

العمل عن بعد وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط السعودية بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة

بشاير حشر عبدالمحسن بن حميد

٢٤٢٠٠٠٨٣٥

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م

المستخلص

لقد جاءت الدراسة بعنوان العمل عن بعد وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط السعودية بمدينة جدة.

والهدف الرئيسي من الدراسة هو الكشف عن مدى نجاح تطبيق أسلوب العمل عن بعد وتأثيره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين والأداء المؤسسي ككل في الخطوط السعودية، حيث جاءت مشكلة الدراسة للإجابة على التساؤل التالي:

العمل عن بعد وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط السعودية بمدينة جدة؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف عن أثر العمل عن بعد على أداء العاملين الوظيفي بالخطوط السعودية بمدينة جدة، والتعرف أيضاً فيما إذا كان هناك علاقة بين العمل عن بعد وأداء العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي والتحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تكونت من (٢٠٠) فرداً كعينة للدراسة، اختارها الباحث بالطريقة القصدية (الغرضية) من العاملين في الخطوط السعودية بمدينة جدة واستخدم برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بياناتها واستخراج نتائجها.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- ١) إن درجة تطبيق العمل عن بعد لدى الخطوط السعودية جاءت بدرجة متوسطة، حيث مجال الموائمة جاء بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بمجال المهارات الأدائية والفنية جاء بدرجة كبيرة، وجاء مجال التقنيات التكنولوجية بدرجة متوسطة.
- ٢) كما أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق العاملين للعمل عن بعد على أدائهم في الخطوط السعودية.
- ٣) وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة بين تطبيق العاملين للعمل عن بعد وأداء العاملين في الخطوط السعودية مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية.
- ٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، وجاءت الفروق لصالح الذكور، أي أن الذكور هم

الأفضل في إتقان العمل عن بعد حيث يعد العمل عن بعد من المنزل من الأمور غير التقليدية.

٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المركز الوظيفي على استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، وجاءت الفروق لصالح العاملين.

٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين فئة (٥ سنوات فأقل) من جهة، وفئة (من ٥ إلى ١٠)، وفئة (أكثر من ١٠) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة (٥ سنوات فأقل) لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أوصت الدراسة بما يلي:

١. تعزيز أهمية العمل عن بعد لما له من فوائد كثيرة للعاملين في الخطوط السعودية بشكل خاص.
٢. ضرورة التركيز على تدريب العاملين لزيادة مستوى قدراتهم ومهاراتهم في العمل عن بعد والذي يوفر على الخطوط السعودية من ناحية الأمور المادية والمالية.
٣. العمل على عقد البرامج والدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل عن بعد وتشجيع العاملين في الخطوط السعودية حضور مثل هذه البرامج والدورات لأهميتها في تميز أدائهم الذي ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات.
٤. الاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمطبقة لأسلوب العمل من المنزل والتحول الرقمي.
٥. ضرورة التحول الرقمي للمنظمات في ضوء التحول السريع إلى مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة.

Abstract:

The study was titled "Telework and its Impact on Job Performance: An Applied Study on Saudi Airlines Employees in Jeddah."

The main objective of the study is to reveal the extent of the success of implementing the telework method and its impact on the efficiency and effectiveness of the employees' job performance and the overall institutional performance in Saudi Airlines. The problem of the study came to answer the following question:

Telework and its Impact on Job Performance: An Applied Study on Saudi Airlines Employees in Jeddah.

The study aimed to identify the impact of telework on the job performance of employees of Saudi Airlines in Jeddah, and to also identify whether there is a relationship between telework and employee performance. The researcher used the quantitative descriptive and analytical approach, and the questionnaire as the main tool for collecting data, which consisted of (200) individuals, chosen by the researcher in the intentional (purposeful) way from employees of Saudi Airlines in Jeddah. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze its data and extract its results.

The study reached the following most important results:

- The degree of application of remote work at Saudi Airlines was average, as the field of compatibility was average, and with regard to the field of performance and technical skills it was high, and the field of technological techniques was average.

- The results also showed an effect of workers applying remote work on their performance at Saudi Airlines.

- The results also showed a relationship between workers applying remote work and the performance of workers at Saudi Airlines, indicating the existence of a positive direct relationship.

- There were statistically significant differences attributed to the effect of gender in the responses of the study sample members to the application of remote work at Saudi Airlines, and the differences were in favor of males, meaning that males are the best at mastering remote work, as remote work from home is considered an unconventional matter.

- There were statistically significant differences attributed to the effect of the job position on the responses of the study sample to the application of remote work at Saudi Airlines, and the differences were in favor of workers.

- There are statistically significant differences attributed to the variable of the number of years of experience between the category (5 years or less) on the one hand, and the category (from 5 to 10) , and the category (more than 10) on the other hand, and the

differences were in favor of the category (5 years or less) to apply remote work in Saudi Airlines from the point of view of the study sample members.

-There are no statistically significant differences attributed to the variable of educational qualification to apply remote work in Saudi Airlines.

Based on the results reached by this study, the study recommended the following:

1. Reinforcing the importance of remote work due to its many benefits for employees in Saudi Airlines in particular.
2. The need to focus on training employees to increase their level of capabilities and skills in remote work, which saves Saudi Airlines in terms of material and financial matters.
3. Working on holding programs and training courses related to remote work and encouraging employees in Saudi Airlines to attend such programs and courses due to their importance in distinguishing their performance, which is positively reflected in the quality of the outputs.
4. Benefit from the experiences of successful countries that apply the work from home method and digital transformation.
5. The necessity of digital transformation for organizations in light of the rapid transition to the information society and the knowledge society.

Keywords: Remote work, job performance, Saudi Airlines.

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
المستخلص باللغة العربية	أ
المستخلص باللغة الإنجليزية	ب
فهرس الموضوعات	هـ
فهرس الجداول	ح
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١
١.١ مقدمة	١
١.٢ مشكلة الدراسة	٣
١.٣ أهمية الدراسة	٤
١.٤ أهداف الدراسة	٤
١.٥ تساؤلات الدراسة	٥
١.٦ مفاهيم الدراسة	٥
١.٧ حدود الدراسة	٩
١.٨ تنظيم الدراسة	٩
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث	١٠
٢.١ نشأة العمل عن بعد	١٠
٢.٢ مجالات العمل عن بعد	١٠
٢.٣ متطلبات العمل عن بعد	١٢
٢.٤ أنماط العمل عن بعد	١٤
٢.٥ مزايا العمل عن بعد	١٨
٢.٦ سلبيات وعيوب العمل عن بعد	٢١
٢.٧ معوقات العمل عن بعد	٢٣
٢.٨ الدراسات العربية السابقة	٢٨
٢.٩ الدراسات الأجنبية السابقة	٣٤

الموضوع	رقم الصفحة
٢.١٠ التعقيب على الدراسات السابقة	٣٨
٢.١١ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	٣٨
الفصل الثالث: منهجية البحث	٣٩
٣.١ تمهيد	٣٩
٣.٢ منهج الدراسة	٣٩
٣.٣ مجتمع الدراسة	٤٠
٣.٤ عينة البحث	٤٠
٣.٥ أدوات الدراسة	٤٠
٣.٦ حدود الدراسة	٤٠
٣.٧ تحليل البيانات	٤٠
٣.٨ مصادر المعلومات	٤٠
٣.٩ صدق وثبات الأداة	٤١
٣.١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة	٤٢
الفصل الرابع: نتائج الدراسة والمناقشة	٤٣
٤.١ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	٤٣
٤.٢ مناقشة نتائج السؤال الأول	٤٤
٤.٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:	٤٩
٤.٦ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:	٥١
٤.٦ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	٥١
الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات ومجالات البحث المقترحة	٥٥
٥.١ النتائج	٥٥
٥.٢ التوصيات	٥٦
٥.٣ الأبحاث المستقبلية والمقترحات	٥٧
المراجع	٥٨

الموضوع	رقم الصفحة
٦.١ المراجع العربية	٥٨
٦.٢ المراجع الأجنبية	٦٣
٦.٣ الملاحق	٦٤

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٤٧	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق العمل عن بعد لدى العاملين في الخطوط السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)	(١)
٤٩	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموائمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)	(٢)
٥٠	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المهارات الأدائية والفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)	(٣)
٥١	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التقنيات التكنولوجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)	(٤)
٥٢	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)	(٥)
٥٤	يبين تحليل الانحدار لأثر لتطبيق العاملين للعمل عن بعد على أدائهم في الشركات في السعودية	(٦)
٥٥	يبين معاملات الارتباطات بين تطبيق العاملين للعمل عن بعد وأداء العاملين في الخطوط السعودية (Pearson Correlation)	(٧)
٥٦	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر (الجنس، المركز الوظيفي) على استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية.	(٨)
٥٧	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية.	(٩)
٥٧	يبين تحليل التباين الثنائي لأثر (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية	(١٠)
٥٨	يبين المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheff" e Test) لأثر عدد سنوات الخبرة على استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية.	(١١)

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

١.١. مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بما يؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث إن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة.

وتحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين عملية مهمة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المؤسسة^(١).

ويعد العمل عن بعد من منتجات الثورة التكنولوجية المتسارعة والمتواصلة والتي عمت كل مناحي الحياة، والتي ولدت العديد من التطبيقات التي لم تكن موجودة ولم يكن التفكير وارداً فيها من قبل، ومن البديهي أن يكون لكل من هذه المستجدات انعكاسات على المجالات المرتبطة بها، منها ما هو إيجابي، ومنها ما هو سلبي، وأن يكون هناك مجال لتحليل تلك الانعكاسات ومحاولات لتعظيم الاستفادة منها.

وفي هذا القسم يتم الوقوف على مفهوم العمل عن بعد وأشكاله المختلفة، ثم يتم تناول مزايا وعيوب العمل عن بعد.

تعبير "العمل عن بعد: هو ترجمة للكلمة الإنجليزية "Telework" وهي مكونة من مقطعين، المقطع الأول "Tele" وهي كلمة يونانية تعني "عن بعد" والمقطع الثاني هو "Work" أي "العمل" وعند اقترانهما يصبح المعنى "العمل عن بعد" وينتشر مصطلح العمل عن بعد بهذا المعنى في أوروبا، في

(١) إدارة الموارد البشرية، عقيلي، عمر وصفي، مؤسسة زهران، عمان ، ٢٠٠٦

حين يعبر عن نفس المعنى بتعبير "الاتصال عن بعد" أو "Telecommuniting" في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد تعرض مفهوم العمل عن بعد للعديد من التطورات، ففي بدايات ظهوره منذ عشرين عاماً كان الحديث يدور حول العمل من المنزل باستخدام وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية "لتحل محل الاتصال المباشر في المكاتب التقليدية أو ما عرف باسم التواصل عبر الاتصال.

لكن مع تطور فكرة العمل عند بعد اتسعت مساحة هذا المفهوم لتشمل بالإضافة إلى العنصر الأساسي وهو العمل من المنزل الأشخاص الذين يعملون في المراكز المجاورة أو في الطائرات والقطارات ومن السيارات وفي مكاتب العملاء وذلك باستخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة في العمل وخاصة في أي مكان تتواجد فيه شبكات إلكترونية متاحة.

وطبقاً لهذا التطور أشارت معظم الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم على أن يقصد به العمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً بدلاً من الانتقال إليه شخصياً.

وقد قامت منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٠م بوضع تعريف للعمل عن بعد يستند إلى مفهومين، هما: نظام عمل قائم في مكان بعيد عن المكتب الرئيسي أو مواقع الإنتاج، حيث يكون العامل منفصلاً عن الاتصال الشخصي مع العاملين الآخرين.

تقوم التكنولوجيا الحديثة من خلاله بتسهيل انفصال العامل عن موقع العمل الرسمي من خلال تسهيل عملية الاتصال، وقد قام الاتحاد الأوروبي بتعريف العمل عن بعد بأنه "هو أي عمل يتم من قبل موظف ذو مهنة حرة في مكان ما بخلاف أماكن العمل المعتادة للموظف أو العميل، مع إدخال وسائل الاتصال السلكية أو اللاسلكية ونظم المعلومات المتطورة كسمة أساسية لهذا العمل"^(١).

ويعد مفهوم "العمل عن بعد" إفرازاً طبيعياً لثورة المعلومات والاتصالات، فقد أدى التنامي السريع في ساعات وسرعة خطوط الاتصالات والانخفاض في تكلفة نقل البيانات والاتصالات من بعد بين الحاسبات وبعضها البعض إلى ظهور أنماط جديدة من العمل، حيث لم يعد العمل ينحصر في أماكن

(١) Vittrio Di Martino. "The High Road to Teleworking" IL, Geneva, 2001, P11

العمل التقليدية بل أصبح العمل المتنقل والعمل من المنزل من أنماط العمل الأكثر شيوعاً محدثاً بذلك تغيرات عميقة في بيئة العمل التقليدية، وفي ظلّه تلاشت الحواجز الجغرافية والمسافة بين الموظف وعمله، حيث تستطيع الدولة من خلال تطبيق مفهوم "العمل عن بعد" توفير المزيد من فرص العمل المنتجة لشبابها في أسواق العمل المحلية والخارجية^(١) مع العمل على تحقيق بعض أهداف التنمية المستدامة.

١.٢. مشكلة الدراسة:

يشهد الاقتصاد الحديث مجموعة من التحولات خصوصاً في ظل المعرفة التي تمثل جوهره، فلقد أثرت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية تأثيراً راديكالياً على منظومة العمل وملامحها، فبعد أن كان العمل يعتمد على التصنيع القائم على الباقات الزرقاء والأيدي العاملة أصبح يعتمد على الجهد الذهني والفكري (قويدر سيكوك وبلهوراي الحاج، ٢٠١٤: ١٢١) فلقد أشار أنتوني جيدنز إلى التغيرات التي تميز تلك التحولات فلقد بدأ المجتمع الصناعي القديم بالاندثار فاتحاً المجال أمام مجتمع المخاطرة أو ما يطلق عليه منظرو ما بعد الحداثة مصطلح عالم الفوضى حيث تغيب أنماط الحياة المستقرة. (أنتوني غدنز، ٢٠٠٥: ١٣٨) وهذه التغيرات شملت منظومة العمل من حيث مفهومه، معناه، ثقافته، ملامحه، ظروفه، مهارات العامل ومكانته فمثلاً تفككت أنماط العمل بظهور أشكال جديدة كالعمل الجزئي، واختفاء الأعمال الحرفية القديمة، ونمط العمل عن بُعد (المنظومة الحديثة للعمل)، ذلك الأخير الذي يعد حلاً لمجموعة كبيرة ومتنوعة من المشاكل التي تواجه الأفراد، المؤسسات والمجتمعات.

ويشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي مؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، انها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل أداة التشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال. ولقد أقدمت العديد من المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها وما تقدمه من خدمات على اعتماد وإدخال أساليب العمل عن بعد إلى مجموعة أعمالها وأنشطتها التي تقوم بها تماشياً مع ظروف المرحلة إلى اعتماد وإدخال فكرة وأسلوب العمل عن بعد والتقنيات الإلكترونية الذكية،

(١) العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر، المكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية بالقاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء، جمهورية مصر العربية، ديسمبر ٢٠٠٣، ص٤

حيث يكون الاتصال ما بين الموظف والعملاء في نمط العمل والتعامل إلكترونياً، وكيف أثر ذلك على أداء العاملين في الخطوط السعودية على اختلاف المستويات، وبناءً على ما سبق إبراز الهدف الرئيسي من الدراسة ألا وهو الكشف عن مدى نجاح تطبيق أسلوب العمل عن بعد وتأثيره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين والأداء المؤسسي ككل في الخطوط السعودية، حيث جاءت مشكلة الدراسة للإجابة على التساؤل التالي:

العمل عن بعد وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط السعودية بمدينة جدة؟

١.٣. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها من الدراسات الحديثة القليلة التي تناولت موضوع العمل عن بعد حيث ضرورة تقييم هذه الطريقة في العمل ومعرفة أثرها على كفاءة وفعالية الاداء الوظيفي للعاملين في الخطوط السعودية بمدينة جدة، حيث استهدفت هذه الدراسة العاملين في الخطوط السعودية بمدينة جدة التي تقدم من خلال العمل عن بعد الخدمات المختلفة ذات الجودة العالية، حيث وفرت هذه الدراسة معلومات ونتائج مكنت الباحث من التعرف على اثر العمل عن بعد على الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخطوط السعودية وبالتالي تقديم مستويات أعلى من الأداء لدى هؤلاء العاملين في الخطوط السعودية.

١.٤. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على أثر العمل عن بعد على الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخطوط السعودية.
- وإبراز المشاكل والتحديات التي تواجه العاملين في العمل عن بعد في الخطوط السعودية.
- معرفة ما هو العمل عن بعد وما هي ايجابيات وسلبيات ومعوقات العمل عن بعد في الخطوط السعودية؟
- تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تطوير نظام العمل عن بعد وكفاءة أداء العاملين الذي ينعكس على الأداء المؤسسي للشركات والخطوط السعودية.

١.٥. تساؤلات الدراسة:

- ١) ما أثر العمل عن بعد على الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخطوط السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ٢) ما المشكلات التي تواجه العاملين في العمل عن بعد في الخطوط السعودية؟
- ٣) ما العمل عن بعد وما هي ايجابيات وسلبيات ومعوقات العمل عن بعد في الخطوط السعودية؟
- ٤) تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تطوير نظام العمل عن بعد وكفاءة أداء العاملين الذي ينعكس على الأداء المؤسسي للشركات والخطوط السعودية؟

١.٦. مفاهيم الدراسة:

١- العمل عن بعد:

- يعرف طارق نوير العمل عن بعد بأنه العمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان ما بعيد عن المكتب سواء أكانت طبيعة العمل دوام كلي أو جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً بدلاً من الانتقال إليه شخصياً. (طارق نوير، ٢٠٠٤: ٣٥٠).
- ويعرف عطار عبد الحفيظ العمل عن بعد بأنه أشكال التنظيم والتنفيذ التي تخص هذا العمل ويمكن ممارستها خارج المؤسسة وفي أوقات مختلفة عن طريق وسائل الاتصال والإنترنت، أي أن العمل المنجز كجزء من عقد العمل بصورة دورية بعيداً عن البيئة الهرمية وفريق العمل وباستخدام تكنولوجيا المعلومات. (عطار عبد الحفيظ، ٢٠١٠).
- ويعرف صالح الرشيد العمل عن بعد بأنه هو العمل الذي ينفذ في موقع ما ويقع بعيداً على مسافات بعيدة عن مقر المكاتب الرئيسية أو مراكز الإنتاج بالشركة، وفي إطار لا يمتلك العامل عن بعد القدرة على الاتصال الشخصي بالموظفين هناك، ولكن لا يستطيع الاتصال بهم إلا عن طريق استخدام أدوات الاتصال الحديثة. وهذا يعني أن العمل عن بعد هو أسلوب مرن للعمل يغطي أنشطة متنوعة من العمل تتم في مكان بعيد عن صاحب العمل ويأخذ هذا الأسلوب العديد من الأشكال أبرزها العمل من المنزل والعاملون الرحالة من خلال الجوال والعاملون من مراكز العمل عن بعد. (صالح الرشيد، ٢٠٠٥ - ٢٠٠٩).
- يعرف صندوق تنمية الموارد البشرية العمل عن بعد بأنه هو أسلوب في العمل يتسم بقدر كبير من المرونة بحيث يتم العمل بعيداً عن المكان التقليدي المعتاد والذي يتواجد فيه صاحب العمل.

هذا العمل يتعلق في معظم الأحيان بالتعامل مع المعلومات ومعالجتها واستخدام وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع صاحب العمل ومع الرؤساء والمديرين. وأن هذا العمل قد يكون

في صورة دوام كامل أو جزئي، وفي كل الحالات لا تستخدم عدد ساعات العمل في تصنيف العمل باعتباره عمل عن بعد. (صندوق تنمية الموارد البشرية).

- أما محمد العقيلي وآخرون، فيعرفون العمل عن بعد بأنه وسيلة للعمل باستخدام تقنيات معلومات والاتصالات بحيث يتم أداء العمل بمعزل عن المكان الأصلي، إذا فالعمل عن بعد ليس وظيفة بحد ذاته، ولكن وسيلة لأداء العمل. (محمود العقيلي وآخرون، ٢٠٠٤، ٥٨).
- وتعرف بوسيحة جيلاني (٢٠٢١) العمل عن بعد بأنه وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات بحيث يتم أداء العمل بمعزل عن مكان العمل المعتاد وهو المؤسسة. إذا العمل عن بعد هو ليس وظيفة إنما هو في حد ذاته وسيلة لأداء العمل. (بوسيحة جيلاني، ٢٠٢١: ١٦٣).

مفهوم العمل عن بعد:

يشير دافس (Davis, 2011) إلى أن مفهوم العمل عن بعد تطور بشكل كبير وسريع خصوصاً في البلدان المتقدمة تكنولوجياً، فأصبح مصطلح العمل عن بعد يستخدم وينفذ بعيداً عن المكاتب في المؤسسات، وبدأ الانتشار عبر التسهيلات التكنولوجية وتقنيات الاتصال والتواصل التي تتطور وتتغير بشكل مستمر وسريع. ومن هنا بدأت المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها في العالم تتبع سياسة جديدة من أجل النهوض بسير العمل ونمو أرباحه عن طريق منح الموظفين المزيد من المرونة والخروج على الطابع التقليدي والصورة النمطية للموظفين داخل المؤسسات ذلك من خلال ابتكار ثقافة اقتصادية جديدة اجتاحت عالم الأعمال تسمى "العمل عن بعد"، الذي يطلق عليه أيضاً العمل من المنزل وعبر المنزل.

حيث يُعرف العمل عن بعد الذي يعد الترجمة لمفهوم (Teleworking) في اللغة الإنجليزية بأنه: إنجاز العمل من موقع بعيد عن موقع الشركة باستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة للحاسب الآلي والإنترنت والهاتف المحمول والفاكس (اليافي والعمرى، ٢٠١٣). ويعرف فرانسيس كينسمان الوارد في مركز تمكين للدعم والمساعدة (٢٠١٧) العمل عن بعد (Teleworking) أو الاتصال عن بعد بأنه: العمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً بدلاً من الانتقال إليه شخصياً، وبناءً عليه فقد عرفا العامل عن بعد بأنه: موظف دائم في المؤسسة يستخدم تقنية المعلومات والاتصالات، بحيث يؤدي عمله بمعزل عن المكان، ويكون عمله عن بعد كدوام كامل أو جزئي أو في أيام معدودة. أما العامل المستقل أو عامل القطعة فيمكن تعريفه بأنه: الشخص الذي ينفذ الواجبات والمهام لأصحاب عمل متعددين على مدار العام عن طريق العمل عن بعد، والتواصل باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويشير عيسى وآخرون (٢٠١٧) إلى العمل عن بعد Teleworking على أنه العمل الغير مباشر الذي يتم القيام به من مكان يتمتع صاحبه

بالاستقلالية وتتوفر فيه جميع وسائل الاتصال اللازمة مع صاحب العمل أو المستفيدين من العمل، وأشار توم أبات (Tom Abat, 2008) إلى أن العمل عن بعد هو الشخص الذي يعمل بدون عقود طويلة الأمد لجهة معينة أو شركة معينة، ويعتبر الإنترنت اليوم أحد أكبر أسواق العمل عن بعد، كما عرفه أوفر ماير (Overmyer, 2011) بأنه إمكانية إنجاز المهام الموكلة للموظف من مكان بعيد عن المكتب سواء كانت طبيعية العمل دوماً كلياً أو جزئياً أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً ويشترط استخدام تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصالات الحديثة.

٢- الأداء الوظيفي:

هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين ومن هنا تظهر أهمية هذه العملية في ضمان جودة تحقيق المنظمة لأهدافها، والتحقق من مستوى كفاءة وفعالية العاملين وقياس مدى الإنتاجية التي يساهم بها الموظف في إنجاح أعمال المنظمة.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة^(١). وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات، وقيم، واتجاهات، ودوافع.
- ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويخلص الباحث إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

(١) العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، الربيع، محمد. " ٢٠٠٤.

٢- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

قد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن القول إن محدّدات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

١. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
٢. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

الأداء الوظيفي:

هو الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. (حجل، ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م، ص ٢٢).

مفهوم الأداء الوظيفي:

هو العمل اليومي الذي يؤديه أو يقوم به العاملين، ومدى فهمهم لأدوارهم واختصاصاتهم، وكذلك مدى إتباعهم لطريقة أو لأسلوب العمل الذي توجه به الإدارة عن طريق المشرف المباشر على العاملين. (السعدون، ٢٠١٣ م، ص ٣٧).

١.٧. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحدود الموضوعية: العمل عن بعد وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط السعودية بمدينة جدة

- الحدود البشرية: العاملين بالخطوط السعودية بمدينة جدة

- الحدود المكانية: الخطوط السعودية بمدينة جدة

- الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

١.٨. تنظيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول ستتناولها الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة والمناقشة.

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات ومجالات البحث المقترحة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث

٢.١. نشأة العمل عن بعد:

مر نمط العمل عن بعد عبر مراحل تاريخية، وانتشاره لا يزال يمتد في مختلف دول العالم سواء المتطورة أم المختلفة إجباراً. يمكن تحديد ثلاث أمواج تنموية خاصة بنمط العمل عبر الإنترنت كما يلي:

الموجة الأولى: ارتبطت بأعمال خدماتية ذات قيم بسيطة نسبياً، كإدخال البيانات والخدمات المكتبية الداعمة على المستوى الوطني ثم الإقليمي فالدولي.

الموجة الثانية: تطور البرامج المعلوماتية التي كان للعمالة الهندية الفضل الأكبر فيه، حيث عملت على تطوير قطاع الخدمات ليضيف على العمل قيمة إضافية إلى المنتج.

الموجة الثالثة: ظهور مراكز عمل متعددة الأهداف في مناطق مختلفة من العالم حتى تلك التي قد تكون معزولة أو ريفية. إنه نمط يحمل فرصاً جيدة للعمالة في الدول غير المتطورة مرتبطة بالتجارة الدولية للخدمات وما هو إلا من تجليات العولمة.

فلقد عرفت الولايات المتحدة العمل عن بعد في ٧٠ القرن الماضي في عز الأزمة البترولية وهو أسباب اللجوء إلى هذا النمط من العمل لتوفير الطاقة. ويعد Niles هو صاحب أول مشروع توضيحي للعمل عن بعد ١٩٧٦م، ثم انتقل عند بعد إلى أوروبا في مطلع الثمانينات من القرن الماضي. وبقت دولة الهند رائدة في اعتماد هذا النمط من العمل لعدة أسباب منها إجادة عمالها للغة الإنجليزية وتأهلهم للعمل عبر الإنترنت. وتحولت الهند بفضل خبرتها إلى أصحاب مراكز اتصالات واستشارات لأكثر من ألف شركة عملاقة كشركة IBM وأبل وديل وبنك HSBC بل أصبحت تستقطب الهند ملايين الوظائف الجديدة من أمريكا وغيرها من الدول، وأكثر الدول المتعاملة بهذا النمط من العمل هي الولايات المتحدة والهند وبريطانيا وكندا وأستراليا وصولاً لبعض دول الاتحاد الأوروبي كفرنسا^(٢).

٢.٢. مجالات العمل عن بعد:

في الحقيقة إن الحديث عن مجالات العمل عن بعد هو محاولة متواضعة لعرض الأنشطة والأعمال التي يمكن القيام بها عن بعد مع مراعاة الأخذ في الاعتبار جانبين وهما:

- صعوبة حصر الأعمال بسبب تنوعها وتعددتها.
- بعض من الأعمال ما زالت في المنطقة الرمادية حول مدى إمكانية اعتبارها تقع في نطاق العمل عن بعد.

ومن أمثلة تلك الأعمال والأنشطة والمجالات:

- صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المختلفة كالبرمجيات في الداخل والخارج، إدخال البيانات، قواعد البيانات ومهندسي البرمجيات ومحلي البرامج، ومنتجين الوسائط المتعددة، ومطوري نظم البرمجيات.
 - مديري ومبرمجي صفحات الإنترنت، مديري مقاهي الإنترنت، بائعي الإنترنت (البائعين عن بعد)، باحثي الإنترنت، كاتب أدلة الإنترنت Internet travel واستشارات تطوير مبيعات مواقع الإنترنت.
 - أعمال الترجمة للغات المختلفة.
 - أعمال المحاسبة والشؤون الإدارية والمالية، والتجارة والتسويق الإلكتروني.
 - الاستشارات الصناعية، الطبية، القانونية، الفنية، الأسرية، النفسية، الاجتماعية والمؤتمرات عن بعد.
 - إعداد الرسوم الهندسية المعمارية.
 - الكتابة والأعمال المرتبطة بالصحافة.
 - البحوث النظرية بأنواعها وأعمال وخدمات بحثية.
 - كتابة قصص الأطفال وكتب الطبخ والديكور.
 - التصميم والرسم باستخدام الكمبيوتر (تصميم صفحات مواقع الإنترنت كتصميم وطباعة كروت العمل والمناسبات والمطبوعات الخاصة).
 - تنظيم وتنفيذ ديكورات المنازل.
 - أعمال الدعاية والإعلان وتصميمها.
 - التأليف الفني والموسيقى والأدبي.
 - تنظيم وكتابة وصفات وبرامج غذاء صحية وبيعها.
 - الخدمات التعليمية الجامعية.
 - مجال السكرتارية.
 - مجال البريد والخدمات الهاتفية.
 - الطلب عبر وسائط المراقبة الطبية للمؤمنين اجتماعياً، التصريح عن بعد. (٣)
- لكن هناك صفات تميز صفات الأعمال التي يمكن تنفيذها عن بعد، وهي:
- يمكن تنفيذها عبر أجهزة المعلومات والاتصالات.
 - يغلب عليها الطابع الفكري وخاصة معالجة النصوص والمعلومات.
 - أعمال محددة ومعروفة ويمكن تنفيذها من قبل.

- يمكن قياس الإنتاجية بسهولة.
 - لا تحتاج في الغالب إلى إشراف متواصل^(٤).
- ولقد أشار دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية في المغرب بأن معايير اختيار الوظائف الملائمة للعمل عن بعد في ضوء نوعان حيث يرى أنها تلك الوظائف التي تنجر عن بعد. والوظائف ذات طبيعة قابلة للتجزئة.

٢.٣. متطلبات العمل عن بعد:

- ثمة عدة متطلبات للعمل عن بعد مهمة سواء أكانت تلك المتطلبات أساسية لبدئه وتأسيسه والنهوض به من ناحية، أو لاستمرارية نظام العمل عن بعد وزيادة فاعليته وتطويره مستقبلياً من ناحية أخرى، أيضاً سواء أكانت تلك المتطلبات في صورة مهارات، أو تجهيزات، أو البنية، أو إطار تنظيمي على مستوى الأفراد أو الشركات أو المجتمع ككل.
- ويمكن تصنيف متطلبات العمل عن بعد لثلاثة مستويات:
- متطلبات على مستوى الأفراد (العاملون عن بعد).
 - متطلبات على مستوى المنظمات والشركات وجهات العمل عن بعد.
 - متطلبات على مستوى الدولة والمجتمع ككل.
- ١- متطلبات على مستوى الأفراد (العاملون عن بعد) وتتمثل تلك المتطلبات في أن يتحلى الفرد (العامل عن بعد) بمجموعة من المهارات والصفات وهي:
- القدرة على التخطيط الجديد وإدارة الوقت وخصوصاً القدرة على إدارة الأنشطة المتزامنة والعبء النفسي المترتب عليها.
 - القدرة على الانضباط الذاتي للبحث عن أوقات مستقطعة وضمان الإنتاج في أوقات محددة وجدولة العمل وتنظيمه والوفاء بالمواعيد النهائية والمحددة وخصوصاً العاملون عن بعد في المنازل.
 - القدرة على تحقيق التوازن بين المنزل والعمل وخصوصاً للنساء العاملات عن بعد في المنزل، كذلك القدرة على التعامل مع مشتتات الانتباه المحتملة في المنزل سواء رجال أو نساء.
 - القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - النضج، الثقة بالنفس، الخبرة العملية والجدارة بالثقة.
 - القدرة على التعامل مع وسائل التقنية المختلفة (الإنترنت، الفاكس).
 - القدرة على التواصل والتخاطب ومهارات الاتصال مع الآخرين والتواصل من ناحية أخرى.

ولقد أشار التميمي (٢٠١٦م) إلى متطلبات العمل عن بعد وأوجزها في ضرورة توافر:

- البناء المعرفي بحيث يكون لدى الموظف الخلفية المعرفية الكافية لطبيعة العمل المسند له.
- المهارات التنظيمية وإدارة الوقت والتي تمكنه من جدولة عمله وتنظيمه والوفاء بالمواعيد النهائية.

- مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- الالتزام والمصادقية واستشعار الموظف (العامل عن بعد) مسؤولياته ومهامه كما لو كان تحت إشراف مديره^(٦).

٢- متطلبات على مستوى (جهات العمل عن بعد): وتتمثل تلك المتطلبات على مستوى جهات العمل عن بعد سواء أكانت حكومية أو خاصة أو غير حكومية في ضرورة الآتي:

- تطوير البنية التقنية ونظم المعلومات والاتصالات في جهات العمل عن بعد وفروعها بمختلف أشكالها وأنماطها.
- إمداد العاملين بمعدات العمل سواء عاملين عن بعد في المنازل، أو الرحال كهاتف ومكاتب مناسبة، آلة طباعة مع التزام الجهات بدفع أجور الصيانة والاستخدام.
- تواجد قناة اتصال سهلة وقوية وفعالة بين المكان الذي يوجد به الموظف عن بعد ومقر عمله الأصلي، فوجود بنية أساسية قوية في مجال الاتصال وبتكلفة رخيصة شرط ضروري لتحقيق الاتصال بين الموظف ومقر عمله.
- إنشاء أنظمة مساندة للعاملين عن بعد لتأكيد الانتماء للمؤسسة كتوفير قائد مرشد لنظام العمل الجديد وكذلك أيضاً الدعم الإداري من قبل الإدارة العليا في جهات العمل عن بعد.
- التعليم والتدريب المستمر والمتواصل لبناء منظومة من القيم والاتجاهات والمهارات والمعارف لجميع العاملين للتعامل مع السياقات الجديدة أو المشرفين.
- إقامة نظم لقياس الأداء والإنتاجية وتقييم الموظفين.
- تنظيم اجتماعات منظمة دورية بين العاملين عن بعد، والمدراء للتحفيز، والسيطرة، والمراقبة.
- تقنين عملية المشاركة في نظام العمل عن بعد بحيث تشمل تحديد للأجور والإجازات والحقوق العامة على غرار العمل النظامي.
- أن يكون العاملين والمدراء مختارين طواعية لهذا العمل أي أن اختيار العمل عن بعد يمثل خيار إداري تطوعي متاح أمام العاملين.
- مقابلة متطلبات رعاية الأطفال والأسرة للعمال عن بعد في المنازل^(٧).

٣ - متطلبات على مستوى الدولة والمجتمع ككل: وتتمثل تلك المتطلبات في:

- تواجد تقنية موسعة وبنية أساسية في التجهيزات الأولية لخدمات الاتصالات على مستوى المجتمع ككل.

- إنشاء وزارة إلكترونية لمنح العمل عن بعد بعداً قياسياً بمستوى عالٍ.
- منح إعفاءات ضريبية للعاملين عن بعد خصوصاً للعاملين عن بعد من منازلهم وخصوصاً لمن يعمل منهم لحسابه الخاص.
- سن تشريعات لمنح العامل عن بعد جميع حقوق العمل النظامي المتعارف عليها وطرح صيغ لعقود خاصه لهذا النوع الجديد من العمل بحيث تشمل تلك العقود تحديد للأجور والإجازات والعمل الإضافي وساعات العمل/ شروط التوظيف والأمن الاجتماعي أي في محاولة لإضفاء الصفة الرسمية على هذا النظام الجديد من العمل.
- نشر ثقافة العمل عن بعد وتغيير النظرة المجتمعية له، فالعمل عن بعد يتأثر بجملة من العوامل الاجتماعية والثقافية كمستوى وعي المجتمع بآثاره الإيجابية على المؤسسات والأفراد وتقدمهم لطبيعة أدوار العاملين فيه وخصوصاً العاملين في المنزل.
- زيادة الإنفاق على التعليم والتدريب المستمر لرفع قدرات الأفراد في المجتمع على التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة^(٨).

أي أن ثمة عدة متطلبات للعمل عن بعد وهي:

- متطلبات القانونية متمثلة في قوانين العمل.
- متطلبات تكنولوجية ومتمثلة في تأسيس للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المتطلبات التنظيمية خاصة بالهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق نظام العمل عن بعد.
- متطلبات ممارسة إدارة الموارد البشرية وتشمل اختيار الأفراد التي يمكنهم العمل عن بعد وتدريب هذه الفئة من العاملين على العمل من أي مكان بخلاف المقر التقليدي للعمل واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهام الوظيفية بالإضافة إلى الرقابة على أداء العاملين عن بعد. تعد تلك متطلبات من قبيل المتطلبات اللازمة لتهيئة البنية الافتراضية لأداء العمل عن بعد، إضافة إلى ضرورة تضامن وتعاون مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع من خلال تكون شراكة بينهما لتفعيل نظام العمل عن بعد وضمان نجاح تطبيق النظام وتحقيق المنافع المرجوة من التطبيق^(٩).

٢.٤ أنماط العمل عن بعد:

ثمة العديد من أنماط وأشكال العمل عن بعد، فلقد طرحت العديد من التصنيفات من قبل عدد من الباحثين وهي كالآتي:

(١) تصنيف Robinson (2004): حيث يرى أن العمل عن بعد يأخذ العديد من الأشكال على النحو التالي:

(أ) العمل عن بعد في المنزل: حيث يمكن للموظف أن يعمل في منزله بدلاً من السفر إلى أماكن العمل.

(ب) العمل من خلال الهاتف المحمول: حيث يمكن للموظفين متابعة أعمالهم أثناء السفر باستخدام الهاتف المحمول.

(ج) مراكز خدمة رجال الأعمال: وهي تأخذ مجموعة من الأشكال على النحو التالي وهي الأقل انتشاراً مقارنة بالأنماط الأخرى:

- المراكز المجاورة: وهي المراكز التي تقدم تسهيلات إلكترونية مشاركة بين عدة مستخدمين في المجتمعات المحلية وتخدم عدة هيئات وشركات وتكون قريبة من منازل الموظفين.
- المقار الإلكترونية: وهي مراكز إلكترونية خاصة في المناطق الريفية وهي تتيح خدمة الوصول والاستخدام الفوري لتكنولوجيا المعلومات وتقوم بتنمية المهارات الاجتماعية للعمل والتي يفقدها العامل عن بعد في المنزل.
- مكاتب الأقمار الصناعية: وهي وحدات منفصلة تابعة للشركة، ولكنها تبعد جغرافياً عن المركز الرئيسي للشركة ويكون هناك اتصال إلكتروني مستمر بينهما وهي عادة تكون قريبة من منزل الموظف.
- مراكز الاتصال: وهي الأماكن التي يقوم فيها عامل التليفون بتلقي المكالمات باستخدام تكنولوجيا توزيع المكالمات واتصالات الكمبيوتر المتكامل. وهي التي يمكن أن توفر خدمات عديدة مثل التسوق عن بعد، المعاملات البنكية، الخطوط الساخنة لتقديم المساعدة، حجز تذاكر الطيران والبيع والتسويق وخدمة الطوارئ.
- مراكز العمل عن بعد: وهي التي تقدم التسهيلات الإلكترونية لأعمال المكاتب البعيدة وهي لا تقع بالضرورة بالقرب من منازل الموظفين.
- مراكز العمل البديلة: هي محطات العمل المؤقتة وتوجد في مواقع أخرى مملوكة للشركة ويمكن استخدامها من حين لآخر.
- العمل عن بعد عبر الدول والقارات: العمل عن بعد عبر الحدود وهو ينطبق بوجه عام على العمل عن بعد الذي يكون فيه مورد ومستقبل العمل في بلدان ذات حدود مشتركة.
- العمل عن بعد عبر البحار: حيث يتم نقل العمل إلى أماكن أقل تكلفة أو أقل تنظيمياً فهو عادة يكون على مسافة جغرافية بعيدة. ويختلف عدد العاملين عن بعد وفقاً لكل شكل من تلك الأشكال حيث يقوم عامل واحد بالعمل المتنقل باستخدام المحمول أو الحاسب الآلي المحمول، أو العمل من المنزل أو الأكواخ الإلكترونية، ويتزايد هذا العدد باستخدام مراكز الاتصال أو الأعمال المملوكة لشركات خاصة من ٥ - ١٠٠ عامل، ثم مكاتب الأقمار الصناعية أو المكاتب المركزية في الأماكن البعيدة جغرافياً والتي يصل فيها العاملين عن بعد إلى ١٠٠٠ عامل^(١٠).

(٢) تصنيف طارق نوير، ٢٠٠٤ ويصنف نظام العمل عن بعد إلى:

(١) العاملين بأجر ويشمل الموظفين والمتعاقدين بعقود طويلة الأجل والمستشارين الذين يعملون من منازلهم أو من أماكن أخرى.

(٢) نظام العمل عن بعد للعاملين لحسابهم الخاص وذوي الأعمال الحرة.

(٣) تصنيف Pereg 2002 وآخرون: وهو تصنيف أشكال العمل عن بعد على أساس مكان العمل على النحو الآتي:

- العمل من المنزل: يشير إلى الموظفين الذين يعملون في المنزل بشكل منتظم، ولكن ليس شرطاً بشكل يومي، لكن بشرط استخدام وسائل الاتصالات للاتصال بالمكتب الرئيسي بأي وسيلة اتصال مثل الهاتف/ البريد الإلكتروني، أو حاسوب شخصي مرتبط بخادم مركزي.
- المكتب التابع: في المكتب التابع يعمل الموظفون خارج المنزل، وفي مكان عمل تقليدي، ولكن منطقة قريبة من سكن الموظفين وهذا النوع يساعد على تخفيف تنقل العملاء والموظفين مما يقلل من المشاكل التي تواجههم.
- العمل المتنقل: في العمل المتنقل يقوم الموظف بإتمام عمله في المنزل، السيارة، القطار، الطائرة، أو الفندق، ولكن في هذا النوع يفتقد الرقابة على الموظف، لذلك يحاسب وفقاً لما تم إنجازه وتتلاشى فيه الحواجز الجغرافية، والمسافة بين الموظف وعمله وهو الأكثر انتشاراً بعد العمل عن بعد من المنزل.

(٤) تصنيف منصور عسكر (٢٠٠٤) حيث صنف العمل عن بعد إلى ثلاثة أنواع:

أولاً: التفرغ الكامل أو الدوام الكامل: عند التفرغ الكامل للعمل عن بعد يقوم الموظف بإتمام كل مهامه الممنوعة به في عمله خارج بيئة المكتب أو مكان العمل التقليدي، وهذا قد يتضمن العمل من المنزل، أو مركز اتصال عن بعد، أو مكتبة العمل أو تكاليف تأجير مكان للعمل. ثانياً: العمل عن بعد بالطلب أو وفقاً للظروف: وهو العمل بصورة غير منتظمة وتشمل تلك الظروف العمل البديل لشخص نتيجة ظروف طبية أو العمل في مشاريع خاصة مؤقتة، وهذا العامل يكون مفيداً في الأحوال الطارئة.

ثالثاً: العمل عن بعد بالتفرغ الجزئي أو العمل بعض الوقت: يقضي الموظف في العمل عن بعد جزءاً من الوقت بصورة روتينية 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^(١١). أي أن العامل يقوم بتقسيم أوقاته عمله بين مقر العمل الرئيسي ومكان العمل عن بعد بنسب متساوية أو مختلفة وتحدد فيه أوقات العمل. وهذا النوع يؤدي حتماً إلى وفرة في مساحة مكاتب العمل حيث يمكن تداول أمكنة أو التشارك فيها^(١٢).

(٥) تصنيف (Vito, 2000) حيث صنف العمل عن بعد إلى ثلاثة أنواع:

١- العاملين من المنزل عن بعد Home working.

٢- العاملين عن بعد المتنقلين.

٣- العاملين عن بعد في مراكز العمل Work center سواء مراكز العمل عن بعد في الضواحي Tele - centers أو أكواخ العمل عن بعد Tele - cottage أو فروع مكاتب الشركة في المناطق السكنية.

أولاً: العمل من المنزل أو في المنزل عن بعد: هو لا يمثل بأي حال من الأحوال كافة أنماط العمل عن بعد، لكن ربما يمثل الانتشار الواسع لأسلوب العمل عن بعد في المستقبل. ومن أشهر العاملين عن بعد بنظام العمل كل الوقت بالمنزل هم المحللون والمبرمجون في صناعة تكنولوجيا المعلومات. ويمكن وضع المعايير التي تفصل بين الأعمال الفردية في المنازل التي تتدرج أو لا تتدرج ضمن منظومة العمل عن بعد من خلال تحديد دوافع العاملين في المنازل لاختيار أسلوب العمل عن بعد وتفضيل الاتصال، وتتمثل هذه الدوافع في تحقيق الاستقلالية والمرونة في تحديد ساعات العمل..... إلخ.

ثانياً: العاملون الرحل عن بعد (المتنقلون): في كثير من الأحيان يسمح أسلوب العمل عن بعد للعاملين بحرية التنقل والحركة بعد سنوات من التنفيذ بمواقع عمل محددة، ومن ثم إمكانية أن يكون هؤلاء العاملين بمثابة الرحالة/الرحل بدون مقر ثابت مع تكثيف استخدامهم للهواتف المحمولة والفاكس والحاسبات المحمولة، ويتخذ العامل الرحال عدة أشكال كالآتي:

- العامل الرحال من المنزل: ويتخذ من منزل مقرراً لعمله سواء الخاص أو لصالح منشأة معينة.
- العامل الرحال في مقر العملاء: ويتخذ هؤلاء العاملون أماكن تواجد العملاء كمقر للعمل كالمحاسبون /المراجعون/ الباحثون.

العامل الرحال: الذي يتخذ من سيارته موقعاً على سبيل المثال كمهندس الصيانة وموظفو الشرطة وموظفو التوصيل للمنازل ومندوبو المبيعات.

- العامل الرحال جواً وبحراً وبراً: لمسافات بعيدة على سبيل المثال الدبلوماسيون، والمحللون الماليون، ومراسلو الصحف، ووكالات الأنباء.
- العامل الرحال: في مراكز العمل عن بعد وعادة ما يقسموا أوقات عملهم بين المقر الرئيسي للمنشأة والمنزل ومركز العمل عن بعد حسب متطلبات العمل.

ثالثاً: مراكز العمل عن بعد: تمثل مراكز العمل عن بعد مواقع للعمل تتوافر بها كافة وسائل الاتصال والمعلومات التي تمكن أنماط مختلفة من العاملين من الاعتماد عليها في أداء مهام وظائفهم من هذا الموقع وعن بعد. من مقر المنشأة الرئيسي، وعادة ما تصمم تلك المراكز بحيث يسهل الوصول إليها بتكاليف منخفضة من كافة العاملين كما يخصص لها المعدات والأدوات الكتابية التي يحتاجها العاملون وتنتشر في الجزر، والمدن، والريف.

رابعاً: العمل في وضع المكتب غير المرئي Virtual office أو غير المحدود: في بعض الأحيان تتطلب طبيعة منصب الموظف أن يكون لديه واجبات أولية تؤدي في الطريق أو مواقع العملاء، ففي هذه الحالة يقرر الموظف أن تصميم موقع العمل فقط حسب المناسبة والحاجة لكي يتمكن من تأدية الوظائف الإدارية الأخرى التي لا يمكن أن تؤدي أثناء العمل خارج الموقع^(١٣).

كذلك صنف البعض العمل عن بعد إلى شكلين رئيسيين وهما:

- ١- العمل عن بعد الرسمي: يتطور العمل عن بعد الرسمي كنظام رئيسي في السياسات التنظيمية للشركات حيث تم اختيار عدم تنقل الموظف وقيامه بأداء مهام وظيفته بالكامل في المنزل، بدلاً من مجرد التركيز على تقليل عدد رحلاته إلى مكان العمل.
 - ٢- العمل عن بعد غير الرسمي: ويتضمن الحالات التي تم فيها الاتفاق بين الموظف ومديره على أن يقوم الموظف بالعمل في المنزل، وذلك لدواعٍ شخصية أو أسباب عائلية ترتبط به. ويعرف هذا النظام بغير الرسمي لأنه في كثير من الأحيان لا يعرف أعضاء الإدارة العليا في الشركات تلك الاتفاقيات بين الموظفين ومدراءهم، بمعنى أن تلك الاتفاقيات بمثابة ترتيبات خاصة بين الموظفين ومدراءهم دون أن تأخذ الصيغة الرسمية^(١٤).
- أما فيما يتعلق بالعمل عن بعد في المنزل، فثمة أدبيات أشارت إلى أن ثمة نوعان وهما:

- ١- العمل المنزلي عن بُعد بأجر (موظف أجير).
 - ٢- العمل المنزلي عن بعد (لحسابه الخاص). وينقسم إلى نوعان:
- نوع مستقل: يقوم العامل بنشاطه داخل المنزل بصفة شخصية.
 - أو عامل مستخدم لعمال منزليين آخرين أو وسطاء أو مساعدين عائليين: وهذا العمل المنزلي بالرغم من أن العامل المنزلي حر في تنظيم وقت عمله وحرية اختيار أيام الراحة والعطل، إلا أن هذا العمل يتميز بغياب الحماية الاجتماعية.

٢.٥. مزايا العمل عن بعد:

مزايا العمل عن بعد للأفراد (الموظفون والعاملون عن بعد):

- يتيح العمل عن بعد عدد من المزايا للعاملين وهي:
- التحكم في الوقت والمرونة وجدولة الأنشطة وحرية إدارة الوقت ما بين احتياجات الموظف والعائلة.
- تجنب الروتين اليومي وضغوط العمل الناجمة عن صعوبات الانتقال من وإلى العمل وتكاليف السفر لمقر عمله.
- العمل دون إملاءات أو أوامر من أحد، أي البعد عن البنية الهرمية في العمل التقليدي.
- تخفيض المصروفات التي يتطلبها العمل التقليدي عادة كملاص العمل وتوفير مرببة للأبناء.

- تجنب الإرهاق الذي يسببه ساعات العمل الطويلة والساعات المقضية في التنقل.
- التوازن الأفضل بين العمل والحياة والوقت، فعدم التزام الموظف بدوام محدد يعطي الكثير من المرونة للموظف في التوفيق بين جوانب حياته المختلفة.
- زيادة ثقة الموظف بنفسه فعدم وجود مراقبة مستمرة للموظف واتخاذ بعض القرارات وحده تزيد من ثقته بنفسه.
- عدم احتكاك الموظف بشكل مستمر مع زملاء العمل مما يساعد على تقليل المشاكل التي تحدث في الوظائف التقليدية (الصراع التنظيمي).
- الاستقلالية التي تولد الإبداع والابتكار من ناحية، والاستقلالية في إدارة العمل وتنظيمه من ناحية أخرى.
- الترابط الأسري حيث يزيد العمل عن بعد وخصوصاً في المنزل في زيادة الوقت المخصص للأسرة.
- تأسيس معرض خاص بالعامل، حيث يتيح العمل عن بعد للعاملين إنشاء معرض خاص للأعمال التي قاموا بأدائها من قبل مما يساهم في الحصول على سيرة ذاتية مميزة تساهم في إيجاد وظيفة دائمة في المستقبل.
- يتمتع العاملون عن بعد بحرية أكثر في اختيار الأعمال التي يقومون بتنفيذها واختيار الأشخاص الذين يعملون معهم بدون التقيد بأشخاص محددين.
- الحرية في الاختيار وعدم التقيد بطرف واحد، ففي العمل التقليدي يتقيد الموظف بشركة معينة ويصاحب العامل موظفين معينين، لكن في حالة العمل عن بعد يمكن أن يتعاقد العامل مع أكثر من شركة^(١٥).

مزايا العمل عن بعد لجهات العمل والشركات والمنظمات:

- يتيح العمل عن بعد عدداً من المزايا لجهات العمل والمنظمات والشركات وهي:
- انخفاض الجهود والمصاريف الناجمة عن متابعة الموظفين لحضورهم وغياهم.
- انخفاض الوقت الضائع في المكاتب التقليدية بين الاجتماعات والزيارات غير المثمرة، وتقديم التقارير عن العمل إلى المكتب المركزي.
- ارتفاع مستوى الجودة لأن أغلب هذه الأعمال عن بعد تنفذ من خلال وسائل تقنية يمكن مراجعتها وتحسينها ورفضها والتعديل عليها بأسهل وأقل التكاليف.
- الاستفادة من خبرات عديدة ومن قوة عمل جديدة ذات مهارات مرتفعة ومن مناطق مختلفة سواء قريبة أو بعيدة بأقل التكاليف حيث يتم تقديم الخدمة بدون الحضور والتواجد الجسدي. بالإضافة إلى الاستفادة من العمالة الأقل أجراً أو الأكثر استعداداً للعمل في مراكز ومواقع مختلفة.

- تقليل نسبة الغياب والانقطاع عن العمل وما يترتب عليها من تأثيرات سلبية على الإنتاجية.
 - يُعد العمل عن بعد خياراً اقتصادياً جيداً إذ يخفض الاستهلاك للبنى التحتية كتخفيض النفقات العامة للمنشأة الناتجة عن انخفاض تكلفة استئجار المكاتب وتجهيزها، حيث لا حاجة لتأجير وتوافر مكان لكل العمال، ومصاريف الكهرباء والإعانات المتعلقة بالنقل، وعقود الإيجار للسيارات والأثاث، ولوازم الصيانة والأمن، وتكاليف التعيين والتدريب، ومستلزمات المكاتب ونفقاتها كالورق، والطباعة... إلخ.
 - المرونة في علاقات العمل، فعدم التقيد بالبقاء بمكان العمل الرسمي يساعد الموظف خصوصاً العمال المتنقلون عن بُعد على بناء علاقات أكثر حرية مع الآخرين مما يساهم في زيادة الزبائن للشركة.
 - زيادة الإنتاجية وتحسينها نظراً لتمتع العاملون عن بعد بالحرية في اختيار الوقت والاستقلالية والمرونة.
 - التقليل من دوران العمل والحفاظ على استمرارية الموظفين في العمل وخصوصاً الموظفين الماهرة.
 - تواجد الموظفين في مواقع قريبة جداً من الفئات المستهدفة أي في أماكن تواجد العملاء، وكذلك توفير خدمات للعملاء في غير أوقات العمل الرسمية.
- مزايا العمل عن بعد للمجتمع ككل:**
- يتيح العمل عن بعد عدة مزايا للمجتمع ككل وهي:
- تنمية الاقتصاد وزيادة فرص الاستثمار ومواجهة البطالة والحد من الفقر، وبالتالي منع حدوث اضطرابات للعمال والاحتجاجات التي تشل الحركة الاقتصادية في الدولة بالكامل.
 - تنشيط الأعمال الحرة المستقلة والصغيرة، وذلك من خلال العمل عن بعد من المنزل المستقل أو للحساب الخاص.
 - إيجاد مجالات للعمل في المناطق المهمشة والمعزولة كالمناطق الريفية.
 - حماية البيئة حيث يساعد التوجه نحو العمل عن بعد في انخفاض التلوث البيئي وتوفير الطاقة، الأمر الذي يتوافق مع السياسات البيئية المختلفة. وتقليل الازدحام المروري في المدن الناجم عن استخدام المواصلات العامة والخاصة. كما يساعد في الحد من استهلاك الوقود والطاقة وتوفير صيانة وسائل المواصلات، والتقليل من إهلاك الطرق وبناءها، بالإضافة إلى الحد من الحوادث المرورية.
 - يساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والإقليمية للمناطق الريفية، مما يحد من الهجرة إلى المدن الرئيسية، وبالتالي تخفيف الضغط على البنى التحتية والتوسع الأفقي المكلف للدولة، كما أن استيفاء الكفاءات في المحافظات والقرى الصغيرة سيؤثر إيجابياً في تنميتها وتطورها.

- يرسخ العمل عن بعد مفهوم التقييم وفقاً للإنتاجية، فحجم الإنتاجية وجودتها هو المعيار الذي سيحتكم إليه في تقييم الموظف وضمان بقائه بالوظيفة، وبالتالي يحدث أثراً إيجابياً على الاقتصاد الوطني على المدى البعيد، فهو يركز على نتيجة العمل أكثر من أسلوب الأداء مما يعنى أن العمل عن بعد يزيد من الإنتاجية
 - يقدم فرص نادرة للدول النامية لتدعيم موقفها التنافسي في الاقتصاد العالمي حيث يسهم العمل عن بعد في توليد فرص عمل جديدة.
 - يساعد العمل عن بعد في كبح الهجرة المتزايدة حيث تفقد المدن ميزتها كمراكز للعمل حيث تزيد فرص توليد الدخل محلياً عبر القنوات الإلكترونية.
 - يتيح المزيد من اللامركزية في أداء الأنشطة والمهام.
 - إشراك فئات المجتمع التي لا تتاح لها فرص المشاركة الاقتصادية بشكل عادل ويواجهون صعوبة في الانخراط في بيئة العمل التقليدية نظراً لظروفهم الصحية، والاجتماعية، والاقتصادية، والجغرافية وهم:
- أ- كبار السن: حيث يتيح العمل عن بعد فرصاً لمشاركة كبار السن والمتقاعدين.
- ب- ذوي الاحتياجات الخاصة: حيث يتيح العمل عن بعد مشاركتهم ودمجهم في المجتمع.
- ج- المرأة والنساء: حيث يتيح العمل عن بعد حلول غير تقليدية لبطالة الإناث وسد حاجاتها المادية والمعنوية من ناحية، ومن ناحية أخرى يحقق المعادلة والتوازن بين أدوارها المهنية والعائلية أي التوافق بين العمل ورعاية الأطفال والأسرة.
- ٢.٦. سلبيات وعيوب العمل عن بعد:
- يمكن استعراض عيوب وسلبيات العمل عن بعد وفقاً للآتي:
- ١- عيوب العمل عن بعد بالنسبة للأفراد.
 - ٢- عيوب العمل عن بعد بالنسبة للشركات والمنظمات، وجهات العمل.
 - ٣- عيوب العمل عن بعد بالنسبة للمجتمع ككل.
- ١- سلبيات العمل عن بعد بالنسبة للأفراد وتتمثل في:
- صعوبة عمل إجراءات السفر لخارج البلاد، أو فتح حساب بنكي خاص، بسبب عدم الانتساب إلى جهة عمل رسمية، وخصوصاً العمال عن بعد في المنزل لحسابهم الخاص.
 - القلق اتجاه العائد المادي، والاستقرار الوظيفي أي عدم ثبات العمل وبالتالي عدم ثبات الدخل.
 - غياب كل حماية اجتماعية سواء تخص العائد، أو إمكانية التسريح، أو الطرد، أو تعويضات البطالة والتأمينات الاجتماعية الخاصة بالحالة الاجتماعية (كتعويضات العلاج والأمومة)
 - وتجديد أوقات النشاط وعدد ساعات وأيام العمل.

- زيادة حجم التكاليف للفرد العامل عن بعد فضلاً عن الخسارة في الخدمات المساندة له التي كان يحصل عليها في العمل بالمقر الرئيسي للشركة.
 - انخفاض دخل العمل المنزلي عن بعد المستقل، كذلك التأخر في المستحقات والمماطلة في دفع الأجور وعوائد العمل، وضعف تراكم رأس المال والعائد وثباته وظرفيته وشروط استلامه، كذلك في بعض الأحيان منح أجور ضعيفة تحت المستوى خصوصاً للإناث العاملات من المنزل عن بعد.
 - العزلة الاجتماعية للعاملين عن بعد خصوصاً في المراحل العمرية من (٢٠-٣٠)، حيث يكون العمل وسيلة مهمة لديهم للتواصل الاجتماعي حين يفتقد العاملون عن بعد حافز الاتصال الشخصي والتغذية المرتدة المنتظمة لتقييم العامل وأدائه وإنتاجيته. مما ينجم عن ذلك عدم الرضا الوظيفي، والإشباع النفسي الناتج عن الشعور بالانتماء إلى فريق العمل، فضلاً عن عدم الاحتكاك بالمدراء والعملاء، كذلك ضعف الحماسة والتنافسية مما قد يؤدي إلى التراخي، والتسويق في بعض مهام العمل.
 - غياب الروح التنافسية بسبب عدم وجود تفاعل بشري حيث يساعد العمل في المؤسسة على الحفاظ على الروح التنافسية أو تعزيز الإنتاجية.
 - إهدار حقوق العمال عن بعد وذلك لغياب النقابات العمالية.
 - محدودية فرص التطوير الوظيفي للفرد العامل عن بعد.
- ٢ - سلبيات العمل عن بعد بالنسبة للشركات وجهات العمل والمنظمات: وتتمثل في:
- زيادة تكاليف تبنى وتنفيذ نظام العمل عن بعد واللازمة لإدارة هذا النظام وتشغيله، بالإضافة إلى تكاليف برامج تدريب العاملين عليه وصيانة المعدات وإحلالها.
 - صعوبة الرقابة والتحكم والتوجيه الإداري للعامل عن بعد.
 - يؤثر نظام العمل عن بعد على أمن وسرية وسلامة البيانات والمعلومات في تلك الشركات نتيجة تداولها بين العاملين عن بعد خارج نطاق مقار ومكاتب هذه الشركات.
 - تقليل التفاعل الفوري العاجل للعاملين في مكان العمل عن بعد ومن ثم تفقد الشركات روح العمل الجماعي وروح الفريق، أي مشاكل الإشراف والرقابة والتحكم والتوجيه الإداري للعاملين عن بعد.
- ٣ - سلبيات العمل عن بعد بالنسبة للمجتمع ككل وتتمثل في:
- فتح المنافسة للعمالة الخارجية للعمالة المحلية مما يزيد صعوبة الحصول على وظائف للمواطنين المحليين. لذلك يرفض الغرب عولمة العمل عن طريق الشبكات حيث تشكل هاجساً لدى الحكومات، ونقابات العمال لكونه يرفع من معدلات البطالة الفعلية.

- النظرة المجتمعية الدونية له حيث ثمة شعور ونظرة إلى العمل عن بعد على أنه عمل إضافي مؤقت أو مؤسسي لا يمكن الاعتماد عليه في منح الاستقرار الوظيفي والمالي.
- صعوبة معاملة المؤسسات التي تتبع أسلوب العمل عن بعد ضريبياً.
- تقليل العمل عن بعد من الخدمات المباشرة للعميل.
- يمثل تحدياً لنقابات العمال حيث يضعف العمل عن بعد من نظم حماية التشغيل القائمة، ويعمل على إيجاد أشكال زائفة من الاستخدام الذاتي، كما يقلل من فرص الاتصال بين أعضاء الاتحاد والنقابة كما كان داخل جهات العمل التقليدية.

٢.٧. معوقات العمل عن بعد:

- على الرغم من مميزات العمل عن بعد والإيجابيات المجتمعية (اقتصادياً، اجتماعياً سياسياً، وإدارياً) المنعكسة سواء على الأفراد والشركات والمجتمع ككل، إلا أنه يلقي مقاومة ومعوقات على عدة مستويات تحول دون فاعليته والتوسع فيه، ويمكن حصرها في الآتي:
- (١) النظرة الدونية: وخصوصاً للعمل المنزلي عن بعد باعتباره امتداداً لعمل البيت. تلك النظرة من قبل المجتمع والمحيطون بالعاملين عن بعد على اعتبار إنه لا يمثل عملاً حقيقياً معترف به، حيث يعد خروجاً عن التقاليد السابقة في أنظمة العمل والجور نظراً لحدائثة الفكرة^(١٦).
- (٢) دمج الفضاء المهني والعائلي: من الصعوبات التي يواجهها العمل عن بعد في المنزل خصوصاً لدى النساء العاملات عن بعد في منازلهم هو التداخل والتشتت بين الأدوار المهنية والعائلية، كما أنه من الممكن أن يزيد من التوترات والضغوطات داخل الأسرة.
- (٣) المستوى العلمي: يرى البعض أن العمل عن بعد لا يتناسب مع القدرات العلمية التي يتمتع بها بعض الراغبون في العمل عن بعد وأن تلك الأعمال لا تمت بطبيعة نوع التعليم الذي بحوزتهم ومستواه.

(٤) الثقافة الإدارية والتنظيمية والمفاهيم الخاطئة لدى العاملين والمدراء: ثمة عدة مخاوف لدى

العاملين والمدراء عن العمل عن بعد وهي:

- الخوف من الانعزالية لدى العاملين عن بعد عن فريق العمل.
- صعوبة إدارة العاملين عن بعد ورقابتهم وتقييمهم.
- الاعتقاد بأن الشركات الكبرى هي التي يمكن أن تتبنى نظام العمل عن بعد.
- حاجة النشاط لتواجد الموظفين في مكان العمل ومقابلتهم وجهاً لوجه مع العملاء.
- الصعوبة في توفير تجهيزات الاتصال وتدريب العاملين على استخدامها.
- التخوف على سرية المعلومات والبيانات للمنظمة لدى العاملين عن بعد.

- الخوف من تقنين هوية المنظمة والقضاء على النمط التقليدي للإدارة الناجحة والكفاء في أداء المنظمة ويظهر هذا التوجه لدى المدراء كبار السن أو القدامى (مقاومين التغيير) (مقاومة الإدارة).

(٥) عدم وجود تشريعات منظمة لتطبيق خيارات العمل عن بعد في كثير من الدول، مما يستلزم طرح صيغ لعقود العمل عن بعد جميع حقوق العمل النظامي الرسمي للعاملين في جهات العمل عن بعد.

(٦) احتياج هذا العمل إلى الحاصلين على تعليم فوق متوسط وبالتالي فهو ليس مفتوحاً للجميع أفراد المجتمع لممارسته.

(٧) عدم إمكانية العمل عن بعد في كل الأعمال الممكنة إلا أنه خاص بالأعمال النظرية والتي يمكن تنفيذها وانتقال مواردها إلكترونياً، وغير مناسب للأعمال العضلية والجسدية خصوصاً القطاع غير المنظم^(١٧).

١- اللافت للنظر إن بدايات الدراسات (Telecommuting) في مجال العمل عن بعد كانت تحت مسمى (الاتصال المتبادل عن بعد) لتشغيل النساء عام ١٩٩٠م تلك الدراسة التي أجراها أحمد غنيم والتي خلصت إلى: فكرة الاتصال المتبادل عن بعد تعد استراتيجية لعلاج مشكلات جميع الأفراد بصفة عامة والنساء بصفة خاصة خصوصاً بعد ما كشفت عنه تلك الدراسة عن قصور الحلول التي توصلت إليها البحوث والدراسات العلمية السابقة لعلاج مشكلات خروج المرأة المصرية إلى العمل. حيث استخدم (غنيم) مصطلح الاتصال عن بعد بمعنى أن تسمح الإدارة المنظمة للأفراد بالعمل في منازلهم على أن تقوم بالاتصال بهم من خلال شبكة للاتصالات الإلكترونية عن طريق التليفون يكون مركزها الرئيسي المنظمة، هذا وعلى هؤلاء الأفراد أن يقوموا بتسليم أعمالهم عند الانتهاء منها إلى المنظمة مقابل أجر يحصلون عليه يتناسب مع حجم هذه الأعمال وبذلك لا يكونوا مطالبين من قبل إدارة المنظمة بالحضور يومياً إليها أثناء مواعيد العمل الرسمية.

- وافق معظم العاملين بعينة الدراسة المختارة سواء أكانوا عاملين في الحكومة أو القطاع العام سواء ذكور أو إناث، متزوجين أو غير متزوجين، رؤساء أو مرؤوسين على تطبيق فكرة الاتصال المتبادل عن بعد لتشغيل النساء بالحكومة والقطاع العام، لتعدد مزاياه على المرأة العاملة والمنظمة والمجتمع ككل^(١٨).

٢- دراسة بسمة مدحت محمد وآخرون (٢٠١٠) عن: (البحث في ظاهرة العمل عن بعد وذلك بالنظر إلى العوامل التي قد تؤثر على نوايا المديرين والمرؤوسين في البيئة المصرية لتبني هذا المفهوم داخل الشركات في مدينة العاشر من رمضان في مصر)، ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:

نوايا المديرين:

- يعد موقف المديرين تجاه العمل عن بعد منخفض نسبياً، كما تكشف تصورات المديرين لفائدة العمل عن بعد أقل من المتوسط.
- نية المديرين لاعتماد العمل عن بعد منخفضة بشكل ملحوظ.
- تبني نية المديرين لتبني العمل عن بعد على أساس الدوام الجزئي.
- لا يقتنع المدبرون بوضع العمل عن بعد في الممارسة بسبب الصعوبات التي قد يواجهونها في تقييم أداء المرؤوسين من مسافة.
- يخشى المديرين من فقدان السيطرة على مرؤوسيه.

نوايا المرؤوسين:

- يدرك المرؤوسون بشدة فائدة استخدام العمل عن بعد خاصة على أساس الدوام الجزئي.
- ترى الدراسة أن هناك بعض المنطق وراء الاختلافات بين نوايا المديرين والمرؤوسين لتبني العمل عن بعد وهي:
- يعاني المرؤوسين من المصاريف المتعلقة بالعمل (مثل السفر ونفقات الملابس)، والازدحام المروري، وضغوط مكان العمل، والتي تعتبر من المشاكل العادية التي قد تواجه أي شخص يعمل في العاشر من رمضان. هذا هو السبب في أنهم يدركون بشدة فائدة العمل عن بعد.
- كما يدرك المرؤوسون أيضاً أهمية وجود مثل هذا العمل المرن والتي ستمكنهم من حل الصراع بين مطالب العمل والأسرة.
- قد يشك المدبرون في أن العمل عن بعد سيزيد الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي وتحسين جودة العمل. ومن ثم يمكن للدراسة استنتاج أنه بينما يمكن للموظفين إدراك فوائد السماح لهم بالعمل من المنزل على أساس دوام جزئي، إلا أنه لا تزال نوايا المديرين غير واضحة بشأن جدوى السماح لهم القيام بذلك^(١٩).

٣- زكي محمود زكي صقر (٢٠١١): نموذج مقترح للعوامل المؤثرة على تطبيق المنظمات

مفهوم العمل عن بعد: دراسة مقارنة بين التعليم العام والتعليم الخاص.

حاولت هذه الدراسة التعرف على المتطلبات وخطوات التنفيذ ومخرجات تطبيق العمل عن بعد وعرض أهميتها على المؤسسات التعليمية. لذلك كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من درجة ما هي متطلبات العمل عن بعد المتوفرة في المؤسسات التعليمية وما مخرجاتها في جامعة الزقازيق باعتبارها القطاع العام وجامعة العاشر من رمضان كقطاع خاص. ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:

- رفض فرضية أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة التحقق من صحة العمل عن بعد ومتطلبات جامعة الزقازيق وجامعة العاشر من رمضان.

- قبول الفرضية الثانية جزئياً وهي لا يوجد دلالة إحصائية في مخرجات العمل عن بعد بين جامعة الزقازيق وجامعة العاشر من رمضان.
 - قبول الفرض الثالث وهو لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات العمل عن بعد في جامعة الزقازيق والعاشر من رمضان (٢٠).
- ٤- دراسة عبير جراد، محمد السيد بغداددي (٢٠٢٠) عن: (متطلبات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المنظمات العامة: دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر)، ولقد خلصت تلك الدراسة إلى: أن المتطلبات العمل عن بعد هي المتطلبات القانونية متمثلة في قوانين العمل، والمتطلبات التكنولوجية بما تحتويه من تأسيس للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمتطلبات التنظيمية خاصة بالهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق نظام العمل عن بعد، ومتطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشمل اختيار الأفراد اللذين يمكنهم العمل عن بعد، وتدريب هذه الفئة من العاملين على العمل من أي مكان بخلاف المقر التقليدي للعمل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهام الوظيفة. بالإضافة إلى الرقابة على أداء العاملين عن بعد تعد من قبيل المتطلبات اللازمة لهيئة البيئة الافتراضية لأداء العمل عن بعد، إضافة إلى ضرورة تضافر وتعاون مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع من خلال تكوين شراكة بينها لتفعيل نظام العمل عن بعد، وضمان نجاح تطبيق النظام وتحقيق المنافع المرجوة من التطبيق.
- كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:
- ضرورة إعادة صياغة التخصصات المطلوبة التي يمكن من خلالها نقل الأعداد الكثيرة من خريجي التخصصات التي لا وظائف لها إلى أعضاء فاعلة ومؤهلة للعمل من خلال الوظائف التي تتيح تطبيق العمل عن بعد.
 - ضرورة إعداد دورات تدريبية وتأهيلية قبل وبعد الالتحاق بالعمل عن بعد من خلال هذا النظام، حتى تتوافق العمالة الجيدة والمهارات التي تستطيع استخدام التقنية وتطويعها للقيام بعملها من المنزل، أو من أي مكان آخر.
 - ضرورة التعبئة المالية للبنية الأساسية من خلال بناء بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات والتي تُعد أساسية وميسرة لتأكيد قدرة العاملين عن بعد على ممارسة عملهم فعلياً.
 - ضرورة توفير المناخ الإداري والتنظيمي الملائم قبل البدء في تنفيذ نظام العمل عن بعد، من خلال إجراء تغيير تنظيمي للتحويل من الهيكل التنظيمي البيروقراطي الجامد إلى الهيكل المرن الذي يساعد على تمكين العاملين وإعطائهم حرية اتخاذ القرارات.
 - ضرورة إنشاء إدارات تدريب وتطوير القوى العاملة، وإقامة الدورات القصيرة وطويلة الأمد المتخصصة في هذا المجال (٢١).

٥- دراسة عيد إسماعيل محمد وآخرون (٢٠٢١) عن: (تدعيم ثقافة العمل عن بعد كمتغير للتخفيف من حدة البطالة لدى خريجي الجامعات المصرية) ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:

- انخفاض مستوى الوعي لدى الشباب الخريجين بأهمية العمل عن بعد ودوره في التخفيف من حدة البطالة.
- هناك اتجاهات منخفضة ومتوسطة لدى الشباب في عينة الدراسة نحو تطبيق العمل عن بعد للتخفيف من حدة البطالة.
- هناك معوقات تحول دون اتجاه الشباب المصري الخريج لاستخدام نظام العمل عن بعد بالمجتمع المصري وذلك بنسبة مرتفعة. ومن تلك المعوقات (ضعف الإنترنت، ضعف دور الجامعة في نشر ثقافة العمل عن بعد، ضعف وقصور دور وسائل الإعلام في توضيح أهمية العمل عن بعد، قلة الدورات التدريبية حول العمل عن بعد، قلة وجود عقود ملزمة بين أطراف العمل عن بعد وضعف دور الشركات في نشر ثقافة العمل عن بعد) (٢٢).

٦- دراسة نجلاء محمود المصيلحي (٢٠٢٢) عن: (الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للعمل عن بعد في مصر)، ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:

- وجود فروق نوعية وفقاً لمتغير النوع بشأن تقدير سهولة العمل عن بعد حيث كان الذكور أكثر إحساساً لسهولته بينما مالت النساء لتقدير صعوبته.
- تُقر ٧٦% من عينة الدراسة ضعف البنية التحتية للإنترنت في مصر وعدم قدرتها على الاستمرار في العمل عن بعد بشكل كامل أو هجين.
- وجود فروق ذاتية وفقاً لمتغير المهنة بشأن الرغبة في الاستمرار افتراضياً في العمل عن بعد حيث تركز الراغبون بين موظفين العمل الحر والرافضون في المهن الأخرى.
- ثمة مؤشرات عديدة على أن العمل عن بعد يمثل توجهاً مستقبلياً بصرف النظر عن ضغوط كورونا وإنما ممكن الاستفادة من هذا النمط من العمل مستقبلاً (٢٣).

(٤) نماذج لمبادرات عن العمل عن بعد في مصر: عموماً ما زالت مصر في خطواتها المبكرة في تأسيس وبناء قاعدة للعمل عن بعد وخصوصاً في ظل جائحة كورونا، إلا أن ثمة مبادرات ونماذج وخطوات قطعتها مصر تحسب لها وهي:

- تعد نوادي التكنولوجيا مثلاً لتضافر دور الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتيسير انتشار استخدام التكنولوجيا بأسعار رمزية وبصفة خاصة في المناطق الريفية.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة^(١).

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
 - ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- ويخلص الباحثان إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

٢- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

(١) العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، الربيع، محمد. ٢٠٠٤.

قد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن القول أن محدثات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

١. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
٢. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

٢.٨. الدراسات العربية السابقة:

١- أجرى الزومان وآخرون (٢٠٠٤) دراسة بعنوان: العمل عن بعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية. هدف إلى التعرف إلى مفهوم العمل عن بعد، وميزاته وعيوبه وعرض تجارب الدول في هذا المفهوم، وعرض المؤشرات التي من شأنها بيان أهمية تطبيق هذا النوع من الأعمال في المملكة العربية السعودية، خصوصاً للمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والعينة والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت الدراسة أن نسبة المتعلمين من النساء بلغت حوالي (٧٥%) من إجمالي السكان، في حين بلغت نسبة المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة (٣١%)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن النسب المذكورة التي لا بأس بها لأن تكون مؤهلة للعمل عن بعد عبر برامج التدريب والتأهيل المستمرة بهدف المشاركة في أداء الأعمال على الصعيدين، العام والخاص.

٢- وأجرى الرشيد (٢٠٠٦) دراسة بعنوان: إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بعد، المملكة العربية السعودية. هدف البحث في إمكانية تطبيق مفهوم العمل عن بعد للنساء في المملكة العربية السعودية، وعلى بعدين هما (العمل من المنزل لصالح المنظمات الأخرى)، و(العمل من المنزل لصالح المرأة نفسها). استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من جميع النساء السعوديات المؤهلات للعمل، وبواقع (١٣٠٠) امرأة مستهدفة، وقد كان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (٩٥٠) استبانة. وأظهرت النتائج أن هناك توجه إيجابي نحو مفهوم العمل عن بعد أظهرته عدة مؤشرات بذات الشأن. كما أظهرت أيضاً تخوف الإدارة من تطبيق هذا المفهوم نتيجة لفقدان عنصرَي الإشراف والرقابة على العمل.

٣- وقد جاءت دراسة كريم (٢٠١٤) بعنوان: "أثر التدريب عن بعد على تحسين فعالية أداء المنظمات المصرية: دراسة ميدانية"، لتهدف إلى بحث وتحليل مدى رغبة العاملين في تبني تطبيق فكرة التدريب عن بعد، والسعي إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لكل شركة في قطاع البترول، وكذلك التعرف على مشكلات تبني فكرة التدريب عن بعد، والاهتمام بالتعرف على ثقافة كل شركة وما يلائمها من أنواع التدريب وما يصلح لها، والكشف عن مدى الارتباط بين مقومات التدريب عن بعد وتحسين أداء المنظمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي الفرضي، وتكونت عينة البحث من (٣٨٤) فرداً؛ تم اختيارهم من (١٢) شركة بترول عاملة في مصر، واستخدمت بطاقة الملاحظة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأشارت النتائج إلى: أن هناك رغبة لدى العاملين في تبني تطبيق فكرة التدريب عن بعد على الشركات محل الدراسة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه تم التعرف على الاحتياجات التدريبية

لكل شركة في قطاع البترول بمنطقة خليج السويس والتي تشير إلى أهمية التدريب في القطاع وفي الشركات محل الدراسة.

٤- وأجرى الصمدغي (٢٠١٧) دراسة بعنوان: "أثر العمل عن بعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن"، كان الهدف منها قياس أثر العمل عن بعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها والتي تم جمعها من عينة الدراسة بواسطة الاستبانة كأداة صممها واستخدمها الباحث، وتكون مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، في حين اشتملت عينة الدراسة على (٥٤) شركة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، أما وحدة المعاينة فتمثلت في جميع العاملين عن بعد في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي بلغ عددهم (١٣٢) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود مستوى عالٍ من الكفاءة في العمل عن بعد فضلاً عن وجود مستوى عالٍ أيضاً من الكفاءة في أداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود أثر هام للعمل عن بعد في أداء العاملين لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. ودعت الدراسة إلى تعزيز اهتمام الشركات بأهمية العمل عن بعد لما له من فوائد كبيرة للشركات والعاملين والبيئة على حد سواء.

٥- وأجرى نجم (٢٠١٨) دراسة بعنوان: "قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية"، هدفت التعرف إلى واقع العمل عن بعد وقابليته من قبل الخريجين وتحديد أثره على الإنتاجية في شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المنهج القياسي، وذلك من خلال توزيع استبانة على العاملين والشركات لجمع بيانات الدراسة حيث تم توزيع (٢٣٤) استبانة على مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين كل من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الرضا الوظيفي، الثقة والإنتاجية.

٦- وأجرى بويشيت (٢٠٢٠) دراسة بعنوان: "تنفيذ الأعمال عن بعد: حالة تفشي فيروس كورونا المستجد (Covid-19)"، هدفت إبراز الدور الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات في القدرة على تنفيذ الأعمال عن بعد خلال فترة حظر التجول التي فرضت في العديد من الدول بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد وتسهيل تواصل الناس مع المؤسسات العامة والخاصة لإنجاز أعمالهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي بالرجوع إلى الدراسات والأدب النظري المتعلق بالموضوع، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن الموضوع يتطلب نقلة نوعية في أسلوب إدارة المؤسسات للتسهيل على الجمهور التواصل معها لإنجاز الأعمال، والحاجة لتطوير إجراءات العمل، والتوسع بتطبيق مبدأ العمل عن بعد

وذلك بتوفير التقنيات والبنية التحتية والفنية بالإضافة للنواحي الإدارية المتعلقة بإجراءات العمل وخلافه والتي تنظم عملية التنفيذ.

٧- اللافت للنظر إن بدايات الدراسات (Telecommuting) في مجال العمل عن بعد كانت تحت مسمى (الاتصال المتبادل عن بعد) لتشغيل النساء عام ١٩٩٠م تلك الدراسة التي أجراها أحمد غنيم والتي خلصت إلى:

- فكرة الاتصال المتبادل عن بعد تعد استراتيجية لعلاج مشكلات جميع الأفراد بصفة عامة والنساء بصفة خاصة خصوصاً بعد ما كشفت عنه تلك الدراسة عن قصور الحلول التي توصلت إليها البحوث والدراسات العلمية السابقة لعلاج مشكلات خروج المرأة المصرية إلى العمل. حيث استخدم (غنيم) مصطلح الاتصال عن بعد بمعنى أن تسمح الإدارة المنظمة للأفراد بالعمل في منازلهم على أن تقوم بالاتصال بهم من خلال شبكة للاتصالات الإلكترونية عن طريق التليفون يكون مركزها الرئيسي المنظمة، هذا وعلى هؤلاء الأفراد أن يقوموا بتسليم أعمالهم عند الانتهاء منها إلى المنظمة مقابل أجر يحصلون عليه يتناسب مع حجم هذه الأعمال وبذلك لا يكونوا مطالبين من قبل إدارة المنظمة بالحضور يومياً إليها أثناء مواعيد العمل الرسمية.

- وافق معظم العاملين بعينة الدراسة المختارة سواء أكانوا عاملين في الحكومة أو القطاع العام سواء ذكور أو إناث، متزوجين أو غير متزوجين، رؤساء أو مرؤوسين على تطبيق فكرة الاتصال المتبادل عن بعد لتشغيل النساء بالحكومة والقطاع العام، لتعدد مزاياه على المرأة العاملة والمنظمة والمجتمع ككل^(١٨).

٨- دراسة بسمة مدحت محمد وآخرون (٢٠١٠) عن: (البحث في ظاهرة العمل عن بعد وذلك بالنظر إلى العوامل التي قد تؤثر على نوايا المديرين والمرؤوسين في البيئة المصرية لتبني هذا المفهوم داخل الشركات في مدينة العاشر من رمضان في مصر)، ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:

نوايا المديرين:

- يعد موقف المديرين تجاه العمل عن بعد منخفض نسبياً، كما تكشف تصورات المديرين لفائدة العمل عن بعد أقل من المتوسط.
- نية المديرين لاعتماد العمل عن بعد منخفضة بشكل ملحوظ.
- تبني نية المديرين لتبني العمل عن بعد على أساس الدوام الجزئي.
- لا يفتتح المديرون بوضع العمل عن بعد في الممارسة بسبب الصعوبات التي قد يواجهونها في تقييم أداء المرؤوسين من مسافة.
- يخشى المديرين من فقدان السيطرة على مرؤوسيه.

نوايا المرؤوسين:

• يدرك المرؤوسون بشدة فائدة استخدام العمل عن بعد خاصة على أساس الدوام الجزئي. ترى الدراسة أن هناك بعض المنطق وراء الاختلافات بين نوايا المديرين والمرؤوسين لتبني العمل عن بعد وهي:

- يعاني المرؤوسين من المصاريف المتعلقة بالعمل (مثل السفر ونفقات الملابس)، والازدحام المروري، وضغوط مكان العمل، والتي تعتبر من المشاكل العادية التي قد تواجه أي شخص يعمل في العاشر من رمضان. هذا هو السبب في أنهم يدركون بشدة فائدة العمل عن بعد.
- كما يدرك المرؤوسون أيضاً أهمية وجود مثل هذا العمل المرن والتي ستمكنهم من حل الصراع بين مطالب العمل والأسرة.
- قد يشك المديرون في أن العمل عن بعد سيزيد الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي وتحسين جودة العمل. ومن ثم يمكن للدراسة استنتاج أنه بينما يمكن للموظفين إدراك فوائد السماح لهم بالعمل من المنزل على أساس دوام جزئي، إلا أنه لا تزال نوايا المديرين غير واضحة بشأن جدوى السماح لهم القيام بذلك^(١٩).

٩- زكي محمود زكي صقر (٢٠١١): نموذج مقترح للعوامل المؤثرة على تطبيق المنظمات مفهوم العمل عن بعد: دراسة مقارنة بين التعليم العام والتعليم الخاص).

حاولت هذه الدراسة التعرف على المتطلبات وخطوات التنفيذ ومخرجات تطبيق العمل عن بعد وعرض أهميتها على المؤسسات التعليمية. لذلك كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من درجة ما هي متطلبات العمل عن بعد المتوفرة في المؤسسات التعليمية وما مخرجاتها في جامعة الزقازيق باعتبارها القطاع العام وجامعة العاشر من رمضان كقطاع خاص. ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:

- رفض فرضية أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة التحقق من صحة العمل عن بعد ومتطلبات جامعة الزقازيق وجامعة العاشر من رمضان.
- قبول الفرضية الثانية جزئياً وهي لا يوجد دلالة إحصائية في مخرجات العمل عن بعد بين جامعة الزقازيق وجامعة العاشر من رمضان.
- قبول الفرض الثالث وهو لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات العمل عن بعد في جامعة الزقازيق والعاشر من رمضان^(٢٠).

١٠- دراسة عبير جراد، محمد السيد بغدادي (٢٠٢٠) عن: (متطلبات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المنظمات العامة: دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر)، ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:

أن المتطلبات العمل عن بعد هي المتطلبات القانونية متمثلة في قوانين العمل، والمتطلبات التكنولوجية بما تحتويه من تأسيس للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمتطلبات

التنظيمية خاصة بالهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق نظام العمل عن بعد، ومتطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشمل اختيار الأفراد اللذين يمكنهم العمل عن بعد، وتدريب هذه الفئة من العاملين على العمل من أي مكان بخلاف المقر التقليدي للعمل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهام الوظيفة. بالإضافة إلى الرقابة على أداء العاملين عن بعد تعد من قبيل المتطلبات اللازمة لتهيئة البيئة الافتراضية لأداء العمل عن بعد، إضافة إلى ضرورة تضافر وتعاون مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع من خلال تكوين شراكة بينها لتفعيل نظام العمل عن بعد، وضمان نجاح تطبيق النظام وتحقيق المنافع المرجوة من التطبيق.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة إعادة صياغة التخصصات المطلوبة التي يمكن من خلالها نقل الأعداد الكثيرة من خريجي التخصصات التي لا وظائف لها إلى أعضاء فاعلة ومؤهلة للعمل من خلال الوظائف التي تتيح تطبيق العمل عن بعد.
- ضرورة إعداد دورات تدريبية وتأهيلية قبل وبعد الالتحاق بالعمل عن بعد من خلال هذا النظام، حتى تتوافق العمالة الجيدة والمهارات التي تستطيع استخدام التقنية وتطويعها للقيام بعملها من المنزل، أو من أي مكان آخر.
- ضرورة التعبئة المالية للبنية الأساسية من خلال بناء بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات والتي تُعد أساسية وميسرة لتأكيد قدرة العاملين عن بعد على ممارسة عملهم فعلياً.
- ضرورة توفير المناخ الإداري والتنظيمي الملائم قبل البدء في تنفيذ نظام العمل عن بعد، من خلال إجراء تغيير تنظيمي للتحويل من الهيكل التنظيمي البيروقراطي الجامد إلى الهيكل المرن الذي يساعد على تمكين العاملين وإعطائهم حرية اتخاذ القرارات.
- ضرورة إنشاء إدارات تدريب وتطوير القوى العاملة، وإقامة الدورات القصيرة وطويلة الأمد المتخصصة في هذا المجال^(٢١).

١١- دراسة عيد إسماعيل محمد وآخرون (٢٠٢١) عن: (تدعيم ثقافة العمل عن بعد كمتغير

للتخفيف من حدة البطالة لدى خريجي الجامعات المصرية) ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:

- انخفاض مستوى الوعي لدى الشباب الخريجين بأهمية العمل عن بعد ودوره في التخفيف من حدة البطالة.
- هناك اتجاهات منخفضة ومتوسطة لدى الشباب في عينة الدراسة نحو تطبيق العمل عن بعد للتخفيف من حدة البطالة.
- هناك معوقات تحول دون اتجاه الشباب المصري الخريج لاستخدام نظام العمل عن بعد بالمجتمع المصري وذلك بنسبة مرتفعة. ومن تلك المعوقات (ضعف الإنترنت، ضعف دور

- الجامعة في نشر ثقافة العمل عن بعد، ضعف وقصور دور وسائل الإعلام في توضيح أهمية العمل عن بعد، قلة الدورات التدريبية حول العمل عن بعد، قلة وجود عقود ملزمة بين أطراف العمل عن بعد، ضعف دور الشركات في نشر ثقافة العمل عن بعد^(٢٢).
- ١٢- دراسة نجلاء محمود المصيلحي (٢٠٢٢) عن: (الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للعمل عن بعد في مصر)، ولقد خلصت تلك الدراسة إلى:
- وجود فروق نوعية وفقاً لمتغير النوع بشأن تقدير سهولة العمل عن بعد حيث كان الذكور أكثر إحساساً لسهولة عمله بينما مالت النساء لتقدير صعوبته.
 - تُقر ٧٦ % من عينة الدراسة ضعف البنية التحتية للإنترنت في مصر وعدم قدرتها على الاستمرار في العمل عن بعد بشكل كامل أو هجين.
 - وجود فروق ذاتية وفقاً لمتغير المهنة بشأن الرغبة في الاستمرار افتراضياً في العمل عن بعد حيث تركز الراغبون بين موظفين العمل الحر والرافضون في المهن الأخرى.
 - ثمة مؤشرات عديدة على أن العمل عن بعد يمثل توجهاً مستقبلياً بصرف النظر عن ضغوط كورونا وإنما ممكن الاستفادة من هذا النمط من العمل مستقبلاً^(٢٣).
- (٤) نماذج لمبادرات عن العمل عن بعد في مصر: عموماً ما زالت مصر في خطواتها المبكرة في تأسيس وبناء قاعدة للعمل عن بعد وخصوصاً في ظل جائحة كورونا، إلا أن ثمة مبادرات ونماذج وخطوات قطعتها مصر تحسب لها وهي:

قبل جائحة كورونا:

- مبادرة (حاسب لكل منزل) الذي تبنته وزارة الاتصالات والمعلومات والذي بدأت في نوفمبر ٢٠٠٢ وهي بداية طيبة لتفعيل هذا المفهوم^(٢٤).
- مبادرة شبكة المدارس الذكية، والتي بدأت عام ٢٠٠٣ بهدف إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النظام التعليمي لرفع جودة العملية التعليمية وتشجيع الطلبة والطالبات على الإبداع وإكسابهم المهارات الحديثة التي يتطلبها سوق العمل^(٢٥).
- تعد نوادي التكنولوجيا مثلاً لتضافر دور الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتيسير انتشار استخدام التكنولوجيا بأسعار رمزية وبصفة خاصة في المناطق الريفية.

١ - لقد أجرى كيبلنجر (Keeplinger, 2007) دراسة بعنوان:

Telecommuting Satisfaction, Lifestyle Choice and Geography, Evidence form a Fortune 500 Firm

هدفت إلى قياس رضا الأفراد العاملين عن بعد، ومعرفة إذا ما كان العمل عن بعد أنسب لنمط حياة العاملين مقارنة بالأعمال التقليدية لنفس شركات عينة الدراسة، وهدفت الدراسة أيضاً إلى معرفة أهمية العمل عن بعد عبر العديد من العاملين في مناطق جغرافية مختلفة وبعيدة عن بعضها في تحقيق الإبداع، وتمثلت عينة الدراسة في (١٠٠٠) موظف من مجموعة شركات ماكيسون (Mckesson) ومقرها ولاية تكساس/ الولايات المتحدة وبواقع (٥٠٠) عاملاً عن بعد و (٥٠٠) عاملاً تقليدياً، فضلاً عن (٥) مقابلات مع مديرين أبدوا اهتمامهم بالمسح لكنهم لم يشاركوا فيه، وأظهرت الدراسة أن المشاعر الإيجابية والرضا في حالة العمل عن بعد لا تتعلق فقط بترك المكتب وعد الالتزام بالحضور، وإنما له أسباب أخرى أهمها الاعتبار والثقة بين فرق العمل وإن كانت عاملة عن بعد، وأن المشاعر الإيجابية أو السلبية عن العمل عن بعد متعلقة برغبة العاملين في هذا النوع من الأعمال، كما أظهرت الدراسة أن هناك نوعاً من العاملين يفضلون الأعمال التقليدية وينخفض رضاهم إذا ما المديرين أبدوا اهتمامهم بالمسح لكنهم لم يشاركوا فيه، وأظهرت الدراسة أن المشاعر الإيجابية والرضا في حالة العمل عن بعد لا تتعلق فقط بترك المكتب وعدم الالتزام بالحضور، وإنما له أسباب أخرى أهمها الاعتبار والثقة بين فرق العمل وإن كانت عاملة عن بعد، وأن المشاعر الإيجابية والسلبية عن العمل عن بعد متعلقة برغبة العاملين في هذا النوع من الأعمال. كما وأظهرت الدراسة أن هناك نوعاً من العاملين يفضلون الأعمال التقليدية وينخفض رضاهم إذا ما تم إجبارهم على العمل عن بعد.

وقد استفادت هذه الدراسة من دراسة كليبلنجر (Keeplinger, 2007) في تعزيز المتغير المستقل، العمل عن بعد (عنصر الموازنة بين الحياة والعمل)، على الرغم من اختلافها عن الدراسة الحالية في المتغير التابع ومجتمع الدراسة.

٢- وأجرى أريبوو (Aribowo, 2012) دراسة بعنوان:

The Impact Telework Attitude and Frequency to the work/Life Balance, Productivity and Teamwork of Employees Measred by Daily Mobile Smartphone Application

هدفت إلى تحديد أثر الاتجاه نحو العمل عن بعد على كل الموازنة بين الحياة، العمل، الإنتاجية، وأداء فرق العمل، وقياس ذلك التأثير من خلال تطبيقات الهواتف النقالة، وطُبقت الدراسة بإرسال المسح للعديد من الشركات المتخصصة في كل من هولندا وإندونيسيا، وكان عدد

المستجيبين (٥٣) شخصاً وبنسبة (٨٣%) إندونيسياً و (١٧%) هولندياً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العمل عن بعد من جهة وكلا من الموازنة بين الحياة والعمل والإنتاجية من جهة أخرى، كما أظهرت الدراسة تأثير العمل عن بعد على الأداء الجماعي، إذ أن العمل عن بعد في الغالب لا يتم أدائه بصورة جماعية، الأمر الذي يحد من فوائد العمل الجماعي على "الأداء الكلي للمؤسسة" وقد استفادت هذه الدراسة من دراسة أريبو (Aribowo, 2012) من حيث تحديد أثر اتجاه المؤسسات نحو العمل عن بعد على الموازنة بين الحياة العملية والإنتاجية لهذه المؤسسات.

٣- دراسة لويس (Lewis, 2012) بعنوان: Telework: The Experiences of Teleworkers, their non-teleworking colleagues and their line Managers at the Conseil General du FINISTERE

فقد هدفت إلى تقييم خبرات العاملين عن بعد، وغير العاملين عن بعد في المجلس العام لفينيستر - بريتاني - فرنسا من خلال الأسئلة المفتوحة والاستبانات، ومعرفة الفروقات المقارنة بين الخبرات للعاملين عن بعد، وغير العاملين عن بعد، من تحليل الأدوار واستخدام مفهوم العمل الجزئي عن بعد نقطة محورية، وكذلك تقديم توضيح عن مميزات ومساوئ العمل الجزئي عن بعد للمجلس العام لفينيستر، من وجهة نظر العاملين عن بعد، وغير العاملين عن بعد، ومديريهم التنفيذيين، وطبقت الدراسة على مجموعة من العاملين في المجلس العام لفينيستر، على اختلاف مواقعهم الوظيفية ومهاراتهم وخبراتهم ونوع الأعمال التي يؤديونها، وأظهرت الدراسة فوائد العمل عن بعد برغم درجة التعقيد في الأعمال، ويعود الأمر في تلك المزايا لوجود المرونة الزمانية والمكانية في تنفيذ العمل، وقد استفادت هذه الدراسة من دراسة لويس (Lewis, 2012) في تقييم خبرات وأداء العاملين عن بعد في فرنسا وكذلك معرفة الفروقات بين خبرات العاملين عن بعد وغير العاملين عن بعد.

٤- وجاءت دراسة جوينز (Jones, 2013) بعنوان:

"A qualitative Multi-Level Analysis of Influencing the Diffusion and Practice of Teleworking among Employees: Insights from within three organizations"

لتقديم فهم أفضل عن تأثير نشر وممارسة العمل عن بعد لكبار المديرين والمديرين التنفيذيين في المستويات الأدنى، وكذلك معرفة العلاقة بين مهارات وخبرات الموظفين في مجال العمل عن بعد ومقارنتها في مشاركتهم ومساهماتهم في العمل. وأظهرت الدراسة أهمية العمل عن بعد في خفض التكاليف خصوصاً في الحالات التي يتمتع بها العاملون عن بعد بقدرات ومهارات أداء عالية، وأظهرت الدراسة دعم الإدارة العليا لمفهوم العمل عن بعد بهدف تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يختلف لدى المديرين التنفيذيين والذين يفضلون الأعمال التي تتم مراقبتها وفحصها بصورة مستمرة، وبالمقارنة بين عمل الرجال والنساء عن بعد، فقد أظهرت الدراسة أن الرجال

يتقدمون على النساء في هذا المجال خصوصاً من حيث سلوك وأداء الأعمال، وطُبقت الدراسة في ثلاثة مؤسسات محلية، هي الحكومة المحلية في الساحل الجنوبي - إنجلترا مؤسسة التكنولوجيا العالية الدولية، ومنظمة تشغيل الاتصالات الدولية الكبيرة، وبينت الدراسة أن مديري المنظمات عالية التكنولوجيا يكونون أكثر ميلاً لتنفيذ العمل عن بعد، وأوصت بدعم الإدارة العليا لهذا المفهوم لأنه الأساس في تنفيذه الأمر الذي يعود بنتائج إيجابية للمنظمة ككل.

وقد استفادت هذه الدراسة من دراسة جوينز (Jones, 2013) في تعزيز المتغير المستقل (العمل عن بعد)، (عنصر تكنولوجيا المعلومات)، وعلى الرغم من اختلافها عن الدراسة الحالية في المتغير التابع ومجتمع الدراسة.

٥- وأجرى كوك وكونين (Kok & Coenen, 2014) دراسة بعنوان:

The role of telework and flexible work schedules

دور العمل عن بعد وجداول العمل المرنة، حيث هدفت إلى التعرف إلى آثار العمل عن بعد وجداول العمل المرنة على أداء فريق عمل مشروع تطوير منتجات جديدة، حيث قامت (٥) شركات المستهدفة من الدراسة بإضافة ممارسات مرنة بالعمل فيما يتعلق بوقت ومكان العمل وقامت بقياس الأداء بعد مدة زمنية وتبين أن للعمل عن بعد تأثير إيجابي على الأداء، وكان من أهم نتائج الدراسة أن العمل عن بعد يعطي فرصة أكبر للتعارف والتعاون بين الشركات، والمساهمة في تشارك المعرفة وتبادل الخبرات بين الموظفين في المؤسسة، وقد استفادت هذه الدراسة من دراسة كوك وكونين (Kok & Coenen, 2014) في مجال العمل عن بعد وجداول العمل المرنة لدى العاملين.

٦- وأجرى بيردافاني وآخرون (Pirdavani et al, 2014) دراسة بعنوان:

Assessing the road safety Impacts of a Teleworking policy

حول تقييم آثار سياسة العمل عن بعد على سلامة الطرق، كان الهدف منها وضع سيناريو للعمل عن بعد للتأثير على السلامة المرورية وتم استخدام استراتيجية إدارة الطلب على السفر وذلك ليس بغرض إدارة الطلب على السفر وإنما إيجاد نموذج مناسب للعمل عن بعد يحد من حوادث النقل السنوية التي تحدث وكانت منطقة الدراسة المستهدفة بلجيكا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن سياسة العمل عن بعد ساهمت في تنظيم حركة النقل والتنقل، وقد استفادت هذه الدراسة من دراسة بيردافاني وآخرون (Pirdavani et al, 2014) في مجال تخفيض نسب الحوادث التي تحصل للموظفين أثناء التنقل من المنزل إلى العمل.

٧- وأجرى ليو (Luo, 2015) دراسة بعنوان:

Form Workplace to Anyplace: Telework in China- Bases on a Mixed Method Research

حيث كان الهدف منها التعرف إلى تصورات واتجاهات الأفراد والعاملين في الصين لمفهوم العمل عن بعد وفق المعلومات الاجتماعية والديموغرافية، ومعرفة معوقات اعتماد العمل عن بعد من وجهة نظر العاملين والإدارة على حد سواء، وكذلك تحديد أسباب قبول مفهوم العمل عن بعد بشكل أوسع في الصين مستقبلاً، وكانت عينة الدراسة تتمثل في (٣٥٣) فرداً مختارة بشكل عشوائي ضمن القطاع العام، وفقاً لعدة تصنيفات هي: (العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)، وأظهرت الدراسة أن إدراك الشعب الصيني وتصوراته لمفهوم العمل عن بعد ما يزال منخفضاً في الوقت الذي كانت اتجاهاتهم للمفهوم نفسه إيجابية ومقبولة، كما أظهرت الدراسة دور الثقافة التقليدية الصينية في تطبيق مفهوم العمل عن بعد فضلاً عن ضعف الدور الحكومي المتمثل بدعم هذا النوع من الأعمال وتوافر الإطار القانوني له، كما وبيّنت النتائج أن عنصر الموازنة بين الحياة والعمل من أهم العوامل تأثيراً في تطبيق مفهوم العمل عن بعد بين الصينيين. وقد تمت الاستفادة من دراسة ليو (Luo, 2015) في تعزيز المتغير المستقل (العمل عن بعد بأبعاده: الموازنة بين الحياة والعمل، وتكنولوجيا المعلومات، الاتصال، والمهارات)، كما اختلفت عن الدراسة الحالية في المتغير التابع ومجتمع الدراسة.

٨- وأجرى ساجيكو (Sachiko, 2020) دراسة بعنوان:

About Mechanisms to improve labor productivity by performing telework

"حول آليات تحسين إنتاجية العمل من خلال أداء العمل عن بعد"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العمل عن بعد على إنتاجية العمل في اليابان. أولاً: وجدت هذه الدراسة أن ساعات العمل عن بعد المناسبة تزيد من إنتاجية العمل، ولكن عندما تكون ساعات العمل عن بعد طويلة جداً، فإن العمل عن بعد يقلل من إنتاجية العمل. ثانياً: يزيد العمل عن بعد الرضا عن الحياة، ويحسن الرضا عن الحياة إنتاجية العمل، ومع ذلك فإن العمل عن بعد يزيد من ضغوط الموازنة بين العمل والأعمال المنزلية، على عكس توقعات الحكومة اليابانية، ويقلل التوتر من الرضا عن الحياة، الإجهاد، ولحسن الحظ لا يقلل بشكل مباشر من إنتاجية العمل، وعلى الرغم من أن العمل عن بعد يزيد السعادة والرضا عن العمل، إلا أن هذه العوامل لا تؤثر على إنتاجية العمل.

ثالثاً: توضح هذه الدراسة أن العمل عن بعد يكون أكثر كفاءة لتحسين إنتاجية العمل. أخيراً: يكون تأثير العمل عن بعد للعمال الذين لديهم عدد أكبر من الواجبات التافهة المحتملة أكبر بشكل ملحوظ غالباً ما يطلب المشرفون والزملاء من الآخرين أداء مهام تافهة وإضافية دون النظر إلى الجداول الزمنية. قد يساعد العمل عن بعد العمال على تجنب مثل هذه الواجبات التافهة وزيادة إنتاجية العمل، ومع ذلك تظهر أهمية الواجبات التافهة أيضاً في هذه الدراسة،

وقد استفادت هذه الدراسة من دراسة ساجيكو (Sachiko, 2020) أن العمل عن بعد يساعد في تجنب الواجهات التافهة وزيادة إنتاجية العمل.

٢.١٠. التعقيب على الدراسات السابقة

توصل الباحث بعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية الخاصة؛ وذات العلاقة بموضوع الدراسة أن غالبيتها استخدمت المنهج الوصفي والعينة والاستبانة كأداة لجمع بياناتها، وقد تناولت بعض الدراسات دور وكالات السياحة والسفر في تشجيع السياحة الداخلية والخارجية؛ كدراسة فراح وعبد العزيز (٢٠١٩)، وأن بعض هذه الدراسات تناولت العمل عن بعد وتقييم هذه التجربة في العمل ومدى نجاحه في تحقيق جودة وتميز الخدمات المقدمة للعملاء؛ كدراسة ساجيكو (Sachiko, 2020)، ودراسة نجم (٢٠١٨)، ودراسة كوك وكونين (Kok & Coenen, 2014)، ودراسة بيردافاني وآخرون (Pirdavani et al, 2014)، ودراسة ناصيف وكوموش (٢٠٢٠)، ودراسة بويشيت (٢٠٢٠)، ودراسة الصمدغي (٢٠١٧)، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق بالعمل عن بعد وأداء العاملين، والمساعدة أيضاً في الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة المناسب وصياغة مشكلة الدراسة ونوع المعالجة الإحصائية المستخدمة، وقد اختلف مع دراسة كريم (٢٠١٤) من حيث استخدام بطاقة الملاحظة في جميع بيانات الدراسة، ودراسة نجم (٢٠١٨) التي استخدمت المنهج القياسي بالإضافة للمنهج الوصفي، ودراسة ناصيف وكوموش (٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج الاستقرائي.

٢.١١. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية بشكل عام عن جميع الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق العمل عن بعد وأثره على أداء العاملين في الخطوط السعودية، والذي يعتبر أسلوب عمل حديث من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات والمكاتب. وما يميزها أيضاً أنها حاولت الربط بين متغيرين بحثيين معاً هما (العمل عن بعد، وأداء العاملين)، للتعرف إلى درجة تطبيق العمل عن بعد من قبل العاملين في الخطوط السعودية وأثره على أداء العاملين فيها، وهو الذي لم يجده الباحث حسب اطلاعه في الدراسات السابقة ضمن حدود دراسته، فالدراسة الحالية من الدراسات الحديثة والأولى التي ستجرى على العاملين في الخطوط السعودية.

الفصل الثالث: منهجية البحث

٣.١. تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد المنهجية المناسبة للدراسة، وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ونموذج الدراسة، وبناء أداة الدراسة لجمع بياناتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وذلك لتحقيق هدف الدراسة الكشف عن أثر العمل عن بعد على أداء العاملين في الخطوط السعودية بمدينة جدة.

٣.٢. منهج الدراسة:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه المنهج الذي يناسب بيانات الدراسة التي تعتمد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من المنشآت الصغيرة والمتوسطة. واستخدام المنهج الوصفي لأنه يعتبر من أفضل المناهج لفحص الحالة، حيث إن المنهج الوصفي يعتبر أسلوباً من أساليب البحث العلمي ويعول في مضمونه على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويوضح درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة من حولها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم المجتمع وتطويره (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤، ص ١٨٠).

وسوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتناسبه مع هذه الدراسة. ويرتبط المنهج الوصفي بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وتتضح أهميته في دراسة بعض الموضوعات الإنسانية وهو لا يقتصر على المجالات الإنسانية، بل يتم استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية المختلفة وهو يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم العلاقات بين هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر. (ذوقان، ١٩٨٧م ص ١٨٧).

٣.٣. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الخطوط السعودية بمدينة جدة.

٣.٤. عينة البحث:

سيتم أخذ عينة عشوائية من العاملين في الخطوط السعودية وكانت العينة المختارة (٢٠٠ عامل)، عينة عشوائية من العاملين في الخطوط السعودية بمدينة جدة.

٣.٥. أدوات الدراسة:

سوف يعتمد البحث على الجانب الفكري للبحث على الكتب والبحوث العلمية من شبكة الإنترنت وبحوث عربية من الدوريات والمجلات العربية والأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث، والاستعانة بمكتبات الجامعات السعودية المختلفة فضلاً عن الاعتماد الرئيس على الاستبانة لجمع المعلومات الذي تخص الجانب التطبيقي العملي من الدراسة الحالية. استخدمت الاستبانة للحصول على أهم البيانات وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وجرى أعداد الاستبانة من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية، وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة والقيام باختيار المقاييس المناسبة لقياس متغيرات البحث فضلاً عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات الدراسة الحالية وذلك لضمان الوضوح والموضوعية.

٣.٦. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- الحدود الموضوعية: العمل عن بعد وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط السعودية بمدينة جدة.
- الحدود البشرية: العاملين بالخطوط السعودية بمدينة جدة.
- الحدود المكانية: الخطوط السعودية بمدينة جدة.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م.

٣.٧. تحليل البيانات:

سيتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لاستخلاص النتائج الخاصة بأهداف وتساؤلات الدراسة لأجل ربطها بالإطار النظري ومناقشتها في ظل ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

٣.٨. مصادر المعلومات:

المصادر المكتبية لتغطية الجانب النظري من الدراسة التي يتم الاطلاع عليها، من خلال المصادر العلمية كالكتب التي تتحدث في سياق الموضوع، والدوريات والمجلات والتقارير الشهرية أو السنوية التي تدعم الدراسة.

الدراسة التطبيقية الميدانية من خلال توزيع الاستبانة لتوضيح الدراسة وإثبات الفرضيات أو نفيها عن طريق تحليل دقيق بواسطة التكرار والنسبة المئوية.

- **المصادر الأولية:** لإثراء الجانب النظري، استعان الباحث على المراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية والدراسات السابقة، وكذلك مواقع الإنترنت المتخصصة.
- **المصادر الثانوية:** استعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المستهدفة والتي تمثل مجموعة من مجتمع البحث.

٣.٩. صدق وثبات الأداة:

صدق الأداة:

الصدق الظاهري:

ويُعبّر عن مدى اتساق عبارات كل محور من المحاور الأساسية للأداة وترابطها مع بعضها البعض، ويقصد بصدق الأداة، أن تقيس الأداة ما صممت لقياسه، حيث تم التأكد من صدقها من خلال عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية (ملحق رقم (١)) على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة واللغة العربية من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم (٩) محكمين، (ملحق رقم (٢))، حيث طلب منهم إيذاء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية، أي بنسبة اتفاق (٨٢%) من الأعضاء المحكمين وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستبانة، ولم يتم حذف أو استبعاد أي من فقراتها وأصبحت في صورتها النهائية (ملحق رقم (٣)) القابل للتوزيع على أفراد العينة.

صدق البناء المقياس "استبانة" درجة تطبيق العمل عن بعد لدى العاملين: لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استخرجت معاملات ارتباط فقرات كل مقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) عاملاً، حيث تم تحليل فقرات كل مقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط بيرسون يمثل هنا دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى. **ثبات أداة الدراسة:**

وهي الدرجة التي فيها يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها القحطاني (٢٠١٥)، بحيث لو أعيد تطبيق الاستبانة عدة مرات على العينة نفسها، إلى أي مدى سيتم الحصول على النتائج ذاتها.

ثبات مقياس "استبانة" درجة تطبيق العمل عن بعد لدى العاملين للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test Retest) بتطبيق المقياس "الاستبانة"، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) عاملاً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين حيث بلغت قيمته (٠.٨٦) وهي مناسبة لهذه الدراسة.

٣.١٠. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد استرجاع الاستبانات تم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة وإدخال البيانات إلى الحاسوب لمعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS)، وكما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistic Measures وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل: التكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.

المتوسطات الحسابية لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة.

الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

ثانياً: معامل الثبات (Cronbach - Alpha) للتعرف على مدى ثبات مقياس الدراسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للكشف عن أثر تطبيق

العاملين للعمل عن بعد على أدائهم في الخطوط السعودية بجدة.

رابعاً: معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن العلاقة بين تطبيق العاملين

للعمل عن بعد وأداء العاملين في الخطوط السعودية بمدينة جدة

خامساً: استخدام اختبارات (T-Test) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين.

سادساً: تحليل التباين المتعدد (Multiple Variance Analysis) لاختبار الفروق بين المتوسطات

الحسابية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئات المتعددة

سابعاً: اختبار شيفيه (Scheff'e Test) الذي استخدم لبيان المقارنات البعدية للفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة والمناقشة

يتناول هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها كل نتيجة منها، كما يلي:

٤.١. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصه: **ما درجة تطبيق العمل عن بعد لدى العاملين في الخطوط السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟**

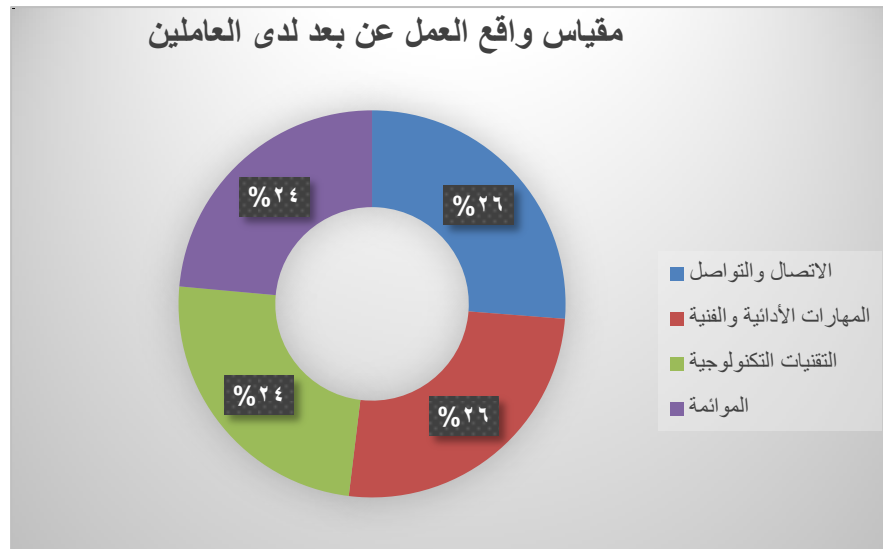
للإجابة عن هذا السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق العمل عن بعد لدى العاملين في الخطوط السعودية والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول (١)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق العمل عن بعد لدى العاملين في الخطوط السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	الاتصال والتواصل	3.82	0.801	كبيرة
٢	٢	المهارات الأدائية والفنية	3.74	0.774	كبيرة
٣	٣	التقنيات التكنولوجية	3.57	0.828	متوسطة
٤	١	الموائمة	3.43	0.740	متوسطة
		مقياس واقع العمل عن بعد لدى العاملين	3.64		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, 2021).



يلاحظ من الجدول (١) أعلاه أن ترتيب المتوسطات الحسابية لمجالات درجة تطبيق العمل عن بعد لدى العاملين في الخطوط السعودية، قد تراوحت ما بين (3.43 - 3.82)، كما وتشير النتائج أن الأربعة مجالات جاءت كما يلي: أن المجال الرابع "الاتصال والتواصل" جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.82)، مع انحراف معياري بلغ (0.801)؛ وضمن الدرجة الكبيرة من التطبيق، يليه مجال "المهارات الأدائية والفنية"، حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.774)، وضمن الدرجة الكبيرة أيضاً من التطبيق، ثم جاء مجال التقنيات التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (0.828)، وضمن الدرجة المتوسطة من التطبيق، وأخيراً جاء مجال "الموائمة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري (0.740)، وضمن درجة التطبيق المتوسطة، وجاء المتوسط الحسابي الكلي "لمقياس واقع العمل عن بعد لدى العاملين" متوسط حسابي (3.64)، وضمن الدرجة المتوسطة.

٤.٢. مناقشة نتائج السؤال الأول:

أشارت النتائج إلى أن درجة التطبيق للعمل عن بعد لدى العاملين في الخطوط السعودية، جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.64)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لمجالي (الاتصال والتواصل، والمهارات الإدارية والفنية) (3.82، 3.74) على التوالي، وضمن درجة التطبيق الكبيرة، والمتوسطات الحسابية لمجالي (التقنيات التكنولوجية، والموائمة) (3.57، 3.43) على التوالي، وضمن درجة التطبيق المتوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة للدرجة المتوسطة من التطبيق للعمل عن بعد، بأن هناك ضعف بالمعرفة والاهتمام بمفهوم هذا النوع من العمل الذي فرضته ظروف المرحلة والعصر بسبب اجتياح جائحة كورونا لكل دول العالم ومنها السعودية عن أذهان القائمين والمعنيين بشؤون الخطوط السعودية، وبقاء طرق وأساليب تطبيق العمل ضمن إطاره التقليدي القائم على المواجهة بين العامل والعميل، فربما يكون هناك تخوف عند البعض من القائمين على هذه الشركات من تدني الربحية، إذا تم تغيير نمط العمل إلى العمل عن بعد، إضافة إلى الغموض في استخدام التقنيات التكنولوجية في العمل عند الكثير من العاملين في هذا المجال، أضف إلى ذلك نقص البرامج والدورات التدريبية للقائمين بواجبات ومهام تلك الأعمال عن بعد، وربما يكون لعدم المعرفة والثقة والإيمان بثقافة أسلوب تطبيق العمل عن بعد، فهناك قلة اهتمام ربما في عملية الموائمة بين العمل البيئي، وواجبات ومهام العمل، تحول دون إتمامه بشكله المطلوب والمرغوب الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة، أو ربما تنف المعرفة بالثقافة التكنولوجية حائلاً أمام تطبيقه بشكله المميز وجودته العالية، فضلاً عن عجز إدارات الشركات على تنمية بعض المجالات المهمة لدى العاملين، كعملية الموائمة وترتيب أولويات الأعمال التي تواجهها السيدات بشكل خاص.

وافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نجم (٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها علاقة طردية إيجابية بين العمل عن بعد وبنية التحتية، والإنتاجية، ودراسة الرشيد (٢٠٠٦) التي أظهرت نتائجها أن هناك توجه إيجابي نحو تطبيق العمل عن بعد، ودراسة الزومان وآخرون (٢٠٠٤) التي أظهرت أن هناك واقع لاستخدام العمل عن بعد في المؤسسات.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الصمدغي (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها مستوى عالي من فاعلية العمل عن بعد على الأداء في العمل.

ولبيان هذا الواقع من تطبيق العمل عن بعد عند العاملين في قطاع الخطوط السعودية من وجهة نظر أفراد العينة، وضمن مجالات الدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة لكل مجال على النحو التالي:

المجال الأول: الموائمة والجدول (٢) أدناه يوضح ذلك:

الجدول (٢)

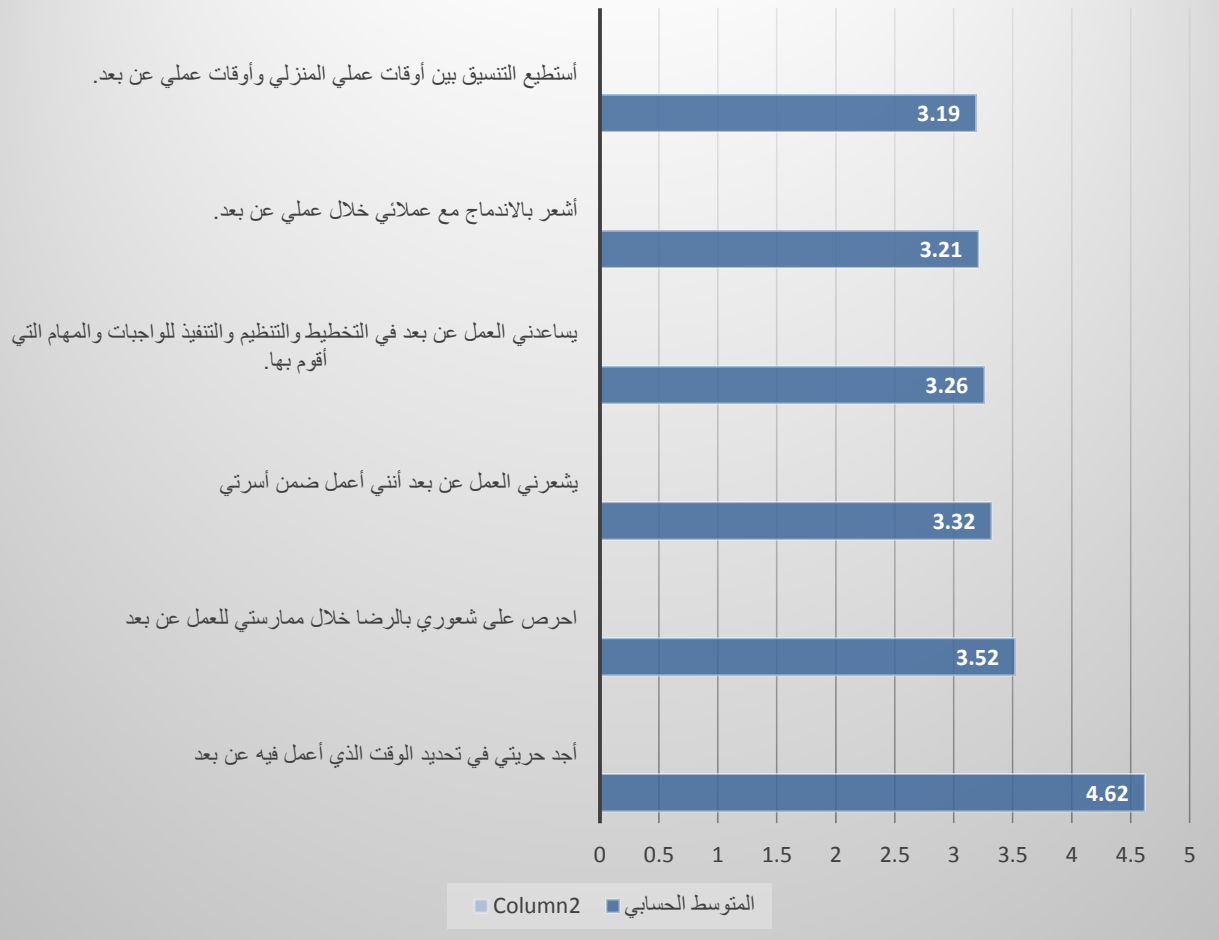
يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموائمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	أجد حريتي في تحديد الوقت الذي أعمل فيه	4.62	1.133	كبيرة

			عن بعد		
متوسطة	1.456	3.52	أحرص على شعوري بالرضا خلال ممارستي للعمل عن بعد	٤	٢
متوسطة	1.159	3.32	يشعرنى العمل عن بعد أنني أعمل ضمن أسرتي	٥	٣
متوسطة	0.689	3.26	يساعدني العمل عن بعد في التخطيط والتنظيم والتنفيذ للواجبات والمهام التي أقوم بها.	٣	٤
متوسطة	0.767	3.21	أشعر بالاندماج مع عملائي خلال عملي عن بعد.	٢	٥
متوسطة	0.759	3.19	أستطيع التنسيق بين أوقات عملي المنزلي وأوقات عملي عن بعد.	٦	٦
متوسطة		3.43	الكلية		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, 2021).

المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الموائمة



يلاحظ من الجدول (٢) أعلاه أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.19- 4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "أجد حريتي في تحديد الوقت الذي أعمل فيه عن بعد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وضمن درجة التطبيق الكبيرة. وتفسر هذه النتيجة إلى وجود الإرادة القوية وارتفاع مستوى الثقة لدى العاملين في الاعتماد على أسلوب العمل عن بعد من ناحية حرية اختيار الوقت المناسب للعامل في القيام وتنفيذ واجبات ومهام العمل عن بعد والتواصل بين العامل والعميل، وكذلك إمكانية القيام بعملية الموائمة بين الأعمال المنزلية والعمل عن بعد في مجال الأعمال عامة وفي مجال الخطوط السعودية بشكل خاص، فهناك حرية وخاصة عند الإناث، علاوة على الاهتمام بأداء العاملين وإبداعهم في هذا المجال باعتبارهم الأساس الذي ينفذ من خلاله العمل عن بعد وجودة وتميز مخرجاته. وجاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "أستطيع التنسيق بين أوقات عملي المنزلي وأوقات عملي عن بعد" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (0.759)، وتقع ضمن درجة التطبيق المتوسطة.

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة المتوسطة من التطبيق إلى كون فكرة هذا النوع من العمل باعنت الدول والمجتمعات، والعاملين في هذا المجال والذي لم يتيح لهم الفرصة في ترتيب أولوياتهم في العمل البيئي والعمل عن بعد لعدم إمكانية المواجهة الشخصية بين العامل والعميل، وهذا ربما يكون السبب في مجيء هذه النتيجة بالدرجة المتوسطة.

المجال الثاني: المهارات الأدائية والفنية والجدول (٣) أدناه يوضح ذلك:

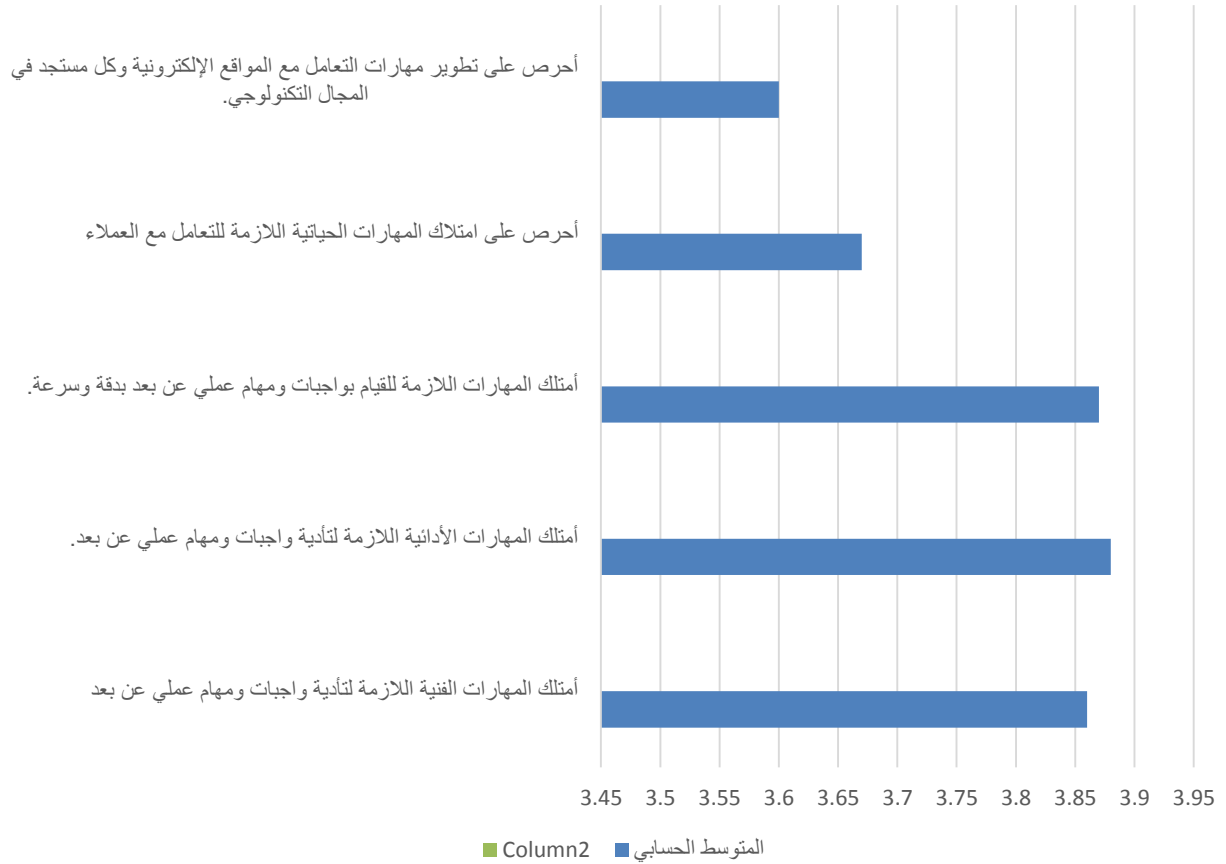
الجدول (٣)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المهارات الأدائية والفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	أمتلك المهارات الفنية اللازمة لتأدية واجبات ومهام عملي عن بعد	3.86	1.139	كبيرة
٢	١	أمتلك المهارات الأدائية اللازمة لتأدية واجبات ومهام عملي عن بعد.	3.88	0.623	كبيرة
٣	٣	أمتلك المهارات اللازمة للقيام بواجبات ومهام عملي عن بعد بدقة وسرعة.	3.87	1.304	كبيرة
٤	٤	أحرص على امتلاك المهارات الحياتية اللازمة للتعامل مع العملاء	3.67	0.886	متوسطة
٥	٥	أحرص على تطوير مهارات التعامل مع المواقع الإلكترونية وكل مستجد في المجال التكنولوجي.	3.60	0.814	متوسطة
٦	٦	أمتلك المهارات اللازمة للعمل ضمن الفريق الافتراضي عن بعد.	3.53	0.729	متوسطة
		المهارات الأدائية والفنية ككل	3.74		كبيرة

يلاحظ من الجدول (٣) أعلاه أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.53- 3.88)،

المتوسطات الحسابية للمهارات الأدائية والفنية



حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "أمتلك المهارات الأدائية اللازمة لتأدية واجبات ومهام عملي عن بعد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.623)، وتقع ضمن الدرجة الكبيرة من التطبيق.

وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في مجال الخطوط السعودية يمتلكون للتأهيل اللازم للمهارات الفنية للقيام بالعمل عن بعد وخاصة الشباب حديثي التخرج الذين تلقوا هذه المهارات من خلال الدراسة أو من خلال الدورات التدريبية.

وجاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "أمتلك المهارات اللازمة للعمل ضمن الفريق الافتراضي عن بعد" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.729)، وتقع ضمن درجة التطبيق المتوسطة.

ويعود سبب هذه النتيجة إلى قلة الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني بين العاملين وخاصة الافتراضي وتكافئ العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي وخاصة الافتراضي.

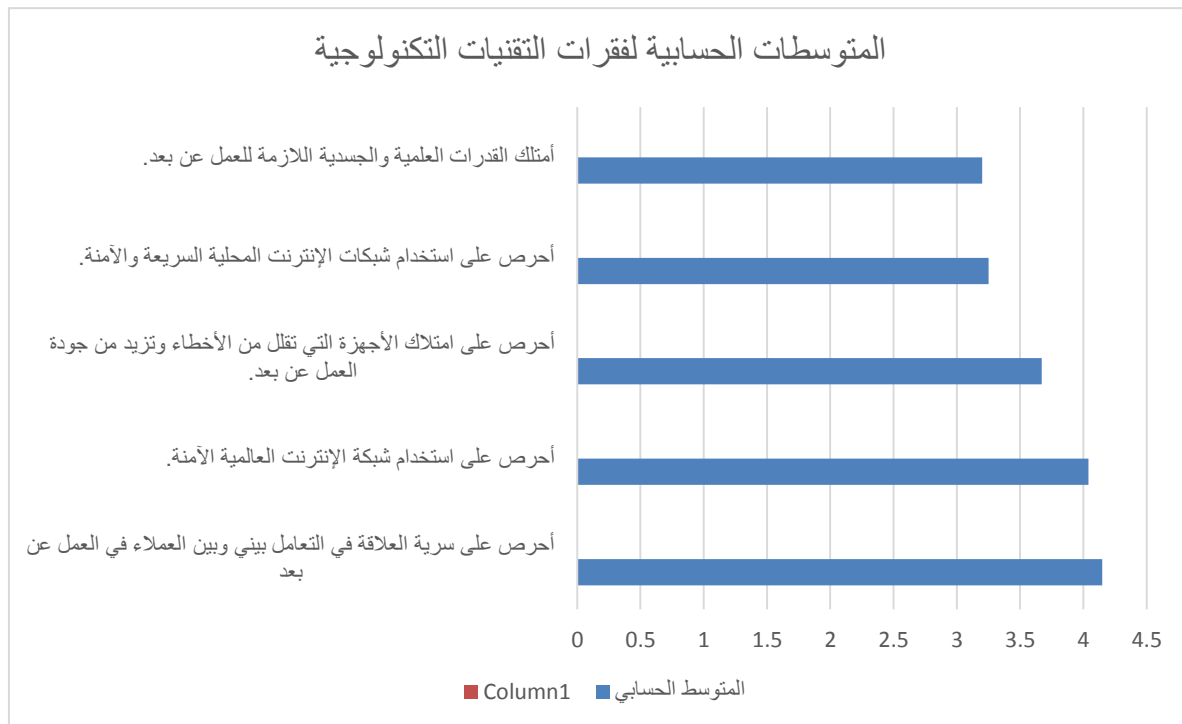
ويمكن أن تفسر هذه النتيجة المتوسطة من التطبيق إلى كون فكرة هذا النوع من العمل باغنت الدول والمجتمعات، والعاملين في هذا المجال والذي لم يتيح لهم الفرصة في ترتيب

أولوياتهم في العمل البيتي والعمل عن بعد لعدم إمكانية المواجهة الشخصية بين العامل والعميل، وهذا ربما يكون السبب في مجيء هذه النتيجة بالدرجة المتوسطة.

المجال الثالث: التقنيات التكنولوجية والجدول (٤) أدناه يوضح ذلك:

الجدول (٤) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التقنيات التكنولوجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	أحرص على سرية العلاقة في التعامل بيني وبين العملاء في العمل عن بعد	4.15	1.355	كبيرة
٢	٥	أحرص على استخدام شبكة الإنترنت العالمية الآمنة.	4.04	1.142	كبيرة
٣	٦	أحرص على امتلاك الأجهزة التي تقلل من الأخطاء وتزيد من جودة العمل عن بعد.	3.67	0.886	متوسطة
٤	٢	أحرص على استخدام شبكات الإنترنت المحلية السريعة والآمنة.	3.25	1.083	متوسطة
٥	٣	أمتلك القدرات العلمية والجسدية اللازمة للعمل عن بعد.	3.20	1.178	متوسطة
٦	١	أحرص على امتلاك أحدث التقنيات التكنولوجية اللازمة للعمل عن بعد.	3.14	0.634	متوسطة
		الكلية	3.57		متوسطة



يلاحظ من الجدول (٤) أعلاه أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.14- 4.15)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أحرص على سرية العلاقة في التعامل بيني وبين العملاء في العمل عن بعد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (1.355)، وتقع ضمن درجة التطبيق الكبيرة.

وتفسر هذه النتيجة بأن هناك مستوى عالي من الاهتمام والحرص من قبل العاملين على سرية علاقة التفاعل بين العاملين والعملاء في مجال الخطوط السعودية.

وجاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "أحرص على امتلاك أحدث التقنيات التكنولوجية اللازمة للعمل عن بعد" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التقنيات التكنولوجية ككل (3.57) ويقع ضمن الدرجة المتوسطة.

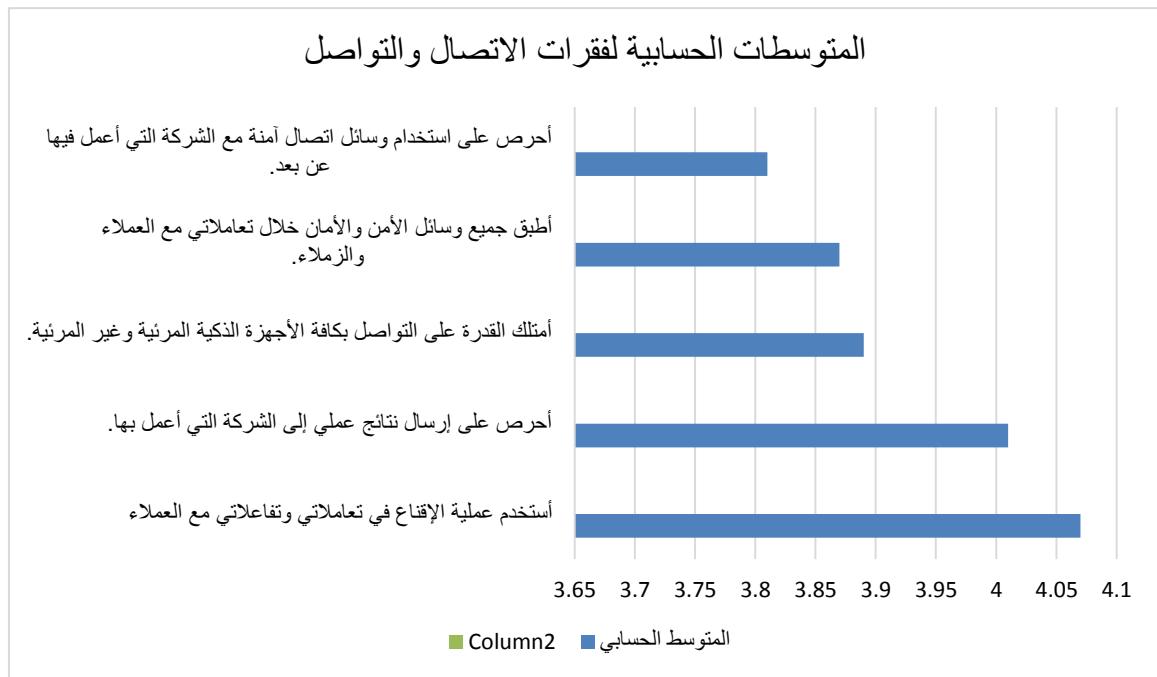
ويفسر هذه النتيجة إلى الاهتمام الشديد لدى العاملين في مجال الخطوط السعودية في حياة أحدث التقنيات التكنولوجية لتوظيفها في مجال تنفيذ أعمالهم، فقد تكون أسهل من التعامل الوجيه بين العامل والعميل؛ وباستخدامها نوع من الأمن والأمان، وخاصة في ظل الظروف الصحية السائدة وهي تفشي فيروس كورونا الذي يمكن أن ينتقل بين الأفراد من خلال التعامل الوجيه.

المجال الرابع: الاتصال والتواصل والجدول (٥) أدناه يوضح ذلك:

الجدول (٥)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (N= 200)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	أستخدم عملية الإقناع في تعاملاتي وتفاعلاتي مع العملاء	4.07	0.454	كبيرة
٢	٥	أحرص على إرسال نتائج عملي إلى الشركة التي أعمل بها.	4.01	1.007	كبيرة
٣	٦	أمتلك القدرة على التواصل بكافة الأجهزة الذكية المرئية وغير المرئية.	3.89	1.374	كبيرة
٤	٣	أطبق جميع وسائل الأمن والأمان خلال تعاملاتي مع العملاء والزملاء.	3.87	1.249	كبيرة
٥	٢	أحرص على استخدام وسائل اتصال آمنة مع الشركة التي أعمل فيها عن بعد.	3.81	0.660	كبيرة
٦	٤	أحرص الاتصال والتواصل مع العملاء بالصوت والتواصل.	3.25	1.083	متوسطة
		الاتصال والتواصل	3.82		كبيرة



يلاحظ من الجدول (٥) أعلاه أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.25 - 4.07)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "أستخدم عملية الإقناع في تعاملاتي وتفاعلاتي مع العملاء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وتقع ضمن درجة التطبيق الكبيرة. وتفسر هذه النتيجة من التطبيق لما يمتلكه العاملون مجال الخطوط السعودية من لباقة وقوة شخصية ودبلوماسية في القدرة على الإقناع والتعامل الإيجابي مع العملاء. وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أحرص الاتصال والتواصل مع العملاء بالصوت والتواصل" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) وتقع ضمن درجة التطبيق المتوسطة.

وتفسر هذه النتيجة بأن هناك ضعف في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) في العديد من مناطق المملكة، والتي تحول دون التنفيذ الفعال لعمليتي الاتصال والتواصل وخاصة بالصوت والصورة بين العاملين والعملاء، مما يساعد على إضعاف عملية جذب العملاء للتعامل مع الشركة التي يعمل فيها الموظف.

٤.٣. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق العاملين للعمل عن بعد على أدائهم في الشركات في السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق العاملين للعمل عن بعد على أدائهم في الشركات، والجدول (٦) أدناه يوضح ذلك:

جدول (٦)

يبين تحليل الانحدار لأثر لتطبيق العاملين للعمل عن بعد على أدائهم في الشركات في السعودية

المتغير المستقل	Beta	قيمة (ت)	دلالة (ت) الإحصائية	الارتباط R	التباين المفسر R2	قيمة (ف)	دلالة (ف) الإحصائية
الموائمة	0.501	9.036	.000	0.874	0.764	157.83	0.000
المهارات	-1.456	-8.127	.000				
التقنيات التكنولوجية	1.541	8.240	.000				
الاتصال والتواصل	0.273	3.508	.001				

* المتغير المستقل: العمل عن بعد لدى العاملين. ** المتغير التابع: أداء العاملين.

يلاحظ من الجدول (٦) أعلاه وجود أثر لتطبيق العاملين عن بعد على أدائهم في الخطوط السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.874$) أما معامل التحديد التباين المفسر ($R^2 = 0.764$)، أي أن تطبيق العاملين للعمل عن بعد فسر ما نسبته (76.4%) من التباين الحادث على أداء العاملين في الخطوط السعودية، حيث بلغت قيمة ف (157.832)، وبدلالة إحصائية (0.000)، وعليه فإن المتغير المستقل "العمل عن بعد" استطاع أن يفسر ما نسبته (76.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين، أما باقي المتغيرات فتعزى إلى عوامل أخرى، أي أن لتطبيق العمل عن بعد من قبل العاملين في الخطوط السعودية أثر في تحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم في الخطوط السعودية.

٤.٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: **هل توجد علاقة دالة إحصائية بين تطبيق العاملين للعمل عن بعد وأداء العاملين في الخطوط السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟**

للإجابة عن هذا السؤال: تم حساب معاملات الارتباطات بين تطبيق العاملين للعمل عن بعد وأداء العاملين في الخطوط السعودية، والجدول (٧) أدناه يوضح ذلك:

جدول (٧)

يبين معاملات الارتباطات بين تطبيق العاملين للعمل عن بعد وأداء العاملين في الخطوط السعودية (Pearson Correlation)

مقياس أداء العاملين		
.776**	قيمة معامل الارتباط Pearson Correlation	مقياس واقع العمل عن بعد
.000	الدالة الإحصائية	
200	عدد عينة الدراسة	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يظهر من الجدول (٧) أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العاملين للعمل عن بعد وأداء العاملين في الخطوط السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.776) مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية أي كلما اشتغلوا عن بعد يكون أدائهم أفضل وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ساجيكو (Sachiko, 2020).

٤.٥. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

النتائج المتعلقة بالمجال الثالث، والذي نصه: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)؟**

للإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية حسب متغيرات الوسيطة لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، وكما يلي:

أولاً: (الجنس، المركز الوظيفي): والجدول (٨) أدناه يوضح ذلك:

جدول (٨)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر (الجنس، المركز الوظيفي) على استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية.

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	130	3.84	.530	12.111	198	.000*
	أنثى	70	3.04	.215			
المركز الوظيفي	موظف	134	3.68	.632	4.393	198	.000*
	مسؤول	66	3.31	.381			

يظهر من الجدول (٨) أعلاه ما يلي:

٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الجنس على

استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، وجاءت الفروق

لصالح الذكور.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون الذكور من العاملين يجدون الفرصة المناسبة للتواجد

مع الأهل والأبناء في البيت أثناء تأدية واجبات ومهام أنشطة العمل عن بعد، وهذا يوفر عليهم

الكثير من المصاريف المالية.

٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المركز

الوظيفي على استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، وجاءت

الفروق لصالح العاملين.

وتفسر هذه النتيجة بأن هناك مستوى عالي من الارتباط لدى العاملين بالعمل المكتبي من حيث

الحضور والمغادرة فهم يرون أن هناك حرية في تنفيذ واجبات ومهام أعمالهم من البيت أو المقهى

أو أي مكان يتواجدون فيه، مما يحسن من أداء العاملين وإنتاجيتهم.

ثانياً: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة): والجدول (٩) أدناه يوضح ذلك:

جدول (٩)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية.

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	توجيهي	10	3.95	.145
	بكالوريوس	152	3.63	.634
	دراسات عليا	38	3.19	.122
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	78	4.14	.406
	من 5 إلى 10	70	3.13	.231
	أكثر من 10	52	3.28	.422

يظهر من الجدول (٩) أعلاه تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية بسبب اختلاف فئات متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية ثم استخدام تحليل التباين الثنائي، والجدول (١٠) أدناه يوضح ذلك:

جدول (١٠)

يبين تحليل التباين الثنائي لأثر (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.322	1.141	.147	2	.294	المؤهل العلمي
.000*	140.428	18.101	2	36.202	عدد سنوات الخبرة
		.129	195	25.135	الخطأ
			199	68.696	الكل

يظهر من الجدول (١٠) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، كون قيمة الاختبار "ف" البالغة (1.141)، والدلالة الإحصائية (0.322) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة على استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheff" e Test) والجدول (١١) أدناه يوضح ذلك:

جدول (١١)

يبين المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheff" e Test) لأثر عدد سنوات الخبرة على استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية.

المتغير	الفئات	5 سنوات فأقل	من 5 إلى 10	أكثر من 10
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	1		
	من 5 إلى 10	1.01*	1	
	أكثر من 10	.86*	.15	1

يظهر من الجدول (١١) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين فئة (٥ سنوات فأقل) من جهة، وفئة (من ٥ إلى ١٠)، وفئة (أكثر من ١٠) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة (٥ سنوات فأقل) لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن فئة الخبرة (٥ سنوات فأقل) أغلبهم يمتلكون القدرات والمؤهلات والمهارات في استخدام التقنيات الحديثة التي تساعدهم على الأداء المتميز وجودة المخرج.

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات ومجالات البحث المقترحة

٥.١. النتائج:

تناول الدراسة عملية تطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية وأثرها على أداء العاملين فيها، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

(١) إن درجة تطبيق العمل عن بعد لدى الخطوط السعودية جاءت بدرجة متوسط، حيث مجال الموائمة جاء بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بمجال المهارات الأدائية والفنية جاء بدرجة كبيرة، وجاء مجال التقنيات التكنولوجية بدرجة متوسطة.

(٢) كما أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق العاملين للعمل عن بعد على أدائهم في الخطوط السعودية.

(٣) وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة بين تطبيق العاملين للعمل عن بعد وأداء العاملين في الخطوط السعودية مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية.

(٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، وجاءت الفروق لصالح الذكور، أي أن الذكور هم الأفضل في إتقان العمل عن بعد حيث يعد العمل عن بعد عن المنزل من الأمور غير التقليدية.

(٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المركز الوظيفي على استجابات عينة الدراسة لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية، وجاءت الفروق لصالح العاملين.

(٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين فئة (٥ سنوات فأقل) من جهة، وفئة (من ٥ إلى ١٠)، وفئة (أكثر من ١٠) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة (٥ سنوات فأقل) لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لتطبيق العمل عن بعد في الخطوط السعودية.

٥.٢. التوصيات:

- وبناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أوصت الدراسة بما يلي:
- ١) تعزيز أهمية العمل عن بعد لما له من فوائد كثيرة للعاملين في الخطوط السعودية بشكل خاص.
 - ٢) ضرورة التركيز على تدريب العاملين لزيادة مستوى قدراتهم ومهاراتهم في العمل عن بعد والذي يوفر على الخطوط السعودية من ناحية الأمور المادية والمالية.
 - ٣) العمل على عقد البرامج والدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل عن بعد وتشجيع العاملين في الخطوط السعودية حضور مثل هذه البرامج والدورات لأهميتها في تميز أدائهم الذي ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات.
 - ٤) الاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمطبقة لأسلوب العمل من المنزل والتحول الرقمي.
 - ٥) ضرورة التحول الرقمي للمنظمات في ضوء التحول السريع إلى مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة.
 - ٦) تفعيل دور المرأة في المساهمة في التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة البشرية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، دون التعدي على التقاليد والأعراف الاجتماعية.
 - ٧) تسليط الضوء على مزايا وأهمية العمل من المنزل والعمل عن بعد للمنظمات وضرورة تضمينه في ثقافتها التنظيمية.
 - ٨) تشجيع العاملين على ضرورة المشاركة الفعالة في العمل من المنزل وبناء نظام فعال له يشمل المحاور التالية:
 - المحور الأول: تطبيق النظام والتعريف به وأهم أهدافه وفوائده.
 - المحور الثاني: تحديد مسؤوليات وأدوار المشاركين في النظام مثل: العاملين والمديرين والمشرفين.
 - المحور الثالث: أنشطة وعمليات النظام وتشمل الأنشطة اليومية أو المعلومات المطلوبة لدعم نجاحه.
 - المحور الرابع: إجراء التغيير والتطوير والتدريب عن بعد وتقييم الأداء، والتحفيز، والمكافآت، والتعويضات.
 - المحور الخامس: الالتزام والانضباط والاستمرار في أداء العمل وإحداث التوازن بين العمل والأسرة.

- المحور السادس: ضرورة وجود منسق للعمل من المنزل ونظام فعال للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- ٩) تدريب العاملين على العمل من المنزل مما يدفعهم على قبول النظام الجديد.
- ١٠) وضع حوافز ومكافآت للمديرين لنجاح تطبيق مفهوم العمل من المنزل نظراً لدورهم الأساسي في العملية وقيامهم بتغيير سلوكيات العاملين ومقاومتهم للتغيير.
- ١١) تقديم دعم كبير من مؤسسات الدولة والحكومة ومؤسسات التعليم لتماشيه مع فكرة الجامعة الإلكترونية أو الذكية الممكنة، وتوفير البنية التحتية والامكانيات المادية والمالية اللازمة.

٥.٣. الأبحاث المستقبلية والمقترحات:

- يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات في مجال العمل عن بعد، منها:
- ١) واقع تطبيق العمل عن بعد وعلاقته بجودة خدمات وإنتاجية الخطوط السعودية.
 - ٢) مدى كفاءة وفاعلية العامل بالخطوط السعودية في تأدية العمل عن بعد وعلاقتها في نيل رضى العملاء للخطوط السعودية.

المراجع

٦.١. المراجع العربية:

١. بوسيحة جيلاني، ٢٠٢١، العمل عن بعد بين حتمية الوضع الراهن وضرورة حماية مناصب العمل (جائحة كورونا فيروس كوفيد ١٩- نموذجاً) مجلة قانون العمل والتشغيل، مجلد ٦، العدد ١، يناير، الجزائر، دار المنظومة.
٢. صالح الرشيد، ٢٠٠٩، اتجاهات المرأة السعودية نحو أسلوب العمل عن بعد، السعودية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢ع، دار المنظومة.
٣. صالح الرشيد، ٢٠٠٥، استشراف إمكانيات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود (العلوم الإدارية)، مجلد ١٨، ١ع، دار المنظومة.
٤. طارق نوير، ٢٠٠٤، العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر، جمهورية مصر العربية، مجلة مصر المعاصرة. مج ٩٥، العددان ٤٧٤-٤٧٣، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، دار المنظومة.
٥. قويدر سيكوك ويلهوري الحاج ٢٠١٤ (العمل: المعنى والمكانة في عالم متغير) الجزائر، جامعة مستغانم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، عدد ١٠.
٦. عطار عبد الحفيظ ٢٠١٠، أبعاد واستراتيجية العمل المنزلي، الجزائر، جامعة الجلفة، مجلة الدراسات والأبحاث، ٢ع، دار المنظومة.
٧. العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر، المكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية بالقاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء، جمهورية مصر العربية، ديسمبر ٢٠٠٣.
٨. محمود العقيلي وآخرون، ٢٠٠٤، العمل عن بعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية، المؤتمرات الوطني السابع عشر للحاسب الآلي وتطبيقاته، المعلومات في خدمة ضيوف الرحمن، المدينة المنورة، جامعة الملك عبد العزيز.
٩. حجل، عامر، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير منشورة، دمشق، سوريا، قسم المحاسبة / جامعة دمشق، ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م، ص ١٤ و ٢٢.
١٠. السعدون، فهد بن حمد، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية، قسم العلوم الإدارية / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٣ م، ص ٣٧ و ٣٩.

١١. بوشيت، عبد الرحمن (٢٠٢٠): تنفيذ الأعمال عن بعد: حالة تفشي فيروس كورونا المستجد (Covid-19)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ١٩، ٤٣-٦٦.
١٢. الرشيد، صالح (٢٠٠٦): إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بعد، المملكة العربية السعودية.
- موقع <http://www.jeg.org.sa/data/modules/uploads/infopdf/565.pdf>
١٣. الزومان، عبد العزيز، والعقيلي، محمد، والسلامة، عبد العزيز، والرسيني، ماجد. (٢٠٠٤): العمل عن بعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية شاركت ضمن فعاليات المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، جامعة الملك سعود، السعودية.
١٤. الصمدغي، مصطفى محمود: (٢٠١٧): أثر العمل عن بعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، عمان.
١٥. عيسى، سامي وآخرون. (٢٠١٧): العمل عن بعد للمرأة السعودية، مجلة الاستواء، العدد (١٠)، ١٠.
١٦. كريم، محمد عبد الجواد (٢٠١٤): أثر التدريب عن بعد على تحسين فعالية أداء المنظمات المصرية: دراسة ميدانية، مجلة جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١٤٧.
١٧. مركز تمكين للدعم والمساندة (٢٠١٧): العمل عن بعد إنتاجية وسعة تتجاوزان حدود المكان بحقوق وضمانات ضائعة "دراسة استشرافية مصغرة"، موقع إلكتروني: <https://www.tamkeen-jo.org/upload>
١٨. نجم علي (٢٠١٨): قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
١٩. اليافي، رنده، والعمرى، محمد (٢٠١٣): الاتجاهات النفسية للممارسة للعمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٩ (٢)، ٥٩-٩٣.
٢٠. عبير محمود حنفي جراد، محمد السيد بغدادي، ٢٠٢٠: (متطلبات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المنظمات العامة: دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر)، المجلة العربية للإدارة، مح ٤٠، ع ٤ ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢٨٣، دار المنظومة.
٢١. نبيلة بن يوسف، ٢٠٢٠: (الثورة الإدارية الحديثة: العمل عن بعد، مجلة الندوة للدراسات القانونية، قاره وليد، دار المنظومة، ص ٨٢-٨٣).
٢٢. طارق نوير، ٢٠٠٤: (العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر) جمهورية مصر العربية، مجلة مصر المعاصرة، مج ٩٥، العددان ٤٧٤-٤٧٣، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ص ٣٦٥، دار المنظومة. نبيلة بن يوسف، ٢٠٢٠: (الثورة الإدارية

الحديثة: العمل عن بعد، مجلة الندوة للدراسات القانونية، قاره وليد، دار المنظومة، ص ٨٣-٨٤

٢٣. محمود العقيلي وآخرون، ٢٠٠٤: (العمل عن بعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية)، المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي وتطبيقاته (المعلومات في خدمة ضيوف الرحمن)، المدينة المنورة، جامعة الملك عبد العزيز <http://www.saaaid.net> ص ٦١.

٢٤. طارق نوير، ٢٠٠٤ (العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر) جمهورية مصر العربية، مجلة مصر المعاصرة، مج ٩٥، العددان ٤٧٤-٤٧٣، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ص ٣٥٠-٣٧٠، دار المنظومة؛ عطار عبد الحفيظ، ٢٠١٠؛ صندوق تنمية الموارد البشرية، ----: (إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بعد)، ص ٥٧-٦٧ <http://demo.clms.org>؛ محمود العقيلي وآخرون، ٢٠٠٤: (العمل عن بعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية)، المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي وتطبيقاته (المعلومات في خدمة ضيوف الرحمن)، المدينة المنورة، جامعة الملك عبد العزيز <http://www.saaaid.net> ص ٦٠-٧٤.

٢٥. نوف التميمي، ٢٠١٦: العمل عن بعد كمدخل لتفعيل دور الجامعات في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية: دراسة تطبيقية)، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع ٩٢، دار المنظومة.

٢٦. صندوق تنمية الموارد البشرية، ----: (إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بعد)، ص ٥٧-٦٧ <http://demo.clms.org>؛ نوف التميمي، ٢٠١٦: العمل عن بعد كمدخل لتفعيل دور الجامعات في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية: دراسة تطبيقية)، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع ٩٢، دار المنظومة؛ طارق نوير، ٢٠٠٤ (العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر) جمهورية مصر العربية، مجلة مصر المعاصرة، مج ٩٥، العددان ٤٧٤-٤٧٣، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ص ٣٦٥، دار المنظومة.

٢٧. صندوق تنمية الموارد البشرية، ----: (إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بعد)، ص ٥٧-٦٧ <http://demo.clms.org>؛ طارق نوير، ٢٠٠٤ (العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر) جمهورية مصر العربية، مجلة مصر المعاصرة، مج ٩٥، العددان ٤٧٤-٤٧٣، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ص ٣٦٥، دار المنظومة.

٢٨. عبير محمود حنفي جراد، محمد السيد بغدادي، ٢٠٢٠: (متطلبات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المنظمات العامة: دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر)، المجلة العربية للإدارة، مح ٤٠، ع ٤ ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢٨٥، دار المنظومة.

29. Robinson, Marcia and Kalakota, Ravi, 2004: (Offshore Outsourcing Business Models, ROI and Best Practices Mivar Press, Inc

نقلًا عن: منصور عسكر، ٢٠١٦

٣٠. منصور عسكر، ٢٠١٤ (عمل المرأة عن بعد من وجهة نظر الطالبات الجامعيات السعوديات: دراسة اجتماعية على عينة من طالبات جامعة)، مجلة التسيير والاقتصاد، مجلد ٢، ع ٢، ص ٩٢-٩٣.

٣١. بوسيحة جيلالي، ٢٠٢١ العمل عن بعد بين حتمية الوضع الراهن وضرورة حماية مناصب العمل (جائحة كورونا فيروس كوفيد ١٩ - نموذجًا)، مجلة قانون العمل والتشغيل، مجلد ٦، العدد ١، يناير، الجزائر، ص ١٦٣، دار المنظومة

32. Vittorio Di Martino, 2001: (The High Road to Tele working،

نقلًا عن محمود العقيلي . P.11. international labor organization, Geneva,

وآخرون.

٣٣. صالح الرشيد، ٢٠٠٥ (اتجاهات المرأة السعودية نحو أسلوب العمل عن بعد) السعودية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٢، ص ١٩-١١، دار المنظومة.

٣٤. حاسبو أحمد آدم، ٢٠١٩ دور ريادة الأعمال والعمل عن بعد في خلق فرص العمل: دراسة حالة (شركة سكر كنانة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كج ٢٠، ع ٢، ص ٤٣١، دار المنظومة.

٣٥. بوسيحة جيلالي، ٢٠٢١ العمل عن بعد بين حتمية الوضع الراهن وضرورة حماية مناصب العمل (جائحة كورونا فيروس كوفيد ١٩ - نموذجًا)، مجلة قانون العمل والتشغيل، مجلد ٦، العدد ١، يناير، الجزائر، ص ١٦٦، دار المنظومة.

٣٦. صالح الرشيد، ٢٠٠٥ (اتجاهات المرأة السعودية نحو أسلوب العمل عن بعد) السعودية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٢، ص ١٠٧-١٠٨، دار المنظومة، صندوق تنمية الموارد البشرية، ----: (إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بعد)، ص ٥٧-٦٧ <http://demo.clms.org>. عطار عبد الحفيظ، ٢٠١٠: (أبعاد واستراتيجية العمل المنزلي)، الجزائر، جامعة الجلفة، مجلة الدراسات والأبحاث، ع ٢، ص ٨١، دار المنظومة.

٣٧. أحمد محمد السيد غنيم، ١٩٩٠م استراتيجية الاتصال المتبادل عن بعد لتشغيل النساء دراسة استطلاعية لاتجاهات العاملين بالحكومة والقطاع العام)، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج ١٤٠، ع ١، ص ١٠٨-١٤٢، دار المنظومة.
٣٨. بسمة مدحت محمد وآخرون، (٢٠١٠): البحث في ظاهرة العمل عن بعد وذلك بالنظر إلى العوامل التي قد تؤثر على نوايا المديرين والمرووسين في البيئة المصرية لتبني هذا المفهوم داخل الشركات في مدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١، ع ٢، ص ٢١-٣١، دار المنظومة.
٣٩. زكي محمود زكي صقر، ٢٠١١: (نموذج مقترح للعوامل المؤثرة على تطبيق المنظمات مفهوم العمل عن بعد: دراسة مقارنة بين التعليم العام والتعليم الخاص)، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، مج ٣٣، ع ٢، ص ٥-٣٦، دار المنظومة.
٤٠. عبير محمود حنفي جراد، محمد السيد بغدادي، ٢٠٢٠: (متطلبات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المنظمات العامة: دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر)، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠، ع ٤ ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢٨٣-٢٨٥، دار المنظومة.
٤١. عيد إسماعيل أحمد محمد وآخرون، ٢٠٢١ (تدعيم ثقافة العمل عن بعد كمتغير للتخفيف من حدة البطالة لدى خريجين الجامعات المصرية)، جامعة الأزهر، كلية التربية، مجلة التربية، ع ١٩٠، إبريل، ج ٢، ص ٤٥٣-٤٥٧، دار المنظومة.
٤٢. نجلاء محمود رؤوف المصيلحي، ٢٠٢٢ الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للعمل عن بعد: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين عبر شبكة الأنترنت)، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، ع ٧٠ يناير، ص ٦٠٧-٦١٤.
٤٣. طارق نوير، ٢٠٠٤ (العمل عن بعد ومتطلبات التطبيق في مصر) جمهورية مصر العربية، مجلة مصر المعاصرة، مج ٩٥، العددان ٤٧٤-٤٧٣، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، ص ٣٧٠، دار المنظومة.
٤٤. دينا عاطف مندور، ٢٠٠٩: (وضع المرأة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)، ورقة سياسات (٤) ص ٥١-٥٢ The American University in Cairo- Social Research Center, <http://www1.aucegypt.edu>

1. Callier. 2012, 2013a: Marinez Sanchez et al., 2007
2. Vittrio Di Martino. "The High Road to Teleworking" International Labor Organization, Geneva, 2001,
3. U.S. Office of personnel Management OPM. 2019
4. Martino, V, Dand L. with (1990): Telework: A new way of working and Living) International Labour review, 129 (5)
5. Aribowo, B. 2012, The Impact Telework Attitude and Frequency to the work/Life Balance, Productivity and Teamwork of Employees Measred by Daily Mobile Smartphone Application, Master Thesis, Rotterdam School of Management Erasmus University.
6. Davis, A. (2011). Telework productivity and Effectiveness: Factors that Influence Results-Oriented job Assessments, (Doctoral dissertation, Intel Corporation). Available at:
a. <https://wwwscholarsbankuoregon.edu/xmlui/handle/179>
7. Keeplinger, 2007,Telecommuting Satisfaction, Lifestyle Choice and Geography, Evidence form a Fortune 500 Firm. International Business Management, 11 (3) 610–630
8. Overmyer, S. P. (2011). Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies (pp. 8–15), Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government.
Tom Abate (2008), SF Chronicle, "Group touts telecommuting's green .benefits", Hearst Communications, Inc

٦.٣. الملاحق

أخي الكريم/ أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: العمل عن بعد وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط السعودية بمدينة جدة

وهي دراسة ميدانية تبنى على ما سوف تقدمه أنت من بيانات ومعلومات احتوتها استبانة الدراسة. ويتوسم الباحث فيكم باعتباركم أحد أفراد هذه العينة ممن تملكون الخبرة العملية المتميزة والدراية الكاملة بالأمور أن تكون له خير عون على تسهيل مهمته، ويتعهد الباحث بذلك أن تكون كافة البيانات والمعلومات التي سوف تدلون بها طي الكتمان، وستعامل بسرية تامة، وستستخدم لغرض الدراسة والبحث العلمي فقط وسوف لن يطلع عليها سوى الباحث نفسه.

وأرجو أن تكون تعبئتكم للاستبانة بعد قراءتها وقراءة جميع فقراتها أن تكون الموضوعية شعاركم، والدقة هدفكم، لينطلق هو من خلال هذه الموضوعية وهذه الدقة إلى إظهار نتائج الدراسة بشكل يسر وسهولة.

شاكرين لسعادتكم حسن اهتمامكم وكريم مساعدتكم.

وتقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا ،،،

الباحث

الاستبيان: —

١/ المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

١. الجنس: * ذكر. * أنثى
٢. المؤهل العلمي: * متوسط. * بكالوريوس. * دراسات عليا.
٣. عدد سنوات الخبرة: * (٥ سنوات فأقل). * من (٥ إلى ١٠) * (أكثر من ١٠)
٤. المركز الوظيفي: * موظف. * مسؤول

٢ / مقياس واقع العمل عن بعد لدى العاملين: تعبر الفقرات التالية عن وجهة نظر العاملين (موظفين ومسؤولين) في الخطوط السعودية.

المحور	الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المحور الأول: الموائمة بين العمل المنزلي الخاصة، والعمل عن بعد الخاص بعملية	١	أجد حريتي في تحديد الوقت الذي أعمل فيه عن بعد.					
	٢	أشعر بالاندماج مع عملائي خلال عملي عن بعد					
	٣	يساعد العمل عن بعد في التخطيط والتنظيم والتنفيذ للواجبات والمهام التي أقوم بها.					
	٤	أحرص على شعوري بالرضا خلال ممارستي للعمل عن بعد.					
	٥	يشعرنى العمل عن بعد أنني أعمل ضمن أسرتي					
	٦	أستطيع التنسيق بين أوقات عملي المنزلي وأوقات عملي عن بعد.					
المحور الثاني: المهارات الأدائية والفنية	٧	أمتلك المهارات الأدائية اللازمة لتأدية واجبات ومهام عملي عن بعد					
	٨	أمتلك المهارات الفنية اللازمة لتأدية واجبات ومهام عملي عن بعد					

					أمتلك المهارات اللازمة لتأدية واجبات ومهام عملي عن بعد بدقة وسرعة	٩	
					أحرص على امتلاك المهارات الحياتية اللازمة للتعامل مع العملاء	١٠	
					أحرص على تطور مهارات التعامل مع المواقع الإلكترونية وكل مستجد في المجال الإلكتروني	١١	
					أمتلك المهارات اللازمة للعمل ضمن الفريق الافتراضي عن بعد	١٢	
					أحرص على امتلاك أحدث التقنيات التكنولوجية اللازمة للعمل عن بعد.	١٣	المحور الثالث: التقنيات التكنولوجية
					أحرص على استخدام شبكات الإنترنت المحلية السريعة والأمنة	١٤	
					أمتلك القدرات العلمية والجسدية اللازمة للعمل عن بعد.	١٥	
					أحرص على سرية العلاقة في التعامل بيني وبين العملاء في العمل عن بعد.	١٦	
					أحرص على استخدام شبكة الإنترنت العالمية الآمنة.	١٧	
					أحرص على امتلاك الأجهزة التي تقلل من الأخطاء وتزيد من جودة العمل عن بعد.	١٨	
					أستخدم عملية الإقناع في تعاملاتي وتفاعلاتي مع العملاء.	١٩	المحور الرابع: المهارات الأدائية والفنية

					أحرص على استخدام وسائل اتصال آمنة مع الشركة التي أعمل فيها عن بعد.	٢٠	
					أطبق جميع وسائل الأمن والأمان خلال تعاملاتي مع العملاء والزملاء.	٢١	
					أحرص على الاتصال والتواصل مع العملاء بالصوت والصورة.	٢٢	
					أحرص على إرسال نتائج عملي إلى الشركة التي أعمل بها.	٢٣	
					أمتلك القدرة على التواصل بكافة الأجهزة الذكية المرئية وغير المرئية.	٢٤	

٣ / مقياس أداء العاملين: تعبر الفقرات التالية عن وجهة نظر العاملين (موظفين ومسؤولين) في الخطوط السعودية.

م	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	هناك ارتفاع في مستوى الحفاظ على الممتلكات الخاصة والعامة التي بحوزتي					
٢	هناك ترشيد وضبط لكل ما تمنحني إياه الشركة التي أعمل بها.					
٣	يرفع العمل عن بعد مسؤوليتي الأخلاقية تجاه أعمالي وتعاملي مع الجمهور.					
٤	أصبح لدي استغلال أمثل للوقت والجهد اللازم لأداء أعمالي					
٥	أصبحت أخطط وأنظم جهودي العملية وبما يلزم واجبات وأنشطة أعمالي.					
٦	هناك استخدام أمثل للتقنيات التكنولوجية الحديثة في تنفيذ واجبات ومهام أعمالي					
٧	أصبح لدي فرصة التعامل الإيجابي مع الإدارة،					

					والزملاء ضمن الفريق الافتراضي.	
					يرفع العمل عن بعد الروح المعنوية العالية والثقة بالنفس عند تنفيذ واجبات ومهام عملي.	٨
					هناك ارتفاع في مستوى الإنتاجية	٩
					يساعد العمل عن بعد في البحث عن الطرق المناسبة للتعامل مع العملاء لنيل رضاهم.	١٠
					هناك نمو مستمر لمسايرة التطور المعرفي، والتكنولوجي والتقني المتسارع.	١١
					يساعد العمل في تطبيق أعلى وأحدث مستويات الجودة في الخدمات المقدمة.	١٢
					يحسن العمل عن بعد العلاقات الاجتماعية المختلفة مع الجمهور.	١٣
					يحسن العمل عن بعد العلاقات الاجتماعية مع الإدارة	١٤
					يحض العمل عن بعد على امتلاك البرامج التدريبية والدورات التي ترفع من مستوى الخبرات وجودة العمل.	١٥
					يساعد العمل عن بعد في رفع رضا العملاء من خلال التواصل الدائم معهم.	١٦
					يساعد في إعداد واختيار البرامج العملية والمحاضرات التي توضح جودة الخدمات والسلع وتميزها.	١٧
					يشجع في عملية الاختيار للإعلانات التي تظهر قدرتنا على التنافس في سوق السلع والخدمات.	١٨
					يساعد في تحقيق أعلى حصة سوقية في مجال تنافس الشركات الخطوط السعودية.	١٩
					يساعد في تحديد سعر العروض التي تقدم للعملاء وتناسبهم مادياً.	٢٠