

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية



تأثير العمل عن بعد على توازن العمل والحياة في ظل جائحة كوفيد19 عند الموظفين في المنظمات
الدولية - دراسة عملية في منظمة برنامج الأغذية العالمي في سورية

The impact of remote work on work/life balance during COVID19 on employees in
international organizations- a practical study in the World Food Programme in Syria.

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد الطالبة nisrin_118048

إشراف د. آيات الحلاق

الاهداء

الى الدنيا كلها...

أولادي جاد و سام

الى الزوج و الصديق و السند الدائم...

وسام

الى القدوة و العطاء و الدعم و السند و مئات الصفات التي لا تحصى...

بابا و ماما

الى توأم روحي و أعز الناس على روحي...

أختي دايان

الى صديقة "السبع سنوات" و الى باقي العمر...

سنا

الى ابنتي التي لم أدها...

صوفيا

الى كل شخص مر من حياتي و ساهم بتكويني العلمي و الشخصي...

شكراً لكم جميعاً

شكر و تقدير

عرفانا بالجميل يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من وقف إلى جانبي في دراستي هذه، وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على هذه الدراسة الدكتور ايات الحلاق التي قدمت لي الدعم والتوجيه والإرشاد ولم تبخل عليّ بعلمٍ أو وقتٍ أو جهدٍ حتى أبصرَ هذا العمل النور.

وأتقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدونه من مقترحات قيمة تهدف إلى تصويب ما يرد في هذه الرسالة من خطأ وإلى الارتقاء بها.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى زملائي وزميلاتي في منظمة برنامج الأغذية العالمي وزملائي وزميلاتي الأعزاء في الجامعة الذين تشاركوا معي عناء الدراسة وتقاسموا معي المصاعب وساعدوني في إتمام دراستي وإكمال هذه الرسالة. كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة أو بالإرشاد وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

ملخص الدراسة

الطالبة: نسرين عرنوق

العنوان: تأثير العمل عن بعد على توازن العمل والحياة في ظل جائحة كوفيد19 عند الموظفين في المنظمات الدولية - دراسة عملية في منظمة برنامج الأغذية العالمي في سورية

عام: 2021

الجامعة الافتراضية السورية

اشراف الدكتور آيات الحلاق

تهدف هذه الدراسة الى بحث الترابط بين العمل من المنزل خلال جائحة COVID19 و قدرة موظف برنامج الأغذية العالمي على تحقيق التوازن بين العمل و حياته الخاصة. كما تهدف هذه الدراسة للتوصل الى توصيات واقعية قد تفيد المنظمة في اعانة موظفيها على تحقيق هذا التوازن.

يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي برنامج الأغذية في سوريا. تم توزيع الاستبيان على مكاتب برنامج الأغذية العالمي في سوريا و المتوزعة في سبع محافظات. تمت الاجابة على الاستبيان 54 مرة. و قد استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الاحصائية في برنامج SPSS لتحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة الى انه بحسب الطرائق التحليلية المستخدمة لا يوجد رابط معنوي بين العمل من المنزل و قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل خلل جائحة COVID19 عند موظفي برنامج الأغذية العالمي في سوريا.

و انتهت الدراسة الى تقديم مجموعة من الحلول و المقترحات:

- على المستوى الأكاديمي تم اقتراح تغيير مزيج المتغيرات المستقلة لايجاد المؤثرات على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.
- اقترح استمرار المنظمة بتطبيق السياسات و اليات العمل و قوانين العمل الهادفة الى صحة الموظف الجسدية و نفسية.

الكلمات المفتاحية: العمل من المنزل, التوازن بين الحياة و العمل

Summary

Student: Nisrin Arnouk

Title: The impact of remote work on work/life balance during COVID19 on employees in international organizations- a practical study in the World Food Programme in Syria.

Syrian Virtual University year: 2021

Supervised by Dr. Ayat Al-Hallaq

This study aims to investigate the correlation between working from home during the COVID19 pandemic and the ability of a WFP employee to achieve work life balance. This study also aims to reach realistic recommendations that may benefit the organization in helping its employees to achieve this balance.

The study population consisted of all WFP staff in Syria. The questionnaire was distributed to the offices of the World Food Program in Syria, which are distributed in seven governorates. The questionnaire was answered 54 times. The researcher used several statistical methods in the SPSS program to analyse the data and present the results of the study.

The study concluded that, according to the analytical methods used, there is no significant link between working from home and the employee's ability to achieve work-life balance during the COVID19 pandemic among WFP employees in Syria.

The study ended with providing a set of solutions and suggestions:

- At the academic level, it was suggested to change the mix of independent variables to find the influences on the employee's ability to achieve a balance between work and life.
- It was also suggested that the organization continue to apply policies, work mechanisms and labor laws aimed at the employee's physical and psychological health.

Keywords: work from home, remote work, work-life balance

قائمة المحتويات

أ	الاهداء.....
ب	شكر و تقدير.....
ت	ملخص الدراسة.....
ج	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
	القسم الأول- الاطار العام للبحث
1	مقدمة.....
1	الدراسات السابقة:.....
4	مشكلة البحث.....
4	أهداف البحث:.....
5	أهمية البحث.....
5	حدود البحث.....
5	منهجية البحث.....
	القسم الثاني- الاطار النظري للبحث
8	مفهوم العمل عن بعد.....
10	أنواع العمل عن بعد.....
11	فوائد العمل عن بعد.....
14	تحديات العمل عن بعد.....
15	النتائج السلبية للعمل عن بعد.....
17	العوامل المؤثرة على العمل عن بعد.....
17	مفهوم التوازن بين الحياة و العمل.....
18	أهمية التوازن بين الحياة و العمل.....
19	العوامل المؤثرة على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.....
21	نماذج التوازن بين الحياة والعمل.....
22	تعريف المنظمات الدولية.....
23	منظمة برنامج الأغذية العالمي التابع للأمم المتحدة.....
23	انجازات برنامج الأغذية العالمي في سوريا.....
	القسم الثالث- الاطار العملي للبحث
26	عينة البحث.....
26	أدوات جمع البيانات.....
26	متغيرات البحث.....
27	فرضيات البحث.....
27	المعالجة الاحصائية المستخدمة.....
29	وصف أفراد عينة الدراسة.....
37	اختبار الفرضيات.....
41	الاستنتاجات.....
42	المقترحات.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
1\2	تعريف مختلفة للعمل عن بعد	9
2\2	فوائد العمل عن بعد	13
3\2	التحديات التي تواجه العمل عن بعد	14
4\2	العيوب الناتجة عن العمل عن بعد	14
5\3	الألفاكرونيباخ للدراسة	28
6\3	الألفاكرونيباخ لمحاول الدراسة الأربعة	28
7\3	المعلومات الديموغرافية	29
8\3	الاحصاءات الوصفية و التوزيع التكراري النسبي لمحور التوازن بين الحياة و العمل	33
9\3	الاحصاءات الوصفية و التوزيع التكراري النسبي لمحور التحفيز الوظيفي	34
10\3	الاحصاءات الوصفية و التوزيع التكراري النسبي لمحور بيئة العمل	35
11\3	الاحصاءات الوصفية و التوزيع التكراري النسبي لمحور الصحة و الرفاهية	36
12\3	ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة الثلاث و متغير التوازن بين الحياة و العمل	37
13\3	ارتباط بيرسون بين المتغيرات الديموغرافية و محور التوازن بين الحياة و العمل	37

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1\2	النسب المئوية لأفراد العينة بحسب الجنس	30
2\2	النسب المئوية لأفراد العينة بحسب العمر	30
3\2	النسب المئوية لأفراد العينة بحسب الشهادة العلمية	31
4\2	النسب المئوية لأفراد العينة بحسب الوضع العائلي	31
5\3	النسب المئوية لأفراد العينة بحسب وجود أطفال أو غيرهم	32
6\3	النسب المئوية لأفراد العينة بحسب جدول العمل	32

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

في نهايات عام 2019 ظهرت أول حالات إصابة بفيروس كورونا المستجد وفي الشهر الثالث من عام 2020 قام الأمين العام لمنظمة الصحة العالمية بإعلان انتشار COVID19 جائحة. وبناء على ذلك بدأت إجراءات الإقفال التام حول العالم في الشهر الرابع و ذلك بحسب الموقع الرسمي لمنظمة الصحة العالمية.¹

أيضا في الشهر الرابع بدأت في سوريا إجراءات حظر التجول والحد من التجمعات وتخفيف نسبة العاملين في القطاع العام واغلاق العديد من المنشآت بشكل كامل.

واتبعا لتوصيات منظمة الصحة العالمية وتماشيا مع الإجراءات التي طبقتها الحكومة السورية قامت منظمات الأمم المتحدة عامة وبرنامج الأغذية العالمي خاصة بتطبيق العمل عن بعد وذلك لحماية صحة الموظفين وعدم المساهمة في انتشار الفيروس مع الاكمال بمهامها فيما يتعلق بمكافحة الجوع في سوريا.

بعد مضي أكثر من عام على تطبيق أساليب العمل الجديدة بدأت تظهر آثار العمل عن بعد إن كانت إيجابية أو سلبية على كل من الحياة العملية والشخصية للموظف وقدرته على تحقيق التوازن بينهما.

تسعى هذه الدراسة الى معرفة تأثير العمل عن بعد على قدرة الموظف الذي يعمل عن بعد في برنامج الأغذية العالمي بتحقيق التوازن بين العمل والحياة والتوصل الى بعض التوصيات التي يمكن للمنظمة أن تستفيد منها بهدف دعم هذا التوازن عند الموظفين.

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بعرض عدد من الدراسات السابقة وأغلبها حديثة من عام 2020 وذلك لحدثة ظهور جائحة COVID 19 والاستجابة السريعة في طرق العمل.

1- (Gigauri, 2020) بعنوان: “Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance”²

يناقش هذا البحث التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة الحالية من ناحية العمل عن بعد وتحدد تداعيات جائحة COVID على الموارد البشرية.

تنوه هذه الدراسة الى التغييرات الاستثنائية التي سببتها جائحة COVID والتي أجبرت العديد من الشركات حول العالم بتسريع الانتقال الى الأعمال الرقمية. يرى الباحث أن ادارة الموارد البشرية هي في قلب هذه التحولات التي تهدف الى دعم المنظمات في اجتياز الحاضر الغامض والمستقبل الغير مرئي.

¹ Timeline- WHO's COVID 19 response, www.who.int Access date 18/04/2021

² Iza Gigauri. (2020) Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 4(31). doi: 10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148

يرى الباحث أنه على إدارة الموارد البشرية إدارة الأشخاص في الشركات خلال الأزمة من أجل ضمان استمرارية العمل وضمان تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وأن المستقبل يجلب معه معايير عمل أكثر مرونة وصديقة للعمل عن بعد والعمل الرقمي ازدادت أهمية العناية بصحة الموظف العامة والتغيرات في قوانين العمل وفراغات العمل وأنظمة التعاون والتشارك في العمل.

يجد الباحث أنه على الشركات الغاء الاجتماعات في أيام معينة لإتاحة فرصة للموظفين للاستراحة وخاصة أنهم بدأوا بممارسة أعمالهم مساء في الأوقات المخصصة للحياة الشخصية. كما أكد على أهمية العناية بتحسين التواصل بين الموظفين. كما أوصى بالسماح للموظف باختيار آلية العمل إن أمكن بسبب وجود اختلاف بين الموظفين في تفضيلهم العمل عن بعد أو العمل في المكاتب.

2- (Iqbal et al, 2020) بعنوان: "Remote Work and Well-being"³

قام الباحث بالإشارة إلى المرونة التي أنت نتيجة العمل عن بعد وخاصة فيما يتعلق باختيار أسلوب العمل. وأشار إلى أن الانتقال السريع إلى العمل عن بعد لشريحة كبيرة من القوة العاملة أدت إلى تحدي الأفكار التقليدية حول هذا الأسلوب في العمل.

قام الباحث بتسليط الضوء إلى أنا العمل عن بعد نتائج وتداعياته تختلف عندما يقوم به الجميع مقارنة بشريحة قليلة. نوه إلى وجود عائلات بأكملها تتعايش في نفس المنزل خلال ساعات العمل، والحاجة إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. في هذا البحث، تمت دراسة تأثير العمل عن بُعد على رفاهية الأشخاص الذين اضطروا إلى تكيف حياتهم العملية مع التواجد في المنزل. تم التركيز على الجانب المعرفي لإنجاز العمل، وتحديات التفاوض على الحدود والتأثير على الرفاهية الجسدية والعقلية - وكلها مكونات مهمة للإنتاجية والرضا عن الحياة. استناداً إلى النتائج من استطلاع خارجي، تم التوصل إلى رؤية حول كيف يمكن لأماكن العمل المستقبلية التي تتطلع إلى الانتقال إلى نموذج مختلط للعمل عن بُعد في المستقبل القريب

3- (Domene et al, 2021) بعنوان "An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19"⁴

يرى الباحث أن فهم عافية العمل والحياة يساهم في تحسين الصحة البدنية والصحة العقلية وإنتاجية

³ Shamsi Iqbal, Jina Suh, Mary Czerwinski, Gloria Mark, and Jaime Teevan. 2018. Remote Work and Well-being. In NFOR '20: The 2020 Workshop on the New Future of Work, August 3–5, 2020 (Virtual). ACM, New York, NY, USA, 7 pages. <https://doi.org/10.1145/1122445.1122456>

⁴ Como, R. ., Hambley, L. ., & Domene, J. (2021). An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career Development*, 20(1), 46-56. Retrieved from <https://cjcd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjcd/article/view/92>

العمال عن بعد. نظرًا لإرشادات التباعد الجسدي المرتبطة بوباء COVID-19 ، كان العديد من الموظفين يعملون من المنزل ، غالبًا دون تدريب وموارد كافية. يتساءل الباحث كيف تأثرت صحة العمل والحياة للعمال عن بعد بهذا التحول السريع إلى العمل عن بعد؟ وكيف يمكن تحسين العافية بين العمل والحياة خلال هذه الأوقات غير المسبوقة وما بعدها؟

تمت مراجعة التحليلات العلمية حول COVID-19 والعمل عن بعد، إلى جانب المنشورات حول العمل عن بُعد والعافية في العمل والحياة. تشير الأدبيات إلى أن رفاهية العمل والحياة للعمال عن بُعد يمكن أن تتأثر بنقص الدعم التنظيمي أثناء الانتقال إلى العمل عن بُعد ، جنبًا إلى جنب مع الإجهاد المرتبط بـ COVID-19 بعيدًا عن الوباء ، ستحتاج المنظمات والموظفون إلى الدعم لإيجاد خطط عمل مناسبة عن بُعد. يمكن لممارسي التطوير الوظيفي مساعدة العملاء من خلال إدراكهم لكيفية تعقيد الانتقال إلى العمل عن بُعد بسبب ديناميكيات المنزل ، وضغط COVID ، والإرهاق ، وتحديات التعاون. يؤكد الباحث الى الحاجة إلى مزيد من البحث لدعم القوى العاملة الجديدة عن بُعد بشكل أفضل، بما في ذلك اختيار الهيكل الأكثر صلة لوصف العلاقة بين العمل والحياة، وفهم كيف يؤثر إجهاد COVID على صحة العمل والحياة على المدى الطويل، واختبار برامج التدريب ذات الصلة. أوصى الباحث بتعيين متخصصون في الموارد البشرية يعملون في العناية بالصحة العقلية للموظفين. إضافة الى توصية المدراء بالتركيز على نتائج العمل بدل المدخلات مما يفسح مجال مرونة للموظفين في تنظيم عملهم. وركز على أهمية تشجيع الموظفين على تحسين أساليب الرعاية الذاتية. وأوصى أيضا بتوفير تدريب للموظفين والإداريين عن كيفية العمل عن البعد وخاصة في تطوير العمل الجماعي الافتراضي.

4- (Toscano et al, 2020) بعنوان: "Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation"⁵

من منتصف الشهر الثالث إلى نهاية الشهر الخامس 2020، أجبر ملايين الإيطاليين على العمل من المنزل بسبب أحكام الإغلاق التي فرضتها الحكومة الإيطالية لاحتواء وباء كوفيد19. نتيجة لذلك ، اضطر العديد من الموظفين إلى التحول فجأة إلى العمل عن بُعد ، حيث واجهوا كلا من المشاكل والفرص. تمثل العزلة الاجتماعية عن الزملاء ومكان العمل جانباً نموذجياً جانب من جوانب العمل عن بعد والتي زادت بشكل ملحوظ خلال فترة العزل الاجتماعي التي فرضتها الحكومة. تبحث هذه الدراسة في العلاقات المتبادلة بين العزلة الاجتماعية من حيث التوتر ، ادراك إنتاجية العمل عن بعد ورضا العمل عن بعد.

⁵ Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804. doi:10.3390/su12239804

مشكلة البحث

بناء على دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على موظفي برنامج الأغذية العالمي في سوريا وجدت الكثير من الاختلاف في الآراء ووجهات النظر حول جدوى العمل عن بعد وخاصة في قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

و بناء على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع تحديداً " و مواضيع مرتبطة تم التوصل الى التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير العمل عن بعد على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية؟

و انطلاقاً من هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو تأثير العمل عن بعد على الحياة العملية للموظف:
 - ما هو تأثير العمل عن بعد على قدرة الموظف على ضبط ساعات عمله؟
 - ما هو تأثير العمل عن بعد على كمية المهام الموكلة إليه؟
2. ما هو تأثير لحياة العملية على حياة لموظف الشخصية:
 - ما هو تأثير العمل عن بعد على وقت الموظف المخصص لعائلته؟
 - ما هو تأثير العمل عن بعد على وقت الموظف المخصص لممارسة النشاطات الترفيهية؟
 - ما هو تأثير العمل عن بعد على وقت الموظف المخصص لإدارة منزله؟
 - ما هو تأثير العمل عن بعد على الصحة النفسية للموظف؟
 - ما هو تأثير العمل عن بعد على الصحة الجسدية للموظف؟
3. ما هو تأثير العوامل الديموغرافية على قدرة الموظف على الموازنة بين الحياة و العمل:
 - ما هو تأثير جنس الموظف؟
 - ما هو تأثير الحالة الزوجية للموظف؟
 - ما هو تأثير عمر الموظف؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي من البحث هو تحديد الآثار الإيجابية والسلبية للعمل عن بعد على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وذلك من خلال الهدفين الفرعيين التاليين:

- تحديد تأثير العمل عن بعد على عمل الموظف من ناحية الوقت و الجهد المبذولين مقارنة مع نموذج العمل التقليدي.

- تأثير العمل عن بعد على قدرة الموظف من متابعة حياته الشخصية فيما يخص نفسه وعائلته ومنزله واهتماماته الشخصية.

أهمية البحث

الأهمية النظرية:

يهدف البحث الى تقديم بيانات واستنتاجات جديدة الى المجتمع العلمي حيث انه لم تتم دراسة تأثير العمل عن بعد على قدرة الموظف في تحقيق التوازن بين العمل والحياة في سوريا والمنظمات الإنسانية العاملة فيها. فحداثة هذا الوباء وأساليب العمل الجديدة توفر فرصة لوضع إطار نظري عن كيفية التأقلم مع الصعوبات الناتجة من العمل عن بعد.

الأهمية التطبيقية:

يهدف هذا البحث الى فهم العلاقة بين العمل عن بعد وقدرة الموظف أن يحقق التوازن بين العمل والحياة. كما يهدف البحث الى تقديم حلول تطبيقية حقيقية لدعم هذا التوازن عند موظفي منظمة برنامج الأغذية العالمي و من خلال ذلك دعم مهمة المنظمة الإنسانية بشكل مباشر و غير مباشر.

حدود البحث

الحدود الزمانية:

ينطلق هذا البحث من بداية تطبيق إجراءات العمل عن بعد في برنامج الأغذية العالمي حتى الوقت الحاضر. أي يمتد البحث من شهر نيسان عام 2020 حتى شهر نيسان عام 2021.

الحدود المكانية:

يتم اجراء هذا البحث في الجمهورية العربية السورية ضمن منظمة برنامج الأغذية العالمي التابع للأمم المتحدة.

الحدود البشرية:

يتم اجراء هذا البحث على موظفي برنامج الأغذية العالمي الموزعين في أغلب المحافظات السورية واللذين يصل عددهم الى حوالي 400 موظف.

منهجية البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي بشكل رئيسي كمنهجية عامة للبحث وذلك من خلال محاولة الإجابة على عدة اسئلة فرعية لفهم السؤال الأساسي.

البيانات الأولية حصلت عليها الباحثة من الإستبيان الذي تم تصميمه من قبل الباحثة اعتماداً على دراسات سابقة مرتبطة و هي موظفة في المنظمة نفسها و تم توزيع الاستبيان على مجتمع البحث المكون مما يقارب 400 موظف في كافة فروع برنامج الأغذية العالمي في سوريا. ثم تم استخدام برنامج ال SPSS لتحليل البيانات. البيانات الثانوية تم الحصول عليها من الدراسات السابقة و الكتب المرجعية و المجالات العلمية.

الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث

مفهوم العمل عن بعد

اختلفت تعاريف العمل عن بعد في الأدبيات و لكن تم الاتفاق على وجود نهجين متميزين لإنشاء هذا التعريف. النهج الأول الذي تضمن موقع العاملين عن بعد والثاني ركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلوكية والسلوكية.

في المنظور الأول ينصب التركيز الرئيسي على الموقع الذي يعمل فيه الموظفون في المناطق البعيدة عن مكاتبهم التقليدية التي لا يزالون يعملون فيها (Montreuil & Lippel 2003)⁶. هذه المواقع يمكن أن تكون منزلية ومكاتب تابعة غير تقليدية، ومكاتب اتصالات ومكاتب مجاورة إلخ.

أكد المنظور الثاني على استخدام الحوسبة والاتصالات كأدوات عمل أساسية للعاملين عن بعد من أجل تحقيق اتصال نقل البيانات (Pulido & López 2005)⁷. كما تناول (Overmyer 2011)⁸ أيضاً أن العمل عن بعد ظهر بتسهيل ومساعدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغض النظر عن العمل الذي تم على أساس الدوام الجزئي أو بدوام كامل.

وفقاً للغالبية العظمى من الأدبيات يجب أن يشمل التعريف المتفق عليه للعمل عن بعد كلا المنظورين المذكورين أعلاه.

كان التعريف المحدد للعمل عن بعد هو:

"العمل عن بعد يتضمن العمل بعيداً عن استخدام المكتب التقليدي أجهزة الكمبيوتر ومرافق الاتصالات للحفاظ على ارتباط بالمكتب" (Bélanger & Allport 2008)⁹.

تم تأسيس هذا التعريف الواسع للعمل عن بعد أيضاً في الأدبيات الأخرى بما في ذلك Ruppel & Harrington (1995) و Karimi et al (2000) و Blackwell & Demerath (2002) و Bailey & Kurland (2002) و Greenhill & Wilson (2006) معروض في الجدول أدناه.

⁶ Ruppel, C & Harrington, S 1995, 'Telework: an innovation nobody is getting on the bandwagon', *Data Base for Advanced in Information Systems*, vol. 26, no. 2 & 3, pp. 87-104.

⁷ Pulido, J & López, F 2005, 'Teleworking in the information sector in Spain', *International Journal of Information Management*, vol. 25, no. 3, pp. 229-239.

⁸ Overmyer, S 2011, 'Implementing telework: lessons learned from four federal agencies', *IBM Center for the Business of Government*, Washington, D.C.

⁹ Bélanger, F & Allport, C 2008, 'Collaborative technologies in knowledge telework: an exploratory study', *Information Systems Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 101-121.

جدول 1 تعاريف مختلفة للعمل عن بعد

المرجع	تعريف العمل عن بعد
Ruppel & Harrington (1995)	"العمل عن بعد يجمع بين استخدام المعدات الإلكترونية ورابط الاتصال بصاحب العمل لتمكين العاملين في مجال المعلومات من العمل في مواقع مستقلة عن موقع صاحب العمل."
Gupta et all (2000)	"يتم تنفيذ العمل في المنزل أو في مكتب قريب من المنزل (بعيداً عن المكاتب المركزية أو مرافق الإنتاج) حيث لا يكون للعامل اتصال شخصي بزملاء العمل ولكنه قادر على التواصل معهم وأداء المهام المتعلقة بالعمل باستخدام الكمبيوتر والاتصالات التكنولوجيات."
Blackwell & Demerath (2002)	"العمل في المنزل أو في مكان آخر حيث يستخدم الموظفون أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات للتواصل مع المكتب الرئيسي والمشرفين وزملاء العمل والعملاء."
Bailey & Kurkland (2002)	"العمل خارج مكان العمل التقليدي والتواصل معه عن طريق الاتصالات السلكية واللاسلكية أو التكنولوجيا القائمة على الكمبيوتر."
Greenhill & Wilson (2006)	"العمل الذي يتم تنفيذه على مسافة من المنظمة الأساسية من خلال وسيط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات."

من القراءات السابقة يمكن أن نعبر عن العمل عن بعد على أنه أي مهمة يمكن إكمالها من أي مكان- عادةً ما يكون المنزل بشرط أن يكون الموظف قادر على الوصول إلى الأدوات والموارد المطلوبة لأداء المهام. في كثير من الحالات هذه الأيام يعني العمل عن بُعد العمل عبر الإنترنت. بمعنى آخر باستخدام البرامج والأدوات والتطبيقات التي يمكن الوصول إليها باستخدام الإنترنت. فإذا كانت الوظيفة مستقلة عن الموقع فهذا يعني أن الموظف ليس مضطراً للعيش في مكان معين لإكمال الوظيفة أو الدوام في مكتب مشترك.

تم تصنيف العمل عن بعد الى ثلاثة أنواع والتي تم تناولها في Pe´rez et al (2005)¹¹. كانت الأنواع الثلاثة للعمل عن بعد و هي العمل عن بعد في المنزل والذي يشير إلى العمل الذي يتم انجازه في المنزل. العمل عن بعد المتنقل الذي يشير إلى العمل القائم على الحركة واستخدام تقنيات الاتصال من مواقع متنوعة تحتوي على طائرة أو فندق وما إلى ذلك. مراكز الاتصال التي تشير إلى العمل الذي تم إنشاؤه في كل من خارج المنزل وبعيداً عن المكتب التقليدي.

و بشكل رئيسي يمكن تصنيف أنواع العمل عن بعد بحسب شكل العمل عن بعد و مكان العمل عن بعد.

العمل عن بعد حسب شكل العمل

- العمل عن بعد بشكل جزئي: حيث يمكن للموظف بناء على طلب جهة عمله تقسيم وقت عمله بين مقر العمل الرئيسي ومكان العمل عن بعد بنسب متساوية أو مختلفة وقد يكون ذلك ساعات في اليوم أو أياماً في الاسبوع أو الشهر.
- العمل عن بعد بشكل كلي: وهي الوظائف التي يمكن تأديتها بشكل كامل من خارج مقر العمل الرسمي وهذا قد يتضمن العمل من المنزل أو من مركز اتصال عن بعد أو من مكتب العميل . وهذا النوع من العمل يؤدي إل انخفاض محتمل في النفقات على أساس المشاركة في مكاتب العمل أو تكاليف تأجير مكان للعمل.
- العمل عن بعد حسب الطلب أو وفق الظروف: وهو العمل بصورة غير منتظمة نتيجة لحالات معينة كالأزمات أو المشاكل الصحية أو كعمل بديل عن العمل الرئيسي.

العمل عن بعد حسب مكان العمل

- العمل من المنزل : (home telework) وهو الشكل الشائع حيث يتم تخصيص جزء من المنزل وتجهيزه بالمعدات الضرورية لأداء العمل بشكل مريح وبشكل يستطيع الموظف من خلاله الحفاظ على وثائق العمل من الضياع الاتلاف وعادة ما تدفع المنظمة تكاليف التجهيز عن الموظف أو يتم التعويض عن ذلك (1996) Hersh¹².

¹⁰ <https://www.workplaceless.com/blog/types-remote-work>

¹¹ Pe´rez, M, Sa´nchez, A, Carnicer, P & Jime´nez, M 2005, 'The synergism of teleworking and information and communication technologies', *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 18, no. 1, pp. 95-112.

¹² Hersh, M. (1996). teleworking: its impact on work culture and sustainability. 13th Triennial World Congress. San Francisco, USA, 839-844.

- المكاتب التابعة: (satellite offices) تسمح للموظفين من منظمة واحدة بالعمل والتواصل مع المكتب المركزي.
- مراكز العمل المجاورة: (neighborhood work centers) والتي يتشارك فيها الموظفون من منظمات مختلفة المساحات والمعدات المختلفة وهي عادة تكون قريبة من المنزل والتي يتم تهيئتها من طرف المجتمع المحلي او رجال الأعمال.
- و هناك عدة مفاهيم اخرى يمكن أخذها في عين الاعتبار عند تصنيف أنواع العمل عن بعد:
 - العمل عن بعد بشكل كلي : في موقع بعيد تمامًا حيث لا يعمل الموظف سوى من المنزل لا يذهب أبدًا إلى الموقع الفعلي للشركة. أصبح هذا أكثر شيوعًا حيث تدرك الشركات أن لديها إمكانية الوصول إلى مجموعة مواهب أوسع بكثير إذا سمحت للناس من جميع أنحاء التقدم لشغل وظائفهم.
 - وظيفة مرنة: توفر الوظيفة المرنة المرونة سواء فيما يتعلق بالجدول الزمني أو موقع العمل أو كليهما. إذا كانت الوظيفة المرنة توفر مرونة في الموقع فقد يتمكن الموظف بالعمل عن بُعد فقط أو قد يطلب منه أن يعمل من الموقع الفعلي للشركة على الأقل لبعض الوقت.
 - العمل على الحساب الخاص: الوظيفة المستقلة هي الوظيفة التي يتم التعاقد فيها مع الخبير بدلاً من أن يكون موظفًا لدى المنظمة. غالبًا ما تكون وظائف العمل المستقل مستقلة عن الموقع. بحكم التعريف العامل المستقل يحدد ساعات العمل الخاصة به ويحدد أسعاره الخاصة لذلك يعد هذا مكانًا جيدًا لبدء الخوض في عالم العمل عن بُعد.
 - الاعمال تجاريه عبر الانترنت: يمكن بناء العمل الخاص عبر الإنترنت والذي يسمح بطبيعته بالعمل عن بُعد. يمكن لأصحاب المشاريع عبر الإنترنت إنشاء أعمالهم بناءً على عمل مستقل سابق أو من خلال تلبية حاجة في السوق. و يمكن تسميته برائد أعمال عبر الإنترنت.
 - العمل الثانوي: بسبب المرونة الكامنة في كل هذه الوظائف قد يكون من الممكن ممارسة أكثر من عمل. على سبيل المثال يمكن البدء في العمل الثانوي المستقل في ساعات الفراغ. العمل الجانبي هو العمل الذي يمكن القيام به إلى جانب الوظيفة الرئيسية.

فوائد العمل عن بعد

- للعمل عن بعد فوائد متعددة تدرج غالباً تحت افادة الموظف نفسه و افادة المنظمة. و كثيراً ما تتقاطع هذه الفوائد. يعد العمل على ايجاد وضع مقبول للطرفين أمراً مثاليًا و خاصة بازدياد شعبية العمل عن بعد.

الفوائد بالنسبة للموظف

- الحرية والمرونة: يقدر الموظف عن بعد حرته خاصة انه يتمكن من التخطيط ليومه بشكل مناسب لكل من عمله وحياته الشخصية. التمتع بالمرونة لمتابعة الأمور الشخصية و العائلية يمكن أن يخفف التوتر. وعدم الاضطرار إلى طلب إذن خاص أو التوافق مع أعضاء فريق العمل الآخرين يزيل من الضغط أيضًا. عندما تسمح المنظمة للموظفين بهذا النوع من الحرية تبني الثقة و يمكن أن يزداد الرضا الوظيفي.
- توفير في التكاليف: الذهاب الى العمل يتضمن عدد من التكاليف المختلفة من تكاليف سفر أو وقود سيارة و الغذاء او الوجبات الخفيفة و ملابس للعمل و رعاية أطفال و القائمة لا حصر لها. توفير في هذه التكاليف يعني المزيد من الدخل المتاح لأشياء أخرى.
- توفير الوقت: العمل عن بُعد قد يعني أن الموظف يستطيع أن يدير جداوله الخاص. طالما أن الوقت الذي يعمل فيه الموظف فيه لا يؤثر على الزملاء و يفي بالمواعيد النهائية فيمكنه العمل عندما يرغب.
- الصحة والسعادة: يتمتع العمال عن بعد بميزة عدم الاتصال بأشخاص آخرين (وهو أمر مهم بشكل خاص في ظل جائحة Covid-19) والنقاط الجراثيم غير المرغوب فيها من السعال ونزلات البرد. يمكن أن تتحسن الصحة العقلية أيضًا من خلال العمل عن بُعد حيث يكون هناك ضغط أقل ويمكن أن يكون العمل في البيئة الخاصة أكثر راحة.
- تحسين شمولية التوظيف: يُمكن العمل عن بُعد الشركات من توظيف أشخاص من خلفيات اجتماعية واقتصادية وجغرافية وثقافية مختلفة – و ذلك صعب التحقيق عندما يقتصر التوظيف على منطقة محلية معينة. ومن خلال تعيين موظفين يمكنهم العمل من المنزل في المجتمعات التي يشعرون فيها بالراحة والدعم تستطيع الشركات دعم التنوع والمجتمع والأسرة. يمنح العمل عن بُعد الأشخاص الذين قد يجدون صعوبة في العثور على عمل ثابت مثل الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة أو مقدمي الرعاية الذين يحتاجون إلى جدول زمني مرن فرصة لمتابعة أهدافهم المهنية دون الحاجة إلى القلق بشأن التنقل ذهابًا وإيابًا إلى المكتب.

الفوائد بالنسبة للمنظمة

- توفير في التكاليف: من أجور مكتب و المرافق (مياه - كهرباء - انترنت) و صيانة المباني والتنظيف و توفير مقهى أو مطعم و أثاث الخ.
- توفير في الوقت: الموظف سيستخدم وقته بشكل أكثر إنتاجية إذا عمل من المنزل. بالإضافة إلى قضاء وقت أقل في السفر فإن العمل من المنزل يقلل من وقت النسيمة والتأخير والوقت الضائع في المقهى.

اضافة الى انه إذا كانت الشركة توظف أشخاصًا في جميع أنحاء العالم فيمكنهم العمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع بحسب موقعهم في العالم.

- تفادي سياسات المكتب: سياسة المكتب واقع لا يمكن التهرب منه. يحدث ذلك في الشركات الصغيرة والمؤسسات بملايين الدولارات. سيتسبب الناس دائمًا في مواقف صعبة أو يواجهونها. ستكون هناك دائمًا إبداءات الإعجاب والكرهية أو الدموع أو الغضب في بيئة العمل. والمديرون وموظفو الموارد البشرية هم الذين يتعين عليهم حل هذه المشكلات لصالح الشركة. بعيدا عن هذه المشاكل و السياسات يكون الموظفون أكثر إنتاجية وغير قلقين بشأن .

- الولاء: العمل المرن يبني الولاء. هذه ميزة أخرى من مزايا السماح للموظفين بالعمل من المنزل. والولاء يؤدي إلى الثقة من صاحب العمل والموظف. عندما يشعر الموظف أن رئيسه يثق به للقيام بعمله بطريقة الخاصة فهذا يبني الاحترام. الولاء يعني أيضًا الاحتفاظ بالموظفين حيث لن يبحث الموظفون عن وظيفة أخرى إذا كانوا سعداء بمكان وجودهم. يعد هذا توفيرًا في التكلفة بالنسبة للشركة لأنها تتجنب التعيينات الجديدة كما أنها تحتفظ بالمهارات.

الجدول التالي يظهر عدد كبير من فوائد العمل عن بعد كما وردت في مراجع متعددة. تتوزع هذه الفوائد على عدة مجالات منها شخصية و صحية و من ناحية الأداء و التزام العمال.

جدول 2 فوائد العمل عن بعد

فوائد العمل عن بعد	
1	زيادة الإنتاجية والمعنوية
2	انخفاض التكاليف الإجمالية
3	توازن الحياة مع العمل
4	زيادة الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق
5	تعزيز استقلالية العمال
6	إنشاء ميزة تنافسية في سوق ديناميكي
7	تحسين أداء العمل الجماعي
8	زيادة توافر للعمال
9	حل المشاكل دون المتطلبات التقليدية المرتبطة بالمشاركة
10	تحفيز التفاعل مع الأشخاص من خلفيات مختلفة مما أدى إلى المزيد من فرص التعلم

11	تسهيل في الانفصال من العمل بعد انتهائه
12	تقل احتمالية تجنب العمال العمل
13	أداء المهمة بشكل مساوي أو أفضل مما هو عليه في المكتب
14	الاستفادة بشكل أكثر كفاءة من الوقت
15	نمو متسارع

Source: Ferreira, R.; Pereira, R.; Bianchi, I.S.; da Silva, M.M. Decision Factors for RemoteWork Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2021, 7, 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

تحديات العمل عن بعد

- التحديات التقنية: يمكن أن يشكل عدم وجود قسم لتقانة المعلومات تحت الطلب مشكلة كبيرة عندما يواجه الموظفون مشاكل تقنية في جهاز الكمبيوتر أو الانترنت أو أي من الوسائل و الأدوات التكنولوجية اللازمة لأداء المهام بشكل فعال. حتماً ستظهر تعقيدات تقنية خارجة عن الإرادة.
 - التحديات الأمنية: قد يعرض الموظفون عن بعد - دون علمهم- بيانات شركتك للخطر. يمكن أن يؤدي العمل من المنزل إلى تسربات البيانات والاحتيال في الهوية ومجموعة من العواقب السلبية الأخرى. أهم خمسة مخاطر للأمن التقني هي مخططات التصييد و كلمات مرور ضعيفة و مشاركة الملفات غير المشفرة و شبكة انترنت منزلية غير آمنة والعمل من الأجهزة الشخصية.
- الجدول التالي يظهر عدداً كبيراً من التحديات الناتجة عن العمل عن بعد كما وردت في مصادر متعددة. تتوزع هذه التحديات على مجالات مختلفة منها إدارية و و بيئة العمل و أداء و التزام أعضاء فريق العمل و الاتصالات من ناحية بشرية و تقنية و رفع الكفاءات و تدريبها.

جدول 3 التحديات التي تواجه العمل عن بعد

التحديات التي تواجه العمل عن بعد	
1	تحديات الاتصال
2	تحديات إدارية
3	تحديات الشفافية
4	التحديات التكنولوجية
5	التحديات في الحفاظ على تماسك و تناغم الفريق

6	تحديات التدريب
7	بيئة غير شخصية
8	إقناع أعضاء الفريق باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل فعال
9	استعداد الأعضاء لبذل الجهد
10	تجزئة المعرفة
11	تحديات الأداء
12	التوازن بين توثيق الاتصالات الرسمية و غير الرسمية
13	قلة الحضور

Source: Ferreira, R.; Pereira, R.; Bianchi, I.S.; da Silva, M.M. Decision Factors for RemoteWork Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2021, 7, 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

النتائج السلبية للعمل عن بعد

بالتأكيد العمل عن بعد له بعض العيوب الكبيرة و التي ظهرت بوضوح في فترة جائحة COVID-19 مع انتشار هذا النمط من العمل بشكل خيارى أو قسري. ولكن يمكن تخفيفها بشكل جيد أو حتى تحويلها إلى مزايا. من بعض هذه التحديات:

- مشاعر العزلة¹³: يقول (Bailey et al, 2000) سواء كنا نتحدث عن الموظفين أو الرؤساء فجميع الناس كائنات اجتماعية ولا يمكنها الازدهار بدون تفاعل بشري. العزلة هي أحد الأسباب الرئيسية للاكتئاب وقلة الإنتاجية. عدم وجود علاقات بين زملاء العمل له أثر سلبي. يوفر العمل معاً في مكتب للموظفين فرصة للتواصل مع الخبرات المشتركة وبناء الصداقات مع بعضهم البعض. العمل عن بعد يجعل من الصعب إنشاء هذه العلاقات بين زملاء العمل حتى عندما تختار الشركة استخدام المؤتمرات عن بعد وأنظمة المحادثة عبر الإنترنت وأدوات الاتصال الأخرى.

¹³ Bailey, D.E., and Kurland, N.B. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. IEEE Engineering Management Review, 28, 2.

- ¹⁴ Work Related Stress (WRS) أو ما يسمى بالاجهاد الناجم عن العمل: بحسب (Buoinprisico et al, 2021) تنشأ المخاطر النفسية الاجتماعية من التفاعل مع محتوى العمل وتنظيم العمل والتكنولوجيا و الظروف البيئية ومهارات العاملين ومواردهم و حاجاتهم. العوامل التي تؤثر بشكل كبير على ادراك الإجهاد هي: أعباء العمل المفرطة و الافتقار إلى استقلالية اتخاذ القرار والافتقار الى دعم الزلاء و الرؤساء والصراعات في مكان العمل و عدم مراعاة منخفضة لدور الفرد في الشركة.
- زيادة عوامل التشتت: بينما يواجه الموظفون التشتت اليومي في المكتب من المحتمل أنهم يواجهون المزيد من التشتتات في المنزل مثل الأطفال والأزواج و وسائل التسلية من تلفاز و وسائل التواصل الاجتماعي وما إلى ذلك. تختلف بيئة العمل المنزلية من شخص الى شخص كما تختلف قدرته على التخلص من عوامل التشتت. ولكن إذا أظهر الموظف باستمرار نقصاً في التركيز أو التفاني فقد لا يكون مناسباً للعمل عن بُعد.

جدول 4 العيوب الناتجة عن العمل عن بعد

العيوب الناتجة عن العمل عن بعد	
الشعور بالعزلة المشاكل الناتجة عن قلة التفاعل الشخصي	1
التوازن بين العمل والأسرة ومشاكل الحياة الشخصية	2
زيادة عبء العمل	3
حمولة الإجهاد	4
مشاكل الاعتماد على التكنولوجيا	5
مشاكل الاتصال	6
مشاكل إدارة الوقت	7
مشاكل في مشاركة المعرفة	8
مشاكل البنية التحتية	9
مشاكل الصراع والتنسيق	10
الميل إلى إصدار أحكام أقسى ضد الزملاء	11
المقاطعات	12

¹⁴ Buomprisico, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. European Journal of Environment and Public Health, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>

13	مشاكل مع الوقت لأداء المهام
14	عدم المراقبة
15	عدم تحمل المسؤولية و المبادرة بالعمل
16	مشاكل عدم الاستقرار

Source: Ferreira, R.; Pereira, R.; Bianchi, I.S.; da Silva, M.M. Decision Factors for RemoteWork Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2021, 7, 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

العوامل المؤثرة على العمل عن بعد

- الرضى الوظيفي: هذا يمكن أن يأخذ أحد اتجاهين. فيمكن للعمل عن بعد تحسين أداء الشركة من خلال زيادة رضا العمال وبالتالي كفاءة العمال على سبيل المثال من خلال توازن أفضل بين العمل والحياة وتقليل التنقل أو تقليل عوامل التشنيت التي تؤدي إلى عمل أكثر تركيزاً أو تغيياً أقل. ومع ذلك من الممكن أيضاً أن يقل رضا العمال مع العمل عن بُعد على سبيل المثال بسبب العزلة والعمل الإضافي الخفي الانصهار بين الحياة الخاصة والعملية أو بيئة العمل غير المناسبة في المنزل.
- الاتصال: انخفاض التفاعلات الشخصية و جودة الاتصال بشكل عام - يمكن أن يعيق الإنتاجية. هناك مجموعة كبيرة من الأدلة تدعم فكرة أن الاجتماعات الشخصية تسمح باتصالات أكثر فعالية من الأشكال البعيدة مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الدردشة أو المكالمات الهاتفية. على سبيل المثال ثبت أن التواصل الشخصي أكثر إقناعاً ، لجذب المزيد من الاهتمام ، أو للسماح بشكل أفضل بمراقبة القرائن الاجتماعية. قد تندفع أشكال الاتصال التخريبية للتعويض عن نقص التواصل الشخصي ، على سبيل المثال زيادة حركة البريد الإلكتروني أو الاجتماعات الافتراضية.
- تدفقات المعرفة: يمكن أن يؤدي الافتقار إلى التفاعل الشخصي إلى تقليل تدفقات المعرفة بين الموظفين. فيجب التركيز على القدرة على مشاركة المعلومات بسهولة مع الزملاء و تحسين إمكانية اكتشاف المعلومات الهامة والمفيدة و تدفق المعلومات بين الأفراد والإدارات ووحدات الأعمال والأطراف الخارجية. يتعلم العاملون من اللقاءات الشخصية مع الزملاء والذهاب إلى مكتب زملائهم - ولا يمكن التقليل من هذا التفاعل.

مفهوم التوازن بين الحياة و العمل

التوازن بين العمل والحياة هو مفهوم يصف الوضع المثالي الذي يمكن فيه الموظف أن يقسم وقته وطاقته بين العمل والجوانب المهمة الأخرى في حياته. يعد تحقيق التوازن بين العمل والحياة تحدياً يومياً.

يعني التوازن بين العمل والحياة تحقيق توازن صحي بين الحياة العملية والحياة الشخصية. لا يُعرّف التوازن بين العمل والحياة بالضرورة على أنه تقسيم متساوٍ بين الساعات التي تقضى في العمل والساعات التي تقضى في ممارسة الهوايات. التوازن أكثر دقة من ذلك كما أنه يختلف باختلاف الأشخاص.

بدلاً من ذلك قد نفكر بالتوازن بين العمل والحياة على أنه توازن بين الإنجاز والمتعة. التوازن المثالي بين العمل والحياة يعني عدم التضحية بأحدهما من أجل الآخر. إنه ينطوي على دفع الانجازات باستمرار بالمعنى المهني مع إيجاد طرق جديدة ومرضية للاستمتاع بالوقت.

عند التعمق في الشكل الذي سيبدو عليه نمط الحياة المتوازن نجد أن الكثير من الناس ينتهي بهم الأمر بوصف أشياء مثل:

- إحداث تأثير أكبر في العمل وفي العالم.
- عدم التضحية بالصحة الشخصية أو السعادة من أجل تحقيق الانجازات و الأهداف.
- التواجد في اللحظة
- إعطاء الأولوية لما هو مهم بالنسبة للشخص بما في ذلك الرعاية الذاتية دون الشعور بالذنب أو الخجل أو الاعتذار.
- وجود حدود قوية يشعر بالرضا حيال فرضها
- التخلي عن محاولة القيام أو الحصول على كل شيء.

أهمية التوازن بين الحياة والعمل

- التوازن بين العمل والحياة يعني ضغطاً أقل:
- تحسين الصحة العقلية: أحد أكبر الأسباب التي تجعل التوازن بين العمل والحياة مهماً يتعلق بالصحة العقلية. عندما يشعر الشخص بالتوازن يكون أكثر قدرة على التعامل مع المشاعر والأفكار السلبية. لا يجب أن يشعر العقل البشري بالتوتر والضغط طوال الوقت. التوازن يخلق مساحة أكبر للتفكير مما يسمح للأفكار اللاواعية بالظهور إلى السطح. يساعد ذلك على فهم المشاعر بشكل أفضل و التعامل مع كل من الأفكار و المشاعر بشكل فعال.
- تحسين الصحة البدنية: الانسان يتمتع بصحة أفضل عندما لا يجلس لفترات طويلة أو يبقى في الداخل طوال اليوم. من المفترض أن يقف و يتحرك. هذا يعني أن تحقيق التوازن يشمل المزيد من الحركة والنشاط في الهواء الطلق. النشاط البدني وقضاء الوقت في الخارج يولد الإندورفين وهي هرمونات

تجعلك تشعر بمزيد من الإيجابية والرضا عن النفس. و هذا أيضا يساعد على النوم بشكل أفضل و المزيد من الطاقة و نظرة أكثر إيجابية.

- تحسين العلاقات: نمط الحياة المتوازن يعني مزيداً من الوقت مع العائلة والأصدقاء بجودة عالية.
- زيادة المشاركة في العمل: عندما يكون الموظف سعيد ويشعر باهتمام مكان العمل بقدرته على تحقيق التوازن فمن المرجح أن يكون مخلص و متحمس للمشاركة في العمل.
- زيادة التفكير الإبداعي: عندما يكون الموظف متوترًا أو مرتبكًا أو قلقًا فليس لديه القدرة على التفكير بشكل خلاق. ولكن مع التوازن يأتي التفكير الإبداعي الواضح. وهذا يعني منتج عمل أفضل أيضًا.
- زيادة الانتاجية: كلما زاد التركيز و الحضور تزداد القدرة على التفكير بهدوء و الابداع. و اضافة الى ذلك يزداد الحماس للعمل الجاد. و كل ذلك يؤدي الى احتمال أداء أعلى.
- تحقيق مستويات أعلى من النجاح: هناك اعتقاد خاطئ بأن التوازن لا يعمل لمن يريدون أن يكونوا ناجحين. لكن هذا ليس صحيحًا. التوازن بين العمل والحياة يتعلق بخلق حياة من النجاح وفقًا للشروط و المعايير الخاصة من خلال: تحديد الأولويات والتركيز على ما هو أكثر أهمية بالنسبة للشخص و ضمان الرفاهية وبالتالي القدرة على خدمة الآخرين بأفضل ما يمكن.

العوامل المؤثرة على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل

- أشارت الأدبيات إلى أن التوازن بين العمل والحياة يتأثر بدور العمل وعبء العمل وممارسات الإدارة. وتضارب الأدوار قد يتسبب في معاناة الموظفين من الإجهاد بسبب تعريف الدور غير الواضح مما يؤدي إلى اختلال التوازن في العمل. تمت الإشارة الى عبء العمل كعامل خطر رئيسي للتوازن بين العمل والحياة بسبب الطلب التراكمي لأداء التزامات الأدوار المتعددة مع جداول زمنية محددة تؤدي إلى إجهاد بدني ونفسي. كما تمت الاشتارة الى ممارسات الإدارة المساهمة في التوازن بين العمل والحياة من خلال دعم الحياة العملية للموظف من خلال الموافقة أو دعم المزايا والسياسات الصديقة للأسرة والتواصل مع الموظفين بشأن القضايا المتعلقة بالعمل. في ما يلي توسع في بعض العوامل المؤثرة على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.
- دور العمل والتوازن بين العمل والحياة: يُعرّف مصطلح دور العمل على أنه نمط السلوك المطلوب للفرد في مكان العمل. قد تؤدي أدوار العمل إلى نتائج مرهقة إذا لم تلبي توقعات الموظف وبالتالي فهي ذات أهمية كبيرة في علم النفس التنظيمي حيث ثبت أن دور العمل المتضارب يسبب تأثيرًا سلبيًا على الصحة والرفاهية. قد تختلف أدوار العمل داخل المنظمات من شخص لآخر ومن وقت لآخر. في حالات أخرى ، قد يرتبط دور العمل بالألقاب (المدير أو المشرف) أو قد يكون دورًا متعلقًا بالمسمى الوظيفي أو دور

متعلق بالتكنولوجيا. يمكن أيضاً تحديد دور العمل داخل منظمة حيث تعمل مجموعات مختلفة من الأشخاص معاً مثل طاقم قسم معين وفرق الإدارة والنقابات والأفراد. كل مجموعة لديها وظيفة محددة للقيام بها ودور متوقع تلعبه مرتبط بوظيفتها. يؤكد باحثو نظرية الدور على أهمية "سلوك الدور" في الرضا الوظيفي فإن دور العمل وغموض الدور وتضارب الأدوار كلها عوامل تؤدي إلى معاناة الموظف من الإجهاد وعدم التوازن في العمل الناتج. حيث مسؤوليات الوظيفة ومهام الوظيفة غير محدد بشكل واضح بسبب عوامل تنظيمية مثل التوقعات غير المتسقة وعدم اليقين فإنه يؤدي إلى تضارب الدور والغموض. هناك عدد من دور العمل العوامل التي قد تؤثر على التوازن بين العمل والحياة، وتشمل هذه الأمن الوظيفي و حدود الحياة العملية و مسؤوليات العمل والوضع الوظيفي المجهد¹⁵ Duxbory (2009).

- الأمن الوظيفي: كشفت دراسة¹⁶ McDowall (2009) أن المتاعب اليومية المتعلقة بالعمل تؤثر بشكل كبير على التوازن بين العمل والحياة. أشارت النتائج إلى أن أنشطة العمل التي ارتبطت بالصراع مثل التهديد بفقدان الوظيفة أو المشاكل المالية أثرت على التوازن بين العمل والحياة.
- عبء العمل والتوازن بين العمل والحياة: يشير عبء العمل عموماً إلى كمية العمل البدني والمعرفي الذي يمكن للعمال القيام به دون تعريض صحتهم وسلامتهم أو سلامة الآخرين للخطر ومع ذلك تظل كفاءة. يشكل عبء العمل عامل خطر رئيسياً للتوازن بين العمل والحياة وتشمل المكونات: عبء العمل الثقيل وعمل صعب من الناحية الشخصية و مطالب أكبر و رواتب عادلة ومسؤولية وظيفية واضحة ودقيقة وإجراءات عمل جيدة وعلاقات اتصال وظروف عمل نظيفة ووقت يقضيه في العمل والأسرة.
- ممارسات الإدارة والتوازن بين العمل والحياة: وفقاً¹⁷ Freeman & Shaw (2006) تشير الإدارة إلى مكان العمل الذي يشمل المشرفين والمديرين وثقافة المنظمة مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز مؤسسة عن أخرى. يمكن تجميع ممارسات الإدارة في أربعة مجالات: العمليات، والرصد، والأهداف والحوافز. تركز العمليات على إدخال التقنيات والعمليات الموثقة لتحسين العمليات. تركز المراقبة على تقييم أداء الأفراد ومراجعة الأداء وإدارة النتائج. يفحص قسم الأهداف نوع الأهداف. وأخيراً مراجعة حوافز الموظفين التي تشمل سياسة الترقية والأجور والمكافآت وإدارة الأداء.

¹⁵ Duxbury, L. & Higgins C. (2005). Where to work in Canada: An examination of regional differences in quality of work life practices. Thesis Submitted to Carleton University: Ottawa.

¹⁶ Kinman, G. & McDowall, A. (2009). Does work/life balance depend on where and how you work? EAWOP in Practice, December 2009.

¹⁷ Freeman, R. B. & Shaw, K. L. (2006). Differences in the Business Practices and Productivity of Firms. Chicago, USA: University of Chicago Press.

نماذج التوازن بين الحياة والعمل

أشارت الأدبيات إلى وجود العديد من نماذج التوازن بين الحياة والعمل. يمكن تلخيص هذه النماذج كمايلي:

- تم اقتراح نموذج ساعات العمل للتوازن بين الحياة والعمل من قبل Alam et al (2009)¹⁸. يلقي هذا النموذج الضوء على الترابط بين ساعات العمل الطويلة والصراع بين العمل والأسرة. ينص هذا النموذج على أن الصراع بين العمل والأسرة على مستوى الأفراد يؤدي إلى الإرهاق العاطفي وعلى المستوى التنظيمي يترجم إلى خسارة محتملة للموهبة الأنثوية. يشعر المدراء بضغط قوي للحفاظ على التوازن بين العمل والأسرة بسبب ساعات العمل الطويلة أي 9-10 ساعات. تؤدي ساعات العمل الطويلة إلى نزاع بين العمل والأسرة. عدم المرونة في الجدول الزمني وضغوط العمل وساعات العمل لها صلة بالصراع بين العمل والأسرة. ساعات العمل الأقصر، أي من 5 إلى 7 ساعات تساعد الموظفين على الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة. لذلك يقترح نموذج ساعات العمل أنه يجب أن يكون لدى المنظمات ساعات عمل أقصر مثل خمس إلى سبع ساعات للقوى العاملة النسائية بحيث يكون لديهن توازن بين الحياة والعمل أفضل و بالمقابل مساهمة أفضل في الإنتاجية التنظيمية.
- نموذج التقدم الوظيفي: نموذج التقدم الوظيفي للتوازن بين الحياة والعمل كما اقترحه Asiedu Appiah et al (2014)¹⁹. يحدد هذا النموذج أنه في حالة وجود عدد أكبر من الوظائف في المنظمات يجب أن يتم تصميم ممارسات التوازن بين العمل والحياة بشكل متعمد من قبل المنظمات. يشير هذا النموذج إلى أنه يمكن أن يكون للحياة الأسرية تأثير سلبي على التقدم الوظيفي. تعتبر ممارسات التوازن بين العمل والحياة التي تتيح للعمال في إنتاجية العمل وخلق فرص للتقدم الوظيفي مصادر مهمة للرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين والتطوير الوظيفي. تقلل ممارسات التوازن بين الحياة والعمل من التغيب وتؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والاحتفاظ بها.
- نموذج الإرهاق العاطفي: وفقاً لنموذج الإرهاق العاطفي الذي طوره Yavas et al (2008)²⁰ يكشف أن تعارض الأدوار الناتج عن متطلبات المجالين أي العمل والأسرة يؤدي إلى انهك عاطفي وأداء وظيفي ضعيف وميل أعلى إلى ترك المنظمة هي نتائج هذا الإرهاق العاطفي. يرى نموذج الإرهاق العاطفي أن الموظفين الذين يواجهون نزاعات من حياتهم العملية والعائلية يصبحون مرهقين عاطفياً.

¹⁸ Alam, S.M., Biswas, K., and Hassan, K., „A Test of Association between Working Hour and Work Family Conflict: A Glimpse on Dhaka's Female White Collar Professionals", International Journal of Business and Management, 2009, Vol.4, No.5, pp. 27-35

¹⁹ Asiedu-Appiah, F., Aduse-Poku, O., and Acheampong, F.A., „Work-Life Balance Practices and Female Lecturers' Career Progression in Ghana", Asian Journal of Management Research, 2014, Vol.4, No.3, pp. 419- 341.

²⁰ Yavas, Ugur & Babakus, Emin & Karatepe, Osman. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict: Does gender matter? International Journal of Service

يعمل جنس الموظف كوسيط للعلاقات بين الإرهاق العاطفي ونتائج العمل. يمكن للمنظمات الحد من الإرهاق العاطفي للموظفين من خلال تطوير وتنفيذ آليات خاصة بجنس العامل.

- نموذج الالتزام بالعمل: نموذج الالتزام بالعمل الخاص بالتوازن بين الحياة والعمل تم اقتراحه من قبل Akhtar & Azeem (2014)²¹. يحدد النموذج أن التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي مهمان لتطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي بين العاملين في مجال الرعاية الصحية. تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين يبني الرضا الوظيفي. يتحسن الالتزام التنظيمي بين الموظفين أيضاً إذا تم تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

- نموذج الرضا الوظيفي: تم اقتراح نموذج الرضا الوظيفي للتوازن بين الحياة والعمل من قبل Nikkhah et al (2013)²². الرضا الوظيفي له تفاعل كبير مع العوامل الفردية لتوازن عمل الموظفين وحياتهم العائلية. ترتبط الحياة الأسرية وعمل الموظف والعوامل التنظيمية ارتباطاً مباشراً برفاهية الموظفين. هناك أيضاً ارتباط إيجابي بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية مع الرضا الوظيفي ورفاهية الموظفين. لذلك يشير نموذج الرضا الوظيفي إلى أن التوازن الإيجابي بين العمل والحياة الأسرية له علاقة إيجابية كبيرة مع الرضا الوظيفي للموظفين. العوامل التنظيمية لها تأثير مباشر على التوازن بين العمل والحياة للموظفين.

تعريف المنظمات الدولية

تعرف المنظمة الدولية على أنها مؤسسة تستمد عضويتها من ثلاث دول على الأقل ولها أنشطة في عدة دول ويجمع أعضاؤها معاً باتفاق رسمي. يميز اتحاد الجمعيات الدولية – وهي هيئة تنسيقية – بين أكثر من 250 منظمة حكومية دولية (IGOs)، والتي تم إنشاؤها بموجب اتفاقيات حكومية دولية وأعضاؤها دول وبين ما يقرب من 6000 منظمة غير حكومية (NGO)، وأعضاؤها جمعيات أو الأفراد.²³

تخدم المنظمات الدولية العديد من الوظائف المتنوعة بما في ذلك جمع المعلومات ورصد الاتجاهات (على سبيل المثال المنظمة العالمية للأرصاد الجوية) وتقديم الخدمات والمساعدات (على سبيل المثال منظمة الصحة العالمية) وتوفير مننديات للمساومة (على سبيل المثال الاتحاد الأوروبي) وتسوية النزاعات (على سبيل المثال

²¹ Azeem, M.S., and Akhtar, N., „The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees”, International Journal of Human Resource Studies, 2014, Vol. 4, No. 2

²² Nikkhah, N., Ajirloo, B.M., and KhodaBakhshi, N., „Surveying The Relationship Between Manager’s Work and Family-Life Balance Factors and Their Job Satisfaction and Well-Being At Oil Industry In Khuzesta”, International Journal of Management Research and Review, 2013, Vol. 3, No.9, pp. 3441- 3448.

²³ Mingst, K. (2020, May 21). International organization. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/international-organization>

منظمة التجارة العالمية). من خلال توفير المؤسسات السياسية التي يمكن للدول من خلالها العمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة ، يمكن للمنظمات الدولية المساعدة في تعزيز السلوك التعاوني.

منظمة برنامج الأغذية العالمي التابع للأمم المتحدة²⁴

برنامج الأغذية العالمي هو أكبر منظمة إنسانية في العالم حيث تنفذ الأرواح في حالات الطوارئ تستخم المساعدات الغذائية لبناء مسار إلى السلام والاستقرار والازدهار للأشخاص الذين يتعافون من النزاعات والكوارث وتأثير تغير المناخ.

في عالم الوفرة حيث يتم إنتاج ما يكفي من الغذاء لإطعام الجميع على هذا الكوكب يجب أن يكون الجوع شيئاً من الماضي. ومع ذلك فإن النزاعات وتغير المناخ والكوارث وعدم المساواة - ومؤخرًا - جائحة COVID-19 تعني أن واحدًا من كل تسعة أشخاص على مستوى العالم لا يزال ينجم جائعًا والمجاعة تلوح في الأفق للملايين. مدعومًا بشغف وتفاني وكفاءة الموظفين البالغ عددهم عشرون ألف موظفًا حول العالم يعمل برنامج الأغذية العالمي (WFP) في أكثر من 80 دولة لتقديم الطعام المنقذ للحياة للأشخاص الذين نزحوا بسبب النزاعات والمعوذين بسبب الكوارث ومساعدة الأفراد والمجتمعات على إيجاد الحلول المغيرة للحياة للتحديات المتعددة التي يواجهونها في بناء مستقبل أفضل.

تعمل المنظمة على تعزيز التغذية لدى النساء والأطفال ودعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في تحسين الإنتاجية وتقليل الخسائر ومساعدة البلدان والمجتمعات على الاستعداد للصدمات المتعلقة بالمناخ والتعامل معها وتعزيز رأس المال البشري من خلال برامج التغذية المدرسية.

في حالات الصراع تقدم الإغاثة للسكان المنهكين وتستخدم المساعدة الغذائية لبناء مسارات للسلام والاستقرار - وهو العمل الذي حصل برنامج الأغذية العالمي من أجله على جائزة نوبل للسلام في عام 2020.

عضو في أسرة الأمم المتحدة - يحكم برنامج الأغذية العالمي مجلس تنفيذي يتألف من 36 دولة عضو والذي يوفر الدعم الحكومي الدولي والتوجيه والإشراف على أنشطة البرنامج. يرأس المنظمة مدير تنفيذي يتم تعيينه بالاشتراك بين الأمين العام للأمم المتحدة والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

إنجازات برنامج الأغذية العالمي في سوريا²⁵

بعد عشر سنوات من الصراع تواجه العائلات في جميع أنحاء سوريا مستويات غير مسبقة من الفقر وانعدام الأمن الغذائي. لا تزال الاحتياجات الإنسانية الشديدة قائمة في جميع أنحاء البلاد وهناك عدد قياسي من السوريين يعانون الآن من انعدام الأمن الغذائي.

²⁴ <https://www.wfp.org/who-we-are>

²⁵ <https://www.wfp.org/countries/syrian-arab-republic>

الأعمال العدائية واسعة النطاق والنزوح الجماعي في جميع أنحاء المحافظات الشمالية، إلى جانب الانكماش الاقتصادي الحاد يعني أن الوضع العام للأمن الغذائي يتدهور بسرعة في جميع أنحاء البلاد وتحتاج العائلات إلى الدعم لتلبية احتياجاتهم وإعادة بناء حياتهم.

يقدر برنامج الأغذية العالمي أن 12.4 مليون سوري يعانون الآن من انعدام الأمن الغذائي. هذه زيادة قدرها 4.5 مليون في العام الماضي وحده وأعلى رقم تم تسجيله على الإطلاق. لقد أثرت سنوات الصراع والنزوح وارتفاع أسعار المواد الغذائية وتراجع قيمة الليرة السورية على حياة وحالة التغذية لبعض الفئات الأكثر ضعفاً في البلاد بما في ذلك النساء والأطفال. اليوم يكافح الآباء أكثر من أي وقت مضى لإطعام أطفالهم. أصبح سعر المواد الغذائية الأساسية الآن أعلى بـ 29 مرة من متوسطات ما قبل الأزمة.

يقدم برنامج الأغذية العالمي مساعدات غذائية منقذة للحياة إلى 4.8 مليون شخص في سوريا كل شهر. وهذا يشمل العائلات التي تحتاج إلى أغذية طارئة أثناء النزاعات والنزوح وأيضاً أولئك الذين يحتاجون إلى المساعدة لتحسين تغذيتهم وتملك أمنهم الغذائي. في كل شهر يدعم برنامج الأغذية العالمي الأطفال في جميع أنحاء البلاد لتناول وجبات صحية ووجبات خفيفة في المدرسة كما يدعم الأمهات والأطفال تناول وجبات مغذية أكثر ويدعم الأسر مهارات جديدة لكسب الدخل وخلق مستقبل أكثر إشراقاً.

الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

عينة البحث

تم توزيع الاستبانة على كافة موظفين برنامج الأغذية العالمي في سوريا و يبلغ عددهم حوالي 400 موظف و قام بالرد على الاستبيان 51 موظف فنجد حجم العينة:

$$\text{عدد الأشخاص المجيبين} \div \text{عدد الأشخاص الكلي} = 51 \div 400 = 0.12$$

فتبين أن نسبة الاستجابة وصلت الى 12%

أدوات جمع البيانات

تم تصميم استبيان الكتروني استناداً الى عدد من الدراسات السابقة المنشورة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. و يتألف الاستبيان من الأقسام التالية:

- القسم الأول: يتعلق بقدرة بتحقيق الموظف للتوازن بين الحياة و العمل.
 - القسم الثاني: يتعلق بالتحفيز الوظيفي و ثقافة مكان العمل.
 - القسم الثالث: يتعلق ببيئة العمل المنزلية.
 - القسم الرابع: يتعلق بصحة و رفاهية الموظف.
 - القسم الخامس: مجموعة من الأسئلة الديموغرافية عن الموظفين.
- تم اعتماد الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الوزن	1	2	3	4	5

متغيرات البحث

المتغير التابع: تحقيق التوازن بين الحياة و العمل²⁶ Sucilo et al, 2020

المتغيرات المستقلة بناء على دراسات سابقة تم التوصل الى المتغيرات التالية:

- المتغيرات الديموغرافية
- المتغيرات المتعلقة بالتحفيز الوظيفي و ثقافة مكان العمل. Sucilo et al, 2020/ Alvarez et al,

2020^{27,28}

²⁶ Ipsen, C.; van Veldhoven, M.; Kirchner, K.; Hansen, J.P. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. Int. J. Environ. Res. Public Health **2021**, *18*, 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

- المتغيرات المتعلقة ببيئة العمل. Ipsen et al, 2021.²⁹
- المتغيرات المتعلقة بالصحة و الرفاهية. Ipsen et al, 2021.³⁰

فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: يوجد رابط معنوي بين العمل من المنزل على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.
- و يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:
- H1: يوجد تأثير معنوي لصفات أفراد العينة (متغيرات ديموغرافية) على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.
- H2: يوجد تأثير معنوي للتحفيز الوظيفي و ثقافة مكان العمل على قدرة الموظف بتحقيق التوازن بين الحياة و العمل.
- H3: يوجد تأثير معنوي لبيئة العمل المنزلية على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.
- H4: يوجد تأثير معنوي لصحة الموظف و رفاهيته على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.

المعالجة الاحصائية المستخدمة

- قامت الباحثة باستخدام الأساليب الاحصائية التالية بالاعتماد على برنامج SPSS:
- قياس صدق و ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (القيمة فوق 60%).....
 - الاحصاءات الوصفية: لوصف العينة و خصائصها و معرفة النسب المئوية و التكرارات للمتغيرات الديموغرافية.

²⁷ Susilo, Donny. (2020). Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. Journal of Contemporary Issues in Business and Government. 26. 23-40.

²⁸ Alvarez-Pérez MD, Carballo-Penela A, Rivera-Torres P. Work-life balance and corporate social responsibility: The evaluation of gender differences on the relationship between family-friendly psychological climate and altruistic behaviors at work. Corp Soc Responsib Environ Manag. 2020;1–16. <https://doi.org/10.1002/csr.2001>

²⁹ Ipsen, C.; van Veldhoven, M.; Kirchner, K.; Hansen, J.P. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. Int. J. Environ. Res. Public Health **2021**, *18*, 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

³⁰ Ipsen, C.; van Veldhoven, M.; Kirchner, K.; Hansen, J.P. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. Int. J. Environ. Res. Public Health **2021**, *18*, 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

- ارتباط بيرسون **Pearson**: لقياس الارتباط الخطي بين المتغيرات.

- تحليل التباين الاحادي **ANOVA**: لمقارنة المتوسطات

صدق أداة الدراسة و ثباتها:

بعد إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي (spss) قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الاستبانة بحساب معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الستة وكانت قيمة المعامل = 0.702 وهي أكبر من 0.6 وهو مقبول في العلوم الإدارية، ويدل على وجود علاقة اتساق وترابط عالية بين فقرات الاستبانة مما يؤدي لإمكانية ثبات النتائج التي نحصل عليها عند تطبيق الاستبانة.

جدول 5 ألفا كرونباخ للدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.702	26

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

حيث كانت نتائج الاختبار لكل محور من المحاور كالتالي:

جدول 6 ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة الأربعة

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.	0.720
المحور الثاني: التحفيز الوظيفي وثقافة مكان العمل.	0.727
المحور الثالث: بيئة العمل المنزلية.	0.648
المحور الرابع: الصحة والرفاهية.	0.862

يبين الجدول رقم (6) قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان و يتبين أن معامل الثبات للمحاور المختلفة يتراوح بين 0.648 كحد أدنى و 0.862 كحد أعلى.

وصف أفراد عينة الدراسة

شملت العينة 51 موظفاً في برنامج الأغذية العالمي في سوريا وفق الصفات الديموغرافية المبينة في الجدول التالي:

جدول 7 المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة

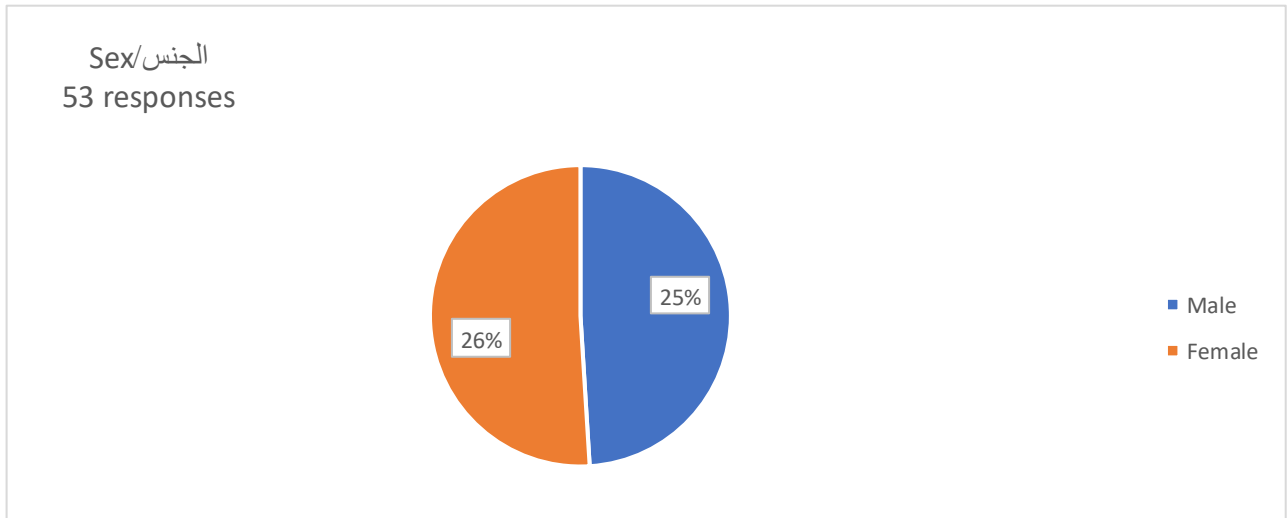
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	51%
	أنثى	25	49%
المجموع			
الفئة العمرية	18-24 سنة	1	2%
	من 25 إلى 31 سنة	8	15.7%
	من 32 إلى 38 سنة	14	27.5%
	من 39 - 45 سنة	19	37.3%
	من 45 سنة فما فوق	9	17.6%
	المجموع	51	100%
المؤهل العلمي	ثانوية	3	5.8%
	معهد	1	1.9%
	إجازة جامعية	26	50.9%
	ماجستير	21	41.1%
	دكتوراه	0	0%
	المجموع	51	100%
الوضع العائلي	متزوج	26	51%
	عازب	25	49%
المجموع			
هل أنت معيل لأطفال أو لأشخاص آخرين؟	نعم	35	68.6%
	لا	16	31.4%
المجموع			
جدول العمل حالياً	عمل بشكل كامل من المنزل	2	3.9%
	عمل بشكل كامل من المكتب	16	31.4%
	ساعات مدمجة بين المنزل والمكتب	33	64.7%
	المجموع	51	100%

من الجدول السابق نستطيع أن نلخص المعلومات التالية:

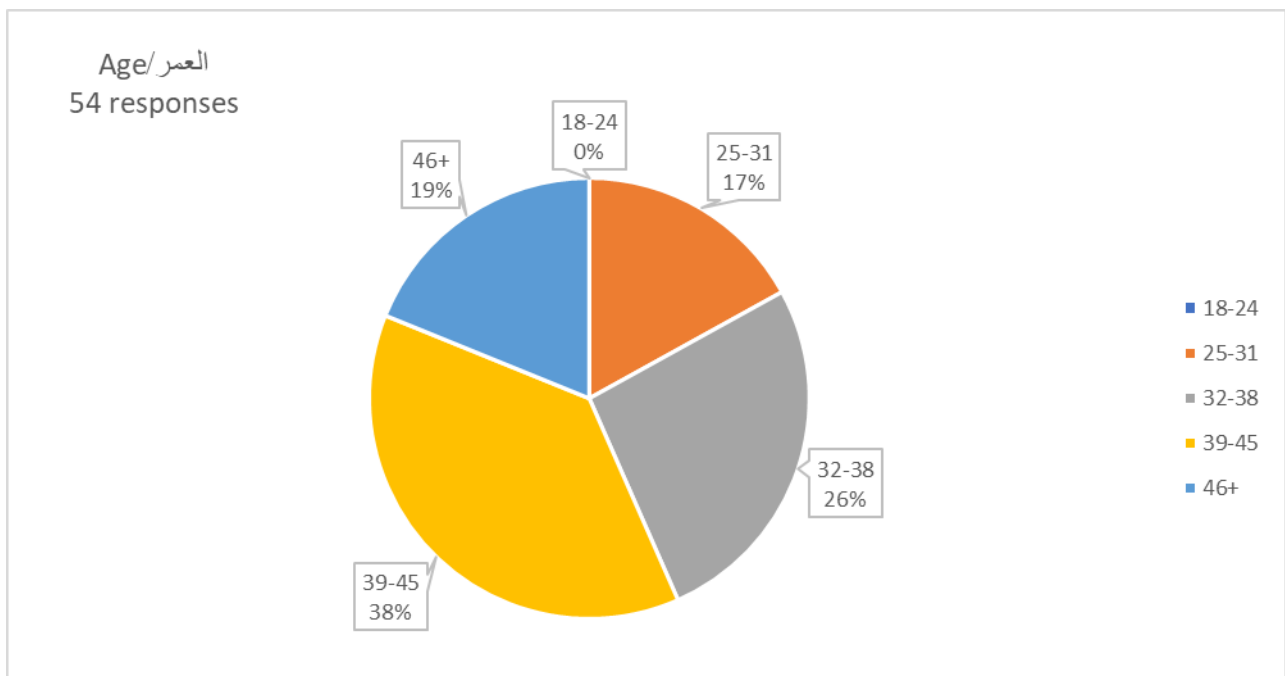
- نسبة الموظفين و الموظفات كانت متقاربة جداً بنسب 51% للذكور و 49% للإناث.
- 37.3% من العينة أعمارهم بين 39-45 سنة.
- نسبة 92% من العينة لديها شهادة جامعية على الأقل.
- انقسمت العينة بين متزوج أو لا بنسب 51% و 49%.
- معظم أفراد العينة معيلون لأطفال أو أشخاص آخرين بنسبة 68.6%.
- معظم أفراد العينة يعملون بساعات مدمجة بين المنزل و المكتب بنسبة 64.7% بينما فقط نسبة 3.9%

- تعمل من المنزل بشكل كامل.

تبين الرسوم البيانية التالية النسب المئوية لتوزيع العينة حسب المعلومات الديموغرافية:

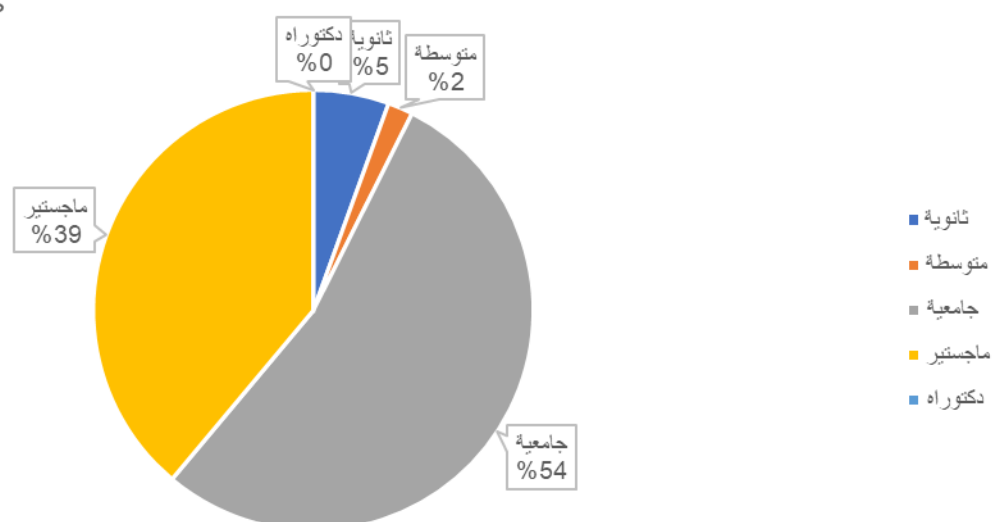


رسم توضيحي 1 النسب المئوية لأفراد العينة بحسب الجنس



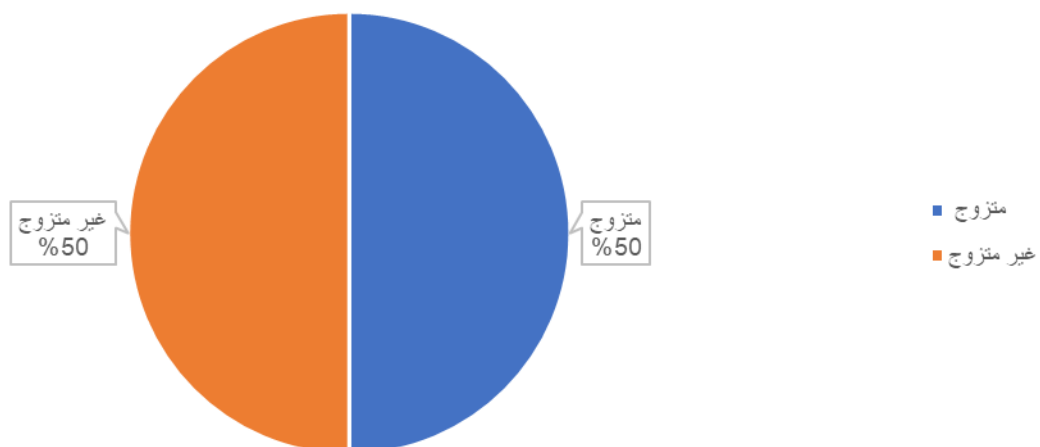
رسم توضيحي 2 النسب المئوية لأفراد العينة بحسب العمر

الشهادة العلمية/Education
54 responses



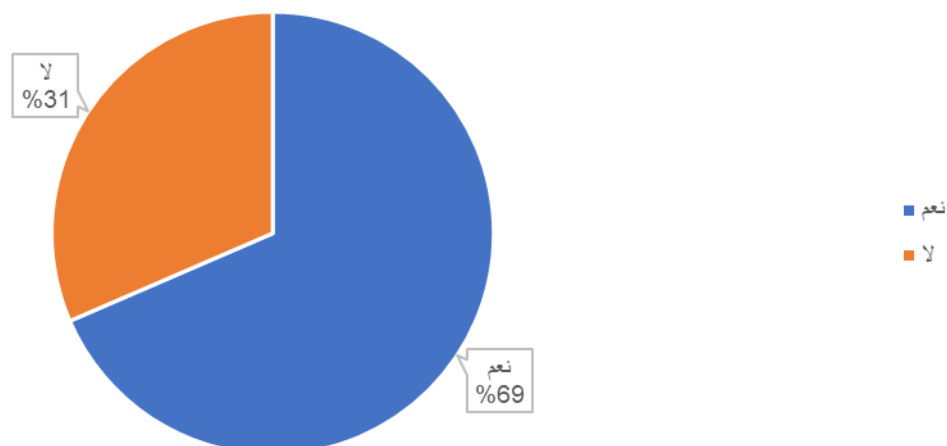
رسم توضيحي 3 النسب المئوية لأفراد العينة بحسب الشهادة العلمية

الوضع العائلي
54 responses



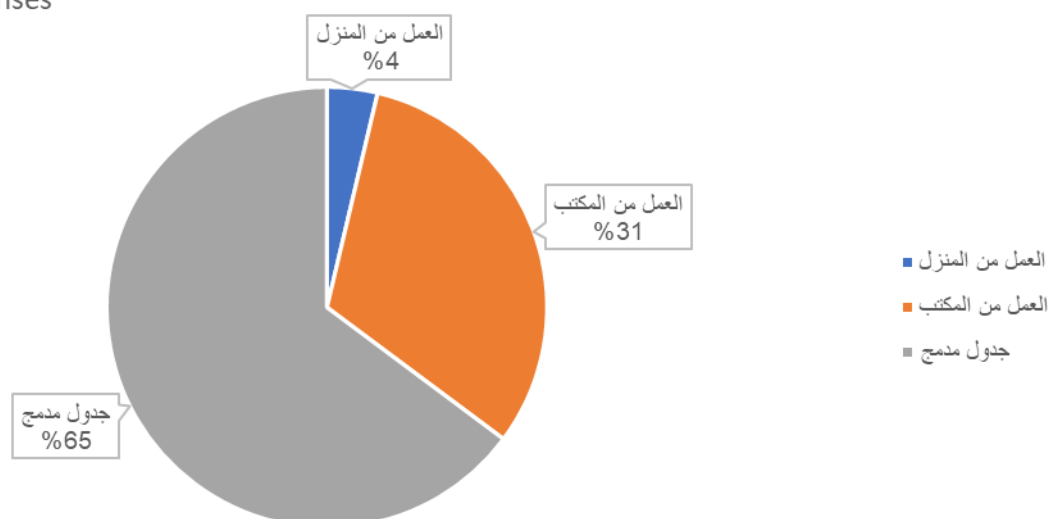
رسم توضيحي 4 النسب المئوية لأفراد العينة بحسب الوضع العائلي

معيّل لأطفال
54 responses



رسم توضيحي 5 النسب المئوية لأفراد العينة بحسب وجود أطفال أو غيرهم

جدول العمل/ work schedule
54 responses



رسم توضيحي 6 النسب المئوية لأفراد العينة بحسب جدول العمل

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة والتوزيع التكراري النسبي

المحور الأول:

جدول 8 لإحصاءات الوصفية والتوزيع التكراري النسبي لمحور التوازن بين العمل والحياة

السؤال	غير موافق جداً	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق جداً	المتوسط	الانحراف المعياري
أفضل بيئتي المنزلية عن بيئة العمل.	11	21	8	9	2	2.4	1.134
النسبة	%21.6	%41.2	%15.7	%17.6	%3.9		
أوفر الوقت اللازم للتنقل بين العمل و المنزل.	3	5	13	17	13	3.6	1.148
النسبة	%5.9	%9.8	%25.5	%33.3	%25.5		
من الأسهل التواصل مع الأشخاص الآخرين عند العمل من المنزل.	20	18	2	7	4	2.16	1.302
النسبة	%39.2	%35.3	%3.9	%13.7	%7.8		
تتوفر لدي فرصة تغيير عاداتي و كسر روتيني السابق بسبب العمل من المنزل.	3	9	15	18	6	3.29	1.082
النسبة	%5.9	%17.6	%29.4	%35.3	%11.8		
أستطيع البقاء قريباً من عائلتي و أصدقائي.	2	8	9	22	10	3.59	1.099
النسبة	%3.9	%15.7	%17.6	%43.1	%19.6		
متوسط محور تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.	39	61	47	73	35	3.02	0.794
النسبة	%15.2	%23.9	%18.4	%28.6	%13.7		

نلاحظ من الجدول السابق أن:

- أغلب أفراد العينة لا يفضلون بيئة العمل المنزلية على بيئة العمل التقليدية بنسبة 62.8%
 - 74.5% من أفراد العينة يجدون صعوبة بالتواصل مع الأشخاص الآخرين عند العمل من المنزل.
 - 63% من أفراد العينة أستطاعوا البقاء قريباً من عائلاتهم و أصدقائهم.
- تم تحديد مستوى تحقيق التوازن بين الحياة والعمل بتطبيق المعادلة التالية وذلك بالاعتماد على دراسة (أبو غزالة، 2017، ص54).

(القيمة العليا البديلة – القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات = $(5-1)/5 = 1.33$ المدى

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33)، المستوى المتوسط من (2.34-3.67)، المستوى المرتفع من (3.68-5).

ومنه فإن متوسط الإجابات = 3.02 يقع في المستوى المتوسط.

المحور الثاني:

جدول 9 الاحصاءات الوصفية والتوزيع التكراري النسبي لمتغير التحفيز الوظيفي

السؤال	غير موافق جداً	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق جداً	المتوسط	الانحراف المعياري
المنظمة تدفع لي راتبي كاملاً خلال فترة جائحة Covid19	0	0	0	2	49	4.9	0.196
	0	0	0	3.9 %	96.1 %		
المنظمة تترك لي حرية كاملة في ترتيب أعمالي.	6	2	5	17	21	3.8	1.321
	11.8 %	3.9 %	9.8 %	33.3 %	41.2 %		
المنظمة تسمح لي بالعمل بشكل مستقل بدون مراقبة.	2	6	10	18	15	3.7	1.129
	3.9 %	11.8 %	19.6 %	35.3 %	29.4 %		
أستطيع العمل بشكل فعال أكثر بسبب عدم الحاجة للذهاب الى مكان العمل يومياً.	2	3	7	25	14	3.9	1.005
	3.9 %	5.9 %	13.7 %	49 %	27.5 %		
المنظمة بقيت على ولائها لموظفيها بالرغم من التدهور الاقتصادي وخسارة الكثير من الناس لوظائفهم.	0	1	7	7	36	4.5	0.809
	0	2 %	13.7 %	13.7 %	70.6 %		
المنظمة تترك مجالاً للتطور الوظيفي دون التعرض لخطر الإصابة بمرض Covid19.	1	0	6	22	22	4.2	0.821
	2 %	0	11.8 %	43.1 %	43.1 %		
من المتوقع أن أعمل مساءً أو في العطلة الأسبوعية.	0	4	9	22	16	3.9	0.905
	0	7.8 %	17.6 %	43.1 %	31.4 %		
من المتوقع أن افضل العمل على عائلتي بشكل مستمر.	3	10	20	11	7	3.18	1.09
	5.9 %	19.6 %	39.2 %	21.6 %	13.7 %		
متوسط محور التحفيز الوظيفي وثقافة مكان العمل.	14	26	64	102	180	4.05	0.564
	3.6 %	6.7 %	16.6 %	26.4 %	46.6 %		

نلاحظ من الجدول السابق:

- كامل العينة بقت على راتبها كاملاً خلال COVID19 كما أن نسبة 84.3%

- نسبة 74.5% من أفراد العينة لهم حرية كاملة في ترتيب أعمالهم و 64.9% يعملون بشكل مستقل بدون مراقبة.

- 77% من أفراد العينة استطاعوا العمل بشكل أكثر فعالية من المنزل.

- 86.2% من أفراد العينة وافقوا على بقاء مجالات التطور متاحة و ذلك بدون التعرض ل COVID19.

- 74.5% من أفراد العينة يعملون مساءً و في العطلة الاسبوعية.

ومتوسط الإجابات=4.05 يقع في مستوى مرتفع.

المحور الثالث:

جدول 10 الإحصاءات الوصفية والتوزيع التكراري النسبي لمحور بيئة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط	موافق جداً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق جداً	السؤال	
1.476	2.9	9	15	5	10	12	التكرار	أستطيع التركيز على العمل بدون مقاطعات من الآخرين
		%17.6	29.4 %	%9.8	%19.6	%23.5	النسبة	
1.43	3.02	9	15	5	12	10	التكرار	أستطيع القيام بأشياء أخرى لم يكن لدي الوقت للقيام بها سابقا.
		%17.6	29.4 %	% 9.8	%23.5	%19.6	النسبة	
1.369	3.08	7	18	8	8	10	التكرار	لا أقضي وقتا في الاجتماعات الطويلة.
		%13.7	%35.3	%15.7	%15.7	%19.6	النسبة	
1.301	3.45	13	15	10	8	5	التكرار	أحتاج لمعدات غير متوفرة لي في المنزل للقيام بعمل.
		25.5 %	29.4 %	%19.6	%15.7	%9.8	النسبة	
1.29	3.2	8	18	7	12	6	التكرار	أحتاج لبيانات أو ملفات غير متوفرة لي في المنزل للقيام بعمل.
		%15.7	35.3 %	%13.7	%23.5	%11.8	النسبة	
0.821	4.2	12	19	8	5	7	التكرار	أعرض للمقاطعات خلال وقت العمل في المنزل.
		%23.5	%37.3	15.7 %	%9.8	%13.7	النسبة	
0.905	3.9	1	12	8	16	5	التكرار	البيئة الفيزيائية للعمل في المنزل غير صالحة للعمل (كرسي- مكتب- اضاءة- هدوء- شاشة جيدة- الخ...).
		%19.6	%23.5	15.7 %	%31.4	%9.8	النسبة	
0.773	3.19	50	112	51	71	55	التكرار	متوسط بيئة العمل المنزلية.
		14.7 %	%33	%15	%20.9	%16.2	النسبة	

نلاحظ من الجدول السابق:

- أكثر من نصف أفراد العينة بحاجة الى معدات اضافية للقيام بأعمالهم.
- 60.8% من أفراد العينة يتعرضون للمقاطعات خلال وقت العمل من المنزل.
- وكان متوسط الإجابة على المحور 3.19 يقع في مستوى متوسط.

المحور الرابع:

جدول 11 الإحصاءات الوصفية والتوزيع التكراري النسبي لمحور الصحة والرفاهية

الانحراف المعياري	المتوسط	موافق جداً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق جداً	السؤال
1.208	4.2	22	19	3	3	4	لا أرى زملائي في العمل كما أريد.
		%43.1	37.3 %	%5.9	%5.9	%7.8	النسبة
1.083	3.7	13	24	6	6	2	أستطيع أخذ استراحة من العمل كما أريد.
		%25.5	%47.1	11.8 %	% 11.8	%3.9	النسبة
1.046	4.16	24	17	6	2	2	أستطيع تناول الطعام و الشراب الخاص بي.
		%47.1	%33.3	11.8 %	%3.9	% 3.9	النسبة
1.281	4	23	18	2	3	5	لا أتعرض لخطر الاصابة بأمراض معدية.
		%45.1	35.3 %	%3.9	%5.9	%9.8	النسبة
1.26	3.7	17	17	7	6	4	أفتقد للخروج من المنزل.
		%33.3	%33.3	%13.7	%11.8	%7.8	النسبة
1.25	3.8	19	18	5	5	4	لا أحصل على قدر كاف من الحركة الجسدية عند العمل من المنزل.
		%37.3	%35.3	%9.8	%9.8	%7.8	النسبة
0.918	3.9	118	160	29	25	21	متوسط الصحة والرفاهية
		%33.4	%45.3	%8.21	%7.08	%5.9	النسبة

نلاحظ من الجدول السابق:

- 73% من أفراد العينة يأخذون استراحات من العمل كما يريدون.
- 80.4% من أفراد العينة يشعرون بأمان من خطر التعرض للأمراض المعدية.
- 66.6% من العينة يفتقدون الخرج من المنزل و 73% لا يحصلون على قدر كاف من الحركة الجسدية عند العمل من المنزل.

وكان متوسط الإجابات على كامل المحور 3.9 أي بمستوى متوسط.

اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الرئيسية: يوجد رابط معنوي بين العمل من المنزل على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

جدول 12 ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة الثلاث ومتغير التوازن بين الحياة والعمل

Correlations					
		محور تحقيق التوازن بين العمل والحياة	التحفيز الوظيفي	بيئة العمل المنزلية	الصحة والرفاهية
محور تحقيق التوازن بين العمل والحياة	Pearson Correlation	1	-.041-	.039	-.239-
	Sig. (2-tailed)		.775	.786	.091
	N	51	51	51	51
التحفيز الوظيفي	Pearson Correlation	-.041-	1	-.066-	.352*
	Sig. (2-tailed)	.775		.648	.011
	N	51	51	51	51
بيئة العمل المنزلية	Pearson Correlation	.039	-.066-	1	.166
	Sig. (2-tailed)	.786	.648		.246
	N	51	51	51	51
الصحة والرفاهية	Pearson Correlation	-.239-	.352*	.166	1
	Sig. (2-tailed)	.091	.011	.246	
	N	51	51	51	51

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: النتائج الإحصائية لتحليل الاستبيان بالاعتماد على الـ spss

الفرضية الفرعية الأولى:

H1 يوجد تأثير معنوي لصفات أفراد العينة (متغيرات ديموغرافية) على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

جدول 13 ارتباط بيرسون بين المتغيرات الديموغرافية ومحور التوازن بين الحياة والعمل

تحقيق التوازن بين الحياة والعمل		
0.50-	Pearson	الجنس
0.73	Sig	
0.133-	Pearson	العمر
0.35	Sig	

0.058	Pearson	المؤهل العلمي
0.687	Sig	
0.20-	Pearson	الوضع العائلي
0.89	Sig	
0.094	Pearson	هل أنت معيل؟
0.512	Sig	
0.48-	Pearson	جدول العمل حالياً
0.73	Sig	

نلاحظ من الجدول السابق أن sig لكل صفة من صفات أفراد العينة < 0.05 ومنه نجد أنه لا يوجد تأثير معنوي لصفات أفراد العينة (متغيرات ديموغرافية) على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

H2: يوجد تأثير معنوي للتحفيز الوظيفي للموظف وثقافة مكان العمل و قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.041 ^a	.002	-.019-	.801	.002	.083	1	49	.775
a. Predictors: (Constant), التحفيز الوظيفي									
b. Dependent Variable: محور تحقيق التوازن بين العمل والحياة									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.053	1	.053	.083	.775 ^b
	Residual	31.454	49	.642		
	Total	31.507	50			
a. Dependent Variable: محور تحقيق التوازن بين العمل والحياة						
b. Predictors: (Constant), التحفيز الوظيفي						

نلاحظ مما سبق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لمحور التحفيز الوظيفي $R = 0.041$ أي لا يوجد أي ارتباط بين التحفيز الوظيفي وثقافة مكان العمل من جهة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة من جهة أخرى، كما أن قيمة معامل التحديد 0.002، أي إن متغير التحفيز الوظيفي لا يفسر التغير الحاصل في المتغير التابع تحقيق التوازن

بين العمل والحياة. كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 0.083 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.775) لأنه أكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي بين التحفيز الوظيفي للموظف وثقافة مكان العمل وقدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H3 يوجد تأثير معنوي لبيئة عمل الموظف المنزلية وقدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.039 ^a	.002	-.019	.801	.002	.074	1	49	.786
a. Predictors: (Constant), بيئة العمل المنزلية									
b. Dependent Variable: محور تحقيق التوازن بين العمل والحياة									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.048	1	.048	.074	.786 ^b
	Residual	31.460	49	.642		
	Total	31.507	50			
a. Dependent Variable: محور تحقيق التوازن بين العمل والحياة						
b. Predictors: (Constant), بيئة العمل المنزلية						

نلاحظ مما سبق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لمحور التحفيز الوظيفي $R = 0.039$ أي لا يوجد أي ارتباط بين بيئة العمل المنزلية من جهة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. من جهة أخرى، كما أن قيمة معامل التحديد 0.002، أي إن متغير بيئة العمل المنزلية لا يفسر التغير الحاصل في المتغير التابع تحقيق التوازن بين العمل والحياة. كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 0.074 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.786) لأنه أكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي بين بيئة عمل الموظف المنزلية وقدرته على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H4 يوجد تأثير معنوي لصحة الموظف و رفاهيته وقدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of	Change Statistics

		Square	Square	the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.239 ^a	.057	.038	.779	.057	2.966	1	49	.091
a. Predictors: (Constant), الصحة والرفاهية									
b. Dependent Variable: محور تحقيق التوازن بين العمل والحياة									

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.798	1	1.798	2.966	.091 ^b
	Residual	29.709	49	.606		
	Total	31.507	50			
a. Dependent Variable: محور تحقيق التوازن بين العمل والحياة						
b. Predictors: (Constant), الصحة والرفاهية						

نلاحظ مما سبق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لمحور التحفيز الوظيفي $R = 0.239$ أي لا يوجد أي ارتباط بين بيئة العمل المنزلية من جهة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. من جهة أخرى، كما أن قيمة معامل التحديد 0.057 ، أي إن متغير الصحة والرفاهية لا يفسر التغير الحاصل في المتغير التابع تحقيق التوازن بين العمل والحياة. كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 2.966 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.091) لأنه أكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي بين صحة الموظف ورفاهيته من جهة وقدرته على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل من جهة أخرى، ونرفض الفرضية البديلة.

نجد مما سبق أن الفرضية الرئيسية التي تقول أنه: "يوجد رابط معنوي بين العمل من المنزل من جهة وقدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل من جهة أخرى" غير محققة.

- ترفض الفرضية الرئيسية التي تقول " يوجد رابط معنوي بين العمل من المنزل على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل."
 - ترفض الفرضية التي تقول " يوجد تأثير معنوي لصفات أفراد العينة (متغيرات ديموغرافية) على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل." ويعزى ذلك لسياسات إدارة قطاع الأعمال الإنسانية وتوجهاتها لمنح الحرية الكاملة الموظفين في ترتيب أعمالهم، والسماح لهم بالعمل دون مراقبة، والاستمرار في منح الراتب كاملاً في الظروف الاستثنائية، كما أنها بقيت على ولائها لموظفيها بالرغم من التدهور الاقتصادي وخسارة الكثير من الناس لوظائفهم، إضافة للغرض الذي أنشئ لأجله هذا القطاع الهدف الإنساني مما يجعل الموظفين قادرين على إيجاد التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية لأن عملهم ناجم عن رغبتهم الشخصية وبدافع إنساني.
 - ترفض الفرضية التي تقول " يوجد تأثير معنوي للتحفيز الوظيفي و ثقافة مكان العمل على قدرة على قدرة الموظف بتحقيق التوازن بين الحياة و العمل." ويعزى ذلك الى سياسات المنظمة الهادفة الى تحقيق ثقافة مكان عمل تحترم موظفيها و تساعد في تحقيق التوازن في حياتهم. كون المنظمة انسانية غير ربحية تبقى الانسانية محوراً مهماً في تعاملها مع الموظفين.
 - ترفض الفرضية التي تقول " يوجد تأثير معنوي لبيئة العمل المنزلية على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل." ويفسر ذلك بمساهمة المنظمة في مساعدة الموظفين على ترتيب بيئة عملهم المنزلية من تجهيزهم بمكاتب و كراسي صحية اضافة الى كلفة التجهيزات الالكترونية و المكتبية اللازمة لانجاز أعمالهم. اضافة الى اعتماد منصة تواصل موحدة في المنظمة عالمياً لتنظيم الاجتماعات و تبادل البيانات و الملفات و التواصل بين الموظفين. و لكن يبقى على الموظف مسؤولية الاستفادة من هذه التسهيلات. كما توجد ظروف خارجية تساهم في عدم راحة الموظف بعمله من المنزل.
 - ترفض الفرضية التي تقول " يوجد تأثير معنوي لصحة الموظف و رفايته على قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل." ويفسر ذلك بمزيج من الاحساس بالأمان من خطر الاصابة بالأمراض المعدية و خاصة خلال جائحة COVID19 و الافتقار للزملاء و الخروج من المنزل بشكل دوري.

بعد المزيد من البحث في أسباب رفض الفرضيات تبين أن المنظمة لديها العديد من السياسات و قوانين عمل تهدف الى صحة الموظف الجسدية و الصحية كما أنها ترعى موظفيها بشكل جيد جداً. تبين أيضاً أن منظمة

برنامج الأغذية العالمي قامت بفرض خطة عمل من المنزل بشكل فوري من اعلان COVID19 جائحة و بدأت بتطبيق الخطة في الشهر الرابع من عام 2020.

من ضمن الخطة التدابير التالية:

- وضع الية عمل من المنزل على شكل سلم درجات (أحمر - برتقالي - أصفر - أخضر). كل درجة تفرض نسبة معينة من تواجد الموظفين في مقر العمل الرئيسي و باقي الموظفين يعملون من منازلهم. يتم تقييم الوضع بشكل دوري و تطبيق الخطة المناسبة.
- اتباع الشفافية في نقل الـ X بار التي تخص الجائحة للموظفين و ارسالها بشكل دوري لكافة الموظفين.
- اعتماد منصة تواصل موحدة بين جميع موظفي المنظمة عالمياً للتقليل من مصاعب التواصل الفعال.
- وضع خبراء نفسيين لدعم الموظفين خلال الجائحة.
- توفير المستلزمات التكنولوجية و المكتبية اللازمة لأداء الواجبات بشكل فعال.
- تطبيق نظام عزل ذاتي للموظف الذي يشك بتعرضه لمرض COVID19 مما يعطي الموظف شعوراً بالأمان.

كما تتضمن الخطة العديد من التفاصيل الأخرى الهادفة الى صحة الموظف الجسدية و النفسية و من ضمن ذلك قدرته على تحقيق التوازن بين الحياة و العمل.

المقترحات

المقترحات الأكاديمية:

بما أن الفرضيات غير محققة. ينصح من يريد بحث الموضوع نفسه تغيير مزيج المتغيرات المستقلة أو بحثها بطرائق مختلفة مثل ضمن جماعات التركيز و المقابلات الفردية.

المقترحات العملية:

- باستمرار المنظمة بتطبيق اليات العمل الخاصة بأمان وصحة الموظفين خلال جائحة COVID19.
- تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية الهادفة الى مساعدة الموظف في تحقيق التوازن بين العمل و الحياة.

المراجع

- Alam, S.M., Biswas, K., and Hassan, K., „A Test of Association between Working Hour and Work Family Conflict: A Glimpse on Dhaka’s Female White Collar Professionals“, *International Journal of Business and Management*, 2009, Vol.4, No.5, pp. 27-35
- Alvarez-Pérez MD, Carballo-Penela A, Rivera-Torres P. Work-life balance and corporate social responsibility: The evaluation of gender differences on the relationship between family-friendly psychological climate and altruistic behaviors at work. *Corp Soc Responsible Environ Manag*. 2020;1–16.
- Asiedu-Appiah, F., Aduse-Poku, O., and Acheampong, F.A., „Work-Life Balance Practices and Female Lecturers’ Career Progression in Ghana“, *Asian Journal of Management Research*, 2014, Vol.4, No.3, pp. 419- 341.
- Azeem, M.S., and Akhtar, N., „The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees“, *International Journal of Human Resource Studies*, 2014, Vol. 4, No. 2
- Bailey, D.E., and Kurland, N.B. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28, 2.
- Bélanger, F & Allport, C 2008, ‘Collaborative technologies in knowledge telework: an exploratory study’ *Information Systems Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 101-121.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*
- Como, R. ., Hambley, L. ., & Domene, J. (2021). An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career Development*, 20(1), 46-56.
- Duxbury, L. & Higgins C. (2005). Where to work in Canada: An examination of regional differences in quality of work life practices. Thesis Submitted to Carleton University: Ottawa.
- Ferreira, R.; Pereira, R.; Bianchi, I.S.; da Silva, M.M. Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2021, 7, 70
- Freeman, R. B. & Shaw, K. L. (2006). Differences in the Business Practices and Productivity of Firms. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Hersh, M. (1996). teleworking: its impact on work culture and sustainability. 13th Triennial World Congress. San Francisco, USA, 839-844.
- Ipsen, C.; van Veldhoven, M.; Kirchner, K.; Hansen, J.P. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2021**, 18
- Iza Gigauri. (2020) Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4(31).
- Kinman, G. & McDowall, A. (2009). Does work/life balance depend on where and how you work? *EAWOP in Practice*, December 2009.
- Nikkhah, N., Ajirloo, B.M., and KhodaBakhshi, N., „Surveying The Relationship Between Manager’s Work and Family-Life Balance Factors and Their Job Satisfaction and Well-Being At Oil Industry In Khuzesta“, *International Journal of Management Research and Review*, 2013, Vol. 3, No.9 , pp. 3441- 3448.
- Overmyer, S 2011, ‘Implementing telework: lessons learned from four federal agencies’, *IBM Center for the Business of Government*, Washington, D.C.
- Pe´rez, M, Sa´nchez, A, Carnicer, P & Jime´nez, M 2005, ‘The synergism of teleworking and information and communication technologies’, *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 18, no. 1, pp. 95-112.
- Pulido, J & López, F 2005, ‘Teleworking in the information sector in Spain’, *International Journal of Information Management*, vol. 25, no. 3, pp. 229-239.

- Ruppel, C & Harrington, S 1995, 'Telework: an innovation nobody is getting on the bandwagon', *Data Base for Advanced in Information Systems*, vol. 26, no. 2 & 3, pp. 87-104.
- Shamsi Iqbal, Jina Suh, Mary Czerwinski, Gloria Mark, and Jaime Teevan. 2018. Remote Work and Well-being. In NFOW '20: The 2020 Workshop on the New Future of Work, August 3–5, 2020 (Virtual). ACM, New York, NY, USA, 7 pages.
- Susilo, Donny. (2020). Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 26. 23-40.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23)
- Yavas, Ugur & Babakus, Emin & Karatepe, Osman. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict: Does gender matter? *International Journal of Service*
- <https://www.workplaceless.com/blog/types-remote-work>
- <https://www.wfp.org/who-we-are>
- <https://www.wfp.org/countries/syrian-arab-republic>
- Timeline- WHO's COVID 19 response, www.who.int Access date 18/04/2021
- Mingst, K. (2020, May 21). International organization. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/international-organization>

الملاحق

المتغير التابع: (تحقيق التوازن بين العمل و الحياة): Ipsen et al, 2021

- أفضل بيئتي المنزلية عن بيئة العمل.
- أوفر الوقت اللازم للتنقل بين العمل و المنزل.
- من الأسهل التواصل مع الأشخاص الآخرين عند العمل من المنزل.
- تتوفر لدي فرصة تغيير عاداتي و كسر روتيني السابق بسبب العمل من المنزل.
- أستطيع البقاء قريباً من عائلتي و أصدقائي.

المتغيرات المستقلة:

1- التحفيز الوظيفي و ثقافة مكان العمل Sucilo et al, 2020/ Alvarez et al, 2020

- المنظمة تدفع لي راتبي كاملاً خلال فترة جائحة Covid19
- المنظمة تترك لي حرية كاملة في ترتيب أعمالي.
- المنظمة تسمح لي بالعمل بشكل مستقل بدون مراقبة.
- أستطيع العمل بشكـب فعال أكثر بسبب عدم الحاجة للذهاب الى مكان العمل يومياً.
- المنظمة بقيت على ولائها لموظفيها بالرغم من التدهور الاقتصادي و خسارة الكثير من الناس لوظائفهم.
- المنظمة تترك مجالاً للتطور الوظيفي دون التعرض لخطر الإصابة بمرض Covid19
- من المتوقع أن أعمل مساء أو في العطلة الأسبوعية.
- من المتوقع أن افضل العمل على عائلتي بشكل مستمر.

2- بيئة العمل: Ipsen et al, 2021

- أستطيع التركيز على العمل بدون مقاطعات من الآخرين
- أستطيع القيام بأشياء أخرى لم يكن لدي الوقت للقيام بها سابقاً.
- لا أقضي وقتاً في الاجتماعات الطويلة.
- أحتاج لمعدات غير متوفرة لي في المنزل للقيام بعملتي.
- أحتاج لبيانات أو ملفات غير متوفرة لي في المنزل للقيام بعملتي.
- أتعرض للمقاطعات خلال وقت العمل في المنزل.

- البيئة الفيزيائية للعمل في المنزل غير صالحة للعمل (كرسي- مكتب- اضاءة- هدوء- شاشة جيدة- الخ...)

3- الصحة و الرفاهية (well-being):³¹

- لا أرى زملائي في العمل كما أريد.
- أستطيع أخذ استراحة من العمل كما أريد.
- أستطيع تناول الطعام و الشراب الخاص بي.
- لا أتعرض لخطر الإصابة بأمراض معدية.
- أفتقد للخروج من المنزل.
- لا أحصل على قدر كاف من الحركة الجسدية عند العمل من المنزل.

4- المعلومات الديموغرافية:

- العمر
- الجنس
- اخر شهادة علمية
- الوضع العائلي
- هل يوجد أطفال صغار في المنزل (تحت السن المدرسي)
- ساعات العمل حالياً: (من المنزل بشكل كامل- من المكتب بشكل كامل- ساعات مدمجة بين المنزل و المكتب)

³¹ Ipsen, C.; van Veldhoven, M.; Kirchner, K.; Hansen, J.P. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. Int. J. Environ. Res. Public Health **2021**, *18*, 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

