

تأثير العمل عن بعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى موظفي شركات التسويق في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة:

زليخة حسن عثمان

الرقم الأكاديمي:

243001922

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمد محمد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ

لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

«سورة الزمر : الآية ٩»

المستخلص

شهدت بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً خلال جائحة كورونا (COVID-19)، حيث اضطرت العديد من الشركات، وخاصة في قطاع التسويق، إلى تبني العمل عن بُعد كخيار استراتيجي لضمان استمرارية النشاطات وحماية صحة الموظفين. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر العمل عن بُعد على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات التسويق، من خلال تحليل العوامل التي تعزز أو تعيق الأداء في بيئات العمل الافتراضية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف من شركات التسويق في المملكة. شملت الاستبانة محاور تتعلق بمستوى الإنتاجية، ودرجة الرضا الوظيفي، والتحديات التي تواجه الموظفين، ومدى تأثير التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية على جودة العمل. أظهرت النتائج أن العمل عن بُعد كان له تأثير إيجابي ملحوظ على الإنتاجية لدى شريحة كبيرة من الموظفين، خاصة من حيث المرونة في تنظيم الوقت وتقليل المشتتات، كما ساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي من خلال تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. ومع ذلك، كشفت النتائج عن وجود تحديات مرتبطة بانخفاض مستوى التفاعل بين الفرق وصعوبة التواصل الفوري، بالإضافة إلى تفاوت جودة البنية التحتية التقنية بين الشركات. يوصي البحث بضرورة تطوير سياسات عمل عن بُعد شاملة ومرنة، تدعم الإنتاجية وتعزز الرضا الوظيفي، مع الاستثمار في التقنيات وأدوات التواصل الفعالة، وتوفير برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في العمل الافتراضي.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بُعد، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، شركات التسويق.

Abstract

The COVID-19 crisis also made a profound impact on the business environment in the Kingdom of Saudi Arabia since various corporations, particularly in the marketing field, had to consider remote working as a tactical possibility to guarantee continuation of the business and guarantee health preservation among the employees. The proposed study will serve to test the extent to which working remotely can affect not only productivity but also job satisfaction rates of employees working in marketing firms through researching the aspects that can either encourage or complicate the work of such an environment. The research was based on the descriptive-analytical design and the approach was based on questionnaire that was administered to 100 randomly selected employees in marketing companies in the Kingdom. The questionnaire included the issues regarding the level of productivity, the level of job satisfaction, challenges an employee may encounter, and how much technology and digital infrastructure influence the quality of work. The findings demonstrated that there was an immense positive change on productivity among a substantial proportion of the workforce due to remote working particularly concerning flexibility in time management and minimization of distractions. It also allowed the levels of job satisfaction to be on the rise as the element of healthier balance between the professional and personal life was boosted. Nevertheless, the outcomes indicated the problem of reduced team collaboration and incapacitation in real-time communication, besides the difference in the quality of technical infrastructure across organizations. The research suggests that there is a need to come up with detailed and adaptable remote working guidelines, invest in viable communication technology and tools, and training-oriented activities where the employees are allowed to work on the virtual environment more competently.

Keywords: Telecommuting, efficiency, job satisfaction, market firms.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لوالديّ العزيزين على دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم الذي كان سندًا لي طوال مسيرتي وأخص بالذكر والدتي الحبيبة - رحمها الله - التي تعبت وضحت بكل ما تملك من وقت وجهد وصحة لأجل أن أرى هذا اليوم، أسأل الله أن يجعل هذا العمل ثمرة من ثمار غرسها، وصدقة جارية في ميزان حسناتها، وأن يسكنها الفردوس الأعلى بغير حساب ولا عذاب.

كما أشكر كل من قدّم لي الدعم أو المساعدة أو المشورة خلال فترة إعداد هذا البحث، وأسأل الله أن يجزيهم جميعًا خير الجزاء.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
المستخلص	٤
الشكر والتقدير	٥
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٨
المقدمة	٩
مشكلة البحث	١٠
أهمية البحث	١٢
أهداف الدراسة	١٢
فرضيات البحث	١٣
حدود البحث	١٣
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	١٤
الإطار النظري	١٥
الدراسات السابقة	٤٠
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات البحث	٤٩
منهج البحث	٥٠
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج	٥٣
عرض وتحليل النتائج	٥٤
مناقشة النتائج	٥٩
الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات	٦٣
الخاتمة	٦٤
التوصيات	٦٥
المراجع العربية	٦٩
المراجع الأجنبية	٧٠
الملاحق	٧١
الفهرس	٦

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٥٤	(جدول ١) البيانات الديموغرافية للمشاركين
٥٦	(جدول ٢) نتائج محور أبعاد العمل عن بُعد
٥٧	(جدول ٣) نتائج محور الإنتاجية
٥٨	(جدول ٤) نتائج محور الرضا الوظيفي

قائمة الأشكال

الصفحة	شكل
٥٥	(شكل ١) البيانات الديموغرافية
٥٦	(شكل ٢) ابعاد العمل عن بعد
٥٧	(شكل ٣) الإنتاجية
٥٨	(شكل ٤) الرضا الوظيفي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية في أنماط العمل وأساليبه، نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع والانفتاح الرقمي الذي مكّن المؤسسات من إعادة النظر في الطريقة التي تُدار بها الأعمال. ومع بداية العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، جاءت جائحة كورونا (COVID-19) لتفرض على الحكومات والشركات واقعًا جديدًا غير مسبوق، جعل من العمل عن بُعد خيارًا ضروريًا وليس مجرد بديل ثانوي. هذا التحول السريع دفع المؤسسات، وخاصة في القطاعات الخدمية والإبداعية مثل التسويق، إلى تبني هذا النموذج الجديد من العمل بصورة شاملة وفورية، بغرض ضمان استمرارية الأعمال وحماية صحة العاملين (فكري، 2021).

العمل عن بُعد لم يكن ظاهرة جديدة تمامًا؛ فقد سبق لبعض المؤسسات حول العالم أن جرّبه في سياقات محدودة، لكن الجائحة جعلت منه ممارسة واسعة النطاق شملت مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية. في هذا السياق، ظهرت تساؤلات جوهرية حول مدى تأثير هذا النمط على الأداء المؤسسي والإنتاجية الفردية والجماعية، وكذلك على الرضا الوظيفي للعاملين. فبينما رأى البعض في العمل عن بُعد فرصة لتعزيز المرونة وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، اعتبره آخرون تحديًا يرتبط بضعف التواصل المباشر وزيادة العزلة المهنية (زروق والمسهلي، 2022).

وفي قطاع التسويق بالمملكة العربية السعودية، اكتسبت هذه القضية أهمية خاصة، نظرًا للطبيعة الإبداعية والابتكارية للعمل التسويقي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التعاون وتبادل الأفكار. هذا القطاع واجه خلال الجائحة ضغوطًا مضاعفة، تمثلت في ضرورة التكيف مع تغير سلوك المستهلكين والتحول السريع نحو القنوات الرقمية، وفي الوقت نفسه إعادة تنظيم فرق العمل لتعمل عن بُعد بكفاءة. ومن هنا برزت الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين ومستوى رضاهم عن وظائفهم في هذا السياق الحيوي (قرني، 2022).

إن أهمية هذا الموضوع تنبع من كونه يمس أحد أهم أبعاد الإدارة الحديثة، وهو إدارة الموارد البشرية في بيئات عمل مرنة. فالتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت تجربة العمل عن بُعد فتحت الباب أمام إعادة صياغة السياسات الإدارية، وتطوير الأدوات التقنية، وتعزيز ثقافة العمل القائم على النتائج لا على الحضور المكاني. كما أن تقييم هذه التجربة في بيئة محلية، مثل بيئة شركات التسويق السعودية، يسهم في تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية حول مستقبل العمل وأساليبه (السهيل وبشاير، 2023).

بناءً على ذلك، يأتي هذا البحث ليحلل أثر العمل عن بُعد على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي، من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين في شركات تسويق بالمملكة العربية السعودية. وسيتم التركيز على رصد الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه التجربة، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق الأداء في بيئات العمل عن بُعد، إضافة إلى استكشاف مدى مساهمة هذا النمط في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. ومن خلال النتائج المتوقعة، يمكن أن تسهم الدراسة في دعم متخذي القرار سواء في القطاع الخاص أو العام لتبني سياسات عمل أكثر مرونة وفاعلية.

مشكلة البحث

شهدت بيئات العمل في المملكة العربية السعودية، شأنها شأن مختلف دول العالم، تحولاً جذرياً خلال جائحة كورونا (COVID-19)، حيث اضطرت الشركات إلى اعتماد نموذج العمل عن بُعد كخيار استراتيجي لضمان استمرارية الأعمال وحماية صحة الموظفين. وقد كان قطاع التسويق من أبرز القطاعات التي تبنت هذا النمط نظراً لطبيعته التي تسمح بتنفيذ العديد من المهام عبر الوسائط الرقمية والتقنيات الحديثة (قرني، 2022).

ورغم ما وفره العمل عن بُعد من مزايا، مثل المرونة في ساعات العمل وتوفير الوقت والتكاليف، إلا أن هذه التجربة لم تخلُ من التحديات، حيث ظهرت تساؤلات حول مدى تأثيرها على الإنتاجية، ومدى انعكاسها على الرضا الوظيفي للعاملين. فقد أشار البعض إلى أن العمل عن بُعد يسهم في زيادة التركيز وتحقيق نتائج أفضل،

بينما يرى آخرون أنه قد يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء نتيجة ضعف التفاعل المباشر بين فرق العمل، وغياب البيئة المكتبية الداعمة (فكري، 2021).

كما أن شركات التسويق، بطبيعتها المعتمدة على الإبداع والتعاون بين الفرق، قد تكون أكثر تأثرًا بانتقال العمل إلى البيئة الافتراضية، مما يثير تساؤلات حول مدى نجاحها في الحفاظ على مستويات الإنتاجية والجودة، وضمان رضا موظفيها. إضافة إلى ذلك، تختلف تأثيرات العمل عن بُعد باختلاف توفر البنية التحتية التقنية، ومستوى الدعم الإداري، وسياسات العمل المرنة التي تتبناها الشركات (الحاج وموسى، 2022).

وبناءً على ما سبق، تتضح مشكلة البحث في وجود فجوة معرفية حول الأثر الفعلي للعمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي في قطاع شركات التسويق بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ضوء تجربة الجائحة، وما صاحبها من تغيرات في أنماط العمل. وتتمحور المشكلة في الإجابة عن التساؤل الرئيس: "ما تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي في شركات التسويق بالمملكة العربية السعودية؟" ويتفرع عن هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية تشمل:

1. كيف يؤثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين مقارنة بالعمل المكتبي؟
2. ما أثر العمل عن بُعد على رضا الموظفين عن وظائفهم؟
3. ما العوامل التي تعزز أو تعيق الأداء في بيئات العمل عن بُعد؟
4. ما التحديات التي تواجه الموظفين في ظل العمل عن بُعد في شركات التسويق؟
5. كيف يؤثر العمل عن بُعد على التفاعل بين الفرق والأقسام المختلفة؟
6. ما مدى مساهمة العمل عن بُعد في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية؟
7. ما دور التكنولوجيا والأدوات الرقمية في إنجاح نموذج العمل عن بُعد؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء المعرفة الأكاديمية: يسهم البحث في توسيع الفهم العلمي حول تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي، خاصة في بيئة شركات التسويق بالمملكة العربية السعودية.
2. تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المهني: يقدم البحث تحليلاً معمقاً للعوامل التي تعزز أو تعيق أداء الموظفين في بيئات العمل غير التقليدية.
3. تعزيز الدراسات السابقة: يضيف البحث رؤية حديثة إلى الأدبيات العلمية من خلال دراسة الأثر الفعلي للعمل عن بُعد في قطاع تسويقي نشط ومتطور.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تطوير السياسات الإدارية: يوفر البحث توصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات على تحسين سياسات العمل عن بُعد لزيادة الإنتاجية وتعزيز رضا الموظفين.
2. خفض التكاليف التشغيلية: يمكن لنتائج البحث أن تساعد المؤسسات على تصميم نماذج عمل مرنة تساهم في تقليل النفقات المتعلقة بالمكاتب والمرافق.
3. تعزيز التفاعل والتواصل: يسلط البحث الضوء على استراتيجيات يمكن أن تدعم التعاون بين فرق العمل عن بُعد، مما يقلل من أثر التحديات المرتبطة بضعف التفاعل المباشر.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر الحقيقي للعمل عن بُعد على كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي، من خلال فهم العوامل التي تعزز الأداء أو تعيقه. كما تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول مدى قدرة

نموذج العمل عن بُعد على تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة التي تؤثر على بيئة العمل والمؤسسات بشكل عام. وتتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي:

1. استكشاف تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
2. تحليل العوامل التي تعزز الأداء أو تعيقه في بيئة العمل عن بُعد.
3. استكشاف مدى تأثير العمل عن بُعد في خفض التكاليف وتوظيف المواهب من مناطق جغرافية مختلفة.
4. دراسة مدى مساهمة العمل عن بُعد في استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل.

فرضيات البحث

1. الفرضية الأولى: العمل عن بُعد يزيد من الإنتاجية الفردية للموظفين مقارنة بالعمل التقليدي في المكاتب.
2. الفرضية الثانية: العمل عن بُعد يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
3. الفرضية الثالثة: العمل عن بُعد يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية للشركات.
4. الفرضية الرابعة: فعالية العمل عن بُعد تعتمد على توفر البنية التحتية التقنية المناسبة والأدوات الرقمية الفعالة.

حدود البحث

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركات التسويق العاملة في المملكة العربية السعودية.
2. الحدود الزمانية: تتناول الدراسة فترة ما بعد جائحة كورونا، مع التركيز على التغيرات التي طرأت على بيئة العمل خلال الأعوام 2020-2023.
3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على متغيرين رئيسيين هما الإنتاجية والرضا الوظيفي، دون التطرق إلى جميع جوانب العمل عن بُعد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

المبحث الأول: العمل عن بُعد - المفهوم والأسس

المطلب الأول: مفهوم العمل عن بُعد وتعريفاته المختلفة

يُعرّف العمل عن بُعد بأنه أسلوب عمل يتم فيه أداء المهام الوظيفية خارج مقر العمل التقليدي، باستخدام وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة، مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني وبرامج الاجتماعات الافتراضية. ويُطلق عليه في الأدبيات الغربية مصطلح Telework أو Remote Work. ويعتمد هذا النمط على فكرة أساسية مفادها أن أداء العمل لا يشترط الوجود الفعلي للموظف في موقع المؤسسة، بل يمكن إنجازَه من أي مكان تتوفر فيه الوسائل التقنية اللازمة (زروق والمسهلي، 2022).

من الناحية اللغوية، يُشير مصطلح "عن بُعد" إلى المسافة أو الانفصال المكاني بين الموظف ومكان العمل، أي أن هناك فصلاً جغرافياً بين الطرفين. أما من الناحية الاصطلاحية، فقد تعددت التعريفات التي وضعها الباحثون والمؤسسات الدولية. فمثلاً، تُعرّف منظمة العمل الدولية (ILO) العمل عن بُعد بأنه: "أي شكل من أشكال العمل يتم خارج مقر العمل الرسمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". بينما يعرفه بعض الباحثين بأنه "نموذج تنظيمي يتيح للموظف مرونة في اختيار مكان العمل وزمانه، مع الاعتماد على أدوات رقمية للتواصل والتنسيق" (الحاج وموسى، 2022).

وقد ظهر مفهوم العمل عن بُعد في البداية كحل لبعض المشكلات اللوجستية والتنظيمية، مثل الازدحام المروري أو الحاجة لتقليل التكاليف التشغيلية، إلا أن انتشاره الواسع جاء نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات. ومع جائحة كورونا، تحوّل هذا النمط من خيار محدود في بعض المؤسسات إلى ضرورة ملحة لمعظم القطاعات، ما جعله يحظى باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء (فكري، 2021).

المطلب الثاني: نشأة وتطور العمل عن بُعد عالميًا ومحليًا

يُعد العمل عن بُعد (Remote Work) أحد أبرز التحولات في بيئة العمل الحديثة، إذ لم يعد مجرد خيار مؤقت أو استثناء، بل أصبح نمطًا معتمدًا لدى العديد من المؤسسات حول العالم. وتعود جذور هذا المفهوم إلى عدة عقود مضت، حيث ارتبط ظهوره وتطوره بمزيج من العوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى الظروف الطارئة التي عجلت بانتشاره (Kurdy, Al-Malkawi, & Rizwan, 2023).

أولاً: النشأة عالميًا

تعود البدايات الأولى للعمل عن بُعد إلى سبعينيات القرن العشرين، عندما طرح بعض خبراء الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية فكرة تقليل عدد الموظفين المتواجدين في المكاتب بهدف التخفيف من الازدحام المروري في المدن الكبرى، والحد من الضغط على البنية التحتية للنقل. وقد جاء هذا الطرح في سياق أزمة النفط عام 1973، التي دفعت الحكومات والشركات إلى التفكير في حلول بديلة تقلل من التنقلات اليومية وتستهلك طاقة أقل (Martin, Hauret, & Fuhrer, 2022).

إلا أن التطبيق العملي لهذه الفكرة ظل محدودًا في تلك الفترة، بسبب ضعف الوسائل التقنية وعدم توفر قنوات اتصال آنية وفعّالة بين الموظفين ومديريهم.

ومع ظهور الحواسيب الشخصية وانتشارها في الثمانينيات، بدأت الفكرة تأخذ شكلًا أوضح، إلا أن غياب الإنترنت كان لا يزال حاجزًا أمام انتشارها على نطاق واسع. ثم جاء عقد التسعينيات ليشهد ثورة حقيقية بظهور وانتشار الإنترنت والبريد الإلكتروني، مما مكّن بعض المؤسسات الكبرى مثل IBM و AT&T و Hewlett-Packard من اعتماد العمل عن بُعد بشكل جزئي لبعض الوظائف التي لا تتطلب حضورًا ميدانيًا، خصوصًا الأعمال المكتبية التي تعتمد على معالجة البيانات أو خدمات العملاء عبر الهاتف والبريد الإلكتروني (Abdulrahim & Yousif, 2023).

وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، زادت سرعة التطور التكنولوجي، فظهرت المؤتمرات المرئية (Video Conferencing)، وأدوات إدارة المشاريع عبر الإنترنت، والحوسبة السحابية التي سمحت بتخزين الملفات والوصول إليها من أي مكان. وقد أسهمت هذه التطورات في تمكين فرق عمل موزعة جغرافيًا للعمل بكفاءة، حتى لو كانت تمتد عبر قارات مختلفة (Kowalski, Aruldoss, & Satvanaravana, 2022).

مع مطلع العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، بدأت ثقافة العمل المرن والعمل عن بُعد تنتسج بشكل ملحوظ، لا سيما مع ظهور شركات رقمية بالكامل مثل Automattic و Basecamp و GitLab التي تبنت العمل عن بُعد كنموذج عمل رئيسي منذ تأسيسها. هذه الشركات أثبتت أن الإنتاجية يمكن تحقيقها دون الحاجة إلى مكاتب تقليدية، مما شجع العديد من المؤسسات على إعادة النظر في أنماط العمل التقليدية (Abdulrahim & Yousif, 2023).

ثانيًا: العوامل التي ساهمت في ترسيخ العمل عن بُعد عالميًا

تضافرت مجموعة من العوامل التي أسهمت في ترسيخ العمل عن بُعد عالميًا، ويأتي في مقدمتها التقدم التكنولوجي الذي مثل الركيزة الأساسية لهذا التحول. فقد أتاح انتشار الإنترنت عالي السرعة، وتقنيات الاتصال اللاسلكي (Wi-Fi)، إمكانية الوصول السريع والأمن إلى المعلومات من أي مكان. كما ساعدت منصات التعاون الرقمي مثل Slack و Microsoft Teams و Zoom على تعزيز التواصل الفوري، ومشاركة الملفات، وتنظيم الاجتماعات الافتراضية بكفاءة. وإلى جانب ذلك، وفّرت الحوسبة السحابية مرونة كبيرة في الوصول إلى البيانات وتخزينها وإدارتها دون الحاجة إلى بنية تحتية تقليدية معقدة (Alfaleh et al., 2021).

أما العولمة فقد كان لها دور محوري، إذ فرضت الحاجة إلى إدارة فرق عمل متعددة الجنسيات موزعة جغرافيًا اعتماد حلول رقمية متطورة، تتيح التنسيق الفعال بين الأعضاء بغض النظر عن أماكن تواجدهم. وأسهم هذا التوجه في زيادة الاعتماد على الكفاءات عن بُعد لتقليل التكاليف وتوسيع نطاق التوظيف.

ومن جانب آخر، كانت الاعتبارات الاقتصادية أحد المحركات الرئيسة لاعتماد هذا النمط، حيث يتيح تقليل نفقات استئجار المكاتب وصيانتها، إضافة إلى خفض تكاليف التنقل والسفر. أما على الصعيد الاجتماعي والثقافي، فقد أسهم تغير ثقافة العمل في تعزيز العمل عن بُعد، مع تزايد الوعي بأهمية التوازن بين الحياة الشخصية والعملية (Work-Life Balance)، وظهور جيل جديد من الموظفين يولي اهتماماً أكبر بالمرونة في أوقات ومكان العمل، مقارنة بالنقيد الصارم بالحضور المكتبي (Kowalski, Aruldoss, & Satvanaravana, 2022).

ثالثاً: تطور العمل عن بُعد محلياً (في العالم العربي والمملكة العربية السعودية)

على الصعيد المحلي، ظل العمل عن بُعد في معظم الدول العربية محدود الانتشار قبل جائحة كورونا، حيث كانت ثقافة الحضور الفعلي إلى مقر العمل هي السائدة، ويُنظر إلى التواجد الجسدي في المكتب بوصفه دليلاً على الانضباط والإنتاجية (الحاج وموسى، 2022).

وفي المملكة العربية السعودية، بدأ الحديث عن العمل المرن والعمل عن بُعد يتبلور تدريجياً في إطار رؤية المملكة 2030، التي أكدت على التحول الرقمي كأحد محاور التنمية الوطنية. ومن أبرز المبادرات التي انطلقت في هذا السياق، مبادرة "العمل عن بُعد" التي أطلقتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عام 2017، بهدف توفير فرص عمل للنساء وذوي الإعاقة وسكان المناطق النائية، وتسهيل التوظيف عبر منصات إلكترونية متخصصة (قرني، 2022).

ورغم هذه الجهود، ظل التطبيق محدوداً حتى بداية عام 2020، حين فرضت جائحة كورونا تحولاً جذرياً وسريعاً نحو العمل عن بُعد في القطاعين العام والخاص، امتثالاً للإجراءات الاحترازية. وقد كشفت هذه التجربة عن تحديات عديدة، من أبرزها: ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض القطاعات، والحاجة إلى تدريب الموظفين على أدوات العمل الرقمي، وضرورة إعادة صياغة سياسات الإشراف وتقييم الأداء بما يتناسب مع بيئة العمل الافتراضية (Kurdy, Al-Malkawi, & Rizwan, 2023).

في المقابل، برزت فوائد كبيرة، أهمها: ضمان استمرارية الأعمال رغم الأزمات، وزيادة الاعتماد على الحلول التقنية، وفتح المجال أمام توظيف الكفاءات دون التقيد بالموقع الجغرافي. كما قامت دول مثل السعودية والإمارات بخطوات تشريعية متقدمة لتنظيم العمل عن بُعد، وضمان حقوق جميع الأطراف، ومنها إطلاق منصة العمل عن بُعد في السعودية، التي توفر إدارة كاملة للعقود ومتابعة الأداء بشكل رقمي (قرني، 2022).

رابعًا: مستقبل العمل عن بُعد

تشير التوقعات المستقبلية إلى أن العمل عن بُعد سيبقى عنصرًا أساسيًا في أنظمة العمل الحديثة، ليس كبديل كامل عن الحضور المكتبي، وإنما كجزء من نموذج هجين يجمع بين العمل من المكتب والعمل من المنزل، مما يمنح المؤسسات مرونة أكبر في إدارة فرقها (السهيل وبشاير، 2023).

ومن المرجح أن تواصل الشركات استثماراتها في الأمن السيبراني لحماية بياناتها، وتطوير أدوات الإدارة الرقمية لتعزيز الإنتاجية، فضلًا عن تدريب الموظفين على مهارات العمل الافتراضي وإدارة الوقت بفعالية. كما أن التطور التكنولوجي المستمر سيجعل من هذا النمط خيارًا استراتيجيًا طويل الأمد، يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات، ويستجيب لتطلعات القوى العاملة نحو بيئة عمل أكثر مرونة وشمولية (Kurdy, Al- (Malkawi, & Rizwan, 2023).

المطلب الثالث: الأسس والمقومات التي يقوم عليها العمل عن بُعد

إن نجاح العمل عن بُعد لا يتحقق بمجرد نقل المهام من المكاتب التقليدية إلى المنازل أو المواقع البعيدة، بل يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الأسس والمقومات التي تضمن استمرارية الأداء والمحافظة على جودته. هذه الأسس تمثل إطارًا تنظيميًا وتقنيًا وثقافيًا يدعم هذا النمط من العمل ويجعل تطبيقه فعالًا على المدى الطويل. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأسس فيما يلي:

1. البنية التحتية التقنية

تمثل البنية التحتية التقنية العمود الفقري لنجاح العمل عن بُعد، فهي تتيح للموظفين أداء مهامهم بكفاءة ودون انقطاع. وتشمل هذه البنية توفير أجهزة حاسوب أو أجهزة ذكية بمواصفات مناسبة، واتصال إنترنت سريع ومستقر يضمن انسيابية تبادل البيانات. كما تتضمن استخدام برمجيات التعاون الافتراضي مثل Microsoft Teams و Zoom و Slack، وأنظمة إدارة المشاريع مثل Trello و Asana التي تساعد في تنظيم المهام وتتبع التقدم. إضافة إلى ذلك، فإن وجود حلول أمنية متقدمة مثل أنظمة تشفير البيانات، وبرامج مكافحة الفيروسات، وجدران الحماية، يعد أمرًا ضروريًا لحماية المعلومات الحساسة من الاختراقات والتهديدات السيبرانية. ولا يقتصر الأمر على توفير الأدوات، بل يتطلب أيضًا تدريب الموظفين على استخدامها بفعالية، وضمان وجود دعم فني متاح على مدار الساعة لمعالجة أي أعطال تقنية قد تؤثر على سير العمل. كما أن تحديث البنية التحتية بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية يعد من العوامل الحاسمة لاستمرارية العمل بجودة عالية (قرني، 2022).

2. الإدارة الفعالة

لا يمكن للعمل عن بُعد أن يحقق النجاح المرجو ما لم يكن مدعومًا بأسلوب إداري مرن وفعال. فالتحول من الإدارة التقليدية القائمة على مراقبة الحضور إلى الإدارة القائمة على تحقيق النتائج يتطلب تغييرًا في عقلية القادة والمشرفين. يجب على المديرين وضع أهداف واضحة ومحددة، وتوزيع المهام بشكل عادل يتناسب مع قدرات الموظفين، مع تحديد مواعيد تسليم دقيقة. كما ينبغي تفعيل قنوات تواصل متنوعة مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات الافتراضية، وغرف المحادثة الفورية لضمان انسياب المعلومات. ويجب أن يحرص القادة على توفير التغذية الراجعة المستمرة، وتشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمبادرات. إضافة إلى ذلك، فإن القدرة على إدارة فرق متعددة المواقع تتطلب مهارات خاصة في التنسيق، وحل المشكلات، وإدارة الأزمات عن بُعد. كما يُعد وضع خطط بديلة للطوارئ والتأكد من وضوح الأدوار والمسؤوليات من العوامل الجوهرية لضمان استمرار العمل بكفاءة (الحاج وموسى، 2022).

3. ثقافة العمل المرن

يتطلب العمل عن بُعد ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على المرونة والانضباط الذاتي في آن واحد. على الموظفين أن يتمتعوا بقدرة عالية على إدارة وقتهم، وتحديد أولوياتهم، والالتزام بجدول العمل المتفق عليها، رغم غياب الرقابة المباشرة. ومن جانب المؤسسات، يجب تبني سياسات عمل مرنة تراعي الظروف الشخصية للعاملين، مثل اختلاف المناطق الزمنية أو الالتزامات العائلية. ويعزز ذلك وجود لوائح واضحة تحدد أوقات العمل الأساسية، وآليات الاستجابة للمراسلات، وطرق قياس الأداء. كما ينبغي تشجيع بيئة الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، بما يحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. ولا يمكن إغفال دور التدريب المستمر على مهارات التنظيم وإدارة الأولويات، إضافة إلى ترسيخ قيم التعاون والمسؤولية الفردية. كما أن المرونة الحقيقية لا تعني غياب المعايير، بل الجمع بين الحرية في أسلوب العمل والانضباط في تحقيق النتائج (السهيل وبشاير، 2023).

4. الدعم النفسي والاجتماعي

بما أن العمل عن بُعد يقلل من فرص التفاعل الاجتماعي المباشر، فقد يعاني بعض الموظفين من الشعور بالعزلة أو فقدان الانتماء إلى الفريق. لذلك، يعد توفير الدعم النفسي والاجتماعي أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على الروح المعنوية والإنتاجية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم أنشطة افتراضية غير رسمية، مثل لقاءات جماعية عبر الفيديو لأغراض اجتماعية، أو مسابقات وأنشطة ترفيهية رقمية. كما يجب على الإدارة متابعة الحالة النفسية للموظفين بشكل دوري، وتوفير جلسات دعم أو إرشاد عند الحاجة، سواء عبر مختصين نفسيين أو برامج رفاهية الموظفين. إضافة إلى ذلك، يسهم الاعتراف بإنجازات الموظفين، وتقدير جهودهم علنًا، في تعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء. وينبغي أيضًا تشجيع الموظفين على الحفاظ على نمط حياة صحي، ومراعاة التوازن بين العمل والحياة الشخصية لتجنب الإرهاق الذهني. ومن المهم أن تعكس ثقافة المؤسسة اهتمامها بالجانب الإنساني للعاملين، لا سيما في بيئات العمل الافتراضية (قرني، 2022).

5. التحفيز والمكافآت

يلعب التحفيز دورًا محوريًا في رفع مستوى الالتزام والإنتاجية لدى الموظفين في بيئة العمل عن بُعد. يجب أن ترتبط أنظمة التحفيز بمؤشرات أداء واضحة تعكس جودة العمل وكفاءته، مع تقديم مكافآت مادية أو معنوية بناءً على النتائج الفعلية. ويمكن أن تشمل هذه الحوافز المكافآت المالية، وشهادات التقدير، وفرص الترقى، وحتى المرونة الإضافية في أوقات العمل. كما أن الاعتراف العلني بإنجازات الموظفين أمام الفريق يعزز من دافعيتهم. ولا يقتصر التحفيز على الجانب المادي فقط، بل يمتد إلى تهيئة بيئة عمل إيجابية، وتقديم فرص للتطوير المهني عبر الدورات التدريبية أو برامج الإرشاد. ومن المهم أن تكون المكافآت عادلة وشفافة، بحيث يشعر جميع الموظفين أن جهودهم محل تقدير. ويؤدي التنوع في أساليب التحفيز إلى استيعاب اختلاف دوافع الأفراد، مما يسهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق مستويات أداء عالية (السهيل وبشاير، 2023).

المبحث الثاني: الإنتاجية والرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية ومؤشراتها في بيئات العمل التقليدية والافتراضية

الإنتاجية هي أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة الأداء داخل المؤسسات، وهي تعبر عن العلاقة بين المدخلات التي يتم استهلاكها (كالوقت والجهد والموارد) والمخرجات التي يتم إنتاجها (كالبضائع أو الخدمات أو الإنجازات المحققة). وفي بيئات العمل التقليدية، غالبًا ما تُقاس الإنتاجية من خلال حجم العمل المنجز، وجودته، والوقت المستغرق في إنجازه، إضافة إلى مقارنة هذه النتائج بالمستويات المستهدفة أو المعايير القياسية الموضوعة من قبل الإدارة. كما تشمل عملية التقييم مدى التزام الموظف بالسياسات والإجراءات المؤسسية، ومدى استغلاله الأمثل للموارد المتاحة. وتُعتبر الإنتاجية في هذه البيئات مؤشرًا رئيسيًا على كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث ترتبط ارتباطًا وثيقًا برضا العملاء وربحية المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام الإنتاجية كأداة لاتخاذ قرارات إدارية متعلقة بتوزيع المهام، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير بيئة العمل (السهيل وبشاير، 2023).

أما في بيئات العمل عن بُعد، فإن مفهوم الإنتاجية يظل قائماً على ذات الأساس، لكنه يكتسب أبعاداً إضافية ترتبط بطبيعة البيئة الافتراضية. ففي غياب الإشراف المباشر والوجود الفعلي في مقر العمل، يصبح من المهم التركيز على مؤشرات كمية ونوعية يمكن قياسها عن بُعد. وتشمل هذه المؤشرات عدد المهام المنجزة، الالتزام بالمواعيد النهائية، جودة المخرجات، مستوى الإبداع في الحلول المقدمة، ومدى التعاون مع الزملاء عبر القنوات الرقمية. كما تزداد أهمية مؤشرات الانضباط الذاتي، والقدرة على تنظيم الوقت، والاستجابة السريعة لطلبات العمل الطارئة. وتعتمد المؤسسات في هذه البيئات على أنظمة رقمية لمتابعة الأداء، مثل برامج إدارة المشاريع وتقارير الإنجاز الأسبوعية أو الشهرية. ومن خلال هذه الأدوات، يمكن الحصول على رؤية دقيقة لمدى تحقيق الأهداف المخططة، حتى في غياب الحضور المادي (قرني، 2022).

ويواجه قياس الإنتاجية في بيئة العمل عن بُعد تحديات خاصة، من بينها تأثير البيئة المنزلية على تركيز الموظف، وجود عوامل تشتيت أكثر، اختلاف البنية التحتية التقنية بين الأفراد، وعدم تجانس الخبرات التقنية. وفي المقابل، قد توفر هذه البيئة مزايا مثل تقليل الوقت الضائع في التنقل، وزيادة القدرة على التركيز في غياب المشتتات المكتبية، وتحقيق مرونة في إدارة الوقت بما يسمح بتحسين الأداء الفردي. كما يمكن أن تؤدي هذه المرونة إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. ومع ذلك، يبقى نجاح العمل عن بُعد في تعزيز الإنتاجية مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسة على تهيئة بيئة رقمية فعّالة، وتوفير الدعم الفني والتدريب اللازم. ويُعتبر التوازن بين الاستقلالية الفردية والرقابة الإدارية عاملاً حاسماً في تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في هذه البيئات (الحاج وموسى، 2022).

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف بالرضا والقبول تجاه عمله وبيئته عمله، ويعكس مدى توافق توقعات الموظف مع الواقع الذي يعيشه في مكان العمل. ويتأثر هذا الشعور بمجموعة من العوامل المتداخلة، تشمل طبيعة المهام الموكلة إليه، وظروف العمل، وبيئة العمل المادية والمعنوية، وفرص التطوير

المهني والترقي الوظيفي، ومستوى الأجور والمكافآت، إضافة إلى طبيعة العلاقات مع الزملاء وأسلوب الإدارة المتبع. ويُعد الرضا الوظيفي عنصرًا أساسيًا في تحقيق استقرار القوى العاملة وتحفيزها على تقديم أفضل أداء ممكن. فهو ليس حالة شعورية عابرة مرتبطة بموقف أو ظرف مؤقت، وإنما انعكاس طويل الأمد لتجربة الموظف مع المؤسسة، يمتد تأثيره إلى سلوكياته، ومستوى إنتاجيته، ودرجة ولاءه التنظيمي. كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يرتبط إيجابيًا بالصحة النفسية للموظف، ويحد من مستويات الضغط النفسي، ويعزز روح المبادرة، بينما قد يؤدي انخفاضه إلى ضعف الالتزام المؤسسي وزيادة النزاعات الداخلية (فكري، 2021).

في بيئة العمل التقليدية، يتشكل الرضا الوظيفي من خلال التجارب اليومية للموظف وتفاعلاته المباشرة مع زملائه ومديره، بالإضافة إلى الموارد المادية التي توفرها المؤسسة مثل المكاتب المجهزة وأدوات العمل والدعم الإداري المباشر. ويلعب المناخ التنظيمي دورًا مهمًا في هذا السياق، حيث إن ثقافة الاحترام المتبادل، ووضوح الأدوار، وتقدير الجهود، جميعها تسهم في تعزيز شعور الموظف بالرضا. كما تؤثر درجة الاستقلالية الممنوحة للعاملين، وتوازن عبء العمل، وتوفر الفرص للتعليم والتطوير، على مستوى الرضا العام. وفي بيئة العمل التقليدية، يكون التواصل البشري المباشر عنصرًا أساسيًا في بناء العلاقات المهنية وتعزيز الروح المعنوية. ومع ذلك، فإن هذا النمط قد يفرض قيودًا على بعض الموظفين، خصوصًا أولئك الذين يواجهون صعوبات في التكيف مع جداول عمل صارمة أو بيئات مكتبية مزدحمة، مما يجعلهم أكثر ميلًا إلى تفضيل العمل المرن أو عن بُعد (زروق والمسهلي، 2022).

أما في بيئة العمل عن بُعد، فإن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتغير بشكل ملحوظ، حيث يصبح للتقنيات المستخدمة دور محوري في ضمان بيئة عمل سلسة وفعّالة. فالأدوات الرقمية لإدارة المهام، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، وأنظمة التخزين السحابي، كلها تسهم في تسهيل سير العمل وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق. كما تبرز أهمية التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية كأحد العوامل الجوهرية في تعزيز الرضا الوظيفي، إذ يتيح العمل عن بُعد للموظفين مرونة أكبر في إدارة وقتهم، مما يقلل من

الإجهاد الناجم عن التنقلات اليومية ويزيد من قدرتهم على التوفيق بين مسؤوليات العمل والحياة الأسرية. ومع ذلك، فإن العمل عن بُعد قد يطرح تحديات تتعلق بالعزلة الاجتماعية، وصعوبة الفصل بين أوقات العمل وأوقات الراحة، والحاجة إلى ضبط النفس والانضباط الذاتي بشكل أكبر. ويعتمد مستوى الرضا في هذا النمط إلى حد كبير على مدى قدرة المؤسسة على توفير الدعم التقني والمعنوي للموظفين، وتبني سياسات واضحة تحكم أسلوب العمل عن بُعد (قرني، 2022).

أبعاد الرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد يمكن تقسيمها إلى أربعة أبعاد رئيسية:

1. البعد التنظيمي: يشمل وضوح الأهداف والسياسات، وشفافية القرارات، وعدالة توزيع المهام، وهي عناصر تضمن شعور الموظف بالأمان الوظيفي والانتماء المؤسسي. فعندما يدرك الموظف أن هناك نظامًا عادلًا لتوزيع الأعباء، وأن قرارات الإدارة تتسم بالموضوعية، فإن ذلك يعزز ثقته بالمؤسسة. كما أن وضوح الأهداف يتيح للعاملين فهم دورهم في تحقيق الرؤية العامة، مما يزيد من ارتباطهم بعملهم ودافعيتهم للإنتاج (الحاج وموسى، 2022).
2. البعد الشخصي: يتضمن شعور الموظف بالاستقلالية والسيطرة على وقته، والقدرة على ترتيب أولوياته بما يتناسب مع ظروفه الشخصية. في بيئة العمل عن بُعد، يمثل هذا البعد أحد أهم مصادر الرضا، حيث تمنح المرونة الزمنية الموظف فرصة لتجنب ضغوط المواعيد الصارمة، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. كما أن الإحساس بالمسؤولية الذاتية تجاه إنجاز المهام يعزز من ثقة الموظف في قدراته، ويحفزه على الابتكار وتحسين أدائه (قرني، 2022).
3. البعد الاجتماعي: يتعلق بجودة العلاقات المهنية، ومستوى الدعم المعنوي المقدم من الزملاء والمديرين. في بيئة العمل عن بُعد، يتطلب الحفاظ على هذا البعد جهودًا مضاعفة نظرًا لغياب التفاعل اليومي المباشر. لذا، فإن تنظيم اجتماعات افتراضية منتظمة، وإتاحة قنوات للتواصل غير الرسمي، يعد أمرًا ضروريًا للحفاظ على الروابط الاجتماعية وتعزيز روح الفريق (السهيل وبشاير، 2023).
4. البعد المادي: يتصل بالمكافآت المالية والحوافز، وتوفير الموارد التقنية اللازمة للعمل بكفاءة. في بيئة العمل عن بُعد، يأخذ هذا البعد أهمية إضافية، إذ يعتمد الموظفون بشكل كامل على الأجهزة والبرامج

التي توفرها المؤسسة، إضافة إلى الدعم الفني المستمر. كما أن نظام المكافآت العادل والمحفز يسهم في رفع مستوى الرضا، خاصة إذا ارتبط بالأداء الفعلي لا بمجرد الحضور (قرني، 2022).

ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد غالبًا ما يرتبط بزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المخرجات، ورفع مستوى الالتزام المؤسسي. وعلى النقيض من ذلك، فإن انخفاض مستوى الرضا يؤدي إلى ضعف الولاء، وتراجع الحافز للعمل، وارتفاع معدلات الغياب أو دوران العمالة. ولهذا، فإن المؤسسات التي ترغب في تبني العمل عن بُعد كنمط مستدام، عليها أن تولي اهتمامًا خاصًا بقياس مستويات الرضا لدى موظفيها، ومعالجة أي مشكلات قد تؤثر على هذه المستويات بشكل استباقي (زروق والمسهلي، 2022).

المطلب الثالث: العلاقة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد

تُعد العلاقة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي علاقة متبادلة ومترابطة بشكل وثيق، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بصورة مباشرة وغير مباشرة. فعندما يشعر الموظف بالرضا تجاه عمله وبيئته عمله، فإن ذلك يزيد من مستوى الحافزية الداخلية لديه، ويعزز التزامه بأداء المهام بجودة عالية وفي المواعيد المحددة. كما أن الموظف الراضي عن وظيفته يكون أكثر قدرة على التركيز، وأكثر استعدادًا لتقديم حلول مبتكرة، وأكثر تحملاً للضغوط المهنية. وفي المقابل، فإن تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية يمنح الموظف شعورًا بالإنجاز الشخصي، ويؤكد له قيمة مساهمته في نجاح المؤسسة، مما يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والارتباط بالمؤسسة على المدى الطويل (Meiryani et al., 2022).

في بيئة العمل عن بُعد، تكتسب هذه العلاقة أبعادًا خاصة نتيجة اختلاف أنماط العمل وطرق إدارة فرق العمل مقارنة بالبيئة التقليدية. إذ يعتمد نجاح هذه العلاقة على عوامل مثل المرونة الزمنية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوافر الأدوات التقنية التي تدعم الإنجاز بكفاءة. على سبيل المثال، عندما تُمنح للموظف حرية اختيار ساعات عمله بما يتوافق مع أوقات ذروة إنتاجيته الذهنية، فإن ذلك يرفع من مستوى

رضاه، وينعكس بدوره على جودة وسرعة إنجازه للمهام. وفي هذا السياق، أشارت العديد من الدراسات إلى أن المرونة تعد أحد أهم محددات الرضا الوظيفي في أنظمة العمل المرن، خصوصًا لدى الموظفين الذين لديهم التزامات أسرية أو يعيشون في مناطق بعيدة عن المراكز الحضرية (Błaszczuk, Popović, Zajdel, & Zajdel, 2022).

ومع ذلك، فإن هذه العلاقة ليست دائمًا إيجابية، إذ قد تواجه بعض المؤسسات تحديات تؤثر سلبيًا عليها. من أبرز هذه التحديات ضعف التواصل بين فرق العمل عن بُعد، حيث يمكن أن يؤدي غياب التفاعل المباشر إلى سوء فهم التعليمات أو فقدان الشعور بالانتماء للفريق، ما يؤثر على الحافزية والإنتاجية في آن واحد. كما أن الشعور بالعزلة الاجتماعية يمثل عقبة شائعة، حيث قد يفتقد الموظفون الدعم المعنوي الناتج عن العلاقات الاجتماعية اليومية في بيئة العمل التقليدية. كذلك، فإن غياب الدعم الفني أو البنية التحتية التقنية الكافية يمكن أن يعيق الأداء، ويؤدي إلى شعور بالإحباط، مما يقلل من مستويات الرضا الوظيفي وينعكس على الإنتاجية (Zhang, Gerlowski, & Acs, 2022).

من هنا، يبرز دور المؤسسات في إيجاد توازن دقيق بين تهيئة بيئة عمل داعمة ومرنة، وبين وضع معايير واضحة وقابلة للقياس للإنتاجية. ويشمل ذلك تحديد مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة ترتبط بالمخرجات الفعلية وليس بعدد ساعات العمل، إضافة إلى توفير قنوات تواصل فعالة تجمع بين الطابع الرسمي وغير الرسمي، وتقديم برامج دعم فني وتدريب مستمر. كما أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، من خلال مبادرات مثل اللقاءات الافتراضية الجماعية أو جلسات التحفيز، يمكن أن يساهم في الحفاظ على الروح المعنوية العالية (فكري، 2021).

وقد أظهرت نتائج أبحاث ميدانية متعددة أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين تجربة العمل عن بُعد من خلال توفير التكنولوجيا المناسبة، وتعزيز التواصل، وتقديم الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء، تحقق في

الغالب مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي معًا. وهذا يشير إلى أن العلاقة بين هذين العنصرين ليست مجرد علاقة سببية أحادية الاتجاه، بل هي علاقة يمكن إدارتها وتطويرها استراتيجيًا من خلال السياسات والممارسات المؤسسية المناسبة. وبذلك، يصبح العمل عن بُعد فرصة لتعزيز الأداء المؤسسي بدلاً من أن يكون تحديًا يحد منه، شرط أن تتم إدارته برؤية متكاملة تضع الموظف واحتياجاته في صميم عملية التخطيط (Meiryani et al., 2022).

المبحث الثالث: تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي

المطلب الأول: الإيجابيات المحتملة للعمل عن بُعد على الإنتاجية

يمثل العمل عن بُعد تحولًا كبيرًا في طبيعة بيئة العمل، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هذا النمط يمكن أن يساهم في رفع مستوى الإنتاجية لدى الأفراد والمؤسسات على حد سواء، إذا ما تم تطبيقه بالشكل الصحيح. من أبرز الإيجابيات التي يمكن أن يحققها العمل عن بُعد في جانب الإنتاجية هو تقليل الوقت الضائع في التنقل، حيث يتجنب الموظفون إضاعة ساعات يوميًا في حركة المرور أو المواصلات العامة، مما يتيح لهم استثمار هذا الوقت في إنجاز مهامهم الوظيفية أو الحصول على فترات راحة تعزز من قدرتهم على التركيز. كما أن التخلص من ضغوط التنقل يقلل من الإجهاد البدني والنفسي، وهو ما ينعكس على زيادة النشاط والحيوية طوال يوم العمل. إضافة إلى ذلك، فإن تقليل الوقت الضائع يتيح للموظفين المرونة في البدء والانهاء من العمل بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية. هذا النمط أيضًا يقلل من احتمالية التأخير أو الغياب غير المبرر المرتبط بعوائق المواصلات. وبالمحصلة، يساهم هذا العامل في تحقيق انسيابية أكبر في سير العمل وضمان التزام الموظفين بجدولهم الزمنية (Błaszczuk, Popović, Zajdel, & Zajdel, 2022).

كذلك، يساهم العمل عن بُعد في زيادة القدرة على التركيز، حيث يمكن للموظف التحكم في بيئته المنزلية وتقليل المشتتات مقارنة بمكتب العمل المفتوح أو المزدحم. كما أن المرونة في اختيار أوقات العمل تساعد الموظفين على استغلال فترات الذروة في نشاطهم الذهني والجسدي، مما ينعكس إيجابيًا على جودة

مخرجاتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف يستطيع تخصيص مساحة عمل مريحة ومهيأة بما يناسب احتياجاته، وهو ما يعزز من إحساسه بالاستقرار النفسي والمهني. كما أن الابتعاد عن الضوضاء والضغط الاجتماعي في بيئة المكتب يقلل من الانقطاعات الذهنية المتكررة. وفي كثير من الحالات، يسمح العمل عن بُعد بتنظيم المهام وفق أولويات واضحة، مما يعزز من الكفاءة في إنجاز الأعمال المعقدة التي تتطلب تركيزًا عميقًا (Meiryani et al., 2022).

من الناحية المؤسسية، يقلل العمل عن بُعد من الانقطاعات المتكررة التي تحدث في بيئات العمل التقليدية نتيجة الاجتماعات الطارئة أو التفاعلات الجانبية، ويسمح بتخصيص فترات أطول للعمل العميق (Deep Work). هذا بالإضافة إلى إمكانية توسيع نطاق التوظيف ليشمل موظفين من مناطق جغرافية مختلفة، ما يتيح للشركات الوصول إلى كفاءات أعلى دون قيود الموقع الجغرافي. كما يمكن للمؤسسات تحقيق وفورات مالية من خلال تقليل الاعتماد على المكاتب الكبيرة وخفض تكاليف التشغيل والصيانة. ويتيح هذا النمط من العمل أيضًا إمكانية الاستفادة من فرق عمل تعمل في مناطق زمنية مختلفة، مما يسمح باستمرار العمل على مدار الساعة. إضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إدارة الفرق يعزز من كفاءة متابعة المهام وتقييم الأداء بشكل مستمر. وبمرور الوقت، قد يصبح العمل عن بُعد جزءًا من الاستراتيجية المؤسسية لجذب المواهب والحفاظ عليها (قرني، 2022).

وقد أظهرت بعض الدراسات التي أجريت خلال جائحة كورونا أن نسبة كبيرة من الموظفين أبلغوا عن زيادة إنتاجيتهم أثناء العمل من المنزل، خاصة أولئك الذين يمتلكون بيئة عمل منزلية مناسبة، ودعمًا تقنيًا قويًا من مؤسساتهم. كما بينت النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون بمرونة في جداولهم الزمنية كانوا أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مما أدى إلى تقليل مستويات التوتر لديهم. وأشارت بعض الأبحاث إلى أن هذا النمط ساهم في تقليل معدلات الغياب وزيادة الالتزام بالمواعيد النهائية. كذلك، عززت الأدوات التعاونية الرقمية من فعالية الفرق في إنجاز المشاريع المشتركة رغم التباعد الجغرافي. وفي

المجمل، تؤكد هذه الدراسات أن الجمع بين البنية التحتية التقنية الملائمة والثقافة المؤسسية الداعمة يمكن أن يرفع من الإنتاجية بشكل ملحوظ في بيئة العمل عن بُعد (Zhang, Gerlowski, & Acs, 2022).

المطلب الثاني: السلبيات المحتملة للعمل عن بُعد على الإنتاجية

على الرغم من الفوائد المحتملة، إلا أن العمل عن بُعد قد يفرض مجموعة من التحديات التي يمكن أن تؤثر سلبًا على الإنتاجية، إذا لم تتم إدارتها بفعالية. من أبرز هذه السلبيات ضعف التواصل المباشر بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم أو تأخر تبادل المعلومات، خاصة في المهام التي تتطلب تعاونًا وثيقًا أو إبداعًا جماعيًا. كما أن غياب اللقاءات الوجيهة قد يضعف من الروابط المهنية بين أعضاء الفريق، مما يقلل من الحافزية للعمل بروح الفريق. وفي بعض الحالات، يمكن أن تتسبب الفجوات الزمنية الناتجة عن اختلاف المناطق الجغرافية في تأخير إنجاز المشاريع. كذلك، قد يؤدي الاعتماد المفرط على البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية بدلًا من النقاشات الفورية إلى بطء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (Kurdy, Al-Malkawi, & Rizwan, 2023).

كما يمكن أن يؤدي العمل من المنزل إلى زيادة عوامل التشبث، مثل مسؤوليات الأسرة أو الضوضاء المحيطة، خصوصًا لدى الموظفين الذين لا يمتلكون مساحة عمل مخصصة. وتزداد هذه المشكلة في البيئات المنزلية التي تفتقر إلى الانضباط أو الخصوصية، مما يعرقل قدرة الموظف على التركيز لفترات طويلة. وقد تؤدي هذه المشتتات إلى زيادة الأخطاء أو إطالة المدة اللازمة لإنجاز المهام، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يسبب تعدد المهام بين العمل والمسؤوليات الشخصية حالة من الإرهاق الذهني المستمر. كما أن غياب الحدود الواضحة بين أوقات العمل وأوقات الراحة قد يضعف من القدرة على تحقيق إنتاجية مستدامة على المدى الطويل (Alfaleh et al., 2021).

وقد يجد بعض الأفراد صعوبة في الفصل بين الحياة الشخصية والعمل، مما يؤدي إلى تداخل الأوقات وضياع التركيز. هذه الصعوبة قد تدفع الموظف إلى العمل لساعات أطول من المعتاد، مما يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي، وهو ما يعرف بظاهرة "العمل الزائد" (Overworking). كما أن غياب الروتين اليومي المرتبط بالانتقال إلى المكتب قد يجعل من الصعب على البعض تحديد بداية ونهاية واضحة ليوم العمل. إضافة إلى ذلك، فإن استمرار الانشغال الذهني بالعمل حتى خارج أوقات الدوام قد يؤثر على الحياة الاجتماعية والعائلية. وفي بعض الحالات، يمكن أن يؤدي هذا النمط إلى انخفاض الحافزية وفقدان الحماس للعمل مع مرور الوقت (Abdulrahim & Yousif, 2023).

أيضًا، قد يعاني بعض الموظفين من ضعف الإشراف المباشر، مما يجعل من الصعب عليهم الحفاظ على مستوى ثابت من الأداء أو الالتزام بالمواعيد النهائية، خصوصًا إذا كانوا يفتقرون إلى مهارات الانضباط الذاتي وإدارة الوقت. وتزداد هذه المشكلة في المؤسسات التي لم تضع معايير واضحة لقياس الأداء أو لم توفر أدوات مناسبة لمتابعة تقدم المهام. كما أن غياب الملاحظات الفورية والتوجيه المستمر قد يؤدي إلى تراكم الأخطاء أو ضعف جودة المخرجات. وفي بعض الحالات، قد يشعر الموظفون بعدم التقدير لجهودهم، مما ينعكس على التزامهم وولائهم للمؤسسة. كذلك، فإن غياب التواصل المستمر مع المديرين قد يحرم الموظفين من فرص تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم المهني (Kowalski, Arul doss, & Satvanaravana, 2022).

ومن السليبيات الأخرى المحتملة أن العمل عن بُعد قد يحد من التعلم غير الرسمي الذي يحدث في بيئات العمل التقليدية، مثل تبادل المعرفة والخبرات أثناء الاجتماعات أو النقاشات الجانبية، وهو ما قد يؤثر على التطوير المهني للموظفين على المدى الطويل. في بيئة العمل عن بُعد، قد تصبح فرص التدريب غير الرسمية أو التوجيه الفوري أقل توافرًا، مما قد يبطئ من عملية اكتساب المهارات الجديدة. كما أن غياب الاحتكاك المباشر بزملاء العمل قد يقلل من تبادل الأفكار المبتكرة وحل المشكلات بشكل جماعي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي هذا النقص في التفاعل إلى شعور الموظفين بالعزلة المهنية، مما يؤثر على

حماسهم للتطوير الذاتي. وفي بعض الأحيان، قد تحتاج المؤسسات إلى بذل جهود إضافية لتعويض هذا النقص من خلال برامج تدريبية رقمية وأنشطة تواصل افتراضية (Abdulrahim & Yousif, 2023).

المطلب الثالث: تأثير العمل عن بُعد على الرضا الوظيفي

للعمل عن بُعد تأثير مزدوج على الرضا الوظيفي، فقد يعزز من هذا الرضا في بعض الظروف، بينما قد يضعفه في أخرى. من ناحية الإيجابيات، يوفر العمل عن بُعد مرونة زمنية تسمح للموظفين بتكييف أوقات عملهم بما يتناسب مع احتياجاتهم الشخصية، وهو ما يساهم في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. هذه المرونة تعني أن الموظفين يمكنهم أداء مهامهم بكفاءة في الأوقات التي يكونون فيها أكثر تركيزاً وحيوية، كما يمكنهم تلبية احتياجات أسرهم أو ممارسة أنشطتهم الخاصة دون الحاجة إلى أخذ إجازات متكررة. إضافة إلى ذلك، تمنح هذه المرونة الموظفين القدرة على إدارة يومهم بشكل أكثر فعالية، مما يقلل من الضغوط النفسية المرتبطة بالالتزام الصارم بساعات عمل ثابتة. كما أن توفير بيئة عمل مريحة في المنزل يتيح للموظف اختيار المكان الذي يشعر فيه بالراحة والإنتاجية، مما يرفع من دافعيته. كذلك، تتيح هذه البيئة فرصاً لتخصيص مساحة العمل بما يتناسب مع تفضيلاته الشخصية، وهو ما يعزز شعوره بالانتماء لعمله حتى في غياب المكتب التقليدي (Kowalski, Aruldoss, & Satvanaravana, 2022).

كما أن التخلص من ضغوط التنقل اليومي وظروف المواصلات المجهدة يخفف من مستويات التوتر والإرهاق، مما يرفع من شعور الموظفين بالرضا العام عن بيئة عملهم. في المدن الكبرى، حيث قد يستغرق التنقل ساعات يومية، يوفر العمل عن بُعد وقتاً يمكن استثماره في الراحة أو التطوير الشخصي أو الاهتمام بالأسرة. هذا الوقت الإضافي يساهم في تحسين الصحة النفسية والجسدية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. كذلك، يقلل العمل عن بُعد من النفقات الشخصية المرتبطة بالمواصلات، مثل الوقود أو وسائل النقل العامة، مما يخفف الأعباء المالية عن الموظفين. ومن جهة أخرى، فإن الابتعاد عن الضغوط اليومية المرتبطة بالمكاتب المزدحمة يتيح بيئة أكثر هدوءاً وتركيزاً، وهو ما يساعد على تحسين جودة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تقليل التعرض للضوضاء أو الصراعات في بيئة العمل إلى تحسين المزاج وزيادة الشعور بالراحة (Meiryani et al., 2022).

وفي بعض الحالات، يمنح العمل عن بُعد الموظفين إحساسًا أكبر بالاستقلالية والسيطرة على طريقة إنجاز أعمالهم، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية والثقة الذاتية. هذا الشعور بالتحكم يمكن أن يكون محفزًا قويًا للإبداع وحل المشكلات بطرق مبتكرة. كما أن الاستقلالية في تحديد أسلوب العمل تسمح للموظفين باستخدام مهاراتهم الشخصية والاعتماد على قدراتهم الذاتية في إنجاز المهام. ومن جهة أخرى، تعزز هذه الحرية المهنية من الشعور بالإنجاز الشخصي، حيث يدرك الموظف أن نجاحه مرتبط مباشرة بجهوده الفردية. كذلك، يتيح هذا النمط من العمل فرصًا أكبر للتجربة وتبني أساليب عمل جديدة بعيدًا عن القيود التقليدية. وبالنسبة للموظفين ذوي الخبرات المتقدمة، فإن الاستقلالية تمثل عنصرًا أساسيًا في الحفاظ على الدافعية وتحقيق مستويات عالية من الأداء (قرني، 2022).

على الجانب الآخر، قد يؤدي العمل عن بُعد إلى شعور بعض الموظفين بالعزلة الاجتماعية نتيجة قلة التفاعل المباشر مع الزملاء، وهو ما قد يؤثر على الانتماء المؤسسي والروح المعنوية. غياب اللقاءات اليومية قد يضعف من الروابط الاجتماعية التي تتشكل عادة في بيئة العمل التقليدية. كما أن التواصل الرقمي، رغم فعاليته، قد لا يعوض بالكامل دفء العلاقات الإنسانية المباشرة. بالإضافة إلى ذلك، قد يفترق بعض الموظفين إلى فرص التعلم غير الرسمي التي تحدث عبر التفاعل الفوري مع الزملاء. هذه العزلة قد تؤدي أيضًا إلى انخفاض الحافزية بمرور الوقت، خاصة لدى الأشخاص الذين يعتمدون على الدعم الاجتماعي للحفاظ على أدائهم. كما يمكن أن تسهم في ضعف تبادل المعرفة والخبرات، مما يؤثر على جودة العمل الجماعي (Alfaleh et al., 2021).

كما أن غياب الدعم الفوري من المديرين أو الزملاء قد يزيد من الإحباط، خاصة عند مواجهة مشكلات تقنية أو تنظيمية. في بيئة العمل التقليدية، يمكن للموظف الحصول على المساعدة أو التوجيه بسرعة، بينما قد يتطلب الأمر في العمل عن بُعد وقتاً أطول للتواصل وحل المشكلات. هذا التأخير قد يؤثر على انسيابية العمل ويسبب تعطيلاً في تنفيذ المهام. كما أن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبة في توضيح المشكلات عبر الرسائل أو الاجتماعات الافتراضية، مما يزيد من تعقيد الموقف. بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب التفاعل الفوري يقلل من فرص تلقي التغذية الراجعة المستمرة، والتي تعد ضرورية لتحسين الأداء. ويمكن أن يشعر الموظفون في هذه الحالات بعدم التقدير أو التهميش، خاصة إذا لم يتم الاعتراف بجهودهم بشكل منتظم (Martin, Hauret, & Fuhrer, 2022).

وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد يعتمد بشكل أساسي على مدى توافر الدعم المؤسسي، بما في ذلك التدريب على استخدام الأدوات الرقمية، وتوفير قنوات تواصل فعالة، وتطبيق سياسات واضحة تعزز الشفافية والمساءلة. كما أن المؤسسات التي تضع خططاً واضحة للتطوير المهني وتقديم فرص للتدريب المستمر تتجح في رفع مستويات الرضا الوظيفي بين موظفيها. ويُعد الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين أمراً حاسماً في تجنب الإرهاق أو فقدان الحافزية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم سياسات العمل المرنة في تلبية احتياجات الأفراد المختلفة، مما يعزز من إحساسهم بالانتماء. وفي النهاية، يتوقف تأثير العمل عن بُعد على الرضا الوظيفي على قدرة المؤسسة على تحقيق توازن بين مزاياه وتحدياته، وتبني نهج إداري يركز على رفاهية الموظفين وجودة أدائهم في الوقت ذاته (فكري، 2021).

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة والتحديات في بيئة العمل عن بُعد

المطلب الأول: العوامل التقنية والتنظيمية المؤثرة على نجاح العمل عن بُعد

نجاح العمل عن بُعد يعتمد بدرجة كبيرة على توافر مجموعة من العوامل التقنية والتنظيمية التي تعمل معاً لضمان استمرارية الأداء وفعاليته. في الجانب التقني، تُعد البنية التحتية الرقمية أساس هذا النمط من العمل،

وتشمل توافر أجهزة الحاسوب أو الأجهزة اللوحية المحدثه، والاتصال بالإنترنت عالي السرعة والمستقر، واستخدام برامج وتطبيقات إدارة العمل والتواصل الفوري، مثل Microsoft Teams، Slack، وZoom. كما يتطلب الأمر أنظمة حماية وأمن معلومات قوية لحماية بيانات المؤسسة وخصوصية الموظفين، لا سيما في ظل ازدياد التهديدات السيبرانية (الحاج وموسى، 2022).

أما من الناحية التنظيمية، فإن هيكل العمل الواضح وسياسات المؤسسة المحددة بدقة يمثلان عاملاً أساسياً في نجاح العمل عن بُعد. يتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ووضع جداول زمنية للمهام، وتطبيق آليات متابعة وتقييم للأداء قائمة على النتائج بدلاً من ساعات الحضور. كما تلعب الشفافية في القرارات وتبادل المعلومات دوراً جوهرياً في الحفاظ على الثقة بين الموظفين والإدارة (قرني، 2022).

تُعتبر ثقافة العمل المرن عاملاً تنظيمياً مؤثراً أيضاً، فهي تسمح للموظفين بإيجاد توازن بين الالتزامات الشخصية والمهنية، مما يرفع من مستويات الرضا والإنتاجية. ويشمل ذلك تقبل الإدارة لفكرة المرونة في أوقات العمل، وتبني أنماط عمل هجينة عند الحاجة، وتوفير الدعم اللازم للموظفين في حال واجهوا صعوبات في التكيف مع بيئة العمل الرقمية (Meiryani et al., 2022).

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الموظفين والمؤسسات في بيئة العمل عن بُعد

رغم ما يقدمه العمل عن بُعد من مزايا كبيرة، إلا أنه يفرض تحديات معقدة ومتعددة الجوانب على الموظفين والمؤسسات على حد سواء. ويُعد ضعف التواصل الشخصي المباشر من أبرز هذه التحديات، حيث قد يؤدي غياب التفاعل الوجهي إلى سوء الفهم، أو تأخر نقل المعلومات، أو ضعف التعاون بين الفرق، خصوصاً في المشاريع التي تتطلب تبادل الآراء السريع أو النقاشات الفورية. وفي غياب الإشارات غير اللفظية التي تميز التواصل المباشر، يصبح من الصعب أحياناً فهم النوايا أو إدراك المشاعر، مما قد يؤثر على جودة العلاقات المهنية. كما أن محدودية اللقاءات الواقعية قد تقلل من فرص بناء الثقة بين الأعضاء الجدد في الفريق،

وتضعف الروابط الاجتماعية التي غالبًا ما تنشأ في بيئات العمل التقليدية. ولتجاوز هذه العقبة، تحتاج المؤسسات إلى تصميم استراتيجيات تواصل فعّالة، تضمن انسيابية تدفق المعلومات وتوفير بدائل تعوض غياب الحضور المادي (Meiryani et al., 2022).

كذلك، يواجه الموظفون تحديًا بارزًا يتمثل في الفصل بين الحياة الشخصية والعملية، خصوصًا عند العمل من المنزل، حيث يمكن أن تتداخل ساعات العمل مع أوقات الراحة أو الأنشطة العائلية. هذا التداخل قد يؤدي مع مرور الوقت إلى الإرهاق المزمن أو ما يُعرف بـ"الاحتراق الوظيفي"، والذي يؤثر سلبًا على الصحة النفسية والجسدية للموظف. ويزداد هذا التحدي في حال عدم وجود مكان مخصص للعمل داخل المنزل، مما يجعل من الصعب وضع حدود واضحة بين بيئة العمل ومساحة المعيشة. كما أن الانشغال المستمر بالمهام قد يحد من قدرة الموظف على أخذ فترات راحة منتظمة، أو الانخراط في أنشطة ترفيهية، مما يؤثر على توازنه النفسي. ولتقليل أثر هذه المشكلة، من الضروري أن توفر المؤسسات إرشادات حول تنظيم الوقت وإدارة المهام، وأن تشجع الموظفين على الالتزام بأوقات عمل محددة (Alfaleh et al., 2021).

ومن جهة المؤسسات، يُعد الإشراف الفعّال تحديًا كبيرًا، إذ قد تجد الإدارات صعوبة في متابعة تقدم العمل وضمان الالتزام بالمواعيد النهائية دون اللجوء إلى أساليب رقابية مفرطة. فالإفراط في المراقبة قد يؤدي إلى تراجع ثقة الموظفين بالإدارة، ويخلق بيئة عمل يسودها التوتر. وفي المقابل، فإن غياب المتابعة المنظمة قد يسبب تراجع الإنتاجية أو عدم وضوح التوقعات. كما تواجه المؤسسات تحديات تقنية تتمثل في الأعطال المفاجئة للأنظمة أو ضعف الاتصال بالإنترنت لدى بعض الموظفين، مما يعرقل سير العمل ويؤثر على الالتزام بالمواعيد. ويمكن أن تتفاقم هذه المشكلات في حال اعتماد فرق العمل على برامج أو أنظمة غير محدثة أو تفقر إلى الكفاءة. لذا فإن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتوفير الدعم الفني السريع، يعد أمرًا أساسيًا لتقليل أثر هذه التحديات (الحاج وموسى، 2022).

إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات تحديًا يتمثل في الحفاظ على الثقافة المؤسسية وتعزيز الانتماء لدى الموظفين. ففي بيئة العمل عن بُعد، قد يتلاشى الشعور بروح الفريق نتيجة غياب اللقاءات المباشرة والأنشطة الاجتماعية التي تسهم في بناء العلاقات المهنية. وقد يؤدي ذلك إلى ضعف الروابط بين الزملاء، وتراجع التعاون، وانخفاض الحافزية على المدى الطويل. كما أن الموظفين الجدد قد يجدون صعوبة في الاندماج ضمن الفريق أو فهم قيم المؤسسة وأسلوب عملها دون التعرض المباشر لثقافة بيئة العمل. وللتغلب على هذه المشكلة، يمكن للمؤسسات تنظيم فعاليات افتراضية دورية، أو توفير برامج إرشاد وتوجيه للموظفين الجدد، بما يضمن استمرارية الهوية المؤسسية حتى في بيئة العمل الرقمية (قرني، 2022).

المطلب الثالث: الاستراتيجيات والممارسات المثلى لتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي في العمل عن بُعد

لمواجهة التحديات المرافقة لنمط العمل عن بُعد، وتحقيق أقصى استفادة من إمكانياته، يمكن للمؤسسات تبني مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات المثلى التي توازن بين الإنتاجية ورضا الموظفين. ومن أهم هذه الممارسات تعزيز قنوات التواصل الرقمي، بحيث تكون متنوعة وتغطي مختلف أساليب التفاعل، مثل الاجتماعات الافتراضية المنتظمة، والدردشات الفورية، والبريد الإلكتروني، إلى جانب منصات تبادل الملفات وأدوات التعاون الجماعي. فالتواصل الفعال يضمن وضوح المهام، ويقلل من احتمالية سوء الفهم، ويساعد على بناء الثقة بين أعضاء الفريق. ومن المهم أن يتم تصميم هذه القنوات بما يلائم طبيعة العمل والمهام، وأن تتسم بالمرونة لتسمح بالتواصل الرسمي وغير الرسمي على حد سواء. كما يمكن للمؤسسات الاستفادة من تقنيات الفيديو والتفاعل البصري لتعزيز الشعور بالانتماء والارتباط المهني، حتى في غياب الحضور المادي. ومن الضروري أيضًا تحديد آليات واضحة للاستجابة السريعة على الرسائل، بما يحافظ على تدفق العمل وانسيابية التعاون بين الأفراد (قرني، 2022).

كذلك، يُنصح بتطبيق أنظمة إدارة أداء واضحة تركز على تحديد الأهداف القابلة للقياس، وربطها بالمخرجات الفعلية بدلاً من ساعات الحضور. وينبغي أن توفر هذه الأنظمة تقارير دورية عن التقدم المحرز،

وتتيح للموظفين فرصة تقييم أدائهم ذاتيًا، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والملكية تجاه العمل. ومن المهم تجنب المبالغة في الرقابة أو فرض أساليب متابعة مفرطة، إذ إن ذلك قد يؤدي إلى ضغوط نفسية تؤثر سلبًا على الرضا والإنتاجية. وفي المقابل، يمكن دمج هذه الأنظمة ببرامج تحفيزية ومكافآت مادية ومعنوية تكافئ الإنجاز، وتشجع على الابتكار وتحقيق الأهداف. كما أن اعتماد مؤشرات أداء (KPIs) واضحة يساهم في خلق بيئة تنافسية إيجابية قائمة على الإنجاز والنتائج الملموسة. ولتحقيق الشفافية، يفضل أن تتم مشاركة معايير التقييم ونتائج الأداء مع الفريق بشكل دوري (Alfaleh et al., 2021).

على المستوى التقني، يعد الاستثمار في التدريب الرقمي أحد المحاور الرئيسة لنجاح العمل عن بُعد، إذ يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم في استخدام المنصات التكنولوجية وأدوات التعاون الافتراضي بكفاءة عالية. ومن المهم توفير ورش عمل افتراضية ودورات تدريبية قصيرة تركز على الأدوات الأساسية، مع ضمان وصول الدعم الفني الفوري في حال واجه الموظفون أي مشكلات تقنية. كما يمكن للمؤسسات تجهيز الموظفين بالمعدات الضرورية للعمل من المنزل، مثل الشاشات الكبيرة، والكراسي المريحة، وساعات الرأس عالية الجودة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتقليل المشكلات الصحية المرتبطة بالجلوس لفترات طويلة. ويشمل ذلك أيضًا توفير برمجيات مرخصة وأدوات حماية البيانات لضمان أمان المعلومات وحماية الخصوصية. كما أن تحديث الأنظمة بشكل دوري ومتابعة التطورات التقنية يساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة (الحاج وموسى، 2022).

أما من الناحية الاجتماعية، فإن تنظيم أنشطة افتراضية يعزز من روح الفريق ويقوي العلاقات بين الزملاء، مثل الجلسات غير الرسمية، وورش العمل التفاعلية، وحلقات النقاش المفتوحة. هذه الأنشطة تساعد على كسر الحواجز النفسية الناتجة عن غياب التواصل وجهاً لوجه، وتمنح الموظفين فرصة للتعرف على بعضهم البعض خارج إطار العمل الرسمي. ويمكن للمؤسسات أيضًا إنشاء منصات اجتماعية داخلية لمشاركة الأخبار والإنجازات والمناسبات، مما يخلق بيئة عمل أكثر دفئًا وترابطًا. كما أن عقد لقاءات جماعية للاحتفال بالنجاحات أو مناقشة الإنجازات يعزز من الشعور بالانتماء ويحفز التعاون المستقبلي. ومن المهم

أن يشعر الموظفون بأن المؤسسة تهتم بجانبهم الإنساني والاجتماعي بنفس القدر الذي تهتم فيه بأدائهم المهني (قرني، 2022).

وأخيراً، فإن تبني سياسات مرنة فيما يتعلق بساعات العمل يعد من العوامل المؤثرة إيجابياً في رضا الموظفين وإنتاجيتهم. إذ يتيح السماح للموظفين بتحديد جداول عملهم بما يتوافق مع أوقات ذروة إنتاجيتهم، تحقيق توازن أفضل بين الحياة الشخصية والعملية، وتقليل مستويات الإجهاد النفسي. ويمكن أن تتضمن هذه السياسات خيارات العمل بنظام الساعات المرنة، أو تحديد أيام محددة للعمل من المكتب وأخرى من المنزل، مما يمنح الموظفين شعوراً بالتحكم في وقتهم. كما أن المرونة تسهم في استقطاب الكفاءات من مواقع جغرافية مختلفة، وتوسيع قاعدة المواهب المتاحة للمؤسسة. وينبغي أن يتم تقييم هذه السياسات بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها وفعاليتها، مع الاستعداد لتعديلها وفقاً للتغيرات في بيئة العمل أو احتياجات الفريق (Martin, Hauret, & Fuhrer, 2022).

في المحصلة، يعتمد نجاح العمل عن بُعد على قدرة المؤسسة على التكيف المستمر مع التغيرات، وتحديث استراتيجياتها بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وتطورات التكنولوجيا. إن الجمع بين بيئة عمل داعمة، وأدوات تقنية متقدمة، وسياسات إدارية مرنة، يضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة والإبداع، ويؤدي إلى مستويات مرتفعة من الرضا والإنتاجية على حد سواء. كما أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار في ممارساتها الإدارية قادرة على تحويل العمل عن بُعد من تحدٍ محتمل إلى ميزة تنافسية استراتيجية (Abdulrahim & Yousif, 2023).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة قرني حسام (2022) – أثر العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى استشراف أبعاد العمل عن بُعد وإنتاجية العاملين في كلية التجارة بجامعة المنصورة، والتعرف على أهمية تلك الأبعاد ودورها في بناء مستويات مناسبة تعزز الإنتاجية لدى الموارد البشرية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بالكلية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (86) موظفًا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تضمنت مجالين رئيسيين: العمل عن بُعد وإنتاجية العاملين. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاء الوصفي، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. أظهرت النتائج أن تقييم أبعاد العمل عن بُعد كان إيجابيًا، وكذلك أبعاد إنتاجية العاملين، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العمل عن بُعد ومجموعة ومنفردة وأبعاد إنتاجية العاملين عند مستوى دلالة (0.05). وأشارت الدراسة إلى أن المرونة الزمنية، وتوافر الأدوات التقنية، والدعم الإداري كانت من بين أبرز العوامل التي عززت الإنتاجية في بيئة العمل عن بُعد. كما أوصى الباحث بضرورة توفير برامج تدريبية لتأهيل الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة، وتطوير أنظمة تقييم أداء تتناسب مع طبيعة العمل عن بُعد. وأكدت الدراسة أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الكفاءة والإنتاجية.

2. دراسة أكرم محمد الحاج وعبد الرحيم عباس موسى (2022) – الرضا الوظيفي وأثره على العلاقة بين

جودة المعلومات وكفاءة الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الرضا الوظيفي على العلاقة بين جودة المعلومات وكفاءة الموارد البشرية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (50) رئيس وحدة إدارية وأكاديمية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تصميم استبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة، واستخدمت عدة أساليب إحصائية مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار. أظهرت النتائج أن

جودة المعلومات تؤثر على كفاءة الموارد البشرية، وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين جودة المعلومات وكفاءة الموارد البشرية. كما أوضحت الدراسة أن بيئة العمل الإلكترونية المرنة، بما فيها تطبيقات العمل عن بُعد، يمكن أن تسهم في تحسين جودة المعلومات المتداولة بين الموظفين، وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في نظم معلومات متطورة تضمن دقة وتكامل البيانات، مع تعزيز ثقافة المشاركة الفعالة للمعلومات. كما بينت أن توفير حوافز معنوية ومادية للعاملين يسهم في رفع مستوى رضاهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. وأكد الباحثان على أهمية دمج العمل عن بُعد في الاستراتيجيات المؤسسية لتحسين كفاءة الموارد البشرية على المدى الطويل.

3. دراسة فكري محمد (2021) - العلاقة بين جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق السياحية بالقاهرة. تبنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين: الأولى عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على مستوى الرضا والأداء الوظيفي، والثانية عدم اختلاف أبعاد جودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد جودة حياة العمل والرضا والأداء الوظيفي، مما يدعم فكرة أن تحسين بيئة العمل - بما في ذلك إمكانية العمل عن بُعد - ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. وأكدت الدراسة أن توفير بيئة عمل داعمة من حيث الأمان الوظيفي، والمزايا، والفرص التدريبية، يسهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة التزامهم. كما أشارت النتائج إلى أن الأبعاد المادية والمعنوية لبيئة العمل، مثل تصميم أماكن العمل وتوفير التكنولوجيا، تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الأداء. وأوصت الدراسة بتبني أساليب إدارة مرنة تتيح للعاملين تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ودمج استراتيجيات العمل عن بُعد كجزء من تحسين جودة حياة العمل. كما نبه الباحث إلى ضرورة إجراء دراسات مستقبلية لمقارنة تأثير جودة حياة العمل في بيئات تقليدية مقابل بيئات رقمية أو هجينة.

4. دراسة زروق بلال وأروى المسهلي (2022) – أثر العمل عن بُعد على كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا بسلطنة عمان

أجريت هذه الدراسة على (180) موظفًا في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار ووزارة العمل وبلدية ظفار، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية. هدفت الدراسة إلى قياس أثر العمل عن بُعد على كفاءة الأداء الوظيفي خلال جائحة كورونا، مع التركيز على كيفية تعامل المؤسسات العمانية مع التغيرات المفاجئة في أنماط العمل. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين أبعاد العمل عن بُعد وكفاءة الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن تطبيق سياسات العمل المرنة يساهم في تحسين الأداء حتى في الظروف الاستثنائية. كما بينت الدراسة أن العاملين الذين حصلوا على التدريب الكافي على الأدوات الرقمية كانت إنتاجيتهم أعلى من غيرهم. وأكدت النتائج على أهمية وضوح الأهداف وتحديد المهام بدقة في بيئة العمل عن بُعد لتفادي أي تراجع في جودة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات طويلة الأمد لمواجهة التحديات التقنية، مثل ضعف الاتصال بالإنترنت أو نقص البنية التحتية الرقمية، إلى جانب تطوير سياسات تنظيمية مرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة. كما أشارت إلى ضرورة تعزيز الثقافة المؤسسية لتشجيع الثقة والتعاون بين فرق العمل عن بُعد.

ثانياً الدراسات الأجنبية

1. دراسة Zhang وآخرون (2022) – العمل من المنزل وأداء الشركات الصغيرة خلال جائحة كورونا
بحثت هذه الدراسة في تأثير العمل من المنزل على أداء الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة أثناء جائحة كورونا، مع التركيز على التحديات والفرص التي أتاحتها هذا النمط من العمل. تم استخدام بيانات يومية وأسبوعية متعددة الأبعاد تغطي الفترة من مارس إلى نوفمبر، وتم تحليلها باستخدام نماذج الانحدار اللوحي (Panel Data) والنماذج متعددة المستويات لزيادة دقة النتائج. أظهرت النتائج أن الشركات الموجودة في الولايات التي شهدت معدلات أعلى للعمل من المنزل تمكنت من الحفاظ على مستويات أداء أفضل مقارنة

بنظيراتها، حتى بعد رفع أوامر البقاء في المنازل. كما أظهرت الدراسة أن الشركات التي كانت لديها بنية تقنية متطورة وقدرة على استخدام أدوات التعاون الرقمي استطاعت التكيف بسرعة وتحقيق نمو نسبي في الإنتاجية. وأكد الباحثون أن الاستثمار في التكنولوجيا الجاهزة قبل الأزمات يعزز من مرونة الشركات في مواجهة التحديات المفاجئة. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن العمل من المنزل ساهم في خفض بعض التكاليف التشغيلية، مثل مصاريف المكاتب والنقل، مما انعكس إيجابًا على الأداء المالي. وأوصت الدراسة بأن تتبنى الشركات الصغيرة استراتيجيات هجينة تجمع بين العمل عن بُعد والحضور المكتبي لتحقيق الاستفادة على المدى الطويل.

2. دراسة Błaszczyk وآخرون (2022) - تأثير الجائحة على تنظيم العمل عن بُعد في شركات تقنية المعلومات

أجريت هذه الدراسة على موظفي قطاع تقنية المعلومات في بولندا بهدف قياس تأثير أنماط العمل المختلفة على الإنتاجية والتعاون بين الفرق في ظل جائحة كورونا. اعتمدت الدراسة على منهجية المسح الميداني وجمعت بيانات كمية ونوعية من خلال استبيانات ومقابلات معمقة مع الموظفين والمديرين. أظهرت النتائج أن فرض العمل عن بُعد بالكامل أحدث تغيرات سلوكية واضحة لدى الموظفين، حيث زاد الاعتماد على الأدوات الرقمية وتراجعت الحاجة إلى الاجتماعات التقليدية. كما بينت الدراسة أن العديد من الموظفين طوروا مهارات جديدة في إدارة الوقت والعمل المستقل، بينما واجه آخرون صعوبة في التكيف بسبب العزلة الاجتماعية. وأشارت النتائج إلى أن تقضيل الموظفين لنمط العمل عن بُعد أصبح عاملاً مهماً في قرارات التوظيف، حيث باتت المؤسسات التي توفر هذا الخيار أكثر قدرة على جذب الكفاءات. كما لاحظ الباحثون أن بيئة العمل عن بُعد عززت التنوع في فرق العمل، إذ أصبح بالإمكان توظيف خبرات من مناطق جغرافية مختلفة بسهولة أكبر. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة أداء مرنة تركز على النتائج، وتوفير برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين العاملين عن بُعد. كما شددت على أهمية الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين لضمان استدامة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

3. دراسة Meiryani وآخرون (2022) – القيادة التحويلية والعمل عن بُعد وأثرهما على الأداء الوظيفي خلال الجائحة

استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير القيادة التحويلية ونظام العمل عن بُعد على أداء الموظفين في إحدى الشركات العاملة في جاكرتا، وذلك في ظل التغيرات التي فرضتها جائحة كورونا. شملت العينة (136) موظفًا من أقسام ووظائف مختلفة، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات أعدت خصيصًا لقياس أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على بيئة العمل عن بُعد. استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي عبر برنامج SmartPLS لتحديد العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز من أثر العمل عن بُعد على الأداء، حيث يعمل القادة التحويليون على إلهام الموظفين، وتحفيزهم، وتزويدهم بالرؤية الواضحة، مما يزيد من دافعيتهم للعمل حتى في بيئة افتراضية. كما تبين أن الجمع بين أسلوب القيادة الداعمة ومرونة العمل يسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي. وأكدت الدراسة أن التواصل المستمر والتغذية الراجعة الإيجابية من القادة يمثلان عاملين حاسمين للحفاظ على أداء مرتفع. وأوصى الباحثون بضرورة تدريب القادة على تبني استراتيجيات قيادة تحويلية تتلاءم مع متطلبات العمل عن بُعد، وتطوير برامج لدعم الموظفين نفسيًا ومهنيًا في ظل بيئة العمل المرنة.

4. دراسة Kowalski وآخرون (2022) – إنتاجية العمل من المنزل والرضا الوظيفي

أجريت هذه الدراسة في الهند على عينة مكونة من (1158) موظفًا من قطاعات مختلفة، وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي في سياق العمل من المنزل، مع التركيز على دور التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة نماذج الوساطة والاعتدال لقياس تأثيرات المتغيرات، واعتمدت على أسلوب التحليل الهيكلي (SEM) لزيادة دقة النتائج. أظهرت النتائج أن التوازن بين العمل والحياة يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي، حيث إن الموظفين الذين يتمكنون من الموازنة بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية يكونون أكثر إنتاجية وأكثر رضا. كما تبين أن الضغوط الوظيفية المرتفعة تقلل من هذا الأثر الإيجابي، مما يشير إلى أهمية إدارة عبء العمل بشكل فعال. وأشارت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي، مثل سياسات المرونة في ساعات العمل، يمكن أن يخفف من أثر

الضغوط الوظيفية ويعزز مستويات الرضا. وأوصت الدراسة بأن تركز المؤسسات على تصميم سياسات عمل عن بُعد تدعم رفاهية الموظفين وتحد من الإرهاق المهني، مع الاستثمار في تقنيات وأدوات تسهل إدارة الوقت والمهام.

5. دراسة Alfaleh وآخرون (2021) – مقارنة بين العمل عن بُعد والعمل في الموقع على رضا وإنتاجية موظفي مراكز الاتصال الطبية

أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية على عينة مكونة من (124) موظفًا في مركز اتصال طبي حكومي، وهدفت إلى مقارنة مستويات الرضا والإنتاجية بين الموظفين العاملين عن بُعد ونظرائهم في الموقع. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، واستخدمت استبيانات شاملة لقياس مؤشرات الرضا عن مرونة العمل، والدعم من المشرفين، وجودة بيئة العمل، بالإضافة إلى الإنتاجية. أظهرت النتائج أن الموظفين العاملين عن بُعد أبلغوا عن مستويات رضا أعلى فيما يتعلق بمرونة ساعات العمل وإمكانية التوفيق بين العمل والحياة الشخصية، كما أشادوا بمستوى الدعم الذي تلقوه من المشرفين عبر القنوات الرقمية. في المقابل، لم تسجل فروق كبيرة في الإنتاجية بين الفئتين، مما يشير إلى أن مكان العمل لا يؤثر بالضرورة على كمية ونوعية الإنتاج إذا توافرت الأدوات والإدارة المناسبة. كما أوضحت الدراسة أن بيئة العمل عن بُعد ساعدت على تقليل معدلات الإجهاد المرتبطة بالتنقل اليومي، وهو ما انعكس إيجابًا على الرضا النفسي. وأوصى الباحثون بتبني نموذج عمل هجين يوازن بين مزايا العمل عن بُعد وفوائد التفاعل المباشر، مع ضمان توافر البنية التحتية الرقمية التي تدعم الكفاءة التشغيلية.

6. دراسة Abdulrahim وYousif (2023) – أثر العمل عن بُعد على إنتاجية العاملين في القطاع المالي السعودي

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في القطاع المالي بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على العلاقة بين هذا النمط من العمل والرضا الوظيفي وكفاءة إدارة العمل عن بُعد.

استخدم الباحثان منهجًا وصفيًا تحليليًا، وجمعت البيانات عبر استبيانات إلكترونية وزعت على موظفين في مؤسسات مالية متنوعة. أظهرت النتائج أن العمل عن بُعد يسهم في تعزيز الإنتاجية بشرط توافر إدارة فعالة وخطط عمل واضحة، إلى جانب دعم فني وتقني مناسب يضمن استمرارية الأداء دون انقطاع. كما أوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد هم الأكثر قدرة على تحقيق أداء متميز. وبينت النتائج أن عوامل مثل وضوح الأهداف، وجود سياسات مرنة، وتوافر أدوات تقنية متطورة، تشكل عناصر أساسية لنجاح العمل عن بُعد في القطاع المالي. وأكد الباحثان أن المؤسسات التي استثمرت في تدريب موظفيها على استخدام الأنظمة الرقمية شهدت تحسنًا أكبر في معدلات الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارية مرنة، وتحسين البنية التحتية التقنية، مع توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين العاملين عن بُعد.

7. دراسة Kurdy وآخرون (2023) – أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في الإمارات ودور

المستوى الوظيفي

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من (110) موظفين من قطاعات متعددة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهدفت إلى تحليل أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين، مع دراسة تأثير مجموعة من العوامل الوسيطة والمعدلة. استخدمت الدراسة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقات بين المتغيرات، وشملت العوامل المدروسة عبء العمل، الرضا الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، والدعم الاجتماعي. أظهرت النتائج أن هذه العوامل الأربعة لها تأثيرات مباشرة وملموسة على مستوى الإنتاجية، وأن تحسين أي منها ينعكس إيجابيًا على الأداء العام. كما أوضحت أن المستوى الوظيفي يلعب دورًا تعديليًا، حيث يختلف تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية باختلاف المناصب، إذ يميل الموظفون في المستويات الإدارية العليا إلى الاستفادة أكثر من المرونة، بينما يواجه الموظفون في المستويات التشغيلية تحديات أكبر في التكيف. وأكدت الدراسة أن الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين يعد من العوامل الأكثر تأثيرًا في الحفاظ على حافزية الموظفين. كما أوصت المؤسسات بتخصيص استراتيجيات عمل عن بُعد تتناسب مع طبيعة كل وظيفة ومستوى إداري، مع توفير برامج تدريبية تعزز من مهارات إدارة الوقت والعمل المستقل. وأشارت إلى أن

المرونة الموجهة والمدرسة يمكن أن تكون أداة فعّالة لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي في بيئات العمل الحديثة.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع العمل عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19 كان محور اهتمام العديد من الباحثين على المستويين العربي والأجنبي، إلا أن زوايا المعالجة والمنهجيات المستخدمة قد اختلفت، مما أفرز نتائج متنوعة تعكس طبيعة البيانات التنظيمية والسياقات الثقافية المختلفة. ففي الدراسات العربية، ركزت الأبحاث في الغالب على الأطر المؤسسية المحلية، مثل دراسة قرني حسام التي تناولت بيئة العمل الأكاديمية في جامعة المنصورة، ودراسة زروق بلال وأروى المسهلي التي انطلقت من سياق المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وكلاهما أكد على وجود علاقة إيجابية بين العمل عن بُعد وتحسن الإنتاجية أو كفاءة الأداء الوظيفي، شريطة توافر البنية التحتية التقنية والدعم التنظيمي. كما أظهرت هذه الدراسات أن إدراك الموظفين لجوانب العمل عن بُعد، مثل المرونة الزمنية وتقليل الاحتكاك المباشر، يسهم في رفع مستوى الرضا والتحفيز، وهو ما يتسق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة فكري محمد حول أهمية جودة حياة العمل، بما في ذلك توفير بيئة عمل مرنة، في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي.

وفي المقابل، قدمت الدراسات الأجنبية منظوراً أوسع وأكثر تنوعاً من حيث البيئات القطاعية والمناهج الإحصائية، حيث تناولت دراسة Zhang وآخرين في الولايات المتحدة أثر العمل من المنزل على أداء الشركات الصغيرة، مؤكدة أن ارتفاع معدلات العمل عن بُعد ارتبط بتحسين الأداء حتى بعد رفع القيود الصحية، وهو ما يشير إلى أن آثار هذا النمط من العمل قد تتجاوز الظروف الاستثنائية للجائحة. كما ركزت دراسة Błaszczyk وآخرين في بولندا على قطاع تكنولوجيا المعلومات، مشيرة إلى التغيرات السلوكية التي أحدثتها فرض العمل عن بُعد، وأن تفضيل هذا النمط أصبح عاملاً مهماً في قرارات التوظيف، مما يعكس تحولاً ثقافياً طويل الأمد. ومن زاوية مختلفة، أوضحت دراسة Kowalski وآخرين في الهند أن التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يمثل وسيطاً رئيسياً بين إنتاجية العمل عن بُعد والرضا الوظيفي، مع التأكيد على أن الضغوط الوظيفية قد تحد من هذه العلاقة الإيجابية.

كما كشفت بعض الدراسات، مثل دراسة Kurdy وآخرين في الإمارات، عن دور العوامل الفردية مثل المستوى الوظيفي في تعديل أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية، بينما أبرزت دراسة Abdulrahim وYousif في السعودية أهمية الإدارة الفعالة والدعم الفني في تحقيق الاستفادة الكاملة من العمل عن بُعد، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه الدراسات العربية من أن البنية التحتية والدعم المؤسسي يمثلان عناصر حاسمة. وفي دراسة Alfaleh وآخرين على مراكز الاتصال الطبية في السعودية، برز أن العمل عن بُعد لا يؤدي بالضرورة إلى فروق كبيرة في الإنتاجية مقارنة بالعمل المكتبي، لكنه يعزز الرضا الوظيفي بشكل ملحوظ، مما يعكس أبعادًا نفسية واجتماعية لهذا النمط من العمل.

وعند تحليل أوجه التشابه بين هذه الدراسات، يتضح وجود اتفاق واسع على أن العمل عن بُعد يمكن أن يسهم في تحسين الرضا الوظيفي، وأن أثره على الإنتاجية يعتمد على مجموعة من العوامل المساندة، مثل جودة البنية التحتية التقنية، وفعالية القيادة، ومستوى التفاعل بين الفرق. ومع ذلك، تظهر بعض الاختلافات التي يمكن إرجاعها إلى طبيعة القطاعات المختلفة، واختلاف أدوات القياس والمنهجيات، حيث ركزت بعض الدراسات على المؤشرات الكمية للإنتاجية، في حين أولت أخرى اهتمامًا أكبر بالجوانب المعنوية مثل الدافعية والرضا.

ومن خلال هذا العرض والتحليل، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي دمجت بين البعدين الإنتاجي والنفسي للعمل عن بُعد في بيئة الشركات التسويقية في العالم العربي، خاصة خلال فترة جائحة كورونا. كما أن معظم الدراسات العربية ركزت على قطاعات حكومية أو تعليمية، في حين أن القطاع التسويقي، بما يتميز به من ديناميكية عالية واعتماد كبير على التفاعل الإبداعي، يحتاج إلى بحث أكثر تفصيلاً لقياس مدى قدرة العمل عن بُعد على تحقيق التوازن بين رفع الإنتاجية والحفاظ على الرضا الوظيفي في ظل الأزمات.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات البحث

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع البحث وأهدافه. فالمنهج الوصفي يتيح تقديم صورة دقيقة وشاملة لواقع العمل عن بُعد في شركات التسويق بالمملكة العربية السعودية، بينما يوفر الجانب التحليلي إمكانية فحص العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية وهي: العمل عن بُعد، والإنتاجية، والرضا الوظيفي، واختبار الفرضيات الموضوعية. ويُعد هذا المنهج الأنسب للدراسات التي تهدف إلى جمع بيانات كمية من أفراد العينة وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات التسويق بالمملكة العربية السعودية، سواء كانت شركات متخصصة في التسويق الرقمي أو التسويق التقليدي، والذين مارسوا العمل عن بُعد خلال جائحة كورونا عام 2020. ونظرًا لاتساع هذا المجتمع، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (100) موظف وموظفة من مختلف المستويات الوظيفية، شملت الإداريين، التنفيذيين، المختصين في الإبداع والإنتاج، والدعم الفني. تم جمع العينة من عدة شركات موزعة في مدن رئيسية مثل الرياض، جدة، والدمام، بما يضمن تنوع وجهات النظر والخبرات العملية للمشاركين.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لمرونتها وسهولة توزيعها والوصول إلى الموظفين في أماكن عملهم أو منازلهم. تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العمل عن بُعد، والإنتاجية، والرضا الوظيفي. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، ونوع الشركة.
 2. أبعاد العمل عن بُعد: وتشمل المرونة الزمنية، توفر الأدوات والتقنيات، آليات التواصل، الدعم المؤسسي، ومستوى التفاعل بين فرق العمل.
 3. الإنتاجية والرضا الوظيفي: وتشمل مؤشرات الأداء الذاتي، الالتزام بالمواعيد، جودة الإنجاز، الرضا عن بيئة العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.
- استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تتراوح الإجابات من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة".

الصدق والثبات

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية للتأكد من ملاءمة الأسئلة ووضوحها ودقتها العلمية. وبعد إدخال التعديلات المقترحة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) موظفًا من خارج العينة الأساسية لضمان وضوح الصياغة وعدم وجود أي غموض.

أما الثبات، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة الثبات الإجمالية (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية استغرقت ثلاثة أسابيع، من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي المهنية مثل "لينكدإن" و"تويتر"، بالإضافة إلى مجموعات العمل

الخاصة في تطبيق "واتساب". تم استلام 112 استبانة، وبعد مراجعة الاستجابات واستبعاد غير المكتمل منها، بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) استبانة تمثل العينة النهائية للدراسة.

الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS الإصدار (26)، حيث تم الاعتماد على:

الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية).

اختبار "ت" لعينة مستقلة (T-test) لقياس الفروق بين المجموعات.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

الاعتبارات الأخلاقية

تم التعامل مع جميع البيانات التي جُمعت بسرية تامة، حيث استخدمت لأغراض البحث العلمي فقط، دون الكشف عن أسماء المشاركين أو الشركات التي يعملون بها. كما تم إبلاغ المشاركين بطبيعة وأهداف البحث، وأُخذت موافقتهم قبل تعبئة الاستبانة.

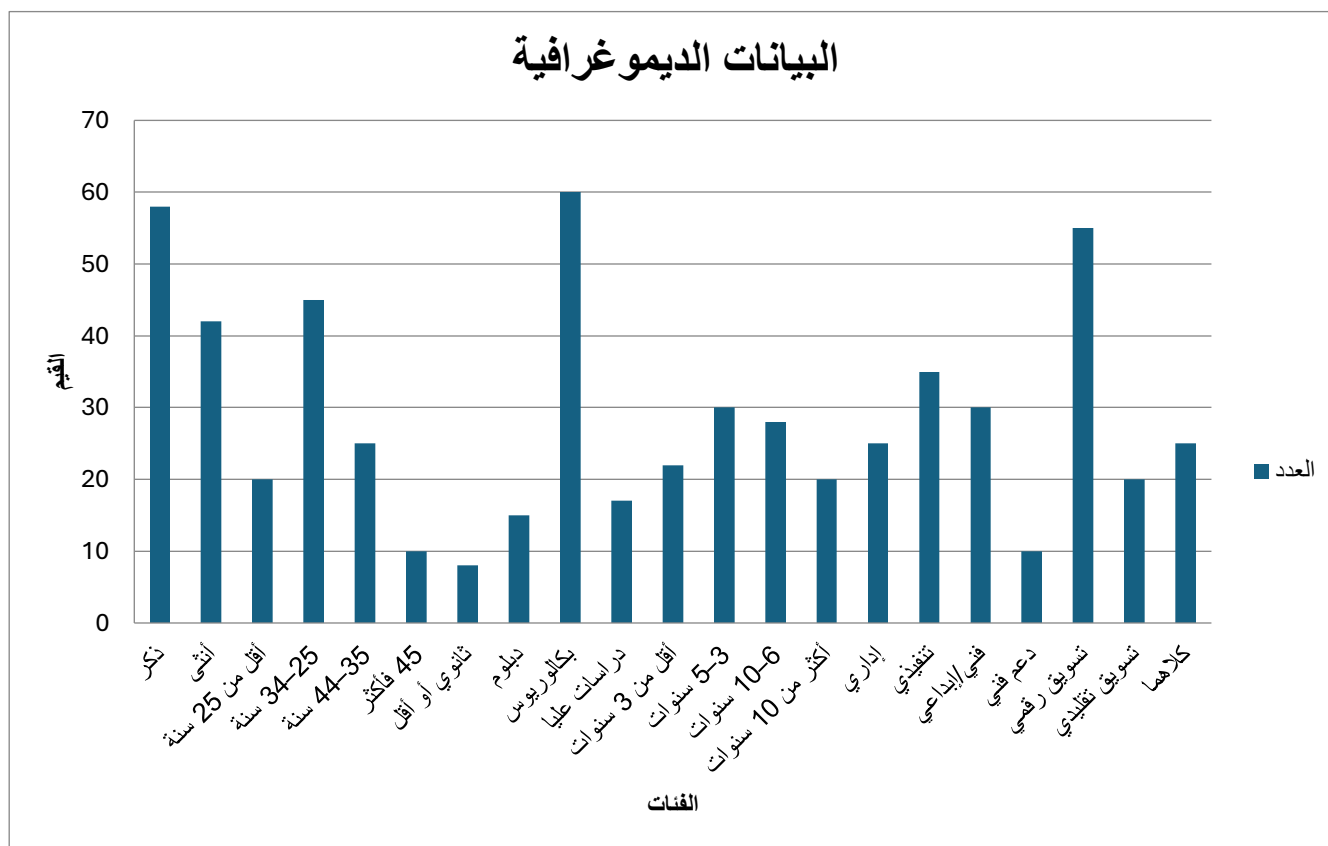
الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

عرض وتحليل النتائج

(جدول ١) البيانات الديموغرافية للمشاركين

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	58%
الجنس	أنثى	42	42%
العمر	أقل من 25 سنة	20	20%
العمر	سنة 25-34	45	45%
العمر	سنة 35-44	25	25%
العمر	فأكثر 45	10	10%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	8	8%
المؤهل العلمي	دبلوم	15	15%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	60%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	17	17%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	22	22%
سنوات الخبرة	سنوات 3-5	30	30%
سنوات الخبرة	سنوات 6-10	28	28%
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	20	20%
المستوى الوظيفي	إداري	25	25%
المستوى الوظيفي	تنفيذي	35	35%
المستوى الوظيفي	فني/إبداعي	30	30%
المستوى الوظيفي	دعم فني	10	10%
نوع الشركة	تسويق رقمي	55	55%
نوع الشركة	تسويق تقليدي	20	20%
نوع الشركة	كلاهما	25	25%

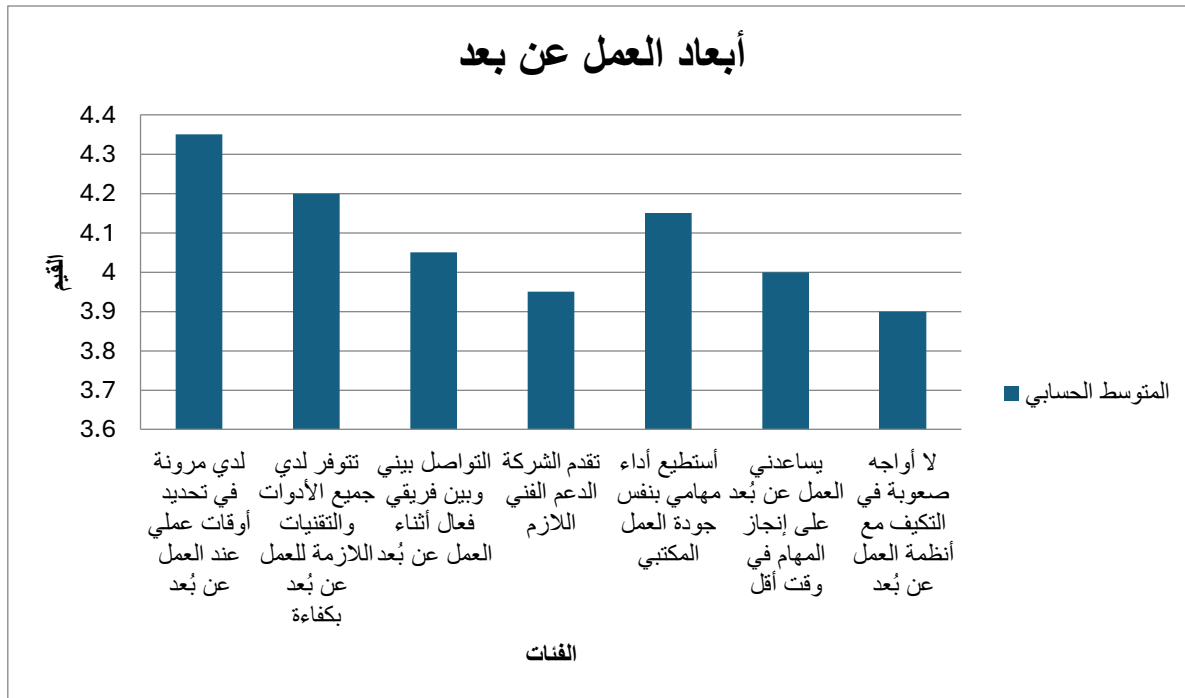


(شكل ١) البيانات الديموغرافية

يتضح من هذه البيانات أن غالبية المشاركين هم من الفئة العمرية 25-34 سنة، ويحمل معظمهم مؤهل البكالوريوس، ويعملون في شركات تسويق رقمي.

(جدول ٢) نتائج محور أبعاد العمل عن بُعد

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير
لدي مرونة في تحديد أوقات عملي عند العمل عن بُعد	0.62	4.35	موافقة عالية
تتوفر لدي جميع الأدوات والتقنيات اللازمة للعمل عن بُعد بكفاءة	0.75	4.20	موافقة عالية
التواصل بيني وبين فريقي فعال أثناء العمل عن بُعد	0.80	4.05	موافقة عالية
تقدم الشركة الدعم الفني اللازم	0.82	3.95	موافقة متوسطة إلى عالية
أستطيع أداء مهامي بنفس جودة العمل المكتبي	0.70	4.15	موافقة عالية
يساعدني العمل عن بُعد على إنجاز المهام في وقت أقل	0.85	4.00	موافقة عالية
لا أواجه صعوبة في التكيف مع أنظمة العمل عن بُعد	0.88	3.90	موافقة متوسطة

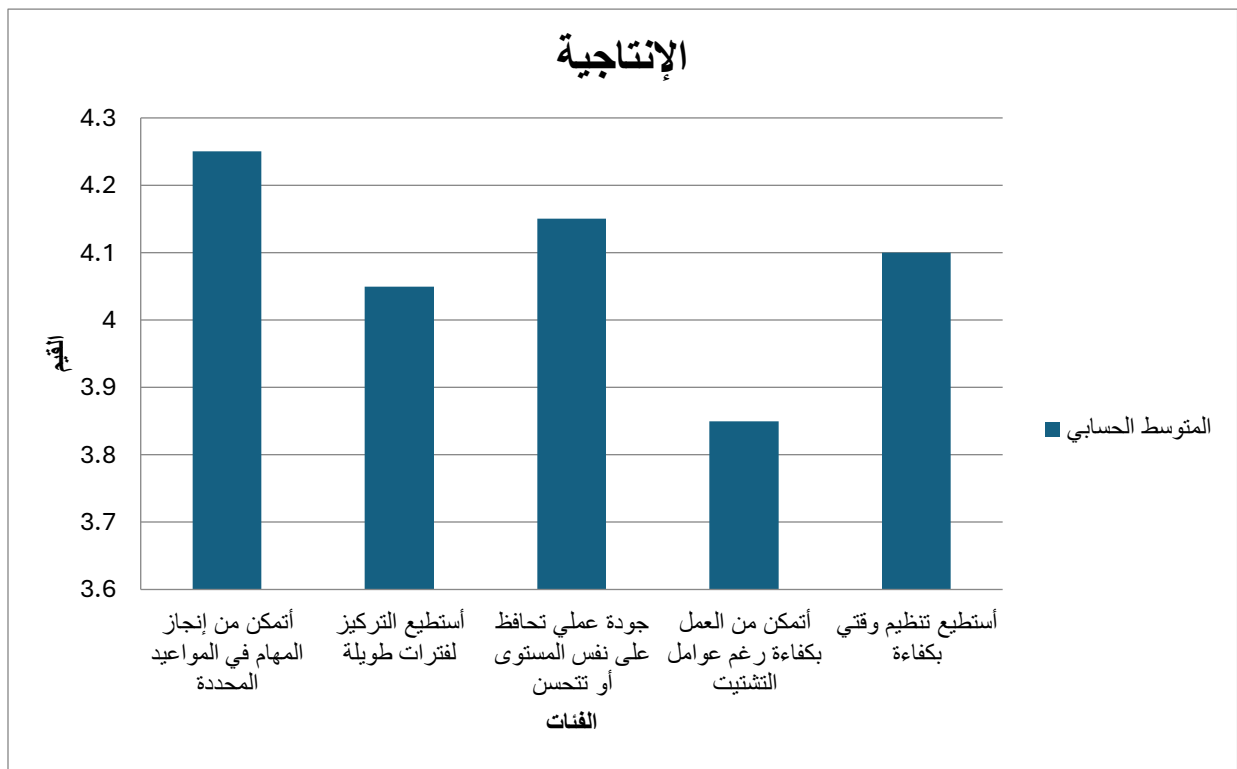


(شكل ٢) أبعاد العمل عن بُعد

تشير النتائج إلى أن المشاركين لديهم تقييم إيجابي لأبعاد العمل عن بُعد، خصوصًا من حيث المرونة وتوفر الأدوات.

(جدول ٣) نتائج محور الإنتاجية

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير
أتمكن من إنجاز المهام في المواعيد المحددة	0.65	4.25	موافقة عالية
أستطيع التركيز لفترات طويلة	0.78	4.05	موافقة عالية
جودة عملي تحافظ على نفس المستوى أو تتحسن	0.68	4.15	موافقة عالية
أتمكن من العمل بكفاءة رغم عوامل التششتيت	0.90	3.85	موافقة متوسطة
أستطيع تنظيم وقتي بكفاءة	0.72	4.10	موافقة عالية

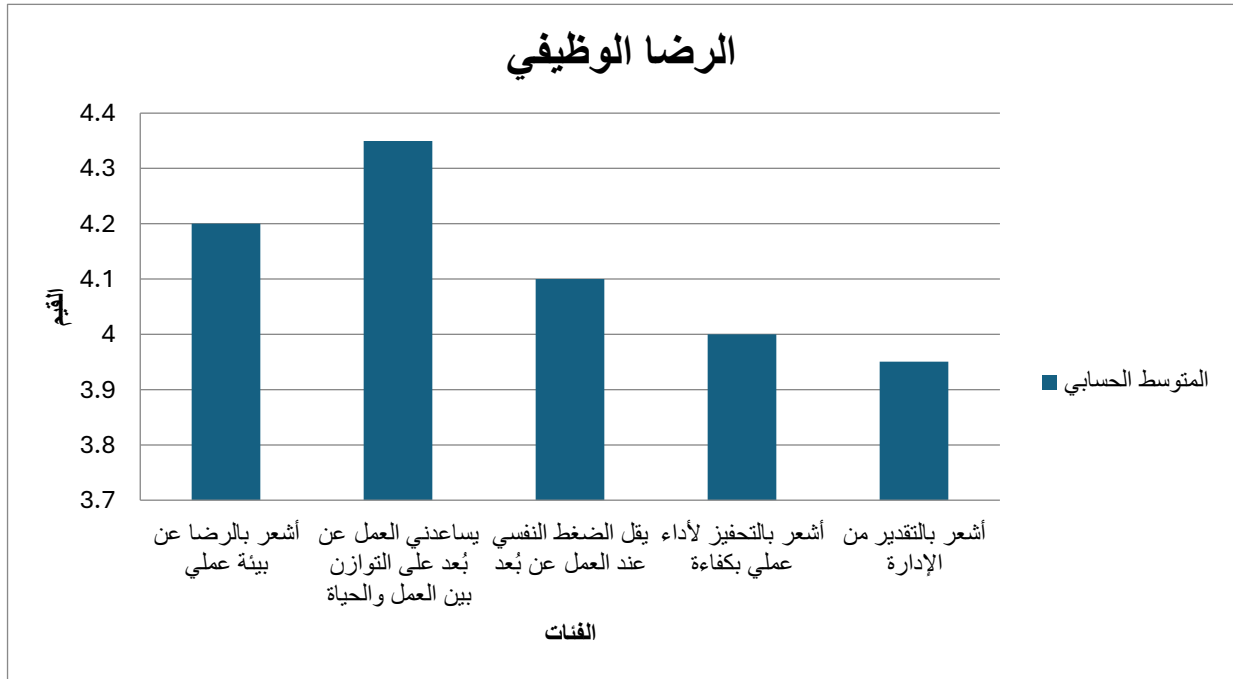


(شكل ٣) الإنتاجية

يتضح أن العمل عن بُعد ساعد أغلب الموظفين على الحفاظ أو تحسين أدائهم.

(جدول ٤) نتائج محور الرضا الوظيفي

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير
أشعر بالرضا عن بيئة عملي	0.70	4.20	موافقة عالية
يساعدني العمل عن بُعد على التوازن بين العمل والحياة	0.60	4.35	موافقة عالية جدًا
يقل الضغط النفسي عند العمل عن بُعد	0.72	4.10	موافقة عالية
أشعر بالتحفيز لأداء عملي بكفاءة	0.80	4.00	موافقة عالية
أشعر بالتقدير من الإدارة	0.85	3.95	موافقة متوسطة إلى عالية



(شكل ٤) الرضا الوظيفي

العمل عن بُعد أسهم في تحقيق التوازن بين الحياة والعمل وزاد من الرضا الوظيفي.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج هذه الدراسة حول أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي في شركات التسويق بالمملكة العربية السعودية مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس طبيعة التجربة التي خاضها الموظفون في ظل التحول المفاجئ لأنماط العمل أثناء جائحة كورونا 2020. وتُظهر النتائج أن العمل عن بُعد، رغم كونه تجربة غير مألوفة في العديد من الشركات قبل الجائحة، قد حقق في معظم محاوره مردودًا إيجابيًا سواء على مستوى الأداء الفردي أو على مستوى الرضا العام عن بيئة العمل.

ففيما يتعلق بمحور العمل عن بُعد، أظهرت النتائج ارتفاع المتوسطات الحسابية لمعظم العبارات، خاصة ما يتعلق بالمرونة الزمنية وتوفر الأدوات التقنية التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة. ويعكس ذلك قدرة شركات التسويق على التكيف السريع مع متطلبات التحول الرقمي، والاستفادة من البنية التحتية التقنية الموجودة لديها، بالإضافة إلى تبني أدوات التواصل الفعال التي ساعدت في استمرار سير العمل بسلاسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Błaszczyk وآخرين (2022) التي أكدت على أهمية التكنولوجيا في دعم استمرارية العمل عن بُعد.

أما في محور الإنتاجية، فقد تبين أن غالبية الموظفين شعروا بقدرتهم على إنجاز المهام في الوقت المحدد والحفاظ على جودة العمل، مع مستويات جيدة من التركيز، على الرغم من وجود بعض التحديات المتعلقة بالتشتيت في بيئة العمل المنزلية. ويشير هذا إلى أن العمل عن بُعد لم يؤثر سلبًا على كفاءة الأداء بل أسهم في تحسين بعض جوانبه، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة Zhang وآخرين (2022) التي أوضحت أن الشركات التي اعتمدت العمل عن بُعد شهدت أداءً أفضل مقارنة بغيرها.

وفيما يخص محور الرضا الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن العمل عن بُعد ساعد على تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وخفّض مستويات الضغط النفسي، كما رفع من شعور الموظفين بالتحفيز. ويُعزى ذلك

إلى تقليص أوقات التنقل، ومنح الموظفين مرونة أكبر في تنظيم يومهم، مما انعكس إيجابيًا على رضاهم العام عن وظائفهم. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Kowalski وآخرين (2022) التي أكدت أن التوازن بين العمل والحياة يشكل وسيطًا مهمًا في تعزيز الرضا الوظيفي.

من ناحية أخرى، ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، لا يمكن إغفال بعض التحديات التي أظهرتها النتائج، مثل انخفاض مستوى التفاعل المباشر بين الفرق في بعض الحالات، وهو ما قد يؤثر على الإبداع والتعاون في المدى الطويل. وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة تبني استراتيجيات تواصل أكثر ديناميكية، وتعزيز الأنشطة التي تحفز التفاعل الجماعي حتى في بيئات العمل الافتراضية.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن تجربة العمل عن بُعد في شركات التسويق بالمملكة العربية السعودية كانت ناجحة إلى حد كبير، ليس فقط في الحفاظ على الإنتاجية، بل في تحسين مؤشرات الرضا الوظيفي، شريطة استمرار الاستثمار في الأدوات التقنية، ودعم قنوات التواصل، ووضع سياسات واضحة لإدارة الأداء في بيئات العمل المرنة.

مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

الفرضية الأولى: "العمل عن بُعد يزيد من الإنتاجية الفردية للموظفين مقارنة بالعمل التقليدي في المكاتب" أظهرت نتائج الدراسة أن متوسطات العبارات المتعلقة بالإنتاجية كانت مرتفعة، حيث أكد معظم المشاركين أنهم قادرون على إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية، وهو ما يدعم صحة هذه الفرضية، ويتفق مع نتائج دراسات سابقة مثل Zhang وآخرين (2022) التي أشارت إلى تحسن أداء الشركات التي اعتمدت العمل عن بُعد.

الفرضية الثانية: "العمل عن بُعد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي"

أظهرت البيانات ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى المشاركين، خاصة فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة وانخفاض الضغط النفسي، مما يؤكد صحة هذه الفرضية، ويتسق مع نتائج دراسة Kowalski وآخرين (2022).

الفرضية الثالثة: "العمل عن بُعد يقلل من تكاليف التشغيل للمؤسسات"

لم تتناول الدراسة بشكل مباشر بيانات مالية للشركات، ولكن المؤشرات المستخلصة من إجابات المشاركين تشير إلى أن العمل عن بُعد قد أسهم في تقليل تكاليف بعض الموارد التشغيلية مثل المكاتب والخدمات، وهو ما يدعم الفرضية جزئياً.

الفرضية الرابعة: "فعالية العمل عن بُعد تعتمد على توفر البنية التحتية التقنية"

أكدت النتائج أن توفر الأدوات التقنية والدعم الفني كان من بين أهم العوامل التي ساعدت على نجاح العمل عن بُعد، مما يدعم صحة هذه الفرضية، ويؤكد على الدور الحاسم للبنية التحتية في تحقيق الكفاءة.

الإجابة عن أسئلة البحث

1. كيف يؤثر العمل عن بُعد على الإنتاجية مقارنة بالعمل المكتبي؟

أظهرت النتائج أن العمل عن بُعد عزز الإنتاجية في جوانب عديدة، خاصة الالتزام بالمواعيد وجودة الإنجاز.

2. كيف يؤثر العمل عن بُعد على رضا الموظفين تجاه عملهم؟

تبين أن العمل عن بُعد رفع مستويات الرضا من خلال منح مرونة أكبر وتحسين التوازن بين العمل والحياة.

3. ما العوامل التي تعزز أو تعيق الأداء في بيئات العمل عن بُعد؟

أبرز العوامل المعززة: المرونة، الأدوات التقنية، والدعم الفني. وأبرز المعوقات: ضعف التفاعل المباشر بين الفرق.

4. ما التحديات التي يواجهها الموظفون في بيئات العمل عن بُعد؟

تمثلت في بعض حالات العزلة وضعف التواصل الفوري، إضافة إلى التشتيت المنزلي في بعض الحالات.

5. هل يؤدي العمل عن بُعد إلى زيادة أو تقليل التفاعل بين الفرق والأقسام المختلفة؟

النتائج تشير إلى انخفاض نسبي في التفاعل المباشر، مع إمكانية تعويضه عبر أدوات تواصل فعّالة.

6. هل يسهم العمل عن بُعد في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية؟

نعم، وأكدت الغالبية أن هذا كان من أهم الإيجابيات.

7. كيف تؤثر التكنولوجيا والأدوات الرقمية على نموذج العمل عن بُعد؟

كان تأثيرها جوهرياً، حيث اعتُبرت العامل الأساسي في نجاح التجربة واستمراريتها.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

الخاتمة

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي في شركات التسويق بالمملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الكبيرة التي فرضتها جائحة كورونا عام 2020، وما تبعها من تغييرات جوهرية في أنماط العمل. وانطلقت من فرضيات رئيسية مفادها أن العمل عن بُعد يمكن أن يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي، إلى جانب خفض التكاليف التشغيلية، شريطة توافر البنية التحتية التقنية الملائمة وسياسات إدارية واضحة تدعم هذا التحول. وقد أظهرت نتائج البحث أن العمل عن بُعد حقق بالفعل تأثيرات إيجابية ملموسة، حيث ساعد على تحسين الأداء الفردي للموظفين عبر إتاحة قدر أكبر من المرونة في تنظيم الوقت، وتقليل ضغوط التنقل، مما عزز القدرة على التركيز وزاد من جودة المخرجات. كما انعكس ذلك إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي، خاصة من خلال تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ومنح الموظفين إحساساً أكبر بالاستقلالية والسيطرة على بيئة عملهم.

وأشارت النتائج كذلك إلى أن نجاح تجربة العمل عن بُعد ارتبط بشكل وثيق بتوفير الأدوات الرقمية الفعالة والدعم الفني المستمر، حيث لعبت هذه العوامل دوراً محورياً في ضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومع ذلك، فقد برزت تحديات واضحة، أهمها انخفاض مستوى التفاعل المباشر بين الفرق، وما قد يترتب عليه من ضعف في التعاون والابتكار، إضافة إلى الحاجة الماسة لوضع سياسات أكثر دقة لإدارة الأداء وتقييم النتائج في بيئة العمل الافتراضية.

ومن وجهة نظري، أرى أن العمل عن بُعد في قطاع التسويق يمثل فرصة استراتيجية لا ينبغي التغريط فيها، فهو ليس مجرد استجابة ظرفية لجائحة، بل هو نموذج عمل حديث قادر على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، وجذب الكفاءات من مختلف المناطق الجغرافية، وتخفيض الأعباء التشغيلية. إلا أن استدامة هذا النموذج تتطلب التزاماً مؤسسياً بتطوير البنية التحتية التقنية، وتبني استراتيجيات تواصل فعالة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة ترفع من جاهزية الموظفين وتعزز من مهاراتهم الرقمية. وبالنظر إلى التجربة السعودية، فإن المزج بين العمل عن بُعد والعمل الحضوري ضمن نموذج هجين قد يكون الخيار الأمثل، حيث يجمع بين مزايا المرونة والإبداع التي يوفرها العمل عن بُعد، وفوائد التفاعل المباشر التي يعززها العمل في المقرات، مما يضمن بيئة عمل متوازنة ومستدامة ترفع من الإنتاجية وترسخ الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

التوصيات

توصيات للشركات

1. تعزيز البنية التحتية التقنية: ينبغي على الشركات الاستثمار في تطوير أنظمة اتصال مرنة وآمنة، بما يشمل تحديث الخوادم، وتوسيع نطاق شبكات الاتصال، وضمان توافر تقنيات الحماية السيبرانية المتقدمة. كما يُستحسن توفير أدوات تواصل متعددة المنصات (Multi-platform Communication Tools) لتلبية احتياجات مختلف فرق العمل. ويجب أن تراعي هذه البنية التحتية التوافق مع جميع الأجهزة وأنظمة التشغيل التي قد يستخدمها الموظفون. بالإضافة إلى ذلك، يُوصى بإنشاء فريق دعم فني متاح على مدار الساعة لمعالجة المشكلات التقنية بشكل فوري، مما يقلل من تعطل العمل. إن الاستثمار المستمر في التكنولوجيا ليس رفاهية، بل ضرورة لضمان استمرارية الأداء في بيئات العمل الحديثة.
2. تبني سياسات عمل هجينة: يُعد الدمج بين العمل عن بُعد والعمل المكتبي أحد أفضل الأساليب لتحقيق التوازن بين المرونة وكفاءة التعاون المباشر. يمكن للشركات تحديد أيام محددة للعمل الحضوري لتعزيز التواصل الشخصي والاجتماعات الإبداعية، مع ترك حرية اختيار أيام العمل عن بُعد حسب طبيعة المهام. كما أن هذا النموذج يساهم في خفض الضغط النفسي الناتج عن العمل من المنزل بشكل دائم، و يتيح الحفاظ على الثقافة المؤسسية وروح الفريق. من المهم وضع إرشادات واضحة لهذا النظام الهجين لتجنب أي لبس أو تعارض في الجداول. وبهذا، يمكن ضمان تحقيق أقصى استفادة من مزايا كل من النمطين.
3. تطوير برامج تدريبية شاملة: تحتاج الشركات إلى تصميم برامج تدريبية موجهة للموظفين ومديري الفرق، تركز على رفع كفاءة استخدام أدوات العمل الرقمي، وتعزيز مهارات إدارة الوقت، والتواصل الفعال عن بُعد. يجب أن تتضمن هذه البرامج ورش عمل عملية، ومحاكاة لسيناريوهات حقيقية، مع تقديم تغذية راجعة بناءة. كما ينبغي أن تكون هذه البرامج دورية لضمان مواكبة التطورات التقنية وأساليب العمل الحديثة. ومن المهم دمج عناصر التدريب النفسي والاجتماعي لتعزيز الصمود الذهني والتكيف مع الضغوط. التدريب المستمر هو عنصر حاسم لنجاح العمل عن بُعد على المدى الطويل.

4. تعزيز الروابط الاجتماعية الافتراضية: ينبغي على الشركات تنظيم أنشطة افتراضية تفاعلية مثل الجلسات غير الرسمية، والألعاب الجماعية، وورش العمل التطويرية، بهدف تقليل الشعور بالعزلة وتعزيز روح الفريق. يمكن لهذه الأنشطة أن تخلق بيئة عمل أكثر دفئاً وتشجع الموظفين على تبادل الأفكار خارج نطاق العمل الروتيني. كما يوصى بقياس أثر هذه الأنشطة من خلال استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين. إن تقوية الروابط الاجتماعية حتى في الفضاء الافتراضي يسهم في رفع مستويات الولاء والانتماء المؤسسي. ولا ينبغي الاستخفاف بقيمة هذا الجانب على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

توصيات لصناع القرار

1. سن تشريعات واضحة ومنظمة للعمل عن بُعد

ينبغي وضع إطار قانوني شامل ينظم العمل عن بُعد، بحيث يحدد حقوق وواجبات كل من الموظفين وأصحاب العمل بوضوح، بما في ذلك ساعات العمل، وأساليب تقييم الأداء، وآليات حل النزاعات. يجب أن تتضمن هذه التشريعات بنوداً تضمن المساواة في الفرص بين الموظفين العاملين عن بُعد وأقرانهم في المكاتب. كما يجب مراعاة الجوانب الأمنية وحماية البيانات في هذه التشريعات. ويمكن لهذه القوانين أن تشجع المزيد من المؤسسات على اعتماد هذا النمط بثقة. وجود إطار تشريعي واضح هو الأساس لنجاح واستدامة العمل عن بُعد.

2. دعم المبادرات التقنية للشركات الصغيرة والمتوسطة

يُعد توفير حلول تقنية ميسورة التكلفة للشركات الصغيرة والمتوسطة أمراً ضرورياً لضمان قدرتها على المنافسة والاستفادة من مزايا العمل المرن. يمكن للحكومات تقديم حوافز مالية، أو برامج تمويل، أو شراكات مع مزودي الخدمات التقنية لتخفيف الأعباء. كما يمكن إنشاء منصات وطنية توفر أدوات مجانية أو منخفضة التكلفة للتواصل وإدارة المشاريع. إن دعم هذا القطاع الحيوي يسهم في خلق فرص عمل جديدة ويعزز الابتكار. ويُعد ذلك جزءاً من استراتيجية التنمية الاقتصادية المستدامة.

3. تشجيع الدراسات والبحوث القطاعية

ينبغي على الجهات المختصة تمويل ودعم الأبحاث التي ترصد أثر العمل عن بُعد على المدى الطويل، خاصة في القطاعات الخدمية والتسويقية. يجب أن تركز هذه الدراسات على جمع بيانات شاملة حول الإنتاجية، الرضا الوظيفي، التحديات التقنية، والتأثيرات الاجتماعية. كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في صياغة سياسات أكثر دقة وفعالية. إن الاعتماد على الأدلة العلمية في اتخاذ القرارات سيضمن أن تكون السياسات أكثر ملاءمة لاحتياجات سوق العمل المتغيرة. البحث المستمر هو أداة أساسية لتحسين الممارسات.

4. تعزيز برامج التدريب الوطني للتحويل الرقمي

يجب على الحكومات إنشاء برامج وطنية لتدريب القوى العاملة على المهارات الرقمية الضرورية للعمل عن بُعد، بما في ذلك الأمن السيبراني، إدارة المشاريع الرقمية، وأدوات التعاون السحابي. يمكن لهذه البرامج أن تكون متاحة عبر الإنترنت لتوسيع نطاق المستفيدين. كما يفضل التعاون مع الجامعات والمعاهد لتطوير مناهج متخصصة في هذا المجال. هذا النوع من التدريب لا يسهم فقط في تحسين إنتاجية الأفراد، بل يعزز أيضًا من قدرة الاقتصاد الوطني على مواكبة التطورات العالمية. الاستثمار في المهارات الرقمية هو استثمار في المستقبل.

ثالثًا: المقترحات للدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة (مثل التسويق، التعليم، والخدمات الصحية) لمعرفة الفروقات في تأثير العمل عن بُعد: يساعد هذا النوع من الدراسات على فهم مدى اختلاف تأثير العمل عن بُعد باختلاف طبيعة المهام ومتطلبات كل قطاع. فقد تكون بعض القطاعات أكثر ملاءمة للعمل عن بُعد نظرًا لاعتمادها الكبير على الأدوات الرقمية، بينما قد تواجه قطاعات أخرى تحديات أكبر بسبب الحاجة للتفاعل المباشر. كما يمكن أن تكشف هذه الدراسات عن استراتيجيات ناجحة في قطاع معين يمكن تطبيقها في قطاعات أخرى. إن هذه المقارنات القطاعية توفر أساسًا علميًا لتطوير سياسات مخصصة لكل مجال.

2. دراسة الأثر النفسي والاجتماعي طويل المدى للعمل عن بُعد على الموظفين: من المهم رصد تأثيرات العمل عن بُعد على الصحة النفسية والرفاه الاجتماعي للعاملين، خاصة مع استمرار هذا النمط لفترات طويلة. فقد يؤدي العمل المنعزل إلى زيادة مستويات القلق أو الشعور بالوحدة لدى البعض، بينما يمنح آخرين إحساسًا أكبر بالاستقلالية والراحة. هذه الدراسات يمكن أن تساعد المؤسسات في تصميم برامج دعم نفسي واجتماعي مناسبة. كما تسهم النتائج في وضع سياسات تحد من الأثر السلبي وتعزز الجوانب الإيجابية.

3. تحليل دور الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل تطبيق العمل عن بُعد: تعد الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في تحديد مدى تقبل الموظفين والمديرين لنظام العمل عن بُعد. فقد تتجح المؤسسات ذات الثقافة المرنة والمفتوحة في تبني هذا النمط بسهولة، بينما تواجه المؤسسات ذات الثقافة التقليدية صعوبات أكبر. دراسة هذا العامل تساعد على تحديد التغييرات المطلوبة في القيم والسياسات الداخلية لتعزيز فاعلية العمل عن بُعد. كما يمكن أن تكشف الأبحاث عن ممارسات ثقافية ملهمة يمكن تعميمها على مؤسسات أخرى.

4. دراسة العائد المالي المباشر من تطبيق العمل عن بُعد، من خلال تحليل تكاليف التشغيل والإنتاجية: يمكن أن توفر هذه الدراسات بيانات دقيقة حول مدى مساهمة العمل عن بُعد في خفض النفقات التشغيلية مثل إيجارات المكاتب وفواتير المرافق. كما يمكن قياس الزيادة في الإنتاجية الناتجة عن تقليل وقت التنقل وتحسين بيئة العمل. هذا النوع من التحليل المالي يساعد الشركات على اتخاذ قرارات مبنية على حقائق اقتصادية وليس فقط على التوجهات السائدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يحدد نقاط التعادل التي يصبح عندها العمل عن بُعد خيارًا مربحًا على المدى الطويل.

المراجع العربية

- الحاج، أحمد محمد، وموسى، عبد العزيز عبد الله. (2022). الرضا الوظيفي وأثره على العلاقة بين جودة المعلومات وكفاءة الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(7)، 338-351.
- السهيل، صالح زيد عبيد، وبشاير، فاطمة. (2023). مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال خلال جائحة (كوفيد-19) في دولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة العلوم التربوية، 31(3)، 269-315.
- زروق، بلال، والمسهلي، أروى. (2022). أثر العمل عن بعد على كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا: بالتطبيق على مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار ووزارة العمل وبلدية ظفار بسلطنة عمان. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 19(3)، 481-517.
- قرني، حسن. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة على كلية التجارة بجامعة المنصورة. مجلة السياسة والاقتصاد، 15(14)، 1-33.
- فكري، محمد. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات: دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45(3)، 135-182.

- Abdulrahim, H., & Yousif, G. (2023). Remote work Implications on productivity of workers in the Saudi financial sector. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 12.
- Alfaleh, A., Alkattan, A., Alageel, A., Mona, M. S., & Almutairi, K. (2021). Onsite versus remote working: The impact on sa'Isfaction, productivity, and performance of medical call center workers. *INQUIRY: The Journal of Health Care"Organization, Provision, and Financing*, 58, 00469580211056041.
- Błaszczuk, M., Popović, M., Zajdel, K., & Zajdel, R. (2022). The Impact of the COVID-19 pandemic on the organisation of remote work In IT companies. *Sustainability*, 14(20), 13373.
- Kowalski, K. B., Aruldoss, A., & S'tvan'ravana, B. G. (2022). Work-from-home productivity and job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Sustainability*, 14(18), 11179.
- Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H.-A. N., & Rizwan, S. (2023). The Impact of remote working on employee productivity during COVI'-19 in the UAE: The moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 339-352.
- Martin, L., Hauret, L., & Fuhrer, C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity: COVI'-19 findings. *PLOS ONE*, 17(3), e0265131.
- Meiryani, M., Nelviana, N., Koh, Y., Soeprivanto, G., Aliuaid, M. A., & Fakhru, F. (2022). The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during COVID-19 pandemic. *Frontiers In Psychology*, 13, 919631.
- Zhang, T., Gerlowski, D., & Acs, Z. (2022). Working from home: small business performance and the COVID-19 pandemic. *Small Business Economics*, 58(2), 611–636.

الملاحق

عزيزي/عزيزتي المشارك/المشاركة،

في إطار الدراسة البحثية بعنوان:

تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى

موظفي شركات التسويق في المملكة العربية السعودية"،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وملاحظات أفراد مجتمع الدراسة حول تجربتهم مع العمل عن بُعد، وتأثيره على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي في بيئة العمل.

إن مشاركتكم الصادقة والإجابة الدقيقة على البنود الواردة ستسهم في توفير بيانات مهمة تساعد الباحث على تحليل الواقع الحالي والخروج بتوصيات عملية لتعزيز فعالية بيئات العمل عن بُعد.

ملاحظات هامة:

جميع المعلومات التي تقدمونها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو التعبير عن رأيكم الشخصي بموضوعية.

يُرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عنكم بشكل أدق.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة
الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
العمر	أقل من 25 سنة ☐ 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
المستوى الوظيفي	إداري ☐ تنفيذي ☐ فني/إبداعي ☐ دعم فني ☐
نوع الشركة	تسويق رقمي ☐ تسويق تقليدي ☐ كلاهما ☐

القسم الثاني: أبعاد العمل عن بُعد

(مقياس ليكرت الخماسي: 1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة)

م	العبرة	5	4	3	2	1
1	لدي مرونة في تحديد أوقات عملي عند العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتوفر لدي جميع الأدوات والتقنيات اللازمة للعمل عن بُعد بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
3	أشعر بأن التواصل بيني وبين فريقتي فعال أثناء العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
4	تقدم الشركة الدعم الفني اللازم لحل مشكلات العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
5	أستطيع أداء مهامي بنفس جودة العمل المكتبي أو أفضل	☐	☐	☐	☐	☐
6	يساعدني العمل عن بُعد على إنجاز المهام في وقت أقل	☐	☐	☐	☐	☐
7	لا أواجه صعوبة في التكيف مع أنظمة العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: الإنتاجية

م	العبارة	5	4	3	2	1
8	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليّ في المواعيد المحددة	☐	☐	☐	☐	☐
9	أستطيع التركيز لفترات طويلة أثناء العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
10	جودة عملي تحافظ على نفس المستوى أو تتحسن عند العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
11	أتمكن من أداء مهامي بكفاءة حتى مع وجود عوامل تشتيت منزلية	☐	☐	☐	☐	☐
12	أستطيع تنظيم وقتي بكفاءة عند العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع: الرضا الوظيفي

م	العبارة	5	4	3	2	1
13	أشعر بالرضا عن بيئة عملي عند العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
14	يساعدني العمل عن بُعد في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية	☐	☐	☐	☐	☐
15	يقل مستوى الضغط النفسي لدي عند العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
16	أشعر بالتحفيز لأداء عملي بكفاءة عند العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
17	أشعر بالتقدير من قبل الإدارة أثناء العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً لتعاونكم واهتمامكم.

Midocean University

Master of Project Management



**The Impact of Remote Work on Poductivity and Job Satisfaction Among
Employees of Marketing Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:
Suleikha Hassan Osman

Academic Number:
243001922

Supervised by:
Dr. Faisal Abdul Hamad Mohammed
Dr. Fayez Jarad

Year:2025