

أثر العمل عن بعد على كفاءه الموظفين في القطاعات الخاصة في المجتمع السعودي
دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة في مدينه الرياض
البنك السعودي الفرنسي

إعداد الطلاب/ معتر سليمان
علا الحافي

العام الدراسي/2023

المحتويات:

الفصل الأول.....	3
المقدمة.....	3
أولاً: مشكلة الدراسة.....	5
ثانياً: أهمية الدراسة.....	8
أهمية العمل عن بعد داخل المجتمع السعودي.....	11
تأثير العمل عن بعد على كفاءة أداء الموظفين.....	12
العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في مجال العمل عن بعد.....	13
التحديات المؤثرة على كفاءة أداء الموظفين في مجال العمل عن بعد.....	15
الفصل الثاني.....	18
المتغير الأول للدراسة.....	18
أولاً: نشأة نظام العمل عن بعد.....	18
ثانياً أهم تعريفات العمل بعد ومسمياته المختلفة.....	19
ثالثاً: خصائص العمل عن بعد.....	22
رابعاً: مجالات ومتطلبات العمل عن بعد.....	23
خامساً: العمل عن بعد بين الفرص والتحديات.....	25
سادساً: مستقبل العمل عن بعد.....	27
الفصل الثالث.....	30
المتغير الثاني والارتباط بين المتغيرات.....	30
أولاً: مفاهيم الأداء.....	30
ثانياً: مستويات الأداء.....	33
ثالثاً: أساليب تقييم الأداء.....	34
رابعاً: مراحل تقييم الأداء.....	36
خامساً: مقاربات أخرى لكفاءة الأداء.....	37
سادساً: أهداف نظام تقييم الأداء.....	40
الفصل الرابع.....	41

الإجراءات المنهجية.....	41
أولاً: منهج الدراسة.....	41
ثانيًا: نبذة عن البنك السعودي الفرنسي.....	41
ثالثًا: مجتمع وعينة الدراسة.....	42
رابعًا: أدوات الدراسة الإحصائية.....	43
خامسًا: أقسام الاستبيان ومتغيرات الدراسة.....	43
سادسًا: اختبار صدق أداة الدراسة.....	45
الفصل الخامس.....	49
النتائج المنهجية.....	49
الفصل السادس.....	50
تحليل النتائج والمقترحات.....	50
أولاً: الاستنتاجات.....	50
ثانيًا: المقترحات.....	52
قائمة المراجع.....	54
المراجع العربية.....	54
المراجع الإنجليزية.....	56
الملاحق.....	59
أسئلة الاستبيان.....	59
الملخص.....	60

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة.

يعتبر العمل عن بعد من أهم الأنظمة المستحدثة في أواخر القرن العشرين، فقد ساعد انتشار وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتسارعة في إحداث تغير جذري في السلوك الاجتماعي والنشاط الاقتصادي، وقد أصبح العالم بمثابة قرية صغيرة يسهل التجول في جميع انحاؤه في وقت قصير، وقد ظهر ذلك في دول متعددة في العالم، حيث اتجهت بعض الدول مؤخرًا إلى اقتصار العمل من المنزل من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة إلى أن تطور وانتشر هذا النمط داخل الدول، وتحديدًا في أواخر عام 2019م.

وبالرغم من الانتشار الكبير للعمل عن بعد وزيادة الإقبال عليه إلا أن هناك الكثير من المخاوف والتساؤلات التي أثارت في أذهان الراغبين في القيام به من عمال وأصحاب أعمال على حد سواء، ولم يكن هناك إجابات واضحة من الناحية القانونية نظرًا لحدثة الأسلوب المستحدث في العمل بجانب التطور السريع الذي شهده، فكان هناك مجموعة من التساؤلات المثارة حول ماهية هذا الأسلوب الجديد لأداء العمل والتي تتمثل في تحديد صوره ومفهومه ومزاياه والانتقادات التي يتم توجيهها له، بجانب كيفية تنفيذ هذا الأسلوب المستحدث لأداء الأعمال وخاصة أوقات القيام به والأدوات التي يتم استخدامها بجانب الأجهزة المستخدمة وما يترتب على ذلك من آثار ومتطلبات القيام به من قبل الهيئات والأفراد والدول.

إن العمل عن بعد هو أسلوب عمل جديد طرحه الواقع الحالي لحل الكثير من المشاكل التي تواجه العمال في سوق العمل، ويتمثل العمل عن بعد في العمل من مكان مستقل عن المكان التقليدي لأداء العمل، وهو يعتمد على وسائل الاتصال الإلكترونية للتمكن من إبقاء العامل على اتصال بصاحب العمل أو المؤسسة، وفي هذا الصدد فقد عرفت منظمة العمل الدولية العمل عن بعد فإنه نظام عمل قائم في مكان بعيد مستقل عن مكان العمل التقليدي لأداء العمل، حيث يكون العامل منفصل عن مكان الاتصال الشخصي مع باقي العمال الآخرين، وتقوم التكنولوجيا الحديثة من خلاله بتسهيل انفصال العامل عن موقع العمل الرسمي من خلاص تسهيل عمليات الاتصال.

ويستلزم العمل عن بعد أيضاً أن يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام محددة، ويكون الاتصال عادة إلكترونياً بدلاً من أن يتم الانتقال شخصياً، واعتبر المستخدم في المنزل كل شخص طبيعي أو معنوي عام أو خاص يمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً أو حرفياً، وقد تكون هناك مجموعة من العوامل الدافعة إلى العمل عن بعد وهي في جوهرها متشعبة ومعقدة، إلا أن هناك مجموعة من العوامل الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار وهي التغيير في البيئة التنظيمية لمجتمع المعرفة والتقنيات المستخدمة والسياسات العامة، بجانب ميل الفرد وأصحاب الأعمال.

وبذلك يمكن القول إن العمل عن بعد هو العمل في منأى عن الشكل التقليدي للوظائف والأعمال المكتبية والفنية داخل المؤسسات، ويتم ذلك من خلال الاستعانة بالأساليب والتقنيات الإلكترونية الحديثة في الاتصال بين العامل وبين المستفيد من الخدمة وله الكثير من الأساليب والأشكال إلا أنه يحمل مضمونا واحدا هو العمل عن بعد أو في المنزل، وهو عمل حر قد يبادر به الشخص من تلقاء نفسه أو يكون منوطاً به من قبل مؤسسة أو شركة ما، ويتم العمل بذلك النظام لفترة محددة يتم الاتفاق عليها من صاحب العمل مع العامل على الأجر ولا يتقيد العامل بالارتباط بمكان عمل معين إلا عند مناقشة العمل نفسه أو أثناء عملية المتابعة أو عند التسليم.

وفي إطار تطبيق العمل عن بعد داخل المملكة العربية السعودية وتحديداً داخل القطاعات الخاصة نجد أن عملية التطوير تبدأ من البنية التحتية، والمملكة بدأت في ذلك التطوير منذ فترة، وفي تأسيس المناخ اللازم لإنجاح تجربة العمل عن بُعد في السعودية، وقد بذلت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات جهوداً كبيرة في هذا الصدد، لافتاً إلى أن الإنفاق على البنية التحتية في المملكة ساهم بشكل كبير في عملية التحول الرقمي، وقد هيأت المملكة عملية التحول الرقمي وإنجاح العمل عن بعد في السعودية عبر الإنفاق على البنية التحتية، ومن ثم لم يكن غريباً أن يتم في عام 2019 اختيار الرياض كأول عاصمة عربية رقمية، موضحاً أن تأثير جائحة كورونا في قطاع الأعمال السعودي كان طفيفاً ليس بفعل الرقمنة وأتمتة الأعمال فحسب، وإنما لعبت الحزم الاقتصادية التي وفرتها المملكة لدعم التجار دوراً محورياً في تقليل المخاطر والحد منها. أن المملكة العربية السعودية قد بذلت، وبالتعاون مع الشركات العالمية مثل: أوراكل وأبل، وبالشراكة مع (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي)، وهيئة وزارة الاتصالات، والاتحاد السعودي للأمن السيبراني والبرمجة والدرونز، وجهات أخرى، مجهوداً جباراً في إطار التحول الرقمي، ومن هذا المنطلق فقد سعت هذه

الدراسة لرصد وتحليل اثر العمل عن بعد على كفاءة الموظفين داخل القطاعات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في قطاع البنوك في مدينة الرياض، وقد اعتمدت الدراسة على البنك السعودي الفرنسي كمحل الدراسة.

سعت المملكة العربية السعودية إلى تطوير مناهجيتها في إصلاح سوق العمل، والعمل على تعزيز كافة الممارسات الممكنة لخلق سوق حيوي وجاذب ومواكب للأسواق العالمية، فضلاً عن استحداث مجموعة من الأنماط الجديدة للعمل التي تسهم في تعزيز المشاركة الاقتصادية لدى المواطنين، وتم تحقيق استفادة عالية من ذلك حيث تم خلق أنماط عمل جديدة في القطاع الخاص وابتكار مقياس ومنهجية لقياس أداء العاملين عن بعد بجانب ضمان استمرارية الأعمال في ظل الظروف الحرجة لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في الأداء. أولاً: مشكلة الدراسة.

تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في بحث أثر تطبيق نظام العمل عن بعد داخل القطاعات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا داخل القطاعات المصرفية والبنوك الخاصة، فالعمل عن بعد في المملكة العربية السعودية يحظى بقبول مجتمعي واسع، وأن الكثير من الموظفين راضون تمامًا عن ذلك النظام الجديد، لكن هذا ليس إلا نتيجة للجهود الكبيرة التي بذلتها المملكة من أجل التنشيط الرقمي، وإعداد جيل جديد مؤهل للتعامل مع المستقبل وتحدياته المختلفة.

ونجد أنه في ظل التوجه العالمي نحو تبني الاقتصاد الذي يركز على المعرفة، أصبح العمل عن بعد أو ما يطلق عليه بالثورة المستقبلية في سوق العمل أحد أوجه ذلك الاقتصاد، حيث تتزايد أهمية التوجه نحو العمل عن بعد على حد سواء في الدول المتقدمة والنامية وذلك في ظل تزايد أزمة عمالة الشباب وتحديدًا في فئة المتعلمين منهم، وقد أشارت منظمة العمل الدولية في تقرير لها إلى إن معدلات التوظيف وفرص العمل تعد عالية داخل البلدان التي تستخدم تقنيات الاتصالات والمعلومات المتطورة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تبني الشركات والحكومات والأفراد لسياسات العمل عن بعد ليس فقط من أجل خفض التكاليف الاجتماعية الباهظة الناجمة عن بطالة الشباب، ولكن لمجموعة من المزايا والمكاسب التي يحققها لجميع الأطراف¹.

فقد أدى التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال والإعلام إلى إحداث تأثيرات في منظومة العمل التقليدية وملاحظتها حيث أصبح نمط العمل عن بعد يتم في غير مكان العمل المعتاد، وخاصة بعد جائحة كورونا التي

¹ علوي لمين، المنظمة الإلكترونية للعمل عن بعد، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، 2008،

فرضت مزيد من القيود على الحركة والتنقل حماية للمواطنين وصحتهم كما تأثرت اقتصادياً الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وقد تمثل ذلك في العجز في وضع خطط التوازن بين الحجر الصحي وحماية الاقتصاد، ومن ثم كان من أبرز الحلول المتقدمة لفرض هذا التوازن هو اللجوء إلى نمط جديد في تنفيذ علاقات العمل وذلك من خلال تبني أسلوب العمل عن بعد، والذي كان بمثابة محاولة لتفادي الإفلاس والبطالة فاللجوء إلى العمل عن بعد هو ضرورة لحماية المؤسسات¹.

فموضوع العمل عن بعد يعتبر من القضايا الاجتماعية المعاصرة نظراً لتعاظم الدور الذي يلعبه التحول الرقمي وهو تحول اجتماعي وثقافي يتطلب التغيير في أذهان الناس وسلوكياتهم بحيث تتقبل وتتبنى حلول جديدة وابتكارات لممارسات جديدة والتخلي عن الممارسات القديمة، وبالتالي اعتماد العمل عن بعد يعني في جوهره الانتقال إلى استخدام أساليب الرقمنة، والتطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية والرقمية.

وقد تمثلت دوافع اللجوء للعمل عن بعد داخل القطاعات الخاصة في المملكة العربية السعودية في توفير الوقت والمرونة في تنظيمه من خلال التقليل من الوقت الذي يقضيه الموظفون الاجتماعات والأحداث، وتوفير الوقت الذي يقضيه الموظف في المواصلات وهو ما يؤثر على صحته النفسية ويرفع إنتاجيته، ويساعده في تنظيم اليوم بكفاءة أكثر، ويمنحه مرونة في تنظيم الوقت، وقد يساهم العمل عن بعد أيضاً في توفير جزء من المال سواء كان الموظف سينتقل إلى العمل بسيارته الخاصة أو باستخدام المواصلات العامة، حيث سيقوم بإنفاق بعض الأموال والتي تكون في نهاية الشهر مبلغاً وجزئاً من الراتب الشهري، ويمكن توفير ذلك المال إذا تم إتباع نظام العمل عن بعد.

وقد ساهم التوجه نحو استخدام أحدث التكنولوجيات وأساليب عمل أكثر كفاءة في دفع المؤسسات إلى استخدام الأدوات التكنولوجية المتطورة التي زادت من إنتاجية الموظفين، وزادت من سرعة وتطوير الأنظمة التقنية في المؤسسات، وقد أدى إلى تبني واستخدام أدوات جديدة مثل البرامج التكنولوجية الحديثة والتطبيقات الإلكترونية، وهو ما يلزم الجميع بالتطور الرقمي والاستفادة من المعرفة والثورة التكنولوجية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن في حياة الموظف، فالحياة المتوازنة هي التي تخدم الاتجاهات الأساسية في حياة الإنسان، حتى لا يطغى جانب العمل على دور الموظف في أسرته أو مجتمعه، والجدير بالذكر أن العمل بدوام كامل

¹ فيصل بن عبد الله البواردي، واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، 2022.

أحد أعداء هذا التوازن بصورة أو بأخرى، فعلى سبيل المثال لكي يصل الموظف إلى عمله عند الساعة التاسعة مثلاً، عليه الخروج من منزله قبل ذلك بمدة كافية لتقادي زحام المواصلات.

وتسعى الدراسة أيضاً إلى كشف إنتاجية الموظفين والإداريين فالعمل عن بعد يوضح من يعمل بإنتاجية عالية، ومن يعمل بإنتاجية متدنية، باستخدام المؤسسات للبرامج الإلكترونية لتدوين المهام، فعلى سبيل المثال يتم تسليم المهام واستلامها عبر برنامج رقمي يقوم برصد كافة المهام التي يقوم بها الموظف، حتى يتمكن المسؤول من أن يرى العمل الذي قام به الموظف كبرنامج ميكروسوفت الذي تعتمد عليه الكثير من المؤسسات التي ترصد جميع المهام مع تاريخ التسليم بوضوح، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العمل عن بعد أوضح الضعف الإداري لدى المديرين، والبعض منهم كان مقاوماً للتغيير¹.

ونجد من أهم أسباب العمل عن بعد القدرة على توظيف الموظف المحترف بغض النظر عن مكانه الحالي، وهذه الميزة تعد من أهم أسباب العمل عن بعد، فبالإمكان الاعتماد على مواقع التوظيف عن بعد لإيجاد مستقلين محترفين بغض النظر عن أماكنهم الحالية، فيتم اختيار أفضلهم ويعمل كل واحد منهم بأريحية تامة من المكان الذي يفضل، بالإضافة إلى أنه يساهم في توفير المال المدفوع في إيجار مكتب العمل الجماعي حيث أن كثيراً من الشركات الناشئة لا تتمكن في البداية من شراء مقر خاص بها، ولكنها تضطر إلى توفير مكتب مصغر في أماكن الأعمال الجماعية ليكون مقر مؤقت للموظفين أن يعملوا منه.

وقد شهدت مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية تطوراً سريعاً في شتى المجالات، وكان أحد هذه العوامل بمثابة الانطلاقة للاهتمام بالأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص وإنتاجيتهم، بجانب أن المؤسسات لن تتمكن في العصر الراهن من تلبية تحديات القرن الحادي والعشرين ببيروقراطية القرن الماضي، ونجد أن الاتجاه القديم الذي يتطلب من المدير أن يهتم بعملية الأداء لأنه يؤثر في المؤسسة، وذلك باستخدام مبدأ المكافأة والعقاب لا يتوافق مع التغيرات المعاصرة التي تشهدها المؤسسات اليوم، فالمديرون الآن يشاركون في عملية تطوير الموظفين، ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم، وتحقيق كافة الأهداف داخل القطاع.

¹ الجهيني إياد محمد، تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية 2023، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد 95، 2023

إن المشكلة الأساسية التي يواجهها المديرون والمشرفون في القطاع الخاص تكمن في تحديد أهم عناصر جودة الحياة الوظيفية وهو ليس بالأمر باليسير نظرًا لطبيعة الأعمال المختلفة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر بمثابة دافعًا مهمًا لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، ولكي يتم رفع مستوى الأداء لا بد من تقييمه وفقًا لمجموعة من المعايير المحددة، فعلى الرغم من إمكانية قياس بعض المهام كميًا إلا أن هناك مهام قد يصعب قياسها ويؤثر في أدائها عوامل أخرى كالحوافز المعنوية من جهة، وعلاقة الموظف بمديره وبزملائه من جهة أخرى.

وفي هذا السياق أصدرت وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية لائحة تقويم الأداء الوظيفي، والنماذج التي يتم استخدامها في تلك العملية، والتي تعطي المدير المباشر الحق في عملية التقييم، على أن يقوم بعملية المصادقة على النموذج المعتمد الرئيس الأعلى، بالإضافة إلى ذلك يكون لدى الموظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييمه، والحرية في التظلم، بجانب أن العمليات التي ترتبط بالترقية تعتمد على نتيجة ذلك التقييم.

ثانيًا: أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أثر تطبيق نظام العمل عن بعد على كفاءة أداء موظفي القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، فقد اختار العديد من الموظفين نظام العمل عن بعد لوجود العديد من المزايا والإيجابيات التي يحققها لهم التنقل دون الحاجة إلى مغادرة منازلهم واستخدام وسائل النقل، مما يحملهم أعباء مالية كبيرة للتنقل، ونجد أهم هذه المزايا تتمثل في الراحة وزيادة الإنتاجية نتيجة العمل من المنزل، حيث تزيد إنتاجية العاملين وحسن عملهم لأنهم لا يضطرون إلى خسارة ساعات بالتنقل من وإلى العمل في ظل صعوبة وسائل النقل وعدم ملائمتها¹.

ونجد هناك أيضًا حسن إدارة الوقت فالعمل عن بعد يقلل من إهدار الوقت بسبب المحادثات الجانبية والاجتماعات المطولة غير المثمرة، ففي كثير من الأحيان تتميز الاجتماعات عن بعد بتنظيم أفضل وأجندة محددة، وخلالها تتساوى المساحات المتاحة لمختلف الأصوات بعيدًا عن سطوة الصوت الواحد، ويساعد نظام

¹ أسماء عبد الرحمن الغامدي، العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد 19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية التحديات والحلول، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، 2023

العمل عن يعد أيضًا المرأة العاملة لأنه يوازن بين واجباتها المنزلية وواجباتها المهنية دون وجود أي ضغط تواجهها.

إن توافر مقومات تطبيق العمل عن بعد داخل المملكة العربية السعودية يعد بمثابة الأرض الخصبة لتفعيله بنجاح، ويعود ذلك إلى توفير البنية التحتية الأساسية لتقنية الاتصالات والمعلومات، نظرًا لوجود التقدم التقني في المملكة بجانب توفر الأجهزة التقنية اللازمة للعمل عن بعد والذي يعد من المتطلبات الأساسية لتطبيقه بفاعلية، بالإضافة إلى القبول المجتمعي داخل المملكة، إذ يعد العمل عن بعد من آليات العمل المناسبة لعدد من شرائح المجتمع كالنساء وذوي الاحتياجات الخاصة وطلبة الجامعات الذين لديهم الرغبة في الاستعداد لسوق العمل.

أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وصندوق تنمية الموارد البشرية برنامج العمل عن بعد وقد جاء ذلك من أجل خلق ثقافة جديدة في سوق العمل المحلي وزيادة التحاق المواطنين بشكل عام والمواطنات بشكل خاص في سوق العمل من خلال خلق فرص متعددة والأخذ بآلية العمل عن بعد، مما يساهم في خفض البطالة ويسهم في تحقيق زيادة في الإنتاج القومي¹.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضًا من كونها تساعد على تحديد أهم العناصر المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية وكفاءة أداء الموظفين، بالإضافة إلى علاقة ذلك بعدد من المتغيرات الشخصية كالمرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، بالإضافة إلى الحالة الاجتماعية، مع تحديد متطلبات شاغلي الوظائف، كذلك التعرف على الرضا الوظيفي، والعلاقة التي تربط الموظف مع مرؤوسيه، وزملائه التي تؤثر في أدائه الوظيفي.

ترجع أهمية الدراسة أيضًا إلى مساهمتها في جذب انتباه كل من المديرين والمشرفين نظرًا لأنهم أول من يهتم بأداء الموظفين الذين يقومون بالإشراف عليهم مباشرة، وهذا ينطبق على كافة المديرين في القطاع الحكومي والخاص والمشارك، وفي كافة المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والمباشرة، بجانب القائمين على عملية تحسين الأداء ويقصد بهم كل من يساهم في تحسين أداء الآخرين سواء كان مديرًا يساعد زميله، أم موظفًا يقدم مساعدة لمديره، أم عميلًا مهتمًا بأداء الموظف، وتساهم الدراسة أيضًا في جذب انتباه إدارة الموارد

¹ عبد العزيز الزومان، محمد العقيلي، العمل عن بعد عالميا ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، 2004.

البشرية كونها الإدارة الأهم المعنية بوضع برامج تحسين الأداء وتطويره، والتنسيق مع كافة الإدارات لتنفيذ عملية تحسين الأداء، بجانب الأجهزة الحكومية كالوزارات والهيئات العامة والتي غالبًا ما تكون تلك الأجهزة صاحبة القرار الأخير في إجراء أي تعديلات على اللوائح والأنظمة الخاصة بآلية الأداء.

وسعت الدراسة إلى التطرق أيضًا لبيئة العمل وتأثيرها في أداء الموظفين داخل المملكة، حيث سعت العديد من المنظمات إلى إجراء تغييرات جذرية في بيئة العمل لتكون أكثر راحة لدى لموظفين، وتضم بيئة العمل عدة جوانب منها ما هو مادي، وآخر نفسي، وثالث اجتماعي، وقد أعطيت البيئة المادية للعمل في أثناء تطوير علم النفس الصناعي أهمية عالية على أساس أنها تؤثر تأثيرًا مهمًا في إنتاجية الموظفين.

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أنه من ضمن إيجابيات العمل عن بعد إمكانية العمل على الرغم من انخفاض الحركة بسبب المرض أو الإعاقة وبالتالي يساعد ذوي الاحتياجات الخاصة فهو يساعد من نسبة قبولهم داخل بيئة العمل، ويجعل دمجهم أسهل من خلال بيئة عمل ودية عن بعد ويمكنهم من المساهمة المهنية بارتياح، فضلاً عن ذلك فيؤدي نظام العمل عن بعد إلى تحقيق الرضا الوظيفي وإلى نوع من العلاقات الجديدة التي تركز على الثقة بين المؤسسة والموظف، وتعطي نوع من الاستقلالية لدى الموظف، وتعطيه زيادة في حرية اتخاذ القرارات¹.

فنظام العمل عن بعد ساهم في خفض تكاليف الموظف ونفقاته فيما بجانب كون له أثر إيجابي كبير على مستوى المدينة نظرًا لأنه يدخل في هيكلة التخطيط الحضري المستدام للإقليم بحكم أنه يساهم في القضاء على المشكلات التي تتعلق بالنقل العام ويقلل من الضغط على المدن وعلى مواقف السيارات، ويعتبر بمثابة الحل الأمثل في تسيير كافة الأمور، فهو يعمل على ضمان وتحقيق نوع من الاستمرارية في تأدية الأعمال وتقديم كافة الخدمات المطلوبة عن بعد بحكم إمكانية استمرارية علاقة العمل عن بعد.

وتسعى الدراسة أيضًا إلى تناول سلبيات العمل عن بعد حيث مشكلة العزلة الاجتماعية، والعزلة المهنية واللذان تؤديان إلى مشاكل تضر بالصحة النفسية للعامل عن بعد، ووجود نوع من الاضمحلال في العلاقات الاجتماعية وعلاقة العمل ليصل الشعور عند الموظف بأنه مستبعد، ويفقد الرابط الاجتماعي بزملائه، والعزلة تأثير نفسي شديد بحكم أن الإنسان اجتماعي بطبعه يحتاج لاحتكاك اجتماعي، بالإضافة إلى زيادة الفروق

¹ تلمساني عبد الكريم، العمل عن بعد وأثره على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2021

الاجتماعية والفجوة بين الجنسين، والخفض من الأعمال المتصلة بالخدمات، فضلاً عن زيادة معدل الأعمال غير المحمية، وتكاليف البنية التحتية للتقنية.

ويمكن للعمل عن بعد أن يساهم أيضاً في التقليل من تماسك العمال ويعزز من فقدان الانتماء للشركة، بجانب الصعوبة في التسيير والمراقبة فالاهتمام فيه بالنتائج مباشرة بدلاً من المراقبة من خلال عملية الإنتاج، وقد يؤدي البعد عن المؤسسة إلى انخفاض محتمل في التزام العامل ناحية عمله وفي وفائه للمنظم، بالإضافة إلى تزايد متطلبات تكنولوجيا المعلومات والقضايا الأمنية واشكالية الحماية من الاختراقات لأمن المعلومات، فالبيئة الرقمية من المحتمل أن تشمل على مجموعة من المخاطر المتعددة، والتي يجب التقليل منها من خلال اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة.

أهمية العمل عن بعد داخل المجتمع السعودي.

كان من الضروري أن تواكب المملكة العربية السعودية سياسات التوجه العالمي والعربي نحو التحول إلى نظام العمل عن بعد، فكان لهذا الأخير أهمية كبرى في تفعيل نشاط الشركات والمؤسسات، والحد من الآثار السلبية للأزمة، وسوف نتطرق إلى الحديث عن أهمية العمل عن بعد داخل القطاعات الخاصة في المجتمع السعودي على النحو الآتي¹:

1- أهمية العمل عن بعد للشركات والبنوك.

- تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بعمل الموظفين داخل البنوك والشركات.
- الاستفادة من الكوادر المتواجدة في مدن المملكة البعيدة عن مقر الشركة.
- زيادة إنتاجية الموظفين وتحقيق كفاءة أعلى في الأداء.
- التوظيف والاحتفاظ بأفضل القوى العاملة الممكنة، وخاصة الموظفين الجدد الذين لديهم توقعات كبيرة، بمكان عمل يتطلع للأمام من الناحية التكنولوجية، إضافة لأولئك الذين يقدر التوازن بين العمل والحياة.
- مساعدة الموظفين على إدارة حياتهم اليومية من خلال تقليص حركة تنقلاتهم من وإلى مقر العمل، والحد من الازدحام المروري والانبعاثات وتأثير البنية التحتية بالمناطق، وبالتالي تحسين البيئة.

¹ نشوى توفيق أحمد ثابت، العمل عن بعد ومنظومة العمل: ملامح التغير رؤية اجتماعية، كلية الآداب، جامعة عين شمس، 2022.

- ضمان استمرارية الوظائف الأساسية في المنظمة حالات الطوارئ الوطنية أو المحلية أو المشكلات¹.

2- أهمية العمل عن بعد للمجتمع ومنظومة العمل بشكل عام.

- تقليل الهجرة نحو المدن الرئيسية، ودعم التنمية في المناطق الأقل نموًا.

- توفير فرص عمل إضافية، والمساعدة في تقليل معدل البطالة.

- توفير الدعم للفئات الخاصة مثل المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة.

- الاستفادة من كافة الطاقات البشرية الوطنية.

- التقليل من الاختناقات المرورية.

3- أهمية العمل عن بعد للعاملين والباحثين عن عمل.

- زيادة فرص العمل وتنوعها، توفير تكلفة المواصلات والتنقل.

- التخفيف من عناء التنقل إلى العمل بشكل يومي.

- المرونة في التوقيت الزمني والمكاني للعمل.

- المساعدة في خلق توازن بين التزامات العمل والاحتياجات الأسرية والحياتية سواء الطارئة أو الدائمة.

تأثير العمل عن بعد على كفاءة أداء الموظفين.

بالرغم من الأهمية والأهداف التي تعود على أداء الموظفين وأصحاب العمل والاقتصاد إلا أن ظروف العمل قد يشوبها بعض من الانتهاكات المتعددة قد يُعرض لها هذه الفئة من العاملين، فتطبيق قانون العمل داخل بيئة العمل عن بعد قد يواجه بعض من الصعوبات في العديد من النواحي، نظرًا لعدم مراعاة طبيعة العمل خاصة أحكام ساعات العمل، والأجور، والإجازات، وغير ذلك من الآثار، والتي سيتم توضيحها على النحو الآتي²:

1- الاستقرار الوظيفي: نجد أنه في نظام العمل عن بعد، يغيب الاستقرار الوظيفي في العديد من

قطاعات العمل الخاص، حيث أن استمرار الموظفين في العمل مرهون بدرجة ولائهم الشخصي

لصاحب العمل، ونتيجة لطبيعة العمل عن بعد يجد الموظفين أنفسهم ونتيجة لظروفهم المعيشية

يتجهون نحو البحث عن عمل بعد.

¹ رندة اليافي، الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 29، عدد2، سوريا 2013،

² الرشيد، إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بعد، صندوق التنمية الموارد البشرية، السعودية. سنة 2007

2- **الصحة والسلامة المهنية:** يعد توفير عمل آمن بمثابة أحد المعايير الأساسية للعمل اللائق، ويسهم في تعزيز الفرص للجميع للحصول على فرص عمل منتجة في ظروف من الحرية والمساواة والأمن والكرامة بالإضافة إلى عدم التمييز بين الذكور والإناث، وفي هذا السياق يفتقر الموظفون إلى وسائل حماية بحيث أن يتم تطبيق السلامة والصحة المهنية في مجال العمل عن بعد يثير عدة مشكلات خاصة أن غالبية هؤلاء الموظفين يستخدمون بعض المواد التي قد تتسبب بإصابتهم ببعض الأمراض ما يستلزم توفير الحماية لهم في هذا المجال.

3- **الإجازات والعطلات الرسمية:** بالإضافة إلى ساعات العمل الطويلة، نجد أن الموظفين في مجال العمل عن بعد محرمون من حقوقهم في الإجازات والعطل الرسمية، نظرًا لعملهم من المنزل، ويستطيعون القيام بتنظيم أوقاتهم بما يتناسب مع كافة احتياجاتهم، فلا يحتاجون لإجازة لإنهاء أعمالهم الخاصة¹.

العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في مجال العمل عن بعد.

1- **تحديد الأهداف:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تتمكن من قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى أداء الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف².

2- **المشاركة في الإدارة:** إن مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة التي تتمثل في التخطيط وصنع القرارات يساهم في عدم وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم يشاركون في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

1 فاطمة مطر، العمل عن بعد والعوامل المؤثرة فيه وأثره على أداء الشركات دراسة حالة شركة MTN بسوريا، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.

2 حسام قرني أحمد، أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، المجلد الخامس عشرين العدد الرابع عشر، 2022م.

3- اختلاف مستويات الأداء: نجد أن من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تقوم بالربط بين معدلات الأداء والعائد المادي والمعنوي الذي يحصل الموظفون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت العوامل المساهمة في التحفيز غير مؤثرة لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المتميز ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف غير المنتج الذي لا يمتلك قدرة على الإنتاج.

4- التطوير التنظيمي: يعتبر التطوير التنظيمي من أهم الظواهر التي لها تأثير كبير على كفاءة وأداء الموظفين داخل المنظمة، حيث أن وجود مشكلات ناجمة عن التطوير التنظيمي من المحتمل أن يكون له تأثير بالغ على انخفاض معدلات أداء الموظفين داخل المنظمة، بجانب الحد من هدف تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة¹.

5- وجود بيئة مناسبة: والتي تهتم بها الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها من ناحية، حيث يتم العمل على توفير بيئة مناسبة لدى الموظفين لتحسين ظروف وبيئة العمل.

6- ضعف نطاق الإشراف: نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبئ المسؤولية التي تتحملها المنظمات تشهد تزايداً كبيراً ونتيجة لكبر حجم المنظمات وخاصة القطاعات المصرفية المتمثلة في البنوك وتعدد العلاقات بين المنظمة والموظفين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دور بالغ في الأهمية والتأثير على أداء الموظفين².

7- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل الأساسية التي تؤثر على مستوى الأداء لدى الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، ونجد أن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية لدى الموظف، كالعوامل الاجتماعية مثل السن والمؤهل التعليمي، بجانب المسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز داخل المنظمة.

¹ marja coenen, the role of telework and flexible work schedules, European Management, Journal 32, issue 4, august 2014, Netherlands.

² Elsevier R Atkyns, M Blazek, J Roitz - Resources, conservation and recycling, Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations, Volume 36, Issue 3, October 2002.

8- التسبب الإداري: إن التسبب الإداري داخل المنظمة يعني في جوهره ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.

التحديات المؤثرة على كفاءة أداء الموظفين في مجال العمل عن بعد.

1- المفاهيم الخاطئة لدى الموظفين والمدراء: ليس كل الموظفين أو كل المدراء سيتقبلون مفهوم العمل عن بعد، فعلى سبيل المثال نجد أن الموظفين الذين قضوا في وظائفهم سنوات عديدة، ولديهم مستوى مرتفع من التكيف مع الطريقة التي يقوموا من خلالها بإنجاز أعمالهم، وفي الغالب يظهرون نوع من المقاومة للتغيرات التي قد يسعى إليها العمل عن بعد.

2- العوائد والتكاليف الناجمة عن تطبيق العمل عن بعد: هناك ثلاثة جوانب رئيسية لتكاليف العمل عن بعد والتي تتمثل فيما يلي:

أ- تكاليف التكنولوجيا: تتمثل تكاليف التكنولوجيا في تلك النفقات المصاحبة لتنفيذ ذلك النظام، وهي تتضمن نفقات التكنولوجيا، مثل أسعار أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الأخرى والشبكات والبرامج.

ب- تكاليف التدريب: قد تكون تكاليف التدريب مباشرة وغير مباشرة، ونجد أن المباشرة تتمثل في تكاليف تطوير برامج التدريب، والخامات، الغرف، غرف التدريس، تكاليف المدرب وغيرها، أما التكاليف غير المباشرة فتتمثل في الخسارة في الوقت المنتج للعاملين الذين يقضون وقتاً طويلاً بعيداً عن وظائفهم في التدريب على العمل عن بعد.

ج- التكاليف المستمرة: هي التكاليف التي يتم إنفاقها على الدعم المستمر لبرنامج العمل عن بعد، مثل تكاليف أعطال جهاز معين في منزل العامل عن بعد، فواتير الهواتف والشبكات وصيانتها، بالإضافة إلى تطوير مواقع العمل.

3- انعزال الموظف عن الآخرين: إن الإنسان بحكم طبيعته هو مخلوق اجتماعي وفي حاجة إلى التفاعل مع الآخرين حتى يبدع فيما يقوم بإنتاجه، ولهذا فإن تركيز الفرد منذ المراحل الأولى من عمره وخاصة الرجال على العمل منفرداً قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة في تنمية ذاته، لذا يجب على

الوظائف التي تقضي بحكم طبيعتها العمل عن بعد المزج بين ذلك وقضاء بعض الوقت في أعمال تقليدية¹.

4- **طريقة تفكير المؤسسين وقناعتهم:** يجب على المدير الذي يعمل داخل الشركات المنتجة للتكنولوجيا أن يتمتع بمجموعة من السمات الشخصية التي تتمثل في عقل استراتيجي متفتح والقدرة على الإبداع بجانب وجود شخصية إبداعية واعية، حتى يتمكن من تطبيق برنامج العمل عن بعد، وذلك نظرًا لأن قنوات الإدارة وطريقة تفكيرهم يمكن أن تكون بمثابة تحدي كبير يقف عائق في طريق نجاح منظومة العمل عن بعد.

5- **شبكة الاتصالات الخاصة بنظام العمل عن بعد:** إن نظام العمل عن بعد يحتاج لوسيلة تقنية غير متوفرة في جميع مكان، مثل التجهيزات الخاصة به في الشركة وداخل منزل الموظف أيضًا، بجانب أي توسعات في العمل تطلب وجود تقنيات موسعة وهو ما يعني الاعتماد على البنية الأساسية للتجهيزات الأولية، وفي الأغلب ما تقوم بها شركات ضخمة أو أجهزة حكومية.

6- **الحد من التعاون بين الموظفين داخل بيئة العمل:** نجد أن من أهم العوائق التي تواجه العمل عن بعد هو تبادل المهام بين الموظفين عن بعد، فعدم اختلاط الموظفين ببعضهم بشكل مباشر يشكل عائق كبيرًا في الاتصال المرئي، والمباشر بينهم في توزيع المهام وتكامل المهام الوظيفية، ويقلل من العمل بروح الفريق مما يسبب عوائق في توزيع المهام.

7- **عدم إمكانية العمل عن بعد في جميع الأعمال الممكنة:** رغم أن العمل عن بعد يعد من التطور المشهود في هذا الزمان إلا أنه لم يوائم جميع الاحتياجات بعد، فإنه يمكن تطبيقه في بعض الأعمال فقط وليس جميعها، وقد يساهم في بعض الأعمال الأخرى، مثل الأعمال النظرية والتي يمكن تنفيذها وانتقال موادها إلكترونيًا، إلا أنه غير مناسب للأعمال الجسدية والعضلية².

8- **نقص التشريعات التي تدعم هذا النوع من العمل:** نظرًا لأن هذا النوع من العمل يعتبر بمثابة خروجًا عن التقاليد السابقة في أنظمة العمل والأجور وذلك لحدثة الفكرة وحدثة استخدام وسيط في العمل،

¹ علا عيسى محمود الخطيب، أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي الاستشارات والتصميم الهندسي في الأردن خلال جائحة كوفيد، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2021م.

² Zoohan Gani, Mark Toleman, Success factors and barriers to telework adoption in ebusiness in Australia and Singapore, University of Southern Queensland, Department of Information Systems, Vol 1, Issue 3, December 2006.

حيث يفتقد إلى الكثير من التشريعات التنظيمية والقانونية وذلك لتحديد الأجور والعلاقات والارتباطات بين الموظف وصاحب العمل.

الفصل الثاني

المتغير الأول للدراسة

العمل عن بعد

يعتبر العمل عن بعد من أهم القضايا المطروحة بصورة حديثة وواضحة على الصعيد العالمي والمحلي، بالإضافة إلى ثمة الحادثة في تناول تلك القضية على المستوى البحثي، الأمر الذي استلزم ضرورة تناوله والبحث فيه، وهو ما سعى إليه هذا الفصل من تناول مفهوم العمل عن بعد وأهم إيجابياته ومزاياه، وسلبياته ومعوقاته ومجالاته، ومتطلباته، وأنماطه، بجانب رصد أهم ملامح التغير في منظومة العمل في ضوء تبني أسلوب العمل عن بعد (المنظومة الحديثة للعمل)، فضلاً عن تناول أهم الخصائص التي يتمتع بها، بجانب مستقبل نظام العمل عن بعد في ظل التطور الذي تشهده المجتمعات ومساعي الشركات نحو الاتجاه إليه.

أولاً: نشأة نظام العمل عن بعد.

عند تتبع نشأة نظام العمل عن بعد نجد أنها تمتد إلى سبعينات القرن الماضي تحت مسمى الاتصال عن بعد، ومع التطور الذي شهدته تكنولوجيا الاتصال واستخدام التقنيات الحديثة في أداء الأنشطة والمهام وظهور مجالات وظيفية جديدة، فقد بدأ التحول تدريجياً نحو تبني مفاهيم أوسع وأشمل خاصة بنظام العمل عن بعد، بالإضافة إلى العديد من التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والمجتمعية والبيئية بجانب الكوارث الطبيعية التي ساهمت بشكل كبير في التحول تدريجياً إلى العمل بعيداً عن مقر العمل الرسمي.

مر نظام العمل عن بعد بمجموعة من المراحل التمهيديّة له، ولا يزال انتشاره يمتد إلى مختلف دول العالم سواء المتطورة أم النامية وذلك بشكل إجباري، وفي هذا الصدد يمكن تحديد ثلاث أمواج تنموية شهدتها ذلك المجال، خاصة بنمط العمل عبر الإنترنت، وسوف نوضحها فيما يلي¹:

- **الموجة الأولى:** ارتبطت بالأعمال الخدماتية ذات القيم البسيطة نسبياً مثل إدخال البيانات والخدمات المكتبية الداعمة على الصعيد الوطني ثم الإقليمي والدولي.

¹ محمود حسين أبو جمعة، أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام بناء على الرضا الوظيفي في المركز الوطني لحقوق الإنسان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد 57، الأردن، 2021.

- **الموجة الثانية:** شهدت تطور في البرامج المعلوماتية، والجدير بالذكر أنه كان للعمالة الهندية الفضل الأكبر في ذلك التطور، حيث عملت على تطوير قطاع الخدمات ليضيف للعمل قيمة إضافية إلى المنتج.

- **الموجة الثالثة:** تمثلت في ظهور مراكز عمل متعددة الأهداف في مناطق مختلفة من العالم حتى تلك التي قد تكون معزولة أو ريفية، فالعمل عن بعد يعتبر بمثابة نمطاً يحمل فرصاً جيدة للعمالة في الدول غير المتطورة مرتبطة بالتجارة الدولية للخدمات وما هو إلا أبرز مثال لتجليات ظاهرة العولمة.

ثانياً أهم تعريفات العمل بعد ومسمياته المختلفة.

لقد بدأ الاهتمام بالعمل عن بعد منذ سبعينيات القرن العشرين عندما تم استخدامه للإشارة إلى العمل من مسافات بعيدة عن المكتب أو مقر العمل التقليدي، ويعد (Niles, 1975) هو أول من استخدم مصطلح العمل عن بعد (Tele Communicating) ليشير إلى العمل بعيداً عن المكتب والتواصل فيه مع الموظفين يتم من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية أو من خلال الحاسب الشخصي¹.

ولقد تنوعت واختلفت الأدبيات حول مسميات العمل عن بعد من ناحية وتعريفاته من ناحية أخرى، فالبعض يسميه ب (Teleworking) أو العمل من خلال شبكات الاتصال (Networking) ، أو العمل من مسافات بعيدة (distance -working/ Remoting working)، في حين يعرفه البعض الآخر على أنه العمل من المنزل (Work at Home أو working Home) أو العمل المرن (flexible working) أو الانتقال الإلكتروني (Tele communicating) وفي بعض الأحيان يسمى الموظفين خارج الموقع (Off-site-workers) أو الموظفين عن بعد (Remote- workers) فجميع هذه المصطلحات تشير إلى مفهوم العمل عن بعد ولكن يتم استخدامها في الأغلب بشكل تبادلي.

ولقد اختلفت الآراء حول وضع تعريف محدد للعمل عن بعد، فمنهم من يختصر ذلك العمل على وضعية وحجم صغير يحده بحدود العمل عن طريق الاتصالات الحديثة في فروع الحاسب الآلي والبرامج والاستشارات، وهناك من يتجه نحو التوسع فيه، ويعتبر العمل من المنزل للكتاب والأدباء نوعاً من أنواع

¹ عبد السلام الطريباق، العمل عن بعد، مجلة القانون المدني، المركز المغربي للدراسات والاستشارات القانونية وحل المنازعات، المغرب، 2021، ص185.

العمل عن بعد، بالإضافة إلى إنهاء العمل من خلال الفاكس يعتبر أيضاً من أشكال العمل عن بعد، فضلاً عن اعتبار مراكز خدمات الاتصالات مثل (Call centers) من مجالات هذا العمل.

كما يعتبر العمل عن بعد نموذج لمنح الموظفين حرية العمل من أي مكان دون التقيد بمقر الشركة، ويناسب ذلك عادة الشركات التقنية وغيرها من مجالات العمل الرقمية التي لا تحتاج إلى حضور الموظف ذاتياً إلى مقر الشركة مثل مجالات البرمجة، والتصميم، وكتابة المحتوى، والتسويق، والإدارة وخدمة العملاء عبر الإنترنت، ويستلزم أن يؤدي العمل عن بعد 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 شخصياً¹.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين نظام العمل عن بُعد عن والمفاهيم الأخرى مثل العمل الإضافي، الذي يقوم به العديد من الموظفين لإنجاز بعض أعمالهم في المنزل بعد انتهاء فترات الدوام الرسمي، كما أنه يختلف عن مأموريات العمل الخارجية لدى بعض المؤسسات التي تتطلب طبيعة الوظائف الخاصة بها إنجازها خارج مكان المؤسسة كوظائف المحصلين، والجدير بالذكر أن العمل عن بُعد لم يتم تنظيمه حتى الآن على مستوى تشريعات الخدمة المدنية في غالبية الدول العربية، ولكن تنظمه بعض القرارات الوزارية والتنظيمية واللوائح التي تعطي للمؤسسات الحق في إمكانية توظيف عاملين جدد أو تحويل جزء من الموظفين الحاليين إلى موظفين عن بعد وفقاً لاحتياجات العمل.

وسوف نتطرق لرصد أهم التعريفات المطروحة للعمل عن بعد في الأدبيات الأجنبية والعربية على النحو الآتي:

- **تعريف الاتحاد الأوروبي للعمل عن بعد:** عرف الاتحاد الأوروبي العمل عن بعد بأنه أي عمل يتم من قبل الموظف في مكان ما العمل بخلاف أماكن العمل المختارة للموظف، بالإضافة إلى العمل على إدخال وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية ونظم المعلومات كسمة أساسية لذلك العمل، وقد استكمل الاتحاد الأوروبي التعريف من خلال الإشارة إلى أن العمل عن بعد يتمثل في المكان الذي يؤدي فيه الموظف عمله بعيداً عن مكان العمل التقليدي، وذلك من خلال اللجوء إليه باستخدام وسائل الاتصال الهاتفية، والنظم المتقدمة والمتطورة في تكنولوجيا المعلومات.

¹ مهدي بخدة، توقيت العمل عن بعد: دراسة الواقع والأفاق في التشريع الجزائري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2023.

- **تعريف منظمة العمل الدولية (ILO):** أشارت منظمة العمل الدولية في تعريفها لنظام العمل عن بعد في عام 1990 إلى أنه يستند إلى مفهومين هما نظام عمل قائم في مكان بعيد عن المكتب الرئيسي أو مواقع الإنتاج حيث يكون الموظف منفصلاً عن الاتصال الشخصي مع الموظفين الآخرين، بالإضافة إلى كونه العمل الذي تقوم التكنولوجيا الحديثة من خلاله بتسهيل انفصال الموظف عن موقع العمل الرسمي عبر تسهيل عمليات الاتصال.

- **تعريف وكالة (Federal Aviation Administration):** يعتبر العمل عن بعد بمثابة مبادرة حكومية تمكن الموظفون من العمل عن طريق مركز بعيداً عن المكان التقليدي للعمل، لكي تقلل من تأثيرات التنقل في البيئة، ولكي تحسن من جودة العمل للموظفين، وفي هذا الصدد يعتبر العمل عن بعد بمثابة طريق فعال لمصاحبة عمل الوكالة وتوسيع الخيارات أمام الموظفين التي تعتبر هذه الطريقة مناسبة لهم.

- **يعرف (Niles):** العمل عن بعد بأنه إحلال جزئي أو كلي لتكنولوجيا التنقلات عن بعد من خلال الاعتماد على الحاسبات في أداء العمل¹.

- **تعريف صندوق تنمية الموارد البشرية:** عرف صندوق تنمية الموارد البشرية العمل عن بعد بأنه أسلوب في العمل يتسم بقدر كبير من المرونة بحيث يتم العمل فيه بعيداً عن مكان العمل التقليدي، فالعمل عن بعد يتعلق في معظم الأحيان بالتعامل مع المعلومات ومعالجتها واستخدام وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع الرؤساء والمديرون، وأن هذا العمل قد يكون في صورة دوام كامل أو جزئي، وفي جميع الحالات لا يتم استخدام عدد ساعات العمل في تصنيف العمل باعتباره عمل عن بعد.

نجد أن التعريفات السابقة قد ركزت على ثلاثة مفاهيم أو شروط رئيسية لاعتبار العمل عن بعد يرتكز على مفهومين أو شرطين على الأقل وهم:

- وجود منظمة أي ارتباط الموظف بشكل رسمي أو غير رسمي بالعمل مع منظمة معينة.

¹ خالد بارودة، خصوصية عقد العمل عن بعد، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 5، العدد 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2020

- ضرورة توافر التكنولوجيا أي ضرورة أن يتم ذلك النوع من العمل من خلال استخدام أساليب الاتصال، ويعتبر هذا الشرط أساسي وجوهري لتعميق مفهوم العمل عن بعد والتقليل من عملية تنقل الموظفين، فثورة الاتصالات والمعلومات تقدم فرص جوهريّة تسمح للموظف بإنجاز مهام المؤسسة عن بعد، مثل توفير الاتصال أو الحديث مع الموظفين الآخرين من خلال آلية مؤتمرات الفيديو، بجانب الحديث عبر الهاتف، وتبادل الوثائق والمستندات من خلال دورة العمل الإلكترونيّة، والتوقيع الإلكتروني على الأوراق والمستندات، وبذلك يمكن القول إن معيار توافر البنية التكنولوجية ووسائل الاتصال يعتبراً معياراً هاماً في تحديد مدى اعتبار عملاً معيّنًا بمثابة عملاً عن بعد.

ثالثاً: خصائص العمل عن بعد.

ينطوي العمل عن بعد على عدة خصائص رئيسية يمكن رصدها فيما يلي¹:

- العمل الفعلي من خلال التعامل مع شركة أو منظمة في مهام محددة ومعروفة ويمكن تنفيذها من قبل، فضلاً عن إمكانية قياس الإنتاجية بسهولة، ويغلب عليه الطابع الفكري وخاصة عند معالجة النصوص والمعلومات.

- يتسم العمل بعد بأنه يتم أدائه في خارج مقر الشركة التقليدي، بالإضافة إلى أنها لا تحتاج في الغالب إلى إشراف متواصل.

وبالرغم من تعدد الآراء والتعريفات حول وضع تعريف محدد للعمل عن بعد، إلا أن الاتجاه العام في تعريف العمل عن بعد هو نوعية الأعمال التي تتم من خلال استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما ينتج عن ممارسة العمل والسهولة في تنفيذه دون ضرورة للتواجد الفعلي بين طرفي العمل .

وقد أوضحت بعض الدراسات أن معظم تعريفات العمل عن بعد تشترك في عنصران يتمثلان في الآتي:

- العمل من مكان غير المكتب التقليدي.

- استخدام التكنولوجيا لأداء المهام المتعلقة بالعمل.

وهناك ثلاث مجالات اختلفت حولها التعريفات وهي كالآتي:

- مدة العمل عن بعد: (فعلى سبيل المثال: مرة في الشهر - الأسبوع - بدوام كامل) .

¹ سامي عبد الحميد محمد عيسى، العمل عن بعد للمرأة السعودية: الإمكانيات، التحديات، الضوابط والآليات، مجلة الاستواء، العدد10، مركز البحوث والدراسات الإندونيسية، جامعة قناة السويس، 2018

- موقع العمل عن بعد: (على سبيل المثال: المنزل - المكتب القديم - المقهى) .
- علاقة العمل: (موظف - متعاقد أو استشاري مستقل - العمل للحساب الخاص).

رابعاً: مجالات ومتطلبات العمل عن بعد.

إن الحديث عن مجالات العمل عن بعد يعتبر بمثابة محاولة هامة لعرض كافة الأنشطة والأعمال التي يمكن القيام بها عن بعد مع مراعاة الأخذ في الاعتبار جانبيين هما صعوبة حصر الأعمال نتيجة لتنوعها وتعددتها، بجانب أن بعض الأعمال ما زال هناك غموض حول مدى إمكانية اعتبارها تقع في نطاق العمل عن بعد، ومن أمثلة تلك الأعمال ما يلي¹:

- صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المختلفة مثل البرمجيات في الداخل والخارج وإدخال البيانات ومهندسي البرمجيات ومحلي البرامج، بجانب منتجين الوسائط المتعددة، ومطوري نظم البرمجيات، ومديري ومبرمجي صفحات الإنترنت، واستشارات تطوير مبيعات مواقع الإنترنت.
- أعمال الكتابة والأعمال المرتبطة بالصحافة بجانب البحوث النظرية بأنواعها وأعمال الخدمات البحثي، بالإضافة إلى الخدمات التعليمية الجامعية، ومجال السكرتارية ومجال البريد والخدمات الهاتفية.
- أعمال الترجمة للغات المختلفة، بجانب أعمال المحاسبة والشؤون الإدارية والمالية، والتجارة والتسويق الإلكتروني، والاستشارات الصناعية والطبية والقانونية والفنية والأسرية والنفسية والاجتماعية.

متطلبات العمل عن بعد.

هناك عدة متطلبات للعمل عن بعد سواء كانت هذه المتطلبات أساسية لبدئه وتأسيسه والنهوض به أو من ناحية أخرى لاستمرارية فعاليته، فضلاً عن تطويره المستقبلي من ناحية أخرى، ونجد أن هذه المتطلبات قد تكون في صورة مهارات أو تجهيزات أو إطار تنظيمي على مستوى كل من الأفراد أو الشركات أو المجتمع ككل، وفي هذا الصدد يمكن تصنيف متطلبات العمل عن بعد وفقاً لثلاثة مستويات على النحو الآتي:

- متطلبات على مستوى الموظفين عن بعد.
- متطلبات على مستوى المنظمات والشركات وجهات العمل عن بعد.

¹ منى فتحي محمد النهاوي، العمل عن بعد وأهداف التنمية المستدامة 2030، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2020.

- متطلبات على مستوى الدولة والمجتمع، وسيتم تناول هذه المتطلبات بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

أ- **متطلبات على مستوى الموظفين عن بعد:** تتمثل هذه المتطلبات في امتلاك الموظفين مجموعة من المهارات والصفات مثل القدرة على التخطيط الجيد وإدارة الوقت وخاصة إدارة الأنشطة المتزامنة والأعباء المترتبة عليها، والقدرة على تحقيق الانضباط الذاتي لضمان الإنتاج في أوقات محددة، ومحاولة تنظيم العمل بعد من خلال المنازل، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فضلاً عن امتلاك مهارات الثقة بالنفس والخبرة العملية، بجانب ضرورة امتلاك خبرات للتعامل مع الوسائل التقنية المختلفة مثل الإنترنت، وامتلاك مهارات التواصل والتخاطب ومهارات الاتصال مع الآخرين، وامتلاك البناء المعرفي بحيث يمتلك الموظف المعرفة الكافية لطبيعة العمل المسند إليه، وضرورة أن يمتلك الموظف الالتزام والمصداقية واستشعار كافة مسؤولياته ومهامه كأنه يعمل تحت إشراف مديره¹.

ب- **متطلبات على مستوى جهات العمل عن بعد:** تتمثل تلك المتطلبات في جهات العمل عن بعد سواء كانت حكومية أو خاصة أو غير حكومية، وتعد ذات ضرورة قصوى في منظومة العمل عن بعد، فعلى سبيل المثال لا بد من تطوير البنية التقنية ونظم المعلومات والاتصالات في جهات العمل عن بعد بمختلف أشكالها وأنماطها، بالإضافة إلى إمداد الموظفين بكافة المعدات اللازمة للعمل عن بعد مثل الهاتف أو الحاسوب لإتمام المهام، وضرورة توافر قناة اتصال سهلة 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.

ونجد أن من أهم المتطلبات أيضاً على صعيد جهات العمل الإداري امتلاك استراتيجية فعالة للتعليم والتدريب المستمر لبناء منظومة من القيم والاتجاهات والمهارات والمعارف لجميع الموظفين للتعامل مع كافة السياقات الجديدة، بالإضافة إلى إقامة نظام لقياس أداء الموظفين وتقييم إنتاجيتهم وأدائهم، وهناك من أشار إلى أن من أهم متطلبات العمل عن بعد أن يكون الموظفين والمدراء العاملين عن بعد

¹ عدنان بدري رزق الإبراهيم، ورقة عمل دراسة تحليلية للتجربة الهندية في التعليم عن بعد، المؤتمر القومي السنوي التاسع للتعليم الجامعي عن بعد رؤية مستقبلية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، 2020.

مختارين بشكل طوعي لذلك العمل أي أن اختيار العمل عن بعد يعد بمثابة خيار إداري تطوعي متاح أمام كافة الموظفين.

ج- متطلبات على مستوى الدولة والمجتمع: تتمثل تلك المتطلبات في توافر تقنية موسعة وبنية أساسية في التجهيزات الأولية لخدمات الاتصالات وذلك على مستوى المجتمع ككل، بجانب ضرورة العمل على إنشاء وزارة إلكترونية لمنح العمل عن بعد أبعادًا قيادية ذات مستوى عال من الفاعلية، مثل سن التشريعات والقوانين لمنح الموظف عن بعد جميع حقوق العمل النظامي المتعارف عليها وطرح صيغ عقود خاصة لذلك النوع من الجديد من العمل، بحيث تشمل هذه العقود تحديد الأجور والاجازات والعمل الإضافي وساعات العمل بجانب شروط التوظيف والأمن الاجتماعي أي إيجاد محاولة لإضفاء الصفة الرسمية على هذا النظام الجديد من العمل، وفي المقام الأول يجب نشر ثقافة العمل عن بعد وتغيير النظرة المجتمعية له، فالعمل عن بعد يتأثر بمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية كمستوى وعي المجتمع بآثاره الإيجابية على المؤسسات والأفراد وتفهمهم لطبيعة أدوار الموظفين فيه¹.

نستخلص من ذلك أن هناك عدة متطلبات للعمل عن بعد وهي في جوهرها يمكن أن تقسم إلى المتطلبات القانونية متمثلة في قوانين العمل، والمتطلبات التكنولوجية ومتمثلة في ضرورة تأسيس قوي للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بجانب المتطلبات التنظيمية الخاصة بالهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق نظام العمل عن بعد، فضلاً عن متطلبات ممارسة إدارة الموارد البشرية وتشمل اختيار الموظفين الذين يمكنهم العمل عن بخلاف المقر التقليدي للعمل، وتعد هذه المتطلبات من قبيل المتطلبات اللازمة لتهيئة البنية الافتراضية لمنظومة العمل عن بعد، بالإضافة إلى ضرورة تضامن وتعاون كافة الأطراف الفاعلة في المجتمع من خلال تكوين شراكات واعدة بينهم من أجل ضمان نجاح تطبيق النظام وتحقيق كافة المنافع المرجوة من نظام العمل عن بعد.

خامساً: العمل عن بعد بين الفرص والتحديات.

إن تطبيق نظام العمل عن بعد يهدف في جوهره إلى توفير خيارات عمل متعددة للموظفين وخاصة في حالات الطوارئ وانتشار الأوبئة، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الحكومية في ظل الظروف الطارئة، فعلي

¹ ممدوح مصلح ممدوح الصرايرة، أحكام عقد العمل المرن: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2022.

سبيل المثال في ظل انتشار جائحة كورونا أعلنت الكثير من الشركات الكبرى، مثل أبل ومايكروسوفت وجوجل، تبنيها نظام العمل عن بعد لتتمكن من الحفاظ على صحة موظفيها، وتضمن استمرارية وتيرة العمل بالشكل المناسب في محاولة منها لتحقيق الأهداف وتقليل النفقات، والجدير بالذكر أنه في نظام العمل التقليدي، عادة ما تحظى العواصم المركزية والمدن الكبرى بالنصيب الأكبر من الحركة الاقتصادية، حيث تتمركز فيها مقرات عمل الشركات العملاقة التي تجذب الموظفين للإقامة والعمل فيها.

ونجد أنه في نظام العمل عن بعد لم يعد الأشخاص مضطرين إلى الانتقال إلى المدن من أجل البحث عن فرصة عمل، ولم يعد الموقع الجغرافي يمثل شرطاً للالتحاق بالوظائف، فعلى سبيل المثال يمكن للموظف من خلال منصات التوظيف عن بعد الالتحاق بالعمل في شركة تقع بمنطقة جغرافية بعيدة كل البعد عن مقر إقامته، وبالتالي فهناك توقعات تشير إلى اختفاء ملايين الوظائف في المستقبل القريب نتيجة لتطور البرامج والسياسات الخاصة بالذكاء الاصطناعي، ومن ثم سيساهم العمل عن بعد في فتح أسواق عمل جديدة التي تعمل على توفير الكثير من الفرص الوظيفية، لتلبية احتياجات مختلف المشروعات والشركات الجديدة التي تعتمد على نظام التوظيف والعمل عن بعد، والجدير بالذكر أنه في ظل هذا النظام لا يقاس أداء الموظف من خلال الأدوات التقليدية المستخدمة في نظام العمل التقليدي، مثل مواعيد الحضور والانصراف، ولكن يتم عبر مجموعة من الآليات يتم من خلالها تتبع النتائج التي يحققها الموظف¹.

ويمكن القول إن هناك العديد من الإيجابيات لتطبيق نظام العمل عن بعد، ومن أبرزها ما يلي:

- زيادة إنتاجية الموظف وتخفيض كافة المصاريف التشغيلية لمواقع العمل مثل تكاليف استهلاك الكهرباء والماء، والنظافة، والحراسة، وإيجار المساحات للمكاتب، ومواقف السيارات للموظفين والعمال، والدورات التدريبية، وتكاليف السفر والإقامة، فضلاً عن إعادة النظر في حجم الهياكل التنظيمية وعدد الوظائف، وقد ساهم تطبيق نظام العمل عن بعد في تغيير الكثير من المفاهيم التقليدية، مثل الاتجاه نحو استخدام الوسائل الإلكترونية في التواصل والإشراف على الموظفين، بالإضافة إلى وقف المراسلات الورقية والاعتماد على البريد الإلكتروني مما ساهم في التعزيز من مفهوم حماية البيئة واستدامة الطاقة، إلى جانب عقد الاجتماعات بالوسائل المرئية الافتراضية،

¹ Tatyana Kicheva, opportunities and challenges of remote work, journal of varna university of economics, university of national and world economy, Sofia, Bulgaria, 2021, available at link: http://journal.ue-varna.bg/uploads/20210603065248_97844425060b87c4016f6d.pdf

واعتماد الأنظمة الإلكترونية لإنجاز كافة المعاملات التي عززت استثمار وإدارة الوقت بكل كفاءة وفعالية ومرونة.

- كما ساهم تطبيق هذا النظام في تقليل الازدحام المروري، وهياً بيئة أكثر راحة للعمل، فضلاً عن مساهمته في توفير المزيد من الوقت لتلبية المتطلبات الأسرية وخاصة للنساء والأمهات الموظفات، بالإضافة إلى تضمين كافة الظروف الاستثنائية في جميع القطاعات، مما أدى إلى رفع إحساس الموظفين بالمسؤولية المجتمعية.

لكن بالرغم من هذه المزايا، إلا أن هناك تحديات تؤثر على مستوى فعالية نظام العمل عن بعد نجد منها:

- عدم جاهزية بعض المؤسسات نحو التحول إلى نظام العمل عن بعد، حيث لا تتوفر لديهم البرامج والأنشطة الداعمة والكافية لتطبيقه فضلاً عن الحاجة إلى الدعم الفني والتقني، واختلاف درجة استيعاب المفهوم بين الموظفين والعاملين، بجانب ضعف المرونة في تغيير بعض الإجراءات الإدارية، إلى جانب تباين درجات الالتزام بساعات العمل، والحفاظ على أمن المعلومات، وانخفاض مستوى التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد¹.

- ضعف التدريب على استخدام أنظمة وتطبيقات العمل عن بعد، بجانب عدم وضوح آلية تقييم الموظفين وقياس الأداء وبالتالي يتطلب ذلك ترسيخ ثقافة العمل عن بعد من خلال توفير بيئة تكنولوجية آمنة ومراعاة الضوابط المتعلقة بالحفاظ على خصوصية وسرية البيانات، فضلاً عن تقنين كافة الصلاحيات الخاصة بالدخول على الأنظمة التكنولوجية، ومتابعة الموظفين بشكل دوري، وتقييم العمل، وحساب ساعات العمل، وإعادة توزيع الموظفين على المساحات المخصصة لهم داخل مكان العمل.

سادساً: مستقبل العمل عن بعد.

تتجه الحكومات والشركاء الاجتماعيين لها نحو تبني سياسات التخطيط والاستعداد الجيد لترتيبات العمل عن بعد وذلك لكي يتم تعميمها مرة أخرى خلال فترات زمنية قصيرة، وخلال الفترات القادمة سيتعين على الموظفين والحكومات والقطاعات الخاصة التكيف مع الطرق الجديدة للعمل، وفقاً لسلوكيات جديدة وتبني

¹ Lavinia Popovici, Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations, Ovidius” University of Constanta, Romania, 2020, available at link: <https://stec.univovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>

معايير أكثر دقة، ونجد في الأغلب سيشمل ذلك شكلاً مختلطاً من العزلة الاجتماعية أي إمكانية أن يتم العمل عن بعد من خلال استخدام مكان العمل ولكن مع ظروف مضبوطة تستند في المقام الأول إلى التباعد الجسدي.

فقد أشارت بعض البحوث والدراسات إلى أن هناك عددًا من الموظفين لديهم الرغبة في العمل عن بعد وأوضحت المسوحات في المراحل المبكرة أن هناك نسبة عالية جداً يمتلكون هذه الرغبة، فقد أدرك بعض الموظفون الآن أنه يمكنهم أداء وظائفهم خارج المساحات المكتبية التقليدية، وأصبحوا الآن أكثر راحة من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية في إتمام أعمالهم، وهو ما قد شجع العديد من القطاعات والشركات إلى أن يتبنوا نظام العمل عن بعد، حيث يمكن القيام بذلك بفعالية ودعموا ذلك النمط بشدة.

بالإضافة إلى أن أصحاب الشركات والموظفين يتجهون الآن للنظر في توسيع أساليب العمل عن بعد، فكان الموظفون والزبائن أكثر استعداداً أيضاً لفكرة الحصول على الخدمات التي يحتاجونها من قبل فرق أو موظفين يعملون عن بعد، وبالتالي يمكننا تصور أن بيئة العمل خلال السنوات القادمة ستكون مختلفة عن بيئة العمل الحالية، ونستعرض فيما يلي عدة سمات لما قد تبدو عليه الوظائف في المستقبل¹:

- **التنوع في بيئات العمل:** وهو ما يمكن أن يسهم في إتاحة المزيد من الحرية والمرونة للموظفين.
- **اختفاء المكاتب:** نجد أنه فيما يرتبط بمجال الأعمال المستقبلي، ليس هناك حاجة لقضاء ساعات في الطريق المزدحم للوصول إلى مقر العمل، إذ كل ما يمكن فعله هو فتح الحاسب ليتحول إلى مكتب افتراضي، ومن ثم سيصبح العمل أكثر مرونة، ويمكن أداء الوظيفة في أي وقت، وأي مكان.
- **التراجع في هيكل السلم الوظيفي:** إن مجال الأعمال سيشهد تطوراً شديداً من خلال العمل الجماعي، ولن يكون هناك مكان للمدراء أو رؤساء العمل التقليديين.
- **مهارات القائد الافتراضي:** وهي ترتبط في جوهرها بقدرة القائد على بناء الثقة بين فريق العمل، والقضاء على الشعور بالعزلة ضمن الفريق، والعمل معاً بشكل جماعي وضرورة تبني الحيادية، فالمفاضلة يجب أن تكون على أساس المخرجات، وذلك من خلال التواصل المستمر والاجتماعات

¹ Adam Ozimek, The Future of Remote Work, SSRN, 2020, available at link:
<https://www.ssrn.com/index.cfm/en/ssrns-objectives/>

الدورية، والمرونة والتكيف، والتعلم المستمر، الذي يتطلب مهارات معرفية، وتكنولوجية، واجتماعية، ولذلك فهناك توقعات أن تكون هذه المهارات الأكثر طلباً في المستقبل.

- انتشار وجود الروبوت المساعد جزء أساسي من بيئة العمل: هناك اتجاهات لاستحواذ الآلات على وظائف البشر، وسيعيد بمثابة الهاجس الأكبر المرتبط بتطور التكنولوجيا.
- التركيز الفعلي على الصحة العامة: يتضح من خلال تطبيق نظام العمل عن بعد داخل عدة قطاعات داخل الدولة، حيث أن بيئات العمل مستقبلاً ستكون صحية أكثر مما هي عليه الآن.
- الاتجاه نحو عقد الاجتماعات الافتراضية: حيث سيتغير مفهوم الاجتماعات في المستقبل بشكل كبير، فقد أصبحت الكثير من الاجتماعات تعقد من خلال تطبيقات مثل Zoom أو Microsoft Teams وغير ذلك، وسيزداد استخدام هذه التقنيات لعقد اجتماعات مع الموظفين في مختلف أنحاء العالم، مما يتيح الفرصة لتشارك الأفكار وتبني سياسات العصف ذهني على نطاق أوسع، وهو ما يكون له تأثير إيجابي على نظام العمل عن بعد.
- ظهور شركات فردية أصغر حجماً: حيث سيزداد عدد الشركات صغيرة الحجم، وتزداد معها فرص عقد الشراكات التعاونية والاستراتيجية بين هذه المؤسسات، فلن تكون هناك حاجة في المستقبل إلى بناء شركات كبيرة وإنفاق المزيد من المبالغ لتأسيس الأعمال.
- الأمن الرقمي: حيث يتطلب العمل عن بعد حماية رقمية، من أجل تخفيض خطر الهجمات الإلكترونية وذلك في إطار بيئة مركزية مختلفة عن المكتب، والاستثمار في برامج خاصة بالأمن الرقمي لحماية بيئة العمل.

الفصل الثالث

المتغير الثاني والارتباط بين المتغيرات

لقد حظي مفهوم كفاءة أداء الموظفين بأهمية كبرى، ولا يزال ينال المزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات، وكان ذلك من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي شركة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهامًا في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية، نظرًا لكونه مفهومًا واسعاً ومتطوراً، بجانب الديناميكية الشديدة التي تميز محتوياته، نظرًا لتغير وتطور مواقف وظروف الشركات جراء تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

وبالرغم من أن مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين، إلا أنه يشوبه بعض الغموض والالتباس نظرًا لاختلاف اتجاهات المفكرين، ومن هذا المنطلق نتطرق خلال هذا الفصل إلى توضيح ذلك المفهوم الخاص بكفاءة الأداء، فضلاً عن التطرق إلى عدد من التعريفات التي قدمها الباحثون، ومن ثم رصد كافة المتغيرات التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وقياس الأداء وكيفية تحديد المؤشرات الضرورية للقياس، بالإضافة إلى التطرق لمختلف نماذج قياسه، بجانب الارتباط بينه وبين كافة المتغيرات المختلفة المؤثرة.

أولاً: مفاهيم الأداء.

يعتبر أداء الموظفين من أهم المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام، وذلك نظرًا لما يمثله من أهمية بالغة وذلك لكي تتمكن المؤسسات والشركات من الوصول إلى الأهداف المرجوة، ولقد تعددت تعاريفه من باحث لآخر، ونستعرض فيما يلي بعض من هذه التعريفات على النحو الآتي¹:

الأداء لغة: يقصد بالأداء إنجاز العمل أو الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل، لكي نستطيع تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك العمل.

الأداء اصطلاحاً: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى أنه يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة نظرًا لاعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة.

¹ فضيلة بلالي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 2018.

يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء العالي هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على حكم الموارد المستعملة، وإذا نظرنا إلى الأدبيات نجد أن الأداء يعبر في جوهره عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي، ونظرًا لتعدد المفاهيم المقدمة من قبل الباحثين حول مفهوم أداء الموظفين، بجانب اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المؤسسات في دراسة الأداء، فسوف نستعرض هنا بعض هذه التعريفات كالآتي:

1- تعريف Ecclec للأداء: انعكاس لقدرات المؤسسة، ومدى قابليتها نحو تحقيق أهدافها.

2- تعريف الأداء في قاموس Encyclopedic dictionary World: انه بمثابة إنجاز الأعمال كما يجب أن تكون، والغرض منه أن الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى الفعالية والكفاءة في إتمام الأعمال وفقًا لما هو مخطط لها.

3- تعريف ريمود لويس للأداء: هو بمثابة نتيجة إتمام عمل ما يتكون من مجموعة من العناصر التي تشمل الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية والتنافسية، ونجد أن ذلك التعريف قد جسد أداء المؤسسة في النتيجة التي تحقّقها هذه الأخيرة والتي تتمثل في المكونات السابقة¹.

نستخلص من هذه التعريفات السابقة أن الأداء يعبر عن درجة بلوغ الفرد أو المنظمة للأهداف، حيث يرتبط الأداء هنا بالقدرة على تحقيق كافة الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى كونه نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير من المحيط بأي شكل من الأشكال، ومن هذا المنطلق فإن الأداء قد يكون جيدًا أو سيئًا حسب وذلك حسب النتيجة، من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم الأداء يشمل في جوهره مختلف الأفكار التي جاء بها الباحثون أعلاه، وهو أن الأداء يعبر عن مدى القدرة على بلوغ الأهداف من خلال الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة مع الأخذ في الاعتبار مختلف المتغيرات التي يمكن أن تنشط فيه².

مفهوم أداء الموظفين: يعتبر أداء الموظفين من أهم الموضوعات التي تبنتها نظريات السلوك الإداري بشكل عام نظرًا لما يمثله من أهمية بالغة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وقد تعددت التعريفات المقدمة حوله، فعلى سبيل المثال أشار البعض أن أداء الموظفين يتمثل في قيام الشخص بمختلف الأنشطة والمهام

¹ Neti Karnati, Improving the Effectiveness of Employee Performance: The Value of a Series of Influence Factors, international journal of innovation, creativity and change, vol12,2020

التي يتكون منها عمله، ويشير هذا التعريف إلى أن أداء الموظفين يعبر عن إتمام الأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى كونه يعبر عن الكيفية التي يؤدي بها الموظفون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، من خلال استخدام وسائل الإنتاج المتاحة وتوفير كافة المستلزمات الخاصة بالعملية الإنتاجية وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة تلك العملية وذلك خلال الفترات المدروسة، ويتضح من ذلك أن أداء الموظفين يتمثل في الطريقة التي ينجز بها الموظفون عملهم، بالإضافة إلى المهام المسندة إليهم من خلال التحويلات الكمية والنوعية للإنتاج، وهو ما يعني أن الأداء يشير إلى إتقان الموظف لعمله¹. ولقد اختلف الباحثون حول إعطاء تعريف موحد لمفهوم أداء الموظفين، ونقدم فيما يلي عرض لأهم التعريفات الخاصة بمفهوم أداء الموظفين وذلك على النحو الآتي:

- **تعريف (Bovelos):** عرف مفهوم أداء الموظفين على أنه انعكاس لمدى نجاح الموظف أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، وذلك أي كانت طبيعة العمل.
- **تعريف (Andrewd):** أشار إلى أن أداء الموظفين يعرف بكونه تفاعل لسلوك الموظف، بالإضافة إلى أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف داخل المؤسسة.
- **تعريف (Haynes):** يتمثل مفهوم أداء الموظفين في الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال داخل المنظمة².

مفهوم تقييم أداء الموظفين.

- إن مفهوم تقييم أداء الموظفين يعتبر بمثابة عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل، وذلك لكي يتم مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، من خلال الاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات الأداء لتحديد مستويات الكفاءة في الأعمال المسندة إليهم.
- أشار بعض الباحثين مثل (Gary desssler) أن تقييم أداء الموظفين يتمثل في تقييم للأداء الحالي أو الماضي للموظف وذلك وفقاً لمعدلات أدائه.

¹ Qais Mohammadi, Factors affecting employee's performance: A case of Kabul based government employees Factors affecting employee's performance: A case of Kabul based government employees, Kardan University, 2019.

² William Brendel, cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress, Journal of Management Development, Pennsylvania State University, 2017.

- ونجد أيضًا أنه بمثابة عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين في المهام المسندة إليهم، ويترتب على إصدار الحكم مجموعة من القرارات الهامة التي تتمثل في الاحتفاظ بالموظفين وترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو التنزيل من درجتهم المالية، بالإضافة إلى تقديم تدريبات لهم لتطويرهم وتنمية مهاراتهم الوظيفية، أو أن يتم الاستغناء عنهم.
- ويعتبر تقييم أداء الموظفين بمثابة نظام رسمي يتم تصميمه من قبل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الموظفين أثناء العمل وذلك من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لذلك الأداء والسلوك ونتائجه خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويساعد تقييم الأداء الإدارة في اتخاذ كافة القرارات التي تتعلق بالموظف لكي تتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف، وإرشاده لتعزيز مواطن الضعف.

ثانيًا: مستويات الأداء.

هناك مجموعة من المستويات الأداء يمكن لأي مؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ونجد أن هناك اختلاف وتنوع في هذه المستويات، يعود إلى الاختلاف في المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثون في ذلك المجال، ونستعرض فيما يلي هذه المستويات على النحو الآتي¹:

- 1- **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يوضح التفوق في الأداء على المدى البعيد ونجد أن أهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، وازدهار الأوضاع المالية لدى المؤسسة، وكذلك الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة.
- 2- **الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسات التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، ونجد أن أهم ما يتميز به هو الحصول على عقود عمل كبيرة، فضلاً عن امتلاك الكفاءات، بجانب التمتع بوضع نقدي ومالي متميز
- 3- **الأداء الجيد جدًا:** يوضح ذلك النوع من الأداء مدى صلابته وقوة الأداء، بالإضافة إلى توفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذلك التمتع بوضع مالي جيد.

¹ Burmansah Burmansah, A Case Study of Mindful Leadership in an Ability to Develop Focus, Clarity, and Creativity of the Leader of Buddhist Higher Education Institute, International Journal of Higher Education, 2019.

4- الأداء الجيد: وهو الذي يوضح التمييز في الأداء طبقاً للمعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكفاءات، بالإضافة إلى امتلاك وضع مالي غير مستقر.

5- الأداء المعتدل: نجد في هذا النوع تغلب لنقاط الضعف على نقاط القوة في كل من المنتجات، وقاعدة عملاء وكوادر عاملة، فضلاً عن صعوبة الوصول للأموال اللازمة من أجل تحقيق البقاء والنمو.

6- الأداء الضعيف: وهو يمثل الأداء دون المعدل مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، ناهيك عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، بالإضافة إلى مواجهة مشكلات خطيرة في الجوانب المالية.

7- الأداء المتأزم: يتضح في الأداء غير الكفء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

ثالثاً: أساليب تقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق الخاصة بتقييم أداء الموظفين داخل المؤسسات، ويتم تقسيمها غالباً إلى مجموعتين طرق تقليدية وطرق حديثة غير تقليدية، وسوف نستعرضهم على النحو الآتي¹:

1- الأساليب التقليدية.

أ- أسلوب التدرج البياني: يعتبر هذا الأسلوب من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف هنا وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة مثل توعية الأداء، وكمية الأداء، فضلاً عن المعرفة بطبيعة العمل، بجانب تحديد الدرجات مثلاً على أساس من 1 إلى 5 حيث تعد الدرجة رقم 1 بمثابة أقل درجة للتقييم أما بالنسبة للدرجة 5 فتعتبر الأعلى، وبالرغم من سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكافة الخصائص رغم اختلاف الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف الذي يقوم بعملية التقويم، كما يمكن ألا ترتبط بعض الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها².

¹ Mohammed Inuwa, Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach, Bauchi State University Gadau, 2016.

² Treshalin Sellar, The Impact of Quality of Work Life on Job Involvement of Auto Mechanic Employees, International Journal of Research, Eastern University Sri Lanka, 2017.

ب- **أسلوب الترتيب:** يتميز هذا الأسلوب بالسهولة في تقييم أداء الموظفين حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين ومن ثم القيام بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، وفقاً لأحسنهم كفاءة وأقلهم، حيث أن المقارنة تتم هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وقد يتضح سلبية هذا الأسلوب في احتمال وجود تحيز أثناء عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب، وذلك بشرط الإلمام الفعلي بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

ج- **أسلوب قائمة الاختبار:** نجد أن هذا الأسلوب يعتمد على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على تلك الأسئلة، ومن ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء مجموعة من الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وذلك وفقاً لأهمية كافة الأسئلة والعبارات¹.

2- الأساليب الحديثة.

أ- **أسلوب التوزيع الإجباري:** يتطلب هذا الأسلوب إجراء تقييم للموظفين، بجانب العمل على توزيعهم وفقاً لنسب مئوية في مستويات أداء محددة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يتم تقسيم الموظفين إلى عدة مجموعات، فعلى سبيل المثال يتم تقييم أن نسبة 40% من الموظفين حاصلين على درجة متوسط، و10% منهم درجة متميزين، 20% منهم درجة جيد، بجانب وجود 10% يحتلون مرتبة أقل من المتوسط، و10% غير مقبول أي ضعيف².

ب- **أسلوب الاختيار الإجباري:** وتتطوي استثماره التقييم في هذا الأسلوب على مجموعة من العبارات، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، فعلى سبيل المثال نجد جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وخلال عملية التقييم يتم اختيار جملتين فقط واحدة تعكس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها.

ج- **أسلوب الوقائع الحرجة:** يركز هذا الأسلوب على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر أيضاً في أداء الموظفين، سواء من جانب نجاحه أو إخفاقه،

¹ Philip Usman Akor, Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State, Journal of Educational and Social Research, 2014

² P Orthodoxia, The Relationship between Leadership Behaviors and Job Satisfaction: The Case of Athens Municipal Sector, University of Peloponnese, 2019.

وتحديد قيمة لكل حادثة وفقاً لأهميتها للعمل، والجدير بالذكر أن القائم بعملية التقييم لا يطلع على هذه القيمة، فضلاً عن ضرورة ملاحظة أداء الموظف بشكل دقيق ليتم تحديد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الموظف لعمله، وبعد الانتهاء من ذلك التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك وفقاً لعدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية، وبذلك نتوصل إلى المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الموظف.

د- أسلوب الإدارة بالأهداف: يعمل هذا الأسلوب على قياس الأداء وتقييمه من خلال المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمحددة من قبل المؤسسة للموظفين وذلك من أجل إنجازها مع ما تم إنجازه فعلاً، ونجد أن هذا الأسلوب يمر بمجموعة من الخطوات التي تشمل في تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم ذلك من خلال الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس أثناء التنفيذ بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج، فضلاً عن ذلك نجد في نهاية المدة التي تم الاتفاق عليها يتم تقييم عملية النتائج بمقارنة بما تم تحقيقه والاتفاق عليه في بداية الفترة، بجانب تحديد مدى الانحراف عن التنفيذ سلباً أو إيجاباً¹.

رابعاً: مراحل تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المعقدة نظراً لأن تنفيذها يستلزم التخطيط الجيد بشكل سليم وأن يكون مبني وفقاً لأسس منطقية متسلسلة وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تتشدها المنظمة، ومن ثم يمكن التطرق لتلك المراحل على النحو الآتي²:

1- وضع توقعات الأداء: وتعد هذه الخطوة بمثابة أولى خطوات عملية تقييم أداء الموظفين، ويتم من خلالها التعاون بين المنظمة والموظفين وفقاً لما تم وضعه من توقعات الأداء وهو ما يؤدي إلى الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المتوقعة.

¹ Muhammad Ali Asadullah, Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes, Air University of Islamabad, 2019.

² Memoona Zareen, Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan, University of Auckland, 2014.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة في إطار التعرف على الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات التي يعمل بها الموظف وفقاً لمجموعة من المعايير التي تم وضعها مسبقاً، ومن ثم يمكن اتخاذ الإجراءات الصحيحة، بجانب العمل على توفير كافة المعلومات عن كيفية إنجاز العمل ومن ثم تحديد الانحرافات الحادثة ذات صلة بالعمل والاتجاه نحو تصحيحها، ومن ثم تقادي الوقوع فيها في المستقبل¹.

3- تقييم الأداء: تتمثل هذه المرحلة في تقييم أداء جميع الموظفين داخل المنظمة، ومن ثم معرفة مستوى وكفاءة أدائهم.

4- التغذية العكسية: يحتاج الموظف إلى تحديد مستوى أدائه بالعمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة مدى تقدمه في أداء عمله وتحقيقه الأهداف المراد بلوغها وذلك وفقاً للمعايير التي يتم تحديدها من قبل الإدارة، ونجد أن التغذية العكسية تعتبر من أهم المراحل نظراً لكونها نافعة ومفيدة ومن الضروري أن يفهمها الموظف، بالإضافة إلى المعلومات التي تنطوي عليها لكي يتم استيعابها.

5- تصميم الخطط الخاصة بتطوير الأداء: وتمثل هذه الخطوة المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية حتى تنعكس إيجابياً على تقييم الأداء من خلال التعرف على كافة المهارات والقدرات التي يحملها الموظف².

خامساً: مقاربات أخرى لكفاءة الأداء.

هناك مجموعة من المتغيرات الأخرى التي ترتبط بكفاءة وفاعلية الشركة في استخدام واستغلال مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ونجد أن من أهم هذه المتغيرات ما يلي³:

1- الإنتاجية: يعتبر ذلك المفهوم بمثابة أداة يتم استخدامها في عملية التقييم من خلال القياس والمقارنة من أجل التعرف على مستوى الأداء داخل الشركة، بالنسبة لغيرها من الشركات خلال فترات زمنية معينة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، ومعدات، ومعلومات، ورأس مال، ومعرفة وذلك من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه

¹ Albert Puni, The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana, International Journal of Marketing Studies, 2014.

² Sharmila Jayasingam, Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers, Asian Social Science, University of Malaya, 2009.

³ Pin Luarn, Factors Influencing Government Employee Performance via Information Systems Use: an Empirical Study, National Taiwan University of Science and Technology, 2015.

المدخلات، ولذلك فهي ترتبط بمجموعة من الأبعاد مثل الكمية، القيمة والجودة، وبذلك تعرف الإنتاجية على أنها كمية ونوعية المنتجات والخدمات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية محددة¹.

2- **الفعالية التنظيمية:** تعتبر الفعالية التنظيمية بمثابة المفهوم الأشمل والأعم للأداء، فهناك اعتقاد سائد بأن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية التنظيمية تقع في إطار البيئة الداخلية ويتم تقييمها على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ما يتعلق بالبيئة الخارجية، فنجد أن فاعلية المنظمة تقاس وفقاً لقدرتها التنافسية ودرجة قبول منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى مدى استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها².

أشار البعض إلى أن الفعالية التنظيمية تشير إلى الدرجة التي تتمكن فيها المنظمة من تحقيق أهدافها، بجانب قدرتها على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، ونجد أن ذلك المفهوم قد ركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة، كما تعرف الفعالية أيضاً بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، فالمنظمة الناجحة قادرة على توظيف كافة مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المرجوة، حيث تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة، كما تتحدد الفعالية من خلال إجراء مقارنة في منظار متشابه³.

فقد عرف بول موت المنظمات الفعالة بأنها تلك المنظمات التي تهدف إلى الوصول إلى إنتاج أكثر وبنوعية أجود، فضلاً عن كونها تتكيف بفعالية أكثر مع كافة المشكلات البيئية التي تواجهها إذا ما

¹ لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد ببغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008.

² Jochen Reb, leading with mindfulness: Exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development, Singapore Management University, 2015

³ Teddy Chandra, The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya, International Education Studies, Pelita Indonesia School of Business, Pekanbaru, Indonesia, 2016

تمت مقارنتها مع المنظمات الأخرى المماثلة لها، ونجد أن هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة فقط بين المنظمات المتشابهة، ويتضح من ذلك نتيجة هامة وهي أن هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لجميع أبعاد الفعالية ذات الأهمية في قياس وتحديد مدى فعالية المنظمة¹.

وبذلك يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو التي يمر بها التنظيم، ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازمًا لمفهوم الفعالية، ولكن تجدر الإشارة إلى أنه لا يتم استخدامهما بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفء أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة سيؤثر سلبًا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين كلما قلت احتمالية قدرة المنظمة على البقاء والنمو، فعنصري الكفاءة والفعالية يجب أن يتم أخذهم في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بطريقة صحيحة.

3- **رضا العملاء:** في ظل ارتفاع معدلات المنافسة نجد أن هناك اهتماماً متزايداً نحو الحفاظ على العملاء الحاليين والسعي نحو اكتساب المزيد من العملاء جدد من خلال الاهتمام بالعملاء ومعرفة جميع رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تحقيقها، ويعتبر قياس رضا العملاء بمثابة مؤشرًا هامًا للتعرف على مدى نجاح الشركة في تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق، وقد توصلت الدراسات إلى أن هناك ما يقرب من 55% من الأرباح تأتي من العملاء الدائمين للشركة، وبذلك فقد صار إرضاء العميل جزء أصيل وهام في استراتيجيات الشركات الحديثة، فضلاً عن قياس رضا عملائها بشكل مستمر².

وبشكل عام نجد أن تحقيق رضا العملاء يهدف إلى الوصول إلى مجموعة هامة من الأهداف والتي نجد من أهمها فهم كافة متطلبات وتوقعات العملاء، بالإضافة إلى معرفة كيفية تحقيق هذه

¹ عثمان المعاينة، التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2020.

² Kara Arnold, Mindful leadership and employee well-being: The mediating role of leader behaviours, Memorial University of Newfoundland, 2017

الاحتياجات، بجانب العمل على تطوير جميع الخدمات التي يحتاجها العملاء، بالإضافة إلى ذلك فهناك ضرورة هامة تتمثل في حتمية وضع الأساس الزمني في الاعتبار حتى يتم التمكن من تحديد التوجهات الخاصة بالعملاء أو المنافسين على أن يتم ذلك خلال فترات زمنية محددة، ومن ثم تصميم كافة الأولويات والمقاييس لدى الشركة أو المؤسسة لمعرفة كيف تحقق احتياجات وتوقعات عملائها في الوقت الملائم¹.

سادسًا: أهداف نظام تقييم الأداء.

تهدف المنظمات من خلال نظام تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وتتمثل فيما يلي:

- 1- التعزيز من مستويات أداء الموظفين، وبالتالي العمل على زيادة الفاعلية التنظيمية.
- 2- التحسينات المستمرة في الأداء وذلك على مستوى المنظمة ككل.
- 3- تحديد الموظفين ذوو الكفاءة المرتفعة والمنخفضة، وتصحيح الأداء الضعيف، والمساعدة في تنمية مهاراتهم.
- 4- يتم استخدام بيانات تقييم الأداء بصورة تنموية من خلال تشكيل قوة عمل ملزمة، وبالتالي سيكون التقييم التنموي بمثابة التزام لدى العاملين بأداء سلوكيات تبادلية بالالتزام والمشاركة التعاونية بين فريق العمل.
- 5- يتم الاعتماد على نظام كفاءة الأداء من أجل اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل إدارة المرتبات والترقية بجانب الاعتراف بالإنجازات الشخصية، وتوثيق كافة القرارات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة².

¹ Kalu Dolly, Impact of Autocratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria, Rivers State University of Science and Technology, 2018.

² Robert A. Giacalone, Effect of Self-Presentation on Perceptions and Recognition in an Organization, The Journal of Psychology, Texas State University, 2012.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

أولاً: منهج الدراسة.

بناءً على طبيعة دراسة هذا الموضوع ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة ولكي يتم التأكد من فرضيات البحث، تم استخدام مجموعة من المناهج التي تخدم ذلك النوع من الدراسات البحثية، ومن هذا المنطلق تم استخدام المنهج الوصفي، بداية من الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجال العمل عن بعد سواء بشكل مؤقت أو دائم وفي إدارة وتقييم أداء المنظمات بمختلف أنواعها، وذلك من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يركز عليها الإطار النظري بحيث نتمكن من رسم خريطة معرفية للعمل عن بعد من حيث ماهيته ومسمياته ومجالاته وكافة متطلباته وانماطه بجانب أهم مزاياه وسلبياته، ورصد واقع العمل عن بعد داخل المملكة العربية السعودية وخاصة في مجال القطاعات الخاصة من حيث أهميته داخل الدولة ومتطلباته وواقع العمل به في المجتمع السعودي في ضوء نتائج البحوث الاجتماعية ونماذج لمبادرات العمل عن بعد داخل المملكة العربية السعودية، فالأسلوب الوصفي التحليلي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية للدراسة، وذلك بغرض تحليل البيانات ووصفها ومناقشتها من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على الدراسة بشكل عام.

كذلك تم إجراء عدد من المقابلات مع كبار المدراء وأصحاب القرار في القطاعات الخاصة داخل المجتمع السعودي، وخاصة البنك السعودي الفرنسي، للحصول على معلومات كافية، بالإضافة إلى للمعلومات التي تم جمعها في القسم النظري، ومن ثم تم إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة الذي نحاول من خلال وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، فضلاً عن دراسة الأثر المتبادل بين المتغيرات، وهو ما يمكن الاستفادة منه في تحليل البيانات من خلال الطرق الإحصائية المناسبة واستخلاص النتائج التي تم التوصل إليها.

ثانياً: نبذة عن البنك السعودي الفرنسي.

لقد تأسس البنك السعودي الفرنسي باعتباره كشركة مساهمة سعودية، وفقاً للمرسوم الملكي رقم م/ 23 الذي صدر بتاريخ 4 يونيو 1977م، وتتمثل أهداف البنك السعودي الفرنسي في تقديم كافة أنواع الخدمات

المصرفية التجارية للعملاء المحليين والدوليين، بالإضافة إلى تكوين علاقات عمل وثيقة وطويلة المدى مع كافة العملاء والسعي نحو اكتساب ولائهم من خلال تقديم الخبرات المصرفية المتميزة والحلول المالية المبتكرة. ساهم البنك أيضًا في دعم الجهود الحثيثة التي تبنتها الحكومة السعودية في برامج الإصلاحات الاقتصادية والتنمية المحلية التي تهدف إلى تدعيم الاقتصاد وتعزيز من رفاهية المجتمع، كما يرتبط البنك أيضًا بعدة شراكات مع المؤسسات السعودية مثل وزارة الشؤون الاجتماعية مثل توقيع مذكرة تعاون لدعم برامج وأنشطة الوزارة وتوحيد جهود العمل الخيري وتوجيه التبرعات والمساعدات التي يقدمها البنك من خلال الوزارة، والتنسيق بشأن توزيعها، والمشاركة في الحملات الإعلامية التي تهدف إلى التوعية الاجتماعية، بالإضافة إلى مذكرة تبادل الأفكار فيما يخص العمل الخيري، ومد جسور التعاون بين الجهتين في إطار مشاركة القطاع الخاص ومؤسساته في دعم جهود القطاع العام.

تمكن البنك من تحقيق نمواً متواصلًا على مر السنوات، مما أسهم في دعم قوته المالية وموقعه الريادي داخل السوق السعودي، وجعله يتبوأ مركزاً متقدماً، كأحد المؤسسات الوطنية الحديثة والفاعلة، والمؤهلة تمامًا لمواجهة تحديات المستقبل، وفي مجال الخدمات المصرفية الإسلامية، فإن البنك السعودي الفرنسي تمكن من تطوير منتجات وفروع وخدمات تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية وتقديم منتجات بديلة لمعظم المنتجات التقليدية في مجال الخدمات المصرفية للشركات والأفراد وخدمات الاستثمار والأسواق العالمية، بالإضافة إلى أن البنك السعودي الفرنسي يلعب دوراً قيادياً في تقديم خدمات المشاركة والإجارة لعملائه من الشركات، وقد حقق البنك السعودي الفرنسي دخل صافي بلغ 1.55 بليون ريال سعودي للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2020، وقد بلغ العائد على السهم مبلغاً وقدره 1.28 ريال سعودي وذلك طبقاً للإحصائيات المقدمة خلال عام 2020.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.

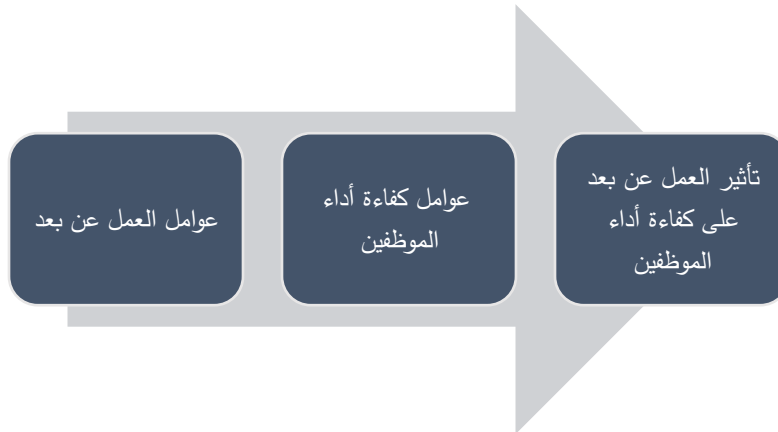
يشمل مجتمع الدراسة عينة من الموظفين داخل البنك السعودي الفرنسي في المملكة العربية السعودية، وقد شملت العينة مجموعة من الإداريين والتقنيين والموظفين من مختلف الاختصاصات، ومختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى عدد كبير من الإداريين وأصحاب القرار في هذا البنك، حيث بلغ عددهم فيما يقرب من 50 موظف.

رابعًا: أدوات الدراسة الإحصائية.

ولإتمام هذه الدراسة تم توزيع استمارة الكترونية خاصة بدراسة أثر العمل عن بعد على كفاءة أداء الموظفين داخل البنك السعودي، وماهي العوامل المؤثرة فيه، وأثره على أداء البنك، حيث تم توزيع الاستمارة على عدد من موظفي البنك من جميع الأقسام وجميع المستويات الوظيفية، وقد شملت جميع مفردات العينة وتم استرجاع 40 استمارة، منها 30 استمارة لأشخاص قاموا بهذه التجربة، وسيتم اعتماد هذا العدد من المفردات في تحليل البيانات، وقد تم إعداد استبيان للإجابة على بيانات الدراسة وفرضياتها للحصول على المعلومات الأساسية للبحث الكمي، من أجل توضيح وفهم العوامل المؤثرة على فعالية وكفاءة أداء الموظفين أثناء العمل عن بعد وأثرها على أداء البنك.

خامسًا: أقسام الاستبيان ومتغيرات الدراسة.

- **القسم الأول:** تضمن أسئلة ترتبط معظمها بعبارات متعددة لقياس المتغيرات المستقلة والعوامل المؤثرة على فعالية العمل عن بعد، مثل المتغيرات البيئة والتكنولوجية والثقة وطبيعة العمل، وتقييم مدى تأثير هذه العوامل، ومدى رضاهم عن هذه التجربة بشكل عام.
- **القسم الثاني:** تضمن أسئلة لقياس المتغيرات التابعة مثل كفاءة أداء الموظفين بعد وذلك بعبارات متعددة ومدى تأثيرها بشكل إيجابي على الموظفين والشركات واستمرار العمليات التشغيلية بشكل عام ومدى تأثيرها على أداء البنك.
- **القسم الثالث:** ينطوي على معلومات تتعلق بتأثير العمل عن بعد على كفاءة أداء الموظفين.



وبذلك تكون قائمة متغيرات البحث كما يلي:

- متغير البيئة التكنولوجية: ويتضمن العبارات الآتية، تمكن البنك من توفير الموارد التكنولوجية، والتدريب التقني، والدعم الفني، ومنصات العمل الآمنة.
 - متغير المعوقات البيئية: والذي يتضمن العبارات التالية، مدى تأثير كل من توفر الكهرباء، جودة الإنترنت، وجودة الظروف المنزلية، والإجهاد والتوتر النفسي، والسلامة الصحية، والمسؤوليات المنزلية والعائلية.
 - متغير الثقافة التنظيمية: يتضمن العبارات الآتية تمكن البنك من تطبيق سياسة تنظيمية فعالة من خلال نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تجاه العمل من المنزل، والعمل على زيادة تحفيز الموظفين، وامتلاك العاملين مستوى إدراك عال ووعي بطبيعة العمل عن بعد، ضمان حقوق الموظفين عن بعد، وتعزيز العلاقات الاجتماعية غير الرسمية.
 - متغير أنماط الإدارة: ينطوي على عدة عبارات تمثلت فيما يلي، تمكنت إدارة البنك من تحقيق الكفاءة في الإدارة من خلال توضيح النتائج المتوقعة، فضلاً عن تحديد مواعيد نهائية وأطر زمنية واقعية، واعتماد مبادئ الإدارة بالأهداف، واعتماد التغذية العكسية والقيام باجتماعات دورية لمتابعة الأداء.
 - متغير الثقة: تمكنت إدارة البنك من تعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في العمل من خلال الموازنة بين مصالح البنك ومصالح الموظفين عند اتخاذ كافة القرار، بجانب إظهار ثقة الإدارة بأداء الموظفين العاملين عن بعد، والحفاظ على حقوق الموظفين باختلاف طبيعة عملهم، فضلاً عن وضع معايير واضحة لمحاسبة المقصرين وتحفيز الملتزمين ووجود الثقة المتبادلة بين الموظفين أنفسهم.
- وللإجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام مجموعة من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى مجموعة من أنماط التحليل المختلفة، لكي يتم التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها بشكل عام على الدراسة.

جدول (1) يوضح درجات الموافقة والتقييم للاستبيان

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
سيء جداً	سيء	مقبول	جيد	جيد جداً

وكذلك تم تصنيف المتوسطات المرجحة، من خلال تحديد أصغر قيمة وأكبر قيمة وذلك من أجل حساب المدى عن طريق $(4=1-5)$ ، وبعد ذلك يتم قسمة المدى على عدد درجات المقياس $(0.8=5/4)$ ومن ثم يتم إضافة الدرجة الدنيا للمقياس (1) للقيمة المتحصل عليها، ومن هذا المنطلق تم اعتماد التصنيف الآتي:

الجدول رقم (2) يوضح تصنيف الإجابات

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

سادساً: اختبار صدق أداة الدراسة.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب كرونباخ ألفا "Alpha Cronbach" ويقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبالتالي استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير ولو تم توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد كانت نتائج حساب معامل ألفا لكل محور من محاور أداة الدراسة كما هي موضحة في الجدول الآتي:

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

المقياس	العوامل	عدد العبارات	معامل الثبات	النتيجة
أثر العمل عن بعد على كفاءة أداء الموظفين	جودة البيئة التقنية	1	0.78	أكبر من 0.7
	المعوقات البيئية	1	0.84	أكبر من 0.8
	الثقافة التنظيمية	2	0.84	أكبر من 0.8
	الثقة	1	0.81	أكبر من 0.8
	إدارة الأداء	1	0.88	أكبر من 0.8

التحليل الوصفي لمتغير إنتاجية العمل عن بعد.

السؤال	التكرارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
هل العمل عن بعد يؤثر على استمرار العمليات التشغيلية؟	سئ مقبول جيد ممتاز	8 9 6 8	4.1	0.84
هل توافر المعلومات يؤثر على جودة العمل عن بعد؟	سئ مقبول جيد ممتاز	3 4 7 10	4.2	0.87
ما مدى تأثير الموارد التكنولوجية ومنصات العمل الآمنة على فعالية العمل عن بعد؟	سئ مقبول جيد ممتاز	2 10 7 10	2.8	0.95
ما مدى تأثير المتغيرات البيئية مثل توافر الكهرباء، والظروف المنزلية على جودة العمل عن بعد؟	سئ مقبول جيد ممتاز	7 8 3 10	4.3	1.1

التحليل الوصفي لمتغير كفاءة أداء الموظفين

السؤال	التكرارات						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عند إتباع استراتيجيات من قبل إدارة البنوك تركز على تحديد مواعيد نهائية وأطر زمنية واقعية، وتحديد النتائج المتوقعة، واعتماد التغذية العكسية وتشكيل اجتماعات دورية لمتابعة الأداء. فهل تؤثر على كفاءة منظومة أداء الموظفين؟	سئ	مقبول	جيد	ممتاز					
	9	4	8	5			3.5	0.71	مرتفعة
هل تؤثر السياسات التنظيمية الفعالة من خلال زيادة الوعي بطبيعة العمل عن بعد وضمان حقوق الموظفين داخل البنوك على كفاءة نظام العمل عن بعد؟	5	7	6	4			3.6	0.72	مرتفعة
هل يؤثر وضع معايير واضحة لمحاسبة المقصرين وتحفيز الملتزمين على تطوير كفاءة أداء الموظفين؟	7	8	6	10			3.9	0.9	مرتفعة

التحليل الوصفي لأثر العمل عن بعد على كفاءة أداء الموظفين

السؤال	التكرارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
هل يؤثر العمل عن بعد بشكل إيجابي على كفاءة أداء الموظفين داخل البنك السعودي الفرنسي؟	سئ مقبول جيد ممتاز	2 2 3 10	0.88	مرتفعة
هل يؤثر العمل عن بعد على التواصل بين الموظفين؟	سئ مقبول جيد ممتاز	5 8 8 10	0.85	مرتفعة
هل يؤثر العمل عن بعد على سرعة استجابة الموظفين للمتغيرات واتخاذ القرارات؟	سئ مقبول جيد ممتاز	2 6 9 12	0.82	مرتفعة
هل يؤثر عقد اجتماعات دورية بصورة افتراضية عبر الانترنت على أداء الموظفين؟	سئ مقبول جيد ممتاز	3 7 5 10	0.7	مرتفعة

الفصل الخامس

النتائج المنهجية

- يتضح أن هناك موافقة مرتفعة بين أفراد العينة حول فعالية العمل عن بعد داخل البنك السعودي الفرنسي، وهو ما يعني أنه تم تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية من وجهة نظر أفراد العينة، فعلى سبيل المثال كان هناك اتفاق على أن توافر الموارد التكنولوجية تساهم بشكل ضروري في ضمان بيئة عمل عن بعد مستقرة وآمنة، وقد احتلت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 2.8، وانحراف معياري 0.95، بجانب توافر الموارد البيئية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.3، وانحراف معياري 1.1، وقد جاءت متوسطات العبارات الأخرى ضمن فئة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن ارتفاع إنتاجية العمل عن بعد داخل البنك.
- بجانب أن هناك اتفاق عام على ارتفاع كفاءة أداء الموظفين أثناء العمل من المنزل، وهو ما يعني أيضاً ارتفاع مستوى أداء الموظفين داخل البنك من خلال تبني نظام العمل عن بعد، وقد حققت العبارة الخاصة بوضع معايير لمحاسبة المقصرين وتحفيز الملتزمين مما يساهم في تحسين أداء الموظفين عن بعد أعلى وسط حسابي حيث بلغ 3.9 وانحراف معياري 0.9، وفيما يخص متوسطات العبارات الأخرى جاءت ضمن الفئة المرتفعة وهو ما يعني موافقة الموظفين داخل البنك على ارتفاع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية أثناء العمل من المنزل.
- وقد تبين أن إجمالي متوسطات الإجابات الخاص بتأثير العمل عن بعد على كفاءة أداء الموظفين تفوق الوسط الحسابي المرجح 3 بمتوسط قدره 3.6، وانحراف معياري قدره 0.85، وهو ما يعني أن هناك اتفاق عام على أن العمل عن بعد يؤثر على كفاءة أداء الموظفين داخل البنك السعودي الفرنسي، وقد حصلت عبارة تأثير العمل عن بعد على استجابة الموظفين للمتغيرات واتخاذ القرارات على نسبة مرتفعة وهو ما يدل على تأثيرها في كفاءة وفعالية الأداء الخاص بالموظفين داخل البنك.

الفصل السادس

تحليل النتائج والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات.

وفقاً لما تم التوصل إليه من نتائج الاستبيان، نستخلص مجموعة من النتائج الهامة التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

- أوضحت معظم الإجابات الخاصة بالموظفين داخل البنك عن مدى رضاهم عن تجربة العمل عن بعد، وعن الرغبة في تطبيقها بشكل دائم وذلك وفقاً لاختبارات التحليل الإحصائي، بينما لم يتبين رصد أي اختلاف عن رضا الموظفين حول فعالية العمل عن بعد حسب التخصص الوظيفي أو المستوى الوظيفي.
- أبدى عدد كبير من المستجوبين رغبتهم في تبني هذا النمط من الأعمال بشكل دائم، حيث كان للعمل من المنزل العديد من الإيجابيات على الموظفين أنفسهم، حيث ساهم العمل عن بعد من وجهة نظر الموظفين بشكل كبير في تحقيق قدر كبير من التوازن الفعال بين العمل والحياة من خلال زيادة المرونة في أوقات العمل، وتحقيق التوفير مادي، وتجاوز الأزمات الخاصة بالمواصلات وتجاوز بعض صعوبات المرأة العاملة.
- يتضح أيضاً رضا معظم الموظفين داخل البنك عن البيئة التكنولوجية التي تم توفيرها من قبل إدارة تكنولوجيا المعلومات لكي يتم تمكينهم من العمل عن بعد بالشكل الأمثل، وقد اتضح أيضاً وجود علاقة بين توفير البيئة التقنية وبين مستوى الإنتاجية، حيث كلما زاد توافر الموارد التكنولوجية المناسبة للموظفين من قبل البنك كالمنصات الآمنة والدعم التقني، كلما ارتفعت إنتاجية الموظفين للعمل عن بعد.
- بالرغم من اتجاهات الإجابات إلى الأثر الكبير للمعوقات البيئية على العمل عن بعد مثل توافر الكهرباء وجودة الإنترنت، وغير ذلك من الظروف الشخصية والعائلية فإنه لم يتبين رصد أي تأثير لهذه الظروف على إنتاجية الموظفين، حيث كانت الإنتاجية العالية بالرغم من المعوقات البيئية التي واجهها الموظفون، مما يشير إلى وجود قدر من المرونة والقدرة العالية عند الموظفين لإنجاز أعمالهم

بالرغم من الصعوبات التي يواجهونها، وهذا يدل أيضاً على أهمية تبني الإدارة أنماط الإدارة بالأهداف لتحقيق فاعلية عالية بالرغم من كافة المعوقات البيئية.

- كان هناك أثر واضح للالتزامات الشخصية على إنتاجية الموظفين أثناء العمل من المنزل، حيث أن الموظفين المتفرغين للعمل تمكنوا من تحقيق قدر كبير من الإنتاجية المرتفعة، أكثر من الموظفين الذين لديهم التزامات شخصية أخرى، مما أدى إلى مواجهتهم بعض الصعوبات مثل التشتيت أو عدم القدرة على التفرغ الكامل.

- تبنت معظم الإجابات توجهات إيجابية فيما يخص الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تم تبنيها من قبل إدارة البنك من نشر ثقافة الوعي لضمان نجاح تجربة العمل عن بعد، بالإضافة إلى ثقافة مفهوم العمل عن بعد، وضمان حقوق العاملين سواء من المنزل أو من البنك مع اختلاف طبيعة أعمالهم بتحفيز الموظفين وباجتماعات الدورية والنشاطات غير الرسمية.

- وقد اتضح أيضاً وجود علاقة ارتباطية خطية بين وجود ثقافة تنظيمية إيجابية وبين ارتفاع إنتاجية الموظفين خلال العمل عن بعد، وهو ما كان له تأثير إيجابي على مستويات أداء البنك، فكلما كانت إدارات البنك واعية لجميع المتطلبات والشروط وكافة المشكلات التي تواجه ذلك النمط من الأعمال، كلما انعكس ذلك على وعي الموظفين بشكل عام لطبيعة العمل من المنزل، وهو ما يلقي بأثره في ارتفاع معدلات الإنتاجية لدى الموظفين، وينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء داخل البنك.

- أكدت الإجابات على أهمية توافر عامل الثقة بين إدارة البنك والموظفين في الأقسام المختلفة من أجل تحقيق إنتاجية عالية، فقد تبين وجود علاقة خطية موجبة بين عامل الثقة والإنتاجية، حيث كان إظهار ثقة الإدارة بأداء العاملين من المنزل أو من مكاتب البنك ولحفظ حقوقهم باختلاف طبيعة أعمالهم الدور الأكبر والأهم في تحفيز الموظفين وتحقيق مستوى عال من الإنتاجية، كما أشار معظم المجيبين على أهمية الموازنة بين مصالح البنك ومصالح الموظفين عند اتخاذ كافة القرارات.

- أوضحت الإجابات أيضاً أن الالتزام والشعور بالمسؤولية هي العامل الأهم ذات التأثير الأكبر على الإنتاجية، بينما أشار البعض إلى أن عامل إدارة الوقت وتحديد الأولويات بمثابة المهارة الأهم أثناء العمل عن بعد، في حين توزعت إجابات باقي أفراد عينة البحث إلى ضرورة وجود المهارات التقنية العالية والمهارات الإدارية عند الموظفين.

ثانيًا: المقترحات.

- ضرورة إعداد خطة عمل فردية للعمل عن بعد، ومنح كافة الموظفين المرونة الكافية لإدارة جداول العمل الخاصة بهم، والنتائج المتوقعة منهم، بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بوقت دوام محدد، حيث أوضحت معظم الإجابات أن هناك صعوبة في تحقيق التوازن بين أوقات العمل والمسؤوليات الشخصية لهم دون تشتت انتباههم، كما يجب على المدراء الانتباه إلى ضرورة الاتفاق على أنماط عمل وجداول عمل فردية مع الموظفين وذلك من أجل استيعاب مسؤولياتهم الشخصية، ويمكن تحقيق ذلك إما من خلال البدء في عملهم في وقت مبكر، أو من خلال تبني ساعات عمل متأخرة، بالإضافة إلى تجزئة يوم العمل إلى أجزاء عمل أصغر وذلك وفقًا لما يتم الاتفاق عليه من قبل إدارة البنك والموظفين.
- يجب على إدارة البنك ضمان الحفاظ على نفس المستوى من الموارد التكنولوجية المقدمة والدعم الفني لتأثيره الكبير على مستوى الإنتاجية، فضلاً عن ضرورة التأكد من أن العاملين عن بعد لديهم الإمكانيات للحصول على الأدوات التي كانوا يستخدمونها في مكان العمل، طوال مدة العمل عن بعد، فتبين أن نسبة كبيرة من الموظفين اضطرت إلى استخدام ممتلكاتها الشخصية لأغراض العمل، حيث لا ينبغي أن يتحمل الموظفين أي تكاليف إضافية عند أداء عملهم من المنزل.
- يجب على الإدارة تبني مبادئ الإدارة بالأهداف، فقد كان لأنماط الإدارة المتبعة من قبل المدراء المباشرين أثر كبير على إنتاجية الموظفين العاملين عن بعد، ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال تبني نمط من الاتصالات الفعالة فيما يخص التوقعات الواقعية، وتحديد مواعيد نهائية قابلة للتحقيق، بالإضافة إلى حضور الاجتماعات وعرض كافة الإنجازات بصفة مستمرة، والالتزام بمواعيد تسليم كافة المخرجات والنتائج التي تم الاتفاق عليها، بجانب تقديم التشجيع والدعم، والاستماع إلى مخاوف وشكاوى الموظفين، وحل كافة الصعوبات التي يواجهونها، فضلاً عن ضمان تحقيق الرفاهية النفسية التي يحتاجها الموظفون، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء.
- ضرورة مراقبة وتقييم مدى قبول العاملين لحوافزهم المالية المقترحة، فضلاً عن تأثير جهودهم التشريعية، والبناء على هذه النجاحات لدعم أفضل الموظفين، وذلك لتنفيذ العمل عن بعد بشكل

فعال، فلم يتبين وجود أي شعور إيجابي عند المجيبين تجاه سياسة الحوافز المتبعة خلال العمل عن بعد.

- ضرورة استخدام الأنظمة الرقمية والذكية التي تساهم في قياس كافة المؤشرات الخاصة بمعدلات الإنتاجية خلال العمل عن بعد وذلك لمتابعة وتوثيق أداء المهام، فضلاً عن توفير الأنظمة التقنية التي تتعلق بالأمن السيبراني Cybersecurity، مع وجود تدخل بشري محدود لضمان مصداقية حوكمة النتائج، حيث تزيد الأنظمة الرقمية والذكية من كفاءة وجودة جميع المهام والأعمال المقدمة، والتي تمكن من تأسيس قاعدة بيانات موحدة تشمل كافة المؤشرات اللازمة من حيث قياس الإنتاجية وقياس جودة مخرجات العمل.

- ضرورة إتاحة خيارات العمل المرنة وعكسها ضمن أنظمة الموارد البشرية مع إعادة تأهيل الموظفين للقيام بالوظائف التي تستلزم ضرورة العمل عن بعد، بجانب دراسة إمكانية إتاحة فرصة العمل عن بعد بشكل تدريجي للموظفين الذين سيتقاعدون خلال 3 - 5 سنوات، مما سيساهم في توفير القدرة على الاستفادة من الخبرات المهمة عند بعض الأشخاص لوقت أطول، وبالتالي العمل على ضرورة تعديل كافة السياسات الخاصة بسياسات العمل عن بعد الحالية أو الشروع في تبني سياسات جديدة، تساهم في التحسين من جودة العمل وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج، بالإضافة إلى إعادة تصميم بطاقات الوصف الوظيفي وكافة الهياكل التنظيمية للبنك من أجل ضمان توصيف الأعمال التي يمكن أدائها بالدوام الرسمي، والأخرى التي يمكن أن يتم أدائها خارج الدوام وضوابط إنجازها.

- لابد من دراسة إمكانية تبني نظام العمل من المنزل بشكل دائم، كما يجب تقييم جميع الأدوار المختلفة داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحديد إذا كان بالإمكان أدائها عن بعد حتى لو بشكل جزئي على الأقل، بالإضافة إلى تحديد عدد معين من الأيام التي يتم فيها العمل من داخل البنك، بجانب تحديث كافة السياسات الخاصة بالعمل عن بعد.

قائمة المراجع

المراجع العربية.

- اسماء عبد الرحمن الغامدي، العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد 19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية التحديات والحلول، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد4، 2023
- تلمساني عبد الكريم، العمل عن بعد وأثره على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2021
- الجهيني إيداد محمد، تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية 2023، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد95، 2023
- حسام قرني أحمد، أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، المجلد الخامس عشرين العدد الرابع عشر، 2022م.
- خالد بارودة، خصوصية عقد العمل عن بعد، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 5، العدد2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2020
- الرشيد، إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بعد، صندوق التنمية الموارد البشرية، السعودية. سنة 2007
- رندة اليافي، الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 29، عدد2، سوريا، 2013
- سامي عبد الحميد محمد عيسى، العمل عن بعد للمرأة السعودية: الإمكانيات، التحديات، الضوابط والآليات، مجلة الاستواء، العدد10، مركز البحوث والدراسات الإندونيسية، جامعة قناة السويس، 2018.
- عبد السلام الطريباق، العمل عن بعد، مجلة القانون المدني، المركز المغربي للدراسات والاستشارات القانونية وحل المنازعات، المغرب، 2021، ص185.

- عبد العزيز الزومان، محمد العقيلي، العمل عن بعد عالميا ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، 2004.
- عثمان المعاينة، التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2020.
- عدنان بدري رزق الإبراهيم، ورقة عمل دراسة تحليلية للتجربة الهندية في التعليم عن بعد، المؤتمر القومي السنوي التاسع التعليم الجامعي عن بعد رؤية مستقبلية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، 2020.
- علا عيسى محمود الخطيب، أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي الاستشارات والتصميم الهندسي في الأردن خلال جائحة كوفيد، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2021م.
- علوطي لمين، المنظمة الإلكترونية للعمل عن بعد، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، 2008،
- فاطمة مطر، العمل عن بعد والعوامل المؤثرة فيه وأثره على أداء الشركات دراسة حالة شركة MTN بسوريا، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.
- فضيلة بلالي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 2018.
- فيصل بن عبد الله البواردي، واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، 2022.
- لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد ببغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008.

- محمود حسين أبو جمعة، أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام بناء على الرضا الوظيفي في المركز الوطني لحقوق الإنسان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد57، الأردن، 2021.
- ممدوح مصلح ممدوح الصرايرة، أحكام عقد العمل المرن: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2022.
- منى فتحي محمد النبهاوي، العمل عن بعد وأهداف التنمية المستدامة 2030، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2020.
- مهدي بخدة، توقيت العمل عن بعد: دراسة الواقع والآفاق في التشريع الجزائري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2023.
- نشوى توفيق أحمد ثابت، العمل عن بعد ومنظومة العمل: ملامح التغير رؤية اجتماعية، كلية الآداب، جامعة عين شمس، 2022.

المراجع الإنجليزية

- Adam Ozimek, The Future of Remote Work, SSRN, 2020, available at link: <https://www.ssrn.com/index.cfm/en/ssrns-objectives/>
- Albert Puni, The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana, International Journal of Marketing Studies, 2014.
- Burmansah Burmansah, A Case Study of Mindful Leadership in an Ability to Develop Focus, Clarity, and Creativity of the Leader of Buddhist Higher Education Institute, International Journal of Higher Education, 2019.
- Elsevier R Atkyns, M Blazek, J Roitz - Resources, conservation and recycling, Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations, Volume 36, Issue 3, October 2002.
- Jochen Reb, leading with mindfulness: Exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development, Singapore Management University, 2015
- Kalu Dolly, Impact of Autocratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria, Rivers State University of Science and Technology, 2018.

- Kara Arnold, Mindful leadership and employee well-being: The mediating role of leader behaviours, Memorial University of Newfoundland, 2017.
- Lavinia Popovici, Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations, Ovidius” University of Constanta, Romania, 2020, available at link: <https://stec.univovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>
- marja coenen, the role of telework and flexible work schedules, European Management, Journal 32, issue 4, august 2014, Netherlands.
- Memoona Zareen, Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan, University of Auckland, 2014.
- Mohammed Inuwa, Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach, Bauchi State University Gadau, 2016.
- Muhammad Ali Asadullah, Influence of Transformational Leadership on Employees’ Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes, Air University of Islamabad, 2019.
- Neti Karnati, Improving the Effectiveness of Employee Performance: The Value of a Series of Influence Factors, international journal of innovation, creativity and change, vol12, 2020
- P Orthodoxia, The Relationship between Leadership Behaviors and Job Satisfaction: The Case of Athens Municipal Sector, University of Peloponnese, 2019.
- Philip Usman Akor, Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State, Journal of Educational and Social Research, 2014
- Pin Luarn, Factors Influencing Government Employee Performance via Information Systems Use: an Empirical Study, National Taiwan University of Science and Technology, 2015.
- Qais Mohammadi, Factors affecting employee's performance: A case of Kabul based government employees Factors affecting employee's performance: A case of Kabul based government employees, Kardan University, 2019.
- Robert A. Giacalone, Effect of Self-Presentation on Perceptions and Recognition in an Organization, The Journal of Psychology, Texas State University, 2012.
- Sharmila Jayasingam, Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers, Asian Social Science, University of Malaya, 2009.

- Tatyana Kicheva, opportunities and challenges of remote work, journal of varna university of economics, university of national and world economy, Sofia, Bulgaria, 2021, available at link:
http://journal.uevarna.bg/uploads/20210603065248_97844425060b87c4016f6d.pdf
- Teddy Chandra, The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya, International Education Studies, Pelita Indonesia School of Business, Pekanbaru, Indonesia, 2016
- Treshalin Sellar, The Impact of Quality of Work Life on Job Involvement of Auto Mechanic Employees, International Journal of Research, Eastern University Sri Lanka, 2017.
- William Brendel, cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress, Journal of Management Development, Pennsylvania State University, 2017.
- Zoohan Gani, Mark Toleman, Success factors and barriers to telework adoption in ebusiness in Australia and Singapore, University of Southern Queensland, Department of Information Systems, Vol 1, Issue 3, December 2006.

الملاحق

أسئلة الاستبيان.

1. هل العمل عن بعد يؤثر على استمرار العمليات التشغيلية؟
2. هل توافر المعلومات يؤثر على جودة العمل عن بعد؟
3. هل يؤثر العمل عن بعد بشكل إيجابي على كفاءة أداء الموظفين داخل البنك السعودي الفرنسي؟
4. هل يؤثر العمل عن بعد على التواصل بين الموظفين؟
5. هل يؤثر العمل عن بعد على سرعة استجابة الموظفين للمتغيرات واتخاذ القرارات؟
6. هل يؤثر عقد اجتماعات دورية بصورة افتراضية عبر الانترنت على أداء الموظفين؟
7. ما مدى تأثير الموارد التكنولوجية ومنصات العمل الآمنة على فعالية العمل عن بعد؟
8. ما مدى تأثير المتغيرات البيئية مثل توافر الكهرباء، والظروف المنزلية على جودة العمل عن بعد؟
9. عند إتباع استراتيجية من قبل إدارة البنوك تركز على تحديد مواعيد نهائية وأطر زمنية واقعية، وتحديد النتائج المتوقعة، واعتماد التغذية العكسية وتشكيل اجتماعات دورية لمتابعة الأداء. فهل تؤثر على كفاءة منظومة العمل عن بعد؟
10. هل تؤثر السياسات التنظيمية الفعالة من خلال زيادة الوعي بطبيعة العمل عن بعد وضمان حقوق الموظفين داخل البنوك على كفاءة نظام العمل عن بعد؟
11. هل يؤثر وضع معايير واضحة لمحاسبة المقصرين وتحفيز الملتزمين على تطوير كفاءة أداء الموظفين؟

المخلص.

هدفت الدراسة إلى تناول أثر العمل عن بعد على كفاءة الموظفين في القطاعات الخاصة داخل المجتمع السعودي، وذلك من أجل تطوير وتحسين كفاءة الموظفين والوصول إلى الأهداف المرجوة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وبذلك تكون مجتمع الدراسة العاملين في البنوك الخاصة في المملكة العربية السعودية وتحديداً البنك السعودي الفرنسي، وسعت الدراسة أيضاً إلى توضيح التأثير لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، وسعت الدراسة أيضاً لكيفية تحسين وتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، حيث يوجد تأثير طردي ذات دلالة على تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد التأثير الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين والسرعة والدقة في إنجاز الأعمال. وسعت الدراسة أيضاً إلى ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء في العمل عن بعد من خلال توفير كافة البرامج والدورات التدريبية من خلال كافة التطورات والأساليب الحديثة التي يتم استخدامها في مجال تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد، القطاع الخاص، كفاءة الموظفين.

Abstract.

The study aimed to address the impact of telecommuting on the competence of employees in private sectors within Saudi society in order to develop and improve staff efficiency and achieve the desired goals, The analytical descriptive curriculum was used in this study, thus making the study community working in private banks in Saudi Arabia, The study also sought to illustrate the impact of performance appraisal on improving the efficiency of private sector workers within Saudi Arabia s productivity as a dimension of improving the efficiency of private sector workers within Saudi Arabia, There is a significant expulsive effect on the performance assessment and quality of work for employees as one of the dimensions of improving the efficiency of workers in the private sector within the Kingdom of Saudi Arabia In addition to monitoring the functional impact as a dimension of improving workers' efficiency, speed and accuracy in business delivery. The study also sought to increase managers' and leaders' abilities and skills in applying modern management methods in evaluating performance in telecommuting by providing all training programmes and courses through all recent developments and methods used in performance appraisal.

Keywords: Remote work, private sector, staff efficiency.