

العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد - 19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول

| | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| د. نجلاء إبراهيم الشنيفي | مرام محمد القرني | أسماء عبد الرحمن الغامدي |
| أستاذ مساعد قسم الإدارة العامة | قسم الإدارة العامة | قسم الإدارة العامة |
| | كلية إدارة الأعمال | |
| | جامعة الملك سعود | |
| | المملكة العربية السعودية | |

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى التعرف على أبرز سلبيات وإيجابيات العمل عن بُعد وتقديم الحلول المقترحة لتفعيله بنجاح خلال الأزمة وبُعدها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تقيس عدد من الأبعاد، على عينة بلغ عددها (544) من كلا الجنسين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: موافقة أفراد الدراسة على العديد من التحديات التي تواجه سير عمل القطاع العام عند تطبيق العمل عن بُعد، وفي مقدمتها عدم توفير متطلبات العمل عن بُعد كأجهزة الحواسيب المحمولة للموظفين، وفيما يختص بإيجابيات العمل عن بُعد فقد أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة على العديد من فقرات المحور كان أهمها أن العمل عن بُعد يوفر مزايا التنقل من وإلى مقرات العمل والوقت والجهد اللازم لذلك، أما ما يختص بأبرز السلبيات جاءت أن العمل عن بُعد يؤدي إلى قلة النشاط البدني. وكان من أبرز الحلول لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح هو وضع برامج تدريبية للعاملين على آلية العمل عن بُعد. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة سن أنظمة وتشريعات تنظم آلية العمل عن بُعد وتصميم برامج لتطوير الموارد البشرية في مجال العمل عن بُعد.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بُعد، كورونا، أزمة كوفيد-19.

مصطلحات الدراسة

- العمل عن بُعد: هو العمل غير المباشر الذي يتم أدائه عن بُعد من مكان يتمتع صاحبه بالاستقلالية مع توفر جميع وسائل الاتصال اللازمة لصاحب العمل والمستفيدين منه (عيسى، وسليمان، ولقم، 2017).
- فيروس كوفيد-19: فيروسات كورونا هي سلالة متنوعة من الفيروسات التي قد تسبب في المرض للإنسان والحيوان. ومن المعروف أن عددًا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد خطورة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس). ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخرًا مرض كوفيد-19 (منظمة الصحة العالمية، 2020).

المقدمة

منذ مطلع العام 2020 واجه العالم انتشار فيروس كورونا المستجد كوفيد-19، والذي بدأ ظهوره في مدينة «ووهان» الصينية ديسمبر 2019، وأودى بحياة الآلاف من الأشخاص فيها. ونظرًا للحركة التجارية وتدفق المسافرين بين الصين ومختلف دول العالم إجتاح وباء كورونا العديد من الدول؛ مما أجبر الحكومات في مختلف البلدان المتضررة على اتخاذ



عدد من الإجراءات المختلفة للتصدي له. وفي ظل سعي هذه الدول ومن ضمنها المملكة العربية السعودية، بادرت إلى إتخاذ إجراءات احترازية ووقائية للحد من انتشار الفيروس وتخفيف آثاره، حيث قامت بالحد من المخالطة (التباعد الاجتماعي) وإيقاف كامل للأنشطة الاجتماعية، وبعض الأنشطة الاقتصادية منذ بداية الأزمة ووصولاً إلى فرض حظر للتجول. وبدء حجر منزلي شامل للمواطنين والمقيمين؛ مما ألقى بظلاله على بيئة الأعمال والأنشطة الاقتصادية. فمنذ بداية الأزمة باتت هذه التدايعات الاقتصادية والاجتماعية ظاهرة للعيان. فقد بلغت الخسائر جراء فيروس كورونا في الولايات المتحدة سقف 800 مليار دولار في غضون شهر من حدة انتشار الوباء (CNN, 2020) ، بينما تكبدت الصين خسائر بنحو 143 مليار دولار في الربع الأول من العام الجاري 2020 حسب المعلن (RT, 2020).

كما تضافرت جهود الدول حول العالم لمواجهة الجائحة بأقل الأضرار الجسمانية والمالية، إذ تعد أزمة كوفيد-19 إحدى الكوارث الصحية، التي تضرب المورد الأساسي للإنسان وهو صحته وقدرته على العمل، ومن أبرز مبادئ هذه مواجهة في قطاع الأعمال التحول من العمل المكتبي إلى العمل عن بُعد، وعلى نطاق كامل تم تطبيق العمل عن بُعد في القطاع العام «الحكومي» في المملكة العربية السعودية وفق القرار الصادر في 16 من مارس 2020 من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (وكالة الأنباء السعودية، 2020).

وعلى غرار ذلك التحول نشأة تحديات جديدة لإدارات المنشآت وفرق العمل. حيث يكمن التحدي في كيفية محافظة المنشآت على كفاءتها وفعاليتها عملها خلال الأزمة من جهة وكيفية تطبيق العمل عن بُعد بنجاح دون خيره أو تدريب سابق. في حين جاء انتهاج العمل عن بُعد لتحقيق التوازن بين تدايعات الأزمة وخطرها على العاملين وبين تسيير الأعمال دون توقف. علاوةً على ذلك فإن التحول لآلية العمل عن بُعد يلزم المنظمات أن تكون على جاهزية كاملة من النواحي كافة لتطبيق آلية العمل عن بُعد، ولتتم تحقيق مساعيها واستيفاء منافعها وتلافي أخطارها. ومن هنا يقف البحث الحالي على أهم التحديات التي تواجه تطبيق العمل عن بُعد في المملكة العربية السعودية والحلول المقترحة لتفعيله بنجاح في أثناء الأزمة وما بعدها.

الإطار النظري للدراسة

تناقش الدراسة الحالية العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 مع عرض التحديات التي تواجه تطبيقه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر موظفي القطاع العام، علاوةً على تقديم الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح وفعالية.

نشأة ومفهوم العمل عن بُعد:

بدأ الاهتمام بشكل كبير بمفهوم العمل عن بُعد Teleworking في مطلع السبعينيات الميلادية في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان أول من استخدم مصطلح العمل عن بُعد -Jack Niles- ليشير إلى أداء العمل بعيداً عن موقع العمل التقليدي (JALA International, 2007).

ويُعد العمل عن بُعد أحد المفاهيم الحديثة والمتطورة من خلال سلسلة من المفاهيم لذات المعنى ابتداءً من العمل من المنزل ومكان العمل المرن، وصولاً إلى العمل الإلكتروني والعمل الافتراضي، والتي تحمل جميعاً في طياتها الإشارة إلى «العمل المنجز خارج بيئة العمل التقليدية».

فلقد عرّفه Martino and Wirth (1990) بأنه العمل الذي ينفذ في موقع ما، بعيداً عن مقر المكتب الرئيسي أو مراكز الإنتاج بالشركة، والذي في إطاره لا يملك العامل القدرة على الاتصال الشخصي بزملائه شخصياً، ولكن بالإمكان الاتصال بهم عن طريق استخدام أدوات الاتصالات الحديثة. وعرفه الرشيد (2009) بأنه ذلك الأسلوب الذي يَمكّن العاملين من أداء وظائفهم ومهامهم بشكل جزئي أو كلي في مواقع منفصلة عن الموقع الرئيس لمكاتبهم وشركاتهم، وذلك من خلال استخدام أساليب ونظم متقدمة من تكنولوجيا الاتصالات.

ومن خلال التعريفات السابقة تتضح المرتكزات الأساسية لمفهوم العمل عن بُعد في ثلاثة جوانب رئيسية: تتمثل في وجود منظمة ومقر رئيس لها، علاوةً على توافر تكنولوجيا الاتصالات الحديثة مع إمكانات جيدة من مهارات استخدام هذه التقنيات لدى الموظفين العاملين بها.

ومن هنا تعرف الباحثات العمل عن بُعد: بأنه نوع من أنواع العمل المرن يسمح للعاملين أثناء ساعات العمل النظامي بتأدية أعمالهم من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بعيداً عن مواقع العمل التقليدية، كالعمل من المنزل ونحوه.

خصائص العمل عن بُعد

1- فئات العمل عن بُعد:

تتعدد صور العمل عن بُعد وفق تصنيفات عديده، وفي تقرير قام به (Huwest et al., 1997) توصل من خلاله إلى تقسيم العمل عن بُعد في خمس فئات أساسية على النحو الآتي:

- العمل الذي يكون مقره مقسوماً جزئياً بين مقر العمل الأساسي والمنزل، ويسمى «العمل عن بُعد متعدد المواقع».
- العمل الذي يكون القيام به كله في المنزل، ويكون تابعاً لمنظمة ويسمى «العمل عن بُعد».
- العمل الذي يكون مقره كله في المنزل أو منه، ويتم تنفيذه على أساس حُر لعلماء مختلفين، ويسمى «العمل عن بُعد لحساب العامل الخاص أو الشخصي».
- العمل عن بُعد والذي لا يكون له مقر عمل محدد، حيث يقضي العمال معظم وقت عملهم في مجموعة متنوعة من المواقع المختلفة، مثل مباني العملاء، ويستخدمون المعدات المحمولة كافة للبقاء على اتصال مع صاحب العمل، ويسمى «العمل المتنقل».
- العمل الذي يتم على مسافة بعيدة في مباني خاصة بالمنظمة، وتسمى «المكاتب الخلفية المنقولة».

وقد أظهرت نتائج الدراسات المختلفة العديد من المزايا عند الأخذ بالعمل عن بُعد، ومن أبرزها:

- أنه من خلال العمل عن بُعد يصبح بإمكان الفرد التحكم بالعوامل المادية المحيطة به كالتلويح والإضاءة والملبس، وغيرها من ظروف العمل (Elsbach, 2003).
- يشجع العمل عن بُعد العاملين على مواصلة أداء أعمالهم حتى عند انتهاء أوقات الدوام الرسمي مما يحسن إنتاجية الفرد (Olson & Boswell, 2006).
- كما أن العمل عن بُعد يقدم مزيداً من المرونة في أداء العمل، ويساعد على تخفيض ساعات التنقل وصعوبات التنقل من العمل وإليه (Gajendran & Haarrison, 2007).
- تساعد ممارسة العمل عن بُعد الموظف على تحقيق التوازن بين ظروف الأسرة والعمل، علاوةً على التوزيع السليم للأدوار بين أفراد الأسرة الواحدة (Raguram & Wiesenfeld, 2004).

2- العمل عن بُعد من المنظور العالمي:

نالت فكرة العمل عن بُعد اهتمام الكثير من دول العالم، فقد تكونت في الدول الأوروبية والجزء الشمالي من أمريكا هيئات ومجالس لفتح المزيد من مجالات العمل عن بُعد، وظلت في ازدياد بُعد أن أصبح بالإمكان التوسع فيها بواسطة التقنيات الحديثة. فيما يأتي نعرض أهم المحطات التي دعمت الأخذ بالعمل عن بُعد وتجارب بعض الدول في تطبيقه:

- عام 1972: بينما كان يعمل «جاك نيلز» كعالم في البرنامج الصاروخي للولايات المتحدة الأمريكية، علاوةً على مزاويلته مهنة التدريس في جامعة كاليفورنيا في ذات الوقت من خلال العمل عن بُعد، واستمر في ذلك المجال حتى أطلق عليه «أب العمل للمسافات البعيدة» (Ahmadi & Other, 2013).
- عام 1989: أقر المجلس الرئيسي للتنمية الإدارية الأمريكية مشروع العمل عن بُعد في مجال الطيران للوكالة الفيدرالية (Ahmadi & Other, 2013: 3).
- عام 1992: تأسس الجماعة الأوروبية التليماتية (ECTF) للعمل عن بُعد، والتي تضم ما يزيد عن 3000 عضواً من الأفراد والمنظمات الإقليمية الأوروبية، بهدف تبادل المعلومات وتنظيم الحلقات الدراسية لتأهيل العاملين في الاتحاد الأوروبي للعمل عن بُعد (موسى، 2014: 562).

استمرت الحكومات واتحادات العمال في دعم العمل عن بُعد، وتوفير التسهيلات من دعم تقني ومعنوي للعاملين عن بُعد، مما أدى إلى نمو في معدلات العاملين عن بُعد بشكل متسارع في كثير من الدول، وعلى وجه الخصوص المتقدمة منها، فعلى سبيل المثال وصل عدد القوة العاملة من الرجال والنساء خلال العام 2002 في المملكة المتحدة نحو 15,6 مليون عامل، في حين بلغت النساء العاملات 12,7 مليون منهن نحو 800 ألف يعملن عن بُعد (الرشيد، 2009)، ولقد اتخذت الحكومة البريطانية العديد من الخطوات لتشجيع العمل عن بُعد، ابتداءً من إنشاء الوزارة الإلكترونية (e-ministry) في يوليو من العام 1999، وتقديمها العديد من الإعفاءات الضريبية لمن يعمل من المنزل. وفي القطاع العام البريطاني شجعت الحكومة التوسع في العمل عن بُعد، وذلك بتقديم الإعانات والمساعدات في الميزانيات الخاصة لكل وزارة تعمل به (Halkamisi، 2015). وفي الولايات المتحدة الأمريكية حظي العمل عن بُعد باهتمام كبير، وازدياد ملحوظ في أعداد العاملين عن بُعد، وذلك بناء على تقارير مكتب إحصاءات العمل Bureau of labor Statistics في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1997م، فإن هناك ما يقارب 23.2 مليون شخص يعمل عن بُعد. منهم ما يعادل 60% مستخدمي الحاسب الآلي و35% مستخدمي جهاز الاتصال عبر الهاتف (المودم) في أثناء العمل من المنزل، و28% يستخدمون جهاز الإرسال الناسوخ (الفاكس). ويوضح التقرير أن نسبة العاملين عن بُعد في الولايات المتحدة للعام 1997 تتراوح ما بين 6% إلى 10% من العدد الإجمالي للقوى البشرية (الرومان وآخرون، 2004: 66).

وهكذا الحال بالنسبة إلى الدول المتقدمة كدول الاتحاد الأوروبي ودول شرق آسيا كالصين واليابان. وعلى غرار ذلك تتجه الدول النامية إلى الأخذ بسياسة العمل عن بُعد، لما أثبت فيه من إمكانات كبيرة لتطوير الأعمال وسد الاحتياجات من العاملين بدون تكاليف عالية، علاوة على ذلك تخفيض نسب البطالة التي تعاني منها دول العالم الثالث بشكل كبير والعديد من الفوائد جراء الأخذ به.

3- العمل عن بُعد من المنظور المحلي (المملكة العربية السعودية):

إن توافر مقومات تطبيق العمل عن بُعد في المملكة تعد الأرض الخصبة لتفعيله بنجاح؛ ويعود ذلك إلى توفر البنية التحتية الأساسية لتقنية الاتصالات والمعلومات ومما لا شك فيه أن التقدم التقني في المملكة بجانب توفر الأجهزة التقنية اللازمة للعمل عن بُعد يُعد من المتطلبات الأساسية لتطبيقه بفاعلية، علاوةً على القبول المجتمعي في المملكة؛ إذ يُعد العمل عن بُعد من آليات العمل المناسبة لعدد من شرائح المجتمع كالنساء وذوي الاحتياجات الخاصة وطلبة الجامعات الراغبين في الاستعداد لسوق العمل. وعلى غرار ذلك أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) مؤخراً برنامج «العمل عن بُعد» وجاء ذلك بهدف خلق ثقافة جديدة في سوق العمل المحلي وزيادة التحاق المواطنين بشكل عام والمواطنات بشكل خاص في سوق العمل من خلال خلق فرص متعددة جراء الأخذ بآلية العمل عن بُعد، مما يخفف البطالة ويزيد من الإنتاج القومي (صندوق تنمية الموارد البشرية، 2016).

وبالنظر إلى عدد من المؤشرات والإحصاءات الدالة على أهمية تطبيق العمل عن بُعد في المملكة العربية السعودية: يقدر عدد سكان المملكة وفقاً لنتائج الخصائص السكانية للعام 1438هـ (2017) بـ (32,552,336) نسمة وذلك بمعدل نمو سنوي (2,52%). ويتوزع هؤلاء السكان حسب الجنس بما نسبته (57,48%) من الذكور و(42,56%) من الإناث. ويقدر عدد السكان السعوديين وفقاً لنتائج المسح (20,408,362) من جملة سكان المملكة (الهيئة العامة للإحصاء، 2017). ويبين جدول (1) قوة العمل والعاملين حسب إحصائيات عام 2017م وفق التغير الربعي لمعدل المشاركة في القوى العاملة % (الهيئة العامة للإحصاء، 2020).

جدول رقم (1)

قوة العمل والعاملين حسب إحصائيات عام 2017م
وفق التغير الربعي لمعدل المشاركة في القوى العاملة %

| الأربع | الإجمالي | جملة السعوديين | الذكور السعوديون | الإناث غير السعوديين |
|-------------------|----------|----------------|------------------|----------------------|
| الربع الأول 2017 | 55.1 | 40.3 | 61.9 | 75.6 |
| الربع الثاني 2017 | 54.2 | 40.3 | 62.1 | 73.4 |
| الربع الثالث 2017 | 54.8 | 40.7 | 62.6 | 74.2 |
| الربع الرابع 2017 | 55.6 | 41.9 | 63.4 | 74.2 |

المصدر: بيانات تقديرية من مسح القوى العاملة - الهيئة العامة للإحصاء. (2020)

من الملاحظ من هذا الجدول ارتفاع رُبعي في معدل مشاركة المواطنين من الجنسين في القوى العاملة ولو نظرنا إلى معدل البطالة في جدول (2) لذات الوقت وفق التغير الربعي لمعدل البطالة %

يظهر من الجدول رقم (2) ارتفاع نسبي في معدل البطالة في كل رُبع من العام، وذلك الارتفاع يصاحبه ارتفاع في معدل القوى العاملة في الجدول رقم (1)، مما يعني أنه مع تزايد التحاق المواطنين

جدول رقم (2)

معدل البطالة حسب إحصائيات عام 2017 وفق التغير الربيعي %

| الأربع | الإجمالي | جملة السعوديين | الذكور | الإناث | غير |
|-------------------|----------|----------------|--------|--------|-----|
| 2017 الربع الأول | 5.8 | 12.7 | 7.2 | 33.0 | 0.7 |
| 2017 الربع الثاني | 6.0 | 12.8 | 7.4 | 33.1 | 0.9 |
| 2017 الربع الثالث | 5.8 | 12.8 | 7.4 | 32.7 | 0.5 |
| 2017 الربع الرابع | 6.0 | 12.8 | 7.5 | 31.0 | 0.7 |

المصدر: بيانات تقديرية من مسح القوى العاملة-الهيئة العامة للإحصاء (2020)

من ذكور وإناث إلى سوق العمل تزداد معه نسب البطالة. وذلك يعود إلى وجود خلل في آليات العمل في السوق السعودي، إذ تتصف آليات العمل المحلية بالجمود والرتابة، مما أدى إلى العجز في تنوع الفرص الوظيفية وصعوبة الموازنة بين أعداد الباحثين عن العمل والفرص الوظيفية المتاحة. وهذا ما جاء في خطة التنمية السابعة (1425-1420هـ) بأن هناك مطلبين أساسيين وذلك بالإشارة إلى العلاقة بين النمو السكاني والموارد البشرية وجاء فيه (الزومان، والعقبلي، والسلامة، والرسيني، 2004):

1- ضرورة تحقيق التنمية النوعية للموارد البشرية في ظل التزايد الكمي، مما يعني توسيع الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التدريب والتعليم مع التحسين النوعي المستمر، ومواءمته مع متطلبات التنمية الاقتصادية في ظل تسارع التطور العلمي والتقني.

2- الاهتمام بإيجاد فرص للعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية. ويتطلب ذلك اتخاذ عدد من الإجراءات منها ما يتصل بمعدل النمو الاقتصادي ذاته، ومنها ما يتصل بآليات سوق العمل وكفاءته في الموازنة بين جانبي العرض والطلب لمختلف التخصصات والمهن على مستوى مناطق المملكة.

والمطلب الأخير يمكن تحقيقه أو جزء منه عن طريق تطبيق العمل عن بُعد في المملكة؛ إذ أثبتت نتائج دراسة الرشيد (2005) العديد من الفوائد عند تبني أسلوب العمل عن بُعد في المملكة، والتي من أبرزها: الحد من التلوث البيئي والحوادث المرورية جراء التنقلات من الأعمال وإليها، علاوةً على ذلك خلق فرص وظيفية جديدة مع خفض مشكلات الهجرة إلى المدن الكبرى وازدحامها، وعلى الصعيد الخاص يوفر العمل عن بُعد مصاريف التنقل والجهد اللازم لذلك، والاستقرار العائلي لدى موظفي الحضر والقرى، والعديد من المزايا التي توفرها آلية العمل عن بُعد عند تطبيقها في المملكة.

الدراسات السابقة

سيعرض هذا الجزء من البحث بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية على النحو الآتي:

دراسات سابقة عن العمل عن بُعد:

دراسة الرشيد (2005)، و تناولت مدى إمكانيات تطبيق أسلوب العمل عن بُعد في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة فحواها أن المملكة تحتل مرتبة متميزة بين الدول المؤهلة لتطبيق وتبني أسلوب العمل عن بُعد، كما أن مؤسسات الأعمال العامة والخاصة تمتلك إمكانيات تطبيق هذه الآلية من العمل. فيما تطرق الجانب الآخر من الدراسة لتحليل تأثيرات تبني العمل عن بُعد لبعض الفئات المؤهلة من (ذوي الإعاقة والنساء)، وتوصلت إلى الدراسة أن هؤلاء الأفراد (ذوي الإعاقة) الذين لديهم صعوبات في التنقل، يمكن أن يؤديوا أعمالهم عن بُعد إما من المنزل وإما من موقع خاص. وبذلك أوصت الدراسة بضرورة تصميم أنظمة وتشريعات منظمة لأسلوب العمل عن بُعد، دعوة الوزارات المعنية بشئون التشغيل للنساء وذوي الإعاقة لتبني أسلوب العمل عن بُعد بما يخدم أهداف القضاء على بطالة تلك الفئات. وفي ذات المجال البحثي أجرى الرشيد (2009) دراسة بعنوان: اتجاهات المرأة السعودية تجاه العمل عن بُعد، وقد سعت إلى التعرف على توجهات المرأة السعودية تجاه تطبيق العمل عن بُعد، وتحليل الدافع الذي يحفز المرأة السعودية لتبني أسلوب العمل عن بُعد مع التعرف على معوقات تطبيقه وكيفية مواجهتها. وقد أظهرت النتائج ارتفاعاً في نسبة السيدات اللاتي يفضلن العمل عن بُعد، وأن الجمع بين العناية بالأسرة والوظيفة جاء في المرتبة الأولى من دوافع تبني العمل عن بُعد، كما أوصت الدراسة الدعوة لقيام المؤتمرات والندوات التي تتناول موضوع العمل عن بُعد وتبرز منافعه، مع ضرورة الاستفادة من تجارب الشركات والمنشآت العالمية في مجال تطبيق العمل عن بُعد.

دراسة شروتو وآخرون (2012)، وأظهرت معدلات الإرهاق والمشاركة في العمل خلال العمل عن بُعد بناء على متطلبات الوظيفة ومواردها، والتي سعت إلى التحقق من تأثير العمل عن بُعد على الإرهاق والمشاركة في العمل. وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن التأثير الإيجابي للعمل عن بُعد يتمثل في تقليل ضغط العمل، وتعارض الأدوار، وزيادة الاستقلالية. في حين يتمثل تأثيره السلبي في زيادة التباس الأدوار، وقلة تقديم الدعم والتغذية الراجعة. وأخيرًا، أوصت الدراسة بضرورة فهم أسباب وطرق حدوث مثل هذه التأثيرات لمساعدة الباحثين على كشف تعقيدات العمل عن بُعد، وأيضًا مساعدة العاملين عن بُعد وآخرين ممن يتطلعون إلى اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن هذا النوع من أنظمة العمل.

دراسة التميمي (2016)، بعنوان «العمل عن بُعد كمدخل لتفعيل دور الجامعات في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية: دراسة تطبيقية على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز»، استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي المتفق مع أبعادها المختلفة، وذلك من خلال تحليل الوثائق التي تتعلق بالتخطيط التنموي في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الباحثة من خلال إجراء المقابلات الجامعية المركزة إلا أنه يوجد وجود نقص بالوعي بمفهوم العمل عن بُعد للمرأة بين أفراد المجتمع، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم العمل عن بُعد وذلك من خلال توجيه الأنشطة الجامعية والاجتماعية لذلك، مع تفعيل دور المشاركة المجتمعية من خلال ورشات العمل والندوات والبرامج التدريبية لنشر ثقافة العمل عن بُعد.

دراسة الجمعة وآخرون (2015)، وهدفت إلى تحليل الوضع الحالي للعمل عن بُعد في المملكة العربية السعودية، (محافظة الخرج) وتحديد التحديات والصعوبات التي تواجه هذه الآلية الحديثة، طبقت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أداة القياس الاستبانة على عينة البحث المتمثلة في النساء وذوي الاحتياجات الخاصة البالغ عددهم 367 مفردة، وجد الباحثون من خلالها أن الفئة العمرية المناسبة للعمل عن بُعد تتراوح أعمارهم 24-35 سنة حيث مثلت 50% من العينة محل الدراسة، وذلك يعود لدور هذه الفئة العمرية الكبير في الإنتاج. كما أن 45% من الإناث لديهم المؤهلات العلمية والتقنية المتطابقة لمتطلبات العمل عن بُعد، وتوصي الدراسة بأن تبدأ المنظمات بتوفير المتطلبات التقنية التي تسهل من تفعيل آلية العمل عن بُعد للراغبين في العمل من خلالها. كما توصي الدراسة بسن تشريعات وأنظمة ترتب علاقة العامل عن بُعد بالمنظمة، مع توفير مراكز التدريب والتأهيل لتوعية المجتمع ونشر ثقافة العمل عن بُعد.

دراسة فان ديبر وآخرون (2020)، وتناولت علاقة عمل الموظفين من المنزل وتأثيرها على مستوى الأداء الفردي والجماعي؛ للتحقق من مدى تأثير نظام العمل من المنزل على مخرجات العمل من خلال التركيز على تأثير الزملاء العاملين من المنزل على مستوى أداء الأفراد وفرق العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مجموعة بيانات مُستخلصة من دراسة استقصائية واسعة النطاق أجريت في عام 2016 وتضم 11011 موظفًا يعملون ضمن 869 فريقًا في 259 مؤسسة في تسع دول أوروبية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مزايا للعمل عن بُعد، بيد أنه قد يجلب على الموظفين بعض المشكلات أيضًا، وأن أفراد العمل يُظهرون أداء أفضل عندما لا يعمل زملاؤهم من المنزل، وأن عمل الزملاء من المنزل يُؤثر سلبيًا في أداء الموظفين الفردي. وأخيرًا، أوصت الدراسة الباحثين بزيادة التركيز على سلوك زملاء العمل عند محاولة فهم سلوك العاملين الأفراد، وكذلك أوصت أرباب العمل بعدم تشجيع الموظفين على العمل من المنزل.

دراسة ديولانويجي وفيربوجين (2020)، وهي دراسة شبه ميدانية، واستهدفت البحث عن تأثير العمل عن بُعد على شعور الموظفين بالإجهاد وضغط العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة، سُمح لعينة الدراسة من الموظفين في مجموعة التدخل (39 فرد) بالعمل من المنزل لمدة يومين على الأكثر، في حين لم يُسمح للمجموعة الضابطة (39 فردًا) بالعمل عن بُعد. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحليلات أحادية المتغير أظهرت جهدًا أقل لدى مجموعة الموظفين العاملين عن بُعد قبل الشروع في العمل عن بُعد مقارنة بفترة نهاية التجربة. ولم تظهر تباينات أحادية المتغير في التعارض بين العمل والمنزل، والمشاركة في العمل، والأداء الوظيفي بمرور الوقت. ولذلك أوصت الدراسة الباحثين والممارسين باستخدام مستويات مختلفة من التحليل عند دراسة أو تقييم سياسات العمل عن بُعد نظرًا لوجود تشابه بالضرورة بين تأثيرات الموظفين أنفسهم، والتأثيرات بين الموظفين بعضهم بعض.

دراسات سابقة عن أزمة كوفيد-19:

دراسة (Algaissi et al., 2020)، وقامت بمقارنة التدابير الوقائية المتخذة من قبل المملكة العربية السعودية ونظيرتها جمهورية الصين خلال انتشار فيروس كوفيد-19. تمثلت الإجراءات في الصين منذ بدء الظهور في مدينة «ووهان»

في أواخر شهر ديسمبر 2019، بتطبيق تدابير صارمة لمنع انتشار الفيروس كالتباعد الاجتماعي بين الأشخاص، إغلاق المدن والمدارس والشركات، قيود السفر والنقل، بناء مستشفيات في أيام قليلة، واستخدام تقنيات جديدة لتتبع الحالات. مقارنة بالمملكة العربية السعودية، فقد اتخذت الحكومة احتياطات صارمة لمنع انتشار الفيروس. وتجدر الإشارة إلى أنه تم اتخاذ جميع هذه الإجراءات في حين أن عدد الحالات المؤكدة في المملكة كانت أقل من 300 حالة في دولة يزيد عدد سكانها عن 30 مليون نسمة. بدءًا بوقف جميع الرحلات الجوية المباشرة بين المملكة العربية السعودية والصين، متبوعًا بتعليق دخول جميع الحجاج والسائحين للعمرة، وصولًا إلى حظر السفر الدولي والداخلي. وتطبيق سياسة التباعد الاجتماعي في شتى المحافل الأهلية والعامية. كما تم تفعيل الصحة الرقمية واستخدامها في العديد من الخدمات الصحية.

دراسة مجلة *Oil & Gas Trend 2020*، والتي تحمل عنوان «كورونا تستنزف طاقة الصين»، وأظهرت أنه منذ انتشار فيروس كوفيد-19 في الصين أدى إلى انخفاض الطلب على النفط، وقد تزامن ذلك مع حراك في منظمة أوبك تقوده روسيا حول زيادة العرض بالنسبة للطلب والذي أدى إلى خفض أسعار النفط عالميًا. ومع توسع نطاق انتشار الفيروس إلى الدول الأخرى والذي وصل إلى 40 دولة تقريبًا، بدأ يتضح في هذه الدول أيضًا انخفاض أسعار الأسهم في شركات النفط. ومع أن الدراسة لم تتنبأ بما ستؤول إليه قرارات روسيا حول وقف أو خفض الإنتاج إلا أن تنبؤات الدراسة تنفي أي فرصة لارتفاع الطلب على النفط حتى نهاية عام 2020.

دراسة (May, 2020)، وهي دراسة استطلاعية بعنوان «ظلام دامس يرافق جائحة كورونا: نظرة عامة حول توقعات السوق الشهرية عالميًا»، وتتوقع أن ما بدأ في الصين من وقف سلاسل الإمداد وإغلاق الموانئ والرحلات أحدث صدمة للاقتصاد العالمي، ومع تفشي المرض نحو العالم سيستمر انهيار الأسواق العالمية مما يشير إلى احتمالية خفض الناتج المحلي العالمي بنسبة تتراوح ما بين 0.3%-0.5%. وهو ما ينبئ بكساد اقتصادي لهذا العام. وتتنبأ الدراسة بمعدل انخفاض الناتج المحلي الدولي بناء على معدل تغيرها لأكثر من عشر دول على مدى خمس سنوات ابتداءً من 2017م حتى 2022. نشرت هذه الدراسة الإحصائية في مجلة *Oxford Economics* بتاريخ مارس 2020 لخبير الاقتصاد ومدير مركز أبحاث *Global Macro* «بين ماي».

دراسة بودي وراي (2020)، وتوصلت إلى إن الجوائح الصحية التي تنتشر بهذا الأسلوب الأسي المطرد بإمكانها تغيير قوى العالم. وذلك بناء على أحداث تاريخية مشابهة مثل «الموت الأسود» في القرن الرابع عشر، و«مرض السارس» في 2003 والتي قتلت آلاف الناس حول العالم. يشير الباحثان إلى أنه في أثناء سعي الدول لإيجاد علاج للمرض فإن الفيروس لا يستمر في قتل الإنسان فقط، وإنما القضاء على القوى الاقتصادية والاجتماعية للدول. ومما يزيد الأمر سوءًا أن هذه الجائحة بدأت من الصين وهي مركز تجاري مهم؛ إذ تعتمد كثير من الدول على صادراتها. كل ما سبق ذكره يهدد الناتج المحلي العالمي والذي انخفض بنسبة 1.5% حتى الآن. ولا يزال العالم في دوامة مستمرة من الأحداث أدت إلى إثارة القلق والهلع لدى الناس، ومن ثم يتوقع أن تترك آثارًا نفسية في سلسلة من التبعات التي يصعب التعافي منها وعلى مدى طويل.

دراسات سابقة عن العمل عن بُعد خلال الأزمات (أزمة كوفيد-19):

دراسة ستجن وآخرون (2020)، وهدفت إلى التعرف على آراء الموظفين العاملين عن بُعد وتصوراتهم حيال تأثير العمل عن بُعد على جوانب الحياة الشخصية والمهنية، والتمييز بين العمل عن بُعد في فترة العمل العادية وفترة أزمة كوفيد-19، وتوصلت الدراسة إلى وجود سمات إيجابية لنظام العمل عن بُعد مثل زيادة الكفاءة والحد من أخطار الشعور بالإرهاق، وأن الغالبية العظمى من الموظفين يعتقدون أن العمل عن بُعد والاجتماعات الإلكترونية ستزيد في المستقبل، خاصة في بلجيكا. وفي المقابل، أبدى بعض الموظفين مخاوفهم حيال تأثير العمل عن بُعد على فرصهم في الحصول على ترقية، وتأثيره سلبيًا على علاقاتهم مع زملائهم وأرباب العمل. وعلاوة على ذلك، أشارت الدراسة إلى عدد من الارتباطات بين العمل عن بُعد والجوانب الأخرى للحياة الشخصية والمهنية. وأخيرًا، أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية باستخدام تصميمات بحثية مختلفة، للكشف عما إذا كانت هذه الارتباطات قوية وبالفعل توضح آليات موضوعية وسببية.

دراسة (Brynjolfsson et al., 2020)، وقد أعدت لقياس مدى استجابة القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية لجائحة كوفيد-19، وقد سعت الدراسة إلى توثيق بعض الحقائق الأولية عن طريق استخدام استبانة واستمر التوثيق في الفترة بين 1-5 أبريل 2020. على عينة ممثلة على المستوى الوطني وجاءت نتائج الدراسة لتُظهر وجود علاقة

سلبية قوية بين نسبة العاملين في مقر العمل ونسبة العاملين من المنزل؛ مما يُشير إلى تزايد معدلات تحول العاملين (أكثر من ثلث القوى العاملة) إلى نظام العمل عن بُعد، وإمكانية توقع هذه النسبة من خلال تحديد معدلات انتشار الإصابة بفيروس كوفيد-19. وخلصت الدراسة إلى أنه في حال تباطؤ الأفراد في تعلم طرق جديدة للعمل عن بُعد وإعادة تنظيم الأعمال، قد تُنذر التغييرات الناجمة عن انتشار الوباء بظهور تأثيرات مستدامة على تنظيم العمل. واقترحت الدراسة الاستمرار في رصد تغييرات طبيعة العمل عن بُعد. وبضرورة إجراء المزيد من البحوث لفهم هذه التغييرات، وكيف ستؤثر التوزيعات المهنية على حصة القوى العاملة التي تؤدي عملها عن بُعد.

دراسة أنجل وأميا (2020)، وهدفت إلى التحقق من مدى فعالية تنفيذ العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 كممارسة آمنة للتصدي للأزمة التي خلفها جائحة كوفيد-19. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على البحث عن الشركات التي طبقت نظام العمل عن بُعد بداية الأزمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة افتقار العديد من الشركات في الولايات المتحدة إلى خطط كافية لمواجهة العوامل الخارجية (مثل الجائحة) التي تنطوي على إعادة تنظيم العمل. وبذلك أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث التي تُركز على وضع العمل عن بُعد في الشركات بعد انتهاء أزمة انتشار جائحة (كوفيد-19) للتعرف على ما إذا كانت الأزمة قد عملت كمُحفز للعمل عن بُعد في المستقبل، أو إذا كانت مجرد إجراء مؤقت ليس له آثار طويلة المدى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والتي قد كشفت بأن العمل عن بُعد من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، والأكثر أهمية وحدائية في القطاع العام وما يتعلق بالعمل عن بُعد خلال الأزمات، وقد ظهرت بعض الدراسات التي حاولت البحث في هذين الجانبين من حيث، المفهوم والأهمية، ومؤخرًا البحث في علاقتهما ببعض. كما تتميز الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة أنها من أوائل الدراسات في الوطن العربي على حد علم الباحثات التي تناولت العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 بشكل عام، وعلى وجه الخصوص من جانب التحديات التي واجهت تطبيق العمل عن بُعد في المملكة والحلول المقترحة لتفعيله بنجاح. كما وأن معظم الدراسات في مجال العمل عن بُعد جرت على عينة من القطاع الخاص بينما ركزت الدراسة الحالية على وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية. إذ يبلغ إجمالي العاملين في المملكة بنهاية العام 1437-1436 هـ في مختلف القطاعات الحكومية ما يعادل 1,524,466 بين موظف وموظفة (أرقام، 2016). وبذلك تمثل هذه الشريحة جزءًا كبيرًا في قطاع الأعمال السعودي، ويعد الاهتمام بها اهتمامًا بعنصري الإنتاجية والتقدم العام.

مشكلة الدراسة:

فرضت سرعة انتشار فيروس كوفيد-19 المستجد في نهاية العام 2019، ابتداء من مدينة ووهان الصينية، واتساع نطاقها في أكثر من 185 دولة في العالم، تحديات كبيرة لمجابهته وفقًا لطبيعة الوباء المعدية بشريًا والمؤدية إلى اعتلالات صحية قد تنتهي بالوفاة. ومع التفاقم الكبير لأعداد المصابين في مختلف البلدان دون حصانة صنفت منظمة الصحة العالمية في 11 من مارس 2020م تفشي كوفيد-19 وباءً عالميًا «جائحة» (منظمة الصحة العالمية، 2020)، مما استدعى الحكومات لتفعيل آلية الاستجابة العاجلة لحالات الطوارئ، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من تفشي الفيروس، والسعي لإيجاد التوازن بين صحة الإنسان والتدابير الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية جراء الأزمة. وفي ظل سعي الدول المختلفة التصدي لأزمة كوفيد-19 تباينت الإجراءات لمكافحة الوباء في العديد من الدول. وفي المملكة العربية السعودية منذ تسجيل أولى حالات الإصابة الموافق 2 من مارس 2020 (وكالة الأنباء السعودية، 2020). انتقلت فيها المملكة من حالة التدابير الوقائية والتأهب المسبق إلى الإجراءات الصارمة للحد من التفشي المتزايد، وذلك بانتهاج سياسة التباعد الاجتماعي لتقليل العدوى الوبائية، وفي مقدمة الإجراءات الاحترازية في 16 من مارس 2020 ما أصدرته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بإقرار تعليق الحضور لمقرات العمل في القطاع العام «الحكومي»، وتسيير الأعمال عن طريق العمل عن بُعد.

وجاء هذا القرار في إجراء غير مسبق محليًا وعلى غرار الكثير من دول العالم التي أخذت به، تختلف الجاهزية باختلاف البنية التحتية الرقمية في الدول والتجارب السابقة للعمل عن بُعد. على ضوء ذلك نشرت مجلة Knowledge Working التابعة لكلية الأعمال بجامعة هارفارد مقالاً بعنوان: القواعد الجديدة للعمل عن بُعد والذي يبين

في مقدمته إحصائيات العمل عن بُعد قبل الجائحة في الولايات المتحدة بنسبة 5.2% من الأعمال تتم مزاولتها عن طريق العمل عن بُعد بشكل كلي، بينما يمارس على الأقل 43% من الموظفين جزءاً من أعمالهم منزلياً (Gerdeman, 2020). وذلك بخلاف العديد من الدول؛ إذ تعتمد المملكة بشكل أساسي على العمل المكتبي وبشكل أكبر في القطاع العام «الحكومي»؛ مما قد ينتج عن الانتقال إلى سياسة العمل عن بُعد دون سابق إنذار العديد من التحديات التي تواجه العاملين.

وفي ذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما التحديات التي تواجه تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 لدى موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما التحديات التي تواجه سير عمل القطاع العام عند تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19؟
- ما إيجابيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما سلبيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟
- ما الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح في أثناء أزمة كوفيد-19 وبُعدها من وجهة نظر موظفي القطاع العام؟

أهداف الدراسة:

يستهدف البحث الحالي التعرف على:

- 1- التحديات التي تواجه تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية.
- 2- أبرز إيجابيات وسلبيات تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- 3- الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح في أثناء أزمة كوفيد-19 وبُعدها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في عدة جوانب سيتم التطرق إليها بشكل مختصر في هذا الجزء. الجانب الأول من أهمية البحث أنه يتعلق بمناقشة أزمة يتعرض لها قطاع الأعمال العام في المملكة العربية السعودية حالياً، وتعد الأولى من نوعها، وذلك جراء التحول السريع للعمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19، ومع ندرة الدراسات عنها وعلى وجه الخصوص العربية منها، سنحاول من خلال هذا البحث التوسع في فهم هذه الظاهرة، والإفادة بنتائجها لأصحاب العلاقة من مسؤولي القطاع العام وموظفيه، لتفادي الآثار السلبية للأزمة حالياً على قطاع الأعمال العام، والاستعداد مستقبلاً بسن آليات عمل لمجابهة مثل هذه الأزمات.

علاوةً على أنّ البحث الحالي ذو أهمية نظرية؛ إذ يسهم في تغذية مسارات بحثية مهمة، أهمها ما لم يشبع حتى الآن في الإدارة عربياً، مسار العمل عن بُعد Remote Work بأنواعه المتعددة، والذي يعد أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة. علاوةً على المسار الحديث في مجال الأزمات وخصوصاً الوبائية منها، أزمة كوفيد-19 وأثرها على بيئة الأعمال.

حدود الدراسة:

سعت الدراسة لتعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية، وتقديم حلول مقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح في أثناء وبعد أزمة كوفيد-19، وذلك من خلال طرح الاستبانة على كافة موظفي القطاع العام «الحكومي»، كما ركزت على جمع أبرز إيجابيات وسلبيات تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19.

منهجية الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم الاعتماد في الجزء الميداني على المنهج الوصفي المسحي لبيان التحديات التي تواجه تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 في قطاع الأعمال العام في المملكة، وإيجاد الحلول المناسبة، وذلك بقياس اتجاهات مجتمع الدراسة الذي يتألف من جميع موظفي القطاع العام «الحكومي» في المملكة العربية السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم العينة وصعوبة شموله كله، فقد قامت الباحثات باختيار عينة عشوائية بسيطة؛ وذلك لمناسبتها لمجتمع الدراسة. وقد تم اختيار العينات من مجتمع معروف الحجم والذي يقدر بأكثر من مليون ونصف المليون موظف حكومي-مدني- (أرقام، 2016)، فستكون العينة عند الحد الأدنى (384) مفردة، وقد تم توزيع استبانة إلكترونية من خلال محرك البحث Google Drive، وتم استرداد عدد (549) استبانة وعند العد الإحصائي تم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تم تحليل إجابات العينة من خلال (544) استبانة.

أدوات وطرق جمع البيانات:

صممت الباحثات استبانة لرصد آراء موظفي القطاع العام «الحكومي» في المملكة العربية السعودية، مستفيدة من الدراسات السابقة والإطار النظري لذات الموضوع، وتتكون الاستبانة من جزأين على النحو الآتي:

الجزء الأول: لتحديد المعلومات العامة عن عينة الدراسة شملت: العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، جهة العمل، والمجال الوظيفي. بينما تناول الجزء الثاني: محاور الدراسة وعباراتها الخاصة ويشتمل على (31) فقرة موزعة على أربعة أبعاد على النحو الآتي: يقيس البُعد الأول التحديات التي تواجه تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية ويشتمل على (11) فقرة، ويقيس البُعد الثاني إيجابيات تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام، ويحتوي على (7) فقرات، بينما يقيس البُعد الثالث سلبيات العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام، ويشتمل على (7) فقرات، ويشمل البُعد الرابع (6) فقرات عن الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح في أثناء أزمة كوفيد-19 وبعدها في المملكة من وجهة نظر موظفي القطاع العام.

الدراسة الميدانية

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

لحساب صدق أداة الدراسة وثباتها والتأكد من سلامتها قبل توزيعها قامت الباحثات بتطبيق الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة (الموظفين بالقطاع العام «الحكومي» في المملكة العربية السعودية) مكونة من (30) موظفة/ة وتم عمل اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وعلى مجتمع الدراسة.

وبالنظر لقيم معامل ألفا كرونباخ نجد أن:

- قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور بشكل منفرد وللمحاور مجتمعة تراوحت بين (0.80 و0.9)
- وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات ومصداقية عالية جداً يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة الصورة الخارجية لأداة الدراسة من حيث انتقاء نوعية المفردات. وكيفية صياغتها ومدى وضوحها. كما يشير هذا النوع

جدول رقم (3)

معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وعلى مجتمع الدراسة

| المحور | عدد الفقرات | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|--|-------------|-------------------------|
| المحور الأول (التحديات التي تواجه تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام) | 11 | 0.833. |
| المحور الثاني (فوائد تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19-) | 7 | 0.808. |
| المحور الثالث (سلبيات العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19-) | 7 | 0.907. |
| المحور الرابع (الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح أثناء أزمة كوفيد-19- وبعدها) | 6 | 0.868. |
| معامل الثبات للدراسة ككل | 31 | 0.838. |

جدول رقم (4)
توزيع خصائص أفراد الدراسة من موظفي
القطاع العام بالمملكة

| المتغيرات | الفئات | التكرار النسبة |
|---------------------|-----------------------|----------------|
| الجنس | أنثى | 380 69.9 |
| | ذكر | 164 30.1 |
| | المجموع | 544 100% |
| العمر | أقل من 25 إلى 30 سنة | 41 7.5 |
| | أقل من 30 إلى 35 سنة | 140 25.7 |
| | أقل من 35 إلى 40 سنة | 134 24.6 |
| المؤهل العلمي | 40 سنة فما فوق | 229 42.1 |
| | المجموع | 544 100% |
| | ثانوي | 45 8.3 |
| جهة العمل أو القطاع | جامعي | 366 67.3 |
| | ماجستير | 96 17.6 |
| | دكتوراه | 37 6.8 |
| المجموع | المجموع | 544 100% |
| | القطاع التعليمي | 157 28.9 |
| | القطاع الصحي | 108 19.9 |
| المجال الوظيفي | القطاع التنموي | 85 15.7 |
| | صناديق ومؤسسات حكومية | 78 14.4 |
| | القطاع المالي | 52 9.6 |
| المجموع | القطاع الاقتصادي | 40 7.4 |
| | أخرى | 22 4.1 |
| | المجموع | 544 100% |
| سنوات الخبرة | إداري | 278 51.1 |
| | تعليمي | 105 19.3 |
| | صحي | 68 12.5 |
| المجموع | مالي ومحاسبي | 30 5.5 |
| | قانوني | 26 4.8 |
| | أمني | 17 3.2 |
| المجموع | أخرى | 20 3.6 |
| | المجموع | 544 100% |
| | طبيعة العمل | مدير |
| المجموع | موظف | 435 80.0 |
| | المجموع | 544 100% |
| | سنوات الخبرة | من سنة إلى 10 |
| المجموع | من 11 إلى 20 سنة | 193 35.5 |
| | من 21 إلى 30 سنة | 94 17.3 |
| | أكثر من 30 سنة | 17 3.1 |
| المجموع | المجموع | 544 100% |

من الصدق إلى أن الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله. وللتأكد من صدق أداة الدراسة وقدرتها على الإجابة عن تساؤلات الدراسة. فقد تم عرض الاستبانة على (3) محكمين من جامعة الملك سعود، وقد أبدوا ملحوظاتهم واقتراحاتهم على بعض فقراتها وقد تم الأخذ بها ومراجعتها والخروج بصيغة نهائية، وذلك مع أخذ الموافقة من اللجنة الفرعية لأخلاقيات البحوث الإنسانية والاجتماعية التابعة لعمادة البحث العلمي في جامعة الملك سعود على توزيعها.

- ترميز الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات: تم اعتماد البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج المؤشرات والنسب التي تتيح للباحثات إمكانية تحليل نتائج الدراسة علمياً، وقد استخدمت التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف النتائج إحصائياً.

عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

أولاً - نتائج متعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام بالمملكة:

يوضح جدول رقم (4) توزيع خصائص أفراد الدراسة من موظفي القطاع العام بالمملكة.

ثانياً - نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما التحديات التي تواجه سير عمل القطاع العام عند تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام في المملكة على عبارات محور «التحديات التي تواجه سير عمل القطاع العام عند تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19» والجدول رقم (5) يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

يتضح من الجدول رقم (5) ما يأتي:

يوجد تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من موظفي القطاع العام على عبارات محور (التحديات التي تواجه سير عمل القطاع العام عند تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19) حيث يشمل المحور (11) فقرة، تراوحت فيها المتوسطات الحسابية من (3.24 إلى 4.04). كما أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور قد بلغ (3.63 درجة من 5)، وانحراف معياري (0.74)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (4)

والتي نصها «عدم توفير الجهات الحكومية متطلبات العمل عن بُعد كأجهزة الحواسيب المحمولة للموظفين» بدرجة (موافق) وبالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.11)، وتفسير ذلك ربما يعود إلى كثرة أعداد الموظفين مع عدم

جدول رقم (5)

لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام في المملكة على عبارات محور «التحديات التي تواجه سير عمل القطاع العام عند تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19»

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 4 | عدم توفير الجهات الحكومية متطلبات العمل عن بُعد كأجهزة الحواسيب المحمولة للموظفين | 4.04 | 1.11 | 1 | موافق |
| 10 | مطلبة الموظف بالعمل في كل الأوقات | 3.86 | 1.21 | 2 | موافق |
| 1 | الغموض وعدم الوضوح في أنظمة قياس الأداء والمتابعة مما يؤدي إلى بطء التغذية الراجعة (feedback) لدى الموظف | 3.74 | 1.01 | 3 | موافق |
| 5 | عدم وضوح بعض المهام للموظف خلال العمل عن بُعد | 3.69 | 1.10 | 4 | موافق |
| 3 | ضعف البنية التحتية الرقمية كشبكات الإنترنت والاتصالات المتوفرة لدى الموظفين | 3.67 | 1.23 | 5 | موافق |
| 6 | غياب الإرشادات والتوقعات التي توجه الموظفين | 3.65 | 1.09 | 6 | موافق |
| 8 | غياب التفاعل الإنساني في أداء العمل | 3.57 | 1.17 | 7 | موافق |
| 7 | غياب العمل بالنتائج | 3.54 | 1.10 | 8 | موافق |
| 2 | افتقار الموظفين للمهارات التقنية اللازمة لتطبيق العمل عن بُعد | 3.48 | 1.20 | 9 | موافق |
| 11 | صعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة والعمل | 3.40 | 1.24 | 10 | محايد |
| 9 | افتقار شعور الالتزام في العمل | 3.24 | 1.29 | 11 | محايد |
| | المتوسط الحسابي الكلي = 3.63 | | 0.74 | | موافق |

القدرة على توفير جهاز حاسوب شخصي لكل موظف يصطحبه إلى مسكنه. وفي هذا الصدد ناقشت جلسات برنامج تطوير الصناعة والخدمات اللوجستية طرح أبرز تحديات الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص، وجاء في مقدمتها «الميزانية والموارد البشرية والتقنية» والتي تعنى بالتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية تكمن عادة في محدودية الميزانيات وعدم توفر التقنية الكافية والموارد البشرية المؤهلة لذلك (المدينة، 2019). بينما جاءت العبارة رقم (9) والتي نصها «افتقاد شعور الالتزام في العمل» بدرجة (محايد) وبالمرتبة الحادية عشرة والأقل في المتوسطات، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.29).

وتفسير ذلك أن الموظف مقيم بشكل كامل في منزله يعمل دون رقابة أو إشراف ومتابعة مباشرة من الرؤساء في العمل، مما قد يفقد الموظف الالتزام بأداء الأعمال على الفور والتساهل في إنجازها. كما قدم أفراد الدراسة مجموعة أخرى من التحديات التي تواجه سير عمل القطاع العام عند تطبيق العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19، تمثلت في: (ارتباك القرارات في الإدارة العليا في بداية الأزمة والتكتم على مقترح تعليق العمل قبل إصداره - افتقار مفهوم الإنجاز والهدف للخدمة الوظيفية - ضعف المعرفة بالعمل والافتقار للتوجهات - العمل عن بُعد استنزف طاقة الموظفين - ضعف تواصل بعض الرؤساء وطلب إنهاء الأعمال خارج وقت الدوام الرسمي وفي أوقات غير مناسبة - انعدام التحفيز للموظف المتميز - عدم السرعة في إنجاز بعض الموظفين لمهامهم - عدم جدية بعض الموظفين واستغلال الجائحة للتسيب.

جدول رقم (6)

استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام على عبارات محور «إيجابيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية»

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 4 | يوفر العمل عن بُعد مصاريف التنقل من مقرات العمل وإلها والوقت والجهد اللازم لذلك | 4.42 | 0.83 | 1 | موافق جداً |
| 2 | يمنح العمل عن بُعد حرية اختيار مكان العمل الملائم كالعزل أو المنزل أو القهوة المجاورة | 4.15 | 0.90 | 2 | موافق |
| 3 | يتيح العمل عن بُعد الخروج عن النمطية والروتين في أداء الأعمال | 4.06 | 0.98 | 3 | موافق |
| 5 | يمنح العمل عن بُعد الموظف الشعور بالاستقلالية | 3.89 | 1.06 | 4 | موافق |
| 1 | يوفر العمل عن بُعد مرونة في تحديد ساعات العمل بالشكل الملائم مع الحياة الشخصية وظروف الأسرة | 3.74 | 1.15 | 5 | موافق |
| 7 | يحفز العمل عن بُعد الموظف لتقديم أفكار وحلول جديدة في العمل | 3.46 | 1.12 | 6 | موافق |
| 6 | يزيد العمل عن بُعد من دافعية الموظف للعمل | 3.40 | 1.17 | 7 | محايد |
| | المتوسط الحسابي الكلي = 3.87 | | 0.78 | | موافق |

نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما إيجابيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام في المملكة على عبارات محور «إيجابيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية» ويوضح جدول (6) النتائج المتصلة بهذا المحور.

يتضح من الجدول رقم (6) ما يأتي:

يوجد تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من موظفي القطاع العام على عبارات محور (إيجابيات العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19) حيث يشمل المحور (7) فقرات، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور بدرجة موافقة تتراوح ما بين (محايد / موافق / موافق جداً) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.40 إلى 4.42). كشفت متوسطات المحور عن مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام، كما أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور قد بلغ (3.87 درجة من 5)، وانحراف معياري (0.78)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (4) والتي نصها «يوفر العمل عن بُعد مصاريف التنقل من مقرات العمل والوقت وإلها والجهد اللازم لذلك» بدرجة (موافق جداً) وبالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.83)، وتفسير ذلك أنّ العمل عن بُعد يكون غالباً من منزل الموظف لا يحتاج إلى وقود للسيارة أو نفقات طعام إضافي خارج المنزل أو المزيد من الملابس الرسمية للعمل. يلها العبارة رقم (2) والتي نصها «يمنح العمل عن بُعد حرية اختيار مكان العمل الملائم كالعمل من المنزل أو القهوة المجاورة» بدرجة (موافق) وبالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.90). وربما يعود ذلك إلى الخروج عن النمطية والروتين في أداء الأعمال في أثناء العمل عن بُعد عن العمل المكتبي «التقليدي» وأن لكل موظف الحرية في أداء مهام عمله بالأسلوب والطريقة التي تناسبه وتناسب أحوال المرحلة الحالية.

بينما جاءت أقل فقرة من حيث المتوسط الحسابي في استجابات أفراد العينة في العبارة رقم (6) والتي نصها «يزيد العمل عن بُعد من دافعية الموظف للعمل» وذلك بدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.17)، وربما يعود ذلك إلى أن بعض الموظفين مستويات دافعتهم للعمل منخفضة بطبيعتها، وربما تنخفض أكثر مع تطبيق آليات العمل عن بُعد، وقد تصل لمرحلة التراخي وعدم الاكتراث. وعلى النقيض من ذلك قد يوجد من الموظفين من لدية دافعية عالية لأداء العمل وفي أثناء العمل عن بُعد قد تزداد إلى مراحل من الإبداع والابتكار مع ما يوفره العمل عن بُعد من مرونة في أداء الأعمال ومساحات كافية للتجديد والتغيير. كما قدم أفراد الدراسة مجموعة أخرى من إيجابيات العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19، تمثلت في: (استغلال الطاقات المهذرة في أوقات العمل وأيضاً استغلال الإمكانيات الموجودة - اكتساب مهارة العمل بدون إشراف مباشر - حرية الجلوس مع الأشخاص الذين يحبهم وقت العمل - العمل دون الشعور بالمتلقي وأحواله - في ظل الجائحة يزيد العمل عن بُعد من الإنتاجية؛ حيث يكون الموظف في كامل تركيزه وأريحيته بعيداً عن مخاوف انتقال العدوى أو الانشغال بالأصدقاء - يبين مدى انتماء الموظف وولائه لعمله - يقدم الموظف اقتراحاته ومدخلاته بعيداً عن تأثير الحضور من المديرين والزلاء).

تتفق نتيجة السؤال الثاني مع نتيجة دراسة أجراها كل من (Shruti et al., 2012) التي توصلت إلى أن التأثير الإيجابي للعمل عن بُعد يتمثل في تقليل ضغط العمل، وتعارض الأدوار، وزيادة الاستقلالية. في حين يتمثل تأثيره السلبي في زيادة التباس الأدوار، وقلة تقديم الدعم والتغذية الراجعة. كما تتفق مع نتيجة دراسة (Delanoije & Verbruggen, 2020) التي توصلت إلى أن العاملين عن بُعد أبلغوا عن انخفاض في ضغط العمل والإرهاق، وانخفاض أيضاً في التعارض بين العمل والمنزل، وزيادة المشاركة في العمل، وتحسن الأداء الوظيفي في أيام العمل عن بُعد مقارنة بأيام العمل الاعتيادية. ومع نتيجة دراسة (Stijn et al., 2020) التي توصلت إلى وجود سمات إيجابية لنظام العمل عن بُعد مثل زيادة الكفاءة والحد من أخطار الشعور بالإرهاق، وأن الغالبية العظمى من الموظفين يعتقدون أن العمل عن بُعد (85%) والاجتماعات الإلكترونية عن بُعد (81%) ستزيد في المستقبل، خاصة في بلجيكا.

نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما سلبيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام في المملكة على عبارات محور «سلبيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية» والجدول رقم (7) يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور.

يتضح من الجدول رقم (7) ما يأتي:

جدول رقم (7)

استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام على عبارات محور «سلبيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية»

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|------------------------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 7 | يؤدي العمل عن بُعد إلى قلة النشاط البدني | 3.92 | 1.13 | 1 | موافق |
| 3 | التواصل الرقمي يحجب الكثير من التواصل غير اللفظي كتعبير الوجه ولغة الجسد مما يزيد احتمالية سوء الفهم بين زملاء العمل | 3.87 | 1.11 | 2 | موافق |
| 1 | طبيعة العمل عن بُعد تجعل من الصعوبة الالتزام بساعات العمل الرسمية | 3.71 | 1.13 | 3 | موافق |
| 4 | يولد العمل عن بُعد لدى الموظفين الشعور بالعزلة الاجتماعية بسبب قلة التفاعل | 3.44 | 1.21 | 4 | موافق |
| 6 | يؤدي العمل عن بُعد لضباب فرص الترقى والتقدم المهني | 3.29 | 1.18 | 5 | محايد |
| 2 | نمط العمل عن بُعد يصعب معه توازن العمل والحياة الشخصية وصعوبة الفصل بينهما | 3.25 | 1.21 | 6 | محايد |
| 5 | يساعد العمل عن بُعد على التسويق والتساهل في الإنجاز في ظل غياب المتابعة والمراقبة الميدانية | 3.19 | 1.24 | 7 | محايد |
| المتوسط الحسابي الكلي = 3.52 | | 0.87 | | | موافق |

يوجد تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من موظفي القطاع العام على عبارات محور (سلبيات العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19) حيث يشمل المحور (7) فقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.19 إلى 3.92). وكما أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور قد بلغ (3.52) درجة من (5)، وانحراف معياري (0.87)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (7) والتي نصها «يؤدي العمل عن بُعد إلى قلة النشاط البدني» بدرجة (موافق

جداً) وبالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.13)، وتفسير ذلك أن الموظف خلال أدائه العمل المكتبي «التقليدي» أو الميداني يمارس قدر جيد من النشاط البدني بشكل من الأشكال أدناها التجول بين الأقسام والمكاتب والمباني، بينما ينذر حدوث ذلك خلال العمل عن بُعد على وجه الخصوص عندما يتم من المنزل. بينما جاءت أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي في العبارة رقم (5) والتي نصها «يساعد العمل عن بُعد على التسويق والتساهل في الإنجاز في ظل غياب المتابعة والمراقبة الميدانية» بدرجة (محايد) وبالمرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (1.24). وتفسير ذلك يعود إلى هيكلية العمل التقليدي والتي يعد الإشراف المباشر والمتابعة من الرؤساء أحد أهم عناصرها، بينما يغيب هذا العنصر أثناء العمل عن بُعد مما يزيد من احتمالية التساهل في الإنجاز والتسويق لدى بعض الموظفين. كما قدم أفراد الدراسة مجموعة أخرى من سلبيات العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19، تمثلت في: (العمل عن بُعد إيجاد فرص للهروب وصعوبة إيجاد الموظف).

تتفق نتيجة السؤال الثالث مع نتيجة دراسة (Van der Lippe & Lippényi, 2020) أن العمل عن بُعد قد يجلب على الموظفين بعض المشكلات، وأن أداء الفريق الوارد في تقرير المدير يكون الأسوأ عندما يعمل أغلبية الزملاء من المنزل، وأن عمل الزملاء من المنزل يُؤثر سلباً على أداء الموظفين الفردي. ومع نتيجة دراسة (Stijn et al., 2020) حيث أبدى بعض الموظفين مخاوفهم حيال تأثير العمل عن بُعد على فرصهم في الحصول على ترقية، وتأثيره سلباً على علاقاتهم مع زملائهم وأرباب العمل.

نتائج سؤال الدراسة الرابع: ما الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح في أثناء أزمة كوفيد-19 وبعدها من وجهة نظر موظفي القطاع العام؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام في المملكة على عبارات محور «الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح في أثناء أزمة كوفيد-19 وبعدها من وجهة نظر موظفي القطاع العام» والجدول رقم (8) يوضح النتائج المتصلة بهذا المحور: يتضح من الجدول رقم (8) ما يأتي:

هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة من موظفي القطاع العام على عبارات محور (الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح في أثناء أزمة كوفيد-19 وبعدها) حيث يشمل المحور (6) فقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (4.09 إلى 4.44). كما أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور قد بلغ (4.31) درجة من (5)،

جدول رقم (8)

استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام على عبارات محور
«الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح أثناء وبعد أزمة كوفيد-19
من وجهة نظر موظفي القطاع العام»

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 4 | وضع برامج تدريبية للعاملين على آلية العمل عن بُعد | 4.44 | 0.76 | 1 | موافق جداً |
| 3 | توفير البنية التحتية الرقمية والتأكد من مدى جاهزيتها لتطبيق العمل عن بُعد بفعالية | 4.42 | 0.76 | 2 | موافق جداً |
| 2 | توفير القدر اللازم من الخدمات التقنية والتجهيزات لتطبيق العمل عن بُعد | 4.35 | 0.81 | 3 | موافق جداً |
| 6 | تطبيق الإدارة بالأهداف | 4.29 | 0.78 | 4 | موافق جداً |
| 5 | وضع استراتيجيات للتحويل نحو العمل عن بُعد | 4.28 | 0.87 | 5 | موافق جداً |
| 1 | تعزيز ثقافة العمل عن بُعد من خلال الدمج المؤسسي لأسلوب العمل عن بُعد والعمل المكتبي في أجهزة القطاع العام | 4.09 | 0.83 | 6 | موافق |
| | المتوسط الحسابي الكلي = 4.31 | | 0.62 | | موافق جداً |

وانحراف معياري (0.62)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة.

وقد كانت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي العبارة رقم (4) والتي نصها «وضع برامج تدريبية للعاملين على آلية العمل عن بُعد» بدرجة (موافق جداً) وبالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.76)، وتفسير ذلك أن تلك البرامج تساعد على الارتقاء بمستوى مهارتهم وأدائهم وأيضاً

في التعامل مع الأجهزة التقنية الحديثة وأساليب الاتصال الجديدة. إذ كشف الالتحاق بالعمل عن بُعد مؤخراً خلال الأزمة الحالية «كوفيد-19» العديد من أوجه القصور لدى العاملين خلال العمل عن بُعد في عدد من المهارات. كمهارات استخدام الحاسب الآلي ومهارات تنظيم الوقت وغير ذلك من متطلبات نجاح العمل عن بُعد.

بينما جاءت العبارة رقم (1) كأقل العبارات في استجابات أفراد العينة، والتي نصها «تعزيز ثقافة العمل عن بُعد من خلال الدمج المؤسسي لأسلوب العمل عن بُعد والعمل المكتبي في أجهزة القطاع العام» بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.83)، ويعود ذلك على حجم المنافع التي أوردتها العمل عن بُعد جراء تطبيقه وقد يتزامن ذلك مع حرص القيادات العليا بالمؤسسات الحكومية على الاستفادة من تلك المنافع كتوفير المزيد من الوقت والجهد والقضاء على الكثير من مشكلات العمل اليومية. وبذلك يكون الدمج بين العمل عن بُعد والعمل المكتبي حجر الأساس في تعزيز ثقافة العمل عن بُعد والتدريب على آلية العمل به. كما قدم أفراد الدراسة مجموعة أخرى من الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد بنجاح في أثناء أزمة كوفيد-19 وبعدها، تمثلت في (تطبيق نظام يساعد رئيس الجهة من متابعة وجود واستعداد الموظفين للعمل وهم في منازلهم - توفير بدائل في حال إخفاق العمل عن بُعد بسبب التقنية - استيعاب موظفين أكثر بتكلفة أقل على الشركة حيث قد تستغني عن المباني والمكاتب - نحتاج إلى قادة مدربين ومؤهلين في المناصب القيادية - من خلال إقامة جهاز أو لجنة أو فريق مستقل للعمل على ذلك).

ملخص النتائج

- 1- يواجه موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات عند تطبيق العمل عن بُعد تتفاوت شدتها بين معضلة توافر متطلبات العمل عن بُعد التقنية كأجهزة الحواسيب الإلكترونية وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4,04) بدرجة موافق، بينما جاء شعور الموظف بافتقار الالتزام في العمل بدرجة محايد وفق استجابة أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي (3,42).
- 2- كشفت النتائج أن من أبرز إيجابيات العمل عن بُعد توفير مصاريف التنقل من مقرات العمل وإليها والوقت والجهد اللازم لذلك من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة وذلك بمتوسط حسابي (4,42) بدرجة موافق جداً، بينما جاءت الدافعية وعلاقتها بالعمل عن بُعد بدرجة محايد ومتوسط حسابي (3,40) وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- 3- توصلت الدراسة إلى عدد من سلبيات العمل عن بُعد من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة والتي تمثلت في قلة النشاط البدني وجاءت بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3,92) وبجانب العديد من السلبيات التي حازت موافقة أفراد الدراسة، ونالت العديد من السلبيات موقف محايد في استجابة أفراد الدراسة كوصف العمل عن بُعد بأنه يؤدي لضيق فرص التقدم والترقي وعدم توازن العمل والحياة الشخصية وأيضاً التسويف والتساهل في أداء العمل خلال العمل عن بُعد بدرجة محايد ومتوسط حسابي بلغ (3,19).

4- كما جاءت موافقة أفراد الدراسة على جملة الحلول المقترحة لتفعيل العمل عن بُعد أثناء وبعد أزمة كوفيد-19 بنجاح من خلال وضع برامج تدريبية للعاملين على آلية العمل عن بُعد وذلك بدرجة موافق جداً ومتوسط حسابي (4,44) بينما جاءت استراتيجية «تعزيز ثقافة العمل عن بُعد من خلال الدمج المؤسسي لأسلوب العمل عن بُعد والعمل المكتبي في أجهزة القطاع العام» بدرجة موافق ومتوسط حسابي (4,09).

من خلال النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي تعزز آليات ومسارات العمل عن بُعد في القطاع الحكومي كما يأتي:

1- ضرورة سعي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى سن التشريعات والأنظمة التي تنظم آلية العمل عن بُعد في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية.

2- على الجهات الحكومية في المملكة الاستفادة من تجارب الدولة المتقدمة في نجاح أسلوب العمل عن بُعد، من خلال توحيد المرجعية لشؤون العمل عن بُعد ومنسوبيه، وذلك بالتعاون مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بإنشاء وحدة للعمل عن بُعد، لتنظيم شؤونه وتحد من التداخل بين شؤون العمل عن بُعد والعمل التقليدي، بما يضمن استمرارية الأعمال.

3- الدعوة لقيام الجهات الحكومية والخاصة على حد سواء بتنظيم الندوات وعقد المؤتمرات التي تتناول موضوعات العمل عن بُعد، مع التركيز على الفئات المختلفة في المجتمع كالباحثين عن العمل وطلبة الجامعات الراغبين في الالتحاق المبكر بالأعمال، وذلك من خلال الترويج لهذه المؤتمرات في منصات التعليم وإعلانات الوظائف ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.

4- من خلال الدراسة اتضح أنه يوجد نقص في أجهزة الحواسيب المحمولة التي تعد العنصر الأساس لأسلوب العمل عن بُعد لدى موظفي الدولة «الحكوميين»، ولذا ينبغي على الجهات الحكومية المختلفة بالتعاون مع وزارة المالية القيام بتخصيص بند من بنود نفقات الجهة الحكومية للأجهزة التقنية ليتم تحقق استدامة الأعمال الحكومية على أي حال.

5- على الرغم من التقدم في البنية التحتية الرقمية الذي أحرزته وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في الآونة الأخيرة، إلا أنه عند تطبيق مفهوم العمل عن بُعد علمياً رفع الطاقة الاستيعابية للبنية التحتية الرقمية على شبكات الاتصالات والتطوير المستمر، الذي يضمن كفاءة وجودة الاتصال في بيئة الأعمال خارج المنظومة التقليدية لتكون بذات السرعة والجودة للعمل في أي مكان. علاوةً على تصميم برامج وتطبيقات للعمل عن بُعد بالتعاون مع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر» بما يحقق الكفاءة والسرعة في أداء الأعمال الحكومية التي تتم عن بُعد.

6- على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية العمل على تطبيق العمل عن بُعد في المجالات التي لا تتطلب الحضور الميداني، وذلك بأسلوب الدمج بين آليتي العمل عن بُعد والعمل المكتبي «التقليدي» في الجهة الحكومية بما يساهم في تعزيز ونشر ثقافة العمل عن بُعد في المجتمع الوظيفي والعام.

7- على الجهات المعنية بالتطوير والتدريب لموظفي القطاع العام كمعهد الإدارة العامة ومؤسسة التدريب التقني والمهني والغرف التجارية لموظفي القطاع الخاص، تصميم العديد من البرامج لتنمية وتطوير الموارد البشرية في مجال العمل عن بُعد في العديد من المهارات، كمهارات استخدام الوسائل التقنية ومهارات تنظيم وإدارة الوقت والتواصل الفعال عن بُعد والعديد من المهارات الشخصية والفنية لإتمام العمل عن بُعد بنجاح وفعالية.

8- على الجهات الحكومية ضرورة استحداث أقسام داخل المنشأة الحكومية لمتابعة سير العمل عن بُعد والتأكد من تحقيق الأهداف المتوخاة منه.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أرقام (2016، أغسطس 17). **السعودية: 1.52 مليون موظف بالقطاع الحكومي بنهاية العام الماضي**. أرقام، تم الاسترداد من <https://www.argaam.com/ar/article/articleDetail/id/440391>
- اقتصاد . (2020، مارس 18). «اقتصاد الولايات المتحدة يخسر 800 مليار دولار بسبب فيروس كورونا»، **CNN بالعربية**، <https://arabic.cnn.com/business/video/2020/03/18/v86481-roger-dow-800-billion-loss-us-economy>
- التميمي، نوف. (2016). «العمل عن بُعد كمدخل لتفعيل دور الجامعات في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية: دراسة تطبيقية على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز»، **دراسات تربوية ونفسية**، جامعة الزقازيق -كلية التربية، (92)، 1-54
- الجمعة، عبد الله؛ والسيد، نغميش؛ وأبوزيد، ناهد. (2015). «العمل عن بُعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة في تنمية المجتمع المحلي: دراسة من منظور تقني»، **المجلة العربية الدولية للمعلوماتية**، اتحاد الجامعات العربية -جمعية كليات الحاسبات والمعلومات، 4 (8)، 25-33.
- الرشيد، صالح بن سليمان. (2005). «استشراف إمكانيات تطبيق أسلوب العمل عن بُعد في المملكة العربية السعودية»، **مجلة الملك سعود**، الرياض، 1، 81-142.
- الرشيد، صالح بن سليمان. (2009). «اتجاهات المرأة السعودية نحو أسلوب العمل عن بُعد»، **الرياض**. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12، 244-277.
- الزومان، عبد العزيز؛ والعقبلي، محمد؛ والسلامة، عبد العزيز؛ والرسيني، ماجد. (2004). «العمل عن بُعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية»، **المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي (المعلوماتية في خدمة ضيوف الرحمن**، المدينة المنورة: جامعة الملك عبد العزيز، أبريل.
- المدينة (2019). **الميزانية والموارد البشرية والتقنية: أبرز تحديات الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص**. مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، تم الاسترداد من <https://www.al-madina.com/article/611861>
- المنديل، صيتة بنت منديل؛ والسلمي، رباب بنت محمد؛ وزكي، خديجة بنت محمود؛ والشماسي، أريج بنت عبد الرحمن. (2018). «السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل»، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، (9) 68 – 94.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2017). **مسح الخصائص السكانية لعام 2017**، تم الاسترداد من <https://www.stats.gov.sa/ar/852>
- الهيئة العامة للإحصاء. (2020). **إحصاءات سوق العمل الربع الأول من العام 2020**، تم الاسترداد من https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/labor_market_statistics_q12020_ar_1.pdf
- صندوق تنمية الموارد البشرية. (2016، يناير 23). **وزارة العمل و"هدف" يطلقان رسمياً برنامج «العمل عن بُعد» لزيادة الفرص الوظيفية للمواطنات والمواطنين**. صندوق تنمية الموارد البشرية، تم الاسترداد من <https://www.hrdf.org.sa/News/12>
- عيسى، عيسى سامي؛ وسليمان، أماني فرح الخليفة؛ ولقم، أحمد علي علي. (2017). «العمل عن بُعد للمرأة السعودية»، **مجلة الاستواء**، (10).
- مال وأعمال. (2020، فبراير 17). «خسائر فادحة تصيب اقتصاد الصين»، **RT ONLINE**، تم الاسترداد من <https://arabic.rt.com/business>
- مركز الإنتاج الإعلامي. (2007). **العمل عن بُعد**. جامعة الملك عبد العزيز، تم الاسترداد من <https://www.kau.edu.sa/Fil>

- منظمة الصحة العالمية. (2019). *مرض فيروس كورونا (كوفيد-19): سؤال وجواب*. منظمة الصحة العالمية، تم الاسترداد من <https://www.who.in>
- منظمة الصحة العالمية. (2020، مارس 11). *الملاحظات الافتتاحية التي أدلى بها المدير العام لمنظمة الصحة العالمية في الإحاطة الإعلامية بشأن مرض كوفيد-19 في 11 آذار/ مارس 2020*. منظمة الصحة العالمية، تم الاسترداد من <https://www.who.int/ar/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- موسى، خالد السيد محمد. (2014). *أحكام عقود العمل عن بُعد*. مكتبة القانون والاقتصاد.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (1411هـ). *دليل المعايير والتطبيقات المثلى للعمل عن بُعد*. تم الاسترداد من <https://teleworks.sa/ar/telework-best-practice>
- وكالة الأنباء السعودية. (2018، سبتمبر 22). *اليوم الوطني/قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة. من عصر البرقيات إلى العصر الرقمي*. وكالة الأنباء السعودية، تم الاسترداد من <https://www.spa.gov.sa/1817131>
- وكالة الأنباء السعودية. (2020، مارس 16). *عام/حكومة المملكة تقر تعليق الحضور لمقرات العمل في كافة الجهات الحكومية لمدة (16) يوماً عدا القطاعات الصحية والأمنية والعسكرية ومركز الأمن الإلكتروني*. وكالة الأنباء السعودية، تم الاسترداد من <https://www.spa.gov.sa/2047983>
- وكالة الأنباء السعودية. (2020، مارس 2). *عام/ الصحة تعلن أول إصابة بفيروس كورونا الجديد لمواطن قادم من إيران*. وكالة الأنباء السعودية، تم الاسترداد من <https://www.spa.gov.sa/2041821>
- Haalkamisi، (2015، فبراير 11). *تجارب الدول بالعمل عن بُعد*. Haalkamisi، تم الاسترداد من <https://halkamisi.wordpress.com>

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmadi & Other. (2013). *Evaluation of Factors in Service Quality in Teleworking Organization*. Noor University Iran.
- Algaissi, A.; Alharbi, N.; Hassanain, M.; Hashem, A. (2020). *Preparedness and Response To COVID-19 in Saudi Arabia: Lessons Learned From MERS-CoV*, 2020040018 (doi: 10.20944/preprints202004.0018 .v1)
- Baert, S.; Lippens, L.; Moens, E.; Sterkens, Ph. & Weytjens, J. (2020). *The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences Expectations and Hopes*. I Z An Institute of Labor Economics.
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). *Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis*. 12. (9).
- Bobdey S.; Ray S. (2020). "Going viral – Covid-19 Impact Assessment: A Perspective Beyond Clinical Practice", *Journal Mar. Med. Soc.*, 22:9-12.
- Brynjolfsson, E.; Horton, J. J.; Ozimek, A.; Rock, D.; Sharma, G. & TuYe, H. (2020). "COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data". *NBER Working Papers 27344*, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Corona Virus Saps China Energy and Beyond. *Oil and Energy Trends* (2020). 45:3–6. <https://doi.org/10.1111/oet.12761>
- Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). «Between-Person and Within-Person Effects of Telework: A Quasi-Field Experiment», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2020.1774557.
- Elsbach, K. D. (2003). "Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space", *Administrative Science Quarterly*, 48.

- Gajendran, R. S. & Haarrison, D. A. (2007). "The Good, the Bad and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences", *Journal Of Applied Psychology*, Vo1. 92. No. 6.
- Gerdeman, D. (2020, March 30). *The New Rules for Remote Work: Pandemic Edition*. Retrieved from Harvard Business School: <https://hbswk.hbs.edu/item/the-new-rules-for-remote-work-pandemic-edition>
- JALA International. (2020, May27). Jack Nilles. Retrieved from JALA International: <https://www.jala.com/jnmbio.php>
- Martino, V. D. and I. Wirth. (1990). "Telework: A New Way of Working and Living", *International Labor Review*, 129 (5), pp. 529-554.
- May, B. (2020). *World Economic Prospects Monthly Overview: Outlook Darkens as Coronavirus Spreads*. 6 Mar, Oxford Economics.
- Olson-Buchanan, J. B. & Boswell, W. R. (2006). "Blurring Boundaries Correlates of Integration and Segmentation between Work and Nonwork", *Journal of Vocational Behavior*, 68.
- Raguram & Wiesenfeld. (2004). "Stress and Work-Family Conflict among Virtual Workers", *Human Resoures Management*, 43.
- Sardeshmukh, S. H.; Sharma, D. & Golden, T. (2012). "Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model". *New Technology*. 27. 10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x.
- Van der Lippe, T. and Lippényi, Z. (2020). *Co-workers Working from Home and Individual and Team Performance*. New Technology Work Employment.
- Vittorio Di Martino. (2001). *The High Road to Teleworking*. International Labor Organization, Geneva.

Telework during the COVID-19 Crisis from the Perspective of Public Sector Employees in Saudi Arabia: Challenges and Solutions

Asma Abdulrahman Alghamdi

Master Student in
Public Administration

Maram Alqarni

Master Student in
Public Administration
Public Administration Department
College of Business Administration
King Saud University
Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Najla I. Alshenaifi

Assistant Professor
Vice-Chair

ABSTRACT

The present study aims to identify the challenges facing the adoption of remote work during the Covid-19 crisis from the viewpoint of public sector employees in the Kingdom of Saudi Arabia and seeks to identify the pros and cons of remote work and propose solutions to successfully adopt it during and after the crisis. Using a survey approach, it has applied to sample of 544 individuals of both genders, to identify: the challenges of remote work, its disadvantages, and advantages, as well as the proposed solutions to successfully put it into effect.

The study reached several results. These challenges were the lack of remote work requirements provided to employees such as laptops. On another hand, the advantages of remote work during the crisis, also the participants agreed on many issues, it was the advantage of cutting the cost of commuting to work and saving time and effort. As for the disadvantages of remote work during the crisis, it was the lack of workers' physical activity.

The study recommends, the following: enacting laws and legislations regulating remote work mechanisms and the development of relevant training programs for workers.

Keywords: *Remote Work, Corona, Covid-19.*

