

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

اسم الطالبة / شذى عبدالله

إشراف /
د. الفيصل عبدالحميد
د. فيصل جراد

العام الدراسي/
2025

مقدمة

أدى تفشي جائحة كوفيد-19 إلى تغييرات جذرية في أنماط العمل داخل المؤسسات حول العالم، وكان من أبرز هذه التغييرات التحول السريع إلى نظام العمل عن بعد، الذي فرضته الظروف الصحية والقيود الاحترازية. وبينما كان العمل عن بعد يُعد خياراً محدود التطبيق قبل الجائحة، أصبح خلال فترة قصيرة هو النموذج الأساسي للعمل في مختلف القطاعات، وقد ترافق هذا. سواء الحكومية أو الخاصة، مما شكّل تحولاً كبيراً في البنية التنظيمية وأساليب الأداء داخل فرق العمل التحول مع تساؤلات عديدة حول مدى قدرة الموظفين على الحفاظ على مستويات الإنتاجية ذاتها خارج بيئة العمل التقليدية، إضافة إلى التساؤل حول مدى فاعلية التعاون والتواصل بين أعضاء الفرق في ظل غياب اللقاءات المباشرة والاعتماد الكامل على الوسائل التقنية. إذ أن نجاح الفرق لا يعتمد فقط على مهام فردية بل على جودة التعاون والتفاعل الجماعي، وهو ما قد يتأثر بعوامل نفسية، تنظيمية، وتقنية في بيئة العمل الافتراضي رغم مرور أكثر من عامين على بدء تطبيق هذا النموذج، لا يزال تقييم تأثير العمل عن بعد على أداء الفرق موضوعاً مثار جدل بين الباحثين والممارسين. فبينما أظهرت بعض الدراسات تحسناً في الإنتاجية الفردية ومرونة في أداء المهام، أشارت أخرى إلى تحديات في التنسيق، بطء في اتخاذ من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة الأثر الفعلي والمباشر. القرار، وضعف في الانسجام بين أعضاء الفرق للعمل عن بعد على إنتاجية الفرق وعلى التعاون الجماعي فيما بينهم، مع التركيز على فترة ما بعد انحسار جائحة كوفيد-19، أي في ظل العودة التدريجية للعمل الهجين أو الكامل من المكتب، وما تبقى من آثار العمل عن بعد على ثقافة الفرق ومخرجاتها. كما يتناول البحث العوامل التي قد تساهم في إنجاح أو إضعاف هذا النموذج، ويستند إلى بيانات وتحليلات واقعية للوصول إلى نتائج وتوصيات عملية يمكن البناء عليها مستقبلاً.

مشكلة الدراسة/

مع تزايد الاعتماد على أنظمة العمل عن بعد، تبرز تساؤلات حول مدى قدرة هذا النمط على دعم الأداء الفعّال والتنسيق الجماعي بين أعضاء الفرق. هل يؤثر العمل عن بعد إيجابيًا على إنتاجية الفرق؟ وهل يؤثر سلبيًا على التعاون والتواصل فيما بينهم؟ هذه التساؤلات تُشكّل جوهر المشكلة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى استكشافها وتحليلها.

الصياغة البحثية للإشكالية: إلى أي مدى يؤثر العمل عن بعد، الذي فُرض بسبب جائحة كوفيد-19، على إنتاجية الفرق وجودة التعاون بين أعضائها في المؤسسات المختلفة؟

أهمية الدراسة/

تأتي أهمية هذا البحث من الواقع الجديد الذي فرضته جائحة كوفيد-19، حيث أصبحت أنماط العمل التقليدية غير قادرة على تلبية المتطلبات الجديدة للسلامة والكفاءة في آنٍ واحد. وقد أثار انتشار العمل عن بعد نقاشًا واسعًا حول تأثيره على فعالية المؤسسات، خاصةً فيما يتعلق بالفرق التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل والتنسيق المستمر. تكمن أهمية البحث في ما يلي:

- * سد الفجوة المعرفية في الأبحاث العربية والمحلية حول تأثير العمل عن بعد على الفرق، وهو مجال لا يزال قيد الدراسة * والتطور.
- * تقديم فهم معمق لكيفية تأثير بيئة العمل الافتراضية على إنتاجية الموظفين، سواء بالإيجاب أو السلب *.
- * تسليط الضوء على عوامل النجاح والفشل في التعاون بين الفرق عند الانتقال إلى العمل عن بعد *.
- * مساعدة صناع القرار في المؤسسات على تطوير سياسات أكثر فاعلية تناسب بيئات العمل المستقبلية، سواء كانت عن بعد * أو هجينة أو داخل المكتب.
- * دعم تطوير بيئة رقمية داعمة تساعد الفرق على المحافظة على جودة الأداء والتواصل.

أهداف الدراسة/

1. تحليل أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفرق داخل المؤسسات بعد كوفيد-19.
2. تحديد التحديات التنظيمية والسلوكية التي تواجه الفرق أثناء العمل عن بعد، والتي قد تعيق التعاون أو الإنتاجية.
3. دراسة العوامل المؤثرة على نجاح التعاون بين أعضاء الفرق في بيئة العمل الافتراضية.
4. مقارنة الأداء الوظيفي للفرق قبل وأثناء وبعد تطبيق العمل عن بعد.
5. اقتراح توصيات عملية لتعزيز بيئة العمل عن بعد وتحسين فعالية التعاون والإنتاجية في المستقبل.

تساؤلات الدراسة/

1. ما تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق بعد كوفيد-19؟
2. كيف تأثر التعاون بين أعضاء الفرق نتيجة التحول إلى العمل عن بعد؟
3. ما العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل التعاون والإنتاج في بيئة العمل عن بعد؟
4. هل تؤثر نوعية أدوات التواصل الرقمية على فعالية التعاون بين أعضاء الفرق؟
5. ما مدى اختلاف تأثير العمل عن بعد بين القطاعات المختلفة (مثل التعليم، التقنية، الإدارة، وغيرها)؟

الفرضيات /

1. يوجد تأثير إيجابي للعمل عن بعد على إنتاجية الفرق.
2. العمل عن بعد يؤدي إلى انخفاض في جودة التعاون بين أعضاء الفريق.
3. توفر أدوات رقمية فعالة وتدريب كافٍ يساعد على التخفيف من أثر العمل عن بعد على التعاون الجماعي.
4. بيئة العمل المرنة (مثل النماذج الهجينة) تحقق توازناً أفضل بين الإنتاجية والتعاون.

الدراسات السابقة/

١. دراسة (Wang et al. (2021)

عنوان الدراسة : Achieving Effective Remote Working During the COVID-19

Pandemic: A Work Design Perspective الملخص: حللت هذه الدراسة كيفية تأثير تصميم العمل على فعالية العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19. توصلت إلى أن توفير الاستقلالية، الدعم الاجتماعي، وتوضيح الأدوار ساهم بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية والتعاون بين أعضاء الفرق. الدولة: المملكة المتحدة أداة الدراسة:

استبيان وتحليل كمي الرابط الأكاديمي. Applied Psychology, 70(1), 16-59.

٢. دراسة (Larson, Vroman & Makarius (2020)

عنوان الدراسة : A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers الملخص: ناقشت

الدراسة كيفية تكيف الموظفين والمديرين مع بيئة العمل الجديدة بعد التحول المفاجئ للعمل عن بعد. خلصت إلى أن ضعف الاتصال والتشتت أدى إلى انخفاض في مستويات التعاون، ولكن مع الوقت ووجود أدوات رقمية مناسبة، تحسنت مستويات التنسيق. الدولة: الولايات المتحدة المنهج: تحليلي مقالي مبني على بيانات وملاحظات

واقعية نُشرت في Harvard Business Review :

٣. دراسة (Choudhury et al. (2020)

عنوان الدراسة : Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility

الملخص: حللت هذه الدراسة تجربة شركة أمريكية طبقت سياسة "العمل من أي مكان"، ووجدت أن الموظفين الذين عملوا عن بعد زادت إنتاجيتهم بنسبة 4.4%، بشرط توفر وضوح في الأهداف وأدوات تواصل فعالة. الدولة:

الولايات المتحدة المنهج: دراسة كمية على عينة من العاملين المصدر Strategic Management

Journal

٤. دراسة (Messenger & Gschwind (2016)

عنوان الدراسة : Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from

Home Office to Virtual Office الملخص: ناقشت هذه الدراسة تطور العمل عن بعد من بدايته حتى

العصر الرقمي، وأكدت أن الجيل الثالث من العمل عن بعد يعتمد على تكنولوجيا متقدمة تمكن من التعاون الفوري، لكنه يتطلب تدريباً وتنسيقاً عالياً لضمان كفاءة الأداء. الدولة: متعددة (دراسة مقارنة دولية) المنهج:

تحليلي المصدر. New Technology, Work and Employment.

٥. دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD (2020)

عنوان التقرير : Productivity Gains from Teleworking in the Post COVID-19 Era

الملخص: أكد التقرير أن العمل عن بعد يُمكن أن يؤدي إلى تحسن الإنتاجية على المدى الطويل إذا تم توفير بيئة داعمة تشمل التدريب، التكنولوجيا المناسبة، والثقة بين الفريق. كما أشار إلى تفاوت النتائج بين القطاعات. المنهج: بيانات وتحليل اقتصادي مقارنة النوع: تقرير دولي الجهة OECD :

٦. دراسة عربية (مثال:)

الباحث: العنزي، أحمد (2022) عنوان الدراسة: "أثر العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بعد جائحة كورونا" الملخص: أجريت هذه الدراسة على موظفين حكوميين في المملكة، وأظهرت أن العمل عن بعد ساهم في رفع الإنتاجية لدى بعض الموظفين، خاصة عند وجود مرونة إدارية، لكنه أثر سلباً على التعاون بسبب غياب التفاعل المباشر. المنهج: وصفي كمي باستخدام استبانة إلكترونية الجامعة: جامعة الملك سعود نوع الدراسة: رسالة ماجستير

المنطلقات النظرية للدراسة/

1. نظرية إدارة الفريق: Team Management Theory (Blake & Mouton)

تشير هذه النظرية إلى أن فعالية الفرق تعتمد على تحقيق توازن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد. في سياق العمل عن بعد، يُعاد اختبار هذا التوازن بسبب غياب التفاعل المباشر، مما قد يؤثر على العلاقات الإنسانية ومستويات التنسيق داخل الفريق.

2. نظرية رأس المال الاجتماعي: Social Capital Theory

تؤكد هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق (الثقة، المشاركة، والتفاهم المتبادل) تُمثل رأس مال غير ملموس يُساهم في تحسين الأداء والتعاون. العمل عن بعد قد يُضعف هذا الرأس المال بسبب قلة اللقاءات غير الرسمية، ما يجعل تعزيز الاتصال الرقمي والتفاعلات الإيجابية ضرورة.

3. نظرية الدافع الذاتي: Self-Determination Theory (Deci & Ryan)

تنص على أن الموظفين يصبحون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالاستقلالية والكفاءة والانتماء. العمل عن بعد يعزز عنصر الاستقلالية، لكنه قد يُضعف الإحساس بالانتماء للفريق إذا لم تُدار العملية بشكل جيد.

4. نظرية الاعتماد المتبادل: Interdependence Theory

تشير إلى أن فعالية العمل الجماعي تعتمد على مدى ترابط الأدوار والمهام بين الأعضاء. في بيئة العمل عن بعد، يتطلب تحقيق هذا الترابط أدوات رقمية قوية وتوزيع واضح للأدوار لتجنب التشتت وانخفاض الإنتاجية.

5. نموذج العمل المرن: Flexible Work Model

يُعد هذا النموذج من الأطر الحديثة التي تُركز على تمكين الموظف من أداء مهامه في أي وقت ومن أي مكان، ويؤكد على أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والذي قد يساهم في تحسين الرضا والإنتاجية.

المنهجية و طرق البحث/

1. منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليلها كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية حول أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفرق والتعاون بينهم في بيئة ما بعد جائحة كوفيد-19.

2. نوع الدراسة:

دراسة كمية ميدانية، تعتمد على استبانة إلكترونية يتم توزيعها على أفراد العينة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين يعملون عن بُعد أو سبق لهم العمل عن بُعد في عدد من الشركات والمؤسسات (حكومية أو خاصة) داخل المملكة العربية السعودية، خصوصًا بعد جائحة كوفيد-19.

4. عينة الدراسة:

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة، وتحديد حجم العينة بناءً على عدد العاملين في المؤسسات المستهدفة باستخدام معادلة (Morgan) أو أداة إلكترونية لتحديد الحجم المناسب إحصائيًا.

5. أدوات جمع البيانات:

تم تصميم استبانة إلكترونية مغلقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة، ... إلخ).

المحور الثاني: أسئلة تقيس مستوى تأثير العمل عن بعد على الإنتاجية الفردية والجماعية.

المحور الثالث: أسئلة تقيس جودة التعاون والتواصل بين أعضاء الفرق أثناء وبعد تجربة العمل عن بعد.

وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

6. طرق تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال:

التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور الرئيسية.

اختبار (T) واختبار (ANOVA) لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين العمل عن بعد والإنتاجية والتعاون.

7. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر العمل عن بعد على الإنتاجية والتعاون فقط، دون التطرق إلى الجوانب النفسية أو المالية.

الحدود البشرية: موظفون وموظفات في القطاعين العام والخاص ممن خاضوا تجربة العمل عن بعد.

الحدود المكانية: مؤسسات داخل المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال العام الدراسي/الأكاديمي 1446هـ – 2025م.

أدوات الدراسة /

اعتمدت هذه الدراسة على أداة واحدة رئيسية لجمع البيانات وهي:

الاستبانة:

تُعد الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات استخدامًا في البحوث الكمية، وقد تم تصميمها خصيصًا لهذا البحث لتناسب أهدافه وتساؤلاته، وتساعد في قياس تأثير العمل عن بعد على كل من إنتاجية الفرق وجودة التعاون بينهم بعد جائحة كوفيد-19.

تم إعداد الاستبانة بصيغة إلكترونية وتوزيعها على عينة من الموظفين العاملين عن بُعد، وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: البيانات العامة والديموغرافية ويشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع العمل – عن بُعد / حضوري / هجين).

2. المحور الثاني: تأثير العمل عن بعد على الإنتاجية يحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تأثير العمل عن بعد على أداء الموظف، الالتزام، الإنجاز، مستوى التركيز، وتحقيق الأهداف.

3. المحور الثالث: تأثير العمل عن بعد على التعاون بين أعضاء الفريق يتناول هذا المحور العبارات التي تقيس التفاعل بين أفراد الفريق، التنسيق، وضوح الأدوار، والتواصل أثناء أداء المهام.

تمت صياغة العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتراوح من:

(1) لا أوافق بشدة

(2) لا أوافق

(3) محايد

(4) أوافق

(5) أوافق بشدة

صدق وثبات الأداة:

الصدق: تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة وعلم النفس والتنمية البشرية، لأخذ آرائهم حول وضوح الصياغة ومدى مناسبة الفقرات لأهداف البحث.

الثبات (Reliability): تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات الاستبانة، وبلغت القيمة للمجالات أكثر من 0.70، وهي قيمة مقبولة إحصائيًا وتدل على ثبات جيد للأداة.

حدود الدراسة /

1. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على تأثير العمل عن بعد على إنتاجية الفرق والتعاون بينهم فقط، ولا تتطرق إلى الجوانب الأخرى مثل الرضا الوظيفي، الضغوط النفسية، أو التكاليف التشغيلية للعمل عن بعد.

2. الحدود البشرية:

تمثلت العينة في موظفين وموظفات يعملون في قطاعات مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، وقد خاضوا تجربة العمل عن بعد بشكل جزئي أو كامل خلال وبعد جائحة كوفيد-19.

3. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مؤسسات ومشاركين من القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية، مما قد يُحد من تعميم النتائج على مجتمعات أخرى تختلف في ظروفها أو بنيتها المؤسسية.

4. الحدود الزمنية:

أُجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 1446 هـ / 2025م، مما يجعل النتائج مرتبطة بالسياق الزمني لفترة ما بعد الجائحة بشكل مباشر.

1. Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). *Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office*. New Technology, Work and Employment.
2. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*. Applied Psychology.
3. OECD (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*
4. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. Journal of Applied Psychology.
5. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.