

أثر تطبيق نظام العمل عن بعد على كفاءة الموظفين في القطاع الخاص
بالمملكة العربية السعودية

الإسم

وجد جلال غيلان

221001621

مشروع التخرج -1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث -2025

Contents

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1 المقدمة:	4
1.2 مشكلة الدراسة:	5
1.2.1 فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3 أهمية الدراسة:	6
1.3.1 على المستوى النظري:	6
1.3.2 على المستوى التطبيقي:	6
1.4 اسئلة البحث:	7
1.5 أهداف البحث:	7
1.6 فرضيات البحث:	7
1.7 نموذج البحث:	8
1.8 منهجية البحث:	9
1.9 نطاق الدراسة:	10
1.10 مخطط المشروع	11
2. الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات	12
2.1 المقدمة:	13
2.2 تطبيق نظام العمل عن بُعد:	13
2.2.1 الأبعاد:	13
2.2.2 النظريات المرتبطة:	13
2.3 الرضا الوظيفي:	14
2.3.1 الأبعاد:	14
2.3.2 النظريات:	15
2.4 العلاقة بين متغيرات البحث:	16
2.5 الفجوة البحثية:	17
2.6 الخاتمة:	17
2.6.1 ملخص الإطار النظري:	17
2.6.2 آثار البحث المستقبلية	18
2.6.3 المساهمات الإجمالية البحثية	18
المراجع:	19
4- الملاحق	21
4.1 الاستبيان :	21

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات جذرية في أنماط العمل، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، حيث فرض الواقع على الكثير من المؤسسات اعتماد نظام العمل عن بُعد كخيار رئيسي لاستمرار الأنشطة. ولم يعد هذا النظام مجرد حل مؤقت، بل أصبح أحد الخيارات الاستراتيجية في العديد من المؤسسات على مستوى العالم.

في المملكة العربية السعودية، أصبح العمل عن بُعد جزءاً من التوجه الوطني للتحول الرقمي وتحسين جودة الحياة، خاصة في ظل رؤية 2030. ومع ازدياد تبني هذا النظام من قبل مؤسسات القطاع الخاص، برزت الحاجة إلى دراسة مدى تأثيره الفعلي على كفاءة الموظفين وأداء المؤسسات، ومدى ملاءمته للثقافة التنظيمية المحلية.

تناولت العديد من الدراسات الدولية موضوع العمل عن بُعد من زوايا مختلفة، كقياس رضا الموظفين أو تقييم إنتاجيتهم. وبعض الدراسات الإقليمية أشارت إلى تحديات العمل عن بُعد مثل ضعف التواصل أو العزلة المهنية، لكن القليل منها ركز بشكل دقيق على القطاع الخاص في السعودية من حيث كفاءة الأداء وربطها بهذا النمط الجديد من العمل.

رغم وجود دراسات تتناول العمل عن بُعد، إلا أن هناك فجوة واضحة تتعلق بتأثيره المباشر على كفاءة الموظف في القطاع الخاص السعودي، خاصة في ظل التحولات التقنية والثقافية التي تعيشها المملكة. هذه الفجوة تتطلب دراسة ميدانية حديثة تُعطي صورة دقيقة من داخل بيئة العمل السعودية.

بناءً على ما سبق، ظهرت الحاجة لإجراء دراسة تستقصي العلاقة بين تطبيق نظام العمل عن بُعد ومدى انعكاسه على كفاءة الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص داخل السعودية، مما يقودنا إلى تحديد مشكلة البحث الرئيسية.

1.2 مشكلة الدراسة:

في السنوات الأخيرة، وبشكل خاص بعد جائحة كوفيد-19، أصبح العمل عن بُعد خيارًا رئيسيًا لكثير من المؤسسات حول العالم، ومن بينها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. هذا التحول المفاجئ والسريع في نمط العمل فرض على المنظمات تحديات جديدة، من أبرزها كيفية الحفاظ على كفاءة الموظفين وهم يعملون خارج بيئة المكتب التقليدية. فرغم أن بعض المؤسسات رأت نتائج إيجابية على مستوى المرونة وتوفير التكاليف، إلا أن مؤسسات أخرى واجهت صعوبات تتعلق بالتنسيق، وضبط الأداء، وتحقيق الأهداف الوظيفية.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

وعند مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يظهر بوضوح أن هناك فجوة على المستوى النظري، إذ إن معظم الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد ركزت على دول أجنبية أو بيئات ثقافية مختلفة، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم بشكل مباشر على السياق السعودي. كما أن الدراسات التي أجريت داخل المملكة تركزت غالبًا على الجوانب العامة مثل رضا الموظف أو التحديات التقنية، دون التطرق بشكل مباشر إلى أثر هذا النظام على كفاءة الموظفين في القطاع الخاص تحديدًا.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتواجه المؤسسات تحديًا في بناء آليات دقيقة وعادلة لتقييم أداء الموظف عن بُعد. كثير من المديرين يعتمدون على انطباعات شخصية أو معايير غير واضحة، مما قد يؤثر سلبيًا على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات. كما أن بعض المؤسسات لم تستثمر بعد في الأدوات أو الأنظمة التي تساعد على تتبع وقياس الأداء الفعلي لموظفيها عن بعد.

ومن هنا، تبرز مشكلة هذا البحث، والتي تتمثل في الحاجة إلى دراسة تحليلية تفصيلية تركز على أثر تطبيق نظام العمل عن بُعد على كفاءة الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص في السعودية. وتحديًا، يهدف البحث إلى فهم ما إذا كان هذا النمط الجديد من العمل يعزز الكفاءة، أم أنه يؤدي إلى تراجع في الأداء الوظيفي، مع مراعاة العوامل السياقية المحلية. ويتمثل السؤال الرئيسي الذي تسعى الدراسة للإجابة عليه في الآتي:

"ما أثر تطبيق نظام العمل عن بُعد على كفاءة الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟"

1.3 أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذا البحث من جانبين رئيسيين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، وكل منهما يعكس قيمة واضحة لإجراء هذه الدراسة في هذا التوقيت تحديداً.

1.3.1 على المستوى النظري:

يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية المتعلقة بنظام العمل عن بُعد، خاصة في البيئة السعودية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على بيئات عمل في دول غربية، أو على قطاعات حكومية، أو تناولت موضوعات عامة مثل رضا الموظفين أو التوازن بين العمل والحياة. بينما لا تزال هناك قلة في الدراسات التي تربط بوضوح بين نظام العمل عن بُعد وكفاءة الموظف في القطاع الخاص في المملكة. هذا البحث يسعى لتقديم إطار نظري وتحليلي محلي يعكس الواقع الثقافي والتنظيمي في السعودية، مما يُمكن الباحثين في المستقبل من البناء عليه وتطويره.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

أما من الجانب العملي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تشكل مرجعاً مهماً لصناع القرار في مؤسسات القطاع الخاص، سواء على مستوى الموارد البشرية أو الإدارات العليا. إذ إن الفهم الدقيق لأثر العمل عن بُعد على كفاءة الموظفين سيساعد في تصميم سياسات مرنة أكثر فاعلية، وتحديد ما إذا كان هذا النظام قابل للاستمرار أو يحتاج إلى تعديلات معينة ليتناسب مع طبيعة العمل في السوق السعودي. كذلك يمكن أن تسهم النتائج في تطوير آليات تقييم أداء واضحة وعادلة تتماشى مع نظام العمل عن بُعد، مما يعزز من عدالة بيئة العمل ويرفع من جودة المخرجات. باختصار، فإن هذا البحث لا يقتصر فقط على إضافة علمية، بل يمتد تأثيره إلى دعم مؤسسات القطاع الخاص في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات ودلائل واقعية.

1.4 اسئلة البحث:

السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق نظام العمل عن بُعد على كفاءة الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير عدد أيام العمل عن بعد على جودة أداء الموظف؟
1. كيف يؤثر توفر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الموظفين العاملين عن بعد؟
2. ما أثر نظام الرقابة والمتابعة في بيئة العمل عن بعد على الالتزام والإنجاز؟
3. هل يختلف تأثير العمل عن بعد على الكفاءة حسب الجنس أو سنوات الخبرة؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة أثر تطبيق نظام العمل عن بُعد على كفاءة الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

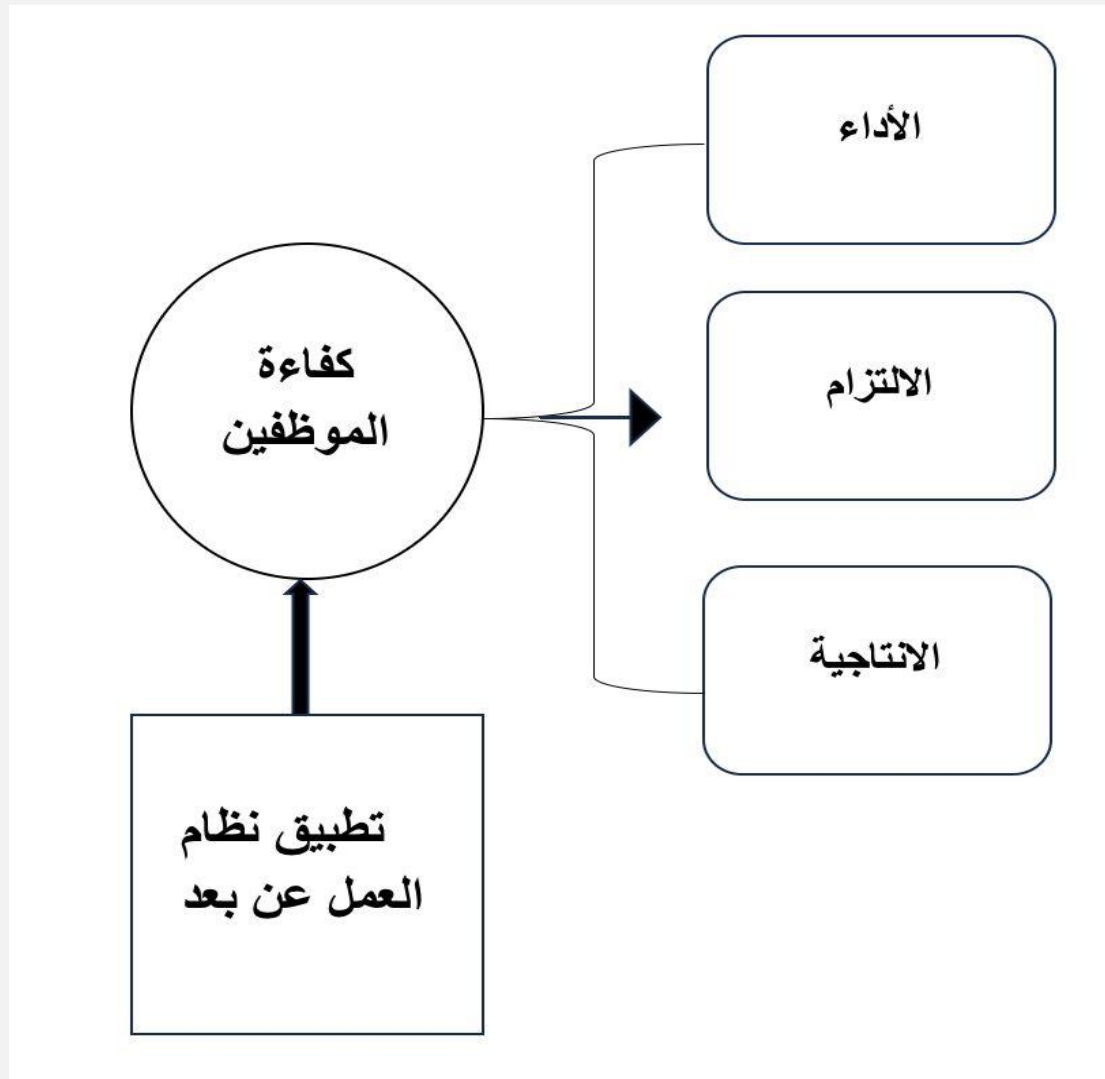
الأهداف الفرعية:

1. قياس العلاقة بين عدد أيام العمل عن بعد ومستوى جودة الأداء.
2. تحديد دور البنية التحتية التقنية في دعم أداء الموظفين عن بعد.
3. تحليل دور نظام الرقابة الإدارية في بيئة العمل عن بعد .
4. مقارنة كفاءة الموظفين العاملين عن بعد بناءً على الجنس والخبرة.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام العمل عن بُعد على كفاءة الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير لعدد أيام العمل عن بعد على جودة الأداء.
2. يوجد تأثير لتوفر البنية التحتية التقنية على كفاءة أداء الموظف.
3. يؤثر نظام الرقابة على الالتزام والأداء الوظيفي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموظف حسب الجنس وسنوات الخبرة.



الشكل (1): نموذج الدراسة (اعداد: وجد غيلان 2025)

1.8 منهجية البحث:

فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية

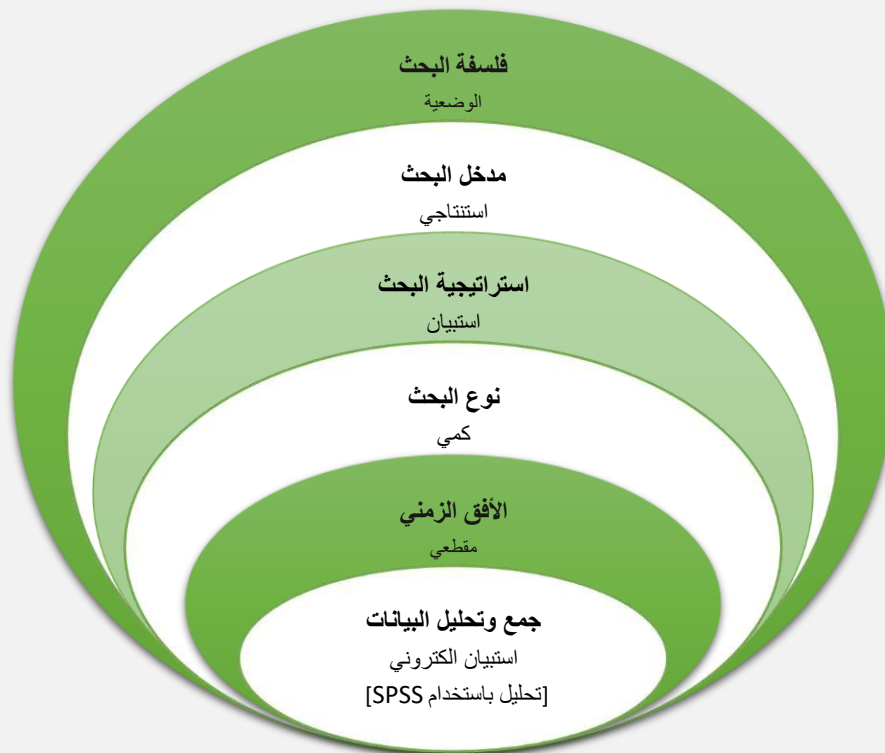
منطق البحث: المنهج الاستنتاجي

نوع البحث: البحث الكمي

استراتيجية البحث: الاستبيان الأفق الزمني: مقطعي

أداة البحث: استبيان مغلق يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي

أداة التحليل: برنامج SPSS للتحليل الإحصائي (الوصفي والاستدلالي)



الشكل (٢) : تصميم البحث (إعداد : وجد غيلان 2025)

1.9 نطاق الدراسة:

تركز هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بهدف تحليل العلاقة بين تطبيق نظام العمل عن بُعد وكفاءة الموظفين، ودور الرضا الوظيفي كعامل وسيط في هذه العلاقة.

وتم تحديد نطاق الدراسة وفقاً للمحاور الآتية: • البيئة الجغرافية: تُجرى هذه الدراسة ضمن المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مؤسسات القطاع الخاص بمختلف أنواعه (الخدمي، التجاري، التقني، الصناعي).

ويشمل ذلك الشركات التي تبنت العمل عن بُعد بشكل كلي أو جزئي، لا سيما في المدن الرئيسية مثل الرياض وجدة والخبر،

حيث يتركز النشاط الاقتصادي والتحول الرقمي .

• الفئة المستهدفة: تستهدف الدراسة الموظفين والموظفات العاملين بنظام العمل عن بُعد في مؤسسات القطاع الخاص، ممن لديهم تجربة عملية فعلية في العمل عن بُعد لمدة لا تقل عن 3 أشهر. ويشمل ذلك مختلف المستويات الوظيفية، مع التركيز على الفئة الإدارية والتنفيذية التي يمكن قياس كفاءتها وفق مؤشرات واضحة .

• ثالثاً: الأفق الزمني : تعتمد الدراسة على أفق زمني مقطعي (Cross-sectional) ، حيث يتم جمع البيانات

في نقطة زمنية واحدة خلال الفصل الدراسي الثالث من عام 2025، بهدف تحليل العلاقة بين المتغيرات

كما هي في الواقع الحالي دون تتبع تطورها عبر الزمن.

• مبررات اختيار هذا النطاق : تم اختيار هذا النطاق لعدة أسباب،

أبرزها : تنامي تبني نماذج العمل عن بُعد في القطاع الخاص السعودي بعد جائحة كوفيد-19، مما يخلق بيئة خصبة للدراسة .

وجود تفاوت بين المؤسسات من حيث تطبيق النظام، ما يوفّر تنوعاً يساعد في تحليل العلاقات بدقة .

أهمية فهم أثر العمل عن بُعد على الكفاءة داخل القطاع الخاص الذي يُعد المحرك الأساسي للاقتصاد ضمن رؤية المملكة 2030.

1.10 مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

2.1 المقدمة:

“يستعرض هذا الفصل الخلفية النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أثر تطبيق نظام العمل عن بُعد على كفاءة الموظفين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويناقش المتغيرات الأساسية للدراسة، مثل بيئة العمل الرقمية، وآليات الرقابة، والرضا الوظيفي،

والعلاقة بينها وبين أداء الموظفين. كما يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي يساعد على فهم طبيعة تطبيق العمل عن بُعد، وانعكاساته على كفاءة الأفراد داخل المؤسسات، في ضوء التغيرات التنظيمية والتقنية الحديثة التي يشهدها سوق العمل السعودي.

2.2 تطبيق نظام العمل عن بُعد:

التعريف: يُعرف نظام العمل عن بُعد بأنه: آلية تنظيمية تسمح للموظفين بأداء مهامهم الوظيفية من خارج مقر العمل التقليدي، باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والتقنيات الرقمية، مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني ومنصات الاجتماعات الافتراضية، مع وجود ضوابط إدارية وتقنية لضمان جودة الأداء وسير العمل.

ويُعد هذا النظام أحد أشكال العمل المرن الذي يهدف إلى توفير بيئة عمل أكثر توافقاً مع احتياجات الموظف والمؤسسة، من خلال تقليل الحاجة للتواجد المادي وتوسيع نطاق المهام القابلة للتنفيذ إلكترونياً. التطور: تطور مفهوم العمل عن بُعد منذ سبعينيات القرن الماضي، حينما بدأ يُطرح كمفهوم بديل للحد من الازدحام المروري وتكاليف المكاتب، لكنه لم يحظَ بانتشار واسع إلا مع انتشار الإنترنت في التسعينيات. ومع دخول القرن الحادي والعشرين، بدأ يكتسب اهتماماً في بيئات الأعمال التقنية، غير أن التحول الكبير نحو تبنيه كان خلال جائحة كوفيد-19، حيث اضطرت المؤسسات إلى اعتماد هذا النمط لضمان استمرارية العمل. في المملكة العربية السعودية، برز العمل عن بُعد كخيار استراتيجي مدعوم بسياسات حكومية (مثل منصة العمل عن بُعد التابعة لوزارة الموارد البشرية)، خاصة في إطار التحول الرقمي لرؤية 2030

2.2.1 الأبعاد:

1. عدد أيام العمل عن بُعد

2. البنية التحتية التقنية

3. آليات الرقابة والمتابعة

4. مرونة العمل

2.2.2 النظريات المرتبطة:

1. نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية (Sociotechnical Systems Theory)

2. نظرية بيئة العمل المرنة

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح تطبيق نظام العمل عن بُعد لا يعتمد فقط على توفر الأدوات التقنية، بل يرتبط أيضًا بكفاءة الرقابة الإدارية ووضوح السياسات، مما يؤثر مباشرة على أداء الموظفين وكفاءتهم (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022؛ المجلة العربية للنشر العلمي، 2023)

2.3 الرضا الوظيفي:

التعريف: يُعرّف "الرضا الوظيفي" بأنه: الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لتجربته الوظيفية عمومًا، من حيث بيئة العمل، الدعم الإداري، الحوافز، التوازن بين العمل والحياة، ومدى تحقيق التوقعات الشخصية والمهنية. ويعد الرضا الوظيفي من أبرز المؤشرات النفسية والسلوكية التي تعكس تفاعل الموظف مع بيئة عمله، ويتأثر بعوامل تنظيمية ومادية ومعنوية، وله أثر مباشر في تحفيز الأداء وزيادة الولاء المؤسسي.

التطور: بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أوائل القرن العشرين في دراسات علم النفس الصناعي، وتطور مع الزمن ليشمل أبعادًا متعددة مثل العدالة التنظيمية، التحفيز، الدعم القيادي، والمرونة في العمل. في العصر الحديث، وتحديدًا بعد انتشار العمل عن بُعد، أصبح الرضا الوظيفي يُستخدم كمؤشر وسيط لقياس مدى فاعلية نماذج العمل الحديثة، ويُعد عنصرًا حاسمًا في الحفاظ على كفاءة الموظفين في ظل التغيرات المتسارعة.

2.3.1 الأبعاد:

1. الرضا عن طبيعة العمل

– مدى ملاءمة المهام لتخصص الموظف وشعوره بالتحدي والتحفيز.

2. الرضا عن العلاقة مع الإدارة

– يشمل الدعم، التقدير، ووضوح التوجيهات.

3. الرضا عن بيئة العمل

– وتشمل المكان، التقنية، الأمان، والمناخ التنظيمي العام.

4. الرضا عن الأجور والمزايا

– مدى عدالة الحوافز مقارنة بجهود الموظف.

5. الرضا عن فرص النمو والتطوير

– الشعور بإمكانية الترقية والتعلم المستمر

1. نظرية هيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

تميز بين العوامل المحفزة (كالإنجاز والتقدير) والعوامل الوقائية (مثل بيئة العمل والراتب)، وتعتبر أن توفر المحفزات يرفع مستوى الرضا.

2. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

ترى أن شعور الموظف بالعدالة في التوزيع والتقييم والمعاملة يرفع من مستوى رضاه الوظيفي.

3. نظرية الخصائص الوظيفية (Job Characteristics Model - Hackman & Oldham)

تؤكد أن تنوع المهام، الاستقلالية، وردود الفعل تؤثر إيجابيًا على الرضا والدافعية.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يُعد أحد العوامل الوسيطة الرئيسة التي تربط بين نظم العمل المرنة، مثل العمل عن بُعد، وبين الأداء العالي للموظفين، خصوصًا في البيئات التي تعزز التواصل والثقة بين الموظف والإدارة (العتيبي، 2021؛ المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 2023) العلاقة بين متغيرات البحث : تطبيق نظام العمل عن بعد و الرضا الوظيفي أظهرت الأدبيات العلمية أن العلاقة بين تطبيق نظام العمل عن بُعد وكفاءة الموظفين ليست علاقة مباشرة فقط، بل تتأثر بعوامل وسيطة، أبرزها الرضا الوظيفي. حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل عن بُعد مدعومة بالتقنيات المناسبة، والرقابة الإدارية الفعالة، ومرونة في ساعات العمل، تسهم في تعزيز شعور الموظف بالرضا، وهو ما ينعكس إيجابيًا على مستوى أدائه وكفاءته. ووفقًا لنموذج الخصائص الوظيفية (Hackman & Oldham, 1976)، فإن تمكين الموظف من التحكم في وقت ومكان أداء عمله يزيد من شعوره بالاستقلالية والإنجاز، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي يحسن كفاءته في أداء المهام.

2.4 العلاقة بين متغيرات البحث:

تطبيق نظام العمل عن بعد والرضا الوظيفي:

أظهرت الأدبيات العلمية أن العلاقة بين تطبيق نظام العمل عن بُعد وكفاءة الموظفين ليست علاقة مباشرة فقط، بل تتأثر بعوامل وسيطة، أبرزها الرضا الوظيفي. حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل عن بُعد مدعومة بالتقنيات المناسبة، والرقابة الإدارية الفعالة، ومرونة في ساعات العمل، تسهم في تعزيز شعور الموظف بالرضا، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائه وكفاءته. ووفقاً لنموذج الخصائص الوظيفية (Hackman & Oldham, 1976)، فإن تمكين الموظف من التحكم في وقت ومكان أداء عمله يزيد من شعوره بالاستقلالية والإنجاز، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي يحسن كفاءته في أداء المهام.

من جهة أخرى، تؤكد نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية أن نجاح تطبيق العمل عن بُعد لا يتحقق إلا عند تكامل العوامل التقنية (مثل البنية التحتية) مع العوامل الاجتماعية (كالدعم الإداري والرضا)، مما يعزز إنتاجية الموظف. كما توصلت دراسة العتيبي (2021) إلى أن الرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد يُعد عاملاً حاسماً في تفسير التفاوت في الأداء بين الموظفين داخل المؤسسات السعودية الخاصة. ويدعم ذلك أيضاً ما أشار إليه تقرير وزارة الموارد البشرية (2022) حول ضرورة وجود بيئة تنظيمية مرنة لضمان فعالية تطبيق العمل عن بُعد.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الرضا الوظيفي يعمل كمتغير وسيط يفسر جزئياً أو كلياً العلاقة بين تطبيق نظام العمل عن بُعد وكفاءة الموظفين، مع احتمالية وجود تأثير مباشر جزئي لتطبيق العمل عن بُعد على كفاءة الموظف في الحالات التي تتم فيها تهيئة ظروف العمل التقنية والتنظيمية بشكل كامل. وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسات السابقة لم تكن دائماً متسقة؛ إذ أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق العمل عن بُعد وكفاءة الموظفين، خاصة عند ارتفاع الرضا الوظيفي (العتيبي، 2021)، في حين أظهرت دراسات أخرى أن العمل عن بُعد قد يُضعف الكفاءة في حال غياب الرقابة أو ضعف البنية التحتية (المزروعى وزكا، 2020). هذا التباين في النتائج يعكس أهمية دراسة العلاقة ضمن السياق المحلي السعودي، مع الأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للقطاع الخاص، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة حديثة تستند إلى بيانات ميدانية حديثة وتحليل منهجي أكثر دقة.

2.5 الفجوة البحثية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع العمل عن بُعد، سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي، إلا أن هناك عددًا من الفجوات البحثية التي تُبرز الحاجة لإجراء هذا البحث. أولاً، تُظهر الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تأثير العمل عن بُعد على الرضا أو الإنتاجية بشكل منفصل، دون بناء نموذج متكامل يربط بين تطبيق العمل عن بُعد، الرضا الوظيفي، وكفاءة الموظف داخل سياق واحد. ثانيًا، ركزت العديد من الأبحاث في المملكة على القطاع الحكومي أو قطاع التعليم،

بينما ظل القطاع الخاص، وخاصة في ظل التحول الرقمي بعد الجائحة، أقل تناوُلًا من حيث العلاقة بين نماذج العمل الجديدة ومخرجات الأداء الفعلية. ثالثًا، يلاحظ غياب تحليل دقيق للرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رغم أهميته في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الحديثة وكفاءة الموظف، كما أن قليلًا من الدراسات دمجت الرضا ضمن نماذج إحصائية تحليلية تربط بين المدخلات والمخرجات. رابعًا، تُغفل بعض الدراسات الاختلافات السياقية في ثقافة العمل، ومستوى البنية التحتية، وطبيعة القطاعات في السعودية، مما يجعل تعميم نتائجها محدودًا. بناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق نظام العمل عن بُعد وكفاءة الموظفين في القطاع الخاص السعودي، مع تضمين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، واستخدام بيانات ميدانية حديثة تُراعي طبيعة البيئة السعودية ومتغيراتها المؤثرة.

2.6 الخاتمة:

2.6.1 ملخص الإطار النظري:

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، بدءًا بتعريف المتغيرات الأساسية الثلاثة: تطبيق نظام العمل عن بُعد، والرضا الوظيفي، وكفاءة الموظف. كما تم تناول النظريات التي تدعم العلاقة بينها،

مثل نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية، ونظرية الخصائص الوظيفية، ونظرية الحوافز لهيرزبرغ.

وقد أبرزت مراجعة الأدبيات وجود ارتباط وثيق بين العمل عن بُعد ورضا الموظف، وبين الرضا وكفاءة الأداء، مع احتمالية وجود تأثير مباشر جزئي لتطبيق العمل عن بُعد على الكفاءة. كما كشفت الدراسات عن تباين في النتائج تبعًا لطبيعة القطاع، ومستوى البنية التقنية، وآليات الرقابة،

مما أظهر الحاجة إلى دراسات أعمق تأخذ في الاعتبار المتغيرات السياقية. في ضوء ما سبق، تم تحديد فجوة بحثية واضحة تتعلق بقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة في سياق القطاع الخاص السعودي، مما يبرر أهمية هذا البحث كمساهمة علمية وتطبيقية لفهم أعمق لتأثير بيئة العمل المرنة على كفاءة الموظف.

2.6.2 آثار البحث المستقبلية

من خلال مراجعة الأدبيات وتطوير هذا البحث، يتضح أن تطبيق نظام العمل عن بُعد له تأثيرات متعددة على الكفاءة والرضا الوظيفي. ومع ذلك، تبرز عدة مجالات بحثية واعدة تستحق الاستكشاف المستقبلي:

1. أنماط العمل المختلطة (Hybrid Models): أظهرت دراسة لـ Bloom et al. أن العمل الهجين لمرتين في الأسبوع خفّض معدّل الاستقالات بنسبة 33% دون التأثير على الإنتاجية. من المهم استكشاف كيفية تصميم نماذج هجينة تجمع بين العمل عن بُعد والعمل المكتبي لتعزيز الكفاءة والرضا.
2. الخصائص الديموغرافية كعوامل تعديلية: تشير دراسة في السياق السعودي إلى أن تأثيرات العمل عن بُعد قد تختلف تبعاً للجنس، التعليم، وخبرة العمل. لذا، يُنصح بالبحث في كيفية تأثير هذه العوامل على العلاقة بين العمل عن بُعد والرضا الوظيفي.
3. دور القيادة والدعم التنظيمي: تشير أبحاث مثل García-Salirrosas et al. إلى أن سلوكيات المشرف الداعمة للأسرة وتعزيز التوازن بين العمل والأسرة يرفعان الرضا لدى العاملين عن بُعد. كما يؤكد Efimov et al. أن القيادة الافتراضية الفعّالة لها تأثير مباشر في الصحة النفسية والانخراط والرضا.
4. التحديات النفسية مثل العزلة والضغط الرقمي: مراجعات أدبية أكدت أهمية دراسة جوانب مثل "الضغط التكنولوجي"، صعوبة فصل الحياة العملية عن الشخصية، و"الحضور الرقمي" وتأثيرها على الأداء والرضا.
5. الممارسات المستقبلية: الواقع المعزز والتكنولوجيا كالواقع المعزز تفتح آفاقاً جديدة لبيئات العمل الافتراضية، ما يعزز التواصل والفائدة الإنتاجية، ويفتح مجالاً واسعاً للأبحاث التطبيقية.

التوصيات البحثية المستقبلية المقترحة

- مقارنة بين بيانات عمل هجينة: دراسة تأثيرها على الرضا والكفاءة.
- دراسة الأبعاد الديموغرافية كعوامل تعديلية: تحليل تأثيرها على العلاقة بين العمل عن بُعد والرضا.
- قياس تأثير دعم القيادة والمؤسسات: تحليل تأثيرها على التوازن النفسي والمهني.
- فحص أثر الضغوط التكنولوجية والحضور الرقمي: تحليل تأثيرها على استدامة الكفاءة.
- تجريب وتقييم أدوات مثل الواقع المعزز: تحليل تأثيرها على تحسين بيئة العمل عن بُعد.

2.6.3 المساهمات الإجمالية البحثية

1. تسليط الضوء على السياق السعودي: يملأ هذا البحث فجوة علمية هامة، حيث قلّت الدراسات المحلية التي تربط بين العمل عن بُعد، الرضا، والكفاءة في بيئة القطاع الخاص السعودي.
2. منهجية شاملة ومتكاملة: باستخدام أبعاد متعددة (عدد الأيام، البنية التقنية، الرقابة، والمرونة)، يُقدّم البحث إطاراً متوازناً يمكن تطويره للأبحاث المستقبلية في بيئات العمل المتنوعة.
3. أساس لسياسات مرنة ومتماسكة: النتائج العملية (مثل فوائد العمل الهجين) يمكن أن تؤثر على تصميم سياسات الموارد البشرية وتطوير بيئات العمل بما يتلاءم مع تطلعات الموظفين وصانعي القرار.

4. ربط بين النظرية والتطبيق: عبر دمج النظريات (مثل نظرية الموارد أو الدعم الاجتماعي)، يوفر البحث دعمًا فكريًا متينًا لقرارات تطبيق العمل عن بُعد في المؤسسات.
5. دعم التحول نحو العمل المستدام: من خلال إبراز التحديات والفرص (مثل المرونة التكنولوجية، رفاهية الموظفين)، يُشجّع البحث على تبني نموذج أكثر استدامة ومرونة للعمل المستقبلي.

المراجع:

1. المزروعى، ه.، وزكا، ر. (2020). فعالية العمل عن بُعد في دول مجلس التعاون الخليجي: دراسة حالة في القطاع الخاص. *مجلة الشرق الأوسط للأعمال*، 15(2)، 32.25-
تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.5742/MEJB.2020.93724>
2. العتيبي، غادة. (2021). أثر العمل عن بُعد على أداء الموظفين في القطاع الخاص السعودي خلال جائحة كوفيد-19. *مجلة تنمية الموارد البشرية والاستدامة*، 9(2)، 138.125-
تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92008>
3. بلوم، ن.، ليانغ، ج.، روبرتس، ج.، و بينغ، ز. ج. (2015). هل العمل من المنزل فعال؟ أدلة من تجربة في الصين. *المجلة الفصلية للاقتصاد*، 130(1)، 218.165-
تم الاسترجاع من <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
4. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). *دليل العمل عن بُعد في المملكة العربية السعودية*.
تم الاسترجاع من <https://www.hrsd.gov.sa>
5. المنتدى الاقتصادي العالمي. (2020). *تقرير مستقبل الوظائف 2020*.
تم الاسترجاع من <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-202>
6. عبدالرحيم، هـ.، & يوسف، غ. (2023). آثار العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين في القطاع المالي السعودي. *International Journal of Professional Business Review*، 8(4)، 1-17.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1064>
7. Alfaleh، أ. ف. (2021). Onsite versus remote working: the impact on satisfaction and performance of medical call-center workers in Saudi Arabia. *International Journal of Population and Health*، [المجلد_العدد]، [أرقام الصفحات].
<https://doi.org/10.1177/00469580211056041>

8. بلوم، ن.، لي، س.، & كاهن، إ. (2024). تأثير العمل الهجين على الاستقلالات والإنتاجية. مجلة الإدارة. تم

الاسترجاع من <https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2>

9. غارسيا-ساليروساس، أ.، & إيفيموف، د. (2023). دور القيادة الداعمة للأسرة في تعزيز الرضا الوظيفي.

مجلة القيادة والتنظيم. تم الاسترجاع من [https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37998663/\(\)](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37998663/)

10. إيفيموف، د. (2022). القيادة الافتراضية والصحة النفسية في بيئات العمل عن بُعد. مجلة علم النفس

التنظيمي. تم الاسترجاع من

<https://www.researchgate.net/publication/364742123> Virtual leadership in r

elation to employees' mental health job satisfaction and perceptions of isolat

ion A scoping review

11. مراجعة أدبية. (2024). تأثير الضغط التكنولوجي والحضور الرقمي على الأداء الوظيفي. مجلة علم

النفس الصناعي. تم الاسترجاع من

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958824001088\(\)](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958824001088)

12. مراجعة أدبية. (2025). استخدام الواقع المعزز في بيئات العمل الافتراضية. مجلة التكنولوجيا

والإدارة. تم الاسترجاع من <https://www.theguardian.com/the-digital-workspace->

[reimagined/2025/jun/27/how-digital-revolution-is-transforming-working-](https://www.theguardian.com/the-digital-workspace-reimagined/2025/jun/27/how-digital-revolution-is-transforming-working-lives)

[lives](https://www.theguardian.com/the-digital-workspace-reimagined/2025/jun/27/how-digital-revolution-is-transforming-working-lives)

4-الملاحق

4.1 الاستبيان :

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

في إطار البحث العلمي الذي يهدف إلى دراسة "أثر تطبيق نظام العمل عن بُعد على كفاءة الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية"، نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب الموظفين حول واقع تطبيق العمل عن بُعد، ومدى انعكاسه على مستويات كفاءتهم وأدائهم الوظيفي.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تأثير العمل عن بُعد في تحسين الإنتاجية، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز جودة بيئة العمل، وذلك بما يسهم في الوصول إلى نتائج وتوصيات علمية تساعد في تطوير السياسات المؤسسية ورفع كفاءة الموظفين في القطاع الخاص.

إن مشاركتكم تمثل إضافة قيمة لهذا البحث، وإجاباتكم ستسهم بشكل كبير في إثراء النتائج العلمية.

نشكر لكم وقتكم وجهدكم وتعاونكم.

أولاً : البيانات الشخصية :

1/ النوع :

☐ أنثى

☐ ذكر

2 / العمر :

☐ 30 سنة وأقل من 40

☐ أقل من 30 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

☐ 40 سنة وأقل من 50

3 / الحالة الاجتماعية :

☐ غير متزوج

☐ متزوج

☐ مطلق

☐ أرمل

4 / المؤهل التعليمي :

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ فوق الجامعي

5 / سنوات الخبرة :

☐ 5 وأقل من 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 15 فأكثر

☐ 10 وأقل من 15 سنة

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المراجع
تطبيق نظام العمل عن بعد	عدد أيام العمل عن بُعد	5 عبارات	عبدالرحيم، هـ، & يوسف، غ. (2023). آثار العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين في القطاع المالي السعودي
	البنية التحتية التقنية	5 عبارات	عبدالرحيم، هـ، & يوسف، غ. (2023). آثار العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين في القطاع المالي السعودي
	آليات الرقابة و المتابعة	5 عبارات	عبدالرحيم، هـ، & يوسف، غ. (2023). آثار العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين في القطاع المالي السعودي
	مرونة العمل	5 عبارات	عبدالرحيم، هـ، & يوسف، غ. (2023). آثار العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين في القطاع المالي السعودي

المصدر : الباحثة (2025)

المحور الأول: تطبيق نظام العمل عن بُعد

أسلوب إداري حديث يتيح للموظفين أداء مهامهم خارج مقر العمل الرسمي باستخدام تقنيات الاتصال والمعلومات، ويرتبط هذا النظام بالسياسات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز المرونة وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحياة الأفراد، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية. (القرني، 2021: 55)

ويتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد هي :

- 1- **عدد أيام العمل عن بعد** : يشير هذا البعد إلى مدى تكرار اعتماد الموظف على نظام العمل عن بُعد خلال الأسبوع، وتأثير عدد الأيام المخصصة لذلك على مستوى الإنجاز والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية .

الأسئلة	لا أوافق تمامًا	لا أوافق	نوعًا ما	أوافق	أوافق تمامًا
أشعر أن عدد أيام العمل عن بُعد المسموح بها مناسب لطبيعة عملي					
يساهم عدد أيام العمل عن بُعد في تحسين توازني بين العمل والحياة الشخصية					
عدد أيام العمل عن بُعد كافٍ لزيادة إنتاجيتي					
عدد أيام العمل عن بُعد يقلل من شعوري بالإرهاق المرتبط بالعمل					
أفضل أن يستمر العمل بعدد الأيام الحالي المخصص للعمل عن بُعد					

2. **البنية التحتية التقنية** : يقصد بهذا البعد مدى توافر التجهيزات التقنية (مثل الإنترنت، الأجهزة، البرامج) التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أثناء العمل عن بُعد، ودورها في تسهيل الاتصال وإنجاز المهام .

الأسئلة	لا أوافق تمامًا	لا أوافق	نوعًا ما	أوافق	أوافق تمامًا
أشعر أن الأنظمة التقنية الموفرة للعمل عن بُعد تدعم إنجاز مهامي بسهولة					
تتوفر لي أدوات تقنية مناسبة (مثل الإنترنت، البرامج، الأجهزة) للعمل بفاعلية عن بُعد					
عدد أيام العمل عن بُعد كافٍ لزيادة إنتاجيتي أعاني من مشكلات تقنية تعيق جودة عملي عند العمل عن بُعد					
عدد أيام العمل عن بُعد يقلل من شعوري بالإرهاق المرتبط بالعمل الدعم الفني المتاح يساعدني في حل المشكلات التقنية بسرعة					
البنية التحتية للعمل عن بُعد تتيح لي نفس مستوى الكفاءة كما في العمل المكتبي					

4. آليات الرقابة والمتابعة : يتعلق هذا البعد بالطرق والإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة لمتابعة أداء الموظفين أثناء العمل عن بُعد، مثل الاجتماعات الافتراضية أو تقارير الإنجاز، لضمان تحقيق الأهداف والمحافظة على مستوى الأداء.

الأسئلة	لا أوافق تمامًا	لا أوافق	نوعًا ما	أوافق	أوافق تمامًا
أسلوب المتابعة من الإدارة عند العمل عن بُعد واضح ومنظم					
آليات الرقابة لا تشكل ضغطًا سلبيًا على سير العمل					
أشعر أن الإدارة تتابع إنجاز مهامي بشكل عادل وموضوعي					
أساليب الرقابة تساعدني على الالتزام بالمواعيد والجودة					
آليات الرقابة الحالية تحقق التوازن بين الثقة بالموظف والمتابعة الفعالة					

4. مرونة العمل : يشير هذا البعد إلى درجة المرونة التي يمنحها العمل عن بُعد للموظفين في تحديد أوقات وأماكن أداء مهامهم، وما يترتب على ذلك من انعكاسات على الرضا الوظيفي والإنتاجية .

الأسئلة	لا أوافق تمامًا	لا أوافق	نوعًا ما	أوافق	أوافق تمامًا
يتيح لي نظام العمل عن بُعد مرونة في تحديد أوقات أداء المهام					
أشعر أن المرونة في العمل عن بُعد تحفزني على تحسين إنتاجيتي					
مرونة العمل تساعدني على إدارة مسؤولياتي الشخصية والمهنية معًا					
أستطيع التكيف بسهولة مع متطلبات العمل بفضل المرونة المتاحة					
أرى أن مرونة العمل عن بُعد تعزز رضائي عن بيئة العمل					

الأبعاد	عدد العبارات	المراجع
الرضا الوظيفي	5 عبارات	الفالح، أ. ف. (2021). العمل في الموقع مقابل العمل عن بُعد: أثر ذلك على رضا وأداء العاملين في مراكز الاتصال الطبية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للسكان والصحة.

المصدر : الباحثة (2025)

الأسئلة	لا أوافق تمامًا	لا أوافق	نوعًا ما	أوافق	أوافق تمامًا
أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها في عملي					
أشعر بالرضا عن العلاقة مع زملائي في بيئة العمل					
أشعر أن الجهد الذي أبذله في عملي يتناسب مع التقدير الذي أحصل عليه					
أشعر بالرضا عن بيئة العمل (المكاتب، الأدوات، الأنظمة)					
أشعر أن عملي يلبي توقعاتي المهنية والشخصية					