



# العمل عن بُعد

## "ملامح التجربة وإمكانيات التكيف"

# 01 مقدمة:

للاستمرار في أداء رسالتها عن طريق العمل عن بُعد، وبدأت بإصدار الأدلة والسياسات والإجراءات واللوائح المنظمة لذلك والخاصة به.

وانطلاقاً من رسالته العلمية الخيرية؛ قام المركز العالمي لدراسات العمل الخيري التابع للهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، بتنفيذ استطلاع رأي لعددٍ من العاملين في القطاع الخيري (في إحدى المؤسسات الخيرية) حول تجربتهم الشخصية في ممارسة العمل عن بُعد؛ وذلك بهدف دعم تطوير المنظومة في منظمات القطاع الخيري، وتكوين تصور مبدئي حول إمكانية استدامة ذلك النظام خلال المرحلة القادمة.

يشهد العالم كله وباءً هو الأول من نوعه، والذي أحدث تغييراتٍ كبيرة في كثيرٍ من الرؤى والأمور والأعمال، وفرض على الجميع ضرورة إعادة الترتيب والتكيف والاستعداد والجاهزية، وهكذا كان وما زال يفعل (وباء كورونا-كوفيد 19).

ومن ضمن آثار الجائحة وضرورتها؛ فُرض العمل والتواصل عن بُعد لكل الأفراد والجهات في شتى أنحاء العالم، إذ كان أفضل حلٍّ للوقاية من الإصابة بالفيروس هو التباعد الاجتماعي؛ فكانت وسيلة العمل عن بُعد هي الضرورة والواجب والحل، وعلى ذلك سارت العديد من الجهات الرسمية والمدنية، ومعها سار قطاعٌ كبير من الجمعيات الخيرية، حتى لقد بدأ بعضها في استحداث وضع جديد

## 02 المنهجية والإجراءات:

تناولت عددًا من التصورات حول مختلف الأمور المتعلقة بالعمل عن بُعد؛ مثل: تصوّرات العاملين ونظرتهم إلى طبيعة دورهم خلال العمل عن بُعد، وفي ذلك يرى (76.6%) أن العمل عن بُعد يعني: الإنجاز في أي وقت بمستوى جودة العمل من المقرر، وفي كيفية تأثير التجربة على مستوى الولاء الوظيفي؛ أوضحت النتائج أن نظام العمل عن بُعد رفع من مستوى ولاء العاملين، وذلك من وجهة نظر (72.7%) من المستجيبين، بينما يرى (26%) بأنه لم يؤثر على مستوى ولائهم.

من خلال الاستطلاع الذي نُفذ في الفترة 9-16 يونيو 2020؛ تم وضع مجموعة من المؤشرات التي تُسهم في قياس التصورات الحالية والمستقبلية للعاملين في القطاع الخيري، وقد شارك فيه عيّنة مكوّنة من (77) مستجيبًا يمثلون مجتمع الدراسة، وكانت الاستجابة بنسبة (100%)، منهم (93.5) من الذكور، كما كانت نسبة المشاركين من الإدارة الوسطى والإشرافية (28%) مقابل (72.7%) من عموم العاملين، وجاء المتزوجون ممن يسكنون مع أسرهم في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (68.8%). وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من المؤشرات،

## 03 أهم ما ورد في الدراسة:

### أولاً: تحديات العمل عن بُعد:

#### حسب ما رأى العاملون؛ نجد أهم التحديات الآتية:

1. القلق من تأثير كورونا على الصحة والسلامة للعامل ولأسرته، وقد أفاد بذلك ما نسبته (78.7%).
2. إرسال المهام طيلة اليوم، وليس خلال ساعات العمل (77%).
3. عدم وجود حدود فاصلة بين العمل والواجبات الأخرى، وقد أفاد بذلك نصف المستجيبين تقريباً (53.4%).
4. الاضطرار لتحمل مهام إضافية بسبب تعثر بعض أفراد فريق العمل (52.8%).
5. قرابة نصف المستجيبين لديهم شعور بالعزلة وصعوبة التواصل الاجتماعي خلال الأزمة؛ بما يؤثر على تجربتهم في العمل عن بُعد.
6. (40%) من المستجيبين واجهوا صعوبة في الوصول إلى الأدوات أو المعلومات اللازمة لهم لأداء مهامهم؛ مما يشكّل تحدياً في تحقيق المهام المطلوبة خلال العمل عن بُعد.
7. ضيق الحيز المكاني، وعدم توفّر سبل الهدوء والراحة في المنزل؛ مثل تحدياً لدى (44%) من المستجيبين. بينما كانت هناك كثير من التحديات الأخرى التي افترضتها الدراسة؛ جاءت النسبة الأكبر فيها لصالح من رأوا أنها لا

تشكل تحديات حقيقية أثناء عملهم عن بُعد؛ مثل:

1. كثرة الشواغل والمقاطعات أثناء العمل من المنزل.
2. ضعف روح العمل الجماعي.
3. صعوبة الالتزام بالتوقيت المحدد لإنجاز المهام.
4. عدم وضوح طبيعة المهام أو التوقعات المطلوبة منهم.
5. ضعف جودة الاتصال بالإنترنت.
6. صعوبة ضبط الفريق.
7. ضعف المبادرة والاستجابة.

### ثانياً: مميزات العمل عن بُعد:

عند سؤال المستجيبين عن وجود مميزات رأوها في تجربة العمل عن بُعد؛ فقد ذهبوا إلى أن أهم المميزات هي:

1. المرونة في استثمار ساعات العمل، حيث رأى ذلك ما نسبته (90,7%).
2. سرعة الاستجابة للمهام العاجلة، وهذه الميزة كذلك رأها نفس نسبة الميزة الأولى.
3. تخفيض التكاليف اللازمة للإنجاز، ذهب إليها نسبة (84,7%).
4. تعزيز العلاقات الأسرية للعامل، ونسبة من رأوها ميزة (80,8%).

كما ذهب ثلثا العينة المستجيبة إلى حضور الميزات الأخرى للعمل عن بُعد وبشكل كبير؛ مثل:

1. حرية تنظيم المهام بالشكل المناسب.
2. بيان الحاجة الفعلية للعمل من الكوادر البشرية.
3. سهولة التنسيق بين المتطلبات المهنية والشخصية.
4. تقليل متابعات شؤون العاملين.
5. تعزيز جودة الأداء والمخرجات.
6. توظيف الكفاءات بشكل أفضل.
7. ارتفاع الإنتاجية لدى العاملين.

### ثالثًا: الملامح الشخصية لتجربة العاملين عن بُعد:

تعرّضت الدراسة لبعض الملامح الشخصية لتجربة العاملين في عملهم عن بُعد، وذلك إحاطة للموضوع من جميع جوانبه، وأهمه جانب الكوادر البشرية التي يركز عليها العمل؛ سواءً في المقر أو عن بُعد، وكانت أبرز تلك الملامح ما يلي:

1. يقتنع (98,6%) من العاملين بأنهم أشخاص يمكن الاعتماد عليهم.
  2. رأى (91,9%) أن تجربة العمل الخاصة بهم تحسّنت بشكل عام.
  3. صرّح (86,3%) بأن الوقت توفّر لديهم للمعرفة وتطوير المهارات الذاتية، وأفاد (81,1%) بأنهم اكتسبوا مهارات جديدة لم يكونوا على معرفة بها من قبل.
  4. يقتنع (79,2%) بفاعلية نظام العمل عن بُعد، ويؤمن كثيرٌ منهم بقدرة الجمعيات الخيرية التي خاضت التجربة على استمرار العمل عن بُعد.
- وقد أفاد ثلثا المستجيبين الذين تم تطبيق الدراسة عليهم؛ أن جمعيتهم قامت بدعمهم بالاحتياجات الرئيسية الممكنة واللازمة لعملهم عن بُعد في ظل الأزمة، وأنها ساعدتهم على تطوير أنفسهم بشكل مستمر، وأهّلتهم بالمهارات اللازمة، كما منحتهم الصلاحيات لتحقيق سرعة الاستجابة، بالإضافة إلى طمأننتهم على مستقبلهم وأمانهم الوظيفي.

### رابعًا: مستوى رضا العاملين عن التجربة:

بيّنت الدراسة مستوى الرضا لدى العاملين عن تجربة العمل عن بُعد؛ والتي جاءت نتائجها كما يلي:

1. مرونة العمل عن بُعد (92,1%).
2. توفير وقت الذهاب والعودة من العمل (89,3%).
3. طبيعة العمل عن بُعد بوجه عام (88,3%).
4. درجة الرضا العام عن العمل الحالي من بُعد (87%).
5. جودة العمل المنجز (86,4%).
6. كمية العمل المنجز (85,6%).
7. الوقت المستغرق لإنجاز العمل المطلوب (84,4%).
8. الموازنة بين مهام العمل ومتطلبات الأسرة (84,4%).
9. التواصل بين فريق العمل (84,3%).

10. تقدير المسؤولين لظروف العمل عن بُعد (84,3%).

11. المبادرة والمساعدة والتعاون عند الحاجة (84,2%).

12. نسبة الإنجاز اليومي مقارنة بالعمل من المقر (73,6%).

13. توفير متطلبات تسهيل العمل عن بُعد (72,7%).

14. إمكانية الاعتماد على الإجراءات التقليدية (59,7%).

### خامسًا: التصورات المستقبلية حول التجربة:

استعرضت الدراسة التصورات المستقبلية حول أسلوب العمل عن بُعد؛ ومن خلال التجربة فقد تفاعل ما نسبته (75,3%) من المستجيبين بخصوص نجاحها، وتحقيقها لنتائج أفضل، وفضّل (27,7%) الاستمرار في العمل عن بُعد بشكل دائم أو جزئي حتى بعد انتهاء التهديدات الصحية وعودة الحياة لطبيعتها، كما رأى (40,2%) أن نظام العمل عن بُعد لن يؤثر مطلقًا على قدرة إداراتهم في تحقيق استراتيجيات الجمعية، بينما وصف (65%) بأن التأثير - في حال حصوله - مؤقت ويسهل تعويضه.

وفي ملامح التجربة بين الإدارة الوسطى وعموم العاملين من منظور الرؤية الشخصية للعمل عن بُعد؛ تفاعل أغلب المستجيبين من الفئة الأولى بنجاح استمرار العمل عن بُعد (90,5%)، مقابل (30,4%) من عموم العاملين، واتفق العاملون في الفئتين على أن العمل عن بُعد لم يضعف روح العمل الجماعي.

ومن منظور التحديات؛ اتفقت الفئتان (الإدارة الوسطى والعاملون) على أن العمل عن بُعد لم يضعف روح العمل الجماعي، بينما مثلت الصعوبة في ضبط الفريق وضعف المبادرة والاستجابة تحديًا بشكل أكبر بالنسبة للعاملين في الإدارة الوسطى، كما حصل توافق على أن إرسال المهام طيلة اليوم وليس خلال ساعات العمل الرسمية؛ مثل تحديًا بالنسبة لهم، بنسبة زيادة دالة لدى العاملين، كما مثل عدم وضوح طبيعة المهام أو التوقعات المطلوبة من المسؤل تحديًا لجزء معتبر من العينة لدى الطرفين؛ وبنسبة لافتة تقترب من النصف لدى الإدارة الوسطى، ويعاني كلا الطرفين من الاضطرار لتحمل مهام إضافية؛ بسبب تعثر بعض أفراد العمل باعتباره تحديًا لدى (50%) من عموم العاملين، في مقابل (60%) من الإدارة الوسطى. ومن منظور المميزات؛ اتفق الطرفان على ارتفاع الإنتاجية باعتباره ميزة في تجربتهم خلال العمل عن بُعد، وبنسبة فارقة لدى الإدارة الوسطى (75%)، والذين رأوا أيضًا أن سرعة الاستجابة للمهام العاجلة كانت إحدى مميزات تجربتهم، ولم ير ذلك من عموم العاملين سوى (10,9%). كما ذهبت الفئتان إلى توافر ميزة جودة الأداء والمخرجات للعمل عن بُعد، مع ذهاب ما نسبته (27,8%) من العاملين إلى خلاف ذلك.

**أما منظور القناعات الشخصية في تجربة العمل عن بُعد؛** فقد تمثّلت أبرز الاستجابات في: اتفاق أغلب المستجيبين من الفئتين على أن العمل عن بُعد ساعدهم في اكتساب مهارات جديدة لم يكونوا على معرفة بها من قبل، وأن التجربة أسهمت في تكوّن قناعة لديهم بأنهم أشخاص يمكن الاعتماد عليهم، كما أسهمت في تحسّن تجربتهم، وأنها كانت سبباً في رفع ولأهم الوظيفي.

**وحسب نتائج الدراسة؛** فإن هناك قناعة لدى الغالبية من الفئتين بفاعلية نظام العمل عن بُعد، كما أظهرت النتائج أن جميع المستجيبين من فئة الإدارة الوسطى لديهم رضاً عاماً عن تجربة العمل عن بُعد.

## **سادساً: التحديات والمميزات والمقترحات التي تكتنف نظام العمل عن بُعد من وجهة نظر العاملين:**

### **أ. مجال الدعم والممكنات:**

1. عدم وجود دليل سياسات وإجراءات يوضّح المهام والصلاحيات.
2. عدم توفير التدريب المناسب لسدّ الاحتياجات ورفع الكفاءة.
3. عدم توفير خط إنترنت سريع؛ وهو الأساس في العمل عن بُعد.
4. الاضطرار للعمل على خط الهاتف؛ بسبب عدم توفير خط إنترنت.
5. ضعف شبكة الإنترنت خلال أوقات معينة.
6. وجود بعض الأعطال في شبكة الإنترنت.

### **ب. مجال بيئة العمل:**

1. عدم توفر الهدوء والتركيز بالمنزل.
2. الحرمان من بيئة العمل ولقاء الزملاء.
3. الصعوبة في العمل من المنزل، ليس بمثل الراحة التي تكون في المكتب.
4. تهيئة السكن للعمل؛ خصوصاً لمن لا يملك سكناً عائلياً خاصاً به وبأسرته.

### **ج. مجال الإنجاز والجودة:**

1. إنجاز المهام والحصول على المعلومة يأخذ وقتاً أطول.
2. ضعف في القدرة على استخدام أدوات العمل عن بُعد.
3. إنجاز مهام عاملين آخرين حالت الظروف دون وجودهم.
4. الاضطرار لتحمل مهام إضافية؛ بسبب تعثر بعض أفراد فريق العمل أو عدم وجودهم.

### **د. مجال الاتصال والعلاقات بين العاملين:**

1. غياب التواصل الفاعل بين المسؤول والعامل.
2. صعوبة التعبير عن وجهة النظر، وإظهار العمل المنجز والتشجيع عليه.
3. غياب روح المودة والأخوة بين العاملين، والتركيز على العلاقات الافتراضية.

4. عدم وجود مراعاة للظروف الاستثنائية من قبل فريق العمل أو المسؤول المباشر.

### **هـ. مجال الضغوط النفسية:**

1. الاضطراب في النوم.
2. عدم التواجد مع الأسرة.
3. الخوف من إصابة أحد أفراد الأسرة بالفيروس.
4. العمل تحت ضغط نفسي لإتمام المهام.
5. الشعور بالعزلة؛ بالرغم من توفر وسائل التواصل.
6. المؤثرات النفسية الناجمة عن العمل في نفس مكان المعيشة.

### **و. المميزات من وجهة نظر العاملين:**

1. المرونة في وقت العمل.
2. العمل بدون تعب أو إجهاد.
3. تمييز العامل المنجز من غيره.
4. ارتفاع الإنتاجية، والنجاح في تجربة جديدة.
5. تقليل الهدر في الوقت الناتج من وجود العاملين في المكتب.
6. توفير كثير من الأوقات المهدرة في الذهاب والعودة والاجتماعات.
7. قلة المقاطعة بأمور العمل الثانوية، وزيارات زملاء العمل.
8. توفير مساحات وأماكن؛ لعدم تكسب العاملين.
9. تخفيض تكاليف التشغيل، وتوفير استهلاك المواد المكتبية، والأدوات، والطاقة.
10. تحسين القدرات الذاتية والمهارات عبر الدورات في التقنيات الحديثة.
11. مواكبة التطور العالمي في مجال التقنية الحديثة والاجتماعات عن بُعد.
12. وضوح أهمية بعض الأدوار والمهام الوظيفية للعمل، وانعكاسها على المنجز النهائي.
13. تعزيز الوقاية الصحية من خلال البقاء في البيت.
14. الصبر، وتحمل المسؤولية، والاعتماد على النفس.

## **سابعاً: المقترحات من وجهة نظر العاملين:**

### **أ. مجال الدعم والممكنات:**

1. توفير متطلبات العمل عن بُعد بشكل أفضل.
2. توفير البديل المادي المناسب للصفوف الأمامية.
3. تطوير أجهزة الحاسب الشخصي والإنترنت.
4. أتمتة جميع الإجراءات، وتوفير التطبيقات والبرامج.
5. توفير ممكنات العمل عن بُعد؛ خصوصاً نظم المعلومات.
6. اعتماد التوقيع الإلكتروني، وتطوير برامج تسهم في سرعة العمل.
7. عمل برنامج آلي يوفر قاعدة بيانات موحدة تربط كل الإدارات.
8. هيكلة وتنظيم العمل أونلاين بشكل يسهّل سير العمل، وتنظيم وترتيب المهام.

9. زيادة الدورات التدريبية التي تساعد العامل في العمل عن بُعد لتحقيق أفضل أداء.
10. توفير بيئة مناسبة لأصحاب الدخول الضعيفة، وتجهيزها من أجل إنتاجية أفضل.

#### ب. مجال التخطيط والموارد البشرية:

1. إعداد خارطة الطريق للمرحلة المقبلة في حال استمرار الوضع.
2. وضع دليل سياسات وإجراءات مفصل للعمل عن بُعد.
3. وضع لائحة تنظم العمل عن بُعد، واعتماد العمل عن بُعد لمن يرغب.
4. تفعيل نظام التحفيز والجزاءات.
5. تعزيز المتابعة الإدارية.
6. إيجاد طريقة لإثبات ساعات العمل.
7. الاستعانة بخبرات للعمل عن بُعد.
8. تطوير نظام لتقييم الأداء حسب المستجدات.
9. تطوير مهارات العاملين؛ خصوصاً السكرتارية.
10. استمرار نسبة 25% من كل إدارة في العمل عن بُعد.
11. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير هذه التجربة.
12. التفكير في تفعيل أسلوب العمل عن بُعد ليومين أسبوعياً من المنزل للراغبين.

13. تركيز الإدارة على التأكيد بأن العمل عن بُعد ليس تمهيداً للاستغناء عن العامل.
14. تكليف عامل مختص بالرد على استفسارات العاملين عن بُعد؛ خصوصاً في الشؤون الإدارية.
15. تحديد الأعمال والوظائف التي من الممكن إدارتها عن بُعد؛ لتوفير الوقت والجهد والمال.
16. السماح بالحضور يوماً في الأسبوع على الأقل؛ لإزالة الكسل، وتقوية الولاء المؤسسي، والتواصل.

#### ج. مجال التواصل والدعم النفسي:

1. توفير الحافز المادي والمعنوي للعاملين الأكثر جهداً وعطاءً.
2. كسب ثقة العامل، وجعله يشعر بالأمان الوظيفي.
3. عدم احتقار أو التقليل من أهمية عمل أي عامل.
4. عمل لقاءات دورية بشكل مستمر؛ لتحفيز العاملين في ظل الأزمة.
5. الإحساس بالمتابعة والاهتمام، وتقييم وتقويم العامل.
6. تحفيز العاملين بالعمل عن بُعد، ومراعاة الجانب النفسي في مثل هذه الظروف الاستثنائية.
7. التواصل الفردي المباشر بين العامل والمسؤول المباشر له أسبوعياً؛ لتكوين روابط اجتماعية.
8. مراعاة ظروف العاملة عن بُعد، وتكليف عامل بديل لإنجاز المهام العاجلة.

## توصيات المركز العالمي لدراسات العمل الخيري:

1. بذل مزيد من الجهد في مأسسة حالة العمل عن بُعد في الجمعيات الخيرية؛ وذلك عبر المتابعة والتقييم والتحسين المستمر، ووضع خارطة طريق تغطي احتمالية امتداد الوضع الحالي بشكل أبعد من المتوقع.
2. إعداد نموذج معياري لقابلية العمل عن بُعد، يتجاوز مجرد الرغبة في العمل عن بُعد إلى الاختيار، وفق معايير محدّدة، ترتبط بطبيعة التخصص الوظيفي والمهام، وتقييم تجربة العامل السابقة، وتتجاوز التحديات التي قد تكون مرتبطة بحالة العامل الشخصية والبيئية والاجتماعية.
3. العمل على توحيد رؤية العاملين عن بُعد تجاه مفهومهم للعمل عن بُعد بشكل أساسي، مع إيضاح التوقعات المطلوبة من العاملين، وتعزيز ثقافتهم في هذا المجال بشكل عام من قبل وحدة الموارد البشرية، وفي كل مهمة تُسند إليهم بشكل خاص من قبل مسؤوليهم المباشرين.
4. توفير إمكانات الحفاظ على مستوى الإنتاجية والجودة، من الناحيتين: المادية، والبشرية، بتوفير متطلبات العمل وفق الاختصاصات والمهام الوظيفية، وتطوير البرامج

5. التطبيقات الإلكترونية المساندة، وتقديم الدورات التدريبية، وتنمية مهارات العمل عن بُعد.
5. التحول في تقييم الأداء خلال العمل عن بُعد إلى نظام المهام الأكثر فاعلية في هذه الحالة، تخفيفاً لجهود المتابعة الإدارية التقليدية عبر ساعات عمل محدّدة، والتركيز على عدد المهام المنجزة، ومستوى الجودة في المخرجات، مع رفع تقرير دوري من المسؤولين حول أداء فرق عملهم.
6. إعداد خطة للتحول التقني الكامل في إطار العمل عن بُعد، بسبب خصوصية الأهمية التي يمثلها المجال التكنولوجي في إنجاح التجربة، من خلال توفير التطبيقات والبرمجيات اللازمة لإدارة مختلف مستويات العمل ومراحله؛ تخطيطاً، وتنفيذاً، ومتابعة، ورقابة.
7. تعزيز التواصل المؤسسي الاستراتيجي؛ ضماناً للحفاظ على مستوى الحماس المطلوب لدى المسؤولين لتنفيذها، مع إلزام مديري الإدارات بتقديم تصوّر متعدّد السيناريوهات للاستمرار في تفعيل الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق مستهدفاتها وفق المستجدات والاحتمالات.
8. الحفاظ على مستوى جيد من التواصل المؤسسي بين المنتسبين بشكل عام، وبين الإدارة العليا والعاملين بشكل خاص؛ وذلك من خلال ترتيب لقاءات عامّة دورية، ولقاءات خاصّة بحسب القطاعات، لتحفيز العاملين، وتزويدهم بالتطوّرات، وتنمية الولاء الوظيفي.

## الرؤية:

"مرجع عالمي في دراسات العمل الخيري والإنساني".



## الرسالة:

"خدمة العمل الخيري والإنساني وتطويره من خلال البحوث والدراسات المتخصصة".



## القيم:

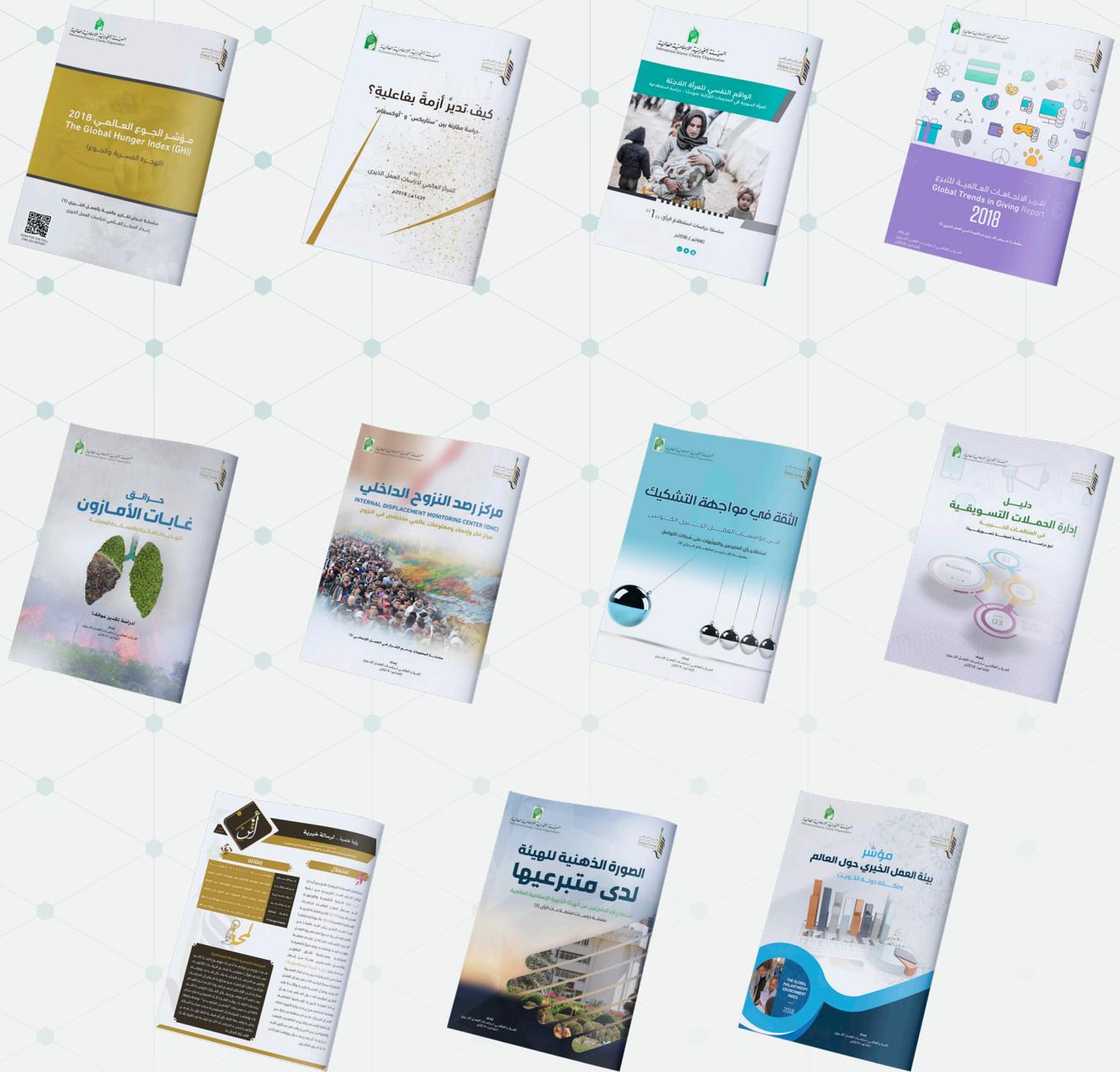


## الأهداف:



1. تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء بمستوى الأداء والجودة في كافة مجالاته.
2. دعم صنّاع القرار من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالعمل الخيري في الوقت المناسب.
3. نشر ثقافة العمل الخيري والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة.
4. التأثير الإيجابي في الرأي العام لتعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني ومنجزاته.
5. صناعة التكامل بين القطاع الخيري الإنساني وخطط التنمية.
6. استشراف مستقبل العمل الخيري والإنساني بما يخدم المجتمعات.

# من إصدارات المركز



لإصدارتنا امسح هنا



تسعدنا مشاركتك ..  
وتصلنا مباشرة ..



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي  
لدراسات العمل الخيري  
Global Center  
for Philanthropy Studies



1808 300  
www.iico.org

IG TW FB Y  
GCPsiico