امكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد- 19مع الاشارة الى تجارب بعض دول العالم

The possibility of applying teleworking as a mechanism for managing human resources in light of the Covid-19 crisis with reference to the experiences of some countries.

د. بن احمد آسية [1] *، د.بوالشعور شريفة [2] ،د. مطابس آمال [3]

1- جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس (الجزائر)، assia.benahmed@univ-sba.dz

2- جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة(الجزائر)، ch.bouchaour@univ-skikda.dz

3-جامعة عمارثليجي الاغواط (الجزائر)، a.metabis@lagh-univ.dz

تاريخ الاستلام:2020/09/07 تاريخ القبول:2020/12/23

الملخص:

إن التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، قد شكل تحدياً أمام المؤسسات في التغيير من طرق إنتاجها وإجراءات العمل لديها، حيث يتم التركيز مؤخرا على تنفيذ العمل في أوقات وأماكن عمل مختلفة.

ومع الظهور المفاجئ لجائحة كورونا وانتشارها في كل دول العالم، وما صاحبه من توقف لعجلة الاقتصاد وتعطل مصالح المؤسسات والأشخاص في جميع المجالات، لجأت العديد من الجهات الى تطبيق العمل عن بعد كآلية للتخفيف من آثار هذه الازمة ومواصلة العمل باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

وتهدف هذه الدراسة الى إظهار أهمية العمل عن بعد في المؤسسات خاصة فيما يتعلق بترشيد استخدام الطاقات المتعددة، ودورها الى جانب تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تغيير ثقافة المؤسسة وتحسين أدائها، بالإضافة الى إرساء أهم المتطلبات التي تسهم في إنجاح هذه الآلية خاصة وأنها مازالت لم تحظ بالتغطية الكافية في الدراسات العربية ان لم تكن تكاد شبه معدومة.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، جائحة كوفيد- 19، الموارد البشرية، المؤسسة.

*د. بن احمد آسية، المؤلفة المرسلة

Abstract:

The great developments in information and communication technology have posed a challenge for institutions to change their production methods and their work procedures, as the recent focus has been on implementing work at different times and places of work, and with the sudden emergence of the Corona pandemic and its spread in all countries of the world, and the accompanying stoppage Due to the acceleration of the economy and the disruption of the interests of institutions and people in all fields, many parties have resorted to the application of remote work as a mechanism to mitigate the effects of this crisis and continue to work using information and communication technology, and this study aims to show the importance of remote work in institutions, especially with regard to rationalizing the use of multiple energies And its role, along with information technology, in changing the institution's culture and improving its performance, in addition to establishing the most important requirements that contribute to the success of this mechanism, especially as it still has not received sufficient coverage in Arab studies, if it is almost non-existent.

Keywords: Telework, information and communication technology, Covid-19 pandemic, human resource, organization.

مقدمة:

نتيجة للظروف الطارئة التي يعرفها العالم نتيجة لتفشي جائحة كوفيد-19، لجأت العديد من الحكومات الى اعتماد تطبيق العمل عن بعد لبعض القطاعات كالتعليم والاتصالات وغيرها، وهذا حرصاً منها على سلامة مواطنيها للحد من انتشار الامراض والأوبئة، حيث يعد العمل عن بعد من المفاهيم المستحدثة التي أفرزتها ثورة المعلومات والاتصالات والتي أدت الى تراكم المعرفة الانسانية خاصة العلمية والتكنولوجية منها، والتي يجب الوقوف عندها ومحاولة فهمها والاستفادة منها لحل مشاكلنا الاجتماعية والتنموية والتحول نحو مجتمع المعرفة حتى بعد انتهاء الأزمة حيث توجد العديد من الاعمال التي يمكن أن تنجز بدون ضرورة التواجد الفعلي في مكان العمل، وهو ما يناسب فئة اجتماعية واسعة كالنساء العاملات وذوي الاحتياجات الخاصة، كما أن اتجاه

العالم نحو اقتصاد المعرفة جعل معيار تقدم أي دولة وقوتها تكمن في رصيدها المعرفي والتي تقدر في بعض الدول المتقدمة بثمانين بالمئة من اقتصادها، من جهة أخرى فإن السعي للموازنة بين حاجات الانسان والمحافظة على البيئة في اطار التنمية المستدامة يتطلب سلوكات معينة لتفادي هدر الموارد واستنزاف الثروات الطبيعية، وفي الوقت الذي يركز فيه العديد من القادة اهتمامهم حاليًا على الجوانب الصحية والاقتصادية لهذه الأزمة، فثمة خطر بأن العامل البشري لايحظى بالاهتمام الذي يستحقه.من هنا تتبلور لدينا الاشكالية التالية:

كيف يمكن الاعتماد على العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل تفشي جائحة كوفيد-19؟

الدراسات السابقة:

1. **دراسة** (Peter, -2018) **بعنوان** " The Effect of Teleworking System on Employees'Performance in the Nigerian Oil and Gas Upstream Sector ." :

هدفت هذه الدراسة الى قياس إثر نظام العمل عن بعد على اداء المنظمة في قطاع المحروقات في نيجيريا، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية قدرت ب 278 مفردة، توصلت الدراسة الى وجود أثر لأبعاد العمل عن بعد والمتمثلة في (استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال، استخدام الهواتف الذكية، مرونة تنظيم العمل) على أداء الموظفين، من خلال منحهم حرية أكثر في إنجاز الاعمال من ناحية الزمان والمكان.

2. **دراسة** (Emil, Lubica, Helena, & Michaela, 2016) **بعنوان** " How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers:Leadership Model in Telework":

هدفت هذه الدراسة الى المقارنة بين العمل عن بعد والعمل التقليدي، والمعيقات التي تواجه المسير في مراقبة الاعمال التي تنجز عن بعد، كما تقترح هذه الدراسة حلولاً

لهذه العقبات في شكل نموذج يسهل على المدراء التعامل مع مرؤوسيهم الذين يعملون عن بعد.

3. **دراسة** (Manuela, Angel, & Pilar, 2005) **يعنوان " The differences of firm resources and the adoption of teleworking":**

هدفت هذه الدراسة الى المقارنة بين المؤسسات التي تتبنى العمل عن بعد وتلك التي تنجز أعمالها بشكل عادي، حيث توصلت الدراسة الى ان المؤسسات التي يعمل موظفوها عن بعد تستعمل تكنولوجيا الاعلام والاتصال أكثر من غيرها، بالإضافة إلى استثمارها في مجال البحوث والتطوير، كما أن مواردها البشرية تعتمد على المعرفة، بالإضافة إلى أن أسواقها أكثر توغلاً واتساعاً، كما أنها تميل إلى تدريب موظفيها على استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

1. مفهوم العمل عن بعد:

خلق تقدم تكنولوجيا الاعلام والاتصال منصة يستطيع الموظف من خلالها أن يختار الزمان والمكان الذي يعمل من خلاله، مما سمح بوجود مرونة في العمل مكنت الموظفين من تفادي التأخير عن العمل، وتقليص مساحة المكاتب، وبالرغم من تعدد التعاريف إلا أنها لم تتفق على مفهوم واحد لهذا المصطلح وفيما يلي سنتطرق الى ماهية العمل عن بعد.

1.1التطور التاريخي:

ظهر العمل عن بعد لأول مرة في بوسطن في الولايات المتحدة الامريكية سنة 1957، وكان ذلك في شركات الحاسوب حتى يتمكن خبراء المعلوماتية من تقديم تقاريرهم من مختلف أرجاء المدينة، وفي سنوات السبعينات استخدم العمل عن بعد كحل لأزمة البترول وترشيد استخدام الطاقة.

ففي البداية كان الامر مقتصراً على العمل من المنزل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة لتغيير مفهوم العمل من المكتب وما يترتب عليه من تنقلات، غير أن الفكرة توسعت لتشمل العمل في أي مكان وليس في المنزل فقط، فبدأ الناس يؤدون واجبات وظائفهم في الفنادق وفي السيارات وفي المراكز الخاصة للعمل عن بعد، سواء أنشأتها شركات أو مجتمعات محلية، حيث يمكن القيام بمهام العمل عن بعد في أي مكان تتوفر فيه الشبكات الإلكترونية سواء كانت سلكية أو لاسلكية (الاعلامي، 2007)، وفي بداية الثمانينيات زاد انتشار الحواسيب الا ان العمل عن بعد لم ينتشر بنفس الطريقة بسبب تخوف المدراء من عدم القدرة على المراقبة، ومع مطلع التسعينات زاد عدد الموظفين الذين يعملون عن بعد لعدة اسباب:

- انتشار المنظمات الرقمية التي تبحث عن تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض المساحات المكتبية.
- اتاحة الفرصة لتشغيل النساء مع مراعاة الحياة الشخصية (كالعناية بالاطفال)، وتحقيق مساهمة المرأة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- مواجهة المنافسة المتزايدة، حيث تتبنى العديد من المنظمات جداول عمل مرنة للاستجابة بشكل أفضل لحاجات الزبائن والاحتفاظ الموظفين المهرة واجتذابهم.
- أصبحت تكنولوجيات الحاسوب والاتصالات السلكية واللاسلكية في متناول الجميع بصورة متزايدة، مما يتيح تغلغل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة تغلغلاً قوياً، حيث عرف انتشار العمل عن بعد في الآونة الاخيرة انطلاقة قوية بعد بداياته المحتشمة في سبعينات القرن الماضي.

2.1 تعريف العمل عن بعد:

تعدد الدراسات التي تناولت العمل عن بعد وتعددت معه تسمياته فنجد: (e-work),(remote working), (teleworking), (telecomuting، وتعددت معها تعاريف هذا

المصطلح، حيث تم تعريفه من طرف العديد من الباحثين، ولم يتم الاتفاق على تقديم مفهوم موحد له.

وعرف على أنه:" إعادة تنظيم العمل بحيث يستطيع الموظف إنجاز واجباته المهنية في أماكن بعيدة عن مكان العمل الاعتيادي، وذلك بالاعتماد على وسائل الاتصال التكنلوجي". (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020)

وقد جاء في تعريف اخر على أنه" القيام بالنشاطات الوظيفية خارج مكان العمل التقليدي، وذلك من خلال التواصل مع مقر العمل باستخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال كأجهزة الحاسوب والانترنت والهواتف الذكية".(Josifina, 2016)

وبكل بساطة فقد عرف العمل عن بعد على أنه:" العمل من أي مكان وفي أي وقت". (Valerie, Debra A. Major, & Kurt, 2010)

وعرفه (Manuela, Angel, & Pilar, 2005) على أنه" تنظيم العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، التي تمكن الموظفين والمديرين للوصول إلى أنشطة عملهم من مواقع بعيدة: كالمنازل (العمل عن بعد من المنزل)، المطارات والفنادق وغيرها، المكاتب الفرعية، وهذا لغرض التخفيف من تنقّل الموظفين.

ويكمن تعريف العمل عن بعد بشكل عام إنه أحد أشكال إنجاز المهام الوظيفية الحديثة، والتي تسمح بالعمل في أماكن بعيدة عن مكان العمل الأصلي والتي فرضتها عدة عوامل كالتطور التكنولوجي تضخم المدن، التخفيف من الانبعاثات الغازية الصادرة عن وسائل التنقل اليومية، هذا بالاضافة الى الازمات المفاجئة كانتشار الأوبئة وهذا محاولة للحفاظ على الكفاءات بتسهيل مهام التواصل مع مقر العمل، بشكل يضمن استمرار الاعمال وتقديم الخدمات، وذلك إما بشكل يومي مستمر أو جزئي.

3.1 الفرق بين العمل التقليدي والعمل عن بعد:

يختلف العمل عن بعد عن العمل التقليدي في العديد من النقاط يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (1): الفرق بين العمل التقليدي والعمل عن بعد

العمل التقليدي	العمل عن بعد
حضور الموظف شخصياً أثناء ساعات العمل.	يمكن للموظف انجاز اعماله والتواصل معه عن طريق تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
عملية الاتصال تكون سهلة وواضحة ومفهومة.	قد تشوب عملية الاتصال بعض العر اقيل، او قد تأخذ هذه العملية وقتاً أطول من المعتاد، مما يؤثر على فعالية هذه العملية المهمة بالنسبة للمؤسسة
ايجاد العديد من حلول الجيدة والسريعة للمشاكل التي تعترض الموظف عن طريق مناقشتها مع زملاء العمل.	تثير المو اقف المجهولة الشعور بالعجز إذا كان العامل لا يعرف كيف يحل المشاكل، ولا يعرف من يتصل به من زملاء العمل، او قد يتم تجاهله من قبل زملائه المشغولين بانجاز اعمالهم.
الشعور بالاحباط عند وجود موظفين اخرين يقومون بنفس العمل من منازلهم.	احتمال تراجع الدافعية عند التعرض للفشل في انجاز الاعمال عن بعد والتي كانت ناجحة من قبل.
المعاناة من الصور النمطية والروتينية في العمل مقارنة بالعمال عن بعد، لا يمكن للموظف التقليدي أن يعيد ترتيب ساعات عمله بحرية.	يمكن للموظف عن بعد أن يقرر عدم العمل خلال النهار والبقاء لفترة أطول في الليل أو خلال عطلة نهاية الأسبوع لإنجاز المهام - فهو حر في تنسيق واجباته الشخصية وواجباته المتعلقة بالعمل.
زيادة إمكانية الترقية بسبب وجود الموظف في العمل.	فقدان الاتصال وزيادة العزلة الاجتماعية مما يؤدي إلى تراجع الطموحات أقل من أي وقت مضى.

source: Emil, Wojcaka, et al,(2016), 'How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers:Leadership Model in Telework', Procedia - Social and Behavioral Sciences, pp: 33 – 41

4.1 أنواع العمل عن بعد:

يمكن تقسيم العمل عن بعد حسب الاشكال التالية:

1.3.1 من ناحية شكل العمل:

- **العمل عن بعد بشكل جزئي:** حيث يمكن للموظف بناء على طلب جهة عمله تقسيم وقت عمله بين مقر العمل الرئيسي ومكان العمل عن بعد بنسب متساوية أو مختلفة وقد يكون ذلك ساعات في اليوم أو أياما في الاسبوع أو الشهر.

- **العمل عن بعد بشكل كلي:** وهي الوظائف التي يمكن تأديتها بشكل كامل من خارج مقر العمل الرسمي، وهذا قد يتضمن العمل من المنزل، أو من مركز اتصال عن بعد أو من مكتب العميل .وهذا النوع من العمل يؤدي إلى خفض محتمل في النفقات على أساس المشاركة في مكاتب العمل أو تكاليف تأجير مكان للعمل.

- **العمل عن بعد حسب الطلب او وفق الظروف:** وهو العمل بصورة غير منتظمة، نتيجة لحالات معينة كالازمات والمشاكل الصحية أو كعمل بديل عن العمل الرئيسي.

2.3.1 من ناحية مكان العمل:

- **العمل من المنزل (hometelework):** وهو الشكل الشائع، حيث يتم تخصيص جزء من المنزل وتجهيزه بالمعدات الضرورية لأداء العمل بكل اريحية وبشكل يستطيع الموظف من خلاله من الحفاظ على وثائق العمل من الضياع والإتلاف، وعادة ما تدفع المنظمة تكاليف التجهيز عن الموظف، أو يتم التعويض عن ذلك. (Hersh, 1996)

- **المكاتب التابعة (sattellite offices):** تسمح للموظفين من منظمة واحدة بالعمل والتواصل مع المكتب المركزي.

- **مراكز العمل المجاورة(neighbourhood work centres):**والتي يتشارك فيها الموظفون من منظمات مختلفة المساحات والمعدات المختلفة، وهي عادة تكون قريبة من المنزل والتي يتم تهيئتها من طرف المجتمع المحلي او رجال الاعمال.

2. ايجابيات وسلبيات العمل عن بعد:

وفقا لتقرير أعدته منظمة العمل الدولية فإن للعمل عن بعد فوائد كثيرة، إلا أنه وبالرغم من ذلك قد تتخلله بعض السلبيات، وتم تلخيص ايجابيات وسلبيات العمل عن بعد على عدة مستويات (المجتمع، المنظمة، الفرد) في الجدول التالي:

الجدول(2): ايجابيات وسلبيات العمل عن بعد

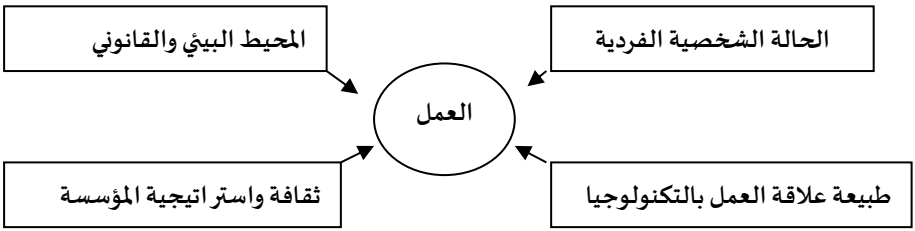
المستوى	الايجابيات	السلبيات
المجتمع	تحقيق توازن إقليمي أفضل	زيادة الفروق الاجتماعية
	تسهيل تحقيق اللامركزية في الأنشطة	زيادة الفجوة بين الجنسين
	زيادة فرص العمل	الخفض من الأعمال المتصلة بالخدمات
	الحد من التنقلات للعمل مما يؤدي إلى: - خفض تلوث البيئة- تقليل وقت السفر	زيادة معدل الأعمال غير المحمية زيادة تكاليف البنية التحتية للتقنية
المنظمة	زيادة المرونة التنظيمية	عدم ملاءمة الإدارة التقليدية
	الحفاظ على القوى العاملة الماهرة، وسهولة الحصول على قوى عاملة حديثة	إشكاليات بالنسبة لامتيازات الإدارة المتوسطة
	زيادة الإنتاج	انخفاض مستوى الشعور بالانتماء إلى الشركة والولاء لها
	خفض التكلفة (العقار، والإشراف)	ارتفاع تكاليف التدريب وإعادة التأهيل
		العزلة ، تفشي الهامشية في الشركة
الفرد	المزيد من الاستقلالية بصورة عامة، والتنظيم وجدولة الوقت	الهامشية، دعم أدنى لتنمية الفرد
	توازن أفضل بين وقت العمل ووقت الراحة	التداخل بين وقت العمل والوقت الحر
	وقت أطول للأنشطة الخاصة، والمنزل، والعائلة	خفض في وقت الراحة
	انفتاح فرص العمل	أمان العمل أقل، وقوة التعاقد أقل مع مزيد من وقت القلق
	ارتفاع في التأهيل	خطورة فقدان المهارة
	بيئة عمل أفضل (في بعض المهام)	بيئة عمل غير ملائمة (في بعض المهام)
	انخفاض في ضغوط العمل(أحياناً)	زيادة ضغوط العمل (أحياناً)

المصدر: مركز الانتاج الاعلامي(2007)، "نحو محتمع المعرفة، العمل عن بعد"، جامعة الملك عبد العزيز، الاصدار الثاني عشر، جدة، ص: 23-24.

3. العوامل المؤثرة على العمل عن بعد:

حسب دراسة (Baruch & Nicholson, 1997) فان العمل عن بعد يتأثر بأربعة عوامل هي (الحالة الشحضية، طبيعة علاقة العمل بالتكنولوجيا، المحيط البيئي والقانوني، ثقافة واستراتيجية المؤسسة)، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(1): العوامل المؤثرة على العمل عن بعد



source : Baruch ،N Nicholson .(1997) .**Home, Sweet Work: Requirements for Effective home working** *J. Gen. Manag*.30-15 ،and Angel Belzunegui-Eraso ،Amaya Erro-Garcés .(2020) . **Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis** .***Sustainability***;18-1 .

1.3 الحالة الشخصية الفردية:

تعتبر الحالة الفردية والعائلية من أهم العوامل التى تؤثر على اتخاذ قرار العمل عن بعد، حيث قامت بعض الأبحاث بدراسة بعض العوامل كطبيعة العمل والرغبة في العمل الفردي وتأثيرها على الاتجاه نحو العمل عن بعد (Walls، Safirova، و Jiang، 2007)، كما أشارت دراسات اخرى اى عوامل أخرى كالجنس، وجود أطفال أقل من ستة سنوات، عدم الرغبة بالتقيد بجدول زمني معين، وتأثيرها على الرغبة في العمل عن بعد، وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات السابقة والعمل عن بعد، وأوضحت بعض الدراسات عوامل أخرى كالاتجاه نحو اقتصاد المعرفة والاستفادة من خبرات الموظفين القدامى المتقاعدين وعلاقتها بالعمل عن بعد، بالاضافة إلى عوامل اخرى كالموظفين الذين يسكنون الأرياف والمسافة بين مكان الاقامة وموقع العمل، وأشارت دراسة الى عوامل كالمستوى الثقافي والرغبة في التطور في المسار الوظيفي كعوامل مؤثرة على الرغبة في العمل عن بعد. (Aguiléra, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016)

2.3 طبيعة علاقة العمل بالتكنولوجيا:

تلعب تكنولوجيا الاتصال والمعلومات دوراً مهماً في تطوير العمل عن بعد، لذا تعمل الجهات الراغبة في ذلك على تطوير البنية التحتية والهياكل الاساسية التكنلوجية للمؤسسة، حيث أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وامكانية العمل خارج موقع العمل، كما ان التزايد في استعمال التكنلوجيا ادى الى زيادة المرونة في تنظيم اوقات العمل، مما نتج عنه زيادة في استقلالية الموظفين في انجاز مهامهم.

وأشارت دراسة (Baruch and Nicholson) إلى أن استمرار استخدام التكنولوجيا وتحسينها يقابله توسع في العمل عن بعد، خاصة مع ادماج وسائل كالحواسيب وإنشاء منصات الكترونية والتي تمكن من اداء المهام دون الحضور الشخصي الى موقع العمل.

3.3 المحيط البيئي والقانوني:

أضافت (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020)، عنصراً آخر إلى العناصر التي طرحها (Baruch & Nicholson, 1997)، والمتمثل في المحيط البيئي والقانوني، فالبنسبة للمحيط البيئي فقد تم دراسته من زاويتين متقابلتين وهو التأثير المتبادل بين الانسان والبيئة، حيث تعتبر القضايا البيئية من العوامل التي ادت الى انتشار العمل عن بعد، هذا الى جانب تخفيض تكاليف ساعات العمل في المؤسسات، ففي سنوات السبعينات ومع التوسع العمراني وازدياد النشاط الاقتصادي وما ينتج عنه من ارتفاع التلوث والانبعاثات الغازية، والناتجة عن عملية التنقل من وإلى مواقع العمل، جاءت فكرة العمل من المنزل كأحد الحلول للحفاظ على المحيط البيئي والتقليل من التلوث، والتي لاقت قبولا وانتشاراً واسعاً بين أرباب العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان الازمات البيئية المفاجئة كالزلازل والحروب وغيرها، فنجد مثلاً أحداث 11 سبتمبر التي شهدتها الولايات المتحدة الامريكية والتي دفعت بالعديد من الموظفين الى انجاز أعمالهم من

المنازل الى حين اعادة اعمار الابنية التي مسها الدمار، أو الظهور المفاجئ لبعض الأزمات الصحية كأزمة فيروس كورونا التي نعيشها اليوم، تعتبر من العوامل التي تدفع بالجهات العمومية والخاصة الى اللجوء الى العمل عن بعد حفاظاً على سلامة موظفيها من جهة، وضماناً لسير أعمال المؤسسات وعدم تعطلها من جهة أخرى، وبما أن هذه الازمة تعتبر كسابقة لم يكن هناك تجارب للمؤسسات في كيفية التعامل معها، إلا أنه هناك بعض الشركات التي بادرت بالتعامل مع الازمة كشركة google، وyahoo، وغيرها.

أما من الناحية القانونية فما زال الجانب التشريعي يعرف ضعفاً في سن قوانين تنظم هذا النوع من العمل، فنجد مثلاً في الاتحاد الاوروبي تم ترك تسيير الأمور إلى أصحاب العمل وذلك حسب كل دولة، فلا يوجد إطار قانوني واضح بخصوص العمل عن بعد لحد اليوم، الامر الذي تسبب في عرقلة انتشاره.

4.3 ثقافة واستراتيجية المؤسسة:

نتيجة لانتشار هذا النمط الجديد من العمل (العمل عن بعد)، كان لزاماً معرفة ماهو تأثيره على سلوك الموظفين اتجاه عملهم، وزملائهم، ورؤسائهم ومدى التزامهم وولائهم اتجاه المؤسسة التي ينتمون اليها، حيث أظهرت بعض الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين العمل عن بعد وثقافة المؤسسة، ذلك أن الموظفين عن بعد ستتعزز لديهم مشاعر الولاء اتجاه العمل، وذلك نتيجة العوامل الايجابية والامتيازات التي سيحصلون عليها، كالموازنة بين الحياة الشخصية ومرونة اوقات العمل، مما سينعكس ايجاباً في تكوين ثقافة مؤسسة قوية، بينما أظهرت بعض الدراسات عكس ذلك بوجود علاقة سلبية بين المتغيرين، وذلك نتيجة لنشوء بعض المشاكل كالشعور بالاغتراب الوظيفي والعزلة عن بقية الموظفين مما يضعف ثقافة المؤسسة (Kane, 2014)، ومن بين السلبيات نجد عدم القدرة على تنظيم العمل في البيت مما يعرض الموظف الى ضغوطات لانجاز العمل المطلوب منه، بالإضافة الى صعوبة الحصول على المعلومة او عدم وصولها

بالشكل المطلوب، مما يؤدي الى ضعف الإنتاجية كما أظهرت بعض الدراسات ان العمل عن بعد يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن طريق دمج بعض الوظائف او حتى اختفاء بعضها، وهذا ما يسمى بتمييع الهيكل التنظيمي.

4. العمل عن بعد ووظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل ازمة كوفيد-19:

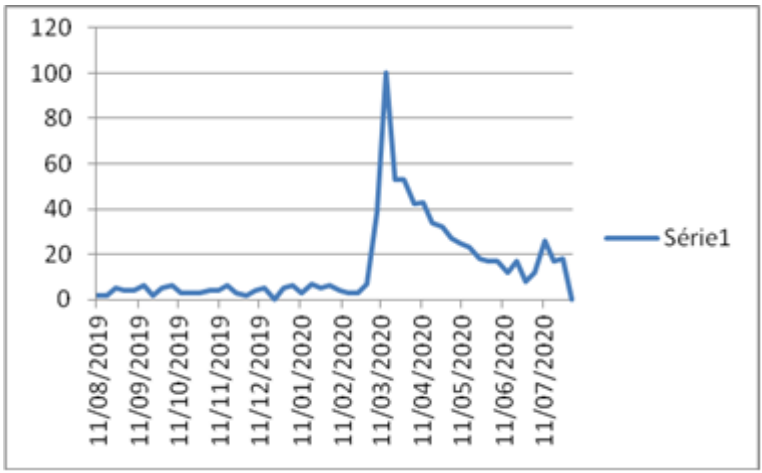
لا شك ان فيروس كورونا المستجد سيشكل أكبر التحديات أمام جميع المؤسسات سواء العمومية او الخاصة، والأمر الأكثر أهمية هو تطوير أقسام الموارد البشرية الآن لترقى إلى مستوى التحدي؛ حيث يجب عليها لعب دور محوري في مساعدة مؤسساتها خلال تلك الأزمة، وتستطيع أقسام الموارد البشرية القيام بذلك من خلال الاهتمام بالنقاط التالية:

- الاهتمام بتطوير خصائص المدير، من خلال كيفية توصيل التوجيهات وتحديد الأهداف وتحديد مدة انجاز العمل، وكيفية ادارة الاداء الوظيفي.
- الاهتمام بخصائص محيط العمل، من خلال التخطيط بطريقة تحافظ على الانطباع بالوجود اليومي في المكتب.
- الاهتمام بالتوصيف الوظيفي الجيد وتحديد المهام بدقة، وهو مفتاح لنجاح العمل عن بعد، وذلك من خلال تحديد ما هو متوقع انجازه ومتى، تحديد محتوى الوظيفة، مدى سرية البيانات وتوفير الامن المعلوماتي، المهارات المطلوبة لذلك، والمدى المطلوب للتفاعل مع باقي الموظفين.
- تقديم الدعم الاداري المطلوب خاصة في ظل الازمة الراهنة، حيث يعتمد نجاح برنامج العمل عن بعد في النهاية على رؤية ودعم كبار المديرين التنفيذيين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

5. تجارب رائدة:

نتيجة للتطور الذي تعرفه تكنولوجيا الاعلام والاتصال في شتى المجالات، زاد الاهتمام بالعمل عن بعد في مناطق عديدة من دول العالم، خاصة مع ظهور الازمة الصحية التي يشهدها العالم اليوم، والاشكال التالية تبين مدى اهتمام الباحثين بمصطلح العمل عن بعد في الآونة الاخيرة:

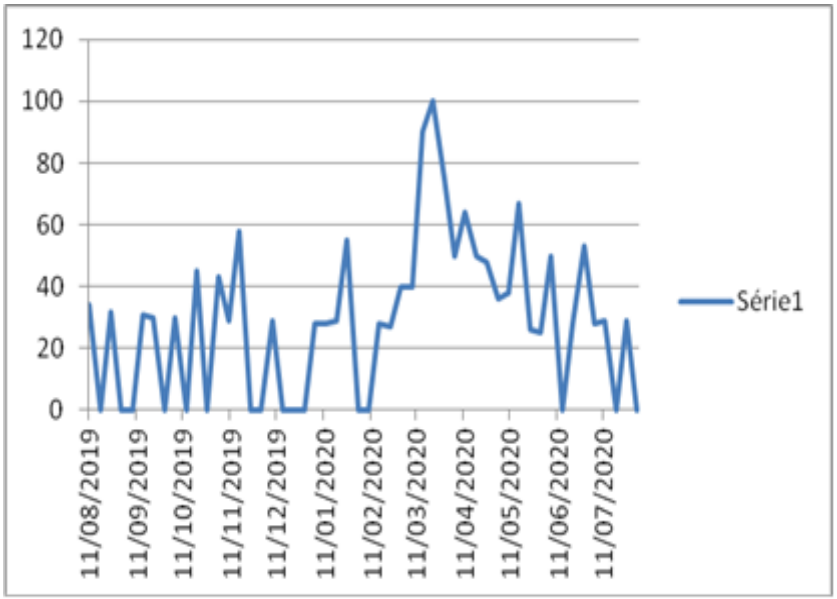
الشكل (2): تطور ابحاث العمل عن بعد في الولايات المتحدة الامريكية



https://trends.google.com

نلاحظ من الشكل السابق ارتفاع أبحاث العمل عن بعد في الولايات المتحدة الامريكية، في الفترة مابين شهر جانفي وجويلية 2020 الى 100 بحث، وهي نفس الفترة التي انتشر فيها وباء كورونا، حيث زاد الاهتمام بالعمل عن بعد نتيجة للحجر المنزلي، بينما نلاحظ انخفاظ في الابحاث في سنة 2019.

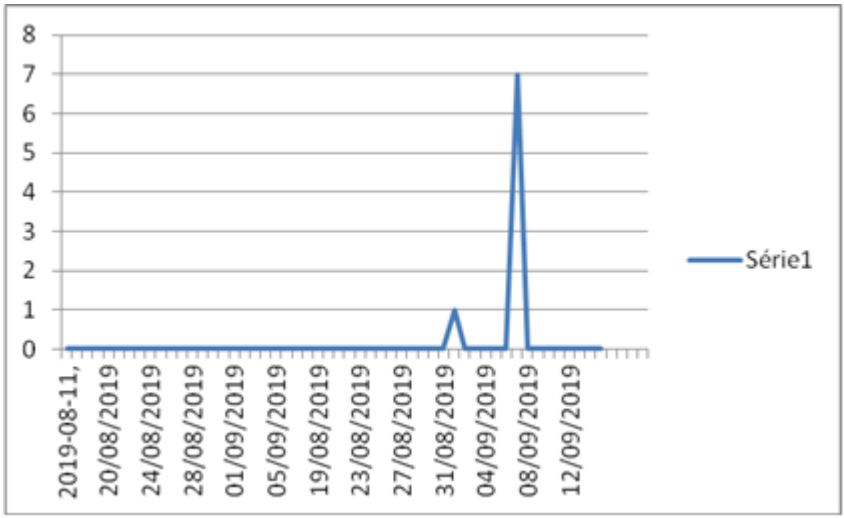
الشكل (3):تطور ابحاث العمل عن بعد في فرنسا



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على معطيات https://trends.google.com

بالنسبة لفرنسا نلاحظ اهتمام مسبق بالبحث عن دراسات عن العمل عن بعد قبل الجائحة، الا ان عدد الابحاث ارتفع خلال سنة 2020 لتصل الى ذروتها (100 بحث) في شهر مارس، وهذا مايظهر تزايد الاهتمام بالبحث عن العمل عن بعد في ظل ازمة كورونا.

الشكل (4):تطور ابحاث العمل عن بعد في المغرب



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على معطيات https://trends.google.com

بالنسبة للدول النامية والعربية فقد تم اختيار المغرب كمثال حيث لم تتوفر معلومات عن معظم الدول العربية ومنها الجزائر، ونلاحظ أن الاهتمام بالبحث عن العمل عن بعد منخفض جداً مقارنة مع الدول المتطورة، إلا أنه شهد ارتفاعاً طفيفاً خلال ازمة كورونا.

1.5 التجربة الايطالية:

اعتمدت إيطاليا وفق قانون 2017/81، أسلوباً في العمل عن بعد أطلقت عليه "العمل الذكي"، او ما يسمى بالعمل المرن، والذي هدفت من خلاله الى خلق توازن بين العمل والحياة الأسرية وهو ما ترمي من خلاله الى زيادة الانتاجية وتحقيق التنافسية وتعزيز الثقة بين العامل وصاحب العمل، ويعتمد اساساً هذا النوع من العمل على المرونة والإدارة بالأهداف، ويتطلب ذلك وجود اتفاق كتابي في شكل عقد عمل بين طرفي العقد، لإعطائه شكلا رسمياً.

واستجابة لازمة كورونا وما خلفته من اضرار وعلى رأسها تعطل العجلة الاقتصادية، باشرت الحكومة الإيطالية إجراءات الحفاظ على سير الحياة الوظيفية من جهة وسلامة الموظفين من جهة أخرى، وجاءت هذه الاجراءات في شكل قرار ينص على

تكييف القانون 2017/81 مع الأوضاع الراهنة، وهذا بتوضيح أي نوع من الوظائف تتطلب العمل عن بعد، وإلغاء العقد الكتابي بداية من 2020/03/01، وهذا لفترة محدودة قدرت بستة أشهر، حيث أصبح العمل الذكي أحد مقاييس الصحة والسلامة في العمل، مع ضرورة توفير الوسائل الضرورية وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لانجاز العمل.

2.5 تجربة القطاع المالي في نيوزيلاندا:

يعمل في القطاع المالي في نيوزيلاندا حوالي 1% من القوى العاملة بطريقة العمل عن بعد بشكل دائم، وهذا قبل الأزمة وارتفعت هذه النسبة لتبلغ 100% خلال أزمة كوفيد-19، وقد تطلب التحول إلى نظام العمل عن بعد حوالي 6 أيام، تطبيق نهج قائم على التدريب يسمى "محادثات القادة"، من خلال وضع رؤساء لكل فريق والذين يلعبون دوراً مهماً في إعطاء المثل الأعلى لزملائهم، والاتصال مع المدراء وتزويدهم بردود أفعال الموظفين والمعلومات الضرورية لسير الأعمال.

وأفاد المسؤولون عن القطاع أن ثلث الموظفين سيواصلون العمل عن بعد بشكل دائم بعد انتهاء الأزمة أما الثلث الاخر فسيعتمدون العمل المرن (العمل عن بعد من حين إلى آخر)، وسيستخدم الثلث المتبقي من القوى العاملة العمل عن بعد يومين أو ثلاثة أيام في الأسبوع.

3.5 تجربة قطاع الاتصالات في اليابان:

مع بدء انتشار فيروس كورونا محليًا في اليابان، أعلنت الحكومة حالة الطوارئ في المدن الكبرى وحثت الناس على تقليل الاتصال بين البشر بنسبة 70 في المائة على الأقل. لذلك طُلب من أرباب العمل نقل عملياتهم إلى الإنترنت، حيث كانت إحدى مجموعات

الاتصالات الرئيسية بالفعل من المدافعين عن العمل عن بُعد لعدة سنوات، حيث حثت الموظفين منذ فبراير 2020 بتجنب التنقل خلال ساعة الذروة أو ببساطة العمل من المنزل، وهذا لحماية موظفيها البالغ عددهم 200000 موظفا في جميع أنحاء اليابان من فيروس كورونا. وبدأت الشركة أيضًا في استخدام الروبوتات في أبريل 2016 كجزء من جهودها لتعزيز العمل عن بعد، وهي سياسة تهدف إلى السماح للموظفين بمواصلة العمل أثناء تربية الأطفال أو رعاية الآباء المسنين.

وباستخدام الروبوتات، يمكن للعاملين عن بُعد مشاهدة مكاتبهم والتواصل مع زملائهم، ويتم تشغيل الروبوتات التي يبلغ طولها 20 سم تقريبًا، والمزودة بكاميرا وميكروفون ومكبرات صوت مدمجة، بالإضافة إلى تطبيق "العمل عن بُعد" على الهاتف أو اللوحات الالكترونية بواسطة العامل عن بُعد ويمكن حملها من قبل الموظفين في المكتب، و يمكن لهذه الربوتات حضور الاجتماعات نيابة عن الموظفين عن بعد، من الممكن أيضًا تشغيل يديه ورأسه، حتى باستخدام الاتصال غير اللفظي بإيماءات مختلفة.

4.5 تجربة السلفادور:

أقرت الجمعية التشريعية لجمهورية السلفادور في 20 مارس 2020 قانون تنظيم العمل عن بعد، والذي كان قيد المناقشة لمدة عام قبل الموافقة عليه، وتم سن هذا القانون كنتيجة لزيادة العمل عن بعد بسبب جائحة COVID-19، ولا ينطبق القانون الجديد إلا على الموظفين الذين لديهم عقد عمل قائم، وهو قابل للتطبيق في كل من القطاعين العام والخاص؛ حيث إنه طوعي تمامًا؛ ويجب أن يكون هناك اتفاق مكتوب بين الطرفين(الموظف وصاحب العمل) ، يتفقان فيه على شروط وأحكام تنظيم العمل، والأهم من ذلك، أن القانون يحدد الإجراءات المتعلقة بساعات عمل العامل عن بعد، والمكان الذي يتم فيه تنفيذ المهام.

يتحمل أرباب العمل نفس الالتزامات المنصوص عليها بالفعل في قانون العمل وأيضًا مسؤولية توفير الأدوات اللازمة للعمل عن بُعد، يتمتع العاملون عن بُعد بنفس الحقوق التي يتمتع بها الموظفون العاملون في مقر صاحب العمل، مثل الضمان الاجتماعي والصحة والسلامة المهنية وحرية تكوين الجمعيات (Organization، 2020).

6. آفاق العمل عن بعد في الجزائر:

فرضت جائحة كورونا التي اجتاحت العالم متغيرات عدة تأثرت بها الجزائر على غرار الدول الأخرى خاصة في ظل اعتمادها لسياسات تتعلق بالحظر، سواء الجزئي أو الكلي، وهو ما سيؤثر بشكل كبير على أسلوب العمل وأنماط الوظائف المختلفة في المستقبل، حتى بعد انقضاء هذه الأزمة.

وأصبح العمل عن بعد، الذي لم يكن منتشرا من قبل في الجزائر، ضروريًا للعديد من الشركات والمؤسسات الإدارية بسبب تدابير الحجر الصحي المتخذة ضد تفشي وباء كورونا، إلا أنه لا يزال يواجه العديد من العقبات قد تحول دون نجاحه من بينها:

- عدم تطور الادارة الالكترونية بشكل كاف، فيجد الموظف نفسه أمام مشاكل تتعلق بالتوقيع في بعض الاحيان مثلاً، والاكتفاء بالماسح الضوئي لإرسال الوثائق التي لا تعتبر رسمية في هذه الحالة.
- عدم امتلاك الادارة لبنى تحتية تكنولوجية كافية تمكنها من العمل عن بعد.
- غياب تطبيقات التداول بالفيديو، ونقص الخبرة في استخدامها لمعالجة الملفات والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء فيما بينهم.
- ضعف جودة الاتصال بشبكة الإنترنت الذي يمنع الموظف أحيانًا من تقديم عمله في الموعد المحدد، وكذلك الغموض بالنسبة لحجم وقت العمل عن بعد.

- عدم وضوح العلاقة بين أصحاب العمل والموظفين في هذا الاطار، وعدم تأطيرها بنصوص قانونية على الرغم من اعتماد العمل عن بعد في الجزائر، ولا سيما من قبل شركات الاتصالات وتكنولوجية المعلومات.

وبالرغم من كل هذه المعيقات التي تواجه ارساء العمل عن بعد في الجزائر، إلا أنه يمكن انجاحه من خلال النقاط التالية:

- دعم البنى التحتية التكنولوجية للمؤسسات والإدارات في الجزائر، ومواكبة آخر التحديثات والتطورات في هذا المجال.
- منح دور أكبر للنظم الالكترونية في الإدارة الجزائرية، واعتماد سياسة المعاملات عبر الانترنت سواء بين المؤسسة وموظفيها أو حتى مع زبائنها.
- ضرورة تقبل العمل عن بعد من طرف المدربرين عن طريق التركيز على نتيجة العمل وليس طريقة إنجازه وتقبله من طرف الموظف أيضا كبديل للعمل التقليدي لمواجهة الأزمات ومواصلة العمل.
- ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة بتوعية الموظف بأهمية العمل عن بعد وإيجابياته، بالإضافة إلى تنمية وتطوير مهارات الموظفين في استخدام الوسائل الالكترونية، حيث أظهرت الأزمة نقصا حادا في كفاءة الموظفين في استخدام هذه الوسائل.
- الإيمان بأن الأزمات تخلق الفرص، واستحداث مناصب شغل واعدة في الجزائر تعتمد بشكل كامل أو جزئي على العمل عن بعد.
- ضرورة مراجعة النصوص القانونية الجزائرية في هذا الإطار وتكييفها بما يناسب العمل عن بعد.

الخاتمة:

من خلال تناولنا لموضوع العمل عن بعد تبين لنا المكانة الهامة التي سيحتلها في سوق العمل، خاصة مع التزايد المستمر للقوة العاملة عن بعد ووصولها الى أعداد لا

يستهان بها، فمنذ مدة كان العمل عن بعد يزحف بوتيرة متسارعة، لكن أزمة الوباء الحالية حولته الى ضرورة يجب الانتقال اليها حتى بعد انتهاء الازمة، سواء في العالم أو في الجزائر، والتي سينتج عنها تغييرا للأفضل من خلال التخفيف من وطأة البشر على البيئة وتقليل الضغط على المدن الكبرى التي كانت ولاتزال تمثل مركزاً لتجمع العديد من المؤسسات الكبرى التي تستقطب العديد من الموظفين من داخل وخارج المدن، بالإضافة الى تحقيق التنمية الاقتصادية والمجتمعية في المناطق الريفية والمهمشة بحيث لن يعود ساكنوها مضطرين للانتقال إلى المدن بحثاً عن فرص للعمل مما سينعكس على معدلات دخول الأفراد وتحسين معيشتهم، كما أن العمل عن بعد يوفر فرصاً لتوظيف القوى العاملة العاطلة عن العمل واستغلالها إما كلياً أو جزئياً، وستستطيع بعض فئات المجتمع كأصحاب الهمم من الحصول على وظيفة، كما ستتمكن المرأة من ممارسة عملها ورعاية أسرتها وسيحقق العمل عن بعد تكافؤا للفرص بحيث يقيّم العامل وفقاً للنتائج عمله فقط.

إلا أن هذا النوع من العمل لا يزال يحتاج الى أطر قانونية وعناية تشريعية لمواجهة الأزمات مستقبلاً، وتنظيم العلاقة بين الموظفين والمؤسسة لضمان حقوق جميع الأطراف بحيث سيكون لأرباب العمل والحكومات دوراً فاعلاً في تكييف العمل وتطويره وفقاً لما تتطلبه تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

قائمة المراجع:

1. Aguiléra, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transp. Res. Part A Policy Pract*, 1-11.
2. Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective home working. *J. Gen. Manag*, 15-30.
3. Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 1-18.

4. data, g. t. (2020, aout 06). *google trends data*. Récupéré sur https://www.google.com/search?q=google+trends+data
5. Emil, W., Lubica, B., Helena, S., & Michaela, P. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers:Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33 – 41.
6. Hersh, M. (1996). TELEWORKING: ITS IMPACT ON WORK CULTURE AND SUSTAINABILITY. *13th Triennial World Congress. San Francisco, USA*, 839-844.
7. Josefina, M.-A. (2016). Remote And On-Site Knowledge Worker Productivity And Engagement: A Comparative Study Of The Effect Of Virtual Intensity And Work Location Preference. Weatherhead School of Management.
8. Kane, L. M. (2014, october). Telework and Organizational Citizenship Behaviors: The Underexplored Roles of Social Identity and Professional Isolation. *doctor dessertation*. New York, usa: University of New York.
9. Manuela, P. P., Angel, M. S., & Pilar, d. L. (2005). The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, 1476–1483.
10. Organization, I. L. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide*. Récupéré sur : https://www.ilo.org/
11. Peter, O. (-2018). The Effect of Teleworking System on Employees'Performance in the Nigerian Oil and Gas Upstream Sector. *Peter, Apeejay-Journal of Management Sciences and Technology*, *5*(June-3), 16-32.
12. Valerie, J. M., Debra A. Major, A. M., & Kurt, L. O. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(6), 578-595.
13. Walls, M., Safirova, E., & Jiang, Y. (2007). What Drives Telecommuting? The Relative Impact of Worker Demographics. *J. Transp. Res. Board*, 111–120.
14. مركز الانتاج الاعلامي. (2007). *نحو مجتمع المعرفة، العمل عن بعد* (الإصدار الاصدار الثاني عشر). جدة: جامعة الملك عبد العزيز.