

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



## أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين: دراسة تطبيقية على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية

إعداد :

الطالبة / نورة خلف سعنان مطر

الرقم الأكاديمي / 252001561

إشراف:

الدكتور . الفیصل عبد الحمید محمد

الدكتور . فايز علي جراد

العام الدراسي:

1447هـ – 2026م

البسملة :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## حقوق الطباعة

حقوق الطباعة محفوظة لجامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث تعد ملكاً للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن مسبق من الجامعة.

الباحثة

## الاهداء

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿١﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٢﴾﴾

الحمد لله الذي بلغني هذا الإنجاز، وكتب لي الوصول بعد سعي طويل...

أهدي هذا العمل إلى جبلي وقوتي وسندي، إلى محفزي الأول وداعي الأبدى، إلى من أستمد منه قوتي حتى وهو في أضعف أوضاعه، إلى من كان يقول لي: "أنتِ لها" فيشحن روحي ثقة لا تنطفئ، الي العزيز الذي احمل اسمه فخرا ، الي والدي خلف العرضان شفاه الله وعافاه وردّه لي ليشاركني هذا الفرح.

إلى من كان دعاؤها وأملها فيّ يدعمني ويحفزني، إلى من غرست فيّ حب العلم، إلى من علمتني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى القوة العظيمة أُمي الغالية.

إلى عائلتي الصغيرة، إلى من صبر وتحمل ضغوطاتي وانشغالي وتقصيري معهم، إلى من كان هذا التعب والجهد أملاً في صنع مستقبل جميل لهم: نايف، نور، يونس، تقى.

إلى من جاد عليّ بوقته وتحملني في أشد الظروف، داعمي وخير معين، زوجي الحبيب.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى سعادتي وملهميني، إلى من كانوا معينين لي ومساندين، أجمل نعم الله عليّ أخواتي، دمتن سنداً لا ينتهي.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقني لأصل إلى مشارف التخرج، لم تكن الرحلة قصيرة ولا سهلة لكن بعون الله وتوفيقه ها أنا ألامس خاتمتها،

أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة جداً، شكراً لمواصلتك وكفاحك.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي يسر الطريق، وهب القدرة على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً.

أتقدم بخالص الشكروعظيم الامتنان إلى جامعتي العزيزة، التي لم تكن مجرد صرح تعليمي، بل بيئة متكاملة لصناعة المعرفة وتنمية القدرات، حيث أسهمت بما وفرته من إمكانات أكاديمية، وبرامج تعليمية متطورة، ودعم مستمر في صقل مهاراتي وتنمية تفكيري العلمي، مما كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكروالتقدير إلى المشرفين الكرام د. الفیصل عبدالحمید محمد ود. فايز، على ما قدموه من توجيه علمي دقيق، ودعم متواصل، كان له دور محوري في الارتقاء بجودة هذا العمل وإخراجه بالصورة المطلوبة. وأعبر عن امتناني لأعضاء هيئة التدريس، الذين كان لهم دور كبير في بناء أساس علمي راسخ، من خلال ما قدموه من علم وخبرة، انعكست آثارها على هذا البحث بشكل واضح.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في هذه الدراسة من محكمين وعينة البحث، لما أبدوه من تعاون ومشاركة فعالة، كان لها أثر في إثراء نتائج الدراسة وتعزيز مصداقيتها.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر كل من قدم لي الدعم والمساندة، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، وكان له أثر في تذليل التحديات التي واجهتني خلال مسيرتي الأكاديمية.

وفي الختام، يظل هذا الإنجاز ثمرة دعم متكامل، أسأل الله أن يجزي كل من ساهم فيه خير الجزاء.

## فهرس المحتويات:

|        |                                           |
|--------|-------------------------------------------|
| أ..... | صفحة العنوان :                            |
| ب..... | البسمة :                                  |
| ت..... | حقوق الطباعة .....                        |
| ث..... | الاهداء .....                             |
| ج..... | شكر وتقدير .....                          |
| ح..... | فهرس المحتويات: .....                     |
| ر..... | قائمة الجداول :                           |
| ز..... | فهرس الأشكال: .....                       |
| س..... | الملخص .....                              |
| 1..... | الفصل الأول الاطار العام .....            |
| 2..... | المقدمة: .....                            |
| 4..... | مشكلة الدراسة: .....                      |
| 5..... | أهمية الدراسة: .....                      |
| 5..... | الأهمية العلمية: .....                    |
| 6..... | الأهمية العملية: .....                    |
| 6..... | أهداف الدراسة .....                       |
| 6..... | أولاً: الهدف الرئيسي: .....               |
| 6..... | ثانياً: الأهداف الفرعية: .....            |
| 7..... | تساؤلات الدراسة .....                     |
| 7..... | السؤال الرئيسي: .....                     |
| 7..... | الأسئلة الفرعية: .....                    |
| 7..... | فروض الدراسة .....                        |
| 7..... | أولاً: الفرضية الرئيسية: .....            |
| 8..... | ثانياً: الفرضيات الفرعية: .....           |
| 8..... | النظرية العلمية المعتمدة في الدراسة ..... |
| 9..... | حدود الدراسة: .....                       |

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| 10 | خاتمة الفصل الأول                            |
| 11 | الفصل الثاني                                 |
| 11 | الإطار النظري والدراسات السابقة              |
| 12 | مقدمة                                        |
| 12 | الدراسات السابقة                             |
| 20 | التعليق على الدراسات السابقة                 |
| 21 | الإطار النظري للدراسة                        |
| 21 | أولاً: المفاهيم والمصطلحات الأساسية          |
| 22 | مفهوم العمل عن بُعد                          |
| 22 | مفهوم مرونة العمل                            |
| 23 | مفهوم الإنتاجية                              |
| 24 | مفهوم الأداء الوظيفي                         |
| 25 | ثانياً: المباحث النظرية                      |
| 25 | المبحث الأول: العمل عن بُعد                  |
| 26 | نشأة وتطور العمل عن بُعد                     |
| 26 | أهمية العمل عن بُعد في المؤسسات              |
| 26 | إيجابيات العمل عن بُعد                       |
| 27 | سلبيات العمل عن بُعد                         |
| 28 | التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد             |
| 29 | المبحث الثاني : مرونة العمل                  |
| 29 | أنواع مرونة العمل                            |
| 30 | أهمية مرونة العمل في المؤسسات                |
| 31 | إيجابيات مرونة العمل                         |
| 31 | سلبيات مرونة العمل                           |
| 32 | التحديات المرتبطة بمرونة العمل               |
| 32 | حلول مقترحة لمعالجة سلبيات مرونة العمل       |
| 33 | المبحث الثالث: الأداء الوظيفي والإنتاجية     |
| 34 | العلاقة بين الأداء الوظيفي والإنتاجية        |
| 34 | العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والإنتاجية |

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| المبحث الرابع: العلاقة بين العمل عن بُعد ومرونة العمل وتأثيرهما على الأداء الوظيفي والإنتاجية تمهيد ..... | 36 |
| تفسير العلاقة في ضوء الدراسات السابقة .....                                                               | 40 |
| نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة .....                                                                   | 41 |
| الفصل الثالث .....                                                                                        | 42 |
| منهجية الدراسة .....                                                                                      | 42 |
| مقدمة .....                                                                                               | 43 |
| تصميم الدراسة .....                                                                                       | 44 |
| أسلوب جمع البيانات .....                                                                                  | 44 |
| نوع البيانات .....                                                                                        | 44 |
| مجتمع الدراسة .....                                                                                       | 44 |
| عينة الدراسة .....                                                                                        | 44 |
| خصائص عينة الدراسة .....                                                                                  | 45 |
| أداة الدراسة .....                                                                                        | 49 |
| أقسام الاستبانة .....                                                                                     | 49 |
| مقياس الاستبانة .....                                                                                     | 50 |
| محددات الدراسة .....                                                                                      | 50 |
| خطوات إعداد أداة الدراسة وجمع البيانات .....                                                              | 51 |
| الفصل الرابع .....                                                                                        | 54 |
| النتائج والتوصيات .....                                                                                   | 54 |
| المقدمة .....                                                                                             | 55 |
| تحليل البيانات .....                                                                                      | 55 |
| أولاً: تحليل محور إيجابيات العمل عن بُعد .....                                                            | 55 |
| ثانياً: تحليل محور سلبيات العمل عن بُعد .....                                                             | 57 |
| ثالثاً: تحليل محور أداء وإنتاجية الموظفين .....                                                           | 59 |
| رابعاً: تحليل محور بينات العمل المرنة .....                                                               | 61 |
| مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة .....                                                       | 62 |
| نتائج الدراسة .....                                                                                       | 63 |
| التوصيات .....                                                                                            | 63 |
| المقترحات البحثية المستقبلية .....                                                                        | 64 |
| الخاتمة .....                                                                                             | 64 |
| المراجع .....                                                                                             | 66 |

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 66 | أولاً: المراجع العربية .....   |
| 67 | ثانياً: المراجع الأجنبية ..... |
| 69 | الملاحق .....                  |
| 70 | الاستبانة .....                |
| 78 | Abstract .....                 |
| 79 | Prepared by .....              |

## قائمة الجداول :

| رقم الصفحة | أسم الجدول                                            |
|------------|-------------------------------------------------------|
| 45         | جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس            |
| 46         | جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر            |
| 47         | جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي    |
| 48         | جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة     |
| 49         | جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة نظام العمل |

## فهرس الأشكال:

| رقم الصفحة | أسم الشكل                                                                      |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 46         | الشكل رقم (1) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                   |
| 47         | الشكل رقم (2) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                           |
| 48         | الشكل رقم (3) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                            |
| 56         | الشكل رقم (4) : إجابيات العمل عن بُعد                                          |
| 56         | الشكل رقم (5): رضا الموظفين في العمل عن بُعد                                   |
| 57         | الشكل رقم (6): سلبيات العمل عن بُعد                                            |
| 58         | الشكل رقم (7): تحليل العمل عن بُعد يؤدي إلى تشتت الانتباه بسبب البيئة المنزلية |
| 59         | الشكل رقم (8): أداء وإنتاجية الموظفين                                          |
| 60         | الشكل رقم (9): يساعد العمل عن بعد على تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام.     |
| 61         | الشكل رقم (10): بيانات العمل المرنة                                            |

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد ومرونة العمل على الأداء الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة والتوجه نحو تطبيق أنماط عمل مرنة تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة من العاملين في المؤسسات الخدمية، وبلغ عدد الاستجابات (100) استجابة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة. وتناولت الدراسة مجموعة من المحاور الرئيسة، شملت مفهوم العمل عن بُعد، ومرونة العمل، وأثرهما على الأداء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى التعرف على أبرز الإيجابيات والتحديات المرتبطة بتطبيق هذه الأنماط الحديثة من العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للعمل عن بُعد ومرونة العمل على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، حيث يساهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتقليل الضغوط المرتبطة ببيئة العمل التقليدية. وفي المقابل، أشارت النتائج إلى وجود بعض التحديات مثل ضعف التواصل المباشر، وصعوبة المتابعة، والحاجة إلى أنظمة تقنية متقدمة لضمان كفاءة الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة لتنظيم العمل عن بُعد، وتطوير أنظمة تقنية فعّالة لقياس الأداء والإنتاجية، إضافة إلى تدريب الموظفين والمديرين على إدارة هذا النوع من العمل بكفاءة، بما يحقق الاستفادة القصوى من مزاياه وتقليل آثاره السلبية.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بُعد، مرونة العمل، الأداء الوظيفي، الإنتاجية، المؤسسات الخدمية، المملكة العربية السعودية.

# الفصل الأول

## الاطار العام

## المقدمة :

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى تغييرات جوهرية في أساليب العمل التقليدية، وفرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع متطلبات العصر الحديث.

ولم يعد الاعتماد على النماذج التقليدية للعمل كافيًا لمواكبة هذه التغيرات، بل أصبح من الضروري تبني أنماط عمل أكثر مرونة وكفاءة، تُمكن المؤسسات من الاستجابة للتحديات المتزايدة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

وفي هذا السياق، برزت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة، حيث أصبحت تمثل توجهًا استراتيجيًا لدى العديد من المؤسسات على مستوى العالم. ويُعد العمل عن بُعد أحد أهم هذه الأنماط، إذ يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية لتمكين الموظفين من أداء مهامهم خارج مقرات العمل التقليدية، مما يقلل من القيود المكانية ويمنحهم مرونة أكبر في إنجاز أعمالهم.

كما ظهر مفهوم بيئات العمل المرنة كأحد العوامل الداعمة لهذا التحول، حيث يتيح للموظفين مرونة في تنظيم أوقات العمل وأساليب أدائه بما يتناسب مع طبيعة وظائفهم وظروفهم. ولا تقتصر هذه المرونة على الجانب المكاني فقط، بل تمتد لتشمل ساعات العمل وآليات التنفيذ ومستوى الاستقلالية، الأمر الذي يعزز من الرضا الوظيفي ويزيد من اندماج الموظفين في العمل.

وقد أسهمت عدة عوامل في تسريع تبني هذه الأنماط، من أبرزها التطور التكنولوجي المتسارع، وزيادة الاعتماد على الحلول الرقمية، إضافة إلى جائحة كورونا التي دفعت المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية، والبحث عن بدائل تضمن استمرارية الأعمال في مختلف الظروف.

ومع مرور الوقت، لم يعد العمل عن بُعد ومرونة العمل مجرد حلول مؤقتة، بل أصبحت من الممارسات التنظيمية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى رفع كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي المملكة العربية السعودية، يأتي هذا التوجه في إطار رؤية المملكة 2030 التي تدعم التحول الرقمي وتطوير بيئات العمل وفق أفضل الممارسات العالمية. وقد انعكس ذلك في توجه العديد من المؤسسات، خاصة في القطاع الخدمي، إلى تبني أنماط العمل الحديثة نظرًا لاعتماد هذا القطاع بشكل كبير على الموارد البشرية.

ويُعد أداء الموظفين وإنتاجيتهم من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءتها وتحقيق أهدافها، حيث يرتبط ذلك بقدرتها على استثمار مواردها البشرية بكفاءة وفعالية. وفي هذا الإطار، يبرز التساؤل حول مدى تأثير العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على مستوى الأداء والإنتاجية.

وعلى الرغم من المزايا المحتملة لهذه الأنماط، مثل تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وتقليل الضغوط وزيادة الرضا الوظيفي، إلا أنها قد تطرح تحديات، مثل ضعف التواصل المباشر وصعوبة المتابعة، واحتمالية انخفاض الانضباط لدى بعض الموظفين، مما يثير جدلاً حول مدى فاعليتها.

كما تشير الأدبيات إلى تباين نتائج الدراسات في هذا المجال، باختلاف البيئات التنظيمية والثقافية وطبيعة العمل ومستوى جاهزية المؤسسات. وتُعد الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، خاصة في القطاع الخدمي، محدودة نسبياً، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث العلمي في هذا المجال.

وانطلاقاً مما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية تعتمد على جمع وتحليل البيانات، بهدف الوصول إلى نتائج تدعم متخذي القرار في تطوير سياسات عمل أكثر مرونة وفعالية، بما يحقق التوازن بين تحسين الإنتاجية والحفاظ على جودة الأداء.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الملحوظ في تطبيق العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، إلا أن هذا التحول تم في كثير من الحالات بشكل متسارع استجابةً للتطورات التقنية والظروف المتغيرة، دون وجود أطر تنظيمية واضحة أو سياسات تفصيلية تنظم آليات التطبيق والمتابعة والتقييم.

وقد أدى ذلك إلى تباين نتائج تطبيق هذه الأنماط، حيث أشارت بعض التجارب إلى تحسن في مستوى الإنتاجية ورضا الموظفين، في حين أظهرت تجارب أخرى تحديات تتعلق بضعف التواصل، وصعوبة الإشراف، وتداخل المهام، بالإضافة إلى صعوبات في تنظيم الوقت، مما أثر على مستوى الأداء وجودة العمل.

كما يعكس الواقع التطبيقي وجود اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والمدراء حول فعالية هذه الأنماط، إذ يرى بعض الموظفين أنها تسهم في تحسين التركيز وتقليل الضغوط، بينما يرى بعض المدراء أنها قد تحد من كفاءة المتابعة والرقابة.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بهذا الموضوع على المستوى العالمي، إلا أن الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، خاصة في المؤسسات الخدمية، لا تزال محدودة، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، وتحديد أبرز التحديات المرتبطة بتطبيق هذه الأنماط، بالإضافة إلى تقييم مدى فاعليتها داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

#### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة، بوصفه أحد أبرز التحولات في بيئة العمل المعاصرة، خاصة في ظل التطور التقني والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. كما ترتبط هذه الدراسة بمشكلة البحث، حيث تسعى إلى تفسير التباين في نتائج تطبيق هذه الأنماط، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاحها داخل المؤسسات الخدمية.

كما تبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى تشخيص التحديات التي تواجه الموظفين والمدراء، مثل ضعف التواصل وصعوبة المتابعة، إلى جانب إبراز الجوانب الإيجابية المرتبطة بهذه الأنماط، كتعزيز المرونة وتحسين الرضا الوظيفي، بما يسهم في تطوير بيئات عمل أكثر كفاءة وفعالية.

وتنقسم أهمية الدراسة إلى نوعين كما يلي:

#### الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المرتبطة بالعمل عن بُعد ومرونة العمل وتأثيرهما على الأداء والإنتاجية.
- تقدم إطارًا نظريًا يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تسد فجوة بحثية في الأدبيات العربية، خاصة في البيئة السعودية.
- تحدد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق هذه الأنماط من الجوانب التنظيمية والتقنية والبشرية.

- توفر أساسًا علميًا يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية.

#### الأهمية العملية:

- تساعد في تحديد التحديات المرتبطة بتطبيق العمل عن بُعد ومرونة العمل في المؤسسات الخدمية.

- تدعم تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيهما.
- تسهم في تطوير أساليب إشراف حديثة قائمة على النتائج.
- تعزز تحسين بيئة العمل من خلال دعم التواصل واستخدام الأدوات الرقمية.
- تقدم توصيات عملية تساعد متخذي القرار على تبني سياسات عمل مرنة وفعالة.

#### أهداف الدراسة

##### أولاً: الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

##### ثانياً: الأهداف الفرعية:

ينبثق عن الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- تحليل أثر العمل عن بُعد على أداء وإنتاجية الموظفين.
- تحليل أثر بيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين.
- تحديد مستوى أداء وإنتاجية الموظفين في ظل تطبيق العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة.
- تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين تطبيق العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة داخل المؤسسات الخدمية.

## تساؤلات الدراسة

### السؤال الرئيسي:

- ما أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

### الأسئلة الفرعية:

ينبثق عن السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- ما أثر العمل عن بُعد على أداء وإنتاجية الموظفين؟
- ما أثر بيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين؟
- ما مستوى أداء وإنتاجية الموظفين في ظل تطبيق العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة؟
- ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين تطبيق العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة في المؤسسات الخدمية؟

### فروض الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وسعيًا لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تسهم في تفسير أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

## ثانياً: الفرضيات الفرعية:

- ينبثق عن الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية، تتمثل فيما يلي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بُعد على أداء الموظفين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئات العمل المرنة على أداء الموظفين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئات العمل المرنة على إنتاجية الموظفين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على مستوى أداء وإنتاجية الموظفين.

## النظرية العلمية المعتمدة في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة وأداء الموظفين وإنتاجيتهم في المؤسسات الخدمية.

ومن أبرز هذه النظريات، نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory) ، والتي تشير إلى أن توفير بيئة عمل مرنة يساهم في تحقيق التوازن بين الجوانب المهنية والشخصية للموظف، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي، ويؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (Kossek & Lautsch, 2018)

كما تستند الدراسة إلى نظرية الدافعية (Motivation Theory) ، والتي توضح أن منح الموظفين درجة من الحرية والمرونة في أداء أعمالهم يعزز من مستوى الرضا الوظيفي والدافعية، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. (Deci & Ryan, 2000)

وتشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة يسهمان في تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تعزيز الاستقلالية وتقليل ضغوط العمل، مما يدعم الأطر النظرية التي تستند إليها هذه الدراسة. (Bloom et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007)

#### حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي تم تحديدها لضمان دقة النتائج وإمكانية تفسيرها بشكل علمي، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

#### أولاً: الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، نظرًا لارتباط هذا القطاع بشكل كبير بتطبيقات العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة، إضافة إلى اختلاف طبيعة العمل فيه مقارنة بالمؤسسات الصناعية أو الميدانية، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة هذا الموضوع.

#### ثانيًا: الحدود الزمنية:

تشمل هذه الدراسة الفترة الزمنية خلال عام (2025-2026م)، وهي فترة شهدت توسعًا ملحوظًا في تطبيق أنظمة العمل عن بُعد، مما يتيح قياس أثر هذه الأنماط على الأداء والإنتاجية في بيئة عمل حديثة.

#### ثالثًا: الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية، تتمثل في:

- العمل عن بُعد
- بيئات العمل المرنة

## • الأداء الوظيفي والإنتاجية

ولا تمتد الدراسة إلى موضوعات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي إلا في حدود ارتباطها المباشر بمتغيرات الدراسة.

### رابعاً: الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الخدمية، وذلك بهدف التعرف على آرائهم وتقييماتهم حول تأثير العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أدائهم وإنتاجيتهم.

### خاتمة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل، تم استعراض الإطار العام للدراسة من خلال تناول مشكلة الدراسة وأهميتها، إضافة إلى تحديد أهدافها وتسائلاتها، وبيان الفرضيات التي تسعى الدراسة لاختبارها. كما تم توضيح المنهج المتبع، وحدود الدراسة التي تحدد نطاقها، إلى جانب عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث.

ويُعد هذا الفصل بمثابة الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، حيث يساهم في بناء تصور واضح حول موضوع العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة وأثرهما على الأداء الوظيفي والإنتاجية. ومن خلال ما تم عرضه، تتضح أهمية هذا الموضوع في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة.

وسينتقل الفصل التالي إلى استعراض الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، بهدف دعم الجانب العلمي وتعزيز فهم العلاقة بين متغيرات البحث .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات

### السابقة

## مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، والمتمثل في العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة وأثرهما على الأداء الوظيفي والإنتاجية، وذلك من أجل بناء قاعدة علمية تدعم مشكلة الدراسة وتوضح أبعادها المختلفة.

ويتناول هذا الفصل في جزئه الأول عرضاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، مع تحليل نتائجها ومقارنتها، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والاستفادة منها في تدعيم الدراسة الحالية، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

كما يتضمن الفصل في جزئه الثاني الإطار النظري، حيث يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة، إضافة إلى عرض أهم النظريات والتوجهات الحديثة التي تفسر العلاقة بين هذه المتغيرات والأداء الوظيفي والإنتاجية، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لموضوع الدراسة.

## الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى

تناولت دراسة بعنوان:

(أثر ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين: دراسة ميدانية على موظفي هيئة الدواء المصرية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ترتيبات العمل المرن بمختلف أبعادها على مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال تطبيقها على بيئة عمل حكومية، حيث ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين مرونة العمل (من حيث الوقت، والمكان، وحجم العمل) وبين تحسين الأداء الوظيفي لدى

الموظفين، بالإضافة إلى تحديد طبيعة هذه العلاقة ومدى قوتها وتأثيرها على مختلف المستويات الإدارية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعها إلكترونياً على العاملين في هيئة الدواء المصرية بمختلف مستوياتهم الإدارية. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة، بينما بلغت عينة الدراسة (273) مفردة، تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (262) استبانة بنسبة استجابة بلغت (96%)، مما يعكس دقة النتائج وموثوقيتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود تأثير جوهري وإيجابي لترتيبات العمل المرن على أداء العاملين.

إدراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية لأهمية العمل المرن في تحسين أدائهم الوظيفي.

مساهمة العمل المرن في رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية داخل المنظمة.

تزايد الوعي بأهمية تبني أنماط العمل المرن كأحد الأساليب الحديثة في الإدارة.

كما أوصت الدراسة بـ:

تعزيز تطبيق ترتيبات العمل المرن داخل المؤسسات.

إدراج مفاهيم العمل المرن ضمن برامج التدريب والتطوير.

التوسع في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول العمل المرن والعمل عن بُعد وتأثيرهما على

استبقاء الموظفين وتحسين أدائهم. (أثر ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين، 2022)

## الدراسة الثانية

تناولت دراسة بعنوان:

(التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية)

للباحث: محمد حسين عبد المجيد هاشم.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية الخدمية، من خلال تسليط الضوء على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق التحول نحو نماذج عمل حديثة تعتمد على الرقمنة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على الجهود المبذولة ضمن رؤية مصر 2030.

وتوصلت الدراسة إلى:

أن التحول الرقمي يعد عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.

يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية وتسريع الإجراءات.

يعزز الشفافية ويحسن التواصل بين الجهات الحكومية والمستفيدين.

كما أوصت الدراسة بـ:

دعم برامج التحول الرقمي.

تطوير البنية التحتية التكنولوجية.

تدريب وتأهيل الكوادر البشرية. (هاشم، 2021)

### الدراسة الثالثة

تناولت دراسة بعنوان:

"العمل عن بُعد وجودة الحياة الصحية: دراسة ميدانية"

للباحثين: حوتة حسين حوتة، مصطفى خلف عبد الجواد، سيد صديق تمحاية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العمل عن بُعد على جودة الحياة الصحية للأفراد، من خلال

تحليل العلاقة بين أنماط العمل الحديثة والجوانب الصحية والنفسية والاجتماعية.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي، باستخدام الاستبيانات والمقابلات.

وتوصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة إيجابية بين العمل عن بُعد وتحسين جودة الحياة الصحية.

انخفاض مستويات التوتر والإجهاد.

تحسن الصحة النفسية والجسدية.

تعزيز التوازن بين الحياة والعمل.

كما أوصت بـ:

دعم البنية التحتية التكنولوجية للعمل عن بُعد.

نشر ثقافة العمل المرن.

توفير بيئة عمل مناسبة. (حوتة وآخرون، 2020)

#### الدراسة الرابعة

تناولت دراسة بعنوان:

"The Impact of Remote Work on Job Performance: A Field Study on the Employees of King Abdulaziz University"

للباحث: عبدالله بن أحمد الغامدي.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العمل عن بُعد على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال دراسة

العلاقة بين تطبيق أنظمة العمل عن بُعد وكفاءة الأداء.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة.

وتوصلت إلى:

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمل عن بُعد والأداء الوظيفي.

تأثير جميع أبعاد العمل عن بُعد على الأداء.

مساهمة مرونة العمل والتقنيات الحديثة في تحسين الإنتاجية.

أهمية الثقة والتواصل الإلكتروني في نجاح العمل عن بُعد.

كما أوصت بـ:

تعزيز تطبيق أنظمة العمل عن بُعد.

تطوير البنية التحتية التكنولوجية.

تدريب الموظفين على المهارات الرقمية. (الغامدي، 2021)

#### الدراسة الخامسة

تناولت دراسة بعنوان:

"The Impact of Telework on Quality of Working Life & Work Alienation"

للباحثين: منصور المالكي، وأسامة مجلد.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العمل عن بُعد على جودة الحياة الوظيفية والاعترا ب الوظيفي لدى العاملين.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة على عينة بلغت (209) موظفًا.

وتوصلت إلى:

وجود تأثير إيجابي للعمل عن بُعد على جودة الحياة الوظيفية.

ارتقاء مستوى الرضا الوظيفي وتحسن التوازن بين الحياة والعمل.

في المقابل، وجود آثار سلبية مثل الشعور بالعزلة وضعف التفاعل الاجتماعي. (المالكي ومجلد،

2022)

## الدراسة السادسة

تناولت دراسة بعنوان:

"Analysis of the Impact of Remote Work on Productivity and Job Satisfaction  
in Multinational Companies: Application to Saudi Aramco"

للباحثين: قاسم العجبي، وأسماء أبو عنزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وتوصلت إلى:

تحسين الإنتاجية نتيجة مرونة بيئة العمل.

زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

وجود تحديات مثل العزلة وصعوبة التواصل. (العجبي وأبو عنزة، 2023)

## الدراسة السابعة

تناولت دراسة بعنوان:

"العمل عن بُعد وأثره على أداء الشركات: دراسة حالة شركة MTN سوريا"

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في العمل عن بُعد وقياس أثره على أداء الشركات.

وتوصلت إلى:

وجود علاقة بين العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية وفعالية العمل عن بُعد.

تحسين أداء الشركات وتقليل التكاليف.

أهمية التكنولوجيا والثقة التنظيمية في نجاح العمل عن بُعد. (MTN، 2020)

#### الدراسة الثامنة

تناولت دراسة بعنوان:

"مرونة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مرونة العمل على الأداء الوظيفي.

وتوصلت إلى:

وجود تأثير إيجابي لمرونة العمل على الأداء الوظيفي.

تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.

تعزيز التوازن بين الحياة والعمل وتقليل الضغوط. (مرونة العمل، 2021)

#### الدراسة التاسعة

سلوى محمد حسين محمد (2018)

"أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة على عينة (304) مفردة.

وتوصلت إلى:

وجود علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي.

أن المرونة التكتيكية والاستراتيجية الأكثر تأثيراً.

وجود فروق حسب المتغيرات الديموغرافية. (سلوى محمد، 2018)

#### التعليق على الدراسات السابقة

تتفق معظم الدراسات السابقة على أن العمل عن بُعد ومرونة العمل لهما تأثير إيجابي واضح على الأداء الوظيفي والإنتاجية، حيث أشارت دراسة (الغامدي، 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين العمل عن بُعد وتحسن الأداء الوظيفي، كما أكدت دراسة (العجبي وأبو عنزة، 2023) أن العمل عن بُعد يسهم في تحسين الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي.

وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة (MTN، 2020) أن نجاح العمل عن بُعد يعتمد على توفر التكنولوجيا والثقافة التنظيمية، بينما أكدت دراسة (هاشم، 2021) أن التحول الرقمي يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات.

ورغم هذا الاتفاق، فقد أشارت بعض الدراسات مثل (المالكي ومجلد، 2022) إلى وجود آثار سلبية للعمل عن بُعد، مثل الشعور بالعزلة الاجتماعية وضعف التفاعل بين الموظفين، وهو ما قد يؤثر على الاندماج الوظيفي.

وتتميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تجمع بين متغيرين رئيسيين هما العمل عن بُعد ومرونة العمل، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على أحد هذين المتغيرين بشكل منفصل، كما أنها تطبق في بيئة سعودية ضمن القطاع الخدمي، وهو ما يمنحها أهمية تطبيقية.

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت الأثر المشترك للعمل عن بُعد ومرونة العمل على الإنتاجية، خاصة في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى الحاجة إلى دراسات ميدانية حديثة تعكس واقع بيئة العمل بعد التحول الرقمي.

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسهم في تحليل أثر العمل عن بُعد ومرونة العمل على الإنتاجية، بما يدعم الفهم العلمي ويقدم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل.

## الإطار النظري للدراسة

### تمهيد

شهدت منظمات الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في أنماط العمل نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، حيث انتقلت من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة تعتمد على التكنولوجيا. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل العمل عن بُعد ومرونة العمل، والتي أصبحت من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية.

وتشير الأدبيات إلى أن هذه التحولات لم تكن مجرد تغييرات تشغيلية، بل هي تغييرات استراتيجية تمس طبيعة العمل ذاته، حيث أصبح التركيز على النتائج بدلاً من الوقت والمكان.

في البداية سنوضح بعض أهم المفاهيم الأساسية التالية:

### أولاً: المفاهيم والمصطلحات الأساسية

يُعد ضبط المفاهيم من الركائز الأساسية في الدراسات العلمية، حيث يساهم في تحديد أبعاد الظاهرة محل الدراسة وتجنب التداخل المفاهيمي بين المتغيرات، خاصة في موضوعات حديثة نسبياً مثل العمل عن بُعد ومرونة العمل.

## مفهوم العمل عن بُعد

يُعتبر العمل عن بُعد أحد التحولات الجوهرية في بيئة العمل المعاصرة، وقد ارتبط ظهوره بالتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويُشير هذا المفهوم إلى نمط عمل يتم فيه أداء المهام الوظيفية خارج الإطار المكاني التقليدي للمنظمة.

وقد قدم (Nilles, 1975) تعريفاً مبكراً للعمل عن بُعد باعتباره "استبدال التنقل إلى العمل بالاتصالات الإلكترونية"، وهو تعريف يركز على البعد التكنولوجي كبديل للحضور الفيزيائي. بينما توسعت الأدبيات الحديثة في تعريفه ليشمل أبعاداً تنظيمية وسلوكية، حيث عرّفته منظمة العمل الدولية بأنه "ترتيب عمل يؤدي خارج مقر العمل باستخدام وسائل الاتصال، مع وجود علاقة تعاقدية تربط الموظف بالمنظمة". كما يرى (Allen et al., 2015) أن العمل عن بُعد لا يقتصر على الموقع فقط، بل يشمل "درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف في إدارة مهامه"، مما يربطه بشكل وثيق بمفهوم المرونة التنظيمية. ومن خلال تحليل هذه التعريفات، يمكن استنتاج أن العمل عن بُعد يقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية:

- البعد المكاني (العمل خارج مقر المنظمة)
- البعد التكنولوجي (الاعتماد على وسائل الاتصال)
- البعد التنظيمي (إعادة تصميم أساليب الإشراف والإدارة)

## مفهوم مرونة العمل

تُعد مرونة العمل من المفاهيم المركزية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وفي الوقت ذاته تلبية احتياجات العاملين.

وقد عرّف (Hill et al., 2008) مرونة العمل بأنها "قدرة الموظف على التحكم في توقيت ومكان وكيفية أداء العمل"، وهو تعريف يبرز البعد الفردي للمرونة. بينما يذهب (Atkinson, 1984) إلى تعريفها من منظور تنظيمي باعتبارها "قدرة المنظمة على تعديل أنماط العمل بما يتلاءم مع متطلبات السوق". كما تُعرف أيضاً بأنها "مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتيح تنوعاً في ترتيبات العمل، مثل العمل الجزئي والعمل عن بُعد والعمل المرن زمنياً".

ومن خلال التحليل، يمكن تقسيم مرونة العمل إلى أبعاد رئيسية:

- المرونة الزمنية (Flexibility in Time)

- المرونة المكانية (Flexibility in Location)

- المرونة الوظيفية (Flexibility in Tasks)

وتُظهر الأدبيات أن العمل عن بُعد يُعد أحد أبرز تطبيقات المرونة المكانية، مما يدل على وجود علاقة تكاملية بين المفهومين.

### مفهوم الإنتاجية

تُعد الإنتاجية من المفاهيم الاقتصادية والإدارية الأساسية، حيث تعكس كفاءة استخدام الموارد في تحقيق المخرجات.

وقد عرّف (Sink, 1985) الإنتاجية بأنها "العلاقة بين المخرجات والمدخلات خلال فترة زمنية محددة"، وهو تعريف كمي يركز على القياس. بينما يرى (Drucker, 1999) أن الإنتاجية في العمل المعرفي تعتمد بشكل أساسي على "فعالية العامل أكثر من كفاءة الآلة"، مما يعكس التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

كما تُعرف الإنتاجية في السياق التنظيمي بأنها "قدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية مع تحقيق الأهداف التنظيمية."

وبالتالي، يمكن النظر إلى الإنتاجية من خلال بعدين:

- الكفاءة (Efficiency): تقليل استخدام الموارد
- الفعالية (Effectiveness): تحقيق الأهداف

### مفهوم الأداء الوظيفي

يرتبط الأداء الوظيفي بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، ويُعد مؤشراً رئيسياً لتقييم مدى تحقيق الأهداف.

وقد عرّف (Campbell, 1990) الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة السلوكيات المرتبطة بالعمل والتي تسهم

في تحقيق أهداف المنظمة"، وهو تعريف يميز بين الأداء والنتائج.

بينما يرى (Armstrong, 2006) أنه "مستوى إنجاز الفرد للمهام الموكلة إليه وفق معايير محددة"، مما

يربط الأداء بمعايير التقييم.

ويُستنتج من ذلك أن الأداء الوظيفي يتضمن:

- جودة الأداء
- كمية الإنجاز
- الالتزام
- السلوك التنظيمي

## ثانياً: المباحث النظرية

### المبحث الأول: العمل عن بُعد

#### تمهيد

شهدت بيئات العمل في السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث لم يعد العمل مرتبطاً بمكان محدد كما كان في السابق. وقد أدى هذا التطور إلى ظهور أنماط عمل حديثة، من أبرزها العمل عن بُعد، الذي أصبح خياراً استراتيجياً تعتمد عليه العديد من المؤسسات لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

ويعكس العمل عن بُعد تحولاً في مفهوم العمل من الاعتماد على الحضور الفعلي إلى التركيز على الإنجاز والنتائج، مما يجعله من الموضوعات المهمة التي تستحق الدراسة والتحليل.

#### مفهوم العمل عن بُعد

يُعرف العمل عن بُعد بأنه نمط عمل يتم فيه أداء المهام الوظيفية خارج مقر العمل التقليدي، باستخدام وسائل الاتصال والتقنية مثل الإنترنت والحاسوب، مع بقاء العلاقة الوظيفية بين الموظف والمؤسسة.

ويقوم هذا المفهوم على فكرة أساسية وهي الاستغناء عن التواجد المكاني مقابل الاعتماد على التكنولوجيا في إنجاز الأعمال. كما يمنح الموظف درجة من الاستقلالية في تنظيم وقته وأسلوب عمله، مع التركيز على تحقيق الأهداف المطلوبة.

## نشأة وتطور العمل عن بُعد

بدأ ظهور فكرة العمل عن بُعد في سبعينيات القرن الماضي، عندما تم طرح فكرة تقليل الحاجة إلى التنقل إلى أماكن العمل من خلال استخدام وسائل الاتصال. ومع تطور التكنولوجيا، خاصة الإنترنت، أصبح من الممكن تطبيق هذا المفهوم بشكل عملي.

وفي التسعينيات، بدأت بعض المؤسسات في تجربة هذا النمط بشكل محدود، إلا أن الانتشار الحقيقي له جاء في السنوات الأخيرة، خصوصاً بعد جائحة كورونا، حيث اضطرت المؤسسات إلى تبنيه بشكل واسع. وقد أدى ذلك إلى تسريع التحول الرقمي وجعل العمل عن بُعد جزءاً أساسياً من بيئات العمل الحديثة

## أهمية العمل عن بُعد في المؤسسات

تتمثل أهمية العمل عن بُعد في كونه يساهم في تحسين كفاءة العمل وتقليل التكاليف التشغيلية. كما يساعد المؤسسات على الاستمرار في أداء أعمالها في مختلف الظروف، دون الاعتماد الكامل على الحضور الفعلي.

كما يتيح هذا النمط الوصول إلى كفاءات بشرية متنوعة من أماكن مختلفة، مما يعزز من جودة العمل. إضافة إلى ذلك، فإنه يساهم في تحسين رضا الموظفين من خلال توفير مرونة أكبر في العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

## إيجابيات العمل عن بُعد

يحقق العمل عن بُعد العديد من الفوائد التي تؤثر بشكل إيجابي على الموظف والمؤسسة.

من أهم هذه الفوائد تحسين الإنتاجية، حيث يعمل الموظف في بيئة أقل إزعاجاً، مما يساعده على التركيز بشكل أفضل وإنجاز المهام بكفاءة أعلى. كما أن تقليل الاجتماعات والمقاطعات اليومية يساهم في استغلال الوقت بشكل أفضل.

كما يساهم العمل عن بُعد في تقليل التكاليف، حيث تقل حاجة المؤسسة إلى المكاتب والتجهيزات، كما يوفر الموظف تكاليف التنقل.

ومن الفوائد المهمة أيضاً تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، حيث يستطيع الموظف تنظيم وقته بما يتناسب مع ظروفه، مما يقلل من التوتر ويزيد من رضاه الوظيفي.

كذلك، يساهم في توفير الوقت والجهد، ويمنح المؤسسات فرصة استقطاب الكفاءات من مناطق مختلفة، مما يرفع من مستوى الأداء.

### سلبيات العمل عن بُعد

رغم المزايا، إلا أن العمل عن بُعد لا يخلو من بعض السلبيات.

من أبرزها ضعف التواصل المباشر، حيث قد يؤدي غياب التفاعل المباشر إلى سوء الفهم أو ضعف التعاون بين الموظفين.

كما أن بعض الأفراد قد يشعرون بالعزلة نتيجة العمل لفترات طويلة بمفردهم، مما قد يؤثر على حالتهم النفسية.

ومن التحديات أيضاً صعوبة متابعة الأداء من قبل الإدارة، خاصة في حال عدم وجود معايير واضحة للتقييم.

كذلك، قد يحدث تداخل بين العمل والحياة الشخصية، حيث قد يعمل الموظف لساعات أطول دون تنظيم واضح.

### التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد

يواجه العمل عن بُعد عدة تحديات يجب التعامل معها لضمان نجاحه.

من أهم هذه التحديات الاعتماد على التكنولوجيا، حيث يتطلب وجود إنترنت قوي وأدوات مناسبة، وأي خلل قد يؤثر على سير العمل.

كما أن العمل عن بُعد يتطلب مهارات عالية في إدارة الوقت، لأن الموظف يكون مسؤولاً عن تنظيم عمله بنفسه.

ومن التحديات أيضاً ضعف التفاعل الاجتماعي، وصعوبة بناء علاقات عمل قوية، إضافة إلى الحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة تساعد على نجاح هذا النمط.

### حلول مقترحة لمعالجة سلبيات العمل عن بُعد

لمعالجة هذه التحديات، يمكن للمؤسسات اتخاذ مجموعة من الإجراءات.

أولاً، يجب تعزيز التواصل من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة وعقد اجتماعات دورية، مما يساعد على تقليل سوء الفهم.

ثانياً، ينبغي الاعتماد على تقييم الأداء بالنتائج، من خلال تحديد أهداف واضحة لكل موظف، بدلاً من الاعتماد على الحضور.

ثالثاً، من المهم تنظيم أوقات العمل، بحيث يتم تحديد ساعات عمل واضحة تساعد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

رابعاً، يجب تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت واستخدام التكنولوجيا.

وأخيراً، ينبغي العمل على تعزيز روح الفريق من خلال الأنشطة التفاعلية، حتى في بيئة العمل عن بُعد

## المبحث الثاني : مرونة العمل

### تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل والتطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تبني أساليب حديثة تساعد على التكيف مع هذه المتغيرات. ومن أبرز هذه الأساليب مفهوم مرونة العمل، الذي يُعد من أهم الممارسات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية. وتعكس مرونة العمل تحولاً من الأنماط التقليدية الصارمة إلى أنماط أكثر انفتاحاً، تتيح للموظف قدراً أكبر من الحرية في أداء عمله، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

### مفهوم مرونة العمل

تعرف مرونة العمل بأنها قدرة المؤسسة على تكيف أنظمة العمل من حيث الوقت والمكان وطبيعة المهام، بما يتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.

كما تشير إلى منح الموظف حرية نسبية في تحديد متى وأين وكيف يؤدي عمله، ضمن إطار يحقق أهداف المنظمة. وبالتالي، فهي لا تعني غياب النظام، بل تعني وجود نظام أكثر مرونة يركز على النتائج بدلاً من الالتزام الصارم بالوقت والمكان.

### أنواع مرونة العمل

تتعدد أشكال مرونة العمل، ويمكن تقسيمها إلى عدة أنواع رئيسية:

- المرونة الزمنية:

وتعني إعطاء الموظف حرية في تحديد وقت بدء وانتهاء العمل، مثل نظام الساعات المرنة.

- المرونة المكانية:

وتشير إلى إمكانية العمل من خارج مقر المؤسسة، مثل العمل عن بُعد.

- المرونة الوظيفية:

وتعني قدرة الموظف على أداء مهام متعددة أو التكيف مع متطلبات مختلفة داخل العمل.

وتُعد هذه الأنواع مترابطة، حيث تسهم جميعها في خلق بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

### أهمية مرونة العمل في المؤسسات

تكتسب مرونة العمل أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، حيث تساعد على تحسين كفاءة العمل

وتعزيز القدرة التنافسية.

فهي تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، كما تساعد في استمرارية

العمل في الظروف المختلفة. إضافة إلى ذلك، تسهم في تحسين رضا الموظفين من خلال تلبية

احتياجاتهم الشخصية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

كما تلعب مرونة العمل دوراً مهماً في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، حيث أصبحت من العوامل

الأساسية التي يبحث عنها الموظفون عند اختيار جهة العمل.

## إيجابيات مرونة العمل

تقدم مرونة العمل العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على كل من الموظف والمؤسسة.

من أبرز هذه الفوائد تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، حيث تتيح للموظف تنظيم وقته بما يتناسب مع التزاماته، مما يقلل من الضغوط النفسية ويحسن جودة حياته.

كما تسهم في زيادة دافعية الموظفين، حيث يشعرون بثقة أكبر من قبل الإدارة، مما يدفعهم إلى تقديم أداء أفضل وتحقيق نتائج أعلى.

ومن الإيجابيات أيضاً تقليل الغياب الوظيفي، حيث يستطيع الموظف التكيف مع ظروفه دون الحاجة إلى التغيب عن العمل.

كذلك، تساعد المرونة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر التزاماً بتحقيق الأهداف.

## سلبيات مرونة العمل

رغم الفوائد، إلا أن مرونة العمل قد تؤدي إلى بعض التحديات إذا لم يتم تنظيمها بشكل جيد.

من أبرز هذه السلبيات ضعف الانضباط لدى بعض الموظفين، حيث قد يؤدي غياب الرقابة المباشرة إلى انخفاض الالتزام.

كما أن اختلاف أوقات العمل بين الموظفين قد يسبب صعوبة في التنسيق، خاصة في الأعمال التي تعتمد على العمل الجماعي.

ومن التحديات أيضاً عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، حيث قد يؤدي غياب التنظيم إلى تداخل المهام.

كذلك، قد تؤدي المرونة إلى زيادة ضغط العمل على بعض الموظفين، خاصة إذا لم يتم توزيع المهام بشكل عادل.

### **التحديات المرتبطة بمرونة العمل**

تواجه المؤسسات عدة تحديات عند تطبيق مرونة العمل، من أهمها الحاجة إلى وجود نظام واضح ينظم العمل ويحدد المسؤوليات.

كما أن نجاح المرونة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، حيث تعتمد بشكل كبير على التزام الموظف.

ومن التحديات أيضاً الحاجة إلى أدوات تنظيم ومتابعة فعالة، تساعد في تنسيق العمل بين الفرق المختلفة.

إضافة إلى ذلك، يتطلب تطبيق المرونة تدريب الموظفين على مهارات مثل إدارة الوقت والعمل الذاتي.

### **حلول مقترحة لمعالجة سلبيات مرونة العمل**

لمعالجة هذه التحديات، يمكن للمؤسسات اتباع عدد من الإجراءات.

أولاً، يجب وضع سياسات واضحة تحدد كيفية تطبيق المرونة، بما يشمل أوقات العمل والمهام المطلوبة.

ثانياً، من المهم تعزيز ثقافة المسؤولية، بحيث يتم التركيز على الإنجاز بدلاً من عدد ساعات العمل.

ثالثاً، ينبغي استخدام أنظمة إدارة العمل التي تساعد في متابعة المهام وتنسيق الجهود بين الموظفين.

رابعاً، يجب تدريب الموظفين على إدارة الوقت، حتى يتمكنوا من استغلال المرونة بشكل فعال.

وأخيراً، ينبغي تحقيق العدالة في توزيع العمل، لضمان عدم زيادة الضغط على بعض الأفراد.

### المبحث الثالث: الأداء الوظيفي والإنتاجية

#### تمهيد

يُعد الأداء الوظيفي والإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة العاملين ونجاحها في تحقيق أهدافها. ومع التطورات الحديثة في بيئات العمل، خاصة مع انتشار العمل عن بُعد ومرونة العمل، أصبح من الضروري إعادة النظر في كيفية قياس الأداء والإنتاجية، بحيث لا يقتصر التقييم على الحضور أو عدد ساعات العمل، بل يمتد ليشمل جودة الإنجاز وفعاليته. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهومي الأداء الوظيفي والإنتاجية، وتحليل العوامل المؤثرة فيهما، وبيان العلاقة بينهما في ظل بيئات العمل الحديثة.

#### مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى مستوى تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى تحقيقه للأهداف المحددة من قبل المؤسسة. ولا يقتصر الأداء على كمية العمل فقط، بل يشمل أيضاً جودة التنفيذ، والالتزام، والسلوك داخل بيئة العمل. كما يُعد الأداء الوظيفي انعكاساً لقدرات الموظف ومهاراته، إضافة إلى مدى تحفيزه ورضاه عن العمل. ولذلك تعتمد المؤسسات على تقييم الأداء لاتخاذ قرارات مهمة مثل الترقية والتدريب والتحفيز.

## مفهوم الإنتاجية

تعرف الإنتاجية بأنها مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات. أي أنها تمثل العلاقة بين ما يتم إنجازه من عمل، وما يتم استخدامه من وقت وجهد وموارد. وفي بيئات العمل الحديثة، لم يعد التركيز على عدد ساعات العمل، بل أصبح الاهتمام بجودة النتائج وسرعة الإنجاز. لذلك، فإن الإنتاجية تعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأفضل جودة.

## العلاقة بين الأداء الوظيفي والإنتاجية

ترتبط الإنتاجية ارتباطاً مباشراً بالأداء الوظيفي، حيث أن الأداء الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والعكس صحيح. فكلما كان الموظف قادراً على أداء مهامه بكفاءة وجودة عالية، زادت كمية وجودة المخرجات. كما أن الأداء الوظيفي يمثل الجانب السلوكي والعملي للموظف، بينما تعكس الإنتاجية النتائج النهائية لهذا الأداء. وبالتالي، فإن تحسين الأداء الوظيفي يؤدي بشكل طبيعي إلى تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

## العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والإنتاجية

يتأثر الأداء والإنتاجية بعدة عوامل رئيسية يمكن توضيحها كما يلي:

### أولاً: العوامل الفردية

تشمل مهارات الموظف وخبراته وقدرته على التعلم، إضافة إلى مستوى الدافعية لديه. فكلما كان الموظف أكثر مهارة وتحفيزاً، ارتفع مستوى أدائه وإنتاجيته.

## ثانياً: العوامل التنظيمية

تشمل أسلوب القيادة ووضوح الأهداف وبيئة العمل. فوجود إدارة داعمة وتنظيم واضح يسهم في تحسين أداء الموظفين.

## ثالثاً: العوامل التكنولوجية

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً، خاصة في بيئة العمل عن بُعد، حيث تساعد الأدوات الرقمية على إنجاز المهام بسرعة وكفاءة.

## رابعاً: العوامل النفسية والاجتماعية

مثل الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على رغبة الموظف في العمل والإنتاج.

## تأثير العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي والإنتاجية

أدى انتشار العمل عن بُعد إلى تغييرات واضحة في مستوى الأداء والإنتاجية، حيث ظهرت آثار إيجابية وأخرى سلبية.

من الناحية الإيجابية، يساهم العمل عن بُعد في تحسين الأداء من خلال توفير بيئة عمل هادئة تساعد على التركيز، كما يقلل من الوقت الضائع في التنقل، مما يتيح للموظف استثمار وقته بشكل أفضل. وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في كثير من الحالات.

كما أن المرونة المرتبطة بالعمل عن بُعد تمنح الموظف حرية اختيار الوقت المناسب للعمل، مما يساعده على تقديم أفضل أداء ممكن.

أما من الناحية السلبية، فقد يؤدي العمل عن بُعد إلى ضعف الأداء في حال غياب التنظيم أو ضعف التواصل بين الموظفين، خاصة في الأعمال التي تعتمد على العمل الجماعي. كما أن الشعور بالعزلة أو الضغط الناتج عن تداخل العمل مع الحياة الشخصية قد يؤثر سلباً على الإنتاجية. وبالتالي، فإن تأثير العمل عن بُعد على الأداء والإنتاجية يعتمد بشكل كبير على طريقة تطبيقه، ومدى جاهزية المؤسسة والموظفين للتعامل معه.

### تحسين الأداء والإنتاجية في بيئة العمل عن بُعد

لتحقيق أفضل النتائج في بيئة العمل عن بُعد، يمكن اتباع مجموعة من الإجراءات:

أولاً، تحديد أهداف واضحة لكل موظف، بحيث يكون على دراية بما هو مطلوب منه.

ثانياً، استخدام أدوات تنظيم العمل التي تساعد في متابعة المهام وتقييم الأداء.

ثالثاً، تعزيز التواصل المستمر بين الموظفين والإدارة، لضمان وضوح المهام وتقليل الأخطاء.

رابعاً، توفير التدريب المناسب للموظفين، خاصة في استخدام التكنولوجيا وإدارة الوقت.

وأخيراً، تحفيز الموظفين من خلال التقدير والمكافآت، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

**المبحث الرابع: العلاقة بين العمل عن بُعد ومرونة العمل وتأثيرهما على الأداء الوظيفي والإنتاجية**

### تمهيد

مع التحولات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، برزت مفاهيم جديدة مثل العمل عن بُعد ومرونة العمل، والتي أصبحت من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية. ولم يعد التركيز مقتصرًا على تطبيق هذه الأساليب فقط، بل امتد إلى دراسة تأثيرها على الأداء الوظيفي والإنتاجية.

ويهدف هذا المبحث إلى تحليل العلاقة بين العمل عن بُعد ومرونة العمل من جهة، والأداء الوظيفي والإنتاجية من جهة أخرى، مع توضيح طبيعة هذه العلاقة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، والعوامل التي تؤثر فيها.

### العلاقة بين العمل عن بُعد والأداء الوظيفي

تُظهر العديد من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين العمل عن بُعد ومستوى الأداء الوظيفي، حيث يمكن أن يكون لهذه العلاقة تأثير إيجابي أو سلبي بحسب طريقة التطبيق. من الناحية الإيجابية، يسهم العمل عن بُعد في تحسين الأداء من خلال توفير بيئة عمل أكثر هدوءاً، وتقليل الضغوط الناتجة عن التنقل والالتزام الصارم بساعات العمل. كما يمنح الموظف مرونة أكبر في تنظيم وقته، مما يساعده على إنجاز مهامه بكفاءة أعلى. إلا أن هذه العلاقة قد تتأثر سلباً في بعض الحالات، خاصة عند ضعف مهارات إدارة الوقت أو غياب الرقابة والتنظيم، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام وبالتالي تراجع الأداء. وبالتالي، فإن تأثير العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي يعتمد على قدرة الموظف على التكيف، وكذلك على كفاءة الأنظمة الإدارية في المؤسسة.

### العلاقة بين العمل عن بُعد والإنتاجية

ترتبط الإنتاجية بشكل مباشر بطبيعة بيئة العمل، وقد أظهر العمل عن بُعد تأثيرات متباينة في هذا الجانب.

فمن جهة، يؤدي العمل عن بُعد إلى زيادة الإنتاجية نتيجة تقليل الوقت الضائع، وتحسين التركيز، وإتاحة الفرصة للموظف للعمل في الأوقات التي يكون فيها أكثر نشاطاً.

ومن جهة أخرى، قد تتخفف الإنتاجية بسبب عوامل مثل التشتت داخل المنزل، أو ضعف التواصل بين الفرق، أو عدم توفر بيئة عمل مناسبة.

وعليه، فإن العلاقة بين العمل عن بُعد والإنتاجية ليست ثابتة، بل تتغير تبعاً للظروف المحيطة، ومستوى التنظيم، ومدى توفر الأدوات والتقنيات المناسبة.

### العلاقة بين مرونة العمل والأداء الوظيفي

تسهم مرونة العمل بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تمنح الموظف شعوراً بالراحة والثقة، مما يزيد من دافعيته للعمل.

فكلما زادت مرونة الموظف في التحكم بوقته وطريقة عمله، أصبح أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل، وأقل عرضة للضغط النفسية. وهذا ينعكس إيجاباً على جودة أدائه.

ومع ذلك، قد تؤدي المرونة غير المنظمة إلى نتائج عكسية، حيث يمكن أن تسبب ضعف الانضباط أو تداخل الأدوار، مما يؤثر سلباً على الأداء.

لذلك، فإن نجاح مرونة العمل في تحسين الأداء يعتمد على وجود توازن بين الحرية والتنظيم.

### العلاقة بين مرونة العمل والإنتاجية

تعد مرونة العمل من العوامل المهمة التي تؤثر على الإنتاجية، حيث تساعد على تحسين استخدام الوقت والجهد.

فعندما يُمنح الموظف حرية اختيار وقت العمل، فإنه غالباً ما يعمل في الفترات التي يكون فيها أكثر إنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات وزيادة كميتها.

كما أن المرونة تقلل من الإجهاد الوظيفي، مما يساعد على الاستمرارية في الأداء دون انخفاض.  
لكن في المقابل، قد تؤدي المرونة إلى انخفاض الإنتاجية إذا لم يتم تحديد الأهداف بشكل واضح، أو في حال غياب المتابعة المستمرة.

وبالتالي، فإن مرونة العمل يمكن أن تكون أداة فعالة لزيادة الإنتاجية إذا تم تطبيقها بطريقة منظمة.

### **التكامل بين العمل عن بُعد ومرونة العمل وتأثيرهما المشترك**

لا يمكن النظر إلى العمل عن بُعد ومرونة العمل بشكل منفصل، بل إنهما يشكلان معاً نموذجاً متكاملًا لبيئة العمل الحديثة.

فعند دمج العمل عن بُعد مع المرونة، يحصل الموظف على حرية أكبر في اختيار مكان وزمان العمل، مما يعزز من راحته النفسية وقدرته على الإنجاز.

وهذا التكامل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على النتائج بدلاً من الحضور.

إلا أن هذا التأثير الإيجابي يتطلب وجود نظام إداري فعال، يعتمد على وضوح الأهداف، وقياس الأداء، واستخدام أدوات تقنية تساعد في تنظيم العمل.

## العوامل المؤثرة في قوة العلاقة بين المتغيرات

تتأثر العلاقة بين العمل عن بُعد ومرونة العمل من جهة، والأداء والإنتاجية من جهة أخرى بعدة عوامل، منها:

- وضوح الأهداف:

كلما كانت الأهداف واضحة، زادت قدرة الموظف على تحقيقها بكفاءة.

- مستوى التواصل:

يساعد التواصل المستمر في تقليل الأخطاء وتحسين التنسيق.

- التكنولوجيا المستخدمة:

توفر الأدوات الرقمية يساهم في تسهيل العمل وزيادة الإنتاجية.

- مهارات الموظف:

مثل إدارة الوقت والانضباط الذاتي.

- ثقافة المؤسسة:

التي تعتمد على الثقة والمسؤولية.

## تفسير العلاقة في ضوء الدراسات السابقة

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين العمل عن بُعد ومرونة العمل من جهة، والأداء والإنتاجية من جهة أخرى، خاصة في البيئات التي تعتمد على التكنولوجيا.

كما تؤكد الدراسات أن هذه العلاقة ليست مطلقة، بل تعتمد على عوامل وسيطة مثل بيئة العمل، ونمط القيادة، ومستوى التنظيم.

وبالتالي، فإن نجاح هذه الأنماط الحديثة من العمل يتطلب تكاملاً بين الجوانب التقنية والإدارية والإنسانية.

### نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

- العمل عن بُعد / يؤثر على الأداء الوظيفي
- مرونة العمل / تؤثر على الإنتاجية
- كلاهما معاً / يؤثران بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء والإنتاجية

كما يمكن اعتبار الأداء الوظيفي متغيراً وسيطاً يؤثر بدوره على الإنتاجية.

### خلاصة المبحث

يتضح من خلال هذا المبحث أن العمل عن بُعد ومرونة العمل يمثلان عاملين أساسيين في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، إلا أن تأثيرهما يعتمد بشكل كبير على طريقة التطبيق.

ففي حال وجود تنظيم واضح، وتواصل فعال، واستخدام مناسب للتكنولوجيا، فإن هذه الأساليب تسهم في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة. أما في حال غياب هذه العناصر، فقد تؤدي إلى نتائج سلبية.

وبالتالي، فإن التحدي الحقيقي لا يكمن في تطبيق العمل عن بُعد أو المرونة، بل في كيفية إدارتها بشكل يحقق التوازن بين الحرية والانضباط.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، حيث يُعد اختيار المنهج المناسب من أهم الخطوات التي تسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. وتتمحور هذه الدراسة حول التعرف على أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية من خلال وصفها وتحليلها واستخلاص النتائج المرتبطة بها. كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لقياس آراء العاملين حول متغيرات الدراسة المختلفة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة، بالإضافة إلى إجراءات جمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث.

## منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

ويستخدم هذا المنهج في دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

## تصميم الدراسة

تم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة إلكترونية على أفراد العينة، بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها إحصائيًا.

## أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم تصميمها وتوزيعها إلكترونيًا عبر نماذج Google ، مما ساهم في الوصول إلى عدد مناسب من المشاركين في وقت قصير.

## نوع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة، بالإضافة إلى بعض البيانات الثانوية المستمدة من الدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ممن يعملون بنظام العمل عن بُعد، أو سبق لهم العمل عن بُعد، أو لديهم مرونة في نظام العمل.

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا عبر نماذج Google على عدد من الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (100) استجابة.

## خصائص عينة الدراسة

تتسم عينة الدراسة بالتنوع من حيث الخصائص الديموغرافية، حيث شملت متغيرات مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، ومجال العمل، وطبيعة نظام العمل. ويسهم هذا التنوع في إعطاء صورة أكثر دقة عن آراء العاملين حول أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والإنتاجية.

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

يتناول هذا الجزء وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال عرض توزيعهم وفق عدد من المتغيرات، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومجال العمل، وطبيعة نظام العمل. وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض هذه البيانات، كما هو موضح في الجداول التالية: .

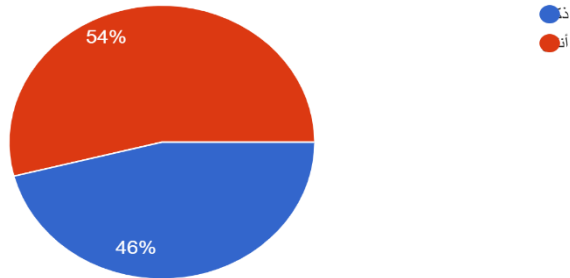
جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 46      | 46%            |
| أنثى    | 54      | 54%            |
| المجموع | 100     | 100%           |

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الإناث بلغت (54%) وهي أعلى من نسبة الذكور (46%)، مما يشير إلى تقارب توزيع العينة مع تفوق بسيط للإناث.

الشكل رقم (1) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية  
100



جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| الفئة العمرية  | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 25 سنة  | 36      | 36%            |
| 25 إلى 35 سنة  | 43      | 43%            |
| 36 إلى 45 سنة  | 17      | 17%            |
| أكثر من 45 سنة | 4       | 4%             |
| المجموع        | 100     | 100%           |

ويتضح من الجدول (2) أن الفئة العمرية (25 إلى 35 سنة) تمثل النسبة الأعلى (43%)، تليها فئة

أقل من 25 سنة (36%)، مما يدل على أن غالبية العينة من فئة الشباب.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

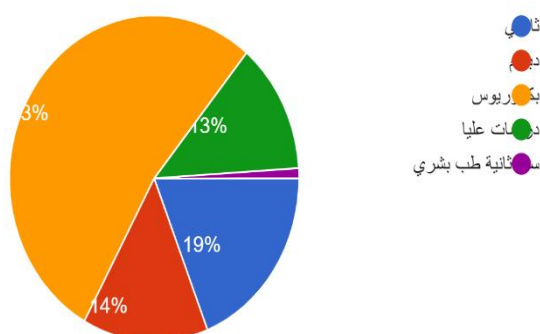
| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| ثانوي         | 19      | 19%            |
| دبلوم         | 14      | 14%            |
| بكالوريوس     | 53      | 53%            |
| دراسات عليا   | 13      | 13%            |
| أخرى          | 1       | 1%             |
| المجموع       | 100     | 100%           |

يوضح الجدول (3) أن أغلب أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (53%)، مما يعكس

مستوى تعليمي جيد لدى المشاركين.

الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤ  
، 100



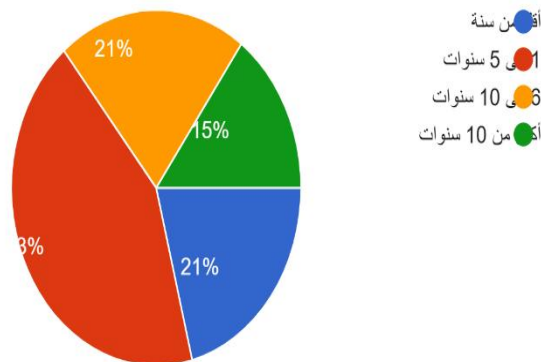
جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة     | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من سنة       | 21      | 21 %           |
| 1 إلى 5 سنوات    | 43      | 43 %           |
| 6 إلى 10 سنوات   | 21      | 21 %           |
| أكثر من 10 سنوات | 15      | 15 %           |
| المجموع          | 100     | 100 %          |

يتضح من الجدول (4) أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي (1 إلى 5 سنوات) بنسبة (43%)، مما يشير إلى أن غالبية العينة من ذوي الخبرة المتوسطة.

الشكل رقم (3) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سذ  
100



جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة نظام العمل

| نظام العمل | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| عمل حضوري  | 36      | 36 %           |
| عمل عن بعد | 30      | 30 %           |
| عمل هجين   | 34      | 34 %           |
| المجموع    | 100     | 100 %          |

يوضح الجدول (5) تقارب توزيع أنماط العمل، حيث جاءت نسبة العمل الحضوري (36%) والذين يتمتعون بنظام عمل مرن، والعمل عن بعد (30%)، والعمل الهجين (34%)، مما يدل على تنوع تجارب أفراد العينة في أنماط العمل المختلفة.

#### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة بشكل شامل.

#### أقسام الاستبانة

تكونت الاستبانة من عدة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مجال العمل، طبيعة نظام العمل).
- **القسم الثاني:** إيجابيات العمل عن بُعد، ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مدى إدراك أفراد العينة للفوائد المرتبطة بالعمل عن بُعد.
- **القسم الثالث:** سلبيات العمل عن بُعد، ويشمل عبارات تقيس التحديات والصعوبات التي قد تواجه العاملين في هذا النمط من العمل.
- **القسم الرابع:** الأداء الوظيفي والإنتاجية، ويتناول أثر العمل عن بُعد على كفاءة الأداء وإنجاز المهام.
- **القسم الخامس:** بيئات العمل المرنة، ويقيس مدى تأثير المرونة في بيئة العمل على أداء وإنتاجية الموظفين.

#### مقياس الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وذلك وفق التدرج التالي:

( أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة )

وقد تم إعطاء درجات رقمية لهذه الاستجابات لأغراض التحليل الإحصائي.

#### محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في الآتي:

## الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات الخدمية.

## الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على العاملين في المؤسسات الخدمية داخل المملكة العربية السعودية.

## الحدود الزمانية

تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة الزمنية (من شهر اغسطس 2025 / إلى مارس 2026).

## الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات الخدمية ممن يعملون عن بُعد أو سبق لهم العمل عن بُعد أو لديهم مرونة في نظام العمل.

## خطوات إعداد أداة الدراسة وجمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة، تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وسهولة تطبيقها على عينة البحث، إضافة إلى قدرتها على جمع بيانات دقيقة ومتنوعة في وقت وجهد أقل. كما تم اختبار الاستبانة مبدئيًا على عينة محدودة للتأكد من وضوح العبارات وسلامتها قبل توزيعها بشكل نهائي.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لاستخراج النتائج وتفسيرها.

## خطوات إعداد أداة الدراسة:

**الخطوة الأولى:** تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، حيث تم التركيز على دراسة أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والإنتاجية.

**الخطوة الثانية:** تحديد محاور الاستبانة، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

- الخصائص الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مجال العمل، طبيعة نظام العمل).
- محاور الدراسة، وتشمل:
  - إيجابيات العمل عن بُعد.
  - سلبيات العمل عن بُعد.
  - الأداء الوظيفي والإنتاجية.
  - بيئات العمل المرنة.

**الخطوة الثالثة:** صياغة عبارات الاستبانة، حيث تم إعدادها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات وسهولة فهمها.

**الخطوة الرابعة:** تحديد مقياس الإجابة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتدرج الإجابات (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)، وتم إعطاؤها أوزان رقمية لأغراض التحليل الإحصائي.

**الخطوة الخامسة:** إعداد تعليمات الاستبانة، بحيث تتضمن توضيح هدف الدراسة للمستجيبين، والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

**الخطوة السادسة:** تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني باستخدام نماذج Google ، ومن ثم توزيعها على أفراد العينة المستهدفة عبر وسائل التواصل المختلفة، وجمع الاستجابات وتحليلها إحصائيًا.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بهدف معالجة البيانات واستخراج النتائج بشكل دقيق.

وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث تم الاعتماد على:

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
- معامل كرونباخ ألفا، للتأكد من ثبات أداة الدراسة ودرجة اتساقها الداخلي.

وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والإجابة عن تساؤلات

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة.

كما يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة المتعلقة بآراء أفراد العينة حول أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على الأداء الوظيفي والإنتاجية، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم على عبارات الاستبانة.

## تحليل البيانات

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة المختلفة.

وسيتم في هذا الفصل عرض نتائج التحليل بشكل تفصيلي، وذلك وفقًا لمحاور الاستبانة، والتي تشمل:

- إيجابيات العمل عن بُعد
- سلبيات العمل عن بُعد
- الأداء الوظيفي والإنتاجية
- بيئات العمل المرنة

وذلك من خلال عرض الجداول الإحصائية وتحليلها وتفسيرها.

### أولاً: تحليل محاور إيجابيات العمل عن بُعد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور إيجابيات العمل عن بُعد، وذلك بهدف التعرف على اتجاهاتهم نحو هذا المحور.

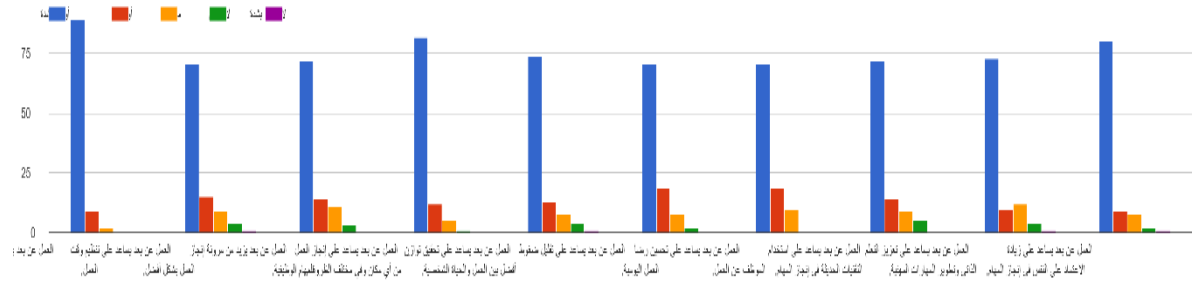
وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور إيجابيات العمل عن بُعد (4.12) من (5)، بانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة كانت مرتفعة نحو إيجابيات العمل عن بُعد.

ويعكس ذلك إدراك أفراد العينة للفوائد التي يحققها العمل عن بُعد، مثل توفير الوقت، وزيادة المرونة، وتحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، بالإضافة إلى دوره في تحسين بيئة العمل بشكل عام.

كما تشير النتائج إلى وجود قبول إيجابي لدى العاملين تجاه تطبيق العمل عن بُعد، واعتباره أسلوبًا فعالاً يساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

#### الشكل رقم (4): إيجابيات العمل عن بُعد

مئة



#### خلاصة نتائج محور إيجابيات العمل عن بُعد

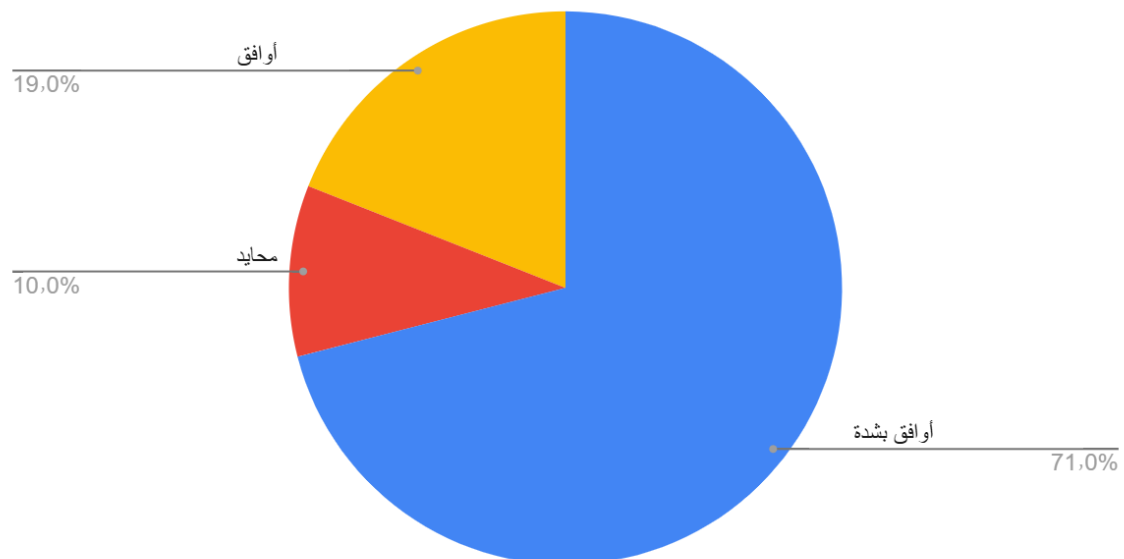
بناءً على نتائج التحليل، يتضح أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي مرتفع نحو إيجابيات العمل عن بُعد.

كما تبين أن من أبرز هذه الإيجابيات مساهمة العمل عن بُعد في رفع مستوى رضا الموظفين، حيث حصلت العبارة المتعلقة بتحسين رضا الموظف على أعلى درجات الموافقة، إذ اتجهت غالبية استجابات أفراد العينة نحو خيار (أوافق بشدة).

ويؤكد ذلك أهمية العمل عن بُعد في تعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وإنتاجيتهم داخل المؤسسات الخدمية.

#### الشكل رقم (5): رضا الموظفين في العمل عن بُعد

ما مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بإيجابيات العمل عن بُعد؟  
[العمل عن بعد يساعد على تحسين رضا الموظف عن العمل]



## ثانيًا: تحليل محور سلبيات العمل عن بُعد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور سلبيات العمل عن بُعد، وذلك بهدف التعرف على اتجاهاتهم نحو هذا المحور.

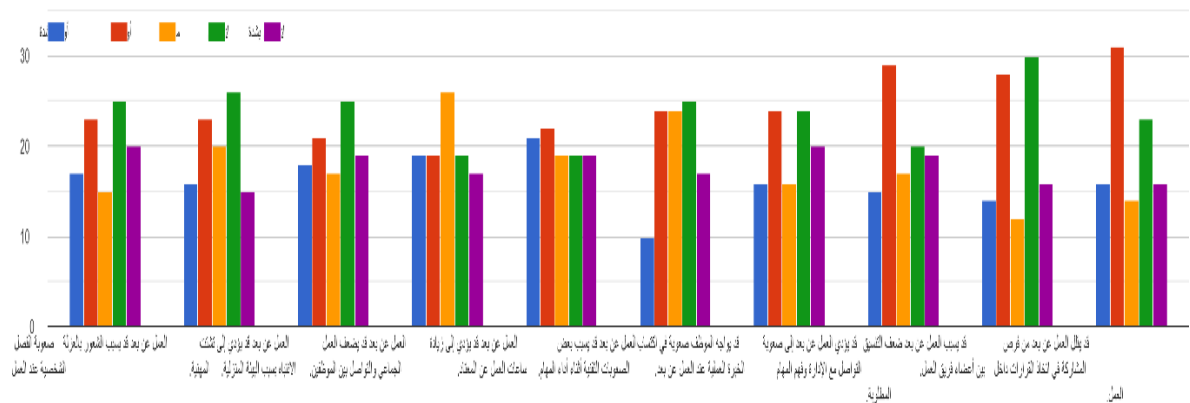
وقد أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لمحور سلبيات العمل عن بُعد بلغ (3.29) من (5)، بانحراف معياري (1.43)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة جاءت متوسطة نحو سلبيات العمل عن بُعد.

وتعكس هذه النتيجة وجود إدراك معتدل لدى أفراد العينة لبعض التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد، مثل ضعف التواصل المباشر بين الموظفين، وصعوبة المتابعة والإشراف، بالإضافة إلى احتمالية الشعور بالعزلة لدى بعض العاملين.

كما تشير النتائج إلى أن هذه السلبيات موجودة بدرجة متوسطة، إلا أنها لا تشكل عائقًا كبيرًا أمام تقبل العمل عن بُعد، خاصة في ظل المزايا العديدة التي يوفرها هذا النمط من العمل.

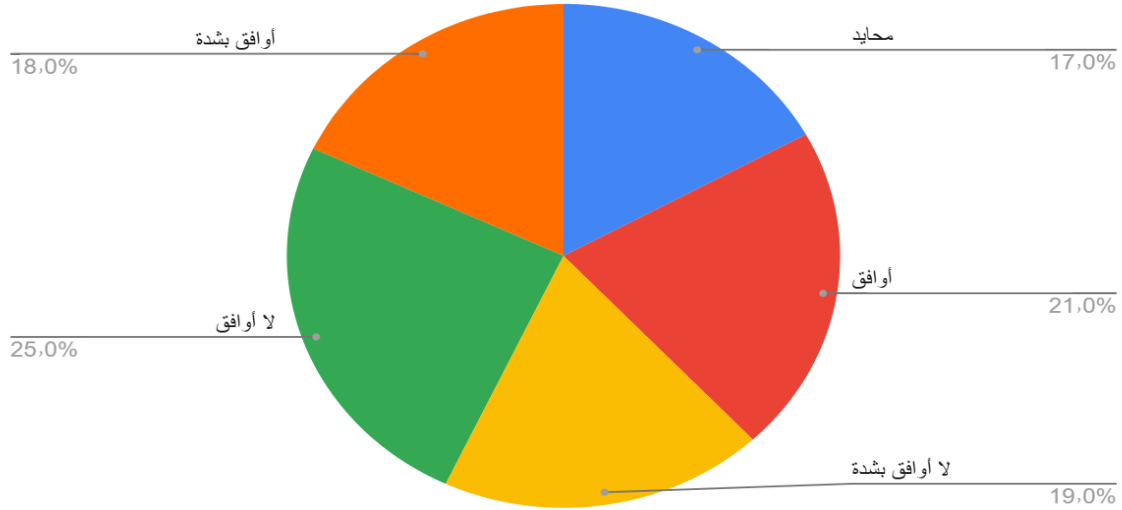
### الشكل رقم (6): سلبيات العمل عن بُعد

مأ



تحليل عبارة: "العمل عن بُعد يؤدي إلى تشتت الانتباه بسبب البيئة المنزلية"  
الشكل رقم (7): تحليل العمل عن بُعد يؤدي إلى تشتت الانتباه بسبب البيئة المنزلية

ما مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بسلبيات العمل عن بعد؟  
[العمل عن بعد قد يؤدي إلى تشتت الانتباه بسبب البيئة المنزلية]



يتضح من خلال نتائج الشكل أن استجابات أفراد العينة جاءت متباينة تجاه هذه العبارة، حيث لم يكن هناك اتجاه موحد واضح.

فقد بلغت نسبة الذين لا يوافقون (25%)، وهي النسبة الأعلى، مما يشير إلى أن شريحة من أفراد العينة لا ترى أن العمل عن بُعد يؤدي بالضرورة إلى تشتت الانتباه. في المقابل، بلغت نسبة الذين يوافقون (21%)، بينما جاءت نسبة غير الموافقين بشدة (19%)، والموافقين بشدة (18%)، في حين بلغت نسبة المحايدين (17%).

ويعكس هذا التوزيع تقارب النسب بين مختلف فئات الاستجابة، مما يدل على وجود اختلاف واضح في وجهات نظر أفراد العينة حول تأثير العمل عن بُعد على مستوى التركيز والانتباه.

ويمكن تفسير هذا التباين باختلاف الظروف الشخصية والبيئات المنزلية بين الأفراد؛ فبينما يتمكن البعض من توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على التركيز، يواجه آخرون صعوبات تتعلق بالمشتتات المنزلية، مثل الضوضاء أو تعدد المسؤوليات.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن تأثير العمل عن بُعد على الانتباه ليس تأثيراً ثابتاً، بل يعتمد بشكل كبير على طبيعة بيئة العمل المنزلية ومستوى تنظيم الفرد لوقته.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه العبارة تُعد من أكثر العبارات التي شهدت تبايناً في الآراء، مما يستدعي اهتمام المؤسسات بوضع سياسات تدعم الموظفين في تهيئة بيئة عمل منزلية مناسبة لتعزيز التركيز والإنتاجية.

## خلاصة نتائج محور سلبيات العمل عن بُعد

بناءً على نتائج التحليل، يتضح أن سلبيات العمل عن بُعد موجودة ولكن بمستوى متوسط، مما يدل على وجود بعض التحديات التي تواجه العاملين، إلا أنها ليست مرتفعة بشكل يؤثر سلباً على تبني هذا النمط من العمل.

كما يمكن التقليل من هذه السلبيات من خلال تعزيز وسائل التواصل الفعال، وتطوير أنظمة المتابعة، وتوفير الدعم التقني المناسب، بما يساهم في تحسين تجربة العمل عن بُعد ورفع كفاءته.

## ثالثاً: تحليل محور أداء وإنتاجية الموظفين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء وإنتاجية الموظفين، وذلك بهدف التعرف على أثر العمل عن بُعد على مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسات الخدمية.

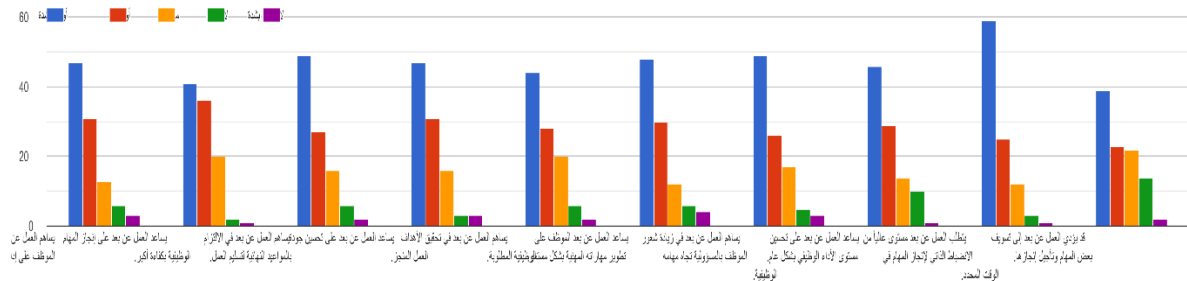
وقد أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لمحور أداء وإنتاجية الموظفين بلغ (3.90) من (5)، بانحراف معياري (1.18)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة كانت مرتفعة نحو تأثير العمل عن بُعد على الأداء والإنتاجية.

وتعكس هذه النتيجة أن العمل عن بُعد يساهم بشكل واضح في تحسين أداء الموظفين، حيث يوفر بيئة عمل مرنة تساعد على إنجاز المهام بكفاءة أعلى، وتمنح العاملين القدرة على تنظيم وقتهم بشكل أفضل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية.

كما تشير النتائج إلى أن تقليل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل اليومي، بالإضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال، قد ساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية لدى الموظفين.

ورغم ذلك، فإن مستوى الانحراف المعياري يشير إلى وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، مما يدل على أن تأثير العمل عن بُعد على الأداء قد يختلف باختلاف طبيعة العمل والظروف المحيطة بكل موظف.

## الشكل رقم (8): أداء وإنتاجية الموظفين



## خلاصة نتائج محور أداء وإنتاجية الموظفين

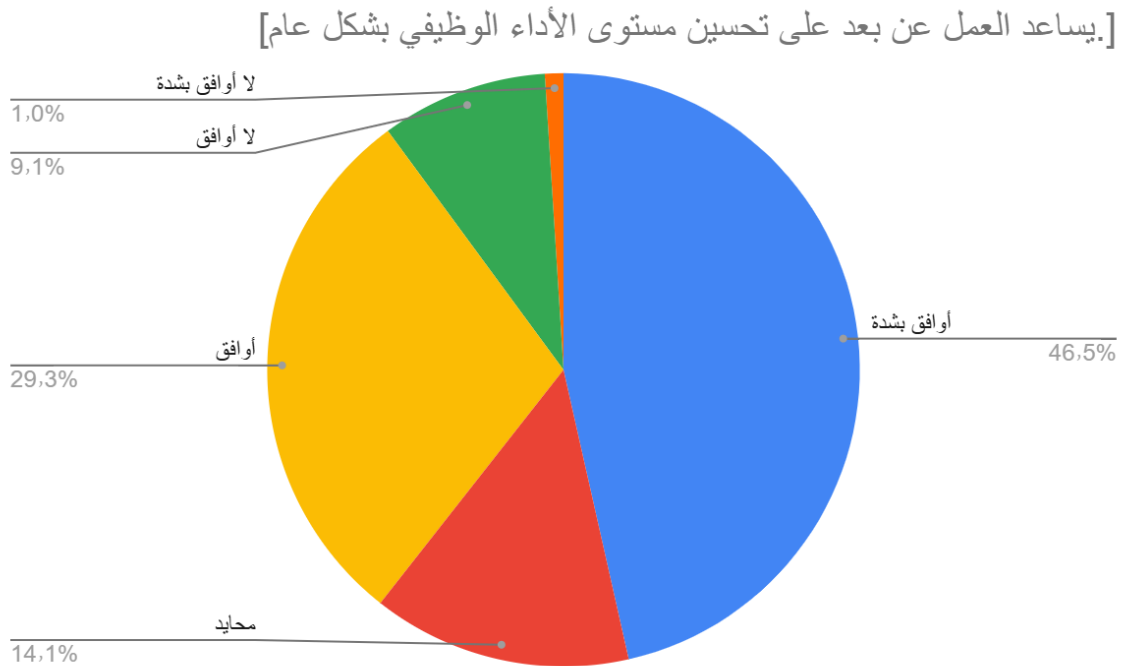
بناءً على نتائج التحليل، يتضح أن العمل عن بُعد له تأثير إيجابي مرتفع على أداء وإنتاجية الموظفين، حيث أظهرت النتائج وجود اتجاه عام نحو تحسن مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الخدمية.

كما تبين أن من أبرز العوامل التي تسهم في رفع الإنتاجية في بيئة العمل عن بُعد هي المرونة في تنظيم الوقت، وتقليل الضغوط المرتبطة بالحضور اليومي، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تساعد على التركيز والإنجاز.

وفي المقابل، قد تظهر بعض التحديات التي تؤثر على الأداء، مثل ضعف التواصل المباشر أو الحاجة إلى تنظيم أعلى للوقت، إلا أن هذه التحديات لا تقلل من التأثير الإيجابي العام للعمل عن بُعد.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العمل عن بُعد يمثل أحد الأساليب الحديثة الفعالة التي تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعزز من كفاءة المؤسسات وقدرتها التنافسية.

### الشكل رقم (9): يساعد العمل عن بعد على تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام.



كما تدعم نتائج الشكل (10) المتعلق بعبارة "يساعد العمل عن بُعد على تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام" ما تم التوصل إليه في هذا المحور، حيث أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة، إذ بلغت نسبة (أوافق بشدة) (46.5%)، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة (أوافق) (29.3%)، مما يعكس وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة على الدور الإيجابي للعمل عن بُعد في تحسين الأداء الوظيفي.

في المقابل، جاءت نسب (محايد) و(لا أوافق) و(لا أوافق بشدة) منخفضة نسبياً، مما يشير إلى محدودية الآراء السلبية تجاه هذا الجانب.

ويؤكد هذا التوزيع أن غالبية العاملين يرون أن العمل عن بُعد يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق إنتاجية أعلى، نتيجة لما يوفره من مرونة في العمل، وتقليل الضغوط المرتبطة بالحضور التقليدي.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار هذه العبارة من أقوى المؤشرات الداعمة لنتائج محور أداء وإنتاجية الموظفين، حيث تعكس اتفاقاً واضحاً على الأثر الإيجابي للعمل عن بُعد في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

#### رابعاً: تحليل محور بيئات العمل المرنة

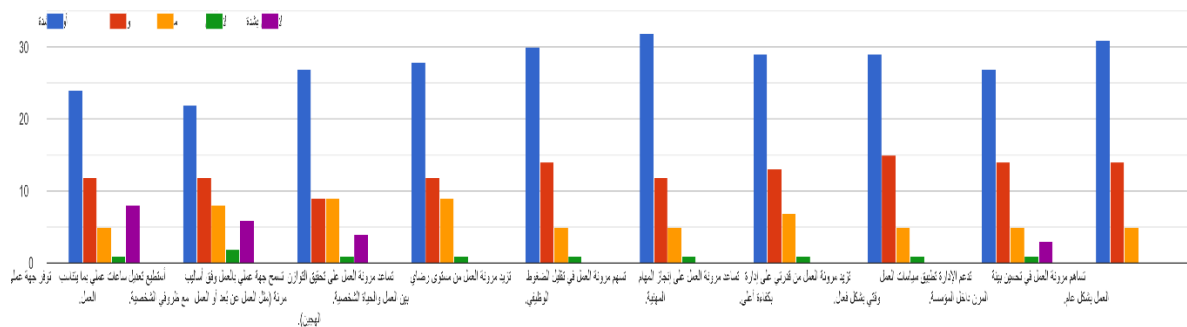
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور بيئات العمل المرنة، وذلك بهدف التعرف على اتجاهاتهم نحو تطبيق أنماط العمل المرن في بيئة العمل.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لمحور بيئات العمل المرنة بلغ (4.28) من (5)، بانحراف معياري (0.71)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة كانت مرتفعة نحو بيئات العمل المرنة.

وتعكس هذه النتيجة إدراك أفراد العينة لأهمية تطبيق أنماط العمل المرن، مثل المرونة في ساعات العمل، وإمكانية العمل عن بُعد، لما لها من دور في تحسين بيئة العمل وتلبية احتياجات الموظفين.

كما تشير النتائج إلى أن بيئات العمل المرنة تساهم في تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، وتوفير بيئة عمل أكثر راحة، مما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

#### الشكل رقم (10): بيئات العمل المرنة



## خلاصة نتائج محور بيئات العمل المرنة

في ضوء ما سبق من نتائج التحليل، يتضح أن بيئات العمل المرنة تحظى بقبول إيجابي مرتفع لدى أفراد العينة، حيث أظهرت النتائج اتجاهًا واضحًا نحو أهمية تطبيق هذا النمط من العمل داخل المؤسسات.

كما تبين أن المرونة في بيئة العمل تسهم بشكل مباشر في تحسين رضا الموظفين، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه في المحاور السابقة، حيث يدعم العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة بعضهما البعض في تحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تبني بيئات العمل المرنة يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تطوير بيئة العمل في المؤسسات الخدمية، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام.

## مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، يمكن مناقشة هذه النتائج وربطها بما ورد في الدراسات السابقة على النحو التالي:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود اتجاه إيجابي مرتفع نحو إيجابيات العمل عن بُعد، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن العمل عن بُعد يسهم في تحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، وزيادة رضا الموظفين.

كما بينت نتائج الدراسة أن العمل عن بُعد له تأثير إيجابي واضح على أداء وإنتاجية الموظفين، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور مرتفعًا، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات سابقة أشارت إلى أن المرونة في بيئة العمل تؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتقليل الضغوط الوظيفية.

وفيما يتعلق بمحور التحديات، فقد أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد، مثل ضعف التواصل والشعور بالعزلة، وهو ما يتفق جزئيًا مع بعض الدراسات السابقة التي أكدت وجود هذه التحديات، لكنها تختلف مع دراسات أخرى أشارت إلى أن هذه التحديات يمكن تجاوزها بسهولة من خلال استخدام التقنيات الحديثة.

أما بالنسبة لمحور بيئات العمل المرنة، فقد أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي مرتفع نحو تطبيقها، وهو ما يدعم ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن المرونة في العمل تعد من أهم العوامل التي تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

وبشكل عام، تتفق نتائج هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة التي أكدت أهمية العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة في تحسين الأداء الوظيفي، مع وجود بعض التحديات التي تتطلب المعالجة.

## نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها:

1. وجود اتجاه إيجابي مرتفع نحو إيجابيات العمل عن بُعد لدى أفراد العينة.
2. يسهم العمل عن بُعد في رفع مستوى رضا الموظفين بشكل ملحوظ.
3. وجود تأثير إيجابي للعمل عن بُعد على أداء وإنتاجية الموظفين.
4. وجود بعض التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد بدرجة متوسطة.
5. تحظى بيئات العمل المرنة بقبول إيجابي كبير لدى أفراد العينة.
6. وجود علاقة تكاملية بين العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة في تحسين بيئة العمل.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، وهي:

1. تعزيز تطبيق أنظمة العمل عن بُعد في المؤسسات الخدمية لما لها من أثر إيجابي على الأداء والرضا الوظيفي.
2. تطوير البنية التحتية التقنية لدعم العمل عن بُعد وتحسين جودة التواصل بين الموظفين.
3. تقديم برامج تدريبية للموظفين لرفع كفاءتهم في استخدام التقنيات الحديثة.
4. العمل على تقليل التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد، مثل العزلة وضعف التواصل، من خلال تفعيل قنوات تواصل فعالة.
5. تبني سياسات مرنة في بيئة العمل، مثل المرونة في ساعات العمل، لتعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.
6. العمل على تطبيق برامج وأنظمة إدارية محكمة تساهم في قياس الأداء الوظيفي، وتحديد مهام واضحة ومحددة لكل موظف، بما يقلل من التشتت والضباب، ويساعد على رسم خطة عمل واضحة تساهم في رفع الإنتاجية.

## المقترحات البحثية المستقبلية

1. دراسة تأثير العمل عن بُعد على الصحة النفسية للموظفين.
2. تحليل الفروق بين القطاعات المختلفة في تطبيق العمل عن بُعد.
3. دراسة دور القيادة الإدارية في نجاح بيئات العمل المرنة.
4. قياس أثر العمل عن بُعد على الابتكار داخل المؤسسات.
5. دراسة آراء المدراء حول تطبيق العمل عن بُعد، ومدى توافقها مع آراء الموظفين، وذلك للحصول على رؤية شاملة من مختلف المستويات الإدارية.
6. إجراء دراسات متخصصة في قياس إنتاجية الموظفين في بيئات العمل عن بُعد باستخدام مؤشرات أداء واضحة، بما يساعد المؤسسات على تقييم هذا النمط من العمل من جميع الجوانب.
7. تطوير نماذج قياس متكاملة تربط بين الأداء، والرضا الوظيفي، وكفاءة الإنجاز، بما يمكن صناع القرار من تبني العمل عن بُعد بناءً على مؤشرات دقيقة وشاملة.

## الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر العمل عن بُعد في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الخدمية، يتضح أن هذا النمط من العمل أصبح من الاتجاهات الحديثة التي تفرض نفسها بقوة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات التي يشهدها سوق العمل.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على إيجابيات العمل عن بُعد، والتحديات المرتبطة به، ومدى تأثيره على أداء وإنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى دوره في تعزيز بيئات العمل المرنة. ومن خلال تحليل بيانات الدراسة، توصلت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع نحو تطبيق العمل عن بُعد، لما له من أثر واضح في تحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، وزيادة رضا الموظفين.

كما أظهرت النتائج أن العمل عن بُعد يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرونة وتقليل الضغوط المرتبطة بالحضور التقليدي. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود بعض التحديات بدرجة متوسطة، مثل ضعف التواصل والشعور بالعزلة، مما يستدعي العمل على معالجتها لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذا النمط من العمل.

وأشارت النتائج كذلك إلى أهمية بيئات العمل المرنة في دعم نجاح العمل عن بُعد، حيث تسهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العمل عن بُعد لا يمثل مجرد بديل مؤقت، بل يعد خيارًا استراتيجيًا يمكن أن يسهم في تطوير بيئة العمل وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، شريطة وجود أنظمة واضحة لقياس الأداء، وتحديد المهام، وتعزيز قنوات التواصل الفعال.

كما تؤكد الدراسة على أهمية تبني منهجيات متكاملة في إدارة العمل عن بُعد، تأخذ بعين الاعتبار آراء كل من الموظفين والمدراء، وتركز على قياس الإنتاجية من مختلف الجوانب، بما يدعم اتخاذ قرارات إدارية مبنية على أسس علمية دقيقة.

وفي ضوء ذلك، فإن مستقبل العمل يتجه نحو المزيد من المرونة، مما يتطلب من المؤسسات الاستعداد لهذا التحول من خلال تطوير سياساتها وأنظمتها بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، وبما يحقق التوازن بين كفاءة الأداء ورفاهية الموظفين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الغامدي، عبد الله بن أحمد. (2021).  
أثر العمل عن بُعد على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 115-140.
- العجيبى، قاسم، & أبو عنزة، أسماء. (2023).  
تحليل أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات: تطبيق على شركة أرامكو السعودية. المجلة الدولية لإدارة الأعمال، 15(2)، 55-78.
- المالكي، منصور، & مجلد، أسامة. (2022).  
أثر العمل عن بُعد على جودة الحياة الوظيفية والاعترا ب الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 14(1)، 89-110.
- حوتة، حسين حوتة، عبد الجواد، مصطفى خلف، & تمحاية، سيد صديق. (2020).  
العمل عن بُعد وجودة الحياة الصحية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الاجتماعية، 12(2)، 33-60.
- هاشم، محمد حسين عبد المجيد. (2021).  
التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الحكومية في ضوء رؤية مصر 2030. المجلة المصرية للإدارة العامة، 61(4)، 201-230.
- محمد، سلوى حسين. (2018).

أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 32(1)، 145-178.

• أثر ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين: دراسة ميدانية على موظفي هيئة الدواء المصرية. (2022).

المجلة العربية للعلوم الإدارية، 16(2)، 75-102.

• العمل عن بُعد وأثره على أداء الشركات: دراسة حالة شركة MTN سوريا. (2020). مجلة الاقتصاد المعاصر، 9(1)، 44-68.

• مرونة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. (2021).

مجلة الإدارة الحديثة، 13(3)، 120-140.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

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.

<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

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, 92(6), 1524–1541.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

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.

<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Bailey, D. E., & Kurland, N. B.(2002) .

A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V.(2003) .

Does it matter where you work? A comparison of how three work venues influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.

Kossek, E. E., & Thompson, R. J.(2016) .

Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice gap. *The Oxford Handbook of Work and Family*.

# الملاحق

## الاستبانة

استبانة حول أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين في المؤسسات  
الخدمية في المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة نوره مطر، طالبة ماجستير إدارة المشاريع، في جامعة ميدأوشن بإجراء هذه الدراسة  
بعنوان:

" أثر العمل عن بُعد وبيئات العمل المرنة على أداء وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الخدمية في  
المملكة العربية السعودية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير".

وتهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر العمل عن بعد وبيئات العمل المرنة على الأداء الوظيفي ومستوى  
الإنتاجية لدى العاملين في الشركات الخدمية. كما تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير العمل عن  
بعد على كفاءة الموظفين، ومستوى التواصل داخل بيئة العمل، ومدى إنجاز المهام في الشركات  
الخدمية.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع  
المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل جميع الإجابات بسرية  
تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

كما أن تعبئة هذه الاستبانة لن تستغرق سوى 5 إلى 10 دقائق من وقتكم.

شاكرين ومقدرين تعاونكم ومساهمتم في إنجاز هذا البحث.

الباحثة:

نوره خلف مطر

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية المتعلقة ببياناتك العامة .

1- هل سبق لك العمل بنظام العمل عن بعد؟

2- الجنس

3- العمر

4- المؤهل العلمي

5- الحالة الاجتماعية

6- سنوات الخبرة

7- طبيعة نظام العمل الحالي

| القسم الأول: البيانات الديموغرافية:                      |               |               |                          |                  |       |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------------------|------------------|-------|
| يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية المتعلقة ببياناتك العامة |               |               |                          |                  |       |
| هل سبق لك العمل بنظام العمل عن بعد؟                      | نعم           | لا            |                          |                  |       |
| الجنس                                                    | ذكر           | أنثى          |                          |                  |       |
| العمر                                                    | أقل من 25 سنة | 25 إلى 35 سنة | 36 إلى 45 سنة            | أكثر من 45 سنة   |       |
| المؤهل العلمي                                            | ثانوي         | دبلوم         | بكالوريوس                | دراسات عليا      | أخرى: |
| الحالة الاجتماعية                                        | أعزب          | متزوج         | مطلق                     | أرمل             |       |
| سنوات الخبرة                                             | أقل من سنة    | 1 إلى 5 سنوات | 6 إلى 10 سنوات           | أكثر من 10 سنوات |       |
| طبيعة نظام العمل الحالي                                  | عمل حضوري مرن | عمل عن بعد    | عمل هجين (حضوري وعن بعد) |                  |       |

القسم الثاني: إيجابيات العمل عن بعد

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية .

ما مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بإيجابيات العمل عن بعد؟

| العبارات                                                           | 5          | 4     | 3     | 2        | 1             |
|--------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
|                                                                    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| العمل عن بعد يوفر وقت التنقل إلى مقر العمل.                        |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد يساعد على تنظيم وقت العمل بشكل أفضل                   |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد يزيد من مرونة إنجاز المهام الوظيفية.                  |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد يساعد على إنجاز العمل من أي مكان وفي مختلف الظروف.    |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد يساعد على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية. |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد يساعد على تقليل ضغوط العمل اليومية.                   |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد يساعد على تحسين رضا الموظف عن العمل.                  |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد يساعد على استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز المهام.   |            |       |       |          |               |

|  |  |  |  |  |                                                                     |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | العمل عن بعد يساعد على تعزيز التعلم الذاتي وتطوير المهارات المهنية. |
|  |  |  |  |  | العمل عن بعد يساعد على زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز المهام.    |

### القسم الثالث: سلبيات العمل عن بعد

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية .

ما مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بسلبيات العمل عن بعد؟

| العبارة                                                      | 5          | 4     | 3     | 2        | 1             |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
|                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| صعوبة الفصل بين وقت العمل والحياة الشخصية عند العمل عن بعد   |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد قد يسبب الشعور بالعزلة المهنية.                 |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد قد يؤدي إلى تشتت الانتباه بسبب البيئة المنزلية. |            |       |       |          |               |
| العمل عن بعد قد يضعف العمل الجماعي والتواصل بين الموظفين.    |            |       |       |          |               |

|  |  |  |  |  |                                                                         |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | العمل عن بعد قد يؤدي إلى زيادة ساعات العمل عن المعتاد.                  |
|  |  |  |  |  | العمل عن بعد قد يسبب بعض الصعوبات التقنية أثناء أداء المهام.            |
|  |  |  |  |  | قد يواجه الموظف صعوبة في اكتساب الخبرة العملية عند العمل عن بعد.        |
|  |  |  |  |  | قد يؤدي العمل عن بعد إلى صعوبة التواصل مع الإدارة وفهم المهام المطلوبة. |
|  |  |  |  |  | قد يسبب العمل عن بعد ضعف التنسيق بين أعضاء فريق العمل.                  |
|  |  |  |  |  | قد يقلل العمل عن بعد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات داخل العمل.      |

#### القسم الرابع: الأداء الوظيفي والإنتاجية

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية .

ما مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بتأثير العمل عن بعد على الأداء الوظيفي

والإنتاجية؟

| 1             | 2        | 3     | 4     | 5          | العبارات |
|---------------|----------|-------|-------|------------|----------|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |          |

|  |  |  |  |  |                                                                                  |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في تحسين قدرة الموظف على إدارة وقته أثناء العمل.              |
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في إنجاز المهام الوظيفية بكفاءة أكبر.                         |
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في الالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم العمل.                  |
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في تحسين جودة العمل المنجز.                                   |
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في تحقيق الأهداف الوظيفية المطلوبة.                           |
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في تطوير مهارات الموظف المهنية بشكل مستمر.                    |
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في زيادة شعور الموظف بالمسؤولية تجاه مهامه الوظيفية.          |
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام.                       |
|  |  |  |  |  | يساهم العمل عن بعد في تعزيز مستوى الانضباط الذاتي لإنجاز المهام في الوقت المحدد. |

|  |  |  |  |  |                                                           |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | قد يساهم العمل عن بعد في تسوية بعض المهام وتأجيل إنجازها. |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------|

#### القسم الخامس: مرونة العمل

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية .

ما مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بمرونة العمل في بيئة العمل ؟

| 1             | 2        | 3     | 4     | 5          | العبارات                                                                  |
|---------------|----------|-------|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |                                                                           |
|               |          |       |       |            | توفر جهة عملي مرونة في تحديد أوقات العمل.                                 |
|               |          |       |       |            | أستطيع تعديل ساعات عملي بما يتناسب مع ظروف الشخصية.                       |
|               |          |       |       |            | تسمح جهة عملي بالعمل وفق أساليب مرنة (مثل العمل عن بُعد أو العمل الهجين). |
|               |          |       |       |            | تساعد مرونة العمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.            |
|               |          |       |       |            | تزيد مرونة العمل من مستوى رضائي الوظيفي.                                  |
|               |          |       |       |            | تسهل مرونة العمل في تقليل الضغوط المهنية.                                 |

|  |  |  |  |  |                                                      |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تساعد مرونة العمل على إنجاز المهام بكفاءة أعلى.      |
|  |  |  |  |  | تزيد مرونة العمل من قدرتي على إدارة وقتي بشكل فعال.  |
|  |  |  |  |  | تدعم الإدارة تطبيق سياسات العمل المرنة داخل المؤسسة. |
|  |  |  |  |  | تساهم مرونة العمل في تحسين بيئة العمل بشكل عام.      |

### شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذه الاستبانة على وقتهم الثمين وتعاونهم الكريم في الإجابة على فقراتها.

إن مشاركتكم الفعالة وآراءكم القيّمة كان لها أثر بالغ في دعم هذه الدراسة، وأسهمت بشكل كبير في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

كما أثنى لكم حسن تعاونكم واهتمامكم، وأقدر مساهمتكم التي تعكس وعيكم بأهمية البحث العلمي ودوره في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

وأؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تم الحصول عليها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مع الالتزام الكامل بأخلاقيات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام والتقدير.

الاسم: نوره خلف سحنان مطر

البرنامج: ماجستير إدارة المشاريع

الجهة: جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني: NORAALANZII@GMAIL.COM

# Abstract

This study aimed to examine the impact of remote work and work flexibility on job performance and productivity in service organisations in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the rapid transformations in modern work environments and the growing adoption of flexible work arrangements that enhance organisational performance efficiency.

The study adopted a descriptive-analytical approach. A structured electronic questionnaire was designed as the main data collection tool and distributed to a sample of employees working in service organisations, with a total of 100 valid responses. The collected data were analysed using appropriate statistical methods to achieve accurate results that support the study objectives.

The study addressed several key dimensions, including the concept of remote work, work flexibility, and their impact on job performance and productivity, as well as identifying the main advantages and challenges associated with the implementation of these modern work patterns.

The findings revealed a positive impact of remote work and work flexibility on improving job performance and increasing productivity. These practices contribute to enhancing job satisfaction, achieving work–life balance, and reducing work-related stress associated with traditional work environments. However, the results also indicated some challenges, such as limited direct communication, difficulties in monitoring performance, and the need for advanced technological systems to ensure work efficiency.

The study recommended adopting clear policies to regulate remote work, developing effective technological systems for measuring performance and productivity, and providing training for employees and managers to efficiently manage this type of work, in order to maximize its benefits and minimize its potential drawbacks.

**Keywords:** Remote Work, Work Flexibility, Job Performance, Productivity, Service Organizations, Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Master of Project Management

**The Impact of Remote Work and Flexible Work Environments on Employee Performance and Productivity: A Field Study on Service Organizations in Saudi Arabia**

**Prepared by: Noura Khalaf Sa'naan Matar**

**Academic ID: 252001561**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdulhamid Mohammed**

**Dr. Fayez Ali Jarad**

**Academic Year:**

**2026**