

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education &
Scientific Research
Syrian Private University
Master of Business Administration



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة
الأعمال MBA

العمل عن بعد، العوامل المؤثرة فيه، وأثره على أداء الشركات "دراسة حالة شركة MTN سوريا"

The Factors Impacting Remote Work, and How Remote Work Impacts Companies' Performance

بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

الطالبة
المهندسة فاطمة مطر
Fatima_131207

إشراف
الدكتور حيدر عبد الله

2021

لجنة الحكم

عضو لجنة الحكم الأول

عضو لجنة الحكم الثاني

المشرف على الطالبة

الدكتور عدنان حميشو

الدكتورة هدى رجب

الدكتور حيدر عبد الله

الإهداء

إلى من أدين لها بالفضل ما حيت... أحنُّ من في الوجود... أمي... أنت التي تكتمل سعادتِي برضاها...
رضيَ اللهُ عنكَ وأرضى قلبك وأمدَ في عمركِ من عمري... لولا كتفكِ ما أكملتُ الطريق...
إلى من كان وسيظل سندي... من بنى أساس حياتي... يا من أودعتني لله... أبي... ستبقى أنت مُلهي...
أسأل الله أن يؤتيك ثواب ما ربينا عليه...

إلى أطيّب قلبٍ في هذه الدنيا.. رفيقي في السراء والضراء.. أخي أحمد..
إلى من تيقنت من تفوقي كل مرة.. ورسمت من مخاوفي مرحاً كل امتحان.. شهد.. أختي الصغيرة التي ستظل في
عيني صغيرة..

إلى صاحب الفضل الأكبر.. من لم يبخل عليّ طيلة حياتهِ بالحنان والسند... جدي... طيبَ اللهُ ثراك..
إلى من رفعت يديها لي بالدعاء آناء الليل وأطراف النهار... جدتي... أطالَ اللهُ في عمركِ

إلى من جعلوا كل أيامي مميزة.. من أطفؤوا برد صعوباتي بحنانهم.. من أعادوا لي القوة والثقة عند ضعفي...
من تلهفوا لنجاحي وكانوا سنداً لي عند احتياجي... أصدقائي ورفقاء الدرب والعمل بحلوه ومُره..

إلى من رافقتني في هذا المشوار بكل تفاصيله، من كُنّا لبعضٍ سنداً وحناناً... يوماً ما سننظر لبعض ونشعر
بفخر أننا لم نستسلم... صديقتي سارة

الباحثة

فاطمة مطر

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور حيدر عبد الله المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة لتكون بهذا الشكل...

وإلى السادة أعضاء هيئة التدريس وجميع القائمين على برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية، لحسن أدائهم وجودة مخرجات عملهم التعليمي والإداري.

كما أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل على دورهم في إثراء هذه الدراسة بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

وكل العرفان والامتنان لكل من ساعدني بالخبرة والإرشاد والتدقيق، وكل من قدم يد النصح والمساعدة والعون خلال عامين.. وأخص منهم أصدقائي مُنية ورامي...

كما أخص بالشكر مدير تكنولوجيا المعلومات السيد كمال أبو محمود، ومدرائي السيد طلال رحيم والسيد طارق حمّود على لهفتهم ودعمهم اللامحدود لإتمام رسالتي على أكمل وجه...

وأتقدم بالشكر إلى كل الإداريين والزملاء في شركة MTN، ولكل من شارك في الإجابة على الاستبيان المرتبط بالدراسة بدقة وأمانة وحيادية ساهمت في رفع مستوى جودة النتائج ودقة الاستنتاجات.

شكراً لكم جميعاً... وجزاكم الله عني كل خير...

الباحثة

فاطمة مطر

ملخص الدراسة

Fatima_131207

الطالبة: المهندسة فاطمة مطر

العنوان: العمل عن بعد، العوامل المؤثرة فيه، وأثره على أداء الشركات

عام: 2021

الجامعة: الجامعة الافتراضية السورية

مشرف البحث: الدكتور حيدر عبد الله

تهدف الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد "العمل من المنزل" خلال جائحة كورونا، وأثرها على أداء الشركات، وذلك في شركة MTN سورية. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة مؤلفة من 27/ فقرة من أجل جمع البيانات الأولية الكمية من عينة الدراسة.

يتكون مجتمع البحث من موظفين وإداريين من مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية في شركة MTN سورية، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتم استرداد 146/ مفردة، ثم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام عدد لا بأس من التحليل.

وخلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن إنتاجية العمل من المنزل خلال الجائحة، قد تأثرت بشكل كبير بعدة عوامل من أهمها البيئة التقنية التي تم توفيرها للموظفين من قبل إدارة الشركة، وقسم تكنولوجيا المعلومات، والدعم الفني والمنصات الآمنة، يليها توفر عامل الثقة بين الموظفين والإداريين في الشركة، ومن ثم عامل الثقافة التنظيمية المتبعة من قبل الإدارات المختلفة لأقسام الشركة، والثقافة الإدارية لمتابعة وإدارة الأداء بشكل جيد، وأخيراً اختلاف طبيعة الأعمال التي تساهم في مستوى فعالية العمل من المنزل، ونهاية ببعض المتغيرات الديمغرافية والخصائص الشخصية التي لها أثر على الإنتاجية، بالإضافة إلى بعض المعوقات البيئية والظروف الشخصية والالتزامات العائلية. وهذا ما أكدته النتائج أن جميع العوامل المذكورة ضمن الدراسة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين العاملين عن بعد وبالتالي في رفع مستوى أداء الشركة في فترة الجائحة، لتجاوز الأزمة العالمية والحد من خسائر الإغلاق.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات كضرورة اهتمام الشركة بإظهار الثقة بأداء الموظفين، بالإضافة إلى تحفيزهم وتوفير أسس واضحة لمتابعة ومحاسبة للموظفين وتحسين سياسة الأجور والحوافز للموظفين العاملين عن بعد، مما يضمن للشركة إنتاجية عالية للموظفين ويضمن حقوق الموظفين أنفسهم ورضاهم وشعورهم بالعدالة، بالإضافة إلى تطبيق برمجيات ذكية لمتابعة عمل الموظفين. بالإضافة إلى اتخاذ السياسات والإجراءات لزيادة وعي المدراء من كافة المستويات الإدارية في الشركة بمفهوم العمل من المنزل وإزالة الغموض والمخاوف من الاعتماد على أساليب العمل عن بعد ربما بشكل دائم.

الكلمات المفتاحية: العمل من المنزل، العمل عن بعد، أداء الشركة، أزمة كورونا، الإنتاجية.

Abstract

Student: Eng.Fatima Matar

Fatima_131207

Title: The Factors Impacting Remote Work, and How Remote Work Impacts Companies' Performance.

University: Syrian Virtual University

Year: 2021

Research Supervisor: Dr. Haider Abdullah

This study aims to detect the factors affecting the efficiency of remote work -Working from Home- during the COVID-19 pandemic, in addition, to study the impact of these factors on companies' performance, using MTN Syria Telecom Company as a case study. Knowing that the data was collected using a questionnaire consisting of /27/ parts in order to gather the primary set of data from the studied samples.

The research participants included employees and managers from various specializations and job levels at MTN Syria. As for the studied sample, it was chosen randomly, and /146/ parts were retrieved. After that, the questionnaire was analyzed by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS V25) program using a number of statistical analyses.

The study showed that the productivity of Working from Home during the pandemic, has been significantly affected by several factors, the most important of which are: The technical environment provided to employees by the company, and specifically by the information technology department, the technical support, and the secure platforms, followed by trust between employees and company's management. After that comes the factor of organizational and administrative culture and performance-management techniques used by the company's management, then the different responsibilities of different positions which affect the level of productivity when performing them remotely, and finally the demographic variables, personal characteristics that have an impact on productivity, in addition to some environmental obstacles such as unforeseen personal circumstances and familial responsibilities. The results confirmed that all the factors mentioned within the study greatly affect the productivity of employees working remotely, and thus, the company's performance during the pandemic period. The study ended with providing a set of proposals and recommendations such as that companies need to show confidence in the employees' performance, motivate them, and to provide a clear plan to follow up the completion of their tasks. Finally, companies should hold employees accountable and set a clear wage and incentive policy. All of the previously mentioned, guarantee high employees' productivity and ensure the satisfaction of the employees themselves. In addition to using smart software and applying some procedures to raise awareness on the concept of working from home to reduce ambiguity and fears from relying on such methods, perhaps permanently.

Keywords: working from home, remote work, company's performance, Corona crisis, productivity.

فهرس المحتويات

ج.....ملخص الدراسة

ح.....ABSTRACT

ر.....قائمة الجداول

1.....الفصل الأول: الإطار النظري

- 1-1- مقدمة..... 1
- 2-1- الدراسات السابقة..... 2
- 3-1- الدراسات الأجنبية..... 5
- 4-1- مقابلات مع الخبراء وأصحاب القرار في شركة MTN..... 10
- 5-1- مشكلة الدراسة..... 15
- 6-1- أهمية الدراسة..... 16
- 7-1- أهداف الدراسة..... 18
- 8-1- فرضيات الدراسة..... 19
- 9-1- متغيرات الدراسة..... 20
- 10-1- منهجية البحث..... 20
- 11-1- حدود البحث..... 21
- 12-1- مجتمع وعينة البحث..... 21
- 13-1- مصطلحات الدراسة..... 22

23.....الفصل الثاني: مفهوم العمل عن بعد

- 1-2- مقدمة..... 23
- 2-2- ماهو العمل عن بعد..... 23
- 3-2- تعريف العمل عن بعد..... 24
- 4-2- دخول حقبة جديدة من العمل عن بعد..... 24
- 5-2- خيارات السياسة الرئيسية لدعم أصحاب العمل والعمال فيما يتعلق بالعمل عن بعد..... 26
- 6-2- نشأة وتطور العمل عن بعد في سوريا..... 27
- 7-2- العمل عن بعد بين الفرص والتحديات..... 29
- 8-2- تأثير العوامل المختلفة على نظم العمل عن بعد..... 31
- 1-8-2- العمل عن بعد ونظم المعلومات..... 31
- 2-8-2- العمل عن بعد وأهمية الاتصالات..... 34
- 3-8-2- الثقة والثقافة التنظيمية..... 37
- 4-8-2- أثر الثقافة التنظيمية والإدارة على العمل عن بعد..... 38

39	2-8-5- التركيز على الرقمنة
42	2-8-6- الجنس والحالة الاجتماعية
43	2-9-9- ضمان رفاه العمال والإنتاجية المستمرة أثناء العمل عن بعد
43	2-9-1- التركيز على وقت العمل وتنظيم العمل
46	2-9-2- التركيز على التوازن بين العمل والحياة WORK-LIFE BALANCE
48	2-9-3- التركيز على السلامة والصحة المهنية أثناء العمل عن بعد
49	2-9-4- العمل عن بعد والتركيز على التدريب
50	2-10- قياس الإنتاجية للعمل عن بعد من خلال الأنظمة الرقمية والذكية
51	2-11- مستقبل العمل عن بعد ما بعد جائحة كوفيد

55..... الفصل الثالث: أداء الشركات

55	3-1- مقدمة
56	3-2- تمهيد عن الأداء
57	3-3- ماهية الأداء ومقارباته المختلفة
57	3-4- مفهوم الأداء
59	3-5- المقاربة الكلاسيكية للأداء
60	3-6- المقاربات الأخرى للأداء
63	3-7- مفهوم قياس وتقييم الأداء
64	3-7-1- مميزات المؤشرات المالية لقياس الأداء
64	3-7-2- مميزات المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

67..... الفصل الرابع: الإطار العملي

67	4-1- منهج البحث
67	4-2- لمحة عن شركة الاتصالات محل الدراسة
67	4-3- مجتمع وعينة البحث
68	4-4- مجتمع الدراسة وأدوات الدراسة الإحصائية
68	4-5- أداة البحث
68	4-6- تصميم استمارة الاستبيان
69	4-7- شكل الاستبيان
69	4-8- الاختبار الأولي للاستبيان
70	4-9- أقسام الاستبيان ومتغيرات البحث
72	4-10- الأساليب الإحصائية المستخدمة
74	4-11- المعلومات الإحصائية للخصائص العامة لعينة الدراسة
78	4-12- عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث
78	4-13- نتائج التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة على إنتاجية العمل عن بعد
83	4-14- ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الأساسية
84	4-15- اختبار التوزيع الطبيعي
84	4-16- اختبار الفرضيات

94..... تحليل النتائج، الاستنتاجات والمقترحات للبحث:

100..... خاتمة

101.....المصادر والمراجع العلمية

105.....الملحق الأول

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
72	درجات الموافقة والتقييم للاستبيان	1-4
72	تصنيف الإجابات	2-4
73	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	3-4
74	الخصائص العامة للعينة	4-4
76	الخصائص العامة للعينة	5-4
77	نتائج One Sample T-test لأسئلة الاستبيان	6-4
77	نتائج One Sample T-test لأسئلة الاستبيان	7-4
78	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير البيئة الخارجية	8-4
79	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير البيئة التقنية	9-4
80	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير الثقافة التنظيمية	10-4
80	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير الثقافة الإدارية	11-4
81	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير طبيعة العمل	12-4
82	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير إنتاجية العمل عن بعد	13-4
82	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير أداء الشركة	14-4
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث	15-4
84	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16-4
85	نتائج قيم تحليل Anova	17-4
85	نتائج قيم تابع الارتباط الخطي	18-4
86	نتائج قيم تحليل Anova	19-4
86	نتائج قيم تحليل Anova	20-4
87	نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين البيئة التقنية وإنتاجية العمل من المنزل	21-4
88	نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العمل من المنزل	22-4
89	نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين عامل الثقة وإنتاجية العمل من المنزل	23-4
89	نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين طبيعة العمل وإنتاجية العمل من المنزل	24-4
90	نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين المعوقات البيئية وإنتاجية العمل من المنزل	25-4
91	نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين إنتاجية العمل من المنزل وأداء الشركة	26-4
92	نتائج قيم معاملات الانحدار الخطي بين إنتاجية العمل من المنزل وبين أداء الشركة	27-4

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
58	مثلث الأداء	1-3
62	العلاقات الخاصة بمفهوم الأداء	2-3
70	نموذج البحث	3-4
93	العلاقة الخطية بين إنتاجية العمل من المنزل وأداء الشركة	4-4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

"المنهجية"

1-1- مقدمة

ظهر مصطلح "العمل عن بُعد" منذ سبعينيات القرن العشرين، أي منذ بدايات العصر الرقمي، وقد استُخدم للإشارة إلى العمل من مسافات بعيدة عن المكتب أو مقر العمل والتواصل مع العاملين عبر الاتصالات السلكية واللاسلكية أو الحاسب الشخصي .

ولقد اختلفت الأدبيات حول مسميات "العمل عن بُعد" من ناحية وتعريفاته من ناحية أخرى، فالبعض يسميه العمل عن بُعد Teleworking أو العمل من خلال شبكات الاتصال Networking أو العمل من مسافات بعيدة Working -a- Distance. في حين يعرفه البعض الآخر على أنه العمل من المنزل Work From Home أو العمل المرن Flexible Working ، كل هذه المصطلحات تشير إلى مفهوم العمل عن بُعد كأحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرار تأدية الأعمال بشكل دائم أو جزئي من خلال استخدام الأنظمة الذكية.

ويشير مفهوم العمل عن بُعد في الآونة الأخيرة إلى توفير خيارات عمل متعددة للموظفين وخاصة في حالات الطوارئ وانتشار الأوبئة، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الحكومية وخدمات الاتصالات وسائر الخدمات والأعمال في ظل هذه الظروف الطارئة .

حيث في ظل انتشار فيروس "كورونا" أعلنت الكثير من الشركات الكبرى، مثل آبل ومايكروسوفت وغوغل وبعض الشركات المحلية كشركات الاتصالات في سوريا، تبني نظام العمل عن بُعد لتحافظ على صحة موظفيها، وتضمن استمرارية وتيرة العمل بالشكل المناسب في محاولة لتحقيق الأهداف وتقليل النفقات والحد من خسائر الإغلاق.

وقد أثبتت التجربة نجاح هذا النظام من ناحية زيادة الإنتاج والإخلاص في العمل، إذ لم يصبح من الضروري على العاملين الصراع اليومي مع حركة المرور كل صباح، ووصولهم لعملهم منهكين، بما في ذلك من تداعيات نفسية وصحية. فأصبحت فترة أداء العمل مرنة غير مرتبطة بساعات دوام محددة، وكانت المرأة هي الأكثر استفادة من ذلك النظام، إذ أتاح لها الجمع بين القيام بواجباتها المنزلية والعائلية، ورعاية أسرتها دون تضارب مع واجبات عملها، ودون ضغوط نفسية وعصبية. ولم يعد من الصعب الجمع بين العمل وإدارة

شؤون العائلة ورعاية الأسرة. كما أفاد هذا النظام الشركات بالحد من الإنفاق على المكاتب والتوسع فيها وخفض تكاليف البنية التحتية.

ولكن الجدل لازال دائراً حول مدى فاعلية العمل عن بُعد وعن الآثار الاقتصادية له، وما إذا كان العمل عن بُعد يؤدي لزيادة الإنتاجية أو نقصها. وماهي العوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين أثناء عملهم من المنزل، سواءً كانت هذه العوامل متعلقة بالموظفين العاملين أنفسهم، أو بالإدارة، أو بالبيئة المحيطة بهم داخل وخارج الشركة.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة انطلاقاً من أهمية أداء شركات الاتصالات في فترات الجائحة العالمية، وحيث أنها جزء من مجموعة MTN العالمية والتي تعتبر مشغل أساسي في سورية وفي 22 بلداً في أفريقيا والشرق الأوسط، وانطلاقاً من كونها شركة رائدة في تبني نظم العمل عن بعد خلال فترات الجائحة، من خلال استخدام استراتيجيات متطورة لمواجهة الأزمة العالمية والحد من خسائر الإغلاق. لتكون حقبة مهمة لها في تقديم خدماتها متناسبة مع احتياجات الفترة، إضافةً إلى برنامجها للمسؤولية الاجتماعية ونشر الوعي ودعم تطوير المجتمع السوري. إضافةً إلى أهمية مراجعة نتائج أعمال هذه الفترة ومتطلباتها وتحليلها ومشاركة النتائج مع الإدارات المعنية وتجاوز أي خلل أو معوقات لهذه التجربة لتطويرها في المستقبل، ومشاركتها مع الشركات والمنظمات الأخرى.

1-2- الدراسات السابقة

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث، والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها، وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات من خلال الآتي:

أ- دراسة (السن، 2021) بعنوان "الجوانب الاقتصادية للوظائف التعاقدية والعمل عن بعد في

ضوء قوانين الخدمة المدنية العربية"

حيث تناولت هذه الدراسة الطبيعة القانونية لنظام العمل عن بعد ومدى تناسب كل من طريقتي التعيين والتعاقد مع هذا النظام لموظفي الدوائر الحكومية في جمهورية مصر العربية عام 2021، بالإضافة إلى دراسة الآثار الاقتصادية لنظام العمل عن بعد ونظام العمل الهجين "Blended working"، وذلك من خلال التعرف على أثر العمل عن بعد على ميزانية الدولة وعلى زيادة معدل الإنتاجية. من خلال عرض متطلبات هذا النظام، وكيفية تقييم أداء العاملين فيه، والآثار الاقتصادية التي تترتب على تطبيقه، بالإضافة إلى

دراسة آليات واضحة لتطبيق هذا النظام والتي تلخصت في زيادة الإنتاجية وتكافؤ فرص العمل بين شرائح المجتمع المختلفة من حيث النوع والعمر والظروف الصحية والاجتماعية.

كما استعرضت هذه الدراسة **تحديات تطبيق نظام العمل عن بعد** والتي تتلخص بالمشكلات التقنية، تحديات في المكان الذي تؤدي فيه مهام العمل عن بُعد "مثل المنزل"، تحديات في تنفيذ بعض المهام والعمليات والخدمات، وتحديات في التواصل بين الموظفين.

كما استعرضت **متطلبات نجاح نظام العمل عن بعد** منها توفير الأنظمة التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني خلال فترة العمل عن بُعد، إتاحة خيارات العمل المرنة وعكسها ضمن أنظمة الموارد البشرية الحكومية، تطوير منظومة العمل عن بُعد بما لا يخل بمبادئ تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظفين وإعادة تأهيل الموظفين للقيام بالوظائف التي تتطلب العمل عن بعد.

وفي النهاية توصل البحث إلى تلخيص مزايا العمل عن بعد بالنسبة للإنتاجية فيما يلي:

- زيادة إنتاجية الموظفين، نظراً لتركيز نظام «العمل عن بعد» في تقييم أداء الموظفين على إنتاجية الموظف بشكل كبير جداً بدلاً من تركيزه على محاسبة الموظف على حضوره اليومي لمقر العمل.
- سرعة إنجاز الأعمال الحكومية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات نظراً لاعتماد نظام «العمل عن بعد» بشكل كبير جداً على تكنولوجيا المعلومات والتراسل الإلكتروني.
- ارتفاع الروح المعنوية والنفسية لبعض الموظفين غير القادرين على الحضور اليومي إلى مقر العمل، وذلك بسبب ظروفهم الصحية أو الاجتماعية أو الأسرية.

ب- دراسة (طيب، 2015) بعنوان "العمل عن بعد"

وهي دراسة تمت في جامعة الملك عبد العزيز، تناولت فرص العمل عن بعد في الجمهورية العربية السعودية التي تمثلت كمجتمع البحث، والتي تحدثت عن بداية العمل عن بعد، وخصائصه بشكل عام، بالإضافة إلى إيجابياته وسلبياته وتأثيره على دور المرأة في العمل بشكل خاص في المملكة العربية السعودية، كما تحدثت عن دور التكنولوجيا والإنترنت والتي أمكنت من جلب نوعاً من المساواة في الفرص بين الناس في العديد من المناطق، لأن العمل عن بعد من فصيلة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي قد تؤدي إلى المساواة بين الجنسين في مجال الوظائف والعمل.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- النساء أكثر ميلاً إلى العمل عن بعد من الرجال.
- رؤساء الشركات من النساء على استعداد لتبني تقنية المعلومات والاتصالات أكثر من نظرائهن من الرجال.

- ازدادت فرص توظيف النساء في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، خاصة في وظائف قطاع الخدمات، مثل البنوك والتمويل.

كما قدمت الدراسة عدد من الفوائد التي يمكن أن تعود على الأفراد عموماً منها:

الإنتاجية والمزيد من الإنجازات في وقت أقل والحد من هدر الوقت، فوقت أقل للتنقل اليومي، ومزيد من الوقت للعائلة، والنوم، والراحة، والترفيه عن النفس، وخفض التكلفة كتكاليف المواصلات، ووجبات الطعام، والملابس الخاصة بالعمل، صحة أفضل، والمرونة في مواجهة الطوارئ الاجتماعية.

ج- دراسة (ماضى، 2015) بعنوان "تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة التحديات والمستقبل"

والتي هدفت إلى تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة، ودراسة أهم العوامل والتحديات المؤثرة على تجربة العمل عن بعد، كالثقافة التنظيمية والبيئة التكنولوجية وعوامل الثقة والأمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال العمل عن بعد في 24 شركة عاملة في هذا المجال في قطاع غزة. والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج منها:

- مستوى المعرفة بالعمل عن بعد في قطاع غزة يعد ضئيلاً.
- مستوى الثقة بين أطراف نظام العمل عن بعد تعد متوسطة.
- مستوى التجربة المتاحة للعمل عن بعد في قطاع غزة يعد متوسطاً حيث بلغ 67%.
- مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركات يعد جيداً حيث بلغ 72%.

والتي خرجت بعدد من التوصيات حول ضرورة اهتمام الزارات والنقابات المعنية بعقد دورات تدريبية وورش عمل حول العمل عن بعد. بالإضافة إلى الحاجة لعمل مشاريع شبابية للعمل عن بعد، وزيادة مستوى الثقافة والمعرفة عند العاملين والطلاب خلال المراحل الجامعية بنظم ومبادئ العمل عن بعد.

د- دراسة (عمر، 2009) بعنوان "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها.

وتم تصميم مقياس مكون من ستة عناصر وهي: (سرعة الحصول على المعلومات، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملاءمة النظام للمستويات الإدارية، الاستجابة للتغيرات المستجدة، أمن المعلومات) لقياس فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على جميع المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددها 21 مصرفاً، وقد بلغ مجتمع الدراسة 348 موظفاً، حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من 186 موظف بواقع 53% من مجتمع الدراسة الكلي. وتم تصميم استبانة لهذا الغرض.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات. وخلصت الدراسة إلى أن ما نسبته 6.66% من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبه والباقي يعود لعوامل أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة إدارة أمن المعلومات، وتخزينها مباشرة في أماكن آمنة، وضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة للاستخدام تدخل على الخدمة مباشرة في حالة عطل الأجهزة لأي سبب كان، وإنشاء نظم معالجة كوارث فعالة. وضرورة إنشاء فرق عمل مهمتها رصد مواطن الضعف وتطوير نظام اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

هـ - كما اهتمت دراسة (عباينة و الزعبي، 2018) بعنوان "دمج الثقافة التنظيمية إلى نموذج تقبل التكنولوجيا في استخدام نظام التعلم الإلكتروني"

بالتعرف على العوامل المؤثرة في البنية السلوكية لاستخدام نظام التعلم الإلكتروني من خلال اختبار نموذج تقبل التكنولوجيا مضافاً إليه الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال عينة مكونة من 180 عضو من أعضاء أساتذة جامعة آل البيت، وتم استرداد 115 قائمة استقصاء بمعدل استجابة 63.88% وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إحصائي لكل من المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام على البنية السلوكية لاستخدام التعلم الإلكتروني التي يقوم بها أساتذة تلك الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتعزيز مستوى الإدراك لدى العاملين نحو الفائدة المتحققة من استخدام التكنولوجيا على المستويين الفردي والتنظيمي، وتعزيز ثقة العاملين بالتكنولوجيا من خلال إظهار النتائج الإيجابية المحتملة ومحاولة إخضاع المستخدمين لدورات تدريبية لاكتشاف مدى سهولة استخدام هذه الأنظمة.

كما خلصت الدراسة إلى أهمية دمج الثقافة التنظيمية إلى نموذج تقبل التكنولوجيا في استخدام نظام التعليم الإلكتروني بشكل عام وبكل الظروف.

3-1- الدراسات الأجنبية

أ- **دراسة (Vyas & Butakhieo, 2020) بعنوان "The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong"**

التي تناولت حالة الانتقال من العمل من المكاتب إلى العمل من المنزل أثناء الوباء الذي اجتاحت العالم COVID-19 في هونغ كونغ، والتي منعت عدد كبير من العمال والموظفين عن التنقل إلى أعمالهم للحد من انتشار الفيروس، وقد أدى ذلك إلى بحث كل من أرباب العمل والموظفين عن ترتيبات عمل بديلة بسبب الوباء. حيث عانى معظم العمال من العمل من المنزل بسبب وجود قوة عاملة عائلية مزدوجة بشكل متزايد. فقد كانت مسؤولية الآباء المسنين والأطفال الصغار إلى جانب بيئة العمل المتطلبة بمثابة تحدٍ كبير في Work life balance – للقوى العاملة في هونغ كونغ.

وبناءً على الدراسات الأولية حول ردود أفعال أصحاب العمل والموظفين على تنسيق العمل المتغير والتي كانت إيجابية. إلا أنه قد تبين وجود الكثير من عدم الرضا تجاه عدم وجود سياسات لإجراء عمل منزلي فعال. ومع الوقت أصبح تبني نظم WFH أولوية سياسية لمعظم الحكومات. مع مراعاة التطبيق العملي لكل من أصحاب العمل والموظفين، والذي قد يلعب دوراً حيوياً في السياسات المستقبلية التي تعيد تشكيل الهيكل الحالي لساعات العمل، مما سمح بمزيد من المرونة في تنفيذ الأعمال والتنقلات. كما تناولت الدراسة فيما إذا كان هذا النمط من الأعمال سيقى وسيلةً للاستجابة في الظروف الاستثنائية، أو نمطاً دائماً. وانتهت الدراسة إلى وجود نوعين من العوامل الرئيسية التي سيأخذها العاملان في الاعتبار عند العمل من المنزل:

- **العوامل التنظيمية الضرورية لأنماط العمل عن بعد:** على سبيل المثال لا الحصر: دعم أصحاب العمل لطلبات الموظفين أثناء عملهم من المنازل وتأمين مستلزماتهم التقنية وحتى تكلفة المرافق المتعلقة اللازمة للعمل عن بعد، والتدريب على استخدام التكنولوجيا، فضلاً عن الاتصال التنظيمي، وكافة أشكال الدعم الآخر التي تشمل تأمين الدعم النفسي والرفاهية الكاملة للموظفين. بالإضافة إلى ثقافة الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدراء.

- **العوامل الفردية والعائلية:** التي يجب التعامل معها للعمل عن بعد، مثل "الانضباط الذاتي، والتحفيز الذاتي، والقدرة على العمل بشكل مستقل، والمثابرة، والتنظيم الذاتي، والثقة بالنفس، ومهارات إدارة الوقت، ومعرفة مبادئ العمل بالكمبيوتر". كما كشفت الدراسة أن عدد أيام العمل والوقت الذي يقضيه الشخص في العمل عن بعد له تأثير أيضاً على الصراع بين العمل والأسرة. كما تعتبر خصائص الأسرة مثل حجم منطقة المعيشة وعدد أفراد الأسرة الذين يتشاركون نفس السكن وعدد وعمر الأطفال في الأسرة من العوامل العائلية التي تؤثر على العمل من المنزل، إضافة إلى أن العمل يمكن أن يتأثر أيضاً بمساحة العمل الفردية المتاحة في المنزل وعدد الأشخاص الموجودين عند العمل في المنزل.

كما خلصت الدراسة إلى أن العمل عن بعد قد يتسبب بعدد من الإيجابيات والسلبيات سواء على صعيد العمل أو الأسرة، وأشارت إلى ضرورة وجود عدة متطلبات، كتنظيم الوقت وتقسيمه بين كلا المتطلبات الوظيفية والعائلية الشخصية. كما أخلصت إلى عدة نتائج وتوصيات على الحكومة أن تنظر فيها منها:

- إعادة النظر في إمكانية العمل عن بعد ليصبح الوضع الطبيعي الجديد.

- مراجعة تشريعات العمل الحالية والتأكد من أن وثائق تأمين العمل تمتد إلى العمل من المنزل.
- تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على تبني إجراءات الاتحاد العالمي لنظم العمل من خلال تقديم الدعم والحوافز الأخرى.
- التعزيز المستمر لأساليب العمل عن بعد.
- زيادة تعزيز ممارسات التوظيف المرنة والصديقة للأسرة.

ب- وفي دراسة (Lodovic, 2021) بعنوان "The impact of teleworking and digital

"work on workers and society

التي حللت الاتجاهات الحديثة في العمل عن بعد وتأثيراتها على العمال وأرباب العمل والمجتمع والتحديات التي تواجه صنع السياسات التشريعات والسياسات الرئيسية والتدابير المعتمدة على مستوى الاتحاد الأوروبي والمستوى الوطني، من أجل تحديد إجراءات السياسة الممكنة على مستوى الاتحاد الأوروبي. والتي تضمنت مراجعة شاملة للأدبيات؛ مسح على شبكة الإنترنت؛ مقابلات مع ممثلي أصحاب المصلحة الأوروبيين والوطنيين؛ وخمسة دراسات حالة من دول الاتحاد الأوروبي: فنلندا وألمانيا وأيرلندا وإيطاليا ورومانيا. والتي أخلصت إلى عدد من العوامل التي فسرت الاختلافات الكبيرة بين مختلف الدول والثقافات التي تبنت فكرة العمل عن بعد خلال الجائحة. وأهمها:

- انتشار الرقمية
- تفاوت المهارات في البلاد وبين العمال.
- اختلاف طبيعة الأعمال والمهن بين مختلف البلدان.
- توافر / تغطية وسرعة وجودة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بها.
- البنية التحتية (أي اتصال إنترنت عالي السرعة وعريض النطاق)
- الأطر التنظيمية (التشريعات، الاتفاقات الجماعية)
- الهيكل الصناعي للاقتصاد والقطاعي.
- التكوين المهني الثقافة التنظيمية والإدارية ودافع الشركة عنها.
- استخدام الدولة لترتيبات العمل المرنة
- احتياجات الموظفين من حيث المكان والزمان
- المرونة

د- دراسة (Coenen & Kok, 2014) بعنوان: "دور العمل عن بعد وجداول العمل المرنة The"

role of telework and flexible work schedules"

والتي هدفت إلى التعرف على آثار العمل عن بعد وجداول العمل المرنة على أداء فريق عمل مشروع تطوير منتجات جديدة، حيث قامت 5 شركات من الشركات المستهدفة من الدراسة بإضافة ممارسات مرنة بالعمل فيما يتعلق بوقت ومكان العمل وقامت بقياس الأداء بعد مدة زمنية، وتبين أن للعمل عن بعد تأثير إيجابي على الأداء. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- للعمل عن بعد تأثيرات إيجابية على الأداء.
- العمل عن بعد يعطي فرصة أكبر للتعرف والتعاون بين الشركات.
- للعمل عن بعد مساهمة في تشارك المعرفة وتبادل الخبرات بين الموظفين.

هـ - دراسة (Lier, Wittle, & Macharis, 2012) بعنوان

"The impact of telework on transport externalities: the case of Brussels Capital

Region" تأثير العمل عن بعد على وسائل النقل الخارجية، دراسة تطبيقية بروسل- بلجيكا"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمل عن بعد على وسائل النقل والحركة في بلجيكا وهل يعد العمل عن بعد كأداة لتحقيق الاستدامة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية. وعن وجود تشجيع لتوسيع نطاق العمل عن بعد في السياسات المستقبلية. حيث تم دراسة حركة النقل والسير في وسط العاصمة في فترة الذروة وكل سيارة إضافية تتواجد بسبب العمل المركزي. وتم استهداف 6 شركات تستخدم استراتيجية العمل عن بعد والمقارنة بين التكاليف التي يتحملها الموظف في العمل المركزي والعمل عن بعد، حيث كانت نتائج الدراسة ما يلي:

- بالنسبة لدراسة العوامل البيئية التي تؤثر على زيادة تكاليف النقل حيث تم التوصل إلى أن العمل عن بعد يقلل بدرجة كبيرة تكاليف النقل الخارجية للموظفين وخاصة المهام التي تحتاج لسفر بعيد.
- العمل من المنزل يوفر بشكل كبير تكاليف السفر ويقلل من الضغط على شبكة النقل العامة ولكن هناك فئة قليلة حوالي 2.3% من شريحة الدراسة تحتاج لركوب المواصلات العامة للقيام ببعض المهام مما زاد من هامش تكاليف النقل.
- بالنظر للعاملين بمكاتب الأقمار الصناعية والتنقل بالوسائل العامة أو بالسيارة الخاصة فإن الذهاب للمكتب الرئيسي سيحمل المؤسسة تكلفة أكبر من الذهاب لمكاتبهم الخاصة وبالتالي تكاليف أكبر.

و- وفي دراسة (Snyder, 2012) بعنوان "Enhancing Telework: A Guide to Virtual Leadership"

"Leadership"

التي قامت بدراسة العوامل المؤثرة على نجاح عملية الإدارة الافتراضية وحاولت الإجابة على التساؤل البحثي الأساسي حول "كيف يمكن للقادة الإداريين إدارة ما لا يمكن رؤيته؟" والتي تحدثت عن ستة مجالات مهمة تمكن أي قائد من تحقيق عنصرين رئيسيين من عناصر القيادة الافتراضية الناجحة وهما: التماسك الجماعي والالتزام الفردي.

وقد قامت الدراسة بذكر المجالات الستة للنجاح؛ حيث كانت كل منطقة تلعب دوراً هاماً لفيدرالية قدرة القائد على إدارة العاملين الافتراضية بطريقة ناجحة: "انعكاس الثقة – المجتمع – التنوع – الإبداع – الأشخاص – الأعمال التجارية". وأخلصت الدراسة إلى أنه من المهم للقادة تحقيق التوازن بين مجال الأعمال والأشخاص للوصول إلى الهدف المطلوب.

ز- كما هدفت دراسة (Basilaia & Kvavadze, 2020) بعنوان "Transition to online education in schools during a SARS-Cov-2 coronavirus (COVI-19)"

"education in schools during a SARS-Cov-2 coronavirus (COVI-19)"

إلى بحث تجربة الانتقال من التعليم في المدارس النظامية إلى التعلم عبر الإنترنت خلال انتشار جائحة COVID-19 بولاية جورجيا – أمريكا، حيث تم مناقشة نتائج التعلم عبر الإنترنت. وأسفرت أهم نتائج الدراسة عن نجاح تجربة التحول إلى التعلم عبر الإنترنت كبديل عن التعليم التقليدي، ويمكن الاستفادة من المهارات التي اكتسبها أطراف عملية التعليم التي تتكون من معلمين، طلاب وإدارة لزيادة فاعلية التدريس الجماعي للحصول على مهارات جديدة لجميع الأطراف.

كما خلصت الدراسة إلى أهمية تسهيل انتقال الطالب من طرق التعليم التقليدي إلى التعلم عن بعد في المرحلة الجامعية والمدارس النظامية، فضلاً عن بحث أثر ذلك على جودة التدريب في هذا المجال. كما ركزت على العلاقة بين وعي الأساتذة ومعاونيهم بتطبيق الإدارة الإلكترونية بمحاورها الثلاث (معارف الأعضاء نحو الإدارة الإلكترونية، اتجاهاتهم نحوها، ممارساتهم تجاهها) ودافعية الإنجاز الوظيفي بمحاوره الأربعة (تحمل المسؤولية، المثابرة على العمل، الشعور بأهمية الوقت، المرونة)، وتم التطبيق على عينة من الأساتذة ومعاونيهم من عدة جامعات.

حيث تمثلت أهم النتائج في وجود علاقة ارتباطية بين وعي الأساتذة ومساعدتهم بالإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى دافعية الإنجاز الوظيفي. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بأساتذة الجامعة ومعاونيهم وتنميتهم وذلك بعمل برامج تهدف إلى توعيتهم بأساليب تنفيذ الإدارة الإلكترونية والقدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على

النفس والاهتمام بكل المؤثرات التي تعوق نمو المسؤولية الاجتماعية لديهم وتحقيق الإنجاز الوظيفي.
(Basilaia & Kvavadze, 2020)

1-4- مقابلات مع الخبراء وأصحاب القرار في شركة MTN

ومن أجل استكمال الدراسة الاستطلاعية "الاستكشافية" تم القيام بعدد من المقابلات مع كبار المدراء وأصحاب القرار وبعض الإداريين لإتمام مرحلة البحث النوعي والحصول على البيانات الأولية لتطوير الفرضيات وسنورد أهم ما جاء في بعضها تلخيصاً كما يلي:

في مقابلة مع السيد "مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات" تم الحديث عن تجربة العمل عن بعد ضمن شركة MTN عموماً وضمن إدارة تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص، والتي حققت إنتاجية عالية تقدر بحوالي 70% من الغرض منها.

حيث تم ذكر أهم العوامل من وجهة نظره على فعالية هذه التجربة والمتمثلة في تأمين البيئة التقنية الأساسية لنظم تكنولوجيا المعلومات لجميع الإدارات والموظفين والتقنيين ضمن الشركة والتي كانت كحجر الأساس لعملية العمل من المنزل، ابتداءً من توفير المنصات الالكترونية وطرق الاتصال عن بعد بشكل آمن، وتأمين برمجيات الاتصال عن بعد وعقد الاجتماعات بشكل آمن مثل Skype for Business، وانتهاء بتوفير الحواسيب الشخصية المحمولة لأكثر عدد من الموظفين من أجل عمليات الاتصال عن بعد.

كما أوضح أن جميع أقسام الدعم التقني لعمليات الاتصال عن بعد سواء في الشركة وضمن المنازل كانت تعمل في أوج فعاليتها من أجل توفير جاهزية عالية وتأمين الدعم لكافة الموظفين في الشركة على مدار 24 ساعة.

كما نوه على أهمية وجود عدد من الطرق والبرمجيات الذكية الأمنية لضمان عمليات مراقبة وضبط طرق الاتصال عن بعد على جميع الموظفين كمرجع أساسي للإدارة في بعض الحالات لضمان استمرار وفاعلية هذه التجربة.

وأضاف أن أحد أهم عوامل نجاح هذه التجربة هو توفر الثقة المتبادلة بين الموظفين والإداريين والمدراء المباشرين من أجل ضمان نجاح فعالية التجربة وتحقيق الإنتاجية العالية، والتي بدورها تكون أحد أهم العوامل النفسية المؤثرة على الموظفين في هذه التجربة، وخاصة عند شعورهم بأن عملهم مُتابع ومُقدر.

وأشار إلى ضرورة العمل ضمن مبادئ الإدارة بالأهداف ضمن نظام العمل عن المنزل بشكل أساسي، وأن تتم المتابعة والمسائلة حول تحقيق النتائج والأهداف، مع الأخذ بالاعتبار طبيعة بعض الأعمال والتي تتطلب وقتاً

طويلاً من المتابعة والمراقبة دون تحقيق نتائج ملموسة. كما يمكن الاستعانة بطلب بعض أنواع التقارير من موظفيهم عن أعمالهم ونتائجها.

كما تحدث عن وجود اختلاف بين الإنتاجية بين أولئك الموظفين الذين كان لهم سابق تجربة بالعمل من بعد قبل الأزمة الصحية العالمية "كمهندسين تكنولوجيا المعلومات أو الإدارة التقنية لخدمات الشبكة" والتي كانت طبيعة عملهم تتطلب العمل بشكل دائم من المنزل، وبين الموظفين الذين بدأوا بالعمل بهذه الطرق في هذه التجربة لأول مرة.

حيث فاقت إنتاجية موظفين تكنولوجيا المعلومات عموماً 95% ضمن تجربة العمل عن بعد، خاصةً بسبب سابق تجربتهم بهذا النمط من الأعمال وبسبب طبيعة أعمالهم والتي تطلبت تجهيز وتأمين وتوفير البيئة المناسبة والأمنه لجميع موظفي الإدارات الأخرى للعمل عن بعد بشكل دائم.

كما أشار إلى احتمالية أن تكون هذه التجربة فعالة ومُنتجة عامةً للإداريين وللمستويات الإدارية العليا والتي تعتبر طبيعة أعمالهم لا تتطلب وجود فيزيائي بمكان معين، وخاصةً عند توفر النضج والفكر الإداري لديهم.

مقارنةً مع المستوى التنفيذي والتقني من المهندسين والموظفين والتي تتطلب معظم أعمالهم وجود فيزيائي مع باقي الموظفين من الأقسام لضمان عمليات التواصل المباشر الفعال لنجاح بعض المهام الخاصة والدرجة.

ومن وجهة نظره رجح على أن الإناث ربما قد تكون أكثر إنتاجية من الذكور في هذه التجربة، لأسباب عديدة. وأكمل حديثه عن التجربة بالإيجابيات المهمة التي حققتها سواءً على صعيد خفض بعض التكاليف للشركة وللموظفين أيضاً كمواصلات وغيرها، وسواءً على صعيد توفير الراحة النفسية للموظفين الذين أصبحوا قادرين على العمل عن بعد من المنزل وخاصةً في فترات ظروف التباعد الاجتماعي.

وذكر بعض العوامل التي كان لها بعض الأثر السلبي على التجربة، كصعوبة التواصل بين موظفي الإدارات المختلفة في بعض الظروف واختلاف الفكر التنظيمي قليلاً تجاه هذه التجربة بين الإدارات المختلفة، ومشاكل أخرى شخصية تتعلق بالموظفين أنفسهم كتوفر البيئة المناسبة لهم للعمل عن بعد بمنزلهم، وظروف انقطاع التيار الكهربائي.

بالإضافة إلى العوامل الفردية، تؤثر العوامل العائلية أيضاً على العمل من المنزل. كخصائص الأسرة مثل حجم المنزل وعدد أفراد الأسرة الذين يتشاركون نفس السكن وعدد وعمر الأطفال في الأسرة من العوامل العائلية التي تؤثر على العمل من المنزل إضافة إلى أن العمل يمكن أن يتأثر أيضاً بمساحة العمل الفردية المتاحة في المنزل وعدد الأشخاص الموجودين عند العمل في المنزل.

نهايةً، ختم السيد مدير تكنولوجيا المعلومات حديثه عن إيجابيات هذه التجربة في التعلم من بعض الأخطاء وتجاوزها، والقدرة على تجاوز العقبات في التجارب القادمة وخاصةً كشركة رائدة في الجمهورية العربية

السورية استطاعت تجاوز فترة الإغلاق والاستمرار بتقديم خدماتها بشكل أمثل عن طريق العمل من المنازل، كما أشار إلى إمكانية تطوير هذه التجربة وإمكانية الاعتماد عليها بشكل دائم لبعض الأعمال، خاصة وأن شركة MTN في عدة بلدان أخرى قد بدأت بتوظيف عدد من الموظفين للعمل عن بعد بشكل دائم.

وفي مقابلة مع السيد "مدير قسم الشبكة في إدارة تكنولوجيا المعلومات" تم الحديث عن بعض أهم العوامل على فعالية تجربة العمل عن بعد المتمثلة بتوفر البنية التحتية التقنية لهذه التجربة، وتوفير الالتزام الوظيفي عند الموظفين والثقة المتبادلة من المدراء المباشرين، بالإضافة إلى توفر الظروف البيئية المناسبة للموظف للعمل من المنزل بما يضمن له أعلى نسبة من التفريغ والخصوصية العالية.

كما تحدث عن ضرورة توفر برمجيات تؤمن عمليات ضبط ومراقبة لضمان شعور الموظفين بالعدالة في ظل عملهم من المنزل، مع ضرورة الإبقاء على هامش عالي للإشراف من قبل المدير المباشر حيث أن أي برمجيات أو طرق مراقبة إلكترونية تعد غير كافية لضمان استمرار وفعالية العمل عن بعد.

كما تحدث عن اعتماد بعض المدراء على طرق فردية للمتابعة كأخذ أي شكوى أو تقييم أو مراجعة لأي خدمة مقدمة أو سرعة استجابة لأحد الموظفين بعين الاعتبار كدليل على جودة الخدمة التي يقدمها.

أما عن المعوقات البيئية فقد ذكر بعض أهم هذه المعوقات والمتمثلة في قلة توفر الطاقة الكهربائية بشكل كامل من أجل ضمان واستمرار جودة الخدمة، والظروف المحيطة للموظفين بمنزلهم، إضافة إلى عدم إمكانية ضبط بعض الموظفين بشكل كامل أو ضمان تفرغهم ضمن الاجتماعات دون انقطاعات هاتفية أو ما شابه.

وختم حديثه عن إمكانية تطبيق أساليب العمل عن بعد بشكل دائم حتى بعد تجاوز الأزمة الصحية العلمية لبعض المهن والخدمات والتي لا تتطلب وجود فيزيائي بالمكتب، ومنها مهندسي البرمجة، والمطورين، ومهندسي نظم التشغيل والشبكات والتي تحتاج أعمالهم إلى توفر البيئة الهادئة المناسبة، والتي لا ترتبط أعمالهم بوجودهم ضمن المكتب لتقديم أي نوع من الخدمة للزبائن.

ومن ضمن هذه الأعمال أيضاً، بعض خدمات الـ Call Center و Customer Service والتي بدورها قد استمرت حتى الآن بتقديم جزء من خدماتها عن طريق بعض الموظفين من منازلهم بشكل دائم، خاصة بوجود بعض برمجيات المراقبة المباشرة والتي تضمن مراقبة عالية للمدراء المباشرين على الخدمة التي يقدمونها مثل نظم Work Force Management. حيث يعتبر هذه التوجه عالمي لشركة MTN كتوفير محطات خدمة متنقلة ما يسمى بـ Portable Customer Agents.

وفي مقابلة مع السيد "مدير دائرة تطوير الشبكة الراديوية" في إدارة القسم التقني للشبكة والاتصالات، بدأ الحديث عن العامل الأساسي لنجاح هذه التجربة وهو توفر الإدارة الجيدة والمناسبة عند المدراء المباشرين، وأضاف أنه لضمان فعالية نجاح أي تجربة، يجب توفر أسس الإدارة المباشرة الفعالة لقياس الإنتاجية وأهمها

وضع المعايير المناسبة لقياس الأداء KPIs: Key Performance Indicators ، بما يضمن قياس إنتاجية الموظفين بشكل فعال، بغض النظر عن مدة تأديتهم للعمل سواء بالمنزل أو المكتب.

وأن الإدارة بالأهداف كنمط إدارة عند المدراء المباشرين هو النمط المطلوب في هذه المرحلة إضافة إلى اعتبار أن جودة الخدمة المقدمة من الموظفين تعتبر من أولويات هذه المرحلة بغض النظر عن الوقت المستغرق لتأديتها.

وبأنه من غير المنطقي الاعتماد بشكل تام على الثقة والعلاقات الشخصية في تقييم الأعمال الاحترافية المؤسساتية، ولا على نظم المراقبة المعلوماتية التي يمكن الالتفاف عليها بشكل أو بآخر، بل أكد على حقيقة أن الموظفين الملتزمين في مكاتبهم بالعمل بالشكل الأمثل هم ذاتهم الملتزمين بالعمل عن بعد، وأن الالتزام الشخصي والإدارة الفعالة للمدراء الكفو هي من تضمن الإنتاجية العالية بغض النظر عن مكان وطرق تأدية العمل. وأنه كلما غلت المستويات الوظيفية الكفو كلما زادت سماحية وفعالية وإنتاجية العمل عن بعد، وبأن الإناث ربما قد تكون إنتاجيتها أعلى من الذكور بسبب الراحة النفسية عند تأدية أعمالهم من المنزل وتجاوز مشاكل المواصلات، التي وفرتها أساليب العمل عن بعد.

كما تحدث عن إيجابيات هذه التجربة وعلى رأسها توعية الإداريين والمجتمع على فكرة العمل عن بعد، وعن مميزات تكنولوجيا الاتصالات بشكل عام، وعن ما أخلصت إليه هذه التجربة من توفير للوقت والقدرة على تحقيق التوازن بين الحياة العائلية والشخصية والعمل Work – Life Balance.

وأنه بشكل عام يمكن إجمال سلبياتها بسوء استغلال بعض الظروف عن طريق بعض الموظفين واستغلال سوء الإدارة عند بعض المدراء المباشرين لسوء استخدام أساليب العمل عن بعد.

وأشاد بجودة المنصات الافتراضية ونظم تكنولوجيا المعلومات والدعم الفني المقدم من إدارة تكنولوجيا المعلومات والتي أمنت برمجيات ونظم مميزة وأمنة لضمان جودة وعمليات الاتصال عن بعد لجميع الموظفين. وختم حديثه باعتبار هذه التجربة ناجحة لأبعد الحدود، وقد تقاس إنتاجيتها عموماً بـ 70% على مستوى الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن إنتاجية أقسام معينة قد تصل إلى نسب أعلى بكثير مقارنة بأقسام أخرى حسب طبيعة أعمالهم، واختلاف الفكر التنظيمي عند الإداريين والثقة والتقبل لهذا النمط من الأعمال، بالإضافة إلى التخوف بشكل عام من خوض أي تجربة جديدة بسبب عدة أفكار أهمها عدم إمكانية الثقة بكافة الموظفين وضبط ومراقبة أعمالهم.

كما أشار إلى ضرورة تبني هذا النمط من الأعمال بشكل دائم وخاصة لبعض الأعمال والتي لا تتطلب وجود ضمن المكاتب، كنظم إدارة ومراقبة وتهيئة الشبكة الراديوية أو قسم تخطيط بنى الشبكات. خاصة لإعادة جذب

بعض الكفاءات الخارجية والموظفين الكفو الذين اضطرتهم الظروف لترك أعمالهم لأسباب مختلفة مما يعيد بالنفع على الشركات والأشخاص ووطننا الحبيب بشكل عام.

أما عن السيد "مدير قسم عمليات أمن المعلومات"

فقد تحدث عن جائحة كورونا وما فرضته من تطبيق لتدابير واجراءات صحية وحظر وقائي كان لها تداعيات كبيرة على مستوى قدرة القوى العاملة على القيام بعملها بالكفاءة المعتادة خاصة مع فرض تطبيق تدابير التباعد الاجتماعي بشكل مفاجئ وبوتيرة سريعة وضعت شركتنا أمام تحدي كبير بنقل أعمالها من النموذج التقليدي إلى نموذج العمل عن بعد.

وكون شركتنا متخصصة في قطاع الاتصالات فكان من السهل نسبيا بالنسبة لها مقارنة مع شركات موجودة في قطاعات أعمال أخرى من الانتقال بشكل أسرع وأكثر كفاءة إلى نموذج العمل عن بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن بعض أقسام الشركة التي غالبية عملها هندسي وتقني كان لديها خبرة مسبقة محدودة بالعمل عن بعد عند الضرورة، لذا كان هذا الانتقال بمثابة توسيع وتطوير لهذه الخبرة. من جانب آخر لم يخل الأمر من صعوبات في بعض الأحيان تتمثل بالاضطرار إلى نقل بيئة العمل بشكل كامل خارج بيئة الشركة وما يرافق ذلك من تحديات مثل:

- ضرورة تحقيق بيئة عمل آمنة والالتزام بمعايير أمن المعلومات مع الحفاظ على جودة وكفاءة العمل المعتادة.
 - اعتماد ساعات عمل أكثر مرونة حسب طبيعة كل عمل.
 - تطوير أدوات تقييم للأداء تتناسب مع طبيعة العمل عن بعد التي تحتاج للتركيز على العامل الكمي والنوعي للعمل المنجز مقارنة مع النموذج التقليدي الذي يولي لعدد ساعات العمل أهمية أكبر.
- وختم حديثه عن أولويات هذه المرحلة وتطبيق السياسات الأمنية المثلى بما يضمن حماية أمن وسلامة وخصوصية تبادل البيانات وتطبيق أعلى درجات الحماية على منصات الشركة التي تقدم وتضمن وثوقية وحماية واستمرار عمل هذه النظم وتبادل البيانات.

ملخص ما جاء في الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية:

من خلال البحث النوعي والدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها ومن خلال البيانات الأولية التي تم جمعها والبيانات الثانوية للدراسات السابقة والتقارير وبعض المقابلات مع الإداريين وأصحاب القرار، ومن خلال التجربة الحقيقية لواقع العمل عن بعد في شركات الاتصالات محل الدراسة في الفترة الحالية، لوحظ وجود عدد من العوامل التي تؤثر على تجربة وواقع وفعالية العمل عن بعد، والتي كان لها تأثير كبير في أداء وإنتاجية

الشركات لتجاوز الأزمات والحد من خسائر الإغلاق في فترة الجائحة. كما تم استكشاف عدد كبير من المعوقات البيئية ومدى تأثيرها على إنتاجية العمل من المنزل، سواء بشكل دائم أو بشكل مؤقت، والذي بدوره كان له الأثر الأكبر على أداء الشركات في فترة الجائحة العالمية، كما تم الاستفادة من الدراسة في معرفة عدد كبير من التحديات والفرص التي تواجه العمل عن بعد بشكل عام وكافة صورته، وفي الحصول على عدد مهم من التوصيات للوصول إلى أعلى إنتاجية، بحيث سيتم الاستفادة من جميع العوامل التي تم ذكرها بشكل متكرر لتطوير الفرضيات واختبار العلاقة الفعلية بينها وبين مشكلة البحث.

أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

هو تسخيرها لأدوات النظم المعلوماتية والبرمجيات الذكية ومستوى الثقة والوعي المعرفي التنظيمي والمعوقات البيئية وباقي المتغيرات الفردية ودراسة تأثيرها على الواقع الحقيقي لتجربة العمل عن بعد، لدراسة فعاليته وإنتاجيته وأثرها على أداء الشركات من عدة جوانب لتجاوز الأزمات والحد من خسائر الإغلاق في مرحلة الأزمة العالمية كورونا في الجمهورية العربية السورية، وفي إطار السعي لإيجاد جميع العوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد من أجل الاستفادة من النتائج وتعميم التجربة على باقي الشركات وتجاوز أي معوقات بيئية وتكنولوجية أو لوجستية لدفع عجلة التنمية ومشاريعها.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والتي تناولت فاعلية العمل عن بعد لوظائف وظروف محددة بشكل عام، بدراستها لتجربة حقيقية تمثل عملية الانتقال الكامل لعدد كبير من التخصصات والوظائف من العمل مكتبياً إلى العمل عن بعد "العمل من المنزل" تحت ظروف محددة وبشكل فوري لتجاوز الأزمة الصحية العالمية، ومدى القدرة على تحقيق الفاعلية والإنتاجية لهذه التجربة وتأثيرها على أداء الشركات.

سيتم تطبيق الدراسة على بيئة جديدة ومحددة وعلى تجربة حقيقية تمثل شركات الاتصالات في سورية وخاصة MTN.

1-5- مشكلة الدراسة

مع ازدياد التحديات المختلفة عالمياً ومحلياً، ومع ازدياد التغيرات التكنولوجية والظروف الاقتصادية والمادية والاجتماعية والإدارية وظهور بعض الصعوبات المتمثلة في أزمة المواصلات والتنقلات، وأزمات السكن في المدن، وحاجة الشركات إلى كفاءات مختلفة ومتقدمة مع صعوبة الوصول إليها محلياً، بالإضافة إلى الأزمة الصحية العالمية وما فرضته من حالات إغلاق وتباعد اجتماعي من أجل الأمن والسلامة، طُرحت تصورات جديدة لأشكال الوظائف تهتم بعمل الموظفين وإمكانية التنسيق والترابط بينهم عبر وسيط إلكتروني دون الحاجة لتواجدهم الفيزيائي.

كما أن الظهور المفاجئ للجائحة وما فرضته من قيود على الحركة الاقتصادية والتجارية داخل وخارج حدود الدول وتوقف شبه كامل لعملية الإنتاج، الأمر الذي كانت له تداعياته على علاقات العمل، مما دفع العديد من الدول إلى البحث عن بدائل لاستمرار العملية التشغيلية مع المحافظة على إجراءات التباعد الاجتماعي وذلك عن طريق انتهاج أسلوب "العمل من المنزل" أو "العمل عن بعد" بشكل عام. حيث يعتمد نجاح هذا النمط من الأعمال بشكل كبير على مدى المعرفة الرقمية والقدرة على التأقلم السريع مع التغييرات التنظيمية المطلوبة، بالإضافة إلى عدد من العوامل المؤثرة والتي تضمن تحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية في العمل من أجل النهوض بمجالات الإنتاج والإدارة والعمليات.

وبناء على الدراسات الاستطلاعية وما سبق، يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- ما هي العوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد "في شركة MTN"؟
- ما هو أثر العمل عن بعد على أداء شركة MTN؟

ومنها تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ هل هناك أي أثر للخصائص الفردية "المتغيرات الديموغرافية" (العمر، الجنس، مستوى التعليم، التخصص، طبيعة العمل) على فعالية العمل عن بعد؟
- ❖ هل هناك أي أثر لتوفر نظم تكنولوجيا المعلومات على فعالية العمل عن بعد؟
- ❖ ماهي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارية، وبين فعالية العمل عن بعد؟
- ❖ ماهي العلاقة بين عامل مستوى الثقة المتبادلة وبين فعالية العمل عن بعد؟
- ❖ هل هناك أي أثر لطبيعة العمل والمستوى الإداري، على فعالية العمل عن بعد؟
- ❖ ماهي العلاقة بين توفر البيئة المناسبة للموظف أو وجود المعوقات البيئية، على فعالية العمل عن بعد؟

1-6- أهمية الدراسة

حيث أن مستقبل العديد من الوظائف مقبل على تحول من النمط التقليدي إلى النموذج الجديد من العمل عن بُعد، مع النظر في إمكانية تحويل بعض الوظائف رقمياً، والتركيز على الوظائف الإبداعية متعددة المهارات. هذه التطورات الكثيرة تدفع إلى التفكير في مستقبل العمل برمته.

وقد توازى مع التداعيات التي فرضتها الثورة المعلوماتية على بيئة العمل، والتي أحدثت تغييراً واضحاً في مفاهيم العمل التقليدية ومنها نظام "العمل عن بُعد" الذي أثبت نجاحه في مكافحة انتشار الجائحة، مما دفع الشركات إلى التفكير جدياً في إمكانية الاستمرار بهذا النظام بشكل دائم حتى بعد مرحلة التعافي من الجائحة

من خلال توسيع نطاق التحول الرقمي في جميع المجالات. وإن كان هذا التغيير سيبقى دائماً، فإنه يطرح العديد من التساؤلات ومنها: إلى أي مدى ستعتمد الشركات المستقبلية على نظم العمل عن بعد؟ وكيف ستقاس الإنتاجية والأداء؟ وما هي التوجهات المستقبلية نحو تأمين نظم البنى المعلوماتية ونظم الأمان والمراقبة الذكية؟ وماهي العوامل الأساسية المؤثرة على فعالية العمل عن بعد، وماهي التحديات والصعوبات التي تواجه نظم العمل الجديدة. ومدى فاعلية العمل عن بُعد وعن الآثار الاقتصادية له.

تتبع أهمية دراستنا في جانبين أساسيين

➤ الجانب العملي والتطبيقي:

- تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي تتجه فيه مختلف المنظمات على المستوى العالمي والمحلي إلى حد ما للتحول نحو نظم العمل عن بعد " من المنزل " بشكل دائم أو مؤقت، لتسليط الضوء على ماهية نظم العمل عن بعد في شركات الاتصالات عموماً وشركة الاتصالات MTN سورية على وجه الخصوص، وأهميتها في استمرار العملية التشغيلية على النحو الأمثل، مما يرفع من مستوى أداء الشركة.
- تتمثل في أهمية شركة الاتصالات محل الدراسة، كمشغل أساسي لنظم الاتصالات في سورية، ومزود انترنت لا يحتمل أي توقف، وخاصة في فترات الأزمات الصحية والاقتصادية وأزمات المواصلات وحالات الطوارئ.
- حاجة شركات الاتصالات في سورية لدراسات ميدانية متخصصة في هذه الموضوع لما له من أهمية في نجاح هذه الشركات، لتسليط الضوء على ماهية نظم العمل عن بعد، وعن التجربة الحقيقية لها في شركة MTN سورية على وجه الخصوص، لزيادة الوعي والإدراك عند الإداريين وأصحاب القرار والموظفين بأهمية الدور الذي تلعبه نظم العمل عن بعد في استمرار العملية التشغيلية وتحسين أداء الشركة بشكل عام.
- كون الشركة محل الدراسة شركة رائدة في هذه التجربة عن مثيلاتها في نفس البلد والإمكانيات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكون الدراسة احتوت على شريحة واسعة من مختلف الموظفين والاختصاصات، وبالتالي، سيتم الاستفادة ومن النتائج والتوصيات من هذا البحث لتطوير وتعزيز تجربة العمل عن بعد ليتم تبنيها ومشاركتها مع مختلف الشركات والقطاعات، وتحسين الفرص المستقبلية للاستفادة من هذه التجربة وتطويرها قدر الإمكان.
- لفت انتباه الجهات المعنية إلى أهمية تطبيق أساليب العمل عن بعد وأهمية استخدامها بشكل كامل أو جزئي، وتوضيح جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها، وتقديم مقترحات لتحسين فعالية العمل

عن بعد من خلال التطبيق الناجح وتوفير المتطلبات والأسس لنجاح تجربة العمل عن بعد في مجالات أعمالها المختلفة، مما قد ينعكس على تحسين أدائها وتحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها.

- بالإضافة إلى دور الشركة الاقتصادي والاجتماعي المهم في المجتمع، من خلال تأمين فرص عمل لعدد كبير من التقنيين والفنيين العاملين فيها، والإبقاء على هؤلاء الموظفين في أعمالهم بما يضمن عوامل الأمن والسلامة والتباعد الاجتماعي، والحد من خسائر الإغلاق وتسريح الموظفين.

➤ الجانب النظري:

- تكمن الأهمية العلمية للبحث في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات وبنى النظم الإدارية لتحسين فعالية نظم العمل عن بعد والحصول على المعلومات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز الوعي المعرفي والعلمي حول هذه التجربة بما يضمن استمرار العمليات التشغيلية والخدمية من دون توقف.
- كذلك يمثل البحث دراسة علمية جديدة من خلال تقييم تجربة حقيقية وواقعية لواحدة من أهم الشركات الأساسية ومشغلي الاتصالات ومزودي الخدمة، ليتم الكشف عن التحديات والصعوبات وكذلك العوامل المؤثرة في إنتاجية نظم العمل عن بعد كمتغير تابع، ومدى تأثيرها على أداء الشركات والحد من خسائر الإغلاق.

7-1- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

الهدف الرئيسي الأول:

دراسة ومحاولة التوصل إلى العوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد في مختلف الوظائف وأنماط العمل في الشركات عموماً وفي شركات الاتصالات بشكل خاص، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأول الأهداف الفرعية الآتية:

- ❖ دراسة أثر الخصائص الفردية "المتغيرات الديموغرافية" (العمر، الجنس، مستوى التعليم، مستوى العمل، التخصص) على فعالية العمل عن بعد.
- ❖ دراسة أثر توفر نظم تكنولوجيا المعلومات للعمل والمراقبة، وبين فعالية العمل عن بعد.
- ❖ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإدارية، وبين فعالية العمل عن بعد.
- ❖ دراسة العلاقة بين عامل مستوى الثقة، على فعالية العمل عن بعد.
- ❖ دراسة أثر طبيعة العمل والمستوى الإداري، على فعالية العمل عن بعد.
- ❖ دراسة العلاقة بين توفر البيئة المناسبة للموظف أو وجود المعوقات البيئية، على فعالية العمل عن بعد.

الهدف الرئيسي الثاني:

دراسة أثر تطبيق العمل عن بعد على أداء الشركات، والحد من خسائر الإغلاق.

8-1- فرضيات الدراسة

تصاغ الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي:

توجد علاقة معنوية بين كل من العوامل الآتية، وبين فعالية العمل عن بعد في الشركة محل الدراسة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إنتاجية العمل عن بعد في الشركة محل الدراسة تعزى لبعض العوامل الفردية الشخصية (المجال الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، الدخل، الجنس، المؤهل العلمي، وعدد ممارسات العمل عن بعد).

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين توفر نظم تكنولوجيا المعلومات وبين فعالية العمل عن بعد.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين الثقافة التنظيمية والإدارية المتبعة في الشركة وبين فعالية العمل عن بعد.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين عامل مستوى الثقة وبين فعالية العمل عن بعد.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فعالية العمل عن بعد في الشركة محل الدراسة تعزى لاختلاف طبيعة العمل والمستويات الإدارية بين إجابات المبحوثين.

✓ **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فعالية العمل عن بعد في الشركة محل الدراسة تعزى لتوفر العوامل البيئية للموظف.

كما تصاغ الفرضية الرئيسية الثانية كالآتي:

يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق أسلوب العمل عن بعد وأداء الشركات.

9-1- متغيرات الدراسة

- ❖ **فعالية العمل عن بعد كمتغير تابع، والعوامل كمتغيرات مستقلة وهي:**
- توفر نظم تكنولوجيا المعلومات "البيئة التقنية للعمل ونظم المراقبة عن بعد".
- المميزات الفردية الشخصية والتنظيمية.
- توفر البيئة المناسبة للموظف "المعوقات البيئية".
- مستوى الثقة المتبادلة.
- طبيعة العمل والمستوى الإداري.
- الثقافة التنظيمية والإدارية.

❖ **أثر تجربة العمل عن بعد "كمتغير مستقل" على أداء الشركة "كمتغير تابع".**

10-1- منهجية البحث

تعتمد الدراسة على أسلوبين:

❖ الأسلوب النظري:

- حيث اعتمد فيه على الأسلوب الاستكشافي والوصفي وذلك من أجل جمع البيانات الثانوية من مصادرها المتعددة لتكوين الإطار النظري للبحث. وتتمثل أهم مصادر البيانات الثانوية والأولية بالتالي:
- الكتب والمراجع والدراسات والدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث .
 - منشورات الشركة والإدارات المختلفة التي لها علاقة بالبحث.
 - مقابلات مع عدد من كبار المدراء والإداريين والموظفين في الشركة محل الدراسة.
 - استبانة تم تصميمها ونشرها لأغراض البحث.

❖ الأسلوب الميداني:

وذلك من خلال القيام ببحث كمي وصفي عن طريق دراسة مسحية باستخدام أسلوب المسح الإحصائي لجمع البيانات الأولية اللازمة من واقع عينة البحث، من خلال أسلوب مباشر عن طريق تصميم استبانة استبيان الكترونية مناسبة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات اللازمة لقياس متغيرات البحث، ثم بعد ذلك تم استخدام نتائج الاستبيان لاختبار فرضيات البحث، وذلك باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

11-1- حدود البحث

- ❖ **حدود زمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من شهر أيلول لعام 2021 وحتى نهاية شهر تشرين الثاني من عام 2021.
- ❖ **حدود مكانية:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات MTN في سورية من إداريين وتقنيين وموظفين من مختلف الاختصاصات.
- ❖ **حدود موضوعية:** وهي الحدود التي تتعلق بما يلي:
 - ✓ دراسة العلاقة بين مختلف العوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد، حيث تعتبر العوامل المؤثرة (توفر نظم تكنولوجيا المعلومات " البيئة التقنية للعمل والمراقبة عن بعد، المميزات الفردية الشخصية والتنظيمية، توفر البيئة المناسبة للموظف "المعوقات البيئية"، مستوى الثقة المتبادلة، طبيعة العمل، الثقافة التنظيمية) كمتغيرات مستقلة، مؤثرة على متغير تابع هو (فعالية العمل عن بعد).
 - ✓ دراسة أثر العمل عن بعد على أداء الشركة (كمتغير تابع).

12-1- مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث العاملين في شركة الاتصالات MTN في سورية من إداريين وتقنيين وموظفين من مختلف الاختصاصات. حيث يبلغ عددهم في زمن البحث بحدود 1055 موظف من مختلف المستويات الإدارية والإدارات المختلفة من تقنيين وفنيين وموظفين. وقد تم اختيار عينة منهم بتطبيق قانون العينة الإحصائية التالي.

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{s.d^2}}$$

حيث:

n: عينة البحث

N: حجم مجتمع البحث

E: نسبة الخطأ المسموح فيه % 7 = E

s.d: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 عند معامل ثقة % 95 = s.d

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد P= 0.50

$$n = \frac{0.50 (1 - 0.50)}{\frac{0.50 (1-0.50)}{1055} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 216$$

وبالتالي فإن عينة المسح الإحصائي يجب أن تشمل على حوالي / 216 / مفردة. تضم عاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في إدارة الشركة محل الدراسة. من مهندسين وموظفين وتقنيين في مختلف الإدارات التقنية والمعلوماتية والمالية والتسويق والمبيعات، وعدد من مراكز المبيعات وخدمة المشتركين وتم استخدام العينة العشوائية من المشاركين في الاجابة على الاستبانة المعممة الكترونياً على مجتمع البحث، مع ضمان الموائمة والتجانس في عدد المفردات.

13-1- مصطلحات الدراسة

- **WFH: Working From Home**: العمل من المنزل.
- **Remote Work**: العمل عن بعد، العمل من خارج مكتب العمل أو مقر الشركة.
- **Company's Performance**: أداء الشركة.
- **Corona Crisis**: أزمة كورونا، الأزمة الصحية العالمية.
- **Productivity**: الإنتاجية.
- **Work Life Balance**: التوازن بين العمل والحياة
- **KPIs: Key performance Indicators**: مؤشرات الأداء الرئيسية
- **COVID-19**: مرض فيروس كورونا-19

الفصل الثاني

الإطار النظري

مفهوم العمل عن بعد

1-2- مقدمة

في الحادي عشر من آذار/ مارس 2020، اعتبرت منظمة الصحة العالمية مرض كوفيد- 19 جائحة، وطلبت من الحكومات التأهب للموجة الأولى من طائفة صحية عمومية من خلال تطبيق عدة إجراءات شديدة سواء كانت فردية، لاسيما استخدام الأقنعة "الكمامات" والتباعد الجسدي وتطبيق ممارسات غسل الأيدي وتطبيق القواعد الصحية المتعلقة بالجهاز التنفسي وتطهير الأسطح، أو عامة تمثلت بإجراءات الإغلاق الجزئي أو التام والبقاء في المنزل.

وقد استدعت هذه الإجراءات لجوء الحكومات إلى العمل عن بُعد "أو العمل من المنزل" وفق طبيعة الوظائف، رغم أن العمل عن بُعد كان محدود الانتشار قبل جائحة كوفيد- 19.

ومع التتالي المتسارع للموجات حيث وصلنا في الأونة الأخيرة للموجة الرابعة من جائحة كوفيد- 19، وما ينتج عن ذلك من عودة متكررة لإجراءات الوقاية والتقييد، برزت الحاجة بشكل متتالي إلى العمل عن بُعد.

2-2- ماهو العمل عن بعد

يُعرّف العمل عن بُعد على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل الهواتف الذكية والحواسيب اللوحية والمحمولة والمكتبية، للعمل الذي يُنفَّذ خارج مقر صاحب العمل (Eurofound and the International Labour Office, 2017) وبعبارة أخرى، يعرف العمل عن بُعد بأنه العمل المُنجز بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويتم خارج مواقع صاحب العمل.

ينبغي أن يتم العمل عن بُعد باتفاق طوعي بين صاحب العمل والموظف. وبالإضافة إلى الاتفاق على مكان العمل "في منزل الموظف أو في أي مكان آخر"، وساعات العمل أو الجدول الزمني للعمل، وأدوات الاتصالات التي يتعين استخدامها، والعمل الذي يتعين إنجازه، وآليات الإشراف، والترتيبات الخاصة بالإبلاغ عن العمل المُنجز " كتقارير أو غيرها ".

لا يشمل تعريف العمل عن بُعد عادة أولئك الذين يعملون في اقتصاد الأعمال الصغيرة؛ على سبيل المثال، لا يمكن تصنيف العامل المستقل الذي يعمل بشكل أساسي من المنزل على أنه عامل عن بُعد ولكن يمكن تصنيفه كعامل من المنزل، بموجب شروط اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن العمل في المنزل، (1996 رقم 177).

2-3- تعريف العمل عن بعد

ويعرف العمل عن بُعد في أوساط الأعمال بأنه – E- commuting – telecommuting – telework - working from Home. ويمكن أن يكون العمل عن بعد في صورة وظيفة دائمة أو مؤقتة، ولا تشترط أنماط العمل عن بعد التواجد في مكان محدد. كما يعتبر العمل عن بعد نموذج لمنح العاملين حرية العمل من أي مكان دون التقيد بمقر الشركة، ويناسب عادة الشركات التقنية وغيرها من مجالات العمل الرقمية، التي لا تحتاج إلى حضور الموظف ذاتياً إلى مقر الشركة كالبرمجة، والتصميم، وكتابة المحتوى، والتسويق، والإدارة وخدمة العملاء عبر الإنترنت. ويستلزم العمل عن بُعد أن يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء أكانت طبيعة العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً بدلاً من الانتقال إليه شخصياً.

تستخدم مصطلحات "العمل عن بُعد" و"العمل من المنزل" و"مكان العمل المرن" و"العمل إلكترونياً" و"العمل الافتراضي" و"العمل المتنقل" للإشارة إلى العمل المنجز في موقع ما خارج بيئة العمل التقليدية. وغالباً ما تكون ترتيبات العمل عن بعد في المؤسسات والمنظمات بدوام جزئي أو بدوام كامل تحدد طبقاً لتقديرها الخاص واستخدام أنواع العمل عن بعد التي تناسب احتياجات عملها. وتجدر الإشارة إلى اختلاف العمل عن بُعد عن المفاهيم الأخرى مثل العمل الإضافي، الذي يقوم به العديد من الموظفين لإنجاز بعض أعمالهم في المنزل بعد انتهاء فترات الدوام الرسمي، كما أنه يختلف عن مأموريات العمل الخارجية لدى بعض المؤسسات التي تتطلب طبيعة الوظائف بها إنجازها خارج مكان المؤسسة كوظائف المحصلين. ويلاحظ أن العمل عن بُعد لم يتم تنظيمه حتى الآن على مستوى تشريعات الخدمة المدنية في غالبية الدول العربية، ولكن تنظمه القرارات الوزارية واللوائح والقرارات التنظيمية التي تعطي الحق للمؤسسات إمكانية توظيف عاملين جدد أو تحويل جزء من العاملين الحاليين إلى عاملين عن بعد وفقاً لاحتياجات العمل. (طبيب، 2015)

2-4- دخول حقبة جديدة من العمل عن بعد

لقد تغيرت ترتيبات العمل التقليدي بشكل عام في الآونة الأخيرة، حيث توقفت الأعمال بالشكل الذي عرفناه بشكل تدريجي، ففي أوائل عام 2020 توجب على الحكومات الحديثة فرض تدابير صارمة لإنقاذ الأرواح. حيث فرضت الظروف بدء النهج بتسيير خطط لضمان حماية أرواح الناس وصحتهم دون إلحاق ضرر بالأعمال الاقتصادية.

كما أن الإجراءات التي تضمنت التباعد الجسدي، إغلاق المدارس وإيقاف الرحلات الجوية ومنع التجمعات الحاشدة وإغلاق أماكن العمل، كانت مجرد بداية لمكافحة الفيروس ولم تكن كافية إلا كأداة لإبطاء انتشاره. وحيث أن تخفيف القيود لا ينبغي أن يؤدي إلى تعريض الأرواح للخطر، أو لخطر موجة جديدة من حالات العدوى التي يتوقع البعض أنها قد تكون أسوأ من الموجات السابقة، والتي جعلت قدرات الرعاية الصحية تمتد إلى أبعد حد من حدودها ووضعت العاملين في الخطوط الأمامية تحت خطر وضغط شديدين. فقبل الجائحة، لم يكن العمل من المنزل معروفاً على نحوٍ عَرَضِيٍّ إلا لجزءٍ ضئيلٍ من القوى العاملة. ففي الاتحاد الأوروبي، تفاوتت نسبة حدوث العمل عن بُعد المُنتَظَم أو العَرَضِيٍّ (العمل عن بُعد من المنزل والعمل عن بُعد المتنقل على نحو مشترك) من 30 بالمئة أو أكثر في الدانمارك وهولندا والسويد إلى 10 بالمئة أو أقل في الجمهورية التشيكية واليونان وإيطاليا وبولندا. وبناءً على الدراسات، كان ما لا يزيد عن 20 بالمئة من القوى العاملة في الولايات المتحدة تعمل بانتظام أو على نحو عَرَضِيٍّ من المنزل أو مكان بديل آخر، و 16 بالمئة في اليابان، و 1.6 بالمئة فقط في الأرجنتين. (Eurofound and the International Labour Office، 2017).

استجابات السياسات لدعم أصحاب العمل والعمال: في إدخال العمل الفعال عن بُعد واستدامته: (ILO, Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide, 2020)

استدعت الجائحة استجابات حكومية سريعة وجذرية للحد من التفاعلات الاجتماعية المُدمِّرة لجائحة كوفيد، بهدف إبطاء انتشار الفيروس وضمان عدم زيادة العبء على نُظُم الرعاية الصحية. ومن بين هذه الإجراءات الحكومية كان الإغلاق المؤقت للأعمال غير الأساسية والمؤسسات الأخرى، وأيضاً سياسات تشجعهم على السماح للعمال الذين تتوافق وظائفهم مع العمل عن بُعد بالعمل من المنزل. ومع ذلك، لم يكن التحول من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعد انتقالاً بسيطاً أو سلساً لجميع الشركات والمؤسسات العامة، لاسيما لمن لديهم خبرة سابقة محدودة في العمل عن بُعد. وفيما يلي بعض أسباب صعوبة إجراء هذا الانتقال:

- الثقافة التنظيمية
- مقاومة الإدارة
- الافتقار إلى أدوات وأجهزة تكنولوجيا المعلومات المناسبة
- العمليات الورقية المُرهِّقة
- المهارات المطلوبة وموارد التدريب لدعم الفرق التي تحولت إلى العمل عن بُعد
- الافتقار إلى المبادئ التوجيهية الداخلية للصحة والسلامة للمكتب المنزلي

• تشريعات العمل التي لا يتمتع بها العاملون عن بُعد بنفس الحقوق والحماية التي يتمتع بها العاملون في المكتب.

• مخاوف بشأن أمن البيانات، وقضايا الخصوصية-ILO, Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide, 2020).

(ILO, Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide, 2020)

إن توسيع نطاق العمل عن بُعد للعمال هو دور مشترك بين الأقسام والوكالات الحكومية ذات الصلة، وممثلي أصحاب العمل ونقابات العمال، والهيئات المهنية الداعمة لأصحاب العمل. ويمكن لكافة هذه الجهات الفاعلة المتنوعة أن تسهم في انتقال أكثر سلاسة من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعد من خلال تقديم المشورة ومصادر المعلومات والندوات عبر الإنترنت والدعم المالي أثناء الجائحة وما بعدها.

2-5- خيارات السياسة الرئيسية لدعم أصحاب العمل والعمال فيما يتعلق بالعمل عن بعد

ويمكن تطبيق ذلك من خلال:

1- توفير معلومات مُحدّثة وموثوقة ويمكن الوصول إليها لجميع أصحاب المصالح بشأن العمل عن

بُعد خلال جائحة كوفيد من خلال: (ILO، Teleworking during the COVID-19

pandemic and beyond: A practical guide، 2020)

• تقديم توضيح حول قابلية تطبيق الحقوق والالتزامات القائمة والتغييرات التي أُعتمدت بسبب الجائحة.

• تقديم النصح أو الإرشادات بشأن الحد الأدنى من المعدات المطلوبة اللازمة للعمل عن بُعد بما في ذلك الحواسيب وتطبيقات البرمجيات.

• توفير معلومات موجزة وإذكاء الوعي بشأن الصحة والسلامة.

• إصدار توصيات بشأن كيفية منع تهديدات الأمن السيبراني "الأمن المعلوماتي" عندما يعمل

العمال من المنزل، بالإضافة إلى تقديم إرشادات حول كيفية امتثال أصحاب العمل للوائح

حماية البيانات والخصوصية، مثل لائحة حماية البيانات العامة للاتحاد الأوروبي GDPR7

2- تقديم أشكال متنوعة من الدعم المالي والضريبي والإداري وغير ذلك من أشكال الإغاثة

للمؤسسات من خلال:

• تقديم دفعة واحدة لمرة واحدة أو دعم نقدي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لشراء المعدات

لتمكين العمال من العمل من المنزل.

• تقديم إعانات مُخصّصة لخدمات التدريب لدعم التحول إلى العمل عن بُعد.

- استحداث تدابير دعم ضريبي ومالي، مثل تأجيل المدفوعات، أو تخفيض الأسعار، أو الدفع على أقساط لتخفيف العبء المالي على أصحاب العمل، بشرط أن يسمحوا لعمالهم بالعمل من المنزل وتشجيعهم على ذلك.
- تخفيف بعض الإجراءات البيروقراطية المتعلقة بمكان العمل؛ على سبيل المثال، فيما يتعلق بمراجعات الصحة والسلامة لبيئة المكتب المنزلي، بغية السماح بالتنفيذ الفوري للعمل عن بُعد، بشرط أن يقوم كل عامل بإجراء تقييم ذاتي لمكان عمله.
- توفير المرونة والتخفيف من اللوائح الحالية حسب الاقتضاء أو توقيع اتفاق بشأن العمل عن بُعد قبل بدء فترة العمل عن بُعد.

3- دعم العاملين عن بُعد من خلال:

- إدخال لوائح جديدة للعمل عن بُعد، تشمل معايير تحسين الحماية لجميع العمال الذين يعملون عن بُعد، وإشارات إلى المرونة في جداول العمل، والقدرة على الانفصال عن العمل في الأوقات المحددة للراحة والحياة الشخصية، والاستخدام المناسب لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتدابير المتعلقة بالقواعد الصحية والسلامة، والحقوق الجماعية.
- السداد الكلي أو الجزئي لتكاليف الكهرباء و/أو الاتصالات و/أو التدفئة و/أو تكييف الهواء، وغيرها من التكاليف الخاصة بالعمل عن بُعد للعمال الذين يعملون من المنزل.
- توفير مرونة إضافية للعاملين عن بُعد فيما يتعلق بساعات العمل والتحكم في جداول عملهم (على سبيل المثال، قد يبدأ يوم عمل العامل عن بُعد في وقت مبكر أو ينتهي في وقت متأخر بناءً على الاحتياجات الفردية، مثل مسؤوليات الرعاية والتزامات التعليم في المنزل).
- تقديم تدابير ضريبية للعمال الذين يعملون عن بُعد من بلدان أخرى غير الدولة التي تقع فيها مقرات صاحب العمل، كي لا يدفعوا ضريبة الدخل المزدوجة (ILO, Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide, 2020)

2-6- نشأة وتطور العمل عن بعد في سوريا

يمكننا القول بأن سياسات العمل عن بُعد يجب أن تكون جزءاً أساسياً من أي خطة لاستمرارية الأعمال في حالة وقوع حدث غير متوقع (طقس سيء، إرهاب، جائحة) يَمَنَع الموظفين من العمل في مكاتبهم أو أماكن عملهم الاعتيادية، حيث تتيح إمكانية العمل عن بُعد أداء العمل خارج الموقع والحفاظ على المؤسسة بحالة تشغيل.

في حين أن العمل عن بُعد عادة ما يُستخدم لفترات محدودة على سبيل المثال، يوم أو يومين في الأسبوع، فإنه يُطلب من العديد من العمال في أثناء فترة الجائحة وفترات الإغلاق العمل عن بُعد بدوام كامل لمنع انتشار فيروس كورونا ولتحقيق شروط الالتزام بالتباعد الاجتماعي وظروف الإغلاق. على أي حال، نظراً للأخطار الصحية، ينبغي أن يكون جميع العمال الذين يؤديون مهامهم عن بُعد مؤهلين للعمل عن بُعد خلال هذه الأزمة، بما في ذلك العاملين في وظائف مؤقتة والمتدربين.

وانطلاقاً من ذلك، حثت الحكومات في جميع أنحاء العالم الشركات الكبرى والمؤسسات على أخذ الأمور على محمل الجد والتأهب لهذه الأزمة كونها طارئة صحية عمومية تحتوي عدة إجراءات قاسية، شملت إجراءات الإغلاق على الصعيد الوطني في العديد من البلدان.

وعندما دخلت إجراءات الإغلاق في الجمهورية العربية السورية أو تدابير البقاء في المنزل حيز التنفيذ، صدرت تعليمات لنسبة كبيرة من القوى العاملة بالبقاء في المنزل ومواصلة العمل عن بُعد إذا كان ذلك ممكناً وفقاً لطبيعة وظائفهم. فقد كانت المؤسسات الكبرى التي لديها دراية في السابق بنظم العمل عن بُعد، وكذلك المؤسسات التي ليس لديها تجربة حول العمل عن بُعد من قبل، ترسل موظفيها إلى منازلهم، مما خلق الظروف المناسبة لأكثر تجربة في التاريخ بشأن العمل عن بُعد على نحو جماعي واسع، وكانت MTN من الشركات الرائدة في تطبيق هذا الأسلوب من الأعمال.

حيث أنه وعلى الرغم من أن عدد الأشخاص الذين يعملون عن بُعد بدوام جزئي أو على أساس دوام كامل في هذه الشركة قد ازداد تدريجياً على مر السنين، إلا أن الجائحة سرعت الخطى بالتأكد نحو اعتماد أساليب العمل عن بُعد كلياً وبشكل لحظي.

و في هذا السياق، أثبتت شركة MTN، أن العمل عن بُعد جانب مهم لضمان استمرارية الأعمال، في حين أن فوائده في الظروف العادية كانت تقتصر على تقليل وقت التنقل، وزيادة فرص العمال للتركيز على مهام عملهم بعيداً عن الخلافات في المكتب، بالإضافة إلى منح فرصة لتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. كما وفر العمل عن بُعد الفرصة لجدول زمني للعمل أكثر مرونة للعمال ومنحهم حرية العمل من موقع بديل بعيداً عن مقر صاحب العمل. بينما قد تكون هناك أيضاً أخطاراً، مثل العزلة "خاصة للأفراد الذين يعيشون بمفردهم" وفقدان التواصل مع زملائهم الموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ للعمل عن بُعد بشكل فعال، حيث تنطبق هذه التوصيات على مجموعة واسعة من الشركات التي تريد السير قدماً بهذا النمط من الأعمال.

في حين أن العمل عن بُعد من المنزل سيكون بديلاً ممتازاً طوال مدة الجائحة للعديد من الشركات والمؤسسات وخاصة تلك المتخصصة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والبرمجة. كما هو الحال مع أي أزمة، فإن درجة عالية من الابتكار والرغبة مطلوبة من جميع أصحاب المصالح والحكومات وأصحاب العمل والموظفين والشركاء الاجتماعيين لاستكشاف الأدوار والأعمال التي يمكن أدائها من المنزل، ولو على الأقل جزئياً. ومع

ذلك، فإن الاستخدام الواسع للعمل عن بُعد قد لا ينتهي مع انتهاء الجائحة، ولكنه قد يصبح جزءاً مهماً من وضع طبيعي جديد، خاصةً مع تقدم وتطور البرمجيات الذكية والتقنيات السحابية. تضمنت الدراسة أيضاً عدداً من الأمثلة والحالات العملية التي تتعلق بكيفية تعامل أصحاب العمل والعاملين عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19.

2-7- العمل عن بعد بين الفرص والتحديات

يهدف تطبيق العمل عن بُعد إلى توفير خيارات عمل متعددة للموظفين وخاصة في حالات الطوارئ وانتشار الأوبئة، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الحكومية في ظل هذه الظروف الطارئة. إذ أنه في ظل انتشار فيروس "كورونا" أعلنت الكثير من الشركات الكبرى، مثل أبل ومايكروسوفت وجوجل، تبنيها نظام العمل عن بُعد لتحافظ على صحة موظفيها، وتضمن استمرارية وتيرة العمل بالشكل المناسب في محاولة لتحقيق الأهداف وتقليل النفقات. (السن، 2021)

وقد بدأ تنفيذ فكرة العمل عن بُعد، أو التواصل عن بُعد، في الولايات المتحدة الأمريكية منذ أكثر من عقدين من الزمان، ففي البداية اقتصرَت الفكرة على العمل من المنزل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، غير أن الفكرة توسعت لتشمل العمل في أي مكان تتوفر فيه الشبكات الإلكترونية سواء كانت سلكية أو لا سلكية. ثم أصبح نظام العمل عن بعد شائعاً في المملكة المتحدة والسويد وكثير من دول الاتحاد الأوروبي واليابان وغيرها. وقد أثبتت التجربة نجاح هذا النظام من ناحية زيادة الإنتاج والإخلاص في العمل، إذ لم يصبح من الضروري على العاملين الصراع اليومي مع حركة المرور كل صباح، ووصولهم لعملهم منهكين، بما في ذلك من تداعيات نفسية وصحية. إذ أصبحت فترة أداء العمل مرنة غير مرتبطة بساعات دوام محددة، وكانت المرأة هي الأكثر استفادة من ذلك النظام " كما أكد بعض إداريي شركة MTN "

إذ أتاح لها الجمع بين القيام بواجباتها المنزلية والعائلية، ورعاية أسرتها دون تضارب مع واجبات عملها، ودون ضغوط نفسية وعصبية. ولم يعد من الصعب الجمع بين العمل وإدارة شؤون العائلة ورعاية الأسرة. كما أفاد هذا النظام الشركات بالحد من الإنفاق على المكاتب والتوسع فيها وخفض تكاليف البنية التحتية.

جدير بالذكر أنه في نظام العمل التقليدي، عادة ما تحظى العواصم المركزية والمدن الكبرى بالنصيب الأكبر من الحركة الاقتصادية، حيث تتمركز فيها مقرات عمل الشركات العملاقة التي تجذب الموظفين للإقامة والعمل فيها، بيد أنه في نظام العمل عن بُعد لم يعد الأشخاص مضطرين إلى الانتقال للمدن بحثاً عن فرصة عمل، ولم يعد الموقع الجغرافي يمثل شرطاً لالتحاق بالوظائف.

فمثلاً، عبر منصات التوظيف عن بُعد، يستطيع الموظف الالتحاق بالعمل في شركة تقع بمنطقة جغرافية بعيدة كل البعد عن مقر إقامته، وبالتالي في ظل التوقعات التي تشير إلى اختفاء ملايين الوظائف في المستقبل القريب بسبب تطور الذكاء الاصطناعي سيساهم العمل عن بُعد في فتح أسواق عمل جديدة وتوفير فرص وظيفية جمّة، لتلبية احتياجات المشاريع والشركات الجديدة الصاعدة التي تعتمد على نظام التوظيف والعمل عن بُعد.

أيضاً في هذا النظام لا يُقاس أداء الموظف بالأدوات المستخدمة في نظام العمل التقليدي، مثل: مواعيد الحضور والانصراف، إنما يتم عبر تتبع النتائج التي يحققها.

ويمكن القول إن هناك العديد من الإيجابيات لتطبيق نظام العمل عن بُعد، أبرزها ما يلي: (السن، 2021)

زيادة إنتاجية الموظف وتخفيض المصاريف التشغيلية لمواقع العمل مثل: تكاليف استهلاك الكهرباء والماء، والنظافة، والحراسة، وإيجار المساحات للمكاتب، ومواقف السيارات للموظفين والعملاء، والدورات التدريبية، وتكاليف السفر والإقامة... إلخ.

فضلاً عن إعادة النظر في حجم الهياكل التنظيمية وعدد الوظائف. كما غير تطبيق نظام العمل عن بُعد الكثير من المفاهيم التقليدية، من قبيل استخدام الوسائل الإلكترونية في التواصل والإشراف على الموظفين، ووقف المراسلات الورقية والاعتماد على البريد الإلكتروني مما عزز من مفهوم حماية البيئة واستدامة الطاقة، إلى جانب عقد الاجتماعات بالوسائل المرئية الافتراضية، واعتماد الأنظمة الإلكترونية لإنجاز المعاملات المختلفة، والتي عززت استثمار وإدارة الوقت بكفاءة وفعالية ومرونة عالية. (السن، 2021)

كما ساهم تطبيق هذا النظام في تقليل الازدحام المروري، وهياً بيئة أكثر راحة للعمل، ووفر وقتاً إضافياً لتلبية المتطلبات الأسرية، خاصة للأمهات العاملات، وضّمن في هذه الظروف الاستثنائية استمرارية العمل في جميع القطاعات، مما سمح بتطبيق مبدأ التباعد الاجتماعي، وتقليل فرص الإصابة بعدوى الفيروس في مواقع العمل، ما أدى بالتالي إلى رفع إحساس الموظفين بالمسؤولية المجتمعية.

لكن على الرغم من هذه المزايا، إلا أن هناك تحديات تؤثر على مستوى فعاليته أهمها:

عدم جاهزية بعض المؤسسات للتحويل إلى نظام العمل عن بُعد، حيث لا تتوفر البرامج والأنشطة الداعمة لتطبيقه فضلاً عن الحاجة إلى الدعم الفني والتقني الكافي، واختلاف درجة استيعاب المفهوم بين الموظفين، وضعف المرونة في تغيير بعض الإجراءات الإدارية، إلى جانب تباين درجات الالتزام بساعات العمل، والحفاظ على أمن المعلومات، وانخفاض مستوى التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد، وضعف التدريب على استخدام أنظمة وتطبيقات العمل عن بُعد، وعدم وضوح آلية تقييم الموظفين وقياس الأداء. (السن،

2021)

وبالتالي يتطلب ذلك ترسيخ ثقافة العمل عن بُعد من خلال:

توفير بيئة تكنولوجية آمنة ومراعاة الضوابط المتعلقة بالحفاظ على خصوصية وسرية البيانات، وتقنين الصلاحيات الخاصة بالدخول على الأنظمة التكنولوجية، ومتابعة الموظفين، وتقييم العمل، وحساب ساعات العمل، وإعادة توزيع العمال على المساحة المخصصة لهم داخل مكان العمل بما يعمل على تقليل فرص العدوى من أي فيروس قد يظهر مستقبلاً.

2-8- تأثير العوامل المختلفة على نظم العمل عن بعد

2-8-1- العمل عن بعد ونظم المعلومات

إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري التي اصطلح على تسميتها بالعولمة، قد فرضت علينا تحديات عديدة، يتعين علينا التعرف عليها أولاً، ثم مجابتهها بالطرق العلمية وبأساليب العصر. وتتطلب المجابهة الصحيحة لهذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي، وتشخيصاً دقيقاً للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات. لقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة رهيبية، وخصوصاً المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت العولمة إلى إسقاط حواجز المسافات والزمن، وفتح كل منافذ تدفق المعلومات والمعرفة بكل أشكالها، من خلال شبكة تواصل تحتية وفوقية سلكية ولا سلكية، ربطت كل البشر في دائرة واحدة مغلقة أتاحت لهم التفاعل والتداول وضبط الإيقاع، وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي.

وهناك قلق متزايد من اتساع هذه الفجوات بين الدول المتقدمة والنامية من جهة وبين شرائح المجتمع من جهة أخرى. فالدول مرتفعة الدخل التي يبلغ عدد سكانها نحو 855 مليون نسمة فقط، أي نحو 14% من سكان العالم، تمتلك 90% من السوق العالمية المنتجة والمستخدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. أما بقية الدول متوسطة ومنخفضة الدخل والتي يقدر عدد سكانها بحوالي 5500 مليون نسمة، أي نحو 86% من سكان العالم، فإنها تستحوذ على 10% فقط من تلك السوق. (Zhao، 2020)

ومن هنا أطلق مؤخراً على هذه الفجوة تعبير (الفجوة الرقمية). ومعنى ذلك أن الدول التي تستفيد بتكنولوجيا المعلومات هي الدول المتقدمة، أما الدول النامية فيزداد تهميش معظمها في الاقتصاد الإقليمي والعالمي، مما يترتب عليه آثار اقتصادية واجتماعية وخيمة. وحتى في داخل الدول نفسها فسوف تتسع الفجوات بين من يملكون القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن لا يستطيعون ذلك بسبب ظروفهم التعليمية أو قدرتهم المالية.

وتُبذل محاولات لتضييق هذه الفجوة أو الهوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية من خلال بعض برامج الأمم المتحدة والبنك الدولي والمجموعة الأوروبية، إلا أن معظم هذه المحاولات عشوائية وغير مدركة لأبعاد مشكلة الهوة الرقمية وتداعياتها. فهي مشكلة أكبر من أن تحل بامتلاك كل مواطن لجهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت.

فهناك معوقات أمام الدول النامية أهمها عدم توافر البنية الأساسية اللازمة للدخول إلى عصر المعلومات، وارتفاع أسعار خدمات الاتصالات والمعلومات، وتفشي الأمية بصورة عامة، وتفشي الأمية الرقمية بصورة خاصة. ويأتي قبل ذلك كله قدرة الدول على الحصول على المعلومات واستيعابها والاستفادة منها.

فلا يقاس دخول عصر المعلومات بعدد أجهزة الكمبيوتر لكل 1000 فرد مثلاً، وإنما يقاس بالقيمة المضافة التي تكتسب من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات سواء أكانت مادية أم عينية. (Zhao، 2020)

وقد كانت قدرة الشبكات والاتصالات والأشخاص على الصمود منذ ظهور هذه الجائحة استثنائية بالفعل. فقد شهد العالم تسارع رقمنة العديد من الشركات والخدمات، بما في ذلك أنظمة العمل عن بعد والمؤتمرات الفيديوية في مكان العمل وخارجه والحصول على الرعاية الصحية والتعليم والسلع والخدمات الأساسية عن طريق نظم الاتصالات والنظم المعلوماتية. فقد أثبتت أزمة فيروس كورونا غير المسبوقة الدور الحيوي الذي تؤديه التكنولوجيا الرقمية (Zhao، 2020)

حيث كما ذكر أيضاً (Morando, 2020) المعني بالمسائل التابعة لقطاع تنمية الاتصالات بالاتحاد التابع لمعهد البحث والتطوير الراديوي الروسي، نماذج الأعمال والجوانب الاقتصادية المرتبطة بالأسواق الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وبالنظر إلى الطبيعة غير المسبوقة للحالة الناتجة عن جائحة كورونا، بحدیته عن كيفية تأثير جائحة فيروس كورونا على الحالة الاقتصادية لمشغلي الاتصالات.

فقد أدت إمكانية التعليم والعمل عن بعد وتقديم حلول الرعاية الصحية إلى وضع قريب جداً من الحياة الطبيعية في هذه الأوقات المضطربة.

كما ساعدت المؤتمرات الفيديوية وشبكات التواصل الاجتماعي على البقاء على اتصال بعائلاتنا وأصدقائنا. وتوفير وسائل التسلية قدر الإمكان في المنزل. وقد كان من غير الممكن أن توجد أي من هذه الإنجازات والتحديات بدون تواجد بنية تحتية قوية وقدرة على الصمود من نظم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات السحابية.

وكشفت المناقشة كيف أحدثت الجائحة تأثيرات هائلة، ومفاجئة في بعض الأحيان، على الطلب في قطاع التكنولوجيا وعلى إيرادات المشغلين وتكاليفهم، ومن هذه التغييرات:

■ زيادة هائلة على الطلب في التكنولوجيا وتغيير السلوكيات: حيث كشفت الدراسة عن زيادات في الحركة تتراوح بين 20% و 80%، على الرغم من عودة الحركة في بعض الحالات إلى مستويات أقرب من التي كانت عليها قبل أزمة COVID، إن كانت لا تزال أعلى منها. (Morando, 2020)

■ وجهات نظر متباينة بشأن اتجاهات الإيرادات: حيث لوحظ أن تأثير الجائحة كان أقل اتساقاً بين البلدان والمشغلين عندما يتعلق الأمر بالإيرادات، كما أن الطلب القوي على خطوط النطاق العريض الثابتة فضلاً عن التغيير المواتي في مزيج المنتجات دفع شركات الاتصالات إلى مراجعة التوقعات بشأن إيراداتها إلى مستوى أعلى قليلاً.

■ استثمارات في بنية تحتية جديدة على الرغم من أوجه عدم اليقين الاقتصادي: حيث توجه معظم مشغلي الاتصالات إلى زيادة الجهود المبذولة للاستثمار في قدرات إضافية ونشر بنى تحتية وتكنولوجيا جديدة للشبكات، حيث تم التوجه عالمياً إلى خطط نشر الألياف الجديدة إلى المنازل FTTH وإطلاق شبكات الجيل الرابع والخامس، وقد قام بعض المشغلين فضلاً عن ذلك على تسريع تنفيذ خطوط لنشر الاتصالات الحالية في المناطق غير المغطاة بالخدمة فضلاً عن الحلول اللاسلكية الجديدة، كما أن معظم شركات الاتصالات استطاعت التعامل مع التقلبات في الحركة عن طريق إجراء تحديثات بسيطة نسبياً (مثل تحديث البرمجيات وتفعيل نطاقات جديدة منحتها مؤقتاً الهيئات التنظيمية) لا تتطلب استثمارات غير متوقعة في الأجهزة ذات الصلة.

وبالتالي فإن غالب الدراسات والبحوث التي أجريت مؤخراً حول تأثير قطاع التكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات على العمل عن بعد وفعاليته في فترات الإغلاق، قد تناولت أيضاً تأثير فترات الإغلاق بدورها على قطاع الاتصالات.

نهايةً، يمكننا القول بأن الفجوة الرقمية لا تزال تمثل أولوية قصوى لجميع البلدان ويجب أن تواصل جميع الجهات الفاعلة في النظام التكنولوجي الرقمي تنسيق الجهود لسد الفجوة الرقمية. بالرغم من أن التراجع الاقتصادي المتوقع يمكن أن يؤدي إلى الحد من الجهود المشتركة لكل من المشغلين والحكومات. ولكن الأمر الأكثر وضوحاً بالنسبة للجميع بأن هذه التوصيلات الشاملة وميسورة التكلفة وعالية الجودة يجب أن تظل أولوية لجميع البلدان (Morando, 2020).

2-8-2- العمل عن بعد وأهمية الاتصالات

تعتمد الفرق التي يعمل فيها غالبية الأعضاء أو جميعهم عن بُعد بشكل كبير على الاتصال الإلكتروني المنتظم لتعزيز التعاون والثقة والشفافية. ومع ذلك، هناك بيئة بحثية على أن الفرق التي تعمل عن بُعد تواجه تحديات بشأن الاتصالات أكثر أهمية من الفرق التي تعمل وجهاً لوجه. فقد تتضاعف هذه التحديات مع مرور الوقت، لأنه عندما يمضي أعضاء الفريق وقتاً أطول في العمل منفصلين، تزداد درجة الانفصال والعزلة المهنية. ويتضاءل تعاون الفرق ببطء لأنه من خلال الاتصالات عبر الوسائل الإلكترونية، يميل العمال إلى تبادل المعلومات مع زملائهم بقدر أقل وفي بعض الحالات يجدون صعوبة في تفسير وفهم المعلومات التي يتلقونها.

كما تميل عملية تقديم ردود الأفعال إلى أن تكون أقل مما يحدث عندما تعمل الفرق معاً في نفس الموقع. فقد يحتاج العمال والمدراء إلى بذل جهود إضافية لضمان أن تكون اتصالاتهم فعالة وأن تكون الرسائل واضحة، علاوة على توفير تدفق مستمر للمعلومات.

لقد أدت جائحة كوفيد إلى زيادة تفاعل أصحاب العمل مع العمال بشكل كبير؛ وتُظهر الأبحاث الحديثة أن حوالي تسعة من أصحاب العمل من كل عشرة "حوالي 88%" زادوا من التواصل بشأن نصائح الصحة والسلامة، في حين قدم 84% المشورة بشأن العمل من المنزل.

ولأهمية هذا العامل، ونظراً للأخطار الحقيقية للعزلة الاجتماعية المرتبطة بالعمل عن بُعد بدوام كامل، ينبغي بذل كل جهد لمساعدة العاملين عن بُعد على البقاء على اتصال مع المشرفين والزملاء والمؤسسة، وتزود عادةً المؤسسات المدراء بأدوات وإجراءات تمكنهم ببساطة من التَّحَقُّق لمعرفة أداء الزملاء. ويمكن لنقاط الاتصال تلك أن تحدث اختلافاً كبيراً للعمال الذين يعانون من العزلة أو القلق من الوضع، ولكن من المهم تحقيق التوازن الفعال وتضمين التفاعلات الاجتماعية خلال ساعات العمل العادية، حتى لا يتم جعل الخط الفاصل بين وقت العمل والوقت الخاص غير واضح.

وكمثال على ذلك في المؤسسات العالمية للإلكترونيات الاستهلاكية لمُنْتَجَات البث (الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، هولندا، الدانمرك، الصين) وبعد إدخال إجراءات الإغلاق، أصبحت جميع الاجتماعات عبر الإنترنت من اجتماعات الفريق واجتماعات المكتب على السواء. فقد استمر استخدام "Slack" كشكل أساسي من أشكال التواصل، حتى ضمن "الترحيب" الصباحي من مختلف أعضاء الفريق. فقد أصبح من الواضح جداً أن الجانب الاجتماعي للحياة المكتبية كان أكثر قيمة مما اعتقده الجميع. (ILO، Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide (2020)

ففي جميع أنحاء الشركة، تم إطلاق العديد من الأفكار، مثل «طاولة المطبخ»، وهو اجتماع مفتوح لعقد كافة المؤتمرات عبر الفيديو مدته ساعة واحدة للأشخاص للحضور والذهاب خلال وقت الغداء، وتجمع شاي الصباح الإنجليزي مرة واحدة في الأسبوع مع الزملاء. حيث تم تقديم هذه الأفكار لتعزيز الروابط بين الزملاء والجوانب الاجتماعية للعمل، دون الحديث عن العمل على وجه التحديد.

وتم تشجيع الأشخاص على المشاركة بصور لمكان عملهم وحيواناتهم الأليفة على موقع الويب الداخلي للشركة. وأصبح هناك قناة دائمة ينشر فيها الأشخاص إجراءات الإغلاق الخاصة بهم ومكاتبتهم المنزلية ومشاركتها مع الزملاء.

قد تم ذكر عدة نقاط لضمان فعالية الاتصالات ودعم فرق العمل عن بُعد في تعاونهم، يمكن للمؤسسات أن تراعي ما يلي (ILO, Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide, 2020):

- ❖ النظر بإنشاء خازنة مركزية "Repository" لجميع التغييرات والتحديثات الرئيسية الخاصة بالسياسات والعمليات الداخلية؛ ويمكن أن يكون ذلك تحولاً ثقافياً رئيسياً، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة التوثيق. كما يُعدّ إبقاء الجميع على اطلاع بأحدث التغييرات على مستوى المؤسسة بشكل فعال أحد التحديات التي يواجهها العاملون في العمل عن بُعد، ويمكن أن يوفر ذلك قدراً كبيراً من الوقت للعاملين الذين يحاولون العثور على أحدث المعلومات وأكثرها دقة حول السياسات التنظيمية.
- ❖ إنشاء معايير للاتصالات: حيث تحتاج الفرق العاملة عن بُعد إلى إيجاد معايير جديدة لتحديد الوضوح في الاتصالات مما يوفر إمكانية التنبؤ واليقين للمحادثات الافتراضية. ويمكن أن توجد المعايير على المستوى الفردي أيضاً، مثل وقت الاستجابة المُفضّل لدى الأشخاص وأسلوب الكتابة والنغمة. وقد تتضمن هذه المعايير أيضاً طول ومستوى تفاصيل الرسائل، ووقت الاستجابة، والاستخدام، والتسامح مع الفكاهة.
- ❖ لا ينبغي أن تقتصر الاتصالات على المحتوى، ولكن ينبغي أن تشمل أيضاً الجوانب الاجتماعية للعمل، من خلال خلق فرص للتواصل خارج التزامات العمل، أو الاستمرار بتقاليد المكتب الراسخة.
- ❖ الاستفادة من النطاق الكامل لخيارات الاتصال المتاحة. وإعطاء العمال حرية السماح بالانجذاب نحو الأدوات التي يجدونها الأسهل والأكثر فاعلية في الاستخدام. حيث تُظهر الأبحاث أيضاً أن عقد المؤتمرات عبر الفيديو يعزز فعالية العاملين عن بُعد (Moreno, 2017)
- ❖ ضمان أن العمال يعرفون متى وكيف يمكنهم الوصول إلى المشرفين المباشرين. حيث يُعدّ التواصل الواضح في أفضل الأوقات وأفضل الطرق للتواصل أمراً ضرورياً للعاملين عن بُعد. واعتماداً على

درجة الاستعجال أو الأولوية للمكاملة، قد يكون هناك العديد من الخيارات التي يمكن للعمال الانتقاء من بينها للعثور على الطريقة الأنسب للتواصل.

❖ قد ينطوي التواصل بين العاملين عن بُعد على أخطار التَّحْيُز. حيث ينبغي أن يتعلم المدراء والمشرفون المباشرون على كيفية اكتشاف ومعالجة التَّحْيُز المعرفي بشكل فعال فيما يتعلق بتكرار الاتصال وجودته؛ ويشمل ذلك على سبيل المثال، العمال الذين يتواصلون دائماً مع بعضهم البعض؛ وأيضاً الموظفين الصامتين، وطرق الاتصالات الأكثر شيوعاً بين أعضاء الفريق، وكيف تتبادل الفرق الصغيرة المعلومات.

❖ تقديم التشجيع والدعم: لاسيما في سياق التحول المفاجئ من العمل في المكتب إلى العمل عن بُعد؛ حيث يحتاج المدراء إلى الاعتراف بالكُرب "الإجهاد"، والاستماع إلى مخاوف العمال وشكاوى القلق، والتعاطف مع الصعوبات التي يواجهونها.

و كمثال على ذلك في مؤسسات الأسواق الرقمية في أفريقيا، حيث واستجابة لجائحة كوفيد، وبهدف حماية صحة 400 عامل في 8 بلدان أفريقية، فقد اعتمدت مؤسسة الأسواق الرقمية العمل عن بُعد في جميع مكاتبها القطرية. (ILO، Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide، 2020)

حيث كانت غالبية تلك المكاتب حديثة في مجال تبني نظم العمل عن بُعد، لذلك توجَّب وضع عدد من العناصر التقنية لتشغيلها فيما يتعلق بالاتصالات الرقمية، وكان نهج المؤسسة تمكين وتدريب موظفيها على استخدام عدد من أدوات عقد المؤتمرات عبر الفيديو (Zoom، Skype، Google Hangouts، WhatsApp) وأتاحت للموظفين إمكانية التبديل بين هذه المنصات حسب توفر الإنترنت وجودة المكاملة. ولمعالجة العزلة عن أعضاء الفريق وتعزيز الجانب الاجتماعي للعمل، بدأوا بإجراء مكالمات فيديو جماعية يومية في الصباح وبعد الظهر، دعيت اجتماعات الوقوف والتوقف، بقيادة الرئيس التنفيذي الذي يخاطب الفريق بأكمله، مع قادة وحدة الأعمال حيث يتناوبون بتقديم تحديثاتهم.

أما بالنسبة للموظفين الذين يعانون من مشاكل تتعلق بسرعة الإنترنت أو أي مشاكل اتصالات أو مشاكل تقنية، فقد وزعت المؤسسة للموظفين قائمة جهات الاتصال، كي يتمكنوا من التواصل مع الزميل المناسب مباشرة الحصول على رصيد عبر الهاتف المحمول أو الحصول على دعم تقني أو سداد نفقاتهم " (ILO، Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide، 2020)

2-8-3- الثقة والثقافة التنظيمية

يعتمد مدى استجابة وتجاوز المؤسسة للجائحة بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية وقيمتها. وعلى كيفية إدارة التحول المفاجئ المُعقّد إلى العمل عن بُعد، وكيفية قيادة هذه التجربة بالنسبة للعمال، وعن عملية التوسط فيها من خلال عدة عوامل، مثل الثقافة ومهارات القيادة والشفافية ومستوى الثقة داخل المؤسسة.

حيث سارعت العديد من المؤسسات في الاستجابة للأزمة في وقت مبكر، وقدم بعضها فترة اختبار بشأن العمل عن بُعد لعمالها، ولم يُعد الكثير منهم إلى أماكن عملهم منذ ذلك الحين. ولقد استفاد أصحاب العمل الذين سارعوا في التواصل بشكل واضح وصريح مع عمالهم بشأن العمليات والأخطار المحتملة للجائحة، فضلاً عن دعم الموظفين لديهم في كل جانب من جوانب العمل عن بُعد، من قوى عاملة شديدة التحفيز ومستوى متزايد من الثقة وأثر إيجابي على الثقافة التنظيمية على المدى الطويل.

قد تعتبر الثقة " الغطاء " الذي يجمع كل جوانب العمل عن بُعد معاً. حيث يحتاج المدراء والعاملون عن بُعد وزملاؤهم إلى الثقة ببعضهم البعض. ولا يمكن أن يكون العمل عن بُعد فعالاً بدونها، علماً أن المؤسسات قادرة على بناء الثقة بشكل استباقي، حتى لو كانت الفرق تعمل عن بُعد.

حيث نورد فيما يلي بعض الخطوات التي يمكن للعمال والمؤسسات اتخاذها لبناء الثقة والحفاظ على علاقات تتسم بالثقة بين الموظفين ومع الإدارة (ILO, Teleworking during the COVID-19 pandemic : and beyond: A practical guide, 2020)

- ❖ يحتاج العمال إلى الشعور بأنهم ذوو صلاحيات لاتخاذ القرارات دون الخوف من التداعيات السلبية؛ كما يحتاجون أيضاً إلى طمأننتهم بأن ارتكاب الأخطاء هو جزء من عمليتي التعلّم والتطوير. وإذا شعر العمال بالثقة، فإنهم لن يقوموا بإشراك الكثير من الزملاء الآخرين دون داعٍ في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، الأمر الذي سيترجم إلى كفاءات زمنية للفريق بأكمله.
- ❖ من أسرع الطرق لبناء الثقة أن تكون مُحدّداً للغاية بشأن ما هو مُتوقع من العمال، حيث يطلب من المشرفون المباشرون بيان هذه التوقعات بوضوح شديد، وإشراك العمال بشكل مثالي في مناقشة الأهداف والغايات، إلا في حالات خاصة عندما تكون هناك حاجة أقل إلى الإدارة التفصيلية، حيث تصبح قضايا الأداء واضحة جداً.
- ❖ ينبغي تنشيط واستدعاء العمال الذين اعتُبروا مُمثّلين عن الثقافة المؤسسة ويعملون كسفراء لها للثقافة؛ فبإمكانهم تنظيم وابتكار الأنشطة التي تغذي الثقافة التنظيمية حتى عندما يعمل العاملون عن بُعد، على سبيل المثال، عبر مجموعات دعم الأقران والأحداث غير الرسمية والمسابقات الممتعة ومبادراتهم الأخرى.

- ❖ يحتاج العمال إلى معرفة توقيت وكيفية الوصول إلى زملائهم والمشرفين المباشرين للحصول على الدعم، وكيفية يتوقع منهم التبليغ عن تقدمهم.
- ❖ إن ضمان الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الفرق نشطة حتى عندما تعمل الفرق عن بُعد سيكون له أيضاً فوائد لبناء الثقة. حيث أظهرت مكالمات الفيديو غير الرسمية المشتركة مع استراحات القهوة الافتراضية أو وجبات الغداء أو أنشطة فريق تبادل الخبرات خلال أزمة كوفيد أثراً إيجابياً على رفاه العمال وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة والثقة المتبادلة.
- ❖ كما أن دور المدراء في ضمان الرفاه النفسي للموظفين يعتبر هاماً في هذه المرحلة، من خلال التواصل بانتظام حول الوضع الحالي في المؤسسة وتوقعات الأجور والحوافز وظروف العمل. فقد أثبت تنظيم اجتماعات مفتوحة أسبوعية عبر الإنترنت في بعض المؤسسات، يخاطب خلالها كبار القادة القوى العاملة بأكملها بآخر المستجدات والردود على الأسئلة، دوراً فعالاً في بناء الثقة والحفاظ عليها.
- ❖ يُعدّ الاستماع من قِبَل كبار المدراء باهتمام إلى مخاوف العمال والتحديات التي تواجههم، فضلاً عن أفكارهم، وتقديم المرونة والدعم، أموراً بالغة الأهمية أيضاً لبناء والحفاظ على علاقات عمل قائمة على الثقة والتعاطف، حيث تعد أيضاً طرقاً فعالة للغاية لدعم العمال من خلال تطوير السلوكيات التي تتماشى مع الثقافة المرغوبة للمؤسسة.
- ❖ تلعب المجموعات غير الرسمية داخل المؤسسة، دوراً مهماً في دعم ثقافة المؤسسة أثناء الجائحة وتعزيز الثقة. ومن المهم تشجيع تلك المجموعات على مواصلة اجتماعاتها المنتظمة وأنشطتها وجهود التوظيف، حتى ولو كان معظم العاملين يعملون عن بُعد.
- ❖ تُعدّ المجموعات التي تدعم الآباء أو الأمهات الوحيدات أو الوالدين اللذين لديهما طفل معوق أو يعاني من صعوبة في التعلّم مفيدة بشكل خاص لتبادل المعلومات والدعم المتبادل.
- ❖ أخيراً، هناك مقترح، ألا وهو أن المؤسسات بحاجة إلى الامتناع عن استخدام أدوات وبرمجيات مراقبة الموظفين وترصدهم، والتي قد تبدو للوهلة الأولى وكأنها تُعدّ بإصلاح سهل لإدارة أداء العاملين عن بُعد ولكنها تثير عدداً من الأسئلة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية. وإذا لم يتم التعامل مع هذه المخاوف، فمن المحتمل أن تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، مما يقلل الثقة بالإدارة ويؤدي إلى مواقف سلبية وسلوكيات عكسية، (McParland & Connolly, 2020)

2-8-4- أثر الثقافة التنظيمية والإدارة على العمل عن بعد

تشير الدراسات إلى أن أفضل طريقة لإدارة الموظفين العاملين عن بُعد هي من خلال عملية تسمى الإدارة القائمة على النتائج، حيث يتفق المدير والموظف على السواء على آلية مشتركة لقياس الإنتاجية (Sorensen, 2016) حيث يمكن أن يشمل ذلك تحديد الأهداف والمهام والمعالج ومراقبة التقدم ومناقشته دون

وقوع العمال في فخ العبء المفرط، مما يتيح للعاملين المرونة والاستقلالية لتنظيم عملهم دون أن يتوجب على المدير التَّحَقُّق باستمرار من التقدم.

يمكن أن تشمل الإجراءات التي يتعين مراعاتها على أن يكون المدير المباشر واضحاً جداً بشأن النتائج المُتَوَقَّعة. فكون العامل محددًا قدر الإمكان بشأن التوقعات تجاه العمال يقلل بشكل كبير من الغموض المحتمل وإمكانية سوء الفهم، والذي، من ناحية أخرى، يؤدي أيضاً إلى مزيد من التمكين والاستقلالية للعاملين عن بُعد في إتمام مهامهم.

كما يجب وضع الأسئلة التالية التي يمكن أن تساعد في تحديد النتائج المُتَوَقَّعة في الاعتبار حول كيفية التعرف على مُنتَج نهائي مُرضٍ تماماً؟ وما هي معايير الإنجاز؟ حيث لضمان الحصول على ردود فعل وصفية ومُنْتَظَمة وفي الوقت المناسب للعاملين، يجب وصف ما فعله العمال، والتركيز على تلك التغييرات التي ستؤدي إلى التحسين الأكثر أهمية للمهمة والتي سيكون لها التأثير المتوقع مع ضرورة تقديم ردود فعل إيجابية عن العمل الذي يُنَجَز بشكل جيد.

كما تم الإشارة إلى تفضيل المكالمات المُمكنة بالفيديو لإجراء محادثات الأداء الحساس، بهدف إتاحة انتشار الاتصالات غير اللفظية الأكثر دقة.

2-8-5- التركيز على الرقمنة

حيث تُعرَّف الرِّقْمَة على أنها عملية اجتماعية تقنية متطورة تحدث على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية والعالمية،(Legner et al , 2017) وعبر جميع القطاعات؛ وتشير إلى استخدام الأدوات التي تُحوِّل المعلومات التماثلية إلى معلومات رقمية. حيث تتضمن الرِّقْمَة مجموعة معقدة من التقنيات، ولا يزال بعضها في المراحل الأولى من التطوير والاستخدام. وفي سياق العمل ومكان العمل، تشير الرِّقْمَة إلى استخدام أدوات الحوسبة السَّحابيَّة والجدولة، بالإضافة إلى التطبيقات المستندة إلى الويب عبر منصات مختلفة لتسهيل الوصول عن بُعد والعمل التعاوني. (Legner et al ، 2017)

ومنذ بداية الجائحة، تسارعت وتيرة الرِّقْمَة، وأدى ذلك إلى اعتماد التقنيات الرقمية من قِبَل الشركات إلى زيادة فرص العمال لمواصلة العمل من المنزل. فقد أدت الرِّقْمَة بالفعل إلى تغييرات كبيرة في طريقة تنظيم التوظيف وأماكن العمل، مع آثار كبيرة محتملة على متطلبات المهارات ومعايير العمل ورفاه العمال (ILO, 2019) ومع ذلك، فإن الرقمنة لا تنتشر على نحو متساوٍ في جميع أنحاء العالم، حيث تعاني بعض الأقاليم من نقص النطاق العريض والاتصال بالإنترنت وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة لتمكين العمل عن بُعد. فعلى سبيل المثال، لا توجد إمكانية الوصول إلى الإنترنت إلا لدى ربع سكان أفريقيا جنوب الصحراء، ونصفهم فقط في المغرب العربي، مقارنة بأربعة أخماس في أوروبا (Gómez-Jordana Moya, 2020)

أما في البلدان التي تحدث فيها الانقطاعات المنتظمة في الطاقة وضعف خدمة الإنترنت، فسيكون من الصعب إرسال بريد إلكتروني، ويكون العمل عن بُعد مستحيلاً عملياً بدون الدعم النوعي من صاحب العمل، من حيث شراء الحواسيب وملحقاتها الصلبة وتوفير النطاق العريض.

حيث يوفر العمل الجماعي عن بُعد، إلى جانب الرقمنة العديد من الفرص ولكنه يحمل أيضاً العديد من الأخطار، لذلك تحتاج المؤسسات إلى موازنة الأخطار مقابل الفرص قبل أن تستثمر وتطرح نموذجاً جديداً من التكنولوجيا للقوى العاملة.

يجدر الإشارة إلى أن هناك عدد متزايد من الأدوات والبرمجيات المتاحة لتتبع نشاط العمال ومراقبته، خاصة عند العمل عن بعد، وبعيداً عن سياق مكان العمل التقليدي. وللأدوات التي تتعقب ضربات لوحة المفاتيح أو حركات الفأرة أو موقع العمال طبيعة تطفلية، ولذلك لا يوصى بها غالباً؛ وعلاوة على ذلك، لا ينبغي استخدامها عوضاً عن استخدام مبادئ الإدارة القائمة على النتائج وطرق التعبير الواضح لمهام العمل المحددة والمنتجات المتوقعة من العمال وتحديد زمن إكمالها.

كما لا ينبغي أن يتحمل العمال تكاليف إضافية عند أداء عملهم من منازلهم؛ حيث يجب أن يتمتعوا بحق الحصول على المعدات والأدوات من صاحب العمل التي تسمح لهم بالعمل كما لو كانوا في مكان عملهم المعتاد، دون عواقب سلبية على أدائهم وفعاليتهم ورفاههم. فقد يؤدي استمرار العمل على المعدات والأدوات متدنية المستوى إلى فقدان الإنتاجية والإحباط وانسحاب العمال في النهاية. لذلك، وبغية تحقيق مستوى مماثل من الإنتاجية كما هو الحال في المكتب، يحتاج صاحب العمل إلى ضمان أن العاملين عن بُعد لديهم إمكانية الحصول على التكنولوجيا والأدوات التي كانوا سيستخدمونها إذا كانوا في مكان العمل. كما يُعدّ الحوار المستمر بين صاحب العمل والموظفين أمراً حيوياً للكشف عن أي صعوبات تتعلق بالأدوات ولكي يتقدم العمال باحتياجاتهم النوعية، من حيث معدات وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن التدريب ذي الصلة. (البراشدية، 2020)

الجوانب المختلفة التي يتعين مراعاتها عند الانتقال من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعد، والخطوات التي يجب أن يتخذها أصحاب العمل: (ILO، 2020، pandemic and beyond: A practical guide)

- مراجعة احتياجات التكنولوجيا ومواردها للموظفين العاملين من المنزل، بالإضافة إلى مستوى مهاراتهم في الوصول إلى التكنولوجيا والعمل معها.

- تنقيح السياسة حول ما إذا كان سيُسمح للعمال باستخدام أجهزتهم الخاصة للاتصال بمُخدّمات العمل والوصول إلى البيانات، أو أنهم سيحصلون بدلاً من ذلك على معدات خاصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يوفرها أصحاب العمل.

- تضمين سياسة العمل عن بُعد لأنماط السّداد لدعم العمال مالياً لضمان حصولهم على النوع المناسب من المعدات والإنترنت وعرض النطاق الترددي وأدوات الاتصالات في إطار أهداف المؤسسة.

- الوضع في الاعتبار إما سداد التكلفة الفعلية للأدوات والمعدات المُستخدمة في العمل عن بُعد بسبب الجائحة، أو السماح للعمال بأخذ معدات المكتب إلى المنزل، أو تقديم مبلغ على شكل دفعة واحدة للعمال لشراء المعدات اللازمة لعمالهم من المنزل.

- توفير فرص تدريب للعاملين على الأدوات المختلفة التي سيُطلب منهم استخدامها، بالإضافة إلى التقييم الذاتي والاختبار الخارجي بشأن القدرات ومستويات المهارات.

- ضمان أن العمال يعرفون كيفية الوصول إلى موظفي الدعم الفني للفريق إذا احتاجوا إلى المساعدة، خاصة في حالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ذات القدرات الداخلية المحدودة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يمكنهم أن يطلبوا المزيد من الموظفين البارعين في مجال التكنولوجيا لمساعدة زملائهم الذين قد يواجهون المزيد من التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا.

مثال عملي: (ILO، 2020) Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide

مع بدء انتشار فيروس كورونا محلياً في اليابان، أعلنت الحكومة حالة الطوارئ في المدن الكبرى وحثت الناس على تقليل المخالطة فيما بينهم بنسبة 70 بالمئة على الأقل. لذلك طُلب من أصحاب العمل القيام بعملياتهم عبر الإنترنت. لقد كانت إحدى مجموعات الاتصالات الرئيسية بالفعل من مؤيدي العمل عن بُعد لعدد من السنوات، وهي منذ شباط/فبراير 2020 تخير الموظفين بتجنب التنقل خلال ساعة الذروة أو ببساطة العمل من المنزل، لحماية موظفيها البالغ عددهم 200000 موظف في جميع أنحاء اليابان من الفاشية المتزايدة لفيروس كورونا في البلاد. بدأت الشركة أيضاً في استخدام الروبوتات كجزء من جهودها لتعزيز العمل عن بُعد، وهي سياسة تهدف إلى السماح للموظفين بمواصلة العمل أثناء تربية الأطفال أو رعاية الآباء المسنين.

باستخدام الروبوتات التَّخِيلِيَّة "Avatar"، يمكن للعاملين عن بُعد مشاهدة مكاتبتهم والتواصل مع زملائهم. ويتم تشغيل الروبوتات التي يبلغ طولها 20 سم تقريباً، والمزودة بكاميرا ومكروفون ومكبرات صوت، مُدمجة مع تطبيق "العمل عن بُعد" على الهاتف أو iPad حيث تُشغَل عن بُعد من قِبَل العامل عن بُعد ويمكن للموظفين

في المكتب حملها، ويمكنها حتى حضور الاجتماعات نيابة عن الموظفين عن بُعد. من الممكن أيضاً تشغيل يدي الروبوت ورأسه، حتى باستخدام الاتصالات غير اللفظية بإيماءات مختلفة من التصفيق إلى التحية. حيث قال عامل عن بُعد في الأربعينيات من عمره "يمكنني أن أشعر بجو المكتب وكأنني هناك".

2-8-6- الجنس والحالة الاجتماعية

إن عالم العمل بشكل عام، بما في ذلك العمل عن بُعد، قائم على أساس الجنس والحالة الاجتماعية. حيث في ظل الظروف العادية، قد يضر العمل عن بُعد بالنساء، حيث يجب عليهن عادة تحمل عبء كل من رعاية الأطفال والواجبات المنزلية بالإضافة إلى العمل بأجر؛ وبدلاً من ذلك، قد يساعدن في تسهيل التوازن المطلوب بين عملهن وحياتهن. فعلى سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات البارزة أن العاملات عن بُعد في المنزل أبلغن عن نتائج توازن أفضل قليلاً بين العمل والحياة من نظرائهن الذكور. (Eurofound and the International Labour Office, 2017)

ويعتمد الأثر النهائي للعمل عن بُعد على التوازن بين العمل والحياة المُبلَّغ عنه من قِبَل النساء والرجال على السواء على العديد من العوامل، بما في ذلك الإطار القانوني والتنظيمي الراسخ، والتقسيم السائد للعمل بين الجنسين، والثقافة التنظيمية، والسياسات والممارسات الخاصة بصاحب عملهم، من بين عوامل أخرى.

تتفاقم أوجه عدم المساواة بين الجنسين والتحديات الاجتماعية والاقتصادية القائمة التي تواجه المرأة بسبب الأزمة الحالية، والتي تتطلب أن تصبح الشركات والمؤسسات الأخرى أكثر استجابة للنوع الاجتماعي في إجراءاتها المتعلقة بمعالجة أزمة كوفيد (Women, 2020) حيث يجب الاهتمام بالنساء العاملات في الخطوط الأمامية في مجال الرعاية الصحية أو بيع المواد الأساسية بالتجزئة، أو العمل من المنزل مع مسؤوليات رعاية المسنين ورعاية الأطفال، وينبغي أن تُوجَّه أصواتهن وتحدياتهن لوضع السياسات المستقبلية وسياسات الموارد البشرية فيما يتعلق بالعمل المرن.

فضلاً عن ذلك، وفقاً لأحد التحليلات المبكرة، من المرجح أن يتأثر عمل المرأة بشكل أكثر حدة من جراء الأزمة الاقتصادية الناجمة عن الجائحة مقارنة بالرجال.

وفيما يلي بعض المجالات الهامة التي يجب إيلاؤها اهتماماً خاصاً من قِبَل المؤسسات:

- عندما تقوم المؤسسات بجمع البيانات، بما في ذلك المتعلقة بالجائحة، ينبغي أن تكون مُصنَّفة حسب الجنس من أجل فهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على الرجال والنساء بشكل مختلف. حيث ينبغي استخدام مثل هذه البيانات لإذكاء الوعي لدى القيادة العليا والمدراء من أجل ضمان إدراكهم وفهمهم للتأثيرات المختلفة على النساء والرجال وتنفيذ خطط الاستجابة وفقاً لذلك.

- قد تواجه المؤسسات تحديات عميقة تواجهها النساء فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين عملهن بأجر ومسؤوليات الرعاية أثناء الجائحة. ومن أجل الترقبات؛ لا ينبغي أن تعطي تقييمات الأداء الأولوية فقط للعمال الذين كانوا قادرين على مواصلة العمل بكامل طاقتهم أثناء الجائحة، أو معاقبة أولئك العمال الذين لم يتمكنوا من القيام بذلك بسبب التحديات الشخصية، مثل تعليم أطفالهم في المنزل عندما أغلقت المدارس العامة.

- يحتاج أصحاب العمل إلى إظهار التعاطف والإبداع في دعم العاملات والعمال الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات الرعاية، لتجنب تركهم دون أي خيار آخر سوى تقليص ساعات عملهم أو ترك وظائفهم بالكامل، مما يزيد من أخطار تأخر النساء في حياتهن المهنية.

- ينبغي أن يستمر أصحاب العمل في تعزيز السياسات والتدابير الصديقة للأسرة، مع التركيز بشكل خاص على تشجيع الرجال على تقاسم مسؤوليات الرعاية غير مدفوعة الأجر والأعمال المنزلية بشكل متساوٍ عن طريق المشاركة والمبادرات الإبداعية، مثل أن يكون المدراء الذكور مثلاً يُحتذى بشأن الممارسات الجيدة، وحملات الوسائط الاجتماعية، والمُدونات أو الصور الداخلية، ومقاطع الفيديو، وما إلى ذلك. حيث يعتبر من المهم أن توفر ترتيبات العمل الجديدة للنساء والرجال على السواء فرصاً متساوية للعمل عن بُعد وخيارات قابلة للتطبيق للتغلب على التعارض بين العمل والحياة.

كما أن أحد الجوانب المهمة التي يتعين مراعاتها هو أن العمل عن بُعد بدوام كامل والمستمر الذي فرضته قواعد التباعد الجسدي وإجراءات الإغلاق لا ينبغي أن يشكل انتكاساً كبيراً لإنجازات المساواة بين الجنسين السابقة، ولا ينبغي أن يعيق جهود التنوع والتضمين للمؤسسات.

أخيراً، من الضروري إدراج المرأة والبعد المتعلق بالجنس والحالة الاجتماعية في الاستجابات لكوفيد-19 و**فرق العمل الخاصة بهذا المرض. (ILO، Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide (2020)**

2-9-9- ضمان رفاه العمال والإنتاجية المستمرة أثناء العمل عن بعد

من خلال وجود إطار شامل للمجالات الرئيسية التي تؤثر على رفاه الموظفين وأداء الأفراد والفرق، فقد تكون المؤسسات أكثر استعداداً لتكييف ترتيبات العمل من أجل حماية العمال والمساهمة في جهود الحكومة لجعل منحنى الحالات الجديدة من المرض مُسطحاً، وبالتالي إبطاء انتشار الفيروس، ومنها:

2-9-9-1- التركيز على وقت العمل وتنظيم العمل

بينما تستمر جائحة كوفيد في الانتشار في جميع أنحاء العالم، فإن تأثيرها على أسواق العمل واسع النطاق، ويؤثر على معظم الناس بدرجات متفاوتة. وبالنسبة للعديد من العمال، فقد كان لإدخال تدابير التباعد

الجسدي وإجراءات الإغلاق والقيود ذات الصلة أثراً هاماً لجعل منحنى حالات العدوى مُسَطَّحاً، بما في ذلك الإجازات الإلزامية ذات المدة غير المُؤكَّدة، والإجازات الاعتيادية، وخفض ساعات العمل والأجور، وتسريح العمال وفقدان الوظائف، وكذلك إغلاق الأعمال. ومع ذلك، بالنسبة لجزء كبير من السكان العاملين، فقد أدت الجائحة إلى زيادة مفاجئة في عبء العمل. وحتى لو تمكن الموظفون من الاستمرار في أداء عملهم أثناء الجائحة عن بُعد، يجب مراعاة عدد معين من جوانب تنظيم العمل واحترامها لضمان صحة الموظف وسلامته.

وقد قدم الاتفاق الأوروبي بشأن العمل عن بُعد لعام 2002 إرشادات حول تنظيم عمل الأشخاص الذين يعملون عن بُعد، حيث يدير العامل عن بُعد تنظيم وقت عمله/عملها تدعى "بسيادة الوقت". (European Framework Agreement on Telework, 2002)

فقد تماثل معايير عبء العمل والأداء للعامل عن بُعد المعايير الخاصة بالعمال المُماثلين في مقر صاحب العمل. ويذكر الاتفاق أن العاملين عن بُعد يستفيدون من نفس الحماية القانونية التي يتمتع بها الموظفون العاملون في مقرات صاحب العمل، كما يحدد المجالات الرئيسية التي تتطلب التَّكْيُف أو الاهتمام الخاص عندما يعمل الناس بعيداً عن مقر صاحب العمل. ومن الممكن أن يشمل ذلك حماية البيانات، والخصوصية، والصحة والسلامة، وتنظيم العمل، والحصول على التدريب، وما إلى ذلك. وبالنظر إلى الوضع الحالي على وجه الخصوص، هناك حاجة إلى التوفيق بين مسؤوليات العمال المتزايدة للأسرة والرعاية وأولويات أصحاب العمل فيما يتعلق باستمرارية الأعمال والإنتاجية.

كما أظهرت الأبحاث في مجال العمل عن بُعد مراراً وتكراراً أن الموظفين الذين يعملون من المنزل يميلون إلى العمل لساعات أطول مما كانوا عليه عندما كانوا يعملون في مقرات صاحب العمل، ويرجع ذلك جزئياً إلى استبدال وقت الانتقال إلى مكان العمل بأنشطة العمل، وأيضاً بسبب التغيرات في الجوانب الاعتيادية للعمل وعدم وضوح الحدود بين العمل بأجر والحياة الشخصية. (ILO, Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide, 2020)

يمكن أن يؤدي العمل عن بُعد، بشكل عام، إلى ساعات عمل أطول وأيضاً إلى مزيد من العمل أثناء المساء وعطل نهاية الأسبوع. حيث أظهر بحث نوعي بشأن ساعات عمل أن الموظفين الذين يعملون من المنزل بسبب جائحة كوفيد أيضاً يعملون ساعات إضافية، حيث قال 38 بالمئة من المستجيبين أنهم أكثر عرضة للعمل لساعات أطول. (McCulley, 2020) ويذكر عامل واحد من كل أربعة عمال 27% ممن يعملون من المنزل نتيجة للجائحة أنهم يعملون في أوقات فراغهم لتلبية متطلبات العمل. (Eurofound., 2020) وأيضاً وفقاً لدراسة حديثة (Reisenwitz, 2020) يمضي الموظفون وقتاً أطول في الاجتماعات التي تعقد لكل فرد على حده أو لتسجيلات وصول الفريق، بسبب الفصل الجسدي بين الفرق.

كما يحتاج الموظفون الذين لديهم أطفال أو غيرهم من المُعالين في المنزل إلى إيجاد وقت إضافي في يومهم لإنجاز العمل، إما عن طريق بدء عملهم في وقت مبكر جداً في الصباح، أو من خلال العمل حتى وقت متأخر في المساء، بالإضافة إلى تجزئة يوم العمل إلى أجزاء أصغر تتخللها فترات راحة لرعاية الأطفال والقيام بالأعمال المنزلية والتعليم في المنزل وما إلى ذلك.

بينما لا يواجه المدراء فرقهم التي تعمل من مواقع مختلفة بأكملها فحسب، بل يواجهون أيضاً ضرورة الاتفاق على أنماط عمل وجدول عمل فردية مع الموظفين لاستيعاب مسؤولياتهم المتعلقة بالرعاية. ويلعب المدراء دوراً بالغ الأهمية في دعم الموظفين وتخفيف التأثير الضار للعمل الشاق على صحتهم ورفاههم. ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال الاتصالات الفعالة بشأن التوقعات الواقعية، وتحديد مواعيد نهائية قابلة للتحقيق مع مراعاة السياق غير الاعتيادي للغاية الذي يتم فيه العمل عن بُعد حالياً، مع ضمان استمرارية العمل والمستوى المطلوب من الأداء.

على العكس من ذلك، يمكن أن تؤدي التوقعات غير الواقعية والضغط الإضافي على الموظفين المُرهقين بالفعل إلى الانسحاب وكذلك إلى زيادة خطر الإرهاق. إلى جانب ذلك، يجب أن تكون المؤسسات على دراية بالزيادة في متطلبات العمل على المدراء أنفسهم التي يمكن أن تنتج عن إدارة الفرق عن بُعد. فقد أشارت شركة Microsoft في الصين إلى أن فرق العمل عن بُعد الرائدة أضافت 90 دقيقة إضافية أسبوعياً إلى وقت عمل المدراء الناتج عن المكالمات والاجتماعات لكل فرد على حده. (Spataro, 2020)

كما يمكن للفرق ووحدات الأعمال الكاملة التي تعمل من المنزل أن تعاني من نقص في الوضوح بشأن الأولويات والمهام التي يحتاجون إلى إنجازها في حال الافتقار إلى أي خبرة سابقة في العمل عن بُعد أو وجود خبرة محدودة جداً. فقد تحول العديد من المؤسسات التي كان العمل عن بُعد فيها غير موجود إلى نظام عمل غير مألوف عملياً بين عشية وضحاها (Eurasia Review, 2020). وقد يؤدي الشعور بالعزلة إلى حالات عدم التأكد بشأن كيفية التحدث فيما يتعلق بقضايا مُحددة، وطريقة الحصول على دعم مُحدّد، وكيف ومتى تتواصل مع الزملاء، بشكل يمنع حدوث التوقعات والتأخيرات.

في حين يمثل وضع العمل الجماعي الإلزامي تحدياً، حتى بالنسبة للمؤسسات والعاملين الأكثر خبرة؛ فهو غالباً ما يعني أنه يتعين على العمال التعرف بأنفسهم على الأدوات التكنولوجية الجديدة أو المختلفة، فضلاً عن التبديل إلى طريقة مختلفة لتنظيم العمل، وهو ما يفسر جزئياً سبب عمل العديد من الأشخاص لساعات أطول تتخللها أنشطة شخصية للتكيف مع هذا الواقع الجديد. لذلك، يجب تعديل ممارسات الإدارة وفقاً للحالة، بما في ذلك تحديد الأولويات وعبء العمل والمهام والمواعيد النهائية. فقد يمكن أن تتضمن الخطوات النموذجية التي يمكن للمؤسسات اتخاذها كاستجابة ما يلي (ILO, *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*, 2020)

- ❖ الطلب من العمال إعداد خطة عمل فردية للعمل عن بُعد، حيث ينبغي مناقشتها والاتفاق عليها مع مشرفهم المباشر. وينبغي أن تكمل هذه الخطط خطط العمل والإجراءات ذات الصلة الحالية ولا تحل محلها، أو أن تُعدل خطط العمل الحالية لتلائم الواقع الجديد.
- ❖ توضيح الأولويات وعدم ترتيب أولويات العمل غير الضروري أو غير الواقعي في ظل الظروف الحالية.
- ❖ الاتفاق على نظام مشترك للإشارة إلى توافر العمل وضمن احترام المدراء والزملاء له.
- ❖ تجزئة الفرق الأكبر حجماً إلى فرق أصغر متعددة الوظائف، لكل منها مهمة واضحة وتوقيت زمني، حيث يُسهّل ذلك تنفيذ التوجيهات والمهام.
- ❖ تشجيع العاملين على المشاركة عندما يشعرون بأنهم مُثقلون بعبء العمل، حيث يُستخدم ذلك كنظام إنذار مبكر لاكتشاف أخطار الإرهاق، ومعرفة متى يتعين إعادة تعيين المهام أو أعضاء الفريق.
- ❖ وضع مخططات للمهارات بين العمال، من أجل إعادة توزيع العمال من العمل قليل الإجهاد إلى فرق العمل المُجهّد.
- ❖ التحدث عن كيفية إنجاز العمل من الموظفين عندما يشعرون أنهم أكثر إنتاجية ونشاطاً وتركيزاً.
- ❖ تشجيع العمال على العمل عن بعد قدر الإمكان.
- ❖ الطلب من العمال المشاركة بأمثلة عن كيفية تغييرهم لممارساتهم الاعتيادية اليومية بطرق تناسبهم.
- ❖ إدراك أهمية الوقت أثناء عدم الاتصال بالإنترنت ضروري لإنجاز العمل الجوهري بشكل جيد.

2-9-2- التركيز على التوازن بين العمل والحياة Work-Life Balance

مقارنة بالعمل العَرَضِي عن بُعد في الظروف العادية، يُعدّ العمل عن بُعد خلال جائحة كوفيد أكثر صعوبة لأنه إلزامياً وليس طوعياً، وبدوام كامل وليس بدوام جزئي أو عَرَضِي.

حيث أظهرت الدراسات التي أجريت مع أشخاص يعملون من المنزل أثناء الجائحة أن أعظم النتائج الإيجابية للعاملين عن بُعد حيث كانت الإدارة قائمة على النتائج، وليس من خلال التركيز على عدد الساعات أو جداول العمل، كما تُعدّ الإدارة بالأهداف هي الإدارة الأكثر فائدة لدعم العمال في الحفاظ على التوازن بين عملهم وحياتهم.

حيث يكون العمال مُجهّزين بشكل أفضل لتنظيم وقتهم ومهامهم، بغية إيجاد التوازن الفعال بين التزامات عملهم وحياتهم الشخصية، بما في ذلك مسؤولياتهم العائلية. (Eurofound and the International Labour

Office، 2017)

كما يُعدّ التعارض بين العمل والحياة الذي يعاني منه العاملون عن بُعد بسبب الحدود غير الواضحة بين أوقات العمل والحياة الشخصية أحد أهم التحديات التي يواجهها العمال أثناء الجائحة. ودائماً ما يكون عدم وضوح الحدود الفاصلة بين العمل مدفوع الأجر والحياة الشخصية مشكلة في العمل عن بُعد، حتى في أفضل الأوقات، ولكن يبدو أنه يمثل مشكلة خاصة بسبب الظروف الفريدة للجائحة.

حيث يمكننا القول في الواقع، لقد حطمت أزمة كوفيد المفهوم بأن العمل بأجر والحياة الشخصية هما مجالان منفصلان تماماً، بالإضافة إلى أسطورة العامل المثالي بأن العمال يمكن وينبغي أن يكونوا دائماً متاحين لأداء وظائفهم المتعلقة بالعمل. فقد أظهرت الدراسات أن العمل عن بُعد يزيد من كثافة العمل والتداخل بين العمل والمنزل، مما يؤدي إلى آثار سلبية على رفاه العاملين عن بُعد ومستويات الكَرْب والإجهاد لديهم.

حيث يجد الأشخاص الذين لديهم أطفال أن الجمع بين إغلاق المدارس ومرافق رعاية الأطفال لمدة طويلة مع العمل عن بُعد بدوام كامل يمثل تحدياً كبيراً. وفي مسح حديث، أفاد أكثر من واحد من كل خمسة أشخاص "22%" يعيشون مع أطفال صغار "أقل من 12 عاماً" بوجود صعوبات في التركيز على عملهم طوال الوقت أو معظمه. (Eurofound, 2020)

كما أفاد الوالدان الوحيدان أو والدا الأطفال الذين يعانون من إعاقة أو صعوبة في التعلّم أن الموقف مُجهّد للغاية. من ناحية أخرى؛ أفاد المُستجيبون للمسح أنهم يستثمرون العمل عن بعد وعدم الذهاب إلى المكتب، بقضاء المزيد من الوقت مع أطفالهم وأزواجهم، وكذلك بإمكانية تحديد ومرونة ساعات العمل.

وبالتالي، يمكن للمؤسسات النظر في الإجراءات التالية، للمساعدة في تحسين التوازن بين العمل والحياة للعاملين لديها عن بُعد، بما في ذلك عن طريق تمكينهم من الانفصال عن العمل بشكل فعال خلال فترات مُحدّدة:

- ❖ دعم إدارة الحدود بين العمل والحياة من خلال وضع توقعات واضحة حول مُخرجات العمل، وفي نفس الوقت منح العمال المرونة لإدارة جداول العمل الخاصة بهم بناءً على احتياجاتهم الفردية.
- ❖ ضمان شعور العاملين بالقدرة على الانفصال عن العمل في أوقات محددة مُخصّصة للراحة والحياة الشخصية دون تداعيات سلبية على حياتهم المهنية.
- ❖ تشجيع التواصل والتعاون بدون عوائق بين العمال والمدراء حول وضع الجداول الزمنية للعمل والتوافر وتحديد الحدود داخل الفرق.
- ❖ دعم العمال الذين لديهم أطفال صغار أو مسؤوليات رعاية أخرى والذين قد يواجهون صعوبات في إنجاز عملهم والوفاء بتوقعات أصحاب العمل. حيث ينبغي دعم مثل هؤلاء الأفراد بتدابير هادفة، مثل الإجازة الوالدية الخاصة التي أصبحت قائمة في العديد من البلدان، حيث يتم تنظيمها على أساس الحوار الاجتماعي والمشاورات بين العمال وأصحاب العمل، على أساس إما دوام كامل أو جزئي.

نهايةً، أظهر لنا سياق الجائحة الحالي أن العمل عن بُعد هو طريقة مميزة بين مجموعة من التدابير التي تعزز مرونة العمل وزيادة استخدام التكنولوجيا إلى أقصى حد، للتوفيق بين العمل والحياة الأسرية أو لإدارة أفضل للوقت من جانب العامل. فقد تبين أنها كانت تلك عملية معقدة ولكنها ناجحة. حيث تضمنت مبادئ توجيهية واضحة، لوقاية وحماية صحة العمال والمستخدمين، وأيضاً لضمان استمرارية الخدمات العامة. وكمثال على ذلك، بعد انقضاء هذه الفترة، تهدف الحكومة البرتغالية مثلاً إلى إبقاء ما لا يقل عن 25 ٪ من العمال الذين يمكنهم أداء وظائفهم عن بُعد بشكل دائم.

2-9-3- التركيز على السلامة والصحة المهنية أثناء العمل عن بعد

حدث التحول المفاجئ الذي ينطوي على عدد كبير من المؤسسات والشركات الكبرى من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعد دون إيلاء الكثير من الاهتمام بمتطلبات الصحة والسلامة، والتي كانت ستطبق من ناحية أخرى على مقر صاحب العمل مع أدوار ومسؤوليات واضحة لضمان الرفاه البدني والنفسي للموظفين. ومع ذلك، فإن الخصائص المادية والبيئية للمكتب المنزلي وعادات العمل ذات الصلة كانت حاسمة بشأن قدرة العمال على الأداء عن بُعد وبشكل فعال. (ILO, Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking, 2020)

ووفقاً لمعظم القوانين الوطنية والاتفاقيات الجماعية المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية، فإن صاحب العمل حتى في ظروف العمل عن بُعد أيضاً يعد مسؤولاً عن حماية الصحة والسلامة المهنية للعمال، وينطبق عادة على عاتق صاحب العمل نفس المسؤوليات المتعلقة بالصحة والسلامة للعاملين عن بُعد في المنزل كما هو الحال مع أي عاملين آخرين في المؤسسة؛ ويشمل ذلك أيضاً تحديد وإدارة الأخطار المهنية للعاملين عن بُعد في المنزل.

إلى جانب الفوائد المعروفة لرفاه العمال عن بعد، فإن أحد أهم التحديات الأكثر شيوعاً هما المخاطر النفسية الاجتماعية "التلاؤم". حيث يختلف العمل من المنزل خلال جائحة كوفيد-19 عن العمل عن بُعد في ظل الظروف العادية، أو في ظل ظروف خارجية صعبة. ويثير هذا الوضع في حد ذاته مستويات من القلق أعلى من المعتاد لدى العمال. بسبب الآثار الصحية والاجتماعية والاقتصادية للأزمة.

كما أظهر مسح أجرته مؤسسة Kaiser Family Foundation أن الإجهاد والقلق الناجمين عن جائحة كوفيد أثرا سلباً على الصحة النفسية لدى حوالي نصف البالغين في الولايات المتحدة. ويقول أكثر من ثلثي العمال الأمريكيين بأن الإجهاد كان الأكثر شدة خلال كل حياتهم المهنية أثناء هذه الجائحة، وفقاً لاستطلاع أجراه مقدم خدمات الصحة النفسي Ginger، فإن الدراسات التي تم ضمها إجراء مسوحات لأولئك الذين خضعوا للحجر

الصحي خلال الجائحة أوردت الاكتئاب والكرب "الإجهاد" والمزاج السيء والتَّهَيُّج والأرق وأعراض اضطراب الإجهاد ما بعد الصدمة والغضب والإرهاق الانفعالي نتيجة العزل أو الحجر الصحي؛

وقال حوالي 19 بالمئة من المستجيبين أن المخاوف بشأن أمنهم الوظيفي كانت السبب الرئيسي لإرهاقهم، بينما قال أكثر قليلاً "20.5%" بأنهم يعانون من عبء عمل لا يمكن تدبيره، وقال 10 بالمئة آخرون بأنهم شعروا أنهم لا يستطيعون السيطرة على عملهم. ولذلك، يجب على أصحاب العمل والعمال والأخصائيين في السلامة والصحة المهنيين أن يكونوا على دراية بالأخطار التالية المرتبطة بالعمل عن بُعد بدوام كامل، والتي تفاقمت بسبب جائحة كوفيد والمتطلبات الناتجة عن التباعد الجسدي (ILO, Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide, 2020)

- الإجهاد بسبب التكنولوجيا والإدمان على التكنولوجيا والعبء المفرط، حيث تزيد جميعها من التعب والتَّهَيُّج وعدم القدرة على الانقطاع عن العمل والراحة بشكل صحيح.
- ازدياد تعاطي المشروبات الكحولية والعقاقير الأخرى الترويحية أو المُعزِّزة للأداء، حيث يمكن أن تزيد من الانفعالات السلبية وتقلل الأداء وتساهم في زيادة العدوانية والعنف.
- الجلوس لفترات طويلة، والعمل في وضعية واحدة لفترات طويلة دون القيام بأي حركات، حيث تزيد من خطر المشاكل الصحية، و الاضطرابات العضلية الهيكلية وتعب الإبصار والسُّمُنة ومرض القلب.
- نظراً للعزلة طويلة المدة، هناك خطر الإرهاق والشعور بالإهمال، حيث يتطلب الأمر جهداً إضافياً من أصحاب العمل وإداريي الموارد البشرية والمشرفين المباشرين والزملاء لتقديم الدعم المتبادل.
- يتفاقم الصراع بين العمل والحياة والتحديات المتعلقة بإدارة الحدود بين وقت العمل والالتزامات الشخصية، بما في ذلك عدم القدرة على الانقطاع عن العمل وإعادة التهيئة بشكل سريع. خاصة لأولئك الذين لديهم مسؤوليات الرعاية، مثل الأبوين مع أطفال في سن المدرسة في المنزل.
- تدريب المدراء والعاملين عن بُعد على أهمية الحصول على فترات راحة كافية خلال يوم العمل، فضلاً عن توضيح أن مثل هذه الفترات من الراحة لن يكون لها عواقب مهنية سلبية.
- اغتنام كل فرصة لتعزيز الصحة البدنية، بما في ذلك التمارين، وتشجيع العاملين على الحفاظ على عادات تناول الطعام الصحية، وتعزيز استخدام تطبيقات وخدمات اللياقة.

2-9-4- العمل عن بعد والتركيز على التدريب

تماماً كما يختلف العمل عن بُعد بدوام كامل لفترة طويلة عن العمل في سياق المؤسسة التقليدي، فإن إدارة فريق العمل عن بُعد لها أيضاً تحدياتها الخاصة بجانب الفرص. وتحتاج المؤسسات إلى الاعتراف بأنه بالنسبة للعمال والمدراء على حد سواء، يتطلب هذا الوضع الجديد إعادة تقييم عادات العمل القديمة وتعلُّم مهارات جديدة

إدارة المواقف بشكل أفضل، لحماية رفاه الموظفين والحفاظ على مقاييس الأداء المُتَّفَق عليها. والحفاظ على تحفيز العمال، ومساعدتهم على ممارسة أساليب العمل المختلفة أثناء تواجدهم في المنزل، والحفاظ على التعاون الجيد مع الفريق، ودعم الموظفين للانفصال عن العمل والحصول على ترتيبات وقت عمل معقولة والكثير من القضايا الحاسمة التي يمكن للتدريب والتطوير للعاملين عن بُعد ومدرائهم التصدي لها.

حيث اتبعت المؤسسات أساليب مختلفة للتأكد من أن الموظفين لديها مُجهَّزون جيداً لأداء فعال عند العمل عن بُعد؛ فالمدراء المباشرين قادرون على الإدارة الفعالة لفريق يعمل عن بُعد باستخدام النهج القائم على النتائج؛ ويتمتع جميع العاملين عن بُعد بالمهارات والمعرفة اللازمة للممارسة الناجحة للعمل المُنتَظَم عن بُعد، بما في ذلك أثناء الجائحة، أو يخضعون لتدريب مناسب لتطوير المهارات. تتضمن هذه الإجراءات: (ILO, 2020)

- إجراء مُسوحات مُنتَظَمة "كل أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع" حول التحديات التي تواجه العاملين عن بُعد واحتياجاتهم، واستهداف تلك الاحتياجات على وجه التحديد من خلال التدريب عبر الإنترنت والندوات عبر الإنترنت وورشات العمل وجلسات التدريب.
- تحديد أولويات أنواع التدريب من قوائم التدريب الحالية الأكثر صلة في الوقت الحاضر، مثل مهارات القيادة ومهارات إدارة الوقت ومهارات الاتصالات.
- يمكن أن يستفيد المدراء من حضور أو إعادة اتباع تدريب مُحدَّد يهدف إلى تطوير مهارات القيادة في إدارة فرق تعمل عن بُعد وقيادة الفرق أثناء الأزمات والتواصل الفعال مع فريق يعمل عن بُعد والتدريب والتوجيه.
- تقديم جلسات تدريبية تركز على المهارات الشخصية والجوانب السلوكية للعمل عن بُعد، مثل اليقظة أو مهارات إدارة الوقت للعاملين عن بُعد؛ حيث ستساعدهم هذه الجلسات في تَعَلُّم المهارات واكتسابها لتقليل الأخطار الصحية إلى أدنى حد، ووضع الحدود بين العمل والحياة الشخصية، وتحسين الفعالية.
- يمكن للمدراء أيضاً الاستفادة بشكل كبير من التدريب الذي يركز على التَعَلُّم حول نمذجة الأدوار والمشاركة الاستباقية والأساليب التعاونية التي ينبغي أن تصبح ملامح مركزية في تعزيز ديناميكيات الفرق التي تعمل عن بُعد.

2-10- قياس الإنتاجية للعمل عن بعد من خلال الأنظمة الرقمية والذكية

حيث تعتبر الأنظمة الرقمية والذكية هي ركيزة أساسية لضمان استمرارية عمل الموظفين عن بعد، والتي توفر الكثير من الوقت والجهد للعاملين عن بعد، كما تضمن نجاح عملية قياس إنتاجية الموظفين.

وتساهم الأنظمة الرقمية والذكية في قياس كافة المؤشرات الخاصة بمعدل الإنتاجية خال فترة العمل عن بعد، كما أن هذه الأنظمة ستشكل نقلة نوعية في مجال الآليات المتبعة لقياس مستوى الإنتاجية للموظفين أثناء فترة

العمل عن بعد، مع تدخل بشري محدود لضمان مصداقية حوكمة النتائج. وتضمن الأنظمة الرقمية والذكية كفاءة وجودة جميع الخدمات المقدمة من خلال نظم العمل عن بعد، والتي تمكن من تأسيس قاعدة بيانات موحدة تشمل كافة المؤشرات من حيث قياس الإنتاجية وقياس جودة مخرجات العمل، ومن شأنه السعي لتطبيق أحدث التقنيات التي تقيس جودة وكفاءة الإنتاجية وأتمتة العمليات من خلال الذكاء الاصطناعي. (السن، 2021)

وهي أنظمة رقمية ذكية مدعمة بتقنيات الذكاء الاصطناعي تقيس إنتاجية الجهات وفق خوارزميات وتهدف إلى تسهيل واختصار وقت متابعة إنتاجية الجهات ودقة البيانات، حيث توفر تقارير إنتاجية على مستوى الجهة، وعلى مستوى الإدارة المعنية، وعلى مستوى الموظف.

مميزات الأنظمة:

- تحليل الإنتاجية Productivity Analysis
- التوصيات للقيادة Leadership Recommender
- تخصيص المهام Task Allocator
- ملخصات تنفيذية للإنتاجية Executive Productivity Insights
- نتائج آنية للإنتاجية Real-Time Multidimensional Productivity Score

العناصر التي يتم قياسها من خلال هذه الأنظمة:

- الالتزام Adherence: حيث يظهر الالتزام مدى قرب الموظفين من أداء المهام إلى الوقت المثالي "يظهر الالتزام العالي أن العمل يتم بكفاءة"
- حجم البيانات Volume: وهو مؤشر على مقدار العمل الذي يتم القيام به في يوم العمل.
- الاستمرارية Consistency: تدل عما إذا كان الموظفون يعملون بنفس الطريقة في كل مرة أم أن الأنماط تتغير في كثير من الأحيان؟ "الاتساق العالي يعني انخفاض التباين"
- تأثير الجودة Quality Impact: يقيس تأثير الجودة إجابة السؤال ما هو تأثير جودة الموظفين على العمل المنتج؟

2-11- مستقبل العمل عن بُعد ما بعد جائحة كوفيد

مع بدء بعض البلدان في دخول المرحلة التالية من إدارة الاستجابة لجائحة كوفيد، استعداد أصحاب العمل لعودة عمالهم إلى المكاتب والمصانع والورش. ومع ذلك، لن تكون إعادة فتح أماكن العمل والاقتصاد ثابتة؛ فقد تكون عرضة لانتكاسات من موجة أخرى من الفيروس؛ وعلى أي حال لن يحدث هذا بالتأكيد في يوم واحد.

ففي نيسان/أبريل 2020، أصدرت منظمة الصحة العالمية رسالة لا لبس فيها تسلط الضوء على أخطار العودة السريعة إلى مكان العمل، حيث من المرجح أن يؤدي الرفع المبكر لتدابير التباعد الجسدي إلى معاودة لا يمكن فيها التحكم في انتقال كوفيد وموجات أخرى ضخمة من الحالات (WHO، 2020)

كما أن عدم اليقين الذي يحيط بتطوير لقاح آمن وفعال ونشره، علاوة على الافتقار إلى الخيارات العلاجية، سوف يعيق الانتعاش الاقتصادي والعودة إلى "الوضع الطبيعي" لجميع المؤسسات عملياً. وستحاول البلدان الانتقال بطريقة مضبوطة من سيناريو انتقال سريع إلى وضع ثابت ومُستدام لمستوى منخفض أو معدوم، ويحتاج كل مَعني في عالم العمل إلى المساهمة في عملية عودة منهجية ومُنظمة جيداً إلى العمل من خلال تبني سلوكيات جديدة حكيمة على المديين القصير والمتوسط.

وحيث لا يزال يتعين تحديد التأثير الكامل لكوفيد على أسواق العمل. فمن المرجح أن تظل معدلات العمل عن بُعد أعلى بكثير مما كانت عليه قبل ظهور الجائحة. فسيُتبعين على الحكومات والشركاء الاجتماعيين التخطيط للعديد من السيناريوهات المختلفة، التي ستتم فيها زيادة القيود أو تخفيفها وفقاً لكيفية تقدم الجائحة أو تراجعها في أراضهم، والاستعداد لترتيبات العمل عن بُعد حتى تصبح مُعممة مرة أخرى في وقت قصير.

وخلال الفترة القادمة التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، سيتعين على العمال وأصحاب العمل والحكومات التَّكْيُف مع طريقة جديدة للعيش والعمل، حسب سلوكيات جديدة ومعايير جديدة. وعلى الأرجح سيشمل ذلك شكلاً مختلطاً من العزلة "أي العمل عن بُعد مع إمكانية استخدام مكان العمل ولكن مع ظروف مضبوطة تستند إلى التباعد الجسدي".

فقد بدأت إجراءات الإغلاق والعمل الجماعي عن بُعد التي فرضتها الحكومة في حالات الطوارئ في العديد من البلدان، ولم يشارك الشركاء الاجتماعيون في كثير من الأحيان في التفاوض أو تصميم ترتيبات العمل عن بُعد، باستثناء عدد قليل من البلدان حيث كانت هذه العمليات متصلة بعمق في المؤسسات القائمة في كافة المستويات، مثل ألمانيا وبلدان الشمال. وللاستمرار بهذا النهج سيكون من الضروري التأكد من أن الشركاء الاجتماعيين يلعبون دوراً مركزياً في استخلاص الدروس المستفادة من المرحلتين الأوليتين من الاستجابة الأولية للجائحة وانتقال العمال من العمل القائم على المكتب إلى العمل عن بُعد، وتطبيق هذه الدروس لتتقح سياسات العمل عن بُعد القائمة أو الشروع في سياسات جديدة.

فقد وجدت البحوث والمُسوحات في المراحل المبكرة أن نسبة عالية جداً من العمال ترغب في العمل عن بُعد حتى بعد رفع قيود التباعد الجسدي. فقد أدرك بعض العمال الآن أنه يمكن أداء وظائفهم خارج المساحات المكتبية التقليدية، وأصبحوا الآن أكثر راحة باستخدام التكنولوجيا. وقد شجع العديد من القادة الذين كانوا في السابق يقاومون عمل فرقهم من المنزل أنه يمكن القيام بذلك بفعالية ودعموا هذا النمط بشدة.

بالإضافة إلى أصحاب العمل والعمال الذين ينظرون في توسيع أساليب العمل عن بُعد، كان العملاء والزبائن أيضاً أكثر استعداداً لقبول فكرة الحصول على الخدمات التي يحتاجونها من قِبَل فرق أو موظفين يعملون عن بُعد من مواقع بعيدة. وبالتالي يمكننا تصور أن بيئة العمل في السنوات القادمة ستكون مختلفة كل الاختلاف عن بيئة العمل الحالية. وفيما يلي عدة سمات لما قد تبدو عليه الوظائف في المستقبل:

- **اختفاء المكاتب:** في عالم الأعمال المستقبلي، فليس هناك حاجة لقضاء ساعات في الطريق المزدحم للوصول إلى المكتب، إذ كل ما يمكن فعله هو فتح الحاسوب المحمول ليتحول إلى مكتب افتراضي. وبالتالي سيصبح العمل أكثر مرونة بلا شك، ويمكن أداء الوظيفة من أي مكان وفي أي وقت.
- **بيئات عمل متنوعة:** مما يتيح مزيداً من الحرية والمرونة للعاملين.
- **شركات فردية أكثر صغراً:** حيث سيزداد عدد الشركات صغيرة الحجم، وتزداد معه فرص عقد الشراكات التعاونية بين هذه المؤسسات. فلن تكون هناك حاجة في المستقبل إلى بناء شركات كبيرة وإنفاق مبالغ باهظة لتأسيس الأعمال.
- **تراجع في هيكل السلم الوظيفي:** ومن ثم يتطور عالم الأعمال من خلال العمل الجماعي، ولن يكون هناك مكان للمدراء أو رؤساء العمل التقليديين.
- **الاجتماعات الافتراضية:** حيث سيتغير مفهوم الاجتماعات مستقبلاً، خاصة بعد ما فرضته الجائحة من قيود على التجمعات. فقد أصبحت الكثير من اجتماعات العمل تُعقد افتراضياً من خلال تطبيقات مثل Zoom أو Microsoft Teams... الخ. وسيزداد استخدام هذه التقنيات لعقد اجتماعات مع الموظفين في مختلف أنحاء العالم، مما يتيح الفرصة لتشارك الأفكار ولعصف ذهني على نطاق أوسع.
- **الروبوت المساعد جزء أساسي من بيئة العمل:** حيث يعد استحواد الآلات على وظائف البشر هو الهاجس الأكبر المرتبط بتطور التكنولوجيا.
- **مهارات القائد الافتراضي:** وترتبط بقدرته على بناء الثقة بين فريق العمل، والقضاء على الشعور بالعزلة ضمن الفريق، والعمل الجماعي معاً، وضرورة الحيادية، فالمفاضلة يجب أن تكون على أساس المخرجات، وذلك من خلال التواصل والاجتماعات المستمرة، والمرونة والتكيف، والتعلم المستمر، الأمر الذي يتطلب مهارات معرفية، واجتماعية، وتكنولوجية، هذا ويتوقع أن تكون هذه المهارات الأكثر طلباً والأعلى سعراً في وظائف المستقبل.
- **الأمن الرقمي:** حيث يتطلب العمل عن بُعد حماية رقمية، لتخفيض خطر الهجمات الإلكترونية ضمن بيئة لامركزية مختلفة عن المكتب، والاستثمار في برامج خاصة بالأمن الرقمي لحماية بيئة العمل.
- **تركيز أكبر على الصحة العامة:** حيث يبدو أن بيئات العمل مستقبلاً ستكون صحية أكثر مما هي عليه.

الخلاصة:

يعكس مفهوم العمل عن بُعد التغيير الذي طرأ في مضمون العمل وطرق تنفيذه، والمفاهيم التقليدية المتعارف عليها، فلم يعد العمل منحصراً في الشكل التقليدي بل أصبح متنقلاً عبر مقرات افتراضية ومن أي مكان بطريقة ذابت معها الحواجز الجغرافية بين الموظف ومكان عمله. وربما تبدأ التغييرات المستقبلية من إدارة الموارد البشرية التي يتطلب عملها المستقبلي إعادة تقييم العاملين، وفرز القادرين على تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل وسوق العمل العالمي، أو استقطاب وتعيين موظفين وعاملين جدد من أصحاب المهارات والمعرفة والتميز والابتكار. وعليه، فإن الخطوة الأولى تبدأ بالاستثمار في التكنولوجيا وتقنية المعلومات، وإعداد الجاهزية التدريبية والبنية التحتية لتطبيق أنظمة العمل عن بُعد، وضرورة تطوير منظومة جديدة لتقييم إنتاجية العاملين، ومنظومة تشريعية وقانونية تنظم العمل عن بُعد بين الموظف وصاحب العمل، من حيث عدد ساعات العمل، والإجازات، والأجور... وغيرها.

الفصل الثالث

الإطار النظري

أداء الشركات في ظل جائحة كورونا

3-1- مقدمة

أثارت جائحة كورونا مخاوف من أزمة اقتصادية وركود وشيك، وتسببت في فرض القيود على السفر، والحجر المنزلي، وتخفيض القوى العاملة في جميع القطاعات كما أغلقت العديد من المؤسسات والشركات الاقتصادية مما أدى إلى فقدان العديد من الناس لوظائفهم.

في المقابل انخفضت الحاجة إلى بعض السلع والمنتجات المصنعة، وزادت الحاجة للإمدادات الطبية بشكل ملحوظ، وشهد قطاع الغذاء أيضاً طلباً كبيراً بسبب الذعر ومحاولة تخزين المنتجات الغذائية بشكل كبير.

ولقد أثرت جائحة كورونا تأثيراً فورياً وبعيد المدى على مختلف أنواع مؤسسات الأعمال بما فيها شركات العالم الرقمي ومشغلي الاتصالات ومزودي خدمات الإنترنت، خاصة بعد إغلاق الشركات والمدارس والساحات الرياضية ومراكز الترفيه.

في ظل كل هذا لجأ الناس إلى العالم الرقمي لملء هذه الفجوة فبرزت العديد من الفرص لشركات الاتصالات والعالم الرقمي ولكنها كانت مصحوبة بالعديد من التحديات؛ فمن بين التحديات التي واجهتها شركات مشغلي الاتصالات الضغوط الشديدة التي فرضت عليها بين عشية وضحاها من حيث زيادة الطلب على الخدمات الرقمية بشكل هائل، وإعادة تشكيل العرض والطلب، والتعاون اللازم منها لتأمين بنية شبكية وخطوط اتصال مستقرة وخاصة لدعم العمل عن بعد. بالإضافة إلى مجموعة هائلة من القضايا الأخرى التي تتطلب نطاقاً واسعاً من المرونة العالية، والاستجابة الفورية.

ونظراً لتعقيد الجائحة، فإن هناك العديد من الأسباب تدعونا للاعتقاد بأن مرحلة التعافي من جائحة كورونا ستتطلب مستويات غير مسبوقة من التنسيق، والاتصال وتغيير السياسات الموجودة وهذا سوف يستغرق فترة طويلة نسبياً في مختلف أنحاء العالم، لذا تعد الرقمنة حالياً بالفعل قضية مركزية.

فمن الواضح أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في دعم مؤسسات الاتصالات ومساعدتها على تجاوز الكثير من التحديات التي تواجهها، سواء في مجال الموارد البشرية الماهرة والمدربة، أو في عمليات البيع والترويج والتسويق والوصول إلى مناطق جغرافية بعيدة. ومع التطور التكنولوجي والنقلة النوعية في استخدام المعلومات، زادت منصات الاتصالات والاجتماعات عن بعد وطرق مبتكرة للتسويق، والتي يمكن من خلالها

الوصول إلى المستهلك بطريقة مباشرة وسلسة. ونتيجة لذلك فإن المستقبل سيكون مفتوحاً لنمو الشركات الكبيرة والتي أثبتت قدرتها على البقاء في ظل التغيرات الاقتصادية الجديدة وتفشي الأوبئة والفيروسات، وأيضاً الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي سيتم دفعها لتبني الرقمنة عاجلاً أو آجلاً.

وحيث أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تضررت جراء انتشار الجائحة عالمياً حيث انخفضت مبيعاتها وتراكمت عليها الالتزامات المالية للمؤسسات، وما صاحب ذلك من تلف بعض المنتجات الموجودة في المحلات، وعدم توافر المواد الخام، إلى جانب صعوبة تصدير المنتجات بشكل عام إلا أن المؤسسات التي تبنت حلول الابتكار الرقمي كانت هي الأفضل حالاً في ظل الأزمة إذ زاد الطلب على منتجاتها وخدماتها وانتعشت أوضاعها المالية.

كما أن الوفرة في الأتمتة والتحول الرقمي لبعض الخدمات في المؤسسات المتحولة يعد كبير جداً، إضافة إلى وجود بعض الأنشطة الرقمية في العديد من مؤسسات الأعمال التي تقدم حلولاً فورية تخدم المجتمع للتغلب على تحديات انتشار فيروس كورونا وتحقيق الاستدامة للاقتصاد الوطني. كما أوصت غرف التجارة والصناعة بإعفاء السلع الغذائية والموارد الطبية والمطهرات والمعقمات من الرسوم الجمركية إن وجدت.

كما قامت بعض شركات القطاع الخاص بمبادرات لدعم الطلاب والموظفين ضمن جائحة كورونا وذلك ضمن استراتيجيتها للمسؤولية الاجتماعية ومنها شركة الاتصالات التي قامت بتأمين عدة خدمات ومبادرات بالإضافة إلى توفير باقات وطرق اتصال مختلفة للعاملين عن بعد ولنظم التعليم عن بعد.

3-2- تمهيد عن الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير الشركات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية شركة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف الشركات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء؛ ومن جهة أخرى يعدّ مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض كثيراً لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وقياس الأداء وكيفية تحديد المؤشرات الضرورية للقياس، بالإضافة إلى تطرق لمختلف نماذج قياسه وأثرها على الشركات وتبيان أسلوب القياس المعتمد في الدراسة الحالية.

3-3- ماهية الأداء ومقارباته المختلفة

يتناول هذا المبحث بالدراسة مفهوم الأداء وأهميته والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة لطرق قياسه، حيث يعكس مصطلح الأداء أبعاداً مختلفة لتعدد آراء واتجاهات المفكرين والتي وإن بدت متقاربة فإنها تستحق أن نتناولها بشيء من التفصيل.

3-4- مفهوم الأداء

يعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال والشركات، ويكاد أن يمثّل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية. فالشركات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقق من إنجازات بما يصل إليه غيرها من الشركات الاقتصادية الأحسن تنظيماً والأنجح في السوق.

ولقد اهتمّ العديد من الباحثين من خلال دراساتهم لمفهوم الأداء إلاّ أنّه لم يتمّ التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدّد للأداء. وترجع هذه الاختلافات لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل منهم الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

فمن الباحثين من يري أن مفهوم وقياس الأداء انتقل من مجرد قياسه بمؤشرات كمية كالإنتاجية والمردودية الاقتصادية وزيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف إلى الاستعانة بمعايير أخرى كالجودة واحترام المواصفات بجميع أنواعها واحترام الأجال بحيث أن هذه المعايير تنطق على الأبعاد الشاملة للشركة. (العايب، 2011)

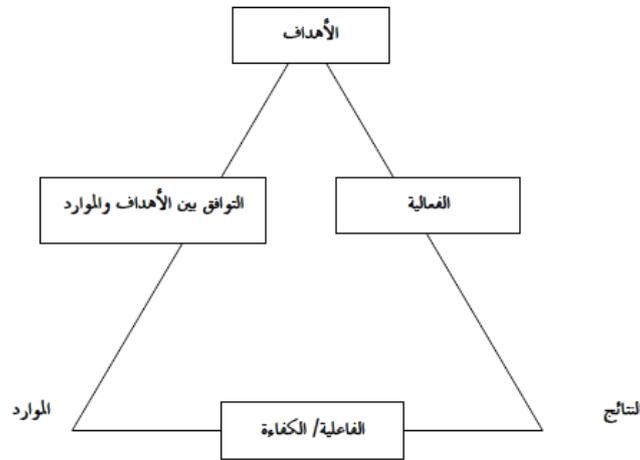
ومن الباحثين كذلك من يقرن الأداء باستراتيجية الشركة حيث يعتبرون أنّه حتّى تحقق الشركة أداءً متميّزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية، وبعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء بأنّه التفوق الإستراتيجي والمتمثّل في عرض الشركة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق فالأداء حسب هؤلاء المفكرين هو تعظيم قيمة المنتجات والخدمات.

كما يعرف الأداء بأنّه "قدرة الشركة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين وقدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل" (الحسيني، 2000) ويستمدّ من هذا التعريف أنّه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثّل – باتفاق معظم الباحثين- في البقاء والنمو. كما يرى قسم آخر من المفكرين أنّ الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصبّ في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين -على اختلاف اتجاهاتهم- على أنّ مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح، فتحقيق التفوق الإستراتيجي وما هو بدوره إلاّ سبيل لبقاء ونمو الشركة. وذلك يتأتّى من خلال تعظيم قيمة المنتجات الذي يتضمّن الاستغلال الكفء لموارد الشركة وتحقيق الأهداف بفعالية، فهذه التعاريف هي في الأصل مكملّة لبعضها، إذن فالأداء يمثل نشاط شمولي مستمر، والذي يعكس نجاح الشركة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محدّدة تضعها الشركة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

ونعتبر أن الأداء يمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والمواد والنتائج المتوقعة. ويمكن تمثيل هذه العلاقة وهذا التفاعل بالشكل التالي والذي يعبر عن "مثلث الأداء"

الشكل رقم 1 يبين مثلث الأداء*



*المصدر: عبد الرحمن العايب، (2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة

من الشكل يتضح أن مصطلح الأداء يتكون من عنصرين رئيسيين هما: الفعالية والكفاءة "الفاعلية"، أي أن الشركة التي تتميز بالأداء العالي هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها. حيث ينظر الباحثين في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في الشركة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة (العايب، 2011)

وتجدر الإشارة إلى وجود مفكرون كلاسيكيون يعتبرون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم -حسب نظرهم- تقاس فعالية الشركة بكمية الأرباح المحققة. كما يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن مصطلحات العلوم الانسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه فهناك من يستخدم مصطلح: الإنتاجية، المرودية، الأمثلية...، حيث تعرف بشكل عام بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات. والنشاط الكفء

هو النشاط الأقل تكلفة" كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد الشركة بأقل تكاليف ممكنة دون حصول أي هدر ممكن" (بلوط، 2005) وعليه يمكن ترجمة الكفاءة إلى قسمين: تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف، هي أيضا كيفية استعمال الموارد بطريقة أفضل في إنتاج شيء ما. نستنتج مما سبق أن مصطلح الأداء يشير إلى:

- قدرة الشركة على النمو والبقاء والاستمرار وكذا قدرتها على التكيف مع البيئة.
- قدرة الشركة على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية على المدى البعيد.
- الاستخدام الأمثل للموارد الشركة لتحقيق النتائج مع تدنية التكاليف.
- تعظيم قيمة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة.

3-5- المقاربة الكلاسيكية للأداء

تعتبر مؤشرات الأداء المالي في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعا في تقييم المركز الاستراتيجي للشركات، في قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للشركة والمؤشرات المالية للشركات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء الشركات ووضعها المالي في فترات زمنية معينة متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها. وهناك من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح الشركات، وأن عدم تحقيق الشركات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها. (زرغون و عرابة، 2014)

كما يعبر عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي. وتكمن أهمية الأداء المالي في المجالات التالية:

- ضمن منظور استراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة. فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة كأهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي.
- الأداء المالي الجيد يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية أخرى تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

3-6- المقاربات الأخرى للأداء

هناك مؤشرات غير مالية ترتبط بكفاءة وفاعلية الشركة في استخدام واستغلال مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المحددة. ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

❖ **الانتاجية:** يفيد مفهوم الانتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في الشركة، بالنسبة لغيرها من الشركات في فترات زمنية معينة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، رأسمال، معلومات، معرفة... الخ. من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد التالية: الكمية، القيمة والجودة. حيث تعرف الانتاجية على أنها "كمية ونوعية المنتجات والخدمات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستعملة في إنتاجها خلال فترة زمنية محددة". (زرقون و عرابية، 2014)

❖ **الفعالية التنظيمية:** حيث تمثل الفعالية التنظيمية المفهوم الأشمل لأداء الأعمال، حيث يعتقد بأن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الفعالية إلى قياس الفعالية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي. فالفعالية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية ودرجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والابداع التكنولوجي، ومدى تحسنها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها. (العايب، 2011)

كما عرفها برنارد على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها". وأشار إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققتها" وهذا المفهوم يركز على البيئة، فيقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة.

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج. فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة. كما تتحدد الفعالية من خلال إجراء مقارنة في منظر متشابه. فقد عرف بول موت المنظمات الفعالة بأنها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة.

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لجميع أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة. ويمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو

التطور التي يمر بها التنظيم. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب الانتباه إلى أن لا يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة والفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح.

❖ **رضا العملاء:** حيث في ظل المنافسة العالية هناك اهتماماً متزايداً من الشركات بالحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد من خلال الاهتمام بالعملاء ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم والسعي لإشباعها وتحقيقها، ويعتبر قياس رضا العملاء مؤشراً لمدى نجاح الشركة في تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق. وقد توصلت الدراسات إلى أن أكثر من 55% من الأرباح تأتي من العملاء الدائمين للشركة. (بلوط، 2005). فقد تغيرت النظرة إلى العميل من مجرد مشتري لمنتجات الشركة إلى قيمة كلية تهدف الشركة إلى إرضائه لإعادة شراء المنتج والمداومة على ذلك، حيث صار إرضاء العميل جزء أصيل في استراتيجيات الشركات الحديثة. فالشركات التي تضع رضا العملاء ضمن أولوية استراتيجياتها تقوم بقياس رضا عملائها بشكل مستمر لأن إرضاء العميل يرتبط بإعادة شرائه مرة أخرى وبالتالي بربحية الشركة. ومنه نجد أن رضا العملاء هو مقياس يرتبط بالأداء الفعلي والمتوقع للمنتج أو الخدمة، ومن خلال احتمالين:

✓ إذا كان الأداء الفعلي > الأداء المتوقع = رضا العميل.

✓ إذا كان الأداء الفعلي < الأداء المتوقع = عدم رضا العميل.

وبشكل عام يهدف قياس رضا العملاء إلى تحقيق الأهداف التالية

- فهم احتياجات توقعات العملاء.
- معرفة كيف تحقق الشركة ومنافسوها هذه الاحتياجات والتوقعات .
- تطوير سلعة/خدمة لتقابل احتياجات وتوقعات العملاء.
- تحديد التوجهات "العملاء/ المنافسين" خلال فترات زمنية حتى تستطيع الشركة اتخاذ قراراتها على الأساس الزمني.
- تصميم أولويات ومقاييس للشركة لمعرفة كيف تحقق احتياجات وتوقعات عملائها.

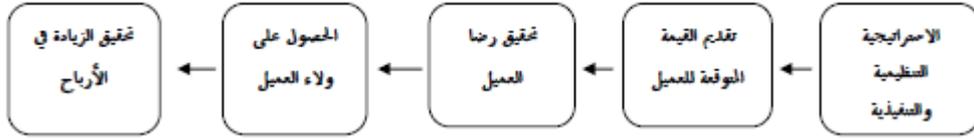
كما أن رضا العملاء فقط لا يُعتبر كافياً، فالعميل الراضي عن أداء الشركة يمكن أن يتحول إلى الشركة أخرى إذا وجد عروضاً أفضل، لذلك لا بد أن يؤدي رضا العميل إلى ولائه والاحتفاظ به، مما يحقق ميزة تنافسية للشركة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الرضا الكامل للعميل عن عروض الشركة، حيث أن أهمية رضا العملاء تنبع من علاقة الرضا بالولاء والاحتفاظ بالعميل.

ومفهوم الولاء يتكون من ثلاث علاقات أساسية هي:

- أن كسب مستويات عالية من ولاء الزبون يؤدي إلى تحقيق زيادة في المبيعات وتحقيق مستوى ربح أعلى.
- إن تحقيق رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة يعد أفضل خطوة لكسب ولائهم.
- إن تقديم القيمة المتوقعة للعميل هو أمر ضروري لتحقيق الرضا عن المنتجات والخدمات .

حيث يمكن توضيح هذه العلاقات في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 يبين العلاقات الخاصة بمفهوم الولاء*



*المصدر: عبد الرحمن العايب، (2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة

كما أن التغيير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات والابداع. وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، و مقاييس كيفية تقيس مثلاً سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك والعميل، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل. وهناك بعض المؤشرات الاستراتيجية غير المالية لقياس الأداء، بما فيها الأداء الإنتاجي والمالي والتسويقي والتنافسي والتي يمكن

أن نلخصها في النقاط الآتية:

- النمو: نمو الأسواق، نسبة نمو الأنشطة، الحصة السوقية.
- الإبداع: إطلاق منتجات جديدة وسرعة الاستجابة للمتغيرات.
- البقاء: الحفاظ على الوضع التنافسي والحد من خسائر الإغلاق.
- الإنتاجية والفعالية التنظيمية: كمية ونوعية المنتجات والخدمات وتحقيق الأهداف والوفر المالي.
- رضا العملاء.
- الجودة: ضمان تأمين الخدمات بالجودة العليا ودعم سرعة اتخاذ القرار.

3-7- مفهوم قياس وتقييم الأداء

لقد اعتُبر الربح لفترة طويلة الهدف الرئيسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، غير أن الباحثين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء بل اتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية "المؤشرات غير المالية". وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

فإذا انطلقنا من فكرة أن تقييم الأداء، هو عملية جزئية في نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإنه يمكن تفسير نظام تقييم الأداء، انطلاقاً من نظام الرقابة والذي يمثل بدوره جزءاً من نظام المعلومات الكلي للشركة والذي هو عبارة عن مجموعة من التقنيات المستخدمة في تركيب متناسق تهدف إلى تقييم سلوكيات ونشاطات معينة، انطلاقاً من مؤشرات كمية في ظرف زمني معين.

كما عُرف قياس الأداء على أنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات الأنشطة بالشركة بما يحقق الأهداف المرجوة منها". (زررقون و عرابة، 2014)

ويعرف أيضاً على أنه "جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها في الشركة مع دراسة تطور هذه العلاقة خلال فترات زمنية متباعدة أو فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف، بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة".

كما ينظر الباحثين إلى عملية قياس الأداء على أنها الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية حيث تبدأ العملية الإدارية عادةً بتحديد الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحة للوحدة الإدارية، ثم توضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ويتم إجراء تنظيم للوحدة الإدارية ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية ويصطبغ تنفيذ خطة عملية الرقابة على التنفيذ بهدف تحديد انحرافات النتائج الفعلية عما حددته الخطة والأهداف من نتائج متوقعة، وتقود عملية الرقابة على التنفيذ إلى المرحلة الأخيرة في هذا التسلسل للعملية الإدارية وهي مرحلة قياس الأداء.

مما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن عملية قياس وتقييم الأداء هي جزء من نظام الرقابة، فهي تعمل على قياس نتائج الشركة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات التي تسمح في استمرار ونجاح الشركة. كما يمكن تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء في النقاط التالية: (زررقون و عرابة، 2014)

- الشمولية: حيث يهدف تقييم الأداء في الشركة إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل: الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء البشري.
- الاستمرارية: ويتم ذلك التقييم الشامل بصفة مستمرة ومتكررة، في إطار إرشادات توجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.
- المرونة: حيث لا بد من أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الاجراءات بناءً على الوضع القائم، لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو اقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة.

3-7-1- مميزات المؤشرات المالية لقياس الأداء

ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي:

- ✓ أنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النفود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.
- ✓ إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.
- ✓ يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ولا تساعد المقاييس المالية التقليدية المدراء على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذل فيها الشركة. لذا فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المدراء على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الشركات استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

3-7-2- مميزات المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

- ✓ سهولة تتبعها وربطها بإستراتيجيات الشركة، فهي تساعد المدراء على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- ✓ يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.
- ✓ تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

✓ تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية.

✓ تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المدراء ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المدراء الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة.

وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية فإن لها عدة معوقات، وتتمثل في الآتي:

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.
- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل فمثلاً من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.
- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.
- إن قياس الأداء لم يعد يقتصر على المعيار المالي أو الكمي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح شركة ما، أو إدارتها وأقسامها، فتقارير الأداء المبنية على مؤشرات رقمية لتبين كمية العمل ليست معبرة لقياس جهة ما وذلك لكونها تعطي رؤية محددة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات، وبالتالي الوقوع في دوامة الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلاً من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة.

الخلاصة:

مع مخاوف حدوث ركود اقتصادي جديد وانهيار مالي في ظل استمرار جائحة كورونا، فإن مثل هذه الأوقات تستلزم قيادة مرنة وقوية وحاجة ماسة إلى تخطيط متوسط وطويل الأجل لكيفية إعادة توازن الاقتصاد وإعادة تنشيطه في أعقاب هذه الأزمة وذلك من خلال خطط تنمية اجتماعية واقتصادية واسعة تشمل خطط قطاعية ونظام إيكولوجي يشجع استمرار الأعمال واعتمادها بشكل كلي على نظم العمل من المنزل، ومن الحكمة أن تقوم الحكومات والمؤسسات المالية باستمرار بتقييم حالة الاقتصاد المحلي، ودراسة مستمرة لظروف الأزمة الصحية العالمية، وإعادة تقييم خططها لاتخاذ كل ما يلزم من إجراءات، وحيث أن شركات الاتصالات

والشركات الرقمية أسهمت في تقديم فرص وحلول ذكية وفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل استمرار عملها، فقد بات من الملاحظ التحولات التي أحدثتها ثورة المعلومات على القطاعات الاقتصادية المختلفة، لهذا أصبحت المؤسسات الريادية المختلفة في أمس الحاجة إلى الاستفادة من هذا النوع من الأعمال، حتى تواكب التطورات التقنية التي يشهدها العصر، وتؤدي عملها بطرق أكثر حداثة وفاعلية، ولتلتخص فرص وتحديات نظم العمل عن بعد، من مختلف الجوانب.

الفصل الرابع

الإطار العملي للبحث

1-4- منهج البحث

بناء على طبيعة دراسة هذا الموضوع ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة وللتأكد من فرضيات البحث، تم استخدام عدد من المناهج التي تخدم هذا النوع من الدراسات البحثية حيث تم استخدام المنهج الوصفي بدايةً حيث تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجال العمل عن بعد سواء بشكل مؤقت أو دائم وفي إدارة وتقييم أداء الشركات بأنواعه، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري بحيث يتم توضيح مفهوم العمل عن بعد وأهم العوامل المؤثرة فيه ودورها في تحسين أداء الشركات في فترة جائحة كورونا للحد من خسائر الإغلاق، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع كبار المدراء وأصحاب القرار في الشركة المدروسة، للحصول على معلومات كافية إضافة للمعلومات التي تم جمعها في القسم النظري، ومن ثم تم إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة الذي نحاول من خلاله وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الأثر المتبادل بين المتغيرات، حيث يخدمنا هذا المنهج في تحليل البيانات من خلال الطرق الإحصائية المناسبة واستخلاص النتائج المتوصل إليها.

2-4- لمحة عن شركة الاتصالات محل الدراسة

شركة MTN سورية هي شركة رائدة في مجال توفير خدمات الهاتف المحمول والبيانات وحلول الأعمال المختلفة. وكانت تعرف سابقاً باسم "أريبيا" وقد تم إطلاق العلامة التجارية MTN في سورية في العام 2007 بعد اندماج شركة أريبيا التي كانت تتبع لمجموعة Investcom مع مجموعة MTN العالمية للاتصالات ومقرها في جوهانسبورغ، جنوب أفريقيا، لتكون بداية حقبة جديدة في تقديم خدمات الاتصالات المتطورة. وهي شركة اتصالات تقدم خدمات الاتصالات للجيل الثاني والثالث والرابع. يقع المقر الرئيسي لشركة MTN في دمشق وتمتلك MTN رؤية مستقبلية لريادة تقديم الخدمات الرقمية لمستخدميها في المنطقة، إضافة إلى برامجها المتعددة للمسؤولية الاجتماعية ودعم تطوير المجتمع السوري في كافة المجالات. وهي جزء من مجموعة MTN العالمية التي أنشئت في عام 1994، والتي تُقدم خدماتها في أكثر من 22 بلداً في أفريقيا والشرق الأوسط.

3-4- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع البحث العاملين في شركة الاتصالات MTN في سورية من إداريين وتقنيين وموظفين من مختلف الاختصاصات، ومختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى عدد كبير من الإداريين وأصحاب

القرار في هذه الشركة، حيث بلغ عددهم في زمن البحث بحدود 1055 موظف من مختلف المستويات الإدارية والإدارات المختلفة من تقنيين وفنيين وموظفين.

4-4- أدوات الدراسة الإحصائية

لإتمام هذه الدراسة قمنا بتوزيع استمارة الكترونية خاصة بدراسة واقع العمل من المنزل في جائحة كورونا، ماهي العوامل المؤثرة فيه وما هو أثره على أداء الشركات. حيث تم توزيع الاستمارة على عدد من موظفي الشركة من جميع الأقسام وجميع المستويات الوظيفية، تمثل جميع مفردات العينة وتم استرجاع 146 استمارة منها 138 استمارة لأشخاص قاموا بهذه التجربة، وسيتم اعتماد هذا العدد من المفردات في تحليل البيانات بسبب قصر زمن البحث، وهذا عدد عينة كافي لمجتمع البحث عند هامش خطأ 7% ومستوى الثقة 95%.

4-5- أداة البحث

تم إعداد استبيان للإجابة على بيانات الدراسة وفرضياتها للحصول على المعلومات الأساسية للبحث الكمي، لغرض توضيح وفهم العوامل المؤثرة على فعالية العمل من المنزل وأثرها على أداء الشركات.

4-6- تصميم استمارة الاستبيان

تم استفتاح الاستبيان بسؤالين بسيطين عن مستوى المعرفة والتجربة بالعمل عن بعد "من المنزل" قبل الجائحة وأثناءها، لتمكين وترغيب المستجوب من البدء بالاستبيان، كما تم اعتبار سؤال القيام بالعمل عن بعد كسؤال كاشف عن تجربة المستخدم للعمل عن بعد، حيث تم تجاهل كافة الإجابات الواردة من أشخاص لم يسبق لهم العمل من المنزل أثناء أو قبل الجائحة، حيث تعتبر هذه الإجابات نظرية وبدون تجربة حقيقية.

- تم تجنب طرح أي أسئلة إيحائية على المجيب ضمن الاستبيان، وتم استخدام بعض الطرق لتجاوز رغبة المستجوب بعد الإجابة على بعض الأسئلة الحساسة، كما تم تصميم الأسئلة بحيث تم الابتعاد عن أي كلمات غامضة وألفاظ غير معتادة وكانت كل العبارات والكلمات واضحة لكل فئات المجيبين. مع التأكد بأن كل الأسئلة والمعلومات الواردة في الاستبيان يستطيع المجيبون معرفتها وتذكرها.

كما تم وضع الأسئلة الديموغرافية والتي غالباً ما تعتبر حساسة كالحياة الاجتماعية (العائلية) والقسم الوظيفي (والتي غالباً تعكس طبيعة العمل) في نهاية الاستبيان.

كما تم استخدام أسئلة من النوع المفرد وغير المقارن، أسئلة بسيطة وأسئلة ذات عبارات متعددة، منها ما هو محدد الإجابات وبعضها الآخر يعتمد على مقياس لا يكرت.

7-4- شكل الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام وذلك حسب المتغيرات والفرضيات محل البحث كما سيتم ذكرها لاحقاً:

- القسم الأول: للحديث عن العوامل المؤثرة في فعالية العمل من المنزل.
- القسم الثاني: للحديث عن إنتاجية تجربة العمل من المنزل وتأثيرها على أداء الشركات.
- القسم الثالث: للحصول على المعلومات الديموغرافية.

كما تم ترقيم الأسئلة في كل قسم من هذه الأقسام وذلك لتسهيل المهمة عند القيام بترميز البيانات وإدخالها إلى مرحلة التحليل. وكذلك تم ترقيم كل نسخة من نسخ الاستبيان الموزعة وذلك لتسهيل عملية حفظها، من أجل تسهيل الرجوع إليها مستقبلاً.

8-4- الاختبار الأولي للاستبيان

تم اختبار الاستبيان أولاً على عينة صغيرة مؤلفة من (10) موظفين (مجيبيين) فقط وتم الاختبار من خلال مقابلتهم شخصياً. وبالنتيجة وجدنا بعض النقاط المهمة التي تم أخذها بعين الاعتبار، كالكشف عن أي خلل أو مشاكل في الأسئلة الموجودة ضمن الاستبيان، فقد تبين أن الزمن الوسطي المستغرق للإجابة عن أسئلة الاستبيان الواحد بحدود 4/ دقائق لكل استبيان وبناءً على نتائج الاختبار الأولي وملاحظات المستجوبين تم تعديل (5) أسئلة، حيث وضّح بعض المجيبيين عن بعض المشكلات التي واجهتهم أثناء الإجابة عن هذه الأسئلة وتم اكتشاف ذلك من خلال الاختبار الأولي، ثم تم حذف بعض الأسئلة التي وجد فيها المستجوبين شيء من التكرار في الحصول على نفس المعلومة، كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للمقاييس المختلفة كما سيتم ذكرها لاحقاً.

وتم تعديل بعض الأسئلة التي لم تبدي ثباتية عالية من معامل كرونباخ، وبعد القيام بتعديل الأسئلة تم حذف الإجابات السابقة والبدء من جديد بجمع المعلومات مرة ثانية.

ومن ثم تم اعتماد العينة الملائمة التي تتكون من (138) مجيب من المجيبيين، وكما ذكرنا سابقاً تم حذف الاستجابات المستردة من أشخاص لم يقوموا بتجربة العمل من المنزل بعد ذكرهم في التحليلات الإحصائية

حول المتغيرات الديموغرافية للمستجوبين، وتم اعتماد العدد النهائي (138) في التحليلات الإحصائية حول الفرضيات المتعلقة بالبحث.

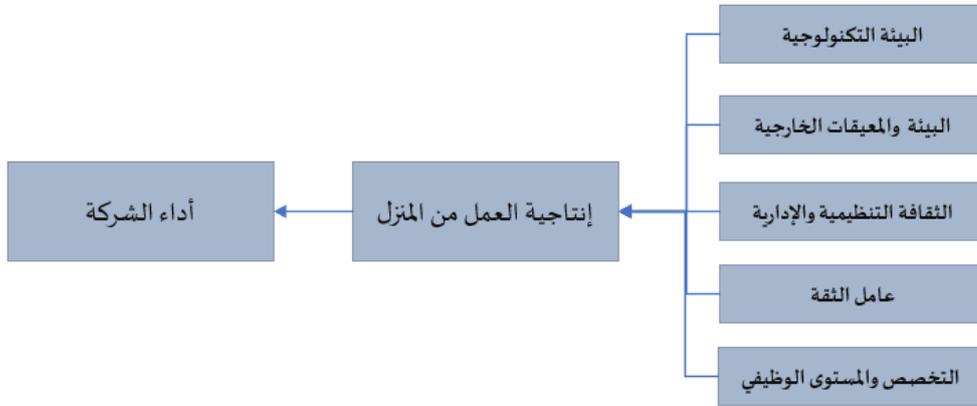
4-9- أقسام الاستبيان ومتغيرات البحث

القسم الأول: تضمن أسئلة معظمها بعبارات متعددة لقياس المتغيرات المستقلة "العوامل المؤثرة على فعالية العمل من المنزل" كالمتغيرات البيئية والبيئة التكنولوجية والثقة وطبيعة العمل، وتقييم مدى تأثير هذه العوامل، ومدى رضاهم عن هذه التجربة بشكل عام.

القسم الثاني: تضمن أسئلة لقياس المتغيرات التابعة "كفعالية العمل عن بعد بعبارات متعددة ومدى تأثيرها بشكل إيجابي على الموظفين والشركات واستمرار العمليات التشغيلية بشكل عام وأثرها على أداء الشركات".

القسم الثالث: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية والشخصية:

الشكل رقم 3 يبين نموذج البحث*



*المصدر: من إعداد الباحثة، بناء على متغيرات البحث

لتكون قائمة متغيرات البحث كما يلي:

- متغير البيئة التكنولوجية: والذي يتضمن العبارات التالية: "تمكنت الشركة من توفير الموارد التكنولوجية، التدريب التقني، الدعم الفني، منصات العمل الآمنة".
- متغير المعوقات البيئية: والذي يتضمن العبارات التالية: "مدى تأثير كل من توفر الكهرباء، جودة الانترنت، الحظر المنزلي، الظروف المواتية من المنزل، الإجهاد والتوتر النفسي، السلامة الصحية، المسؤوليات المنزلية والعائلية".
- متغير الثقافة التنظيمية: والذي يتضمن العبارات التالية "تمكنت الشركة من تطبيق سياسة تنظيمية فعالة من خلال نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تجاه العمل من المنزل، زيادة تحفيز الموظفين، امتلاك العاملين

لمستوى إدراكٍ عالٍ ووعي بطبيعة العمل عن بعد، ضمان حقوق الموظفين العاملين عن بعد، تعزيز العلاقات الاجتماعية غير الرسمية".

- **متغير أنماط الإدارة:** والذي يتضمن العبارات التالية "تمكنت إدارة الشركة من الإدارة بكفاءة من خلال توضيح النتائج المتوقعة، تحديد مواعيد نهائية وأطر زمنية واقعية، واعتماد مبادئ الإدارة بالأهداف، واعتماد التغذية العكسية والقيام باجتماعات دورية لمتابعة الأداء".
- **متغير الثقة:** والذي يتضمن العبارات التالية: "تمكنت إدارة الشركة من تعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في العمل من خلال الموازنة بين مصالح الشركة ومصالح الموظفين عند اتخاذ القرار، إظهار ثقة الإدارة بأداء الموظفين عن بعد، الحفاظ على حقوق الموظفين باختلاف طبيعة عملهم، وضع معايير واضحة لمحاسبة المقصرين وتحفيز الملزمين ووجود الثقة المتبادلة بين الموظفين أنفسهم".
- **متغيرات المستوي الوظيفي والقسم التنظيمي.**
- **متغير طبيعة العمل:** والذي يتضمن العبارات التالية "يعتمد عملي على الجهد الفردي المستقل، يعتمد عملي على موارد موجودة في المنزل، لا يتطلب عملي ضرورة التواصل المباشر مع العملاء، تعتمد طبيعة عملي على النظم المعلوماتية، ويغلب على عملي الطابع الإداري".
- **متغيرات المحددات الشخصية** والتي تتضمن العوامل الديموغرافية بالإضافة إلى السؤال الذي يتضمن الصفات الشخصية التي لها الأثر الأكبر على الإنتاجية.

المتغير التابع: إنتاجية العمل من المنزل: والذي يتضمن العبارات التالية:

- استمرار العملية التشغيلية بالشكل الأمثل.
- سرعة الاستجابة للمتغيرات واتخاذ القرارات.
- توفر المعلومات.
- تحقيق رضا الزبائن.
- السلامة الصحية للموظفين.
- التواصل الأمثل بين الموظفين.

المتغير التابع: أداء الشركة: والذي يتضمن العبارات التالية:

- رضا العملاء.
- منتجات وعروض جديدة متناسبة مع احتياجات الفترة.
- تحقيق الوفر المالي.
- تطوير الوضع التنافسي.
- المحافظة على جودة الخدمات.

- زيادة الأرباح.
- المسؤولية الاجتماعية.

مع التنويه إلى أن متغير إنتاجية العمل من المنزل يعتبر متغير تابع للعوامل المؤثرة فيه، ويعتبر متغير مستقل مؤثر على أداء الشركة كمتغير تابع.

وللإجابة على أسئلة البحث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، الارتباط الخطي بالإضافة إلى عدد من أنماط التحليل المختلفة.

وقد تم استخدام مقياس لايكيرت Likert الخماسي، وذلك لبيان درجات الموافقة وللتقييم، وقد تم إعطاؤها القيم التصاعديّة التالية لتحويل إجابات أفراد عينة البحث إلى بيانات كمية كما يلي:

الجدول رقم (1) يبين درجات الموافقة والتقييم للاستبيان*

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
جيد جداً	جيد	مقبول	سيئ	سيئ جداً

*المصدر: من إعداد الباحثة

كما تم تصنيف المتوسطات المرجحة حسب مقياس ليكرت الخماسي، عن طريق تحديد أصغر قيمة وأكبر قيمة وذلك من أجل حساب المدى عن طريق $(4=1-5)$ ، وبعد ذلك قسمة المدى على عدد درجات المقياس $(5/4)$ $(0.8=)$ ، وبعدها يتم إضافة الدرجة الدنيا للمقياس (1) للقيمة المتحصل عليها، وبناءً على ذلك تم اعتماد التصنيف التالي:

الجدول رقم (2) يبين تصنيف الإجابات*

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	ما بين 1 و 1.80
منخفضة	ما بين 1.81 و 2.60
متوسطة	ما بين 2.61 و 3.40
مرتفعة	ما بين 3.41 و 4.20
مرتفعة جداً	ما بين 4.21 و 5

*المصدر: من إعداد الباحثة

10-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي معتمداً في معالجتها على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25.0. كما تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التالية:

- النسبة المئوية والتكرارات التي تم استخدامها لتحليل الخصائص العامة لعينة البحث.
- تحليل معامل كولموغروف وسمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي.
- تحليل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- الوسط الحسابي للتعرف على مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة.
- تحليل Anova لقياس أثر المتغيرات الاسمية على المتغير التابع.
- تحليل الارتباط الخطي Correlation Analysis لدراسة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد الإجابات حول المتوسط الحسابي.
- تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها:

بعد تعديل الاستمارة تم عرضها على الدكتور المشرف، وتم تدقيق أداة الدراسة للتأكد من مدى وضوح عباراتها وإمامها بكافة جوانب الدراسة النهائية. وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب كرونباخ ألفا "Cronbach Alpha"، حيث يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبالتالي استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد كانت نتائج حساب معامل ألفا لكل محور من محاور كل مقياس في أداة الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يبين نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة*

المقياس	العوامل	عدد العبارات	معامل الثبات	النتيجة
العوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد	توفر البيئة التقنية	4 عبارات	0.78	أكبر من 0.7
	وجود المعوقات البيئية	7 عبارات	0.84	أكبر من 0.8
	الثقافة التنظيمية	5 عبارات	0.84	أكبر من 0.8
	الثقة	5 عبارات	0.81	أكبر من 0.8
	طبيعة العمل	4 عبارات	0.70	أكبر من 0.8
	إدارة الأداء	4 عبارات	0.88	أكبر من 0.8
إيجابيات العمل من المنزل		6 عبارات	0.84	أكبر من 0.8
إنتاجية العمل من المنزل		6 عبارات	0.89	أكبر من 0.8
أداء الشركة		7 عبارات	0.92	أكبر من 0.9

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة هي معاملات ثبات جيدة ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.60 حيث بلغت حدها الأدنى 0.70 مما يعني أن مجموعة أسئلة الاستبيان المستخدم في البحث تتمتع بمعامل ثبات مقبول - جيد جداً - ممتاز، وهي كلها أعلى من القيمة المقبولة إحصائياً.

4-11- المعلومات الإحصائية للخصائص العامة لعينة الدراسة

بعد استرداد 146 عينة من الاستبيان الموزع، تم تصنيف المستجيبين حسب الخصائص الديموغرافية في الجدول التالي، وكان من ضمن المستجيبين 138 مستجوب منهم قد عمل من المنزل أثناء فترة الجائحة، أي بنسبة 94.5% من كامل المستجيبين، منهم 65 شخص لم يسبق له العمل من المنزل قبل الجائحة أي بنسبة 64% من عينة البحث، وقد تم استبعاد الاستبيانات المستردة من أشخاص لم يقوموا بهذه التجربة. تتميز أفراد عينة البحث بمجموعة من الخصائص متمثلة في النوع، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، التخصص الوظيفي حيث سيتم شرح هذه الخصائص من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4) يبين الخصائص العامة للعينة*

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة
النوع	ذكر	93	63.7%
	أنثى	53	36.3%
العمر	أقل من 25 عام	16	11%
	من 25 - 35 عام	67	45.9%
	من 36 - 45 عام	52	35.6%
	أكبر من 45 عام	11	7.5%
المؤهل العلمي	تعليم ثانوي أو طالب جامعي	14	9.6%
	حاصل على شهادة جامعية	89	61%
	حاصل على شهادة ماستر أو أعلى	34	29.5%
المستوى الوظيفي	المستوى الوظيفي الأول L1	13	8.9%
	المستوى الوظيفي الثاني L2	95	65.1%
	المستوى الوظيفي الثالث L3	34	23.3%
	المستوى الوظيفي L3H أو L4	4	2.7%
التخصص الوظيفي	تكنولوجيا المعلومات / إدارة الشبكة	98	67%
	الموارد البشرية / العلاقات العامة	7	4.8%
	الإدارة المالية	8	5.5%
	إدارة المبيعات / إدارة التسويق	11	7.5%
	خدمة الزبائن	13	8.9%
	إدارة المشاريع / إدارة المخاطر	9	6.2%

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

بناءً على ما تم استعراضه في الجدول أعلاه يتضح من نتائج التحليل الوصفي لعينة البحث وفق خصائصها الشخصية التالي:

- حسب النوع: أن معظم أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 63.7% وإناث بنسبة 36.3%، وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة والعينة والتي تحتوي على نسبة كبيرة من مهندسي الاتصالات والشبكات وهو التخصص المرغوب من الذكور في الآونة الأخيرة.
- حسب العمر: فإن نسبة معظم الأفراد هم ما بين 25 و 35 عام وذلك بنسب 45.9% تليها الفئة العمرية التي هي ما بين 36 و 45 عام وذلك بنسبة 35.6% ومن ثم الفئة العمرية التي تحوي أشخاص أقل من 25 عام بنسبة 11%، مما يشير إلى اعتماد الشركة على الفئة الشابة بشكل كبير نظراً للحماس المتوفر لديهم وروح الاندفاع وعلى الفئة الأكبر منهم نظراً للخبرة التي تتوفر لديهم والقدرة على اتخاذ القرار.
- حسب المؤهل العلمي: أغلب الموظفين في الشركة هم من الحاصلين على شهادة جامعية وذلك بنسبة 61%، وتليها درجة الماجستير أو أعلى بنسبة 29.5% وذلك لطبيعة المؤهلات والمتطلبات التي تفرضها إدارة الشركة عند اختيار وتعيين الموظفين.
- حسب المستوى الوظيفي: فإن معظم أفراد العينة هم من المستوى الإداري الثاني بنسبة 65.1%، يليها المستوى الإداري الثالث بنسبة 23.3%، ثم المستوى الإداري الأول بنسبة 8.9% وأخيراً بنسبة 2.7% من المستوى الإداري الرابع، ومنه يمكننا القول بأن أفراد عينة الدراسة تشمل جميع المستويات الإدارية وبنفس النسبة تقريباً لمجتمع العينة والذي يحوي العدد الأكبر من المستوى الوظيفي الثاني الحاصل أفراد على شهادات جامعية أو أعلى ويشغلون مناصب تنفيذية وإدارية حساسة هامة. ومن المستوى الثالث والرابع ممن هم إدارات متوسطة وعليها لها دور حساس في العمليات واتخاذ القرار.
- حسب التخصص الوظيفي: معظم أفراد عينة الدراسة من إدارتي تكنولوجيا المعلومات وإدارة الشبكة وذلك بنسبة 67% من أفراد عينة البحث يليها 8.9% من أفراد خدمة الزبائن ثم 7.5% من إدارتي المبيعات والتسويق ثم 5.5% من أفراد الإدارة المالية، وذلك طبيعي جداً ومناسب بسبب طبيعة عمل الشركة والتي تضم العدد الأكبر من المهندسين والإداريين في أقسام تكنولوجيا المعلومات وإدارة الشبكة والذين هم من قاموا بتجربة العمل من المنزل بالشكل الأكبر، بالإضافة إلى موظفين من باقي الأقسام الإدارية على تنوع طبيعة أعمالهم مما يعني تنوع إجابات أفراد عينة البحث ويخدم بحثنا بالشكل الأمثل.

كما تم جمع معلومات أخرى عن الحالة الاجتماعية لأفراد عينة البحث، وعن عدد أفراد عائلاتهم التي تقطن في نفس المنزل وعن تفرغهم الكامل للعمل أو إن كان لديهم التزامات أخرى، وذلك للبحث عن أي ارتباط أو اختلاف بإنتاجية الموظفين أثناء فترات العمل من المنزل خلال الجائحة، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5) يبين الخصائص العامة للعينة*

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة
الحالة الاجتماعية	أعزب / عزباء	72	49.3%
	متزوج / متزوجة	36	24.7%
	متزوج / متزوجة ولدي أطفال	38	26.0%
التفرغ للعمل	متفرغ كلياً للعمل	73	50%
	أدرس إلى جانب عملي	38	26%
	لدي التزامات مختلفة	35	24%
عدد أفراد العائلة التي تقطن في المنزل	أعيش لوحدي	6	4.1%
	من اثنين إلى أربع أشخاص	96	65.8%
	خمس أشخاص أو أكثر	44	30.1%

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

كما تم طرح بعض الأسئلة التي ليس لها علاقة مباشرة بمتغيرات البحث، ولكنها تعد داعمة في الحصول على بعض المعلومات الإضافية التي تفيدها في تفسير النتائج، حول استخدام الممتلكات الشخصية في العمل، والصفات الأكثر أهمية في إنتاجية الموظفين، وعن رضا العاملين عن سياسة الحوافز المتبعة من قبل الشركة، وعن إمكانية استخدام نظم مراقبة ذكية، حيث وجد أن:

- ✓ نسبة 74.6% من الموظفين لم يمانعوا من استخدام ممتلكاتهم الخاصة "لابتوب،..." لأغراض العمل عند الحاجة، بينما هناك 25.4% من الموظفين لم يضطروا لاستخدام أي من ممتلكاتهم الشخصية للعمل.
- ✓ أشار 63% من المستجوبين إلى أن الالتزام والشعور بالمسؤولية هي الصفة الشخصية الأهم ذات الأثر الأكبر على الإنتاجية، بينما أشار 19.6% منهم إلى أن إدارة الوقت والاولويات هي المهارة الأهم أثناء فترات العمل من المنزل. في حين أشار 13% من أفراد عينة البحث إلى أهمية المهارات التقنية العالية والمهارات الإدارية بنسبة 4.3%
- ✓ اتفق نسبة كبيرة من المستجوبين على الحياد تجاه تبني الشركة سياسة أجور وحوافز وتعويضات عادلة بنسبة 28.3%، بينما توزعت إجابات باقي المستجوبين بشكل شبه متساوي على باقي الإجابات تجاه هذا السؤال.
- ✓ مال معظم المستجوبين إلى تأييد فكرة استخدام نظم مراقبة ذكية لتتبع مدى التزام الموظفين، حيث اتجهت إجاباتهم نحو الإيجاب بمتوسط حسابي قدره 0.616 وانحراف معياري قدره 1.263 وذلك حسب One-Sample Test في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يبين نتائج One Sample T-test لأسئلة لاستبيان*

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل تؤيد استخدام نظم مراقبة لتتبع مدى التزام الموظفين	5.728	137	.000	.616	.40	.83
تبنيت الشركة سياسة عادلة وواضحة لمتابعة ومحاسبة الموظفين	-.352	137	.726	-.036	-.24	.17
تبنيت الشركة سياسة أجور وحوافز وتعميشت عادلة	-1.091	137	.277	-.123	-.35	.10

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

- بينما ومن الجدول السابق نجد بأنه لا يوجد أي اختلاف بين الوسط الحسابي ومنتصف المقياس حسب T-Test وذلك عند السؤال عن تبني الشركة سياسة عادلة وواضحة للمتابعة والمحاسبة أو عند سؤالهم عن تبنيها سياسة أجور وحوافز وتعميشت واضحة، فلم يميل اتجاه المستجوبين على هذه الأسئلة للسلب أو الإيجاب.
- أشارت معظم إجابات أفراد عينة البحث بالإيجاب تجاه رضاهم عن تجربة العمل من المنزل وعن تطبيقها بشكل دائم وذلك حسب اختبارات One Sample T-Test كما في الجدول التالي، بينما لم يتبين رصد أي اختلاف في رضا الموظفين عن تجربة العمل من المنزل سواءً حسب التخصص الوظيفي أو المستوى الوظيفي.
- عند السؤال عن إيجابيات العمل من المنزل للموظفين أنفسهم كانت الإجابات بمنوال 4 "موافق" وبمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.49 – 4.23 للعبارة التالية: زيادة المرونة في أوقات العمل، تحقيق توازن فعال بين العمل والحياة، تحقيق وفر مادي، تجاوز أزمة المواصلات وتجاوز بعض صعوبات المرأة العاملة.

الجدول رقم (7) يبين نتائج One Sample T-test لأسئلة لاستبيان*

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أنت راض عن تجربة العمل من المنزل ؟	138	5.33	1.599	.136
هل أنت مع تجربة العمل من المنزل بشكل دائم؟	138	4.96	1.887	.161

One-Sample Test						
Test Value = 4						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أنت راض عن تجربة العمل من المنزل ؟	9.742	137	.000	1.326	1.06	1.60
هل أنت مع تجربة العمل من المنزل بشكل دائم؟	5.955	137	.000	.957	.64	1.27

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

4-12- عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لمعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25.0. كما تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط الخطي ومعامل الانحدار. وفيما يلي توضيح للإحصاءات الوصفية التي تم استخراجها لكافة متغيرات البحث في شركة الاتصالات محل الدراسة.

4-13- نتائج التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة على إنتاجية العمل عن بعد

تم القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث، وفيما يلي توضيح للإحصاءات الوصفية التي تم استخراجها لكافة متغيرات البحث في شركة الاتصالات محل الدراسة:

- نتائج التحليل الوصفي لمتغير البيئة الخارجية:

الجدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير البيئة الخارجية*

العبارات	التكرارات		المنوال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التأثير
	ليس له أي تأثير	تأثير قليل				
توفر الكهرباء	1	6	5	0.848	4.23	مرتفعة جداً
جودة الانترنت	1	7	5	0.878	4.31	مرتفعة جداً
الحظر المنزلي	17	36	3	1.122	2.84	متوسطة
ظروف المنزل	3	13	4	0.957	3.59	مرتفعة
الإجهاد النفسي	7	28	4	1.071	3.27	متوسطة
السلامة الصحية	10	18	4	1.185	3.50	مرتفعة
المسؤوليات العائلية	6	19	4	1.048	3.47	مرتفعة
متغير البيئة الخارجية			4	0.67	3.6	مرتفعة

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

حيث أكدت إجابات أفراد عينة البحث إلى موافقة عالية على التأثير الكبير لكل من المعوقات البيئية المتعلقة بتوافر الكهرباء، وجودة الانترنت. حيث كان الوسط الحسابي لكل منهما على الترتيب 4.23، 4.31 وبمنوال 5 "كبير جداً" لكل منهما، حيث بلغ عدد المجيبين بتأثير كبير جداً لتوفر الكهرباء وجودة الانترنت على فعالية العمل عن بعد 60، 71 مجيب على الترتيب.

فيما أشارت اتجاهات المجيبين بعد ذلك إلى التأثير المهم والمرتفع لظروف المنزل والسلامة الصحية والمسؤوليات العائلية حيث كان المنوال للإجابات 4 "تأثير كبير". وبلغت المتوسطات الحسابية لكل منهما على الترتيب 3.59، 3.50، 3.47.

أما فيما يتعلق بتأثير ظروف الحظر المنزلي والإجهاد النفسي فأشارت إجابات المستجوبين على تأثير متوسط الشدة بمتوسطات حسابية 2.84، 3.27 على الترتيب وتوزعت الإجابات بين المستجوبين على هذه العوامل بالمنوال الأكبر بين "متوسط" و "كبير".

أما المتوسط الكلي لتغير تأثير المعوقات البيئية كانت الموافقة عليه بدرجة مرتفعة وذلك بوسط حسابي قدره 3.6 وبتحرف معياري 0.67

- نتائج التحليل الوصفي لتغير البيئة التقنية:

جدول رقم (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير البيئة التقنية*

السؤال	التكرارات		المنوال الوسط			الانحراف		درجة الموافقة	
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي	المعياري		
الموارد التكنولوجية	13	13	18	73	21	4	3.55	1.147	مرتفعة
التدريب التقني	16	12	34	63	13	4	3.33	1.134	متوسطة
الدعم الفني	5	10	16	84	23	4	3.80	0.929	مرتفعة
المنصات الآمنة	2	5	20	78	33	4	3.98	0.815	مرتفعة
البيئة التقنية						4	3.64	0.840	مرتفعة

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

حيث أشارت اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة مرتفعة على العبارات المتعلقة بتوفير الشركة للدعم الفني للموارد التكنولوجية والمنصات الآمنة وذلك بأوساط حسابية قدرها 3.8، 3.55، 3.98، وكذلك أيضاً بدرجة موافقة جيدة على عبارات التدريب التقني بوسط حسابي 3.33 وجميع العبارات المتعلقة بالبيئة التكنولوجية حيث بلغ المنوال لها 4 "موافق". فقد بلغ عدد إجابات المستجوبين بـ "موافق" لكل منها على الترتيب 84، 73، 78 وبـ 63 للدعم الفني. كما أنّ المتوسط الكلي لتغير البيئة التكنولوجية كانت الموافقة عليه بدرجة مرتفعة وذلك بوسط حسابي قدره 3.64 وبتحرف معياري قدره 0.840

- نتائج التحليل الوصفي لتغير الثقافة التنظيمية:

أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية:

جدول رقم (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير الثقافة التنظيمية*

السؤال	التركرات		المنوال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة			
	غير موافق بشدة	غير موافق					محايد	موافق بشدة	موافق
تبني ثقافة إيجابية تجاه العمل من المنزل	7	15	37	67	12	4	3.45	0.975	مرتفعة
زيادة تحفيز الموظفين	11	34	32	51	10	4	3.11	1.105	متوسطة
وعي وإدراك مفهوم العمل من المنزل	4	24	28	66	16	4	3.48	1.005	مرتفعة
ضمان حقوق الموظفين	6	14	28	75	15	4	3.57	0.966	مرتفعة
تعزيز العلاقات الاجتماعية	11	22	47	51	7	4	3.15	1.017	متوسطة
متغير الثقافة التنظيمية						4	3.33	0.840	متوسطة

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة مرتفعة على كل من العبارات التالية "استطاعت إدارة الشركة تبني ثقافة تنظيمية عالية فيما يتعلق بضمان حقوق الموظفين وتبني ثقافة إيجابية تجاه العمل من المنزل وامتلاك الموظفين لمستوى عالٍ من إدراك مفهوم العمل من المنزل" وذلك بوسط حسابي قدره 3.57، 3.45 و 3.48 على الترتيب كما كانت الموافقة متوسطة على كل من العبارات المتعلقة "بزيادة تحفيز الموظفين وتعزيز العلاقات الاجتماعية" بمتوسطات حسابية على الترتيب 3.11، 3.15 و 3.33 وبمنوال 4 "موافق" كل منها، حيث بلغ عدد الإجابات بموافق لكل من العبارات السابقة 51.

كما أنّ المتوسط الكلي لمتغير الثقافة التنظيمية كانت الموافقة عليه بدرجة متوسطة وذلك بوسط حسابي قدره 3.33 وبانحراف معياري 0.840 وهذا يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد عينة البحث على هذا المتغير.

نتائج التحليل الوصفي لمتغير إدارة الاداء:

جدول رقم (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير إدارة الأداء*

السؤال	التركرات		المنوال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة			
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق					محايد	موافق بشدة	موافق
توضيح النتائج المتوقعة من الموظفين	6	16	33	73	10	4	3.47	0.945	مرتفعة
تحديد مواعيد نهائية وأطر زمنية واقعية	6	15	33	70	14	4	3.51	0.968	مرتفعة
اعتماد مبادئ الإدارة بالأهداف	3	18	35	70	12	4	3.51	0.906	مرتفعة
اعتماد ثقافة التغذية العكسية	7	25	42	50	14	4	3.28	1.039	متوسطة
القيام باجتماعات دورية لمتابعة الأداء	7	20	31	67	13	4	3.43	1.017	مرتفعة
متغير إدارة الاداء						4	3.60	0.824	مرتفعة

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

ومن خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم أعلاه نلاحظ بأن إجمالي متوسطات عبارات إدارة الأداء يفوق الوسط الحسابي المرجح 3 وهذا يقع ضمن الموافقة المرتفعة مما يدل على وجود اتفاق بدرجة عالية بين أفراد عينات الدراسة حول أهمية عامل إدارة الأداء على فعالية العمل من المنزل، كما نلاحظ بأن العبارتين المتعلقتين بتحديد مواعيد نهائية وأطر زمنية واقعية واعتماد مبادئ إدارة الأهداف قد حققت أعلى متوسط حسابي وقدره 3.51، وبمعدل 4 وبانحراف معياري قدره 0.968 و 0.906 كما نلاحظ أن متوسطات جميع عبارات هذا المتغير كانت مرتفعة مما يدل على أهميتها بشكل كبير على إنتاجية العمل من المنزل.

نتائج التحليل الوصفي لمتغير طبيعة العمل:

جدول رقم (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات ومتغير طبيعة العمل*

السؤال	التكرارات		المتوال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق على الإطلاق	موافق				
يعتمد عملي على الجهد الفردي	17	48	17	48	1.189	متوسطة
لا يتطلب عملي معدات خاصة	12	45	12	45	1.216	متوسطة
لا يتطلب عملي التواصل المباشر مع الزبائن	14	43	22	44	1.217	متوسطة
يعتمد عملي على النظم المعلوماتية والشبكات	0	7	15	56	0.837	مرتفعة جداً
يغلب على عملي الطابع الإداري	11	36	32	44	1.153	متوسطة
متغير طبيعة العمل					0.824	مرتفعة

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجمالي متوسطات عبارات متغير طبيعة العمل يفوق الوسط الحسابي المرجح 3 وبانحراف معياري قدره 0.824 ويقع ضمن الموافقة المرتفعة مما يدل على وجود اتفاق بدرجة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة حول أثر طبيعة العمل على إنتاجية الموظفين أثناء فترات العمل من المنزل في شركة MTN سورية، كما نلاحظ أن العبارة المتعلقة ب" يعتمد عملي على النظم المعلوماتية والشبكات" قد حققت أعلى وسط حسابي قدره 4.22 وبانحراف معياري قدره 0.837 وبمعدل قدره 5 "موافق بشدة" حيث أكدت إجابات المستجوبين من كافة الأقسام والمستويات الوظيفية اعتماد معظم أعمالهم على النظم المعلوماتية والشبكات.

نتائج التحليل الوصفي لمتغير إنتاجية العمل عن بعد:

جدول رقم (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد لعبارات و متغير الإنتاجية*

السؤال	التكرارات	المتنوال			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة		
		ممتاز	جيد	مقبول					
استمرار العملية التشغيلية	0	8	37	63	30	4	3.83	0.833	مرتفعة
سرعة الاستجابة للمتغيرات واتخاذ القرار	2	12	44	56	24	4	3.64	0.920	مرتفعة
توفر المعلومات	1	16	35	62	24	4	3.67	0.923	مرتفعة
تحقيق رضا الزبائن	1	6	47	60	24	4	3.72	0.826	مرتفعة
السلامة الصحية للموظفين	1	5	17	62	53	4	4.17	0.833	مرتفعة
التواصل الأمثل بين الموظفين	6	18	47	50	17	4	3.39	1.007	متوسطة
متغير إنتاجية العمل عن بعد						4	3.70	0.752	مرتفعة

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجمالي متوسطات عبارات بُعد الفعالية يفوق الوسط الحسابي المرجح 3 بمتوسط حسابي قدره 3.7 و بانحراف معياري 0.752 ويقع ضمن الموافقة المرتفعة مما يدل على وجود اتفاق بدرجة عالية بين أفراد عينات الدراسة حول بعد فعالية العمل من المنزل في شركة MTN سورية وقد حققت العبارة المتعلقة بتحقيق السلامة الصحية للموظفين أعلى وسط حسابي قدره 4.17 و بانحراف معياري قدره 0.833 أما بالنسبة لمتوسطات العبارات فقد جاءت معظم المتوسطات ضمن فئة درجة مرتفعة وهو ما يعني بشكل عام أن مستوى إنتاجية العمل من المنزل كانت عالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

نتائج التحليل الوصفي لمتغير أداء الشركة:

جدول رقم (14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير استجابة أفراد العينة لعبارات و متغير أداء الشركة*

السؤال	التكرارات	المتنوال			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة		
		ممتاز	جيد	مقبول					
رضا العملاء	1	6	43	67	21	4	3.73	0.797	مرتفعة
إطلاق خدمات وعروض جديدة	4	10	41	62	21	4	3.62	0.930	مرتفعة
تحقيق الوفرة المادي	3	22	34	52	27	4	3.57	1.046	مرتفعة
تطوير الوضع التنافسي	7	26	47	39	19	3	3.27	1.078	مرتفعة
المحافظة على جودة الخدمات	4	12	38	61	23	4	3.63	0.960	مرتفعة
زيادة الأرباح	2	16	43	54	23	4	3.58	0.950	مرتفعة
المسؤولية الاجتماعية	4	11	39	56	28	4	3.67	0.983	مرتفعة
متغير أداء الشركة						4	3.58	0.709	مرتفعة

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق نلاحظ بان إجمالي متوسطات عبارات مقياس أداء الشركة يفوق الوسط الحسابي المرجح 3 وهذا يقع ضمن الموافقة المرتفعة مما يدل على وجود اتفاق بدرجة عالية بين أفراد عينات البحث حول ارتفاع أداء الشركة أثناء فترات العمل من المنزل خلال الجائحة، وقد حققت العبارة الأولى المتعلقة برضا العملاء أعلى وسط حسابي وقدره 3.73 وبانحراف معياري قدره 0.797. أما بالنسبة لمتوسطات العبارات الأخرى فقد جاءت كل المتوسطات ضمن فئة درجة مرتفعة وهو ما يعني بشكل عام أن مستوى أداء الشركة من وجهة نظر أفراد عينة البحث كان مرتفعاً.

14-4- ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الأساسية

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لكافة عبارات البحث، وبعد تطبيق التابع العاملي وتجميع العبارات في متغيراتها الأساسية، حسب ما تم ذكره سابقاً، تم تجميع المتغيرات الأساسية التي سنستخدمها في اختبار الفرضيات في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث*

		Statistics							
		تقييم الأداء	الثقة	إنتاجية العمل من المنزل	أداء الشركة	المحيطات البيئية	البيئة التقنية	الثقافة التنظيمية	طبيعة العمل
N	Valid	138	138	138	138	138	138	138	138
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.4406	3.4255	3.7367	3.5818	3.6014	3.6630	3.3522	3.2667
Median		3.6000	3.5714	3.8333	3.5714	3.7143	3.7500	3.4000	3.2000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	3.71	4.00	4.00	3.20
Std. Deviation		.79860	.75523	.70991	.78884	.67016	.83527	.79177	.64314

*المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن عامل البيئة التقنية يحتل المرتبة الأولى من بين العوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد بمتوسط حسابي قدره 3.601 وانحراف معياري يبلغ 0.835، يليه في المرتبة الثانية عامل البيئة الخارجية حيث بلغ المتوسط 3.60 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.670 أما في المرتبة الثالثة فقد حقق عاملي الثقة وإدارة الأداء بمتوسط حسابي قدره 3.4 وانحراف معياري قدره 0.7 مما يدل على أهمية هذه العوامل في إنتاجية الموظفين العاملين عن بعد.

أما بالنسبة لمتغير إنتاجية العمل من المنزل فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.73 وبانحراف معياري قدره 0.709، وقد بلغ متوسط أداء الشركة 3.58 وانحرافها المعياري 0.788 مما يدل على قيم مرتفعة نسبياً بشكل عام.

4-15- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق إلى اختبار متغيرات الدراسة تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي "كولموغروف وسمرنوف" لمعرفة ما إذا كان المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وكانت نتائج هذا الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (16) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي*

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أداء الشركة
N		138
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5818
	Std. Deviation	.78884
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.073
	Negative	-.071
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.066 ^c

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

Tests of Normality

Division	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إنتاجية العمل من المنزل	.119	100	.001	.974	100	.047
مكتوبها المعلومات / نصيات الشركة	.309	6	.075	.864	6	.204
الموارد البشرية / المبيعات العامة	.320	5	.103	.879	5	.305
الإدارة المالية	.211	9	.200 [*]	.939	9	.570
إدارة المبيعات / إدارة السوق	.200	11	.200 [*]	.881	11	.108
خدمة الزبائن	.231	7	.200 [*]	.947	7	.700
إدارة المشاريع / إدارة المناظر						

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

*المصدر: من نتائج تحليلات الباحثة باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن مستوى المعنوية كولموغروف وسمرنوف أكبر من 0.05، لمتغير أداء الشركة، ولمتغير إنتاجية الموظفين اعتماداً على القسم الوظيفي كما في الجدول التالي، وبما أن عدد متغيرات العينة أكبر من 30، هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعشوائي.

4-16- اختبار الفرضيات

سيتم اختبار الفرضيات بعد أن قُمنّا بتحليل النتائج التي حصلنا عليها من وجهة نظر الموظفين والإداريين في الشركة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالنسخة 25 كالتالي:

اختبار الفرضية الأولى: حول العوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد:

لمعرفة صحة الفرضية الفرعية الأولى: حول أثر الخصائص الديموغرافية على إنتاجية الموظفين خلال فترة العمل من المنزل أثناء الجائحة حسب المتغيرات الديموغرافية المختلفة: والتي تتحدث حول وجود اختلاف في إنتاجية الموظفين أثناء فترة الجائحة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المختلفة "كالجنس، العمر، درجة التعليم، الحالة الشخصية والعائلية، عدد القاطنين في المنزل، المستوى الوظيفي والقسم الوظيفي أو مجال العمل". وتم تطبيق تحليل One Way Anova على كل منهما كالتالي:

من الجدول الأول نلاحظ تباين المتوسطات بشكل طفيف جداً على مستوى العينة، مما لا يمكننا من تعميم أي نتائج إلى الآن. من الجدول Levene Statistics نلاحظ أن $P = 0.868 < 0.05$ وبالتالي لا يمكننا رفض

فرضية العدم القائلة بأنه "لا يوجد اختلاف في التباينات" وبالتالي نحن في حالة تساوي التباينات أو تجانسها. ومن جدول ال Anova نلاحظ أن $F < 1$ وبالتالي لا يوجد أي أثر إحصائي للجنس على إنتاجية الموظفين أثناء فترة العمل عن بعد.

الجدول رقم (17) يبين نتائج قيم تابع Anova *

Descriptives							
إنتاجية العمل من المنزل							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum
ذكر	86	3.7578	.72745	.07844	3.6018	3.9137	1.67
أنثى	52	3.7019	.68547	.09506	3.5111	3.8928	5.00
Total	138	3.7367	.70991	.06043	3.6172	3.8562	5.00

Test of Homogeneity of Variances					
إنتاجية العمل من المنزل					
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Based on Mean	.028	1	136	.868	
Based on Median	.005	1	136	.943	
Based on Median and with adjusted df	.005	1	133.172	.943	
Based on trimmed mean	.020	1	136	.888	

ANOVA					
إنتاجية العمل من المنزل					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.101	1	.101	.199	.656
Within Groups	68.944	136	.507		
Total	69.045	137			

*المصدر: من نتائج تحليلات الباحثة باستخدام برنامج SPSS

بنفس الطريقة ندرس تحليل Anova لدراسة أثر اختلاف العمر على إنتاجية الموظفين:

الجدول رقم (18) يبين نتائج قيم تابع الارتباط الخطي *

ANOVA					
إنتاجية العمل من المنزل					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.504	3	.168	.328	.805
Within Groups	68.542	134	.512		
Total	69.045	137			

*المصدر: من تحليلات الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن جدول Anova نلاحظ أن $F < 1$ وبالتالي لا يوجد أي أثر إحصائي للعمر على إنتاجية الموظفين أثناء فترة العمل عن بعد. كما نلاحظ أن $F < 1$ لكل من المعرفة بالتجربة والمستوى الوظيفي والقسم الوظيفي كما في الجداول التالية:

الجدول رقم (19) يبين نتائج قيم تحليل Anova*

ANOVA

إنتاجية العمل من المنزل حسب المعرفة بالتجربة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.759	2	.380	.751	.474
Within Groups	68.286	135	.506		
Total	69.045	137			

ANOVA

إنتاجية العمل من المنزل حسب المستوى الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.949	3	.316	.623	.602
Within Groups	68.096	134	.508		
Total	69.045	137			

ANOVA

إنتاجية العمل من المنزل حسب القسم الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.949	3	.316	.623	.602
Within Groups	68.096	134	.508		
Total	69.045	137			

***المصدر: من نتائج تحليلات الباحثة باستخدام برنامج SPSS**

وبالتالي نستنتج عدم وجود أي أثر إحصائي على إنتاجية الموظفين أثناء فترة العمل عن بعد حسب المعرفة بالتجربة أو حسب القسم الوظيفي أو المستوى الوظيفي.

كما أنه وحسب اختبارات Anova أيضاً التي تم القيام بها لم يتم أيضاً رصد أي اختلاف بين متوسطات استجابات المستجوبين المختلفين حسب الحالة الشخصية أو حسب عدد الأفراد التي تقطن في المنزل.

الجدول رقم (20) يبين نتائج قيم تحليل Anova*

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
إنتاجية العمل من المنزل	Based on Mean	.190	2	135	.827
	Based on Median	.131	2	135	.877
	Based on Median and with adjusted df	.131	2	133.801	.878
	Based on trimmed mean	.187	2	135	.830

ANOVA

إنتاجية العمل من المنزل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.626	2	2.313	4.847	.009
Within Groups	64.419	135	.477		
Total	69.045	137			

***المصدر: من نتائج تحليلات الباحثة باستخدام برنامج SPSS**

وعند تطبيق تحليل Anova على إجابات الموظفين المختلفين حسب الوضع الشخصي: نلاحظ أن $F < 1$ وبالتالي ندرس قيمة P Value، وبما أن $P = 0.009 < 0.05$ فإنه يمكننا رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أي اختلاف بين إنتاجية الموظفين العاملين عن بعد حسب التزاماتهم الشخصية وبالتالي يوجد أثر للالتزامات الشخصي على إنتاجية الموظفين أثناء فترة العمل من المنزل خلال الجائحة، كما وجدنا من جدول AD-HOC أن الموظفين المتفرغين للعمل كانت إنتاجيتهم اعلى، يليهم من يدرس إلى جانب عمله، ثم من كان لديه التزامات عائلية مختلفة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد التكنولوجية وبين فعالية العمل عن بعد في الشركة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. باعتماد المتغير Technical Environment المنشأ سابقاً، تم تطبيق تحليل Correlation Analysis كالتالي:

جدول (21) يبين نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين البيئة التقنية وإنتاجية العمل من المنزل*

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
إنتاجية العمل من المنزل	3.7367	.70991	138
البيئة التقنية	3.6630	.83527	138

Correlations			
		إنتاجية العمل من المنزل	البيئة التقنية
إنتاجية العمل من المنزل	Pearson Correlation	1	.369**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	138	138
البيئة التقنية	Pearson Correlation	.369**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	138	138

*المصدر: من نتائج تحليلات الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لعامل توفر البيئة التكنولوجية على فعالية العمل عن بعد حيث بلغت قيمة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين توفر نظم تكنولوجيا المعلومات وبين فعالية العمل عن بعد"، وبالتالي يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين توفر نظم تكنولوجيا المعلومات وبين فعالية العمل عن بعد، ومن قيمة معامل بيرسون 0.369 علاقة متوسطة الشدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود ثقافة إدارية وتنظيمية إيجابية وبين فعالية العمل عن بعد في الشركة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. باعتماد متغيرين Organizational Behavior, Evaluation Performance المنشأين سابقاً، تم تطبيق تحليل Correlation Analysis على كل منهما كالتالي:

جدول (22) يبين نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وإنتاجية العمل من المنزل*

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
إنتاجية العمل من المنزل	3.7367	.70991	138
الثقافة التنظيمية	3.3522	.79177	138

Correlations			
		إنتاجية العمل من المنزل	الثقافة التنظيمية
إنتاجية العمل من المنزل	Pearson Correlation	1	.510**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	138	138
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.510**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
إنتاجية العمل من المنزل	3.7367	.70991	138
تقييم الأداء	3.4406	.79860	138

Correlations			
		إنتاجية العمل من المنزل	تقييم الأداء
إنتاجية العمل من المنزل	Pearson Correlation	1	.586**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	138	138
تقييم الأداء	Pearson Correlation	.586**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*المصدر: من تحليلات الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدولين أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لتوفر الثقافة الإدارية والتنظيمية الإيجابية على فعالية العمل عن بعد. حيث بلغت قيمة $P=0.000 > 0.05$ لكل منهما وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الثقافة التنظيمية والإدارية الإيجابية وبين فعالية العمل عن بعد"، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الثقافة الإدارية والتنظيمية الإيجابية وبين فعالية العمل عن بعد، ومن قيمة معامل بيرسون 0.510 و0.580 فهي علاقة قوية. حيث كلما اتبعت الشركة ثقافة تنظيمية إيجابية وثقافة إدارية عالية لإدارة الأداء كلما زادت فعالية وإنتاجية العمل عن بعد.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عامل الثقة وبين فعالية العمل عن بعد في الشركة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. باعتماد متغير Trust المنشأ سابقاً، تم تطبيق تحليل Correlation Analysis كالتالي:

حيث يتضح لنا من الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لتوفر عامل الثقة على فعالية العمل عن بعد. حيث بلغت قيمة $P=0.000 > 0.05$ ، ومن قيمة معامل بيرسون $0.3 < 0.474 < 0.5$ فهي تعتبر علاقة متوسطة الشدة. حيث كلما كانت الثقة أعلى بين الموظفين وبين إدارة الشركة وبين الموظفين فيما بينهم كانت إنتاجية العمل عن بعد أعلى.

جدول (23) يبين نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين عامل الثقة وإنتاجية العمل*

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
إنتاجية العمل من المنزل	3.7367	.70991	138
الثقة	3.4255	.75523	138

Correlations			
		إنتاجية العمل من المنزل	الثقة
إنتاجية العمل من المنزل	Pearson Correlation	1	.474**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	138	138
الثقة	Pearson Correlation	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*المصدر: من نتائج تحليلات الباحثة باستخدام برنامج SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تتحدث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وبين فعالية العمل عن بعد في الشركة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. باعتماد متغير Work Nature المنشأ سابقاً، تم تطبيق تحليل Correlation Analysis كالتالي:

يتضح لنا من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لطبيعة العمل على فعالية العمل عن بعد. حيث بلغت قيمة $P=0.000 > 0.05$ مما يمكننا من رفض فرضية العدم، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وبين فعالية العمل عن بعد، ومن قيمة معامل بيرسون $0.3 < 0.344 < 0.5$ فهي تعتبر علاقة متوسطة الشدة. حيث كلما كان العمل لا يعتمد على التواصل المباشر مع الزبائن ولا يعتمد على معدات خاصة وكلما كان يميل إلى الطابع الإداري كلما كانت إنتاجيته أعلى عند العمل من المنزل.

جدول (24) يبين نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين طبيعة العمل وإنتاجية العمل من المنزل*

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
إنتاجية العمل من المنزل	3.7367	.70991	138
طبيعة العمل	3.2667	.64314	138

Correlations			
		إنتاجية العمل من المنزل	طبيعة العمل
إنتاجية العمل من المنزل	Pearson Correlation	1	.344**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	138	138
طبيعة العمل	Pearson Correlation	.344**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*المصدر: من تحليلات الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: جود وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود المعوقات البيئية وبين فعالية العمل عن بعد في الشركة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. باعتماد متغير External Environment، المنشأ سابقاً، تم تطبيق تحليل Correlation Analysis كالتالي:

جدول (25) يبين نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين المعوقات البيئية وإنتاجية العمل من المنزل*

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
إنتاجية العمل من المنزل	3.7367	.70991	138
المعوقات البيئية	3.6014	.67016	138

Correlations

		إنتاجية العمل من المنزل	المعوقات البيئية
إنتاجية العمل من المنزل	Pearson Correlation	1	-.143
	Sig. (2-tailed)		.095
	N	138	138
المعوقات البيئية	Pearson Correlation	-.143	1
	Sig. (2-tailed)	.095	
	N	138	138

*المصدر: من تحليلات الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه عدم وجود أي علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للبيئة الخارجية أو وجود المعوقات البيئية على فعالية العمل عن بعد. حيث بلغت قيمة $P = 0.095 < 0.05$ وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تدل على عدم وجود أي علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الخارجية وبين فعالية العمل عن بعد، بالرغم من إجابات المستجوبين التي تدل على التأثير الكبير لهذه المعوقات على عملهم، ولكن يمكننا ان نعزي هذه السبب إلى الإنتاجية العالية التي دلت عليها النتائج بالرغم من وجود هذه المعوقات.

اختبار الفرضية الأساسية الثانية:

عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العمل من المنزل وأداء الشركة من وجهة نظر الموظفين والإداريين في شركة MTN عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ باعتماد متغيري WFH Effectiveness & Company Performance المنشأين سابقاً، تم تطبيق تحليل Correlation Analysis كالتالي:

جدول (26) يبين نتائج قيم معاملات الارتباط الخطي بين إنتاجية العمل من المنزل وأداء الشركة*

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
إنتاجية العمل من المنزل	3.7367	.70991	138
أداء الشركة	3.5818	.78884	138

Correlations

		إنتاجية العمل من المنزل	أداء الشركة
إنتاجية العمل من المنزل	Pearson Correlation	1	.742**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	138	138
أداء الشركة	Pearson Correlation	.742**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	138	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*المصدر: من تحليلات الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

حيث بلغت قيمة $P = 0.000 > 0.05$ مما يمكننا من رفض فرضية العدم، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية العمل من المنزل وبين أداء الشركة خلال الجائحة، ومن قيمة معامل بيرسون $0.742 > 0.5$ فهي تعتبر علاقة ارتباط قوية. حيث كلما كانت إنتاجية الموظفين خلال فترة العمل من المنزل أعلى، كلما كان أداء الشركة أعلى.

وبسبب تحقق شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المدروسة سندرس تابع الانحدار الخطي الذي يعتبر أحد الأساليب الإحصائية المهمة والتي تستخدم بشكل واسع جداً لتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وللتنبؤ عن قيمة المتغير التابع بدلالة المتغيرات المستقلة بعد إيجاد معاملة الانحدار الخطية.

بعد تطبيق تابع الانحدار الخطي البسيط من الجدول ANOVA نلاحظ أن $0.000 > 0.05$ وبالتالي يمكننا الاعتماد على نموذج الانحدار لشرح تغير متغيرات التابع.

ومن جدول Coefficients نلاحظ أن $0.041 > 0.05$ وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر لإنتاجية العمل عن بعد على أداء الشركة أثناء فترة الجائحة في شركة MTN سورية.

جدول (27) يبين نتائج قيم معاملات الانحدار الخطي بين إنتاجية العمل من المنزل وبين أداء الشركة*

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إنتاجية العمل من المنزل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء الشركة
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.550	.547	.53109

a. Predictors: (Constant), إنتاجية العمل من المنزل

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.891	1	46.891	166.249	.000 ^b
	Residual	38.359	136	.282		
	Total	85.251	137			

a. Dependent Variable: أداء الشركة
b. Predictors: (Constant), إنتاجية العمل من المنزل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.502	.243		2.067	.041
	إنتاجية العمل من المنزل	.824	.064	.742	12.894	.000

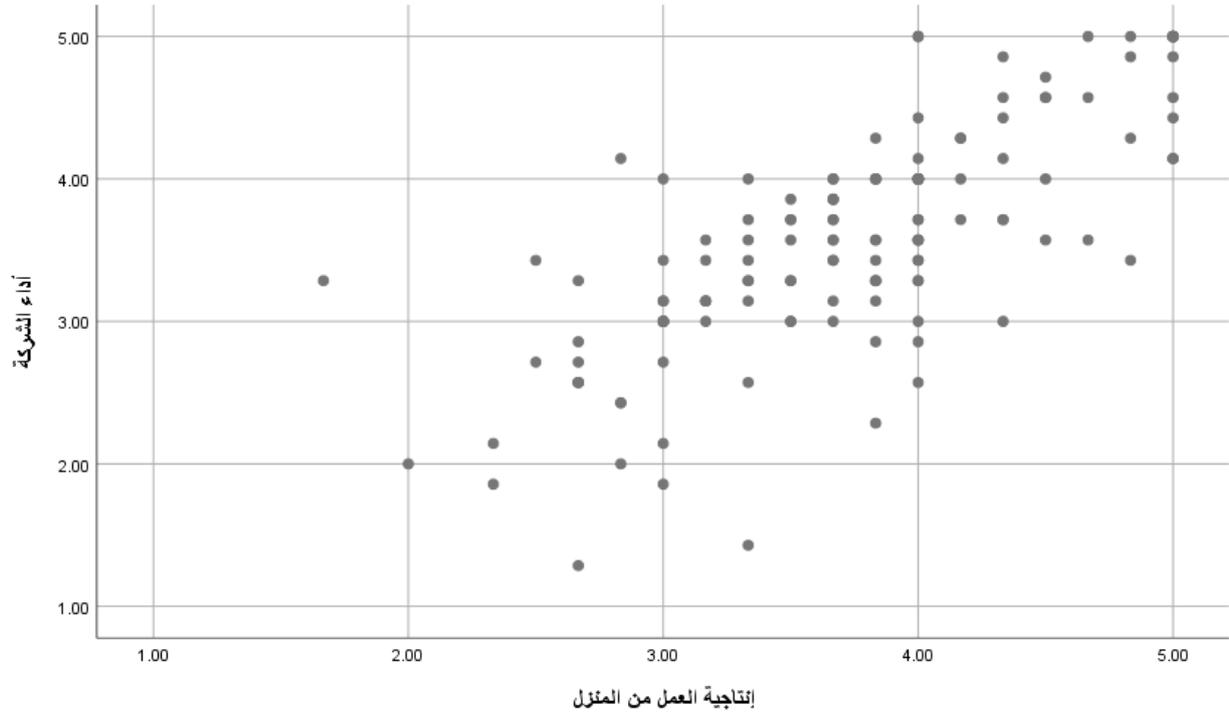
*المصدر: من نتائج تحليلات الباحثة باستخدام برنامج SPSS

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 الجدول Model Summary فقد بلغت 0.550 وهذا يفسر نسبة تغييرات أداء الشركة كمتغير تابع التي يسببها إنتاجية العمل من المنزل في فترة الجائحة كتابع مستقل. وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0.742 والتي تبين العلاقة بين المتغيرين. وبناءً على ما سبق يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين

$$\underline{\underline{\text{Company Performance} = 0.000 + 0.742 * \text{Work Effectiveness}}}$$

كما يمكننا التأكد من ذلك بوضوح بالرسم البياني التالي والذي يوضح العلاقة الخطية بين إنتاجية الموظفين أثناء العمل من المنزل وبين أداء الشركة كمتغير تابع:

الشكل رقم (4) يبين العلاقة الخطية بين إنتاجية العمل من المنزل وأداء الشركة*



*المصدر: من تحليلات الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الاستنتاجات والمقترحات للبحث:

أولاً- الاستنتاجات:

اعتماداً على تحليل نتائج الاستبيان والاختبارات يمكننا أن نلخص النتائج التالية:

- ليس هناك أي أثر إحصائي يذكر على إنتاجية الموظفين أثناء العمل من المنزل حسب العمر، التخصص أو المستوى الوظيفي، بل ويميل جميع المستجوبين إلى الإنتاجية العالية أثناء فترات عملهم من المنزل. كما لم يتم رصد أي أثر إحصائي لعدد أفراد العائلة الذين يقطنون في نفس المنزل، الحالة الشخصية وعدد الأطفال على إنتاجية الموظفين بالرغم من الإشارة إلى ذلك خلال المقابلات وبعض الدراسات السابقة.
- بالرغم من إشارة عدد من الإداريين إلى أن إنتاجية الإناث قد تكون أعلى من الذكور في هذه الفترة، فإنه لم يتم رصد أي أثر إحصائي يذكر للجنس على الإنتاجية خلال فترة العمل من المنزل.
- يوجد أثر للالتزامات الشخصية على إنتاجية الموظفين أثناء فترات عملهم من المنزل خلال الجائحة، حيث أن الموظفين المتفرغين للعمل أشاروا إلى الإنتاجية العالية، أكثر من الموظفين الذين يقومون بالدراسة إلى جانب عملهم، أو الذين لديهم التزامات عائلية أو شخصية أخرى، مما أدى إلى مواجهتهم بعض الصعوبات كتشتيتهم وعدم قدرتهم على التفرغ الكامل.
- أبدى معظم الموظفين رضاهم عن البيئة التكنولوجية التي تم توفيرها للموظفين من قبل إدارة تكنولوجيا المعلومات لتمكينهم من العمل عن بعد بالشكل الأمثل، كما تبين وجود علاقة خطية بين توفر البيئة التقنية وبين مستوى الإنتاجية، حيث كلما زاد توفر الموارد التكنولوجية المناسبة للموظفين من قبل الشركة كالمنصات الآمنة والدعم التقني، كلما كانت إنتاجية الموظفين للعمل عن بعد كبيرة.
- لم يمانع معظم المجيبين من استخدام أدواته التقنية أو ممتلكاته الشخصية " لابتوب،.. " لأغراض العمل من المنزل عند تعذر توفر أي من الاحتياجات من قبل الشركة، بينما أشار نسبة متوسطة من المجيبين عن عدم حاجتهم إلى استخدام أي من ممتلكاتهم الشخصية لأغراض العمل.

- كان لمعظم المجيبين توجه إيجابي حول الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تم تبنيها من قبل إدارة الشركة لضمان نجاح تجربة العمل عن بعد خلال فترة الجائحة، ابتداءً من نشر ثقافة الوعي بطبيعة ومفهوم العمل عن بعد، وضمان حقوق العاملين سواء من المنزل أو من الشركة مع اختلاف طبيعة أعمالهم، وانتهاءً بتحفيز الموظفين وبالاجتماعات الدورية والنشاطات غير الرسمية.
- تبين وجود علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين وجود الثقافة التنظيمية الإيجابية وبين إرتفاع إنتاجية الموظفين خلال فترات العمل من المنزل مما أثر بشكل إيجابي على أداء الشركة في هذه الفترة. فكلما كانت إدارات الشركة واعية لمتطلبات وشروط ومشاكل هذا النمط من الأعمال، كلما انعكس ذلك على وعي الموظفين بشكل عام لطبيعة العمل من المنزل في هذه الجائحة، وبالتالي ساهم هذا التوجه إلى إرتفاع معدل الإنتاجية لدى الموظفين.
- تبين وجود علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الثقافة الإدارية المتبعة وإدارة الأداء المتبع من إدارات الشركة وإنتاجية الموظفين، حيث تعتمد إنتاجية الموظفين بالشكل الأساسي على مدرائهم المباشرين وطرق المتابعة والإشراف عليهم. فمن أهم أسباب وجود إنتاجية عالية هو اتباع نمط الإدارة بالأهداف وتحديد النتائج المتوقعة من الموظفين وأطر زمنية واضحة، لكي يتسنى للموظف معرفة ماهو المطلوب منه بدقة، ولكي يتسنى للمدير محاسبته بشكل واقعي وعادل.
- اتجه معظم المجيبين على أهمية توفر عامل الثقة بين إدارة الشركة وموظفيها وبين موظفي الأقسام المختلفة فيما بينهم من أجل تحقيق إنتاجية عالية، حيث تبين وجود علاقة ارتباط خطية موجبة بين عامل الثقة والإنتاجية. فقد كان لإظهار ثقة الإدارة بأداء العاملين في فترة الجائحة سواء من المنزل أو من مكاتب الشركة ولحفظ حقوقهم باختلاف طبيعة أعمالهم الدور الأكبر في تحفيز الموظفين وتحقيق الإنتاجية العالية. كما أشار معظم المجيبين على أهمية الموازنة بين مصالح الشركة ومصالح الموظفين عند إتخاذ القرارات في هذه المرحلة.
- في حين أكد معظم الإداريين على أهمية توفر عامل الثقة كعامل أساسي أثناء فترات العمل من المنزل كعامل أساسي على إنتاجية الموظفين، اتجه معظم المجيبين إلى تأييد استخدام نظم مراقبة لتتبع مدى التزام الموظفين بمهامهم عند عملهم من منازلهم، وخاصة أولئك الملتزمين بكافة الأعمال المسندة إليهم أو من خلال التزامهم بأوقات دوامهم، مما سيؤمن لهم شعور نفسي جيد لضمان حقوقهم، وخاصة عند القيام البعض بإساءة التصرف واستغلال غياب القدرة على الرقابة التامة واستغلال بعض الظروف المتغيرة.

- كما أشار معظم المجيبين إلى أهمية وضع سياسة متكاملة ذات معايير واضحة لمحاسبة المقصرين وتحفيز الملتمزمين أثناء فترات العمل من المنزل، مما سيشعر الموظفين بالعدالة لهم عند تأدية أعمالهم من منازلهم وخاصة في ظل اختلاف طبيعة الأعمال المختلفة. وخاصة في ظل غياب القدرة على المراقبة التامة من قبل المدراء المباشرين. وبسبب وجود علاقة خطية بين الثقافة التنظيمية والإدارية وبين إنتاجية العمل من المنزل وبالتالي أداء الشركة، فإن عدم وجود معايير واضحة للمتابعة سوف ينعكس بشكل كبير على رضا الموظفين وأدائهم وبالتالي على أداء الشركة.
- يميل معظم المجيبين إلى الإيجاب تجاه رضاهم عن تجربة العمل من المنزل وعن تطبيقها بشكل دائم وذلك حسب اختبارات التحليل الإحصائي، بينما لم يتبين رصد أي اختلاف في رضا الموظفين عن تجربة العمل من المنزل سواءً حسب التخصص الوظيفي أو المستوى الوظيفي.
- أبدى عدد كبير من المستجوبين رغبتهم بتبني هذا النمط من الأعمال بشكل دائم، وخاصة لمعظم الوظائف التي لا تتطلب تماس مباشر مع الزبائن، حيث كان للعمل من المنزل عدد من الإيجابيات على الموظفين أنفسهم. حيث ساهم العمل من المنزل من وجهة نظر الموظفين بشكل كبير في تحقيق توازن فعال بين العمل والحياة من خلال زيادة المرونة في أوقات العمل، تحقيق وفر مادي، تجاوز أزمة المواصلات وتجاوز بعض صعوبات المرأة العاملة.
- بالرغم من اتجاهات المجيبين إلى الأثر الكبير للمعوقات البيئية على أعمالهم عند تأديتها من المنزل، كتوفر الكهرباء وجودة الانترنت وظروف الحظر المنزلي، وغيرها من الظروف الشخصية والعائلية فإنه لم يتبين رصد أي تأثير لهذه الظروف على إنتاجية الموظفين، حيث كانت الإنتاجية عالية بالرغم من المعوقات البيئية التي واجهها الموظفون، مما يدل على المرونة والقدرة العالية عند الموظفين لإنجاز أعمالهم بالرغم من الصعوبات التي يواجهونها، وهذا يدل أيضاً على أهمية تبني الإدارة لأنماط الإدارة بالأهداف لتحقيق فاعلية عالية بالرغم من كافة المعوقات البيئية.
- لاحقاً للتحليلات الإحصائية المستخدمة، تبين أن هناك علاقة ارتباط خطية موجبة بين طبيعة العمل وبين فاعليته عند تأديته من المنزل، فكلما كانت الأعمال إدارية وتعتمد على النظم المعلوماتية كلما كان تأديتها من المنزل فعالاً أكثر، وكلما مالت طبيعة الأعمال إلى وجود تماس مباشر مع الزبائن أو الحاجة إلى معدات خاصة، كلما قلت فاعلية تأدية هذا النوع من الأعمال. ولذلك فإنه من

الضروري الإبقاء على بعض التخصصات والأعمال بشكل كامل للعمل من المكتب للضرورة القصوى مع الانتباه إلى توفير كافة شروط السلامة.

■ تبين وجود ارتباط خطي عالي الشدة بين فاعلية العمل وإنتاجيته في فترات العمل من المنزل مع أداء الشركة، سواء من الجوانب التشغيلية، التقنية، المالية والتسويقية في فترة الأزمة العالمية مما ساعدها على تجاوز فترة الجائحة بنجاح والحد من خسائر الإغلاق، كما تبين قدرة الشركة على إطلاق خدمات وعروض مناسبة لفترات الحظر المنزلي والتعليم عن بعد وأيضاً توفير البيئة المناسبة من اتصالات وانترنت لنظم الشركات الأخرى من أجل متابعة اعمالها عن بعد. إضافة إلى المسؤولية الاجتماعية الكبيرة التي أبدتها الشركة بحملات التوعية والتعقيم ونشر ثقافة إيجابية للحد من انتشار الأوبئة.

■ أشار غالب المستجوبين إلى أن الالتزام والشعور بالمسؤولية هي الصفة الشخصية الأهم ذات الأثر الأكبر على الإنتاجية، بينما أشار نسبة كبيرة منهم إلى أن إدارة الوقت والاولويات هي المهارة الأهم أثناء فترات العمل من المنزل. في حين توزعت إجابات باقي أفراد عينة البحث إلى أهمية المهارات التقنية العالية والمهارات الإدارية عند العاملين.

❖ على الإدارة الوسطى إتباع مبادئ الإدارة بالأهداف، حيث كان لأنماط الإدارة المتبعة من المدراء المباشرين الأثر الأكبر على إنتاجية الموظفين أثناء العمل من المنزل، ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال الاتصالات الفعالة بشأن التوقعات الواقعية، وتحديد مواعيد نهائية قابلة للتحقيق، وحضور الاجتماعات وعرض الإنجازات بصفة مستمرة، والالتزام بمواعيد تسليم المخرجات المتفق عليها لضمان استمرارية العمل والمستوى المطلوب من الأداء.

❖ الطلب من العمال إعداد خطة عمل فردية للعمل عن بُعد، ومنح العمال المرنة لإدارة جداول العمل الخاصة بهم بناءً على احتياجاتهم الفردية والنتائج المتوقعة منهم عوضاً عن الالتزام بوقت دوام محدد. حيث أبدى معظم المجيبين إلى صعوبة تحقيق التوازن بين أوقات العمل والمسؤوليات الشخصية لهم دون تشتت إنتباههم، كما يجب على المدراء الانتباه إلى ضرورة الاتفاق على أنماط عمل وجداول عمل فردية مع الموظفين وذلك لاستيعاب مسؤولياتهم الشخصية، ويمكن تحقيق ذلك إما عن طريق بدء عملهم في وقت مبكر جداً في الصباح، أو من خلال العمل حتى وقت متأخر في المساء، بالإضافة إلى تجزئة يوم العمل إلى أجزاء عمل أصغر وما إلى ذلك.

❖ يجب على الإدارة ضمان الحفاظ على نفس المستوى من الموارد التكنولوجية المقدمة والدعم الفني وذلك لتأثيره الكبير على الإنتاجية. كما تحتاج لضمان أن العاملين عن بُعد لديهم إمكانية الحصول على الأدوات التي كانوا يستخدمونها في مكان العمل، طوال مدة العمل عن بُعد المرتبط بالجائحة، مثل كراسي المكتب والشاشات الكبيرة الضرورية كما لو كانوا في مكان عملهم المعتاد. فلقد تبين أن نسبة كبيرة من الموظفين اضطرت لاستخدام ممتلكاتها الشخصية لأغراض العمل، مما قد ينعكس سلباً على الموظفين في حال استمرار الجائحة لوقت طويل. حيث لا ينبغي أن يتحمل العمال تكاليف إضافية عند أداء عملهم من منازلهم.

❖ يجب على الإدارة الوسطى والعليا تقديم التشجيع والدعم. والاعتراف بالكُرب "الإجهاد"، والاستماع إلى مخاوف العمال وشكاوى القلق، والتعاطف مع الصعوبات التي يواجهونها. كما يحتاجون إلى ضمان الرفاه النفسي للموظفين، من خلال التواصل بانتظام حول الوضع الحالي في المؤسسة وتوقعات الأجور والحوافز وظروف العمل. حيث أن هذا يعتبر ضرورياً وهام في بناء الثقة والحفاظ عليها. والتي كانت من أهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

❖ يجب على المدراء تطوير مهارات القيادة في إدارة فرق تعمل عن بُعد وقيادة الفرق أثناء الأزمات والتواصل الفعال مع فريق يعمل عن بُعد، وتقديم جلسات تدريبية تركز على المهارات الشخصية والجوانب السلوكية للعمل عن بُعد، لتعليم المهارات الضرورية لإدارة الوقت للعاملين عن بُعد، وتعلم المهارات الضرورية لتحقيق الإنتاجية العالية، والتي أشار إليها معظم المحبيين، كمهارات إدارة الأولويات وتحديد المهام والمهارات التقنية. وتطوير المهارات وأساليب الثقة؛ بما في ذلك العمل عن بُعد، وأشكال أخرى من العمل المرن كالساعات المتقطعة، والفرق المتناوبة، وما إلى ذلك.

❖ مراقبة وتقييم مدى قبول العاملين لحوافزهم المالية المقترحة وكذلك تأثير جهودهم التشريعية خلال المراحل الأولى من الجائحة، والتعلم من ردود الفعل تلك، والبناء على النجاحات لدعم أفضل لأصحاب العمل لتنفيذ العمل عن بُعد بشكل فعال، حيث لم يتبين وجود أي شعور إيجابي عند المحبيين تجاه سياسة الحوافز المتبعة خلال فترات العمل من المنزل.

❖ ضرورة استخدام الأنظمة الرقمية والذكىة التي تساهم في قياس كافة المؤشرات الخاصة بمعدل الإنتاجية خلال فترة العمل عن بعد لمتابعة وتوثيق أداء المهام، وضرورة توفير الأنظمة التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني CyberSecurity، مع تدخل بشري محدود لضمان مصداقية حوكمة النتائج. حيث تزيد الأنظمة الرقمية والذكىة كفاءة وجودة جميع المهام والأعمال المقدمة، والتي تمكن من تأسيس قاعدة بيانات موحدة تشمل كافة المؤشرات اللازمة من حيث قياس الإنتاجية وقياس جودة مخرجات العمل.

❖ يجب على الإدارة دراسة إمكانية تبني نظم العمل من المنزل بشكل دائم. حتى بعد رفع قيود التباعد الجسدي. كما يجب تقييم الأدوار المختلفة داخل المؤسسة، بهدف تحديد ما إذا بالإمكان أداؤها عن طريق العمل عن بُعد، جزئياً على الأقل، جنباً إلى جنب مع عدد معين من الأيام يتم العمل فيها في موقع عمل صاحب العمل. وتحديث سياسة العمل عن بُعد للمؤسسة بناءً على هذه النتائج.

❖ ضرورة إتاحة خيارات العمل المرنة وعكسها ضمن أنظمة الموارد البشرية مع إعادة تأهيل الموظفين للقيام بالوظائف التي تتطلب العمل عن بعد، ودراسة إمكانية إتاحة فرصة العمل عن بعد بشكل تدريجي للموظفين الذين سيتقاعدون خلال 3 – 5 سنوات، مما سيوفر القدرة على الاستفادة من الخبرات المهمة عند بعض الأشخاص لوقت أطول. وبالتالي ضرورة تعديل سياسات العمل عن بُعد الحالية أو الشروع في سياسات جديدة. وإعادة تصميم بطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمية للمؤسسات لتتضمن توصيف الأعمال التي يمكن أداؤها بالدوام الرسمي، والأخرى التي يمكن أداؤها خارج الدوام وضوابط إنجازها.

خاتمة

إن حالات عدم اليقين التي تحيط بتطوير لقاح آمن وفعال ونشره عالمياً، وإقناع كافة العاملين بضرورة الالتزام باللقاح، علاوة على الافتقار إلى الخيارات العلاجية، سوف يعيق سرعة الانتعاش الاقتصادي والعودة إلى "الوضع الطبيعي" لجميع المؤسسات عملياً. وستحاول البلدان الانتقال بطريقة مضبوطة من سيناريو انتقال سريع إلى وضع ثابت ومُستدام لمستوى منخفض أو معدوم، ويحتاج كل مَعني في عالم العمل إلى المساهمة في عملية عودة منهجية ومُنظمة جيداً إلى العمل من خلال تبني سلوكيات جديدة حكيمة على المديين القصير والمتوسط.

بينما لا يزال يتعين تحديد التأثير الكامل لكوفيد-19 على أسواق العمل بشكل دائم. فمن المرجح أن تظل معدلات العمل عن بُعد أعلى بكثير مما كانت عليه قبل ظهور الجائحة. وبالتالي سيتعين على الحكومات والشركاء الاجتماعيين التخطيط للعديد من السيناريوهات المختلفة، التي ستتم فيها زيادة القيود أو تخفيفها وفقاً لكيفية تقدم الجائحة أو تراجعها في أراضهم، والاستعداد لترتيبات العمل عن بُعد حتى تصبح مُعممة مرة أخرى في وقت قصير.

وخلال الفترة القادمة التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، سيتعين على العمال وأصحاب العمل والحكومات التَّكَيُّف مع طريقة جديدة للعيش والعمل، حيث سيتطلب ذلك سلوكيات جديدة ومعايير جديدة. وعلى الأرجح سيشمل ذلك شكلاً مختلطاً من العزلة أي العمل عن بُعد مع إمكانية استخدام مكان العمل ولكن مع ظروف خاصة تستند إلى التباعد الجسدي، بما يضمن استمرار الأعمال عالمياً بشكل مستقر.

المصادر والمراجع العلمية

لإعداد البحث

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. حفيظة سليمان البراشدية، (2020). ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد 19): الفرص والتحديات. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا*.
2. عداي الحسيني، (2000). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر.
3. عادل عبد العزيز السن، (2021)، الجوانب الاقتصادية للوظائف التعاقدية والعمل عن بعد. *المجلة العربية للإدارة*.
4. عبد الرحمن العايب، (2011)، *التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة*. الجزائر: جامعة فرات عباس.
5. حسن إبراهيم بلوط، (2005)، *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة.
6. محمد زرقون والحاج عرابية (2014)، *أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الكلاسيكية*. الجزائر: المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
7. أسامة بن صادق طيب، (2015)، *العمل عن بعد نحو مجتمع المعرفة*.
8. هائل عباينة وميسون الزعبي، (2018)، *دمج الثقافة التنظيمية إلى نموذج تقبل التكنولوجيا في استخدام نظام التعلم الإلكتروني*. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 24،
9. هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر، (2009)، *فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات*. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
10. تسنيم أبو ماضي، (2015)، *تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة التحديات والمستقبل*. غزة.

ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية

1. Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *PEDAGOGICAL RES*, 5(4).
2. Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*.

3. Eurasia Review. (2020). *Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After the pandemic*. Eurasia Review.
4. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19: First findings*. Dublin: Eurofound.
5. Eurofound and the International Labour Office. (2017). *The Effects on the World of Work, Publications Office of the European Union, Luxemburg and the International Labour Office*,.
6. Eurofound. (2020). *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*. Dublin: Eurofound.
7. European Framework Agreement on Telework. (2002). *European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe*. Brussels.
8. Gómez-Jordana Moya, R. (2020). The current COVID-19 pandemic in Africa.
9. ILO. (2019). Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries. In I. O. Countries.. Suva.
10. ILO. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*. Geneva: International Labor Organization.
11. ILO. (2020). Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking.
12. Legner et al. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*. 59(4), pp. 301-308.
13. Lier, T. V., Wittle, A. D., & Macharis, C. (2012). The impact of telework on transport externalities: the case of Brussels Capital Region. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
14. Lodovic, S. (2021). The impact of teleworking and digital work on workers and society. *Publication for the committee on Employment*.
15. McCulley, L. (2020). *Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%*.
16. McParland, C., & Connolly, R. (2020). Dataveillance in the Workplace: Managing the impact of innovation. *Business Systems Research Journal*, 11, 106-124.

17. Morando, J. M. (2020). How is the coronavirus (COVID-19) pandemic affecting the economic situation for telecom operators. *ITU News Magazine*.
18. Moreno, H. (2017). How IT Service Management Delivers Value To The Digital Enterprise.
19. Reisenwitz, C. (2020). How COVID-19 is impacting workers' calendars. *ClockWise Blog*.
20. Snyder, K. (2012). Enhancing Telework: A Guide to Virtual Leadership: How Can Federal Leaders Manage What They Can't See? Six "Zones" Will Prepare Them to Secure Two Key Components of Successful Virtual Leadership: Group Cohesion and Individual Commitment.
21. Sorensen, H. (2016). Best practices for managing telecommuting employees. *Capella University*.
22. Spataro, J. (2020). Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China. *Microsoft Documents*.
23. Vyas, L., & Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *World Health Organization*.
24. WHO, (. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*.
25. Women, U. (2020). *Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience*.
26. Zhao, H. (2020). Technology and Covid-19: Crisis Management. *ITU News Magazine*, 3.

الملاحق

الملحق الأول

أسئلة الاستبيان:

- هل سبق وقمت بالعمل من المنزل أثناء جائحة كورونا؟
لا
نعم
- قبل الجائحة، هل سبق لك تجربة العمل من المنزل؟ وماهي عدد المرات التي قمت بها بهذه التجربة؟
لا، أبداً
نعم، مرة أو مرتين
بسبب طبيعة عملي، أعمل بشكل دوري من المنزل قبل الجائحة
- هل قمت باستخدام أي من أدواتك الشخصية للعمل "لايتوب" ؟
لا
نعم
- ما مدى تأثير كل من العوامل التالية على فعالية العمل من المنزل؟
توفر الكهرباء
جودة خدمات الانترنت
الحظر المنزلي
توفر الظروف المواتية في المنزل
الإجهاد والتوتر النفسي
السلامة الصحية
المسؤوليات المنزلية والعائلية
ليس له أي تأثير
قليل
متوسط
كبير
كبير جداً
- تمكنت إدارة الشركة خلال فترة العمل من المنزل من توفير المتطلبات الآتية بما يضمن العمل بالشكل الأمثل؟
التدريب التقني
الدعم الفني
منصات العمل الآمنة
الموارد التكنولوجية
غير موافق على الإطلاق
غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة
- تمكنت إدارة الشركة من تطبيق سياسة تنظيمية فعالة في إدارة العمل من المنزل من خلال؟
نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تجاه العمل من المنزل
زيادة تحفيز الموظفين
امتلاك العاملين لمستوى إدراك ووعي عالٍ بطبيعة العمل من المنزل
والتحديات المتعلقة به
ضمان حقوق الموظفين العاملين عن بعد
تعزيز العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين أعضاء الفرق
غير موافق على الإطلاق
غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة
- تمكنت إدارة الشركة من تعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في العمل من المنزل من خلال؟
الموازنة بين مصالح الشركة ومصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات
إظهار ثقة الإدارة بأداء الموظفين عن بعد
الحفاظ على حقوق الموظفين باختلاف طبيعة عملهم
وضع معايير واضحة لمحاسبة المقصرين وتحفيز الملتزمين
وجود الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين العاملين عن بعد
غير موافق على الإطلاق
غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة
- تمكنت إدارة الشركة من تقييم الأداء بكفاءة في العمل من المنزل من خلال؟
توضيح النتائج المتوقعة من الموظفين
تحديد مواعيد نهائية وأطر زمنية واقعية
غير موافق على الإطلاق
غير موافق

محايد
موافق
موافق بشدة

اعتماد مبادئ الإدارة بالأهداف
اعتماد ثقافة التغذية المرتدة لمحاسبة ومتابعة الموظفين
القيام باجتماعات دورية لمتابعة الأداء

■ إلى أي مدى تعبر العبارات التالية عن طبيعة عملك؟

يعتمد عملي الجهد الفردي المستقل أكثر من الجهد الجماعي المشترك
يعتمد عملي على موارد موجودة ومتوفرة في المنزل ولا يتطلب معدات خاصة
لا يتطلب عملي ضرورة التواصل المباشر مع العملاء
تعتمد طبيعة عملي بشكل كبير على النظم المعلوماتية والاتصالات
يغلب الطابع الإداري على عملي

■ أي من الصفات التالية كان لها الأثر الأكبر على إنتاجية العمل من المنزل؟

المهارات التقنية العالية
الالتزام والشعور بالمسؤولية
إدارة الوقت والأولويات
المهارات الإدارية

■ هل تعتقد أن الشركة تبنت سياسة أجور وحوافز وتعويضات عادلة بشكل عام خلال فترة العمل من المنزل؟

غير موافق على الإطلاق
غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة

■ هل تؤيد استخدام نظم مراقبة لتتبع مدى التزام الموظفين بمهامهم في فترات العمل عن بعد؟

غير موافق على الإطلاق
غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة

■ هل تعتقد أن إدارة الشركة تبنت سياسة عادلة وواضحة لمتابعة ومحاسبة الموظفين خلال فترة العمل من المنزل؟

غير موافق على الإطلاق
غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة

■ ساهمت نظم العمل من المنزل المطبق من الشركة بشكل إيجابيات تحسين حياة الموظفين من خلال؟

زيادة المرونة في أوقات العمل
تحقيق توازن فعال بين العمل والحياة
تحقيق وفر مادي
تجاوز أزمة المواصلات
تجاوز بعض صعوبات المرأة العاملة

غير موافق على الإطلاق
غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة

- إلى أي مدى حققت تجربة العمل من المنزل الغاية منها من النواحي التشغيلية الآتية
 - استمرار العملية التشغيلية بالشكل الأمثل
 - سرعة الاستجابة للمتغيرات واتخاذ القرارات
 - توفر المعلومات
 - تحقيق رضا الزبائن
 - السلامة الصحية للموظفين
 - التواصل الأمثل بين الموظفين

سيء جداً
سيء
مقبول
جيد
ممتاز

- مع تبني الشركة لنظام العمل من المنزل خلال فترة الجائحة، ما هو تقييمك لمستوى أدائها فيما يتعلق

ب:

سيء جداً
سيء
مقبول
جيد
ممتاز

رضا العملاء
إطلاق خدمات وعروض جديدة مناسبة لاحتياجات الفترة
تحقيق الوفر المالي
تطوير الوضع التنافسي
المحافظة على جودة الخدمات
زيادة الأرباح
المسؤولية الاجتماعية

- هل أنت راضٍ عن تجربة العمل من المنزل بشكل عام؟

غير راضٍ على الإطلاق
غير راضٍ
حيادي
راضٍ
راضٍ بشدة

- هل تؤيد تبني نظم العمل عن بعد بشكل دائم؟

غير موافق على الإطلاق
غير موافق
محايد
موافق
موافق بشدة

- المعلومات الديموغرافية:
- الجنس

ذكر
أنثى

- العمر

أقل من 25 عام
من 25 – 35 عام
من 36 – 45 عام
أكبر من 45 عام

- الحالة الاجتماعية

أعزب \ عزباء
متزوج \ متزوجة
متزوج \ متزوجة ولدي أطفال

- المستوى التعليمي

تعليم ثانوي أو طالب جامعة
حاصل على شهادة جامعية
حاصل على شهادة ماستر أو أعلى
أعيش لوحدي
من اثنين إلى أربع أشخاص
خمس أشخاص أو أكثر

- عدد أفراد العائلة التي تقطن في منزلك؟

▪ هل أنت متفرغ كلياً للعمل أم لديك التزامات أخرى

متفرغ كلياً للعمل
أدرس إلى جانب عملي
لدي التزامات مختلفة

▪ المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي الأول
المستوى الوظيفي الثاني
المستوى الوظيفي الثالث
المستوى الوظيفي الرابع

▪ القسم الوظيفي

تكنولوجيا المعلومات – إدارة
الشبكة
الموارد البشرية – العلاقات العامة
الإدارة المالية
إدارة المبيعات – إدارة التسويق
خدمة الزبائن
إدارة المشاريع – إدارة المخاطر

▪ مكان الإقامة

أسكن في مركز المدينة التي أعمل
فيها " دمشق، حلب..."
أسكن في الريف وأعمل في مركز
المدينة
أسكن في مدينة وأعمل في مدينة
أخرى

وفيما يلي رابط الاستبيان الالكتروني المصمم على نماذج غوغل والذي كان أداةً من أدوات جمع البيانات لهذا البحث

https://docs.google.com/forms/d/1Z_WsuUrLXX9feQiHOHW47cnLyJ4rsIG3vinqaPV_Ofw/edit