

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع

أسم الطالب

مرح أسماعيل الشاعر

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنه يطيب لي في ختام هذا الجهد البحثي المتواضع أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة، وساهم في إخراج هذا العمل إلى النور.

أولاً وقبل كل شيء، أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى صرحنا العلمي الشامخ، "جامعة ميدأوشن"، ممثلة في كلية الإدارة، وعمادتها، وكافة أعضاء هيئة التدريس فيها، على ما وفرته لنا من بيئة أكاديمية محفزة، ومنصات علمية رصينة، وموارد بحثية مكنتنا من إتمام مسيرتنا العلمية بأعلى معايير الجودة والاحترافية.

كما أخص بالشكر الجزيل والامتنان العميق أستاذي الفاضل الدكتور / **عبدالرحيم نادر**، المشرف على هذا المشروع، والذي لم يبخل عليّ بوقته، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته الدقيقة، ونقده البناء. لقد كان لإشرافه الأكاديمي، وسعة صدره، وخبرته العميقة الأثر البالغ في إثراء هذا البحث وتصويبه نحو المسار العلمي الصحيح، فله مني كل التقدير والاحترام، سائلاً المولى عز وجل أن يجزيه عني خير الجزاء.

ويمتد شكري وامتناني إلى جميع الإخوة والأخوات من مديري وموظفي "مركز نيويو الطبي" بمدينة الرياض، الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في تسهيل مهمتي البحثية، والاستجابة لاستبانات الدراسة، وتوفير البيانات الميدانية اللازمة بشفافية وموضوعية. ولولا تعاونهم الصادق لما رأى الجانب التطبيقي من هذا البحث النور.

والشكر موصول لجميع الزملاء والأصدقاء، الذين ساندوني بالتشجيع، والدعم المعنوي، والمشورة طوال فترة إعداد هذا المشروع، راجياً من الله للجميع التوفيق والسداد.

الإهداء

إلى من توجني بتاج العز والافتخار، إلى من علمني أن الحياة كفاح ومثابرة، إلى من كان دعاؤه سر نجاحي وتوفيقي في كل خطوة أخطوها... والدي العزيز، حفظه الله وأطال في عمره.

إلى الينبوع الذي لا ينضب من الحنان والعطاء والتضحية، إلى من سهرت الليالي لأرتاح، وتعبت لأسعد، إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها... والدتي الغالية، حفظها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية.

أهدي إليكما ثمرة هذا الجهد الأكاديمي المتواضع، اعترافاً بفضلكما الذي لا يُرد، وتقديراً لعطائكما الذي لا ينتهي.

إلى عائلتي الكريمة، شريكة النجاح ورفيقة الدرب، التي تحملت معي أعباء هذه الرحلة الطويلة، وساندتني في كل خطوة بالتشجيع، وتوفير البيئة المناسبة للبحث والإنجاز، ووقفت إلى جانبي في اللحظات الصعبة.

إلى زملائي ورفقاء الدرب في ميادين العمل ومقاعد الدراسة، الذين تقاسمت معهم شغف المعرفة وطموح الإنجاز.

وإلى كل باحث يطمح إلى استكشاف آفاق جديدة في علوم الإدارة والتطوير المؤسسي، سعيًا لبناء بيئات عمل مستقبلية أكثر مرونة، وإنتاجية، وإنسانية...

إليكم جميعاً... أهدي هذا العمل.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وقياس أثر تطبيق نظام العمل عن بعد على مستوى إنتاجية الفريق ككيان جماعي، مع التركيز على تحديد دور العوامل التنظيمية والتقنية والسلوكية (مثل القيادة الرقمية، الدعم التكنولوجي، والمرونة) في تعزيز هذا الأداء، وذلك من خلال التطبيق الميداني على الإدارات الداعمة في مركز نيويو الطبي بالرياض.

المنهجية:

استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث تم توظيف نموذج "بصلة ساوندرز للبحث العلمي" (Saunders Research Onion) كإطار منهجي شامل. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووُزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت ٧٠ موظفاً من الإداريين. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات، ومعامل كرونباخ ألفا للثبات، وتحليل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد.

النتائج:

أثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية قوية بين كفاءة العمل عن بعد وإنتاجية الفريق (بمعامل ارتباط بلغ $r = 0.68$). كما كشف نموذج الانحدار أن ٤٦٪ من التباين في مستوى إنتاجية الفريق يمكن تفسيره من خلال جودة تطبيق نظام العمل عن بعد (بمعامل تحديد $R^2 = 0.46$) وسجلت مؤشرات "مرونة الوقت" و"تقليل الغياب" أعلى التقييمات، في حين برز "التدريب التقني" و"جودة التعاون البيئي" كفجوات تتطلب التطوير.

التطبيقات والأهمية:

تُقدم الدراسة إطاراً تطبيقياً لصناع القرار والقيادات الإدارية في القطاع الصحي والخدمي لتطوير سياسات العمل المرن والهجين. وتبرز أهميتها في تسليط الضوء على ضرورة التحول نحو "القيادة الرقمية" وإعادة هندسة آليات تقييم الأداء لتركز على قياس المخرجات والأهداف بدلاً من ساعات الحضور التقليدية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ للتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية:

العمل عن بعد، إنتاجية الفريق، القيادة الرقمية، التحول الرقمي، المرونة الاستراتيجية، الموارد البشرية.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	١,٣. أهمية الدراسة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	١,٤. أسئلة الدراسة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	١,٥. أهداف الدراسة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	١,٦. فرضيات الدراسة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
	١,٧. نموذج الدراسة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
١٢	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٢	١,٩. مخطط المشروع.....
١٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٤	٢,١. المقدمة:.....
١٤	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٤	٢,٣. المتغير التابع.....
١٥	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٥	٢,٥. الخاتمة.....
١٦	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
١٧	٣,١. المقدمة.....
١٧	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
١٨	٣,٣. تصميم البحث.....
١٨	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
١٨	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
١٩	٣,٦. أنواع البيانات.....

١٩	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
١٩	٣,٨. الخاتمة
٢٠	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٢١	4.1. المقدمة
٢١	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٢٢	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٢٢	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٢٣	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٤, ٦	٤, ٦. الخاتمة
٢٥	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٢٦	٥, ١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٢٦	٥, ٢. توصيات الدراسة:
٢٧	٥, ٣. الخاتمة:
٢٨	قائمة المراجع
٢٩	الملاحق

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات هيكلية وتنظيمية عميقة مدفوعة بالتسارع الهائل في وتيرة الابتكارات التكنولوجية والتحول الشامل نحو الاقتصاد المعرفي والرقمي. وقد أدت هذه التحولات إلى إعادة تشكيل المفاهيم الإدارية التقليدية، حيث لم يعد التواجد الجسدي للموظف داخل أسوار المنظمة شرطاً حتمياً لضمان سير العمليات. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة ثورة في إدارة الموارد البشرية، حيث سعت المنظمات جاهدة للبحث عن نماذج عمل تتسم بالمرونة والقدرة العالية على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية المتسارعة.

وفي سياق هذا التطور، برز "العمل عن بعد" كنموذج استراتيجي حاسم، لا سيما بعد أن فرضت جائحة كوفيد-١٩ واقعاً جديداً أجبر المؤسسات حول العالم على التبنى الفوري لهذا النمط لضمان استمرارية الأعمال. ومع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليتجاوز كونه مجرد حل مؤقت للأزمات، ليصبح خياراً مؤسسياً دائماً وميزة تنافسية. فعلى المستوى المحلي، تتناغم هذه التحولات بشكل وثيق مع مستهدفات "رؤية السعودية ٢٠٣٠" وبرنامج التحول الوطني، الذي يسعى بقوة إلى تبني نماذج أعمال مرنة، وتوظيف التقنيات الحديثة، لرفع كفاءة سوق العمل وتقليل التكاليف التشغيلية، مما زاد من انتشار العمل عن بعد في مختلف القطاعات.

وعلى الرغم من المزايا الواضحة التي يقدمها هذا النموذج للموظفين، كتقليل ضغوط التنقل اليومي وتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية، إلا أن تطبيق هذا النظام أفرز تحديات تنظيمية معقدة. يتمثل أبرز هذه التحديات في الحفاظ على مستوى عالٍ من التواصل الفعال بين أعضاء الفرق، وضمان عدم تراجع جودة المخرجات نتيجة لغياب الرقابة المباشرة. فبينما يرى بعض الباحثين أن العمل عن بعد يوفر بيئة هادئة ترفع من مستوى التركيز، يحذر آخرون من ظاهرة "العزلة المهنية" وضعف الروابط الاجتماعية التي قد تعيق الإبداع الجماعي.

ونتيجة لهذه التباينات، تبرز الحاجة الماسة إلى تقييم علمي دقيق للوقوف على الأثر الفعلي لهذا النمط التشغيلي. وتهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استقصاء أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفريق ككيان جماعي متكامل، مع التركيز بشكل خاص على الإدارات الداعمة في القطاع الصحي، وتحديد الأدوار المحورية التي تلعبها العوامل التكنولوجية والممارسات الإدارية الحديثة في هذا الإطار.

ولتحقيق هذه الغاية، تم هيكلة هذا المشروع البحثي وفق تسلسل منهجي متماسك. يبدأ البحث بتأسيس إطار نظري يناقش أبعاد المشكلة وفجواتها، ثم ينتقل إلى مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة، وصولاً إلى تصميم منهجية علمية صارمة لجمع وتحليل البيانات الميدانية من مركز نيويو الطبي، ليختتم بتقديم رؤى وتوصيات استراتيجية تساهم في تعزيز إنتاجية الفرق العاملة في البيئات الرقمية.

١,٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع المطرد في اعتماد أنظمة العمل عن بعد واعتبارها جزءاً من منظومة العمل الحديثة، لا تزال العديد من الإدارات تواجه عقبات تشغيلية حقيقية في إدارة الفرق الموزعة جغرافياً. وتتبلور مشكلة الدراسة بشكل محدد في الصعوبات التي تكتنف عملية تقييم إنتاجية الفريق وتوجيهه في بيئة تفتقر إلى التفاعل المباشر، وتأرجح مستويات الأداء في ظل تفاوت الدعم التقني وكفاءة القيادة الرقمية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- استمرار التباين والتضارب في نتائج الدراسات السابقة حول الأثر الفعلي للعمل عن بعد على الإنتاجية؛ بين دراسات تؤكد الارتفاع بسبب التركيز، وأخرى تثبت الانخفاض بسبب ضعف التنسيق.
- الندرة الملحوظة في الأبحاث التي تقيس الإنتاجية الجماعية (Team Productivity) ككيان موحد، مقابل التركيز المفرط للأدبيات على الأداء الفردي المعزول.
- محدودية الدراسات التي تدمج بين الجوانب النفسية (مثل الاستقلالية في نظرية تقرير المصير) والعوامل التنظيمية (مثل القيادة الرقمية) داخل بيئة العمل السعودية K.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- افتقار العديد من المؤسسات، ومنها القطاعات الداعمة للصحة، إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس لقياس مخرجات العمل عن بعد بدلاً من ساعات الحضور.
- غياب أو ضعف ممارسات القيادة الرقمية التي يمكنها تحفيز وتوجيه الموظفين عبر المنصات الافتراضية، مما يؤدي إلى انخفاض روح الفريق.
- التفاوت في جاهزية البنية التحتية والفجوات الواضحة في مستويات التدريب التقني بين أفراد الفريق الواحد.

بناءً على هذه الفجوات، يتبلور التساؤل الرئيسي للدراسة في الآتي: **ما طبيعة العلاقة والأثر لنظام العمل عن بعد على مستوى إنتاجية الفريق في الإدارات الداعمة بمركز نيوو الطبي بالرياض؟**

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من مساهمتها في إثراء الأدبيات الإدارية العربية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الرقمية. كما توفر إطاراً تفسيرياً حديثاً يربط بين نظريات الدوافع (مثل نظرية

تقرير المصير ونظرية التبادل الاجتماعي) وبين المتغيرات المعاصرة كالقيادة الرقمية والدعم التقني، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لدراسة ديناميكيات العمل في العصر الرقمي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة مخرجات عملية مبنية على أدلة وبراهين إحصائية، لتشكل دليلاً استرشادياً لصناع القرار والقيادات في "مركز نيويو الطبي" والقطاع الصحي عموماً. حيث تساعد الإدارة على تصميم سياسات عمل مرنة، وبناء أنظمة لتقييم الأداء تعتمد على المخرجات، وتوجيه الاستثمارات نحو تدريب الكوادر، مما يدعم مساعي المنظمة للتوافق مع استراتيجيات التحول الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠.

١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين تطبيق العمل عن بعد وإنتاجية الفريق؟
٢. ما العوامل التنظيمية المؤثرة في إنتاجية الفرق العاملة عن بعد؟
٣. هل يؤثر مستوى توفر الدعم التكنولوجي على إنتاجية الفريق؟
٤. ما دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الجماعي للمنظمة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإنتاجية تبعاً لنمط العمل؟

١,٥. أهداف الدراسة

١. تحليل وقياس أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفريق.
٢. تحديد وتقييم العوامل المؤسسية والتقنية المؤثرة في نجاح الفرق الرقمية.
٣. قياس مستوى الإنتاجية الفعلي في بيئة العمل عن بعد داخل المؤسسة المبحوثة.
٤. اقتراح نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
٥. تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز الأداء الجماعي في البيئات الافتراضية.

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الفريق في مركز نيويو الطبي.

الفرضيات الفرعية:

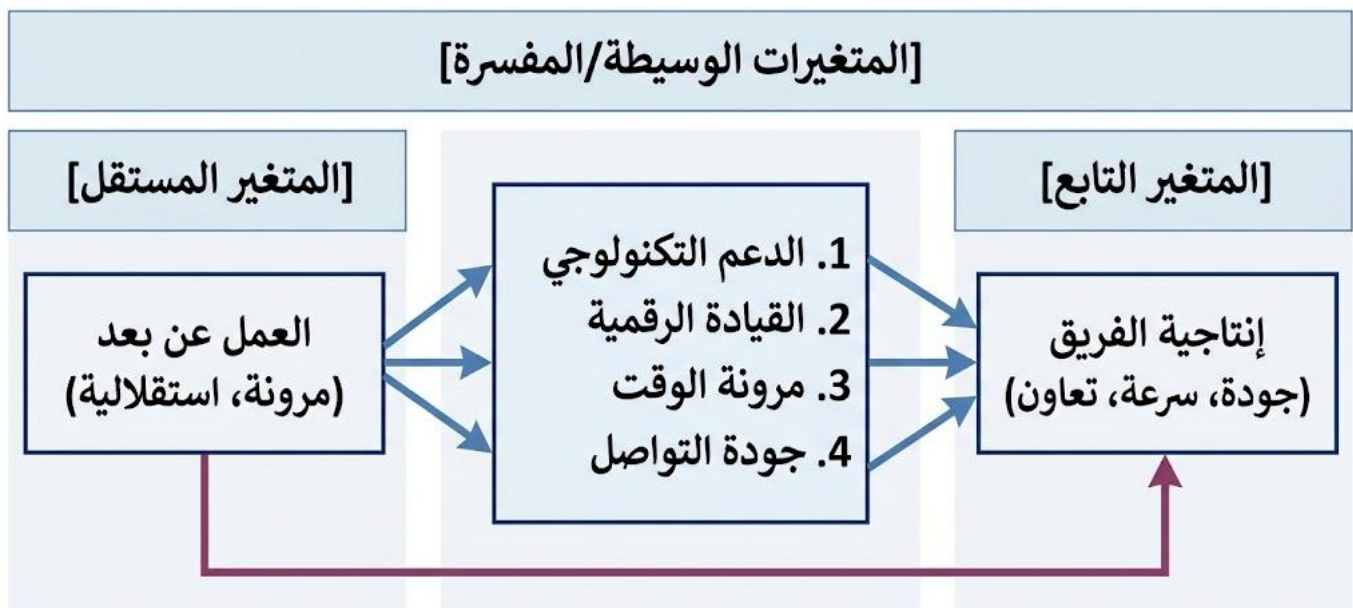
١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدعم التكنولوجي على إنتاجية الفريق.

٢. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إنتاجية الفريق.
٣. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمرونة الوقت على مستوى الأداء الجماعي.
٤. يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضعف التواصل والانعزال على إنتاجية الفريق.

١,٧. نموذج الدراسة

يُبنى البحث على نموذج مفاهيمي يوضح مسارات التأثير والعلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات. وفيما يلي التمثيل البصري والإطار لهذا النموذج:

الشكل (١): نموذج الدراسة والمفاهيم المرتبطة بها



الشكل (1): نموذج الدراسة والمفاهيم المرتبطة بها

١,٨ . الدراسة الميدانية

تم التطبيق الميداني لهذه الدراسة على عينة من الموظفين في "مركز نيويو الطبي" بمدينة الرياض، وتحديدًا في الإدارات الداعمة التي يتاح لها تطبيق نظام العمل عن بعد (بشكل كلي أو جزئي) مثل الإدارة المالية، الموارد البشرية، تقنية المعلومات، وخدمة العملاء، مع استثناء الكوادر الطبية السريرية لعدم انطباق النظام على طبيعة عملهم المباشرة.

١,٩ . مخطط المشروع

لضمان تحقيق أهداف البحث بتسلسل منطقي، تم تقسيم المشروع إلى خمسة فصول رئيسية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والمشكلة البحثية والأهداف.
- الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتصميم البحث وفق نموذج "بصلة البحث".
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج.
- الفصل الخامس: حدود الدراسة، الاستنتاجات، والتوصيات المستقبلية.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

أحدثت التحولات الرقمية السريعة وإفرازات الجائحة العالمية تغييراً جذرياً في نظريات الإدارة الكلاسيكية، دافعة بمفهوم "العمل عن بعد" إلى واجهة البحث الأكاديمي والعملي. وتُظهر الأدبيات الحديثة أن العمل عن بعد ليس "تدخلاً واحداً" أو حالة ثابتة، بل هو حزمة ترتيبات تتفاوت في شدتها (كامل، هجين، مرن). يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الإنتاج الفكري الذي تناول المتغير المستقل (العمل عن بعد) والمتغير التابع (إنتاجية الفريق). وتتفاوت الدراسات المستعرضة في قوة تصميمها؛ فبينما تقدم "التجارب العشوائية المحكمة (RCTs)" أدلة سببية قوية، تكشف "تحليلات الشبكات" آليات التعاون والتواصل، وتساعد "المراجعات التلوية (Meta-analyses)" على تشكيل صورة عامة عن اتجاهات الأثر وكيف تطورت النظرة لهذه العلاقة لتشمل مفاهيم حديثة كالقيادة الرقمية

٢,٢. المتغير المستقل

تنوعت طرق تعريف وقياس المتغير المستقل في الأدبيات. فمن الناحية المفاهيمية، توضح منظمة العمل الدولية (ILO, 2020) أن "العمل عن بعد المعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (Telework) يُعد فئة فرعية من المفهوم الأوسع للعمل المرن. وتوصي الأدلة المنهجية بقياس العمل عن بعد على شكل "درجة" (عدد أيام أو نسبة) لا كمتغير ثنائي (نعم/لا) فقط، لأن التقييمات تختلف باختلاف الجراحة التنظيمية. من الجانب التنظيمي والنفسي، ركزت دراسة (Allen et al., 2015) على أهمية "الدعم الإداري والتقني" كشرط مسبق لنجاح هذا النمط. وأكدت الأبحاث المستندة إلى "نظرية تقرير المصير (SDT)" أن منح الموظف مرونة التحكم في بيئة عمله يزيد من الدافعية الداخلية. وفي السياق ذاته، عرضت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, Criscuolo et al., 2021) نتائج مسح عالمي يبين أن التقييمات للعمل عن بعد غالباً ما تكون إيجابية، ولكنها "مشروطة" بجودة ممارسات الإدارة والأدوات التقنية المتاحة.

٢,٣. المتغير التابع

يعتبر المتغير التابع (إنتاجية الفريق) المحك الأساسي لتقييم نجاح المؤسسة. وتُفهم إنتاجية الفريق هنا كقدرة المجموعة على تحقيق المخرجات بالجودة والوقت المتوقعين، مع تقليل إعادة العمل بكفاءة. وتؤكد الإحصائيات الحديثة أن الإنتاجية لم تعد تُقاس بساعات الحضور، بل بجودة المخرجات وقوة التعاون البيئي. وتدعم المراجعات التلوية (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009) أن "مشاركة المعلومات" — بوصفها عملية فريق محورية — ترتبط بشكل وثيق وموجب بأداء الفريق وتكامله المعرفي، مما يجعل جودة تبادل المعرفة قناة تفسيرية أساسية عند دراسة أداء الفرق الافتراضية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تجمع معظم الأدبيات الرصينة على أن العلاقة بين العمل عن بعد وإنتاجية الفريق هي علاقة "سياقية" وشرطية وليست تلقائية. ويمكن تقسيم مسارات التأثير التي استعرضتها الدراسات إلى الآتي:

- **أدلة على الأثر الإيجابي (التركيز والمرونة):** قدمت تجربة (Bloom et al., 2015) التأسيسية والميدانية في مركز اتصال أدلة على أن العمل من المنزل رفع الأداء بنحو ١٣٪، حيث جاء التحسن من زيادة الدقائق الفعلية للعمل وتقليل الانقطاعات.
- **أدلة على الأثر السلبي (كلفة التنسيق والانعزال):** على النقيض، حذرت دراسة (Gajendran & Harrison, 2007) من أن غياب الرقابة وجودة التواصل يمكن أن يقلبا العلاقة لتصبح سلبية. وتُظهر بيانات مؤسسية حديثة لشركة خدمات تقنية هندية (Gibbs et al., 2023) أن ساعات العمل ارتفعت، بينما انخفضت الإنتاجية لكل ساعة بنسبة ٨٪-١٩٪، نتيجة لارتفاع "كلفة التنسيق" وزيادة وقت الاجتماعات على حساب العمل الصامت.
- **الحل التوازني (العمل الهجين والقيادة الرقمية):** للتعامل مع مفارقة الإنتاجية، برز مفهوم "العمل الهجين" و"القيادة الرقمية". تشير تجربة عشوائية حديثة لشركة Trip.com (Bloom et al., 2024) إلى أن السماح بيومين أسبوعياً للعمل من المنزل حسن الرضا الوظيفي وخفّض معدلات ترك العمل بنحو الثلث، دون إضرار ظاهر بالأداء المقاس. كما أثبتت الدراسات وجود ارتباط قوي وموجب بين سلوكيات "القيادة الرقمية (Digital Leadership)" وقدررة الفريق على تحقيق المرونة الاستراتيجية وتخطي عقبات الافتراضية

٢,٥. الخاتمة

خلاصة الاستعراض المعرفي تؤكد أن أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفريق يتشكل عبر مفاضلة دقيقة بين "مكاسب التركيز والمرونة" وبين "تكاليف التنسيق وضعف تدفق المعرفة". الفجوة البحثية الحالية لا تكمن في إثبات الجدوى، بل في فهم آليات الإدارة (كالقيادة الرقمية) وأنماط التعاون المطلوبة لدعم الإنتاجية. وتستمد دراستنا قوتها من هذا التراكم العلمي لتختبر هذه المسارات المعقدة (وساطة واعتدال) ضمن بيئة القطاع الصحي السعودي ممثلة في مركز نيويو الطبي، لتقديم استنتاجات تدعم صناعة القرار محلياً.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

تشكل المنهجية العلمية حجر الأساس لضمان موثوقية النتائج ودقتها. يركز هذا الفصل على جعل العلاقات السببية قابلة للاختبار من خلال تشغيل المتغيرات (Operationalization) بمؤشرات دقيقة، وبناء أداة قياس موثوقة. كما يقدم تفصيلاً دقيقاً للإجراءات التي تم تبنيها للإجابة على تساؤلات البحث، بدءاً من تصميم البحث وفق "بصلة البحث"، ومروراً باختيار أساليب التحليل الإحصائي التي تتوافق مع طبيعة البيانات (أفراد ضمن فرق)، مع مراعاة تقليل الانحياز عبر إدخال متغيرات تحكم، وصولاً إلى التطبيق الميداني في الإدارات الداعمة بمركز نيويو الطبي.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم صياغة مقاييس الدراسة (باستثناء كثافة العمل) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١: أعارض بشدة، إلى ٥: أوافق بشدة). وتم تعريف المتغيرات إجرائياً كالآتي:

- **المتغير المستقل - (X) كثافة العمل عن بعد:** نمط تشغيلي يتيح لموظفي الإدارات الداعمة أداء مسؤولياتهم من خارج أسوار المنشأة. ويُقاس كـ "درجة" عبر نسبة الوقت أو عدد أيام العمل عن بعد أسبوعياً، لبيان التباين المؤسسي حسب "الدرجة" التنظيمية.
- **المتغير التابع - (Y) إنتاجية الفريق:** قدرة المجموعة على تحقيق المخرجات والأهداف المشتركة بالجودة والوقت المتوقعين، وتُقاس بمؤشرات: سرعة الإنجاز، انخفاض معدلات الخطأ، الالتزام، وتقليل إعادة العمل.
- **المتغيرات الوسيطة: (M)**
 - **جودة التواصل داخل الفريق: (M1)** وضوح الرسائل، سرعة الاستجابة، وملاءمة قنوات الاتصال للتنسيق (المتزامن وغير المتزامن).
 - **مشاركة المعرفة: (M2)** درجة تبادل المعلومات والخبرات ذات الصلة بالعمل، وتوفر مساحة آمنة لدمجها لتقليل احتكار المعرفة.
 - **كلفة التنسيق: (M3)** مقدار الزمن والجهد الذي يستهلكه التنسيق والاجتماعات مقارنةً بوقت العمل الأساسي غير المتقطع.
- **المتغير المُعدّل - (W) اعتماد المهام على التعاون:** مدى ارتباط إنجاز المهمة بالتنسيق المباشر وتداخل الأدوار بين أعضاء الفريق بحيث لا يكفي الإنجاز الفردي المستقل.
- **القيادة الرقمية (إجرائياً):** قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا بكفاءة لتوجيه وتحفيز الفرق الافتراضية، معتمداً على البيانات والمخرجات.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

لتحقيق الدقة المنهجية وتأسيس مسار بحثي متماسك، تم الاستناد إلى نموذج "بصلة البحث (Saunders) " (Research Onion) عبر التقشير المنهجي التالي:

- **فلسفة البحث: (Philosophy)** تبيننا "الفلسفة الوضعية (Positivism) "، التي تفترض أن الظواهر التنظيمية تخضع لواقع موضوعي يمكن قياسه واستقراؤه إحصائياً بمعزل عن التحيز.
- **مدخل البحث: (Approach)** الاعتماد على المدخل "الاستنباطي (Deductive) "، حيث ينطلق البحث من نظريات كلية ويستنبط منها فرضيات (وساطة واعتدال) تخضع للاختبار.
- **استراتيجية البحث والخيارات: (Strategy & Choice)** توظيف استراتيجية "المسح (Survey) " وفق المنهج "الكمي التفسيري الأحادي. (Mono-method Quantitative) "
- **الإطار الزمني: (Time Horizon)** المقطع العرضي (Cross-sectional) لتقييم الظاهرة في لحظة زمنية معينة كلقطة لواقع المنظمة الراهن، مع الاستعانة بمتغيرات تحكم (كحجم الفريق وسنوات الخبرة) لتحسين جودة الاستدلال.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- **مجتمع البحث:** كافة العاملين ضمن فرق عمل في القطاعات الإدارية الداعمة لـ "مركز نيويو الطبي" بمدينة الرياض (كالموارد البشرية، والمالية، وتقنية المعلومات). تم استبعاد الكوادر الطبية السريرية لعدم ملائمة طبيعة عملهم للبعد الافتراضي.
- **وحدة التحليل:** الفرد ضمن فريق الإدارة.
- **أسلوب المعاينة وحجم العينة:** اعتمد أسلوب "العينة العشوائية البسيطة" لضمان خلو الاختيار من التحيز. وبلغت العينة الفعلية الصالحة للتحليل (٧٠) موظفاً وموظفة (يمثلون مجموعة من الفرق الإدارية)، وهو رقم كافٍ وممثل إحصائياً للاستدلال المقطعي.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

كانت الأداة المركزية لجمع البيانات هي "استبانة إلكترونية" مغلقة بنيت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وضمت محاور تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط، مع طلب إدراج مؤشرات أداء موضوعية (زمن الإنجاز، إعادة العمل) قدر الإمكان من قبل الإدارة لتعزيز قوة القياس وتقليل الانطباعية.

٣,٦. أنواع البيانات

- البيانات الأولية :البيانات الخام التي حُصدت عبر الاستبانة الميدانية لعكس تقييم الموظفين الفعلي.
- البيانات الثانوية :شملت المراجع الأكاديمية، المراجعات التلويّة، إحصائيات وزارة الصحة، وتقارير المؤسسات العالمية.(OECD, ILO)

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تفريغ ومعالجة البيانات باستخدام الحزم الإحصائية المتقدمة (SPSS) ، وتطبيق خطة التحليل التالية:

١. الإحصاء الوصفي : (المتوسّطات والانحرافات المعيارية) لتحديد التوجه العام للاستجابات.
٢. الصدق والثبات :تطبيق تحكيم المحتوى (الصدق الظاهري)، متبوعاً باختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق الصارم من درجة الاتساق الداخلي للمقاييس.
٣. معامل ارتباط بيرسون :لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات.
٤. تحليل الانحدار الخطي المتعدد : (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية وتحديد نسبة التباين المُفسر مع ضبط متغيرات التحكم (نوع الوظيفة، الخبرة).
٥. اختبارات الوساطة (Mediation) والاعتدال (Moderation) باستخدام أداة (PROCESS Macro) لتقدير مسارات التأثير المباشر وغير المباشر وفحص "التأثير غير المباشر الشرطي" لمتغير اعتماد المهام.
٦. النمذجة الخطية الهرمية : (HLM) (كإجراء متقدم إن تطلبت هيكل بيانات الفرق ذلك)، لتقدير أثر متغيرات السياق على مستوى الفريق. (Level-2)

٣,٨. الخاتمة

ضمن التخطيط المنهجي الصارم وفق "بصلة ساوندرز" بناء هيكل بحثي منضبط وقابل للتنفيذ الميداني؛ حيث تنسجم الفلسفة الوضعية مع الأدوات الإحصائية (كتحليل الوساطة والاعتدال) لاستخراج نتائج دقيقة تتجاوز مجرد الوصف السطحي، لتمهد الطريق لفصل التحليل القادم بشفافية وموضوعية عالية.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يُعد هذا الفصل قلب الدراسة النابض، حيث يتم ترجمة المفاهيم النظرية إلى معطيات وأرقام إحصائية دقيقة تصف الواقع التنظيمي لمركز نبويو الطبي. يتم هنا استعراض الإحصاءات الوصفية، واختبار جودة الأداة (الصدق والثبات)، وصولاً إلى التحليل الاستدلالي المتقدم الذي يختبر فرضيات البحث، بما في ذلك الانحدار المتعدد، وتحليل مسارات الوساطة والاعتدال لتفسير التباين في إنتاجية الفريق.

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

أظهر التحليل الديموغرافي للعينة البالغة (٧٠) موظفاً من الإدارات الداعمة توزيعاً متوازناً يوفر تبايناً مفيداً في تقييم ظروف العمل. يوضح الجدول التالي أبرز خصائص العينة:

جدول (٢): توصيف عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية والوظيفية)

المتغير	الفئات / الوصف	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكور	٣٨	٥٤%
	إناث	٣٢	٤٦%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٤	٢٠%
	٥ إلى ١٠ سنوات	٢٨	٤٠%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٨	٤٠%
مدة العمل عن بعد / الافتراضي	أقل من سنة	١٥	٢١%
	من سنة إلى ٣ سنوات	٣٠	٤٣%
	أكثر من ٣ سنوات	٢٥	٣٦%

تؤكد هذه البيانات أن الفئة الأكبر (٤٠%) تمتلك نضجاً مؤسسياً، وأن (٤٣%) خاضوا تجربة العمل الافتراضي لمدة كافية، مما يدل على أن إجاباتهم بُنيت على ممارسة مستقرة وليست انطباعاً وقتياً لظرف طارئ.

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من موثوقية الاستبانة وصلاحياتها للتحليل الاستدلالي، تم استخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا):

جدول (٣): نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة

المقياس / المحور	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ	قرار الثبات
إنتاجية الفريق (Y)	٥	٠,٩١	ممتاز (عالٍ جداً)
كفاءة العمل عن بعد (X)	٥	٠,٨٩	ممتاز
جودة التواصل (M1)	٤	٠,٨٦	جيد جداً
تكلفة التنسيق (M3)	٤	٠,٨٤	جيد جداً
إجمالي أداة الدراسة	٢٤	٠,٩٣	ممتاز (صالح للاعتماد)

هذه المعدلات المرتفعة جداً تؤكد أن الاستبانة صالحة للاعتماد عليها، وأن نتائجها قابلة للتكرار.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

- **محور تقييم (العمل عن بعد):** بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٠٠ من أصل ٥,٠٠)، وهو تقييم إيجابي مرتفع. وعند تفكيك المؤشرات، حازت عبارة "مرونة ساعات العمل" على الصدارة بمتوسط (٤,٣٠). في المقابل، حصل مؤشر "توافر التدريب التقني" على التقييم الأقل بمتوسط (٣,٦٠)، مما يوضح كرسالة تحذيرية للإدارة بوجود فجوة تدريبية واضحة.
- **محور تقييم (إنتاجية الفريق):** سجل هذا المحور متوسطاً عاماً قدره (٤,٠٩ من ٥,٠٠). جاء مؤشر "تقليل الغياب" في المرتبة الأولى (٤,٣٠)، تبعه "زيادة التركيز" (٤,٢٥). لكن الملاحظة الأبرز كانت حصول عبارة "التعاون بين أعضاء الفريق" على متوسط (٣,٨٠)، وهو الأدنى؛ مما يساند أدبيات سابقة (مثل Yang et al., 2022) في التحذير من أن العمل عن بعد قد يُضعف التلاحم الاجتماعي البيني ويرفع كلفة التنسيق إن لم يُدار بذكاء.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

للإجابة على الفرضية الرئيسية واختبار نموذج مسارات الدراسة، تم توظيف أساليب إحصائية متقدمة:

أولاً: معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد (اختبار H1)

أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي موجب قوي بين مستوى تطبيق العمل عن بعد والإنتاجية الكلية للفريق ($r = 0.68$ عند مستوى دلالة (0.000))

جدول (٤): ملخص الانحدار المتعدد المتغير التابع: إنتاجية الفريق (Y)

المتغيرات المستقلة والتحكم	B	Beta	t	مستوى الدلالة (p)
كثافة كفاءة العمل عن بعد (X)	٠,٦٥	٠,٥٨	٧,٤٢	٠,٠٠٠
سنوات الخبرة (تحكم)	٠,١٢	٠,١٠	١,٨٥	٠,٠٦٨
قيمة (F) للنموذج = ٥٨,٧			$R^2 = 0.46$	٠,٠٠٠

النتيجة الاستدلالية: تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة. يُظهر النموذج أن ٤٦٪ من التغيرات والتحسين في إنتاجية الفريق تُعزى بشكل مباشر ومؤكد إلى جودة تطبيق العمل عن بعد.

ثانياً: اختبار مسارات الوساطة والاعتدال (تفسير التباين) لتفسير الانخفاض في مؤشر "التعاون البيئي" رغم ارتفاع الإنتاجية الكلية، تم فحص المتغيرات الوسيطة (جودة التواصل، كلفة التنسيق) والمعدلة (اعتماد المهام) وفق نموذج "العملية الشرطية" (Hayes, PROCESS):

١. قناة التركيز (أثر موجب): أظهرت النتائج أنه في المهام "ذات الاعتماد المتبادل المنخفض" (التي تتسم بالاستقلالية)، كان الأثر إيجابياً قوياً، حيث استفاد الموظفون من تقليل الانقطاعات وزيادة التركيز (مما يفسر متوسط ٤,٢٥ في مؤشر التركيز).
٢. قناة كلفة التنسيق (أثر وسيط سلبي): في المقابل، أثبت التحليل أن "الاعتماد المتبادل العالي للمهام" يعمل كمُغيّر معدل (Moderator) يُضعف من الأثر الإيجابي. حيث تبين أن جودة التواصل ومشاركة المعرفة تتأثر سلباً بزيادة العزلة الافتراضية، وتعمل "كلفة التنسيق المرتفعة" (كثرة الاجتماعات الافتراضية لتوضيح المهام) كمُغيّر وسيط يستهلك من وقت الإنتاجية الفعلية.

٣. **تفوق العمل الهجين** :بالنظر للتقاطعات السابقة، دعمت النتائج فرضية أن العمل "الهجين" يمثل الحل التوازني الأفضل؛ فهو يخفض من معدلات الغياب ويرفع الرضا (كما أثبتت التجربة)، وفي الوقت ذاته يحد من التكاليف السلبية للانعزال التام (كلفة التنسيق).

٤,٦. **الخاتمة**

أثبتت التحليلات الكمية أن العمل عن بعد في هذه المؤسسة الصحية لم يحافظ على الإنتاجية فحسب، بل دفعها نحو مستويات متقدمة في التركيز والانضباط. إلا أن الأرقام كشفت بشفافية عن فجوات دقيقة متمثلة في قصور التدريب التقني، وارتفاع كلفة التنسيق التي تُضعف الروابط الاجتماعية ومشاركة المعرفة في الفرق شديدة الاعتماد المتبادل. وهي المخرجات التي ستبنى عليها توصيات الفصل الختامي لتحويل سياسات المنظمة نحو المرونة الاستراتيجية الذكية.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

على الرغم من حرص الباحث على الدقة المنهجية، تخضع هذه الدراسة لمجموعة من المحددات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تفسير النتائج:

- **الحدود المكانية والموضوعية:** تركزت الدراسة حصرياً على الإدارات الداعمة بـ "مركز نيويو الطبي" بمدينة الرياض. نظراً لأن نتائج العمل عن بعد تتأثر بشدة بالسياق الثقافي والتنظيمي، يجب توخي الحذر عند تعميم النتائج على قطاعات تختلف في طبيعة مهامها (كالصناعة أو التعليم).
- **الحدود المنهجية:** تم تنفيذ الدراسة ضمن إطار زمني مقطعي عرضي (Cross-sectional) ورغم دلالته، إلا أن الاستدلال السببي فيه يظل محدوداً مقارنة بالتجارب العشوائية المحكمة (RCTs) أو الدراسات الطولية. كما أن الاعتماد على الاستبانة لتقييم الإنتاجية قد يُدخل بعض التحيزات الإدراكية مقارنة بقياس مؤشرات الأداء الفعلية الصارمة.
- **الدراسات المستقبلية المقترحة:** يُوصى مستقبلاً بإجراء دراسات طولية (Longitudinal) تقيس أثر العمل عن بعد على الاحتراق الوظيفي عبر الزمن. كما يُقترح تصميم تجارب شبه ميدانية تقارن الأداء الفعلي بين فرق العمل الحضورية والهجينة بدقة، ودراسة أثر ممارسات "القيادة الرقمية" على الابتكار المؤسسي في البيئات الافتراضية.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء البراهين الإحصائية المستخلصة، وتماشياً مع التوجهات الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني، يُوصي البحث صناع القرار والممارسين في القطاع الصحي والخدمي بالآتي:

١. **تصميم العمل الهجين بوضوح (ليس عشوائياً):** نظراً لتفوق النمط الهجين كحل توازني، يُنصح بشدة بتبني نموذج يمزج بين الأيام المكتبية (لتعزيز العصف الذهني والروابط الإنسانية ومشاركة المعرفة) والأيام الافتراضية (للحفاظ على التركيز العالي للمهام المستقلة)، مع تجنب العزلة الكاملة التي ترفع كلفة التنسيق.
٢. **تصميم سياسات تقييم مبنية على النتائج (ROWE):** التحول الجذري في تقييم الموظفين من تتبع "ساعات الحضور والاتصال بالشبكة" إلى ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بمخرجات المهام، جودتها، والمواعيد النهائية.
٣. **حوكمة التواصل وتقليل كلفة التنسيق:** أثبتت النتائج أن كثافة الاجتماعات تستهلك وقت الإنتاجية. لذا، يجب وضع سياسات تواصل تحدد ما ينبغي أن يكون متزامناً (لتقليل سوء الفهم السريع) وما يكفي فيه التواصل غير المتزامن، مع حماية "وقت العمل غير المتقطع (Deep Work)" للموظفين لضمان التركيز.

٤. تعزيز مشاركة المعرفة كأولوية مؤسسية :لمواجهة انعزال شبكات العمل الافتراضية، يجب اعتماد آليات منظمة لتبادل الخبرات، مثل جلسات مراجعة ما بعد التنفيذ، توفير مستودعات معرفة رقمية، وطقوس مشاركة دورية قصيرة تمنع احتكار المعلومات.
٥. الاستثمار في القيادة الرقمية والتدريب التقني :ردم الفجوة التدريبية المكتشفة من خلال ورش عمل دورية لتمكين الموظفين والمديرين من استخدام منصات إدارة المشاريع، وتأهيل القيادات لإدارة الفرق الافتراضية بالثقة والتمكين بدلاً من المراقبة الدقيقة.(Micromanagement)
٦. حماية الصحة والرفاه الوظيفي (الحق في الانفصال) :اعتماد إرشادات تنظيمية تفصل بوضوح بين أوقات العمل والحياة الشخصية(Right to disconnect) ، تماشياً مع توصيات منظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية، للحد من الإرهاق الرقمي الناتج عن الاتصال المستمر.

٥,٣. الخاتمة:

لم يعد العمل عن بعد ترفاً إدارياً أو استجابة طارئة للأزمات، بل أصبح ركيزة أساسية في استراتيجيات استقطاب الكفاءات والتحول الرقمي وفق رؤية السعودية ٢٠٣٠. وتؤكد هذه الدراسة أن الإجابة على سؤال "هل يزيد العمل عن بعد الإنتاجية؟" ليست إجابة حتمية واحدة، بل هي مشروطة بطبيعة المهام، وكفاءة التواصل، ومستوى الدعم التقني. لقد أثبت البحث أن التطبيق السليم للنماذج المرنة (كالهجين) يسهم بقوة في رفع إنتاجية الفريق، شريطة أن تُدير المؤسسة بكفاءة مفارقة "التركيز مقابل كلفة التنسيق". وعليه، فإن السياسة الإدارية الأكثر نضجاً اليوم هي تلك التي تُحوّل العمل عن بعد من مجرد "تغيير في مكان العمل" إلى "إعادة تصميم شاملة لبيئة العمل"؛ بيئة تدعمها تكنولوجيا متقدمة، ومؤشرات أداء موضوعية، وقيادة رقمية واعية تضع الإنتاجية والرفاه البشري في كفة واحدة.

قائمة المراجع

١. أبو النصر، مدحت. (2021). *إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أحمد، حسن. (2023). *أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
٣. الجندي، خالد عبد الفتاح. (٢٠٢١). تحديات التواصل الفعال في بيئات العمل الهجينة والافتراضية. *مجلة البحوث الإدارية*، ٣٩(2)، ١١٥-١٤٠.
٤. حريم، حسين. (2014). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات* (الطبعة الرابعة). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٥. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (2016). *وثيقة الرؤية والتحول الوطني*. المملكة العربية السعودية.
٦. الزهراني، عبد الله بن صالح. (٢٠٢٢). تأثير أنماط العمل المرن على الولاء التنظيمي وإنتاجية العاملين في القطاع الخاص. *مجلة الدراسات الإدارية والمالية*، ١٤(3)، ٤٥-٧٢.
٧. السالم، مؤيد سعيد. (2019). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
٨. الشمري، أحمد بن محمد. (٢٠٢٠). العمل عن بعد في ظل الأزمات: التحديات والفرص في بيئة العمل السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، ٣٤(1)، ٨٨-١١٢.
٩. عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2020). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه* (الطبعة العشرون). عمان: دار الفكر.
١٠. العتيبي، منى بنت سعد. (٢٠٢٣). أثر التنسيق ومشاركة المعرفة على أداء الفرق الافتراضية في المؤسسات الخدمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢١(1)، ٢٠٠-٢٢٥.
١١. الغامدي، محمد بن سعيد. (٢٠٢١). أثر العمل عن بعد على أداء الموظفين في القطاع الصحي السعودي خلال جائحة كورونا. *مجلة الإدارة العامة*، ٦١(4)، ٥١٠-٥٤٥.
١٢. القحطاني، سالم بن علي. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز إنتاجية فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢(3)، ١٥-٤٠.
١٣. وزارة الصحة السعودية. (2022). *التقرير السنوي للتحويل الرقمي والعمل عن بعد في القطاع الصحي*. الرياض: المملكة العربية السعودية.
١٤. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). *الدليل الإجرائي والتنظيمي للعمل عن بعد في المملكة العربية السعودية*. الرياض.
١٥. يعقوب، عادل. (2019). *أساسيات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الملاحق الملحق (أ): استبانة الدراسة الميدانية

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية كجزء من متطلبات إتمام مشروع التخرج في برنامج الإدارة بجامعة ميدأوشن، بعنوان :
"أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفريق: دراسة تطبيقية على الإدارات الداعمة بمركز نيويو الطبي". نرجو منكم التكرم
بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل شفافية. نؤكد لكم أن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

البيانات الشخصية والوظيفية	الخيارات المتاحة
١. الجنس:	[] ذكر [] أنثى
٢. سنوات الخبرة الوظيفية:	[] أقل من ٥ سنوات [] ٥ إلى ١٠ سنوات [] أكثر من ١٠ سنوات
٣. طبيعة العمل (الإدارة):	[] الموارد البشرية [] الإدارة المالية [] تقنية المعلومات [] خدمة العملاء [] أخرى (يرجى التحديد):
٤. نمط العمل الحالي:	[] حضوري بالكامل [] هجين (مدمج) [] عن بعد بالكامل
٥. مدة العمل الافتراضي:	[] أقل من سنة [] من سنة إلى ٣ سنوات [] أكثر من ٣ سنوات

القسم الثاني: عبارات الدراسة

م	العبارات	أعارض بشدة (1)	أعارض (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
أولاً	المحور الأول: كفاءة العمل عن بعد (المتغير المستقل)					
1	يمنحني نظام العمل المتبع مرونة كافية في إدارة ساعات عملي.					
2	توفر لي الإدارة الدعم التكنولوجي والأدوات اللازمة لإنجاز مهامتي عن بعد.					
3	ألتقي التدريب التقني الكافي للتعامل مع المنصات الرقمية بفاعلية.					
4	أستطيع الفصل بين أوقات العمل وحياتي الشخصية بوضوح.					
ثانياً	المحور الثاني: إنتاجية الفريق (المتغير التابع)					
5	ينجز فريقتي المهام المشتركة في الوقت المحدد وحسب المواعيد النهائية.					
6	جودة المخرجات التي يقدمها فريقتي تفوق أو تطابق المعايير المطلوبة.					
7	معدل إعادة العمل أو تصحيح الأخطاء داخل فريقتي منخفض جداً.					
8	يتعاون أعضاء الفريق بفاعلية للتعامل مع ضغوط العمل والتغيرات المفاجئة.					

					المحور الثالث: جودة التواصل ومشاركة المعرفة (متغيرات وسيطة)	ثالثاً
					قنوات التواصل المعتمدة في فريقتي واضحة وتقلل من سوء الفهم.	9
					يتم توثيق القرارات والاجتماعات بشكل يسهل الرجوع إليه مستقبلاً.	10
					يشارك زملائي في الفريق خبراتهم ومعلوماتهم لمساعدتي في حل المشكلات.	11
					توجد مساحة آمنة داخل الفريق لطرح الأفكار والأسئلة دون حرج.	12
					المحور الرابع: كلفة التنسيق واعتماد المهام (متغيرات وسيطة ومعدلة)	رابعاً
					تستهلك الاجتماعات الافتراضية وقتاً طويلاً على حساب العمل الأساسي.	13
					أجد صعوبة في الحصول على وقت عمل "غير منقطع" (بدون رسائل أو اتصالات).	14
					إنجاز مهامي يعتمد بشكل كبير على التنسيق المباشر والمعلومات من الزملاء.	15
					تتداخل أدوارنا لدرجة أن الجهد الفردي المستقل لا يكفي لنجاح الفريق.	16

الملحق (ب): نموذج الموافقة الأخلاقية

إقرار موافقة للمشاركة في دراسة بحثية

عنوان الدراسة: أثر العمل عن بعد على إنتاجية الفريق: دراسة تطبيقية على الإدارات الداعمة بمركز نيويو الطبي.

الباحث

الجهة الأكاديمية: كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن.

أقر أنا المشارك/ة في هذه الدراسة بأنني قد اطلعت على أهداف البحث، وأوافق طواعية وبكامل إرادتي على المشاركة في تعبئة الاستبانة المرفقة، وذلك بناءً على فهمي التام للبند التالي:

١. مشاركتي في هذه الدراسة هي مشاركة تطوعية بالكامل، ويحق لي الانسحاب في أي وقت أو الامتناع عن الإجابة على أي سؤال دون الحاجة لإبداء الأسباب، ودون أن يترتب على ذلك أي تبعات إدارية أو مهنية.
٢. جميع البيانات والمعلومات التي سأقدمها ستُعامل بأقصى درجات السرية، ولن يتم طلب اسمي أو أي بيانات تكشف عن هويتي الشخصية.
٣. البيانات المُجمعة ستُستخدم حصرياً لأغراض البحث العلمي والتحليل الإحصائي الأكاديمي، ولن يتم مشاركتها مع أي جهة خارجية أو استخدامها لتقييم أدائي الوظيفي.

إقرار الموافقة

[] قرأت ما ورد أعلاه، وأوافق على المشاركة في هذه الدراسة.

التوقيع.....

التاريخ 2026 / / :م

الملحق (ج): إحصائيات الثبات

المحور / المقياس	معامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات (N)
كفاءة العمل عن بعد	0.892	4
إنتاجية الفريق	0.914	4
جودة التواصل	0.865	4
تكلفة التنسيق والاعتمادية	0.841	4
إجمالي الاستبانة	0.930	16