

مساهمة العمل عن بعد في استمرار نشاط المؤسسات خلال أزمة كوفيد 19

فاطمة بن سليمان *

ملخص : شكلت أزمة كوفيد-19 منعطفا رئيسيا في عالم الأعمال، وخاصة في مجال العمل والتشغيل، ذلك أن القيود التي فرضتها الأزمة عبر تطبيق الإجراءات الاحترازية والالتزام بالتدابير الصحية، صعبت أداء المهام بالشكل المعتاد من مقر المؤسسات، فقد فرضت ضرورة اللجوء إلى العمل عن بعد كحل للموازنة بين استمرارية الإنتاج وتقديم الخدمات وبين الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أزمة كوفيد-19 وتداعياتها خاصة في مجال العمل، وكذا تقديم معلومات حول العمل عن بعد واستعراض بعض التجارب الدولية في تطبيق هذا النمط من الأعمال، وقد توصلت الدراسة إلى أن العمل عن بعد من أفضل الحلول لاستمرارية نشاط المؤسسات خلال الأزمات لما يقدمه من مرونة في أداء المهام، لكنه لا يصلح كنمط دائم فهو يخلق نوع من العزلة الاجتماعية للموظف، ويجعله غير قادر على تنظيم الوقت أو التوفيق بين مهام الحياة الخاصة وبين استمرارية العمل دون انقطاع من المنزل.

الكلمات المفتاحية : أزمة كوفيد-19، العمل عن بعد، تجارب دولية.

تصنيف JEL: J08، F53، H12 .

The Contribution of Teleworking to the Continuation of Enterprises Activity During the COVID-19 Crisis

Abstract:

The COVID-19 crisis was a major turning point in the business world, particularly in the area of work and employment. The constraints imposed by the crisis through the application of precautionary measures and the observance of health measures made it difficult to perform tasks in the normal form of corporate headquarters. It imposed the need to resort to Teleworking as a solution to balance the continuity of production and service with maintaining the health and safety of staff. Therefore this study aims to highlight the COVID-19 crisis and its repercussions, especially in the field of work, as well as providing information about Teleworking and reviewing some international experiences in implementing this type of work. The study concluded that Teleworking is one of the best solutions to the continuity of enterprises activity during crises because of there flexibility provides in performing tasks, but it does not serve as a permanent pattern because it creates a kind of social isolation for the employee and makes him unable to organize time or reconciling private life tasks with uninterrupted work continuity from home

Keywords: COVID-19 crisis, Teleworking, International experiences.

JEL Classification : J08, F53, H12

* طالبة دكتوراه ل م د، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، البريد الإلكتروني fatma.benslimane@univ-ouargla.dz

1. مقدمة

لقد شهد أواخر 2019 وبداية 2020 تغيرات كبيرة على كل الأصعدة، حيث تعرض العالم إلى أكبر وأخطر أزمة على مر التاريخ، فقد أدى ظهور فيروس كورونا المستجد أو ما يعرف بأزمة كوفيد-19 إلى شلل عام أصاب كل نواحي الحياة، الصحية، والاجتماعية، والاقتصادية، فذلك الانتشار الواسع والسريع لهذا الفيروس دفع منظمة الصحة العالمية لاعتباره وباء عالمي، وتبعاً لذلك طبقت إجراءات الإغلاق فتم تقييد السفر، وفرض البقاء في المنازل مما انعكس على إجراءات وطرق مزاوله العمل، فأثر على سيرورة نشاط المؤسسات التي لجأت لإيجاد سبل تكفل لها الحفاظ على الإنتاجية وتسيير الخدمات لربائتها، مع ضمان رضا الموظفين، ومن بين تلك السبل التي فرضتها الأوضاع الحالية هي العمل عن بعد. وتبعاً لذلك نطرح إشكالية البحث كالتالي: كيف ساهم العمل عن بعد في استمرار نشاط المؤسسات خلال أزمة كوفيد-19؟

والتي تتفرع إلى التساؤلات الآتية:

1. ما هو العمل عن بعد وما إيجابياته ومتطلباته؟
2. ما هي أزمة كوفيد 19؟ وما آثارها على مجال العمل؟
3. ما هي الدروس المستفادة من تجارب المؤسسات في تفعيل العمل عن بعد؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: العمل عن بعد من أبرز الطرق المساعدة على استمرار العمل خلال الأزمات خاصة أزمة كوفيد 19.

أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء حول العمل عن بعد وواقع تطبيق هذا النمط من الأعمال من قبل المؤسسات.
 2. تقديم صورة حول تداعيات أزمة كوفيد-19 في مجال العمل.
 3. الخروج بنتائج ودروس من تجارب المؤسسات في ظل أزمة كوفيد-19.
- المنهج المتبع:** لتحقيق أغراض الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعد الأنسب، من أجل وصف أزمة كوفيد-19 وتداعياتها وكذا العمل عن بعد، واستخدام هذا النمط من العمل كأحد الحلول لهذه الأزمة، بالاعتماد على جملة من المراجع والدراسات باللغتين العربية والأجنبية التي دارت حول الموضوع؛ حيث تم تقديم إطار مفاهيمي للعمل عن بعد ومتطلباته في البداية ثم تم التعرض لأزمة كوفيد 19 وآثارها في مجال العمل، وفي الأخير تم استعراض بعض التجارب الناجحة في تفعيل العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد 19.

2. الدراسات السابقة

دراسة (فتان، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أزمة كوفيد 19 من خلال الأبعاد التالية (الإغلاق والتباعد الاجتماعي) على انعدام الأمن الوظيفي في المؤسسات الخاصة بولاية تلمسان، وهي دراسة تحليلية حيث اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة قدرها 108 فرد، وتم استخدام برنامج **SPSS** لتحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن التدابير المصاحبة لأزمة كوفيد 19 أدت إلى زيادة انعدام الأمن الوظيفي، حيث كان تأثير بعد "الإغلاق" قوي، أما "التباعد الاجتماعي" فكان تأثيره ضعيف رغم أنه زاد من حالة تصور انعدام الأمن الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشري خلال الأزمات الوبائية، وتوجيه الجهود لتخفيف انعدام الأمن الوظيفي، وضرورة اهتمام المنظمات بإدارة الأزمات.

دراسة (آدم، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العمل عن بعد وريادة الأعمال ودورها في خلق فرص العمل في شركة سكر كنانة بالسودان مع استعراض بعض التجارب الدولية الناجحة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية قدرت ب 30 موظف من بين 100 موظف، واعتمد على برنامج **SPSS** لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن المبادرة والاستفادة من الموارد المتاحة وكذا التجارب الرائدة تساهم في خلق فرص العمل، وأن ريادة الأعمال والعمل عن بعد لهما دور رئيسي في خلق فرص العمل، حيث العمل عن بعد يجعل الفرد قادر على التحكم في قراراته ومسؤول عن نفسه، كما أنه يساهم في إحداث التوازن بين الحياة الاجتماعية والمهنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير البنى التحتية والوسائل التقنية اللازمة للعمل عن بعد، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والمخاطرة لتنفيذ مشاريع العمل عن بعد.

دراسة (بلال و المسهلي، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بعد على كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا في القطاع الحكومي بمحافظة ظفار في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت 180 موظف من مكتب وزير الدولة، ووزارة العمل بمحافظة ظفار وبلدية ظفار، وقد نتج عن الدراسة أن هناك توفر لكل أبعاد العمل عن بعد من ثقافة تنظيمية داعمة، وكذلك العنصر البشري يتم تدريبه وتشجيعه على هذه الآلية، وأيضاً توفر التقنيات الحديثة المناسبة، إضافة إلى الاستعداد الجيد للمؤسسات الحكومية لمواجهة الأزمات منها أزمة كورونا، كما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (العنصر البشري، الثقافة التنظيمية، التقنيات الحديثة) على كفاءة الأداء الوظيفي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأزمات على كفاءة الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات وإنشاء إدارات خاصة لمواجهة الأزمات.

دراسة (Belzunegui-Eraso و Erro-Garcés، 2020)

حاولت هذه الدراسة تحليل تطبيق آلية العمل عن بعد كممارسة تحقق الأمان في مواجهة أزمة كوفيد 19 وما ترتب عنها، حيث ذهبت هذه الدراسة إلى تفسير الشق الأمني في تبني العمل عن بعد وبالتالي هي توسع للدراسات السابقة التي ركزت على الشق القانوني والبيئي، وقد تم الاعتماد على قواعد البيانات لمجموعة من الشركات الدولية التي طبقت العمل عن بعد كإجراء لمواجهة أزمة كوفيد 19، وقد أوضحت الدراسة كيف أن هذه الشركات استخدمت العمل عن بعد لضمان

سلامة وأمن موظفيها وبالتالي ضمان استمرارية نشاطها الاقتصادي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الدراسات المستقبلية حول جوانب الأمان التي يوفرها العمل عن بعد.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسات السابقة بالتنوع من حيث البيئة والمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات من استبانة وقواعد البيانات، كما تميزت بالحدثة حيث امتدت من الفترة 2019 إلى 2022، وقد ركزت أغلبها على تشخيص واقع العمل عن بعد وإبراز دوره في ضمان استمرارية العمل وأثره على الأداء في ظل أزمة كوفيد-19 مثل دراسة (آدم، 2019) ودراسة (بلال و المسهلي، 2022) ودراسة (Belzunegui-Eraso و Erro-Garcés، 2020)، أما دراسة (فتان، 2022) فركزت على تأثير أزمة كوفيد 19 وما ترتب عنها على انعدام الأمن الوظيفي، في حين ذهبت دراسة (Belzunegui-Eraso و Erro-Garcés، 2020) إلى إبراز دور العمل عن بعد في تحقيق الأمن الوظيفي، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغيرات المدروسة رغم اختلاف الأسلوب.

3. الإطار النظري للدراسة

3.1 العمل عن بعد المفهوم والمتطلبات:

3.1.1 مفهوم العمل عن بعد:

ظهر العمل عن بعد لأول مرة في شركات الحاسوب في مدينة بوسطن الأمريكية عام 1957، حيث استخدمه خبراء المعلوماتية لإرسال تقاريرهم من أي مكان في المدينة (سكيل، 2021، صفحة 1834). وقد قام بعدها المهندس جاك نيلز بالتنبيه لإمكانية اللجوء للعمل عن بعد كحل للأفراد الغير قادرين على الوصول لمكاتبهم وذلك لمباشرة أعمالهم من أي مكان ووقت، وراودته هذه الأفكار عندما كان في ازدحام مروري في لوس أنجلوس عام 1973، وقد طور مفهوم العمل عن بعد كل من "كورلاند وييلي" في 1999 حيث حددوا أربع أنواع له في الولايات المتحدة الأمريكية وهي أولا العمل عن بعد، ثانيا مكاتب الأقمار الصناعية، ثالثا مراكز العمل في الحي (الجوار)، رابعا العمال المتنقلون. (Bran & All،

2022, pp. 126-127)

وقد عرف العمل عن بعد حسب تقرير المفوضية الأوروبية بأنه عمل أنجز لصاحب العمل أو العملاء الذين يستخدمون الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ولا سيما في مكان غير مكان العمل التقليدي (KLOPOTEK, 2017, p. 40)

كما عرف بأنه العمل من أي مكان وفي أي زمان، وهو يمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والوسائل الإلكترونية كأجهزة الكمبيوتر المحمولة أو المكتبية، وكذا الهواتف الذكية، واللوحات الإلكترونية، لأداء المهام خارج مقرات العمل. (سكيل، 2021، صفحة 1835)

3.1.2 أنواع العمل عن بعد:

هناك أنواع عدة للعمل عن بعد ومختلفة باختلاف الوسائل المستخدمة وكذلك باختلاف طبيعة العمل والمهام الموكلة للعامل، وقد تعددت آراء الباحثين في ذلك أيضا ويمكن ذكر بعضها كالآتي: (de Vries, Tummers, & Bekkers, 2019, p. 573)

1. العمل عن بعد من المنزل: بحيث يتم تنفيذ واجبات ومهام العمل من المنزل.
2. العمل من خلال المكاتب المتنقلة: أي العمل من خلال مكاتب بعيدة عن المكاتب الرئيسية ومقر العمل الرئيسي.
3. العمل عن بعد عبر الهاتف: وهو العمل عن بعد الذي يزاوله الأشخاص الذين يتضمن عملهم السفر أو يقضون أوقات العمل داخل الأماكن أو المباني التي تخص العملاء.

2.1.3 فوائد وإيجابيات العمل عن بعد:

يزيد العمل عن بعد من درجة المرونة في أداء المهام، والقدرة على العمل من أي مكان، وتقليل معدلات السفر، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية لعدم اضطراب الشخص لمغادرة المنزل وهذا في حالة عدم استمراره لمدة طويلة، كما يساهم في التقليل من التكاليف الإدارية (Bran & All, 2022, p. 126). كما يساعد العمل عن بعد في تقليل استهلاك الوقود، والتخفيف من الازدحام المروري وبالتالي التقليل من التلوث، وكذا تقليل التكاليف المالية (عبد الله و عبد الرزاق، 2021، صفحة 160).

وقد قسم كل من "Eric Ansong, Richard Boateng" إيجابيات العمل عن بعد من ناحية الفرد العامل ومن ناحية المنظمة: (Ansong & Boateng, 2017, pp. 2-3)

إيجابيات العمل عن بعد بالنسبة للفرد العامل:

- تخفيض تكاليف التنقل لعدم اضطراب العامل للذهاب يوميا لمقر العمل.
- فرصة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة في المنزل.
- توفير حياة اجتماعية أفضل، وضغوط أقل.
- زيادة وتحسين القدرة على إدارة الوقت، والمرونة في ساعات العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي والحماس بسبب ما يوفره من حرية واستقلالية للعامل.

إيجابيات العمل عن بعد بالنسبة للمنظمة:

- زيادة إيرادات المنظمات، والرفع من الإنتاجية.
- تقليل التغيب عن العمل، وتقليل معدل دوران العمل.
- تقليل التكاليف المرتبطة بمساحات المكاتب.
- عموما يساهم في زيادة فعالية الأداء للمنظمات.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن العمل عن بعد يؤثر بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين ووجدوا أن حوالي 64% من الموظفين إذا استطاعوا مواصلة العمل عن بعد سيرفضون حتى زيادة 20% من الراتب؛ إضافة إلى ذلك فإن متوسط العاملين عن بعد بدوام كامل في الولايات المتحدة الأمريكية بإمكانهم الحصول على زيادة في الراتب مقدرة ب 8400 دولار سنويا

بسبب انخفاض النفقات المخصصة للسيارات، والملابس، والتأمين الصحي، والمطاعم، ومواقف السيارات. (Baard &

Thomas, 2010, p. 3)

❖ سلبيات العمل عن بعد:

رغم الإيجابيات الكبيرة للعمل عن بعد إلا أنه لا يخلو من وجود تأثيرات سلبية خاصة على الفرد حيث يزيد من الشعور بالعزلة وقد يسبب الاكتئاب خاصة للعمال الأكثر احتياجا للجانب الاجتماعي، كما يؤثر سلبا على حياة الأشخاص الذين لديهم أطفال صغار من خلال التأثير على الصحة والتطوير المهني والإنتاجية، وزيادة على وجود عدد كبير من المشتتات منها المكالمات الهاتفية أو الزيارات. (Ahmadi, Helms, & Ross, 2000, p. 87)

إضافة إلى التحديات المتعلقة بالأمن المعلوماتي، ومختلف المشاكل والمخاطر التي يسببها العمل الإضافي (Bran & All, 2022, p. 126)

❖ متطلبات العمل عن بعد:

تنقسم إلى مهارات يجب أن يمتلكها الموظف لينجح في ممارسة العمل عن بعد، وإلى وسائل وإمكانيات توفرها المنظمات لتسهيل القيام بالأعمال خارج مقراتها الرسمية، ومن ناحية المهارات الفردية فيجب أن يمتلك الموظف مرونة عالية وقدرة على التواصل مع الآخرين، وأن يتقن استخدام الوسائط الإلكترونية والتكنولوجيا عموما ليؤدي مهامه بشكل جيد، وأن يكون له قدرة على التحفيز الذاتي لعدم وجود احتكاك مباشر ومستمر مع المشرفين والمسؤولين، بالإضافة إلى القدرة على تنظيم الوقت ليحصل على إنتاجية أفضل دون الحاجة إلى بذل جهود تفوق طاقته.

ومن جهة المنظمة فعليها توفير شبكات افتراضية خاصة، وتكنولوجيا متطورة وانترنت عالية التدفق، وأجهزة إلكترونية حديثة، وأنظمة حماية المعلومات عالية الجودة وقوية، بالإضافة إلى تدريب العاملين على تقنيات العمل عن بعد وتدريب القادة على مهارات إدارة الفرق الافتراضية ودعم العمل الجماعي، وتوفير برامج رعاية صحية خاصة من الناحية النفسية.

وقد اقترح كل من Baruch & Nicholson أربعة عوامل يجب توفرها وبشكل متزامن لتفعيل العمل عن بعد وهي:

(Baruch, 2001, pp. 117-118)

1. الوظيفة: طبيعة العمل وملاءمة التكنولوجيا لهذا العمل.
2. المنظمة: مدى دعم ثقافة المنظمة لآلية العمل من المنزل من حيث استعداد ورغبة وقدرة الإدارة على الثقة في العاملين عن بعد.
3. واجهة العمل من المنزل: وتشمل عوامل متعددة منها جودة العلاقات الأسرية ومختلف المرافق المتاحة وكذلك المساحة المادية المتوفرة لأداء العمل من المنزل.
4. الفرد: من حيث مدى تناسب العمل عن بعد مع سلوكيات الفرد والعادات، والقيم، والمبادئ، وكذلك صفاته واحتياجاته.

❖ معوقات تطبيق العمل عن بعد:

إن العائق الرئيسي أمام تطبيق العمل عن بعد ونموه وتطوره في المنظمات حسب عدد من الباحثين على رأسهم نيلز الذي يعرف بأبو العمل عن بعد، هو إدارة المنظمة متمثلة في المدراء والمسيرين حيث يؤثر انعدام الثقة والعادات والسلوكيات التقليدية لهؤلاء المسيرين في عدم تقبل أو دعم العمل عن بعد، فهم في حاجة دائمة للشعور بوجود الموظف في مقر العمل وأن يكون تحت نظرهم، وبالتالي يقاومون التغيير ويعيقون تشكل مكاتب العمل الافتراضية. (Kowalski & Swanson, 2005, p. 239)

كما أن هناك عوامل أخرى يمكنها أن تعيق عملية تطبيق العمل عن بعد والاستفادة منه ونذكر منها: (Baard & Thomas, 2010, p. 3)

1. توفير المعدات وتأمين كل ما يتعلق بيئة العمل المنزلية؛
2. ضمان الأمن المتعلق بحركة البيانات ومختلف التجهيزات؛
3. توفير الدعم الفني للعاملين عن بعد؛
4. تأثير القوانين المحلية التي تسير وتحكم الأنشطة على مستوى المساكن الخاصة.

2.3 أزمة كوفيد 19:

1.2.3 فيروس كورونا:

تمثل فيروسات واسعة الانتشار ينجم عنها أمراض متفاوتة الخطورة تبدأ من نزلات البرد إلى أعراض أشد خطورة كمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد (السارس). أما كوفيد 19 فهو مرض ناتج عن فيروس كورونا المستجد -سارس-2، الذي اكتشفته منظمة الصحة العالمية لأول مرة في 31 ديسمبر 2019 في يوهان بجمهورية الصين الشعبية، بعدما تم الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي. (WHO, 2020)

2.2.3 الآثار المترتبة على كوفيد 19 في مجال العمل: (ILO, 2020, p. 3)

حسب منظمة العمل الدولية فإن الانتشار الواسع لوباء كورونا كوفيد 19، وما نجم عنه من اضطرابات في مجال الاقتصاد وأزمات في عالم الشغل، يمكنها أن تؤدي إلى:

- زيادة عدد العاطلين عن العمل في العالم بنحو 25 مليون شخص؛ حيث تشير التقديرات إلى أن هذه الزيادة ستراوح بين 5.3 مليون (السيناريو المتفائل) و 24.7 مليون (السيناريو المتشائم)، وهذا زيادة على عدد العاطلين في عام 2019 البالغ 188 مليون، وعند المقارنة بالأزمة المالية العالمية 2008-2009 فإن الزيادة في البطالة بلغت 22 مليون شخص.
- توقع زيادة كبيرة في حجم البطالة المقنعة بسبب تخفيض ساعات العمل والأجور.
- العمل الحر سيتأثر أيضا سلبا بسبب القيود المفروضة على حركة الأشخاص والسلع.
- توقع خسائر كبيرة في دخل العاملين بسبب تراجع عروض العمل والتوظيف، حيث تقدر الخسائر بـ 860 مليار دولار أمريكي و 3.4 تريليون دولار مع نهاية 2020، وهذا سينعكس على انخفاض القدرة الشرائية واستهلاك السلع والخدمات، مما يعود سلبا على قطاع الأعمال واقتصاديات الدول.

❖ السياسات التي ركزت عليها منظمة العمل الدولية لمكافحة تأثير أزمة Covid-19 على مجال العمل:

ومن جهتها منظمة العمل الدولية أصدرت مجموعة من السياسات والقوانين للتخفيف من حدة الآثار المترتبة من أزمة كوفيد-19 على مجال العمل على المستوى العالمي، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول (1) : السياسات التي وضعتها منظمة العمل الدولية لمكافحة Covid-19

دعم التوظيف والدخل	تحفيز الاقتصاد والطلب على العمل	حماية العاملين في مكان العمل
توسيع نطاق الحماية الاجتماعية للجميع	سياسات مالية نشطة	تعزيز إجراءات الصحة والسلامة المهنية تكييف ترتيبات العمل (مثل العمل عن بعد)
الاحتفاظ بالعمالة-عمل قصير الوقت، إجازة مدفوعة الأجر، والإعانات الأخرى	السياسة النقدية التيسيرية	منع التمييز والاستبعاد توفير إمكانية الوصول إلى الخدمات الصحية للجميع
الإعفاء المالي/ الضريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	دعم الإقراض والشؤون المالية لقطاعات محددة، بما في ذلك قطاع الصحة	توسيع نطاق الحصول على إجازة مدفوعة الأجر

Source: ILO Monitor COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses, 1st Edition, 18/03/2020,p 8

3.2.3 بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في ظل أزمة كوفيد-19: (عبد الباسط و سيدهم، 2021، صفحة 33)

- تفعيل الإجراءات الاحترازية لتحقيق التباعد الاجتماعي، منها إزاحة المكاتب عن بعضها، ووضع مسافات فاصلة، واستغلال كل المساحات التابعة للمنظمة؛
- استغلال الوسائط الإلكترونية والبرامج المختلفة لعقد الاجتماعات والمقابلات، وبالتالي تجنب اللقاء المباشر بين الموظفين؛
- تكييف أوقات العمل بما يتناسب مع الإجراءات الاحترازية، وجعلها أكثر مرونة لتخفيف الضغط على الموظفين؛
- زيادة التوعية بتقديم منشورات حول مخاطر أزمة كوفيد-19 وذلك بنشرها داخل وخارج أماكن العمل؛
- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال الضرورية لمزاولة العمل عن بعد؛
- ولتغطية الشواغر في مكان العمل الناجمة عن غياب العاملين بسبب الجائحة، وكذا لتغطية المهام غير الضرورية، يفضل إتباع سياسة التعيين المؤقت بالاعتماد على الاستقطاب الإلكتروني؛
- تكون عملية تقييم الموظفين عن بعد بناء على نتائج الأداء وليس على أوقات العمل والانضباط، وحث كل المستويات الإدارية على تطبيق ذلك.

3.3 استعراض بعض التجارب الناجحة في تفعيل العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد 19

لقد كان للعمل عن بعد دور كبير في مساعدة المؤسسات على زيادة إنتاجيتها وتقليص نفقاتها حتى قبل أزمة كوفيد 19، كما كان له دور كبير في ظهور وتطور المؤسسات الناشئة لصغار المستثمرين فليس هناك حاجة لوجود مقرات أو مباني ضخمة لتأسيس أي عمل، بل كل ما يحتاجه الشخص ليبدأ نشاطه هو توفر جهاز كمبيوتر مزود بخدمة الإنترنت، وقد استفادت من آلية العمل عن بعد حتى الشركات الكبرى خاصة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتسويق.

فمثلا شركة IBM حققت نتائج سريعة وهامة من خلال تبني العمل عن بعد حيث استطاعت رفع إنتاجيتها بمقدار 15%، كما تمكنت من تخفيض حوالي 40 إلى 60% من تكلفة مواقع العمل بسبب تطبيق العمل عن بعد والتداول على المكاتب حيث يتداول في المتوسط أربعة عمال على نفس المكتب. (Ahmadi, Helms, & Ross, 2000, p. 87)

وبعد ظهور أزمة كوفيد 19 لجأت أغلب المؤسسات الخاصة والعامة لتطبيق العمل عن بعد كحل وضرورة وليس كخيار وذلك لضمان استمرار تقديم الخدمات والمنتجات في ظل الإغلاق التام أو الجزئي الذي شهدته كل دول العالم وهذا طبعاً بمراعاة طبيعة العمل المقدم وطبيعة العاملين ومؤهلاتهم.

3.3.1 تجربة مصرف الاستثمار متعدد الجنسيات ومؤسسة الخدمات المالية (كندا): (ILO, 2020, pp. 41-42)

تأسس هذا البنك عام 1955 من اندماج بنك تورونتو الذي تأسس عام 1855، وبنك دومينيون الذي تأسس عام 1869، وهو يعد بنك استثماري لمجموعة BMO المالية ومقرها في مونتريال (كيبك في كندا)، حيث يبلغ عدد العاملين فيه حوالي 45000 شخص في جانفي 2020 فقط ما نسبته 5% منهم كانوا يعملون عن بعد قبل أزمة كوفيد-19، لكن بعد حدوث الأزمة تم تغيير وإعادة تقييم سياسات مكان العمل، حيث يتوقع أن حوالي 36000 موظف ما نسبته 80% سيخضعون لأساليب جديدة في العمل تجمع بين العمل المكتبي والعمل من المنزل مع استمرار ذلك حتى في انخفاض مستوى الجائحة.

❖ بعض الإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة خلال أزمة كوفيد-19:

- التركيز على إنشاء نموذج عمل مستدام من المنزل، يتضمن توفير تكنولوجيا متطورة ووسائل حديثة كالحواسيب المحمولة، السماعات الرأسية وغيرها للرفع من قدرة العاملين على الإنتاج عن بعد؛
- توفير شبكة خاصة افتراضية (VPN) للعاملين عن بعد خلال فترات العمل العادية مع زيادة التنسيق بين المدراء والعاملين لتقديم خدمات أفضل للزبائن والعملاء؛
- توفير قنوات رقمية منها (Response Hub) (الصفحة الداخلية للموظف)، و(On-the-GO) (صفحة المعلومات المحمولة) و(LinkedIn)؛
- الاستعانة بمستشاري الصحة النفسية والبدنية لمساعدة العاملين وتزويدهم بالحقائق حول هذه الأزمة، حيث استفاد منها أكثر من 10000 موظف؛

- إطلاق خدمة الرعاية الصحية الافتراضية وهي متاحة لجميع العاملين في كندا، الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة للتواصل مع أطباء وممرضات وممارسات وعلى مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع؛
- تطبيق تدابير الصحة المهنية كتوفير الأقنعة الواقية، وتركيب صفائح بلاستيكية شفافة من نوع زجاج البلسكي في مواقع العمل ليتواصل العاملون مع الجمهور بطريقة آمنة؛
- وفيما يخص العودة إلى العمل الطبيعي فتكون: تدريجية وعبر دفعات، وبعد التأكد من الاستعداد الجيد من كل النواحي أي من ناحية العامل، والمؤسسة وبيئة الأعمال والمحيط الخارجي، مع الأخذ بالاعتبار الموظفين شديدي التأثير بالجائحة.

3.3.2 تجربة المديرية العامة للإدارة والتوظيف العام (البرتغال): (ILO, 2020, pp. 42-43-44)

هي مديرية تابعة للقطاع العام، تتمتع باستقلالية إدارية ومن مهامها: دعم تحديد سياسات الإدارة العامة في البرتغال من إدارة الموارد البشرية، وتنظيم، وخطط التوظيف.

❖ بعض الإجراءات المتبعة من قبل هذه المديرية خلال أزمة كوفيد-19: وقد تم تطبيق إجراءات عدة منها ما

يخص الرعاية الصحية والأسرية، وظروف العمل.

أولاً- تنظيم أماكن العمل في حالة العمال الذين يتعذر أداء مهامهم من المنزل:

وذلك بتطبيق مسافات الأمان وإذا تعذر ذلك يتم اعتماد جداول زمنية للعمل خارج الذروة أو نمط جداول العمل المضغوطة، مع تقليل فترة العمل العادية بمقدار ساعة واحدة، وكذا تطبيق أسلوب العمل المتناوب.

ثانياً- فرض إلزامية العمل عن بعد لموظفي القطاع العام القادرين على مزاوله المهام من المنزل: ففي ماي 2020،

عمل 88% من موظفي المديرية من المنزل بدوام كامل وبضمان حصولهم على الأجور وبدلات وجبات الطعام كاملة،

باستثناء أصحاب الوظائف الأساسية الغير ممكن أداؤها عن بعد، كما عملت المديرية على تقييم الاحتياجات اللازمة

لأداء العمل عن بعد على نطاق واسع منها توفير الشبكة الخاصة الافتراضية (VPN).

تحديات ودروس مستفادة من هذه التجارب:

1. صعوبة توفير كل الظروف التكنولوجية الملائمة وفي فترة قصيرة؛
2. لم يحظى العمل عن بعد بمستوى قبول كبير رغم تطبيقه الفعلي؛
3. واجهت القادة تحديات كبيرة فيما يخص إدارة وتوجيه القوى العاملة عن بعد وكذا استمرارية تحفيزهم، وتجنب شعورهم بالعزلة الاجتماعية لأنهم يعملون من المنزل، وكل ذلك لضمان مستوى مقبول من الإنتاجية والخدمات كما كان سابقاً؛
4. تحديات أخرى متعلقة بمهارات القادة فيما يخص العمل الجماعي عن بعد، وكيفية التعامل مع الموظفين الأقل كفاءة، والفئات الأكثر عرضة للخطر ممن يعانون من أمراض مزمنة أو من تفوق أعمارهم 65 عاماً، الغير قادرين على مزاوله العمل في مقر المؤسسة؛
5. معاناة العاملين ذوي الأطفال الصغار أو الأهل المحتاجين للرعاية من ناحية مزاوله العمل من المنزل ولساعات طويلة دون انقطاع وتقديمهم تصريحات تلخص مشاكلهم ومعاناتهم؛

6. ومن ناحية إيجابية فقد ساعد نمط الإدارة بالأهداف المطبق من قبل الإدارة البرتغالية عام 2004 في مسألة تقييم الأداء للعاملين عن بعد في فترة الجائحة؛
7. الأثر الإيجابي لمجموعات الشبكات الاجتماعية خاصة على تطبيق واتساب من ناحية الحفاظ على تواصل الزملاء داخل القسم، وتجنب العزلة الاجتماعية، وتحسن الصحة النفسية؛
8. ومن ناحية أخرى أبدى بعض العاملين عن بعد رغبتهم في العودة إلى أماكن العمل، وإتباع النمط التناوبي على أساس يومين إلى ثلاثة أيام في الأسبوع؛

4. الخلاصة

استنتاجات حول العمل عن بعد في فترة أزمة كوفيد 19:

- الجاهزية والاستعداد قبل الأزمة أثرت بشكل كبير في استجابة العاملين وكذا المنظمات الحكومية والخاصة، فوجود تكنولوجيا متطورة وتدريب العاملين على استغلالها، وكذا توفر قواعد بيانات وشبكات افتراضية خاصة ساهمت في استمرار نشاط المنظمات والحفاظ على مناصب الشغل للعاملين فيها؛
- ساهم العمل عن بعد في تقليل كثافة المورد البشري في مواقع العمل مما ساعد في تطبيق الإجراءات الاحترازية؛
- واجهت المنظمات تحديات كبيرة عند تطبيق العمل عن بعد من ناحية الإشراف، والرقابة الافتراضية، والتواصل المستمر، وكيفية خلق الحافز الذاتي لدى العامل، لضمان معدلات جيدة من الإنتاجية؛
- والملاحظ من التجارب السابقة أن الكثير من العاملين كانوا متحمسين في البداية للعمل من المنزل لكن مع مرور الوقت شكل ذلك نوع من التشبع لديهم وأصبحوا غير قادرين على أداء العمل لساعات طويلة دون انقطاع خاصة ذوي الأطفال الصغار والمحتاجين للرعاية من كبار السن، فالعامل يقع تحت ضغط التوفيق بين متطلبات الأسرة والتركيز في عمله.

وفي الأخير وبعد كل ما سبق يمكن القول أن الاستعداد للأزمات لم يعد خيارا للمؤسسات أو الدول إنما أصبح ضرورة يفرضها الواقع، فلا يجب انتظار حدوث الأزمة للبحث عن الحلول، فأزمة كوفيد-19 كشفت الكثير من مواطن الضعف في البنيات التحتية للدول والمؤسسات، خاصة التي لا تزال تعمل وفق الأساليب التقليدية ولا تطبق التكنولوجيا بشكل ملموس، حيث ساهمت القيود والإجراءات التي فرضتها الأزمة في تغيير أساليب العمل والتوظيف وأثرت على فرص العمل، فزادت من حدة المنافسة ورفعت من شروط التوظيف، فلا يهم الآن تواجد العامل بشكل دائم في مقر عمله والالتزام بمواعيد العمل، إنما الأهم هو قدرته على التكيف مع الظروف الطارئة ومستوى الإنجاز والكفاءة والفعالية في أداء المهام. كما أنها طرحت إشكالية كبيرة لدى المؤسسات تتمثل في كيفية الرفع من قدرات ومهارات القادة لديها للتواصل الجيد مع العاملين وإدارتهم وتوجيههم وتحقيق التحفيز المستمر لهم لمواصلة الإنتاج والعمل عن بعد، وابتكار أساليب لتقييم أدائهم وخلق دافع الرقابة الذاتية لديهم.

تماشيا مع ما تم طرحه يمكن تقديم بعض التوصيات:

- ضرورة ملاءمة العمل عن بعد مع طبيعة المهام وجاهزية الفرد ورغبته؛
- ضرورة توفير الوسائل اللازمة خاصة التقنية منها من حواسيب وشبكات افتراضية خاصة، وكذلك أنظمة متطورة لحماية المعلومات؛

- توفير المرافقة والرعاية الصحية بشكل مستمر للموظفين خاصة من الناحية النفسية لتحسين الحالة المعنوية لهم؛
- ضمان التواصل المستمر مع الإدارة وبين الموظفين وبين المسؤولين والمرؤوسين لأن ذلك يخفف من الشعور بالعزلة ويساهم في تحسين مردودية الموظف من ناحية العمل الجماعي؛
- تطبيق العمل التناوبي كل أربع إلى ثلاثة أيام أسبوعياً للحفاظ على التحفيز المستمر وتجنب الإحباط والتهاون.

المراجع العربية

مقال

- أحمد سيد عبد الباسط، وعاطف فتحي حبيب سيدهم. (2021). أثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 7(11)، 33.
- الطيب فتان. (2022). أثر أزمة كوفيد 19 على انعدام الأمن الوظيفي: دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات بولاية تلمسان. *مجلة دفتار اقتصادية*، 13(2)، 145-158.
- حاتم علي عبد الله، و شهد عادل عبد الرزاق. (2021، 9 30). أثر استراتيجية قيادة الذات في تعزيز النتائج المتوقعة من العمل عن بعد بتوسيط تكنولوجيا المعلومات. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(55)، 160.
- حسابو أحمد حسابو آدم. (2019، 12 1). دور ريادة الأعمال والعمل عن بعد في خلق فرص العمل: دراسة حالة شركة سكر كنانة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(2)، 224-241.
- رقية سكيل. (2021، 06 28). العمل عن بعد كأسلوب حديث لتنظيم العمل - المفهوم والخصوصية. *مجلة الدراسات القانونية المقارنة*، 07(01)، 1834.
- زروق محمد بلال، و أروي ناصر المسهلي. (سبتمبر، 2022). أثر العمل عن بعد على كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا: بالتطبيق على مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار ووزارة العمل وبلدية ظفار بسلطنة عمان. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 19(3)، 481-517. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.36394/jhss/19/3/18>

المراجع الأجنبية

Book

- ILO. (2020). *COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses* (éd. 1 st Edition). Geneva: **ILO Monitor**.

Journal

- Ahmadi, M., Helms, M. M., & Ross, T. J. (2000). Technological developments: shaping the telecommuting work environment of the future. *Facilities*, 18(1/2), 87. doi:<https://doi.org/10.1108/02632770010312204>

- Baard, N., & Thomas, A. (2010). Teleworking in South Africa: Employee benefits and challenges. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 3. doi:DOI: 10.4102/sajhrm v8i1.298
- Baruch, Y. (2001, June). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 117-118.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability journal*, 12(9). doi:https://doi.org/10.3390/su12093662
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 573. doi:DOI: 10.1177/0734371X18760124
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 239. doi:DOI 10.1108/14635770510600357
- WHO. (2020). Genève. https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab_1