مع تنوع في آراء الموظفين حول جودة وكفاءة قنوات الاتصال خلال العمل عن بعد.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال إحصائيًا وبقوة عالية لبعد الموازنة بين الحياة والعمل على إنتاجية الموظفين ($B=0.562$)، ($p<0.01$)، يعكس ذلك أهمية التوازن بين الحياة الشخصية والعملية في تعزيز تركيز الموظف ورضاه، مما ينعكس إيجاباً على أدائه، وتتفق هذه النتائج مع دراسات المالكي ومجلد (2024) وأبو بكر وعواد (2023) التي أشارت إلى أن العمل المرن يُمكن الموظف من التوفيق بين الجانبين، ويخفض الإجهاد، ويزيد دافعيته.

كما أظهرت النتائج أن الاتصال له تأثير إيجابي ومهم على إنتاجية الموظفين ($B=0.511$) ، ($p<0.01$) ، مما يؤكد أن جودة التواصل بين الموظفين والإدارة وزملاء العمل تلعب دوراً مركزياً في تحسين أداء الفريق وتنظيم العمل عن بعد، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسات الخطيب والبدري (2021) ورزق (2024) التي ربطت بين ضعف الاتصال وتراجع الإنتاجية، خصوصاً في بيئات العمل الافتراضية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ملحوظ لتكنولوجيا المعلومات على إنتاجية الموظفين ($B=0.497$) ، ($p<0.01$) ، حيث تساهم البنية التحتية التقنية المتطورة في تسهيل تنفيذ المهام وتقليل المشكلات التقنية التي قد تعوق الأداء، وتتسق هذه النتائج مع دراسات أبو بكر وعواد (2023) وسمر الدين (2021) ، التي أكدت على دور التكنولوجيا في ضمان استمرارية العمل وجودة الأداء.

وأخيراً، أظهرت الدراسة أن المهارات الرقمية والتنظيمية للموظف لها تأثير إيجابي وقوي على إنتاجيته ($B=0.523$) ، ($p<0.01$) . تعكس هذه النتيجة الحاجة الماسة لتطوير مهارات الموظفين المستمرة في ظل التحول الرقمي والعمل المرن، بما يتوافق مع توصيات Anakpo et al. (2023) والفيفي (2022) التي أشارت إلى أن تطوير المهارات يعزز القدرة على التكيف وزيادة الكفاءة.

2.5 التوصيات

انطلاقاً من نتائج الدراسة التي أكدت على الأثر الإيجابي لفعالية العمل عن بعد بأبعادها المختلفة على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، يُوصى بما يلي:

1. ينبغي للمؤسسات تبني سياسات مرنة تدعم تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين، من خلال السماح بجداول عمل مرنة، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي، وذلك لتحسين رفاهية الموظف وزيادة دافعيته.
2. يتعين على الإدارات تحسين وتطوير قنوات الاتصال الإلكترونية المستخدمة في بيئة العمل عن بعد، وضمان وضوحها وسرعتها، مع التركيز على توفير تغذية راجعة مستمرة وتعزيز التواصل غير الرسمي لبناء روح الفريق والانتماء المؤسسي.

3. يجب الاستثمار المستمر في تحديث وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، مع ضمان توفر أدوات وتقنيات حديثة تيسر أداء العمل بكفاءة، إضافة إلى تعزيز الدعم الفني السريع لحل المشكلات التقنية في الوقت المناسب.
4. يوصى بإطلاق برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين في المهارات الرقمية والتنظيمية، مع التركيز على التعلم المستمر لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل والتقنيات المستخدمة.
5. على المؤسسات العمل على نشر ثقافة مؤسسية داعمة للعمل عن بعد، تُعزز من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وتشجع على الالتزام وتحقيق الأهداف بمرونة ومسؤولية.
6. يُنصح بتطوير نظم تقييم أداء تناسب بيئة العمل عن بعد، تشمل معايير كمية ونوعية واضحة، مع توفير مؤشرات لقياس رضا الموظفين وتحليل التحديات التي قد تواجههم.
7. ينبغي تخصيص برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين العاملين عن بعد، للتخفيف من مشاعر العزلة والضغط النفسي، مما ينعكس إيجاباً على صحتهم النفسية وأدائهم المهني.

Abstract

The present study aimed to measure the impact of remote-work effectiveness through its dimensions (work-life balance, communication, information technology, and skills) on employee productivity in private companies in Riyadh. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a randomly selected sample of (384) male and female employees.

Descriptive results showed a positive attitude among employees towards the dimensions of remote-work effectiveness. The results of multiple linear regression analysis demonstrated a positive and statistically significant effect for all dimensions of remote-work effectiveness on employee productivity.

The study provided several recommendations, notably: the necessity of adopting flexible policies that support work-life balance, improving communication channels in the virtual work environment, continuously upgrading technological infrastructure, and implementing ongoing training programs aimed at developing employees' digital and organizational skills to ensure the sustainability and effectiveness of remote-work systems.

Keywords: Remote Work, Work-life Balance, Communication, Information Technology, Skills, Employee Productivity, Private Companies, Riyadh.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، منة الله أحمد محمد، و عواد، عمرو محمد أحمد. (2023). أثر العمل عن بعد في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 453 - 486.
- أحمد، حسام قرني. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. مجلة السياسة والاقتصاد، مج15، ع4 ، 43 - 48.
- بلال، زروق محمد. (2022). أثر العمل عن بعد على كفاءة الاداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا: بالتطبيق على مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار ووزارة العمل بلدية ظفار بسلطنة عمان. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج19، ع3 ، 481 - 517.
- خريسات، سناء سالم محمد. (2022). تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف. المجلة العربية للنشر العلمي، ع41 ، 634 - 642.
- الخطيب، علا عيسى محمود، و البدرى، فايز أحمد. (2021). أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة "كوفيد-19" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان
- رزيق، صليب روماني أمين. (2024). أثر العمل عن بعد على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية. مجلة البحوث الإدارية، مج42، ع3 ، 1 - 32.
- السلوم، رافد بن عبدالله، و المعارك، هلاء بنت عثمان. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع63 ، 226 - 244.
- سمر الدين، رشا رشاد. (2021). أثر العمل عن بعد في إدارة الأزمات عند تفشي فايروس كورونا المستجد كوفيد 19: دراسة إستطلاعية على موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع5 ، 52 - 67.

- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 99 - 119.
- عطية، حمادي حسن عطية، و خليف، هشام. (2023). أثر العمل عن بعد في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت - العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع64، 461 - 488.
- العقابي، علي حسن نجم، العباسي، علاء عبدالسلام مصطفى محمد، و مكطوف، نوار علي. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الصلبة في تحسين الكفاءة الإنتاجية: دراسة استطلاعية في شركة نفط ميسان. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع4، 1351 - 1377.
- الغامدي، حامد عبدالهادي فارس، و الشمري، وائل بن شافي بن منزل. (2023). أثر تطبيق العمل عن بعد على الأداء الوظيفي خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على موظفي إدارة تعليم بيشة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة، مج37، ع1، 133 - 162.
- الفيحي، نورة بنت يحيى جابر. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2019 / 2020. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع23، 1 - 26.
- القادري، عادل أحمد، و الجفري، علي بن عمر. (2023). أثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبدالعزيز بفرع السلیمانية. مجلة كلية التربية، ع43، 356 - 436.
- قنديل، إيمان محمد أحمد، و أبو معمر، فارس محمود محمد. (2021). مدى الالتزام بتنفيذ الترقيات المستحقة وعلاقته بإنتاجية الموظفين: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- المالكي، منصور بن عطية، و مجلد، أسامة عبدالرحمن. (2024). العمل عن بعد وأثره على جودة الحياة الوظيفية والاعترا ب الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بجدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع72، 722 - 780.

- المغاصبة، إسماعيل محمد ملفح. (2022). استراتيجية العمل عن بعد وأثرها في تنمية بعض مهارات العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية في الأردن. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج 57، ع 3، 14 - 33.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Duwati, Dalida Adel, and Abdel Moneim, Zakia. (2023). Measuring the Impact of Intellectual Capital on Productivity and Investment Decisions: An Empirical Study on Non-Financial Listed Companies on the Egyptian Stock Market. *Journal of Accounting Research*, No. 1, 88-145.
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529
- Bazadough, Dina Saeed Abdel Hamid, Al-Shaqran, Rami bin Ibrahim bin Abdul Rahman, and Al-Fayoumi, Khalil Abdul Rahman Muhammad. (2022). The Effect of Leadership Patterns on the Productivity of Employees in Educational Administration in Jordan. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 6, No. 33, pp. 118-134.
- Benchiha, K. H. (2023). The Role of Occupational Safety and Health Standards in Improving Employee Performance in an Agricultural Equipment Company "Sidi Bel Abbes- Algeria". *Economic Notebooks Journal*, Vol. 14, No. 2, 34-52.
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: an evidence-based systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373

- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869.
- Idris, D., and Abdellaoui, I. (2019). The Analysis of the Impact of Organizational Power on Employee productivity at Algerian University Hospitals. *Journal of Economics and Human Development*, Vol. 10, No. 2, 164-178.
- Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H. A. N., & Rizwan, S. (2023). The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: the moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 339-352.
- Mustafa, Abeer Mokhtar Suwaifi. (2020). The Effect of Ethical Leadership on Employees Empowerment: Field Study at Al-Azhar University in Assuit - Arab Republic of Egypt. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 4, No. 11, pp. 132-157.
- Raji, A. A., and Ali, B. A. (2022). The Role of Value Analysis Technique in Improving Product Quality: Applied Study in Al-Diwaniyah Tire Factory. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 24, No. 3, 357-380.
- Rañeses, M. S., Nisa, N., Bacason, E. S., & Martir, S. (2022). Investigating the impact of remote working on employee productivity and work-life balance: A study on the business consultancy industry in Dubai, UAE. *International journal of business and administrative studies*, 8(2), 63-81.
- Saeed, Sameh Mohamed Mohamed, Mahmoud, Dina Abu Bakr Mohamed, and Nasser, Duaa Gamal El-Din Ali. (2023). Employees' Mental Health and Work Productivity: The Mediating Role of Presenteeism and Absenteeism at the Governmental Hospitals in Qalyubia Governorate. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Vol. 14, No. 4, 413-465.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر العمل عن بعد على إنتاجيه الموظفين دراسة تطبيقيه على الشركات الخاصة بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 39 – 30 سنة
☐ 49 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- سنوات الخبرة ☐ 3 من سنوات فأقل ☐ من 3 – 6 سنة
☐ أكثر من 6 سنة

4- الخبرة في العمل عن بعد ☐ أقل من 3 شهر ☐ من 3 – 6 شهر
☐ أكثر من 6 شهر

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: فعالية العمل عن بعد ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الموازنة بين الحياه والعمل					
					أستطيع تحقيق توازن جيد بين العمل وحياتي الشخصية.
					أشعر أن العمل عن بعد يقلل من الضغوط النفسية.
					العمل عن بعد يسمح لي بقضاء وقت كافٍ مع العائلة.
					لا يؤثر العمل عن بعد سلبًا على مسؤولياتي الشخصية.
					العمل عن بعد يساعدني على تحسين جودة حياتي العامة.
الاتصال					
					أجد أن قنوات الاتصال أثناء العمل عن بعد واضحة وفعالة.
					التواصل مع المدير والزملاء يتم بسلاسة أثناء العمل عن بعد.
					أحصل على تغذية راجعة مستمرة بخصوص أدائي خلال فترة العمل عن بعد.

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
معارض					بشدة
					توفر قنوات الاتصال يساعدني على إنجاز مهامي بشكل أفضل.
					أشعر بأن الاتصال الفعال يعزز من روح الفريق أثناء العمل عن بعد.
تكنولوجيا المعلومات					
					تتوفر لدي الأدوات التكنولوجية اللازمة لأداء عملي عن بعد بفعالية.
					أنظمة الاتصال الإلكترونية المستخدمة في عملي سهلة الاستخدام وموثوقة.
					تتوفر شبكة إنترنت سريعة ومستقرة تمكيني من أداء مهامي بدون انقطاع.
					الدعم الفني متوفر وسريع في حال حدوث مشاكل تقنية أثناء العمل عن بعد.
					التكنولوجيا المتاحة تسهل عليّ إنجاز المهام بفعالية وكفاءة عالية.
المهارات					
					أمتلك المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامي عن بعد بكفاءة.
					أستطيع تنظيم وقتي بشكل جيد أثناء العمل عن بعد.

البعاد					أوافق بشدة
أوافق					أوافق
محايد					معارض
معارض بشدة					معارض بشدة
					أتمتع بقدرة جيدة على استخدام أدوات التواصل الرقمي المختلفة.
					لدي القدرة على العمل بشكل مستقل دون الحاجة إلى إشراف مباشر.
					أشارك بفاعلية في التعلم المستمر لتطوير مهاراتي الرقمية.

✿ المحور الثاني: إنتاجية الموظفين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					أتمكن من إنجاز مهامي في الوقت المحدد بكفاءة عالية.
					ألتزم بمعايير الجودة في أداء العمل بشكل دائم.
					أحقق نتائج متميزة تزيد من كفاءة الفريق والمؤسسة.
					أستطيع التعامل مع ضغوط العمل والحفاظ على جودة الأداء.
					أستطيع تنفيذ المهام المعقدة بنجاح أثناء العمل عن بعد.
					أشارك في تحسين العمليات داخل الفريق لتحقيق أفضل النتائج.
					أحرص على تطوير مهاراتي لتحقيق أداء أفضل.
					أتلقي الدعم اللازم من الإدارة لتحسين إنتاجيتي.
					أظهر مستوى عالٍ من التركيز والانضباط خلال ساعات العمل.
					أستخدم التكنولوجيا بكفاءة لتعزيز إنتاجيتي.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business Management



**"The impact of remote work on employee productivity: an
applied study on private companies in Riyadh"**

Preparation:

TALAL ALSAFADI

243000040

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447 – 2025