



قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
-جامعة خنشلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:
- بلعابد دليلة -

من إعداد الطالبتين:
- عباد ناهد
- بليلي إيمان

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
برهوم عليا	أستاذ محاضر (أ)	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
بلعابد دليلة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا
بوتبينة حدة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

{ دَرَجَاتٍ }

سورة المجادلة: (11)



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } سورة النمل الآية: 19

نحمد الله و نشكره الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي يمثل قطرة من بحور العلم والمعرفة , و عرفنا بالجميل أتقدم بوافر الشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد العون و المساعدة سواء من قريب أو بعيد وسواء بالكثير أو القليل ونختص بذكر الأستاذة المشرفة “بلعباد دليلة” التي لم تبخل على بملاحظاتنا ونصائحها فكانت نعم المرشد ونعم الموجهة لي.

كما لا ننسى ان نتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الإهداء

إلى روح الحياة وسر الوجود ... إلى رمز التضحية والعطاء .. إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم والنجاح والدي

إلى جنة الدنيا .. إلى عنوان الحب الصادق .. إلى مصدر الحنان والأمان .. إلى من يضيق المقام لقدرها ولا يفي اللسان حقها .. إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها .. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي .. والدتي

إلى من عشت معهم سنين حياتي .. إلى من شاركوني الأفراح والالام .. إلى من رافقوني بهذا المشوار بالعون والدعاء .. اخواني وأخواتي كنزة هناء أسامة وخاصة عيسى حفظهم الله

إلى الأرواح الطيبة التي غمرتني بحبها وشرفتني باهتمامها نصيب وخالتي وجدتي وصديقاتي حفظهم الله.

الطالبة : عباد ناهد

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.
إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... و نصح الأمة... إلى نبي الرحمة و نور العالمين...
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم
إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التقاني... إلى بسمة الحياة و سر
الوجود... إلى من كان دعائها سر ناجحي.. إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة أطال الله في عمرك.
إلى من أطفأ ظلمة جهلي و كان خير مرشد لي نحو العلم و المعرفة.. إلى من ضحى من أجل أن ينير
دربي و طريقي، من كابد عناء الحياة لأصل إلى ما أنا عليه.. أقول لك أبي قف و ارفع رأسك و افتخر
بإبنتك
فقد حققت ثمرة تعبك معها، قم و افتخر بإبنتك دائما و أبدا حفظك الله يا غالي .
إلى من شاركوني حلاوة الحياة و مرها إخوتي و أخواتي كل بإسمه، مع تمنياتي لكم كل التوفيق
و الإستمرار في حياتكم.
إلى فرحة البيت و سعادتها، أسماء، صهيب، نزار، حفظكم الله و رعاكم.
إلى من ساندني و دعمني بالرأي و المشورة شكرا و إمتنانا إلى زوجي حفظك الله و رعاك.

طالبة: بليلي إيمان

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الفهاريس
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
2	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للعمل عن بعد	
08	مقدمة الفصل الأول
09	المبحث الأول: ماهية العمل عن بعد
09	المطلب الأول: مفهوم العمل عن بعد و أنواعه
14	المطلب الثاني: عوامل و آليات و نطاق العمل عن بعد
19	المطلب الثالث: أسباب اللجوء للعمل عن بعد
21	المبحث الثاني: ظوابط العمل عن بعد و إنعكاساته و فوائده
21	المطلب الأول: ظوابط العمل عن بعد
26	المطلب الثاني: إنعكاسات العمل عن بعد
28	المطلب الثالث: فوائد العمل عن بعد
31	المبحث الثالث: إيجابيات و سلبيات العمل عن بعد و أهميته
31	المطلب الأول: إيجابيات و سلبيات العمل عن بعد
32	المطلب الثاني: أهمية العمل عن بعد
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: عموميات حول تطوير الكفاءات	
36	مقدمة الفصل الثاني
37	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
37	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات و أنواعه
40	المطلب الثاني: خصائص الكفاءات و أبعادها
42	المطلب الثالث: مستويات الكفاءة
43	المبحث الثاني: أساسيات تطوير الكفاءات
43	المطلب الأول: تعريف تطوير الكفاءات
43	المطلب الثاني: مجالات و مراحل تطوير الكفاءات
46	المطلب الثالث: أساليب و أهمية تطوير الكفاءات
49	المبحث الثالث: أهمية العمل عن بعد في تطوير الكفاءات
49	المطلب الأول: شروط تطوير الكفاءات
49	المطلب الثاني: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات
51	المطلب الثالث: أهمية العمل عن بعد في تطوير الكفاءات

52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	
54	مقدمة الفصل الثالث
55	المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
55	المطلب الأول: تعريف بالكلية
56	المطلب الثاني: الموقع والهيكل البيداغوجية للكلية
58	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و مراحل إعداد الاستبيان
58	المطلب الأول: تحضير الاستبيان
59	المطلب الثاني: معالجة البيانات ومشاكل الدراسة الميدانية
60	المطلب الثالث: منهج و مجتمع الدراسة
64	المبحث الثالث: معالجة و تحليل نتائج الاستبيان
64	المطلب الأول: معالجة عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
77	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	نموذج الدراسة	01
14	عوامل العمل عن بعد	02
19	أسباب اللجوء إلى العمل عن بعد	03
44	مجالات تطوير الكفاءات	04
65	توزيع الموظفين المستقسين حسب الجنس	05
66	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	06
67	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	07
68	توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة	08
69	توزيع العينة حسب الوظيفة الممارسة	09

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين العمل عن بعد والعمل التقليدي	01
12	الفرق بين الموظفين عن بعد والموظفين التابعين لشركات أو أفراد	02
31	إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد	03
45	المراحل الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية	04
49	العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات	05
56	هياكل البيداغوجية والإدارية للكلية خلال السنة الدراسية 2023\2022	06
56	عدد أساتذة الكلية لسنة الجامعية 2023/2022	07
57	عدد الموظفين الإداريين للكلية لسنة الجامعية 2023/2022	08
61	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	09
61	درجات مقياس ليكارت الخماسي	10
62	وصف عينة الدراسة ألفاكرونباخ	11
64	توزيع العينة حسب الجنس	12
65	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	13
66	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	14
67	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	15
68	توزيع العينة حسب الوظيفة الممارسة	16
69	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول	17
72	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثاني	18
75	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثالث	19
77	العلاقة بين البنية التحتية التكنولوجية والعمل عن بعد	20
78	العلاقة بين العمل عن بعد و تطوير الكفاءات	21

مقدمة

المقدمة:

في ظل التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، حظي العمل عن بعد في الآونة الأخيرة بالإهتمام الكبير، بإعتباره أحد أهم أساليب العمل داخل المؤسسة، حيث إستخدم مصطلح العمل عن بعد للإشارة إلى العمل من مسافات بعيدة عن المكتب أو مقر العمل، والتواصل مع العاملين عبر مختلف وسائل الإتصال السلكية واللاسلكية.

حيث يعتبر أحد أهم البدائل على غرار العمل التقليدي لضمان سيرورة تأدية الأعمال سواء بشكل دائم أو جزئي، من خلال إستخدام منصات وأنظمة ذكية.

بإعتبار أن المورد البشري يمثل أهم الموارد داخل المؤسسة في إطار العلاقات الإستراتيجية، إذ يشكل الثروة الحقيقية وأهم المحاور التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق نتائجها المرجوة وأهدافها، وأكثرها الميزة التنافسية، فالبرغم من توفر مختلف الأجهزة التكنولوجية، وبما أننا في عصر التحول الرقمي، فمهما بلغت درجة التطور إلى أنها تحتاج إلى العنصر البشري في إدارتها وتسييرها، ومنه لا يمكن أن يعمل بكفاءة عالية من خلال هذه التكنولوجيات من دون أن يطور من كفاءته ويطور قدراته ومهاراته الفكرية والعلمية وأيضا سلوكياته إتجاه عمله.

بازدياد الإهتمام بالجانب الإنساني وبالآثار التي يتركها العمل عن بعد على العاملين، والتطوير من كفاءاتهم فقد أسهمت في إعطاء موضوع تطوير الكفاءات قدرا كبيرا من الأهمية و العناية في المؤسسات سواء خدماتية أو إنتاجية.

حيث يأتي تطور كفاءة الأفراد نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض ومن هذه العوامل تجد العمل عن بعد، الذي يعتبر من أهم العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير الكفاءات، حيث تحاول المؤسسات من خلالها على الإحتفاظ بكفاءاتها ودمج العمل عن بعد وإسهامه في خلق جو ملائم لتطوير هذه الكفاءات، وذلك لتحقيق جودة عالية من النتائج من جهة ومن جهة أخرى خلق جو التغيير والإنتقال من العمل التقليدي إلى العمل عن بعد.

1- الإشكالية:

بناء على ماسبق تظهر معالم الإشكالية التي نسعى إلى دراستها والمتمثلة في السؤال التالي:

ما أثر العمل عن بعد على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية؟

للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة هذه الإشكالية إلى تساؤلات فرعية التالية:

1. كيف يمكن تفعيل ممارسات العمل عن بعد في المؤسسة الجامعية؟
2. كيف تمكن إستراتيجية العمل عن بعد من تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية؟
3. هل تساهم البنية التحتية التكنولوجية في جامعة عباس لغرور خنشلة في تحقيق فعالية العمل عن بعد؟
4. كيف تساهم إستراتيجية تطوير الرقمنة في تحقيق فعالية العمل عن بعد في المؤسسة الجامعية؟

2- الفرضيات :

1- تعد البنية التحتية التكنولوجية ركيزة أساسية لتفعيل ممارسات العمل عن بعد في المؤسسة الجامعية.

2- يساهم نشر وتعميم العمل عن بعد في تطوير الكفاءات في المؤسسة الجامعية.

3- أسباب إختيار الموضوع :

من أهم أسباب إختيارنا لهذا الموضوع هناك أسلوب موضوعية وأسباب ذاتية وهي:

• الأسباب الموضوعية :

تتعلق بالموضوع ذاته وهي:

-محاولة تشخيص مدى تأثير العمل عن بعد على تطوير الكفاءات.

- إظهار الدور الذي يحدثه العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية.

• الأسباب الذاتية :

يمكن تلخيصها فيما يلي:

-البحث في الموضوع بحكم التخصص العلمي في المستقبل.

-لتوسيع المعارف نظريا وعمليا من خلال معرفة مدى إستعمال المعلومات النظرية في الميدان العملي.

4- أهمية الدراسة:

_ تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول جانب من العلاقة التي أهملتها الكثير من الدراسات والمتمثلة في علاقة العمل عن بعد بتطوير الكفاءات.

_ تقديم توصيات وإقتراحات للمؤسسة محل الدراسة تساعد على الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع إستراتيجيات والتي بدورها تساعد في النهوض بواقع العمل عن بعد وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية.

_ دعم الدراسات النظرية والتطبيقية في هذا الموضوع.

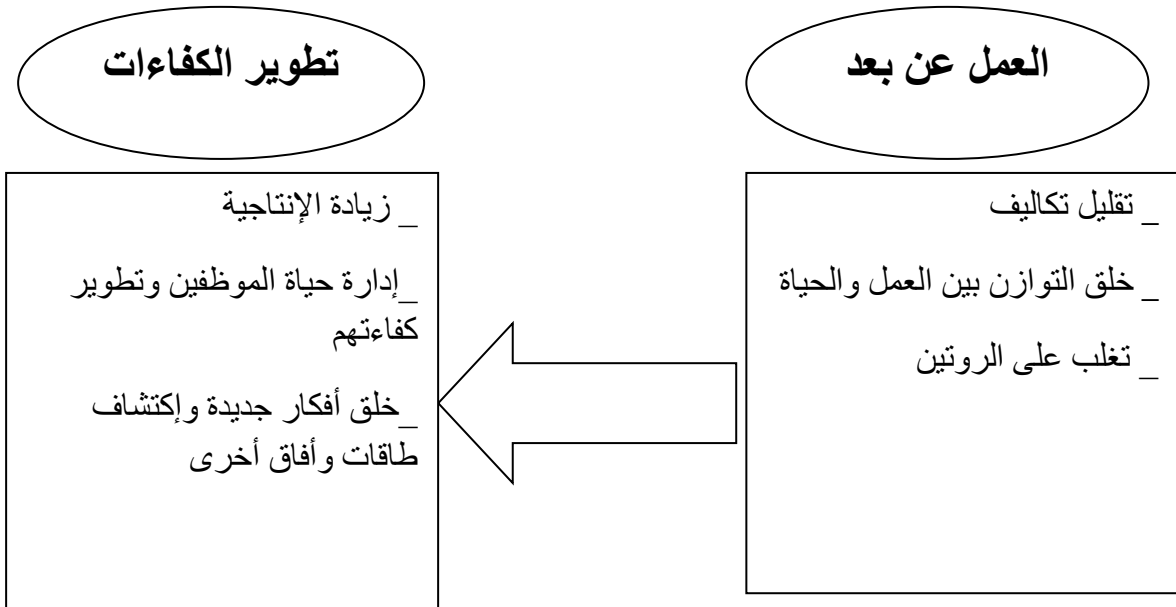
5- أهداف الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة قصد بلوغ الأهداف التالية:

1. الوقوف على واقع العمل عن بعد في المؤسسات.
2. تعميق الفهم لكل من العمل عن بعد وتطوير الكفاءات.
3. دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين العمل عن بعد وتطوير الكفاءات عن طريق بناء نموذج تفسيري لذلك.
4. إختبار أثر العمل عن بعد على تطوير الكفاءات.
5. تقديم توصيات من أجل الإستفادة منها في معرفة كيفية زيادة تطوير الكفاءات للموظفين مستقبلا.

6. نموذج الدراسة

الشكل(01): نموذج الدراسة



7. حدود الدراسة:

إرتبطت الدراسة بحدود مكانية وزمانية:

• **حدود مكانية:** تم إجراء دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

• **حدود زمانية:** أجريت فترة من سنة 2020 إلى 2023

8- منهج الدراسة:

يهدف معالجة موضوع دراستنا إستخدما المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال إستخلاصه من الدراسات والكتب والمقالات العلمية والملتقيات وغيرها، أما الجزء التطبيقي إستخدما فيه المنهج الإحصائي حيث تم فيه معالجة مؤسسة جامعية تتمثل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

9- الدراسات السابقة:

I. دراسة (عبد الصمد سميرة 2016) بعنوان: دور الإستثمار في الرأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات – دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الإستثمار في الرأس المال البشري في إجراء مستويات التباين بالمنظمات وتأكيد أهمية قياس الأصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري.

قامت الباحثة بتوزيع 148 إستمارة، وإسترجاع 120 إستمارة، تم إستبعاد الإستمارات بعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الإستمارات الصالحة للدراسة 114 إستمارة.

منه توصلت الباحثة إلى الدور الحساس لعملية تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.

في هذه الدراسة التركيز كان منصبا على تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز عكس دراسة الحالة التي تعتبر جزءا منها وتوضح أن عمليات تنمية الكفاءات لا تنجح إلا بإستثمار في الرأس مال البشري وتسيير المعارف في المؤسسات الجامعية.

II. دراسة (حمدي ابو القاسم 2005) بعنوان: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية المؤسسات – دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية – الأوغاط 1999-2005.

رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، حيث عالج البحث الإشكالية: كيف تساهم عملية تطوير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟
إعتمد على المنهجين الوصفي والتاريخي، توصل إلى:

تطوير الكفاءات شكلت أحد أهم إهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية.

في هذه الدراسة التركيز كان منصبا على تطوير وتنمية كفاءة الأفراد ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية على عكس الدراسة الحالية التي تعتبر تكملة لها حيث ستوضح أكثر أساليب وعوامل تطوير الكفاءات وأهميتها داخل المؤسسات خاصة المؤسسة الجامعية.

III. دراسة (ela,Angel,& Pilaru2005Man) بعنوان The differences of resources and the adoption of teleworking:firm

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة بين المؤسسات التي تتبع العمل عن بعد وتلك التي تنجز أعمالها بشكل عادي، حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي يعمل موظفوها عن بعد تستعمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر من غيرها، بالإضافة إلى إستثمارها في مجال البحوث والتطوير، كما أن مواردها البشرية تعتمد على المعرفة، بالإضافة إلى أن أسواقها أكثر توغلا وإتساعا، كما أنها تميل إلى تدريب موظفيها على إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

IV. دراسة (Emil,Lubica ,Helena ، Michaela) بعنوان How to sustainable: efficiency with teleworkers : leadership model in telework

هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين العمل عن بعد والعمل التقليدي، والعقبات التي تواجه المدير في مراقبة الأعمال التي تنجز عن بعد، كما تقترح هذه الدراسة حلولاً لهذه العقبات في شكلاً يسهل على المدراء التعامل مع العاملين عن بعد.

10. أدوات الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا هذه على:

- الأطروحات و الرسائل الجامعية.
- الكتب.
- المقالات و المحلات العلمية.
- الملتقيات.

11. صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا بعض الصعوبات وتبرز أهمها كما يلي:

- ✓ قلة الوثائق والمصادر بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة خنشلة.
- ✓ قلة المصادر والمراجع المتخصصة في مجال العمل عن بعد الأمر الذي كان عائقاً في البحث.

12. هيكل الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة .

إشتمل الفصل الأول العمل عن بعد خصص لدراسة الجوانب المتعلقة بالعمل عن بعد ابتداءً من مفهومه، أنواعه، عوامله، آلياته وأهميته، أما الفصل الثاني فتعلق بمفاهيم تطوير الكفاءات وخصائصها، أبعادها ومستوياتها، أساليب وأهميتها، وعلاقتها بالعمل عن بعد، أما في الفصل الثالث فتمثل في دراسة حالة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة، بتوزيع إستبيان وتحليله ومعالجته، وتوصلنا في الأخير إلى خاتمة مرفوقة بجملة من الإقتراحات والتوصيات بخصوص الموضوع .

الفصل الأول

التمهيد

تطورت بيئة العمل في القرن الحادي والعشرون إلى أبعد ما يمكن تصوره، فأصبحت تعمل من خلال أجهزة الكمبيوتر والاتصال عن بعد والاتصالات الصوتية والمرئية ونماذج الأعمال الإلكترونية والعمليات والإجراءات غير الورقية وغيرها من الابتكارات التي أصبحت فيه بيئة العمل معلوماتية وتكنولوجية بشكل متزايد تساعد مثل هذه التطورات التكنولوجية كافة المنظمات على تلبية إحتياجات سوق العمل بكفاءة وفعالية أكبر من خلال حلول وظيفية وتشغيلية متعددة ومنها إستخدام العمل عن بعد.

يشكل العمل عن بعد حل لمشكلة نقص الكفاءات في صناعات وأسواق متعددة وخاصة في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي السنوات الأخيرة أصبح العمل عن بعد واسع الانتشار وتم إضفاء الصيغة الرسمية عليه مع سن تشريعات وهياكل برامجية وسياسية جديدة لتكون بيئة داعمة لبرامج العمل عن بعد.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى إبراز أهمية العمل عن بعد وانعكاساتها بالنسبة للموظفين وبالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمجتمع وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول أساسيات العمل عن بعد، بينما يستعرض المبحث الثاني ظوابط العمل عن بعد وانعكاساتها ونطاق تطبيقها، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى أهمية العمل عن بعد ومختلف إيجابياته وسلبياته.

المبحث الأول: ماهية العمل عن بعد

لقد سببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الانسانية وتراكمها بسرعة رهيبه وخصوصا المعرفة العلمية والتكنولوجية وأدت العولمة إلى إسقاط حواجز المسافات والزمن ومثالا عن ذلك أن الإتحاد بين المعلومات والاتصالات أوجدت سبلا حديثة لأداء الأعمال أو ما يسمى بالعمل عن بعد، فهذه الأخيرة قائمة طويلة من المفاهيم والأليات المستحدثة التي انتشرت في العقود الجديدة والتي يتعين علينا الوقوف على مدلولاتها الصحيحة ومعرفة كيفية الاستفادة منها لحل مشاكلنا اليومية.

المطلب الأول: مفهوم العمل عن بعد

أصبح العمل عن بعد بمثابة حل لمجموعة كبيرة من المشاكل الفردية والتنظيمية والتسييرية والاجتماعية، ولم يقتصر الأمر على إنخفاض حركة المرور في المدن فقط، بل يعني أيضا إيجاد فرص عمل عديدة وجديدة للأشخاص الذين يعانون من البطالة وذوي الاعاقة وغيرهم من الفئات المحرومة، وكذلك تخفيض من تكاليف العمالة وزيادة في الانتاجية وحتى التحسين من نوعية حياة العاملين في مجال العمل.

من هنا سوف نتطرق أولا إلى تقديم التعاريف المختلفة للعمل عن بعد ثم إلى أنواع العمل عن بعد.

أولا: تعريف العمل عن بعد

تعريف (01): يعرفه فرنسيس كينسمان العمل عن بعد أو الإتصال عن بعد، بالعمل الذي يستلزم أن يؤدي في مكان بعيد عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي أو جزئي أو في أيام معينة، والإتصال عادة يكون إلكتروني، بدلا من إنتقال إليه شخصيا.¹

تعريف (02): العمل عن بعد أحد الوسائل نحو العمل بإستخدام تكنولوجيا الحديثة والإتصالات

¹ فاطمة حبشية، أسامة دمراني، التوظيف عن بعد، بدون دار نشر، 2022، ص10

يمكن إنجازها من أي مكان.¹

تعريف(3): هو وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات بحيث يتم أداء العمل بعيدا عن المقر الرئيسي كالعمل من المنزل بشكل دائم أو جزئي أو حسب الحاجة، وخصوصا في أوقات الأزمات التي تتطلب العمل عن بعد مثل إدارة فرق العمل وإجراء الاجتماعات وتشغيل بعض الأنظمة المتاحة استخدامها عن بعد.²

وبعد سرد بعض التعريفات المتعلقة **"بالعمل عن بعد"** نستنتج أن العمل عن بعد هو نوع من أنواع العمل يتم عن طريق إستخدام أحدث التكنولوجيات و مختلف وسائل الإتصال والمعلومات، ويتم خارج مقر العمل الرئيسي

ومن خلال هذا الاستنتاج فإنه يمكن تحديد الفرق بين العمل عن بعد و العمل التقليدي وكما يمكن تحديد الفرق بين العاملين عن بعد والموظفين العاديون.

1. الفرق بين العمل عن بعد والعمل التقليدي

إن العمل التقليدي والعمل عن بعد يختلفان اختلافا واضحا حيث نلخص أهم هذه الاختلافات في الجدول التالي:

الجدول(01): الفرق بين العمل عن بعد والعمل التقليدي

¹ نجم علي رزق، قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد و علاقتها بالانتاجية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة، 2018ص23

² الهيئة العامة للإتصالات وتقنية المعلومات، سياسة العمل عن بعد للقطاع العام، مارس 2020، ص03.

العمل عن بعد	العمل التقليدي
يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت معتمد على المتغيرات التقنية والتطورات العلمية	يميل إلى المركزية والتسلل الهرمي معتمداً على أسس ونظم ثابتة.
لا يتطلب الكثير من المواد	يتطلب الكثير من المواد مثل: مراكز للمؤسسات ومعدات مكتبية....
يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات	يرتبط بكيان المؤسسة والأفراد
يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز	يهتم ويغرق في التفاصيل الروتينية
متشعب ومنفتح على المؤسسات الأخرى	إنطوائية العمل والإنغلاق على المؤسسة والموظفين
تحكم الموظف في وقت العمل	وقت عمل ثابت ومحدد
ينجز الموظف مهام متعددة في نفس الوقت	ينجز الموظف مهمة واحدة قبل الانتقال لغيرها
الخدمات متاحة للعملاء حتى خارج الدوام الرسمي	الخدمات متاحة للعملاء ضمن ساعات الدوام الرسمي فقط
العاملون عن بعد الأقل من غيرهم في الغالب بالنسبة لطلب الإجازات المرضية	نسبة طلب الإجازات أعلى وخصوصاً المرضية
تحسين الإنتاجية حيث يكون فريق العمل أكثر نشاطاً لأنهم يقضون وقتاً في الانتقال	إنتاجية ذات مستوى واحد

الجدول (01) إعداد الباحث مصدر (فاطمة الحيشة، التوظيف عن بعد)

2. الفرق بين الموظفين عن بعد والموظفين التابعين لشركات أو أفراد:

يمكن تعريف أصحاب الأعمال عن طريق الأنترنت بأنهم يعملون بشكل حقيقي لحسابهم الخاص، أو يعملون بمفردهم أو مع شركاء ملاك مشاركين أو مديريين مشاركين، ويكونون مسؤولين عن خلق فرص عمل وعن دخلهم ولكنهم لا يستخدمون الآخرين، وعلى عكس الموظفين العاديين فإنهم يعتمدون على أصحاب العمل لتزويدهم بالخدمات والمهام الموكلة إليهم ليتم إنجازهم.

ونلخص الفرق بين الموظفين عن بعد والموظفين التابعين لشركات أو أفراد في الجدول التالي:

الجدول (02): الفرق بين الموظفين عن بعد والموظفين التابعين لشركات

الموظفين	العاملين عن بعد
----------	-----------------

التحكم والأدوات والمعدات		
يتم ارسال فواتير للعاملين عن بعد في إطار شروط الشركة (30 إلى 90 يوما)، ويتلقون أحيانا دفعات مقدمة	يحصل على أجر أو راتب كل ساعة أو اسبوعيا أو شهريا ويتلقى وثيقة متعلق بدفع مثل الشيك	طريقة الدفع
حرية اختيار الوقت من قبل العامل	يعمل عادة ساعات محددة من قبل صاحب العمل	ساعات العمل
يكون لديه التدريب المطلوب قبل العمل ويتكفل بأي رسوم دورية تدريبية يتلقها	يتلقى تدريباً داخلياً أثناء العمل أو خارجياً يتم توفيره من قبل صاحب العمل	التدريب
يمكن تحديد طريقة العمل حسب رغبة العامل عن بعد ولكن يشترط انجاز وتسليم المهام في المواعيد النهائية	العمل تحت اشراف صاحب العمل	الجدول الزمني والروتين
يعمل دون إشراف ولا يتلقى تعليمات حول متى وأين وكيفية العمل، والذي يحدد الطرق المستخدمة لإنجاز المهام	العمل تحت اشراف صاحب العمل، وتتبع تعليماته حول كيفية ومتى واين يتم العمل وأيضا حول الجودة والحجم	الإشراف والإمتثال للتعليمات
يكون المسؤول عن تحمل تكاليف وصيانة المعدات والادوات المستخدمة	يستخدم عادة الأدوات والمعدات والمواد المقدمة من قبل المؤسسة أو صاحب العمل	الأدوات والمعدات
فرص الربح أو مخاطر الخسارة		
كسب المزيد من خلال المشاريع ذات الحجم الكبير وضيق الموعد النهائي لتسليم المهام الموكلة	لا يكسب أكثر إذا تم الانتهاء من العمل بسرعة أكبر مما كان متوقعا، وقد اكتسب المزيد من خلال المكافآت وسنوات الخدمة	الربح
يمكن كسب المزيد من الاموال اذا استمر عمل المشروع لفترة اطول	يتلقى دفع مقابل الخدمات المقدمة ويحصل على اجر بمعدل ثابت وغير مسؤول عن تغطية الديون التابعة للمؤسسة أو لصاحب العمل	مخاطر الخسارة
الدمج		
يعمل لحسابه الخاص ويعتمد على مصادر مختلفة من الدخل ويعمل وقت اضافي وربما يحمل رخصة تجارية .	لا يعمل لحسابه الخاص بل هو تابع للمؤسسة لو لصاحب العمل ويعتمد على مصدر دخل واحد	الإستقلال والعمل الذاتي

الجدول (02) عداد الباحث المصدر (John K, David S, 2012)

ثانياً: أنواع العمل عن بعد

هناك نوعان من العمل عن بعد.

1) من ناحية شكل العمل

● **التفريغ الكامل للعمل عن بعد:** يقوم الموظف بإتمام كل مهامه المتوصلة به في عمله خارج

بيئة المكتب أو مكان العمل التقليدي وهذا يتضمن العمل من المنزل أو من مراكز إتصال

عن بعد أو مكاتب العمل وهذا النوع من العمل يؤدي إلى إنخفاض محتمل في النفقات على

أساس الشركات في مكان العمل أو تكاليف تأخير مكان العمل¹.

James,kay, telework:A management priority a guide for managers, supervisors, and telework coordinators, untied states ossice 1 of personnel management: washington,pc(may 2003)

● **العمل عن بعد بالتفرغ الجزئي:** يقضي الموظف في العمل عن بعد جزءا كبيرا من الوقت بصورة ثابتة ووفق معيار جدول محدد وقد يكون العمل ليوم أو أكثر كل أسبوع أو لعدة أيام في الشهر أو على فترات متفاوتة مثل: عدة أيام أو كل بضعة أسابيع وهذا النوع من العمل أو التشارك فيها¹

● **العمل عن بعد بالطلب أو وفق الظروف:** وهو العمل بصورة غير منتظمة وتشمل تلك الظروف العمل خاصة المؤقتة وهذا النوع من العمل يكون مفيدا أو يلعب دورا هاما في الأحوال الطارئة مثل: العمل الطارئ خلال أحداث 11 سبتمبر أو خلال المظاهرات الجامعية للبنك الدولي وللصندوق الدولي.²

(2) من ناحية مكان العمل³

● **العمل من المنزل (hometelework):** وهو الشكل الشائع، حيث يتم تخصيص جزء من المنزل وتجهيزه بالمعدات الضرورية لأداء العمل بكل أريحية 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.

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

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

المطلب الثاني: عوامل وآليات ونطاق العمل عن بعد

¹ نحو مجتمع المعرفة، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، مركز الإنتاج الإعلامي، الإصدار الثاني عشر، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008.

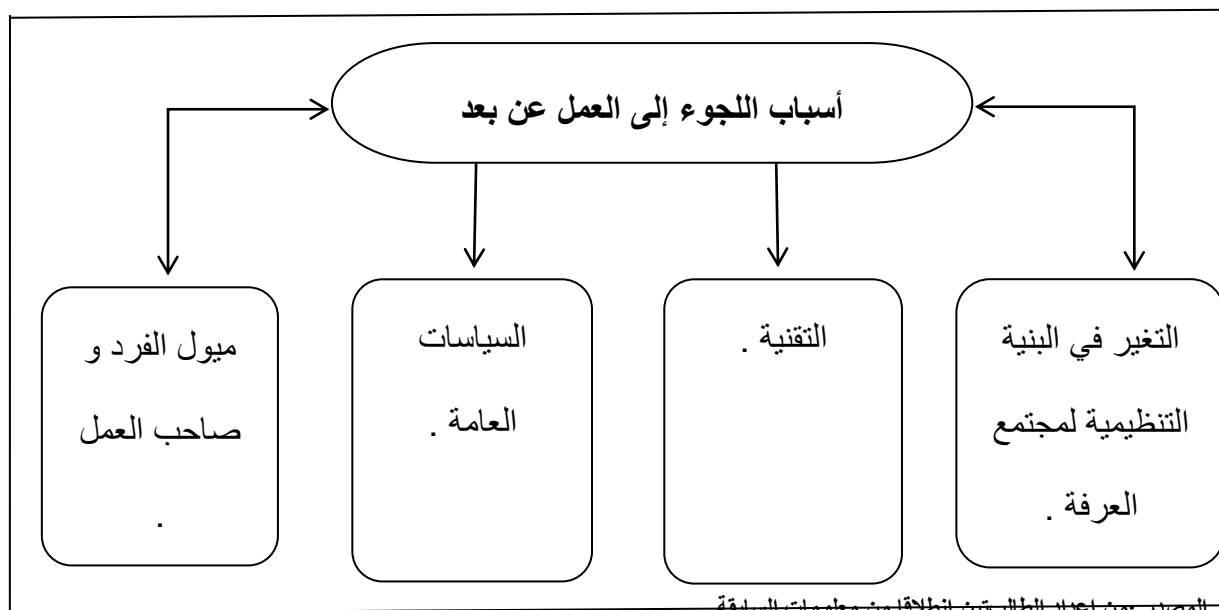
² نجم رزق على، مرجع سبق ذكره، ص23

3 Hersh, M. (1996). TELEWORKING: ITS IMPACT ON WORK CULTURE AND SUSTAINABILITY. 13th Triennial World Congress. San Francisco, USA, 839-844

أولاً: عوامل العمل عن بعد

إن العوامل التي تدفع للعمل عن بعد قد تكون متشعبة ومعقدة غير أن هناك أربعة عوامل هامة يمكن أخذها بعين الإعتبار، والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (2): عوامل العمل عن بعد



لقد بدأت التنظيمات التقليدية في أماكن العمل خلال الثورة الصناعية الأولى ؛ حيث كان الموظف متفرغاً لوظيفته يعمل عدداً معيناً من الساعات في اليوم وعدداً من الأيام في الأسبوع فيما عدا العطلات والإجازات العادية والمرضية، وعادة ما يستمر في وظيفته في نفس المؤسسة طوال حياته المهنية مع تلقي العلاوات والترقيات.

غير أن هذا النموذج من الوظائف والأعمال بدأ في الإنقراض تدريجياً حيث أصبح من الشائع أن يغير الموظفون وظائفهم عدة مرات خلال مزاولة الحياة المهنية. وهذا قد يكون سعياً وراء مركز وظيفي أفضل، أو زيادة في الراتب أو رغبة في تحمل المسؤولية أكبر، إلى جانب دوافع نفسية أو إجتماعية متنوعة، بل كان من الشائع في المنتصف الأخير من القرن العشرين، أن الموظف الأمريكي بإستثناء الحرفيين يبذل مكان عمله

مرة كل خمس سنوات على أكثر تقدير بل أن العديد من الموظفين يعملون وفق نظام "ساعات العمل المرنة" بدلا من "ساعات العمل الثابتة".

كما أن أصحاب الأعمال أصبحوا يتجهون بعيدا عن فكرة أماكن العمل المركزية ويميلون نحو الاعتماد على العمل عن بعد كذلك تستخدم بعض المنظمات العمالة غير المتفرغة أو المؤقتة إلى جانب التعاقد على العمل أو على القيام بالعمل مع مؤسسات أخرى أو باستخدام الإمكانيات الخارجية.

يرجع هذا التغيير إلى عدد صلاحية التنظيمات التي تم تكوينها في عصر الصناعة، كما أنها مقيدة ومحددة في عصر المعلومات فالشركات تدرك الآن أن الأفراد لا التقنية هم الذين يمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي وبشكل عام يزداد الإنتاج لو حصل الأفراد على الحوافز اللازمة ذلك لأن طرق الإنتاج الحديثة تعتمد كليا على الإنسان كما أن الأصول الثابتة التي يصعب تقديرها ماديا مثل الموهبة، وخدمات الزبائن والقدرة على حل المشاكل التي يقدمها الأفراد هي مفاتيح النجاح للتنظيمات المعاصرة كذلك الذكاء وخفة الحركة مفتاح آخر في ذلك النوع من التنظيمات كل ذلك لا يتوقف عند القدرة على التكيف فحسب بل يؤكد أيضا الحاجة إلى الإستجابة المباشرة ومواصلة إعادة توجيه الأهداف والأعمال إلى مسارها.¹

أما فيما يخص الأسباب المؤدية إلى العمل عن بعد في الجزائر سنة 2020 هي أزمة الكوفيد 19 التي مست بكل قطاعاتها ولاسيما قطاع الخدمات وقطاع التعليم حيث شهدت إنقطاع تام عن العمل في هذه المجالات، و هنا إرتأت إلى إتخاذ مختلف التدابير والحلول ومن أهمها العمل عن بعد فقد تم تفعيله في المرافق العمومية، وذلك تطبيقا للمادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 69 _ 20 والتي حثت المؤسسات والإدارات العمومية على إتخاذ إجراء من شأنه تشجيع العمل عن بعد

انحو مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 18

في إطار مايفرضه القانون في هذا المجال.¹

ثانياً: آليات العمل عن بعد

❖ آليات تطبيق العمل عن بعد:

يتوجب على مختلف الإدارات المعنية بالعمل عن بعد وضع آليات لتطبيق هذا الأخير من

أجل ضمان الإستمرارية و أداء الخدمات العمومية، وذلك بإتباع مايلي:

- توفير حواسيب محمولة.
- بريد التكروني مهني.
- شبكة الاتصال عبر الانترنت.
- أنظمة الحماية بما يضمن امن وسرية المعلومات ومعايير الأمن التي تحددها المديرية العامة لأمن نظام المعلومات.

▪ outils de travail collaboratif البرمجيات وأدوات العمل الجماعي

توفير الآليات والتطبيقات والوسائل التقنية الأمانة لعقد الإجتماعات عن بعد بالصوت والصورة.

إعتماد الشبكة الافتراضية الخاصة لربط أجهزة الموظفين المشتغلين عن بعد بالشبكة الأمنية

▪ إنجاز فحص المنصات والأنظمة المعلوماتية قبل توجيهها للعمل عن بعد.

▪ السماح للموظفين المشتغلين عن بعد بإستخدام الحواسيب الشخصية، بعد التنسيق مع

الوحدة المكلفة بأمن نظام المعلومات للإدارة، شريطة توفر هذه الحواسيب على مجموعة

من المعايير والشروط لتأمين الربط بالشبكة الأمانة من أجل حماية المعطيات.

▪ تأكيد الحصة المكلفة بأمن نظم المعلومات والمصلحة التقنية بالإدارة من توفر جميع

¹ أمال بن رجدال, إشكالية العمل عن بعد في التشريع الجزائري كمنظ حديث لتنظيم العمل خلال جائحة كوفيد 19 مجلة Les cahier du cread , العدد36, الطبعة 03, الجزائر, 2020, ص59.

- الشروط والمعايير لربط الحواسيب بالشبكة بطريقة موثوقة وأمنة.
- توفير الدعم والمساعدة التقنية للعاملين عن بعد قبل إنطلاق العمل ومن خلاله للتأكد من إحترام المعايير والشروط المتفق عليها وكذا السهر على سلامة الأنظمة والمعطيات.
- وضع آليات تقنية ضرورية لتتبع العمل عن بعد.
- تكييف متطلبات العمل بما يتلائم وطبيعة المهام و لوظائف والحالات الصحية مع التأكيد على أهمية عدم الإخلال بالواجبات والمسؤوليات.
- التركيز على تشجيع المرتفقين من الإستفادة من الخدمات عبر خط كبديل عن الزيارات الشخصية لمقرات الإدارات.
- التأكد من توفير واستخدام كافة الوسائط التقنية والتواصلية من طرف الموظفين المعنيين بالعمل عن بعد.
- إعداد وتوقيع إلتزام بين الادارة والموظف يحدد الشروط والظوابط والالتزامات الواجب على كل طرف التقيد بها.¹

❖ آليات العمل عن بعد:

لقد تم تفعيل العمل عن بعد في المرافق العمومية في الجزائر وذلك تطبيقا للمادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 69-20 والتي حثت المؤسسات والإدارات العمومية على إتخاذ أي إجراء من شأنه تشجيع العمل عن بعد في إطار مايفرضه القانون في هذا المجال.

إمتدت آثار **جانحة كوفيد 19** إلى مرافق التعليم العالي الذي يرتاده عدد كبير من الأفراد في الظروف العادية من طلبة، أساتذة، موظفين، أعوان إداريين، ومن أجل ضمان إستمرار مرفق التعليم العالي في تقديم خدماته والتكيف مع المستجدات إضافة إلى ضرورة إنقاذ السنة الدراسية؛ كانت الجامعات والمعاهد الجزائرية أول من إعتد هذا النمط من العمل حيث تم إنخراط الطلبة

¹ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2020 ص16,17,18.

والأساتذة في هذه العملية البيداغوجية، وإتخاذ كل التدابير لضمان التواصل المستمر بين الأساتذة والطلبة.

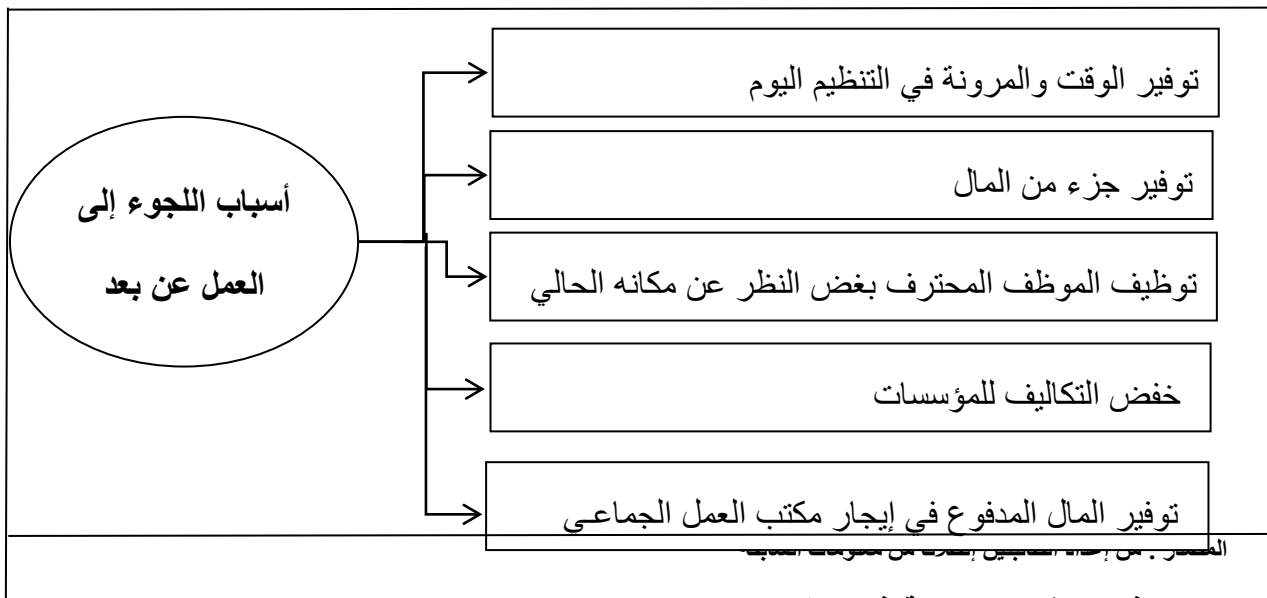
فقد تم إعتقاد آلية العمل عن بعد في 17 مارس 2020 ومن أجل ذلك فقد تم تفعيل منصة تعليمية رقمية moodle في موقع كل جامعة، تضم محاضرات وأعمال موجهة حيث يمكن تحميلها، وإرسال البحوث ومناقشتها مع الأساتذة بإستعمال المنصة.

كما لجأت مؤسسة سونلغاز إلى تفعيل آلية العمل عن بعد بموجب الإرسالية الموجهة لكل فروعها، حيث يمكن للموظفين مواصلة عملهم الإداري بواسطة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسمح بالتحاضر والاجتماع عن بعد.¹

المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى العمل عن بعد

تعددت أسباب اللجوء إلى العمل عن بعد ويوضح الشكل التالي بعض هذه الأسباب:

الشكل(03): أسباب اللجوء إلى العمل عن بعد



1. توفير الوقت والمرونة في تنظيم اليوم: ذلك بالتقليل من الوقت الذي يقضيه الموظفون في

الاجتماعات والأحاديث الجانبية، ويوفر الوقت الذي يقضيه الموظف في المواصلات ما

أمال بن رجدة، مرجع سبق ذكره، ص 596، 597

يؤثر على صحته النفسية ويرفع إنتاجيته، ويساعده في تنظيم اليوم بكفاءة أكثر، كما يمنحه لمرونة في تنظيم وقته.¹

2. **توفير جزء من المال:** سواء كان الموظف سينتقل إلى العمل بسيارته الخاصة أو باستخدام المواصلات العامة؛ فلا شك أنه سينفق بعض الأموال والتي تكون في نهاية الشهر مبلغاً وجزئاً من الراتب الشهري، وقد كان من الممكن توفير هذا المال إذا فعلت الشركة نظام العمل عن بعد²

3. **التوجه نحو استخدام أحدث التكنولوجيات وأساليب عمل أكثر كفاءة:** فأزمة كورونا وتأثيرها في الانتقال للعمل عن بعد دفع المؤسسات إلى استخدام الأدوات التكنولوجية المتطورة التي زادت من إنتاجية الموظفين، وزاد من سرعة وتطوير الأنظمة التقنية في المؤسسات وأدى إلى تبني واستخدام أدوات جديدة مثل البرامج التكنولوجية الحديثة والتطبيقات الإلكترونية، حيث أكدت الدراسات أن أزمة كورونا ألزمت الجميع بالتطور الرقمي والإستفادة من المعرفة والثورة التكنولوجية.³

4. **توظيف الموظف المحترف بغض النظر عن مكانه الحالي:** وهذه الميزة تعد من أهم أسباب العمل عن بعد، فبالإمكان الاعتماد على مواقع التوظيف عن بعد لإيجاد مستقلين محترفين بغض النظر عن أماكنهم الحالية؛ فتختار أفضلهم ويعمل كل واحد منهم بأريحية تامة من المكان الذي يفضله.⁴

5. **خفض التكاليف للمؤسسات:** يسمح العمل عن بعد للمؤسسات أن تخفض من تكاليفها التشغيلية، فنظراً لتبعات أزمة كورونا عملت الكثير من الدول على خفض ميزانية المصروفات التشغيلية للوزارات والجهات الحكومية الخاضعة للأنظمة المركزية ما لم

1 غادة عبد الله ، عمر العبيدلي ، العمل عن بعد في القطاع العام البحريني أثناء جائحة كورونا، مركز البحرين للدراسات الإستراتيجية والدولة والطاقة، يناير 2020،ص

07

2 عوامل العمل عن بعد ، نقلاً عن الموقع الإلكتروني التالي: <https://blog.mostaql.com> تاريخ الإطلاع 2023/1/4

3 غادة عبد الله ، عمر العبيدلي،مرجع سبق ذكره ، ص9.

4 عوامل العمل عن بعد،مرجع سبق ذكره ،

تقتضي المصلحة العامة غير ذل¹.

6. توفير المال المدفوع في إيجار مكتب العمل الجماعي: حيث أن كثيرا من الشركات الناشئة لا تتمكن في البداية من شراء مقر خاص بها، ولكنها تضطر إلى توفير مكتب مصغر في أماكن الأعمال الجماعية ليكن مقر مؤقت للموظفين أن يعملوا منه².

المبحث الثاني: ضوابط العمل عن بعد وانعكاساته وفوائده:

يتم تطبيق العمل عن بعد خارج المكتب ولا يحتاج إلى إدارة ورقابة مباشرة، ولكنه يحتاج إلى العديد من الالتزامات والإعتماد على الكثير من الضوابط سواء للمسيرين أو الموظفين، وذلك لضمان جودة الأعمال بكفاءة عالية، والرفع من إنتاجيته، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، من خلال معرفة ضوابطه، انعكاساته ونطاق تطبيقه.

المطلب الأول: ضوابط العمل عن بعد:

يحتاج العمل عن بعد لبعض الالتزامات والضوابط من أجل ضمان سيرورة الأعمال بوتيرة فعالة، ذات كفاءة ومردودية.

لا يختلف العامل عن بعد عن العامل العادي في مسألة الحقوق ووالإلتزام، فهو يتمتع بجميع المزايا والحقوق التي يتمتع بها العامل داخل مقر المؤسسة، وذلك وفقا للإطار القانوني الذي يحكم عمله، فهو "كل شخص طبيعي يؤدي عمله عن بعد لمصلحة صاحب العمل وبعيدا عن المقرات الرئيسية للشركة مقابل أجر، حيث يكون تحت إشرافه وإدارته"³ حيث توجد علاقة تعاقدية بين العامل وصاحب العمل والذي يحدد هذا الأخير كافة الحقوق والواجبات، والتبعية لصاحب العمل في شكلها: القانوني (الخضوع لسلطة الرقابة والإشراف)، والإقتصادي.

1 غادة عبد الله، عمر العبيدلي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

2 عوامل العمل عن بعد، مرجع سبق ذكره،

3 -Carine Niort –Cabinet FIDAL, "Le télétravail : gérer et manager le travail à distance", CCI Territoire de Belfort, Club RH, France ,02 février 2012.

1- حقوق العامل عن بعد:

- يتمتع العامل عن بعد بحق التكوين خلال مساره المهني¹، بالإضافة إلى استفادته من تكوين متخصص على المعدات والآلات التقنية المتاحة لهم لأداء المهام .
- فيما يخص صحة وسلامة العامل عن بعد، فهو أيضا تنطبق عليه الأحكام التعاقدية الثانوية المطبقة في المؤسسة، فعلى صاحب العمل إبلاغه عن سياسة الشرك، كما يعتبر حادث العمل الذي يقع في المكان الذي يتم فيه العمل أثناء ممارسة النشاط المهني، حادث عملي وعليه تترتب عليه جميع الإجراءات المنصوص عليها في القانون الساري المفعول.²
- الحق في توفير مكان العمل وتأمينه وكذا توفير مختلف الوسائل والمعدات التكنولوجية اللازمة لأداء مهامه.
- الحق في حماية الحياة الخاصة للعامل عن بعد، فالتبعية القانونية تعكس فقط تبعية مهنية، إذ لا يمكن قبول أي تدخل من جانب صاحب العمل في العامل خاصة³.

2-إلتزامات العامل عن بعد:

- للعامل عن بعد حقوق ومزايا عدة في مجالات عمله، وأيضا له عدة واجبات وإلتزامات واجبة عليهم هي:
- تقديم تقرير يومي أو أسبوعي كما هو متفق عليه لجميع إنجازاتهم.
- تسليم الأعمال الموكلة لهم في مواعيدها المحددة، وبذل أقصى جهدهم من أجل عملهم ومحاولة المساهمة في تحسين الإنتاجية.
- هم ملزمون بالتعاون مع أصحاب العمل من أجل تأمين مكان وبيئة ملائمة للعمل، واحترام الشروط والضوابط المحددة من طرف الإدارة.

1 -خالد بارودة، خالد عجالي، " خصوصية عقد العمل عن بعد" ،مجلة قانون العمل و التشغيل، م.3، ع.4، ص.ص.178-193، 2020/11/15

2 -ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail) ,10 Questions Sur le télétravail, Lyon, France, P 02,2016, P3

3 -خالد السيد محمد عبد المجيد موسى، أحكام عقد العمل عن بعد: دراسة مقارنة، مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2014، ص421.

- العمل على ضمان وسهولة التواصل مع المسؤولين والعمال، من خلال الرد الفوري على الاتصالات والرسائل الإلكترونية¹.

- إلتزام الموظفين بأخلاقيات العمل المعتمدة، كالمحافظة على سرية المعلومات والوثائق والمستندات، وكذا مختلف الأجهزة والمعدات، والإلتزام بمعايير السلوك المهني².

- المحافظة على سلامتهم وضرورة الإبلاغ عن أي خطر ومشكل يهدد صحتهم وسلامتهم، أو

السير الحسن للعمل³

- الإلتزام بالحضور إلى أمكنة العمل الأصلية في حالة إستدعائهم لمناقشة مستجدات العمل .

- على العمال بعد تطبيق مختلف معايير الأمن عند إستخدام الوسائل التقنية من خلال:

- عدم تثبيت أو تنزيل اية أنظمة او برامج إلا بإذن مسبق من طرف خلية الإعلام.
- عدم فتح الملفات غير الموثوقة المصدر وتجنب إستعمال مفاتيح USB قبل فحصها.
- الإعتماد على كلمة مرور والتشفير.

- إلتزام العمال عن بعد بإرجاع جميع المعدات والوسائل التكنولوجية الموضوعة تحت تصرفهم عند الإنتهاء من فترة العمل عن بعد.

إلتزامات صاحب العمل:

1 : على المستوى التنظيمي:

❖ وضع خطة عمل واضحة: إن الخطة هي الركيزة الأساسية لأي عمل كان اذ هي بمثابة

خارطة طريق، أين يتم فيها توضيح الأهداف، تحديد المهام والأنشطة المؤهلة والقابلة

1- المملكة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، قطاع إصلاح الإدارة، ص.02.

2- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2020، ص 08 .

3 OIT. Organisation Internationale du travail, Bureau des activités pour les employeurs, " Le Travail à domicile en réponse à l'épidémie de Covid-19 : guide de l'employeur », Genève, 1ereEdition 2020,P. 8.

للتنفيذ عن بعد، وكذا كمية ونوعية الموظفين الذين ستحتاجهم في تسيير المشروع، كمية توزيعهم، وتحديد الحجم الساعي، والوسائل والمعدات اللازمة.¹

❖ توزيع المهام بوضوح: إن تحديد المسؤوليات والواجبات بوضوح ودقة، يساعد الفرد في تكوين تصور كامل عن الدور الذي سيلعبه ضمن الفريق فمن غير الممكن أن تكلف العامل عن بعد بعدة مهام، وذلك لأنه يشتت الإنتباه ويضعف التركيز، مما يخلق نوع من الفوضى في فريق العمل، وبالتالي إنخفاض الإنتاجية والجودة.

فالمدير الناجح لا يحتاج فقط لإدارة الفريق وتحفيزهم ليكونوا أكثر فاعلية وحسب، فهو مكلف أيضا بالإحتفاظ بهم على المدى الطويل.

فقبل الشروع في العمل والوقوف على رأس الفريق لابد على المدير من²:

✓ وضع قائمة بالمهام المحددة لكل عامل عن بعد، والحرص على عدم تكليفه أكثر من قدرته وإستطاعته، لضمان إتقان العمل.

✓ إنشاء جداول عمل تتناسب مع كل الموظفين: إذ لابد من مراعاة العامل الزمني لإنجاز المهام وتسليم المشاريع، وذلك لتجنب دفع الموظفين لبذل مجهود مضاعف فمهما إتسم العامل بمهارات عالية، فيمكن أن تصادفه بعض العراقيل والمشاكل التي تؤخره في عمله، أو تسليم مشروعه.

❖ التطوير والتدريب: مع التطور التكنولوجي والتقني المتزايد، أصبح التدريب لزاما لمواكبة هذه التطورات والتحوليات في مجال العمل بصفة عامة والعمل عن بعد بصفة خاصة، فعلى المدير تحديد إحتياجات الموظفين لتطوير مهاراتهم، وكذا تحديد بدقة نوع التدريب، وكذا الموظفين الذين يحتاجون إليه، وكيف يتم هذا التدريب.

1 مدونة مينا تيك، "كيف تدبر فريق عمل عن بعد بكفاءة"

اطلع عليه يوم 2021/05/16 على الساعة 1 [https:// www.menaitech.com](https://www.menaitech.com)

² على 15/03/2023 اطلع عليه يوم، 2021 منصة المستقل، أفريل، "أسرار في إدارة فريق عمل عن بعد بفاعلية"، منجية إبراهيم <https://www.blog.mastaql.com> 13:30 الساعة

❖ تبني آلية رقابية مرنة: وذلك لصعوبة الرقابة المباشرة، فالعامل عن بعد له الحرية في العمل في أي وقت يريده، فتنبهت بعض البرامج والتطبيقات في حاسوب العمل عن بعد، لمراقبة أوقات وحسب ساعات عمله، تساعد المسؤول في تقييم مردودية كل عامل.

2: على المستوى التشغيلي:

❖ الإتصال الدوري والفعال بفريق العمل: الإتصال الفعال يعمل على تعزيز الثقة بين القائد وفريق العمل، ومع تطور تكنولوجيا الإتصال أصبح من الممكن التواصل المباشر، فالإتصال بالصوت والصورة أفضل من الإتصال بالصوت فقط، لما تتركه لغة الجسد والعيون من أثر على المتصل كما أنه من الأحسن الإعتماد على قنوات إتصال فردية وجماعية¹.

❖ تزويد العمال بالأدوات والمعدات المطلوبة من جهة، وضمان تسليم المعدات وتركيب الشروط التقنية المطلوبة للعمل من جهة أخرى وتوفير الدعم والمساعدة التقنية لهم. كما يجب على صاحب العمل المشاركة في دفع جميع تكاليف الموظف الناتجة عن العمل عن بعد، بالإضافة إلى تمويل إيجار البيت أو الغرفة خاصة إذا اضطر العامل إلى كراء مساحة إضافية، حيث أشار " كورت بارلي " خبير قانون العمل من جامعة "بازل السويسرية " يتعين على صاحب العمل أن يشارك في تمويل الإيجار الذي يتم فيه العمل عن بعد، وذلك دون ضرورة عقد إتفاق تعاقدية، إلا إذا توفر صاحب العمل على مقر، أو كان العمل عن بعد من طلب الموظف، هذا يسقط إلزامية المشاركة في تمويل الإيجار².

❖ الإدارة بالنتائج: من أهم مميزات العمل عن بعد هي المرونة والحرية في العمل، فهناك من يفضل العمل ليلا، والبعض الآخر يفضل العمل على الصباح، ومنهم من يفضل

منجية إبراهيم. مرجع سبق ذكره¹
2 دومينيك سوغيل – دي بيكار، جانحة كوفيد 19 تثير الجدل حول قواعد العمل بالبيت و التعويضات ، 4 يونيو 2020 .

العمل في أماكن هادئة ومريحة، ومنهم من يفضل العمل في الفضاءات العامة أو المقاهي، إذ لا بد من إيجاد آليات التقييم غير تلك المعتمدة في العمل التقليدي الحضوري.

المطلب الثاني: انعكاسات العمل عن بعد:

للعمل عن بعد عدة اتجاهات وإنعكاسات على كل من الموظفين والمؤسسة وإنعكاساته أيضا على المجتمع:

1. بالنسبة للموظفين:

- القدرة على التحكم وتحديد أوقات العمل حسب رغبة وقدرة العامل عن بعد.
- تلاقي وتجنب التعامل مع أشخاص من شأنهم تعكير الصفو وتقليل الحافز للعمل.
- لا يتطلب هذا العمل أن ينتقل صاحبه من مكان إلى آخر مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليل الضغط وإستثمار الوقت.
- إتاحة الفرصة لساكني الأماكن البعيدة للعمل دون إنتقالهم المادي.¹

2. بالنسبة المؤسسة:

- إستطاعة المؤسسة الوصول إلى طاقات عمالية جديدة وخبرات أكثر تخصصا.
- تقليل التكاليف والموازنة للمؤسسة نظرا لأنها لا تحتاج الى توفير أمكنة ولوازم إدارية وتكاليف التدريب.
- التأثير الإيجابي للتكنولوجيا المعلومات حيث تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تعتبر العمالة عن بعد أقل تكلفة بالنسبة للمؤسسات مع قدرتها على التعاقد مع أي شخص وفي أي مكان و زمان.
- من مميزات العمل عن بعد في العلاقة بين الموظف والمؤسسة هي تحديد موعد لإنجاز العمل وليس مراقبة الحضور والغياب.

1 Arvola,R(2006), Telework as a solution for senior work force research in talinn University of technology ,talinn University of technology working papers in economics,p38.

- قدرة المؤسسة على توظيف المتميزين من الذين لا يقدرّون مغادرة أماكنهم مثل المعاقين وذوي الإحتياجات الخاصة.

- تقليل عدد المتواجدين في المكتب، أو تجنب الانتقال إلى مبان أكبر في المساحة والإتساع.¹

3. بالنسبة للمجتمع:

- حصول توازن في الوظائف بين مختلف المناطق وتقليل المركزية في أداء الأعمال وتوفير فرص عمل لشريحة واسعة من المجتمع.

- تحديد خدمات المؤسسة لعملائها إلى ما بعد إنتهاء ساعات العمل الرسمية.

- الحد من نسبة البطالة التي تؤدي إلى الإنحراف الفكري والسلوكي في المجتمعات.

- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة بين مختلف شرائح المجتمع بغض النظر عن الجنس أو العمر.

- توفير فرص العمل التي ظهرت كنتيجة طبيعية لتطور تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات والتي يمكن أن تستفيد من تطبيقات العمل عن بعد.

- القدرة على الوصول إلى أهداف وتقديم الحلول المثلى للمشاكل العالقة بفضل إستشارة كفاءات وخبراء في شتى أنحاء العالم، فالمشكلة الواحدة أصبح لها حلول متعددة يشارك في حلها العديد من الأطراف.²

المطلب الثالث: فوائد العمل عن بعد:

الإهتمام الكبير من المؤسسات بنظام العمل عن بعد وإمكانياته التي أصبحت تخدم جميع الفئات، حيث له فوائد ومميزات إيجابية هامة وجديدة على الأفراد وأصحاب العمل والمجتمع بصفة عامة:

1- بالنسبة للفرد:¹

1 Overmyer,s.p.(2011) , implementing telework :lessons learned from four federal agencies (pp.8-15) . Arlington ,VA :IBM center for the Business of government

2 Heinonen ,s.(2000) . Analysis of the Finnish telework potential , Ministry of labour .Helsinki <<https://www.mol-fi/esf/emmokointi/raportit/telework.PDF> .

- التركيز في العمل: فبعض العاملين عن بعد أكدوا أن المهام المعقدة خصوصا التي تحتاج للتركيز، يقومون بها بسهولة وهم في المنازل، بينما في مقر العمل هناك الكثير من الإلهاء وقلّة التركيز.

- توفير الوقت: العمل عن بعد يمكنه من توفير على الأقل 40 ساعة في السنة هذا لو عمل يوم واحد في الأسبوع من منزله.

- مهارات وظيفية عالية: أن تكون موظف عمل عن بعد مؤهل ليس سهلا على المدير فهي عملية لها أساسيات وأهمية، أن تكون صاحب خبرة وقادر على تقييم نفسك بنفسك وموثق بك في العمل ولا تحتاج لمراقبة عالية مع التكنولوجيا الحديثة.

- البعد عن الضغوط التي تحيط ببيئة العمل: فالعمل عن بعد يجنب الموظف الضغوط الناجمة عن العلاقة المباشرة بين المدير والموظف والضغوط النفسية الناتجة عن زحام المواصلات، كما يمكنه من تنظيم الوقت، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

- توفير المال: غير أن العمل عن بعد يقلل من استخدام السيارات وإستهلاك البنزين، ولكن فوق ذلك فهو يوفر في مصاريف الغذاء أو أماكن السيارات ... الخ.

2- بالنسبة للمجتمع:

-إنتعاش إقتصاد البلد وزيادة فرص الإستثمار:

تظهر الآثار الإقتصادية للعمل عن بعد بوضوح في التوظيف والإنتاجية وتكافؤ فرص العمل، على سبيل المثال: يمكن بعض الإقتصاديات مثل الهند والصين وماليزيا وتايلندا والسنغال وجنوب إفريقيا في تحقيق تقديم سريع في الصناعة المعلوماتية والتي ساهمت في زيادة التصدير، وتوفير المزيد من العمل.

²³ نحو مجتمع المعرفة ، مرجع سبق ذكره ،ص .

²⁴ نحو مجتمع المعرفة، مرجع 24 سبق ذكره ،ص.

-زيادة خبرة الموظف: فالعمل عن بعد يساعد الموظف في تنمية مهاراته بصورة أسرع مما يؤهل لأعمال أخرى ويساعد المجتمع في نواحي مختلفة، خصوصا مع ما يوفره العمل عن بعد من الوقت.

-القضاء على نسبة البطالة : التي تؤدي إلى إنحراف العاطلين عن العمل فرعيا أو سلوكيا.
-تكافؤ فرص العمل : وذلك بتحقيق مبدأ العدالة بين المجتمع بعض النظر عن الجنس أو الجنسية أو الفئة العمرية.

-توفير الطاقة المستهلكة في المواصلات: لا يحتاج العمل عن بعد المواصلات، فهو يساعد على الحفاظ على البيئة مع عوادم السيارات، وتقليل الزحام المروري، وتوفير البنزين والطاقة والحفاظ على السلامة العامة.

3- بالنسبة للمؤسسات: ¹

-زيادة معدلات إنتاجية العاملين عن بعد نظرا لتمتعهم بالحرية في إختيار الوقت المناسب للعمل.
- تجنب المؤثرات الخارجية، فالعمل عن بعد هو آلية لتقليل وتجنب المؤثرات الخارجية، لأن العاملين عن بعد نادرا ما يعتزلون عن العمل تماما بسبب المرض، أو مشاكل الطرق السريعة وحوادثها المستمرة.

-زيادة ساعات العمل حيث يؤكد العاملون عن بعد أن الوقت المتاح للعمل داخل مقر المؤسسة، قليل جدا فاليوم يسلب منه وقت الذهاب للعمل والرجوع منه، بالإضافة أنهم لا يحتاجون إلى وقت الذهاب والعودة من العمل لأنهم داخل المنازل، وإذا دعت الحاجة سيذهبون إلى أقرب مكان يوفر لهم الإمكانيات المطلوبة لأداء العمل.

-تخفيض عدد العاملين في مكتب واحد من موظفي الشركة، وتجنب حركات الانتقال الكبير إلى مبان جديدة أو مبان أكبر في المساحة والإتساع.

¹24 نحو مجتمع المعرفة ، مرجع سبق ذكره، ص .

المبحث الثالث: إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد وأهميته:

لقد أثرت أزمة كورونا كثيرا على الإقتصاد بصفة عامة وعلى الشركات والمؤسسات بصفة خاصة، حيث أدت إلى الغلق الشبه تام، فتوجب على أصحاب المؤسسات التوجه للعمل عن بعد فقد كانت له أهمية كبيرة لتفعيل نشاطات هذه المؤسسات.

المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد:

تعددت إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد وعلى مختلف المستويات، حيث يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد

المستوى	إيجابيات	سلبيات
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 الفلق
	ارتفاع في التأهيل	خطورة فقدان المهارة
	بيئة عمل أفضل (في بعض المهام)	بيئة عمل غير ملائمة (في بعض المهام)
	إنخفاض في ضغوط العمل (أحيانا)	زيادة في ضغوط العمل (أحيانا)

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

المطلب الثاني: أهمية العمل عن بعد

1- أهمية العمل عن بعد بالنسبة لأصحاب المؤسسة:1

¹ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المعايير و لتطبيقات المثلى للعمل عن بعد، النسخة الأولى، المملكة العربية السعودية ، سنة

- تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بعمل الموظفين.
- زيادة إنتاجية الموظفين.
- التوظيف والإحتفاظ بأفضل القوى العاملة الممكنة، وخاصة الموظفين الذين لديهم توقعات كبيرة في مجال عملهم.
- مساعدة الموظفين على إدارة حياتهم اليومية من خلال تقليص حركة تنقلهم من وإلى مقر العمل.
- الحد من الإزدحام المروري.
- ضمان إستمرارية الوظائف الأساسية في المؤسسة.

2- أهمية العمل عن بعد بالنسبة للمجتمع:1

- توفير فرص عمل إضافية، والمساهمة في تقليل معدل البطالة.
- تقليل الهجرة نحو المدن الرئيسية ودعم التنمية في مناطق الظل.
- تقليل الإختلافات المرورية.
- توفير الدعم للفئات الخاصة.
- الإستفادة من كافة الطاقات البشرية الوطنية

3- أهمية العمل عن بعد للعاملين والباحثين عن العمل:2

- زيادة فرص العمل و تنوعها.
- توفير تكلفة المواصلات و النقل.
- المرونة في زمان و مكان العمل.
- تخفيف عناء التنقل للعمل بشكل يومي.

ص،071441.

¹وزارة الموارد البشرية والتنمية الإجتماعية ,مرجع سبق ذكره ,ص08.

²وزارة الموارد البشرية والتنمية الإجتماعية , مرجع سبق ذكره ,ص09.

- إدماج العاملين من الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن سوق العمل.
- المساعدة في خلق توازن بين إلتزامات العمل والإحتياجات الأسرية.

الخلاصة الفصل:

إنطلاقاً من كل ماسبق وما رأيناه ووضحناه في الفصل الأول, أصبح من الضروري الإهتمام بالعمل عن بعد وتطبيقه في مختلف قطاعات العمل, وأن العمل عن بعد يمكن إعتبره بديلاً مكملاً للعمل التقليدي وأن نجاح هذا النوع من العمل يتطلب كفاءات فردية وتعاونية معاً ومهارات على مستوى الموظف والإدارية تقنية وقدرة على إدارة العمل عن بعد وإمكانية عالية على مستوى المنظمات والمؤسسات العامة أو الخاصة وأيضاً القدرة على توظيف البعد الإجتماعي فيه, وكما يتطلب العديد من المقومات لتنفيذه, بشكل عام يجب إتباع أساليب حديثة لتوفير معطيات جيدة لبيئة العمل بحيث تتوافق مع متطلبات العمل عن بعد الأمر الذي ينعكس على مستوى إنتاجية العاملين وسيظهر مردوده جلياً في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات والمؤسسات للمتعاملين والمستفيدين من هذه الخدمات.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل:

في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي كشف على أهمية العديد من الموارد داخل المؤسسة ومن بينها الموارد البشرية، والذي أصبح من أهم الموارد الفعالة داخل المؤسسة ودوره الكبير عليها حيث أبرز كفاءته كشخص فعال في المؤسسة.

نتيجة التطور التكنولوجي والتحول الرقمي بالخصوص فقد ساهم الموارد البشري في تطوير كفاءته وتنمية قدراته الفكرية ومهاراته العملية ومختلف سلوكياته داخل المؤسسة، حيث يحقق العديد من أهداف المؤسسة، وأعطى لها مكانة في أسواق العمل، تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات وتحقيق نتائج فعالة، وهذا ما جعل المؤسسة تحتفظ بهذه الكفاءات وبدورها تقوم بتطويرها وتحفيزها بعدة طرق.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى إبراز أهمية تطوير الكفاءات بالنسبة للفرد والمؤسسة، ومدى تأثير ذلك على أداء مهامه، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، يتناول المبحث الأول ماهية الكفاءات، بينما يستعرض المبحث الثاني أساسيات تطوير الكفاءات، مجالاته، مراحلها، أساليبه وعوامله، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى أهمية تفعيل العمل عن بعد من أجل تطوير الكفاءات.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات:

إن الموارد البشرية داخل أي مؤسسة تعد من أهم الموارد التي تحقق بها أهداف هذه الأخيرة، وقد عرفت مكانتها بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق الأهداف والنتائج يتم فقط بوجود الموارد المادية والمالية ومختلف المعدات والآلات ومختلف التكنولوجيات، ولهذا أصبحت المؤسسات تولي إهتماما كبيرا على الموارد البشرية لما له الكثير من الميزات والقدرة على تحقيق النتائج بأكثر فعالية وإبداع، وأيضا تحقيق الميزة التنافسية، مما جعلت المؤسسات دائما تبحث عن مختلف الطرق لتحافظ على كفاءاتها البشرية والمساهمة في التطوير من قدراته وأفكاره. وهذا ما سنراه في هذا المبحث من حيث مفهوم الكفاءات وأنواعها، خصائصها وأبعادها، ومستويات.

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات و أنواعه :

تزايد الإهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات البشرية، نظرا لسهولة التحكم في هذه الموارد، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن التطوير من هذه الكفاءات وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، والوصول إلى الأهداف المخطط لها، وبالتالي سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الكفاءات ومختلف أنواعها.

1. مفهوم الكفاءات :

تعريف 01: عرفها كل من " هامل" و " بارهالد " على أنها تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية ، كما توجد عدة أساليب يمكن أن تتيحها المؤسسة بغرض تجديد و زيادة مخزونها من هذه الكفاءات بغية المحافظة على الميزة التنافسية.¹

تعريف 02: هي مجموعة المعارف والمهارات والتميز الوظيفي التي تسمح للمؤسسة بممارسة سلوك ملائم لإكتشاف فرص الأعمال، كما تعبر على كل الموارد المادية وغير المادية التي يحتاجها أي مشروع عمل، بما فيها المؤسسة في ذاتها من خلال معارفها، خبرتها، قدرتها ومميزاتها الشخصية.²

تعريف 03: عرفها "موداف" أنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع المؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.³

تعريف 04: كما عرفها كل من " p.Gilbert " و " M.parlier " إنها مجموع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما.⁴ من خلال التعريفات السابقة نستطيع إيجاد تعريف شامل للكفاءات:

هي مجموعة المعارف والمهارات التي تميز كل فرد من أفراد المؤسسة، تجعله يحقق العديد من أهداف المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة دائما على الحفاظ على كفاءاتها ومواردها سواء مادية أو غير مادية، وتولي إهتماما كبيرا حول المورد البشري الذي يعتبر أهم عنصر داخل المؤسسة وذلك من خلال المساهمة في التطوير من قدراته ومميزاته الشخصية.

2. أنواع الكفاءات:

1 قادري محمد، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، السنة الجامعية 2019-2020، ص49.

2 مداح عرابي الحاج .:

3 ثابتي الحبيب بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص113.

4 Cecile Dejoux, les compétences ou cœur de l'entreprise ,édition d'organisation ,Paris ,2001, p141.

إختلف العديد من الباحثين في وضع تصنيفات الكفاءة، إلا أنه برزت ثلاثة أنواع من الكفاءة وهي كفاءات فردية، كفاءات جماعية وكفاءات تنظيمية.

➤ كفاءة فردية:

حسب " Athey et Orth " هي مجموعة أبعاد الأصدقاء والملاحظة ، تتضمن المعرفة الفردية والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض، من أجل الحصول على أداء عالي وتحقيق الميزة التنافسية. ويعبر عنها MEDEF بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية، والقدرات الفكرية، ويتم ملاحظتها أوقات العمل وتكتشفها المؤسسة التي تمتلكها حيث تسعى دائما على تثبيتها وتطويرها. وحسب Cecil Dejoux فإن الكفاءة هي مجموعة من الممارسات المتحكم فيها، التي يكتسبها الأفراد بالخبرة والتكوين.

ومن خلال كل هذا تبينت بعض العناصر التي تشرح وتفصل تعريف الكفاءة الفردية وهي:

-الكفاءة الفردية القدرة على تحقيق أهداف معينة في العمل.

- الكفاءة الفردية تحدد محتوى الوظيفة.

-الكفاءة الفردية تحدد المتطلبات الفنية والسلوكية.

-الكفاءة الفردية مرتبطة بالخبرة.¹

➤ كفاءة جماعية:

هي كفاءة ذو طبيعة تنسيقية لا تتكون فقط من مجموع الكفاءات بل تركز على الحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب " le boterf " الكفاءة الجماعية هي نتيجة التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، حيث تتضمن جملة من المعارف وهي:

-معرفة تقديم مشترك.

-معرفة الاتصال.

-معرفة التعاون.

-معرفة تعلم الخبرة جماعيا وتحدد "c.sauret" مجموعة أبعاد للكفاءة الجماعية و تتمثل في :

-التناوب : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة .

-التضامن: تربط كل فرد نتيجة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

-التعلم: يحدد القدرة التأهيلية للجماعة فترتكز على نوعية التنظيم السائد.

ومنه يمكن القول أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية ضمن فريق العمل، تقوم على التعاون وتعزز كلا من مشاركة المعرفة، والحل الجماعي للمشاكل، والمشاركة في إيجاد الحلول.²

➤ كفاءة تنظيمية :

هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتسيير تطور الكفاءة التنظيمية التي قررتها المؤسسة، حيث قدم "هامل" ثلاث فرضيات تتمكن من خلالها المؤسسة معرفة كفاءاتها التنظيمية:

-الكفاءة الأساسية تمكن المؤسسة من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

-الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.

الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق "Leonard " فإن الكفاءة تتضمن أربع عناصر وهي:

1 كمال منصور، سماح صولج. تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص52.

2 ثابتي بن الحبيب بن عيو الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص129.

- معارف و مهارات الموظفين العملية والتكنولوجية للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها ترشح عملية خلق وتطوير الكفاءات.

ومنه نستنتج أن الكفاءة التنظيمية هي من أهم موارد المؤسسة، مما يجعلها مؤسسة تنافس بخلق وتطوير كفاءاتها على غيرها من المؤسسات.1

المطلب الثاني : خصائص الكفاءات و أبعادها :

أولا : خصائص الكفاءات

الموارد البشرية عدة خصائص يمكن تمييزها عن غيرها من موارد المؤسسة وهذا ما جعلها أكثر أهمية لدى أصحاب المؤسسات، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

-مساهمة المورد البشري في خلق القيمة للمؤسسة، فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال إختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهماتها في خلق قيمة متباينة.

-أن تكون الكفاءات نادرة، أي أن تكون الموارد البشرية فريدة ومميزة ضمن المنافسين الحاليين للمؤسسة، وأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية.2

-يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية هي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي يخلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

-عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية إستبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

- الكفاءة ذات غاية : حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالفرد يكون كفو إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.3

-الكفاءات ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها عبر الزمن.4

-الكفاءة ليست أصول: بالمعنى المحاسبي مثل براءات الإختراع وغيرهاتتمثل في:5

- تقادم الكفاءات عند عدم إستخدامها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم تسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءة ستضمحل ومن ثم يترجع موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين .
- صيغة التقليد والمحاكاة .
- تساهم في تحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتبسها الزبون في المنتج.

1 بوخنة سعيدة، غيبور فتية. تنمية الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، السنة الجامعية 2018-2019، ص31.

2 لامع نريمان، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2019-2020، ص10-11.

3 موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص177.

4 أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص96.

5 المرهون نسرين، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات : توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، 2009، ص135.

ثانياً: أبعاد الكفاءات :

من خلال التعاريف السابقة للكفاءة المقدمة في المطلب الاول نلاحظ أن الكفاءة تتميز بثلاث مكونات وهي: المعرفة، المهارة والسلوكيات وهي كالآتي:

(1) المعرفة:

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي، يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي تعتبر مجموعة من المعارف القاعدية لممارسة الوظيفة.¹

(2) المهارة:

هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاح إليها بالضرورة.²

كما عرفها "j.f.Ballay" أنها التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف، سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الإتصال، التخطيط الإدارة و التوجيه، كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات.³

(3) السلوكيات:

تعرف السلوكيات بقدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن وجه، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة روح المبادرة، سواء كان سلوك الفرد في علاقته بالمؤسسة إيجابياً حيث يتفق مع توجهات المؤسسة، أو محايداً فهو يتميز بعدة خصائص وهي:⁴

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الانسان.
- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
- السلوك الإنساني متحدد ومتغير حسب تغير الأهداف و الظروف المحيطة.

المطلب الثالث : مستويات الكفاءة

للكفاءة البشرية عدة مستويات وهذا ما سنراه في هذا المطلب، حيث أن مفهوم الكفاءة يركز على العديد من المستويات وهي كالآتي: البيانات، المعلومات، المعارف والخبرة.⁵

- **البيانات:** والتي يعرفها "Loudon & Loudon" بأنها عبارة عن أرقام أو حروف ليس لها معنى، إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها.
- **المعلومات:** هي بيانات مسبقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الأشخاص من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة وإكتشافها.
- **المعرفة:** تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها، ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق على النشاطات، ومنه فإن المعرفة هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة.

1 زهية موساوي، مرجع سبق ذكره، ص177.

2 كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص51.

3 محمد أمين بن جنو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، منكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2012-2013، ص ص، 4,5.

4 لامع نريمان، مرجع سبق ذكره، ص ص، 8,9.

5 لامع نريمان، مرجع سبق ذكره، ص ص، 9,10.

- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية من الكفاءة، وينتج عن ذلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

المبحث الثاني: أساسيات تطوير الكفاءات

المؤسسات اليوم في حاجة لتشكيلة من الكفاءات الحديثة، التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة، هذا ما خلق حاجة ملحة لتطوير المستمر قصد إكتساب كفاءات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة الحاجات المستقبلية في ظل التغيرات السريعة. ومن هنا أصبح لازماً عليها البحث عن طرق أكثر فعالية لتطوير كفاءاتها البشرية، وبالتالي خلق بيئة داخلية للتعلم، والنمو، القادرة على التفاعل، وإقتناص الفرص المتاحة.

المطلب الأول: تعريف تطوير الكفاءات

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة كالمؤسسة الجامعية وبين العامل البشري، وبالتالي أصبح لازماً على المؤسسات العمل على تطوير الكفاءات قصد تحقيق التقدم والإزدهار، ومن هنا سوف نتطرق أولاً إلى تقديم التعاريف المختلفة لتطوير الكفاءات

تعريف (01): "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم"¹.

تعريف (02): "مجموعة من النشاطات تهدف إلى زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تفهمهم مع تغيرات المحيط، باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد، وتتميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه"². أي أنها: "مجموعة الأنشطة التي يكتسبونها من مختلف الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم، ليوافق الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية، والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم المحور الحساس لكل جهود التطوير"³.

تعريف (3): "العملية التي تتعلق بالأفراد والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا، ولأهداف تفريرية وتنفيذية مستقبلية"⁴.

تعريف (04): "فالتطوير كاستراتيجية هو "عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها"⁵.

وبعد سرد بعض التعريفات المتعلقة ب"تطوير الكفاءات" نلاحظ أن تطوير الكفاءات هي: تطوير الكفاءات يعكس الجهد الواعي للتنظيم، لتوفير فرص لكفاءاته الحالية، والمحتملة للتعلم والنمو والتغيير، على أمل الحصول على كفاءات بشرية في المدى الطويل تملك المهارات والمعارف اللازمة للعمل بفعالية في هذا التنظيم، وذلك من خلال مساعدتهم على اكتساب الفاعلية في عملهم، ورفع سبل تطورهم من خلال إظهار طاقاتهم الكامنة، وتطوير مهاراتهم، عاداتهم، معارفهم وسلوكهم، بالإضافة إلى

1 Shimon, L. Dolan, et autres, La gestion des ressources humaines- tendance, enjeux et pratiques actuelles-, 3ème édition, édition village moniale, canada, 2002, p.307

2 بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013، ص27.

3 عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- sreub-باتنة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص83.

4 عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص. 83.

5 عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص. 83.

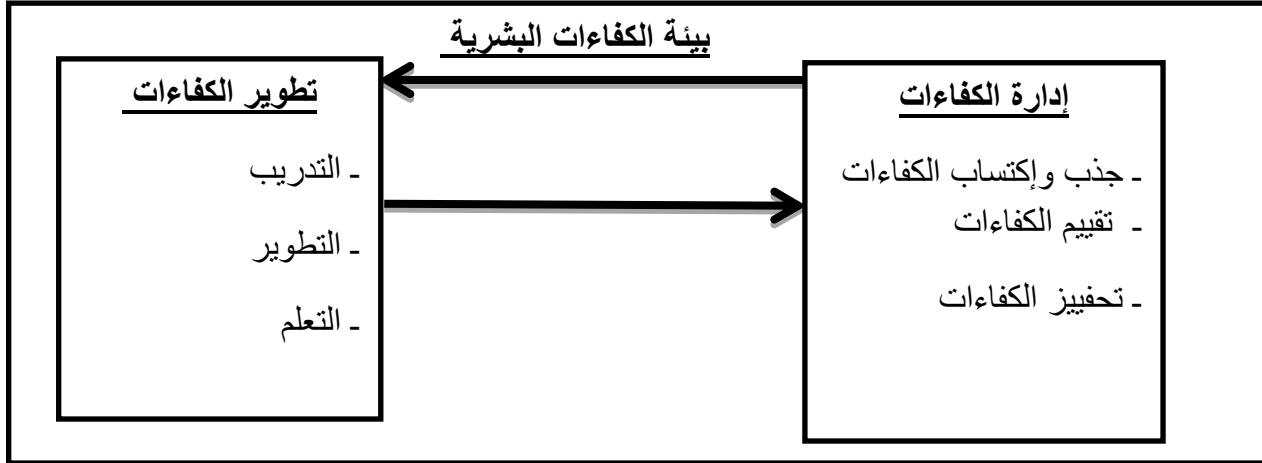
تغيير معدلات الأداء وطرق العمل قصد التكيف مع البيئة سريعة التغير.

المطلب الثاني : مجالات و مراحل تطوير الكفاءات

أولاً: مجالات تطوير الكفاءات

إن أهم المجالات التي يتم التركيز عليها لتطوير الكفاءات البشرية تتمثل في إدارة الكفاءات ،تطوير الكفاءات، بيئة الكفاءات البشرية.

الشكل رقم (04): مجالات تطوير الكفاءات



المصدر: بل
الإقتصادية
نستنتج م

- ✓ تعلم التعلّم.
- ✓ معالجة وتسييري المعلومات.
- ✓ القدرة على الاستنباط والتحليل.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات.
- ✓ القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات.
- ✓ العمل في جماعة، التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات.
- ✓ التفكير الإبداعي والقدرات على حل المشاكل.
- ✓ التسيير والإدارة، التفكير الاستراتيجي.
- ✓ الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية.
- ✓ المرونة.

ثانياً: مراحل تطوير الكفاءات البشرية

تتمثل مراحل تطوير الكفاءات البشرية في الجدول التالي :

الجدول(04): المراحل الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية

المراحل الأساسية	أهدافها
تقييم وتحديد الإحتياجات من الكفاءات	جرد الإحتياجات من الكفاءات الفردية والجماعية بالإعتماد على التوقعات المرتبطة بتقييم الكفاءات الحالية.
إختيار الإستراتيجيات ووسائل تطوير الكفاءات	يجب أن تتلائم وسائل التطوير مع الإحتياجات المحددة ومع خصائص المؤسسة.
إستعمال الوسائل المختارة	تنفيذ عمليات التطوير الكفاءات بفعالية وفاعلية من طرف أعوان نظام التطوير.

تقييم أداء الكفاءات	ظهور كفاءات جديدة من خلال نظام التطوير ضرورية لتأقلم المؤسسة مع التحديات والمهام الجديدة، حيث تسمح هذه الكفاءات بتعظيم الأداء الفردي والجماعي.
---------------------	--

Source : Yves Émery, François Gonin, *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*, Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 3ème édition, Italie, 2009, p219

إن أول مرحلة في عملية تطوير الكفاءات في أي المؤسسة تتمثل في تحديد وتقييم الاحتياجات من الكفاءات والتي تركز على تشخيص وجرد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك بالاعتماد على التوقعات والتقديرات المرتبطة بتقييم الكفاءات الحالية، بينما تتمثل المرحلة الثانية في اختيار الاستراتيجيات والطرق اللازمة لتطوير الكفاءات وتصميمها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها وعلى النحو الذي يسمح بتكوين وتطوير كفاءات بشرية تتوفر فيها المواصفات المطلوبة، وهذا ما يؤكد ضرورة إتباع أساليب واستراتيجيات ملائمة لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات المحددة في المرحلة السابقة، تأتي بعد ذلك مرحلة استعمال الوسائل الملائمة للتطوير بمعنى تنفيذ عملية التطوير، وتعد هذه المرحلة أهم مراحل عملية تطوير الكفاءات لأن نجاحها يؤكد نجاح المراحل الأخرى، وفي الأخير تأتي مرحلة تقييم الكفاءات المطورة من خلال أدائها أي تقييم أثر عملية تطوير الكفاءات على الأداء¹.

المطلب الثالث: أساليب وأهمية تطوير الكفاءات

أولا: أساليب تطوير الكفاءات

أصبحت المؤسسة تهتم كثيرا بكفاءة أفرادها داخل المؤسسة، وهذا جعلهم يختارون طرق مناسبة لتطوير كفاءتهم من خلال التدريب، التكوين، التطوير الذاتي والتحفيز.

إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن المؤسسة تلتزم بتطبيق كل هذه الوسائل والطرق على موظفيها بل تختار إلا الطرق المناسبة لأفرادها وما تحتاجه المؤسسة، وفيما يلي سنرى أهم أساليب تنمية الكفاءات:

■ التكوين المرتكز على الكفاءات:

هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات حيث تتكون مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير مختلفة².

■ التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والإقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات والمساعدة وبعض التوجيهات في تحفيز الأفراد وتشجيعهم لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم بأنفسهم، طرح الأسئلة ومرافقة الأفراد في عملية التدريب، فهم سلوكيات الأفراد وملاحظتها ومحاولة فهم العلاقة الداخلية الكفاءات وتحفيزهم³.

● التعلم:

من بين أساليب تطوير الكفاءات هي التعلم حيث أن: الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الموارد البشري المعارف والمهارات والتوجيهات السلوكية المرغوبة في العمل وتتيح له فرصة الفهم والإستيعاب والتدريب على التطبيق في موقع التدريب والتغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل.

1 بلعابد دليلة، إستراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019 ص99.

2 كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص63.

3 سماح صولح، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص11.

توفير التوجيه كالإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة المورد البشري على تطبيق ما إكتسبه أثناء التدريب، والعمل على تخطي الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب والتطبيق الفعلي. ومنه فإن إكمال التدريب والتطبيق الفعلي معا يتحقق التعلم، وتغير سلوك الفرد إلى النمط المستهدف الذي يفعل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

• التطوير الذاتي:

يعتبر ركنا مهما في تطوير الكفاءات البشرية بشتى أشكال المؤسسات يعتمد هذا الأخير على إكتشاف الأفراد بالمؤسسات وتعلمهم بأنفسهم لإعداد أعمالهم أو الأعمال التي يتدربون عليها. هناك من يرى أن كل فرد في المؤسسة مطالب أن ينمي ويطور معارفه ومهاراته وقدراته، وحتى يكون التطوير الذاتي مدخلا ناجحا في تطوير الكفاءات لابد أن يركز على الخطوتين وهما:²

- ✓ أن يقوم الفرد بإستمرار بجمع المعلومات عن أدائه من خلال مختلف المصادر سواء من الرئيس أو الزملاء وغيرهم .
- ✓ دراسة المعلومات، تحليلها وتقييمها لتحديد نقاط ضعفه وكذا نقاط قوته ومن خلال نتائج التحليل يقوم بوضع خطة لنفسه تساهم في تطوير كفاءته.

ثانيا: أهمية تطوير الكفاءات

يمكن إحصاء عدد من الأهمية الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:³

- تبرز أهمية تطوير الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة، الخبرة، المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية.
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات، وكثير الغموض، أصبح لازما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع، بالاعتماد على الكفاءات والمعارف.
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
- تمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

المبحث الثالث: أهمية العمل عن بعد في تطوير الكفاءات

المطلب الأول: شروط تطوير الكفاءات

يقتضي تطوير الكفاءات جملة من الشروط أو عناصر الواجب توفرها لنجاح هذه العملية والمتمثلة في:⁴

- **الإنتماء والوحدة:** وذلك بخلق الشعور بالإنتماء الكامل للفريق لدى كل عضو من أعضائه، تحديد أهداف مشتركة، أسلوب عمل موحد، طريقة تعامل مشتركة،.....

1 صبرينة بركاني ، دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة وحدة الهياكل المعدنية المصنعة -أم البواقي -مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2014- 2015، ص54.

2 عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية -بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر ،ط1، عمان ، 2005، ص 486، 485.

3 ثابت الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص276، 277.

4 بلعابد دليلة، مرجع سبق ذكره، ص95، 96.

- **التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق:** من خلال العمل الجماعي المنسجم والمتجانس، تشجيع وتقبل المساهمات الفردية التي تساعد على تحسين أداء فريق العمل وذلك بالتركيز على أداء الفريق وليس أداء الفرد.
 - **التقييم الجماعي:** وذلك بالتركيز على أداء الفريق وليس أداء الفرد .
 - **تمكين أعضاء الفريق:** من خلال منح كل عضو سلطة ضمن الفريق الذي ينتمي إليه.
 - **التخصيص، تقسيم العمل وتنويع الأدوار:** بحيث تتحدد لكل عضو مكانته، دوره ومسؤولياته ضمن الفريق الذي ينتمي إليه.
- أن يتمتع كل عضو من أعضاء الفريق بروح التعاون، المثابرة والمبادرة: من خلال تعزيز علاقات التعاون، التلاحم والتضامن الإجتماعي بين أعضاء الفريق الواحد وأن يكون كل عضو مؤهلاً للعمل الجماعي و قادراً عليه، الإستعداد لأداء المهام والقيام بالنشاطات المختلفة على أكمل وجه، والمداومة على إنجاز الأعمال وتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

ترتبط عملية تطوير الكفاءات، بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات (عن طريق التعلم، التكوين الفردي والجماعي، تسيري المعرفة، تسيري الجودة... الخ)، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول (05): العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

المؤسسة	الكفاءات الفردية	المهام
	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل المجهودات
	التوصيف	الرضا عن ظروف العمل
	الاستقطاب والتوظيف	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة
	تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها
	التدريب والتأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل
	أساليب الحيازة أو التملك	تعدد الشهادات
	الإشراك في النتائج	التعليم والتكوين والخبرة المهنية
	المكافأة والترقية	تنوع القدرات والمهارات

المصدر: سمالي يوضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص14.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي:

- **المساهمة التنظيمية:** تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بني أساليب إذن المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛ التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات.

المساهمة الفردية: ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، ببذل المجهودات لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية. ويرى البعض أن تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبينه من طرف المؤسسة من أجل زيادة كفاءتها واكتشاف إمكانيات التطور. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

● وضع نظام للأجور والحوافز على أساس الكفاءة.

● دور التكوين في تطوير الكفاءات.

● الكفاءة التنظيمية.

المطلب الثالث : أهمية العمل عن بعد في تطوير الكفاءات

تكمن أهمية العمل عن بعد في تطوير الكفاءات في ما يلي:

1. يساهم العمل عن بعد في تطوير الكفاءات من خلال تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة إنتاجية الموظفين، وذلك بتقليص المسافة بين مقر العمل ومنازلهم الذي يسببه الإزدحام المروري.
2. إستغلال الكوادر المتواجدة في المدن البعيدة عن مقر المؤسسة، من خلال الاستفادة من الأعمال المقدمة من طرف هذه الكوادر في تحسين خدمات المؤسسة.
3. كما يساهم في خلق توازن بين العمل والحياة اليومية للموظفين، مما يساعدهم على إدارة حياتهم اليومية و تطوير كفاءاتهم من خلال تحسين بيئة العمل والحياة، وهذا ما جعل أصحاب المؤسسات تحتفظ بكفاءاتها وتطورها.
4. الإستفادة من كافة الطاقات البشرية الوطنية وذلك بتحفيز المهارات الباطنية والداخلية لدى كل فرد، حيث تطور وتنمي كفاءاته الفكرية والعملية.
5. إستقطاب العديد من الموظفين داخل وخارج المدن، بالإضافة إلى تحقيق التنمية الإقتصادية والمجتمعية سواء في المناطق الريفية المهمشة أو المدن.
6. التغلب على الروتين لسهولة إختيار مكان عمل مختلفة وأجواء عمل متغيرة مما يساعد على خلق أفكار جديدة واكتشاف طاقات وآفاق أخرى.
7. بفضل الكفاءات البشرية المؤهلة تستطيع المؤسسات البقاء بين منافسيها بقوة والإستمرارية دون عقبات.
8. إعتداد التكنولوجيا في تقديم تجربة سلسلة ومخصصة وتضمن إنجاز المسؤوليات والمهام اليومية بسهولة ويسر.

خلاصة الفصل:

توسع مفهوم تطوير الكفاءات في جميع الدراسات وتختلف النظرة إلى مفهومه من باحث إلى آخر، كل حسب طبيعة بيئته وإحتياجاته لهذه الكفاءات، حيث أن تطوير الكفاءات تعد في أغلب الحالات على أنها مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام المنسوبة إليهم، حيث أن تطوير الكفاءات يتحقق نتيجة لعدة أساليب وعوامل محددة له كالتكوين والتدريب والتحفيز وغيرها من العوامل الأخرى، كما تحدد عدة عناصر تساهم في تطوير الكفاءات وذلك عن طريق التعليم، الخبرة، الإستقطاب، تنوع القدرات والمهارات وغيرها من العناصر، كما أن تطوير الكفاءات تعتبر من بين الوسائل المهمة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحافظ على إستقرار أفرادها والزيادة من مردوديتها وتحقيق الميزة التنافسية، فقد أشارت العديد من الأبحاث أن تطوير الكفاءات غالبا ما يزيد من الإنتاجية، ويخفض نسبة التكاليف، ويرفع من الإبداع والتميز لدى الأفراد ومن جهة أخرى يؤدي إهتمام أصحاب المؤسسات بهذه الكفاءات وتوفير بيئة مناسبة لهم من خلال الدورات التدريبية والتكوينية والتعليم والأنماط السلوكية إلى زيادة مستوى تطور الكفاءة، وهو ما يعزز العلاقة بين العمل عن بعد وتطوير الكفاءات.

الفصل الثالث

تمهيد الفصل:

يعتبر العمل عن بعد من بين الوسائل المهمة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسات, وعلى إستقرار أفرادها وزيادة طموحاتهم, ومن ناحية أخرى يؤدي الإهتمام بتطوير الكفاءات إلى زيادة مستوى مهارات وقدرات الأفراد, ما يساهم في تعزيز العلاقة بين العمل عن بعد وتطوير الكفاءات. يهدف هذا الأخير إلى ربط الجزء النظري بالجزء تطبيقي على مستوى المؤسسة الجامعية تم إختيار كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور ولاية خنشلة, وعلى هذا سنحاول إثبات أو نفي فرضيات البحث من خلال فصل تطبيقي سنحاول من خلاله تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور ولاية خنشلة من نشأتها إلى هيكلها التنظيمي من ثم الإجراءات المنهجية ومراحل إعداد الإستبيان ومن ثم تحليل المعلومات الشخصية من ثم تحليل محاور الإستبيان الثلاثة وصولاً إلى إختيار فرضية الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لقد أجريت هذه الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التابعة لجامعة عباس لغرور بولاية خنشلة حيث سنتعرف في هذا المبحث لمحة عن الجامعة ثم سنتطرق إلى التعريف بالكلية محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالكلية

قبل التطرق إلى لمحة عن الكلية سوف نتطرق إلى لمحة عن جامعة عباس لغرور.

أولاً: لمحة عن جامعة عباس لغرور.

جامعة عباس لغرور هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، توضع تحت تصرف الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، فتح قطاع التعليم العالي والبحث العلمي سابقا بجامعة باتنة سنة 1999، ثم تم إنشاء المركز الجامعي خنشلة بمقتضى المرسوم التنفيذي 278\10 المؤرخ في 2001/09/18، بمعهدين هما:

✓ الأدب واللغة العربية

✓ العلوم الإدارية والقانونية

ثم إرتقاء المركز الجامعي إلى الجامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي 246/12 المؤرخ في 2012/06/04، تقع جامعة عباس لغرور شمال منطة الحامة، وتبعد عن الولاية بـ5 كلم، وذلك على الطريق المؤدي إلى أم البواقي.

ثانياً: لمحة عن الكلية

فتحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبوابها في السنة الجامعية 2001\2002، على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 26 ماي 2002، المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2002\2003 ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الإرتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد (علوم الاقتصادية، علوم التسيير، إعلام ألي للتسيير).

خلال السنة الجامعية 2006\2007 بدأ العمل بالنظام الجديد ل.م.د وفق المرسوم 371\04 المؤرخ في 2004\11\21 ليعتمد النظام في مجال التكوين البيداغوجي مع التخلي نهائيا على النظام الكلاسيكي خلال السنة الجامعية 2008\2009.

تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12_246 المؤرخ في 2012\06\04 ترقى بدوره المعهد إلى كلية.

المطلب الثاني: الموقع والهياكل البيداغوجية للكلية

تقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالقطب الجامعي الجديد في دائرة خنشلة بلدية خنشلة ولاية خنشلة، ويتشكل من جناحين: الأول إداري والثاني بيداغوجي ويوضح الجدول التالي هياكل البيداغوجية والإدارية للكلية خلال السنة الدراسية 2022\2023:

الجدول رقم (06): هياكل البيداغوجية و الإدارية للكلية خلال السنة الدراسية 2022\2023

هياكل البيداغوجية	العدد	المقاعد البيداغوجية
المدرجات	07	300
قاعة الأعمال الموجهة	30	30
قاعة تطبيق للإعلام الالي	1	60

مكتبة	1	100
قاعة الاساتذة	1	30

المصدر: إحصائيات الكلية الجامعية 2022\2023 مأخوذة من مصلحة الإحصاء لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عباس لغرور_خنشلة_

جدول رقم (07): عدد أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لسنة الجامعية 2022\2023.

الأساتذة الدائمون			
المجموع	الأجانب	جزائريون	
11	0	11	أساتذة التعليم العالي صنف أ
34	0	34	أساتذة محاضرة أ
10	0	10	أساتذة محاضرة
10	0	10	أساتذة مساعد أ
04	0	04	أساتذة مساعد ب
69	0	69	مجموع

المصدر: إحصائيات الكلية الجامعية 2022\2023 مأخوذة من مصلحة الإحصاء لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عباس لغرور_خنشلة_

جدول رقم (08): عدد الموظفين الإداريين كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لسنة الجامعية 2022\2023

العدد	المناصب
02	متصرف رئيسي
02	متصرف محلل
02	مهندس دولة في الإعلام الألى
01	مهندس دولة في الإحصاء
07	متصرف إداري
02	ملحق مكاتبات من المستوى الأول
01	ملحق مكاتبات من المستوى الثاني
02	عون تقني مكاتبات جامعية
02	ملحق للإدارة رئيسي
03	ملحق للإدارة
01	عون إدارة رئيسي
02	عون إدارة
01	تقني مخابر جامعية
02	تقني سامي في الإعلام الالي
01	كاتبة المديرية رئيسي
01	مساعد وثائقي أمين محفوظات
01	محاسب إداري
33	مجموع

المصدر: إحصائيات الكلية الجامعية 2022\2023 مأخوذة من مصلحة الإحصاء لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و مراحل إعداد الإستبيان:

من أجل معرفة والوقوف على دراسة أثر العمل عن بعد على تطوير الكفاءات سعينا في بحثنا هذا إلى اعتماد أسلوب التحري المباشر بإستخدام أداة الإستبيان والتي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بمعرفة الآراء المختلفة، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أساليب جميع البيانات ومنهجية الدراسة والتعريف بها، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.

المطلب الأول: تحضير الإستبيان:

في هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم الأسئلة بشكل بسيط بحيث تكون قابلة للفهم من قبل قارئها والذين من المفروض أن يكونوا على دراية بالموضوع، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وقد إستعنا في ذلك برأي الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة الآخرين. وعلى هذا الأساس فقد تم تصميم الإستبيان بإستخدام أسلوب تحديد السؤال المطلوب والإجابة عليه، وتحديد الإجابات المتوقعة ، على أن يطلب من المستقضي إختيار الإجابة الصحيحة التي تمثل وجهة نظره، ومن مزايا هذا النوع من الإستبانة تفادي تعرض المستقضي للإستطراد الذي لا مبرر له، كما تسهل عملية التحليل.

تضمنت إستمارة الإستبيان 30 سؤالاً بوبت في أربعة محاور رئيسية، ويمكن عرض المحاور الرئيسية للإستمارة فيما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، السلم الوظيفي.

القسم الثاني: يحتوي على محاور الإستبانة وهو بدوره يشمل 3 محاور، المحور الأول خصص لدراسة المتغير المستقبل هو العمل عن بعد، و يتضمن 10 أسئلة .

أما المحور الثاني خصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في تطوير الكفاءات، و بدوره يتضمن 9 أسئلة، والمحور الثالث يتضمن أثر العمل عن بعد على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية، ويتضمن 6 أسئلة.

بعد ذلك قمنا بتحكيم الإستبيان قبل توزيعه على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقه، حيث قمنا بعرضه على الأستاذة المشرفة لتحكيمه، وذلك من أجل التحقق من مصداقيته وإذا الفقرات التي تتضمنه تقيس الأفكار التي صممت من أجله.

بعد أن تم إعداد الإستبيان بالشكل النهائي الموضح في الملحق، جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المستهدفة من مهنيين وإداريين في المؤسسة الجامعية محل الدراسة، وقد إعتدنا في ذلك على زيارة الممارسين المهنيين في مكاتبهم، الإتصال المباشر بأفراد العينة و تسليمهم إستمارات الإستبيان باليد، و بتعدد القنوات المعتمدة عليها في إستقصاء الإجابات تنوعت كذلك أساليب وطرق الردود وكذلك الوقت اللازم.

المطلب الثاني: معالجة البيانات ومشاكل الدراسة الميدانية:

سوف يتم عرض طريقة تفرغ وتحليل البيانات، و ثم حدود وضعوبات الدراسة الميدانية.

❖ أولاً تفرغ وتحليل البيانات:

تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات بعد جمعها من خلال الإستمارات الموزعة على أفراد العينة المدروسة وقامت هذه العملية على مرحلتين أساسيتين هما:

1-مرحلة تفرغ البيانات والمعلومات: لقد تم تفرغ البيانات من خلال جمع كل الأجوبة المتحصل عليها من طرف المستجوبين في إستمارة واحدة، ثم تبويبها في جداول بسيطة وذلك بهدف تسهيل عملية تحليل وتفسير هذه البيانات.

2-التحليل الإحصائي للبيانات: إعتدنا في تحليل البيانات إحصائيا على إستخدام طريقة النسب المئوية والتكرارات والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي بإستخدام برنامج SPSS.

❖ ثانيا: حدود وصعوبات الدراسة الميدانية:

سوف نتناول حدود الدراسة و من ثم الصعوبات التي شملتها الدراسة الميدانية.

1-حدود الدراسة الميدانية: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

○ **الحدود المكانية:** تهتم هذه الدراسة الميدانية بمعرفة مدى تأثير العمل عن بعد على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية، وإقتصرت أفراد العينة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة خنشلة.

○ **الحدود الزمانية:** إمتدت فترة الدراسة الميدانية من **10أفريل 2023** إلى غاية **30أفريل 2023**.

2-مشاكل الدراسة: لم تخلو الدراسة الميدانية من الصعوبات و التي يمكن توضيح أهمها كالآتي:

- ✓ رفض بعض الإداريين من مقابلتنا بحجة الاجتماعات.
- ✓ قلة الوثائق والمصادر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة.
- ✓ قلة المصادر والمراجع المتخصصة في مجال العمل عن بعد الأمر الذي كان عائقا في البحث.

المطلب الثالث: منهج ومجتمع الدراسة

أولا: منهج الدراسة المتبع

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة. وللتعرف على الجزء التطبيقي من الدراسة مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية.

المنهج الوصفي: هو نهج في البحث العلمي يهدف إلى وصف الظواهر والظواهر الاجتماعية بشكل دقيق ومفصل، ودون الاعتماد على تفسيرات أو تفسيرات مسبقة للظاهرة المراد دراستها. يستخدم الباحثون المنهج الوصفي لفهم وصف الظواهر والتغيرات التي تحدث في المجتمع، ويعتمد هذا النهج على جمع البيانات وتحليلها، وإعداد وصف دقيق للظاهرة المراد دراستها.

المنهج التحليلي: هو نهج في البحث العلمي يهدف إلى تحليل الظواهر والظواهر الاجتماعية، والتركيز على فهم العلاقات والتفاعلات بين عناصر الظاهرة المراد دراستها. يستخدم المنهج التحليلي في العديد من المجالات، مثل العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية.

ويستخدم المنهج التحليلي في العديد من الأبحاث العلمية، مثل دراسات السوق ودراسات المنافسة والدراسات الاقتصادية، وكذلك في الدراسات الاجتماعية والنفسية والسياسية. ويتطلب المنهج التحليلي مهارات خاصة في تحليل البيانات والإحصاءات، ويحتاج الباحث إلى دراسة متأنية وتحليل دقيق للظاهرة المراد دراستها، ويجب أن يتم إجراء التحليل بطريقة دقيقة وموضوعية للوصول إلى نتائج صحيحة وموثوقة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يقصد به الكل الذي يمثل الأصل تمثيلا كاملا بجميع طبقاته وشرائحه ومستوياته وخصائصه. حيث حرصنا في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور_خنشلة_

عينة الدراسة : رغم أهمية الاستبيان كأداة للإستقصاء في إختبار صحة الفرضيات و معرفة و جهات نظر الفئات المستهدفة وبالرغم من حصولنا و إستلامنا لحجم معين من الاستثمارات (60استمارة) ، سمحت لنا باعتمادها في الدراسة وفق الأساليب الإحصائية الملائمة ، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود بعض المشاكل و الصعوبات التي إعترضتنا خلال مرحلة استلام إجابات أفراد العينة و التي يمكن تلخيصها فيما يلي

- ✓ التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة برفضهم استلام لاستمارة الاستبيان على الإطلاق
- ✓ -تسليم بعض افراد العينية استبيانهم فارغة.
- ✓ قلة الوثائق و المصادر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ عدم إستقبالنا بحجة الإجتماعات.

الجدول رقم (09): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الرقم	البيان	عدد الاستثمارات
01	عدد الاستثمارات الموزعة	60
02	عدد الاستثمارات المستلمة	58
03	عدد الاستثمارات الملغاة	2
04	عدد الاستثمارات الصالحة	56

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إستمارات الاستبيان خلال الجدول السابق بلغت نسبة الاستثمارات المعتمدة % 93.3 و هي نسبة مقبولة بالنسبة إلى المجموع الموزع من الاستثمارات و التي تستخدم في دراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

وقد تم إستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات كسلم لإبداء الرأي عن عبارات الاستبيان ، بحيث يطل فيه من المبحوثين أن يحددوا درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على أسئلة الاستبيان المطروحة عليهم على الأساس التالي.

الجدول رقم (10): درجات مقياس ليكرت الخماسي

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثالثا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

- ✓ -التكرارات : لمعرفة تكرار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان
- ✓ -النسب المؤوية : لمعرفة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان
- ✓ الوسط الحسابي
- ✓ الانحراف المعياري

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ : لاختبار الثبات لأسئلة الاستبيان

✓ معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة الفرضيات

رابعاً : صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرت الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ولتحقق من صدق إستبانة على مايلي:

● **الصدق الظاهري:**

لتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على الأستاذ المشرف, بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها. وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الاداة, وبذلك إعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

2. ثبات أداة البحث

تم تقنين عبارات الاستبيان لكل محور وذلك للتأكد من صدق وثبات عباراتها كالتالي:

تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، ويمكن تمثيل معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): وصف عينة الدراسة ألفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.810	10	المحور الثاني : العمل عن بعد
0.819	9	المحور الثالث: تطوير الكفاءات
0.801	7	المحور الرابع : مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية
0.846	26	جميع المحاور

التحليل: يتضح من خلال الجدول رقم، أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة حيث حصلت على نسبة مقدارها 0.846 وهذا ما يعني بأن قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل، كما يظهر بوجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة.

المبحث الثالث: معالجة و تحليل نتائج الاستبيان:

تمثل الاستثمارات التي تحصلنا عليها بيانات تتطلب المعالجة للوصول إلى معلومات مفيدة قابلة للاستعمال، ومن أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة، SPSS27 و ذلك بغية وضع قاعدة بيانات و جداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل كما تم الاعتماد على برنامج EXCEL 2021 من أجل تمثيل البيانات التي تم الحصول عليها سابقا ببيانيا بواسطة دوائر نسبية، وذلك تماشياً مع النتائج المراد الحصول عليها

المطلب الأول: معالجة عينة الدراسة: (المحور الأول)

سنعرض في هذا المطلب الى أسئلة متعلقة بمعلومات الشخصية للعينة بحيث تم تحليل البيانات بالاعتماد على الإجابات المقدمة من طرف كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة.

أولا الجنس

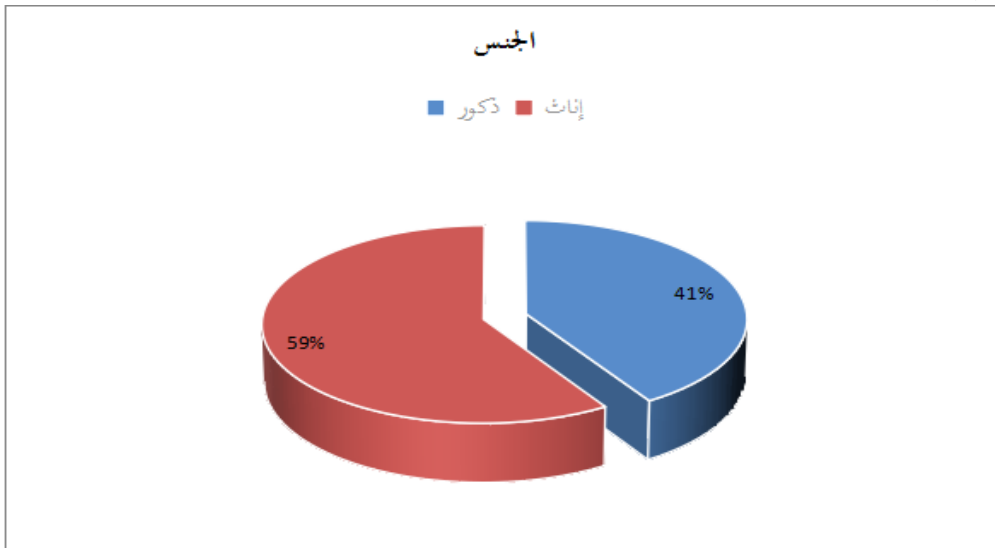
جدول رقم (12): يمثل توزيع العينة حسب الجنس

المجموع	الجنس		الخصائص
	انثى	ذكر	
56	33	23	التكرار
100%	58,9%	41,1%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS27.

من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفين المستقvisين يتوزعون حسب الجنس كما يلي: 41,1% ذكور و 58,9% إناث وقد حاولت أن أعرف آراء كلا الجنسين لأنه معروف أن الذكور يمتازون بالصرامة والمنطقية في حين أن الإناث يميلون إلى العاطفة.

الشكل رقم (05): توزيع الموظفين المستقvisين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

ثانيا: العمر

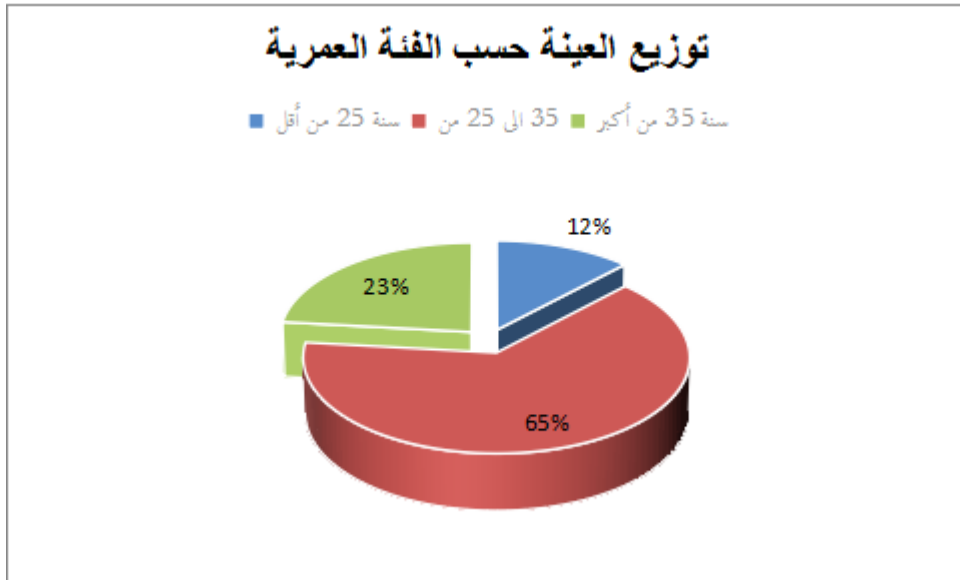
جدول رقم (13): توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	7	12,15%
من 25 إلى 35 سنة	36	64,3%

23,2%	16	أكثر من 35 سنة
100%	56	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج . SPSS27
 يتضح من الجدول أن الموظفين المستقصين يتوزعون حسب العمر كما يلي: أقل من 25 بنسبة 12,15% و
 الفئة من 25 الى 35 بنسبة 64,3 % وهي الفئة الكبرى أما 35 سنة و أكثر فنسبتها % 23,2 و عليه فأما
 النسبة الكبيرة للمستقصين نتمركز في الفئتين الثانية و الثالثة أما فئة الشباب فهي الأقل.

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج . SPSS27

ثالثا المؤهل العلمي

جدول رقم (14): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

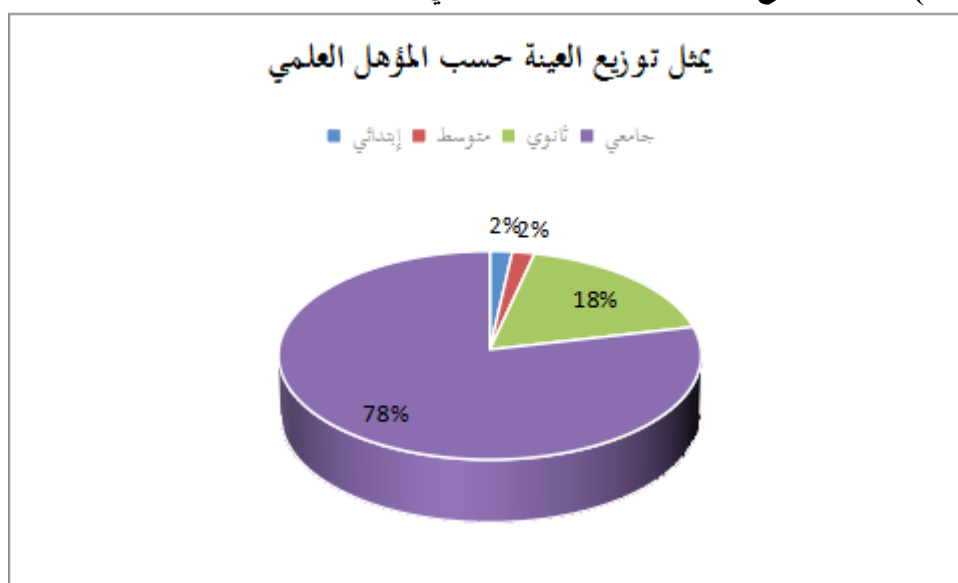
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1,8%	1	إبتدائي
1,8%	1	متوسط
17,9%	10	ثانوي
78,6%	44	جامعي

100%	56	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج . SPSS27

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الموظفين المستقvisين 78,6% يحملون شهادات جامعية أما ذوي المستوى الثانوي ف سجلنا نسبة 17,9%، في حين أحصينا الموظفين ذوي المستويين الابتدائي والمتوسط بنسبة 1,8%.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج . SPSS27

رابعاً: سنوات الخبرة

جدول رقم (15): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

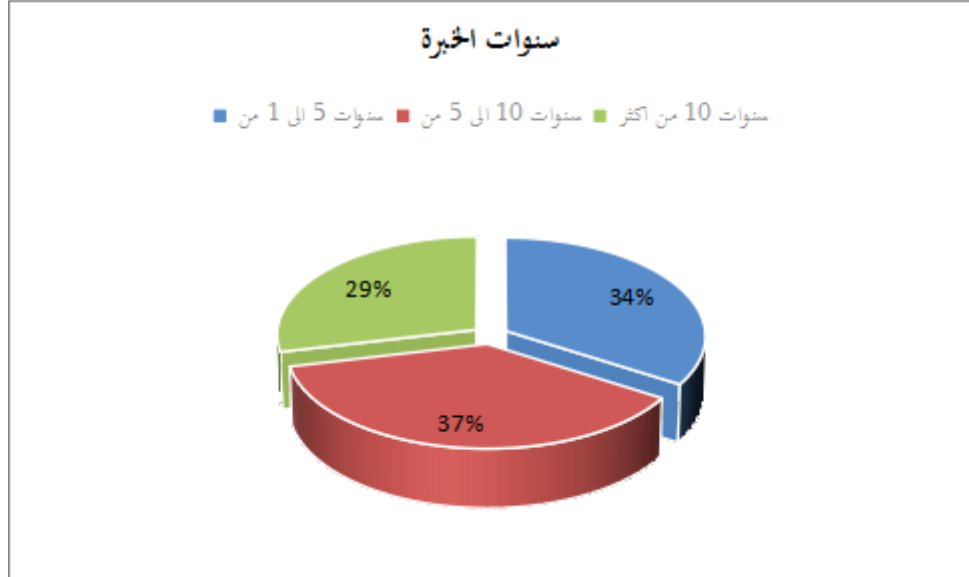
النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
33.9%	19	من 1 الى 5 سنوات
37.5%	21	من 5 الى 10 سنوات
28.6%	16	اكثر من 10 سنوات
100%	56	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج . SPSS27

يتضح من الجدول أعلاه أن الموظفين المستقvisين الذين تقل خبراتهم بين سنة و5سنوات نسبتهم 33.9%، والذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10سنوات فكانت نسبتهم الأكبر حيث وصلت الى 37.5% وهو ما

يفسر مركزهم في الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة، أما ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات فكانت نسبتهم الأقل حيث بلغت %28.6 .

شكل رقم (08): يمثل توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS27 .

خامسا: الوظيفة الممارسة

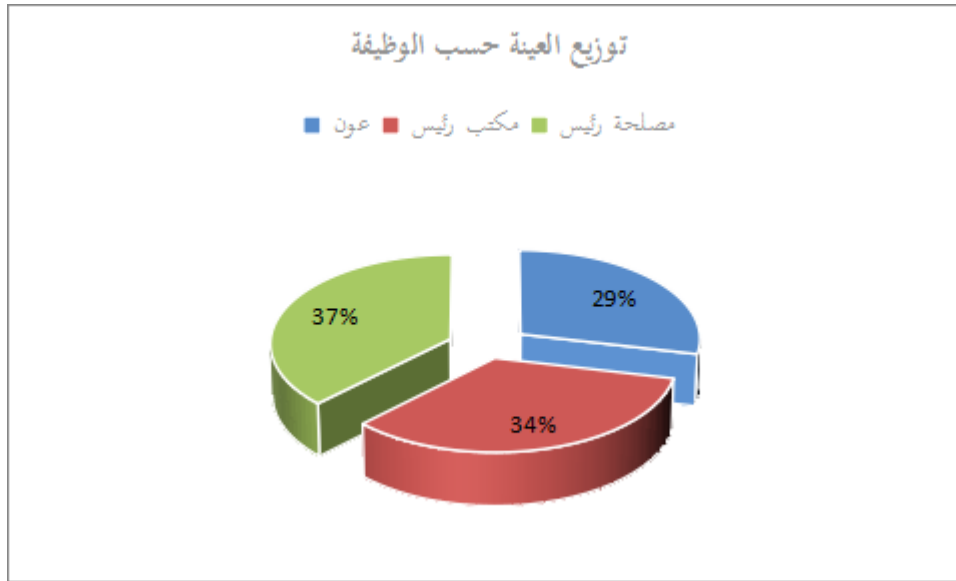
الجدول رقم (16): يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الممارسة

الوظيفة الممارسة	التكرار	النسبة المئوية
عون	16	%28,6
رئيس مكتب	19	%33,9
رئيس مصلحة	21	%37,5
المجموع	56	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS27 .

يتضح من الجدول أن الموظفين المستقصبين الأعوان نسبتهم %28,6 أما رؤساء المكاتب فنسبتهم %33,9 ورؤساء المصالحون فان نسبتهم %37,5 وهو ما يبرر تمركز أغليتهم في حاملي الشهادات الجامعية

الشكل رقم (09): يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة الممارسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS27

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

من خلال الإجابة على الجزء الثاني من الاستبيان، تمكنا من تحديد مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة:-

أولاً: تحليل نتائج أسئلة المحور الأول:

سنحاول من خلال هذا المحور الذي كان تحت عنوان الثقافة لتنظيمية بتحليله عن طريق الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

الجدول رقم(17): الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثاني:

العبارات	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الإتجاه العام للعينة
المحور الثاني العمل عن بعد				
1-تفضل إستخدام العمل عن بعد عن العمل التقليدي	1.090	3,7857	75,71%	موافق
2- يختصر العمل عن بعد الوقت اللازم للعمل	0,858	3,9107	78,21%	موافق
3- يختصر العمل عن بعد الجهد الكافي للعمل	1,041	3,9286	78,57%	موافق
4- يخلق العمل عن بعد بيئة عملية مواكبة لمتطلبات العصر التقنية	0,990	3,9643	79,28	موافق
5-يتم مراجعة الاحتياجات التكنولوجية للعاملين عن بعد	0,908	3,7143	74,28%	موافق
6-يساهم العمل عن بعد في الاستقرار داخل مؤسستك الجامعية خلال الازمات	0,903	3,8571	77,14%	موافق
7-تجد مشكلة في التعامل مع العمل عن بعد	1,151	3,2679	65,35%	موافق
8- المعلومات المقدمة داخل مؤسستك الجامعية خلال الأزمات	1,132	3,7500	75%	موافق
9-يقدم العمل عن أساليب عملية مختلفة تلائمك داخل مؤسستك الجامعية	0,962	3,7321	74,64%	موافق
10- يدعم العمل عن بعد التفاعل بينك و بين مؤسستك الجامعية	0,9998	3,7321	74,64%	موافق

تحليل

العبارة رقم 01: “تفضل استخدام العمل عن بعد عن العمل التقليدي” يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى “موافق” نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,78 وإنحراف معياري 1,09 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة بتفضيل استخدام العمل عن بعد عن العمل التقليدي.

العبارة رقم 02: “يختصر العمل عن بعد الوقت اللازم للعمل” يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى “موافق” نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,91 وإنحراف معياري 0,85 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أن العمل عن بعد يختصر الوقت اللازم للعمل.

العبارة رقم 03: “يختصر العمل عن بعد الجهد الكافي للعمل” يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى “موافق” نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,92 وإنحراف معياري 1,04 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أن العمل عن بعد يختصر الجهد اللازم للعمل.

العبارة رقم 04: “يخلق العمل عن بعد بيئة عملية مواكبة لمتطلبات العصر التقنية” يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى “موافق” نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,96 وإنحراف معياري 0,99 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أن العمل عن بعد يعمل على خلق بيئة عملية تعتمد على التكنولوجيا في تقديم تجربة سلسلة ومخصصة وتضمن إنجاز المسؤوليات والمهام اليومية بسهولة ويسر.

العبارة رقم 05: “يتم مراجعة الاحتياجات التكنولوجية للعاملين عن بعد” يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى “موافق” نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,71 وإنحراف معياري 0,90 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أنه يتم داخل المؤسسة الجامعية مراجعة الاحتياجات التكنولوجية للموظفين عن بعد

العبارة رقم 06: “يساهم العمل عن بعد في الاستقرار داخل مؤسساتك الجامعية خلال الازمات” يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى “موافق” نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,85 وإنحراف معياري 0,90 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أن العمل عن بعد ساهم وبشكل كبير في الاستقرار وإنجاز المهام اليومية والمسؤوليات داخل المؤسسة الجامعية خلال الأزمات مثل أزمة كوفيد19 حيث يت إنجاز بعض المهام عن بعد

العبارة رقم 07: “تجد مشكلة في التعامل مع العمل عن بعد” يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى “موافق” نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,26 وإنحراف معياري 1,15 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أن أغلب الموظفين لا يجدون مشكلة في التعامل مع العمل عن بعد.

العبارة رقم 08: “المعلومات المقدمة داخل مؤسساتك الجامعية تصبح سهلة مع برامج العمل عن بعد” يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى “موافق” نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,75 وإنحراف معياري 1,13 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أن برامج العمل عن بعد تزيد من سهولة المعلومات المقدمة داخل المؤسسة الجامعية وذلك بتبسيطها وتسهيل الوصول إليها.

العبارة رقم 09: "يقدم العمل عن أساليب عملية مختلفة ثلاثك داخل مؤسستك الجامعية" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق" نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,73 وإنحراف معياري 0,96 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أن للعمل عن بعد يقدم أساليب عملية مختلفة ثلاثك الموظفين داخل المؤسسة الجامعية كتزويد العمال بالأدوات والمعدات المطلوبة من جهة، وضمان تسليم المعدات وتركيب الشروط التقنية المطلوبة للعمل من جهة أخرى وتوفير الدعم والمساعدة التقنية لهم. .

العبارة رقم 10: "يدعم العمل عن بعد التفاعل بينك وبين مؤسستك الجامعية" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى "موافق" نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3,73 وإنحراف معياري 0,99 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينية دراسة أن للعمل عن بعد يزيد من التفاعل بين المؤسسة الجامعية والموظفين عن طريق دهي المرونة والحرية في بعض الأعمال، فهناك من يفضل العمل ليلا، والبعض الآخر يفضل العمل على الصباح، ومنهم من يفضل العمل في أماكن هادئة ومريحة، ومنهم من يفضل العمل في الفضاءات العامة أو المقاهي، إذ لا بد من إيجاد آليات التقييم غير تلك المعتمدة في العمل التقليدي الحضورى .

الجدول رقم(18): الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثالث:

العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الإتجاه العام للعينة
المحور الثالث تطور الكفاءات				
1- تهتم المؤسسة الجامعية بالحفاظ على كفاءاتها	,70040	3,9821	79,64%	موافق
2- تبذل المؤسسة الجامعية جهدا كافية في مجال كفاءتها	,7370	4,0357	80,71%	موافق
3- يعتبر التكوين من الأساليب المعتمد عليها في تطوير الكفاءات داخل مؤسستك الجامعية	,6540	4,1607	83,21%	موافق
4- تمتلك المؤسسة الجامعية كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا	1,005	3,8393	76,78%	موافق
5- تتاح الفرصة لك لتكوين قصد تطوير كفاءتك	,9200	3,6607	73,21%	موافق
6- يبيتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة	,8330	3,8214	76,42%	موافق
7- تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء مؤسستك الجامعية	1,046	3,8214	76,42%	موافق
8- تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسستك الجامعية في تطوير الكفاءات	1,119	3,7321	74,64%	موافق
9- بيئة العمل داخل المؤسسة الجامعية مناسبة لتطوير الكفاءات	1,049	3,6607	73,21%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

التحليل:

العبارة رقم 01: "تهتم المؤسسة الجامعية بالحفاظ على كفاءاتها" يظهر إتجاه العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3.98 وإنحراف معياري 0.70 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة بإهتمامات المؤسسة الجامعية بالحفاظ على كفاءاتها، وهو ماتحققها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة.

العبارة رقم 02: "تبذل المؤسسة الجامعية جهدا كافيا في مجال كفاءاتها" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق تجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.03 وإنحراف معياري 0.73 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة من درجة موافق، تعكس إجابات أفراد عينة دراسة أن المؤسسة الجامعية تبذل جهدا كافيا حول تطوير كفاءاتها و تنميتها وهو ما يحقق تطوير الكفاءات داخل الكلية.

العبارة رقم 03: "يعتبر التكوين من الأساليب المعتمد عليها في تطوير الكفاءات في مؤسستك الجامعية" يظهر إتجاه العينة إلى الإجابة بموافق نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العينة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 4.16 وإنحراف معياري 0.654 تعكس إجابات أفراد عينة أن المؤسسة الجامعية تعتبر التكوين كأحد أهم الأساليب المعتمد عليها في تطوير الكفاءات وهو ما يحقق تطوير الكفاءات داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

العبارة رقم 04: "تمتلك المؤسسة الجامعية كفاءة قادرة على التحكم في التكنولوجيا" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق تجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3.83 وإنحراف معياري 1.005، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعطي إجابات الأفراد أن للمؤسسة الجامعية كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير-جامعة خنشلة.

العبارة رقم 05: "تتاح الفرصة لك للتكوين قصد تطوير كفاءتك" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3.66 وإنحراف معياري 0.92 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعطي إجابات أفراد عينة دراسة يوافقون على أن إذا أتاحت لهم الفرصة للتكوين قصد التطوير من كفاءتهم.

العبارة رقم 06: "تم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3.82 وإنحراف معياري 0.83 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة على أن المؤسسة الجامعية تسعى إلى تقييم الكفاءات خلال فترة وأخرى، فكلما تم تقييم كفاءة الفرد كلما قام هو بدوره من التطوير في كفاءته وتأديته أعماله بطريقة مميزة.

العبارة رقم 07: "تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء مؤسستك الجامعية" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3.82 وإنحراف معياري 1.046، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة دراسة بالمعرفة المناسبة أن تحسين أداء المؤسسة الجامعية يعتمد على عمليات تقييم الكفاءات.

العبارة رقم 08: "تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسستك الجامعية في تطوير الكفاءات" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق بمتوسط حسابي 3.73 وإنحراف معياري 1.119 والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة

كبيرة عن درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة دراسة أن للتكنولوجيا دورا فعالا في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية.

العبرة رقم 09: "بيئة العمل داخل المؤسسة الجامعية مناسبة لتطوير الكفاءات" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق، بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 1.049، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة من درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة الجامعية تمنح وتوفر بيئة عمل مناسبة بغية التطوير من كفاءة أفرادها.

الجدول رقم(19): الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الرابع:

العبارات	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الإتجاه العام للعينة
المحور الرابع مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية				موافق
1-تحتاج الى المساعدة في استخدام أنظمة العمل عن بعد	1,044	3,5179	70,35%	موافق
2-تعاني من مشكلة داخل مؤسستك الجامعية في استخدام أنظمة العمل عن بعد	1,303	3,2857	65,71%	موافق
3-العمل عن بعد في مؤسستك الجامعية ضروري لتطوير مخرجات التعليم	,9550	3,8214	76,42%	موافق
4- قمت بالالتحاق بدورات تدريبية في مجال العمل عن بعد	1,135	3,3571	67,14%	موافق
5-يعمل برنامج العمل عن بعد على تطوير عملية التعليم	1,099	3,75	75%	موافق
6-يساعد العمل عن بعد في تطوير الكفاءات	0,974	3,8214	76,42%	موافق
7-يساعد العمل عن بعد في إكتساب مهارات جديدة	0,953	4	80%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

التحليل:

العبرة رقم 01: "تحتاج إلى المساعدة في استخدام أنظمة العمل عن بعد" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق، بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.044، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة من درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة على أن الموظف يحتاج إلى مساعدات من تقنيين و مستخدمى الإعلام الآلي في إستخدام أنظمة العمل عن بعد.

العبرة رقم 02: "تعاني من مشكلة داخل مؤسستك الجامعية في استخدام أنظمة العمل عن بعد" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة مقياس موافق، بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.303، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة من درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة أن الموظفين يجدون بعض المشاكل المتعلقة في طرق وإستخدامات أنظمة العمل عن بعد.

العبارة رقم 03: "العمل عن بعد في مؤسستك الجامعية ضروري لتطوير مخرجات التعليم" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق، بمتوسط حسابي 3.82 وإنحراف معياري 0.95، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة، عن درجة موافق تعطي إجابات أفراد عينة الدراسة توافق أن مخرجات التعليم و تطويرها تحتاج إلى العمل عن بعد في المؤسسة الجامعية.

العبارة رقم 04: "قمت بالإنحاق بدورات تدريبية في مجال العمل عن بعد" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق، بمتوسط حسابي 3.35 وإنحراف معياري 1.13، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة من درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة أن معظم الموظفين داخل المؤسسة الجامعية إلتحقوا بدورات تدريبية في مجال العمل عن بعد قصد التطوير من كفاءتهم.

العبارة رقم 05: "يعمل برنامج العمل عن بعد على تطوير عملية التعليم" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق، بمتوسط حسابي 3.75 وإنحراف معياري 1.099، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة، من درجة موافق تعطي إجابات أفراد عينة الدراسة أن العمل عن بعد فعلا يساهم في تطوير عملية التعليم داخل المؤسسة الجامعية.

العبارة رقم 06: "يساعد العمل عن بعد في تطوير الكفاءات" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق، بمتوسط حسابي 3.82 وإنحراف معياري 0.974، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة من درجة موافق تعكس إجابات أفراد عينة الدراسة أن العمل عن بعد له دور كبير في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية.

العبارة رقم 07: "يساعد العمل عن بعد في إكتساب مهارات جديدة" يظهر إتجاه أفراد العينة إلى الإجابة إلى موافق، نجد أن إستجابة أفراد عينة دراسة حول هذه العبارة تدخل ضمن فئة المقياس موافق، بمتوسط حسابي 4 وإنحراف معياري 0.953، والذي يعكس توافق الإجابات بدرجة كبيرة من درجة موافق تعطي إجابات أفراد عينة الدراسة أن العمل عن بعد يساعد في إكتساب مهارات وآفاق جديدة.

المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب على التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال إيجاد علاقة بينهم بمعامل إرتباط بيرسون

الفرضية الأول: تعد البنية التحتية التكنولوجية ركيزة أساسية لتفعيل ممارسات العمل عن بعد في المؤسسة الجامعية

جدول رقم (20): العلاقة بين البنية التحتية التكنولوجية و العمل عن بعد

الإحصاءات	البيان	الجزء
0.631	معامل الإرتباط	
0.01	مستوى دلالة	
56	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

التحليل:

تم الإعتماد على مخرجات SPSS لإيجاد علاقة بين تأثير البنية التحتية التكنولوجية في تفعيل ممارسات العمل عن بعد في المؤسسة الجامعية، بشكل عام نجد إرتباط طردي إيجابي بينهما حيث بلغ معامل الإرتباط 0.631 عند مستوى دلالة 0.01، وهي متوسطة وهذا يشير إلى أن البنية التحتية التكنولوجية لها أثر على العمل عن بعد و ممارساته حيث تعتبر هذه الأخيرة ركيزة للعمل عن بعد كما تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسستك الجامعية في تسهيل العمل ببرامج العمل عن بعد

الفرضية الثانية: يساهم نشر و تعميم العمل عن بعد في تطوير الكفاءات في المؤسسة الجامعية

جدول رقم (21): العلاقة بين العمل عن بعد و تطوير الكفاءات.

الجزء	البيان	الاحصاءات
	معامل الارتباط	0,570
	مستوى دلالة	0,01
	حجم العينة	56

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

التحليل:

تم الإعتماد على مخرجات SPSS لإيجاد علاقة بين نشر و تعميم العمل عن بعد في تطوير الكفاءات في المؤسسة الجامعية، بشكل عام نجد إرتباط إيجابي بينهما حيث بلغ معامل الإرتباط 0.570 عند مستوى دلالة 0.01، وهي متوسطة وهذا يشير إلى أن العمل عن بعد يساهم في تطوير الكفاءات من خلال ظوابطه وإنعكاساته، إيجابياته، سلبياته وأهميته ومن جهة أخرى فإن تطوير الكفاءات تتأثر كذلك بالعمل عن بعد.

خلاصة الفصل:

لقد تبين أثر العمل عن بعد على تطوير الكفاءات في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور ولاية خنشلة، ولقد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعت على عينة الدراسة ممثلة في موظفين والتي تحتوى على أربعة محاور، حيث إستخدمنا في تحليل تلك الإستبانة أساليب إحصائية عديدة كالنسبة المئوية، الإنحراف المعياري، المتوسط الحسابي إلخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، وإستنتجنا أنه يوجد أثر للعمل عن بعد على تطوير الكفاءات، ومنه نستطيع أن نقول أن العمل عن بعد يساهم في تطوير الكفاءات من خلال زيادة إنتاجية الموظفين، وذلك بتقليص المسافة بين مقر العمل ومنازلهم الذي يسببه الإزدحام المروري، كما يساهم في خلق توازن بين العمل والحياة اليومية للموظفين، والتغلب على الروتين لسهولة إختيار مكان عمل مختلفة وأجواء عمل متغيرة مما يساعد على خلق أفكار جديدة وإكتشاف طاقات وآفاق أخرى وبفضل الكفاءات البشرية المؤهلة تستطيع المؤسسات البقاء بين منافسيها بقوة والإستمرارية دون عقبات.

خاتمة

إن الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيقه هو إيجاد الطرق من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية، حيث أن التغييرات السريعة والمتلاحقة للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات والعديد من الإقتراحات التي جعلتها تفكر دائما في تطوير كفاءاتها، خصوصا في ظل التحول الرقمي أو الرقمنة، الذي يقوم على تامين موارد المؤسسة منها الموارد البشري وبالتالي فعلى المؤسسات الجامعية حتى تضمن الإستمرار والبقاء في ظل محيط عالي التنافس بين المؤسسات الجامعية الأخرى والوصول إلى التميز، يجب عليها أن تعتمد على طرق وأساليب واضحة المعالم محددة الأهداف، مما يتوجب عليها البحث عن الموارد التي بإمكانها تحقيق التوازن بين العمل عن بعد والموارد البشري الذي يعتبر أهم الموارد الأساسية للمؤسسة الجامعية.

ومنه فإن على المؤسسات الجامعية أن تعطي أهمية كبيرة للعمل عن بعد إنطلاقا من تامين دوره الفعال في العمل داخل و خارج المؤسسات الجامعية ومن خلال أهميته بالنسبة للموظفين، بإعتباره البديل الأساسي و المطلوب القادر على تشغيل موارد المؤسسة ومن بينها الموارد البشري، في سبيل تحقيق تطوير الكفاءات ومنه تحقيق أهداف المؤسسة ونتائجها المرجوة.

نتائج الجزء النظري:

يعتبر مفهوم العمل عن بعد من المفاهيم التي يصعب تحديدها نظرا لإتساع مجالها وتطورها المستمر، فهو أسلوب ونظام عملي حيث يؤدي فيه العامل واجباته وأعماله الوظيفية لمصلحة جهة عمله وتحت إشراف صاحب العمل الرئيسي، بعيدا عن مقر العمل ويكون بدوام جزئي أو كامل، بالإعتماد على مختلف وسائل التكنولوجيا والإتصال وتقنية المعلومات حيث يتضح من خلال أهمية العمل عن بعد أنه يسهل ويسير العمل بطريقة بسيطة وتعود بنتائج سواء على الموظفين أو على أصحاب المؤسسات. تطوير الكفاءات يعتبر مجموعة من المهارات والمعارف ومختلف السلوكيات التي يمتلكها الفرد المستعملة والسائدة في المؤسسة الجامعية، حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بإعتباره أهم الموارد داخل المؤسسة، حيث يتضح من خلال عمليات تطوير الكفاءات أن تطويرها يعمل على خلق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الجامعية.

حيث أن تطوير الكفاءات لا ترتبط فقط بعواملها بل ترتبط أيضا بأساليب وقدرة المؤسسة والأهم من ذلك برغبة المؤسسة في الحفاظ على كفاءاتها وأساليبها المختلفة في تطويرها.

من خلال ماسبق يمكن الإستخلاص بأن العمل عن بعد يعتبر من أهم الأساليب والأنظمة التي يجب تطبيقها في المؤسسات بالشكل السليم الذي يمكن من إستغلال التكنولوجيا والرقمنة ومواكبة العصر، بإعتباره أهم نظام يجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها لأنها الأسلوب الوحيد الذي بإمكانه الدفع بالمؤسسة وخاصة المؤسسة الجامعية إلى التقدم والقادرة على التأثير على الكفاءات وذلك من خلال تطويرها.

نتائج الجزء التطبيقي:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج و الإقتراحات التي إتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات في الحصول عليها من عينة الدراسة، مايلي:

1. النتائج الخاصة بالمتغير المستقل(العمل عن بعد):

أن مستوى العمل عن بعد في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه الكلية، كما أن محور العمل عن بعد في الكلية محل الدراسة متسلسلة كما في الجدول (17) وهذا حسب المتوسطات الحسابية للعمل عن بعد.

2. النتائج الخاصة بالمتغير التابع(تطوير الكفاءات):

إن مستوى تطوير الكفاءات في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة مرتفع وهذا وفقا لإجابات الموظفين في هذه الكلية، كما أن أبعاد تطوير الكفاءات في الكلية محل الدراسة متسلسلة كما في الجدول (18)، وهذا حسب المتوسطات الحسابية لتطوير الكفاءات.

نتائج إختبار الفرضيات:

توصلنا من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة خنشلة، لإختبار الفرضيات حيث تبين صحة الفرضية الأولى والتي تنص ب"يعد التطوير والبنية التحتية التكنولوجية ركيزة أساسية لتفعيل ممارسات العمل عن بعد في المؤسسة الجامعية" والتي يتم عليها وعلى ضرورة تعليمها للموظفين في المؤسسة الجامعية وخاصة الموظفين الجدد، لقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول.

كما تبين صحة الفرضية الثانية والتي تنص "يساهم نشر وتعميم العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية" ولقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل الثالث الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنشلة، وذلك من خلال معامل ارتباط على عينة الدراسة بالكلية وتم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين العمل عن بعد و تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية.

التوصيات والإقتراحات:

-الإهتمام أكثر بالعمل عن بعد وذلك لكونه أهم الأساليب التي تسهل العمل وتعتبر من تنظيمات المؤسسة، لما فيه من أفكار جديدة للموظفين والعمال الجدد، بإعتبارهم مستقبل المؤسسة، مما يساعد على التطوير والإبداع.

-ضرورة الإهتمام أكثر بتطوير كفاءات الموظفين من خلال إنشاء دورات تدريبية وتكوينية، بالإضافة لذلك على أصحاب المؤسسات أن يعطوا إهتماما بالأفراد المتميزين بكفاءاتهم وذلك من خلال مكافأتهم وتحفيزهم، مما ينعكس إيجابا في قدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية وتطوير كفاءتهم.

-العمل أكثر على تفعيل ممارسات العمل عن بعد في مختلف مصالح الكلية وذلك بمساهمتها في البحث عن أساليب التحفيز والتطوير في الكفاءات للقضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية، وتكريس القدرة على إستخدام تقنيات الإتصال ومشاركة الموظفين في إستخراج طاقاتهم ومهاراتهم وكل ما يتعلق بمجال العمل عن بعد.

-تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكياتهم ومواكبة كل تغير حاصل في البنية التحتية التكنولوجية.

آفاق الدراسة:

يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا لدراسات مستقبلية، لذلك نقترح مجموعة من المواضيع كالاتي:

-العمل عن بعد وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة الجامعية.

-دور العمل عن بعد في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الجامعية.

-أثر تطوير الكفاءات على التشارك المعرفي في المؤسسات.

-أثر التدريب على تطوير الكفاءات.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

1. ثابتي الحبيب, بن عبو الجبالي, تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
 2. عبد الله غادة , العبيدلي عمر, العمل عن بعد في القطاع العام البحريني أثناء جائحة كورونا, مركز البحرين للدراسات الإستراتيجية والدولة والطاقة, يناير 2020.
 3. عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، 2005.
 4. فاطمة حيشية, أسامة دمراني, التوظيف عن بعد , بدون دار نشر, 2022.
 5. محمد خالد , موسى عبد المجيد، أحكام عقد العمل عن بعد: دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، طبعة 2014، 1.
 6. منصوري كمال، صولح سماح, تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد السابع، جوان 2010
- المذكرات والأطروحات:
7. أحمد بلالي, الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 .
 8. المرهون نسرين, إدارة المعارف و تسيير الكفاءات : توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الإقتصادية، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، 2009.
 9. بلعابد دليلة, أستراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2019.
 10. بركاني صبرينة, دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة وحدة الهياكل المعدنية المصنعة -أم البواقي -مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2014- 2015.
 11. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.
 12. بوحنه سعيدة، غيبور فتيحة, تنمية الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، السنة الجامعية 2018-2019.
 13. سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

- للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة), أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
14. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية sreub باتنة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
15. قادري محمد، دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- قالمة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، السنة الجامعية 2019-2020.
16. لامع نريمان، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2019-2020.
17. نجم علي رزق، قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد و علاقتها بالانتاجية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة، 2018.
- **المجلات:**
18. الهيئة العامة للإتصالات وتقنية المعلومات، سياسة العمل عن بعد للقطاع العام، مارس 2020.
19. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2020
20. أمال بن رجدال، إشكالية العمل عن بعد في التشريع الجزائري كنمط حديث لتنظيم العمل خلال جائحة كوفيد 19 مجلة Les cahier du cread , العدد36, الطبعة 03, الجزائر, 2020.
21. بارودة خالد، عجالي خالد، " خصوصية عقد العمل عن بعد"، مجلة قانون العمل والتشغيل، م.3، العدد4, 2020/11/15.
22. نحو مجتمع المعرفة، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، مركز الإنتاج الإعلامي، الإصدار الثاني عشر، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008 .
23. وزارة الموارد البشرية والتنمية الإجتماعية المعايير والتطبيقات المثلى للعمل عن بعد ، النسخة 1441 الأولى، المملكة العربية السعودية، سنة.
- **الملتقيات والمؤتمرات:**
24. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- **محاضرات:**
25. صولح سماح ، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019-2020

➤ الانترنت:

2021، منصة المستقل، أفريل، "أسرار في إدارة فريق عمل عن بعد بفاعلية"، منجبة إبراهيم نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: www.blog.mastaql.com 15/03/2023 اطلع عليه يوم

26. بدون كاتب، عوامل العمل عن بعد، نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي: [/https://blog.mostaql.com](https://blog.mostaql.com) تاريخ الإطلاع 2023/1/4

27. مدونة مينا تبك، "كيف تدير فريق عمل عن بعد بكفاءة"، نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي:

[https:// www .menaitech.com /](https://www.menaitech.com/) اطلع عليه يوم 2023/03/16

28. دومينيك سوغيل – دي بيكار ، جائزة كوفيد 19 تثير الجدل حول قواعد العمل بالبيت و التعويضات، 4 يونيو 2020 .

<https://www.swissinfo.ch.ara> اطلع عليه يوم 2023/02/06

المراجع باللغة الأجنبية:

29. ANACT (**Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail**) ,10 Questions Sur le télétravail, Lyon, France, P 02,2016.

30. Arvola .R, **Telework as a solution for senior work force research in talinn University of technology** .talinn University of technology working papers in economics,2006

31. Carine Niort –Cabinet FIDAL, "**Le télétravail : gérer et manager le travail à distance**",CCI Territoire de Belfort, Club RH, France ,02 février 2012.

32. Cécile Dejoux , **les compétences ou cœur de l'entreprise** ,édition d'organisation ,Paris ,2001.

33. James,kay, **telework:A management priority a guide for managers,** supervisors, and telework coordinators, untied states ossice of personnel management: washington,pc(may 2003).

34. Hersh, M. . **TELEWORKING: ITS IMPACT ON WORK CULTURE AND SUSTAINABILITY.** 13th Triennial World Congress. San Francisco, USA, (1996)

35. OIT. Organisation Internationale du travail, Bureau des activités pour les employeurs, " Le Travail à domicile en réponse à l'épidémie de Covid-19 : guide de l'employeur », Genève, 1ereEdition 2020

36. Overmyer,s, **implementing telework :lessons learned from four federal**

- agencies**, Arlington ,VA :IBM center for the Business of government ,2011.
37. Shimon, L. Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines-tendance, enjeux et pratiques actuelles-**, 3éme édition, édition village moniale, canada, 2002.
38. Yves Émery, François Gonin, **Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité**, Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 3éme édition, Italie, 2009.

الملاحق



جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ماستر تسيير عمومي

إستمارة إستبيان

أخي الفاضل أحتي الفاضلة موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تندرج هذه الورقة البحثية ضمن متطلبات إستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بجامعة عباس لغرور خنشلة، تحت عنوان " مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - خنشلة، و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العمل عن بعد في مؤسستكم و إنعكاساتها على تطوير الكفاءات و من أجل ذلك نضع بين أيديكم هذا الإستبيان قصد الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية و حيادية قصد إنجاح هذه الدراسة، و ذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

يبقى في الأخير أن نشكركم على حسن تعاونكم، و نوضح بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمية فقط.

لكم منا فائق الإحترام و التقدير.

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

بلعابد دليلة

بليلي إيمان / عباد ناهد

السنة الجامعية: 2022/2023

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

1 الجنس:

أنثى

ذكر

2 الفئة العمرية:

3 سنة أو أكثر

25-35 سنة.

أقل من 25 سنة

3 المؤهل العلمي:

إسات عليا

وي.

توسط.

إبتدائي

4 سنوات الخبرة:

سنوات أو أكثر

5-10 سنوات.

1-5 سنوات.

5 السلم الوظيفي:

رئيس مصلحة

رئيس مكتب.

عون

المحور الثاني: العمل عن بعد

تعريف العمل عن بعد: هو وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والإتصالات بحيث يتم أداء العمل بعيدا عن المقر الرئيسي كالعامل من المنزل بشكل دائم أو جزئي.

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تفضل استخدام العمل عن بعد عن العمل التقليدي					
2- يختصر العمل عن بعد الوقت الكافي للعمل					
3- يختصر العمل عن بعد الجهد الكافي للعمل					
4- يخلق العمل عن بعد بيئة عملية مواكبة لمتطلبات العصر التقنية					
5- يتم مراجعة الإحتياجات التكنولوجية للعاملين عن بعد					
6- يساهم العمل عن بعد في الإستقرار داخل مؤسستك الجامعية خلال الأزمات					
7- تجد مشكلة في التعامل مع العمل عن بعد					
8- المعلومات المقدمة داخل مؤسستك الجامعية تصبح سهلة مع برامج العمل عن بعد					
9- يقدم العمل عن بعد أساليب عملية مختلفة تلائمك داخل مؤسستك الجامعية					
10- يدعم العمل عن بعد التفاعل بينك وبين مؤسستك الجامعية					

المحور الثالث: تطوير الكفاءات

تعريف تطوير الكفاءات: مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، و ترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة لهم.

الأسئلة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
1- تهتم المؤسسة الجامعية بالحفاظ					

					على كفاءاتها
					2- تبذل المؤسسة الجامعية جهدا كافيا في مجال تطوير كفاءاتهم
					3- يعتبر التكوين من الأساليب المعتمد عليها في تطوير الكفاءات داخل مؤسساتك الجامعية
					4- تتاح الفرصة لك للتكوين قصد تطوير كفاءاتك
					5- يتم تقييم الكفاءات خلال فترات معينة
					6- تساعد عملية تقييم الكفاءات على تحسين أداء مؤسساتك الجامعية
					7- تمتلك المؤسسة الجامعية كفاءات قادرة على التحكم في التكنولوجيا
					8- تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسساتك الجامعية في تطوير الكفاءات
					9- بيئة العمل داخل المؤسسة الجامعية مناسبة لتطوير الكفاءات

المحور الرابع: مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية

الأسئلة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
1- تحتاج إلى المساعدة في استخدام أنظمة العمل عن بعد					
2- تعاني من مشكلة داخل مؤسساتك الجامعية في استخدام أنظمة العمل عن بعد					
3- العمل عن بعد في مؤسساتك الجامعية ضروري لتطوير مخرجات التعليم					
4- قمت بالإلتحاق بدورات تدريبية في مجال العمل عن بعد					
5- يعمل برنامج العمل عن بعد على تطوير عملية التعليم					
6- يساعد العمل عن بعد في تطوير الكفاءات					
7- يساعد العمل عن بعد في إكتساب مهارات جديدة					



Université Abbes Laghrou –Khanchela



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغزور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خنشلة في :

الرقم: 174 ك ع ا ت ع ق ت ع ت ع ت/2023

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تبرع بـ مبلغ

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الأسم و اللقب : بليلي إيمان / عباد ناهد

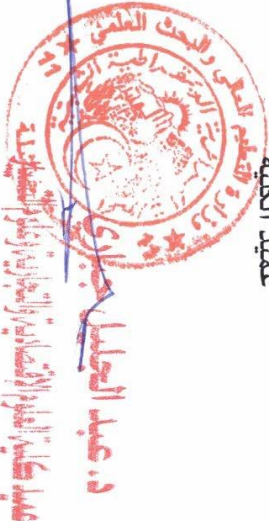
مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة تاريخ الميلاد : 1998/06/20 // 1998/06/07

رقم التـسـجـيل: 171834065156 /1834060370 التـمـنـحـ صـص : تسيير عمومي

عنوان المنكرة : مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية

*وذلك من أجل إجراء تـربـص تطبيقي لدى مؤسستكم .

عميد الكلية



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة العمل عن بعد في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى ظهورها وتحديد العلاقة بين العمل عن بعد وتطوير الكفاءات.

لكي تحقق الدراسة النتائج المرجوة منها تم تدعيمها بدراسة تطبيقية لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة، وذلك بإستخدام إستبيان وجمع وتحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS) الإحصائي مما يسمح بالحصول على مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة طردية بين تطوير الكفاءات والعمل عن بعد وهو إرتباط إيجابي بينهما حيث بلغ معامل الإرتباط 0.570 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يشير إلى أن العمل عن بعد يؤثر على مستويات تطوير الكفاءات من خلال مجالاته وأساليبه وأهميته، ومن جهة أخرى فإن مستوى تطوير الكفاءات يتأثر كذلك بالعمل عن بعد.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد, تطوير الكفاءات.

Summary:

This study aims to highlight the extent to which remote work contributes to the development of competencies within the university institution, by examining the reasons that led to its emergence and determining the relationship between remote work and the development of competencies.

In order for the study to achieve the desired results, it was supported by an applied study of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Khenchela, using a questionnaire, collecting and analyzing data by means of the statistical program (SPSS), which allows obtaining a set of results, the most important of which is the existence of a direct relationship between the development of competencies and remote work, which is A positive correlation between them, as the correlation coefficient reached 0.570 at a level of significance of 0.01, and this indicates that remote work affects the levels of competencies development through its fields, methods, and importance, and on the other hand, the level of competencies development is also affected by remote work.

key words: telework, Competency development.