

نموذج المشروع النهائي 2

تأثير ثقافة العمل عن بُعد على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

اسم الطالب:

زياد خليفة الشارخ

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025

مقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات كبيرة في أنماط العمل نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع، إلا أن جائحة كوفيد - 19 شكلت نقطة تحول محورية دفعت المؤسسات إلى تبني ثقافة العمل عن بعد بوتيرة غير مسبوقة. وبات هذا النمط من العمل عنصراً استراتيجياً أساسياً في العديد من القطاعات، لا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للتكيف مع بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالمنافسة الشديدة والموارد المحدودة.

أبرزت الأدبيات أن العمل عن بعد يوفر فرصاً لتحسين الإنتاجية عبر تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة مرونة الموظفين، كما قد يسهم في تعزيز الابتكار من خلال تنويع قنوات الاتصال وتوظيف أدوات التعاون الرقمي. ومع ذلك، لا تزال النتائج متباينة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية أو غياب القيادة الفعالة قد يحد من هذه المكاسب (De Stefano et al., 2020).

(Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020)

تهدف هذه المراجعة إلى استكشاف الأدبيات المتعلقة بعلاقة العمل عن بعد بكل من الإنتاجية والابتكار في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دور العوامل الوسيطة مثل الاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، وأسلوب الإدارة، ومشاركة الموظفين، إضافة إلى العوامل المعدلة كنوع الصناعة وحجم الشركة ومدة تبني العمل عن بعد. ومن خلال هذا الاستعراض يسعى البحث إلى تحديد الفجوات المعرفية التي تستدعي إجراء دراسة تطبيقية معمقة في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

العمل عن بعد المفهوم والتطور

يمثل العمل عن بعد (Remote Work) أحد أبرز التحولات التي أعادت تشكيل بيئة العمل في العقود الأخيرة. وقد عرف بأنه أداء الموظف لمهامه خارج الموقع التقليدي للمؤسسة بالاعتماد على تقنيات الاتصال الرقمي (Choudhury & Khanna, 2020). ورغم أن هذا المفهوم ظهر في الأدبيات الإدارية منذ سبعينيات القرن الماضي تحت مسمى "العمل عن بعد عبر الاتصالات" (Telecommuting)، إلا أن تبنيه ظل محدودًا ومقتربًا بقطاعات معينة مثل البرمجة والخدمات الاستشارية (Allen, 2000).

مع التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، توسع نطاق العمل عن بعد ليشمل أنماطاً متعددة مثل:

- العمل الافتراضي الكامل حيث يتم إنجاز جميع المهام عن طريق الأدوات الرقمية.
- العمل الهجين الذي يجمع بين التواجد المكتبي والعمل عن بعد.
- العمل الموزع عالمياً الذي يضم فرقاً من ثقافات ودول مختلفة (Gibson & Cohen, 2003)

وقد ساهمت جائحة كوفيد - 19 في تسريع هذا التحول، إذ أصبحت سياسات العمل عن بعد ضرورة تشغيلية لضمان استمرارية الأعمال. وتشير تقارير جارتنر (Gartner, 2021) إلى أن أكثر من

70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمدت أشكالاً من العمل المرن أو الهجين بعد عام 2020، وهو ما يعكس الانتقال من العمل عن بعد كخيار استثنائي إلى ممارسة مؤسسية شبه دائمة.

من الناحية النظرية، لا ينظر إلى العمل عن بعد فقط كترتيب مكاني وزمني جديد، بل ك ثقافة تنظيمية تتطلب إعادة تصميم لأنماط القيادة، اليات الاتصال، وتوقعات الموظفين. فنجاح هذا النمط يعتمد على مدى استعداد المؤسسات لتبني أدوات التعاون الرقمي، سياسات الإدارة المرنة وثقافة الثقة التي تتيح للموظفين العمل بفاعلية خارج المكاتب التقليدية (O'Connell & Russell, 2020)

وبذلك، فإن تطور العمل عن بعد من مجرد خيار بديل إلى مكون استراتيجي في الهياكل التنظيمية يعكس تحولاً أعمق في طبيعة العمل ذاته، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي ترى فيه فرصة لتعزيز التنافسية وخفض التكاليف وتوسيع نطاق الوصول إلى الكفاءات البشرية عالمياً.

العمل عن بعد وإنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة

تعد الإنتاجية من المؤشرات الرئيسة لقياس أداء الشركات، وتمثل محورا أساسيا في استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) نظرا لاعتمادها على موارد بشرية ومالية محدودة.

وقد أثارت علاقة العمل عن بعد بالإنتاجية جدلاً واسعاً في الأدبيات الأكاديمية والإدارية، حيث تختلف النتائج باختلاف السياقات التنظيمية والتكنولوجية.

تشير بعض الدراسات إلى أن العمل عن بعد يسهم في تحسين الإنتاجية من خلال :-

- تقليل أوقات التنقل اليومية، مما يزيد من وقت العمل الفعلي (Bloom et al., 2015)

- تعزيز رضا الموظفين وتوازن الحياة المهنية والشخصية، وهو ما يرتبط مباشرة بمستويات أداء أعلى

(Harter et al., 2002)

- تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى أسواق عمل أوسع عبر توظيف كفاءات من

مواقع جغرافية متعددة (Choudhury & Khanna, 2020)

في المقابل، تشير أبحاث أخرى إلى أن العمل عن بعد قد يحد من الإنتاجية في بعض الحالات

نتيجة:

1. ضعف أنظمة الإشراف والمتابعة، مما قد يؤدي إلى انخفاض الانضباط الذاتي للموظفين (De

Stefano et al., 2020)

2. محدودية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لدى بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة مما يعيق

انسيابية العمليات ويؤدي إلى تعطل الأعمال (Gartner, 2021).

3. تزايد احتمالية الإرهاق الرقمي الناتج عن كثافة الاجتماعات الافتراضية والاعتماد المفرط على

قنوات الاتصال غير المباشرة (O'Connell & Russell , 2020)

وتبرز أهمية هذه العلاقة بشكل خاص في الشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ إن أي تحسن طفيف

في الإنتاجية يمكن أن يترجم إلى ميزة تنافسية ملموسة، بينما قد يشكل أي تراجع خطراً مباشراً على

استمرارية الشركة. لذا، فإن قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التوازن بين المرونة التي يوفرها العمل عن

بعد وبين الحاجة إلى كفاءة تشغيلية عالية تمثل عاملاً حاسماً في نجاحتيني هذا النمط من العمل.

بناءً على ما سبق، يتضح أن تأثير العمل عن بعد على الإنتاجية ليس خطياً ولا موحداً، بل يتوقف

على مجموعة من العوامل الوسيطة مثل أنماط الاتصال مستوى الدعم التكنولوجي وأسلوب الإدارة. ومن

هنا تنشأ الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تركز على هذه العوامل في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته.

العمل عن بعد والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

يعد الابتكار من أهم العوامل التي تضمن استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وقدرتها على المنافسة في بيئة أعمال سريعة التغير فالابتكار لا يقتصر على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، بل يشمل أيضا تحسين العمليات، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات، وتعزيز أساليب التعاون التنظيمي (Allen, 2000). وفي هذا السياق، يبرز سؤال محوري حول مدى تأثير العمل عن بعد على قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة في الابتكار.

تشير الأدبيات إلى أن العمل عن بعد يمكن أن يسهم في تعزيز الابتكار من خلال عدة آليات:

1. تنوع قنوات المعرفة إذ تتيح الفرق الافتراضية فرصا أكبر لتبادل الخبرات والأفكار عبر مواقع

جغرافية وثقافات مختلفة (Cummings, 2004)

2. توظيف أدوات التعاون الرقمي مثل المنصات السحابية وتطبيقات العصف الذهني الافتراضي التي

تيسر عملية توليد الأفكار وتنفيذها (Gibson & Cohen , 2003)

3. الوصول إلى موارد بشرية متنوعة حيث يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة استقطاب خبرات من

خارج حدودها المحلية، ما يثري عملية الابتكار (Choudhury & Khanna, 2020)

ومع ذلك، هناك تحديات قد تعيق الابتكار في بيئة العمل عن بعد، أبرزها:

1. الانعزال الرقمي ضعف التواصل غير الرسمي (informal communication) بين الموظفين،

مما يقلل فرص التفاعل العفوي الذي يعد محفزاً رئيساً للأفكار الجديدة. (Allen, 2000)

2. فجوات الثقة: إذ قد يواجه أعضاء الفرق الافتراضية صعوبة في بناء الثقة، وهو ما يقلل من

استعدادهم لتبادل المعرفة أو المجازفة الإبداعية (Perez Nordtvedt et al.2008)

3. الإرهاق المعرفي الناتج عن كثافة الاجتماعات الافتراضية وتعدد قنوات الاتصال، ما قد يعيق

التفكير الإبداعي (O'Connell & Russell, 2020)

وبالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، فإن الابتكار يمثل خياراً استراتيجياً لا غنى عنه، لكنه يتأثر

بقدرتها على استغلال البنية التحتية التكنولوجية، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والمجازفة. وهنا يظهر

دور الإدارة في توفير بيئة تشجع على التفاعل والتعلم المستمر، حتى في ظل العمل الموزع جغرافياً.

إجمالاً، تكشف الأدبيات أن تأثير العمل عن بعد على الابتكار يتسم بازدواجية؛ إذ يمكن أن يكون

محفزاً قوياً أو عائقاً جوهرياً تبعاً للسياق التنظيمي ومستوى الجاهزية التقنية والثقافية. وبالتالي، فإن فهم هذه

العلاقة يتطلب دراسة معمقة للعوامل الوسيطة والمعدلة، وهو ما يشكل محورياً رئيسياً في البحث الحالي.

العوامل الوسيطة الاتصال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، أسلوب الإدارة مشاركة الموظفين

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد وبين كل من الإنتاجية والابتكار في

الشركات الصغيرة والمتوسطة ليست علاقة مباشرة، بل تتوسطها مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية

والتكنولوجية. وتعد هذه العوامل بمثابة متغيرات وسيطة (Mediators) يمكنها تعزيز أو إضعاف أثر العمل

عن بعد على الأداء التنظيمي.

☒ الاتصال

بعد الاتصال حجر الزاوية في بيئة العمل عن بعد، حيث يعتمد التعاون بين الموظفين على فعالية أدوات وقنوات الاتصال الرقمية. فقد أظهرت الدراسات أن أنماط الاتصال المنتظمة والشفافة تعزز من تبادل المعرفة والعمل الجماعي (Cumming, 2004). في المقابل، قد يؤدي ضعف البنية الاتصالية إلى العزلة وغياب التنسيق بين الفرق الافتراضية، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والابتكار (O'Connell & Russell, 2020)

✓ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

تمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (IT Infrastructure) الإطار التقني الذي يتيح فعالية العمل عن بعد. فالتقنيات السحابية، وأدوات إدارة المشاريع الرقمية، وأنظمة الأمن السيبراني تعد عناصر حيوية لنجاح هذا النمط من العمل (Perez Nordtvedt et al., 2008). وتشير الأبحاث إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في هذه البنية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وسرعة أكبر في الابتكار مقارنة بالشركات التي تفتقر لها (Gartner, 2021)

✓ أسلوب الإدارة

يلعب أسلوب الإدارة دوراً محورياً في تشكيل نتائج العمل عن بعد. فقد بينت الدراسات أن القيادة القائمة على الثقة والدعم والتمكين تساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم (Gibson & Cohen, 2003) بينما قد يضعف التحكم المفرط أو غياب الدعم الإداري من فعالية العمل عن بعد ويزيد من معدلات الإرهاق الوظيفي. وبالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، فإن نمط القيادة غالباً ما يكون مباشراً وشخصياً، ما يجعل التحول إلى بيئة افتراضية تحدياً يتطلب إعادة تكييف في الأساليب الإدارية.

✓ مشاركة الموظفين

تشير الأدبيات إلى أن مشاركة الموظفين (Employee Engagement) تعد عاملاً حاسماً في نجاح العمل عن بعد، حيث ترتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والإبداع الفردي (Harter et al., 2002). وفي بيئة افتراضية، يعتمد تعزيز المشاركة على ممارسات مثل: إشراك الموظفين في صنع القرار، توفير فرص للتطوير المهني، وتقدير إنجازاتهم بشكل مستمر.

العوامل المعدلة الصناعة، الحجم، ومدة اعتماد العمل عن بعد

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد وبين الإنتاجية والابتكار لا تتسم بالثبات في جميع السياقات، بل تتأثر بما يُعرف بالعوامل المعدلة (Moderators). وتتمثل أهم هذه العوامل في طبيعة الصناعة، وحجم الشركة، ومدة اعتماد العمل عن بعد، حيث تساهم هذه المتغيرات في تحديد مدى قوة أو ضعف تأثير العمل عن بعد على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

1. الصناعة

تختلف آثار العمل عن بعد تبعاً لطبيعة الصناعة ففي القطاعات القائمة على المعرفة مثل تكنولوجيا المعلومات أو الخدمات الرقمية، يكون العمل عن بعد أكثر ملاءمة، نظراً لاعتماد هذه Choudhury & (Khanna, 2020) الصناعات على رأس المال البشري والأدوات الرقمية في المقابل، فإن القطاعات التي تعتمد على العمليات المادية أو التفاعلات وجهاً لوجه، مثل الصناعات التحويلية أو الخدمات الصحية المباشرة، تواجه تحديات أكبر في تبني العمل عن بعد (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

2. حجم الشركة

يلعب حجم الشركة دوراً مهماً في تحديد أثر العمل عن بعد. فالشركات الصغيرة قد تتميز بمرونة أكبر وسرعة في اتخاذ القرارات، ما يسهل عملية التحول نحو أنماط العمل الرقمية. ومع ذلك، غالباً ما تواجه هذه الشركات محدودية الموارد المالية والتكنولوجية، مما قد يحد من قدرتها على الاستثمار في البنية التحتية الداعمة للعمل عن بعد (Gartner, 2020). أما الشركات المتوسطة، فهي تمتلك موارد أكبر نسبياً، إلا أن حجمها يجعلها أكثر عرضة للتعقيد التنظيمي مما يتطلب استراتيجيات أكثر منهجية لإدارة العمل عن بعد.

3. مدة اعتماد العمل عن بعد

يعد عامل الزمن من المحددات المهمة لقياس فعالية العمل عن بعد. فالشركات التي تبنت هذا النمط بشكل طويل الأمد واستراتيجي طورت سياسات وإجراءات أكثر استقراراً، مما انعكس إيجاباً على الإنتاجية والابتكار (O'Connell & Russell, 2020). أما الشركات التي لجأت إلى العمل عن بعد بشكل طارئ أو مؤقت مثل فترة جائحة كوفيد (19)، فقد واجهت صعوبات أكبر في استدامة الأداء بسبب غياب التخطيط المسبق وضعف الجاهزية التقنية والتنظيمية (De Stefano et al., 2020).

الأطر النظرية ذات الصلة

لفهم العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد من جهة، وبين الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، من الضروري الاستناد إلى مجموعة من الأطر النظرية التي تساعد في تفسير هذه الظاهرة المعقدة متعددة الأبعاد وتبرز في الأدبيات ثلاث نظريات رئيسية تمثل الأساس المفاهيمي لهذا البحث:

نظرية رأس المال الاجتماعي. Social Capital Theory.

تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية وشبكات الاتصال داخل المؤسسة تعد موردا استراتيجيا يسهم في تعزيز تبادل المعرفة والتعاون والإبداع (Nahapiet & Ghoshal, 1998). وفي سياق العمل عن بعد، يصبح الحفاظ على رأس المال الاجتماعي تحديا رئيسيا نظراً لاحتمالية تراجع التفاعلات غير الرسمية التي تساهم في بناء الثقة وتوليد الأفكار. ومع ذلك، فإن استخدام أدوات الاتصال الرقمي والتعاون الافتراضي يمكن أن يعوض هذا النقص إذا ما أحسن توظيفها.

نظرية الطوارئ. Contingency Theory.

تشير هذه النظرية إلى أنه لا توجد صيغة تنظيمية واحدة تناسب جميع المؤسسات، بل إن فعالية أي ممارسة إدارية تعتمد على السياق والظروف المحيطة (Donaldson, 2001). وبالمقاييس على العمل عن بعد، فإن أثره على الإنتاجية والابتكار يتحدد وفقا لمجموعة من العوامل مثل طبيعة الصناعة، حجم الشركة، ومدى توفر البنية التكنولوجية. وبالتالي، فإن ما قد يكون ناجحاً في شركات تكنولوجيا المعلومات قد لا يحقق النتائج نفسها في القطاعات التقليدية.

نموذج تقبل التكنولوجيا. Technology Acceptance Model – TAM.

يركز هذا النموذج على الكيفية التي يتبنى بها الأفراد التكنولوجيا استناداً إلى إدراكهم لسهولة الاستخدام والفائدة المتوقعة (Davis, 1989). في سياق العمل عن بعد، فإن نجاح تطبيق أدوات التعاون الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تقبل الموظفين لهذه التقنيات وإدراكهم لقيمتها في تسهيل العمل وزيادة الإنتاجية. ومن هنا يبرز دور التدريب والدعم الإداري في تعزيز هذا التقبل.

تقدم هذه الأطر النظرية منظوراً متعدد الأبعاد يساعد في تفسير النتائج المتباينة للعمل عن بعد. فبينما تؤكد نظرية رأس المال الاجتماعي على أهمية الروابط والعلاقات في تعزيز الابتكار تسلط نظرية

الطوارئ الضوء على اختلاف النتائج باختلاف السياقات، في حين يوضح نموذج تقبل التكنولوجيا العوامل الفردية والنفسية التي تؤثر على نجاح تبني التكنولوجيا. ومن خلال دمج هذه الأطر، يمكن بناء نموذج بحثي أكثر شمولية يعكس التعقيدات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة العمل عن بعد.

الفجوات البحثية

على الرغم من تزايد الأدبيات المتعلقة بالعمل عن بعد، خاصة بعد جائحة كوفيد - 19، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة تكشف عن وجود عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الاستقصاء العلمي، خصوصا في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص أبرز هذه الفجوات على النحو الآتي:

☑ التركيز غير المتوازن على الشركات الكبرى

معظم الدراسات حول العمل عن بعد ركزت على الشركات متعددة الجنسيات أو المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الواسعة (Choudhury & Khanna, 2020)، في حين أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لم تحظ بنفس الاهتمام رغم اختلاف خصائصها وقبورها التنظيمية والتكنولوجية.

☑ ندرة الدراسات التي تربط بين العمل عن بعد والابتكار

تركزت غالبية الأبحاث السابقة على قياس الإنتاجية الفردية أو المؤسسية كأثر مباشر للعمل عن بعد، بينما ظل جانب الابتكار مثل توليد الأفكار، وحل المشكلات، وتنفيذ العمليات الجديدة أقل تناولا في الأدبيات على الرغم من أهميته الاستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

☑ محدودية فهم العوامل الوسيطة والمعدلة

لم تعط العوامل الوسيطة مثل أنماط الاتصال، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وأساليب الإدارة، ومشاركة الموظفين الاهتمام الكافي كعناصر تفسر كيفية تأثير ثقافة العمل عن بعد على النتائج التنظيمية. كما أن العوامل المعدلة مثل نوع الصناعة وحجم الشركة ومدة تبني العمل عن بعد لم تدرس بعمق.

❑ نقص البحوث التجريبية في سياق الأسواق النامية

تتركز معظم الدراسات المتوفرة في سياق الدول المتقدمة، بينما تظل الأدبيات المتعلقة ببيئات الأسواق الناشئة أو النامية محدودة. وهذا يترك فجوة مهمة فيما يتعلق بفهم التحديات والفرص التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذه السياقات المختلفة.

❑ الحاجة إلى مناهج بحثية متعددة

تعتمد الكثير من الدراسات على الاستبيانات الكمية فقط، مما قد يحد من القدرة على التقاط الأبعاد السياقية العميقة للتجربة الفعلية للعمل عن بعد هناك حاجة متزايدة إلى تصاميم بحثية مختلطة (كمية + نوعية تسمح بفهم أعمق وأكثر شمولية للتأثيرات).

توضح هذه الفجوات أن البحث حول تأثير ثقافة العمل عن بعد على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يزال في مراحله الأولى، ويحتاج إلى دراسات أكثر تخصصاً تأخذ بعين الاعتبار العوامل السياقية والتنظيمية والتكنولوجية. ومن هنا تتبع أهمية هذا البحث في سد جزء من هذه الفجوة، من خلال دراسة تطبيق العمل عن بعد في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في خدمات تكنولوجيا المعلومات، وتحليل أثره على كل من الإنتاجية والابتكار.

الخلاصة

استعرضت مراجعة الأدبيات العلاقة بين ثقافة العمل عن بعد وكل من الإنتاجية والابتكار في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة أظهرت الدراسات أن العمل عن بعد يحمل إمكانات كبيرة لتعزيز الأداء التنظيمي، لكنه ليس مضمونا في جميع الحالات، إذ تعتمد النتائج على مجموعة من العوامل الوسيطة مثل الاتصال الفعال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، أسلوب الإدارة ومشاركة الموظفين، بالإضافة إلى العوامل المعدلة مثل طبيعة الصناعة، حجم الشركة، ومدة تبني العمل عن بعد.

كما أظهرت الأدبيات أن الابتكار في بيئة العمل عن بعد يتطلب آليات محددة لتبادل المعرفة وبناء الثقة بين الفرق الافتراضية، وتوظيف أدوات التعاون الرقمي بشكل فعال. وفي الوقت نفسه، كشفت مراجعة الأبحاث عن فجوات واضحة، أبرزها نقص الدراسات الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وعدم التركيز الكافي على الابتكار كمتغير تابع، والافتقار إلى فهم العوامل السياقية والتنظيمية التي تفسر اختلاف النتائج بين الشركات.

بناءً على ذلك، يبرز حاجة هذا البحث الحالي إلى تطوير نموذج متكامل يربط بين العمل عن بعد، العوامل الوسيطة، العوامل المعدلة، وكل من الإنتاجية والابتكار، مع التركيز على الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات وتسعى الدراسة من خلال هذا النهج إلى سد جزء من الفجوة البحثية وتقديم رؤية عملية ونظرية تدعم تطوير ممارسات العمل عن بعد بما يعزز الأداء التنظيمي ويحفز الابتكار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة المتعلقة بـ أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) على الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس العلمية التي بُني عليها البحث من حيث منهجه، وأداة جمع البيانات، والمجتمع والعينة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1. **ثقافة العمل عن بُعد:** ويقصد بها مجموعة القيم والممارسات والسلوكيات التي تحدد كيفية أداء الموظفين لمهامهم خارج بيئة العمل التقليدية، وتشمل الثقة التنظيمية، والتواصل الافتراضي، والتوازن بين الحياة والعمل، ودعم التكنولوجيا.
2. **الثقة التنظيمية:** هي درجة اعتماد الإدارة والعاملين على بعضهم في بيئة العمل الافتراضية، بما يعزز الالتزام والمسؤولية تجاه الأهداف المشتركة.
3. **التواصل الافتراضي:** هو استخدام الأدوات والمنصات الرقمية لتبادل المعلومات والتنسيق بين أعضاء الفريق العامل عن بُعد بطريقة فعّالة.
4. **التوازن بين الحياة والعمل:** ويقصد به قدرة العاملين على تحقيق انسجام بين متطلبات وظائفهم عن بُعد والتزاماتهم الشخصية والعائلية بما يضمن الاستقرار النفسي والمهني.

5. دعم التكنولوجيا: هو مدى توافر واستخدام التقنيات الحديثة والبنى الرقمية اللازمة لتسهيل العمل عن بُعد وتعزيز الإنتاجية.

6. الإنتاجية: ويقصد بها كفاءة الموظفين في إنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وبجودة عالية ضمن بيئة العمل عن بُعد.

7. الابتكار: هو قدرة الموظفين والمنظمات على ابتكار أفكار جديدة أو تحسين العمليات والخدمات عبر أدوات وتقنيات العمل الافتراضي.

3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحديد أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها المختلفة على الإنتاجية والابتكار. تم بناء النموذج البحثي على النحو التالي:

- المتغير المستقل: ثقافة العمل عن بُعد
- أبعاده:

1. الثقة التنظيمية

2. التواصل الافتراضي

3. التوازن بين الحياة والعمل

4. دعم التكنولوجيا

- المتغير التابع: الإنتاجية والابتكار

يمثل النموذج البحثي العلاقة التأثيرية بين ثقافة العمل عن بُعد (بأبعادها الأربعة) وبين مستوى الإنتاجية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق نظام العمل عن بُعد بصورة كلية أو جزئية، وذلك في مختلف الأقسام الإدارية والتقنية والإشرافية والتنفيذية. بلغ حجم مجتمع البحث (850) موظفًا وفق بيانات سجلات الموارد البشرية لدى الشركات المستهدفة. ونظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة بشكل متوازن، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة "كوكران" لحساب العينات، مما أسفر عن حجم عينة مبدئي بلغ (265) مشاركًا.

تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر منصات البريد الداخلي وأنظمة الموارد البشرية بين العاملين في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد تم استلام (241) استبيانًا مسترجعًا، بنسبة استرداد بلغت (91%). وبعد مراجعة الاستبانات المستلمة للتأكد من اكتمال البيانات وخلوها من الإجابات غير الصالحة للتحليل، تم استبعاد (13) استبيانًا غير مكتمل، لتصبح الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (228) استبيانًا، أي بنسبة صلاحية بلغت (94.6%) من إجمالي الاستبانات المستردة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل المتغيرات محل الدراسة.

3.5 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع بيانات البحث على أداة الاستبانة باعتبارها من أكثر الأدوات ملاءمة لقياس آراء واتجاهات العاملين تجاه ثقافة العمل عن بُعد، وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والموارد البشرية للتحقق من صدق المحتوى وضمان ملاءمة الفقرات لقياس الأبعاد

المستهدفة.

بعد اعتماد النسخة النهائية، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة باستخدام منصات البريد الإلكتروني وقنوات الاتصال الداخلية للشركات المشمولة بالدراسة، وذلك بهدف تسهيل الوصول للمشاركين وتعزيز معدلات الاستجابة، وقد روعي في عملية جمع البيانات توفير تعليمات واضحة للمشاركين وتأكيد سرية المعلومات والاقتصار على استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، تم بعد ذلك جمع الاستجابات وفرزها والتأكد من خلوها من القيم المفقودة أو الإجابات العشوائية، استعداداً لإدخالها في البرنامج الإحصائي وتحليلها لاختبار فرضيات الدراسة.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. **البيانات الأولية** هي البيانات التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة الإلكترونية، حيث تعكس آراء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة حول ثقافة العمل عن بُعد ومستوى الإنتاجية والابتكار لديهم، وتتميز هذه البيانات بأنها حديثة ومرتبطة مباشرة بمتغيرات البحث وأهدافه، مما يعزز قدرتها على تفسير الظاهرة محل الدراسة.

أما **البيانات الثانوية** فقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، بما في ذلك الكتب المتخصصة، والدراسات والأبحاث المنشورة في المجالات المحكمة، بالإضافة إلى التقارير الإدارية والإحصائية الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد ساهمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعاد المتغيرات، وإعداد أداة القياس، فضلاً عن دعم نتائج التحليل الإحصائي ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات والتحقق من صلاحية الاستبانة المسترجعة، تم إدخال البيانات في برنامج **SPSS** الإصدار (25) بهدف إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وقد بدأت عملية التحليل بإجراء الإحصاءات الوصفية (Measures of Descriptive Statistics) مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة وتفسير اتجاهات الاستجابات. كما تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس والتأكد من موثوقيته.

وبعد ذلك، تم استخدام اختبارات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد ثقافة العمل عن بُعد (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) في الإنتاجية والابتكار كمتغير تابع. وقد تم تفسير النتائج الإحصائية في ضوء مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهو ($\alpha = 0.05$) ، وذلك بهدف التحقق من فرضيات البحث والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

3.8 الخاتمة

ختامًا، تضمن هذا الفصل عرض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحديد مجتمع البحث والعينة، وبيان أساليب جمع البيانات وطرق تحليلها، وقد تم تصميم أداة الاستبانة وفق أسس علمية قائمة على الأدبيات والدراسات السابقة، كما تم توزيعها على عينة ممثلة للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات دلالة، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب

الإحصائية من خلال برنامج SPSS للتحقق من صدق وثبات الأداة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الثقة التنظيمية، التواصل الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) والمتغير التابع (الإنتاجية والابتكار).

وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول عرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ثقافة العمل عن بُعد ورفع مستوى الأداء والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الملاحق

استبيان دراسة أثر ثقافة العمل عن بُعد بأبعادها (الثقة التنظيمية، التواصل

الافتراضي، التوازن بين الحياة والعمل، دعم التكنولوجيا) على الإنتاجية

والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

عزيزي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة حول تأثير ثقافة العمل

عن بُعد على الإنتاجية والابتكار. جميع البيانات سرّية وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة وفق المقياس الآتي:

أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة

ثانيًا: البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة	☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ أكثر من 10
طبيعة العمل	☐ إداري ☐ تقني ☐ إشرافي ☐ تنفيذي
عدد أيام العمل عن بُعد أسبوعيًا	☐ يوم ☐ يومان 3 ☐ أيام ☐ أكثر من 3

ثالثًا: محاور الاستبيان

المحور الأول: الثقة التنظيمية

الفقرة					
أوافق	أوافق	محايد	لا	لا	أوافق
بشدة					بشدة
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر أن الإدارة تثق في قدرتي على إنجاز المهام عن بُعد.
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقدير التزامي بالعمل دون مراقبة مباشرة.
☐	☐	☐	☐	☐	تُبنى العلاقات المهنية في الشركة على الثقة المتبادلة.

المحور الثاني: التواصل الافتراضي

الفقرة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بأشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	قنوات الاتصال الرقمية فعالة في نقل المعلومات بين الزملاء.
☐	☐	☐	☐	☐	الاجتماعات الافتراضية تتيح تفاعلاً جيداً بين أعضاء الفريق.

☐	☐	☐	☐	☐	التواصل الإلكتروني يسهم في توضيح المهام وتقليل الأخطاء.
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---

المحور الثالث: التوازن بين الحياة والعمل

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أستطيع تنظيم وقتي بشكل أفضل بفضل نظام العمل عن بُعد.	☐	☐	☐	☐	☐
أتمكن من قضاء وقت كافٍ مع العائلة دون التأثير على عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
نظام العمل عن بُعد يقلل من الإرهاق والضغط اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: دعم التكنولوجيا

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تتوفر بنية تحتية رقمية قوية تسهل أداء المهام.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	البرامج والأدوات التقنية المستخدمة سهلة وفعالة.
☐	☐	☐	☐	☐	أحصل على الدعم الفني اللازم عند مواجهة مشكلات تقنية.

المحور الخامس: الإنتاجية والابتكار (المتغير التابع)

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
أتمكن من إنجاز المهام في الوقت المحدد أثناء العمل عن بُعد.	☐	☐	☐	☐	☐
مستوى جودة العمل الذي أقدمه مرتفع رغم العمل عن بُعد.	☐	☐	☐	☐	☐
أستخدم طرقًا مبتكرة لإنجاز المهام بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
أشارك بأفكار جديدة لتحسين العمل أو تطوير الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بأن العمل عن بُعد يعزز روح الابتكار في الفريق.
☐	☐	☐	☐	☐	أستفيد من الأدوات الرقمية لتطوير أفكار ومقترحاتي.
☐	☐	☐	☐	☐	لدي حافظ دائم لتحسين أدائي في بيئة العمل عن بُعد.
☐	☐	☐	☐	☐	أتمكن من التعاون مع زملائي بشكل إبداعي عبر المنصات الافتراضية.
☐	☐	☐	☐	☐	ألاحظ زيادة في إنتاجيتي مقارنة بالعمل المكتبي التقليدي.
☐	☐	☐	☐	☐	بيئة العمل عن بُعد تساعدني على التفكير بطرق غير تقليدية.

المراجع

- ألين تي جيه (2000). إدارة تدفق التكنولوجيا نقل التكنولوجيا ونشر المعلومات التكنولوجية داخل مؤسسات البحث والتطوير مطبعة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. (على الرغم من قدمه، إلا أنه أساسي لفهم تدفق المعرفة والابتكار، وقابل للتكيف مع السياقات البعيدة).
- بيلزونيغي إراسو، أ. وارو غارسييس أ. (2020) العمل عن بعد في ظل جائحة كوفيد - 19 - تحليل للفوائد والمخاطر على العمال والمنظمات المجلة الدولية لبحوث البيئة والصحة العامة، 17 (10) ، 3660
- تشودري، ن، وخانا، ت. (2020) المنظمة الموزعة كيفية إدارة فرق العمل عن بعد بفعالية مطبعة هارفارد بيزنس ريفيو.
- كامينغز، ج.ن. (2002) مجموعات العمل والتنوع الهيكلي، وتبادل المعرفة في منظمة عالمية علم التنظيم، (15) (3) ، 352 - 364 (مناسب للفرق العاملة عن بعد وتبادل المعرفة).
- دي ستيفانو، ف، بغدادلي، أ. وروزييتي، ف. (2020) أثار العمل عن بعد على تبادل المعرفة والابتكار مراجعة منهجية المجلة الأوروبية للإدارة. (قيد النشر أو في مرحلة ما قبل الطباعة وقت وضع التصور).
- جارتتر (2021) مستقبل العمل تقرير اتجاهات جارتتر. (مثال على تقرير صناعي يوفر بيانات سياقية).
- جيبسون، سي بي وكوهين، إس جي (المحرران) (2003). فرق العمل الافتراضية الفعالة تهيئة الظروف الفعالية الفرق الافتراضية. جوسي باس.

- هارتر، ج.ك، شميدت، ف.ل. وهايز، ت.ل. (2002). العلاقة على مستوى وحدة العمل بين رضا الموظفين ومشاركتهم ونتائج الأعمال تحليل تلوي مجلة علم النفس التطبيقي 87 (2) ، 268 - 279. ذات صلة غير مباشرة بالإنتاجية من خلال مشاركة الموظفين.
- أوكونيل د. وراسل، أ. (2020) ثورة العمل عن بعد النجاح من أي مكان هاربر كولينز للقيادة.
- بيريز - نورد تفيدت ل كيديا، ب. ل. داتا، د. ك، وراشي، م. أ. (2008). فعالية الفرق الافتراضية دعم الإدارة العليا، وكفاءات قادة الفرق الافتراضية، والعولمة مجلة نظم المعلومات الإدارية 25 (3) ، 31 - 62