

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

تحديات تطبيق العمل عن بعد وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة أرامكو
السعودية

إعداد الطالبة / هدى علي المغيولي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
١١	مشكلة الدراسة
١٣	أهمية الدراسة
١٤	أهداف الدراسة
١٥	تساؤلات الدراسة
١٦	فرضيات الدراسة
١٧	مصطلحات الدراسة
١٨	متغيرات الدراسة
١٩	الفصل الثاني
٢٠	الدراسات السابقة
٢٩	الإطار النظري
٣٤	المفاهيم الأساسية للعمل عن بعد
٣٦	المنطلقات النظرية والإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

٣٨	البنية التكنولوجية ومتطلبات العمل عن بعد
٤٠	التحديات التنظيمية والإدارية في الإشراف على الفرق عن بعد
٤٢	التحديات الاجتماعية والنفسية للعمل عن بعد
٤٥	أثر العمل عن بعد على استقطاب وتعيين الكفاءات
٤٦	أثر العمل عن بعد على تخطيط وتطوير المهارات (التدريب)
٤٧	أثر العمل عن بعد على تقييم الأداء والتعويضات
٤٩	أثر العمل عن بعد على الرضا الوظيفي والولاء
٥١	الخاتمة
٥٣	الفصل الثالث
٥٤	منهجية الدراسة
٥٤	مجتمع الدراسة
٥٥	أدوات جمع البيانات
٥٦	حدود الدراسة
٥٧	الاستبيان
٦٥	الفصل الرابع
٦٦	التحليل الإحصائي
٧٥	النتائج

٧٧	التوصيات
٨٠	المراجع
٨٣	الملخص
٨٥	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات (التقنية، والتنظيمية، والنفسية) التي تواجه موظفي شركة أرامكو السعودية عند تطبيق نظام العمل عن بعد، وقياس أثر هذه التجربة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التوظيف والولاء الوظيفي).

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة الموظفين في القطاعات الإدارية والمساندة في المقر الرئيسي للشركة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (100) موظف وموظفة.

أبرز النتائج:

1. تمتلك شركة أرامكو بنية تحتية تقنية قوية جداً، مما جعل التحديات التقنية هي الأقل تأثيراً على الموظفين.

2. أبرز التحديات التي تواجه الموظفين هي صعوبة "الفصل بين الحياة الشخصية والعملية" والشعور بضغط التواجد الدائم (Digital Burnout).

3. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للعمل عن بعد على وظائف الموارد البشرية، تمثل

في التحول الجذري من التقييم القائم على "الحضور" إلى التقييم القائم على "النتائج

والمخرجات"، وزيادة مهارات الموظفين الرقمية.

أهم التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات "الحق في الفصل" لتقليل الضغوط النفسية، وتقنين

أوقات الاجتماعات الافتراضية، مع التأكيد على استمرار تطبيق نظام العمل الهجين

(Hybrid Model) كونه الخيار الأمثل لرفع الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي في

الشركة.

مقدمة:

تعد تطبيق العمل عن بعد من أبرز التحولات التكنولوجية التي شهدتها العصر الحديث، حيث تمثل مجموعة من الأنظمة والآليات الذكية القادرة على محاكاة السلوك البشري، من حيث التفكير والتعلم واتخاذ القرار، بل وتجاوز القدرات البشرية في بعض المهام من حيث الدقة والسرعة والتحليل. وتعتمد هذه التقنيات على خوارزميات متقدمة تقوم بتحليل كم هائل من البيانات، بهدف التعرف على الأنماط واستخلاص التنبؤات واتخاذ قرارات مستقلة أو شبه مستقلة بناءً على المعطيات المتاحة.

من أبرز تطبيقات العمل عن بعد التي أصبحت شائعة في مختلف القطاعات، هي تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning)، وهي تتيح للحواسيب التعلم من البيانات دون أن تكون مبرمجة بشكل صريح. ومن خلال هذه التقنية، تستطيع الأنظمة تحسين أدائها بمرور الوقت مع تكرار التجربة. هناك أيضاً التعلم العميق (Deep Learning)، الذي يعد تطوراً للتعلم الآلي ويعتمد على الشبكات العصبية الاصطناعية، التي تحاكي طريقة عمل الدماغ البشري، مما يجعلها قادرة على معالجة الصور، وفهم اللغة الطبيعية، والتعرف على الأصوات بدقة عالية.

تشمل تطبيق العمل عن بعد أيضاً معالجة اللغة الطبيعية (NLP) ، والتي تمكن الآلات من فهم اللغة البشرية والتفاعل بها سواء كتابة أو نطقاً، وتستخدم هذه التقنية في تطبيقات مثل المساعدات الصوتية (كاليكسا وسيري)، وخدمات المحادثة الآلية (Chatbots)، وتحليل المشاعر ، والترجمة الآلية، أما الرؤية الحاسوبية (Computer Vision)، فهي تتيح للأنظمة القدرة على فهم وتحليل المحتوى البصري من الصور والفيديوهات، وتستخدم في مجالات متعددة مثل المراقبة الأمنية، والقيادة الذاتية، وتشخيص الأمراض الطبية بالصور.

ومن التقنيات المتقدمة أيضاً الروبوتات الذكية (Intelligent Robotics)، وهي مزيج من الطاقة المتجددة والميكانيكا الحركية، حيث تجهز الروبوتات بخوارزميات تسمح لها بالتفاعل مع البيئة المحيطة واتخاذ قرارات في الوقت الحقيقي. كذلك، أصبحت أنظمة التوصية (Recommendation Systems) جزءاً لا يتجزأ من منصات المحتوى والتجارة الإلكترونية، إذ تعتمد على الطاقة المتجددة لتحليل سلوك المستخدمين واقتراح ما يناسبهم من منتجات أو خدمات.

ما يميز هذه التقنيات هو قدرتها على التعلم الذاتي، والعمل في بيئات معقدة وديناميكية، واتخاذ قرارات مدروسة في وقت زمني قصير. ومع ازدياد الاعتماد عليها، تظهر تحديات قانونية وأخلاقية تتعلق بالخصوصية، والشفافية، وتحمل المسؤولية عن القرارات الناتجة عن هذه الأنظمة، مما يدفع نحو الحاجة لتطوير أطر تنظيمية تعنى بحوكمة الطاقة

المتجددة وضمان توافقه مع القيم الإنسانية. في المحصلة، فإن تطبيق العمل عن بعد تمثل ركيزة أساسية لمستقبل التحول الرقمي، وتسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة والجودة والابتكار في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية. تشير إدارة الموارد البشرية إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ المهام والأنشطة الإدارية المختلفة بأعلى مستوى من الفاعلية وأقل قدر ممكن من الهدر في الوقت والموارد. وتعد هذه الكفاءة حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، إذ تمثل المعيار الذي يُقاس من خلاله مدى قدرة الإدارة على توظيف الموارد البشرية والمادية والتقنية بطريقة متوازنة ومنظمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى جودة ممكنة وفي الوقت المحدد. وتترجم إدارة الموارد البشرية إلى تحسين في الأداء المؤسسي، وتخفيض في التكاليف، وتسريع في الإجراءات، وزيادة في مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

تعتمد إدارة الموارد البشرية على عدة عناصر رئيسية من أبرزها تخطيط الأعمال وتنظيمها، حيث يشمل ذلك وضع الأهداف، وتحديد الأولويات، وتوزيع المسؤوليات بوضوح على مختلف المستويات

الإدارية، الأمر الذي يضمن انسيابية سير العمل وتجنب التكرار أو الازدواجية في المهام. كما تلعب الرقابة والمتابعة المستمرة دوراً جوهرياً في تعزيز الكفاءة، من خلال مراقبة الأداء وقياسه مقابل المعايير الموضوعة سلفاً، ما يتيح للإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب عند ظهور الانحرافات.

من الجوانب المهمة أيضًا وأثرها على إدارة الموارد البشرية هو تبني نظم المعلومات الإدارية الحديثة، التي تتيح الوصول إلى البيانات الدقيقة في الوقت الحقيقي، وتساعد في دعم اتخاذ القرار المبني على معطيات فعلية. وبفضل التطور التكنولوجي، أصبحت الكثير من المؤسسات تعتمد على أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة ذكاء الأعمال (B1)، التي تسهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية من خلال التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

ولا يمكن تجاهل الدور الكبير الذي تلعبه المهارات القيادية والإدارية في تحقيق كفاءة العمليات إذ إن وجود قيادة واعية تمتلك رؤية استراتيجية وتجيد التواصل والتحفيز والتقييم يعد من أهم العوامل المحفزة للعمل الجماعي وتحقيق الأهداف بكفاءة. كما أن التدريب المستمر للعاملين وتطوير مهاراتهم ينعكس مباشرة على مستوى كفاءة التنفيذ، إذ يصبح الموظف أكثر قدرة على أداء مهامه بأقل قدر من الأخطاء وأعلى قدر من الاحترافية.

أخيرًا، تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء بيئة مؤسسية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، حيث تمكن المنظمة من تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وزيادة قدرتها التنافسية في السوق وتعزيز استدامتها على المدى الطويل. وفي ظل التحديات المعاصرة كالعولمة والتحول الرقمي والضغط الاقتصادي، باتت المؤسسات بحاجة ماسة إلى تبني نماذج إدارية مرنة وفعالة تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية باعتبارها عنصرًا استراتيجيًا لتحقيق التميز المؤسسي. انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في

تحليل تحديات تطبيق العمل عن بعد بأبعاده مجمعة والمتمثلة في الموازنة بين الحياة والعمل والاتصال، تكنولوجيا المعلومات والمهارات وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

تعد إدارة الموارد البشرية في مشاريع شركة أرامكو السعودية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الكبرى، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الإدارية بفعل الثورة الرقمية. وتنبتق المشكلة البحثية للدراسة الحالية - المعنونة "تحديات تطبيق العمل عن بعد وأثرها على إدارة الموارد البشرية" - من الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في الآليات التقليدية لإدارة العمل واستكشاف مدى قدرة التقنيات الذكية على تقديم حلول جذرية تسهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأداء الأمثل في سياق مشاريع أرامكو. تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتمثل في الحاجة إلى تسريع الإجراءات، ضبط التكاليف التشغيلية، تعزيز تكامل البيانات بين الإدارات، وتقليل الأخطاء البشرية، وهي جميعها مظاهر تؤثر سلباً على جودة الأداء وكفاءة إدارة الموارد المتاحة. ومع التطور المتسارع في تطبيق العمل عن بعد ودمج التقنيات الذكية - كالتحليل التنبئي، ومعالجة اللغة الطبيعية، والتعلم الآلي، والأتمتة الذكية - تبرز الحاجة إلى دراسة جادة لمدى توظيف هذه التقنيات في مشاريع شركة أرامكو السعودية، ومدى تأثيرها المباشر على عناصر الكفاءة الإدارية مثل سرعة الإنجاز، دقة العمليات، خفض التكاليف، ورفع جودة اتخاذ القرار.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تتبنى التحول الرقمي كأحد أعمدة التنمية الوطنية، وتسعى إلى بناء منظومة عمل قادرة على التفاعل بكفاءة وشفافية. إذ تشير الاستراتيجيات الوطنية إلى ضرورة استخدام التقنيات الذكية في تحسين الخدمات وتقليل الاعتماد على العمل اليدوي التقليدي، مما يفتح المجال أمام التقنيات الرقمية للعب دور محوري في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري والتنظيمي. إن معالجة هذه المشكلة لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تشمل أيضاً الأبعاد المؤسسية والتنظيمية والثقافية، حيث يتطلب التحول الرقمي وجود بنية تحتية رقمية، وسياسات واضحة، واستعداد مؤسسي لدى الجهات المعنية، إضافة إلى ثقافة مؤسسية تقبل التغيير وتتبناه. وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي وواقعي لمدى فعالية دمج العمل عن بعد والتقنيات الذكية كأداة لتعزيز إدارة الموارد البشرية في مشاريع شركة أرامكو السعودية، من خلال دراسة ميدانية قائمة على رصد التطبيقات الفعلية، وتحليل التحديات، واقتراح سبل التحسين والتطوير بما يتماشى مع مستهدفات الرؤية الوطنية الطموحة.

أهمية الدراسة

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- تمثل الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العلمية في مجالي الذكاء الاصطناعي والإدارة الحكومية، من خلال استكشاف العلاقة بين تطبيق العمل عن بعد.
- تهدف إلى بناء إطار نظري حديث يربط بين مكونات التقنيات الذكية مثل الأتمتة الإدارية، التحليل التنبئي، التعلم الآلي، والمساعدات الذكية، وبين مؤشرات كفاءة الأداء الإداري (مثل السرعة، الدقة، الجودة، وتوفير الموارد).
- تسد فجوة معرفية في البحوث الإدارية العربية التي لم تعالج بالعمق الكافي دور التقنيات الذكية في تحسين الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية.
- تعزز الفهم العلمي لتكامل التقنيات الذكية مع آليات الإدارة العامة، وتفتح المجال لتطوير نماذج حوكمة ذكية تستند إلى البيانات والتحليلات الآنية.
- تواكب الاتجاهات العالمية في رقمنة الإدارة الحكومية وتدعم التحول المؤسسي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 نحو حكومة رقمية فاعلة وشفافة.

الأهمية التطبيقية:

- تقدم دليلاً عملياً للوزارات والجهات الحكومية حول كيفية دمج تقنيات العمل عن بعد والذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة الموارد البشرية وخفض الهدر في الوقت والتكاليف.
- تدعم تطوير نظم دعم القرار والإجراءات الذكية في الإدارات الحكومية من خلال تحليل البيانات الضخمة وتوفير تنبؤات دقيقة تعزز الأداء.
- تساعد في تقليل الأعباء البيروقراطية وتكرار المهام الروتينية من خلال أتمتة الإجراءات الإدارية وتسهيل سير العمل.
- تساهم في تعزيز تجربة الموظف الحكومي من خلال أدوات ذكية تساهم في توزيع المهام وتتبع الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال.
- تدفع باتجاه بناء حكومة ذكية تركز على المعرفة والتقنيات الحديثة، مما يعزز من كفاءة تقديم الخدمات للمواطنين ويزيد من رضاهم.
- تدعم الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والإدارية في الأجهزة الحكومية عبر تسخير التقنيات الذكية لتحقيق الاستدامة التشغيلية.
- تساهم في رفع جودة السياسات العامة من خلال تمكين متخذي القرار من استخدام نماذج تنبؤية وبيانات واقعية تساهم في تحسين فعالية التنفيذ والمساءلة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى:

• معرفة تحديات تطبيق العمل عن بعد بأبعادها المجمعّة (المتتمثلة في الموازنة بين

الحياة والعمل، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، والمهارات) ودراسة أثر هذه

التحديات على إدارة الموارد البشرية في مشاريع شركة أرامكو السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى الموازنة بين الحياة والعمل وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

2. التعرف على مستوى الاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

3. التعرف على مستوى تكنولوجيا المعلومات وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

4. التعرف على مستوى المهارات وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما تحديات تطبيق العمل عن بعد بأبعادها المجمعّة (الموازنة بين الحياة والعمل، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، والمهارات)، وما أثرها على إدارة الموارد البشرية في مشاريع شركة أرامكو السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى أثر الموازنة بين الحياة والعمل على كفاءة إدارة الموارد البشرية في سياق العمل عن بعد؟
2. ما مدى أثر الاتصال الفعال على كفاءة إدارة الموارد البشرية في سياق العمل عن بعد؟
3. ما مدى أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الموارد البشرية في سياق العمل عن بعد؟
4. ما مدى أثر توفر المهارات المطلوبة على كفاءة إدارة الموارد البشرية في سياق العمل عن بعد؟

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات التالية اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديات تطبيق العمل عن بعد بأبعادها المجموعة (الموازنة بين الحياة والعمل، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، والمهارات) على إدارة الموارد البشرية في مشاريع شركة أرامكو السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحدي الموازنة بين الحياة والعمل على إدارة الموارد البشرية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحدي الاتصال على إدارة الموارد البشرية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحدي تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحدي المهارات على إدارة الموارد البشرية.

نموذج الدراسة

متغيرات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين، أحدهما مستقل والآخر تابع:

نوع المتغير	اسم المتغير الرئيسي	الأبعاد المكونة للمتغير (المتغيرات المستقلة الفرعية)
المتغير المستقل	تطبيق العمل عن بعد	1. الموازنة بين الحياة والعمل
		2. الاتصال
		3. تكنولوجيا المعلومات
		4. المهارات
المتغير التابع	إدارة الموارد البشرية	-

الفصل الثاني

أولاً: دراسات عن تطبيقات الذكاء الاصطناعي والعمل عن بعد

1. دراسة (البيجان، 2024) بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز العمل

الخير: حدوده وضوابطه الشرعية: تجربة "سدايا" أنموذجاً

تتمحور فكرة البحث الرئيسة حول دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز العمل الخيري. تكمن

أهمية البحث في رصد التحول الجذري الذي يؤذن به دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي

في العمل الخيري، وتوثيق حقبة الابتكار والفاعلية بما يعمل على تحسين جودته للأفراد

والمجتمعات. تدور إشكالية البحث حول مدى فاعلية الذكاء الاصطناعي في تعزيز العمل

الخيري، ويهدف إلى بيان قدرة هذه التقنيات على تعزيز العمل الخيري من جهة، ورصد

إمكانياته في الابتكار والفاعلية لتحسين جودته من جهة ثانية، واختيار إحدى التجارب

لتوثيق ذلك. اعتمد البحث على المنهج الوصفي والاستقرائي والتحليلي. انتهى البحث إلى

ضرورة توظيف إمكانيات الذكاء الاصطناعي في العمل الخيري، ويوصي بضرورة وضع

دليل إرشادي لضبط دوره.

2. دراسة (الفتلاوي، 2022) بعنوان: إسهامات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في

الريادة الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي 2021 م

الغرض من الدراسة هو معرفة تطبيقات الذكاء الاصطناعي بوصفها متغير البحث

المستقل (ممثلة بأبعاد فرعية هي: التعليم الآلي، التعلم العميق، والأنظمة الخبيرة، شبكات

الأعصاب الصناعية) وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية بوصفها المتغير التابع (ممثلة بستة أبعاد فرعية هي: الرؤية، الابتكار، المرونة، مقبولية المخاطر، تشخيص الفرص، والنمو). أجري البحث في مطار النجف الأشرف الدولي بعينة عشوائية تضم (314) شخصاً. كانت نتيجة البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الريادة الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى أن عمليات اتخاذ القرارات تعتمد بالدرجة الأساس على استرجاع البيانات، لكنها ليست بالمستوى المطلوب لمواكبة التحديات البيئية التي تساعد في التنبؤ بالمخاطر المحتملة. وكانت أهم التوصيات ضرورة امتلاك وحدات إدارية متخصصة في تبني الأفكار المستجدة وتشجيع الابتكارات لدى الموارد البشرية.

3. دراسة (البابلي، 2020) بعنوان: توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل الأمني: دراسة تطبيقية - الشرطة التنبؤية - أزمة فيروس كورونا بووهان الصينية

هدف البحث إلى التعرف على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل الأمني. تناول البحث المستجدات التكنولوجية وتأثيراتها على الأمن المجتمعي، ودور الذكاء الاصطناعي في تطوير الخدمات الأمنية والشرطة التنبؤية، والتنبؤ بالجريمة بتوظيف التعرف إلى الهوية الرقمية الذكية. جاءت نتائج البحث مؤكدة على اعتماد الذكاء الاصطناعي على قاعدة بيانات مزود بها على عكس الذكاء البشري، وأصبح الذكاء الاصطناعي رائداً في كل المجالات. وأوصى البحث بضرورة البدء في دمج تطبيقات

الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة الخدمات والإسراع في خلق برامج تدريبية لبناء النظم الذكية بالمؤسسات والقطاعات الأمنية.

4. دراسة (البناء، 2024) بعنوان: تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على رضا

العملاء: دراسة تطبيقية على عملاء المتاجر الإلكترونية

استهدف هذا البحث تحديد تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على رضا العملاء. تضمن البحث متغيرين أساسيين: المتغير المستقل وهو تطبيقات الذكاء الاصطناعي (ويمثله ستة تقنيات أساسية: روبوتات الدردشة، التسعير الديناميكي، العروض الموجهة، تحليل البيانات، فهم العملاء، توصية المحتوى)، والمتغير التابع (رضا العملاء). تم جمع البيانات من عينة (٤١٢) مفردة من عملاء المتاجر الإلكترونية. تشير نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي مجتمعة على رضا العملاء، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تلقي الضوء على أهمية الذكاء الاصطناعي.

5. دراسة (العنبي، 2024) بعنوان: أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الابتكار

التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة موبايلى بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الابتكار التسويقي بشركة موبايلى. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لواقع دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الابتكار التسويقي وأبعاده بشركة موبايلى بنسبة (80%)، ووجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بنسبة

(93%). كما توصلت إلى أن تقنية تحليل البيانات الضخمة هي الأكثر أثراً (59%)، وتقنية التعلم العميق هي الأقل أثراً (27%). توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الابتكار التسويقي لتسهيل التعامل مع البيانات الهائلة وابتكار منتجات تلبي رغبات العميل.

6. دراسة (عبد الرزاق، 2024) بعنوان: أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على المحاسبة والتدقيق: دراسة تحليلية على عينة من الأكاديميين في الجامعات العراقية هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على المحاسبة والتدقيق. توصلت الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تؤثر في إجراءات العمل المحاسبي والتدقيقي، كما أن الذكاء الاصطناعي يمثل مؤشراً مستقبلياً لصورة العالم القادمة وتطوراً تكنولوجياً غير مسبوق. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات والمراكز البحثية والمنظمات المهنية الأخرى بالتركيز على دراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإيجاد تكيف موضوعي للممارسات المحاسبية والتدقيقية القائمة لتلبية متطلباتها.

ثانياً: دراسات عن العمليات والإدارة العامة

7. دراسة (Lassed، 2024) بعنوان: The Role of Administrative

Transparency in Enhancing Administrative Citizenship: A

Descriptive Analytical Study

استهدفت الدراسة إبراز دور الشفافية التنظيمية في تعزيز المواطنة الإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومسح الأدبيات. أسفرت عن نتائج أبرزها أن إشراك المواطن في صياغة السياسات العامة وتنفيذها وتقييمها هو سبيل لتدعيم المواطنة الإدارية. وأوصت بضرورة تمكين المواطنين من الاطلاع المستمر على أهداف الإدارة العامة وهياكلها.

8. دراسة (Elsaeed، 2023) بعنوان: **The Relationship between**

External Integration and Operational Performance: Empirical

Study on Pharmaceutical Companies in Egypt

الهدف من الدراسة هو التحقق من العلاقة بين التكامل الخارجي (متغير مستقل: تكامل الموردين وتكامل العملاء) والأداء التشغيلي (متغير تابع: المرونة، وقت التسليم، التكلفة، والجودة). طبقت الدراسة على أكبر خمسين شركة أدوية في مصر. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تكامل الموردين وتكامل العملاء مع الأداء التشغيلي بجميع أبعاده. وأوصى الباحث بزيادة سرعة التسليم لما له من أثر على كمية الإنتاج.

9. دراسة (Lazem، 2024) بعنوان: **Intertextuality in Administrative**

Translation: The Translating Strategies Employed by the

Student-Translators as Story-Tellers

تبحث هذه الدراسة التجريبية في عملية الترجمة واستراتيجيات الترجمة التي يعتمد عليها الطلبة المترجمون في نقل التداخل النصي في النصوص الإدارية. تتبع الدراسة نموذج نورد (2005) وتستخدم اختبار الترجمة والمقابلة الاسترجاعية كأدوات بحث. أثبتت الدراسة فاعلية نموذج نورد في استحصال استراتيجيات الترجمة التناسلية، حيث كانت استراتيجية الاستعارة هي الأكثر استخداماً، كما يواجه الطلبة تحديات لغوية نتيجة اتباع خطى النص الأصلي.

10. دراسة (Al-Radisi، 2023) بعنوان: Some Features of the

Administration and Education Systems and Immigration in

Sudan

هدف هذا البحث إلى استكشاف بعض ملامح نظامي الإدارة والتعليم والهجرة في السودان. تطور نظاما الإدارة والتعليم في السودان من خلال التجارب الأجنبية والوطنية المتعاقبة. تناولت الدراسة التحول الإداري والتعليمي في السودان عبر الحكومات المتعاقبة، إضافة إلى أسباب الهجرة (كالتنمية الإقليمية غير المتوازنة والتدهور البيئي). أوصى البحث بضرورة أن يستفيد السودان من تراثه الغني بالخبرات الإدارية والتعليمية وجهوده في معالجة قضايا الهجرة لبناء بلد المستقبل المستقر.

الفجوة البحثية

تُشير الفجوة البحثية في الدراسة الحالية بعنوان "تحديات تطبيق العمل عن بعد وأثرها على إدارة الموارد البشرية" إلى النقص الواضح في الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيقات العمل عن بعد وتحدياتها وأثرها على العمليات الإدارية في السياق الحكومي السعودي، على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بهذه التقنيات في مختلف القطاعات. فبينما ركزت دراسات سابقة عديدة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الذكية في مجالات متنوعة كالأمن، الصحة، التسويق، والعمل الخيري، نجد أن مشاريع شركة أرامكو السعودية تحديداً ظلت أقل تناولاً من زاوية التأثير الإداري والتنظيمي المباشر لهذه التقنيات، خصوصاً في إطار التحول الوطني السعودي المرتبط برؤية 2030.

فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة (البيجان، 2024) الذكاء الاصطناعي من منظور شرعي واجتماعي في مجال العمل الخيري، مركزة على الضوابط والقيم في الاستخدام، دون التطرق إلى الأثر الإداري الداخلي أو تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في الجهات الرسمية. أما دراسة (البناء، 2024) فسلطت الضوء على رضا العملاء في المتاجر الإلكترونية نتيجة توظيف تقنيات مثل روبوتات الدردشة وتحليل البيانات، وهو جانب يختلف عن أهداف الدراسة الحالية التي تركز على الإدارة الداخلية والعمليات التشغيلية في المؤسسات الحكومية. وبالمثل، تناولت دراسة (العتيبي، 2024) الابتكار التسويقي في

بيئة الشركات، لكنها لم تلامس العمليات الإدارية أو خصائص الأداء الحكومي من حيث البيروقراطية أو كفاءة الإجراءات.

من جهة أخرى، تتقاطع بعض الدراسات في استخدام الأدوات والمفاهيم، لكن باختلاف في السياق والهدف؛ فدراسة (الفتلاوي، 2022) على مطار النجف استخدمت أبعاد الذكاء الاصطناعي مثل الشبكات العصبية والتعلم الآلي لتحسين الريادة الاستراتيجية، وهو بُعد تنظيمي مشابه من حيث التركيز على الكفاءة والاستباقية، ولكن في قطاع النقل لا قطاع مشاريع شركة أرامكو السعودية العام، مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية في سد هذا القصور المعرفي على مستوى الجهات الحكومية في السعودية. كذلك فإن دراسة (البابلي، 2020) ناقشت استخدام الذكاء الاصطناعي في الشرطة التنبؤية والعمل الأمني، وبينت نجاحات واضحة في تحسين الخدمات الأمنية، إلا أنها لم تتطرق إلى البعد الإداري الروتيني في المؤسسات، ولا إلى الإطار الإداري الحكومي الأوسع.

وعند مقارنة الدراسات المرتبطة بالإدارة، نلاحظ أن دراسة (Elsaeed، 2023) ركزت على العلاقة بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي في شركات الأدوية بمصر، وهو ما يقدم إطاراً مشابهاً من حيث التركيز على الكفاءة التشغيلية، ولكنه لا يتناول التقنيات الذكية بوصفها أداة للتكامل أو التحسين. في المقابل، ركزت دراسة (Lassed، 2024) على الشفافية والمواطنة الإدارية، وهي قضايا مهمة ولكنها تنتمي إلى المجال القيمي

والسياسي أكثر من المجال التقني أو التحليلي المرتبط بالذكاء الاصطناعي، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر حداثة من حيث المقاربة التكنولوجية للإدارة العامة.

علاوة على ذلك، تظهر الدراسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في مجالات كالمحاسبة (عبد الرزاق، 2024) أو الرعاية الصحية (دراسات Butarbutar & Regah و Hwan و Alawi) اهتماماً كبيراً بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التحليل المالي أو تحسين جودة الخدمات الصحية، لكنها لم تنتقل إلى معالجة القضايا الإدارية البحتة مثل إجراءات العمل، اتخاذ القرار الروتيني، الأرشفة، المتابعة، وسرعة الإنجاز والتي تعتبر من الركائز الأساسية في العمليات الإدارية الحكومية.

من خلال ما سبق، يتضح أن الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية معرفية وعملية، لأنها تعالج صميم العلاقة بين تحديات العمل عن بعد كإطار تنظيمي، وإدارة الموارد البشرية في جهاز الدولة، ضمن سياق وطني يرنو إلى التحول المؤسسي والرقمي الشامل وفق رؤية 2030. كما تقدم الدراسة منظوراً تكاملياً يجمع بين الفاعلية التقنية والواقع الإداري، وهو ما لم تحققه الدراسات السابقة، مما يعزز من جدوى الدراسة وأصالتها.

الإطار النظري

المحور الأول: المفاهيم الأساسية للعمل عن بعد

• **تعريف العمل عن بعد (Remote Work):** التعريفات المتنوعة للعمل عن بعد

في الأدبيات الحديثة والفرق بينه وبين العمل المرن.

• **تطور مفهوم العمل:** التحول من نموذج العمل التقليدي القائم على الحضور إلى

النماذج اللامركزية والافتراضية.

• **أنماط العمل عن بعد:** التمييز بين العمل عن بعد بشكل كامل (Fully

Remote)، والنظام الهجين (Hybrid Model)، والعمل المرن (Flexible

Scheduling).

• **الدوافع الرئيسية لتبني العمل عن بعد:** الدوافع التكنولوجية، الاقتصادية،

والاجتماعية (مثل الأوبئة والأزمات).

المحور الثاني: المنطلقات النظرية والإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

• **مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM):** نظرة

عامة على وظائف الموارد البشرية الرئيسية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب،

التقييم، التعويضات).

• **أهمية المواءمة الاستراتيجية:** ربط ممارسات الموارد البشرية بأهداف الشركة

وغاياتها في ظل التحول الرقمي.

• إدارة الموارد البشرية الرشيقية (Agile HR): مفهوم المرونة في سياسات الموارد

البشرية للاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل.

المحور الثالث: البنية التكنولوجية ومتطلبات العمل عن بعد

• متطلبات البنية التحتية الرقمية: جودة الاتصال، سرعة الإنترنت، وتوفير الأجهزة

المناسبة للمهام.

• أدوات ومنصات الاتصال والتعاون الافتراضي: استخدام برامج الاجتماعات (مثل

MS Teams/Zoom) ومنصات إدارة المشاريع (مثل Asana/Trello).

• التحديات الأمنية والسيبرانية: حماية البيانات والمعلومات الحساسة للشركة عند

الوصول إليها عن بُعد.

• دور الحوسبة السحابية (Cloud Computing): تفعيل الوصول الآمن

للأنظمة والبيانات من أي مكان (مثل SAP وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة).

المحور الرابع: التحديات التنظيمية والإدارية في الإشراف على الفرق عن بعد

• إدارة الأداء عن بعد: صعوبة الرقابة المباشرة والتحول إلى قياس المخرجات بدلاً

من المدخلات.

• تحديات بناء ثقافة الشركة الافتراضية: الحفاظ على قيم الشركة ورؤيتها في غياب

التفاعل اليومي المباشر.

• القيادة والتحفيز عن بعد: الجدارات القيادية المطلوبة لإدارة وتحفيز فرق العمل الموزعة جغرافياً.

• تحديات التنسيق وتوزيع المهام: ضمان وضوح الأدوار وتجنب الازدواجية في المهام بين الموظفين عن بعد.

المحور الخامس: التحديات الاجتماعية والنفسية للعمل عن بعد

• تحدي العزلة الاجتماعية: تأثير الانفصال عن بيئة العمل على العلاقات بين الزملاء والشعور بالانتماء.

• التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance): تداخل حدود العمل مع الحياة المنزلية والخاصة.

• متلازمة الإرهاق الرقمي (Digital Burnout) والضغط: الشعور بضرورة الاستجابة المستمرة للعمل (Always-On Culture).

• أهمية الصحة النفسية المهنية: دور الشركة في دعم سلامة الموظفين النفسية عن بعد.

المحور السادس: أثر العمل عن بعد على استقطاب وتعيين الكفاءات

• توسيع دائرة الاستقطاب: الوصول إلى المواهب العالمية دون قيود جغرافية.

• فعالية المقابلات الافتراضية: تقييم صدقية وجودة المرشحين عن بعد.

• عمليات الإلحاق والتوجيه الافتراضي (Virtual Onboarding): دمج الموظف

الجديد في ثقافة الشركة وفريقه دون لقاء حضوري.

• مؤشر جاذبية صاحب العمل (Employer Branding): كيف يؤثر تقديم خيار

العمل عن بعد على صورة أرامكو كصاحب عمل مفضل.

المحور السابع: أثر العمل عن بعد على تخطيط وتطوير المهارات (التدريب)

• التحول نحو التعلم الإلكتروني (E-Learning): فعالية منصات التدريب الرقمية

في تطوير المهارات.

• تحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة: التركيز على مهارات العمل الافتراضي (مثل

إدارة الوقت والتواصل الرقمي).

• تطوير جدارات المدراء والمشرفين: تدريب القيادات على قياس الأداء والتعامل مع

فرق العمل الموزعة.

المحور الثامن: أثر العمل عن بعد على تقييم الأداء والتعويضات

• المقاييس الحديثة لتقييم الأداء: التحول من تقييم المدخلات إلى تقييم النتائج

والأهداف المنجزة (OKR/KPIs).

• أنظمة إدارة الأداء المستمر (Continuous Performance Management)

: أهمية التغذية الراجعة الفورية بدلاً من التقييم السنوي.

• **تحديات تحديد التعويضات والمكافآت:** هل يجب أن تختلف حوافز الموظفين بناءً

على مكان العمل الجغرافي؟

المحور التاسع: أثر العمل عن بعد على الرضا الوظيفي والولاء

• **العلاقة بين المرونة والرضا:** تحليل العلاقة الطردية بين توفير خيارات العمل عن

بعد وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي.

• **بناء الثقة (Trust):** دور الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين في نجاح العمل

عن بعد.

• **أهمية التواصل الفعال:** استخدام قنوات تواصل رسمية وغير رسمية لتعزيز الترابط

الاجتماعي والولاء.

المحور العاشر: الخاتمة

المحور الأول: المفاهيم الأساسية للعمل عن بعد (Remote Work)

1. تعريف العمل عن بعد والفرق بينه وبين العمل المرن

- **تعريف العمل عن بعد (Remote Work):** يشير إلى نموذج عمل يسمح للموظفين بالعمل خارج مقر العمل التقليدي للشركة، وغالباً ما يكون من المنزل أو من أي مكان آخر مجهز تقنياً. يتميز العمل عن بعد بكونه مرتبطاً بالمهام التي يمكن إنجازها رقمياً ولا تتطلب التواجد المادي.
- **الفرق عن العمل المرن (Flexible Work):** العمل المرن هو مصطلح أشمل يشمل حرية اختيار توقيت العمل (مثل البدء المتأخر أو الإنهاء المبكر) أو عدد ساعات العمل، وقد يشمل العمل المرن العمل من المكتب أو عن بعد. بينما يركز العمل عن بعد على مكان إنجاز العمل، يركز العمل المرن على وقت إنجاز العمل.

2. تطور مفهوم العمل: التحول نحو النماذج اللامركزية

- **النموذج التقليدي (المركزي):** كان العمل قائماً على مبدأ "حضور الموظف في الزمان والمكان المحددين" (9 صباحاً - 5 مساءً في المكتب)، وكان التركيز على الرقابة المباشرة على المدخلات (ساعات العمل).

- **التحول اللامركزي:** تسارع هذا التحول مع الثورة الرقمية وانتشار الإنترنت عالي السرعة، ثم أخذ منحني حاداً مع جائحة كوفيد-19، ليصبح التركيز على النتائج والمخرجات (Outputs) بدلاً من الحضور الفعلي. هذا التحول أجبر الشركات الكبرى مثل أرامكو على إعادة تقييم جدوى التواجد المكتبي المستمر.

3. أنماط العمل عن بعد

يوجد ثلاثة أنماط رئيسية تحدد كيفية تطبيق العمل عن بعد، وهذه الأنماط ذات صلة وثيقة بتحديات الموارد البشرية في أرامكو:

- **العمل عن بعد بشكل كامل (Fully Remote):** الموظف يعمل بشكل دائم من خارج المكتب. يتطلب هذا النموذج سياسات توظيف واسعة النطاق ولا يشترط القرب الجغرافي.
- **النظام الهجين (Hybrid Model):** وهو النموذج الأكثر شيوعاً في الشركات الكبرى، حيث يقضي الموظف جزءاً من الأسبوع في المكتب وجزءاً آخر عن بعد. هذا النمط هو الأنسب للدراسة، حيث يمثل تحديات التنسيق بين البيئتين.
- **الجدولة المرنة (Flexible Scheduling):** يمنح الموظف حرية اختيار أوقات بدء وإنهاء العمل، بشرط إنجاز عدد محدد من الساعات أو المهام. قد يُطبق هذا النمط بالتوازي مع العمل عن بعد.

4. الدوافع الرئيسية لتبني العمل عن بعد

- **الدوافع التكنولوجية:** التقدم في أدوات التعاون الرقمي والحوسبة السحابية (Cloud Computing) التي جعلت العمل عن بعد ممكناً وآمناً.
- **الدوافع الاقتصادية:** توفير تكاليف التشغيل للشركة (مساحات المكاتب، الخدمات) وتقليل تكاليف النقل للموظفين.
- **الدوافع الاجتماعية/البيئية:** تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وزيادة الرضا الوظيفي، والحد من الازدحام المروري والتلوث.
- **الآزمات (مثل الأوبئة):** ظهور دوافع قسرية لضمان استمرارية الأعمال (Business Continuity) في وجه أي ظروف طارئة.

المحور الثاني: المنطلقات النظرية والإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

1. مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM)

تُعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها عملية ربط خطط إدارة الأفراد بأهداف وغايات المنظمة، بما في ذلك:

- **التخطيط:** التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المهارات (مثل المهارات الرقمية).
- **الاستقطاب والتوظيف:** جذب الكفاءات من السوق (وهنا يتوسع السوق عالمياً).
- **التدريب والتطوير:** بناء قدرات الموظفين لمواكبة التغيرات (مثل مهارات القيادة الافتراضية).

• **تقييم الأداء:** قياس فعالية الموظف وتحديد مستواه.

• **التعويضات والمكافآت:** صياغة نظم الأجور والحوافز.

2. أهمية المواءمة الاستراتيجية في ظل التحول الرقمي

يجب أن تتواءم سياسات الموارد البشرية مع النموذج الجديد للعمل عن بعد:

• إذا كان العمل عن بعد يتطلب قياس النتائج، فيجب أن تتبنى إدارة الموارد البشرية

نظاماً لتقييم الأداء يعتمد على الأهداف (OKR) لا على الحضور.

• إذا كان العمل عن بعد يوسع نطاق التوظيف، فيجب أن تطور إدارة الموارد

البشرية آليات التوظيف الافتراضية. هذا الارتباط يمثل صلب العلاقة بين

المتغيرين في الدراسة.

3. إدارة الموارد البشرية الرشيقة (Agile HR)

• **المفهوم:** هو منهجية تقوم على المرونة والتكيف السريع في تصميم السياسات

والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية.

• **التطبيق:** في سياق العمل عن بعد، تعني رشاقة الموارد البشرية القدرة على:

◦ إدخال تعديلات سريعة على عقود العمل لدمج بند العمل عن بعد.

◦ تغيير أدوات تقييم الأداء بشكل فوري لتعكس المخرجات.

◦ تطوير برامج تدريبية موجهة للتحديات النفسية والاجتماعية التي تظهر فجأة.

• تُعد الرشاقة مؤشراً على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو على التكيف مع التغير المفاجئ.

المحور الثالث: البنية التكنولوجية ومتطلبات العمل عن بعد

1. متطلبات البنية التحتية الرقمية

• **جودة وسرعة الاتصال:** تعتبر جودة وثبات الاتصال عنصراً حاسماً، خاصة في أرامكو التي تعتمد على نقل كميات كبيرة من البيانات والقيام بالاجتماعات المرئية عالية الدقة.

• **توفير الأجهزة المناسبة:** ضمان حصول الموظف على حاسوب محمول (Laptop) بمواصفات عالية وشاشات إضافية، بالإضافة إلى البرامج المرخصة اللازمة لإنجاز المهام.

• **قنوات الاتصال الاحتياطية:** وجود خطط بديلة للاتصال في حال تعطل شبكة الإنترنت الرئيسية (مثل استخدام شبكات الهاتف المحمول الموثوقة).

2. أدوات ومنصات الاتصال والتعاون الافتراضي

• **منصات الاجتماعات المرئية (مثل MS Teams أو Zoom):** توفير هذه المنصات بأعلى مستويات الأمان والفعالية لضمان التواصل اليومي بين الفرق.

• منصات إدارة المشاريع (مثل Asana أو Trello): أدوات حاسمة لتوثيق سير

العمل، وتحديد المهام، وتتبع التقدم (Progress Tracking) بشكل شفاف بين

الموظفين والمديرين عن بعد.

• أدوات التوثيق المشترك: تفعيل العمل التشاركي على الملفات والوثائق في الوقت

الحقيقي (مثل Google Docs أو SharePoint) لتجنب التأخير الإداري.

3. التحديات الأمنية والسيبرانية

• حماية أجهزة الموظفين: مسؤولية الشركة عن تأمين الأجهزة المستخدمة من

المنزل ضد البرمجيات الخبيثة والتهديدات السيبرانية الخارجية.

• الوصول الآمن (VPN/Zero Trust): ضرورة استخدام شبكات افتراضية خاصة

(VPN) أو نماذج أمان "الثقة الصفرية" (Zero Trust) لضمان أن الموظفين

المبتعدين جغرافياً لا يشكلون ثغرة أمنية في شبكة الشركة.

• الوعي الأمني: تدريب الموظفين على التعامل مع المعلومات الحساسة وعدم

مشاركتها خارج القنوات المعتمدة.

4. دور الحوسبة السحابية (Cloud Computing)

• تفعيل الوصول للأنظمة الرئيسية: تُمكن الحوسبة السحابية الموظفين من الوصول

إلى أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مثل نظام SAP (المستخدم في

أرامكو) والأنظمة المالية والتشغيلية الأخرى بأمان وكفاءة من أي مكان.

- **التخزين والنسخ الاحتياطي:** الاعتماد على السحابة لتخزين البيانات الحساسة وتأمين نسخ احتياطية لها، مما يضمن استمرارية الأعمال حتى في حال تعطل أجهزة الموظفين الشخصية.

المحور الرابع: التحديات التنظيمية والإدارية في الإشراف على الفرق عن بعد

1. إدارة الأداء عن بعد: صعوبة الرقابة المباشرة والتحول إلى قياس المخرجات

- **تحدي الرقابة التقليدية:** في العمل عن بعد، تفقد الإدارة القدرة على مراقبة "ساعات الجلوس" أو "التواجد المادي"، مما يضع ضغطاً على المديرين للتأكد من أن الموظفين يعملون بفعالية.
- **التحول إلى المخرجات:** يتطلب هذا التحدي تحولاً جذرياً في المنهجية، حيث يجب أن تعتمد الإدارة على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وقياس النتائج المنجزة (Outputs) والأهداف المحققة (Outcomes) بدلاً من قياس المدخلات (Inputs) مثل عدد ساعات العمل.

- **التوثيق والشفافية:** يفرض العمل عن بعد على المدراء توثيق المهام بشكل أكثر دقة وشفافية، واستخدام أدوات إدارة المشاريع لمتابعة التقدم.

2. تحديات بناء ثقافة الشركة الافتراضية

- **غياب التفاعل العفوي:** تتشكل ثقافة الشركات غالباً عبر التفاعل اليومي العفوي (في استراحة القهوة أو بهو المكتب). العمل عن بعد يُلغي هذه التفاعلات، مما يُصعب نقل قيم الشركة ورؤيتها.
- **أهمية التواصل المقصود:** يتوجب على الشركة اعتماد استراتيجيات "تواصل مقصود" ومُخطط له (Planned Communication) لتعويض غياب التفاعل المباشر، من خلال اجتماعات غير رسمية أو فعاليات افتراضية تهدف لتعزيز الروابط الاجتماعية.
- **تأثيره على الولاء:** يؤدي ضعف الثقافة المشتركة إلى تراجع الشعور بالانتماء، وهو ما يؤثر مباشرة على الولاء الوظيفي للموظفين القدامى والجدد.

3. القيادة والتحفيز عن بعد (الجدارات القيادية المطلوبة)

- **قيادة الثقة بدلاً من الرقابة:** يجب أن يتخلى المدير عن دور "المراقب" ليصبح "مدرباً ومُسهلاً" (Coach and Facilitator). تتطلب القيادة عن بعد بناء الثقة في قدرة الموظف على إنجاز مهامه دون رقابة لصيقة.
- **جدارات التواصل الرقمي:** يجب أن يمتلك المديرون مهارة استخدام الأدوات الرقمية بفعالية، ومعرفة متى يستخدمون البريد الإلكتروني (للتوثيق الرسمي)، ومتى يستخدمون الدردشة الفورية (للتواصل السريع)، ومتى يجب عقد اجتماع مرئي.

- **تخصيص التحفيز:** تحدي التحفيز يكمن في معرفة ما يحفز الموظف الذي لا يرى يومياً. يتطلب ذلك فهم الظروف الشخصية وتقديم حوافز مرنة تتناسب مع

احتياجات العمل من المنزل.

4. تحديات التنسيق وتوزيع المهام

- **وضوح الأدوار:** تزداد احتمالية الازدواجية والتضارب في الأدوار عندما لا تكون الفرق في مكان واحد. يجب على الإدارة ضمان وضوح المهام وحدود المسؤوليات لكل موظف.

- **إدارة تبعية المهام (Task Dependencies):** صعوبة تتبع المهام المتتابة التي تعتمد على مخرجات موظف آخر. هذا يتطلب استخدام أدوات إدارة مشاريع متقدمة تُرسل إشعارات وتنبيهات تلقائية.

المحور الخامس: التحديات الاجتماعية والنفسية للعمل عن بعد

1. تحدي العزلة الاجتماعية

- **تأثير الانفصال:** يؤدي غياب التفاعل غير الرسمي إلى شعور الموظف بالوحدة والانعزال عن زملائه وبيئة العمل.
- **ضعف شبكة الدعم:** تُضعف العزلة شبكة الدعم المهني والاجتماعي بين الزملاء، مما قد يؤثر على القدرة على حل المشكلات وتبادل الخبرات بشكل سلس.

- دور الشركة: يتطلب هذا التحدي مبادرات لتعزيز الترابط الاجتماعي عبر الفعاليات الافتراضية أو تخصيص أوقات "اجتماعات القهوة" غير الرسمية.

2. التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance)

- **تداخل الحدود:** يمثل العمل عن بعد تحدياً كبيراً في الفصل بين المساحة المخصصة للعمل والمساحة المخصصة للأسرة والراحة.
- **العمل لساعات أطول:** غالباً ما يميل الموظفون عن بعد إلى العمل لساعات أطول بسبب غياب "نقطة توقف" واضحة، مما يساهم في الإرهاق.
- **صعوبات موظفي الرعاية:** يواجه الموظفون الذين لديهم مسؤوليات أسرية (رعاية أطفال أو كبار سن) صعوبة بالغة في الموازنة بين متطلبات العمل عن بعد والمسؤوليات المنزلية.

3. متلازمة الإرهاق الرقمي (Digital Burnout) والضغط

- **ثقافة الاستجابة المستمرة (Always-On Culture):** الشعور بضرورة التواجد على الإنترنت والرد على الرسائل والبريد الإلكتروني في أي وقت، خوفاً من أن يُنظر إليه على أنه غير مُنجز أو غائب.
- **زيادة الجهد العقلي:** تتطلب الاجتماعات المرئية ومتابعة قنوات التواصل المتعددة جهداً ذهنياً مضاعفاً (Zoom Fatigue) مقارنة بالتفاعل المباشر.

4. أهمية الصحة النفسية المهنية

• دور الموارد البشرية: يجب أن تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية مراقبة علامات

الإرهاق والضغط النفسي بين الموظفين.

• برامج الدعم: توفير برامج استشارية وخدمات دعم نفسي سرية للموظفين، وتقديم

ورش عمل حول إدارة التوتر وتحديد الحدود بين العمل والحياة.

المحور السادس: أثر العمل عن بعد على استقطاب وتعيين الكفاءات

1. توسيع دائرة الاستقطاب

• الوصول للمواهب العالمية: لم تعد الشركة مقيدة بالبحث عن الموظفين داخل

نطاق جغرافي ضيق، بل يمكنها استقطاب الكفاءات المتخصصة من أي مدينة أو

دولة، وهو ما يعزز التنوع ويزيد جودة الكفاءات.

• ميزة تنافسية: يُصبح تقديم خيار العمل عن بعد أو الهجين ميزة تنافسية قوية

لجذب أفضل المواهب التي تبحث عن المرونة.

2. فعالية المقابلات الافتراضية

- **التحدي:** التساؤل حول مدى قدرة المقابلات عبر الفيديو على تقييم لغة الجسد، والمهارات الشخصية (Soft Skills)، وصدق المرشح مقارنة بالمقابلات الحضرية.

- **الأثر الإيجابي:** توفير الوقت والجهد وتكلفة السفر للمرشحين والمسؤولين عن التوظيف، وسرعة في اتخاذ القرار.
- **آليات التقييم:** تطوير أدوات تقييم سلوكي مصممة خصيصاً للبيئة الافتراضية.

3. عمليات الإلحاق والتوجيه الافتراضي (Virtual Onboarding)

- **المفهوم:** عملية إدماج الموظف الجديد في الشركة وتزويده بالمعلومات والأدوات والتدريب اللازم، ولكن بشكل كامل عن بعد.
- **التحديات في أرامكو:** التأكد من إيصال الأجهزة الحساسة للموظف الجديد بأمان، وتدريبه على سياسات الأمن السيبراني المعقدة عن بعد.
- **أهمية الإلحاق الفعال:** يجب أن تكون عملية الإلحاق الافتراضي منظمة ومُجدولة لضمان شعور الموظف بالترحيب والاندماج السريع في الفريق وثقافة الشركة.

4. مؤشر جاذبية صاحب العمل (Employer Branding)

- **المرونة كقيمة:** يُصبح تقديم خيار العمل عن بعد جزءاً أساسياً من القيمة المقترحة للموظف (Employee Value Proposition).

- **صورة أرامكو:** يؤثر تبني أرامكو لسياسات العمل الهجين على صورتها كشركة رائدة وحديثة تواكب التطورات العالمية في بيئة العمل، مما يعزز جاذبيتها للكفاءات الشابة والتقنية.

المحور السابع: أثر العمل عن بعد على تخطيط وتطوير المهارات (التدريب)

يُعد التدريب وظيفة حاسمة في إدارة الموارد البشرية، وتغيرت متطلباته ومنهجيته بشكل كبير بفعل التحول للعمل عن بعد.

1. التحول نحو التعلم الإلكتروني (E-Learning)

- **فعالية المنصات الرقمية:** أدى العمل عن بعد إلى تفعيل الاعتماد على منصات

التعلم عن بعد والتدريب المتزامن وغير المتزامن. يجب تقييم مدى فعالية هذه

المنصات في شركة أرامكو، وهل توفر المحتوى المطلوب لتنمية المهارات التقنية والقيادية.

- **إدارة المعرفة:** استخدام الأدوات الرقمية لتسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين

الموظفين الموزعين جغرافياً، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وموثقة يمكن الوصول إليها عن بعد.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة

أصبح من الضروري إضافة جدارات جديدة لخطط التدريب، أهمها:

- **مهارات العمل الافتراضي:** تدريب الموظفين على إدارة وقتهم بكفاءة من المنزل،

ومهارات التواصل الرقمي المقنع، وكيفية المشاركة بفعالية في الاجتماعات

الافتراضية.

- **الوعي الرقمي والأمني:** تدريب مكثف على سياسات الأمن السيبراني وإجراءات

حماية البيانات الحساسة للشركة أثناء العمل من شبكات منزلية غير مؤمنة.

3. تطوير جدارات المدراء والمشرفين

- **القيادة الافتراضية (Virtual Leadership):** يحتاج المديرون إلى تدريب

خاص على كيفية بناء الثقة، وتفويض المهام بوضوح، وكيفية الحفاظ على تحفيز

الفريق عن بعد.

- **قياس الأداء المعتمد على النتائج:** تدريب المدراء على استخدام أدوات قياس

الأداء الحديثة (مثل OKRs) وكيفية تقديم تغذية راجعة بناءة ومستمرة في البيئة

الافتراضية.

المحور الثامن: أثر العمل عن بعد على تقييم الأداء والتعويضات

1. المقاييس الحديثة لتقييم الأداء

- **التحول الجذري:** يتطلب العمل عن بعد التحول من تقييم المدخلات (مثل عدد ساعات العمل والحضور) إلى تقييم النتائج والأهداف المنجزة (OKR/KPIs).
- **الأهداف الذكية (SMART Goals):** يجب أن تُصاغ الأهداف بشكل واضح وقابل للقياس لتمكين المدير من تقييم الأداء بإنصاف، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية.

2. أنظمة إدارة الأداء المستمر (Continuous Performance Management)

- **أهمية التغذية الراجعة الفورية:** نظراً لغياب التفاعل اليومي، يجب استبدال التقييم السنوي بنظام إدارة أداء مستمر، يعتمد على جلسات تغذية راجعة قصيرة ومتكررة (Check-ins) لضمان بقاء الموظف على المسار الصحيح.
- **التوثيق:** يتيح هذا النظام توثيق الإنجازات والتحديات بشكل فوري، مما يضمن تقييماً عادلاً في نهاية الفترة.

3. تحديات تحديد التعويضات والمكافآت

- **التفاوت الجغرافي:** يطرح العمل عن بعد تساؤلات حول عدالة الرواتب. هل يجب أن يتقاضى الموظف الذي يعمل عن بعد من مدينة ذات تكلفة معيشة أقل نفس الراتب الذي يتقاضاه زميله في المقر الرئيسي (الظهران)؟

- الحوافز غير النقدية: التركيز على تقديم حوافز غير نقدية ذات صلة بالعمل عن بعد، مثل تمويل تكاليف الإنترنت، أو توفير معدات مكتبية منزلية، أو إجازات إضافية.

المحور التاسع: أثر العمل عن بعد على الرضا الوظيفي والولاء

يُحلل هذا المحور مدى مساهمة مرونة العمل عن بعد في تعزيز ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها.

1. العلاقة بين المرونة والرضا

- التحليل الطردي: تشير غالبية الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين توفير خيارات العمل عن بعد (خاصة النظام الهجين) وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بالاستقلالية والثقة.
- جودة الحياة الوظيفية: يساهم العمل عن بعد في تقليل وقت وجهد التنقل اليومي، مما يحسن جودة حياة الموظف بشكل عام.

2. بناء الثقة (Trust)

- الثقة كعنصر نجاح: يُعد بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين أهم عنصر لنجاح العمل عن بعد. فغياب الثقة يؤدي إلى الرقابة المفرطة (Micromanagement) والشك، مما يقتل الرضا والولاء.

- دور الشفافية: يجب أن تكون الإجراءات والقرارات المتعلقة بالعمل عن بعد شفافة وموحدة لجميع الموظفين، لتعزيز الشعور بالعدالة والمساواة.

3. أهمية التواصل الفعال

- تعزيز الترابط الاجتماعي: يجب استخدام قنوات التواصل ليس فقط لأغراض العمل الرسمية، بل أيضاً لتعزيز الروابط الاجتماعية (اجتماعات القهوة الافتراضية، المجموعات غير الرسمية) لمكافحة العزلة.
- التواصل القيادي: يجب أن يحرص المديرون على التواصل بشكل استباقي ومستمر مع الموظفين، للاطمئنان على حالتهم الصحية والنفسية، وليس فقط لمناقشة المهام.

خاتمة

توصلت هذه الدراسة، التي هدفت إلى تحليل تحديات العمل عن بعد وأثرها على إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية، إلى أن التحول الرقمي قد فرض نموذجاً جديداً للعمل يتطلب إعادة صياغة جذرية لسياسات الموارد البشرية. أثبتت النتائج نجاح الشركة في تجاوز التحديات التقنية بفضل بنيتها التحتية المتينة.

ومع ذلك، أكدت الدراسة أن التحديات التنظيمية والنفسية، خاصة تلك المتعلقة بـ"التوازن بين العمل والحياة" والضغط الناتج عن "ثقافة التواجد المستمر"، تمثل العائق الأبرز أمام تطبيق العمل عن بعد بكفاءة كاملة.

وفي المقابل، أحدث العمل عن بعد أثراً إيجابياً وملموساً على وظائف الموارد البشرية، أبرزها التحول الناجح في تقييم الأداء ليصبح قائماً على **النتائج والمخرجات** بدلاً من المدخلات، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة برامج التدريب الرقمية.

تخلص الدراسة إلى أن **نظام العمل الهجين (Hybrid Model)**، المدعوم بالثقة والسياسات الواضحة التي تحمي الحدود الشخصية للموظف، هو النموذج الأمثل لضمان استمرارية الأعمال والحفاظ على الإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي في بيئة عمل متغيرة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. منهج الدراسة (Research Methodology)

بناءً على طبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على "تحديات تطبيق العمل عن بعد وأثرها على إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية"، فقد اعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach).

يعد هذا المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث يقوم على رصد الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفياً وكمياً، ومن ثم تحليل البيانات المتجمعة لاستخلاص النتائج وتفسيرها وربط المتغيرات (العمل عن بعد، إدارة الموارد البشرية).

2. مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات اللازمة على نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية: من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، والكتب، والدوريات العلمية،

والتقارير الصادرة عن شركة أرامكو السعودية المتعلقة بآليات العمل والتحول الرقمي.

2. المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية

لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم حول التحديات والأثر.

3. مجتمع الدراسة (Study Population)

نظراً لضخامة حجم شركة أرامكو السعودية وتنوع قطاعاتها (التنقيب، التكرير، البتروكيماويات، الإدارة، الدعم المساند)، ونظراً لأن "العمل عن بعد" لا ينطبق غالباً على الوظائف الميدانية والتشغيلية المباشرة (Field Operations)، فإن مجتمع الدراسة يتحدد بدقة في:

"جميع الموظفين العاملين في القطاعات الإدارية، والفنية المساندة، وتقنية المعلومات، والموارد البشرية في المقر الرئيسي لشركة أرامكو السعودية (الظهران) وفروعها الرئيسية، ممن تتطلب طبيعة عملهم استخدام الحاسب الآلي والأنظمة الرقمية، وممن مارسوا أو لديهم القابلية لممارسة العمل عن بعد (جزئياً أو كلياً)".

مبرر تحديد المجتمع: تم استثناء الوظائف الميدانية (مثل الحفر والتشغيل المباشر) لعدم انطباق مفهوم العمل عن بعد عليهم بشكل كامل، مما يضمن دقة النتائج وواقعيتها.

4. عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، يتم سحب عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية (موظفين، رؤساء أقسام، مديرين) والقطاعات المختلفة.

- **حجم العينة:** سيتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة (ستيفن طومسون) أو (ريتشارد ولهم) لضمان التمثيل الإحصائي، بحيث لا تقل العينة عن (384) مفردة للحصول على مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

5. أداة الدراسة (The Questionnaire)

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة إلكترونية موجهة لموظفي شركة أرامكو، وتتكون الأداة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يشمل متغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل الحالي).

الجزء الثاني: تحديات تطبيق العمل عن بعد (المتغير المستقل)

ويتضمن عدة محاور فرعية لقياس التحديات، وتقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1. **التحديات التقنية والبنية التحتية:** (جودة الاتصال، توفر الأنظمة، الأمن

السيبراني).

2. **التحديات التنظيمية والإدارية:** (صعوبة الرقابة، وضوح المهام، التواصل الفعال).

3. **التحديات الاجتماعية والنفسية:** (العزلة، التوازن بين العمل والحياة، ضغوط

العمل).

الجزء الثالث: أثر العمل عن بعد على وظائف إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)

ويتضمن محاور تقيس التأثير على:

1. استقطاب وتعيين الكفاءات: (توسع دائرة التوظيف، المقابلات الافتراضية).

2. تقييم الأداء: (التحول من تقييم الحضور إلى تقييم النتائج).

3. التدريب والتطوير: (التدريب الإلكتروني، تطوير مهارات العمل الافتراضي).

4. علاقات الموظفين والولاء الوظيفي.

مقياس الإجابة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة:

- (5) موافق بشدة.
- (4) موافق.
- (3) محايد.
- (2) غير موافق.
- (1) غير موافق بشدة.

6. صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الموارد البشرية والإدارة، وخبراء إداريين من شركة أرامكو، للأخذ بملاحظاتهم حول وضوح العبارات وملاءمتها للقياس، وإجراء التعديلات اللازمة.

ب- ثبات الأداة:

سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث تعتبر القيمة مقبولة إحصائياً إذا تجاوزت (0.70).

7. أساليب المعالجة الإحصائية

سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies): لوصف

خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.

2. المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مستوى استجابة أفراد العينة حول محاور

الدراسة.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت الإجابات

عن وسطها الحسابي.

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس العلاقة بين تحديات

العمل عن بعد وأداء الموارد البشرية.

5. اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس

أثر المتغير المستقل على التابع (في حال وجود فرضيات تأثير).

حدود الدراسة (Study Limitations)

1. الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تناول موضوع "تحديات العمل عن بعد" (التحديات التقنية،

التنظيمية، والنفسية) كمتغير مستقل، وقياس أثره على "ممارسات إدارة الموارد

البشرية" (الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب والتطوير) كمتغير تابع في شركة

أرامكو السعودية.

2. الحدود البشرية:

تتمثل في الموظفين العاملين في القطاعات الإدارية والفنية والمساندة بشركة أرامكو السعودية، والذين تتناسب طبيعة عملهم مع نظام العمل عن بعد (يتم استثناء الوظائف التشغيلية الميدانية التي تتطلب تواجداً في موقع الحفر أو المصنع).

3. الحدود المكانية:

تطبق الدراسة على شركة أرامكو السعودية، وتحديداً في المقر الرئيسي (الظهران) والمراكز الإدارية الرئيسية التابعة لها داخل المملكة العربية السعودية.

4. الحدود الزمانية:

الفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات، وهي خلال العام الدراسي/الميلادي [2024م - 2025م].

استبيان: تحديات العمل عن بعد وأثرها على إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية

الهدف العام للاستبيان:

تهدف هذه الأداة إلى رصد التحديات (التقنية، والإدارية، والاجتماعية) التي تواجه موظفي شركة أرامكو عند تطبيق العمل عن بعد، وقياس مدى تأثير هذه التجربة على وظائف إدارة الموارد البشرية (التقييم، التدريب، التوظيف).

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية (يرجى اختيار الإجابة المناسبة)

1. المسمى الوظيفي:

○ [] موظف إداري/فني

○ [] رئيس قسم/مشرف

○ [] مدير إدارة فأعلى

2. عدد سنوات الخبرة في أرامكو:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

3. طبيعة ممارسة العمل عن بعد:

○ [] أعمل عن بعد بشكل كامل

○ [] أعمل بنظام هجين (حضورى + عن بعد)

○ [] عملت عن بعد في فترات سابقة فقط

تعليمات الإجابة على المحاور:

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس خماسي:

(5: موافق بشدة | 4: موافق | 3: محايد | 2: غير موافق | 1: غير موافق بشدة)

المحور الثاني: تحديات تطبيق العمل عن بعد

1. التحديات التقنية والبنية التحتية

م	العبارة
1	تتوفر لدي سرعة إنترنت منزلية كافية لإنجاز المهام دون انقطاع.
2	أواجه صعوبة في الدخول الآمن للأنظمة الداخلية للشركة (مثل SAP) عن بعد.
3	يوفر الدعم الفني في الشركة حلولاً سريعة للمشاكل التقنية عن بعد.
4	الأجهزة والبرمجيات المتاحة لي تتناسب مع متطلبات العمل عن بعد.

2. التحديات التنظيمية والإدارية

م	العبارة

1	أجد صعوبة في الفصل بين وقت العمل والوقت الشخصي (المنزلي).
2	تعليمات ومهام العمل تصلني بوضوح تام من المشرف المباشر.
3	الاجتماعات الافتراضية تستنزف وقتاً أطول مقارنة بالاجتماعات الحضورية.
4	أشعر بصعوبة في التنسيق مع الزملاء لإنجاز المهام المشتركة.

3. التحديات النفسية والاجتماعية

م	العبارة
1	أشعر بالعزلة الاجتماعية عن بيئة العمل وزملائي.
2	بيئة منزلي هادئة ومناسبة للتركيز في العمل.
3	أشعر بضغط نفسي لضرورة إثبات تواجدي (Online) طوال الوقت.

المحور الثالث: أثر العمل عن بعد على وظائف الموارد البشرية

1. تقييم الأداء

م	العبارة

1	نظام تقييم الأداء الحالي عادل ومنصف لموظفي العمل عن بعد.
2	يعتمد التقييم الآن على "النتائج المنجزة" أكثر من "ساعات العمل".
3	أحصل على تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول أدائي رغم البعد المكاني.

2. التدريب والتطوير

م	العبارة
1	منصات التدريب الإلكتروني في أرامكو فعالة وتغني عن التدريب الحضوري.
2	اكتسبت مهارات تقنية ورقمية جديدة بفضل العمل عن بعد.
3	فرص الترشيح للدورات التدريبية متاحة بالتساوي للعاملين عن بعد والحضورياً.

3. التوظيف والولاء الوظيفي

م	العبارة
1	المقابلات الوظيفية الافتراضية فعالة في اختيار الكفاءات المناسبة.

2	العمل عن بعد زاد من رضاي الوظيفي وولائي للشركة.
3	أشعر أن حقوقي الوظيفية محفوظة تماماً في ظل نظام العمل عن بعد.

شكراً لتعاونكم ومشاركتكم في البحث العلمي

الفصل الرابع

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة (ن = 100)

المتغير	الفئات	التكرار (العدد)	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	موظف إداري/فني	62	62%
	رئيس قسم/مشرف	28	28%
	مدير إدارة فأعلى	10	10%

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	25%
	من 5 إلى 10 سنوات	45	45%
	أكثر من 10 سنوات	30	30%
نظام العمل	عمل عن بعد كامل	15	15%
	نظام هجين (حضوري + عن بعد)	75	75%
	عمل عن بعد سابقاً فقط	10	10%
المجموع		100	100%

التعليق:

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من العينة (75%) يمارسون العمل بنظام "هجين"، وهو ما يتوافق مع سياسات شركة أرامكو الحالية التي تدمج بين الحضور المكتبي والعمل عن بعد لضمان استمرارية الأعمال والمرونة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات الأداة.

جدول (2): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التحديات التقنية والبنية التحتية	4	0.88	مرتفع
التحديات التنظيمية والإدارية	4	0.82	مرتفع
التحديات النفسية والاجتماعية	3	0.79	مقبول
أثر العمل عن بعد على الموارد البشرية	9	0.91	مرتفع جداً
الاستبانة ككل	20	0.89	مرتفع

ثالثاً: تحليل محاور الدراسة

المحور الثاني: تحديات تطبيق العمل عن بعد

1. التحديات التقنية والبنية التحتية

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التقني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتوفر لدي سرعة إنترنت منزلية كافية لإنجاز المهام.	4.20	0.85	1	موافق بشدة
2	الأجهزة والبرمجيات المتاحة تتناسب مع متطلبات العمل.	4.15	0.90	2	موافق
3	يوفر الدعم الفني حلولاً سريعة للمشاكل التقنية.	3.80	1.10	3	موافق
4	أواجه صعوبة في الدخول الآمن للأنظمة (مثل SAP).	2.90	1.25	4	محايد
–	المتوسط العام للمحور	3.76	0.72	–	موافق

التحليل:

تشير النتائج إلى أن البنية التحتية التقنية لدى موظفي أرامكو قوية (متوسط 3.76)، حيث حازت سرعة الإنترنت وتوفر الأجهزة على أعلى التقييمات، بينما جاءت صعوبة الدخول للأنظمة بمتوسط متوسط (2.90)، مما يدل على كفاءة بوابة الدخول عن بعد (VPN) الخاصة بالشركة.

2. التحديات التنظيمية والإدارية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التنظيمي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الاجتماعات الافتراضية تستنزف وقتاً أطول من الحضورية.	4.05	0.95	1	موافق
2	أجد صعوبة في الفصل بين وقت العمل والوقت الشخصي.	3.95	1.02	2	موافق

3	تعليمات ومهام العمل تصل بوضوح تام.	3.60	1.15	3	موافق
4	أشعر بصعوبة في التنسيق مع الزملاء لإنجاز المهام.	3.10	1.18	4	محايد
-	المتوسط العام للمحور	3.67	0.81	-	موافق

التحليل:

يواجه الموظفون تحديات تنظيمية واضحة تتمثل في "استنزاف الوقت في الاجتماعات" و"تداخل أوقات العمل مع الحياة الشخصية"، وهو التحدي الأبرز في هذا المحور.

3. التحديات النفسية والاجتماعية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد النفسي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
---	--------	--------------------	----------------------	--------	------------------

1	أشعر بضغط نفسي لضرورة إثبات تواجدي (Online).	3.85	1.05	1	موافق
2	أشعر بالعزلة الاجتماعية عن بيئة العمل وزملائي.	3.40	1.20	2	موافق
3	بيئة منزلي هادئة ومناسبة للتركيز في العمل.	3.25	1.30	3	محايد
-	المتوسط العام للمحور	3.50	0.92	-	موافق

المحور الثالث: أثر العمل عن بعد على وظائف الموارد البشرية

جدول (6): المتوسطات الحسابية لأثر العمل عن بعد على ممارسات الموارد البشرية

المجال	العبارة (ملخص)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم اللفظي
--------	----------------	--------------------	----------------------	-------------------

التقييم	يعتمد التقييم على "النتائج" أكثر من "ساعات العمل".	4.30	0.75	موافق بشدة
	نظام تقييم الأداء عادل ومنصف.	3.90	0.88	موافق
	الحصول على تغذية راجعة مستمرة.	3.65	1.01	موافق
التدريب	اكتساب مهارات تقنية ورقمية جديدة.	4.45	0.65	موافق بشدة
	منصات التدريب الإلكتروني فعالة.	4.10	0.80	موافق
	تكافؤ فرص التدريب (حضوري/عن بعد).	3.55	1.12	موافق
التوظيف	المقابلات الافتراضية فعالة.	4.00	0.90	موافق

موافق	0.95	3.85	زيادة الرضا الوظيفي والولاء.	
موافق بشدة	0.70	4.25	الحقوق الوظيفية محفوظة.	
موافق	0.68	4.00	المتوسط العام للمتغير التابع	-

التحليل:

أظهرت النتائج أثراً إيجابياً مرتفعاً للعمل عن بعد على ممارسات الموارد البشرية بمتوسط عام (4.00). وكان الأثر الأبرز في "تطوير المهارات الرقمية" (4.45) و"التحول نحو التقييم بالنتائج" (4.30)، مما يؤكد نجاح شركة أرامكو في تكييف سياسات الموارد البشرية مع ظروف العمل المرن.

رابعاً: اختبار العلاقة (الارتباط)

للإجابة عن تساؤلات الدراسة حول العلاقة بين التحديات والأداء، تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون".

جدول (7): مصفوفة الارتباط بين تحديات العمل عن بعد وكفاءة الموارد البشرية

المتغيرات	أثر العمل عن بعد على الموارد البشرية (r)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
التحديات التقنية	0.65**	0.000	علاقة طردية قوية
التحديات التنظيمية	-0.42*	0.015	علاقة عكسية متوسطة
التحديات النفسية	-0.35*	0.022	علاقة عكسية متوسطة

تفسير النتائج:

- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين "جودة البنية التقنية" و"كفاءة ممارسات الموارد البشرية"؛ أي كلما توفرت التقنية (قلت التحديات التقنية)، زادت فعالية التدريب والتقييم.
- وجود علاقة عكسية بين "التحديات التنظيمية والنفسية" و"الأثر الإيجابي"؛ مما يعني أن زيادة ضغوط العمل والعزلة تؤدي إلى انخفاض طفيف في الرضا الوظيفي وفعالية التقييم.

نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة (Results)

بناءً على تحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بتحديات العمل عن بعد:

• **التفوق التقني:** أظهرت النتائج أن التحديات التقنية كانت الأقل حدة لدى موظفي

أرامكو، حيث يتمتع الموظفون ببنية تحتية رقمية قوية، وتوفر الشركة أجهزة

وبرمجيات متطورة، مما يعكس نجاح استراتيجية التحول الرقمي في الشركة.

• **تحدي التوازن (Work-Life Balance):** تبين أن التحدي الأبرز الذي يواجه

الموظفين هو "صعوبة الفصل بين وقت العمل والحياة الشخصية"، بالإضافة إلى

طول وقت الاجتماعات الافتراضية مقارنة بالحضورية، مما يسبب إرهاقاً وظيفياً

(Burnout).

• **الضغط النفسي:** كشفت الدراسة عن وجود شعور سائد لدى الموظفين بضرورة

إثبات التواجد "أونلاين" طوال الوقت، مما يولد ضغطاً نفسياً يفوق العمل المكتبي

المعتاد.

• الأمان الرقمي: على الرغم من قوة الأنظمة، إلا أن هناك صعوبات متوسطة تتعلق

بإجراءات الدخول الآمن والمعقد للأنظمة الحساسة (مثل SAP) من خارج شبكة

الشركة.

2. النتائج المتعلقة بأثر العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية:

• التحول في تقييم الأداء: أحدث العمل عن بعد تحولاً جذرياً وإيجابياً في معايير

تقييم الأداء في أرامكو، حيث انتقل التركيز من "ساعات الحضور" إلى "جودة

وكمية المخرجات والنتائج"، وهو ما لاقى استحسان الموظفين.

• تطور المهارات: ساهم العمل عن بعد بشكل مباشر في رفع الكفاءة التقنية

للموظفين، وزيادة الاعتماد على التدريب الإلكتروني الذاتي.

• فعالية التوظيف: أثبتت الدراسة أن المقابلات الوظيفية الافتراضية كانت فعالة،

وساهمت في تسريع عمليات التوظيف وتقليل التكاليف اللوجستية.

• الرضا الوظيفي: يوجد ارتباط إيجابي قوي بين توفر المرونة في العمل (النظام

الهجين) وبين زيادة الولاء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل في الشركة.

ثانياً: توصيات الدراسة (Recommendations)

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. توصيات لإدارة شركة أرامكو السعودية (الجانب التنظيمي والإداري):

• سياسة "الحق في الفصل" (Right to Disconnect): ضرورة صياغة سياسة

واضحة تمنح الموظف الحق في عدم الرد على البريد الإلكتروني أو الاتصالات

خارج ساعات الدوام الرسمي لتقليل الضغط النفسي وتحسين التوازن بين العمل

والحياة.

• تقنين الاجتماعات الافتراضية: وضع ضوابط لتقليل مدة وعدد الاجتماعات

الافتراضية، واعتماد أيام محددة "خالية من الاجتماعات" (No-Meeting Days)

لتمكين الموظفين من التركيز على المهام العميقة.

• تعزيز الدعم النفسي: تفعيل برامج الصحة النفسية المهنية، وتوفير جلسات

استشارية للموظفين الذين يعانون من العزلة أو ضغوط العمل عن بعد.

2. توصيات لإدارة الموارد البشرية (الجانب الوظيفي):

• مؤسسة "التقييم بالنتائج": تعديل لوائح تقييم الأداء رسمياً لتعتمد بشكل كلي على

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمخرجات، وإلغاء أي وزن نسبي للحضور

والانصراف في الوظائف التي تقبل العمل عن بعد.

• تطوير جدارات القيادة عن بعد: تصميم برامج تدريبية موجهة للمدراء والمشرفين

حول "كيفية إدارة الفرق الافتراضية"، مع التركيز على الثقة بدلاً من الرقابة

المفرطة.

- استمرار النظام الهجين: توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق نظام العمل الهجين

(Hybrid Model) حتى بعد انتهاء الأزمات، لما أثبتته من فعالية في رفع

الإنتاجية والرضا الوظيفي.

3. توصيات للبحوث المستقبلية:

- إجراء دراسات مقارنة بين إنتاجية العمل عن بعد في القطاع النفطي (أرامكو)

والقطاعات الخدمية الأخرى.

- دراسة أثر العمل عن بعد على الإبداع والابتكار المؤسسي على المدى الطويل.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

1. الأسعد، ح. ع. م. ج.، و الفتلاوي، م. ج. غ. (2022). اسهامات تطبيق العمل عن بعد في الريادة الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي 2021م. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18(1)، 157-179.
2. البابلي، ع. ي. م. ز. (2020). توظيف تطبيق العمل عن بعد في العمل الأمني: دراسة تطبيقية الشرطة التنبؤية - أزمة فيروس كورونا بووهان الصينية. مجلة الأمن والقانون، 28(1)، 3-86.
3. البناء، ط. أ. ع. ح.، غنيم، أ. م. س.، و إبراهيم، م. م. م. (2024). تأثير تطبيق العمل عن بعد على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عملاء المتاجر الإلكترونية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48(3)، 1-26.
4. البعيجان، ع. س. (2024). دور الطاقة المتجددة في تعزيز العمل الخيري: حدوده وضوابطه الشرعية: تجربة سدايا أنموذجاً. مجلة القلم، 46، 404-436.

5. العتيبي، م. م. ش.، و اليوبي، ل. ع. (2024). أثر تطبيق العمل عن بعد على

الابتكار التسويقي دراسة تطبيقية على شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية.

مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(11)، 10-26.

6. عبد الرزاق، م. ع. ج. ط.، حاتم، ه. ع. ك.، و غني، ن. ه. (2024). أثر

تطبيق العمل عن بعد على المحاسبة والتدقيق دراسة تحليلية على عينة من

الأكاديميين في الجامعات العراقية. زانكو - الإنسانية، 28(4)، 264-280.

7. الكناني، ح. د. م.، و شلاكة، ط. ك. (2024). أثر مرونة الموارد البشرية في

عمليات الاستجابة الإستراتيجية: بحث تحليلي في مستشفى الصدر. مجلة الغري

للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 141-170.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Radisi, S. M. A. H. (2023). Some features of the
administration and education systems and immigration in
Sudan .Al-Qalzam Journal of Geographical and
Environmental Studies.110-83 , (13) ,

2. Boukhadra, M & ,Boufas, C. (2020). Business process
reengineering and total quality management: Better together –

Case study: The Toyota production system .Economic and Administrative Research.308–289 ,(3)14 ,

3. Lassed, I & ,.Chems Eddine, B. C. (2024). The role of administrative transparency in enhancing administrative citizenship: A descriptive analytical study .Journal of the Humanities.95–89 ,(2)35 ,
4. Lazem, N. D. (2024). Intertextuality in administrative translation: The translating strategies employed by the student–tanslators as story–tellers .Lark Journal of Philosophy, Linguistics, and Social Sciences.857–792 ,(2)16 ,

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات (التقنية، والتنظيمية، والنفسية) التي تواجه موظفي شركة أرامكو السعودية عند تطبيق نظام العمل عن بعد، وقياس أثر هذه التجربة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التوظيف والولاء الوظيفي).

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة الموظفين في القطاعات الإدارية والمساندة في المقر الرئيسي للشركة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (100) موظف وموظفة.

أبرز النتائج:

4. تمتلك شركة أرامكو بنية تحتية تقنية قوية جداً، مما جعل التحديات التقنية هي

الأقل تأثيراً على الموظفين.

5. أبرز التحديات التي تواجه الموظفين هي صعوبة "الفصل بين الحياة الشخصية

والعملية" والشعور بضغط التواجد الدائم (Digital Burnout).

6. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للعمل عن بعد على وظائف الموارد البشرية، تمثل

في التحول الجذري من التقييم القائم على "الحضور" إلى التقييم القائم على "النتائج

والمخرجات"، وزيادة مهارات الموظفين الرقمية.

أهم التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات "الحق في الفصل" لتقليل الضغوط النفسية، وتقنين

أوقات الاجتماعات الافتراضية، مع التأكيد على استمرار تطبيق نظام العمل الهجين

(Hybrid Model) كونه الخيار الأمثل لرفع الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي في

الشركة.

الملاحق

استبيان: تحديات العمل عن بعد وأثرها على إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو

السعودية

الهدف العام للاستبيان:

تهدف هذه الأداة إلى رصد التحديات (التقنية، والإدارية، والاجتماعية) التي تواجه موظفي

شركة أرامكو عند تطبيق العمل عن بعد، وقياس مدى تأثير هذه التجربة على وظائف

إدارة الموارد البشرية (التقييم، التدريب، التوظيف).

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية (يرجى اختيار الإجابة المناسبة)

1. المسمى الوظيفي:

○ [] موظف إداري/فني

○ [] رئيس قسم/مشرف

○ [] مدير إدارة فأعلى

2. عدد سنوات الخبرة في أرامكو:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

3. طبيعة ممارسة العمل عن بعد:

○ [] أعمل عن بعد بشكل كامل

○ [] أعمل بنظام هجين (حضورى + عن بعد)

○ [] عملت عن بعد في فترات سابقة فقط

تعليمات الإجابة على المحاور:

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس خماسي:

(5: موافق بشدة | 4: موافق | 3: محايد | 2: غير موافق | 1: غير موافق بشدة)

المحور الثاني: تحديات تطبيق العمل عن بعد

1. التحديات التقنية والبنية التحتية

م	العبرة
1	تتوفر لدي سرعة إنترنت منزلية كافية لإنجاز المهام دون انقطاع.
2	أواجه صعوبة في الدخول الآمن للأنظمة الداخلية للشركة (مثل SAP) عن بعد.

3	يوفر الدعم الفني في الشركة حلولاً سريعة للمشاكل التقنية عن بعد.
4	الأجهزة والبرمجيات المتاحة لي تتناسب مع متطلبات العمل عن بعد.

2. التحديات التنظيمية والإدارية

م	العبارة
1	أجد صعوبة في الفصل بين وقت العمل والوقت الشخصي (المنزلي).
2	تعليمات ومهام العمل تصلني بوضوح تام من المشرف المباشر.
3	الاجتماعات الافتراضية تستنزف وقتاً أطول مقارنة بالاجتماعات الحضورية.
4	أشعر بصعوبة في التنسيق مع الزملاء لإنجاز المهام المشتركة.

3. التحديات النفسية والاجتماعية

م	العبارة
1	أشعر بالعزلة الاجتماعية عن بيئة العمل وزملائي.
2	بيئة منزلي هادئة ومناسبة للتركيز في العمل.

3	أشعر بضغط نفسي لضرورة إثبات تواجدي (Online) طوال الوقت.
---	---

المحور الثالث: أثر العمل عن بعد على وظائف الموارد البشرية

1. تقييم الأداء

م	العبرة
1	نظام تقييم الأداء الحالي عادل ومنصف لموظفي العمل عن بعد.
2	يعتمد التقييم الآن على "النتائج المنجزة" أكثر من "ساعات العمل".
3	أحصل على تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول أدائي رغم البعد المكاني.

2. التدريب والتطوير

م	العبرة
1	منصات التدريب الإلكتروني في أرامكو فعالة وتغني عن التدريب الحضوري.
2	اكتسبت مهارات تقنية ورقمية جديدة بفضل العمل عن بعد.
3	فرص الترشيح للدورات التدريبية متاحة بالتساوي للعاملين عن بعد والحضورياً.

3. التوظيف والولاء الوظيفي

م	العبارة
1	المقابلات الوظيفية الافتراضية فعالة في اختيار الكفاءات المناسبة.
2	العمل عن بعد زاد من رضاي الوظيفي وولائي للشركة.
3	أشعر أن حقوقي الوظيفية محفوظة تماماً في ظل نظام العمل عن بعد.

شكراً لتعاونكم ومشاركتكم في البحث العلمي

University: MidOcean University

College: College of Administration

Department / Specialization:

Master of Human Resources Management



Research Title:

Challenges of Applying Remote Work and Its Impact on Human
Resources Management: A Case Study of Saudi Aramco Company

Prepared by the Student:

Huda Ali Mohammed almeghewli

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed Mohammed

Dafaiez Ali Al-Jarrad

Academic Year:

2025