

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

تأثير العمل عن بعد رقميا في الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية-
دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة العلوم
الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

إعداد الطالب(ة):

بليل إلهام

فزازي سعاد

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ	بوزيان راضية
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	محاضر أ	بليل عبد الكريم
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد	مساعد أ	سعد خطابي

السنة الجامعية: 2021 / 2022م



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -
جامعة الشاذلي بن جديد: الطارف - الجزائر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة الشاذلي بن جديد.
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
قسم علم الاجتماع.



مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع الاحمال.

عنوان:

تأثير العمل عن بعد رقميا في الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد

الطارف

إشراف: بليل عبد الكريم.

إعداد:

- بليل الهام.
- فزاريح سعاد.



السنة الجامعية: 2021. 2022

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الشاذلي بن جديد: الطارف - الجزائر







شكر وعرفان

نشكر الله العلي القدير الذي هدانا لإتمام هذا العمل وما كنا
لننهدي لولا اهدانا الله نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ عبد
الكريم بليل الذي لم يدخر جهدا في مساعدتنا و تسهيل
الأمر علينا جزاه الله خيرا

نشكر كل من علمنا حرفا خلال مشوارنا الدراسي و شكر
خاص لجميع موظفي و أساتذة كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية الطارف و نشكر كل من ساعدني من قريب او
بعيد في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة او دعوة حسنة
يسرت لنا مشوارنا

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم الهمام وعلى اله وصحبه

الميامين وبعد

الى من تشققت يداه في سبيل رعايتي ابي الصبور

الى من لم تدخر نفسا في تربيتي امي الحنون

الى اخي لندة الصبورة شفاها الله وعافاها ونصرها على أعداء الله ونصرنا واياها على كل من مسنا بالضر
الى كل افراد عائلتي اخوتي واخواتي زوجاتهم وازواجهم وبناتهم واولادهم والى كل من حمل لقب فزاريي لكم مني كل
الحب والتقدير

والى كل من احبه قلبي استودعكم الله الذي لا تضيع ودائعه الى احسن من عرفنا به القدر صاحب القلب الأبيض
واطيب خلق الله مهدي قادري لن نوفي لك حقلك يا من كنت خير سند لنا في اصعب أيامنا الى ابيه الذي احسن
تربيته رحمه الله واسكنه فسيح جنانه وسقاه شربة من يد الرسول الحبيب

الى امه اطال الله في عمرها الى زوجته الصالحة وبناته حفظهم الله له واسعده بذريته

الى اختي التي لم تلدها امي سناء رزقها الله ما تمنى وحفظها الله من كل سوء

الى كل صديقاتي بدون استثناء احبكم في الله الى كل من لم يدركه قلبي أقول لكم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم
وانتم في الفؤاد حضور

الى بلد المليون ونصف المليون شهيد بلدنا الجزائر جعلها الله سخاء رخاء وسائر بلاد المسلمين سعاد

قال الله تعالى: **وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ**

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك و تطيب الاخرة الا
بعفوك ولا تطيب الجنة الا برؤيتك

الله جل جلاله

الى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الامة الى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلام

الى من كلله الله بالهبة و الوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل فخر (أبي العزيز)
الى ذلك الخرف اللامتناه من الحب و الرقة و الحنان الى التي بخناها ارتويت و بدفها احتमित و بنورها اهتديت
وبصرها اقتديت و لحقها ما وفيت الى من يشتهي اللسان نطقها و ترفرف العين من وحشتها الى من علمتني الصبر
للوصول الى الغاية و التي كانت تتمنى رؤيتي و انا احقق هذا النجاح و شاء الله ان يأتي هذا اليوم اهدى هذا العمل الى
امي (أمي الغالية)

الى من يذكرهم القلب قبل ان يكتب القلم الى من قاسموني حلو الحياة و مرها الى اخي سندي و عزتي و اصغرنا عبد

العزيز الى البسمة المتواصلة و الأخت المشاغبة اشراق (اخوتي عزتي و فخري)

الى عائلتي الكبيرة التي ساندتني في كامل مشواري الدراسي دون مقابل و دون استثنى الى خالتي الوحيدة صورية و ابنها
الكنكوت اوس الى جدتي التي بدعائها تيسر الأمور فريدة الى اخوالي رجدي عامر الياس الى زوجات اخوالي
الى زوجي العزيز الذي كان سندنا لي و رافقي طلبة مشواري الدراسي و إلى عائلتي الثانية عائلة تيتري.

إلهام

فہرست

11	المقدمة.....
12	الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.....
13	1. الاشكالية.....
13	2. أسباب اختيار الموضوع.....
14	3. أهداف اختيار الموضوع.....
14	4. أهمية اختيار الموضوع.....
15	5. المصطلحات المفتاحية او الاطار المفاهيمي.....
16	6. الدراسات السابقة.....
16	1. الدراسات السابقة الجزائرية:.....
17	2. الدراسات العربية.....
20	3. الدراسات الاجنبية:.....
22	الفصل الثاني: نشأة العمل عن بعد.....
23	1. التطور التاريخي للعمل عن بعد:.....
23	2. العمل ما قبل كورونا (الصين وحتمية تبني العمل عن بعد):.....
24	3. العمل عن بعد في ظل كورونا:.....
26	4. العمل عن بعد ما بعد كورونا:.....
27	5. العمل عن بعد وآثاره بعيدة الأمد:.....
28	6. العمل عن بعد وآثاره النفسية:.....
30	الفصل الثالث: العمل عن بعد.....
30	في الجزائر.....



1. أدبيات حول الرقمنة: 31
2. أهمية الرقمنة في القطاعات المتأثرة بجائحة كورونا: 32
3. دخول حقبة جديدة من العمل عن بعد: 34
4. أنواع العمل عن بعد: 36
5. العوامل المسببة للعمل عن بعد: 37
6. مميزات العمل عن بعد: 38
7. آليات تنفيذ العمل عن بعد: 39
8. نطاق تطبيق دليل العمل عن بعد: 40
9. أفضل التطبيقات والبرامج العمل عن بعد في الجزائر: 41
11. ادارة الموظفين العاملين عن بعد لفترات طويلة: 43
12. التزامات الموظف في العمل عن بعد: 45
13. دور الفريق الموجه او الميسر في التعليم عن بعد E. learning Facilitator: 46
- الفصل الرابع: الأداء الوظيفي 48
1. اهمية الاداء الوظيفي: 49
2. عناصر الاداء الوظيفي: 49
3. محددات الاداء الوظيفي: 50
4. انماط الاداء الوظيفي: 51
5. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي: 52
6. العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ومؤثراته: 54
7. اهمية قياس اداء العنصر البشري: 57



58	8. قياس الاداء الوظيفي:
59	الفصل الخامس: الجانب الميداني.
60	1. مجال الدراسة.....
62	2. المنهج المتبع في الدراسة
62	3. ادوات جمع البيانات.....
	الخاتمة.....

Erreur ! Signet non défini.



المقدمة



المقدمة.

شهد عام 2020 تغيرات غير مسبوقة في الاقتصاد العالمي وعالم العمل ففي الحادي عشر من مارس وصفت منظمة الصحة العالمية فاشية فيروس كورونا المستجد بأنها جائحة وحشت الحكومات في جميع أنحاء العالم على اخذ الأمور على محمل الجد والتأهب للموجة الأولى من طائفة صحية عمومية بعدة إجراءات قاسية وكان احدها إجراءات الاغلاق على الصعيد الوطني في العديد من البلدان وعندما دخلت إجراءات الاغلاق او تدابير البقاء في المنزل حيز التنفيذ صدرت تعليمات بنسبة كبيرة من القوى العاملة بالبقاء في المنزل ومواصلة العمل عن بعد اذا كان ذلك ممكنا وفقا لطبيعة وظائفهم كانت المؤسسات التي لديها دراية في السابق بالعمل عن بعد من قبل ترسل موظفيها الى منازلهم مما خلق الظروف لأكبر تجربة في التاريخ بشأن العمل عن بعد على نحو جماعي واسع على الرغم من ان عدد الأشخاص الذين يعملون عن بعد بدوام كامل اخذ في الازدياد تدريجيا على مر السنين الا ان الجائحة سرعت الخطى بالتأكيد نحو اعتماد أساليب العمل عن بعد من قبل أصحاب العمل في سيناريو مثل جائحة كوفيد 19 اثبت العمل عن بعد انه جانب مهم لضمان استمرارية الاعمال في حين ان فوائده في الظروف العادية تشمل تقليل وقت التنقل وزيادة فرص العمل للتركيز على مهام عملهم بعيدا عن الخلافات في المكتب بالإضافة الى منح فرص لتحقيق توازن افضل بين العمل والحياة ويوفر العمل عن بعد الفرصة لجدول زمني للعمل اكثر مرونة للعمال وحرية العمل من موقع بديل بعيدا عن مقر صاحب العمل وبما ان هذه المرحلة الانتقالية أصبحت اجباري بسبب ازمة الوباء الا انه على المدى البعيد يتغير العالم نحو الأفضل حين يخفض من وطأة البشر على البيئة ويوزع الوظائف بطريقة عادلة ويقلص مركزية العواصم والمدن الكبرى وينعش المناطق المهمشة واختزل الوباء عشر سنوات على الأقل من عمر التحول الحتمي للكثير من الوظائف للعمل عن بعد الذي ستكون له انعكاسات هائلة على طبيعة الحياة في جميع أنحاء العالم كما ان نظام العمل عن بعد لن يكون متاحا للكثير من الوظائف اليدوية وسيقتصر على الاعمال التي يمكن القيام بها من خلال أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الالكترونية الأخرى لكن الاعمال المرتبطة بالتكنولوجيا والبرمجيات وإدارة المشاريع وسوق الخدمات والحلول المصرفية المرنة ستشهد نموا هائلا في عدد الوظائف نتيجة هيمنة العمل عن بعد حيث تزدهر أسواق توظيف ناشئة وفرص عمل أكثر.



الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.



1. الاشكالية

يعتبر العمل عن بعد؛ أحد خيارات العمل البديل التي تضمن استمرارية تأدية الاعمال وانجازها بحسب خطة العمل، وبما يحقق أهداف ومؤشرات الاداء للموظف والادارة والمركز، بعيدا عن مقر العمل الرسمي، بالاتصال ما بين الموظف و جهة عمله إلكترونيا، باستخدام الوسائل الالكترونية كالبريد الالكتروني، وبرامج الاتصال المرئي، او الوصول عن بعد إلى الحاسب الآلي الخاص بالموظف وغيره. لم يكن اغلب الجزائريين . قبل جائحة كورونا. يتصورون العمل عن بعد، وتغير العادات المهنية للمؤسسات والأشخاص.

اعطت الظروف . التي فرضها الوباء خلال أكثر من ثلاثة سنوات. دفعا للخدمات الرقمية في ظل انتشار الانترنت وتزايد الاهتمام الحكومي بدعم الرقمنة في كل المجالات. مما فرض على الموظفين تطوير مهاراتهم الرقمية، ليتكيفون مع متطلبات المرحلة، لاسيما وان روح العصر تتطلب تحولا رقميا أسرع من اي وقت مضى، في حين ينبغي على الشركات تطبيق نظام العمل عن بعد ودعم برنامج التحول الرقمي.

تسعى عملية تحسين الاداء الوظيفي لتحقيق المخرجات والأهداف المنظمة عن طريق العاملين فيها، لذا تعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. اي ربط بين اوجه النشاط وبين الأهداف التي يسعى لتحقيقها، المنظمة عن طريق المهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيس الاتي:

هل يؤثر العمل عن بعد رقميا في الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية؟

ويندرج تحته ثلاث تساؤلات فرعية هم:

- (1) ما هي المعطيات التي ستعزز العمل عن بعد في الجامعة؟
- (2) إلى اي حد يمكن لهذا النمط من العمل ان يصل؟
- (3) هل ستستمر المؤسسات العمومية في اتباع نظام العمل عن بعد، بعد انتهاء ازمة كورونا؛ كالجامعات؟

2. أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

1. الميل والرغبة في دراسة هذا النوع من المواضيع.



2. محاولة لفت الانتباه وتوجيه الاهتمام إلى العمل عن بعد الذي يعتبر من أكثر الحلول نجاعتا في أزمة كورونا في ظل الظروف الطارئة التي تعرضت لها البلاد والمؤسسات العمومية.
3. الرغبة في معرفة ظروف العمل عن بعد وتأثيره في الاداء الوظيفي.
4. الاطلاع الواسع على مضمون العمل عن بعد في المؤسسات ومدى استغلال الرقمنة في الاداء الوظيفي.
5. تبيان مدى فعالية العمل عن بعد في المؤسسات العمومية في ظل جائحة كورونا.
6. معرفة مدى تأقلم العمل عن بعد رقميا في الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

3. أهداف اختيار الموضوع

نهدف من خلال هذه الدراسة:

1. معرفة ما اذا كانت هذه المرحلة الانتقالية من العمل العادي المعتاد نحو العمل عن بعد رقميا تحقق تأقلم وتكيف مع الاداء الوظيفي.
2. اختبار مدى تأثير الرقمنة والتكنولوجيا على العمل عن بعد وعلى الاداء الوظيفي.
3. تبيان ما اذا كانت هذا النوع من الخطط التسييرية في العمل عن بعد رجح بالسلب او بالإيجاب على هذه المؤسسات العمومية وعلى الاداء الوظيفي.
4. معرفة اذا كانت المؤسسات العمومية ستعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات العمل عن بعد انتهاء جائحة كورونا.
5. فتح المجال للبحث في مثل هذه المواضيع الحديثة والتجديد والابتعاد عن التقليد والتبعية.
6. إلقاء الضوء على الاستراتيجيات الحديثة المسهلة للعمل والموفرة للتكاليف واقناع المؤسسات العمومية باعتمادها في العمل.

4. أهمية اختيار الموضوع

يستند البحث أهميته باعتبار ان العمل عن بعد من المواضيع الجديدة والهامة التي فتحت ابواب واسعة امام المؤسسات العمومية خاصة في الفترة الاخيرة التي تبعثها ظهور فيروس كورونا الذي تسبب في غلق العديد من المؤسسات العمومية والتي نتج عنها تراجع كبير في الانتاج والاقتصاد والخدمات وتوقف الكثير من المؤسسات عن العمل او تصريح جزء من العمال عن العمل حيث كان العمل عن بعد رقميا هو الحل الامثل للمؤسسات ولعدم تأثر الاداء الوظيفي والتي عادت بنصح على المؤسسات وتوفير الوقت والجهد والتكاليف مع استمرارية العمل كما انه فتح المجال لتطوير كفاءات العمل التقليدية والانفتاح على



التكنولوجيا وتوظيفها في العمل ومواكبة عصر العولمة والثقافة والرقمنة وكسب الخبرة والمستجدات الحديثة والاندماج في ثقافات الاعمال الالكترونية للعالم المتقدم التي تعود بنضج والفائدة على الاقتصاد الوطني.

5. المصطلحات المفتاحية او الاطار المفاهيمي

I. مصطلحات الاساسية:

1. **تعريف العمل عن بعد:** هو العمل الذي يستلزم ان يؤدي في مكان ما بعيدا عن سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي او دوام جزئي او في ايام معينة والاتصال عادة يكون إلكترونيا بدلا من الانتقال إليه شخصا باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات.¹

2. **مفهوم الاداء لغة:** هو الطريق التي يتم بها الفعل او المهمة او دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد او مجموعة افراد خلال زمن معين.

وهو مصدر الفعل ادى وادى الشيء اي قام به:

. **التعريف الاصطلاحي للأداء:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسة وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.²

. **التعريف العام للأداء:** هو النتيجة المتحصل عليها في اي ميدان عمل، كالتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة، ويعرف أيضا انه الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني.

¹ مقال الدليل الارشادي لأصحاب الاعمال عن كيفية تفعيل برنامج العمل عن بعد، النسخة الاولى، فبراير، 2021، ص4

² فيصل حرشي، فعالية الاداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز للافراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم الادارة والتسيير الرياضي، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، المسيلة، 2018-2019، ص6



5. تعريف الاداء الوظيفي: يشير إلى درجة تحقيق واثام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد.³

II. المصطلحات الثانوية:

1. تعريف العامل عن بعد: هو الشخص الذي يعمل في وظيفة لجهة معينة او منظمة معينة حيث الرابط بينهما الانترنت.

2. العمل الافتراضي: هو قيام شركة ما، ليس لها اساس مادي، تقوم بتوظيف الوسائل الالكترونية لإجراء المعاملات التجارية بدلا من طريقة تشغيل الاعمال التجارية التقليدية، تقوم مثل هذه الشركات بجميع اعمالها او معظمها عبر الانترنت وليس لديها اماكن فعلية للتفاعل مع العملاء وجهها لوجه. ويمكن لشركة افتراضية محصنة الاستعانة بمصادر خارجية تقريبا في جميع وظائفها التجارية مثل تطوير المنتجات والتسويق والمبيعات والشحن وما إلى ذلك.⁴

6. الدراسات السابقة

1. الدراسات السابقة الجزئية:

العمل عن بعد سوناطراك تعميم تقنية التواصل المرئي والصوتي في الجزائر:

قامت المديرية العامة لسوناطراك، بتعميم استخدام تقنية التواصل المرئي والصوتي للعمل عن بعد، في ظل العودة التدريجية للنشاط على مستوى هياكلها ومنشآتها. وأشار بيان سوناطراك أن هذه التقنية التي استعملت بكثرة خلال مرحلة الحجر الصحي، اظهرت كل مزاياها وإيجابياتها، وأوضحت سوناطراك أنه خلال ثلاثة أشهر الماضية، تم عقد أكثر من 3000 اجتماع عن بعد، متجسدة في 22250 ساعة عمل عبر تقنية التواصل الهاتفي و 18400 ساعة عمل عبر تقنية التواصل المرئي عن بعد. وأفادت سوناطراك انه تم استخدام نفس التقنية على مستوى المدارس والمؤسسات التكوينية لسوناطراك، حيث أجريت عدّة دورات تكوينية افتراضية عن بعد، كللت بتكوين أكثر من 1750 متربص بحجم ساعي يفوق 7830 ساعة.

³ بن عواطة محمد الصالح، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، قسم علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة، 2013-2014، ص ص 8-9

⁴ <http://www.meemaps/com>



في نفس السياق ومنذ إطلاق خدمة التعلم الإلكتروني E. Learning ، على مستوى كل هياكل سوناطراك، تم استكمال 723 دورة تعليمية فردية كللت بشهادات نجاح بحجم ساعي يفوق 3300 ساعة.

وأشارت سوناطراك أن الاعتماد على مثل هذه الآليات في النشاط المهني اليومي، يكرس من جهة سياسة ترشيد النفقات للمؤسسة من حيث تقليص تكاليف مختلف التنقلات والاجتماعات، ومن جهة أخرى، يؤكد نجاعة منهجية الرقمنة في العمل المطبقة من طرف سوناطراك⁵.

التعقيب على الدراسة:

أوجه الاتفاق:

تتفق هذين الدراستين في نفس وجهة مسار البحث بحيث كلاهما يتحدث عن العمل عن بعد، وكلا الدراستين في البيئة الجزائرية كما ان هذه الدراسة تتشابه في دراستنا في مدى فعالية الاستراتيجية الجديدة في العمل وتأثيرها على الاداء الوظيفي وكلاهما يهدف إلى معرفة مدى تأقلم الموظفين مع العمل عن بعد.

أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا على هذه الدراسة في كيفية البحث وفي مكان البحث حيث ان دراستنا أجريت في جامعة العلوم الانسانية والاجتماعية الطارف مع الموظفين والاساتذة في الجامعة اما هذه الدراسة أجريت في سوناطراك كما اختلفت أيضا في تقنية البحث حيث استخدمنا في دراستنا الاستمارة والملاحظة والمقابلة اما في هذه الدراسة عقد عدة اجتماعات عن بعد والتواصل الهاتفي عبر تقنية التواصل المرئي عن بعد واستكمال عدة تكوينات عن بعد كلها جاءت تحت ظروف جائحة كورونا.

2. الدراسات العربية

1.2. عنوان الدراسة:

العوامل المؤثرة على الانتاجية المدركة للعاملين عن بعد في مصر "دراسة تجريبية" factors influencing perceived(A bolmged Els ubbaugh 2012) productivity of egyptian teleworkers an empirical study

هدفت الدراسة على بيان اثر الديمغرافية والتكنولوجيا والعوامل التنظيمية في نجاح العمل عن بعد من خلال العاملين في مصر، حيث تم إرسال 500 مشارك إلى المشاركين من خلال ثلاث طرق مختلفة

⁵<http://www.elitihadcom.dz>



وتتضمن البريد الالكتروني والبريد العادي و وجهها لوجه، وكان مجموع 199 من الاسئلة المطروحة حول موضوع العمل عن بعد، وكان معظم المشاركين من فئة الشباب الذكور الخريجين ولديهم من سنة إلى خمسة سنوات خبرة من الشركات الخاصة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج: يجب على المديرين تحفيز العاملين عن بعد من خلال استمرارية عملهم ووعودهم بفرص وظيفية افضل، وينبغي على المديرين أن يتذكروا ضرورة تحسين ظروف العمل المرنة من خلال تقديم الدعم الفني وحتى العاطفي، واستقلال العمال ومرونة التوظيف وجدت لتكون أكثر أهمية من الأدوات التكنولوجية في تحقيق نجاح العمل عن بعد، وزيادة المرونة في ممارسات العمل عن بعد تزيد من فرص الموظفين في التعامل مع مهامهم؛ لما يوفر لهم خلال ساعات العمل الحصول على إنتاجية عالية جدا ويجب على المديرين تعزيز مستوى رضاهم للموظفين عن طريق إعادة جدولة وقت العمل، وحل المشاكل مع أقرانهم وفهم جيدا لسياسة الشركة لتحقيق أهدافها، ويجب أن يتم توفير للعاملين عن بعد أدوات تكنولوجيا المعلومات الفعالة جنبا إلى جنب مع تدريب المستخدمين من أجل تحسين حاجتهم وتعزيز مهاراتهم، وتبين أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات عامل مهم لنجاح العمل عن بعد، وأيضا تدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة يعتبر عامل أساسي في العمل عن بعد .

1.1.2. التعقيب على الدراسة:

1.1.1.2. اوجه الاتفاق:

تتفق هذين الدراستين في نفس وجهة مسار البحث حيث كلاهما تحدث عن العمل عن بعد وتأثير على الانتاجية والعاملين ودور التكنولوجيا في تسهيل العمل عن بعد وكلاهما طرح سؤال مركزي وأسئلة فرعية، كما استخدم في الدراسة نفس المنهج، "المنهج الوصفي" وبالنسبة لأدوات جمع البيانات استخدمت مقابلة، الاستمارات اما بالنسبة لنتائج الدراسة فكلاهما كانت نتائجها ايجابية في دراستنا توصلنا إلى ان العمل عن بعد يساهم في استمرارية العمل في ظل جائحة كورونا وعن عدم انقطاع العامل عن عمله كما انها ان الدراسة أثبتت ان العمل عن بعد أكثر انتاجية عن العمل العادي وأكثر أريحية للعامل من عناء التنقل إلى مكان العمل كما انه ساعدته إلى دخول عالم التكنولوجيا والرقمنة وسرعة الاداء.

2.1.1.2. اوجه الاختلاف:

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع حيث متغيرنا هو الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية اما المتغير التابع لهذه الدراسة هو الانتاجية المدركة كما يختلف في ميدان الدراسة، دراستنا اجريت في جامعة الطارف كلية العلوم الاجتماعية والانسانية في حين هذه الدراسة اجريت في الشركات الخاصة في



مصر اما عن العينة فاخترنا 20 عاملا بطريقة المسح الشامل اما هذه الدراسة اختارها 500 مشارك من خلال طرق مختلفة البريد الالكتروني والبريد العادي.

2.2. عنوان الدراسة:

الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اتجاهات نحو مفهوم العمل عن بعد وقد تم استهداف طلبة كلية ادارة الأعمال بجامعة الملك سعود وقد تم توزيع 261 استبيان على طلبة وطالبات الكلية، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة على اسئلة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

● ان درجة التأثير في اتجاهات طلاب كلية ادارة الأعمال وطالباتها نحو العمل عن بعد تكمن في أن:

- العمل عن بعد يساعد على زيادة انتاجية ممارسيه.
- اهم العوامل المؤثرة في رضا ممارسي العمل عن بعد تتمثل في رضا الأهل بالدرجة الأولى ثم الرؤساء والزلاء وقدرة الفرد الانتاجية اثناء قيامه بعمله عن بعد وجاء بالمرتبة الثالثة رضا الفرد عن ممارسته العمل عن بعد.

● حصل تحقيق الأهداف من خلال ممارسة العمل عن بعد على درجة تأثير عالية في بعد التمكين في بيئة العمل.

التعقيب على الدراسة الثانية:

2.2. اوجه الاتفاق:

تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في الكثير من النقاط من بينها انهما يتفقان في جودة وطبيعة العمل عن بعد كما طرحا كلتا الدراستين سؤال المركزي والاسئلة الفرعية كذلك استخدمنا نفس ادوات جمع البيانات وهي الاستمارة اما من ناحية نتائج الدراسة فكلاهما يسعى إلى تحقيق رضا في الاداء الوظيفي.

2.3. اوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع حيث متغيرنا هو الاداء الوظيفي اما المتغير التابع لهذه الدراسة هو الاتجاهات النفسية، وتختلف أيضا في ميدان الدراسة، دراستنا اجريت في جامعة العلوم الاجتماعية والانسانية الطارف في حين هذه الدراسة اجريت بجامعة ادارة الاعمال الملك سعود، اما من ناحية العينة اخترنا في دراستنا 20 موظفا بالجامعة عن طريق توزيع مجموعة من الاستمارات اما هذه الدراسة اعتمدت على توزيع 261 استبيان على طلبة الكلية.



3. الدراسات الاجنبية:

الدراسة الاولى:

عنوان الدراسة: ادارة العمل عن بعد المخاطر المخوفات، الاحكام Management telework risk, fears, and rules

هدفت الدراسة إلى التعرف على مزايا وعيوب العمل عن بعد ومدى انتشار هذه الأعمال في فنلندا، والتعرف على العوامل الأكثر تأثيراً على هذا القطاع من الأعمال واتبعت الدراسة المنهج النظري من خلال تحليل عمق للدراسات السابقة وقراءة في التقارير الإحصائية الصادرة عن الجهات الرسمية في الدولة، وكذلك وجهات نظر وآراء عديد من مدراء الشركات المحلية الذين لديهم سابق خبرة في هذا المجال. توصلت الدراسة إلى أن سرعة انجاز الأعمال محلية تتفوق على العمل عن بعد وهذا على عكس ما كان متوقعة من الباحث، وقد عزا الباحث لوجود بيئة عمل منظمة ومركزة في البلاد، وأيضاً بسبب غياب ثقافة العمل عن بعد بين أفراد المجتمع الفنلندي.

التعقيب على الدراسة الاولى:

اوجه الاتفاق:

تتفق دراستنا مع هذه الدراسة من ناحية المتغير المستقل فكلاهما تحدث عن العمل عن بعد وكلاهما لهما هدف محدد من خلال هذه الدراسة ألا وهو التعرف على مزايا وعيوب العمل عن بعد كذلك نسعى ككلاهما إلى معرفة مدى انتشار سياسة العمل عن بعد بين العاملين والمدراء والشركات.

اوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في ادوات جمع البيانات فدراستنا اعتمدت في جمع البيانات على الاستمارة والمقابلة والملاحظة في حين هذه الدراسة اعتمدت على المنهج النظري وتحليل الدراسات السابقة والقراءات في التقارير الاحصائية.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: الترجمة: العمل في أي مكان: اثار الانتاجية على المرونة الجغرافية

Choudhury, Foroughi larson : work. from. any where :the productivity effects of geographic flexibility

هدفت الدراسة البحث عن التطور الذي نشئ على مفهوم العمل عن بعد حيث كان الشكل التقليدي هو العمل من المنزل (WFH) -from. home والذي يوفر المرونة الزمنية



للعاملين، ثم اجراء الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، اذ تكونت عينة الدراسة من العاملين في مكتب الولايات المتحدة للبراءات والعلامات التجارية (uspto) والبالغ عددهم 210 موظف وموظفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان ترك الموظفين يختارون مكان عملهم ساهم في زيادة الانتاجية بشكل ملحوظ، كما قال على الموظفين اعباء القدوم إلى العمل كل يوم، وتكلفة المواصلات، مما عزز من دافعيتهم نحو العمل.

التعقيب على الدراسة الاولى:

اوجه الاتفاق:

تتفق هذين الدراستين في البحث عن التطور الذي نشأ عن العمل عن بعد ومدى العمل به في الازمة التي يمر بها العالم لوباء كورونا وقرار الحجر الصحي الذي منع العمال من مزاولة عملهم في مكان الوظيفة، كما انها استخدمت نفس المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى نفس النتائج ألا وهي الاثار الايجابية للعمل عن بعد وهي زيادة الانتاجية وتقليل اعباء التنقل إلى مكان العمل.

اوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في عينة البحث حيث تكونت العينة التي استخدمتها من 30 استمارة تم توزيعها على الموظفين في حين تكونت هذه الدراسة من 210 موظف وموظفة وتختلف كذلك في مكان اجراء البحث الميداني، فدراستنا اجريت في جامعة العلوم الاجتماعية والانسانية الطارف في حين هذه الدراسة اجريت في مكتب الولايات المتحدة للبراءات والعلامات التجارية في الولايات المتحدة الامريكية.



الفصل الثاني: نشأة العمل عنه بعد.



1. التطور التاريخي للعمل عن بعد:

ظهر العمل عن بعد لأول مرة في بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957، وكان ذلك في شركات الحاسوب حتى يتمكن خبراء المعلوماتية من تقديم تقاريرهم من مختلف أرجاء المدينة، وفي سنوات السبعينات استخدم العمل عن بعد كحل لأزمة البترول وترشيد استخدام الطاقة.

ففي البداية كان الأمر مقتصرًا على العمل من المنزل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة لتغيير مفهوم العمل من المكتب وما يترتب عليه من تنقلات، غير أن الفكرة توسعت لتشمل العمل في أي مكان وليس في المنزل فقط، فبدأ الناس يؤدون واجبات وظائفهم في الفنادق وفي السيارات وفي المراكز الخاصة للعمل عن بعد، سواء أنشأتها شركات أو مجتمعات محلية، حيث يمكن القيام بمهام العمل عن بعد في أي مكان تتوفر فيه الشبكات الإلكترونية سواء كانت سلكية أو لاسلكية، وفي بداية الثمانينيات زاد انتشار الحواسيب إلا أن العمل عن بعد لم ينتشر بنفس الطريقة بسبب خوف المدراء من عدم القدرة على المراقبة، ومع مطلع التسعينات زاد عدد الموظفين الذين يعملون عن بعد لعدة أسباب⁶:

- انتشار المنظمات الرقمية التي تبحث عن تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض المساحات المكتبية.
- إتاحة الفرصة لتشغيل النساء مع مراعاة الحياة الشخصية (كالعناية بالأطفال)، وتحقيق مساهمة المرأة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- مواجهة المنافسة المتزايدة، حيث تتبنى العديد من المنظمات جداول عمل مرنة للاستجابة بشكل أفضل لحاجات الزبائن والاحتفاظ الموظفين المهرة واجتذابهم.
- أصبحت تكنولوجيات الحاسوب والاتصالات السلكية واللاسلكية في متناول الجميع بصورة متزايدة، مما يتيح تغلغل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة تغلغلا قوية، حيث عرف انتشار العمل عن بعد في الآونة الأخيرة انطلاقة قوية بعد بداياته المحتشمة في سبعينات القرن الماضي⁷.

2. العمل ما قبل كورونا (الصين وحتمية تبني العمل عن بعد):

شيكاغو: قبل الجائحة، كانت الشركات والعمال في مختلف أنحاء العالم يستخدمون البريد الإلكتروني والمحادثات الهاتفية الجماعية لتقليل تكاليف الاتصال. لكن الافتقار إلى التنسيق جعل استخدام هذه التكنولوجيات أمرا بالغ الصعوبة. كانت كتابة رسالة بريد إلكتروني أمرا سهلا، لكن لم يكن هناك ما

⁶ بن احمد آسية، بالشعور شريفة، مطابس امال، امكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد- 19 مع الإشارة الى تجارب بعض دول العالم، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2021، ص5

⁷ بن احمد آسية، بالشعور شريفة، مطابس امال، مرجع نفسه، ص6



يضمن متى يرد عليها الشخص الآخر. كان الناس عازفين عن كسر العادات القديمة. فربما يفسر المشاركون في اجتماع افتراضي قرار عقده عبر الإنترنت على أنه يعني أن موضوعه ليس مهماً. في عموم الأمر، عمل انخفاض الطلب على تثبيط تطور المنتجات، الأمر الذي أدى إلى تجاهل الكثير من العناصر المرغوبة التي كان من الواجب أن تشتمل عليها العديد من تطبيقات أماكن العمل.

من خلال إجبار قطاعات اقتصادية بأكملها على العمل الافتراضي، نجحت جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد. 19) في حل العديد من مشاكل التنسيق السابقة هذه، فقد اضطر الجميع في هذه القطاعات إلى الاستثمار في تكنولوجيات جديدة وتعلم كيفية استخدامها، ولأن الجميع أصبحوا في ذات القارب، فلم يعد خطر تفسير الاجتماع الافتراضي في ضوء سلبي وارداً، الأفضل من هذا هو أن استخدام تطبيقات محل العمل أصبح أكثر سهولة بمرور كل أسبوع.

في الولايات المتحدة، تبنت شركات مثل جوجل وهيئات حكومية مثل مجلس الاحتياطي الفيدرالي محال العمل الافتراضية وأعلنت أن عدداً كبيراً من موظفيها سيستمرون في العمل عن بُعد بعد انقضاء الجائحة. وهذا أمر منطقي: حيث تخفض الشركات نفقاتها العقارية، ويكتسب الموظفون المزيد من المرونة في جداول⁸ أعمالهم واختيارهم لمكان معيشتهم. علاوة على ذلك، يعني تناقص عدد ركاب وسائل النقل تقليل تلوث الهواء وازدحام المناطق الحضرية.

على النقيض من ذلك، في الصين، تمكنت قطاعات عديدة من العمل بشكل طبيعي نسبياً خلال العام الماضي K ونتيجة لهذا، لم يطرأ أي تحول على عمليات البيع بالجملة نحو العمل الافتراضي ولم نشهد أي مناقشات حول نماذج جديدة لمحال العمل في عصر ما بعد الجائحة، من عجيب المفارقات هنا أن المزايا التي تحازف الصين بالتخلي عنها ستكون أعظم فائدة لاقتصادها من نظيراتها في الولايات المتحدة أو أوروبا⁹.

3. العمل عن بعد في ظل كورونا:

- العمل عن بعد يفرض نفسه بديلاً.
- العمل عن بعد قد يتحول إلى أسلوب دائم في بعض المهن.
- المرحلة الحالية ساهمت بتوسيع نطاق التحول الرقمي.
- هناك رغبة في التحول إلى نظام العمل عن بعد.

⁸ <http://mbrf.ae/ar/knowledge/>

⁹ المرجع نفسه



في الوقت الذي يجري فيه تحليل تأثير وكفاءة العمل عن بعد، بعد أن أصبح أحد الإجراءات الناجعة لمكافحة انتشار فيروس كورونا المستجد، يتزايد الحديث عن إمكانية استمرار نموذج العمل هذا ليصبح دائماً في بعض المهن، بعد التغلب على الوباء، واتجه العديد من الشركات حول العالم، إلى نظام العمل عن بعد بهدف استئناف ولو جزئي في أنشطتها، خاصة في القطاعات التي يصلح فيها تطبيق هذا النظام، وتسببت جائحة كورونا في تعطيل متباين للاقتصادات العالمية، بسبب إجراءات حكومية تمثلت في تعطيل قطاعات اقتصادية، وغلق الحدود، ما دفع الشركات للبحث عن بدائل استمرار النشاط، دون احتمال انتقال العدوى.

يقول فاتح أويسال (المدير العام لموقع (Kariyer.net) التركي؛ المتخصص بنشر إعلانات التوظيف): "إن رقمنة الأعمال التجارية وانتشار أسلوب العمل عن بعد، سيمكن الموظفين من أداء وظائفهم بشكل مستقل وأكثر مرونة.. والمرحلة التي نعيشها الآن، في ظل التدابير المتخذة لمنع انتشار فيروس كورونا المستجد، ساهمت في توسيع نطاق الشعور بأهمية التحول الرقمي، وهو أمر حيوي من أجل استمرار العمل في المؤسسات.. فما يقرب من نصف الموظفين الذين شاركوا في بحثنا، حول هذا الموضوع، أظهروا رغبة في تحول العمل عن بعد إلى طريقة دائمة في العمل.. ومع ذلك، من الضروري التفكير في أبعاد العمل عن بُعد، من الجوانب التكنولوجية والثقافية.. من المهم أن تتكيف المؤسسات التي ستدرج نظام العمل عن بعد ضمن أنظمتها، مع برنامج التحول الرقمي. ومع الهياكل التنظيمية الرشيقة والمبتكرة، ستصبح المؤسسات التي نجحت في تحقيق هذا التحول بشكل أسرع، أكثر قدرة على المنافسة، من المؤسسات التي تصر على العمل وفق الأساليب التقليدية"

.. الشركات التي استثمرت في بنيتها التحتية التكنولوجية، قبل ظهور وباء كورونا المستجد، امتلكت القدرة في الواقع على مواكبة نموذج العمل عن بعد بشكل أسرع، وبالتالي اكتسبت ميزات كبيرة خلال هذه الفترة".¹⁰

توفر الدراسة الاستقصائية التي أجراها موقع (Kariyer.net) حول تأثير فيروس كورونا المستجد على بيئة الأعمال، بيانات مهمة حول مستقبل الحياة العملية. ووفق الدراسة، فإن البنية التحتية لـ 70 بالمئة من الشركات المشاركة في البحث، مناسبة لنظام العمل عن بعد، حتى قبل ظهور وباء كورونا المستجد.. وعلى الرغم من ذلك، كشفت الدراسة أن 76 بالمئة من أصحاب العمل و80 بالمئة من الموظفين ليس لديهم المرونة الكافية للعمل عن بعد في شركاتهم.

¹⁰ <http://www.aa.com.tr>



.. استنادًا إلى هذه البيانات، يمكننا القول إن وباء كورونا المستجد مكّن الشركات من بدء تجربة نموذج العمل عن بُعد بشكل أسرع بكثير مما خططت له.. هناك 30 بالمئة من الموظفين يقولون إن بنية شركاتهم غير مناسبة لنظام العمل عن بعد، غير أن عملية التحول الرقمي بالنسبة لهم، المقرر استكمالها على المدى الطويل، تسارعت في أعقاب انتشار فيروس كورونا المستجد.

.. أظهرت الدراسة أن 37 من أصل 100 رب عمل فقط تأثروا بشكل سلبي نتيجة تبني نظام العمل عن بعد.¹¹

4. العمل عن بعد ما بعد كورونا:

في ظل فرض عديد الدول الأوروبية اجراءات تقييدية لمكافحة وباء كوفيد 19، تحول العمل عن بعد ومن المنزل إلى حل "عملي" و "ناجع" لكثير من المؤسسات.

في بلجيكا، يريد بنك Axa أن يكون رائدًا. في مجال تحفيز العمل عن بعد، فاعتبارًا من 1 أيلول/سبتمبر، سيتمكن الموظفون من اتخاذ قرار العمل من المنزل أو في المكتب عند الضرورة هذه الصيغة هي نتيجة اتفاق مع النقابات.

يوضح المتحدث باسم المؤسسة ويم بولس في حديث ليورونيوز "من المتصور أنه يتعين عليك العمل لمدة أسبوع واحد عن مشروع ما من المنزل وفي الأسبوع التالي تأتي إلى المكتب لمدة ثلاثة أيام لمقابلة الزملاء وتقديم عملك و القيام بمشاورات مهنية مع الاختصاصيين" مضيفًا في هذا السياق "إننا نعمل على تجنب أن لا يأتي الموظف كليًا إلى المكتب."

إستونيا تفوقت في مجال العمل عن بعد وغالبا ما يتم الإشادة بها باعتبارها الدولة الأكثر تقدمًا رقميًا. استونيا التي قدمت للعالم تطبيق سكايب وجعلت الوصول إلى الإنترنت حقًا من حقوق الإنسان. وقدم وزير الصحة والعمل الإستوني تانيل كيك أفكاره حول كيفية التعامل مع طريقة العمل الجديدة هذه. وقال ليورونيوز في برنامج "EXCHANGE" إنه يعتقد أن التغييرات في طريقة عملنا وأشكال العمل الجديدة "بمجرد شيء إيجابي". وأضاف "لا يمكننا وضع الجميع في نفس الصندوق والقول لهم: هذا عقد عملك وهذه ساعات عملك وهذا هو راتبك وكن سعيدًا بذلك".

على المستوى الأوروبي، تقوم الشركات أيضًا بوضع خططها لتكون جاهزة للعمل على تعميم نموذج "العمل عن بعد" بمجرد انتهاء الوباء.¹²

¹¹ نفس المرجع السابق

¹² <http://arabic.euronews.com>



يعتقد 66٪ من العمال أن صاحب العمل يجب أن يكون أكثر مرونة في المستقبل. يريدون عمومًا أن يكونوا قادرين على العمل من المنزل لـ 2.5 يومين ونصف اليوم في الأسبوع. لكن الفرنسيين والبلجيكيين يفضلون العمل لـ 1.9 يوم من العمل عن بعد في الأسبوع.

بالنسبة للمتخصصين في العالم المهني ، تُظهر هذه الاتجاهات أن الوقت قد حان لتهيئة الظروف لنماذج العملية والمرنة من أجل السير الحسن لعمل المؤسسات حين يتعلق الأمر بالعمل عن بعد.

ويقول ماريو مارينيلو من معهد "بروغل" "توجد حاليًا اتفاقية إطار عمل أوروبية بشأن العمل عن بُعد يعود تاريخها إلى عام 2002 "مضيفًا" بعد 20 عامًا من التطور التكنولوجي ومع انتشار الوباء الذي فرض نفسه من المناسب جدا التفكير في نموذج العمل عن بعد."

يجب أن تؤخذ العديد من العناصر في الاعتبار عند توحيد العمل عن بعد. هناك مخاطر الإرهاق وانعدام التماسك الاجتماعي، كما من الضروري أيضًا حساب التكاليف التشغيلية التي يستخدمها الموظف حين يعمل عن بعد من المنزل، مثل الكهرباء والإنترنت والمعدات المكتبية، وفي هذا الصدد تعمل المفوضية الأوروبية والبرلمان الأوروبي على هذه القضية، ومهما يكن من أمر، لقد أصبح العمل من المنزل شائعًا بشكل متزايد وضروريًا وفي كثير من الحالات بل وحتى إلزاميًا بسبب الوباء، ويعمل ما يصل إلى 18 بالمائة من العمال حول العالم من المنزل بشكل دائم، ووفق دراسة حديثة أجرتها جامعة شيكاغو فإن هذه النسبة يمكن أن تتضاعف، هذا يعني أنه قد يمكن إنجاز وظيفتين من كل خمس وظائف من المنزل، وعليه فهناك إمكانية لبلوغ رقم مليار عامل يشتغلون من المنزل.¹³

5. العمل عن بعد وآثاره بعيدة الأمد:

أسئلة عالم كورونا وأجوبة علماء الاجتماع والعمران:

جاءت جائحة كورونا بتغييرات عدة بينها توسع العمل عن بعد بصورة غير مسبوقة؛ مما أثار أسئلة كثيرة تتعلق بجوانب إبداعية واجتماعية ونفسية وحتى عمرانية.

يقول البروفيسور فيشينزو رومانيا (Vincenzo Romania) أستاذ علم الاجتماع بجامعة بادوفا الإيطالية . للجزيرة نت. إن الجائحة "تمثل تحولًا في نماذج تنظيم العلاقات الإنسانية على جميع المستويات العلائقية، والجماعية، والاقتصادية، والثقافية، والدينية"، ويتجلى هذا الأمر "على مستويات مختلفة من الأهمية في أجزاء مختلفة من العالم، ومع ذلك فإن بعض الآليات مشتركة بين جميع البلدان والشعوب."

¹³ نفس المرجع السابق



ويضيف رومانيا أن "مسألة العدوى هي في الواقع عنصر جديد، أضيف إلى التباعد الاجتماعي. تؤثر في تفاعلاتنا وتمنعنا من الامتثال لقواعد السلوك المعتادة، وبينما كانت لغة الجسد في الماضي في معظم الثقافات تمثل بشكل أساسي مسألة تعبير رمزي عن الاختلافات الاجتماعية، فقد أصبحت في الوقت الحاضر ناقلاً لخطر العدوى بصورة متزايدة، ويمكن أن تتحول إلى وصمة عار." ونتيجة ذلك، يتابع رومانيا القول إن هناك تغيرات اجتماعية مهمة، ستستمر أيضًا بعد نهاية الوباء منها "زيادة رقمنة سلوك التقارب، وزيادة تحويل تفاعلات العمل إلى تفاعلات عمل ذكية، وزيادة المسافة الاجتماعية في فضاءات مثل المدرسة والعمل، وزيادة ازدياد فئات معينة مثل السجناء السابقين والأجانب واللاجئين، وخصخصة التجربة الدينية ورقمنة المجتمعات الدينية"¹⁴. أما في ما يتعلق بالانتقال نحو العمل الذكي يرى رومانيا أنه يتطلب تحولًا هيكليًا شاملاً يؤثر في تعديل ميزانية وقت العمال، وتغيير في الثقافات التنظيمية السائدة، وأخيرًا، تحويل العلاقة بين العمل والعمارة الحضرية "معتبرًا أن هذه التحولات لن تكون فورية وستحتاج إلى "إعادة تصور أوسع للمعنى الاجتماعي للعمل والتفاعلات البشرية."

6. العمل عن بعد وآثاره النفسية:

حسب كريستين شوكلي (Kristen Shockley) الأستاذة المشاركة في علم النفس بجامعة جورجيا، التي قامت بدراسة لمصلحة مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية (National Science Foundation) عن الآثار النفسية التي أحدثتها العمل عن بعد في زمن الجائحة على عينة من الناس غيرت من عملها التقليدي نحو العمل عن بعد، فإن هذه الدراسة حملت بين طياتها أمورًا مثيرة للاهتمام، منها أن نسبة الذين يريدون أن يستمروا في العمل عن بعد هي 100% من العينة. وحسب شوكلي، لا تشير البيانات حقًا إلى أن الناس يتراخون أثناء عملهم عن بعد؛ فالأغلبية إما يحافظون على إنتاجيتهم ذاتها أو أكثر، وهناك تجربة أجريت في مركز اتصالات، وجدوا فيها أن العمال الذين عملوا من المنزل أجروا مكالمات أكثر بشكل ملحوظ، وعملوا ساعات أطول، وجودة مكالماتهم كانت تكافئ جودة مكالماتهم في السابق، وهو ما يكرس الشعور بأن كفاءة العمل من المنزل عالية كذلك، لأنها تكون بعيدة عن توترات فضاء العمل أو تشنجات زملاء العمل، كما ترى شوكلي أن مفهوم "المكتب في المنزل" سيحدث فرقًا كبيرًا في مدى جودة وراحة الأشخاص في العمل عن بعد¹⁵.

<http://www.aljazeera.net/news/whtereandart/2021/1/1714>

¹⁵ نفس المرجع السابق



وأجبرت جائحة كورونا ملايين الموظفين على أن يتحولوا بسرعة إلى العمل عن بعد. ومع ذلك، لا تزال بعض المنظمات والمؤسسات غير مستعدة لاستيعاب قوة عاملة تعمل عن بُعد، والموظفون الذين اضطروا إلى الانتقال بسرعة إلى العمل عن بعد معرضون لمشاعر عدم اليقين، والارتباك، والعزلة الاجتماعية، فضلاً عن تعذر إتمام بعض الأعمال عن بعد.



الفصل الثالث: العمل عن بعد في الجزائر.



1. أدبيات حول الرقمنة:

تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكانة هامة في الاقتصادات المعاصرة، هي تشمل قطاع نشاط مزدهر وقاعدة للابتكار في مختلف القطاعات الأخرى. و يتشارك (2017) OCDE و (2019) INSEE في تعريف هذا القطاع، بحيث " ينتمي إلى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأنشطة التالية: نشاط الإنتاج (إنتاج الحاسوب، البرمجيات، التلفاز، الراديو، الهاتف... إلخ) ونشاط التوزيع (تجارة الجملة العتاد الإعلام الألي... إلخ) والخدمات الاتصالات، خدمات الإعلام الألي، خدمات السمعي البصري... إلخ". ويقدم هوبرت ألكسندر سيمون (الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد السنة 1978) تعريفا يستند إلى خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "كل معلومة يمكن للأفراد الولوج إليها، سواء كانت شفها أو رمزيا، أو تقرأ عن طريق الحاسوب، أو توجه بالكتب وتخزن في الذاكرة الإلكترونية".

وقد أدى التطور والانتشار السريع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تغيير أساليب ممارسة الأنشطة الاقتصادية وأساليب حياة الأفراد فتنتج عن ذلك نوع جديد من الاقتصاد يسمى بالاقتصاد الرقمي وهو ما يجعله مرتبطا أساسا بتكنولوجيا المعلومات، الاتصالات، البرمجيات، الفضاء الإلكتروني. لذلك نجد أن (2019) INSEE يربط الاقتصاد الرقمي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات "الاقتصاد الرقمي يشمل قطاع الاتصالات، السمعي البصري، البرمجيات، الأنترنت وكذلك القطاعات التي تعتبر هذه التكنولوجيا أساسيا لنشاطها"¹⁶.

وهناك من يحصر مفهوم الاقتصاد الرقمي في التجارة الإلكترونية لكن الأصح أن الاقتصاد الرقمي هو نتاج للاستعمال الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجمل القطاعات الاقتصادية ومن طرف الإدارة والمؤسسات والأفراد. فيعرف (2012) MEDEF الاقتصاد الرقمي "كمجموع القطاعات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سواء في عملية الإنتاج أو الاستخدام والاستفادة". وبالنسبة لـ (2017) OCDE فتعتبر أن "الاقتصاد الرقمي يشمل العديد من جوانب الاقتصاد العالمي، فهو بالك يشمل البنوك التجارة، الطاقة، المواصلات، التعليم، الصحة ودور النشر". من خلال ما سبق يظهر جليا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر إحدى أهم مرتكزات الاقتصاد الرقمي، ولكن في حقيقة الأمر أنها ليست الركيزة الوحيدة لأن الاقتصاد الرقمي يتميز كذلك

¹⁶ سلمى بشار، تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا (كوفيد19)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2020/07/17، ص582



بتواتر كبير في مجال الابتكار والتجديد فيما يخص التكنولوجيا ونماذج الأعمال لذلك فإن الابتكارات التقنية المتواصلة كان لها أثر إيجابي على محمل الأنشطة والمعاملات الاقتصادية، كما أن انتشار الانترنت أظهر نماذج أعمال جديدة وذلك من خلال توسيع المساحات السوقية ومضاعفة وتسريع المعاملات والمبادلات¹⁷.

2. أهمية الرقمنة في القطاعات المتأثرة بجائحة كورونا:

لقد أثرت جائحة كورونا على عديد القطاعات الاستراتيجية بفعل سياسات الغلق والتباعد الاجتماعي كقطاعات التعليم و الصناعة و التجارة و الخدمات المالية، كما زاد الضغط بشكل كبير على قطاع الصحة و الذي لم يكن مهياً بشكل كاف لمواجهة هذا النوع من الوباء حتى في الدول التي بها منظومة صحية متقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا و إيطاليا.

وقصد مواجهة هذه الجائحة لجأت مختلف الدول إلى سياسات دعم مالي خصوصاً القطاع الصحة بعد أن أصبح التعايش مع الفيروس أمراً حتمياً. لكن إحدى أهم التوجهات العالمية في هذا الإطار كانت تعزيز الرقمنة وتسريع استخدام الأدوات الرقمية في جميع القطاعات المشار إليها سابقاً.

2. 1. قطاع الصحة:

تساهم الرعاية الصحية في حوالي 10.4% من الناتج المحلي العالمي، وقد بلغت قيمة صادرات الصحة الإلكترونية قرابة 80 مليار دولار سنة 2017. وتعتمد الصحة الإلكترونية على الذكاء الاصطناعي وقواعد البيانات الضخمة والسجلات الصحية الإلكترونية و الرعاية الصحية عن بعد، لذلك تلخص مزاياها في:

- تحسين جودة الرعاية،
- كفاءة التكلفة و تخطيط الموارد،
- تعزيز قاعدة البيانات والأدلة لاستخدامها في الوقت المثالي،
- متابعة الأوبئة و حصرها جغرافياً و ديمغرافياً مثل ما يحصل مع كوفيد 19،
- تشخيص حالات المرضى و متابعتها ومعالجتها بشكل أدق.¹⁸

وقد تطرق Fagherazzi et al. (2020) إلى أهمية الطب عن بعد و إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من أجل الحد من خطر انتقال العدوى. كما أبرز et al. (2020) Kapoor دور الحلول الرقمية في مواجهة هذا الفيروس و اعتبارها كأفضل حلول متاحة حالياً عبر العالم. و قدم (2020)

¹⁷ نفس المرجع السابق، ص 583

¹⁸ نفس المرجع السابق، ص 583-584



Van Spall et al. رؤية لاستغلال التكنولوجيا الرقمية لتسيير و حصر وباء كورونا من خلال المراقبة الاستباقية و توسيع الاختبارات والعزل المقيد للمصابين، وهي رؤية أثبتت حسب الباحثين نجاعتها في بعض الدول المتقدمة.

2.2. قطاع التعليم:

لقد تسببت جائحة كورونا في انقطاع أكثر من 1.6 مليار تلميذ و طالب عن الدراسة، أي ما يقارب 80% من الطلاب، و جاء ذلك في وقت تعاني فيه العديد من الدول من أزمة تعليمية تظهر من خلال التسرب المدرسي، ضعف الهياكل التعليمية، الاختلال الجغرافي لفرص التعليم و ضعف الجودة. لذلك فإن التعلم الإلكتروني (E. Learning) و التعليم الإلكتروني (E. Education) برزتا ليس فقط كأفضل سياسة لمواصلة العملية التعليمية خلال جائحة كورونا وإنما كذلك لدخول مسار تعميم و تحسين الخدمات التعليمية لمختلف الفئات والمناطق الجغرافية والخروج من الأزمة بشكل أقوى و في أفضل مسار.

في هذا الإطار أظهر Crawford et al.(2020) من خلال تحليل وثائقي الاستراتيجيات التعليم العالي خلال جائحة كورونا عبر 20 دولة موزعة على كل القارات أن الاعتماد على التعلم عن بعد هي أهم استراتيجية اتبعتها هذه الدول قصد مواصلة العملية التعليمية مع تسجيل فوارق في نتائجها حسب درجة تطور التكنولوجيا الرقمية في كل بلد، كما بين Mulenga and Marban (2020) أن التعلم الرقمي يمكن أن يكون استجابة إيجابية لفترة الإغلاق خلال انتشار الوباء، و ذلك من خلال دراستهم التي اقتصرت على تعليم الرياضيات في المستوى الثانوي.¹⁹

2.3. قطاع الصناعة:

تعتبر الرقمنة في ظل جائحة كورونا إحدى الاستراتيجيات الكفيلة باحترام التباعد الاجتماعي و مواصلة العمل عن بعد، وهو ما يقلص من حجم الخسائر المتوقعة في قطاع الأعمال، لكن الأكيد أن أهمية الرقمية في القطاع الصناعي أكبر من ذلك بكثير. وتشير بعض التوقعات أن القيمة المضافة للتكنولوجيا الرقمية في القطاع الصناعي يمكن أن تصل إلى 3.7 ترليون دولار بحلول عام 2025. و تقدم هذه التكنولوجيا العديد من الحلول مثل تطبيقات تصميم المنتجات و معدات التصنيع و اختبارها نظرياً، معالجة ومشاركة البيانات لضبط الجودة، تحسين أنظمة الإدارة و التسويق، و هذا ما ينتج عنه زيادة سرعة الابتكار وتحسين توظيف العمال و تطوير كفاءتهم و كذلك تحسين رضا المستهلكين و كسب ثقتهم و الحفاظ على أعمال الشركات وتحسين تنافسيتها. و قد أكد هذا الطرح Melluso et al. (2020) وكذلك

¹⁹ نفس المرجع السابق، ص 585



Javaid et al., (2020) والذين رجحوا أن الاعتماد المكثف لهذه الحلول يمكن أن يسرع من بلورة الثورة الصناعية الرابعة.

2. 4. قطاع الخدمات المالية و التجارة:

يعتبر قطاع الخدمات المالية و التجارة أعلى القطاعات المستثمرة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، حيث أن تطبيقات البنوك و الخدمات المصرفية الرقمية وتطبيقات التجارة الإلكترونية تساعد في تحقيق الشمول المالي و زيادة شفافية و أمن المعاملات و تخفيض تكاليفها و كذلك توسيع خيارات الاستيراد والتصدير. كما أنه في ظل إجراءات الغلق و العزل خلال²⁰ جائحة كورونا تعثر الخدمات المالية الرقمية و التجارة الإلكترونية أفضل خيار للتجار و المستهلكين و الشركات من أجل مواصلة النشاط والتغلب على الندرة مع احترام كل اجراءات الغلق و التباعد الاجتماعي و الحد من التنقل.

في هذا الإطار، أكد Arner et al. (2020) أن الوسائل و الخدمات المالية الرقمية التي طورت عقب الأزمة المالية لسنة 2008 يمكن أن تلعب دورا بارزا في مواجهة الرهانات الآنية التي تخلفها جائحة كورونا. كما بين Winarsih et al., (2020) أن التجارة الإلكترونية هي أحد أهم السبل لمواصلة واستدامة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال هذه الجائحة، وهي نفس النتيجة التي أكدها Hasanet et al., (2020) فيما يخص المبادلات التجارية بين الشركات الماليزية و الصينية رغم انخفاضها للحد الأدنى خلال هذه الأزمة الصحية.

بالنظر لما سبق عرضه، يتبين لنا أهمية الرقمنة كخيار استراتيجي سواء لمواجهة تبعات جائحة كورونا و كذلك تطوير و زيادة كفاءة القطاعات الاستراتيجية. لكن هذا يتوقف على مدى تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و انتشاره الأفقي في أي بلد.²¹

3. دخول حقبة جديدة من العمل عن بعد:

قبل الجائحة لم يكن يعمل من المنزل على نحو غرضي إلا جزءا ضئيلا من القوى العاملة. ففي الاتحاد الأوروبي، تفاوتت نسبة حدوث العمل عن بعد المنتظم أو العرضي (العمل عن بعد من المنزل والعمل عن بعد المتنقل على نحو مشترك) من 30 بالمئة أو أكثر في الدانمرك وهولندا والسويد إلى 10 بالمئة أو أقل في الجمهورية التشيكية واليونان وإيطاليا وبولندا. وبناء على الدراسات، كان ما لا يزيد عن 20 بالمئة من القوى العاملة في الولايات المتحدة تعمل بانتظام أو على نحو عرضي من المنزل أو مكان بديل آخر، و 16 بالمئة في اليابان، و 1.6 بالمئة فقط في الأرجنتين (Eurofound و ILO، 2017).

²⁰ نفس المرجع السابق، ص 586

²¹ نفس المرجع السابق، ص 587



بين شهري كانون الثاني يناير وآذار/مارس 2020، مع انتشار حالات العدوى بكوفيد. 19 في جميع أنحاء العالم.

أصدرت دولة تلو الأخرى تعليمات لأصحاب العمل بإغلاق العمليات، وإذا أمكن، بإدخال العمل عن بعد بدوام كامل لعمالهم، ومنحت القليل من الوقت للاستعداد لصاحب العمل والعامل على السواء. إنه شيء خطط له كحل مؤقت قصير الأمد لكن استمر لشهور.²²

نتيجة لأوامر البقاء في المنزل الصادرة عن الحكومة، بدأ حوالي 4 من كل 10 موظفين في أوروبا العمل عن بعد. لقد حدثت أكبر زيادة في العمل عن بعد في البلدان الأكثر تضرراً من الفيروس، والبلدان التي كان العمل فيها عن بعد متطوراً جيداً قبل الجائحة. ففي فنلندا، تحول ما يقرب من 60 بالمئة من الموظفين إلى العمل من المنزل؛ أما في لوكسمبورغ وهولندا وبلجيكا والدنمارك، فكانت النسبة أكثر من 50 بالمئة؛ وفي أيرلندا والنمسا وإيطاليا والسويد، كان حوالي 40 بالمئة من الموظفين يعملون عن بعد. في هذه البلدان، كان وقت عمل العمال أقل. في المتوسط، في أوروبا، بدأ العمل عن بعد 24 بالمئة من الموظفين الذين لم يعملوا من المنزل من قبل، مقارنة بـ 56 بالمئة من الموظفين الذين عملوا من المنزل من قبل على نحو عرضي. وعلى الرغم من ذلك، تظهر هذه القفزة في الأرقام أنه باستخدام التكنولوجيا والأدوات المناسبة (على سبيل المثال، أدوات الاتصالات) وإعادة تنظيم العمل، يمكن تنفيذ الكثير من الأعمال عن بعد عما كان يفترض سابقاً.

كما يحتاج أصحاب العمل إلى مراعاة وجهات نظر العمال فيما يتعلق بتحديات وفرص العمل عن بعد بالنسبة لهم (الأسرة والوضع المعيشي ونوع الدور والمهارات...). ويحتاج العمال وممثلوهم إلى لعب دور نشط في عملية صنع القرار من خلال حوار اجتماعي بناء يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، بما في ذلك المشاورات أو تبادل المعلومات أو التفاوض.

وسيتطلب هذا العصر الجديد من العمل عن بعد استخداماً أوسع نطاقاً لنوع جديد من الإدارة. نوع أكثر دقة وأكثر استناداً إلى النتائج وأيضاً طريقة جديدة للعمل أكثر استقلالية ومرونة وأفضل تكيفاً مع الظروف الفردية وما يفضلهُ الموظفون²³ مقارنة بالفترات السابقة.

تستكشف هذه الحقبة كيف يمكن للمؤسسات بناء القدرة على الصمود وتحسين ممارسات الإدارة وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة وتقليل العوائق أمام نظام بيئي للعمل الفعال عن بعد يحمي صحة الموظفين ورفاههم مع الوفاء بالالتزامات. التنظيمية والأهداف بفعالية.²⁴

²² ترجمة بسام أبو الذهب، العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد 19 وما بعدها دليل علمي، منظمة العمل الدولية، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق، 2020، ص ص 5-6

²³ نفس المرجع السابق، ص 6



4. أنواع العمل عن بعد:

4.1. من ناحية شكل العمل:

. التفرغ الكامل للعمل عن بعد: يقوم الموظف بإتمام كل مهامه المنوطة به في عمله خارج بيئة المكتب أو مكان العمل التقليدي؛ وهذا قد يتضمن العمل من المنزل، أو من مركز اتصال عن بعد أو من مكتب العميل. وهذا النوع من العمل يؤدي إلى خفض محتمل في النفقات على أساس المشاركة في مكاتب العمل أو تكاليف تأجير مكان للعمل.

. العمل عن بعد بالتفرغ الجزئي: يقضي الموظف في العمل عن بعد جزءاً من الوقت بصورة رتيبة ووفق جدول محدد، وقد يكون العمل ليوم أو أكثر كل أسبوع أو لعدة أيام في الشهر أو على فترات متفاوتة مثل عدة أيام كل بضعة أسابيع. وهذا النوع من العمل يؤدي حتماً إلى وفرة في مساحة مكاتب العمل، حيث يمكن تداول أمانة العمل أو التشارك فيها.

. العمل عن بعد بالطلب أو وفق الظروف: فهو العمل بصورة غير منتظمة، وتشمل تلك الظروف العمل البديل لشخص نتيجة ظروف طبية أو العمل في مشاريع خاصة مؤقتة. وهذا النوع من العمل يكون مفيداً ويلعب دوراً هاماً في الأحوال الطارئة، مثل العمل الطارئ خلال أحداث ١١ سبتمبر أو خلال المظاهرات الجماعية المناهضة للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي.²⁵

4.2. من ناحية مكان العمل:

- العمل من المنزل (homete work): هو الشكل الشائع، حيث يتم تخصيص جزء من المنزل وتجهيزه بالمعدات الضرورية لأداء العمل بكل أريحية وبشكل يستطيع الموظف من خلاله من الحفاظ على وثائق العمل من الضياع والإتلاف، وعادة ما تدفع المنظمة تكاليف التجهيز عن الموظف، أو يتم التعويض عن ذلك.
- المكاتب التابعة (Sattellite iffices): تسمح للموظفين من منظمة واحدة بالعمل والتوصل مع المكتب المركزي.
- مراكز العمل المجاورة (neighbourhood work centres): والتي يتشارك فيها الموظفون من منظمات مختلفة المساحات والمعدات المختلفة، وهي عادة تكون قريبة من المنزل والتي يتم تهيئتها من طرف المجتمع المحلي أو رجال الأعمال.²⁶

²⁴ نفس المرجع السابق، ص7

²⁵ نحو مجتمع المعرفة، مركز الانتاج الاعلامي، سلسلة دراسات يصورها مركز الانتاج الاعلامي، جامعة الملك عبد العزيز، الاصدار 12، ص15

²⁶ مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد12، العدد01 الخاص، الجزء1، جانفي2021، ص8



5. العوامل المسببة للعمل عن بعد:

إن العوامل التي تدفع إلى العمل عن بعد قد تكون متشعبة ومعقدة، غير أن هناك أربعة عوامل هامة يمكن أخذها في الاعتبار، وهي:

- التغير في البنية التنظيمية المجتمع المعرفة
- التقنية
- السياسات العامة
- ميل الفرد وصاحب العمل

لقد بدأت التنظيمات التقليدية في أماكن العمل خلال الثورة الصناعية الأولى؛ حيث كان الموظف متفرغاً لوظيفته بعمل عدد معينة من الساعات في اليوم وعدداً من الأيام في الأسبوع فيما عدا العطلات والاجازات العادية في اليوم وعدداً من الأيام في الأسبوع فيما عدا العطلات والاجازات العادية والمرضية؛ وعادة ما يستمر في وظيفته في نفس المؤسسة طوال حياته المهنية مع تلقي العلاوات والترقيات والحوافز. غير أن هذا النموذج من الوظائف والأعمال بدأ في الانقراض تدريجياً، حيث أصبح من الشائع أن يغير الموظفون وظائفهم عدة مرات خلال مزاولتهم الحياة المهنية. وهذا قد يكون سعيًا وراء مركز وظيفي أفضل، أو زيادة في الراتب، أو رغبة في تحمل مسؤولية أكبر، إلى جانب دوافع نفسية أو اجتماعية متنوعة؛ بل كان من الشائع في المنتصف الأخير من القرن العشرين أن الموظف الأمريكي، باستثناء الحرفيين، يبدل مكان عمله مرة كل خمس سنوات على أكثر تقدير، بل إن العديد من الموظفين يعملون وفق نظام «ساعات العمل المرنة» بدلاً من ساعات العمل الثابتة.

كما أن أصحاب الأعمال أصبحوا يتجهون بعيداً عن فكرة أماكن العمل المركزية²⁷ ويميلون نحو الاعتماد على العمل عن بعد. كذلك تستخدم بعضا لمنظمات العمالة غير المتفرغة أو المؤقتة؛ إلى جانب التعاقد على العمل أو على القيام بالعمل مع مؤسسات أخرى أو باستخدام الإمكانيات الخارجية. ويرجع هذا التغير إلى عدم صلاحية التنظيمات التي تم تكوينها في عصر الصناعة، كما أنها مقيدة ومحدودة في عصر المعلومات؛ فالشركات تدرك الآن أن الأفراد لا التقنية هم الذين يمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي؛ وبشكل عام يزداد الإنتاج لو حصل الأفراد على الحوافز اللازمة، ذلك لأن طرق الإنتاج الحديثة تعتمد كلياً على الإنسان. كما أن المعلومات والأصول الثابتة التي يصعب تقديرها مادياً مثل الموهبة، وخدمات الزبائن والقدرة على حل المشاكل التي يقدمها الأفراد هي مفاتيح النجاح للتنظيمات المعاصرة. كذلك الذكاء وخفة الحركة مفتاح آخر في ذلك النوع من التنظيمات. كل ذلك لا يتوقف عند القدرة على

²⁷ نفس المرجع السابق، مجتمع المعرفة، ص 17



التكيف فحسب، بل يؤكد أيضاً الحاجة إلى الاستجابة المباشرة، ومواصلة إعادة توجيه الأهداف والأعمال إلى مسارها، واتباع سبل صالحة لحل القضايا تلك الخصائص الهامة المطلوبة لهذا النوع من التنظيم الجديد تعزز العمل عن بعد الذي يتماشى مع الميول التنظيمية الجديدة.

إن تقنيات المعلومات والاتصالات كانت الدوافع الرئيسة للتغيرات في المجتمع وكذلك في مكان العمل عبر العقود الثلاثة الماضية ومع النمو في استخدام الإنترنت والاتصالات المتنقلة توفرت التطلعات المتجددة للعمل عن بعد فالهواتف المحمولة لديها القدرة على إرسال وتسليم الرسائل الإلكترونية، وعقد المؤتمرات بالفيديو، إلى جانب الهاتف وقدرات توصيل البيانات، كل ذلك يزيد من سهولة العمل عن بعد من أي مكان في العالم.²⁸

وتتجلى نتائج الفوائد الاقتصادية للعمل عن بعد في أن الحكومات والمؤسسات العامة تبدي اهتماماً بالغاً بالعمل عن بعد وهناك أربعة أسباب أساسية تؤدي إلى دعم الناس للعمل عن بعد:

- خفض حركة المرور في المناطق المأهولة بالسكان والمدن .
- ترشيد الطاقة .
- تأمين اقتصاديات المناطق الريفية.
- توفير فرص عمل في بعض المناطق والحفاظ عليها .

ولقد وضعت بعض الحكومات مثل الحكومة البريطانية سياسات عامة توفير فرص عمل في بعض المناطق والحفاظ عليها . ولقد وضعت بعض الحكومات مثل الحكومة البريطانية سياسات عامة للمساعدة في ترويج العمل عن بعد.²⁹

6. مميزات العمل عن بعد:

. زيادة الانتاجية: تعتمد انتاجية الموظفين على عوامل متعددة منها رضا الموظفين على العمل ويساعد العمل عن بعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، كما يقلل من عوامل التششت مثل المحادثات الجانبية غير الضرورية وأعباء التنقل والتوتر الناشئ عن التقصير في رعاية الأسرة. كما يقلل العمل عن بعد من تغيب الموظفين، ففي كثير من الأحيان يحتاج الموظفون إلى العطلات ليس فقط لأسباب مرضية وإنما أيضاً لتجنب الضغوط اليومية والوفاء باحتياجات أسرهم وتساعد مرونة العمل عن بعد في انجاز العمل في أوقات تلائم الموظفين وتزيد استعدادهم للعمل الاضافي وسجلت بالفعل

²⁸ نفس المرجع السابق، ص18

²⁹ نفس المرجع السابق، ص19



شركات منها "بست باي" و"بريتش تيليكوم" و"داو كيميكال" زيادة في انتاجية العاملين عن بع بنسبة تتراوح بين 35% إلى 40%.

. حين ادارة الوقت: يقلل العمل عن بعد إهدار الوقت بسبب المحادثات الجانبية والاجتماعات المطولة غير المثمرة، ففي كثير من الاحيان تتميز الاجتماعات عن بعد بتنظيم أفضل وأجندة محددة، وخلالها تتساوى المساحة المتاحة لمختلف الأصوات بعيدا عن سطوة صوت واحد.

. الاستقلال: بعيدا عن فريق العمل والاشراف المباشر ومساعدة الدعم التقني بطور الموظفون عن بعد مهارات الاستقلال والتوجيه الذاتي، الأمر الذي يعزز قدرتهم على الإبداع والتكيف في حالات الطوارئ دون التركيز إلى توجيهات الادارة المركزية.

. توفير التكاليف: تعتبر المؤسسات توفير التكاليف ضمن أهم مميزات العمل عن بعد وتشمل أوجه توفير ايجارات العقارات والطاقة ومساحات إيقاف السيارات والمقابل المالي للسفر والتجهيزات اللوجستية وعلى سبيل المثال، فمن خلال العمل عن بعد وفرت شركة أي.بي.أم. 50 مليون دولار من تكاليف العقارات، كما حققت شركة أمريكا اكسبريس، وفورات تتراوح بين 10 إلى 15³⁰ مليون دولار بفصل سياسات العمل عن بعد وتقليل مساحات مكاتب العمل وبطبيعة الحال يقابل توفير في العقارات إنفاق آخر يتعلق بتقنيات الاتصالات والدعم التقني عن بعد وتزويد الموظفين بالأجهزة اللازمة لإنجاز أعمالهم.

. اجتذاب الكفاءات البشرية: يسمح العمل عن بعد للمؤسسات باختيار الموظفين دون التقيد بجنسيات محددة أو سكان مناطق جغرافية معينة، ما يسهم في تكوين قوى عاملة متعددة الثقافات. كما يتيح لفئات كثيرة مواصلة العمل ومنهم الافراد المسؤولين عن رعاية أسرهم وذوي الاحتياجات الخاصة بعيدا عن عقبات التنقل اليومي إلى العمل.

. التوافق مع متطلبات بيئية وتنظيمية: في ضوء مساعي كثير من المؤسسات للحد من بصمتها الكربونية وتأثيرها السلبي على البيئة، يعد العمل عن بعد خطوة يسيرة في ذلك بالتوفير في استهلاك الطاقة في المباني والتنقل. وتقدم بعض البلدان حوافز مالية للمؤسسات الداعمة للعمل عن بعد.³¹

7. آليات تنفيذ العمل عن بعد:

يتعين على الادارة المعنية وضع الآليات الضرورية لتطبيق العمل عن بعد لضمان استمرارية أداء الخدمات العمومية، وذلك من خلال توفير:

³⁰ غادة محمد، دليل العمل عن بعد للمؤسسات الحكومية، حكومة المستقبل، مارس 2020، ص 4

³¹ المرجع نفسه



- حواسيب محمولة
- بريد الكتروني مهني
- شبكة الاتصال عبر الانترنت
- أنظمة الحماية، بما يضمن امن وسرية المعلومات ومعايير الامن السيبراني التي تحددها المديرية العامة لأمن نظم المعلومات.

- البرمجيات وادوات العمل الجماعي "outils de travail collaboratif"
- توفير الآليات والتطبيقات والوسائل التقنية الامنة لعقد الاجتماعات عن بعد بالصوت والصورة "visioconférence"
- اعتماد الشركة الافتراضية الخاصة (VPN) تربط أجهزة الموظفين المشتغلين عن بعد بالشبكة الامنة.

- تكييف متطلبات العمل بما يتلاءم وطبيعة المهام والوظائف والحالات الصحية مع التأكد على أهمية عدم الاخلال بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بفئة الموظفين المعنيين بعمل عن بعد
- التأكد من توفير واستخدام كافة الوسائط التقنية والتواصلية من طرف الموظفين المعنيين بالعمل عن بعد

- اعداد وتوقيع التزامات . (ميثاق العمل عن بعد) بين الادارة والموظف يحدد الشروط والضوابط والالتزامات. الواجب على كل طرف التقيد بها.³²

8. نطاق تطبيق دليل العمل عن بعد:

1. يطبق هذا الدليل على كافة الوزارات والجهات الاتحادية.
2. يجوز للجهات الاتحادية وفق الاطار الزمني المحدد ضمن البند خامسا من هذا الدليل تطبيق العمل عن بعد وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل وطبيعته الوظائف ونوعيته الخدمات المقدمة من قبلها على الفئات المبينة ادناه من الموظفين التابعين لها وهم:

- الحوامل بموجب تقرير طبي يثبت ذلك
- اصحاب الهمم
- المصابين بأمراض مزمنة وحالات ضعف المناعة وأعراض نفسية بموجب تقرير طبي يثبت ذلك

- الموظفين من الفئة العمرية فوق 60 عاما

³² صلاح لطفي وآخرون، ادارة العمل عن بعد، معهد الادارة العامة، سلسلة تقارير تحليل الموقف، التقرير الخامس، يوليو 2020، ص 6



● الامهات من الموظفات اللاتي يقمن برعاية أبنائهن من الصف التاسع فما دون شريطة ان لا تتطلب مهامهن الوظيفية ضرورة تواجدهن في مقر العمل (بموجب وثيقة تحددها جهة العمل تثبت ذلك)

3. تستثني عقود الخدمات التي تدار من خلال التعهد من نطاق تطبيق هذا الدليل. وتقرر الجهات الاتحادية آليات تنفيذ هذه العقود وبما يخدم مصلحة الجهة ولا يتعارض مع الموظفين في ظل الظروف الطارئة.³³

9. أفضل التطبيقات والبرامج العمل عن بعد في الجزائر:

يتجه العالم حاليا إلى العمل والتعليم عن بعد، حيث اثبتت ازمة فيروس كورونا انه ليس من المهم تواجد الموظفين والعاملين في مكان واحد لإنجاز الأعمال وأن التعلم عن بعد قد يكون بجودة التعليم الوجيه. وتتمثل إحدى الفوائد الرئيسية المفترضة للعمل عن بُعد في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. وهنا نعرض أفضل التطبيقات والأدوات التي تعمل على تنظيم عملية التواصل وتنسيق المهام بين أعضاء الفريق الواحد.

1. **Slack** : من التطبيقات الجديدة التي تسهل عمليات الدمج لتسهيل تبسيط إدارة المشروع والاتصالات. استخدم لتبادل الأفكار والتعاون ومشاركة الملفات وتزويد الجميع برؤية واضحة لكل ما يحدث.

- المراسلة الفورية: اتصال مباشر بين كل عضو في الفريق من أجل تعاون سلس.
- إمكانية إظهار الحالة للمستخدمين: يمكن للمستخدمين تعيين حالات التوفر للتركيز على المهام الفردية حسب الحاجة.
- مشاركة الملفات: مشاركة الملفات والصور ومقاطع الفيديو وأنواع الملفات الشائعة الأخرى.
- مكالمات الصوت والفيديو: مكالمات الصوت والفيديو مباشرة من خلال التطبيق.
- مشاركة الشاشة: يسمح لأعضاء الفريق بعرض عملهم للآخرين في الوقت الفعلي من أجل تعاون أقوى.

2. **Trello** : يعد هذا التطبيق أداة رائعة لإدارة المشاريع وأداة قائمة المهام التي يمكنك استخدامها لتصوير المشاريع والمهام المعينة. يمكنك تخصيص البطاقات بالشكل المناسب (على سبيل المثال،

³³ دليل تطبيق "العمل عن بعد" في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مارس 2020، ص 5



حسب الإنجاز: "قيد العمل" و "جاهز للبدء" و "تم". والذي يقلل من الحاجة لسلسلة الإيميلات الطويلة والمركبة³⁴.

3. Google Hangouts :

يتميز هذا البرنامج ببساطة استخدامه وهو ملائم للتواصل بين أعضاء الفريق الواحد جميعاً أو محادثات فردية.

4. Zoom :

إذا كنت تعمل ضمن مجموعة كبيرة وتبحث عن أداة اجتماعات تسمح لك باستضافة عدد كبير من الأشخاص، فسيكون Zoom خيارك الافتراضي. يمكنك أيضاً تسجيل اجتماعاتك وبثها للرجوع إليها في المستقبل. ويقدم البرنامج الخصائص التالية:

- اجتماعات الفيديو: يمكن إجراء اجتماعات فيديو ومكالمات الفيديو بين شخصين أو أكثر.

- المكالمات الصوتية: يمكنك أيضاً إجراء مكالمات صوتية جماعية أو ثنائية عندما لا تكون الاجتماعات وجهًا لوجه ضرورية.

- ندوات عبر الإنترنت: يمكنك أيضاً استخدام Zoom لاستضافة ندوات عبر الإنترنت.

- المراسلة: يمكن لأعضاء الفريق إرسال رسائل باستخدام Zoom.

- مشاركة الملفات: مشاركة الملفات أثناء وخارج المحادثات المرئية / الصوتية للتعاون بين أعضاء الفريق الواحد.

5. Google drive :

تتمكنك هذه الأداة من تخزين جداول البيانات والمستندات وغير ذلك الكثير، وإمكانية العمل عليها باستخدام حساب Google العادي. وتقدم هذه الأداة الخصائص التالية:

المستندات: مستندات Word وجداول البيانات والعروض التقديمية وجميع المستندات الأساسية وإمكانية تحريرها والعمل عليها بين أعضاء الفريق الواحد ومشاركة التغييرات.

التخزين الحسائي: إن عنصر التخزين في Google Drive هو ما يجعلها مفيدة جداً للعمل عن بُعد، مما يسمح لهم بإنشاء الملفات وتحميلها ومشاركتها والتعاون في العمل عليها³⁵.

6. Taskade :

تم تصميم هذا التطبيق بغرض التعاون. حيث يمكن أعضاء الفريق من مشاركة مشاريعهم والتواصل معاً ومشاهدة التغييرات في اللحظة التي تحصل فيها ويسهل عملية التخطيط والتنظيم وتحديد أولويات المهام القادمة على قائمة المهام المطلوبة، كما يتيح سير العمل الخاص بك وإنجاز العمل.

³⁴ <http://algeria.sahafah.net>

³⁵ <http://www.caseinpointco.com>



7. Heyspace : برنامج بسيط لإدارة المشاريع والمهام مع ميزات الاتصال والتعاون، ويعمل على زيادة المشاركة والوضوح من خلال تنسيق وتنظيم المشاريع مع العملاء والموردين والموظفين. ويمكنك استخدامه على الويب وسطح المكتب والهواتف المحمولة ويوفر هذا البرنامج إمكانية تنظيم المواعيد والاجتماعات من خلال التقويم الداخلي الخاص بك³⁶.

10. التزامات الادارة في العمل عن بعد:

- توفير الوسائل التقنية والتكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل عن بعد
- الالتزام بالتعليمات الصادرة عن المديرية العامة لمنظم المعلومات وبالتوجيهات الوطنية لأمن نظم المعلومات موضوع منشور رئيس الحكومة رقم 2014/03 للرفع من القدرات الوقائية والعملية لبلادنا لضمان حماية وسلامة المعلومات السيادية، وضمان التشغيل الأمثل لنظم المعلومات
- الالتزام بمقتضيات القانون رقم 08.09 المتعلق بحماية الاشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي
- التنسيق باستمرار مع مصالح نظم المعلومات للإدارة ووكالة التنمية الرقمية لتبني استعمال الحلول الرقمية
- اعتماد التوقيع الالكتروني على الوثائق الإدارية طبقا للقانون رقم 05.53 المتعلق بالتبادل الالكتروني للمعطيات القانونية
- التزام الجهة المكلفة بالأنظمة المعلوماتية بالنسخ الاحتياطي لمختلف قواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية
- توفير الوسائل التقنية لحماية البيانات المتبادلة الكترونيا
- تقنية الصلاحيات الخاصة لولوج الأنظمة لإنجاز العمل عن بعد
- برجة وإعداد وتهيئ الاجتماعات عن بعد مسبقا عبر الآليات والتطبيقات والوسائل التقنية الآمنة
- التدابير القانونية والقواعد الخاصة بكل إدارة وبالجهات المختصة المتعلقة بحماية المعطيات وسريتها.³⁷

11. ادارة الموظفين العاملين عن بعد لفترات طويلة:

لا يزال العمل عن بعد مستمر لعدد كبير من الموظفين حتى بعد الإغلاق، المشرفون ليسو معتادين على إدارة فرقهم دون إشراف شخصي. يشعر الموظفون بالقلق والتوتر، وخاصة الآباء والامهات والموظفين

³⁶ المرجع نفسه

³⁷ دليل "العمل عن بعد" بالإدارات العمومية، قطاع اصلاح الادارة، وزارة الاقتصاد والمالية المملكة العربية، أبريل 2020، ص8



الذين يعملون من المنزل في ظروف مادية وفنية غير مناسبة. ويتمثل الهدف من الاجراءات المحتملة في ضمان الاداء المناسب للموظفين عن العمل عن بعد³⁸.

طرق التعامل مع الوضع /التحدي	الاجراءات المحتملة لمنع الوضع /التحدي/او التكيف معه
	ضمان ظروف مادية مناسبة: 1. دعم موظفيكم في انشاء مكتب منزلي، مع ضمان بيئة العمل والراحة لمنع التوتر والتعب 2. التأكد من ان الموظفين الذين يعملون عن بعد مجهزون بأجهزة كمبيوتر محمولة امنة والوصول إلى الشبكة الافتراضية الخاصة (VPN) والوصول الجيد إلى الانترنت. 3. تشجيع الجمع بين العمل في موقع المؤسسة والعمل عن بعد (أيام او ساعات) حماية موظفيكم عند العمل عن بعد: 4. وضع حدود زمنية من أجل إشراك العاملين عن بعد في الاجتماعات والمكالمات، لضمان الراحة الكافية في غير ساعات العمل 5. اقتراح وقف الاتصال في وقت معين (ليس فقط الموظفين الذين لديهم أسرة) من اجل مساعدة الموظفين على الحفاظ على التوازن جيد بين العمل والحياة لغايات تسديد تكاليف العمل عن بعد: 6. تقديم الاجهزة المريحة واجهزة تكنولوجيا المعلومات اللازمة للعمل عن بعد المنتظم والممتد او سداد تكلفتها 7. سداد تكلفة الوصول إلى الانترنت عالي السرعة في المنزل لموظفين مختارين (ربما يقتصر على الفئات الدنيا) لغايات تحديد المخاوف واحتياجات الدعم: ³⁹ 8. استخدام استطلاع للتحقيق من شعور موظفيكم عند العمل عن بعد والصعوبات التي يواجهونها، يمكنكم العثور على نماذج الاستطلاعات وامثلة عليها عبر الانترنت مثل: http://www.surveymonkey.com/mp/coronavirus_working_from_home_chek_in_survey

أ. دعم موظفيكم عند العمل عن بعد

³⁸ ادارة الموارد البشرية في سياق كوفيد 19، حصر الافكار لدوائر الخدمة المدنية ووحدات الموارد البشرية والمدراء، النسخة الاولى، 9 تموزا

يوليو 2020، ص ص 16، 17

³⁹ نفس المرجع



template/ http://www.shrm.org/resourcesandtools/tools/samples/hr_forms/pages/coronavirus.covid19.employee.return.to.work.survey.aspx 9. استخدام استطلاع مختلف عن الاستطلاع السابق أو اجتماع عبر الانترنت من اجل جمع معلومات حول تصورات المشرفين الخاصة بإدارة الفرق العاملة عن بعد	
ضمان الاشراف السلس: 1. تدريب المديرين والمشرفين على قيادة الموظفين العاملين عن بعد وتشجيع العمل الجماعي لدى الموظفين في موقع المؤسسة والعاملين عن بعد 2. الطلب من المشرفين تقييم فريق العمل عن بعد بناء على النتائج والانجازات وليس وقت العمل (الدوام الوجاهي)	ب. ضمان القيادة والاشراف المناسبين
1. ضمان الوصول الكامل إلى جميع انظمة تكنولوجيا المعلومات الرئيسية للمؤسسة من المنزل 2. اتخاذ تدابير مؤسسية للسماح بالعمل عن بعد في اكبر عدد ممكن من اجراءات العمل، يمكن ان يضمن ذلك استمرارية بعض الخدمات حتى في حالة عدم وجود عدد كاف من الموظفين في موقع المؤسسة 3. استخدام العمل عن بعد في اجراءات العمل العادية 4. ضمان المشاركة الكاملة للعاملين عن بعد في الفرق المهنية والاجتماعات ذات الصلة⁴⁰.	ج. إيجاد الظروف للعمل عن بعد المنتج

12. التزامات الموظف في العمل عن بعد:

- يجب على الموظف الذي يعمل عن بعد الالتزام بما يلي:
- الحصول على الموافقة المسبقة على العمل عن بعد من طرف الادارة المعنية.
- تسليم العمل المطلوب انجازه في الاوقات المحددة.
- ضمان سهولة التواصل والتفاعل مع المسؤولين وجميع الموظفين من خلال الر على كافة المكالمات ورسائل البريد الالكتروني الواردة عليه سواء من رؤسائه او زملائه في العمل
- انجاز المهام والاعمال المطلوبة منه على الوجه الامثل خلال الاوقات المحددة

⁴⁰ نفس المرجع



- . توفير ادوات مكتبية او استعمال وسائل تكنولوجيا مثل ملف "word" او "notepad" او غيرهما من الوسائل لأخذ الملاحظات وتدوين الافكار
- . تجنب النقشات الجانبية او الملاحظات التي يمكن ارسالها عبر البريد
- . توثيق اهم النقاط التي تمت مناقشتها في الاجتماع للرجوع إليها وقت الحاجة
- . عدم حفظ البيانات والمعطيات المتاحة للموظف على اقراص او مفاتيح "USB" وكذا عدم ارسالها للبريد الشخصي او تسريبها لجهة معينة
- . اخبار الوحدة المكلفة بأمن نظام المعلومات بأي طارئ او حادث يهدد أمن نظم المعلومات سرقة البيانات، ضياع الفن السري، تثبيت برامج خبيثة
- . إلزام الموظف بإرجاع جميع المعدات والوسائل التكنولوجية الموضوعة رهن اشارته عند الانتهاء فترة العمل عن بعد
- . الالتزام بتوجيهات المسؤولين عن نظم المعلومات وامنها.⁴¹

13. دور الفريق الموجه او الميسر في التعليم عن بعد E. learning Facilitator :

- يلعب الميسر او الموجه دورا رئيسا في عملية التعليم عن بعد، ويمكن ان يؤدي هذا الدور فريق من اداريين، وتقنيين، ومعلمين ذوي إلمام بالمهارات الرقمية مستندين على كتب إلكترونية تفاعلية. تتوزع مهام وادوار الميسر الالكتروني على الشكل الآتي:
- 1. دور تقني: دعم المتعلمين في استخدام التقنية وادوات تكنولوجيا التعليم المناسبة لتلقي الموارد التعليمية والمقررات المخصصة.

2. دور تعليمي: ادارة الصفوف الافتراضية.

- وضع الموارد التعليمية وتنظيمها وأرشفتها ضمان وصولها إلى جميع المتعلمين في كل

الافاق

- اعطاء المهام والواجبات ومتابعتها وتصحيحهما
- انشاء التقييمات واجراء التغذية الراجعة اللازمة
- التواصل مع المتعلمين بشكل مستمر وابلاغهم ببرنامج المحاضرات والتعديلات اليومية التي

قد تطرأ على هذه البرنامج، تحفيز الطلاب ودعمهم بشكل متواصل وتقييم تقدمهم في التعلم

- تخصيص أوقات المناقشات بهدف الاجابة عن الاسئلة، وتعزيز المشاركات الفعالة ودافعية

المتعلم

⁴¹<http://www.akhbaralaan.net>



3. دور تصميمي: تصميم وتطوير المحتوى، وتنسيقه وتكييفه بما يتلاءم مع تقديمه كمادة تعليمية عن بعد، عبر انشاء وحدات وفق أهداف تعليمية تفاعلية خاصة تتيح للمشاركة.
4. دور اشرافي: متابعة ادارية لكل ما سبق لضمان حسن سير العملية التعليمية واعداد التقارير المناسبة وتحليلها واجراء التقييمات الذاتية ذات الصلة.⁴²

⁴² حجازي ابراهيم، التعليم عن بعد مفهومه، ادواته واستراتيجياته، مركز الملك سليمان للاغاثة والاعمال الانسانية، مكتب اليونسكو، بيروت، 2020، ص26



الفصل الرابع: الأداء الوظيفي.



1. أهمية الاداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.⁴³

2. عناصر الاداء الوظيفي:

يتألف الاداء الوظيفي من مجموعة عناصر واهمها ما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.⁴⁴

⁴³ بن عواطة محمد الصالح، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقيرة نور الدين (الانتاج الصناعي للمنتجات الغرسانية غير المجمعة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، ميدان علوم اقتصادية علو

تسيير وعلوم تجارية 1، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2014-2015، ص 09

⁴⁴ بن عواطة محمد الصلاح، مرجع سابق، ص 09



3. محددات الاداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

. الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

. القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسبة مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

. الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال⁴⁵ معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

. الإدراك: يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية

استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتحدّر

⁴⁵ فيصل خرخشي، فعالية الاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة



الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها⁴⁶.

4. أنماط الاداء الوظيفي:

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي:

4. 1. أداء المهمة والأداء السياقي:

4. 1. 1. أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمثلية في كمية الأداء؛ الإتقان؛ الكفاءة؛ الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلبي؛ أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛ الالتزام الوظيفي؛ الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

4. 1. 2. الأداء السياقي: يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون. في سياق العمل وبشكل غير مباشر، في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شأنها⁴⁷ تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق. التطوع. الانتماء للمنظمة؛ تأييد الأهداف التنظيمية)؛ بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون. مساعدة الآخرين)⁴⁸.

4. 2. الأداء السلبي والأداء المتكيف:

4. 2. 1. الأداء السلبي: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية؛ ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي؛

⁴⁶ فيصل خرشي، مرجع نفسه، ص8

⁴⁷ بن عواطة محمد الصالح، مرجع سابق، ص ص 10-11

⁴⁸ بن عواطة محمد الصالح، مرجع سابق، ص11



حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته؛ عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر؛ وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

4. 2. 2. الأداء المتكيف: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية؛ الاندماج؛ إعادة الهيكلة؛ تقليص حجم المنظمة؛ الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر"⁴⁹.

5. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

1.5. نظرية العلاقات الانسانية:

في العشرينات من القرن الماضي ظهرت العلاقات الانسانية لتركز على اهمية تحسين العلاقات وتحسين بيئة العمل، وكانت دراسات الهاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية لهذا المذهب. لقد كان لدراسة " التون مايو " الفضل الكبير في إيضاح ما كان سائداً من قبل، حيث يرى أن التقدم الصناعي ونمو الأعمال الصناعية وتطورها أدى إلى انقطاع العلاقات الشخصية التي كانت من قبل بين صاحب العمل و عماله في النظام الصناعي القديم، وما قوى تلك الروابط الشخصية وثبتها هو إشراف صاحب العمل والعمال في عمل واحد، وتحت ظروف عمل واحدة، عكس ما حصل بعد التطور الصناعي، وما انجر عنه من ضعف في العلاقات بين العمال وأرباب العمل، وما زاد الأمر تدهوراً هو تغاضي بعض أصحاب العمل عن الظروف المزرية للعامل بسبب ارتفاع نسبة البطالة آنذاك، وفي هذه الفترة قام " مايو " بأبحاثه في شركة الكهرباء بشيكاغو حيث اعتمدت طريقته على ملاحظة العمليات الإنتاجية بدقة، وملاحظة العمال في أوقات عملهم وفراغهم، وكما لاحظ سلوك الجماعات الصغيرة من العمال، واستمع إلى أحاديثهم، كما وضع خطة لكشف آثار يوم العمل القصير الذي تتخلله فترات الراحة، يتناول أثنائها العمال المرطبات والشاي، فوجد أن معدل العمل قد زاد والتعاون قد صار أقوى كما أكد على ضرورة تحسين العلاقة بين العمال، لأن توفير الجو المناسب يؤدي إلى استقرارهم في عملهم وكذا تحسين

⁴⁹ بن عواطة محمد الصالح، مرجع سابق، ص11



أدائهم، وهذا تأكيداً على نظرية العلاقات الإنسانية ودورها في التحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية.⁵⁰

2.5. نظرية الإدارة العلمية:

كان " فريدريك تايلور " من رجال الإنتاج والإدارة، ومن الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي لمقاومة مشكلات الصناعة، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، ويعتقد "تايلور" إن العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الانشغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على مكافأة، ومن ثمة فإن مفهوم العمل يركز على ثلاث محاور:

- الأول: الاستمرار
- الثاني: الإنتاج
- الثالث: الأجر

ولقد كان "تايلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية، وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية والتي يتألف منها العمل، وحينها كان يكشف إن هناك طريقة مثلى وحيدة لأداء عملية من العمليات الإنتاجية كان يفرضها فرضاً على من يختارهم على العمال أثناء تدريبهم، وبذلك أصبح أول من استخدم دراسة الزمن في تحسين أداء العمل.

ولقد قدمت لنا النظرية التaylorية ثلاث مبادئ⁵¹ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية في العمل وهي:

. استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح لتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي..

. تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، وتحقيق ذلك بواسطة منح العامل مكافئة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.

⁵⁰ عطابي عصام، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أفراد الحماية المدنية ، راسة ميدانية بمديرية الحماية الوطنية لولاية مسيلة، راسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014-2015،

ص75

⁵¹ عطابي عصام، مرجع نفسه، ص ص75-76



. هو استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الدورات المختلفة والمحيطه بالعمل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء⁵².

6. العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ومؤثراته:

6. 1. العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالكاد ولقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية، ونتيجة للدراسات والبحوث أمكن فصل مجموعة من العوامل، تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العامل، وتتمثل في موقف العامل من وظيفته، وموقفه من الإدارة، وموقفه من الجماعة، ومن أهم هذه العوامل:⁵³

(1) الإشراف: يعتبر الإشراف من أكبر العوامل الرئيسية التي تحرص من خلالها المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاية الإنتاجية وهذا ما دعمته الكثير من الدراسات والتجارب. ويعرف " هاليس " الإشراف بأنه: اختيار الشخص الصالح وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وقياسه، وتقدير كفايته للاطمئنان إلى وجود عمله، والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل آخر صلاحية له، أو فصل أو من لا يجديهِ الإصلاح، والمدح، والإثابة لكل من استحق ذلك لكفايته وإتباعه الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، وكل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول.

فالممارسات اليومية للمشرفين لمحيط ملائم عن طريق تحفيز العمال، وتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل، ويخفض من معدل دوران العمل والغياب، وبالتالي تحسين من مستوى الإنتاجية، ولا يستطيع احد أن ينكر أو ينفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال في المنظمة، وقد قام عدد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث ليرزوا اثر نماذج الإشراف في المسائل والأداء والرضا .

(2) الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاج في المؤسسة، ومن اجل تحقيق كفاءة

هذا العنصر لابد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية، ودفعهم إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز

⁵² عطابي عصام، مرجع نفسه، ص 76

⁵³ مرجع نفسه، ص 80



الفرد إنما يهدف التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجيه المرغوب فيه لما يتمشى وأهداف المؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد وخالي من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة.

إن الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تحفز الإنسان من أجل أداء أفضل، وهي وسيلة لإشباع الحاجات التي يشعر بها أيضاً، وهي مجموعة العوامل والظروف التي تتوفر في جو العمل، والتي تعمل على إثارة تلك القوة الحركية في الإنسانية، والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، وتزداد أهمية الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في العمل.

ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين هما:

○ **الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية، حيث أن الحافز المادي له تأثيره على أداء العمال، فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل على تحقيق منفعة مادية معينة، وعلى هذا يبقى الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا في شتى مجالات العمل⁵⁴ وفي كل المجتمعات مهما توفرت الاحتياجات الأساسية، ويرجع ذلك إلى طبيعة النفس البشرية التي تسعى دوماً لاقتناء أكبر قدر من ضروريات العيش والرغبة اللامتناهية لمضاعفة العائدات، ورفع مستوى المعيشة.

○ **الحوافز غير المادية:** هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، مثل: الحاجة إلى الأصدقاء، والانتماء إلى الجماعة، والحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء على الجهود وغير ذلك. ومن الحوافز غير المادية: فرص الترقية، والتقدم، والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل والإشراف، والعلاقات الطيبة مع الرؤساء، والاعتراف بأهمية الفرد، وتقدير جهوده في العمل، وسياسات الإدارة، ونظرتها إلى العاملين.

(3) ظروف العمل المادية: يعرفها "صلاح الشنواني" بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، وأدائه للعمل، وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي ينتمي إليها.

إذا فالعمال يتأثرون بظروف العمل داخل المصنع نتيجة المؤثرات التي تتمثل في الإضاءة والتهوية، الحرارة، الضغط الجوي، والضوضاء والبرودة في المصنع... الخ، فإذا تأت هذه الظروف بشكل جيد فإن ذلك سيساهم في رضا العامل في عمله وتقل درجة غيابه، وعلى العكس فإن كانت سيئة ستؤدي إلى زيادة معدل غيابه نتيجة لتعرضه للإمراض وحوادث العمل، نجد عمال جماعة العمل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العمل، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد الجماعة يحقق تبادل للمنافع بينهم وبينه، كلما كانت الجماعة مصدراً للرضا الوظيفي وبالتالي أداء فعال، فالإنسان⁵⁵ بطبعه اجتماعي يميل، ومستمر، كما نجد أن الترقية

⁵⁴ عطابي عصام، مرجع نفسه، ص 80-81

⁵⁵ مرجع نفسه، ص 82



تمثل عامل أساسيا في التأثير على أداء العامل ويعرفها "محمد حلم" على أنها: نقل وترقية العامل من وضع وظيفي اقل إلى وضع وظيفي اكبر، وذلك عم طريق نقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى . وتختلف أسس ومعايير ترقية العمال في الحياة العملية حسب الأسس التالية :

- كفاءة الشخص.
- اقدمية العامل.
- الجمع بين الكفاءة والادمية⁵⁶.

6. 2. مؤشرات الاداء في الواقع التنظيمي:

. **التغيب العمالي:** تعتبر مشكلة التغيب العمالي من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج والإنتاجية، فلقد اهتم بهذه المعضلة الكثير المنظرين ور واد البحث، خاصة في المجال الصناعي، من اجل الوقوف على أبعادها واهم أسباب ها، الأمر الذي جعل لمفهوم هذه الظاهرة أبعاد مختلفة باختلاف الأطر النظرية والفكرية، فركن الكثير من المنظرين على البعد النفسي من اجل تحديد ظاهرة التغيب على أنها مؤشر للروح المعنوية المنخفضة، وعدم الرضا الذي يشعر به العامل تجاه عمله، خاصة إذا كان التغيب يحمل معنى الهروب من أداء مهمة يومية أو واجب يومي، بينما ركز آخرون على أبعاد نفسية واجتماعية على أساس ظاهرة التغيب على مؤشر عدم الرضا أو كنتيجة لإيقاعات العمل وضغوطه.

. **دوران العمل:** إن معضلة دوران العمل في المؤسسات الصناعية لا تقل أهمية عن معضلة التغيب⁵⁷ العمالي خاصة وأنها معضلة متعلقة بأداء العامل والحد من فعاليته ودوران العمل هو تحرك العامل من عمله إلى مكان آخر، أو هي الحركة والحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم او المؤسسة الصناعية، وإحلال آخرين جدد محلهم.

. **الإنتاجية:** تعرف بأنها العلاقة بين المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين نتائج تلك العمليات ومن ثمة فإن الإنتاجية هي النسبة بين النتائج والمواد، وترتفع كلما ارتفعت نسبة النتائج إلى المواد المستخدمة أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من المواد المستخدمة وبالتالي فإن تحقيق أقصى ناتج من المواد المستخدمة. مع بقائها ثابتة - يتوقف على المردودية التي يحققها العامل، فالمواد المستخدمة كالعمال، رأس المال، المعدات، طاقة المعلومات، تدخل في نسبة كبيرة من المسؤولية في زيادة الإنتاجية أو انخفاضها، ويمثل العامل جزءا من هذه الموارد، فان افترضنا ثبوت العوامل

⁵⁶ مرجع نفسه، ص82

⁵⁷ مرجع نفسه، ص ص84،83



الأخرى الداخلة في تكوين الموارد، يمكن أن تتحقق العلاقات التالية: كلما كانت مردودية العامل عالية زادت الإنتاجية والعكس صحيح.

. الفعالية: هي درجة تحقيق الأهداف المرغوبة، ويرتبط مفهوم الفعالية بالإنتاجية من حيث هذه الأخيرة هي مؤشر على درجة تحقيق المنشأة لأهدافها في الوقت السليم، ولتحقيق هذه الأهداف تكون الفعالية مطلبا ملحا داخل المؤسسة.

إن محتوى العمل من خلال متغيراته يؤثر على دافعية⁵⁸ العامل لتحقيق الأهداف المنتظرة منه ويمكن للعامل أن يكون فعالا إن شعر بحالة رضا تدفعه لتحقيقها وإن كان الأمر عكس ذلك يتحول العامل إلى عنصر سلبي في العملية الإنتاجية.

. **الجودة:** تسعى الإدارة إلى ضبط الجودة من خلال الإرشادات الفنية، ومقارنة المواصفات المحددة، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية، وهنا الاهتمام بالجودة من طرف الإدارة يبرز التنافس الذي يفرضه سوق السلع، حيث لا يعرف هذا الأخير بإنتاج المؤسسة من حيث أنها مرتفعة أو منخفضة، كما لا يعرفا بفعالية العمال، أو جوانب أخرى للمؤسسة من حيث جودة سلعتها التي تحدد إضافة إلى عوامل أخرى، كمكانة السلعة في السوق، وبالتالي تقييم أهداف المؤسسة⁵⁹.

7. أهمية قياس أداء العنصر البشري:

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في وظيفة التي تتناسب وقدراته
تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين وفي تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

. **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في قياس الأداء يمكن زيادة الأجور ورواتب العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

⁵⁸ عطايي عصام، مرجع نفسه، ص 84-85

⁵⁹ عطايي عصام، مرجع نفسه، ص 85



- . مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم السياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم في مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك في ما يتعلق في تقارير البحوث التي يمكن إعدادها.⁶⁰
- . تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء بتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي أو مقياساً له.
- . يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيه أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيمه.
- . اكتشاف الاحتياجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازم.⁶¹
- 8. قياس الاداء الوظيفي:**

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها كون عملية قياس الأداء الوظيفي للعناصر العملية الإدارية وذلك لأهمية تزويد الإدارة بالمعلومات والبيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية القياس الأداء الوظيفي مجالين: المجال الأول يتعلق بقياس مدى الأداء الوظيفي للأفراد وقياسهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي.⁶²

⁶⁰ عطاي عصام، مرجع نفسه، ص 85-86

⁶¹ عطاي عصام، مرجع نفسه، ص 86

⁶² عطاي عصام، مرجع نفسه، ص 86-87



الفصل الخامس: الجانب الميراثي.



يمثل الجانب الميداني وسيلة مهمة للوصول إلى النتائج والحقائق الموجودة في المجالات المدروسة داخل كلية العلوم الاجتماعية والانسانية لولاية الطارف.

حيث يساعدنا على جمع المعلومات والبيانات والقيام بتحليلها بطريقة منهجية من اجل الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بموضوعنا وربطها بالجانب النظري ومطابقته ميدانيا ومنه.

سنتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة ثم نتعرف على المنهج المتبع وادوات جمع البيانات بعد ذلك نتعرف على عينة الدراسة وكيفية اختيارها ونخلص في الاخير إلى عرض وتحليل الجداول واستخلاص نتائج الدراسة.

1. مجال الدراسة

1.1. المجال المكاني:

ويقص به المجتمع الاصلي للبحث، حيث اجريت هذه الدراسة بجامعة الشاذلي بن جديد كلية العلوم الاجتماعية والانسانية لولاية الطارف.

1.1.1. التعريف بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية لولاية الطارف:

تم تشكيل كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف المشيدة امام المكتبة العمومية والولاية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 في 4 جوان 2012م، حيث كان قسم علم الاجتماع ملحقا بمعهد اللغات والآداب.

تحتوي الكلية حاليا على قسم واحد هو علم الاجتماع يؤطره مجموعة من الاساتذة عددهم حاليا 40 و42 موظف من مختلف الرتب. اما عدد الطلاب الاجمالي في جميع المستويات والتخصصات هو 812. تتمثل مهام الكلية في:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.
- نشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعرف.
- وتشكل من اقسام ومكتبة كما تزود بمجلس الكلية وبمجلس علمي.

2.1.1. مرافق الكلية:

ومن مرافق هذه الكلية انها تحتوي على:

- المكتبة
- القاعات



● قاعة المحاضرات

3.1.1. اهم الخدمات والانشطة في الكلية:

تسعى الكلية لفتح اقسام وتخصصات جديدة للسنة الدراسية 2018/2017 (في انتظار اعتمادات الندوة الوطنية):

- قسم علم النفس
- الانثوبولوجيا
- ماستر التنظيم والعمل وعلوم التربية

يعمل التكوين في ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية على تحضير الطلبة إلى الحياة العلمية والعملية عن طريق اكتساب المعارف المتجددة والتحكم في طرق واساليب المبادرة بما يسهل عملية الاندماج المهني للطلبة في مختلف ميادين العلوم الاجتماعية والانسانية والادارية القيادية، فهو بذلك يسهم في الاعداد الفعلي للطلبة والباحثين لمواجهة مشكلات وقضايا المجتمع ويوفر الكفاءات المتخصصة الضرورية لتنمية البلاد في اطار انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

2.1. المجال البشري:

بلغ عدد المجتمع الكلي للدراسة اي عدد الموظفين والاساتذة بالكلية بالطارف 82 فرد وموزعين كالتالي:

- عميد الكلية
- الامين العام للكلية
- مسؤول مكتبة الكلية
- رئيس القسم
- مساعد رئيس القسم المكلف بالتعليم والتدريس في التدرج
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
- الامانة العامة

3.1. المجال الزمني:

لقد تمت الدراسة الميدانية عبر مرحلتين موزعة كما يلي:

المرحلة الاولى: امتدت من 2022/05/24 إلى غاية 2022/05/25 أين تم فيها النزول إلى الميدان والقيام بدراسة استطلاعية ومقابلة رئيس القسم بالكلية من اجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وتقديم بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بالكلية محل الدراسة الميدانية.



المرحلة الثانية: امتدت من 2022/05/29 إلى غاية 2022/05/31 وهي المرحلة التي قمنا فيها بإعداد الاستمارة بناء على المعلومات والبيانات المتحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية.

المرحلة الثالثة: امتدت من 2022/06/01 إلى غاية 2022/06/02 حيث تم فيها توزيع استمارات الاستبانة على عينة البحث المكونة من 30 عامل المقسمة بين الاساتذة وموظفي الادارة بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية لولاية الطارف ثم جمعها بعد الاجابة عليها.

المرحلة الرابعة: امتدت من 2022/06/04 إلى غاية 2022/06/.. تم من خلالها تفريغ معطيات استمارات الاستبيان في جداول والتعليق عليها وتحليلها واخيرا الخروج بالنتائج النهائية للدراسة الميدانية.

المرحلة الخامسة والاخيرة: التي تمثلت في مرحلة الاخراج والطباعة حيث قمنا بجمع جميع فصول الدراسة وترتيبها ومراجعتها لتفادي الاخطاء الاملائية والتكرار والتدقيق في السلامة اللغوية للجمل وقد دامت هذه المرحلة إلى غاية نهاية الدراسة.

2. المنهج المتبع في الدراسة

من المعروف ان المنهج هو المسلك أو السبيل الموصل إلى الحقيقة وهو نسق من القواعد الواضحة والاجراءات التي يستند عليها الباحث في الوصول إلى نتائج علمية.

ولا شك ان تعدد البحوث الاجتماعية يستدعي تعدد المناهج المستخدمة هذا التعدد والتنوع مرتبط بضوابط منهجية إذ الاختيار المنهجي لا يخضع للصدفة، ولذلك فقد كان لموضوع هذه الدراسة المعنى بتأثير العمل عن بعد رقميا في الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية وبحسب الاهداف المتوخاة من البحث والمتمثلة في اكتشاف العمل عن بعد وتأثيره في الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية فغنه تم استخدام المنهج الوصفي والذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها وتوثيق العلاقات القائمة بينها

3. ادوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا هذه على ادوات جمع البيانات التالية:

1.3. الملاحظة:

وتعرف على انها المشاهدة الدقيقة للظاهرة مع الاستفادة من اساليب البحث والدراسة التي تلائم مع صيغة الظاهرة وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة البسيطة غير مقننة كالملاحظة بالمشاركة وغيرها....، التي هي عبارة عن ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون اخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام ادوات دقيقة للقياس بغية الثقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية.



وخلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية لولاية الطارف قمنا بملاحظة موظفي الادارة والاساتذة وملاحظة ظروف كيفية أدائهم لأعمالهم داخل الكلية، وأيضا مراقبة سلوك وتفاعلات وعلاقات المبحوثين.

2.3. المقابلة:

تعتبر المقابلة اداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات كما أنها تعرف على أنها تفاعل لفظي¹ يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أقل استشارة معلومات، او اراء، او معتقدات شخص أو عدة اشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية، وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقصي عنه أو عن طريق استبانة مكتوبة او من خلال تحاور معين بين شخصين او اكثر وهي عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث والاشخاص المراد جمع البيانات منهم وفي بداية دراستنا هذه قمنا بمقابلة رئيس قسم كلية العلوم الاجتماعية والانسانية لولاية الطارف محل الدراسة الميدانية وأخذنا الموافقة منه من اجل القيام بالدراسة الميدانية وإهداءنا بالمعلومات اللازمة حول موضوعنا المتمحور حول تأثير العمل عن بعد رقميا في الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، وهي مقابلة حرة غير مقننة.²

3.3. استمارة الاستبيان:

هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث معين عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد ويتم توزيع الاستبانة إما عن طريق البريد أو عن طريق الهاتف أو المقابلة الشخصية أو التسليم باليد للمستجيب على ان يتم اخذها بعد تعبئتها وهي ايضا اداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الاسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على اشخاص معينين لتعبئتها وتضمنت الاستمارة 27 سؤال اختياريا مقسمة إلى 3 محاور وهي كالتالي:

المحور الاول: تناول الشخصية والسوسيوقافية ضم 9 أسئلة وتمثلت في الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، طبيعة المنطقة، المنصب الوظيفي، الاقدمية في المؤسسة، الوسائل اللازمة للعمل عن بعد، الظروف المحيطة المناسبة للعمل عن بعد.

المحور الثاني: يدور حول العمل عن بعد في الجزائر إثر جائحة كورونا ضم 8 أسئلة.

المحور الثالث: يدور حول مساهمة العمل عن بعد في استمرارية النشاط الوظيفي ضم 10 أسئلة.

¹ بن عثمان ام الخير، تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات والمناجنت والانتقال، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2015-2016، ص 141

² ثامر بئينة، عطية روميساء، ثقافة جودة العمل في المؤسسة ودورها في تعزيز ولاء العامل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2020-2021، ص ص 66-67-68



4. عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي. وفي دراستنا قمنا بأخذ المجتمع الكلي الذي يتألف من العمال الذين يزاولون مهامهم على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والانسانية لولاية الطارف والبالغ عددهم 30 عامل حيث تمت الدراسة على اساس المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة.

5. أساليب المعالجة البيانية

استخدمنا لمعالجة بيانات الدراسة حساب التكرارات وكذا حساب النسب المئوية.

6. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1.6. عرض وتحليل المحور الاول "حول خصائص العينة المبحوثة":

الجدول رقم 01: يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أنثى	19	63%
ذكر	11	37%
المجموع	30	100%

يوضح لنا الجدول اعلاه ان نسبة الاناث العاملة بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بلغت 63% ونسبة الذكور العاملين بنفس الكلية ضئيلة قدرت بـ 37% وهذا راجع إلى اقبال العنصر النسوي على التعليم والعمل الاداري اكثر من الرجال، وذلك راجع أيضا لإنتاج المجتمع الجزائري.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
20 إلى 30	5	17%
30 إلى 40	16	53%
40 إلى 50	7	23%
50 فما فوق	2	7%
المجموع	30	100%



نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 17% من افراد العينة تتراوح اعمارهم من 20 إلى 30 سنة، تليها الفئة التي تتراوح اعمارهم من 30 إلى 40 سنة نسبة 53% وهي اكبر نسبة، أما عن الفئة من 40 إلى 50 سنة فنسبة 23% تليها فئة 50 فما فوق فكانت 7% وهي أقل فئة، وبالتالي فإن العينة تقع في مرحلة الكهول أي مجتمع العينة معظمه كهول.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	16	53%
أعزب	14	47%
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	30	100%

يوضح لنا الجدول اعلاه أن نسبة المتزوجين عالية بلغت 53% أي أكثر من نصف عدد العينة في حين نسبة العزاب أو العازبات بلغت 47% كما أنه لا يوجد مطلقون ولا أرامل إذ يتضح أن نسبة المتزوجون أو المتزوجات من أفراد العينة نسبتهم كبيرة وهذا يعود إلى أن المتزوجون لديهم ارتباطات عائلية تفرض عليهم العمل لتحقيق الاستقرار المادي الذي يحقق بدوره الاستقرار الأسري لأفراد عائلتهم، وهذا ما يفرض عليهم العمل والتمسك به.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	/	/
متوسط	/	/
ثانوي	1	3%
جامعي	29	97%
المجموع	30	100%



بـلـيـلـيـه الـهـام - فـرـانـجـيـه مـعـاد

يوضح لنا الجدول اعلاه ان الفئة الابتدائية غير موجودة، وكذلك لا يوجد موظفين شهادة المتوسط، أما بالنسبة لفئة التعليم الثانوي بلغت 3% في حين فئة التعليم الجامعي نسبة 97% اذ يتضح ان نسبة التعليم الجامعي من افراد العينة هم اكبر نسبة، وهذا راجع إلى أنهم دائماً مؤهلين للعمل في مثل هذه المؤسسات، كما انها تفرض على هذه المؤسسات من قبل الوزارة المخولة أن تفتح مناصب شغل لهذه الفئة الجامعية المخصصة للاستفادة من خبراتهم العلمية.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة المنطقة

السن	التكرار	النسبة المئوية
ريف	6	20%
مدينة	24	80%
المجموع	30	100%

يبين الجدول اعلاه مكان نشأة افراد العينة حيث نجد ان نسبة 20% من المبحوثين ذوي منشأ ريفي، في حين نسبة 80% مدنية، اذ يتضح ان نسبة القاطنين بالمدينة هي أعلى نسبة والمعطيات التي بين أيدينا تدل على ان العمال نشؤوا في وسط حضري وتلقوا ثقافته ومعاييره.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

السن	التكرار	النسبة المئوية
تنفيذ	4	13%
تحكيم	5	17%
تأطير	21	70%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه ان نسبة افراد العينة في التنفيذ 13% يليها نسبة التحكم 17% من افراد العينة، في حين ان نسبة افراد العينة في التأطير بلغت 70% والتي تعبر عن غالبية عمال المؤسسة، وهذا راجع للنشاط الذي تقوم به المؤسسة القائم على الاعمال الادارية اكثر مما هو يتطلب الاعمال التنفيذية والتحكم.



الجدول رقم 07: يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
3 إلى 10	23	77%
11 إلى 15	5	17%
16 إلى 20	2	6%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم 07 أن 77% من افراد مجتمع الدراسة تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة من 3 إلى 10 سنوات وان 17% تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة مجال الدراسة من 11 إلى 15 و 6% مدة خدمتهم بالمؤسسة مجال الدراسة من 16 إلى 20، هذه الارقام المشار إليها تفيد ان اغلبية العمال في المؤسسة لا يتجاوز مدة خدمتهم في المؤسسة 10 سنوات، حيث تقدر نسبتهم 77% من مجموع العمال، كذلك تشير النسبة العالية ان العمال حديثي العهد بالمؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع افراد العينة حسب توفر الوسائل اللازمة للعمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	37%
لا	19	63%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه ان عدد افراد العينة المجيبين بنعم بنسبة 37% في حين نجد نسبة 63% لا وذلك لعدم توفر الوسائل اللازمة للعمل عن بعد وعدم اكتساب الخبرة سابقا في هذا المجال، في حين لا توجد مواقع رسمية لازمة للعمل عن بعد.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع افراد العينة حسب الظروف المحيطة للعمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	23%
لا	23	77%
المجموع	30	100%



بليج العام - فرائج سعاد

يوضح الجدول اعلاه ان نسبة 23% من افراد العينة مجيبين بنعم اما نسبة 77% منهم مجيبين بلا وهي اكبر فئة وهذا راجع لعدم مواءمة الظروف المحيطة لهم للعمل عن بعد من وسائل اتصال او انقطاع في الانترنت او الظروف المنزلية.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة السابقة للعمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه ان عينة افراد العينة الذين لديهم خبرة في العمل عن بعد بلغت 50% وان نسبة افراد العينة الذين لا يملكون خبرة في العمل عن بعد كذلك 50% يتضح هنا تساوي في كلتا الفئتين.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع افراد العينة حسب تغير وباء كورونا لطبيعة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه ان نسبة افراد العينة المجيبين بنعم 100% في حين يتضح ان وباء كورونا غير طبيعة العمل كليا على جميع الفئات حيث نسبة الاجابة بلا 0%.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع افراد العينة حسب تكيف المهارات مع احتياجات الوباء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	97%
لا	1	3%
المجموع	30	100%



يوضح الجدول اعلاه ان نسبة افراد العينة المجيبين بنعم 97% وهي الفئات التي كلفت مهاراتها مع احتياجات الوباء وتعتبر اكبر نسبة، في حين نجد نسبة 3% من افراد العينة مجيبين بلا وذلك لعدم تكييفهم لمهاراتهم مع احتياجات الوباء.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع افراد العينة حسب تطور الرقمنة في الجزائر في مرحلة كورونا

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه توزيع افراد العينة حسب تطور الرقمنة في الجزائر في مرحلة كورونا تلاحظ نسبة 60% من افراد العينة اجابوا بنعم تليها نسبة 40% اجابوا بلا. منه نستنتج ان الجزائر طورت من الرقمنة في مرحلة كورونا وذلك من خلال النسبة الاكبر لأفراد العينة.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع افراد العينة حسب احسن نموذج للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقنية العمل قبل الوباء	20	67%
تقنية العمل في الوباء	10	33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه ان عدد افراد العينة التي تقدر بـ 67% الذين يفضلون تقنية العمل قبل الوباء، و33% من افراد العينة الذين يفضلون تقنية العمل في الوباء أي ان نسبة العمال الذين يفضلون العمل قبل الوباء اكثر من نسبة الذين يفضلون العمل في الوباء.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة الدوام المتخذ في العمل عن بعد في كورونا

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63%
لا	11	37%
المجموع	30	100%



بـلـيـطـيـه الـعـام - فـرـاـئـيـه مـعـاد

يوضح الجدول 15 ان بنسبة 63% من افراد العينة يرون ان طبيعة الدوام المتخذ في العمل عن بعد مناسبة لهم في 37% من افراد العينة يرون ان طبيعة الدوام غير مناسبة، حيث نرى ان ملائمة طبيعة الدوام للعمال للعمل عن بعد اكثر من نسبة العمال الذين لا يلائمهم طبيعة الدوام عن بعد.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع افراد العينة حسب استفادة كل الفئات من برنامج العمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	27%
لا	22	73%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول 16 نسبة 27% من العمال بالمؤسسة يقرون بانهم استفادوا من برنامج العمل عن بعد في حين 73% يقرون بانهم لم يستفيدوا من العمل عن بعد، اي ان نسبة الغير مستفيدين من برنامج العمل عن بعد اكثر من نسبة المستفيدين اي ان الاستفادة لم تشمل جميع الفئات.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع افراد العينة حسب انتاج العامل في غياب من يتحكم في العمل عن

بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	30%
لا	21	70%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه توزيع افراد العينة حسب انتاج العامل في غياب من يتحكم في العمل عن بعد نلاحظ ان نسبة 30% من افراد العينة اجابوا بنعم، تليها نسبة 70% من افراد العينة اجابوا بلا وهي النسبة الاكبر حيث نستنتج ان العامل لا يكون منتجا عندما يغيب من يتحكم في العمل.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع افراد العينة حسب تقنية العمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	6	20%
المجموع	30	100%



من خلال الجدول رقم 18 نجد ان 80% من افراد مجتمع الدراسة يرون ان العمل عن بعد ناجح ومحفز، في حين ان 20% يرون انه غير محفز، أي ان معظم العمال في المؤسسة يرون العمل عن بعد تقنية ناجحة تساعد العامل في العمل وتحفزه في التقدم والتطور.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع افراد العينة حسب ان كانت كل المهنة تبني العمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	1	3%
لا	29	97%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم 19 ان نسبة العمال الذين يرون انه ليست كل المهنة تستطيع تبني العمل عن بعد والتي تقدر بـ 97% في حين انه 3% من العمال من يرون انه من الممكن لكل المهنة تبني العمل عن بعد، حيث نستنتج ان نسبة عدم تبني العمل عن بعد هي النسبة الأكبر.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع افراد العينة حسب تقليل عوامل التشتت في العمل عن بعد من المنزل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تنظيم الوقت	15	50%
توفير الجو المناسب	3	10%
الموازنة بين الواجبات العائلية والوظيفية	6	20%
التخطيط والالتزام الوظيفي	6	20%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه توزيع عدد افراد العينة حسب تقليل عوامل التشتت في العمل عن بعد من المنزل، نلاحظ ان نسبة 50% من افراد العينة يرون ان تنظيم الوقت هو الذي يقلل من التشتت، تليها نسبة 10% من أفراد العينة يجيبون بتوفير الجو المناسب، كذلك نسبة 20% من افراد العينة يقولون بالموازنة بين الواجبات العائلية والوظيفية، واخيرا نسبة 20% من افراد العينة يقللون من عوامل التشتت بالتخطيط والالتزام الوظيفي منه نستنتج ان تنظيم الوقت هو الحل الامثل للتقليل من عوامل التشتت في العمل عن بعد من المنزل.



الجدول رقم 21: يوضح توزيع افراد العينة حسب تحمس العامل وقت العمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	77%
لا	7	23%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه توزيع افراد العينة حسب تحمس العامل وقت العمل عن بعد نلاحظ ان نسبة 77% من افراد العينة أجابوا بنعم وهي النسبة الاكبر، تليها نسبة 23% من افراد العينة أجابوا بلا، ومنه نستنتج انه بنسبة كبيرة العمال يتحمسون وقت العمل عن بعد.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع افراد العينة حسب عيوب العمل من المنزل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عدم احترام الوقت	5	16%
التكامل في حالة انعدام المراقبة	8	27%
التشتت لعدم مناسبة بيئة البيت لبيئة العمل	8	27%
الانشغال بالأمر المنزلية أكثر	9	30%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه توزيع افراد العينة حسب عيوب العمل من المنزل نجد نسبة 16% القائلين بعد احترام الوقت، يليها التكامل في حالة انعدام المراقبة بنسبة 27%، كذلك التشتت لعدم مناسبة بيئة البيت لبيئة العمل بنسبة 27%، اخيرا الانشغال بالأمر المنزلية بنسبة 30% وهي النسبة الأكبر راجعة للظروف المنزلية والعائلية.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع افراد العينة حسب تعطل وسيلة التواصل في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الانتقال إلى مكان العمل	13	43%
مقابلة المشرف عن العمل	9	30%
الانتظار إلى غاية ايجاد حل	8	27%
المجموع	30	100%



يوضح الجدول اعلاه توزيع افراد العينة حسب تعطل وسيلة التواصل عن العمل في حين النسبة الاولى 43% والمتمثلة عن الانتقال إلى مكان العمل وهي النسبة الاكبر حيث تجد هذه الفئة ذلك الحل الامثل لمواصلة العمل، تليها نسبة 30% وهي مقابلة المشرف عن العمل، والنسبة الاخيرة بـ 27% وهي الانتظار إلى غاية إيجاد حل.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع افراد العينة حسب الصعوبات التي تواجه العمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عدم توفر وسائل التواصل	17	57%
عدم توفر الجو المناسب للعمل	4	13%
الالتزامات العائلية	9	30%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه توزيع أفراد العينة حسب الصعوبات التي تواجه العامل عن بعد، نلاحظ ان النسبة الأولى 57% وتمثل في عدم توفر وسائل التواصل وهي النسبة الاكبر لان وسائل التواصل هي الحل الامثل لملازمة العامل لعمله بانقطاعها بصعب العمل، تليها نسبة 13% من عدم توفر الجو المناسب للعمل، كذلك نسبة 30% من الالتزامات العائلية في حين يتضح ان وسائل التواصل هي العامل الاول لمواكبة العمل.

الجدول رقم 25: يوضح توزيع افراد العينة حسب الجزاءات والمهارات اللازمة للعمل عن بعد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مواكبة التكنولوجيا	15	50%
القدرة على التخطيط السليم	6	20%
ادارة وتنظيم الوقت	4	13%
مهرة الاتصال والتواصل مع المدراء والموظفين الزملاء	5	17%
المجموع	30	100%



ملحق العام - فرائق معد

وضح الجدول اعلاه توزيع عدد افراد العينة حسب الخبرات والمهارات اللازمة للعمل عن بعد، نلاحظ ان نسبة 50% من افراد العينة يجيبون ان مواكبة التكنولوجيا هي الامثل في تطوير الخبرات والمهارات وهي النسبة الأكبر، تليها نسبة 20% ممثلة في القدرة على التخطيط السليم، كذلك نسبة 13% في ادارة وتنظيم الوقت، واخيرا نسبة 17% من افراد العينة يجيبون بمهارة الاتصال والتواصل مع المدراء والموظفين الزملاء، في حين نستنتج ان مواكبة التكنولوجيا هي العامل الرئيسي الاول للالزم للعمل عن بعد.

الجدول رقم 26: يوضح توزيع عدد افراد العينة حسب تأثير العمل عن بعد نفسيا في العامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاجهاد والتوتر	10	33%
الضغط والتعب	12	40%
ضعف التركيز والتشتت	8	27%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول اعلاه توزيع عدد افراد العينة حسب تأثير العمل عن بعد نفسيا في العامل، نلاحظ ان نسبة 33% من افراد العينة اجابوا بأن العمل يؤثر نفسيا بالاجهاد والتوتر على العامل، تليها نسبة 40% من افراد العينة اجابت بالضغط والتعب وهي اكبر نسبة، وآخر نسبة هي 27% من افراد العينة وهي ضعف التركيز والتشتت ومنه نستنتج ان العمل عن بعد يؤثر نفسيا في العامل من ناحية الضغط والتعب اكثر من أي سبب آخر.

الجدول رقم 27: يوضح توزيع افراد العينة حسب العمل عن بعد حاجة وقتية أم ضرورية مستقبلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حاجة وقتية	8	27%
ضرورة مستقبلية	22	73%
المجموع	30	100%

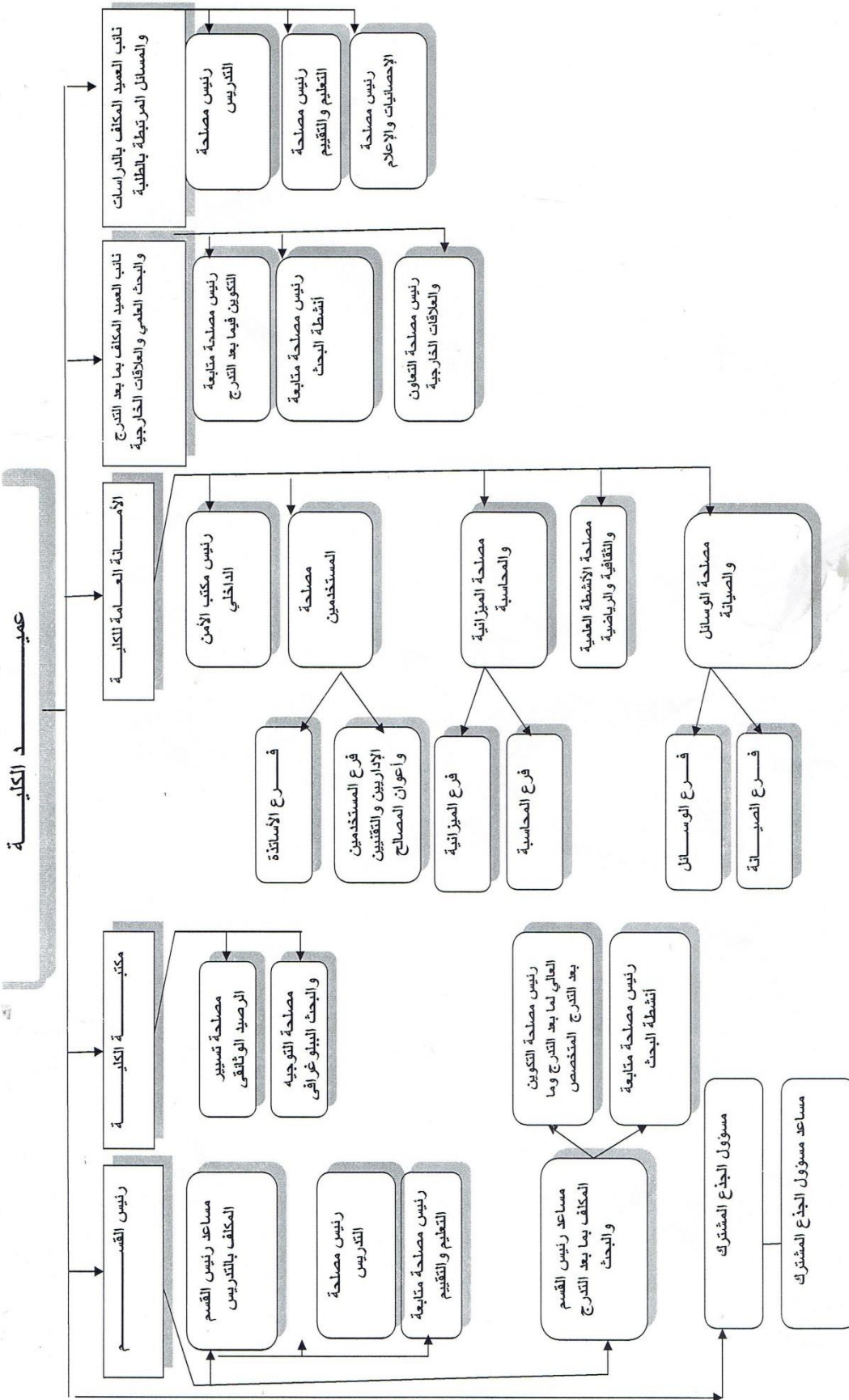
يوضح الجدول اعلاه توزيع افراد العينة حسب العمل عن بعد حاجة وقتية أم ضرورية مستقبلية نلاحظ ان العمل عن بعد حاجة وقتية بالنسبة لـ 27% من افراد العينة، تليها نسبة 73% ان العمل ضرورة مستقبلية



وهي النسبة الأكبر حيث تطبيق تقنية العمل عن بعد ضرورية تحسبا لأي أزمة أخرى وكذلك لتطوير العمال واكتساب الخبرات.







الخاتمة

من خلال البحث الذي قمنا به نستنتج انه في ظل الظروف الطارئة التي فرضتها جائحة كورونا خاصة في مجال العمل و التي غيرت بدورها العادات المهنية التي تتمثل في العمل عن بعد بحيث ساهم التطور التكنولوجي الحديث في انتاج وسائل اتصال حديثة التي عززت العمل عن بعد و في نفس الوقت اثرت بدورها على العلاقات الاجتماعية للأفراد من حيث شكلها و طبيعتها و خاصة في المجالات التفاعلية الحديثة التي تعددت فيها العلاقات الاجتماعية من مجتمع قائم على العلاقات الاجتماعية مباشرة بين الافراد الى مجتمع يقوم على وسائط الكترونية و رقمية وبالتالي علاقات افتراضية اصطلح عليه بالمجتمع الافتراضي كما أن الاستخدام المتزايد للعمل عن بعد من قبل الشركات و المؤسسات خلق الحاجة الى عملية تأهيل فعالة للموظفين تحقق التوازن مع أدائهم الوظيفي حيث يحمل دور العامل عن بعد تحديات فريدة و تقوم هذه المؤسسات بتطوير مناهج محددة للتوظيف و الاعداد لتلبية تلك الاحتياجات ومن المفيد مراجعة مدى اختلاف العمل عن بعد و عملية اعداد الموظفين المطلوبة كما ان هذا النوع من العمل حقق العديد من الإيجابيات التي ساعدت بدور كبير في استمرارية الاعمال في جميع المجالات و ابرزها ما نتجنا به هو ان العمل عن بعد اصبح ضرورة مستقبلية لا يمكن الاستغناء عنها.



قائمة المراجع

1- المذكرات:

1. ادارة الموارد البشرية في سياق كوفيد 19، حصر الافكار لدوائر الخدمة المدنية ووحدات الموارد البشرية والمدراء، النسخة الاولى، 9 تموزا يوليو 2020.
2. بن احمد آسية، بالشعور شريفة، مطابس امال، امكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد- 19 مع الاشارة الى تجارب بعض دول العالم، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2021.
3. بن عثمان ام الخير، تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات والمناجنت والانتقال، جامعة احمد درارية، ادرار، الجزائر، 2015-2016.
4. بن عواطة محمد الصالح، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقيرة نور الدين (الانتاج الصناعي للمنتجات الغرسانية غير المجمعة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، ميدان علوم اقتصادية علو تسيير وعلوم تجارية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2014-2015.
5. ثامر بثينة، عطية روميضاء، ثقافة جودة العمل في المؤسسة ودورها في تعزيز ولاء العامل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2020-2021.
6. حجازي ابراهيم، التعليم عن بعد مفهومه، ادواته واستراتيجياته، مركز الملك سليمان للاغاثة والاعمال الانسانية، مكتب اليونسكو، بيروت، 2020.
7. سلمى بشار، تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا (كوفيد19)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2020/07/17.
8. عطابي عصام، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى افراد الحماية المدنية ، راسة ميدانية بمديرية الحماية الوطنية لولاية مسيلة، راسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014-2015.



9. فيصل حرشي، فعالية الاداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم الادارة والتسيير الرياضي، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، المسيلة، 2018-2019.
10. فيصل خرشي، فعالية الاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

2- مجالات:

1. بسام ابو الذهب، العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد19 وما بعدها دليل علمي، منظمة العمل الدولية، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق، 2020.
2. دليل "العمل عن بعد" بالإدارات العمومية، قطاع اصلاح الادارة، وزارة الاقتصاد والمالية المملكة العربية، أبريل 2020.
3. دليل تطبيق "العمل عن بعد" في الحكومة الاتحادية وارشادات اجرائية في الظروف الطارئة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مارس 2020.
4. صلاح لطفي وآخرون، ادارة العمل عن بعد، معهد الادارة العامة، سلسلة تقارير تحليل الموقف، التقرير الخامس، يوليو 2020.
5. غادة محمد، دليل العمل عن بعد للمؤسسات الحكومية، حكومة المستقبل، مارس 2020.
6. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 01، الجزء 1، جانفي 2021.
7. الدليل الارشادي لأصحاب الاعمال عن كيفية تفعيل برنامج العمل عن بعد، النسخة الاولى، فبراير، 2021.
8. نحو مجتمع المعرفة، مركز الانتاج الاعلامي، سلسلة دراسات يصورها مركز الانتاج الاعلامي، جامعة الملك عبد العزيز، الاصدار 12.

3- مواقع الويب:

1. <http://algeria.sahafah.net>
2. <http://arabic.euronews.comhttp://mbrf.ae/ar/knowledge/>
3. <http://www.aa.com.tr>
4. <http://www.akhbaralaan.net>
5. <http://www.aljazeera.netnews/whtereandart/2021/1/17>
6. <http://www.caseinpointco.com>
7. <http://www.elitihadcom.dz>
8. <http://www.meemapps/com>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
تخصص علم اجتماع

ملحق رقم 01 : استمارة البحث

تأثير العمل عن بعد رقميا في الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة العلوم
الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

تحت إشراف الدكتور :

بليل عبد الكريم

من إعداد الطالبتين:

❖ بليل إلهام

❖ فزاري سعاد

المحور 01: البيانات الشخصية والسوسيو ثقافية :

أنثى

ذكر

1- الجنس :

30

20

2- السن :

40

30

50

40

50

فما فوق

مطلق

أعزب

3- الحالة المدنية :

أرمل

متزوج

متوسط

ابتدائي

4- المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

5- ما طبيعة المنطقة التي تقطن بها :

مدينة

ريف

6- المنصب الوظيفي :

تأطير

تحكم

تنفيذ

7- الأقدمية في المؤسسة :

8- هل لديك الوسائل اللازمة للعمل عن بعد ؟

لا

نعم

9- هل الظروف المحيطة بك مناسبة للعمل عن بعد ؟

لا

نعم

المحور 02 العمل عن بعد فى الجزائر اثر جائحة كورونا :

10- هل لديك خبرة سابقة في العمل عن بعد ؟

2

نعم

4

نعم

11- هل غير وباء كورونا طبيعة العمل ؟

4

نعم

12- هل كيفة مهاراك مع اءاءاءاء الوباء

13- هل طورت الجزائر الرقمنة في مرحلة كورونا ؟

نعم

نعم

14 - ما هي أحسن تقنية للعمل :

✓ تقنية العمل قبل الوباء .

✓ تقنية العمل في الوباء .

15- هل يناسبك طبيعة الدوام المتخذ في العمل عن بعد في كورونا ؟

٧

نعم

16- ما هي الفئات التي يمكنها الانضمام لبرنامج العمل عن بعد ؟

17- هل تكون منتجا عندما لا يكون هناك من يتحكم في العمل عن بعد ؟

4

نعم

المحور 03: مساهمة العمل عن بعد في استمرارية النشاط الوظيفي :

18 - هل تبني تقنية العمل عن بعد ناجحة ومحفزة ؟

٧

نعم

19- هل كل المهن تستطيع تبني العمل عن بعد ؟

٧

نعم

20- كيف تقلل من عوامل التشتت عن العمل عن بعد من المنزل ؟

21- هل تبقى متحمسا وقت العمل عن بعد ؟

4

نعم

22- ما عيوب العمل من المنزل ؟

23- ماذا ستفعل إذا تعطلت وسيلة التواصل في العمل عن بعد :

- ✓ الانتقال إلى مكان العمل .
- ✓ مقابلة المشرف عن العمل .
- ✓ الانتظار إلى غاية إيجاد حل .

24- ما هي الصعوبات التي واجهتك كعامل عن بعد :

- ✓ عدم توفر وسائل التواصل .
- ✓ عدم توفر الجو المناسب للعمل .
- ✓ الالتزامات العائلية .

25- ما هي الخبرات والمهارات اللازمة للعمل عن بعد :

- ✓ مواكبة التكنولوجيا .
- ✓ القدرة على التخطيط السليم .
- ✓ إدارة وتنظيم الوقت .
- ✓ مهارة الاتصال والتواصل مع المدراء ومع الموظفين الزملاء

26- كيف اثر العمل عن بعد نفسيا في العامل ؟

27- هل العمل عن بعد حاجة وقتية أم ضرورة مستقبلية ؟