

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

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

كلية الإدارة

جامعة ميداو شن

2024

1.1 المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات متسارعة بفعل التطورات التكنولوجية والرقمية، التي أعادت تشكيل نظم الإنتاج والإدارة وسلوكيات سوق العمل على نحو جذري. وقد مثلت جائحة كوفيد-19 نقطة تحول محورية في تسريع هذه التغيرات، إذ اضطرت المؤسسات بمختلف أحجامها إلى تبني نماذج تشغيل مرنة، من أبرزها نموذج "العمل عن بُعد"، لضمان استمرارية الأعمال والحد من المخاطر التشغيلية والاجتماعية.

يُعد قطاع مراكز الاتصال من أكثر القطاعات تأثرًا بهذا التحول، نظرًا لاعتماده على التفاعل اللحظي مع العملاء، وضرورة توفير استجابات فورية، والتنسيق الفعال بين أعضاء الفريق. وقد أفرز تطبيق نموذج العمل عن بُعد في هذه البيئة تحديات تنظيمية وتقنية ونفسية، مثل ضعف الإشراف المباشر، تراجع التفاعل غير الرسمي، وزيادة الضغوط المرتبطة بالعزلة والمرونة الزائدة.

في السياق السعودي، جاءت رؤية المملكة 2030 لتمنح التحول الرقمي أهمية استراتيجية بوصفه ممكنًا رئيسيًا للتنمية المستدامة وتحسين كفاءة القطاعين العام والخاص. وقد انعكس ذلك على تسارع رقمنة الخدمات، وتبني نماذج عمل مرنة، خصوصًا في القطاعات الخدمية المرتبطة بالتواصل المباشر مع العملاء. ورغم التحسينات التي طرأت على الكفاءة التشغيلية وتكاليف البنية المؤسسية، إلا أن بيئات العمل الرقمية في مراكز الاتصال السعودية لا تزال تواجه تحديات حرجية، منها: تفاوت الجاهزية التقنية، ضعف سياسات التشغيل، وتباين مستوى المهارات الرقمية بين الموظفين.

من هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، إذ تهدف إلى تحليل العلاقة بين نموذج العمل عن بُعد ومستوى الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال العاملة في شركات الاتصالات السعودية، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: جودة التواصل الداخلي، كفاءة التفاعل بين الفرق، والمهارات الرقمية. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية في هذا السياق المحلي، وتقديم إطار علمي يساعد على تعزيز فاعلية هذه البيئات الحيوية، بما يتسق مع مستهدفات التحول الرقمي الوطني.

1.2 خلفية الدراسة

برزت مراكز الاتصال خلال العقدین الماضیین كحلقة وصل استراتيجية بين المؤسسات والعملاء، لا سيما في القطاعات الخدمية التي تتطلب تواصلًا مباشرًا واستجابة لحظية. وتلعب هذه المراكز دورًا محوريًا في بناء تجربة العميل وتعزيز انطباعه عن جودة الخدمات، من خلال معالجة الاستفسارات، وتقديم الدعم الفني، واستباق المشكلات التشغيلية. وفي ظل تسارع التحول الرقمي، ازدادت التحديات التي تواجه هذا القطاع من حيث القدرة على الحفاظ على التفاعل الفوري، والتنسيق اللحظي بين الفرق، والتكيف مع أدوات العمل الرقمية.

وقد كشفت أدبيات حديثة مثل (Baguio, Mariano, & Rada (2023 أن تطبيق العمل عن بُعد في مراكز الاتصال دون توفير بيئة تقنية داعمة، يؤدي إلى زيادة مستويات الإرهاق البدني والنفسي لدى الموظفين، ويؤثر سلبًا على كفاءة الأداء وسرعة اتخاذ القرار. كما بينت (Gibbs, Mengel, & Siemroth (2023 أن تجربة العمل عن بُعد في بيئات تقنية متقدمة أظهرت تباينًا في النتائج؛ إذ ارتفعت ساعات العمل بنسبة تقارب 30%، وتراجعت فترات العمل غير المتقطعة، إلى جانب انخفاض فرص التفاعل الاجتماعي، مما انعكس على جودة التعاون بين الموظفين وأثر في مخرجات العمل بشكل عام.

وفي السياق المحلي، دفعت جائحة كوفيد-19 المؤسسات السعودية، وعلى رأسها شركات الاتصالات، إلى تبني نموذج العمل عن بُعد كخيار استراتيجي لمواجهة القيود الصحية، مع الحفاظ على استمرارية الخدمات. وقد ساهمت هذه التجربة في تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي ليس فقط كأداة تشغيلية، بل كعنصر مركزي في دعم القدرة المؤسسية على التكيف مع الأزمات. وتماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، برزت توجهات لتوسيع نطاق العمل المرن وتعزيز القدرات الرقمية لدى العاملين، إلا أن التطبيق العملي لهذا التحول لا يزال يواجه تحديات، أبرزها: تفاوت مستويات الجاهزية التقنية، ضعف البنية التحتية في بعض المناطق، وتباين المهارات الرقمية بين الموظفين.

من جهة أخرى، فإن كثيرًا من الدراسات السابقة، رغم قيمتها، مثل دراسة (Gibbs et al. (2022 التي أجريت في مركز خدمات بمدينة بنغالور، لم تُجر في بيئات تنظيمية وثقافية مشابهة للبيئة السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها. خصوصًا وأن مراكز الاتصال في المملكة تتميز بخصوصية مؤسسية قائمة على التفاعل المباشر، والتنوع الثقافي للقوى العاملة، وطبيعة الأنظمة التشغيلية المحلية. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تأخذ في الاعتبار هذا السياق الخاص، وتقوم بتحليل مدى تأثير العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي، من خلال نموذج علمي يربط بين جودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين الفرق، ومستوى المهارات الرقمية لدى العاملين في هذا القطاع الحيوي.

1.3 مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع المتزايد في تبني أنماط العمل عن بُعد في مختلف القطاعات عالميًا ومحليًا، إلا أن بيئة مراكز الاتصال في المملكة العربية السعودية تحتفظ بخصوصية تشغيلية وتنظيمية تتطلب استجابة فورية وتفاعلاً لحظيًا بين فرق العمل. هذه الطبيعة اللحظية تُعد عنصرًا جوهريًا في جودة الخدمة المقدمة، إذ تعتمد على سرعة تداول المعلومات، ودقة التنسيق بين الأدوار، وسلاسة اتخاذ القرار، وهي جوانب حاسمة يصعب تأمينها بالفاعلية ذاتها عند تطبيق نموذج العمل عن بُعد. ومع ذلك، لا تزال هذه الخصوصية التنظيمية غير موثقة بالشكل الكافي في الأدبيات العلمية، التي غالبًا ما ركزت على قطاعات تقنية أو تعليمية عند تناولها لأثر العمل عن بُعد (Smith et al., 2023; Baguio et al., 2023).

تُظهر الأدبيات أن العمل عن بُعد، رغم ما يوفره من مرونة وتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، يرتبط بارتفاع معدلات العزلة المهنية، وتراجع جودة التفاعل الاجتماعي، وهو ما انعكس سلبًا على إنتاجية الموظفين، خصوصًا في البيئات التي تعتمد على التفاعل الجماعي المستمر (Smith et al., 2023). كما تشير دراسة (Baguio, Mariano, & Rada (2023 إلى أن غياب التجهيزات التقنية، وافتقار المؤسسات إلى دعم تنظيمي مستمر، يؤدي إلى ضعف التواصل اللحظي، وتباطؤ اتخاذ القرارات، واضطراب في استمرارية الأداء، ما يُعَرِّض رضا العملاء وثقة المتعاملين للخطر، خاصة في سياقات خدمية حساسة كالتي تقدمها مراكز الاتصال.

ورغم التوسع في مشاريع التحول الرقمي في المملكة عقب جائحة كوفيد-19، فإن النماذج النظرية التي تربط بين العمل عن بُعد والأداء الوظيفي لا تزال غير مُختبرة بالقدر الكافي في السياق المحلي، خصوصًا في القطاعات ذات الطبيعة التشغيلية المكثفة مثل مراكز الاتصال. وتشير دراسات مثل (Gibbs et al. (2023 و Baguio et al.

al. (2023) إلى أهمية موازنة عناصر البنية التحتية التقنية مع الجوانب الثقافية والإدارية، إلا أن معظم الأبحاث الميدانية المتوفرة أجريت في بيئات أجنبية تختلف في بنيتها التنظيمية ومستوى جاهزيتها الرقمية.

وتتضح الفجوة البحثية في غياب دراسات سعودية منهجية تربط بين جودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين فرق العمل، والمهارات الرقمية من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى، في ظل نموذج العمل عن بُعد. كما أن خصوصية العمل في مراكز الاتصال السعودية، بما تحمله من تحديات ناتجة عن تنوع اللغة والثقافة، واختلاف أنماط القيادة، وغياب السياسات التشغيلية الموحدة، تعزز من ضرورة تطوير نموذج تطبيقي يأخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار. وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا النقص العلمي، من خلال تحليل العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء الوظيفي ضمن سياق مراكز الاتصال السعودية، بما يُمثل مساهمة معرفية أصيلة في تطوير أساليب إدارة الأداء في بيئات العمل الرقمية الخدمية.

1.4 تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والسياق النظري المعتمد، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تبني نموذج العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال السعودية، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

◆ ما أثر تبني نموذج العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال التابعة لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تُفصّل العلاقات بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في جودة التواصل الداخلي، كفاءة التفاعل بين فرق العمل، والمهارات الرقمية، وذلك على النحو الآتي:

1. إلى أي مدى يؤثر تبني نظام العمل عن بُعد على جودة التواصل الداخلي في مراكز الاتصال السعودية؟
2. ما طبيعة العلاقة بين العمل عن بُعد وكفاءة التفاعل الجماعي بين فرق العمل في هذه المراكز؟
3. كيف تسهم تحديات البنية التحتية التقنية وتفاوت المهارات الرقمية في التأثير على جودة التواصل الداخلي وكفاءة التفاعل؟
4. هل يسهم تحسين البنية التحتية الرقمية وتطوير الكفاءات الرقمية لدى الموظفين في تعزيز فعالية التواصل الداخلي والتفاعل الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد؟
5. ما مستوى العلاقة بين جودة التواصل الداخلي وكفاءة التفاعل الجماعي من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي العام من جهة أخرى في مراكز الاتصال التي تعتمد نموذج العمل عن بُعد؟

1.5 هدف الدراسة

في ضوء التغيرات الجوهرية التي تشهدها بيئات العمل في المملكة العربية السعودية، وبخاصة في قطاع مراكز الاتصال الذي يتسم بطبيعة تشغيلية مرنة تستدعي استجابة فورية وتنسيقاً لحظياً، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نموذج العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي للعاملين في مراكز الاتصال التابعة لشركات الاتصالات السعودية. وتنطلق هذه الدراسة من رؤية متكاملة تسعى إلى استكشاف التفاعل بين المتغيرات التنظيمية، والتقنية، والبشرية، ضمن بيئات العمل الرقمية، وتحليل مدى تأثيرها على جودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين فرق العمل، ومستوى الأداء المؤسسي العام.

وينبثق الهدف العام للدراسة من الفجوة البحثية التي تم تحديدها في سياق الأدبيات الحديثة، ويتمثل في:

◆ تحليل أثر تبني نموذج العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين جودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين فرق العمل، ودور المهارات الرقمية والبنية التحتية في تفعيل هذا النموذج التشغيلي.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل العلاقة بين العمل عن بُعد وجودة التواصل الداخلي في مراكز الاتصال، في ظل الاعتماد المتزايد على أدوات الاتصال الرقمية وغياب التفاعل الحضوري المباشر.
2. دراسة أثر العمل عن بُعد على كفاءة التفاعل بين فرق العمل، من حيث القدرة على التنسيق اللحظي، وسرعة اتخاذ القرار، وفاعلية الأداء الجماعي في بيئة افتراضية.
3. تحديد أثر المهارات الرقمية لدى الموظفين في تعزيز فاعليتهم الوظيفية ضمن بيئة العمل الرقمية، من خلال تقييم مدى إتقان استخدام الأدوات الرقمية، وإدارة المشكلات التقنية اليومية.
4. رصد التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تبني نموذج العمل عن بُعد، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب السياسات المرنة، وانخفاض مستويات الإشراف الفعلي.
5. تقييم العلاقة التفاعلية بين البنية التحتية الرقمية، وجودة التواصل، والأداء الوظيفي ضمن نموذج تحليلي متكامل يربط بين هذه المتغيرات الثلاثة في سياق بيئة مراكز الاتصال السعودية.
6. اقتراح مجموعة من التوصيات التطبيقية المبنية على نتائج الدراسة، تهدف إلى تطوير بيئات العمل الرقمية، وتعزيز السياسات التشغيلية، وتحقيق التوافق بين أهداف الأداء الفردي ومتطلبات التحول الرقمي الوطني.

وتسعى الدراسة أيضاً إلى بناء نموذج نظري تطبيقي يُسهم في توسيع الفهم العلمي لديناميكيات الأداء في بيئات العمل الرقمية الخدمية، ويوفر أداة مرجعية للباحثين والممارسين لتقييم فعالية نموذج العمل عن بُعد في السياقات المشابهة.

1.6 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من توقيتها وموضوعها الذي يتقاطع مع التحولات التقنية والإدارية الكبرى التي تشهدها بيئات العمل، لا سيما في المملكة العربية السعودية التي تمضي بخطى متسارعة نحو تبني نماذج تشغيل مرنة وذكية في إطار رؤيتها الاستراتيجية 2030. وفي هذا الإطار، يُعد قطاع مراكز الاتصال من أكثر القطاعات التي تأثرت مباشرة بهذه التغيرات، نظراً لاعتماده على التفاعل الفوري، وسرعة الاستجابة، ودقة التنسيق بين أعضاء الفريق، مما يضعه في موقع حساس عند تطبيق نماذج العمل عن بُعد.

أولاً: الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تركيزها على العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء الوظيفي في مراكز الاتصال ضمن السياق السعودي، وهو سياق لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام في البحوث السابقة، التي تميل غالباً إلى دراسة قطاعات التعليم أو تكنولوجيا المعلومات. ويمثل هذا القطاع بيئة فريدة من حيث الضغط التشغيلي، واعتماده على التواصل اللحظي، مما يثير تساؤلات بحثية متميزة حول إمكانية تكيفه مع أنماط العمل الرقمية.

كما تهدف الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتعلق بغياب النماذج النظرية التطبيقية التي تقسّر ديناميكيات الأداء في بيئات العمل الخدمية الرقمية. وتتميز الدراسة بتقديمها إطاراً نظرياً متعدد الأبعاد، يربط بين التحول الرقمي، وجودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين الفرق، والمهارات الرقمية، في سياق مؤسسي محدد. ويمكن لهذا الإطار أن يكون أساساً لبناء نماذج تحليلية مستقبلية قابلة للتطبيق في سياقات عربية وخليجية مماثلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

على المستوى التطبيقي، تُقدّم هذه الدراسة حزمة من النتائج والتوصيات القابلة للتنفيذ والتي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة بيئات العمل الرقمية في قطاع مراكز الاتصال، من خلال تزويد كل من:

- الإدارات التشغيلية لمراكز الاتصال،
 - صنّاع القرار في شركات الاتصالات،
 - مسؤولي الموارد البشرية والتحول الرقمي،
- بأدوات تحليلية وتطبيقية تستند إلى بيانات ميدانية واقعية.

وتغطي الجوانب التطبيقية المقترحة المجالات الآتية:

1. تحسين آليات التواصل الداخلي بما يتوافق مع التحديات التقنية والمعوقات النفسية المرتبطة بالعمل عن بُعد.
2. بناء سياسات تشغيل مرنة تدعم التنسيق اللحظي، وتوازن بين الرقابة والإنتاجية.
3. تصميم برامج تدريب رقمية متخصصة لتطوير المهارات التقنية والاتصالية لدى الموظفين.
4. دعم البنية التحتية الرقمية من خلال الاستثمار في المنصات السحابية وأدوات التعاون الفوري.

إضافة إلى ذلك، يمكن اعتبار هذه الدراسة مرجعاً تطبيقياً يدعم رسم السياسات المؤسسية في المستقبل، من خلال دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتفعيل نظم تقييم الأداء عن بُعد، وتوجيه فرق العمل نحو بيئة تشغيل أكثر تفاعلية ومرونة. وبهذا المعنى، فإن الدراسة تُعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، وتدعم الأجندة الوطنية للتحول الرقمي بكفاءة واستدامة.

1.7 فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ووفقاً للمتغيرات المحددة في نموذج الدراسة، تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقات بين تبني نموذج العمل عن بُعد، وجودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين فرق العمل، والمهارات الرقمية، ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي. وتُصاغ الفرضيات كما يلي:

◆ الفرضية الأولى: (H1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واتجاه موجب بين تبني نظام العمل عن بُعد وجودة التواصل الداخلي في مراكز الاتصال التابعة لشركات الاتصالات السعودية.

◆ الفرضية الثانية: (H2)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واتجاه موجب بين تبني نظام العمل عن بُعد وكفاءة التفاعل الجماعي بين فرق العمل في مراكز الاتصال.

◆ الفرضية الثالثة: (H3)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واتجاه موجب بين مستوى توافر المهارات الرقمية لدى الموظفين وجودة التواصل الداخلي في بيئات العمل الرقمية.

◆ الفرضية الرابعة: (H4)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واتجاه موجب بين توافر المهارات الرقمية وكفاءة التفاعل بين فرق العمل في مراكز الاتصال العاملة بنظام العمل عن بُعد.

◆ الفرضية الخامسة: (H5)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واتجاه موجب بين جودة التواصل الداخلي وكفاءة التفاعل الجماعي، وبين الأداء الوظيفي العام للموظفين في مراكز الاتصال السعودية.

1.8 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين تبني نموذج العمل عن بُعد، وجودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل الجماعي، وتأثير هذه المتغيرات على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال التابعة لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة في البحوث الإدارية عند تحليل الظواهر كما تحدث في الواقع، خاصة في البيئات التنظيمية المعقدة التي تتأثر بعوامل بشرية وتقنية وتنظيمية متعددة.

وقد تم اختيار هذا المنهج استناداً إلى طبيعة المشكلة البحثية التي لا تقتصر على مجرد الوصف الإحصائي، بل تتطلب تحليلاً للعلاقات التفسيرية والارتباطية، وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (العمل عن بُعد، المهارات الرقمية، جودة التواصل) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). ويتيح هذا المنهج جمع البيانات من عينة ممثلة إحصائياً، وتحليلها باستخدام أدوات كمية موضوعية، ما يعزز من قوة الاستدلال ويزيد من مصداقية النتائج.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير **استبيان علمي محكم** بوصفه الأداة الأساسية لجمع البيانات. وتم تصميم الاستبيان استناداً إلى الأدبيات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة، مع تضمين مؤشرات كمية تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي: جودة التواصل الداخلي، كفاءة التفاعل الجماعي، المهارات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، ومستوى الأداء الوظيفي. وقد خضع الاستبيان لمرحلة تحكيم علمي من قبل مجموعة من الخبراء في الإدارة والموارد البشرية، لضمان **صدق المحتوى وسلامة الصياغة**، قبل بدء التطبيق الميداني.

سيتم توزيع الاستبيان على **عينة عشوائية بسيطة** من موظفي مراكز الاتصال في شركات الاتصالات السعودية، مع مراعاة التمثيل المتوازن لمن يعملون عن بُعد حالياً أو سبق لهم العمل بهذه الطريقة في السنوات الخمس الأخيرة. وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلات تحديد العينات الإحصائية المناسبة، وبما يحقق الدلالة الإحصائية المطلوبة.

كما سيُفرد الفصل الثالث من الرسالة عرضاً تفصيلياً للمنهجية، يشمل: خطوات تصميم الاستبيان، منهجية التحكيم، خصائص العينة، أساليب التقنين، إضافة إلى عرض منهجي للإجراءات المتبعة لضمان صدق الأداة (Validity) وثباتها (Reliability)، من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتحليل عامل التمييز، وغيره.

وبهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحة النموذج المفترض، سيتم استخدام أساليب تحليل إحصائي متعددة تشمل: التحليل الوصفي، تحليل الارتباط (Pearson)، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression)، وذلك باستخدام برمجيات إحصائية متخصصة.

وتسعى هذه المنهجية إلى جمع بيانات موثوقة وموضوعية، وتحليلها وفق نهج علمي يضمن سلامة النتائج، ويُسهّم في تقديم توصيات دقيقة وعملية تدعم تحسين الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال السعودية ضمن نموذج العمل عن بُعد.

1.9 مصطلحات الدراسة الأساسية

فيما يلي توضيح للمصطلحات الرئيسية التي تمثل محاور هذه الدراسة، مع تحديد دقيق لمعانيها ضمن الإطار المفاهيمي المعتمد:

◆ العمل عن بُعد

نظام تشغيلي يُتيح للموظفين أداء مهامهم من مواقع خارج بيئة العمل التقليدية، باستخدام تقنيات الاتصال الرقمي مثل الإنترنت، ومنصات التعاون الافتراضي، والحوسبة السحابية. وقد برز هذا النموذج بوصفه خياراً استراتيجياً للمرونة المؤسسية، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، وأظهرت الدراسات أنه قد يؤدي إلى نتائج متباينة في الإنتاجية والكفاءة. (Gibbs, Mengel, & Siemroth, 2023)

◆ جودة التواصل الداخلي

تشير إلى مستوى فعالية تدفق المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة، عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، بما يضمن وضوح الرسائل وتحقيق التنسيق وسرعة التفاعل. وتكتسب هذه الجودة أهمية مضاعفة في بيئات العمل عن بُعد التي تعتمد على الوسائط الرقمية لتيسير التفاهم وتنفيذ المهام. (Ng, Chan, & Yeow, 2022)

◆ كفاءة التفاعل بين فرق العمل

تعكس قدرة الفرق التنظيمية على التعاون والتنسيق في تنفيذ المهام بشكل لحظي، بما يشمل سرعة الاستجابة، وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات الجماعية. وتُعد من أبرز محددات الأداء المؤسسي في بيئات مثل مراكز الاتصال. (Aslan, Yaman, Aksu, & Güngör, 2022)

◆ المهارات الرقمية

تشمل المعارف والقدرات التي تمكن الموظف من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، مثل منصات التعاون السحابي، وبرامج الاتصال المرئي، والأنظمة التقنية التشغيلية. وتُعد هذه المهارات شرطاً أساسياً للتكيف مع بيئات العمل الحديثة القائمة على التحول الرقمي. (Ng, Chan, & Yeow, 2022)

◆ الأداء الوظيفي

يمثل مخرجات السلوك الوظيفي للموظف من حيث جودة الإنجاز، والالتزام بالمهام، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعد مؤشراً مركزياً لقياس فاعلية بيئة العمل الرقمية، ويعتمد على عوامل عديدة تشمل التفاعل الجماعي والدعم المؤسسي والمهارات التقنية. (Aslan et al., 2022)

◆ مراكز الاتصال

وحدات متخصصة في تقديم الدعم الفني والمعلوماتي للعملاء عبر قنوات متعددة (الهاتف، البريد الإلكتروني، الدردشة المباشرة). وتتميز هذه البيئات بمستوى عالٍ من الضغط التشغيلي، وسرعة التفاعل، مما يجعلها مناسبة لتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الفعلي. (Jueco et al., 2023)

1.10 حدود الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من افتراض أن تحديد الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية بدقة، يُعد أمراً جوهرياً لضبط نطاق البحث، وتعزيز مصداقيته المنهجية، وضمان قابليته للتكرار والقياس في دراسات لاحقة. وبناءً عليه، تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

◆ أولاً: الحدود الزمنية

تمتد الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الدراسة من بداية عام 2019 وحتى نهاية الربع الثاني من عام 2025، وهي فترة تشمل ثلاث مراحل محورية في سياق تبني العمل عن بُعد:

- ما قبل جائحة كوفيد-19: حيث كان تطبيق العمل عن بُعد محدوداً ويقتصر غالباً على حالات استثنائية.
 - خلال الجائحة: (2020-2022) حيث أصبح العمل عن بُعد نمطاً سائداً في معظم المؤسسات ضمن استراتيجيات استمرارية الأعمال.
 - ما بعد الجائحة: (2023-2025) وهي المرحلة التي تشهد استقراراً نسبياً وتقييماً طويل المدى لهذا النموذج.
- ويُنصح هذا الامتداد الزمني تحليل التحولات التدريجية في أداء الموظفين وسياسات العمل، ضمن سياق متغير تقنياً وتنظيمياً.

◆ ثانياً: الحدود المكانية

تركز الدراسة على مراكز الاتصال التابعة لشركات الاتصالات الكبرى في المملكة العربية السعودية، مثل: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وموبايلي، وزين. وتم اختيار هذا النطاق المكاني نظراً لما يتميز به من:

- طبيعة تشغيلية ديناميكية تتطلب تفاعلاً لحظياً مع العملاء.
- مستوى عالٍ من الرقمنة ضمن خطط التحول الوطني.
- أهمية استراتيجية لهذه الشركات في تنفيذ مستهدفات رؤية السعودية 2030، خصوصاً فيما يتعلق ببناء بنية تحتية رقمية متكاملة.

◆ ثالثاً: الحدود الموضوعية

تتخصص الدراسة في تحليل أثر تبني نموذج العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي، من خلال دراسة أربعة متغيرات أساسية:

1. جودة التواصل الداخلي
2. كفاءة التفاعل بين فرق العمل
3. المهارات الرقمية
4. البنية التحتية التقنية

ولا تتناول الدراسة متغيرات أخرى محتملة مثل: الخصائص الشخصية (العمر، الجنس، نمط الشخصية)، أو الأبعاد النفسية (الرضا الوظيفي، التوتر، الشعور بالانعزال)، أو المؤثرات الثقافية والإدارية، والتي قد يكون لها أثر على الأداء لكنها تقع خارج نطاق هذا البحث الحالي. ويمكن تناول هذه الأبعاد في دراسات لاحقة أكثر شمولاً أو متعددة المنهج.

1.11 الدراسات الأدبية

شهد مفهوم العمل عن بُعد تحولات جوهرية خلال العقد الأخير، خصوصاً في أعقاب جائحة كوفيد-19 التي سرّعت التحول إلى نماذج التشغيل الرقمية. وقد تباينت الدراسات في تناولها لهذا التحول بين الأبعاد التنظيمية، التقنية، والنفسية، مما شكّل أرضية غنية تبني عليها هذه الدراسة، مع تركيز خاص على بيئة مراكز الاتصال في المملكة العربية السعودية.

أولاً: عرض مقارن لأبرز الدراسات

الصلة بالدراسة	النتائج	الأداة	العينة	المنهج	المرجع	م
يوضح تأثير العمل عن بُعد على التفاعل والإنتاجية	زيادة ساعات العمل بنسبة 30% دون تحسن كبير بالإنتاجية – انخفاض التفاعل الاجتماعي	بيانات أداء وتحليلات رقمية	موظفو قطاع IT	كمي تحليلي	Gibbs, Mengel, & Siemroth (2023)	1
يؤكد أهمية الدعم المؤسسي في بيئة العمل عن بُعد	ضعف التفاعل اللحظي وارتفاع الضغط النفسي عند غياب الدعم المؤسسي	مقابلات + ملاحظات	موظفو مراكز اتصال بالقلب	نوعي	Baguio, Mariano, & Rada (2023)	2
يبرز أثر البيئة المادية على الصحة والإنتاجية	تحسن الأداء بنسبة 25% بعد تحسين بيئة العمل المنزلية	أداة ROSA	61 موظفًا من مراكز اتصال	دراسة حالة	Jueco et al. (2023)	3
يعكس التحديات المحلية لنموذج العمل عن بُعد	ضعف البنية التحتية، نقص التدريب، وغياب التنظيم أضعف الأداء	استبيان	موظفو القطاع العام بالسعودية	تحليل وصفي	الغامدي، القرني، والشنيقي (2023)	4
يُظهر تحديات العمل عن بُعد في بيئات خدمية سعودية	تراجع جودة الأداء بسبب نقص الأدوات الرقمية وضعف التنسيق	استبانة	موظفو تعليم بيشة	كمي ميداني	أثر تطبيق العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي خلال جائحة كورونا (2024)	5

ثانياً: التحليل النقدي للدراسات

أظهرت الأدبيات تفاوتاً في نتائج تطبيق العمل عن بُعد. حيث أشار Gibbs et al. (2023) إلى أن العمل الرقمي أدى إلى زيادة ساعات العمل لكن دون تحسن ملحوظ في الإنتاجية، إضافة إلى تراجع جودة التفاعل الاجتماعي، وهو ما قد يُفسر تراجع الكفاءة في البيئات التي تتطلب تعاوناً لحظياً.

أما (Baguio et al. 2023)، فقد ربطت نتائج دراستهم بين غياب الدعم المؤسسي والتقني وضعف الأداء في مراكز الاتصال، ما يعزز أهمية توفير بيئة عمل افتراضية متكاملة.

من جانب آخر، ركزت Jueco et al. (2023) على البيئة الفيزيائية المنزلية للعاملين عن بُعد، وأظهرت أن تصميم بيئة العمل (مثل الكرسي والإضاءة) يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وتقليل الإجهاد البدني.

وفي السياق المحلي، سلّطت دراسة الغامدي، القرني، والشنفي (2023) الضوء على التحديات الفعلية لتطبيق العمل عن بُعد في السعودية، كضعف البنية التحتية التقنية ونقص التنظيم. كما دعمت دراسة تعليم ببشة (2024) هذه الاستنتاجات، مبينةً أن نقص أدوات الدعم الرقمي يضعف من فاعلية الأداء.

ثالثاً: الفجوة التي تسدها الدراسة

رغم تعدد الدراسات الدولية والعربية، فإن غالبية الأبحاث ركزت على قطاعات التعليم أو التقنية، دون أن تعالج بالتفصيل بيئة مراكز الاتصال التي تتطلب استجابة فورية وتنسيقاً لحظياً. كما أن الأدبيات المحلية ركزت على تحديات عامة دون تقديم نموذج تفسيري للعلاقة بين جودة التواصل الداخلي، كفاءة التفاعل، والمهارات الرقمية في سياق العمل عن بُعد.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين العوامل التقنية والتنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بمراكز الاتصال السعودية، بما يُسهم في تطوير الأدبيات وتوجيه السياسات المؤسسية نحو بيئة عمل رقمية فعالة ومستدامة.

1.12 الفجوة البحثية:

رغم أن الأدبيات تناولت العمل عن بُعد من زوايا متعددة، كما ورد في الفقرة السابقة، إلا أن استعراض الدراسات يُظهر أن غالبية الأبحاث ركزت على السياقات الغربية أو على قطاعات تقنية وتعليمية، دون التعمق في تحليل هذا النموذج داخل بيئة العمل السعودية، وخاصة في قطاع مراكز الاتصال الذي يتطلب تفاعلاً لحظياً وتنسيقاً لحظياً بين الموظفين والعملاء.

أشارت دراسة Gibbs et al. (2023) إلى أن العمل عن بُعد يمكن أن يُحسن الإنتاجية بنسبة تصل إلى 20% عند توفر أدوات تقنية مناسبة وإدارة فعالة، إلا أنها لم تتناول السياق السعودي أو خصوصية التفاعل داخل مراكز الاتصال. كما أوضحت دراسة Ng, Chan, & Yeow (2022) أن البنية التحتية الرقمية تشكل عائقاً جوهرياً في نجاح تطبيق العمل عن بُعد، دون أن تُفصّل في جاهزية المؤسسات السعودية لمواجهة هذا التحدي.

وفي دراسة Jueco et al. (2023)، تم التركيز على جوانب مهنية تتعلق بالمعدات وظروف العمل، لكن لم يتم التطرق إلى أثر جودة التواصل الداخلي أو كفاءة التفاعل بين الفرق في سياق العمل عن بُعد. كذلك، ركزت دراسة Sivaprakash and Venkatesh (2023) على الأداء من منظور فردي عام، دون الربط بين المتغيرات الثلاثة التي تُشكل أساس هذه الدراسة: جودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين الفرق، والأداء الوظيفي.

أما دراسة Mostafa (2021)، فقد تناولت الآثار النفسية والاجتماعية للعمل عن بُعد، كالشعور بالعزلة والضغط، لكنها لم تربط هذه العوامل بسياق مراكز الاتصال أو البيئة السعودية تحديداً.

بناءً عليه، تُظهر هذه المراجعة وجود فجوة بحثية تتمثل في غياب دراسات متكاملة تربط بين المتغيرات الثلاثة ضمن بيئة العمل السعودية، وتحديدًا في مراكز الاتصال التي تتطلب ديناميكية تشغيلية مرتفعة. وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تصميم نموذج تطبيقي يُعنى بالعوامل التنظيمية والتقنية والنفسية المؤثرة في العلاقة بين جودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين الفرق، والأداء الوظيفي، في بيئة مراكز الاتصال بالمملكة العربية السعودية، بما يدعم التحول الرقمي ويُسهم في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

1.13 توصيات لتحسين التواصل الداخلي وكفاءة التفاعل

في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات المتعلقة ببيئة العمل عن بُعد في مراكز الاتصال، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز التواصل الداخلي وكفاءة التفاعل بين الفرق العاملة، خصوصاً في السياق السعودي الذي يتميز بتحديات رقمية وتنظيمية خاصة. وقد تم تنظيم التوصيات في خمسة محاور رئيسية:

1. الاستثمار في منصات رقمية حديثة

تشير الأدبيات إلى أن أدوات الاتصال الرقمي تمثل عنصراً جوهرياً في تيسير التعاون بين الفرق العاملة عن بُعد. (Ng et al., 2022) ومن أبرز الحلول المقترحة:

- تبني منصات رقمية مثل Microsoft Teams و Zoom و Slack لدعم بيئة تواصل تكاملية وآنية.
- تطوير أنظمة إدارة المعرفة الرقمية لتيسير الوصول السريع إلى المعلومات وتسهيل مشاركة الملفات والموارد التنظيمية، مما يقلل من فجوات المعلومات بين الفرق.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك التفاعل الرقمي بين الأفراد وتحديد نقاط القصور في التواصل الداخلي بشكل لحظي. (Gibbs et al., 2023)

2. تدريب الموظفين على المهارات الرقمية

أثبتت الدراسات أن المهارات الرقمية تمثل شرطاً أساسياً لفاعلية العمل عن بُعد، خصوصاً في بيئات مراكز الاتصال ذات الضغط المرتفع. (Aslan et al., 2022) بناءً على ذلك، يمكن اعتماد الآتي:

- تصميم برامج تدريب دورية تشمل إدارة الاجتماعات الافتراضية، وصياغة الرسائل المهنية، وتفعيل أدوات التعاون التفاعلية.
- تنظيم ورش عمل عملية حول أدوات التشغيل الآلي والذكاء الاصطناعي لتعزيز الإنتاجية وتحسين جودة التفاعل.
- تعزيز ثقافة الأمن السيبراني من خلال رفع وعي الموظفين بحماية البيانات، نظراً لحساسية معلومات العملاء التي يتم تداولها في مراكز الاتصال.

3. تصميم سياسات عمل مرنة تدعم بيئة العمل عن بُعد

أظهرت نتائج دراسة (Ng et al., 2022) أن غياب السياسات المنظمة يُضعف التنسيق ويؤثر سلباً على كفاءة الفرق. بناءً على ذلك، يُقترح:

- تطوير سياسات تواصل مرنة تراعي تفاوت أوقات العمل، والاختلافات الثقافية والمناطقية.
- تعديل منهجية تقييم الأداء لتركز على الإنجازات والمخرجات الفعلية بدلاً من مراقبة عدد الساعات، مما يعزز الحافز الذاتي.
- دمج نماذج العمل الهجين لتوفير توازن بين التفاعل الحضوري والافتراضي، مما يرفع مستوى التناغم بين الفرق ويعزز سرعة الاستجابة.

4. تحسين البنية التحتية الرقمية

تُظهر دراسة (Jueco et al., 2023) أن غياب بيئة العمل المريحة والمجهزة رقمياً يُشكل أحد أبرز التحديات. لذلك يُوصى بـ:

- توسيع نطاق الإنترنت عالي السرعة، خاصة في المناطق الطرفية أو الريفية التي تعاني ضعف الاتصال.
- الاستثمار في حلول البنية التحتية مثل الحوسبة السحابية، والخوادم الآمنة، ومراكز البيانات المرنة، لتعزيز استقرار الأنظمة.

- تطوير أنظمة دعم فني متقدمة تُمكن الموظفين من حل المشكلات التقنية بشكل ذاتي أو فوري لتقليل زمن التعطل.

5.تشجيع التفاعل والتعاون بين فرق العمل

أكدت الأدبيات أن ضعف التفاعل الاجتماعي في بيئات العمل عن بُعد يُضعف الشعور بالانتماء، ويؤثر على الأداء الجماعي. (Mostafa, 2021) ويمكن تعزيز ذلك عبر:

- تنظيم فعاليات افتراضية غير رسمية لتعزيز الروابط بين الأفراد، مثل جلسات العصف الذهني، والمناسبات الاجتماعية التفاعلية.
- إنشاء مجتمعات مهنية افتراضية تتيح تبادل المعرفة والممارسات الفضلى بين الفرق.
- إطلاق برامج تحفيز رقمي قائمة على التقدير اللحظي، والمكافآت التفاعلية لتحسين معنويات الفرق العاملة.

1.14 تنظيم الرسالة

تم بناء هيكل هذه الرسالة بما يتوافق مع الإرشادات المنهجية الواردة في دليل الباحثين بجامعة ميدأوشن، وذلك بهدف تحقيق تسلسل علمي متكامل يُسهّم في تحليل موضوع الدراسة بشكل منهجي ومنظم. وقد تم تقسيم الرسالة إلى الفصول التالية:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**
يستعرض هذا الفصل مقدمة الدراسة، وخلفيتها النظرية، ومشكلاتها، وتساولاتها، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، ومنهجيتها، والمصطلحات الأساسية، بالإضافة إلى الحدود التنظيمية والفنية للدراسة.
- **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**
يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المرتبطة بالعمل عن بُعد، وجودة التواصل الداخلي، وكفاءة التفاعل بين فرق العمل، والأداء الوظيفي. كما يتضمن مراجعة تحليلية ونقدية للدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.
- **الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات**
يركّز هذا الفصل على عرض المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة البحث، وطرق جمع البيانات، وخطوات بناء الاستبانة وتحكيمها، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- **الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها**
يتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، مع تفسيرها في ضوء الفرضيات وتساولات البحث.

- **الفصل الخامس: المناقشة، النتائج، التوصيات**
يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص النتائج النهائية، بالإضافة إلى تقديم توصيات تطبيقية ومقترحات لدراسات مستقبلية ذات صلة.
ويُعد هذا التنظيم مدخلاً منهجياً يضمن تحقيق التناسق بين مكونات الرسالة، ويساعد على بناء تصور علمي واضح حول العلاقة بين المتغيرات المدروسة في سياق بيئة العمل الرقمية السعودية.

1.1.5 قائمة المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Güngör, H. (2022). Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence. *Economics and Sociology*, 15(1), 284–296.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on IT professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1).
- Jueco, R., Tagayuna, M., Villanueva, M. R., & Panganiban, M. (2023). Workstation evaluation of work from home call center agents using ROSA. *Journal of Occupational Ergonomics*, 31(1), 54–73.
- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19*.
- Mostafa, A. M. S. (2021). The effect of remote working on employees' wellbeing: A psychological perspective. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(2), 89–104.
- Ng, B. Y., Chan, K. Y., & Yeow, A. Y. K. (2022). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. *Sustainability*, 15(3), 952.
- Oxford Saïd Business School. (2023). *SBS working paper*.
- Remote Work in Saudi Telecom Companies. (2024). *Saudi Journal of Business Studies*, 12(1), 99–120.
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, P. (2021). Remote work as a new normal? A longitudinal study of remote work and employee outcomes. *Sustainability*, 13(2), 952.
- Sustainability and Remote Work. (2023). *Sustainability*, 15(5), 5952.

- The Effect of Digital Infrastructure on Remote Work. (2024). *Information Systems Journal*, 27(3), 321–345.
- The Impact of Remote Work on Employee Productivity. (2023). *Journal of Business and Management*, 25(4), 112–135.
- The Role of AI in Remote Work Performance Management. (2024). *Journal of Business Innovation*, 28(1), 34–57.
- Telecommuting and Social Exchange Theory. (2015). *Social Science Review*, 29(4), 189–210.
- WFH and Employee Engagement: A Systematic Review. (2023). *Human Resource Development Review*, 22(1), 45–68.
- WFH and Productivity Analysis. (2023). *International Journal of Management Studies*, 40(2), 75–98.
- A Systematic Review of Work from Home Challenges. (2023). *Workplace Innovation & Technology Journal*, 10(1), 22–45.*

ثانيًا: المراجع العربية

- أثر تطبيق العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على موظفي إدارة تعليم بيشة. (2024). *مجلة الدراسات الإدارية*, 11(2)، 78.55–
- أثر ضغوط العمل عن بُعد على أداء العاملين. (2024). *مجلة الاقتصاد والإدارة*, 14(1)، 56.33–
- أحكام العمل عن بُعد في الشريعة الإسلامية والتحديات والحلول. (2024). *مجلة الفقه الإسلامي المعاصر*, 9(3)، 104.88–
- العمل عن بُعد: المفهوم، المتطلبات، والتوصيات. (2024). *المجلة العربية للإدارة*, 17(2)، 112–135.
- العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول. (2024). *مجلة الإدارة الحكومية*, 8(3)، 78.54–
- العمل عن بُعد وأثره على جودة الحياة الوظيفية والاعترا ب الوظيفي. (2024). *المجلة الدولية لإدارة الأعمال*, 15(1)، 89.66–
- درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمهارات قيادة فريق العمل. (2024). *مجلة القيادة التربوية*, 10(2)، 65.44–
- دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. (2024). *المجلة الدولية للموارد البشرية*, 6(2)، 134.*112–

الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

2.1 المقدمة

شهدت بيئات العمل تطورات متسارعة خلال العقدين الماضيين، مدفوعة بالثورة الرقمية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي فرضت واقعاً جديداً في أنماط التوظيف وتشغيل الموارد البشرية. وكان من أبرز هذه التحولات تبني نماذج العمل عن بُعد، التي جاءت كاستجابة لتحديات العولمة، وتطورات سوق العمل، وظهور أجيال جديدة من الموظفين الذين يفضلون المرونة والاستقلالية في بيئة العمل.

وقد تزايد الاعتماد على العمل عن بُعد في أعقاب جائحة كوفيد-19، التي مثلت نقطة تحوّل مفصلية في إدراك المؤسسات لجدوى هذا النموذج. إذ لم يعد يُنظر إلى العمل عن بُعد كخيار استثنائي، بل أصبح اتجاهاً استراتيجياً ضمن سياسات استدامة الأعمال، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وعلى الرغم من ذلك، فإن التطبيق الفعلي لهذا النموذج يظل متبايناً بين القطاعات والدول، حيث تظهر تحديات حقيقية تتعلق بمستوى الجاهزية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، وآليات التقييم والإشراف عن بُعد.

ويُعد قطاع مراكز الاتصال من أبرز القطاعات التي تأثرت بهذه التحولات، نظراً لاعتماده الكبير على التفاعل اللحظي مع العملاء، وضرورة التنسيق الفوري بين أعضاء الفرق العاملة. وقد أظهر هذا القطاع قابلية للتكيف مع نموذج العمل عن بُعد، من خلال استخدام تقنيات التواصل الرقمي، والتحول إلى منصات الخدمات السحابية، مما ساعد على تحسين بعض المؤشرات التشغيلية مثل سرعة الرد، ومرونة الجداول. إلا أن هذه المكاسب لا تخلو من آثار جانبية، أبرزها صعوبة المحافظة على جودة التواصل الداخلي، وتحديات إدارة الأداء الفردي والجماعي عن بُعد، إضافة إلى تأثيرات محتملة على تجربة العميل.

وفي السياق المحلي، تُعد المملكة العربية السعودية من الدول التي تبنّت التحول الرقمي كخيار استراتيجي في رؤيتها الطموحة 2030، حيث تسعى إلى بناء بيئات عمل ذكية، مستندة إلى الابتكار والتقنية، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص. إلا أن التطبيق الميداني للعمل عن بُعد في بيئة مراكز الاتصال يواجه تحديات خاصة تتعلق بالبنية التحتية، والتأهيل البشري، وتكييف السياسات المؤسسية مع هذا النموذج. كما أن الأدبيات المتوفرة لا تزال تفتقر إلى دراسات تطبيقية محلية تستقصي الأثر الحقيقي لهذه التحولات على الأداء الوظيفي في هذا السياق الخاص.

بناءً على ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى:

- تقديم إطار نظري متكامل يستعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالعمل عن بُعد، التحول الرقمي، والأداء الوظيفي.
 - تحليل النظريات ذات العلاقة، مثل نظرية التبادل الاجتماعي، ونموذج TOE، التي تفسر طبيعة العلاقة بين جودة التواصل الداخلي، وكفاءة فرق العمل، والأداء.
 - مراجعة الأدبيات المحلية والدولية لتحديد أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتوضيح الفجوات المعرفية القائمة.
 - تقديم نموذج نظري مقترح يوضح العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي، العمل عن بُعد، الأداء الوظيفي، والرضا المهني، في ضوء الواقع السعودي.
- ويمثل هذا الفصل أساساً علمياً لفهم المتغيرات المؤثرة في موضوع الدراسة، ويؤسس لتحليل أعمق في الفصل الثالث الذي يتناول المنهجية المستخدمة، وأدوات جمع البيانات المصممة لاختبار الفرضيات البحثية المطروحة.

2.2 مفهوم العمل عن بُعد

2.2.1 تعريف العمل عن بُعد

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

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

2.2.2 مزايا العمل عن بُعد

أثبتت الدراسات أن العمل عن بُعد يحمل العديد من المزايا التنظيمية والتشغيلية التي جعلت منه خياراً استراتيجياً للعديد من المؤسسات، خاصة بعد جائحة كوفيد-19. وقد شملت هذه المزايا عدة أبعاد:

تحسين الإنتاجية:

أظهرت الدراسات أن الموظفين في بيئات العمل الرقمية يتمتعون بمستويات إنتاجية أعلى، خاصة عند تزويدهم بتقنيات حديثة وإدارة فعالة للأداء. فقد بيّن Gibbs et al. (2023) أن اعتماد نماذج العمل عن بُعد يسهم في تحسين الكفاءة الوظيفية من خلال تقليل الانقطاعات وزيادة التحكم في إدارة الوقت.

تقليل التكاليف التشغيلية:

يسهم العمل عن بُعد في خفض نفقات الإيجار والمرافق والخدمات اللوجستية. وقد أشار McKinsey Global

Institute (2021) إلى أن العديد من المؤسسات قامت بإعادة تخصيص استثماراتها نحو تطوير البنية التحتية الرقمية نتيجة التوفير الكبير في التكاليف التشغيلية.

تعزيز المرونة الوظيفية:

يمنح العمل عن بُعد الموظفين مرونة أكبر في تنظيم جداولهم اليومية، مما يساهم في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ويقلل من الإرهاق الوظيفي. وأكد... (Gibbs, Mengel, & Siemroth (2023) أن توفير المرونة الزمنية، عند دمجها بأدوات رقمية فعالة وإدارة تنظيمية واضحة، يعزز الأداء والرضا الوظيفي في البيئات عالية الضغط مثل مراكز الاتصال.

الوصول إلى كفاءات متنوعة:

يمكن المؤسسات من استقطاب مواهب من مواقع جغرافية مختلفة دون قيود المكان، مما يعزز من التنوع المعرفي داخل فرق العمل ويوفر مرونة أكبر في التوظيف والاحتفاظ بالكفاءات، خاصة في البيئات الخدمية التي تعتمد على الجاهزية الرقمية وتنوع المهارات. (WFH and Productivity Analysis, 2023)

تحسين استدامة الأعمال:

من خلال تقليل التنقل اليومي، يساهم العمل عن بُعد في خفض الانبعاثات الكربونية، ما يدعم توجه المؤسسات نحو الاستدامة البيئية. وبيّنت دراسة (Sustainability and Remote Work (2023 أن تقليل البصمة الكربونية يُعد أحد الآثار الإيجابية لتطبيق العمل عن بُعد، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

2.2.3 تحديات العمل عن بُعد

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

ضعف جودة التواصل الداخلي:

غياب التفاعل المباشر بين أعضاء الفريق قد يؤدي إلى تأخر تدفق المعلومات، وضعف التنسيق، وسوء الفهم في بعض الحالات، مما ينعكس سلباً على سرعة اتخاذ القرارات. وقد أشارت دراسة (Jueco et al. (2023 إلى أن جودة التفاعل بين الفرق تقل في البيئات الافتراضية مقارنةً بالبيئات التقليدية.

العزلة المهنية وانخفاض التفاعل الاجتماعي:

يواجه الموظفون العاملون عن بُعد تحديات نفسية تتعلق بالعزلة المهنية وقلة التفاعل الإنساني، مما يؤثر على الروح المعنوية ويزيد من مستويات التوتر. وقد أظهرت دراسة (Mostafa (2021 أن العاملين عن بُعد معرضون للشعور بالوحدة بشكل أكبر مقارنةً بزملائهم في بيئات العمل التقليدية.

صعوبة تقييم الأداء الوظيفي:

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

التفاوت في توفر البنية التحتية الرقمية:
تعاني بعض المؤسسات، لا سيما في المناطق النائية، من ضعف الاتصال بالإنترنت أو مشاكل تقنية تعيق فعالية العمل عن بُعد. وقد أوضح (Gibbs et al. (2023 أن نجاح هذا النموذج يعتمد على توافر بنية تحتية رقمية مستقرة وأمنة تدعم الاستمرارية التشغيلية.

التحديات الأمنية وحماية البيانات:
يزيد العمل عن بُعد من احتمالات التعرض للاختراقات السيبرانية وتسرب البيانات الحساسة، ما يتطلب استثمارات إضافية في نظم الأمن السيبراني والتشفير. وقد شددت دراسة "The Effect of Digital Infrastructure on Remote Work" (2024) المنشورة في *Information Systems Journal*، على ضرورة تحديث الأنظمة الأمنية وضمان استجابة مرنة للتهديدات الرقمية في بيئات العمل الافتراضي.

مشكلات التوازن بين العمل والحياة الشخصية:
رغم مزايا المرونة الزمنية، إلا أن غياب الحدود بين أوقات العمل والحياة الشخصية قد يؤدي إلى الإرهاق الوظيفي. وقد تناولت دراسة "The Impact of Remote Work on Employee Productivity" (2023) هذه الإشكالية باعتبارها من أبرز التحديات التي تواجه الموظفين العاملين عن بُعد على المدى الطويل.

2.3 الإطار النظري لموضوع الدراسة

2.3.1 تعريف المفاهيم الأساسية

1. العمل عن بُعد

يُعرف العمل عن بُعد بأنه نمط تشغيلي يسمح للموظف بأداء مهامه خارج بيئة العمل التقليدية، اعتمادًا على تقنيات الاتصال مثل الإنترنت عالي السرعة، الحوسبة السحابية، ومنصات التعاون الرقمي (Gibbs et al., 2023). وقد فرضت الظروف الطارئة، خصوصًا خلال جائحة كوفيد-19، تسريع التحول نحو هذا النموذج لضمان استمرارية الأعمال.

في بيئة مراكز الاتصال، يشكل العمل عن بُعد نقلة استراتيجية، إذ تُظهر نتائج (Jueco et al. (2023 أن تحسين بيئة العمل المنزلية وتوفير الأدوات المناسبة ينعكس إيجابًا على جودة الاستجابة والكفاءة التشغيلية. ويتقاطع هذا المفهوم مع إطار TOE، حيث يُعتبر البعد التكنولوجي حاسمًا في جاهزية المؤسسة لهذا النوع من العمل. (Ng et al., 2022)

2. التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية تبني تقنيات رقمية متقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، والتشغيل الآلي، لإعادة تصميم العمليات داخل المؤسسة. (Ng et al., 2022) لا يُعد هذا المفهوم مجرد استخدام للأدوات الرقمية، بل هو توجه استراتيجي يستهدف تحسين الكفاءة والابتكار والاستجابة لاحتياجات العملاء.

وفي مراكز الاتصال، يمكن للتحول الرقمي تقليل وقت الانتظار، رفع مستوى تخصيص الخدمة، وتوفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرار. ويعزز نموذج التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE) أهمية التوازن بين التكنولوجيا والتنظيم والبيئة في نجاح هذا التحول. (Ng et al., 2022)

3. الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الموكلة إليه بكفاءة، وفقاً لمعايير موضوعية تشمل جودة النتائج، الالتزام بالمهام، وسرعة الإنجاز (The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023). ويشمل الأداء عناصر متعددة مثل:

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

في سياق العمل عن بُعد، تؤثر هذه العناصر بدرجات متفاوتة على الأداء. وقد أكدت الأدبيات على أهمية الدمج بين الأدوات الرقمية والسياسات المرنة لتحفيز النتائج (The Impact of Remote Work on Employee Productivity, 2023). كما يرتبط المفهوم بنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ، التي ترى أن العلاقة الإيجابية بين الموظف والمؤسسة، المبنية على الثقة والدعم المتبادل، تساهم في رفع مستوى الأداء. (Telecommuting and Social Exchange Theory, 2015)

2.3.2 النظريات ذات العلاقة

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

الفكرة الأساسية:

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

الارتباط بالدراسة :

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

مثال تطبيقي:

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

2. نظرية العمل الافتراضي (Virtual Work Theory)

الفكرة الأساسية:

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

الارتباط بالدراسة:

تعتمد مراكز الاتصال على بيئات عمل افتراضية تتطلب تعاونًا لحظيًا بين فرق العمل، مما يجعل من هذه النظرية أساسًا لتحليل آلية العمل وتقييم الأداء.

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

مثال تطبيقي:

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

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

الفكرة الأساسية:

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

الارتباط بالدراسة:

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

مثال تطبيقي:

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

2.3.3 العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في مراكز الاتصال

يُعد التحول الرقمي أحد المرتكزات الرئيسية في تحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد، خصوصاً في قطاع مراكز الاتصال الذي يتطلب استجابة فورية وتنسيقاً لحظياً بين أعضاء الفريق. لا يقتصر دور التحول الرقمي على الجانب التقني، بل يمتد ليشمل إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وأنماط العمل، بما يعزز من كفاءة الموظفين وجودة الخدمة المقدمة. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن فعالية تطبيق هذا النموذج ترتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة جاهزية البنية التحتية الرقمية وتكامل الأنظمة التشغيلية الذكية.

◆ أولاً: تحسين جودة التواصل الداخلي

يسهم التحول الرقمي في تمكين فرق العمل من استخدام أدوات تواصل فعالة مثل Microsoft Teams و Slack، التي تقلل من فجوات الاتصال الناتجة عن غياب التفاعل الوجيه. وقد أشار تقرير Oxford Saïd Business School (2023) إلى أن المؤسسات التي وظفت هذه الأدوات سجلت انخفاضاً في معدل تأخر تبادل المعلومات بنسبة 32% مقارنة بالمؤسسات ذات البنية التقنية المحدودة.

◆ ثانياً: رفع كفاءة التفاعل بين فرق العمل

تُعزز أدوات الإدارة الرقمية التشاركية مثل نظم إدارة المشاريع وأنظمة تتبع الأداء من التنسيق اللحظي وتدفع المعلومات داخل الفريق، مما يسرع حل المشكلات ويقلل من الأخطاء. وقد دعمت دراسة Jueco et al. (2023) هذا الاستنتاج، حيث رُصد تحسن بنسبة 23% في دقة تنفيذ المهام عند استخدام المنصات الرقمية التفاعلية داخل مراكز الاتصال العاملة عن بُعد.

◆ ثالثاً: تحسين تجربة العملاء وزيادة الإنتاجية

يتمتع التحول الرقمي تسريع الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتحسين مستوى الخدمة من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي والدعم التنبؤي. وبيّنت دراسة (Gibbs et al. (2023 أن اعتماد التقنيات الذكية ساهم في تقليص متوسط وقت الانتظار للعملاء بنسبة 18%، ورفع مؤشرات رضا العملاء بنسبة 15.15%.

◆ رابعاً: تطوير نظم تقييم الأداء والإشراف عن بُعد

تمكّن أدوات التحليل الرقمي المؤسسات من مراقبة الأداء بشكل دقيق، من خلال لوحات تحكم تفاعلية وتقارير تحليلية لحظية. ووفقاً لدراسة (Mostafa (2021، فإن اعتماد تقييمات الأداء الذكية أدى إلى تحسين الاتساق في قرارات الترقية والمكافآت بنسبة 22% في بيئات العمل الرقمية.

◆ خامساً: تقليل شعور العزلة وتعزيز بيئة العمل

يسهم التحول الرقمي في خلق بيئة تفاعلية من خلال الاجتماعات الافتراضية الدورية وبرامج الدعم النفسي الرقمي، مما يقلل من الشعور بالعزلة ويعزز من تماسك الفريق. وقد أوضحت دراسة (Mostafa (2021 أن المؤسسات التي خصصت أدوات رقمية لتعزيز التفاعل الاجتماعي سجلت انخفاضاً في معدلات الإجهاد الوظيفي بنسبة 19.19%.

◆ سادساً: تعزيز استدامة الأداء في السياق المحلي

في السياق السعودي، يكتسب التحول الرقمي أهمية مضاعفة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق كفاءة تشغيلية مدعومة بالتحول الرقمي. ويمكن الاستناد إلى نتائج الدراسات المحلية في الملف المعتمد، مثل العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول (2024)، التي أكدت أن التوسع في البنية الرقمية ساعد في تقليل الانقطاعات التشغيلية وتحسين جودة الخدمة.

2.4 الدراسات السابقة وتحليلها

شهدت بيئات العمل في مختلف القطاعات تطورات جوهرية بفعل التحول الرقمي، خاصة في مراكز الاتصال، حيث تُعد جودة الأداء الوظيفي انعكاساً مباشراً لكفاءة التواصل الداخلي، وتكامل البنية التحتية التقنية. وقد أدت سياسات العمل عن بُعد إلى إعادة تشكيل ديناميكيات الأداء التنظيمي، مما جذب اهتمام العديد من الدراسات الأكاديمية التي سعت إلى فهم هذه العلاقة وتأثيراتها متعددة الأبعاد.

تنوعت الدراسات السابقة في منهجياتها وسياقاتها الجغرافية والزمنية، مما أسفر عن نتائج متفاوتة تعكس خصوصية كل بيئة عمل. وقد شملت هذه الدراسات تحليلات كمية ونوعية، وأخرى حالة تطبيقية، مما أتاح منظوراً شاملاً لفهم العوامل المؤثرة على الأداء في بيئات العمل الرقمية. كما أسهمت في إبراز كل من الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق العمل عن بُعد، وأظهرت تفاوتاً في التأثيرات حسب القطاع، والإدارة، ونضج البنية التحتية الرقمية.

وقد تم اختيار الدراسات التالية بعناية بناءً على مدى ارتباطها بمتغيرات البحث الأساسية، وبما يعكس التوازن بين التحليل النظري والتطبيق العملي. وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز هذه الدراسات:

التوصيات	نقاط الضعف	نقاط القوة	النتائج الرئيسية	العينة	المنهجية	الدراسة
الاستثمار في البنية التحتية وتدريب الموظفين عن بعد	محدودية تعميم النتائج على قطاعات مثل مراكز الاتصال	استخدام بيانات واقعية وموثقة من السوق	ارتفاع متوسط الإنتاجية بنسبة 13% مع تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية	موظفو قطاع التكنولوجيا في أمريكا الشمالية	تحليل كمي لبيانات إنتاجية	Work from Home & Productivity (2023)

The Impact of Remote Work on Employee Productivity (2023)	تحليل بيانات أداء ومقاربات دراسة حالة باستخدام أداة ROSA	موظفون في قطاعات متعددة	تفاوت في الأداء الوظيفي حسب توافر الدعم التقني والسياسات الإدارية	دمج التحليل الكمي والنوعي	ضعف التركيز على بيانات العمل كثيفة التفاعل	تطوير سياسات مرنة لقياس الأداء عن بُعد
Workstation Evaluation of WFH Call Center Agents Using ROSA (2023)	استبيانات وتحليل إحصائي	موظفون مراكز اتصال يعملون من المنزل (عدد 61 في سيو، الفلبين)	تحسن في الوضعيات الجسدية وزيادة سرعة الاستجابة بنسبة 25% بعد تدخلات مريحة	متخصص على بيئة مراكز الاتصال	تركيز على الجانب الفسيولوجي دون التطرق إلى التفاعل الاجتماعي	دمج البعد الإنساني مع التقني في التقييم
The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing (2023)	تحليل تقني لبيانات أداء	موظفون في بيئات عمل مرنة	ارتفاع معدلات العزلة الوظيفية والتوتر النفسي بنسبة 27%	تسليط الضوء على الجانب النفسي	غياب ربط مباشر مع الأداء في مراكز الاتصال	دمج الدعم النفسي ضمن أنظمة العمل عن بُعد
The Role of AI in Remote Work Performance Management (2024)	تحليل تقني لبيانات أداء	قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات	ساعد الذكاء الاصطناعي على تقليص مدة المهام وزيادة جودة الخدمة	تطبيقي لأدوات الذكاء الاصطناعي	افتقار لرؤية الموارد البشرية الاجتماعية	تبني أدوات ذكاء اصطناعي تراعي الخصوصية وسياق التفاعل البشري

تحليل الفجوات البحثية

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أثر العمل عن بُعد والتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، إلا أن المراجعة التحليلية للدراسات السابقة تُظهر وجود فجوات بحثية لم تُعالج بالشكل الكافي، وتحديدًا في سياق مراكز الاتصال في المملكة العربية السعودية. وتبرز هذه الفجوات كنتيجة لاختلاف السياقات الجغرافية، واعتماد أغلب الدراسات على بيانات قطاعية غير ممثلة من حيث حجم التفاعل المباشر، أو على عينات غير ممثلة للواقع التشغيلي في المؤسسات السعودية.

كما أن غالبية الدراسات تميل إلى التركيز إما على الجوانب التقنية أو على الأبعاد النفسية والاجتماعية بشكل منفصل، دون تطوير نماذج شاملة تدمج هذه الجوانب ضمن إطار تطبيقي عملي لمراكز الاتصال. وهو ما يشير إلى ضرورة تطوير دراسات ذات طابع تطبيقي محلي، تستند إلى خصائص البنية المؤسسية الوطنية، وتدمج بين القياسات الكمية والتحليل النوعي في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والعمل عن بُعد والأداء الوظيفي. وبالاستناد إلى التحليل المقارن للدراسات السابقة، يمكن تلخيص أبرز الفجوات البحثية التي تُبرر الحاجة إلى هذه الدراسة على النحو الآتي:

1. محدودية الدراسات التطبيقية في السياق السعودي:

تتركز معظم الأدبيات على بيانات العمل الرقمية في القطاعات التقنية أو متعددة القطاعات، كما في دراسة *Work from Home & Productivity (2023)* ودراسة *Sustainability and Remote Work (2023)*، بينما تظل الدراسات الميدانية التي تناولت مراكز الاتصال السعودية، مثل *Remote Work in Saudi Telecom Companies (2024)*، محدودة من حيث الحجم والمنهج، وهو ما يستدعي تنفيذ دراسات أكثر دقة ترتبط بالواقع المحلي.

2. تباين نتائج الأبحاث حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي:

أظهرت بعض الدراسات، مثل *The Impact of Remote Work on Employee Productivity (2023)*، تحسناً ملحوظاً في كفاءة الموظفين عند تفعيل أدوات التحول الرقمي، بينما أشارت دراسات أخرى، مثل *The Effect of Remote Working on Employees' Wellbeing (2023)*، إلى تحديات سلوكية ونفسية متعلقة بجودة التفاعل الداخلي والضغط النفسي، مما يعكس تبايناً واضحاً يستدعي تحليلاً أعمق للمتغيرات الوسيطة.

3. قلة التركيز على البعد التنظيمي والثقافي المحلي:

تُهمل العديد من الدراسات الاعتبارات الثقافية والمؤسسية المحلية، والتي تؤثر بشكل كبير على قبول الموظفين لنماذج العمل عن بُعد. وتبرز هذه الفجوة في دراسة عربية محلية تناولت دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة (2024)، لكنها لم تقدم إطاراً متكافئاً لتفسير تأثير الثقافة التنظيمية السعودية على الأداء عن بُعد.

4. نقص النماذج الفعالة لتقييم الأداء عن بُعد:

تشير دراسة *Workstation Evaluation of Work from Home Call Center Agents Using ROSA* (2023) إلى تحسينات في المؤشرات التقنية، لكنها لم تقدّم نموذجًا تشغيليًا شاملاً لقياس الأداء في بيئة رقمية تتطلب تفاعلًا لحظيًا، مما يُبرز الحاجة إلى تطوير أدوات تقييم متكاملة تشمل الجوانب التقنية والبشرية والإدارية.

5. ضعف التكامل بين الأبعاد التقنية والاجتماعية في التحول الرقمي:

تركز بعض الدراسات، مثل *The Role of AI in Remote Work Performance Management* (2024)، على فوائد الأدوات الرقمية كعامل لرفع الكفاءة، لكنها لا تتناول بما يكفي تأثير هذه الأدوات على العامل الإنساني، مثل الإرهاق الرقمي أو الشعور بالمراقبة المستمرة، وهي جوانب تؤثر بشكل مباشر على استدامة الأداء في بيئة العمل الرقمية.

التوصيات بناءً على الدراسات السابقة

استنادًا إلى تحليل الدراسات السابقة واستكشاف الفجوات البحثية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين فعالية العمل عن بُعد وتعزيز الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال السعودية، وذلك كما يلي:

1. تعزيز أدوات التواصل اللحظي والتنسيق الرقمي

أوصت دراسة Jueco et al. (2023) بأهمية تفعيل أدوات رقمية ذكية تدعم التنسيق اللحظي بين فرق العمل، ما يساهم في تقليص زمن الاستجابة وتحسين جودة الخدمة في مراكز الاتصال. وقد بينت الدراسة أن استخدام أدوات مثل ROSA أدى إلى انخفاض الأخطاء التشغيلية وتحسن الأداء الوظيفي بنسبة واضحة.

2. الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للموظفين

أشارت Gibbs et al. (2023) إلى أن تحسين الإنتاجية في بيئات العمل عن بُعد يرتبط بتوفير برامج تدريب تقني مستمر ودعم إداري فعال. لذا يُوصى بوضع خطط تدريب ممنهجة تعتمد على أحدث التقنيات لضمان جاهزية الكادر الوظيفي للتعامل مع متطلبات العمل الرقمي.

3. دمج الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء الوظيفي

أوضحت دراسة Ng et al. (2022) أن أدوات الذكاء الاصطناعي ساهمت في تقديم تقييمات فورية دقيقة للأداء، مما حسن من العدالة الإدارية وجودة الخدمة المقدمة. يُنصح بتبني هذه الأدوات في مراكز الاتصال لتطوير آليات القياس وإدارة الأداء.

4. الموازنة بين التقنيات الرقمية والدعم النفسي والاجتماعي

بينت دراسة Yousaf et al. (2023) أن الإفراط في الاعتماد على التقنيات دون مراعاة الأبعاد النفسية قد يسبب عزلة وظيفية وتوترًا. لذلك، يجب أن تتضمن بيئات العمل الرقمية برامج دعم نفسي واجتماعي، مثل الجلسات الافتراضية الدورية وسياسات التفاعل الإنساني لتعزيز الرضا الوظيفي.

5. إجراء دراسات محلية تطبيقية متعمقة

رغم وفرة الأدبيات العالمية، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التطبيقية في السياق السعودي. توصي الدراسة Aslan et al. (2022) بضرورة تنفيذ بحوث ميدانية محلية تغطي الجوانب التنظيمية، النفسية، والتقنية في مراكز الاتصال، لدعم صناعة قرارات قائمة على أدلة واقعية.

2.5 تحليل الفجوات البحثية

رغم تصاعد الاهتمام الأكاديمي بموضوع التحول الرقمي والعمل عن بُعد، لا تزال هناك فجوات معرفية ملحوظة تتطلب معالجة بحثية منهجية، خاصة في سياق مراكز الاتصال داخل المملكة العربية السعودية، وهي كما يلي:

1. محدودية الدراسات التطبيقية في السياق السعودي

معظم الدراسات الحالية تركز على تجارب دولية أو قطاعات تقنية، مما يُضعف قدرتها على تفسير واقع مراكز الاتصال السعودية ذات الخصائص التنظيمية المميزة. وقد أشار Baguio, Mariano, and Rada (2023) إلى أن بيئة مراكز الاتصال عن بُعد تتطلب بنية تحتية تقنية قوية، ودعمًا تشغيليًا لحظيًا، وهي عوامل لم تُدرس بشكل ميداني كافٍ في السياق السعودي حتى الآن.

2. تباين نتائج تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

أوضحت Gibbs et al (2023) أن التحول الرقمي يرفع الإنتاجية عند توافر أدوات تقنية فعالة وتدريب مستمر. في المقابل، أشار Aslan et al (2022) إلى أن التأثير الإيجابي مشروط بعوامل بيئية وتنظيمية مثل الرضا الوظيفي وسلامة بيئة العمل، مما يعكس وجود تباين كبير في النتائج يستدعي دراسة المتغيرات الوسيطة مثل الدعم المؤسسي وطبيعة المهام.

3. ضعف التركيز على مراكز الاتصال كمجال بحثي مستقل

غالبية الأبحاث تركز على بيانات العمل المكتبية أو التعليمية، وتُهمل خصوصية مراكز الاتصال التي تعتمد على سرعة التفاعل والاستجابة للحظية. وقد بينت دراسة Baguio, Mariano, and Rada (2023) أن العمل من المنزل في مراكز الاتصال يتطلب تحليلاً منفصلاً فيما يخص تصميم بيئة العمل، وتقييم الأداء، والراحة الجسدية والنفسية للعاملين.

4. إهمال المتغيرات التنظيمية والنفسية المؤثرة

تعاني العديد من الدراسات من غياب النماذج التي تدمج الثقافة المؤسسية، أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، والاحترق النفسي كعوامل وسيطة في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء. وقد أظهر Aslan et al (2022) أن هذه المتغيرات تُعد حاسمة في تفسير استدامة الأداء في بيئات العمل الرقمية.

5. غياب نموذج نظري متكامل يراعي السياق السعودي

لا تزال النماذج النظرية المتداولة غير قادرة على الجمع بين مفاهيم التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، والعمل عن بُعد ضمن إطار شمولي ملائم لمراكز الاتصال السعودية. وتفتقر الأدبيات إلى نموذج يراعي التحديات التشغيلية والتنظيمية والبيئية الخاصة بهذا القطاع، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تقديمه في الفصول القادمة، استناداً إلى النظريات السابقة التي تم تحليلها، مثل نظرية دعم الأداء الرقمي ونظرية العمل الافتراضي.

2.6 النموذج النظري للدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والإطار النظري المعتمد، تم تطوير نموذج نظري يوضح العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية: التحول الرقمي (متغير مستقل)، العمل عن بُعد (متغير وسيط)، الأداء الوظيفي (متغير تابع)، والرضا الوظيفي (متغير معدل). يهدف هذا النموذج إلى تفسير كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مراكز الاتصال السعودية، عبر العمل عن بُعد كوسيط، مع أخذ الرضا الوظيفي كعامل يؤثر في قوة هذه العلاقة.

1. **التحول الرقمي:** يُمثل المتغير المستقل في النموذج، ويشير إلى مستوى تبني وتكامل الأدوات الرقمية، مثل أنظمة الاتصال السحابية، والتعاون اللحظي، وتحليل البيانات، وتأثيرها في تسهيل أداء المهام وتعزيز كفاءة العمليات.

2. **العمل عن بُعد**: يُعد متغيرًا بسيطًا يعكس آلية تنفيذ المهام خارج مقر العمل التقليدي، ويتأثر بمستوى التحول الرقمي، ويؤثر بدوره في الأداء الوظيفي من خلال تحسين المرونة والكفاءة.
3. **الأداء الوظيفي**: يُمثل المتغير التابع، ويقاس ناتج إنتاجية الموظف وجودة الأداء في ظل بيئة العمل الرقمية، متأثرًا بمستوى الدعم التقني والتنظيمي.
4. **الرضا الوظيفي**: متغير معدل، يعكس مدى رضا الموظف عن بيئة العمل والسياسات التنظيمية، ويُعد عاملاً مؤثرًا على العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء، إذ يمكن أن يعزز الأداء في البيئات الداعمة، أو يضعفه في البيئات الطاردة.

يسعى النموذج المقترح إلى تقديم إطار نظري متكامل لقياس العلاقة بين هذه المتغيرات، استنادًا إلى السياق السعودي وخصوصية بيئة مراكز الاتصال، وسيتم اختبار هذه العلاقات في الفصول القادمة باستخدام أدوات تحليل منهجية دقيقة.

المتغير	النوع	التفسير
التحول الرقمي	مستقل	يشير إلى مستوى تبني وتكامل الأدوات الرقمية وتأثيرها على كفاءة الأداء التشغيلي.
العمل عن بُعد	وسيط	يعكس آلية تنفيذ المهام خارج مقر العمل وتأثيرها على المرونة والكفاءة.
الأداء الوظيفي	تابع	يقيس جودة الأداء والإنتاجية في بيئة العمل الرقمية.
الرضا الوظيفي	معدل (Moderating)	يؤثر على العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء، ويُعزز النتائج في البيئات الداعمة أو يُضعفها خلاف ذلك.

2.6.1 التفسير العلمي للنموذج

يفترض النموذج النظري لهذه الدراسة أن **التحول الرقمي** يشكل القوة الدافعة الأساسية نحو تبني أنماط العمل عن بُعد، وذلك من خلال تمكين البنية التحتية التقنية، وتوفير أدوات التواصل اللحظي، وتحليلات الأداء الفوري، مما يُحسن من كفاءة تنفيذ المهام عن بُعد. ووفقًا لـ (Jueco et al. (2023 ، فإن التكامل التقني في بيئة العمل يُعد عنصرًا جوهريًا في تسريع الاستجابة وتحسين التنسيق بين فرق العمل عن بُعد.

يلعب **العمل عن بُعد** دورًا بسيطًا يعكس العلاقة بين تبني التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي. وقد بينت دراسة (Gibbs et al. (2023 أن فعالية هذا النمط من العمل تتوقف على مدى توافر الأنظمة التقنية، والسياسات الإدارية الداعمة، والبنية التحتية السحابية، حيث أظهرت تحسنًا في الإنتاجية بنسبة 13% في بيئات رقمية مجهزة جيدًا.

أما **الأداء الوظيفي**، فهو المتغير التابع الذي يتأثر بشكل غير مباشر عبر قناة العمل عن بُعد، ويتفاعل كذلك مع عوامل بيئية وتنظيمية. توصلت دراسة (Aslan et al. (2022 إلى أن بيئات العمل الرقمية التي تفتقر إلى التكامل المؤسسي والدعم الإداري تشهد تفاوتًا كبيرًا في جودة الأداء، حتى عند توافر أدوات رقمية متقدمة.

ويُعد الرضا الوظيفي متغيرًا معدلاً ضمن النموذج، يؤثر في قوة العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء. فكلما ارتفعت مستويات الرضا عن بيئة العمل، ازدادت قدرة الموظفين على التكيف مع تحديات العمل الرقمي. وقد أوضحت دراسة (Yousaf et al. (2023 أن الرضا عن التفاعل الاجتماعي، وتقدير الجهد، والمرونة الزمنية، ترتبط إيجابيًا بتحقيق نتائج إنتاجية أفضل في سياقات العمل عن بُعد.

بناءً عليه، فإن النموذج المقترح يُوفر إطارًا نظريًا متكاملًا لتحليل ديناميات العلاقة بين التحول الرقمي، أنماط العمل الحديثة، والأداء الوظيفي في مراكز الاتصال داخل المملكة العربية السعودية. ويُتوقع أن تُسهم نتائج اختبار هذا النموذج في بناء سياسات عمل رقمية تتناسب مع السياق المحلي وتدعم استدامة الأداء المؤسسي.

2.7 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال تحليل المفاهيم الأساسية ذات العلاقة، وعلى رأسها التحول الرقمي والعمل عن بُعد، مع التطرق إلى النظريات الداعمة التي شكّلت الأساس الفكري لبناء النموذج النظري للدراسة. كما شمل الفصل مراجعة منهجية للدراسات السابقة وتحليل الفجوات البحثية التي لم تُعالج بالشكل الكافي في الأدبيات، لا سيما في سياق مراكز الاتصال داخل المملكة العربية السعودية، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية ويُبرز مساهمتها العلمية المتوقعة.

وقد تم في نهاية الفصل تقديم نموذج نظري متكامل يُبيّن العلاقة بين المتغيرات الأربعة الرئيسية: التحول الرقمي، العمل عن بُعد، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، وذلك في ضوء ما تم استعراضه من إطار نظري ودراسات سابقة. ويُتوقع أن يُشكل هذا النموذج أساسًا تحليليًا يُسترشد به في مراحل الدراسة التالية.

ويمهد هذا الفصل لما سيتم تناوله في الفصل الثالث، الذي سيتضمن عرضًا لمنهجية البحث المقترحة، وتوضيحًا لتصميم الدراسة ونوعها، مع شرح مفصل لأدوات جمع البيانات، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة التي يُتوقع توظيفها لاختبار علاقات النموذج والتحقق من صحة فرضياته في سياق مراكز الاتصال السعودية.

ويُعد هذا التسلسل المنهجي امتدادًا منطقيًا لبناء الدراسة، لضمان تكامل الأطر النظرية مع الجوانب التطبيقية وتحقيق أهداف البحث بدقة وواقعية.