

## [قياس أثر العمل عن بعد على الأداء الإداري والمالي لمنظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية]

[حالة المنظمات السورية العاملة في تركيا]

إعداد الباحثين:

[الدكتور سليم فيصل النابلسي - دكتورة تمويل، باحث مستقل، الأردن، 2020]

[الأستاذ علي الصالح - ماجستير إدارة، باحث مستقل، سوريا، 2020]

### الملخص

في ظل جائحة فيروس كورونا التي تجتاح العالم جاء هذا البحث الكمي الذي يهدف إلى قياس أثر تطبيق نظام العمل عن بعد على الأداء الإداري والمالي لمنظمات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية، حيث تم دراسة حالة منظمات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية السورية العاملة في تركيا- ولاية غازي عنتاب؛ حيث وصل فريق البحث إلى العديد من النتائج أهمها أن العمل عن بعد هو نظام عمل مستدام، وليس فقط لمواجهة الأزمات، كما أن لهذا الأسلوب من العمل العديد من الآثار المالية، والإدارية الإيجابية على منظمات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية.

**الكلمات المفتاحية:** العمل عن بعد، أثر العمل عن بعد على الأداء الإداري والمالي.

### Abstract

During the Corona virus pandemic sweeping the world, this quantitative research aims to measure the impact of the use of the Telecommuting system on the administrative and financial performance of business organizations and NGOs.

The study population was Syrian business organizations and NGOs operating in Turkey, Gaziantep Province, where the research team reached many results, the most important of which is that Telecommuting is a sustainable work system, and not only to confront crises.

This method of work also has many positive financial and administrative implications for business organizations and NGOs.

Key Word: Telecommuting, the Impact of Telecommuting on the Administrative and Financial

## أولاً: المقدمة

في ظل إجراءات الحماية التي اتخذتها أغلب الحكومات حول العالم لمواجهة الفيروس التاجي المستجد (COVID-19) والمتمثلة بجملة من الإجراءات مثل التباعد الاجتماعي، وتعطيل العمل في المنشآت الاقتصادية، والحكومية، وغير الحكومية على رأس هذه الإجراءات مما دعى العديد من الشركات، والمنظمات غير الحكومية ويهدف استمرارية الأعمال، وتحقيق أهدافها المخطط لها إلى اللجوء إلى استمرارية أعمالها من خلال العمل عن بعد، وتهدف هذه الورقة في إطارها النظري إلى التعرف، وتعريف العمل عن بعد، وأنواعه، وخصائصه، وأهميته، وعيوبه في منظمات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية وتم اختيار حالة المنظمات السورية العاملة في تركيا- غازي عنتاب؛ بينما تسعى في إطارها الكمي إلى قياس أثر العمل عن بعد في مجتمع الدراسة على الأداء الإداري للمنظمات من خلال زيادة الولاء المؤسسي للموظفين، وجودة المخرجات، وكفاءة الموظفين، ومدى المساهمة البيئية للمنظمات، وكذلك أثر العمل عن بعد على خفض التكاليف التشغيلية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة وعناصرها

نظراً لإجراءات الحماية التي اتخذتها الحكومة التركية لمواجهة الفيروس التاجي المستجد (COVID-19) من خلال جملة من الإجراءات مثل التباعد الاجتماعي، وتعطيل العمل في المنشآت الاقتصادية، والحكومية، وغير الحكومية مما دعى العديد من الشركات، والمنظمات غير الحكومية بهدف استمرارية الأعمال إلى اعتماد أسلوب العمل عن بعد، وهذا ما قامت به العديد من منظمات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية السورية العاملة في تركيا، وفي ظل هذه الأجواء جاءت فكرة البحث بهدف قياس أثر العمل عن بعد على الأداء المالي والإداري لهذه المنظمات حيث يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1) ما هو أثر العمل عن بعد على الأداء الإداري لمنظمات الأعمال وغير الحكومية؟
- 2) ما هو أثر العمل عن بعد على الأداء المالي لمنظمات الأعمال وغير الحكومية؟

## ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر العمل عن بعد على الأداء الإداري والمالي لمنظمات الأعمال، وغير الحكومية حالة المنظمات العاملة في تركيا- غازي عنتاب من خلال الإجراءات البحثية الآتية:

- 1) التعرف على المفاهيم الرئيسة للعمل عن بعد.
- 2) قياس أثر العمل عن بعد على الأداء الإداري والمالي لمنظمات الأعمال، وغير الحكومية.

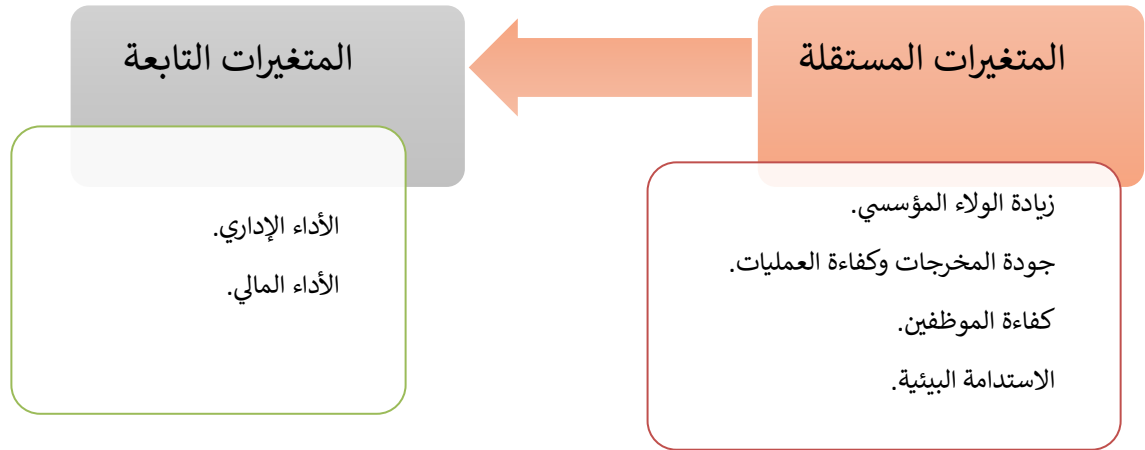
## رابعاً: أهمية البحث

- 1) معرفة أثر العمل عن بعد على أداء منظمات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية بأسلوب كمي قياسي.
- 2) يعد هذا البحث وبحسب علم الباحثين من الأبحاث القليلة التي تناولت موضوع قياس أثر العمل عن بعد.
- 3) تنبع أهمية البحث من أهمية المنظمات غير الحكومية السورية العاملة في تركيا- غازي عنتاب والتي تعمل على تقديم خدمات إنسانية وتنموية للمواطنين السوريين في الداخل السوري أو في تركيا.

## خامسا: أنموذج البحث

تمكنت العديد من المنظمات الاقتصادية وغير الحكومية من تجاوز مخاطر توقف الأعمال من خلال أساليب العمل عن بعد، لكن ما نسعى له في هذه الورقة قياس الأثر الإداري والمالي لهذه التجربة في ظل أزمة فيروس كورونا، والبناء على نتائجها بضرورة اعتماد هذا الأسلوب في أيام الرخاء كما استخدم في أيام الشدة، أم أن نتائجه، وأثره كانت سلبية ولا يوصى باستخدام العمل عن بعد إلا في حالات الطوارئ والأزمات، لذلك جاء هذا البحث من متغيرين تابعين هما الأداء الإداري، والأداء المالي، ولقياس المتغيرات التابعة تم تحديد خمس متغيرات مستقلة هي زيادة الولاء المؤسسي، جودة المخرجات وكفاءة العمليات، كفاءة الموظفين، الاستدامة البيئية، وأخيراً التكاليف التشغيلية، ويمكننا التعبير عن أنموذج الدراسة بالشكل رقم (1):

### الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على أدبيات الدراسة

## سادسا: فرضيات البحث

استناداً لأهداف البحث، وأسئلته، ونموذجه يمكن صياغة فرضية رئيسية للبحث كفرضية بديلة لفرضية العدم وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين العمل عن بعد وتحسن الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية.

ومن هذه الفرضية قام الباحثان بصياغة فرضيات البحث لأغراض اختبارها وتحقيق أهداف البحث الفرعية الآتية:

1,1H. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  للعمل عن بعد على زيادة الولاء المؤسسي في المنظمات.

1,2H. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  للعمل عن بعد على جودة وكفاءة العمليات في المنظمات.

1,3H. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  للعمل عن بعد على كفاءة الموظفين في المنظمات.

1,4H. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  للعمل عن بعد على الاستدامة البيئية للمنظمات.

1,5H. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  للعمل عن بعد على خفض التكاليف التشغيلية في المنظمات.

### سابعاً: منهجية البحث

إتباع فريق البحث منهج البحث الاستقرائي، والتحليل الوصفي في الإطار النظري للدراسة من خلال جمع وتحليل البيانات الثانوية من الدراسات السابقة، وأدبيات موضع البحث.

بينما أستخدم المنهج الوصفي الإحصائي الكمي في إطار البحث التطبيقي للدراسة، وللحصول على البيانات الأولية للبحث تم تصميم أداة قياس خصيصاً لهذا البحث، وجمع البيانات من خلال أداة القياس، وتحليل هذه البيانات احصائياً لاختبار فرضيات البحث من خلال تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع =

### مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو منظمات الأعمال، ومنظمات المجتمع المدني السورية العاملة في تركيا- غازي عنتاب، ونظراً لعدم وجود جهة مرجعية لتحديد حجم مجتمع الدراسة فلقد تم تقدير عدد المنظمات النشطة، والمشاركة في العديد من المنصات الإغاثية، والتنمية وبحسب خبرة فريق البحث بنحو (120-140) منظمة، وتم تقدير الشركات السورية العاملة في نفس الولاية بذات الرقم لذلك تم تقدير مجتمع الدراسة بنحو (300) منظمة أعمال، ومنظمات أهلية.

### ثامناً: هيكل البحث:

جاء هذا البحث من مقدمة، ومبحثين، وخاتمة أما المقدمة فلقد استعرض الباحثين بها مشكلة البحث، وأهميته، ومنهجيته بما فيها مجتمع الدراسة والعينة البحثية، وأداة القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل، ونموذج الدراسة، وفرضيات البحث، وفي المبحث الأول تم استعراض الإطار النظري للبحث والذي شمل تعريف العمل عن بعد، وخصائصه، وأهميته، وعيوبه، ثم الدراسات السابقة التي تمت في هذا الموضوع، أما المبحث الثاني فخصص للإطار التطبيقي الكمي القياسي وتم به عرض اختبار أداة القياس، وفحص الفرضيات واختبارها، وفي الخاتمة تم عرض أهم النتائج التي توصل إليها فريق البحث، وأهم التوصيات.

## المبحث الأول

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الإطار النظري للبحث

##### 1. مفهوم العمل عن بعد

أقدم تعريف تمكن الباحثين من الوصول إليه للعمل عن بعد هو تعريف (Martino & Writh) وعُرف بأنه "عمل الموظف من المنزل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة"<sup>1</sup> ويعرفه (كتانة) بأنه: "القيام بالأعمال، والأنشطة الإدارية، والإنتاجية، والمالية، والخدماتية، باستخدام شبكات الحاسوب"<sup>2</sup>، بينما عرفه (اليافي والعمرى) بأنه "إنجاز العمل من موقع بعيد عن مكان عمل الشركة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، الإنترنت، الهاتف المحمول، والفاكس"<sup>3</sup>، أما أحدث التعاريف لمفهوم العمل عن بعد بأنه "ترتيب بديل للعمل ينتقل فيه الموظف للعمل عبر التكنولوجيا"<sup>4</sup>، وخالصة التعريفات السابقة أن للعمل عن بعد أربعة عناصر هي المنظمة، الموظف أو المكلف بالأعمال، والجاهزية الإلكترونية أو البنية التحتية الرقمية من أجهزة حاسوب، وشبكة أنترنت، وأخيراً البيئة التشريعية التي تنظم وتجزع العمل عن بعد؛ وبالتالي فإن مفهوم العمل عن بعد يقوم على أساس عدم التزام العامل بالحيز الجغرافي أو المكاني التنظيمي للعمل، والتركيز على المخرجات والمهام المطلوبة من الموظف مع مرونة في مجال تنظيم ساعات العمل التنظيمية التي تعتمد على المنظمة<sup>5</sup> المشغلة؛ وبالتالي فيمكننا تعريف العمل عن بعد بأنه: إنجاز الأعمال المطلوبة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بعيداً عن الحيز المكاني للمنظمة.

##### 2. العمل عن بعد هل هو حل مؤقت لمواجهة الأزمات، والمخاطر، أم أنه نظام عمل مستدام؟

لقد تبين للباحثين أن العمل عن بعد بدء قبل أكثر من عشرين عاماً في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بعد التطور الكبير الذي طرأ على وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وعمل ما يقرب من 4 ملايين موظف أمريكي من المنزل على الأقل نصف الوقت في عام 2015، ويمثل ذلك حوالي 3٪ من القوى العاملة الأمريكية؛ بزيادة

<sup>1</sup> Martino, Vittorio, Wirth, Linda (1990), Telework: Anew Way of Working and Living, International Labor Review, Vol 129, No5P8.

<sup>2</sup> كتانة، مصطفى (2009): التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 53، عمان- الأردن.

<sup>3</sup> اليافي والعمرى (2013): الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 29، عدد 2، ص 64، دمشق- سوريا.

<sup>4</sup> Christina r. Green, 2019, examining the effects of negative work outcomes on telecommuting, p7, a thesis for master degree, middle Tennessee state university.

<sup>5</sup> أبو ماضي تسنيم (2015): تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة تحديات ومستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ص 10، غزة- فلسطين.

تصل إلى نحو 115٪ منذ عام 2005، والعمل عن بعد نما في الولايات المتحدة ما يقرب من 10 أضعاف أسرع من بقية العالم.<sup>6</sup>

ومن الملاحظ أنه كلما تطورت وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كلما تزايد الاعتماد على منهجيات العمل عن بعد، وأصبح العمل عن بعد شائع في الكثير من المهن والأعمال التي لا تقتضي طبيعتها التعامل المباشر مع الجمهور مثل التسويق، والعلاقات العامة، والاتصال، والأعمال الأدبية، والثقافية، والترجمة، والتدقيق اللغوي، والأعمال المالية والمحاسبية، والاستشارات المالية والإدارية، وتطوير البرمجيات، وإدارة المنصات، وصفحات التواصل الاجتماعي<sup>7</sup>، وبذلك أصبح العمل عن بعد مفهوم، ومُخَرَج لتطور الاقتصاد الرقمي وليس مفهوم لإدارة الأزمات أو مخرج لمواجهة المخاطر.

على الجانب الآخر من هذا الرأي كان رأي بعض أعضاء مجتمع الدراسة مخالف تماماً للرأي الذي قدمناه حيث قالوا<sup>8</sup>: " العمل عن بعد جيد لحالات الطوارئ فقط، فبيئة العمل السليمة والتقليدية تحفز على زيادة الإنتاجية، ويميل الإنسان للخروج من المنزل بقصد العمل؛ فإذا تغيرت نمطية التفكير، وأسلوب العمل الحالي فقد نحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى نفس الأداء الوظيفي في المكتب".

فضلا على "أن العمل عن بعد قد يكون منصف لأرباب العمل، ولكنه ظالم للأسرة، وفيه انتهاك خصوصيتها؛ فقد يصعب على العاملين عن بعد ودخل المنازل الفصل بين أجواء المنزل، وأجواء العمل وهذا يؤثر سلباً على أفراد الأسرة".

وكذلك "ربما العمل عن بعد قد يتسبب في سهولة تسريب لمعلومات العمل، وأسراره خارج نطاق العمل ولو كان من يتم أمامهم الحديث هم أفراد الأسرة "

### خصائص العمل عن بعد

تبين لنا أن العمل عن بعد يعني قيام الموظف بأداء أعماله في المنزل، أو في السفر، أو في أي حالة أو مكان آخر بدلاً من الانتقال إلى مركز الشركة يومياً، وبالتالي فإن أهم خصائص العمل عن بعد هو عدم الانتقال، والتقليل من السفر من محل الإقامة إلى محل العمل، لذلك يعتبر أحد أنجع الحلول للمشاكل المعاصرة مثل الازدحامات المرورية، رعاية الأسرة، البيئة، ارتفاع أثمان وأجور العقارات التجارية، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها القطاعات الاقتصادية وغير الحكومية.

ومن خلال العمل عن بعد يتم التواصل مع الإدارة بحدود دنيا لغايات التكليف، والتوجيه، والمتابعة، حيث أن هذا الأسلوب من العمل يعتمد على المخرجات؛ لذلك فعلى الإدارة تحديد المنتج المطلوب من الموظف تحديداً دقيقاً، ومفصلاً بما فيها موعد تسليم المخرجات أو المنتجات أو المستهدفات أو النتائج المطلوبة من الموظف.

<sup>6</sup> Global Workplace Analytics, 2017, State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce, P7,

<sup>7</sup>الجمعة عبد الله، وآخرون (2015): العمل عن بعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة في تنمية المجتمع المحلي (دراسة من منظور تقني)، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثالث، العدد الثامن، ص2.

<sup>8</sup> عينة من آراء بعض المشاركين في الإجابة على الاستبانة.



يعتبر العمل عن بعد نتاج التغيير في البيئة التنظيمية، والثقافية لمجتمع المعرفة وأن هذا الأسلوب من العمل أثبت نجاحه لدى العاملين، وأرباب العمل لكن ضمن تنظيمه من قبل الإدارة لضمان تعظيم المنافع والفوائد لكافة الأطراف، وهذا لا يعني إطلاقاً أن هذا الأسلوب من العمل خالي من العيوب والمضار على العاملين أو أصحاب العمل.

### العيوب والنتائج السلبية للعمل عن بعد

1. تعتبر قدرة الإدارة على المتابعة والمراقبة من أهم سلبيات العمل عن بعد، حيث الحاجة إلى الوصف الدقيق للمخرجات والنتائج المطلوبة مع عدم القدرة على المتابعة اللصيقة، وكذلك يخشى المدراء تجاهل سياسات الشركة.
2. التكاليف التي تتكبدها الشركة في بداية العمل من ناحية توفير الحواسيب المحمولة، ومصارييف الجاهزية الإلكترونية في الشركة ومنزل الموظف.<sup>9</sup>
3. شعور الموظف بالعزلة عن باقي الموظفين، وانخفاض قدرة الموظف على تطوير علاقاته المهنية والشخصية.<sup>10</sup>
4. مع أن الدراسات<sup>11</sup> تشير إلى أن الموظفين عن بعد أكثر إنتاجية إلا أنهم محرومون من عرض قدراتهم أمام المدراء، ويحصلون على تقديرات أقل في تقييم الأداء الوظيفي وبالتالي تنخفض فرصتهم في التطور الوظيفي.<sup>12</sup>
5. ضياع فرصة تبادل المعرفة، والمهارة بين الموظفين، ومحدودية الوصول إلى المعلومات والتعلم بالمشاركة مع الزملاء ويتهمون في الغالب بضعف ولائهم المؤسسي.
6. تشير الدراسات<sup>13</sup> إلى أن العاملين عن بعد لا يشعرون بالأمان الوظيفي من حيث أن الشركات قد تستسهل الاستغناء عنهم مقارنة مع زملائهم العاملين في المكاتب، وكذلك يشعرون بأن شركاتهم قد توقف امتيازات العمل عن بعد.
7. بلغ متوسط عدد ساعات عمل العاملين عن بعد في الأسبوع نحو (49 – 51) ساعة عمل، مقابل ساعات العمل القياسي لمدة 40 ساعة اسبوعياً، وذلك لأنهم يشعرون أنهم بحاجة إلى العمل لساعات أطول للتعويض

<sup>9</sup> Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there nywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

<sup>10</sup> Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511–532. <https://doi.org/10.1002/job>.

<sup>11</sup> Bailey, D. E., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. Retrieved from [http://www.csun.edu/~nkurland/PDFs/JOB\\_Bailey\\_Kur\\_tcg\\_2002.pdf](http://www.csun.edu/~nkurland/PDFs/JOB_Bailey_Kur_tcg_2002.pdf)

<sup>12</sup> McCloskey, D. W., & Igarria, M. (2003). Does “out of sight” mean “out of mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19–34.

<sup>13</sup> Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2000). To work or not to work at home. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560–586.

عن تغيّبهم الجسدي عن مكان العمل، أو لتركيز هؤلاء الموظفين على المخرجات والنتائج المطلوبة منهم وليس على عدد ساعات التواجد الجسدي في مكان العمل<sup>14</sup>.  
8. يعاني العاملون عن بعد من استياء زملائهم في العمل، وتعرضهم إلى انتقاداتهم، والنظر إليهم بأنهم يتمتعون بمزايا يحرم منها فريق العمل داخل المنظمة<sup>15</sup>.  
**مميزات العمل عن بعد**

### 1. زيادة الإنتاجية:

يميل الموظفون عن بعد إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية عندما يعملون من المنزل أكثر من كونهم في مكتب، حيث يركز الموظفون عن بعد أكثر على عملهم علاوة على ذلك يتيح العمل من المنزل للموظفين العمل وفقاً لجدول زمني يعكس نمط حياتهم.

### 2. تحسين المعنويات وجودة العمل:

الإدارة المرنة للموظف، وتنظيم الجدول اليومي له بمرونة يحقق نتائج عمل جيدة؛ حيث يبدع البعض في ساعات الفجر؛ بينما تتصاعد إنتاجية الأخرى في ساعات الليل المتأخرة كما أن ارتداء ما يريده الموظف والجلوس في أي مكان يرغب به يزيد من إنتاجيته، حتى يكون كل ما يبذله من جهد في العمل يركز على النتائج والمخرجات؛ فالوقت الذي يقضيه الموظفون في التنقل من وإلى العمل هو جزء من الوقت الذي يقضيه الموظفون عن بعد في الإنتاج، وأسلوب العمل عن بعد يعزز لدى الموظفين الإحساس بالمسؤولية، ويشعرون بالحيوية لإنجاز عملهم في الوقت المحدد<sup>16</sup>.

### 3. خفض التكاليف:

يمكنك خفض تكاليف المنظمة الثابتة، والتأسيسية من خلال تحديد متطلبات المساحة والأثاث، وهي طريقة جيدة لخفض التكاليف الإجمالية؛ حيث يمكن استخدام المساحة الإضافية لأغراض تنظيمية أخرى أو يمكن حتى استئجار مساحة أقل وبالتالي خفض تكاليف التشغيل لاحقاً؛ حيث تبين أن العمل عن بعد من التكلفة الإجمالية لممارسة الأعمال التجارية بنسبة 30٪ تقريباً<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via ideals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>.

<sup>16</sup> Shafizadeh K. R., and others, 2007, Costs and Benefits of Home-Based Telecommuting: A Monte Carlo Simulation Model Incorporating Telecommuter, Employer, and Public Sector Perspectives, *journal of infrastructure systems* © asce / march 2007 / 25.

<sup>17</sup> McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Ibid, 20–31.



#### 4. تحسن معدل الاحتفاظ بالموظفين:

تمكنت الشركات التي تبنت العمل عن بعد من الاحتفاظ بأفضل الموظفين؛ وذلك بسبب رغبة بعض الموظفين ترك العمل البعيد عن محل سكنهم بسبب التنقلات اليومية، كما أن عدم اضطرار الموظف الذي تم استقطابه للمنظمة إلى نقل مكان سكنه، واستقرار عائلته إلى مكان قريب من عمل المنظمة، يمكن المنظمة أيضًا من تجنب الوقت، والتكاليف المستغرقة لتوجيه الموظف الجديد<sup>18</sup>.

#### 5. استمرارية الأعمال والبرامج:

فوائد أخرى تحققها المنظمة التي تعتمد منهجية العمل عن بعد هو أن السماح للموظفين بالعمل من المنزل يقلل من انقطاع البرنامج لأسباب كمرض طفيف، ودون تعريض صحة زملائهم لخطر العدوى.

#### 6. استقطاب الخبراء، والكفاءات

من خلال تبني ترتيب العمل عن بعد يمكن للمنظمة توظيف أفضل الخبراء والمستشارين والبحث عنهم بعيداً عن محددات الجغرافيا المكانية.

#### 7. زيادة الولاء المؤسسي للموظفين:

من خلال السماح للموظفين بالعمل عن بعد ذلك يعني أن المدراء يثقون بالموظفين، ويمنحهم حرية تنظيم، وإدارة الوقت، ومكان العمل في البيت، أو في المقهى، أو في النادي، مما يعزز من مشاعر السعادة لديهم ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة<sup>19</sup>.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة

##### الدراسة الأولى:

Jeffrey h. Levine, understanding e-mentoring, and self-efficacy with telecommuters, 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية التوجيه الإداري للعاملين عن بعد، والفاعلية الذاتية لهم، وهي دراسة نوعية، استخدمت منهجية دراسة الحالة لمجموعة من العاملين عن بعد حيث توصلت الدراسة إلى أن الطريقة الأكثر فعالية لتعزيز الفعالية الذاتية بين العاملين عن بعد هي الحفاظ على علاقات قوية بينهم وبين الإدارة، يمكن تحقيق ذلك عن طريق مؤتمرات الفيديو الموثوقة، واجتماعات بين الحين والآخر وجها لوجه مع الموجهين والمديرين، مما قد يعزز الشعور كونهم جزءاً من الفريق، وبالتالي تقليل الشعور بالعزلة التي يشعر بها العمال عن بعد، وترتيب إجراءات العمل عن بعد من خلال الشراكة بين الإدارة والموظف.

<sup>18</sup> حبشة، فاطمة (بلا تاريخ): التوظيف عن بعد، لماذا تلجأ الشركات الناشئة إلى التوظيف عن بعد والاعتماد على المستقلين، ص 13-17، متاح على الرابط [https://liverarabe.blogspot.com/2019/03/blog-post\\_17.html](https://liverarabe.blogspot.com/2019/03/blog-post_17.html)

<sup>19</sup> Loubier Andrea, 2017, Benefits of Telecommuting for The Future of Work, Forbes Journal, Jul 20,2017.

وعلى العاملين عن بعد أن يكونوا أكثر فعالية في وظائفهم مع الحفاظ على المزيد من التوازن بين العمل والحياة، وزيادة مشاركة العائلة بعض الأنشطة، حيث يجب أن يتمتع العاملين عن بعد بقدرات تمكنهم من إدارة وقتهم والتعامل مع الانحرافات التي قد تنشأ.

### الدراسة الثانية:

قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، علي رزق نجم، 2018، رسالة ماجستير، جامعة الزهر - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الاقتصاد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العمل عن بعد، وقابليته لدى الخريجين، وتحديد أثره على الإنتاجية في شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة- فلسطين، باستخدام التحليل الوصفي إضافة إلى المنهج القياسي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه توجد علاقة طردية بين العمل عن بعد وبين كل من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الرضا الوظيفي، الثقة والإنتاجية.

### الدراسة الثالثة:

تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة تحديات ومستقبل، تسنيم أبو ماضي (2015)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية:

وهدفت الدراسة إلى تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة، من وجهة نظر العاملين، حيث توصلت الدراسة إلى أن هنالك آثار إيجابية للعمل عن بعد بدرجة متوسطة على العاملين، وأن هناك ثقة بين أطراف نظام العمل عن بعد في قطاع غزة- فلسطين، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الشباب وإدماجهم في سوق العمل عن بعد مع الشركات الخارجية، والدولية بسبب الحصار الذي يتعرض له قطاع غزة.

### الدراسة الرابعة:

العمل عن بعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة (دراسة من منظور تقني في تنمية المجتمع المحلي)، عبد الله بن عبد الله الجمعة، وأحمد الحسين السيد نغميش، وناهد عصري أبوزيد، 2015:

هدفت الدراسة للتعرف على واقع العمل عن بعد في المملكة العربية السعودية وبالذات قدرته على المساهمة في تشغيل المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة؛ حيث وجدت الدراسة أن حوالي 23 % من المؤسسات تطبق أسلوب العمل عن بعد، وأن 63 % من الجهات التي تطبق العمل عن بعد هي جهات حكومية، وأن أعلى نسبة للموظفين عن بعد هي المرأة وذلك بدوام كلي، والجدير بالذكر أن إجمالي العاملين عن بعد لا يتعدى 100 فرد، وقد تنوعت الأسباب التي دعت تلك الجهات لتطبيق العمل عن بعد كما يلي:

تسديد العجز الذي يمكن أن يحدث نتيجة الإجازات، سهولة الجمع بين العمل والدراسة، واختصار الوقت والجهد في المتابعة الميدانية اليومية، وعدم وجود المراجعين والزحام في إدارة المهام، وتوفير التكلفة وتحقيق أعلى عائد، وتوفير الأنظمة والإجراءات الإلكترونية.

## الدراسة الخامسة:

Kevan R. Shafizadeh, Debbie A. Niemeier, Patricia L. Mokhtarian; and Ilan Salomon 2007.

### وهي بعنوان:

(Costs and Benefits of Home-Based Telecommuting: A Monte Carlo Simulation Model Incorporating Telecommuter, Employer, and Public Sector Perspectives)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكاليف وفوائد العمل عن بعد من المنزل من خلال نموذج محاكاة مونت كارلو ومن منظور صاحب العمل، والقطاع العام؛ وتوصلت الدراسة إلى أن العمل عن بعد ينجح في خفض التكاليف لدى الموظف في ظروف مثل: (1) أن يتحمل صاحب العمل تكلفة المعدات. (2) أن تكون مسافات التنقل أعلى من المتوسط. (3) وقت السفر طويل وذو قيمة. (5) العمل عن بعد متكرر. في حين أن ظروف صاحب العمل هي الأفضل عندما: (1) يتحمل العامل عن بعد تكلفة المعدات. (2) انخفاض استنزاف العمل عن بعد. (3) إذا كان الموظف منتجاً بدرجة عالية في أيام العمل عن بُعد. (4) العمل عن بعد متكرر، بالنسبة لصاحب العمل، كما يحقق خفض في مصاريف توفير مواقف السيارات، ومصاريف المكاتب. أما بخصوص القطاع العام فتبين أن آثار العمل عن بعد غير ذات أهمية في معظم الحالات لأن التأثيرات على شبكة النقل لا تتركز على خطوط نقل معينة، ولا يتم تقديرها أو تقدير الأثر البيئية لها، كما يفقد القطاع العام إيراداته الضريبية على الوقود، وخدمات النقل.

### المبحث الثاني

#### الإطار التطبيقي للدراسة التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها.

قام الباحثان بتحديد مجتمع الدراسة بالمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الاقتصادية السورية في تركيا- غازي عنتاب، والتي اضطرتها جائحة كورونا Covid-19 لمتابعة العمل عن بعد في منظماتهم ومؤسساتهم؛ حيث تم توزيع استبانة الكترونية على 250 منظمة موزعة ما بين منظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية بالتساوي (125 منظمة غير حكومية، و125 مؤسسة اقتصادية) تم استعادة 223 استبانة مجابة، وتم استبعاد ثلاثة منها لعدم مطابقتها لشروط العينة، أو عدم اكتمال الإجابات، وكانت الاستبانة التي تم تحليلها موزعة بالنسب التالية: 54.1% من منظمات المجتمع المدني الى جانب 45.9% مؤسسات اقتصادية أخرى.

تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، لوصف اتجاهات مفردات الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمستويات الإجابة على الأسئلة؛ حيث تم تحديد طول الفترة في مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والحدود الدنيا) من خلال احتساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفترة المستخدم (4=0.80)، وبعد ذلك

إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليصبح طول الفترة كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>20</sup>

### جدول (1) ميزان تقديري للفترات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	من 1 إلى 1.79	منخفض جداً
	0.79	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
متوسط	0.79	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
مرتفع	0.79	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
	0.80	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

### تحكيم الاستبانة وصدقها:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في العلوم المالية، والإدارية، والإحصاء، وكذلك على مجموعة من المدراء والعاملين في مجتمع الدراسة، وطلب منهم أن يبينوا رأيهم بحكم خبرتهم في هذا المجال، حيث أعيد تصميم الاستبانة وفق ما أوصى به الأكاديميون، والخبراء المختصون من تعديل بالزيادة أو الحذف أو إعادة الصياغة، وقد سمت الأداة (الاستبانة) بالصدق، وأكد المحكّمون أن الأداة بعد التعديلات المطلوبة قد أصبحت مقياساً مناسباً لقياس ما صُممت له.

### ثبات الاستبانة:

في الجدول (2) تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة المعامل (0.899) وهو معامل ثبات جيد يمكن الاطمئنان له في تطبيق الأداة، وتعد هذه الدرجة درجة ثبات جيدة لمثل هذه الدراسة.

### جدول رقم (2) اختبار موثوقية الاستبيان [ألفا- كرونباخ]

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.899	31

20 - د. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، جدة، دار خوارزم العلمية للنشر، ط1، 2008، ص 541، بتصرف.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، قام الباحثان بتصديرها إلى ملف إكسل، وإعداد ملف البيانات، وقد تمت مراجعتها وتنظيفها، ومن ثم دراستها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات N، والنسب المئوية لمعرفة توزيع آراء مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي Mean
- الانحراف المعياري Std. deviation
- اختبار (ت) لعينة واحدة one - sample - t-test
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent - sample t-test
- تحليل التباين الأحادي Anova
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات لأداة الدراسة.

### نتائج الدراسات الميدانية:

- صفات العينة:

1. المعلومات الديموغرافية:

أ- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
79.5	175	ذكر
20.5	45	أنثى
100	220	المجموع

يتبين من الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور تعادل أربع أضعاف نسبة الإناث، وهذا يفسر الحالة التي يعيشها السوريون في المهجر؛ حيث أن المسؤولية المعيشية تقع على عاتق الرجل بشكل رئيسي في ظل الظروف الصعبة، كما تعكس نسبة مساهمة المرأة السورية في القوى العاملة؛ حيث بلغت نسبة الذكور 79.5% في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الإناث 20.5%.

### ب- توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

جدول رقم (4) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية%	العدد	الفئة العمرية
14.5	32	أقل من 30 سنة
75.0	165	من 30 إلى 50 سنة
10.5	23	أكبر 50 سنة
100	245	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم (4)، أن معظم مفردات العينة ممن يتصفون بالأعمار المتوسطة أي من 30 سنة إلى 50 سنة، حيث بلغت نسبتهم 75%، مما يعني أن منظمات الأعمال، والمنظمات غير الحكومية التي طبقت عليها الدراسة تقوم بإدارتها كفاءات شبابية، وقادرة على العطاء.

### ج - المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	العدد	المؤهل العلمي
3.2	7	ثانوية عامة أو أقل
9.5	21	معهد متوسط أو ما يوازيه
59.1	130	إجازة جامعية أو دبلوم عالي
28.2	62	دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)
100	220	المجموع

يظهر من بيانات الجدول رقم (5) أن النسبة الغالبة من العاملين في المنظمات هم من الحاصلين على إجازة جامعية، حيث بلغت نسبتهم 59.1%، وبلغت نسبة الحاصلين على ماجستير أو دكتوراة 28.2%، وتكون نسبة العاملين الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى فأكثر نحو (87%) بينما نسبة الحاصلين على معهد متوسط أو أقل لم تتجاوز 12.7% فقط، وهذا يدل على أن فرص العمل الجيدة متاحة للفئات الأكثر تعليماً وربما هم الذين يعتمد عليهم في العمل عن بعد في منظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية.



### د- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (6) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	العدد	سنوات الخدمة
52.3	115	أقل أو يساوي 10 سنوات
32.7	72	من 11 إلى 20 سنة
14.5	32	أكثر من 20 سنة
99.5	219	المجموع

يتبين من معطيات الجدول رقم (6) أن النسبة الأكبر من العاملين في المنظمات هم ممن لديهم سنوات خبرة أقل أو يساوي 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 52.3%، بينما بلغت نسبة الذين سنوات خبرتهم بين 11 إلى 20 سنة 32.7%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة من 11 إلى 20 سنة 14.5%، وهذا يدل على حالة من عدم الاستقرار في العمل، حيث يتوقع أن هناك دوران في اليد العاملة للسوريين في بلاد المهجر.

### ه- توزيع العينة حسب قطاع الأعمال:

جدول رقم (7) توزيع العينة حسب قطاع الأعمال

النسبة المئوية%	العدد	تصنيف القطاع
54.1	119	منظمات المجتمع المدني
23.6	52	قطاع الخدمات
3.2	7	القطاع الصناعي
5.0	11	القطاع التجاري
14.1	31	أخرى
100	220	المجموع

يتبين من معطيات الجدول رقم (7) أن الاعتماد على العمل عن بعد في ظل الظروف الراهنة كان الأكثر في قطاع العمل الإنساني والتنموي، ثم في منظمات الأعمال حيث كانت الاستجابة 119 مفردة من المستهدف البالغ 125 في منظمات العمل الإنساني والتنموي، في حين بلغ عدد الاستجابات من القطاعات الاقتصادية المختلفة 101 من المستهدف 125، وبالتالي كانت نسبة منظمات المجتمع المدني 54.1% من مجمل الاستجابات، بينما 45.9% من القطاعات الاقتصادية، يتصدرها قطاع الخدمات بنسبة 23.6%، مما يدل على قدرة القطاعات

الإدارية وقطاع الخدمات على الاعتماد على العمل عن بعد، بينما تنخفض في القطاعات الأخرى وذلك بسبب الطبيعة الفنية لمنظمات الأعمال غير الخدمية، ولكون اعتمادها على العمل، والإنتاج يتطلب الحضور الفعلي الجسدي إلى مراكز العمل.

### و- توزيع العينة حسب مستوى الإدارة:

جدول رقم (8) توزيع العينة حسب مستوى الإدارة:

النسبة المئوية%	العدد	مستوى الإدارة
23.2	51	الإدارة العليا
41.3	91	الإدارة الوسطى
35.0	77	الإدارة التشغيلية (المباشرة)
99.5	219	المجموع

يبدو من الجدول رقم (8) أن العاملين في الإدارة الوسطى كانوا أكثر استجابة، وربما هم الأكثر استخداماً لأسلوب العمل عن بعد، حيث بلغت نسبتهم 41.3%، يليهم العاملين في الإدارة التشغيلية المباشرة حيث بلغت نسبتهم 35%، ثم العاملين في الإدارات العليا حيث بلغت نسبتهم 23.2%، وهذا التوزيع منطقي ومقنع حسب تسلسل الهرم الإداري ونسب العاملين فيه في قطاعات الأعمال، لا سيما قطاع الخدمات، وكذلك المنظمات غير الحكومية.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

#### الفرضية الأولى:

$H_1, H_0$ . هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين العمل عن بعد وزيادة الولاء المؤسسي في المنظمات.

تمت مقارنة القيمة الناتجة بالمتوسطات بالقيمة (3) على اعتبار أنها تمثل الحالة الطبيعية لأثر العمل عن بعد في زيادة الولاء المؤسسي.

الجدول (9) حساب المتوسطات للعينة من حيث أثر العمل عن بعد في زيادة الولاء المؤسسي

One-Sample Statistics		
أثر العمل عن بعد في زيادة الولاء المؤسسي	N	Mean
زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء	220	3.45
زيادة قدرة المنظمة على تشغيل النساء	220	3.49
زيادة قدرة المنظمة على تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة	220	3.31

يقلل من احتمالية التمييز على اساس الانطباعات أو المظهر الخارجي للموظف	219	3.82
يقلل من احتمال التحرش الجنسي	220	3.86
Total	220	3.58

**الجدول (10) اختبار (T) لعينة واحدة لمحور أثر العمل عن بعد في الولاء المؤسسي**

One-Sample Test			
أثر العمل عن بعد في زيادة الولاء المؤسسي	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء	7.322	219	.000
زيادة قدرة المنظمة على تشغيل النساء	7.980	219	.000
زيادة قدرة المنظمة على تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة	3.532	219	.001
يقلل من احتمالية التمييز على اساس الانطباعات أو المظهر الخارجي للموظف	12.865	218	.000
يقلل من احتمال التحرش الجنسي	11.061	219	.000
Total	12.644	219	.000

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فإنه تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، حيث تبين النتائج المبينة في الجدول (10) أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لمحور أثر العمل عن بعد في زيادة الولاء المؤسسي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فنقول إنها علاقة دالة إحصائية، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) كما رآه أفراد العينة للعمل عن بعد في زيادة الولاء المؤسسي.

ومن معطيات الجدول رقم (9) نجد أن المتوسط العام لمحور أثر العمل عن بعد في زيادة الولاء المؤسسي والتي بلغت قيمته (3.58) يقع في المستوى المرتفع، أي ضمن الفترة (3.40 إلى 4.20)، وذلك حسب الجدول رقم (1) ميزان تقديري للفترة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نجد أنها تقع في المستوى المرتفع أيضاً ضمن الفترة (3.40 إلى 4.20)، جدول رقم (1)، ما عدا الفقرة زيادة قدرة المنظمة على تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة فإنها تقع في المستوى المتوسط في الفترة (2.60 إلى 3.39).

**الاستنتاج:** إن نسبة القبول والموافقة بأن العمل عن بعد يزيد من الولاء المؤسسي في المنظمات مرتفعة، وهذا يشجع منظمات على العمل عن بعد في الظروف الطبيعية فضلا عن الظروف الاستثنائية، ولا بد من للمنظمات من إعادة النظر في منهجية وإجراءات التشغيل لذوي الاحتياجات الخاصة بحيث تكون نسبة القبول مرتفعة وتصبح أكثر قدرة على الاستجابة لتلك الفئة سواء أكانت في فترات الرخاء أو في الفترات الحرجة والحرارة نسبياً.

### الفرضية الثانية:

1,2H. هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين العمل عن بعد وجودة وكفاءة العمليات في المنظمات.

تمت مقارنة القيمة الناتجة بالمتوسطات بالقيمة (3) على اعتبار أنها تمثل الحالة الطبيعية لأثر العمل عن بعد وجودة وكفاءة العمليات في المنظمات كما هو مبين بالجدول التالي:

### الجدول (11) حساب المتوسطات للعينة من حيث أثر العمل عن بعد وجودة وكفاءة العمليات في المنظمات

One-Sample Statistics		
أثر العمل عن بعد وجودة وكفاءة العمليات في المنظمات	N	Mean
يزيد من جودة المخرجات	220	3.12
يركز على لمخرجات والنتائج وليس على ساعات العمل	219	3.85
يرفع من العائد على ساعات العمل (ضيق الوقت بسبب العلاقات الاجتماعية خلال العمل)	220	3.60
يقلل من الاجتماعات الضائعة (التواصل بكفاءة)	219	3.47
يسهل من قياس أداء الموظفين (لأن الأداء مبني على المخرجات)	219	3.54
يضمن استمرارية الأعمال في حالة وقوع كارثة	219	4.16
يزيد من قدرة المنظمة على استقطاب الخبراء والمستشارين بكلفة أقل	220	3.68

Total	220	3.6 3
-------	-----	----------

الجدول (12) اختبار (T) لعينة واحدة لمحور أثر العمل عن بعد وجودة وكفاءة العمليات في المنظمات

One-Sample Test			
أثر العمل عن بعد وجودة وكفاءة العمليات في المنظمات	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
يزيد من جودة المخرجات	2.056	219	.041
يركز على لمخرجات والنتائج وليس على ساعات العمل	13.75 5	218	.000
يرفع من العائد على ساعات العمل (ضيق الوقت بسبب العلاقات الاجتماعية خلال العمل)	9.507	219	.000
يقلل من الاجتماعات الضائعة (التواصل بكفاءة)	7.221	218	.000
يسهل من قياس أداء الموظفين (لأن الأداء مبني على المخرجات)	8.532	218	.000
يضمن استمرارية الأعمال في حالة وقوع كارثة	21.61 9	218	.000
يزيد من قدرة المنظمة على استقطاب الخبراء والمستشارين بكلفة أقل	11.22 6	219	.000
Total	17.09 4	219	.000

للتحقق من صحة هذه الفرضية فإنه تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، حيث تبين النتائج المبينة في الجدول رقم (12) أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) في محور أثر العمل عن بعد وجودة وكفاءة العمليات في المنظمات، أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فنقول إنها علاقة دالة إحصائية، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل

الفرض البديل، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) كما رآه أفراد العينة في العلاقة بين العمل عن بعد وجودة وكفاءة العمليات في المنظمات.

ومن بيانات الجدول رقم (11) نجد أن المتوسط العام لمحور أثر العمل عن بعد على جودة وكفاءة العمليات في المنظمات قد بلغت قيمته (3.63) وهي تقع في المستوى المرتفع، أي ضمن الفترة (3.40 إلى 4.20)، وذلك حسب الجدول رقم (1) ميزان تقديري للفترات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نجد أنها تقع في المستوى المرتفع أيضاً ضمن الفترة (3.40 إلى 4.20)، جدول رقم (1)، ماعدا الفقرة يزيد من جودة المخرجات حيث بلغت قيمة المتوسط لها (3.12)، فإنها تقع في المستوى المتوسط في الفترة (2.60 إلى 3.39)، ربما بسبب ضعف القدرة على المراقبة المباشرة للمخرجات، وحدثة تطبيق آليات العمل عن بعد لدى العينة البحثية، وعدم تقييم جودة مخرجاتها كون هذا البحث قد تم إعداده خلال فترة الحظر، وانتشار جائحة كورونا.

**الاستنتاج:** يوجد أثر بنسبة مرتفعة للعمل عن بعد على جودة وكفاءة العمليات في المنظمات، بدليل ارتفاع متوسط القبول والموافقة، مما يشجع المنظمات على العمل عن بعد في مختلف الظروف، ولا بد لمنظمات الأعمال من إعادة النظر في منهجية وإجراءات تحسين جودة المخرجات أثناء تطبيق برنامج العمل عن بعد، وعلى المنظمات بناء نظام للمتابعة والتقييم لبرامج العمل عن بعد بحيث يكون متوسط القبول مرتفع وتصبح أكثر قدرة على ضبط جودة المخرجات لا سيما في فترات الأزمات التي تلزم المنظمات بالعمل عن بعد بشكل خاص.

### الفرضية الثالثة:

1,3H. هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين العمل عن بعد وكفاءة الموظفين في المنظمات.

تمت مقارنة القيمة الناتجة بالمتوسطات بالقيمة (3) على اعتبار أنها تمثل الحالة الطبيعية لأثر العمل عن بعد وكفاءة في الموظفين في المنظمات كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول (13) حساب المتوسطات للعينة من حيث أثر العمل عن بعد وكفاءة الموظفين في المنظمات

One-Sample Statistics		
أثر العمل عن بعد وكفاءة الموظفين في المنظمات	N	Mean
عدم إضاعة وقت الموظف في التنقل والمواصلات.	220	4.22
خفض مصاريف الموظف في التنقل والمواصلات.	219	4.42
حماية الموظف من الضغط النفسي في التنقل والمواصلات.	220	4.05
حماية الموظف من حوادث السير.	218	4.26
حرية الموظف في تنظيم وإدارة الوقت والعمل المرن.	220	3.91



العمل عن بعد يعتبر خالي من التوتر الإداري (stress free).	220	3.49
ارتفاع إنتاجية الموظف في ظل أجواء الأسرة.	219	3.01
Total	220	3.90

الجدول (14) اختبار (T) لعينة واحدة لمحور أثر العمل عن بعد وكفاءة الموظفين في المنظمات

One-Sample Test			
أثر العمل عن بعد وكفاءة الموظفين في المنظمات	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
عدم إضاعة وقت الموظف في التنقل والمواصلات.	22.516	219	.000
خفض مصاريف الموظف في التنقل والمواصلات.	29.948	218	.000
حماية الموظف من الضغط النفسي في التنقل والمواصلات.	16.789	219	.000
حماية الموظف من حوادث السير.	21.418	217	.000
حرية الموظف في تنظيم وإدارة الوقت والعمل المرن.	15.766	219	.000
العمل عن بعد يعتبر خالي من التوتر الإداري ( stress free).	6.074	219	.000
ارتفاع إنتاجية الموظف في ظل أجواء الأسرة.	0.121	218	.904
Total	20.858	219	.000

للتحقق من صحة هذه الفرضية فإنه تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، حيث تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (14) أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) البالغة (0.000) في محور أثر العمل عن بعد وكفاءة الموظفين في

المنظمات، أقل من مستوى الدلالة ( $0.05=a$ ) فنقول إنها علاقة دالة إحصائياً، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) بحسب رأي أفراد العينة في العلاقة بين العمل عن بعد وجودة وكفاءة الموظفين في المنظمات.

إلا أنه يلاحظ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) للفقرة (ارتفاع إنتاجية الموظف في ظل أجواء الأسرة) والتي تبلغ ( $0.904$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05=a$ ) ونقول إنها علاقة ليست دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة المذكور برأي أفراد العينة في العمل عن بعد وأثره على ارتفاع إنتاجية الموظف في ظل أجواء الأسرة.

ومن معطيات الجدول رقم (13) فإن المتوسط العام لمحور أثر العمل عن بعد كفاءة الموظفين في المنظمات والتي بلغت قيمته ( $3.90$ ) يقع في المستوى المرتفع، أي ضمن الفترة ( $3.40$  إلى  $4.20$ )، وذلك حسب الجدول رقم (1) ميزان تقديري للفترات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نجد أنها تقع في المستوى المرتفع أيضاً ضمن الفترة ( $3.40$  إلى  $4.20$ )، جدول رقم (1)، ماعدا الفقرة ارتفاع إنتاجية الموظف في ظل أجواء الأسرة، حيث بلغت قيمة المتوسط لها ( $3.01$ )، فإنها تقع في المستوى المتوسط في الفترة ( $2.60$  إلى  $3.39$ )، ربما بسبب ضعف قدرة الموظفين على التوفيق بين أجواء الأسرة والعمل في المنزل، وهنا يبدو أثر العمل عن بعد في المنزل حصراً، ولا يستطيع الموظف الخروج للعمل في مكان آخر مثل النوادي، والمكتبات، والمقاهي، وخلال السفر بسبب جائحة كورونا.

**الاستنتاج:** يوجد أثر بنسبة مرتفعة للعمل عن بعد على كفاءة الموظفين في المنظمات، بدليل ارتفاع متوسط القبول والموافقة وهذا يشجع العمل عن بعد في الظروف الطبيعية، ولا بد لمنظمات الأعمال من إعادة النظر في إدارة العمل عن بعد خصوصاً في الأزمات والكوارث حيث لا يستطيع الموظف الخروج من المنزل كالحالة التي أدت إلى ذلك في ظروف انتشار فيروس كورونا، وعلى سبيل المثال المرونة في إدارة الوقت، أو إجراء تدريبات للموظفين تجعلهم قادرين على التوفيق بين جو الأسرة والعمل، بحيث يكون متوسط القبول مرتفع وتصبح منظمات أكثر قدرة على الإنجاز والاستفادة من ميزات العمل عن بعد في الظروف الصعبة فضلاً عن الظروف الطبيعية.

#### الفرضية الرابعة:

**1,4H.** هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05= \alpha$ ) بين العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات.

تمت مقارنة القيمة الناتجة بالمتوسطات بالقيمة (3) على اعتبار أنها تمثل الحالة الطبيعية لأثر العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات كما هو مبين بالجدول التالي:

**الجدول (15) حساب المتوسطات للعينة من حيث أثر العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات**

One-Sample Statistics		
أثر العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات	N	Mean
يساهم في خفض انبعاثات الكربون بسبب التنقلات.	220	4.15
يقلل من معدل استهلاك الطاقة في المنشآت.	219	4.24
المساهمة في خفض الاختناقات المرورية.	220	4.40
يساهم في خفض الحوادث المرورية.	220	4.34
المساهمة في خفض الضغط على البنية التحتية للنقل والمواصلات والعقارات.	220	4.27
Total	220	4.27

**الجدول (16) اختبار (T) لعينة واحدة لمحور أثر العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات**

One-Sample Test			
أثر العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
يساهم في خفض انبعاثات الكربون بسبب التنقلات.	18.98 7	219	.000
يقلل من معدل استهلاك الطاقة في المنشآت.	21.44 3	218	.000
المساهمة في خفض الاختناقات المرورية.	30.98 6	219	.000
يساهم في خفض الحوادث المرورية.	26.87 7	219	.000
المساهمة في خفض الضغط على البنية التحتية للنقل والمواصلات والعقارات.	27.14 3	219	.000
Total	30.60 0	219	.000

للتحقق من صحة هذه الفرضية فلقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، حيث تبين النتائج المبينة في الجدول رقم (16) أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) البالغة (0.000) في محور أثر العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات، أقل من مستوى الدلالة ( $0.05=a$ ) فنقول إنها علاقة دالة إحصائياً، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) كما رأه أفراد العينة في العلاقة بين العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات.

ومن بيانات الجدول رقم (15) فإن المتوسط العام لمحور أثر العمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات والتي بلغت قيمته (4.27) يقع في المستوى المرتفع جداً، أي ضمن الفترة (4.20 الى 5.00)، وذلك حسب الجدول رقم (1) ميزان تقديري للفترات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نجد أنها جميعها تقع في المستوى المرتفع والمرتفع جداً، حيث تتراوح قيمة المتوسطات لها بين (4.15 - 4.40)، وهذا دليل على ارتفاع نسبة القبول والموافقة بأن العمل عن بعد يزيد من قدرة المنظمات على المحافظة بيئة عمل مستدامة.

**الاستنتاج:** تبين أنه يوجد أثر بنسبة مرتفعة جداً للعمل عن بعد والاستدامة البيئية للمنظمات، بدليل ارتفاع متوسط القبول والموافقة، وهذا يشجع منظمات على العمل عن بعد في الظروف الطبيعية فضلاً عن الظروف الحرجة، من أجل المحافظة على بيئة مناسبة ومستدامة للعمل.

#### الفرضية الخامسة:

$1,5H$ . هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05= \alpha$ ) بين العمل عن بعد وخفض التكاليف التشغيلية في المنظمات.

تمت مقارنة القيمة الناتجة بالمتوسطات بالقيمة (3) على اعتبار أنها تمثل الحالة الطبيعية لأثر العمل عن بعد وخفض التكاليف التشغيلية في المنظمات كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول (17) حساب المتوسطات للعينة من حيث أثر العمل عن بعد وخفض التكاليف التشغيلية في المنظمات

One-Sample Statistics		
أثر العمل عن بعد وخفض التكاليف التشغيلية في المنظمات	N	Mean
انخفاض مصاريف السفر والتنقلات.	220	4.29
انخفاض مصاريف الماء والكهرباء.	220	4.26
انخفاض مصاريف التدفئة أو التبريد.	220	4.29
انخفاض مصاريف الصيانة والنظافة.	219	4.26

انخفاض مصاريف القرطاسية واللوازم.	220	4.05
انخفاض مصاريف الضيافة والاجتماعات.	220	4.34
انخفاض تعويضات إصابات العمل.	218	3.98
Total	220	4.20

الجدول (16) اختبار (T) لعينة واحدة لمحور أثر العمل عن بعد وخفض التكاليف التشغيلية في المنظمات

One-Sample Test			
أثر العمل عن بعد على خفض التكاليف التشغيلية في المنظمات	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
انخفاض مصاريف السفر والتنقلات.	28.384	219	.000
انخفاض مصاريف الماء والكهرباء.	25.457	219	.000
انخفاض مصاريف التدفئة أو التبريد.	27.093	219	.000
انخفاض مصاريف الصيانة والنظافة.	27.244	218	.000
انخفاض مصاريف القرطاسية واللوازم.	18.283	219	.000
انخفاض مصاريف الضيافة والاجتماعات.	28.611	219	.000
انخفاض تعويضات إصابات العمل.	16.162	217	.000
Total	30.608	219	.000

للتحقق من صحة هذه الفرضية فإنه تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، حيث تبين النتائج المبينة في الجدول (18) أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) البالغة (0.000) في محور أثر العمل عن بعد على خفض التكاليف التشغيلية في المنظمات، أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فنقول إنها علاقة دالة إحصائياً، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) كما رآه أفراد العينة في العلاقة بين العمل عن بعد وخفض التكاليف التشغيلية في المنظمات.

ومن معطيات الجدول رقم (17) يتبين أن المتوسط العام لمحور أثر العمل عن بعد وخفض التكاليف التشغيلية في المنظمات والتي بلغت قيمته (4.20) يقع في المستوى المرتفع جداً، أي ضمن الفترة (4.20 الى 5.00)، حسب الجدول رقم (1) ميزان تقديري للفترات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة في الجدول رقم (17) نجد أنها جميعها تقع في المستوى المرتفع والمرتفع جداً، حيث تتراوح قيمة المتوسطات لها بين (3.98 - 4.34)، وهذا دليل على ارتفاع نسبة القبول والموافقة بأن العمل عن بعد يزيد من قدرة المنظمات على خفض التكاليف التشغيلية في المنظمات.

**الاستنتاج:** يوجد أثر بنسبة مرتفعة جداً للعمل عن بعد وخفض التكاليف التشغيلية في المنظمات، بدليل ارتفاع متوسط القبول والموافقة وهذا يشجع منظمات على العمل عن بعد في الظروف الطبيعية فضلاً عن الظروف الاستثنائية، وذلك من أجل خفض التكاليف التشغيلية لديها.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

تبين إن العمل عن بعد نظام عمل مستدام اقتصادياً، واجتماعياً، وبيئياً وليس فقط حل مؤقت لمواجهة الأزمات. إن قطاع الخدمات من أكثر القطاعات الاقتصادية التي يمكن أن تستخدم نظام العمل عن بعد، وتستفيد من مزاياه المتعددة.

تبين أن أغلب المنظمات غير الحكومية قد استخدمت نظام العمل عن بعد، وبالذات في الدوائر الإدارية، والبحثية، والدراسات، وغيرها من الدوائر في تلك المنظمات.

أن العمل عن بعد يزيد من الولاء المؤسسي في المنظمات، وهذا يشجع المنظمات على العمل عن بعد في الظروف الطبيعية فضلاً عن الظروف الاستثنائية.

وجد أثر بنسبة مرتفعة للعمل عن بعد على رفع جودة وكفاءة العمليات في المنظمات.

هنالك أثر بنسبة مرتفعة للعمل عن بعد على كفاءة الموظفين في المنظمات.

يساهم العمل عن بعد بنسبة مرتفعة في الاستدامة البيئية للمنظمات.

أدى العمل عن بعد على خفض التكاليف التشغيلية في المنظمات، وبشكل ملموس.

### التوصيات:

1. على المنظمات بناء نظام للمتابعة والتقييم لبرامج العمل عن بعد يشمل أداء الموظفين، ومخرجاتهم.
2. لا بد للمنظمات من وضع سياسات محددة ومعلنة، وإجراءات تنفيذية، وتنظيمية مرنة لإدارة العمل عن بعد وتشمل على سبيل المثال لا الحصر توفير الحاسوب والأدوات المكتبية والقرطاسية، وتكاليف الربط على شبكة الإنترنت، المرونة في إدارة الوقت، وإجراء تدريبات للموظفين تجعلهم قادرين على التوفيق بين جو الأسرة والعمل عن بعد، وضع أسس حماية بيانات المنظمات وملكيته الفكرية، سياسات واضحة لإصابات العمل وتحديد المسؤولية والتغطية، وغيرها من القضايا المتعلقة بحقوق المنظمة والموظف الذي يعمل عن بعد.
3. ضرورة تطوير منهجيات وإجراءات كفؤة لتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة بحيث تصبح المنظمات الاقتصادية، والإنسانية أكثر قدرة على الاستجابة لتلك الفئة.



## المراجع

## المرجع العربية

أبو ماضي تسنيم (2015) تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة تحديات ومستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

الجمعة عبد الله، وآخرون (2015) العمل عن بعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة (دراسة من منظور تقني في تنمية المجتمع المحلي).

الجمعة، عبد الله، وآخرون (2015) العمل عن بعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة في تنمية المجتمع المحلي (دراسة من منظور تقني)، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثالث، العدد الثامن.

حبشة، فاطمة، التوظيف عن بعد، لماذا تلجأ الشركات الناشئة إلى التوظيف عن بعد والاعتماد على

المستقلين، ص 13-17، متاح على الرابط ([https://liverarabe.blogspot.com/2019/03/blog-post\\_17.html](https://liverarabe.blogspot.com/2019/03/blog-post_17.html))

عز، عبد الفتاح (2008) مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، جدة، دار خوارزم العلمية للنشر.

كتانة، مصطفى (2009) التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

نجم، على (2018) قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزهر - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الاقتصاد.

اليافي والعمري (2013) الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 29، عدد 2، دمشق- سوريا.

## المراجع الانجليزية

Bailey, d. E., & kurland, n. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, 23, 383–400. Retrieved from [http://www.csun.edu/~nkurland/pdfs/job\\_bailey\\_kur\\_tcg\\_2002.pdf](http://www.csun.edu/~nkurland/pdfs/job_bailey_kur_tcg_2002.pdf)

Christina r. Green, 2019, examining the effects of negative work outcomes on telecommuting, p7, a thesis for master degree, middle Tennessee state university.

Cooper, c. D., & kurland, n. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of organizational behavior*, 23, 511–532. <https://doi.org/10.1002/job>.

Gajendran, r. S., harrison, d. A., & delaney-klinger, k. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via ideals and job resources. *Personnel psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>.

Global Workplace Analytics, 2017, state of telecommuting in the u.s. Employee workforce.

Kurland, n. B., & bailey, d. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80016-9)

lim, v. K. G., & teo, t. S. H. (2000). To work or not to work at home. *Journal of managerial psychology*, 15(6), 560–586.

Loubier andrea, 2017, benefits of telecommuting for the future of work, *Forbes journal* 20,2017.

Martino, Vittorio, wirth, linda (1990), telework: anew way of working and living, international labor review, vol 129, no5p8.

Mccloskey, d. W., & Igbaria, m. (2003). Does “out of sight” mean “out of mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. Information resources management journal, 16(2), 19-34.

Sekaran, uma, (2003), *research methods for business*, fourth edition, john Wiley & sons, Inc.

Shaf Zadeh k. R., and others,2007, costs and benefits of home-based telecommuting: a monte Carlo simulation model incorporating telecommuter, employer, and public sector perspectives, journal of infrastructure systems © asce / march 2007 / 25.