



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية العاملين

إعداد

بكر فخري محمد نعلوي

إشراف

د. رابع مرار

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2024

العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية العاملين

إعداد

بكر فخري محمد نعلوي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/03/07م، وأجيزت:



التوقيع



التوقيع



التوقيع

د. رايح مرار

المشرف الرئيسي

د. إيهاب القبح

الممتحن الخارجي

د. نائل موسى

الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى عائلتي الرائعة، أمي و أبي اللذين كانا شمعة الضوء في طريقي العلمي، شكراً لكما على الدعم اللا

محدود والحب الذي لم ينقطع أبداً.

ولزوجتي الرائعة، شريكة حياتي ومصدر القوة والدعم الذي لم ينضب، أشكرك على الثقة والإلهام الذي

أثرتي به على رحلتي.

ولأبنائي الأعزاء، حلا وخالد ومن ننتظر قريباً ان ينضم لنا في حياتنا، شكراً لكم على الصبر والتفهم

والحب الذي أعطيتموني إياه.

ولإخوتي الأعزاء السند و الدعم اللا محدود والتشجيع الدائم الذي لا يُقدَّر بثمن

لكم جميعاً اهدي عملي هذا، فأنتم الروح والدافع والقوة وراء هذا الإنجاز العلمي. أسأل الله أن يجعل كل

جهد قد بذلتموه في سبيلي في ميزان حسناتكم ويجعل العلم الذي اكتسبته نافعاً في خدمة المجتمع والعلم

الشكر والتقدير

إلى من أسهموا في رحلتي العلمية بلحظات من الحكمة والإلهام، إلى تلك الأرواح النيرة التي بذلت جهوداً لا تُنسى في رحلتي العلمية، إلى كل شخص شاركني رؤاه، تجاربه، وتوجيهاته التي صاغت مسار بحثي

استاذي ومشرفي العلمي الدكتور رايح مرار

ولأساتذتي خلال مرحلة الدراسة الدكتور محمود ابو الرب والدكتور نائل موسى أقدم امتناني العميق على الإرشاد القيم والدعم اللا محدود الذين أبدوه لي. كما أشكر بعمق الدكتور إيهاب القبح (الممتحن الخارجي) على النصائح البناءة والتوجيهات المفيدة، إنكم المثال والهدف الذي سعيت لتقديم أفضل ما لدي

الى زملائي في قسم ماجستير ادارة سياسة اقتصادية في جامعة النجاح الوطنية الذين اثرو فترة الدراسة بنقاشاتهم ومعلوماتهم الهامة والمفيدة والتي كان لها الاثر الكبير في تعظيم المنفعة العلمية

الى زملائي الاعزاء في وزارة الاقتصاد الوطني الذين لم يبخلوا في التعاون لإنجاح هذا البحث

لكم جميعا هذا الشكر

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية العاملين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي
أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

أبراهيم محمد نعلان

اسم الطالب:

أبراهيم محمد نعلان

التوقيع:

2024, 3.7

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	الملخص
1	الفصل الأول: سياق العام ومشكلة الدراسة
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.3 أهداف الدراسة
6	1.4 أهمية الدراسة
7	1.5 حدود الدراسة
7	1.6 نموذج الدراسة
8	1.7 فرضيات الدراسة
9	1.8 الدراسات السابقة
15	الفصل الثاني: الاطار النظري
15	2.1 العمل عن بعد
15	2.1.1 مقدمة
16	2.1.2 مفهوم العمل عن بعد
17	2.1.3 أشكال العمل عن بعد
18	2.1.4 فوائد ومزايا العمل عن بُعد

20	2.1.5 أهمية العمل عن بعد في القطاع العام
22	2.1.6 سلبيات ومساوئ محتملة للعمل عن بعد
22	2.1.7 متطلبات العمل عن بعد
25	2.1.8 محددات تتعلق بالطبيعة الخاصة للعمل في القطاع العام
26	2.2 التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة
26	2.2.1 العوامل المؤثرة في تكيف الموظفين مع العمل عن بعد
27	2.2.1.1 العوامل الهيكلية
28	2.2.1.2 العوامل العلاقية
29	2.2.1.3 العوامل السياقية
31	2.2.1.4 سياسات الاحتلال والبيئة السياسية في فلسطين
31	2.2.2 المتغيرات الوسيط
33	2.2.3 المتغير التابع: الانتاجية
34	2.3 تجارب دولية في تنفيذ العمل عن بعد في القطاع العام: استعراض وتقييم
34	2.3.1 تجربة دولة الأرجنتين
35	2.3.2 تجربة دولة اليابان
36	2.3.3 تجربة دولة مالطا
36	2.3.4 تجربة دولة البرتغال
37	2.3.5 تجربة مملكة البحرين
37	2.3.6 تجربة دولة الامارات العربية المتحدة
38	2.3.7 تجربة دولتي البرازيل والهند
38	2.3.8 تجربة دولة الكاميرون
40	الفصل الثالث: القطاع العام في فلسطين
40	3.1 المقدمة
40	3.2 هيكلية القطاع العام المدني
41	3.3 القطاع العام الفلسطيني: تحليل الأرقام والإحصائيات

44	3.4 التحديات أمام القطاع العام الفلسطيني
45	3.5 الرقمنة في القطاع العام الفلسطيني
47	3.5.1 الرقمنة في الخدمات الحكومية فلسطين
51	3.5.2 أهمية الرقمنة للقطاع العام في فلسطين
52	3.5.3 التحديات والمتطلبات نحو التوجه للرقمنة في فلسطين
54	3.6 تجربة دولة فلسطين بالعمل عن بعد
54	3.6.1 قطاع التعليم
56	3.6.2 العمل عن بعد في باقي قطاعات الحكومية
58	3.7 فوائد العمل عن بعد في فلسطين
60	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
60	4.1 مقدمة
60	4.2 مجتمع الدراسة
61	4.3 مصادر البيانات الاولية والثانوية
61	4.4 منهجية تحليل البيانات
62	4.5 بناء أداة الدراسة
65	4.6 تقييم أداة القياس
65	4.6.1 صدق المحتوى
66	4.6.2 اختبار كرونباخ الفا
68	4.6.3 الصدق التقاربي لأداة الدراسة Convergent Validity
68	4.6.4 الصدق التمايزي لنموذج الدراسة Discriminant Validity
69	4.6.5 معيار Fornell-Larcker
71	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
71	5.1 مقدمة
71	5.2 الاحصاءات الديمغرافية
74	5.3 عرض وتحليل استجابات افراد العينة حسب متغيرات الدراسة

76	5.4 مناقشة الفرضيات
76	5.4.1 معامل التحديد
78	5.4.2 نتائج فحص فترات الثقة للمسار الرئيسي
80	5.5 اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة
80	5.5.1 تقدير النموذج الهيكلي
92	5.6 الفرضيات الفرعية ودور الوساطة فيما بينها
108	الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة
108	6.1 مقدمة
108	6.2 النتائج
109	6.3 التوصيات
112	المراجع العلمية
119	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): صافي المتأخرات السنوية المترتبة على الحكومة الفلسطينية، 2018-2022. (مليون شيقل) 44
- جدول (2): توزيع عناصر الاستبيان عبر محاور ومجالات الدراسة 64
- جدول (3): اختبار كرونباخ الفا Cronbach's alpha 67
- جدول (4): نتائج اختبار معيار فورنيل-لاركر لنموذج الدراسة 69
- جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المسمى الاداري، مكان السكن) 72
- شكل (5): معامل التحديد ((R-Square) 77
- جدول (6): نتائج فحص فترات الثقة للمسار الرئيسي 78
- جدول (7): نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة وفقاً لتقدير النموذج الهيكلي 80

فهرس الأشكال

- شكل (1): نموذج فرضيات الدراسة 7
- شكل (2): تطور اعداد الموظفين في الخدمة المدنيه خلال الفترة (2013-2021) في القطاع العام
فلسطين 42
- شكل (3): التوزيع النسبي لعدد الموظفين في الخدمة المدنية حسب الدائرة الحكومية نهاية عام
2021 42
- شكل (4): عدد العاملين من منازلهم في الاراضي الفلسطينية المحتلة خلال فترة شهري الاغلاق بسبب
جائحة كورونا- 19 57
- شكل (5): معامل التحديد ((R-Square) 77

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): تسهيل مهمة 119:
- ملحق (ب): قائمة بأسماء السادة المحكمين 120
- ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية 121
- ملحق (د): قائمة بأسماء الهيئات والمؤسسات والوزارات في فلسطين، الامانة العامة لمجلس الوزراء
الفلسطيني 2023 129
- ملحق (هـ): نتائج الصدق التقاربي لنموذج الدراسة 131
- ملحق (و): نتائج اختبار التحميل المتقاطع لنموذج الدراسة 133
- ملحق (ز): اختبار وتحليل استجابات افراد العينة حسب متغيرات الدراسة 135
- ملحق (ح): فحص تأثير العوامل المحددة على إنتاجية الموظفين باستخدام التحليل الإحصائي 144

العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية العاملين

إعداد

بكر فخري محمد نعلوي

إشراف

د. رابع مرار

الملخص

يواجه القطاع العام المدني في فلسطين تحديات كبيرة نتيجة للظروف الهيكلية والسياقية، مثل الاستقرار السياسي والتحكم الإسرائيلي، وضيق الموارد المالية، مما يؤثر على قدرة الحكومة على تقديم الخدمات بفعالية وكفاءة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر العوامل المرتبطة بتكيف الموظفين مع العمل عن بعد في المؤسسات العامة المدنية في فلسطين، وخاصة وزارة الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى تقدير تأثير ذلك على إنتاجيتهم. كما وسعت الدراسة أيضاً إلى تقييم إمكانية تطبيق العمل عن بعد في فلسطين بناءً على البيئة التشريعية وتكنولوجيا المعلومات المتاحة، مع التركيز على الإيجابيات المحتملة لتطبيق هذا النهج وملاءمته مع السياق العام لدولة فلسطين.

اعتمدت هذه الدراسة البحثية منهجاً شاملاً يجمع بين النظرية والتطبيق لفهم موضوع الدراسة بعمق. حيث تم مراجعة الأدبيات والمراجع المتخصصة لفهم السياق النظري. وقد استخدمت الدراسة، دراسة الحالة واستطلاعات الرأي لجمع البيانات الأولية وتحليلها باستخدام أساليب كمية ونوعية. كما تم اعتماد نموذج مطور لفحص العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج (Smart PLS)، حيث أظهر فعاليته في استكشاف التأثيرات والتفاعلات بدقة لتوضيح العلاقات بشكل دقيق. كما وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على جميع موظفي وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، حيث يبلغ عددهم 488 موظفاً، وذلك عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالوزارة.

على الرغم من التحديات التي يواجهها موظفو القطاع العام الفلسطيني، أظهرت الدراسة أن التكيف مع العمل عن بعد في ظل التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الحياة الشخصية والعمل، وبتيح للموظفين أداء مهامهم بكفاءة من أي مكان، ويسهم في استمرارية تقديم الخدمات.

تشير النتائج إلى أهمية الدعم التنظيمي والتقني في تكيف الموظفين مع العمل عن بعد، وتوصي بضرورة استفادة الحكومة الفلسطينية من فرص التحول الرقمي لتعزيز بيئة العمل عن بعد. كما أظهرت الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين تكيف الموظفين مع العمل عن بعد وإنتاجية موظفي القطاع العام الفلسطيني.

فيما يتعلق بالعوامل السياقية والسياسية، تشير البيانات الوصفية إلى تأثير السياسات الاحتلالية على الموظفين، مع عدم وجود دلالة إحصائية قوية. وتضمنت التوصيات تعزيز التوعية بفوائد العمل عن بعد، وتعزيز الدعم التنظيمي والتكنولوجي، والتركيز على مكافحة التحديات البيروقراطية، وتعزيز استراتيجيات التكيف ودعم الموظفين، بالإضافة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين خدمات الاتصالات.

كما يوصى بشدة بضرورة الاستمرار في البحث وتبني المزيد من السياسات لتعزيز فعالية العمل عن بعد في القطاع العام.

الكلمات المفتاحية: التكيف مع العمل عن بعد، العمل عن بعد، القطاع العام، العوامل الهيكلية، العوامل العلائقية، العوامل السياسية، التحول الرقمي، الاتصال التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفصل الأول

سياق العام ومشكلة الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

نشأت السلطة الوطنية الفلسطينية تنفيذاً لاتفاقية أوسلو عام (1993)، وهي الجهة المسؤولة إدارياً وسياسياً عن إدارة الحكم الذاتي في حينه (الجزيرة، 2015)، في عام (2011) حصلت فلسطين على صفة دولة مراقب في الأمم المتحدة. في فلسطين يخول القانون الأساسي المعدل لسنة (2003) السلطة التنفيذية صلاحية وضع السياسات العامة وإدارة مرافق الدولة والإشراف على عمل الوزارات حيث منح القانون السلطة التنفيذية صلاحية تعيين الموظفين العموميين، وسائر العاملين في الدولة وبيان شروط استخدامهم وفقاً للقانون، بالإضافة إلى تنظيم شؤون الخدمة المدنية حيث ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، كما وتقع مسؤولية تطوير وتحسين الإدارة العامة على عاتق ديوان الموظفين بالتعاون مع الجهات الحكومية المختصة (القانون الأساسي المعدل، 2003).

كما باقي دول العالم تعرضت فلسطين لفيروس كورونا-19¹ مع بداية العام (2020)، حيث كانت فلسطين من الدول التي اتبعت نظام الإغلاق الجزئي ثم الكامل لجميع المؤسسات العامة والخاصة وتمت مطالبة جميع السكان البالغ عددهم 4.29 مليون نسمة بالبقاء في منازلهم في سبيل وقف انتشار المرض، استمرت هذه الإجراءات خلال الفترة الممتدة من مارس (2020) وحتى منتصف نفس العام (مأس، 2022). جراء هذه الإجراءات الاحترازية المتخذة، أُجبر عشرات الآلاف من موظفي وعمال القطاع العام والخاص على تعليق أعمالهم، مع استمرار العمل فقط على نطاق الحد الأدنى. تلك الظروف دفعت بعض المؤسسات العامة والخاصة إلى إعادة النظر في طرق العمل الخاصة بها، وبشكل أساسي من

¹ يُشير مصطلح "كورونا-19" إلى فيروس كورونا الجديد 2019. يُسبب هذا الفيروس مرضاً يصيب الجهاز التنفسي ويمكن أن يكون له آثار صحية خطيرة، بما في ذلك التهاب الرئتين. اكتسبت جائحة أهمية عالمية كبيرة منذ بدايتها في عام 2019، مما أدى إلى تداعيات اقتصادية وصحية واجتماعية واسعة النطاق في جميع أنحاء العالم.

أجل جعل الأنشطة والمهام اليومية قابلة للتنفيذ من المنزل، باستخدام الأدوات التكنولوجية المتوفرة (منظمة العمل الدولية، 2021).

وفقاً لتعريف منظمة العمل الدولية، يُعرف العمل عن بعد بأنه "العمل الذي يقوم به العاملون باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأداء مهامهم على بعد، سواء بشكل دائم أو منتظم، ومن مكان اختياريهم، سواء كان من المنزل أو أي مكان آخر يفضلونه" (منظمة العمل الدولية، 2021).

وقد أوضحت الدراسات العلمية السابقة أن للعمل عن بعد فوائد إيجابية محتملة خاصة فيما يتعلق بمساهمة العمل عن بعد في تسهيل عمل الموظفين وتيسير عملية إتمام المهام الوظيفية من داخل المنزل (عرسلان وعبد الرزاق، 2022)، كما ساهم العمل عن بعد في تحسين، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إتاحة فرصة أكبر للفرد العامل من تخصيص الوقت الكافي لرعاية أفراد أسرته (Nakrošienė et al., 2019). مما أدى ذلك إلى تحسين في إنتاجية العاملين إيجاباً خلال فترة جائحة كورونا (مطر، 2021)، كما يساهم العمل عن بعد في ترشيد الإنفاق الحكومي على الوظيفة العامة (السن، 2021). ومع ذلك، فقد كان للعمل عن بعد أيضاً نتائج سلبية، مثل العزلة المهنية، وانهيار العلاقات الاجتماعية، وكذلك زيادة المشاكل الأسرية (Sandoval et al., 2021). ويعود ذلك في المقام الأول إلى أن الانتقال نحو العمل عن بعد كان مفاجئاً وغير مدروس بالإضافة لعدم وجود خطط طوارئ مما جعل عملية الانتقال يشوبها الكثير من النقص فقد كان الهدف منها في البداية هو الحد من الأضرار الناتجة عن التوقف الكامل عن تقديم الخدمات بسبب إغلاق جائحة كورونا الصحية إلا أنه من ناحية أخرى أجبر الآلاف من العاملين على اتباع طرق عمل لم يكونوا على معرفة بها سابقاً وغير مألوفة لديهم، والذي قد يكون في بعض الأحيان غير مناسب لهم لأداء المهام الوظيفية (ماس، 2022).

كما بينت الدراسات السابقة أن هناك عوامل ذات تأثير ملحوظ في نجاح العمل عن بعد وتساعد في رفع درجة تكيف وتأقلم الموظفين مع النهج الجديد بالعمل ومن أهمها توفر الدعم الفني وتكنولوجيا

المعلومات والبيئة والمعوقات الخارجية والثقافة التنظيمية والإدارية (مطر، 2021)، وبالإضافة إلى عوامل الثقة الشخصية ودرجة استقلالية العمل (Zoonen et al., 2021)، كما يعتبر مكان العمل عن بعد من الأمور الجوهرية في إنجاز فكرة العمل عن بعد (مزياني، 2021). إلا أن كلاً من النتائج الإيجابية والسلبية، في أي حال تعتمد أيضاً على الفروقات الشخصية منها جنس الفرد، والعمر وطبيعة المهام الوظيفية (بلال والمسهي، 2021).

1.2 مشكلة الدراسة

تسعى الحكومة الفلسطينية من أجل تسهيل حصول المواطنين على الخدمات العامة وتسهيل وصولهم إليها التوسع في عدد المراكز إلى تقدم الخدمات العامة للمواطنين، وإطلاق مبادرات خلاقة لضمان وصول الخدمات للمواطنين في المناطق النائية والمهمشة (الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2021). ولتنفيذ تلك المبادرات، تقوم الحكومة الفلسطينية بزيادة أعداد الموظفين في القطاع العام المدني. ونتيجة لذلك، بلغ عدد العاملين في القطاع العام المدني في فلسطين حتى نهاية عام (2021) ما قدره 88914 موظفاً وموظفة (ديوان الموظفين العام، 2022). وأدى هذا الارتفاع في أعداد الموظفين إلى ارتفاع فاتورة الأجور في القطاع العام (صندوق النقد الدولي، 2022).

يعمل القطاع العام في فلسطين في ظل بيئة تمتاز بعدم الاستقرار وحالة من عدم اليقين بشأن المستقبل، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الواقع السياسي والسيطرة الأمنية الإسرائيلية على الأراضي الفلسطينية، والتي من أبرز ملامحها الاغلاقات المتكررة وإعاقة المرور عبر نقاط التفتيش والحواجز مما أثر سلباً على انتظام واستمرارية تقديم الخدمات في القطاع العام المدني، حيث يخسر الفلسطينيون حوالي (60) مليون ساعة عمل سنوياً بسبب الحواجز الإسرائيلية والقيود على الحركة، بحيث تقدر تكلفة الخسائر بنحو (270) مليون دولار، بالإضافة إلى استهلاك وقود إضافي بحوالي (80) مليون لتر سنوياً، تقدر تكلفتها بنحو (135) مليون دولار (أريج، 2019).

بالإضافة للوضع السياسي غير المستقر في فلسطين، تبرز المخاطر الناشئة، مثل جائحة كورونا في حينها، لتسليط الضوء على قصور في قدرة القطاع العام المدني على التكيف مع الحالة الطارئة وعدم ملاءمة النهج التقليدي في العمل (الحضور الشخصي لمقدم ومتلقي الخدمة في مكان واحد) كخيار وحيد للعمل، وذلك في سبيل الإيفاء بالمهام الوظيفية والمسؤوليات القانونية للمؤسسات العامة اتجاه أصحاب المصلحة. في هذا السياق أشارت دراسة مشتركة بين وزارة الاقتصاد الوطني وجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى أن (71%) من المؤسسات العامة والخاصة أغلقت أبوابها خلال فترات متباينة خلال الفترة (2020/3/5-2020/5/31) بسبب جائحة كورونا. من خلال متابعة طرق العمل في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية خلال الجائحة، وفي ظل الطريقة التقليدية، يتضح أنه لم يكن هناك منهج ثابت للتعامل مع الوضع بطريقة واضحة. حيث ان بعض المؤسسات قد توقفت بشكل كلي عن تقديم الخدمات، ولم يكن لديها خطط لضمان استمرارية تقديم الأعمال أو التحول إلى نظام عمل بديل، باستثناء بعض الحالات كما حدث في وزارة التربية والتعليم (ماس، 2022).

وبناءً على كل ما سبق ولأهمية دور القطاع العام المدني الفاعل في التنظيم والرقابة والإشراف على جميع القطاعات الأخرى، لاسيما الاقتصادية، فلا بد من الاتجاه نحو السعي لوجود قطاع حكومي فاعل يراعي التطور الرقمي الحاصل، ويعمل على إدارة المخاطرة الكامنة والناشئة، ويضمن استمرارية تقديم الأعمال والخدمات، ويفتح المجال لاستقطاب الكفاءات الريادية والمحافظة عليها، ويدعم دخول الفئات المهمشة لسوق العمل، ويقلل الفجوة بين الجنسين في سوق العمل (ماس، 2022). بالإضافة إلى ذلك، يتضمن العمل عن بُعد في الغالب مزايا إضافية، مثل تقليل تكاليف التنقل من وإلى مكان العمل وتوفير الجهد اللازم، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية العاملين (الغامدي وآخرون، 2023). في هذا السياق، من الممكن أن يوفر العمل عن بعد فرصة كبيرة لتغلب على التحديات والمعوقات القائمة والاستفادة من الفرص المتاحة إذا ما تم ذلك بطريقة مدروسة. وهنا نحاول دراسة واستكشاف تأثير العوامل التي تؤثر في نجاح تكيف الموظفين مع نهج العمل عن بعد في القطاع العام المدني، سواء كخيار بديل أو كخيار

مشترك مع النهج التقليدي في العمل، ومدى تأثير ذلك على معالجة مشاكل العمل الناتجة عن الأسلوب التقليدي كخيار وحيد. سنحاول أيضاً استكشاف كيفية تأثير هذا التكيف على مستوى الإنتاجية وجودة العمل في القطاع العام المدني. (ماس، 2022). بناء على ما سبق، يتمثل سؤال الدراسة الرئيس في:

استكشاف تأثير عوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني (العوامل الهيكلية، العلائقية، السياقية بالإضافة إلى سياسات الاحتلال الإسرائيلي) وأثره على إنتاجية العاملين؟

ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تأثير العوامل الهيكلية والعلائقية والسياقية على تكيف الموظفين مع نهج العمل عن بعد؟ وكيف يرتبط هذا التكيف بجودة الاتصال التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- ما تأثير تكيف الموظفين مع العمل عن بعد على إنتاجيتهم في القطاع العام المدني في فلسطين بالنظر إلى المتغيرات الوسيطة تكنولوجيا الاتصالات والاتصال التنظيمي؟
- ما هي أبرز التحديات في التحول نحو العمل عن بعد في القطاع العام المدني في فلسطين؟
- هل الظروف الخارجية، متمثلة في سياسات الاحتلال، تلعب دوراً في استجابة الموظفين في القطاع العام المدني لأساليب العمل عن بعد؟

1.3 اهداف الدراسة

تواجه القطاع العام المدني في فلسطين تحديات كبيرة نتيجة للحالة الفريدة التي تعيشها البلاد تحت الاحتلال الإسرائيلي، ولذلك، ونظراً لعدم كفاية النهج التقليدي في العمل لضمان استمرارية الخدمات للمواطنين، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي: استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح تكيف موظفي القطاع العام المدني مع العمل عن بعد في فلسطين وتأثير هذا التكيف على إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى:

- تعريف مفهوم العمل عن بعد وشرح خصائصه وأشكاله في سياق القطاع العام.
- استكشاف المزايا والتحديات المرتبطة بتبني نظام العمل عن بعد، وذلك بهدف فهم أعمق لتأثير هذا التحول على الأفراد والمؤسسات، واستكشاف سبل تعزيز الفوائد المحتملة ومواجهة التحديات المحتملة.
- دراسة تأثير التكيف مع العمل عن بعد على أداء الموظفين ونتاجيتهم، وذلك بما يشمل استمرارية ومرونة وسرعة تقديم الخدمات.
- استكشاف تأثير العوامل المرتبطة بالسياق الفلسطيني العام، بما في ذلك الاقتصاد الرقمي والتحديات التي تفرضها سياسات الاحتلال الإسرائيلي.
- استكشاف تأثير العوامل الهيكلية والسياقية والعلاقية على نجاح موظفي القطاع العام المدني في التكيف مع العمل عن بعد.

1.4 أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة تتجلى في الجوانب النظرية والعلمية، حيث تساهم في إثراء المعرفة الحالية حول التحولات في أسواق العمل وتأثيراتها. بالإضافة إلى ذلك، تسلط هذه الدراسة الضوء على التحديات الفريدة التي يواجهها القطاع العام المدني في فلسطين، مما يعزز فهمنا للسياق العام والظروف التي تشكل تحديات لتلك المؤسسات. من الناحية التطبيقية، تقدم الدراسة رؤى قيمة قد تساهم في صياغة سياسات وإجراءات تدعم تكيف القطاع العام مع التحولات الحديثة نحو العمل عن بعد. يتيح تركيز هذه الدراسة على موظفي وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية فهماً عميقاً حول تجاربهم وتحدياتهم، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية القطاع العام المدني في ظل الظروف الراهنة والمستقبلية.

1.5 حدود الدراسة

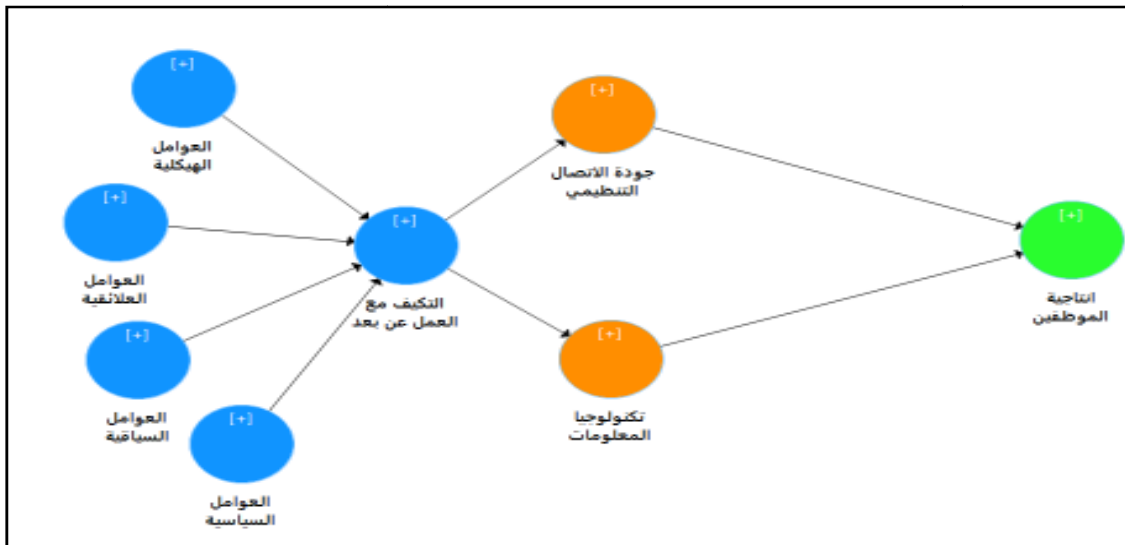
تم تحديد حدود الدراسة بعناية لتحديد نطاقها وضمان تنفيذها بطريقة دقيقة ومنظمة. حيث تم استهداف العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية - فلسطين كشريحة أساسية للدراسة، وهذا يحدد الحدود المكانية والبشرية للدراسة. أما الحدود الزمنية، فتم تحديدها خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2023-2024)، مما يعكس الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتنفيذ الاستبيانات.

من الناحية الموضوعية، فقد تم التأكيد على ضرورة الحفاظ على حيادية الدراسة وعدم التأثير بالتحيزات الشخصية أو العوامل الخارجية، يهدف ذلك إلى ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، والمساهمة في الحفاظ على جودة البحث العلمي. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على أهمية مراعاة حقوق المشاركين واحترام خصوصيتهم وسرية بياناتهم خلال عملية جمع البيانات وتحليلها، وهذا يساهم في بناء الثقة مع المشاركين وضمان مشاركتهم بشكل صادق ومفتوح في الدراسة.

1.6 نموذج الدراسة

شكل (1)

نموذج فرضيات الدراسة



نموذج الدراسة تم تطويره بناء على الدراسات السابقة (Zoonen, 2021; Raghuram, 2001)

1.7 فرضيات الدراسة

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد (العوامل الهيكلية، العلائقية، السياقية، السياسية) على انتاجية العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد "الهيكلية" على انتاجية العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد "العلائقية" في القطاع العام الفلسطيني على انتاجية العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد "السياقية" على انتاجية العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد "السياسية" على انتاجية العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد (العوامل الهيكلية، العلائقية، السياقية، السياسية) على جودة الاتصال التنظيمي في وزارة الاقتصاد الوطني؟
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد (العوامل الهيكلية، العلائقية، السياقية، السياسية) على تكنولوجيا المعلومات في وزارة الاقتصاد الوطني؟
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد "العلائقية" على انتاجية العاملين من خلال جودة الاتصال التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات.

1.8 الدراسات السابقة

اشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن العمل عن بعد أصبح ضرورياً في الوقت الحالي، سواء بسبب الظروف الناجمة عن الأحداث العالمية أو بفضل المزايا التي يقدمها. ومع ذلك، تظل فكرة العمل عن بعد تحتاج إلى المزيد من الدراسة وتفهم أعمق (تلمساني وآخرون، 2021). من الأمور التي ساعدت على التوجه نحو العمل عن بعد، كما بينت العديد من الأبحاث السابقة (عرسلان وعبد الرازق، 2022؛ قرني، 2022)، وجود ارتباط وثيق بين نمط العمل عن بعد والتحول الرقمي. حيث يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال والتواصل عبر الإنترنت الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة من منازلهم أو أي مكان آخر مما سمح لهم بالاستفادة القصوى من وقتهم و إلى تحقيق المرونة في بيئة العمل، كما لم يسهم ذلك فقط في تحسين أداء الأفراد، بل ساهم أيضاً في تيسير عمليات الانتقال إلى نمط العمل عن بعد، والذي بدوره ساهم في تحسين فاعلية الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم بشكل عام كما بينت تلك الدراسات ان هناك علاقة ايجابية بين العمل عن بعد وانتاجية الموظفين.

هذا ما اكدته دراسة اخرى في هذا المجال Rañeses et al. (2022)، والتي سلطت الضوء على تأثير العمل عن بعد على إنتاجية وجودة حياة الموظفين، حيث قام فريق بحثي بتنفيذ هذه الدراسة باستخدام منهجيات بحث وصفي، واستخدموا تحليل الانحدار كأداة إحصائية رئيسية لتحليل البيانات حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين العمل عن بعد وزيادة الإنتاجية لدى المشاركين في البحث، مما يؤكد على أهمية هذا النمط من العمل في تحسين الأداء وتعزيز جودة حياة الموظفين. كما بينت دراسة اخرى اوجه تأثير العمل عن بعد في زيادة الانتاجية والذي تمثل في تقليل الوقت المهدور بين الزملاء خارج اطار المهام الوظيفية (Nakrošienė et al., 2019)، حيث قدم العمل عن بُعد فرصة أكبر للموظفين للتفرغ لرعاية أفراد أسرهم، وبخاصة الأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية صحية، هذا النهج أثر بشكل إيجابي على حالتهم النفسية والذي انعكس ايجابا على أدائهم الوظيفي، كما ساهم في

تخفيض تكاليف السفر والوقت الذي يستغرقه التنقل، وبالتالي تمكينهم من توجيه هذه الجهود والموارد نحو تعزيز أدائهم في العمل.

ترجع الدراسات السابقة تحسن الإنتاجية إلى ارتفاع درجة رضا الموظفين على وظائفهم، وهذا يتبين من خلال دراسة schall 2019، والتي تهدف إلى فهم تأثير العمل عن بُعد على رضا الموظفين بوظائفهم، حيث أظهرت النتائج تأثير إيجابي للعمل عن بُعد على رضا الموظفين على وظائفهم، وأشارت الدراسة إلى أن شدة العمل عن بُعد تزيد من مستوى الرضا لدى الموظفين، مما يشير إلى أن العمل عن بُعد يمكن أن يوفر بيئة عمل تعزز من الاستقلالية وتقلل من التداخل بين العمل والحياة الشخصية، مما يسهم في زيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم.

مع ذلك، لا يخلو الأمر من وجود تحديات وعقبات يجب معالجتها بجدية من أجل ضمان نجاح تنفيذ فكرة العمل عن بعد. تشير دراسة الغامدي (2023)، إلى أن نجاح هذا النمط الجديد من العمل يعتمد على توفير البنية التحتية الضرورية، والتي تشمل توفير أجهزة الحاسوب والاتصال بالإنترنت، إن عدم توفر هذه البنية التحتية يُعتبر تحدياً رئيسياً يُعيق تحقيق النجاح في مجال العمل عن بعد، بالإضافة إلى ذلك، يتطلب العمل عن بعد تغيير الثقافة المرتبطة بالعمل التقليدي. يتعين تعزيز قدرات الموظفين ومساعدتهم على التكيف مع بيئة العمل عن بعد واستيعاب الأساليب والأدوات الجديدة التي تدعم هذا النمط العملي. إن المكان الذي يتم فيه العمل يعتبر عاملاً حيوياً يؤثر بشكل كبير على نجاح فكرة العمل عن بعد. وعلى الرغم من وجود جوانب إيجابية لهذا النمط من العمل، إلا أن الظروف العملية ليست دائماً متوافقة مع المعايير الإنسانية. حيث أظهرت دراسة (مزياني، 2021)، أن (81.55%) من المشاركين أبدوا استياءً من عدم تلاؤم ظروف العمل مع مبادئ الأرغونوميا. هذه الأخيرة تهتم بدراسة تفاعل الإنسان مع بيئته العملية بهدف تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية وتعزيز الراحة للأفراد في مختلف الصناعات والبيئات.

كما أظهرت دراسة اخرى أن تأثير العمل عن بعد على الموظفين يمكن أن يكون سلبياً بمستويات مختلفة (Sandoval et al., 2021)، وتتضمن هذه التأثيرات ارتفاع مستوى الإجهاد، والذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى فقدان التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية هذا يعني أن الموظفين قد يجدون صعوبة في الفصل بين وقتهم في العمل ووقتهم في الحياة الشخصية، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة مستويات الإجهاد والتوتر، ويقلل من جودة ومستوى الرضا عن الحياة الشخصية والعائلية، على سبيل المثال، قد يجد الموظفون صعوبة في الاسترخاء بشكل جيد خارج ساعات العمل أو قد يشعرون بأنهم مضطرين للعمل خلال أوقاتهم الشخصية بشكل متكرر، هذا يمكن أن يؤثر على علاقاتهم الشخصية وصحتهم النفسية، من الملفت للنظر أن هذه التأثيرات تبدو أكثر وضوحاً بين الموظفين الذكور بالمقارنة مع الإناث، لفهم هذه الظاهرة بشكل أفضل، استند الباحثون إلى نموذج يحتوي على العديد من المتغيرات، بما في ذلك حجم العبء العملي وتوازن الحياة الشخصية والمهنية وإنتاجية العمل ورضا الموظفين ومشاركة العاملين في العمل، تمت إضافة متغير وسيط يتصل بضغوط العمل، مما يساعد في تقديم فهم أعمق للتأثيرات النفسية والعاطفية على الموظفين نتيجة للعمل عن بعد.

بناءً على تلك الحاجة الملحة، شرع مطر (2021) في إجراء دراسة مفصلة للتركيز على العوامل التي تسهم في تيسير تكيف الموظفين مع العمل عن بعد وفهم تأثيرها على فعالية العمل عن بعد، وفي إطار هذه الدراسة التي أجريت خلال جائحة كورونا-19، تم استخدام نموذج بحثي شامل يشمل العديد من المتغيرات المهمة، بشكل أساسي، تم التركيز في النموذج الأساسي على "إنتاجية العمل عن بعد" وتأثيرها على الأداء، بالإضافة إلى هذه المتغيرات، تم تضمين عوامل مستقلة مثل البيئة التكنولوجية والبيئة العامة والمعوقات الخارجية والثقافة التنظيمية والإدارية. كما ركزت الدراسة أيضاً على العوامل الديموغرافية مثل الجنس والعمر والحالة الاجتماعية. أظهرت نتائج الدراسة أهمية هذه العوامل في تعزيز إنتاجية الموظفين العاملين عن بُعد، وبالتالي تحسين أداء الشركات خلال فترة الجائحة.

في مسعى لتوسيع أفق فهم العوامل التي تؤثر على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد، قام (Zoonen et al., 2021)، بالتحقيق في هذا المجال، تركز الدراسة بشكل خاص على العوامل الهيكلية مثل القدرة على العمل بشكل مستقل ووضوح معايير الوظيفة، بالإضافة إلى العوامل العلاقية مثل مستوى الثقة بين الأفراد وظاهرة العزلة الاجتماعية. تستكشف الدراسة أيضاً العوامل السياقية المؤثرة على العمل عن بعد، مثل تغيير موقع العمل والتغيرات الملحوظة. ولا تنسى الدراسة دور التفاعلات في عملية التواصل، بما في ذلك جودة الاتصال في المؤسسة واستخدام تكنولوجيا الاتصال، والتي تلعب دوراً أساسياً في تأثير عملية تكيف الموظفين مع العمل عن بعد. أظهرت النتائج أهمية العوامل الهيكلية والسياقية في توقع تكيف الموظفين وكشفت أن هذه العلاقات تأثر بشكل معتدل بجودة الاتصال واستخدام تكنولوجيا الاتصال. كما كشفت عن أن الثقة بين الزملاء والمشرفين لا تسهم بشكل كبير في تكيف العمل عن بعد. من ناحية أخرى، وجد (Raghuram et al., 2001) أن هناك تفاوت في استجابة وقدرة الموظفين على التكيف مع العوامل المؤثرة على العمل عن بُعد بناءً على الاختلافات الفردية مثل العمر وخبرة العمل عن بُعد والجنس. في دراسة أخرى تفحص واقع العمل عن بعد وتأثيره على الإنتاجية (رزق، 2018)، تم التوصل إلى وجود علاقة تأثيرية بين عوامل متعددة والإنتاجية. تتضمن هذه العوامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين، ومستوى الثقة، ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات. وقدمت الدراسة توصيات تؤكد على ضرورة تحسين البنية التحتية التكنولوجية.

تطور توجه العمل عن بعد بشكل ملحوظ في القطاعين الحكومي والخاص. ومع تلك التقدّمات الجديدة، يُشعر بأهمية وجود إطار قانوني ينظم هذا النوع من العمل بهدف ضمان حقوق جميع الأطراف المعنية (الماجد، 2020). تحت هذه الضرورة على دراسة النظريات والقوانين التي تقوم على العلاقة القانونية بين الموظفين الحكوميين وأجهزة الدولة عند تبنيهم لأنظمة العمل عن بعد أو الأنماط الهجينة للعمل. يركز الباحثون على تعزيز تنفيذ أنماط العمل عن بعد، نظراً للفوائد الهائلة التي يمكن أن تحققها هذه

الأنماط في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي على القوى العاملة. ولذا، يُشدد على أهمية دراسة وتطبيق أنماط العمل الهجين أو المدمج، الذي يجمع بين العمل عن بعد والحضور الشخصي في مقر العمل. يعكس هذا التطور التوجه نحو تبني نماذج عمل متعددة تلبي احتياجات متنوعة وتساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية (السن، 2021). كما اشارت دراسة الماجد (2020) الى اهمية أن نسلط الضوء على أهمية استعراض وتحليل عقود العمل في سياق العمل الجديد، الذي يتضمن العمل عن بعد. الدراسة تهدف إلى تقديم تحليل مقارنة لهذا الموضوع، مع التركيز على الأنظمة القانونية في الكويت وقطر، ومقارنتها مع سياقات أخرى. يعتمد هذا البحث على أحكام القانون المقارن لفهم المفاهيم المختلفة المتعلقة بعقود العمل عن بعد والتكيف القانوني لهذه العقود. بالإضافة إلى ذلك، تعمق الدراسة في بيان الضمانات المتعلقة بحماية خصوصية الموظفين وصاحب العمل. وتقدم الدراسة رؤية جديدة لفهم مفهوم التبعية في هذا السياق.

نظراً للتحديات الهيكلية والسياقية التي يواجهها القطاع العام المدني في فلسطين، تبرز أهمية هذه الدراسة بوضوح. حيث تركز الدراسة على استكشاف طرق جديدة ومبتكرة لضمان استمرارية العمل، مما يبرز دور العمل كركيزة أساسية في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاجية. كما وتأتي هذه الدراسة في ظل تزايد التوتر السياسي والاقتصادي، وتفاقم الظروف والأزمات المالية في فلسطين، مما يعزز أهمية البحث عن حلول جديدة.

من خلال التركيز على سياق العمل في فلسطين كدولة تحت الاحتلال، تقدم الدراسة نظرة فريدة وشاملة للتحديات والفرص المصاحبة للانتقال نحو العمل عن بُعد، وتسلط الضوء على وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة، وتحليل تأثير هذا النهج على إنتاجيتهم، مما يعزز فهمنا للسياق الفلسطيني وتحدياته الفريدة. كما تناولت الدراسة بشمولية تفاصيل الفوائد والتحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد، لتعزيز فهمنا للسياق وتفاعلاته المعقدة.

بفضل الاستخدام المتقن لتقنيات البحث المتطورة، مثل (SMART PLS)، تقوم هذه الدراسة بتقديم تحليل دقيق للعلاقات والتأثيرات في بيئة العمل بخلاف الدراسات السابقة. حيث ومن خلال هذا التحليل، يتم التركيز على العوامل المؤثرة في قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد، مما يمهد الطريق لوضع استراتيجيات بحثية فعّالة تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

هذه الدراسة تمثل فرصة ذهبية لتحقيق تقدم كبير في فهم التحديات التي تواجه المؤسسات العامة في فلسطين. من خلال التركيز على الجهود السابقة وتحليلها بدقة، سنكون قادرين على الوصول إلى حلول مبتكرة وفعّالة للمشكلات الحالية. لذا، دعونا نستغل هذه الفرصة لتحقيق التغيير الإيجابي الذي نحتاجه بشدة في بيئتنا العملية.

الفصل الثاني

الاطار النظري

2.1 العمل عن بعد

2.1.1 مقدمة

العمل عن بعد، كظاهرة تنظيمية حديثة ومتطورة، تأخذ مكانها بسرعة في البيئة العملية اليومية. يعود أصل فكرة العمل عن بعد إلى السبعينيات من القرن الماضي، حين ظهرت في صناعة المعلومات بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، تطورت فكرة العمل عن بعد لتشمل العمل المتنقل الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بشكل متزامن مع تطور الأجهزة اللاسلكية الصغيرة والخفيفة، مثل الأجهزة المحمولة والهواتف المحمولة، مما سمح للموظفين بالعمل ليس فقط من المنزل ولكن أيضاً من أي مكان آخر يلزمهم العمل فيه (Eurofound and ILO, 2017)، هذا التحول في أساليب العمل أتاح للموظفين أداء واجباتهم وأنشطتهم المهنية خارج البيئة التقليدية لمقر العمل. حيث يعتمد العمل عن بعد على استخدام التقنيات الرقمية ووسائل الاتصال عبر الإنترنت لتمكين الموظفين من تحقيق أداء مرن وفعال في بيئات مختلفة، تعكس هذه الظاهرة تغيرات كبيرة في مفهوم العمل والتوظيف، مما يشمل تأثيرات على الموظفين والمؤسسات والمجتمعات بشكل عام.

في الوقت الحاضر، يشهد الاهتمام المتزايد بالعمل عن بعد ارتفاعاً ملحوظاً، نظراً للتحديات الجديدة التي يطرحها والفرص الواعدة التي يمكن أن يتيحها، مثل تحقيق الكفاءة والإنتاجية وتعزيز توازن الحياة الشخصية والمهنية.

2.1.2 مفهوم العمل عن بعد

يعرف العمل عن بعد عادة بأنه نهج تنظيمي يسمح للموظفين بأداء مهامهم وواجباتهم المهنية خارج البيئة المكتبية التقليدية، حيث يتم تنفيذ الأنشطة الوظيفية باستخدام التكنولوجيات الرقمية ووسائل الاتصال عبر الإنترنت (Eurofound and ILO, 2017)، هذا النهج يمنح الموظفين المرونة في موقع العمل وأوقات العمل، مما يفتح أبواباً جديدة لتحقيق توازن بين الحياة الشخصية والمهنية وتعزيز الإنتاجية (Choudhury et al., 2021)، كما وتعرفه منظمة العمل الدولية على انه "العمل الذي يُنفذ من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خارج المكتب الرئيسي لصاحب العمل. وفقاً لاتفاقية رقم 177" (منظمة العمل الدولية، 2021).

بشكل مفصل، يمكن النظر إلى العمل عن بعد على أنه خطة عمل مرنة تتيح للعامل او الموظف أداء واجباته ومسؤولياته الرسمية من خارج موقع العمل الرئيسي. حيث يقوم الموظف بالتزامن مع الاجراءات المتبعه في المؤسسة بتقديم تقارير دورية بما يتعلق بأدائه والالتزام بالجدول الزمنية المحددة حيث يعتبر العمل عن بعد خياراً مناسباً بشكل خاص للوظائف التي تعتمد على المخرجات والأداء المستقل، أي الوظائف التي يمكن قياس أدائها بناءً على النتائج المحققة، والتي تتطلب أقل مستوى من الاتصال المباشر، هذا النهج يتيح للمؤسسات الاستفادة من المزيد من المرونة وتقليل تكاليف المساحة والصيانة والإيجار في البيئة المكتبية التقليدية (Rañeses et al., 2022).

وينظم اسلوب العمل عن بعد من خلال وجود عقد يُبرم بين العامل وصاحب العمل، حيث يتعهد العامل بأداء مهامه خارج مكان مؤسسة العمل. يجب ان يتم ذلك تحت إشراف وتوجيه من صاحب العمل، كما يتم تنفيذ العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الاتصالات عبر الإنترنت والأدوات الرقمية الأخرى، و تحديد الأجر بشكل محدد وواضح في هذا العقد، ويتم دفعه للعامل مقابل الخدمات التي يقدمها عن بُعد (نجم، 2023).

يمكن القول إن توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرة على العمل خارج المقر الرئيسي للمؤسسة هما عاملان أساسيان لتحقيق مفهوم العمل عن بعد كنهج عمل مستدام. فبدون تلك التكنولوجيا والوسائل اللازمة للاتصال والعمل عن بُعد، يصبح من الصعب تحقيق الاستقلال الجغرافي والزمني الذي يميز العمل عن بعد بالإضافة لأهمية وجود التنظيم المؤسسي والقانوني لينظم العلاقة بين مختلف الأطراف (المشغل والجهات التشريعية والموظف).

2.1.3 أشكال العمل عن بعد

إن العمل عن بعد أو العمل عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعني أن الأفراد يقومون بأداء مهامهم وأعمالهم من مكان آخر خارج المكتب الرئيسي لصاحب العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال، مثل الهواتف الذكية والحواسيب الشخصية والحواسيب المحمولة والإنترنت. إن هذا النوع من العمل يمكن أن يشمل العمل عن بعد المنتظم من المنزل حيث يتم العمل من المنزل بشكل دوري، والعمل عن بعد بدوام جزئي من المنزل حيث يتم العمل من المنزل بشكل جزئي مثل يومين في الأسبوع، وعمل الموظفين في مواقع متنوعة خارج المكتب الرئيسي. ويمكن اجمالها بالنقاط التالية:

- العمل عن بعد من المنزل: وهو يضم الموظفون الذين يعملون من المنزل بانتظام، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الموظفون العاملون في العديد من المؤسسات والأماكن بانتظام، مع مستوى عالٍ من الحركة والتنقل وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتصف مكان عملهم بعد الثبات فهم يؤديون مهامهم وواجباتهم من خلال السيارة أو التجوال ويغلب عليهم استخدام الهاتف.
- الموظفون الذين يعملون عن بعد من أماكن محددة (متمركزه) هو نمط حديث للعمل يتيح للموظفين أداء مهامهم وواجباتهم من مكاتبهم الخاصة أو من أي مكان بعيداً عن مقر المؤسسة أو مكان العمل التقليدي (رزق، 2018).

يظهر من أشكال العمل عن بعد انها تقدم فرصا وتحديات متنوعة، حيث يظهر ان العمل من المنزل يوفر الراحة والمرونة، ومع ذلك، قد يعاني الموظفون من صعوبة في الحفاظ على التركيز والتواصل الاجتماعي. من ناحية أخرى، يتيح العمل بالتنقل استكشاف بيئات مختلفة وتحفيز الإبداع، لكنه يمكن أن يواجه تحديات في الاتصال والوصول إلى الموارد. لضمان نجاح هذا النمط الجديد للعمل، يجب على الشركات والمؤسسات توفير بيئات عمل ملائمة وتقديم الدعم الفني والتوجيه اللازم بما يتناسب مع وظائفها.

2.1.4 فوائد ومزايا العمل عن بُعد

تعد فكرة العمل عن بعد بديلاً ملهماً في العصر الحديث، حيث يسمح بأداء المهام بكفاءة دون الحاجة للتنقل اليومي. كما يوفر العمل عن بُعد مرونة لعاملين المؤهلين "الكفاءات" والمؤسسات، حيث يمكن تنظيم الجدول الزمني بمرونة وتكييف مواعيد العمل بناءً على الحاجة، ويتيح للموظفين التواصل وإنجاز المهام من أي مكان يختارونه، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في العمل. كما يساهم في زيادة الإبداع والوصول إلى مواهب عالمية. سنستكمل استكشاف فوائد هذا النمط، مسلطين الضوء على تحسين الحياة المهنية والشخصية.

المرونة في الساحة المتغيرة للعمل الحديث، تبرز المرونة كركيزة أساسية، خاصة في ميدان العمل عن بُعد. يشير مفهوم المرونة، كما أبرزته منظمة العمل الدولية في عام (2020)، إلى القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات بفعالية وبسرعة، تُظهر هذه الخاصية قيمتها الكبيرة لكل من الموظفين والمؤسسات على حد سواء (ILO, 2020).

تحسين الكفاءة في إدارة التكاليف، يُعتبر العمل عن بُعد ميزة مالية للأفراد والمؤسسات على حد سواء. من الناحية المؤسسية، يقلل العمل عن بُعد من تكاليف البنية التحتية، مثل تكاليف الإيجار والمرافق والصيانة، من الجانب الشخصي، يمكن للموظفين تقليل تكاليف السفر اليومي، بما في ذلك تكاليف السفر

والوجبات خارج المنزل وتكاليف الزي المكتبي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استغلال الوقت الذي يُقضى في التنقل بشكل أفضل في أنشطة أخرى (Nakrošienė et al., 2019).

زيادة الإنتاجية، تُسلط العلاقة بين العمل عن بُعد وزيادة الإنتاجية الضوء على تأثير التنظيم والإدارة الفعّالة في هذا السياق على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. عندما يكون للموظفين بيئة عمل مناسبة ومجهزة بشكل جيد، ويتم تنظيم وقتهم بفعالية، ويتيح لهم استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية بكفاءة، يمكن أن يترتب على ذلك زيادة في الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، يُعزز التواصل الجيد والتعاون الفعّال بين الموظفين في العمل عن بُعد الإبداع والإنتاج، مما يُسهم في تحسين الأداء العام (رزق، 2018؛ Rañeses et al., 2022).

الوصول إلى المواهب، تُمكن تقنيات الاتصال الحديثة المنظمات من الاستفادة من موظفين ذوي مهارات وقدرات مهنية عالية من جميع أنحاء العالم دون الحاجة إلى وجودهم الجسدي في المقر أو مكان العمل، كما يُتيح العمل عن بُعد الفرصة للمؤسسات لاستقطاب المواهب المناسبة من أي مكان، مما يوسّع قاعدة الخيارات ويزيد من تنوعها، ان ذلك يُمكن أن يؤدي إلى تحسين الإبداع وزيادة كفاءة العمل، حيث يمكن للموظفين من خلفيات مختلفة تقديم وجهات نظر متنوعة وحلولاً مبتكرة للتحديات (ماس، 2022).

تخفيف ضغوط التنقل ومشاكل البيئة، يُسهم العمل عن بُعد في تقليل الحاجة إلى التنقل اليومي إلى ومن مكان العمل، مما يقلل من استخدام وسائل النقل العامة أو الشخصية، مع التأثير الإيجابي على جودة الهواء والبيئة. بالإضافة إلى ذلك، يُقلل العمل عن بُعد من تكاليف التنقل المتعلقة بالوقود وصيانة السيارة ورسوم وسائل النقل العامة، مما يؤدي إلى توفير موارد مالية مهمة للأفراد والشركات، يُعزّز هذا توفير تحقيق التوازن في ميزانيات الأسر وتحسين الاستدامة المالية للأفراد، مما يُسهم في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وتعزيز الصحة النفسية والعامة للأفراد (ماس، 2022).

تحقيق التوازن بين العمل والحياة، يلعب العمل عن بُعد دوراً بارزاً في تحقيق توازن أفضل بين حياة الموظفين المهنية والشخصية، حيث يُمكنهم من التنظيم المرن لأوقات عملهم وحياتهم الشخصية، حيث يُمكن للموظفين تخصيص أوقات العمل وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية، مما يُتيح لهم الاهتمام بأسرهم وقضاء وقت أكبر معهم دون الحاجة إلى التنقل اليومي إلى مكان العمل. حيث يُسهم هذا التوازن في تقليل من مستويات الإجهاد والتعب، ويُساهم في تحسين الصحة العقلية والعامّة للموظفين، مما يعود بالفائدة على أدائهم في العمل ورضاهم في حياتهم الشخصية (Sandoval et al., 2021).

يتبين من ما سبق أن العمل عن بعد يُعدُّ تطوراً هاماً في مجال العمل، حيث يترتب عليه العديد من الفوائد للأفراد والمؤسسات، ويُعدُّ واحداً من الاتجاهات الرئيسية في مستقبل العمل والاقتصاد. لكن يتطلب هذا التطور أيضاً إدارة جيدة للمخاطر المترتبة عليه، ووجود وسائل رقابية فعّالة تساهم في تقليل هذه المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن توفر تلك الوسائل تأكيداً معقولاً على ضمان تحقيق الأهداف المنشودة من التوجه نحو هذا النمط الجديد من العمل.

2.1.5 أهمية العمل عن بعد في القطاع العام

بالإضافة إلى ما سبق من مزايا وفوائد المشتركة من تطبيق العمل عن بعد بوجه عام سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام يتضح أن هناك مزايا وفوائد تتعلق بالطبيعة الخاصة للقطاع العام حيث أظهرت الجائحة كورونا بوضوح أن الحكومة وقطاع الخدمات العامة لا يمكن أن يتوقفا عن العمل على عكس القطاع الخاص، لأن لديهما مسؤولية كبيرة في ضمان استمرارية المرافق والخدمات الأساسية. ففي حالات الأزمات والكوارث، يتوقع من الحكومة والقطاع العام تقديم الدعم والخدمات للمواطنين والمجتمع بشكل عام، وهذا يشمل تقديم الرعاية الصحية، والحفاظ على الأمن العام، وتقديم الخدمات الاجتماعية، أن العمل عن بعد يمنح الحكومة وقطاع الخدمات العامة القدرة على مواصلة تقديم هذه الخدمات حتى في حالات الطوارئ، حيث يمكن للموظفين العمل من مواقع آمنة مثل منازلهم دون

الحاجة إلى التنقل إلى المكاتب الحكومية الرئيسية. هذا يساهم في الحفاظ على استمرارية الحكومة وضمان توفير الخدمات الأساسية للمجتمع في الأوقات الصعبة.

كما ان إحدى الفوائد البارزة التي ظهرت أثناء الجائحة ودفعت الحكومات إلى تعزيز العمل عن بعد هي تمكين برنامج العمل عن بعد من تحقيق الاستقلالية الجغرافية والبنية التحتية للعمليات الحكومية، حيث يمكن للموظفين الاستمرار في العمل من منازلهم والابتعاد عن المقار الرئيسية لإدارة الحكومة في المدن الكبيرة أو وسط المدن، وذلك في حالات عدم القدرة على الانتقال إلى مواقع العمل الرئيسية نتيجة لحوادث طبيعية أو حوادث خطيرة مثل الحروب، على سبيل المثال، هذا التوجه يمكن أن يسهم في تنمية المناطق الريفية على المدى الطويل، حيث يمكن لموظفي الحكومة الذين يعملون بعيداً عن المدن الكبيرة تطوير مهاراتهم وأداء وظائفهم الحكومية في مناطق ذات كثافة سكانية أقل، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد توفير فرص العمل عن بعد الهيئات الحكومية في المنافسة مع القطاع الخاص على جذب الكفاءات والمواهب والاحتفاظ بها (المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020).

لهذا السبب، أصبح الاعتماد على العمل عن بُعد ضرورة ملحة خلال الأوقات العادية والاستثنائية، حيث يُسهم في ضمان استمرارية الخدمات الحكومية وتلبية احتياجات المجتمع. يتجلى هذا الأمر بشكل واضح في الواقع اليومي في فلسطين، حيث تعيق صعوبة التنقل والإغلاقات المتكررة التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي تقديم الخدمات وتعطيل العمليات الروتينية لمختلف الأطراف. ولذلك، يتعين علينا أن نبحث عن نهج بديل يضمن استمرارية تقديم الخدمات بشكل فعال وكفوء، ويحقق التواصل المستمر بين المؤسسات والمجتمع، لاسيما في ظل التحديات التي تواجهها البيئة الفلسطينية.

2.1.6 سلبيات ومساوئ محتملة للعمل عن بعد

رغم الفوائد المتوقعة للعمل عن بُعد، إلا أن هذا النهج يتعرض لتحديات عديدة قد تتجم عنها آثار سلبية على الفرد والمؤسسة على حد سواء. حيث يُعتبر الانعزال الاجتماعي واحداً من أبرز هذه التحديات، حيث يمكن أن يشعر الموظفون بالانفصال عن الزملاء والتواصل الاجتماعي المباشر، مما يؤثر على العلاقات الاجتماعية وتجربة العمل بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي ضعف التواصل وعدم الاتصال المباشر إلى تبديد الطاقة وتشتت الانتباه، مما يؤثر سلباً على التركيز والإنتاجية (NGUYEN, 2021). كما يمكن أن تتسبب التقنية المتوفرة في مشاكل فنية مثل انقطاع الإنترنت ومشاكل الأجهزة، مما يؤدي إلى تعطيل سير العمل وتأخير تنفيذ المهام، علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي وقوع هذه المشاكل الفنية إلى إحداث تشويش في الجدول الزمني وتأثير سلبي على الإنتاجية والتنظيم العام لعملية العمل (الغامدي وآخرون، 2023). كما قد ينجم عن العمل عن بُعد فصل غير متوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، حيث يصعب على الموظفين تحديد حدود واضحة بينهما، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الحياة وزيادة مستويات التوتر والإجهاد (Sandoval et al., 2021). كما ان تقلص مستويات الإشراف والمتابعة في بيئة العمل عن بُعد يؤدي إلى تعقيد فهم التوجيهات وتنفيذ المهام بفعالية، مما ينعكس سلباً على أداء الموظفين ويعرض الفريق والمؤسسة لتحديات إضافية.

2.1.7 متطلبات العمل عن بعد

يوفر العمل عن بعد فوائد عديدة ولكنه يعتمد على محددات مختلفة، يعتمد العمل عن بعد على مجموعة من المحددات التي تؤثر بشكل كبير على نجاحه وكفاءته. يشمل ذلك الاعتماد على التكنولوجيا المناسبة، ووجود سياسات وإرشادات واضحة من قبل المؤسسات، ومدى ملاءمة الوظيفة للعمل عن بعد، وامتلاك الموظفين المهارات اللازمة، والدعم الإداري اللازم. بالإضافة إلى ذلك، يتوقف نجاح العمل عن بعد على الأمان السيبراني والامتثال القانوني، حيث يجب حماية البيانات والمعلومات الحساسة والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة. هذه المحددات تلعب دوراً حاسماً في تحديد إمكانية تكيف الموظفين مع

العمل عن بعد بنجاح وفعالية. و فيما يلي اهم التحديات الواجب ادارتها للاستفادة من مزايا وفوائد العمل عن بعد:

- التكنولوجيا الحديثة: حيث تلعب دوراً حاسماً في تسهيل العمل عن بعد، حيث يجب أن يتاح للموظفين وسائل الاتصال الفعالة مثل الإنترنت ذو السرعة العالية والأجهزة الملائمة مثل الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية، هذه التكنولوجيا تمكن الموظفين من الوصول إلى مهامهم والتفاعل مع الزملاء وعملاء بسهولة من أماكن بعيدة، مما يعزز من كفاءة العمل ويزيد من إنتاجيتهم (المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020؛ الغامدي، 2023).
- السياسات المؤسسية: تلعب سياسات وثقافة المؤسسة دوراً مهماً في نجاح تكيف الموظفين مع نهج العمل عن بعد حيث تحتاج المؤسسات ان تضع سياسات وإرشادات واضحة تخص العمل عن بعد، بما في ذلك تحديد الحقوق والواجبات والتوقعات للموظفين، هذا يسهم في توجيه العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية (المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020؛ Zoonen et al., 2021).
- ملاءمة الوظيفة: تعتبر أمراً حاسماً في تحديد نجاح العمل عن بعد، حيث يجب على الوظائف التي يقوم بها الموظفون عن بعد أن تكون مناسبة لهذا النوع من العمل، فإذا كانت المهام تتطلب التواجد الجسدي بشكل دائم في المكتب أو الموقع الفعلي للمؤسسة، قد يكون العمل عن بعد غير مناسب، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الوظائف التي يمكن أدائها بفعالية من خلال استخدام التكنولوجيا والاتصال عبر الإنترنت أكثر ملاءمة، ولكن ليست جميع الوظائف مناسبة للعمل عن بُعد، إذ تتطلب بعض الأدوار والمهام وجوداً فعلياً أو أداءً عملياً أو استخدام معدات محددة لا يمكن تنفيذها عن بُعد. (المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020).
- مهارات الموظف: في العمل عن بعد تلعب مهارة وكفاءة الموظفين دوراً حاسماً في نجاح هذا النمط من العمل، حيث يجب أن يكون لديهم مهارات في تنظيم الوقت والقدرة على إدارة أنفسهم بفعالية لضمان تنفيذ المهام بالمواعيد المحددة، كما يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بشكل

فعال عبر وسائل الاتصال عبر الإنترنت مثل مكالمات الفيديو والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لديهم مهارات تقنية تمكنهم من استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية بفعالية. ان المرونة والقدرة على التكيف مع تغيرات البيئة والعمل بشكل مستقل أيضاً من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الموظفون الذين يعملون عن بعد، حيث تعتبر هذه المهارات مهمة لضمان أداء ممتاز وفعالية في العمل على بعد بين الفرق المنتشرة (السن، 2021؛ المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020).

- الدعم الإداري: يعتبر وجود إجراءات وسياسات واضحة لإدارة الأداء ومتابعة العمل عن بعد عنصراً أساسياً لتحقيق الفعالية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير توجيه ودعم للموظفين ومعالجة أي مشكلات تنشأ أثناء العمل عن بعد، هذا الدعم يشمل توفير فرص للتدريب وتطوير مهارات الموظفين وضمان تواصل فعال ومنتظم بين فرق العمل الموزعة جغرافياً، ان إدارة العمل عن بعد بنجاح تتطلب تفهماً عميقاً لاحتياجات وتحديات الموظفين وتوفير الدعم اللازم لضمان الاداء المطلوب والارتقاء بالمؤسسة إلى مستوى أفضل (Sandoval et al., 2021).

- أمن المعلومات: يلعب أمن المعلومات (الامن السيبراني)، دوراً حاسماً في العمل عن بعد. حيث يتعين على المؤسسات توفير حماية كافية لأنظمتها وبياناتها لضمان سرية وسلامة المعلومات. يجب أن تشمل تدابير الأمان السيبراني استخدام تقنيات التشفير، والوصول المحدد للبيانات، والكشف عن التهديدات، وتحديث البرمجيات بانتظام، إذا تم تجاهل الأمان السيبراني، فإن العمل عن بعد يصبح عرضة للتهديدات مثل الاختراقات وسرقة المعلومات، لذا، يجب أن تكون الحماية السيبرانية جزءاً أساسياً من استراتيجيات العمل عن بعد (المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020).

- الامتثال القانوني والتنظيمي: ان تنظيم العمل عن بُعد قانونياً يعد أمراً ضرورياً؛ حيث يوفر إطاراً وغطاءً واضحاً يضمنان حقوق وواجبات الأطراف المتعاملة في هذا النوع من العمل، بحيث يساهم ذلك التنظيم القانوني بحماية حقوق الموظفين من خلال تحديد ساعات العمل والأجور

والحماية من التمييز عن غيرهم من الافراد الذين يعملون بالشكل التقليدي سواء بالترقية او بالمزايا الاخرى، بالإضافة إلى ذلك، يلعب دوراً مهماً في حماية البيانات الشخصية والخصوصية، وتحديد المسؤوليات وتعزيز الشفافية في عمليات العمل عن بعد، كما انه يعتبر أداة حيوية لضمان استدامة هذا النمط من العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات الأعمال وحقوق الموظفين (نجم، 2023).

- التكامل بين العمل والحياة: أن تنسيق الحياة الشخصية والعمل عن بعد يعد واحداً من أهم محددات نجاح هذا النمط من العمل. مما يتطلب الأمر التفكير بعناية في كيفية إدارة الوقت والمهام بفعالية لضمان تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، يجب على الموظفين تحديد أوقات العمل والراحة بعناية وتنظيم أولوياتهم بناءً على احتياجاتهم والمهام المطلوبة (المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020).

2.1.8 محددات تتعلق بالطبيعة الخاصة للعمل في القطاع العام

أن التواصل المباشر مع المواطنين عند تقديم الخدمات هو الشكل المتعارف عليه بالنسبة للمواطنين، وكون موظفي القطاع العام يحصلون على أجورهم من أموال دافعي الضرائب فإن تغير الشكل المتعارف عليه للعلاقة بين الموظف ومنتلقي الخدمة يمكن أن يؤدي إلى تصور معيب للعمل عن بعد بحيث ينظر إلى العمل عن بعد على أنه ترف أو امتياز، أو فرصة للتهرب من الواجبات والمسؤوليات الوظيفية (المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020).

تعد المؤسسات العامة في الدولة شكلاً من أشكال السيادة. لذا، فإنها تتطلب إجراءات مشددة لحماية البيانات ومنع جهات غير مخولة قانونياً من الوصول إليها. وهذه المؤسسات تعمل أيضاً على تنظيم كيفية وصول الموظفين إلى قواعد البيانات والسجلات واستخدامها. يجب أن تتوفر إجراءات رقابية جيدة بحيث تكون هناك ضمانات معقولة تضمن عدم سوء استخدام تلك البيانات.

أسلوب العمل التقليدي (الروتيني) السائد في المؤسسات العامة، والذي يتميز بالاعتماد الشديد على الأوراق والتوقيع اليدوي من متلقي الخدمة ومقدمها في تنفيذ المعاملات اليومية، يمكن أن يعتبر قضية تحتاج إلى مراجعة وتحسين، يجب إعادة تأهيل الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق تحول نحو أساليب أكثر كفاءة وفاعلية في تقديم الخدمات (المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020).

يُعتبر العمل النقابي جزءاً أساسياً في القطاع العام، وله تأثير كبير على استمرار العمل واستدامة تقديم الخدمات بطريقة تضمن حماية حقوق الموظفين. لذا، يُعد تعاون النقابات والهيئات التمثيلية للموظفين ضرورياً لقبول فكرة التحول نحو العمل عن بعد، ويبدو أن تأثير النقابات أكبر بكثير من القطاع الخاص.

عندما تُدار هذه العوامل بشكل فعال، يمكن أن يصبح العمل عن بعد خياراً قيماً ومجدياً لكل من أصحاب العمل والموظفين. وهذا يشجع على ضرورة إدارة هذه العوامل بطريقة تسمح للموظفين بأداء مهامهم والتكيف مع ظروف العمل عن بعد بطريقة تساهم في تعزيز إنتاجيتهم.

2.2 التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة

2.2.1 العوامل المؤثرة في تكيف الموظفين مع العمل عن بعد

ان نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد يُعتبر أمراً بالغ الأهمية في البيئة العملية الحالية. حيث ارتفعت الحاجة إلى هذا الأسلوب المرن للعمل نظراً للتحديات العالمية مثل جائحة كورونا 19 ومن أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. هناك عدة عوامل تؤثر على نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد، وتشمل هذه العوامل البنية الهيكلية للمنظمة والعلاقات بين الموظفين والسياق الثقافي والتنظيمي والتطور الرقمي. يستعرض هذا الإطار النظري تأثير هذه العوامل على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد، ويتناول أقساماً رئيسية:

2.2.1.1 العوامل الهيكلية

هذه العوامل تشمل الشروط الأساسية والتوقعات التنظيمية المتعلقة بوصف الوظيفة والتي يمكن أن تسهل أو تعيق إمكانية العمل عن بعد، وتتضمن هذه العوامل مستوى استقلالية العمل ووضوح معايير الوظيفة (Zoonen et al., 2021). حيث ان مستوى استقلالية العمل هو مفهوم يحمل أهمية كبيرة في تحديد إمكانية العمل عن بعد. يعني هذا المفهوم أنه عندما يكون لدى الموظف الحرية في ترتيب وإدارة مهامه اليومية واستخدام وقته بمرونة، فإنه يصبح أكثر قدرة على العمل عن بعد بفعالية، كما يُمكنه ذلك من تحقيق مستوى عالٍ من الاستقلالية من خلال تقديم دعم للعمل غير المتزامن، مما يتيح للموظفين أداء مهامهم وفقاً لأوقات تناسبهم بدلاً من الالتزام بالجدول الزمنية التقليدية للعمل (Zoonen et al., 2021)، فعندما يتاح للموظفين الحرية في ترتيب وإدارة وقتهم ومهامهم بناءً على احتياجاتهم وأفضلية العمل، فإنهم يصبحون أكثر مرونة وقادرين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم عند العمل عن بعد، مما يساهم في تحسين جودة الأداء ورضا الموظفين وزيادة فعالية العمل عن بعد (Raghuram et al., 2001)، بعكس الموظفون الذين يعتمدون بشكل دائم على تفاعل مستمر مع زملائهم الذين يمكن أن يواجهوا تحديات مثل ضغوط الوقت، وفقدان السيطرة، وتقليل الإنتاجية الفردية (Zoonen et al., 2021).

كما ان وضوح معايير الوظيفة وتوقعات الأداء يُعتبران أموراً بالغة الأهمية في سياق بيئة العمل، ذلك ان الوضوح يمكنه أن يُسهّم بشكل كبير في تقليل الارتباك وزيادة الكفاءة في سير الأعمال، فعندما تقوم المؤسسة بتوفير معايير واضحة وموثوقة لوصف الوظيفة ومتطلباتها، يصبح من السهل على الموظفين فهم متطلبات مهامهم بدقة، خاصة ان الموظفين الذين يعملون عن بُعد يواجهون تحدياً إضافياً حيث يكون لديهم فرصاً أقل للبحث عن ملاحظات أداء غير رسمية أو الحصول على توضيحات من مسؤوليهم وزملائهم في العمل بالمقارنة مع الموظفين غير العاملين عن بعد وبالتالي، يمكن أن تؤدي معايير التقييم غير الواضحة إلى الشعور بعدم الأمان وعدم اليقين بشأن توقعات العمل

(Raghuram et al., 2001; Zoonen et al., 2021)، كما أن توضيح توقعات الأداء وتحديد الأهداف للموظفين يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في تعزيز فهمهم للأهداف التي يجب عليهم تحقيقها والمعايير التي ستقيّم بها أداؤهم، حيث يعزز هذا التوضيح الحافز، ويشجع الموظفين على تحسين أدائهم والعمل بجديّة نحو تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد التوجيه والتطوير في تقديم دعم للموظفين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل عن بعد، كما ان تقديم دورات تدريبية وبرامج تطوير مخصصة يمكن أن يمنح الموظفين الأدوات والمعرفة التي يحتاجونها لتطوير أنفسهم (مطر، 2021).

2.2.1.2 العوامل العلاقية

يمكن للعوامل العلاقية أن تسهم بشكل كبير في توفير الدعم الضروري للتغلب على التحديات النفسية المرتبطة بالعمل عن بُعد. على سبيل المثال، العوامل التي تعزز من وجود علاقات أكثر تماسكاً واستدامة بين العاملين عن بُعد وشركائهم في التفاعل داخل المؤسسة يمكن أن تعزز من ثقة العاملين البعيدين جغرافياً في علاقاتهم العامة والعلاقات طويلة الأمد مع المؤسسة، هذا بدوره يساعد في تسهيل عملية تكيفهم مع سياق العمل الجديد، ويُعتقد أن انطباعات الثقة بين الأفراد وانتماؤهم للمؤسسة يمكن أن تكونا مؤشرين مهمين على وجود علاقة أكثر تماسكاً واستدامة بين العاملين عن بعد وشركائهم في التفاعل، وبالتالي على عملية التكيف (Raghuram et al., 2001)، وهذا يمكن أن يتفرع إلى ما يلي:

الثقة الشخصية والبيئية تعتبران أموراً أساسية في تكيف الموظفين مع العمل عن بعد. إذ تلعب الثقة دوراً بارزاً في تقليل من اثر البعد الجسدي والنفسي بين زملاء العمل وتسهم في بناء علاقات إيجابية، فعندما تتعزز هذه الثقة، يصبح لدى الموظفين ثقة كبيرة في دورهم ومساهماتهم في مجموعات العمل وداخل المؤسسة، مما يزيد من قدرتهم على التكيف مع التحول إلى العمل عن بعد. حيث ان الثقة البيئية تشمل استعداد الأفراد لقبول والاقرار بالنقص و الحاجة الى الاعتماد على كفاءة الآخرين والثقة بهم، يمكن أن تؤدي هذه الثقة إلى تعزيز التعاون في مكان العمل ومشاركة المعرفة وزيادة الالتزام

التنظيمي، علاوة على ذلك، تؤثر العلاقات المبنية على الثقة بين الموظفين وثقة الموظفين في مسئوليتهم بشكل كبير على تكيف الموظفين مع العمل عن بعد، حيث ان الثقة بين الموظفين ورؤسائهم تقلل من الحاجة إلى مراقبة ورصد الأداء في العمل عن بعد، مما يسهم في زيادة فعالية العاملين عن بعد، وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن الثقة تلعب دوراً بارزاً في تأثير تكيف الموظفين مع العمل عن بعد (Zoonen et al., 2021)، كما ويمكن تعزيز الثقة في بيئة العمل عن بعد من خلال تمكين الموظفين ومنحهم حرية اتخاذ القرارات والقدرة على ارتكاب الأخطاء بدون مخاوف كبيرة (مطر، 2021).

العزلة الاجتماعية، ترتبط العزلة الاجتماعية بالمسافات الجسدية والنفسية بين زملاء العمل، كما ويمكن تعريف العزلة على أنها الإدراك لنقص الدعم والاعتراف بالأهمية والتقدير، وفقدان الفرص للتفاعلات غير الرسمية مع زملاء العمل، وعدم الانتماء إلى المجموعة، ببساطة، العزلة هي حالة ذهنية تشير إلى أن الفرد يشعر بعدم اتصاله بالآخرين في مكان العمل، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن رغبته في الشعور بالاتصال الاجتماعي، في حالة العمل عن بُعد، يمكن أن تزيد تلك العوامل من تصاعد الشعور بالعزلة، وذلك على الرغم من أن السبب الأساسي للعزلة يعود لعدم وجود الدعم وليس فقط للبعد الجغرافي بين الأفراد، كما يمكن أن تكون العزلة عائقاً لكفاءة العاملين عن بُعد وقد تقلل من رضاهم عن العمل (Zoonen et al., 2021)، بالإضافة إلى ذلك، يلعب التواصل الجيد والاجتماعي دوراً مهماً في بناء الثقة بين الموظفين العاملين عن بعد، ولا ينبغي نسيان دعم العائلات والموظفين الذين يحملون مسؤوليات أسرية خاصة (مطر، 2021).

2.2.1.3 العوامل السياقية

العوامل السياقية، هي الظروف والعوامل المحيطة التي تحيط بموظفين يعملون عن بعد وتؤثر على تكيفهم مع هذا النوع من العمل، كما يمكن أن تشمل هذه العوامل تغيرات في بيئة العمل، مستوى الخبرة الشخصي، والتغييرات في الروتين اليومي للعمل (حمادوش، 2019؛ Zoonen et al., 2021).

تأثير تغيير مكان العمل، نتيجة للتطورات الكبيرة في التكنولوجيا الرقمية والتحديات المنبثقة مثل جائحة كورونا-19 أو التغييرات والاحداث السياسية مثل الاغلاقات وتقييد حركة المواطنين من قبل الاحتلال الاسرائيلي في السياق الفلسطيني، تم استخدام الإنترنت على نطاق واسع لأداء مجموعة متنوعة من المهام بهدف تجنب توقف الأنشطة تماماً في العديد من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية. حيث أثر هذا التغيير بشكل كبير على طبيعة مكان العمل، فبات من الممكن للموظفين أداء مهامهم من خارج موقع المؤسسة الجغرافي، مما ترتب على هذا التحول تأثيرات متعددة على قدرة الأفراد على الإنتاج وقدرتهم على التكيف مع العمل عن بعد (مزياي، 2021).

تأثير تغيير مستوى الخبرة الشخصية، تلعب خبرة الموظفين دوراً مهماً في تكيفهم مع العمل عن بعد، وتتغير مع مرور الوقت، فعندما يبدأون بالعمل عن بعد لأول مرة، قد يواجهون صعوبة في التكيف مع هذا الوضع الجديد، فقد يمكن أن يكون العمل عن بعد مفهوماً غامضاً في البداية ويثير تساؤلات كثيرة، ففي المرحلة الأولى من التكيف، قد يركزون خلال استخدام نهج العمل عن بعد على حل المشكلات الفورية وأداء مهامهم المحددة، بعد تجميع الخبرة، يمكن أن يصبحوا أكثر معرفة بالإجراءات والممارسات المعنية بالعمل عن بعد، وبالتالي يصبحون أقل قلقاً بشأن الغموض وعدم الوضوح المحيطين بالمهام، لذلك، يمكن أن يتكيف الأفراد ذوو الخبرة الكبيرة بسرعة أكبر من غيرهم مع العمل عن بعد (Raghuram et al., 2001).

ان تأثير تغيير الروتين اليومي في العمل يتجلى عندما يحدث تغيير مفاجئ في الروتين اليومي للعمل، خاصةً في حالات الطوارئ. يشير هذا التغيير إلى حالة تعرف بأنها "عدم التعلم"، والتي تتضمن تفكيك العادات والروتين والأنماط العقلية المعتادة، حيث يُستخدم مصطلح "الاضطراب" لوصف هذه العملية التي تتضمن تغيير الروتين والعادات والقوانين والإجراءات وفي هذا السياق، يعتمد تكيف الموظفين على مدى تأثرهم بتغيير الروتين، فكلما كان التغيير أكبر، زادت حاجتهم للتكيف، فبحسب الأبحاث السابقة، يمكن أن تسفر التقلبات في البيئة عن ظهور فجوات في الأداء داخل المنظمات ووحداتها

الفرعية، وتزيد من مستويات التوتر في بيئة العمل، وتساهم في خلق بيئات عمل سامة وانتقال اللوم بين الموظفين، وتزيد من مشاعر القلق والخوف ويتم متابعته من خلال قياس اثر العمل عن بعد في تغيير الإجراءات المعتادة بالعمل التقليدي سواء على مستوى التخطيط أو اتخاذ القرار أو انجاز المهام (Zoonen et al., 2021).

2.2.1.4 سياسات الاحتلال والبيئة السياسية في فلسطين

استناداً إلى الدراسات والأبحاث السابقة، يظهر تأثير سياسات الاحتلال الإسرائيلي على العمل في فلسطين، حيث تُسلط هذه الدراسات الضوء على تداعيات هذه السياسات على استدامة الأعمال في فلسطين. وفقاً للدراسات، يفقد الفلسطينيون ما يقدر بحوالي (60) ساعة عمل سنوياً بسبب سياسات الإغلاق والحوجز التي ينفذها الاحتلال، ويُقدر تكلفتها بنحو (270) مليون دولار سنوياً (أريج، 2019). كما أدت تصاعد حوادث العنف من المستوطنين ضد الفلسطينيين وممتلكاتهم في عام (2021) إلى زيادة ملحوظة في أعداد الوفيات والإصابات بين الفلسطينيين في ظل الاحتلال والصراع (منظمة العمل الدولية، 2022). تلك السياسات تترك تأثيرات عميقة ومتعددة الجوانب على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للفلسطينيين، وتشكل عقبة كبيرة أمام استدامة الأعمال وتدفع نحو التوجه للبحث واستكشاف تأثيرها في تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في المنطقة.

2.2.2 المتغيرات الوسيط

في البحث العلمي، تعتبر العوامل الوسيطة محوراً أساسياً يساهم في فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، تعمل هذه العوامل كأدوات تفسيرية تساهم في توضيح طبيعة الصلة بين المتغيرين الرئيسيين وكيفية تفاعلها، تتمثل أهمية العوامل الوسيطة في توضيح كيفية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال عوامل وسيطة تعمل على توجيه هذه العلاقة بطريقة معينة (حمادوش، 2019). ومن خلال فهم دور هذه العوامل، يمكننا توجيه فهمنا نحو التأثير الكامن والآثار المتوقعة.

يتطلب تحليل العوامل الوسيطة توضيحاً دقيقاً للعلاقات السببية والتأثيرات المترتبة، كما ينبغي التركيز على كيفية تفاعل العوامل الوسيطة مع المتغيرات المستقلة والتابعة، وكيفية توجيه هذا التفاعل العلاقات والتأثيرات. لضمان تحليل دقيق، يجب الاعتماد على الأدلة البحثية والمنهجية الموثوقة. يتطلب ذلك استخدام أدوات تحليلية متقدمة ونماذج إحصائية لفهم وتحليل العلاقات بين المتغيرات وتأثير العوامل الوسيطة بشكل شامل ودقيق، من خلال هذه النقاط، يمكن أن نوجه فهمنا نحو دور العوامل الوسيطة في دراستنا (الاتصال التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وكيفية استخدامها كأدوات تفسيرية مهمة في فهم الظواهر والعلاقات السببية بشكل أعمق وأوسع. لفهم كيف يؤثر تكيف الموظفين مع العمل عن بعد مع إنتاجية الموظفين.

الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي، هو مصطلح يُشير إلى كيفية تنظيم وتيسير تدفق المعلومات داخل المؤسسة أو المنظمة، يتضمن الاتصال التنظيمي العمليات والأساليب والأدوات التي تساهم في تبادل المعلومات بين مختلف مستويات وأقسام المؤسسة، كما يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحسين التفاهم والتعاون داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يلعب الاتصال التنظيمي دوراً حاسماً في تحقيق التنظيم لأداء مهام وواجبات الموظفين بفعالية وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح، تتضمن مكونات الاتصال التنظيمي (حزي، 2020):

- المعلومات: تضمن جودة ودقة المعلومات المشاركة بين الموظفين والإدارة وبين الأقسام المختلفة.
- الزمن: توقيت وجدولة تدفق المعلومات يلعبان دوراً مهماً في تنظيم العمليات التنظيمية.
- القنوات: تتعلق بوسائل الاتصال المستخدمة، مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات والمحادثات الشخصية.
- التفاعل الاجتماعي: يتمثل في كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وكيفية بناء الثقة والعلاقات داخل المؤسسة.

ان جودة الاتصال التنظيمي هي مقياس لمدى جودة ودقة التواصل بين أفراد المؤسسة بشأن التغييرات والتحويلات داخلها، ومدى فعالية الاتصال في توجيه وتوجيه الموظفين خلال فترات التغيير والتحول، هذا النوع من الاتصال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق التفاهم والتواصل الجيد داخل المنظمة او المؤسسة (Zoonen et al., 2021). عندما يكون الاتصال ذو جودة عالية، يمكن تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل ويمكن تعزيز التعاون بين مختلف أفراد المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم جودة الاتصال التنظيمي في تقليل الارتباك والقلق بين الموظفين وتعزيز مستوى الثقة بينهم وبين الإدارة، هذا يساعد على تحقيق بيئة عمل أفضل وأكثر تنظيماً ويسهم في تحقيق الأهداف بنجاح (حزي، 2020).

تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

بشير هذا المفهوم إلى مجموعة من التقنيات والأدوات التي تستخدم لجمع ومعالجة ونقل وتخزين المعلومات، تساعد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تمكين التواصل ومشاركة المعلومات بفعالية أن تكنولوجيا الاتصال تلعب دوراً مهماً في إمكانية العمل عن بُعد، حيث تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات والتواصل مع زملائهم بغض النظر عن مكان وجودهم، هذا يزيد من القدرة على تحقيق الاتصال التنظيمي وتحقيق الأهداف المشتركة كما تعمل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تقليل البعد الجغرافي بين الموظفين وتعزيز التواصل الفعال وتسهيل التعاون بين الموظفين (Zoonen et al., 2021).

2.2.3 المتغير التابع: الإنتاجية

يهدف هذا المتغير إلى تقييم تحسين أداء الموظفين في العمل عن بُعد، وذلك من خلال تحليل كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام المكلفين بها. في سياق هذه الدراسة، يُفهم مفهوم الإنتاجية على أنه القدرة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية في بيئة العمل عن بُعد، حيث تعد الإنتاجية واحدة من أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة وفعالية العمل في القطاع العام، وتُعتبر هذه المؤشرات الرئيسية لتحقيق الأهداف الاقتصادية وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث تظهر نتائج قياس الإنتاجية مدى قدرة

الموظفين على إتمام المهام المطلوبة بفعالية وفعالية (Rañeses et al., 2022). تحقيقاً لأهداف الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يجب أن يكون لدينا فهم واضح لمدى تحقيق الإنتاجية، كما ويعتبر قياس وتحسين مستوى الإنتاجية جزءاً أساسياً من استراتيجية التطوير المؤسسي، حيث يعد قياس الإنتاجية كمتغير تابع أساسي في هذه الدراسة، كما و يُفترض أن تعكس الزيادة في مستوى الإنتاجية تحسناً في كفاءة وفعالية العمل عن بُعد من خلال تحليل نتائج هذا القياس، حيث يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير داخل بيئة العمل، وبالتالي تعزيز الأداء الشامل للمؤسسة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها.

2.3 تجارب دولية في تنفيذ العمل عن بعد في القطاع العام: استعراض وتقييم

تبنّت العديد من البلدان حول العالم العمل عن بعد في القطاع العام كجزء من استجابتها لجائحة كورونا-19 تمثل هذه الخطوة استجابة لضرورة الحد من انتشار الفيروس وحماية العمال في القطاع العام. من بين الدول التي تبنّت هذا النهج (الأرجنتين واليابان ومالطا والبرتغال والبرازيل والهند، البحرين والإمارات العربية المتحدة ودولة الكاميرون)، اعتمدت هذه الخطوة على استخدام التكنولوجيا وتوفير وسائل الاتصال عن بعد، مما سمح للموظفين في القطاع العام بأداء مهامهم من منازلهم أو أماكن أخرى خارج مقرات العمل التقليدية. تتضمن هذه الجهود أيضاً تطوير نظم العمل عن بعد وتوفير الأمان السيبراني لحماية المعلومات الحكومية.

2.3.1 تجربة دولة الأرجنتين

في الأرجنتين تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتطوير سياسات ومؤسسات العمل عن بعد. حيث تم التركيز على تنظيم هذا النوع من العمل على المستوى الوطني من خلال إنشاء لجنة خاصة تسمى "لجنة العمل عن بعد" بواسطة وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. تم تقديم مشروع تشريعي في عام (2007) بهدف تنظيم معايير الصحة المهنية والسلامة للعاملين عن بعد، تأتي هذه الخطوة تأكيداً

على التزام الحكومة بضمان سلامة وصحة العاملين الذين يعملون عن بعد وضمان حقوقهم (Eurofound and the ILO, 2017)، ومن الجدير ذكره أن هناك مركزاً خاصاً في جامعة بوينس آيرس يُعرف بـ "مركز العمل عن بعد والمعلومات عن بعد، والذي تأسس في عام (2000) بسبب الأزمة الاقتصادية الحادة التي تعرضت لها الأرجنتين في التسعينيات. يقوم الخبراء في هذا المركز بتقييم إمكانية خلق فرص العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر المعلومات، كما يتعاون المركز مع الوكالات الحكومية ومنظمات العمال وأصحاب العمل لتعزيز فهم مشترك وتطوير سياسات تدعم العمل عن بعد في البلاد. هذه الجهود تشير إلى التزام الأرجنتين بتعزيز العمل عن بعد كوسيلة لتحسين فرص العمل وضمان حقوق العاملين في هذا المجال.

2.3.2 تجربة دولة اليابان

تم الترويج بشكل أساسي لتقنيات العمل عن بعد في اليابان كأداة لمكافحة تدهور القوى العاملة وزيادة مشاركة واسعة من القوى العاملة، وذلك خصوصاً بين النساء وأمّهات الأطفال، حيث تواجه اليابان تحديات رئيسية تتمثل في تراجع معدلات الولادة وزيادة معدلات الشيخوخة، والتحديات المتعلقة بتراجع معدلات العمل بين النساء. لمعالجة هذه التحديات وتعزيز مشاركة الفئات المهمشة في سوق العمل، تقوم هيئات حكومية مثل وزارة الداخلية والشؤون والاتصالات ووزارة الأراضي والبنية التحتية والنقل والسياحة ووزارة الصحة والعمل والرعاية الاجتماعية بالترويج لتقنيات العمل عن بعد بشكل قوي، وتشجع على زيادة مشاركة العمال عن بعد، وتقدم تسهيلات للعاملين عن بعد، وخاصة الأمهات اللواتي لديهن أطفال صغار.

مع بدء انتشار فيروس كورونا في اليابان، أعلنت الحكومة حالة الطوارئ في المدن الكبرى وشجعت الناس على تقليل التفاعل الاجتماعي وتجنب التنقل غير الضروري. ونتيجة لذلك، زادت نسبة الاتصالات عبر الإنترنت بنسبة تزيد عن (70%) منذ فبراير 2020 (ILO, 2020).

2.3.3 تجربة دولة مالطا

في 16 مارس (2020)، أصدرت مالطا وثيقة توجيهية واستمارة طلب ضمن إطار خطة تطوير الأعمال والاستمرارية (ILO, 2020)، هدف هذه الخطة هو تسهيل توفير ترتيبات العمل عن بعد للموظفين الذين يقومون بأداء أعمالهم من مكان إقامتهم. كما وتهدف هذه الخطة إلى دعم أصحاب العمل وتشجيعهم على تبني ترتيبات العمل عن بعد والاستثمار في التكنولوجيا اللازمة لتحقيق ذلك. حيث تم السماح لجميع المشاريع، بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل فيه، بتقديم طلبات للحصول على دعم مالي يصل إلى 4,000 يورو كحد أقصى لكل مشروع. تم قبول (845) طلباً من بين (1,001) طلب تم تقديمه. تم تنفيذ هذه الخطة بهدف دعم تطبيق ترتيبات العمل عن بعد وتمكين أصحاب العمل من تحقيق هذا الهدف من خلال تقديم دعم مالي وإرشادات توجيهية.

2.3.4 تجربة دولة البرتغال

خلال جائحة كورونا 19، قامت الهيئة المعنية بالتدريب في دولة البرتغال بالتعاون مع الجامعات بتقديم وحدة تدريبية عبر الإنترنت (ILO, 2020)، هذه الأداة سمحت للمشاركين بمتابعة التدريب بشكل مستقل وبناء مهاراتهم بسرعة وبشكل هادف من خلال تفاعلهم معها. بحيث يمكن لكل مشارك أن يدير وقته بشكل مستقل ومرن، كما ويمكن الوصول إلى هذه الوحدة التدريبية على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. كما و تم أيضا استخدام هذه الوحدة التدريبية لتنظيم ندوات عبر الإنترنت لموظفي القطاع العام بهدف تعزيز مهاراتهم. مثلت هذه المبادرة نجاحاً واعداً في تعزيز التدريب عبر الإنترنت وتوفير فرص التعلم للموظفين في القطاع العام، بالإضافة إلى ذلك، تهدف الإدارة العامة البرتغالية إلى توسيع نطاق هذه المبادرة لتشمل فئات أوسع من الموظفين، بما في ذلك العمال في سوق العمل الذين تمتاز نشاطاتهم غالباً بالعمل الجسدي والمهارات التقنية أو الحرفية، وأصحاب الوظائف التي لا تتوافق بشكل كبير مع العمل عن بعد.

2.3.5 تجربة مملكة البحرين

صدرت توجيهات من جهاز الخدمة المدنية تحت الرقم (2) لعام (2021) في مملكة البحرين (السن، 2021)، تضمنت هذه التوجيهات رفع نسبة تنفيذ سياسة العمل من المنزل لموظفي الجهات الحكومية إلى حد أقصى يبلغ (70%) من إجمالي عدد الموظفين في تلك الجهات، وذلك وفقاً لمتطلبات العمل. تم منح الأولوية في هذا السياق للموظفات الحوامل وكبار السن وأولئك الذين يعانون من أمراض مزمنة أو ظروف صحية خاصة، كما وتم تقديم أولوية لأزواج الموظفات العاملات في مجالات مهمة تتعلق بمكافحة فيروس كورونا، ضمن خطة تناوب بين العاملين. وتم استثناء الوظائف الحيوية في الجهات الحكومية التي تقدم خدمات أساسية مثل الصحة والكهرباء والماء والطيران المدني والصرف الصحي من هذه التوجيهات.

2.3.6 تجربة دولة الامارات العربية المتحدة

تُظهر هذه التجربة، التي تتضمن عرض نظام العمل عن بُعد في الحكومة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والذي تم اعتماده بقرار مجلس الوزراء رقم (27) لعام (2020)، فوائد عديدة. حيث يُتيح هذا النظام للموظفين تقسيم وقت العمل بين مقر العمل الرئيسي ومكان العمل عن بعد بنسب مختلفة وذلك بناءً على طلب جهة العمل. كما ويهدف هذا النظام إلى توفير خيارات عمل متعددة للموظفين وأصحاب العمل لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية دون التأثير على أهداف العمل. كما ويسمح هذا القرار بجذب الكفاءات والحفاظ عليها، وتقليل التكاليف التشغيلية للجهات الحكومية، وتقديم الخدمات الحكومية خارج ساعات العمل الرسمية، بالإضافة إلى إيجاد فرص عمل جديدة غير تقليدية. حيث ينص هذا القرار على أسس اختيار الوظائف المناسبة للعمل عن بُعد ومعايير اختيار الموظفين للعمل عن بُعد، ويوضح وسائل وآليات تنفيذه، ويضع معايير لتقييم أداء الموظفين العاملين عن بعد، بالإضافة إلى تحديد الواجبات التي يجب على الموظفين التقيد بها.

2.3.7 تجربة دولتي البرازيل والهند

في دولة البرازيل ودولة الهند، كانت تقنيات العمل عن بعد شيئاً نادر الاستخدام قبل وباء كورونا الذي اجتاح العالم بسرعة رهيبية (ILO, 2020)، حيث لم تشهد هاتان البلدين الانتشار الواسع لهذه التقنيات مثلما كان الحال في دول أخرى. في البرازيل، لم تبدأ المناقشات حول فوائد وقيود العمل عن بعد إلا في وقت متأخر نسبياً. وقد تم تشجيع استخدامها ببطء على مر السنين. تحدثت النقاشات بشكل مكثف حول هذا الموضوع بواسطة اللجنة البرازيلية للتشريع التشاركي في يونيو (2013). أحد الأسباب وراء هذه المناقشات كان القلق المتزايد إزاء التلوث البيئي وازدحام المرور في المدن الكبرى مثل ساو باولو. وهكذا، تحولت تقنيات العمل عن بعد إلى أداة لمساعدة في التخفيف من تلك المشكلات. بينما في الهند، واجهت مشكلات مماثلة من حيث التنقل وازدحام المرور والتلوث البيئي. ومع ذلك، لم تشهد مناقشات عامة كبيرة حول تقنيات العمل عن بعد باعتبارها حلاً ممكناً لهذه المشكلات في وقت مبكر. فلم تكن التقنيات هي الجزء الرئيسي من نموذج العمل السائد في الهند في تلك الفترة. وهكذا، شهدت البرازيل والهند نشوءاً متأخراً لاستخدام تقنيات العمل عن بعد قبل تلك الأزمة العالمية.

2.3.8 تجربة دولة الكاميرون

بداية من منتصف مايو (2020)، كانت جمهورية الكاميرون تعاني من تأثيرات وباء كورونا بشكل كبير، حيث كانت تعتبر الدولة الأكثر تضرراً في وسط أفريقيا (ILO, 2020)، وعلى الرغم من الوضع الصعب، قررت الحكومة عدم اتخاذ سياسة الإغلاق الكامل للبلاد، بدلاً من ذلك، قامت السلطات بتقديم النصائح والتوجيهات لأصحاب الأعمال في القطاعين العام والخاص بشأن ضرورة تشجيع العمل من المنزل وتجنب الاتصال الشخصي المباشر.

ومن أجل تنفيذ هذه الفكرة بنجاح، استثمرت الحكومة في أجهزة وتكنولوجيا جديدة. أنشأت منصة جديدة تمكن من عقد مؤتمرات فيديو عبر الإنترنت واستخدام خدمات الرسائل المتكاملة. وقد أسهم هذا التحول

في السماح للموظفين ورجال الأعمال بالعمل بأمان من منازلهم والالتزام بالتوجيهات الصحية، مما ساهم في الحد من انتشار الفيروس وحفظ الصحة العامة.

تظهر هذه التجارب الدولية، التي تمثل مختلف القارات والدول في العالم، قدرة القطاع العام على التكيف مع تبني ممارسات العمل عن بعد. تم استخدام العمل عن بعد بنجاح لزيادة الإنتاجية وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، وضمان استمرارية الخدمات الحكومية خلال الأوقات الصعبة. كما تُسلط الضوء على أهمية البنية التحتية التكنولوجية والسياسات الداعمة في تمكين العمل عن بعد في القطاع العام. أيضاً،

ومن خلال الدراسات والتجارب المتوفرة، نرى أن تبني تقنيات العمل عن بعد يستغرق وقتاً للنمو والانتشار في بعض البلدان، وهذا يعتمد على عدة عوامل مثل الاهتمام العام بالتكنولوجيا، والتوجيهات الحكومية، والتطورات الاقتصادية والبيئية في تلك البلدان. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك تأخر في التبني في بعض البلدان التي تعاني من ضعف البنية التحتية التكنولوجية أو التحديات الاقتصادية.

وبالإضافة إلى ذلك، يظهر من خلال التجارب السابقة أن توجه للعمل عن بعد في القطاع العام يتطلب موارد مالية كبيرة لتوفير البنية التحتية المناسبة وتدريب وتطوير الموظفين، فتطوير القدرات البشرية وتهيئة القطاعات المختلفة لهذا النهج يعتبر أمراً حاسماً لضمان نجاح التحول. كما يظهر أن هناك حاجة ملحة لوجود منظومة تشريعية وقانونية مرنة وفاعلة، تمكن من توفير الإطار القانوني المناسب لهذا التحول، مع مراعاة الاحتياجات المتغيرة للعمل عن بعد.

وأخيراً، يجب أن ندرك أن تطبيق هذا النهج في المناطق النائية والعشوائية يتطلب فترات زمنية أطول من تلك التي تحتاجها المدن الرئيسية، حيث قد تكون هناك تحديات إضافية مثل قلة الاتصالات وصعوبة الوصول إلى التكنولوجيا في تلك المناطق، بالإضافة إلى مراعاة خصائص سوق العمل ومستوى المهارة للعاملين فيه وحجم البطالة قبل تبني هذا النهج في تلك المناطق.

الفصل الثالث

القطاع العام في فلسطين

3.1 المقدمة

يعتبر القطاع العام في فلسطين جزءاً أساسياً من البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في البلاد. يضم القطاع العام العديد من الجهات الحكومية والتي تلعب دوراً هاماً في تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات الوطنية وتمثل مظهراً للسيادة الوطنية لشعب الفلسطيني على ارضه. يهدف هذا الفصل إلى تحليل واقع القطاع العام في فلسطين، مع التركيز على التحديات التي يواجهها ودور الرقمنة في تطوير هذا القطاع وتسليط الضوء على تجربة فلسطين بالعمل عن بعد وفوائده بما يتعلق بسياق الفلسطيني.

3.2 هيكلية القطاع العام المدني

يتكون القطاع العام في فلسطين من عدة مكونات، بما في ذلك الجهات الحكومية على مستوى الحكومة (الوزارات والمؤسسات العامة، والسلطات العامة والهيئات العامة)، والتي نظم القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لسنة (2003) آلية تكوينها ونشأتها وصلاحياتها، كما وحدد النظام ألد الاقصى لعدد الوزارات بحيث يجب ألا تتجاوز 24 وزارة، حيث بلغ عدد الوزارات في الحكومة الحالية الثامنة عشرة (22) وزارة و (70) مؤسسه عامة وهي تعنى بإدارة مختلف مناحي الحياة في فلسطين ويلعب هذا القطاع دوراً حيويًا في تقديم الخدمات العامة مثل التعليم والصحة والأمن الاجتماعي وإدارة مختلف نواحي الحياة في فلسطين، الملحق "د" يبين قائمة بهذه المؤسسات والوزارات. كما يخضع العاملون بالقطاع العام المدني لأحكام قانون الخدمة المدنية لسنة (2004) رقم (4) وتعديلاته، وهو يشكل الإطار القانوني الذي ينظم العلاقة بين الحكومة وموظفي القطاع العام، بحيث يحدد هذا القانون حقوق وواجبات الموظفين الحكوميين وشروط توظيفهم وترقياتهم وتقاعدهم وغيرها من القضايا ذات الصلة بالخدمة المدنية، كما وتخضع مؤسسات القطاع العام لرقابة ديوان الرقابة المالية والإدارية وذلك استناداً لقانون

ديوان الرقابة رقم (15) للعام (2004)، وتمنح الثقة وتسحب من الحكومة من خلال المجلس التشريعي وهو الجهة المخولة قانوناً بمسائلها واعتماد قانون الموازنة العامة كأداة تمثل برنامجها وخطتها المستقبلية (القانون الأساسي المعدل، 2003).

3.3 القطاع العام الفلسطيني: تحليل الأرقام والإحصائيات

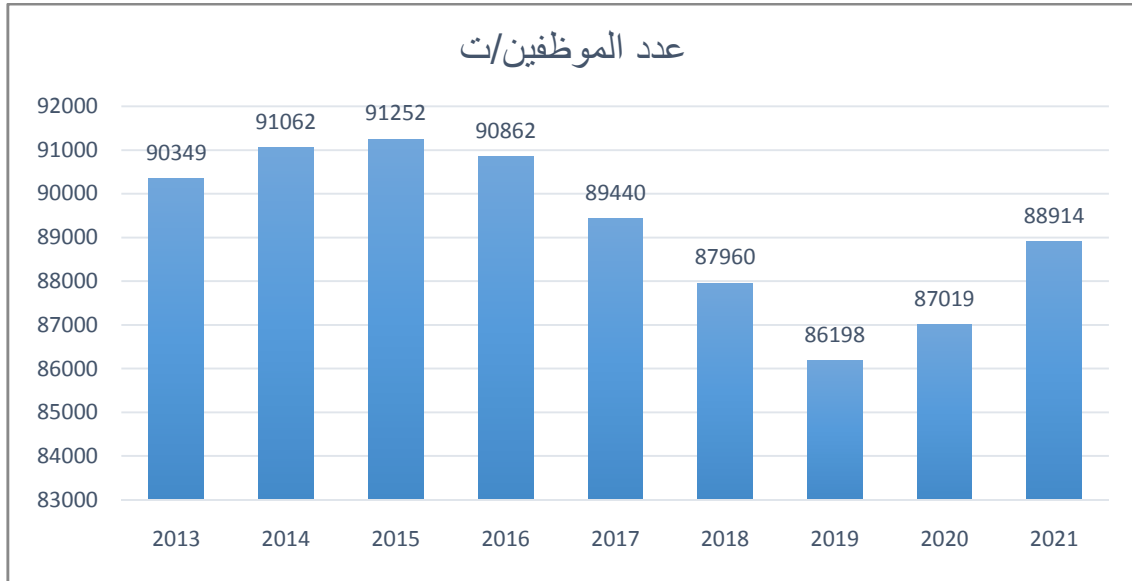
بلغ عدد الموظفين في القطاع العام في فلسطين حوالي (140) ألف موظف بنهاية عام (2022). من هؤلاء، يقدر عدد الموظفين المدنيين بحوالي (88) ألف موظف، في حين يعمل حوالي (52) ألف موظف في القطاع العسكري (أمان، 2022). حيث شكلت نسبة الموظفين بالقطاع المدني الى عدد السكان في نهاية عام 2021 ما نسبته (1.68%). يظهر الشكل رقم (2) التطور الحاصل على أعداد الموظفين عن الفترة (2013-2021)، ويبين الشكل رقم (3) لتوزيع النسبي لعدد الموظفين في الخدمة المدنية حسب الدائرة الحكومية نهاية عام 2021، كما ويشكل موظفي القطاع العام نسبة (6.6%) من حجم القوى العاملة¹ وما نسبته (8.9%) من حجم إجمالي المشتغلين² (ديوان الموظفين العام، 2022).

¹ القوى العاملة: الافراد الذين يستوفون متطلبات العمالة والبطالة

² إجمالي المشتغلين باستثناء العاملين داخل الخط الأخضر والمستوطنات في الضفة الغربية والقدس.

شكل (2)

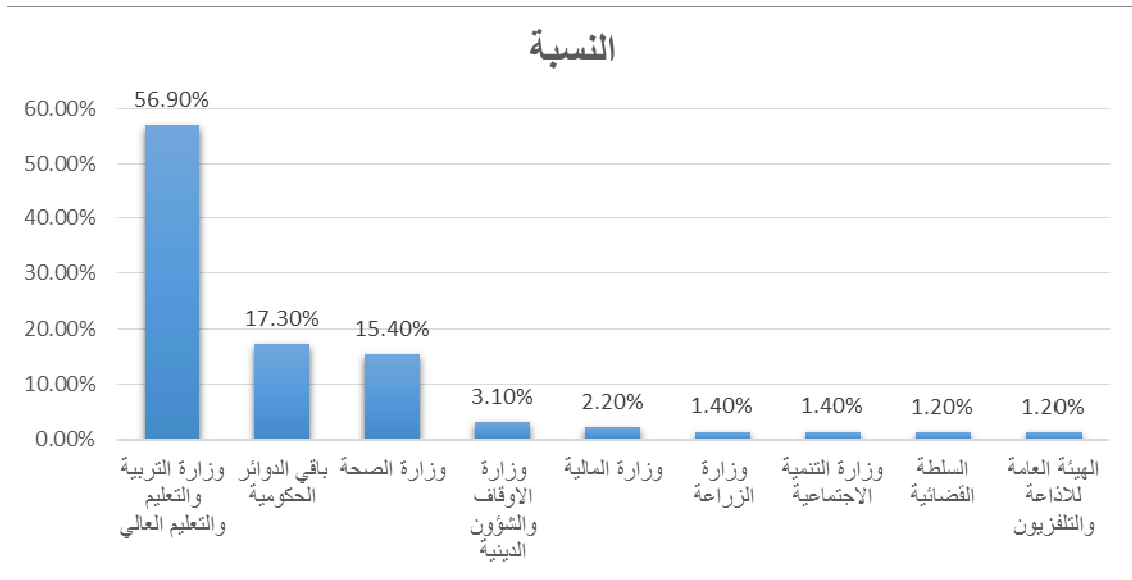
تطور اعداد الموظفين في الخدمة المدنية خلال الفترة (2013-2021) في القطاع العام فلسطين



المصدر: ديوان الموظفين العام، 2022

شكل (3)

التوزيع النسبي لعدد الموظفين في الخدمة المدنية حسب الدائرة الحكومية نهاية عام 2021



المصدر: ديوان الموظفين العام، 2022

كما تجاوزت فاتورة الرواتب والأجور في القطاع العام في عام (2022)، ما قيمته (6,872.7) مليون شيقل إسرائيلي، مما يشكل نسبة (49%) من بند النفقات الجارية وصافي الاقتراض الذي بلغ (14,003.8) مليون شيقل إسرائيلي. كما يجب أن نلاحظ أن إجمالي الإنفاق العام وصل إلى (14,609.7) شيقل إسرائيلي في عام (2022). أما فيما يتعلق بأيرادات القطاع العام، فقد بلغ إجمالي صافي الإيرادات العامة والمنح (16,889.7) مليون شيقل إسرائيلي في نفس العام، وفقاً لتقرير السنوي الصادر عن سلطة النقد الفلسطينية لعام (2022) (سلطة النقد، 2023).

أما فيما يتعلق بالدين العام في فلسطين، فقد بين التقرير السنوي لسلطة النقد عن العام (2022) أن إجمالي الدين الحكومي حتى نهاية عام (2022)، قد بلغ (3,542.7) مليون دولار، أي ما يعادل (18.5%) من الناتج المحلي، موزعة بنسبة (63.3%) كدين محلي ونسبة (36.7%) كدين خارجي (سلطة النقد، 2023).

كما أن إجمالي المتأخرات المستحقة على الحكومة الفلسطينية في عام (2022)، بلغ (3,458.5) مليون شيقل إسرائيلي. قامت الحكومة بسداد حوالي (1,896.4) مليون شيقل إسرائيلي من المتأخرات المستحقة لسنوات سابقة، ليصل صافي المتأخرات مع نهاية عام (2022) إلى (1,562.1) مليون شيقل إسرائيلي. يجب أن نشير إلى أن نسبة متأخرات الأجور والرواتب من إجمالي المتأخرات بلغت (35.9%) من إجمالي المتأخرات بقيمة تصل إلى (1,241.5) مليون شيقل إسرائيلي، كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول (1)

صافي المتأخرات السنوية المترتبة على الحكومة الفلسطينية، 2018-2022. (مليون شيقل).

2202	2021	2020	2019	2018	البيان العام
1241.5	1360.2	517.5	586.2	476.9	الأجور والرواتب
1718.8	2291.8	2502.5	1928.6	1086.5	نفقات غير الأجور
300.8	239.9	380.3	503.1	294.9	المشاريع التطويرية
83.9	299.6	104.1	133	110.1	الإرجاعات الضريبية
113.5	296.5	153.8	67	108.2	مدفوعات مخصصة
3458.5	4488	3658.2	3217.9	2076.6	المجموع
(1896.4)	(1391.1)	(1562.5)	(1511.9)	(1559.1)	دفعات متأخرات
1562.1	3096.9	2095.7	1706	517.5	صافي المتأخرات

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي 2023. ص 85.

3.4 التحديات أمام القطاع العام الفلسطيني

تعتبر التحديات التي تواجه القطاع العام الفلسطيني ذات أهمية كبيرة في سياق الظروف الهيكلية والسياقية التي تعيشها المنطقة. يواجه القطاع العام في فلسطين مجموعة من التحديات التي تؤثر على قدرته على تقديم الخدمات بفعالية. من بين هذه التحديات:

تحديات التمويل المحدودة، يعتمد القطاع العام بشكل كبير على التمويل الحكومي، وهذا يعني مواجهته لتحديات تمويلية مرتبطة بالميزانيات المحدودة والتأثيرات الاقتصادية. حيث تشير البيانات المالية إلى وجود مشاكل مالية يعاني منها القطاع العام الفلسطيني، حيث ارتفع الدين العام إلى (3,542.7) مليون دولار أمريكي في عام (2022)، مقابل (2,369.6) مليون دولار أمريكي في عام (2018)، وهو زيادة بنسبة (49%). يتضح أيضاً تراجع المساعدات والمنح الخارجية في عام (2022) إلى 1,173.9 مليون شيقل إسرائيلي، مقارنة بـ 2,411.6 مليون شيقل إسرائيلي في عام (2018) بانخفاض يقارب 51% (سلطة النقد، 2023). هذا التراجع يعيق القطاع العام في تحقيق سياساته واستراتيجياته لتحسين رفاهية المواطن الفلسطيني وبالتالي تعزيز صموده في وطنه.

التحديات السياسية، تؤثر الأوضاع السياسية المعقدة في فلسطين على العديد من القطاعات، بما في ذلك القطاع العام، نتيجة للحصار والصراعات المستمرة. ينعكس هذا بوضوح في تقييد قدرة المؤسسات العامة وموظفيها على التوسع والتحرك في المناطق التابعة لها، خاصة المناطق المصنفة "ج"¹ (البنك الدولي، 2022). كما وتظهر أيضاً آثار الوضع السياسي من خلال تصرفات الاحتلال الإسرائيلي، حيث تمت مصادرة ما يقرب من (570) مليون دولار أمريكي من أموال المقاصة حتى نهاية عام (2022) (صدقة جعفر، 2023). حيث اثر هذا التصرف بشكل سلبي في قدرة الحكومة على الوفاء بالتزاماتها، مما يجعلها غير قادرة على سداد مستحقات الموظفين بالكامل.

التحديات الإدارية والإصلاحية، تتطلب الجهود المستمرة للحكومة الفلسطينية والأطراف الأخرى في عملية الإصلاح وإعادة التنظيم تنفيذ إصلاحات هيكلية ومالية طموحة في فاتورة أجور القطاع العام ومعالجة نقص السيولة (صندوق النقد الدولي، 2022). بالإضافة إلى تعزيز الإصلاحات و تفعيل دور المؤسسات العامة، خاصة المجلس التشريعي، وذلك لضمان أداء فعّال في التشريع والرقابة على السلطة التنفيذية.

3.5 الرقمنة في القطاع العام الفلسطيني

الرقمنة هي تحول جذري في العالم الحديث حيث تمثل ثورة تكنولوجية، تؤثر على مختلف جوانب حياتنا. تعني الرقمنة تحويل المعلومات والعمليات التقليدية إلى صيغة رقمية، مما يسهم في تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية في مختلف القطاعات بما في ذلك القطاعات التي يشرف عليها القطاع العام والحكومة كالتعليم والصحة والاقتصاد والامور الاجتماعية (غانم، 2023). إن الرقمنة تساعد مختلف الاطراف في الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة، وتجعل الاتصال والتفاعل مع العالم أكثر سلاسة. يمتد تأثير الرقمنة ليشمل أيضاً تحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية المستدامة، مما يجعلها أمراً

¹ المنطقة "ج" تعني مناطق الضفة الغربية في فلسطين الواقعة خارج المنطقتين (أ) و(ب) التي تخضع لسلطة الفلسطينية، والتي كان يجب ان تنتقل تدريجياً إلى الولاية القضائية الفلسطينية وفقاً للاتفاقية اسلو، تمتاز بالموارد الطبيعية.

حيوياً في عصرنا الحالي. في عام (2017)، جاءت فلسطين في المرتبة (123) على مستوى العالم من بين (174) دولة في مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يصدره الاتحاد الدولي للاتصالات¹. كما جاءت في المرتبة (14) من بين (19) دولة إقليمية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020). كما بينت نتائج مسح القوى العاملة لعام (2022) في فلسطين الصادرة عن جهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عام (2023) ابرز المؤشرات الوطنية لتكنولوجيا المعلومات في فلسطين حيث يُلاحظ أن نسبة كبيرة من الأسر تمتلك خدمة الإنترنت في منازلها، حيث بلغت هذه النسبة 92% وبالنسبة للأفراد البالغين (10 سنوات فأكثر)، فاستخدم (89%) منهم الإنترنت من أي مكان في البلاد. وعلى مستوى الجنسين، كانت نسبة مستخدمي الإنترنت تقدر بنسبة (89%) بين الذكور و (88%) بين الإناث.

أما بالنسبة لامتلاك الهواتف الذكية، فبلغت نسبة الأفراد (10 سنوات فأكثر) الذين يمتلكون هواتف ذكية في فلسطين 73% خلال العام (2022). وفيما يتعلق بالجنس، بلغت نسبة ممتلكي الهواتف الذكية بين الذكور (74%)، بينما بلغت (72%) بين الإناث.

أما في ما يتعلق بمجال الاتصالات الخلوية المتنقلة، فقد ارتفع إجمالي عدد المشتركين في فلسطين إلى حوالي (4.4) مليون مشترك مع نهاية عام (2022)، بزيادة نسبتها (69%) مقارنة مع نهاية عام (2010). وشهدت أيضاً زيادة في عدد خطوط الهاتف الثابتة، حيث بلغت (457,706) خطأً في نهاية عام (2022) مقارنة بـ (360,402) خطأً في نهاية عام (2010)، مما يعكس انتشار الخدمات الثابتة في البلاد.

أما خدمة الإنترنت فائق السرعة ADSL، فارتفع إجمالي عدد المشتركين إلى حوالي (358,000) مشترك في نهاية العام (2022)، بزيادة نسبتها (201%) مقارنة مع نهاية العام (2010). وتضاعف

¹ يساعد هذا المؤشر في تقدير مدى تقدم الدول في مجال التكنولوجيا ومدى اندماجها في الاقتصاد الرقمي العالمي. يمكن استخدام هذا المؤشر لمقارنة مستوى تطور التكنولوجيا في مختلف الدول ولتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واستثمار إضافي.

متوسط سرعة الإنترنت إلى (26 Mbps) في نهاية العام (2022) مقارنة بـ (13 Mbps) في نهاية العام (2021). هذا النمو يرتبط بتوسع شبكة الألياف الضوئية وانتقال المشتركين من خدمة ADSL إلى FTTH، كما يشير التقرير أيضاً إلى وجود (9) شركات تعمل كمزودين لخدمة الإنترنت في فلسطين، بالإضافة إلى (103) شبكة لاسلكية Wi-Fi حصلت على تراخيص للعمل. وقد منحت تراخيص لـ (67) شركة لاستيراد أجهزة الاتصالات و (15) شركة لتقديم خدمات القيمة المضافة¹.

3.5.1 الرقمنة في الخدمات الحكومية فلسطين

يشهد القطاع العام في فلسطين تطوراً ملحوظاً في مجال الرقمنة. حيث سعت الحكومات المتتالية نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات الحكومية بشكل أفضل وأكثر فعالية، مما ساهم و سيساهم في تحسين الوصول إلى الخدمات العامة، حيث سعت الحكومة الفلسطينية الثامنة عشر نحو تبني خطة التنمية بالعناقيد والتي تقوم على تعزيز الميزة التنافسية لكل محافظة في فلسطين، الهدف من هذه العناقيد هو تعزيز الإنتاج في القطاعات الصناعية والزراعية والسياحية والخدمية من خلال مبادرات تنموية تشمل التكنولوجيا، وتحسين إدارة الحكومة وخدماتها، والعمل على جذب الاستثمار في مختلف القطاعات، وتعزيز الشباب والمناطق المهمشة، ودعم حقوق الحريات العامة وتعزيز الهوية الفلسطينية. من العناقيد التي حظيت بأهتمام كبير لدى الحكومة الفلسطينية عنقود التكنولوجيا والإدارة العامة والذي يمثل جهوداً لتطوير البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي تم البدء به تنفيذاً لقرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم 3/18/98/م.و.م/1 بتاريخ 2020/12/28 (الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2020)، والذي يهدف الى تحسين بيئة الأعمال والتعليم، وتطوير منظومة التشريعات المؤثرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي، حيث تعتبر التكنولوجيا والإدارة العامة أساساً لتحقيق النجاح في الاقتصاد الرقمي في فلسطين. كما ان عنقود التكنولوجيا والإدارة العامة

¹ تُسمى هذه الشركات "شركات القيمة المضافة" لأنها تقدم خدمات تصيف قيمة إضافية للعملاء على ما يقدمه مزودو الخدمات الأساسية في مجال الاتصالات. تلك الخدمات الإضافية تسهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم، مما يجعلها تمثل قيمة مضافة مهمة في الصناعة. مثل حلول الحماية الأمنية عبر الإنترنت أو البرمجيات المتخصصة في إدارة الشبكات

يهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في الخدمات الحكومية، وتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية وتحفيز الاستثمار في مجال التكنولوجيا والابتكار، وذلك في سبيل جعل فلسطين مقصداً جذاباً لشركات التكنولوجيا العاملة على مستوى العالم والمساهمة في بناء مجتمعات ذكية تعزز قدرات جميع الجهات في مختلف القطاعات. يمكن اجمال أهداف استراتيجية تطوير التكنولوجيا والإدارة العامة في فلسطين بما يلي (غانم، 2020):

تسعى الحكومة من خلال تلك الاستراتيجية إلى تعزيز البنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات، من خلال تحسين البنية التحتية التقنية وتقديم الحلول التكنولوجية لتبادل البيانات والمعلومات، بهدف التكيف مع احتياجات متنوعة وضمان استمرارية الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، تسعى لتعزيز حوكمة القطاع الحكومي من خلال تحديث البنية القانونية والسياسية، بهدف زيادة مستوى الشفافية وتعزيز كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.

كما تهدف الحكومة إلى إنشاء وتعزيز الشراكات الدولية والإقليمية في مجالات الابتكار وريادة الأعمال، والاعتماد على البحث والتطوير لتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة. كما وتشجع على التعاون بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، سواء من خلال المؤتمرات والمعارض أو الأبحاث المشتركة والاتفاقيات التجارية.

أما بالنسبة لبناء القدرات الوطنية في مجالات حديثة مثل البرمجة وعلم البيانات والذكاء الاصطناعي، فتعمل الحكومة على تطبيقها في مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية والزراعية والسياحية والخدمات المالية والاتصالات والتكنولوجيا. ولهذا الغرض، وضعت الحكومة مبادرات مهمة بدأت في تنفيذها، بهدف التحول نحو التنفيذ الفعلي للخطط المستقبلية. شملت ما يلي (غانم، 2021):

التسهيل على المواطنين في الوصول الى الخدمات الحكومية، وفي سبيل ذلك تم تنفيذ مبادرة لتفعيل الدفع الإلكتروني وإنجاز ما لا يقل عن (20) خدمة حكومية في الدوائر الحكومية، هذا الإجراء شمل

أيضاً إطلاق خدمات حكومية إلكترونية وإنشاء بوابة إلكترونية تسمى "حكومتى"، حيث تم تطوير هذه البوابة الإلكترونية وتفعيل الخدمات الحكومية عبر الإنترنت بهدف التسهيل على المواطنين للوصول إلى الخدمات الحكومية بسهولة وسرعة باستخدام الوسائل الإلكترونية.

بالإضافة إلى ذلك تم تطوير وبناء القدرات الشبابية وتجهيزها فنيا وعلميا بمجال تكنولوجيا المعلومات ومتطلبات عصر الرقمنة، حيث تم وضع خطة لتعزيز مجال البرمجة الحديثة، وجزء من هذه الخطة هو تدريب (5000) خريج وخريجة في تقنيات البرمجة وإدارة صناعة البرمجيات، كما وتم أيضاً تخريج وتوظيف أول دفعة من الكوادر المؤهلة في مجال البرمجة وعددهم (70) مبرمجاً من خلال مبادرة تأهيل الشباب في مجال البرمجة. ان هذه الجهود تهدف إلى تطوير مهارات الشباب وزيادة فرص التوظيف في هذا القطاع الحديث والمتطور.

ولضمان مواكبة التطور الرقمي في العالم والمنطقة، تم اعادة النظر في (120) تخصص تقليدي في الجامعات الفلسطينية واستبدالها بـ(60) تخصص وبرامج جديدة، حيث هدف هذا الإجراء إلى تحديث وتطوير المناهج الجامعية وضمان توافرها مع متطلبات العصر الحديث والتكنولوجيا المتقدمة.

ومن باب تشجيع ريادة الاعمال في فلسطين قامت الحكومة الفلسطينية بتعزيز منصة "ابتكر" لدعم ريادة الأعمال في القطاع المالي في فلسطين، حيث تعد هذه المنصة الأولى من نوعها في فلسطين وتهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال ودعم الشركات الناشئة في المنطقة، كما وتعتبر هذه الخطوة مهمة لتعزيز الابتكار والاقتصاد في المنطقة.

ولاهمية أمن المعلومات (الامن السيبراني)، تم البدء في تنفيذ سياسة أمن المعلومات وحوكمة أمن المعلومات في الدوائر الحكومية في فلسطين، حيث يهدف ذلك إلى ضمان أمان وسلامة المعلومات والبيانات الحكومية، ويعمل على تعزيز الحماية ضد التهديدات السيبرانية والاختراقات الإلكترونية. ان

هذه الخطوة تعكس التزام الحكومة بالحفاظ على سرية واستقرار المعلومات وتأمينها من أجل تقديم خدمات حكومية أفضل وتعزيز الثقة العامة.

وفي سبيل توفير الدعم المالي للمشاريع بشكل عام والرقمية منها خاصة تم إنشاء بنك حكومي للتنمية والاستثمار " بنك الاستقلال" في فلسطين، وهذا البنك يهدف إلى تعزيز العمل الحكومي في مجال التنمية والاستثمار، كما و يعتبر البنك مؤسسة مالية حكومية مستقلة تهدف إلى تمويل مشاريع تنمية مهمة وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية والقطاعات الاقتصادية المختلفة. حيث ساهمت هذه الاجراءات في دعم النمو الاقتصادي وتحسين الأوضاع الاقتصادية في فلسطين.

كما حرصت الحكومة على تحسين بيئة الاعمال، وفي سبيل ذلك تم إصدار قانون النقد في فلسطين، وهذا القانون يتضمن استخدام أدوات الدفع الإلكتروني. كما تم إجراء العديد من الإصلاحات القانونية الأخرى، بما في ذلك إصدار قانون الاتصالات. كما وتم تطوير أنظمة الخدمات والترخيص والعمل على تعزيز القطاعات الاقتصادية وتشجيع نشوء الشركات الناشئة من خلال قوانين وإجراءات جديدة. حيث هدفت هذه الإصلاحات إلى تعزيز الاقتصاد وتحسين بيئة الأعمال في فلسطين.

ولتعزيز التواصل الرقمي، تم إنشاء شركة حكومية في فلسطين لخدمات الألياف الضوئية بهدف تعزيز خدمات الإنترنت وتسهيل وصولها للمواطنين، ان هذه الخطوة تهدف إلى تحسين البنية التحتية للاتصالات وتقديم خدمات الإنترنت عالية الجودة للمواطنين، مما يساهم في تعزيز التواصل والتواصل الرقمي في البلاد ويدعم التطور التكنولوجي والاقتصادي.

تهدف هذه المبادرات إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز القدرات الوطنية في مجالات البرمجة والتكنولوجيا، بهدف تحقيق تحول رقمي في الخدمات الحكومية. ومع ذلك، يرى الباحث أن هذه المبادرات والمشاريع يبقى تأثيرها محدوداً، بسبب سياسات الاحتلال الإسرائيلي، مثل إغلاق مناطق الضفة الغربية ومنع العمالة الفلسطينية من العمل داخل إسرائيل، مما أدى إلى ارتفاع معدلات البطالة.

بالإضافة إلى ذلك، تقوم إسرائيل بقتطاع وحجز أموال المقاصة الفلسطينية، مما أثر سلباً على تنفيذ خطط وبرامج الحكومة في هذا السياق. كما أن الاقتحامات المتتالية للمناطق الفلسطينية وتدمير البنية التحتية يقلص من قدرة الحكومة على تحقيق تحول رقمي ناجح، بالإضافة إلى تأثير جائحة كورونا 19 والتي جعلت الأمور أكثر تعقيداً، حيث أثرت سلباً على استكمال تنفيذ برامج الحكومة وحدثت من نتائج تلك المبادرات.

3.5.2 أهمية الرقمنة للقطاع العام في فلسطين

تتمتع المنصات العامة الرقمية¹ بالقدرة على تحويل الطريقة التي يتفاعل بها المواطنين والحكومات وباقي مكونات المجتمع مع بعضهم البعض بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، بحيث تعتبر المنصات العامة الرقمية حلاً فعالاً يعزز التفاعل الفعّال بين المواطنين والحكومات والجماعات في المجتمع، حيث إن هذه المنصات تسهم في دعم التقدم التكنولوجي والاقتصادي، كما وتعتبر أساسية لتحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية للمواطنين في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم وخدمات الضرائب (World Bank Group, 2021).

كما يتيح استخدام المواطنين للمنصات العامة الوصول السهل إلى مجموعة متنوعة من خدمات الحكومة بشكل رقمي، مثل تحويل الرواتب الشهرية ودفْع الفواتير الخدمية والوصول إلى السجلات الصحية والمواعيد الطبية الافتراضية، وغيرها من المعلومات الحكومية الهامة (World Bank Group, 2021). كما إن الرقمنة تساهم في تحسين حوكمة مؤسسات القطاع العام وذلك من خلال زيادة الشفافية وتقليل الفساد، و تعزيز التفاعل مع المواطنين والتواصل معهم عبر مختلف منصات التواصل الاجتماعي، مما ينعكس إيجاباً على ثقة المواطنين (غانم، 2023).

¹ منصات العامة الرقمية هي البنية الأساسية التي تُستخدم لتقديم الخدمات الحكومية والعامة عبر الإنترنت. تشمل هذه المنصات مواقع الويب الحكومية والتطبيقات الرقمية التي تُستخدم للتفاعل مع الحكومة والحصول على خدماتها عبر الإنترنت.

كما ان الرقمنة تفتح أفقاً جديدة للابتكار في القطاع الحكومي، وتعمل على التقليل من التكرار غير الضروري للأنظمة، وتحول الأعمال الورقية إلى إلكترونية، مما يعزز الإنجاز ويساهم في رفع جودة الخدمات (غانم، 2023). بالإضافة إلى ذلك، تمكن المنصات العامة الرقمية الحكومات والأفراد من إعداد خطط الطوارئ وضمان استمرارية تقديم الخدمات، وتوفير قنوات آمنة للتفاعل الاجتماعي في حالات الطوارئ أو المخاطر المحتملة (World Bank Group, 2021).

وأخيراً، تساعد الحلول الحكومية الإلكترونية المواطنين في تحقيق أقصى استفادة من الفرص في بيئة تتسم بمشاكل بالتنتقل نتيجة الأوضاع السياسية والعسكرية، حيث تمكنهم من الوصول إلى الموارد والمعلومات والخدمات بكل سهولة دون الحاجة إلى مغادرة منازلهم (World Bank Group, 2021).

3.5.3 التحديات والمتطلبات نحو التوجه للرقمنة في فلسطين

بالرغم من المؤشرات السابقة والبرامج والخطط الحكومية الهادفة نحو التحول الرقمي، إلا أن فلسطين ما تزال، ووفقاً للمؤشر العالمي لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في مرتبة أدنى من متوسط البلدان النامية من حيث معدل انتشار خدمات النطاق العريض (World Bank Group, 2021). وهذا يعود إلى مجموعة من التحديات والمعوقات التي تعيق الوصول إلى النتائج المرجوة.

من بين أهم هذه المعوقات هي القيود التي فرضتها السلطات الإسرائيلية على استيراد معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتخصيص ترددات الجيل الثاني في قطاع غزة والجيل الثالث في الضفة الغربية. بالإضافة إلى قيود حقوق المرور في المنطقة "ج"، هذه العوائق الرئيسية تعوق تطوير البنية التحتية الرقمية وتحقيق التواصل وتوفير خدمات الإنترنت عالي السرعة. وأدى هذا إلى تأخير توصيل الشبكة الرقمية داخل الأراضي الفلسطينية بالمقارنة مع تقدم العديد من الدول الأخرى في العالم وفقاً لمؤشر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمي، تحتل الضفة الغربية وقطاع غزة مرتبة

منخفضة بالنسبة لمعدل انتشار خدمات الإنترنت عالي السرعة مقارنة بالدول النامية الأخرى
(World Bank Group, 2021).

كما تعتبر الموارد المالية والبيئة التنظيمية والثقافية، عملاً مهماً لاتمام التحول الرقمي، فهذا التحول يتطلب توفير الموارد المالية من أجل تجهيز بنية تحتية قوية من أجل تحول رقمي كامل في الاقتصاد. وهذا يأتي في ظل محدودية الموارد المالية للحكومة (World Bank Group, 2021؛ غانم، 2023). بالإضافة إلى ذلك، تحتاج البيئة التنظيمية والثقافية في فلسطين إلى المزيد من التحسين وزيادة التنسيق بين الجهات المختلفة فيما يتعلق بالأجندة الرقمية التي تقع في اختصاص الحكومة الفلسطينية، بحيث يشمل ذلك سلسلة من الإصلاحات التنظيمية، مثل تعزيز منافسة السوق وتحديث قوانين المعاملات الإلكترونية وتعزيز القوانين المتعلقة بحماية المستهلك والأمن السيبراني (World Bank Group, 2021)، علاوة على ذلك يجب العمل على إدارة وتغيير البيئة الثقافية العامة وتوجيهها نحو تقبل فكرة استخدام الوسائل التكنولوجية في تلقي وطلب الخدمات (غانم، 2023).

كما أن تطوير القدرات والمهارات للكوادر البشرية أمر لا بد منه، فالتحول الرقمي يحتاج إلى إعادة بناء القدرات وتطوير مهارات الموظفين والعاملين في فلسطين من خلال توفير التدريب والتأهيل لزيادة كفاءتهم في استخدام التكنولوجيا وهذا يتطلب تحديث المناهج الدراسية وتدريب المعلمين، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات الصناعة المختلفة (غانم، 2023؛
(World Bank Group, 2021).

بناء على ما سبق فإن القطاع العام في فلسطين يتطلب التحديث المستمر والاستفادة من التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة، يجب أن تكون الرقمنة جزءاً أساسياً من استراتيجيات التطوير والإصلاح في هذا القطاع لضمان تلبية احتياجات المواطنين وتعزيز التنمية الوطنية.

3.6 تجربة دولة فلسطين بالعمل عن بعد

تجربة العمل عن بعد في فلسطين، كما في معظم أنحاء العالم، شهدت تغيرات كبيرة خلال السنوات الأخيرة، خاصةً مع انتشار جائحة كورونا-19، حيث بدأت الحكومة الفلسطينية بتشجيع العمل عن بعد بشكل أكبر في عام (2020) بسبب تفشي الفيروس حيث تم اتخاذ إجراءات للحفاظ على سلامة الموظفين والمواطنين، منها حظر عملية التنقل بين المدن والمحافظات مما أدى الى تعطل الاعمال بشكلها التقليدي حيث دفع ذلك نحو زيادة استخدام التقنيات الرقمية وأدوات العمل عن بُعد. قبل جائحة كورونا، كانت ثقافة العمل عن بعد غير شائعة ولم يكن لديها انتشار مشابه في سوق العمل الفلسطيني. ولكن عقب تفشي جائحة كورونا، وجدت معظم المؤسسات في مختلف القطاعات نفسها أمام تحدي كبير، حيث توقفت أعمالها بشكل شبه كامل بسبب عدم قدرة موظفيها على الوصول إلى أماكن العمل بسبب الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الحكومة الفلسطينية للحد من انتشار الجائحة.

3.6.1 قطاع التعليم

استجابت مؤسسات التعليم في فلسطين لقرارات الحكومة المتعلقة بالتصدي لانتشار فيروس كورونا بالانتقال من نظام التعليم الواجهي إلى التعلم الإلكتروني خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي (2019-2020). حيث كانت بعض مؤسسات التعليم العالي تمتلك نماذج محددة للتعليم عبر الإنترنت، ولكنها لم تكن مجهزة بشكل كامل لمواجهة تحدي بحجم جائحة كورونا. مع مرور الوقت وخلال فترة الجائحة قامت وزارتا التربية والتعليم العالي والبحث العلمي بتطوير التعليم عن بعد من إطلاق برامج ومنصات تعليم إلكتروني لتسهيل التواصل بين المعلمين والطلاب ومواصلة العملية التعليمية عن بعد. كما تم تدريب المعلمين على تقنيات التعلم عن بعد من خلال عقد دورات تدريبية (ماس، 2022).

وفي دراسة لتقييم التعليم والعمل عن بعد بقطاع التعليم قامت بها وزارة التعليم العالي بينت الدراسة ان معظم المحاضرون تلقوا تدريباً على تقنيات التعليم الإلكتروني، بينما أفادت نسبة أقل من الطلاب بأنهم

تلقوا تدريباً مماثلاً، كما يعتقد معظم المحاضرون أن التعلم الإلكتروني حقق المخرجات التعليمية المعرفية وغطى كافة جوانب المنهاج وفقاً لخطط المساقات، بينما كانت نسبة أقل من الطلاب توافق على هذا الرأي. وكذلك، أظهرت النتائج أن التعلم الإلكتروني لم يحقق المخرجات التعليمية المهارية. كما اجمع معظم المحاضرون على أن أساليب التقييم المستخدمة في التعلم الإلكتروني لم تكن فعالة في قياس المهارات العملية للطلاب)وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(2021).

من أهم المجالات التي ساهمت بها الحكومة في سبيل انجاح العمل والتعليم عن بعد في قطاع التعليم بمختلف مراحلها ما يلي (الامانة العامة لمجلس الوزراء، 2021).

تم تأسيس بريد إلكتروني رسمي للمعلمين والطلاب بهدف تيسير وتعزيز عمليات التواصل. بالإضافة إلى ذلك، تم رفع سرعة الإنترنت في (63%) من المدارس إلى (30) ميغابايت لضمان سهولة الوصول إلى الموارد التعليمية لتحسين جودة التعليم الإلكتروني، قامت الحكومة بإطلاق الفضاءية التعليمية بعد تدريب شامل للمعلمين على تصميم التعلم عن بُعد واستخدام برامج التعليم المتميز.

كما تم تطوير البوابة التعليمية، وتأمين أرشيف للفضائية التعليمية، مع توفير حزم تعليمية متنوعة عبر الفضاءية بنسبة (45%) لسد النقص في الاستوديوهات والتصوير. تمثل مبادرات تصميم وتطوير حقائق تعليمية إلكترونية لروضات الأطفال تكاملاً مع التطورات التربوية.

وفي إطار دعم الكوادر التعليمية، تم تنفيذ برامج تدريب عن بُعد وعقد جلسات تلفزيونية توجيهية لمناقشة مشاكل الطلاب. على صعيد إداري، تم تنفيذ نظام إرشاد رياض الأطفال عبر اجتماعات عن بُعد، مع تحديث الأنظمة والقوانين لضمان التناسق مع الظروف الصحية الحالية. يترابط هذا الإطار الشامل للمبادرات بشكل يعزز الفعالية والتكامل في مجال التعليم عن بُعد.

يلاحظ على تجربة وزارتي التربية والتعليم العالي ان العمل عن بعد كان منتظم ومخطط ويتم قياسه.

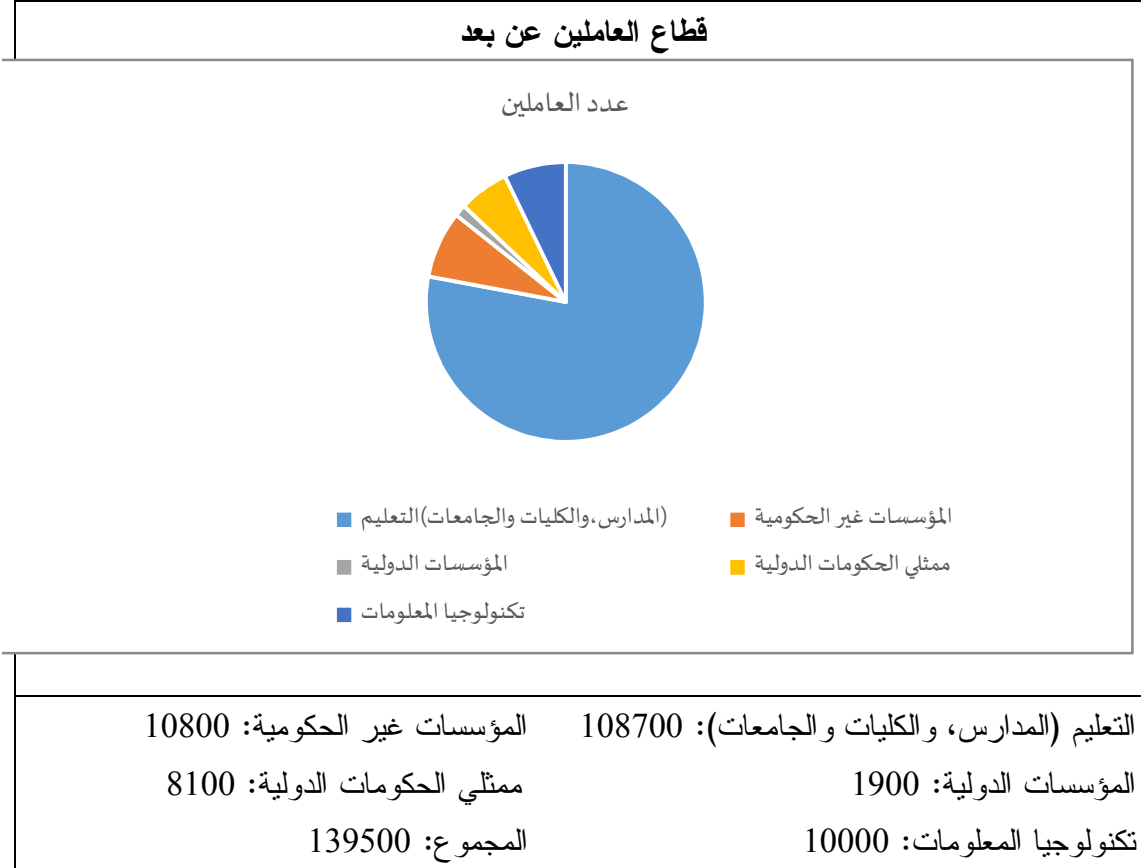
3.6.2 العمل عن بعد في باقي قطاعات الحكومية

باستثناء قطاع التعليم لم يكن لدى باقي الوزارة والمؤسسات العامة المدنية خطط طوارئ للعمل عن بعد، بحيث تعرضت اغلب المؤسسات لتنفيذا لقرارات الحكومة للأغلاق التام او الجزئي حسب درجة انتشار الفايروس كلا في مدينته ومحافظته، وتم تخفيض اعداد الموظفين ضمن برنامج طوارئ يتم التناوب عليه، الا ان ذلك لم يمنع وجود حالات مارست العمل عن بعد في تلك المؤسسات من المنزل لكن بشكل ومبادرة شخصية طوعيه غير منظمة، او استجابة لطلبات خاصة ومحددة بتنفيذ مهام عاجله خاصة موظفو تكنولوجيا المعلومات والتي تتيح طبيعة عملهم الوصول الى قواعد البيانات وتنفيذ مهام من خارج موقع العمل. كما مارس موظفو الدوائر القانونية والاعمال الادارية بعض من مهام اعمالهم من البيت، كما تابع اكثر الموظفين بريدهم الالكتروني وقاموا برد على الرسائل التي تلقوها او استدعى الامر منهم ارسالها لأغراض تتعلق بالعمل.

بصفة عامة، شهدت فلسطين زيادة في استخدام الإنترنت في عام (2021) مقارنة بالعام السابق خلال الفترة من 3 مايو إلى 31 مايو في كلا العامين. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً في نسبة استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت والتطبيقات المتخصصة والمنصات الرقمية بنسبة 18% في عام (2021) مقابل (12%) في عام (2020). وكان الاستخدام الرئيسي لهذه الحلول الرقمية في مجال التسويق بنسبة (83%) للمؤسسات، و(53%) لأعمال الإدارة، و (38%) للبيع (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021).

شكل (4)

عدد العاملين من منازلهم في الاراضي الفلسطينية المحتلة خلال فترة شهري الاغلاق بسبب جائحة كورونا- 19



المصدر: منظمة العمل، 2020.

كما اشار تقرير منظمة العمل الدولية (2020) حول تقييم وباء كورونا على سوق العمل في الاراضي الفلسطينية انه لم يتمكن سوى عدد قليل من العمال في المناطق الفلسطينية، والبالغ عددهم (139,500) عامل تقريباً، أي ما يُعادل حوالي (12%) من إجمالي العمال، من العمل عن بعد. ومعظم هؤلاء العمال ينتمون إلى قطاع التعليم والمؤسسات غير الحكومية، والمؤسسات الدولية، وقطاع تكنولوجيا المعلومات، حيث اشار التقرير الى ان نجاح هذه الفئة من قوى العمل في الاستمرار في أداء مهامها خلال الجائحة، وهذا يعود لتوفر الخيار والقدرة على العمل عبر الإنترنت خلال الجائحة (منظمة العمل الدولية، 2020).

يلاحظ مما سبق ان تجربة العمل عن بعد في فلسطين لم يكن مخطط له وتم التوجه اليه بشكل غير منظم بعد ان طالبت فترة الاغلاق الاحترازي حيث يتضح انه لم يتم عمل خطط طوارئ للتوجه نحو العمل عن بعد في ظروف الطوارئ لمواجهة المخاطر الناشئة، ولم تجر اغلب المؤسسات تدريب على العمل عن بعد، حيث لم يتم إجراء دراسات قطاعية تتناول موضوع العمل عن بعد، نظراً لوجود تفاوت في قدرة القطاعات الاقتصادية المختلفة على التكيف مع هذا النمط الجديد للعمل، كما انه لا يوجد إطار قانوني او تشريعات للعمل عن بعد يتناسب مع تطور فكرة العمل عن بعد، بحيث تعمل على ضمان حقوق مختلف الاطراف وتنظيمها (ماس، 2022). كما يلاحظ ايضاً ان قطاع تكنولوجيا المعلومات كان أكثر القطاعات مرونة مع فكرة العمل عن بعد، وساهم بتطبيق التعليم عن بعد في قطاع التعليم في فلسطين وكان من اكثر القطاعات تنظيماً والأكثر استقراراً مقارنةً مع باقي القطاعات في تقديم الخدمات (ماس، 2022) (منظمة العمل الدولية، 2020).

3.7 فوائد العمل عن بعد في فلسطين

تتشارك فوائد العمل عن بعد في فلسطين وتتقاطع مع تلك المزايا لباقي دول منطقة الشرق الاوسط وباقي دول العالم الا ان اهم ما يميز الحالة الفلسطينية ان العنصر السياسي وإجراءات الاحتلال الاسرائيلية المتواصلة في الاغلاقات، ومنع التنقل بين المدن الفلسطينية، وفي دراسة اعدتها معهد ماس (2022)، بين فيها اهم الفوائد المترتبة على العمل عن بعد في فلسطين، حيث يظهر ان العمل عن بُعد يساهم في تقليل الضغوط النفسية والتهديدات التي يتعرض لها المواطنون أثناء التنقل بين المحافظات في ظل الاحتلال الإسرائيلي، حيث يوفر فرصاً بديلة لمواصلة العمل والإنتاج، مما يحول دون تعطل العملية الإنتاجية نتيجة لقرارات الاحتلال. بالإضافة إلى ذلك، يعمل العمل عن بُعد على تقليل الازدحام والتنقل اليومي من وإلى مكان العمل، مما يساهم في تقليل ازدحام الطرق وانبعاثات الكربون، وبالتالي يحسن جودة الهواء.

من جانب آخر، يمكن للمؤسسات أن تجذب الكفاءات من مختلف المناطق، مما يوسع قاعدة الموظفين ذوي المهارات والخبرات العالية والنادرة بالسوق المحلي المحتملين ويزيد من تنوعهم، خاصة في ظل قيود الدخول والخروج من فلسطين التي تخضع لموافقات أمنية إسرائيلية تعيق دخول كفاءات عربية أو عالمية للعمل في السوق الفلسطيني.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للعمل عن بُعد أن يسهم في تقليل الفجوات بين الجنسين في سوق العمل، حيث يتيح للنساء والرجال نفس الفرص للعمل على قدم المساواة، وذلك بما يتوافق مع العادات والتقاليد والثقافة السائدة التي تفرض قيوداً على تنقل النساء والسكن بشكل منفرد أكثر من الرجال.

أخيراً، يقلل العمل عن بُعد من التكاليف التشغيلية للشركات والمؤسسات العامة، مثل تكاليف الكهرباء والمصروفات النثرية وتكاليف الطاقة والوقود، وخاصة في ظل محدودية الموارد. يمكن للحكومة إعادة توجيه هذه النفقات لبند أخرى تسهم في تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية (ماس، 2022).

في سياق الواقع الفلسطيني، يؤكد الباحث على أن التحول إلى العمل عن بُعد دون تخطيط مسبق قد يكون خطوة مصيرية. حيث يعتبر هذا القرار خطيراً جداً بما يكفي ليؤدي إلى فقدان السيادة والتواجد المجتمعي، إذ قد يُستغل العمل عن بعد كوسيلة للانعزال عن التحديات الاجتماعية والسياسية التي تواجه الأفراد والمجتمع. وهذا، بدوره، قد يؤثر سلباً على قدرتهم على المشاركة الفعالة في الحياة العامة والمقاومة ضد الاحتلال الإسرائيلي. إن الوعي بمخاطر الانتقال إلى العمل عن بُعد بدون تخطيط مسبق يبرز الحاجة الملحة إلى وجود استراتيجيات محكمة ومدروسة. هذه الاستراتيجيات يجب أن تهدف إلى توجيه هذا التحول بطريقة تحافظ على الترابط الاجتماعي والهوية الوطنية، وتعزز المشاركة الفعالة في الحياة العامة والمقاومة ضد الاحتلال الإسرائيلي، وذلك دون التقليل من أهمية العمل عن بعد والفوائد التي يمكن أن يجلبها هذا النمط من العمل.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4.1 مقدمة

يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على الأساليب والإجراءات التي تم اتباعها خلال الدراسة، حيث يتم التركيز بشكل خاص على شرح الأدوات المستخدمة والخطوات التي تم اعتمادها في سياق البحث. كما يسلط هذا الفصل الضوء على الطرق الإحصائية التي تم تطبيقها لتحليل البيانات وعرض النتائج بطريقة تفصيلية وفهم أعمق.

في إطار الدراسة، تم استعراض الأدوات المستخدمة بدقة، مع التركيز على تحليل كل خطوة من الخطوات التي اتخذتها الدراسة لتحقيق أهدافها. كما وتم أيضاً التعمق في شرح الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات المجمعة، بهدف توضيح النتائج وفهماها بشكل أفضل.

يتضمن هذا الفصل أيضاً استعراضاً للمجتمع الذي تم دراسته والعينة المحددة للبحث، مما يسهم في توضيح السياق الذي تمت فيه الدراسة والتركيز على تمثيلية العينة في هذا السياق الخاص. من خلال تبسيط الإجراءات المستخدمة وتفصيل الطرق التحليلية، يهدف هذا الفصل إلى توفير فهم أعمق حول الطريقة التي تم بها تنفيذ الدراسة وكيف تم الوصول إلى النتائج النهائية

4.2 مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة ليشمل جميع الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (488) موظفاً، حيث تم من خلال البريد الإلكتروني الخاص بالوزارة توزيع الاستبيان بشكل شامل على جميع الموظفين، كما تم الاستعانة بمجموعات التواصل الاجتماعي التي تضم موظفي الوزارة من أجل حثهم على تعبئة الاستبانة، خاصة ان فترة توزيع الاستبيان تمت في ظروف استثنائية

متمثله بأغلاق الاحتلال الاسرائيلي للطرق الخارجية بين المدن بالاضافة الى عدم انتظام الدوام بعد احداث 7 اكتوبر¹ من عام (2023)، وما نتج عنه من اعتداءات على الشعب الفلسطيني وتضيقات شملت مختلف نواحي الحياة. حيث بلغت نسبة الاستجابة (41%) من اجمالي الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني/الضفة الغربية خلال الفترة الزمنية الفصل الاول من العام الدراسي (2024/2023).

4.3 مصادر البيانات الاولية والثانوية

تم استخدام استبانة لجمع البيانات الأولية، بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من مصادر متعددة مثل الدوريات والأوراق العلمية. استندت الاستبانة إلى مقاييس سابقة تم تعديلها وتكييفها لتناسب مع مجتمع الدراسة، مع إدخال التعديلات الضرورية وتحسينها بناءً على المقاييس المستخدمة في الأبحاث السابقة. كما وتم أخذ السياق الفلسطيني والتحديات السياسية المتعلقة بالاحتلال الإسرائيلي في الاعتبار. كما تم الرجوع إلى خبراء في القطاع العام والأكاديميين، واستعراض مواقع الإنترنت المتخصصة للحصول على دعم علمي إضافي وتوجيهات. الهدف من ذلك كان تحقيق أهداف البحث بدقة وفعالية في ظل التحديات الفلسطينية الفريدة والتعقيدات المتصلة بها.

4.4 منهجية تحليل البيانات

تم إجراء هذه الدراسة باستخدام منهج وصفي تحليلي، حيث تم استخدام أدوات إحصائية لتحديد مواصفات عينة الدراسة واستجاباتها على متغيرات الدراسة. اعتمدت الدراسة على تقنية (Smart-PLS) لتحليل البيانات، وتم تطبيق نموذج الدراسة الشكل (1)، لفحص العلاقات بين المتغيرات واستكشاف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. كما تم استخدام التحليل لفهم التفاعلات والعلاقات بدقة. كما وتهدف الدراسة أيضاً إلى تسليط الضوء على تأثير السياق السياسي على تكيف الموظفين مع العمل

¹ في هذا التاريخ 2023/10/7 ابتداء الاعتداء الاسرائيلي على الاراضي الفلسطينية بشكل شامل وما نتج عنه من اغلاقات وتدمير للبنية التحتية على حد سواء في قطاع غزة والضفة الغربية.

عن بُعد. ومن خلال تحليل البيانات والنتائج، تعكس هذه المنهجية التزام الباحث بتوظيف أساليب تحليلية متقدمة واستخدام تكنولوجيا النمذجة لفهم التأثيرات الكامنة في هذا المجال الحيوي.

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling في عملية تحليل البيانات في دراستنا، وهو أسلوب يهدف إلى فهم كيفية تفاعل المتغيرات المختلفة في سياق الدراسة. حيث يعتبر SEM أداة تحليلية تمثل شبكة من العلاقات بين المتغيرات، حيث يتم استخدام البيانات لاختبار صحة هذه العلاقات.

يبدأ العمل في SEM بتحديد المتغيرات والعلاقات المفترضة بينها وفقاً للنظريات السابقة، ثم يتم استخدام البيانات المجموعة لاختبار مدى اتساق هذه العلاقات مع الحقائق الملاحظة، حيث يُظهر الرسم الهيكلي لنموذج SEM هذه العلاقات بطريقة بصرية، حيث يتم توجيه السهام لتمثيل الاتجاه وقوة العلاقات، بعد تحليل البيانات، يُمكننا تقييم صحة النموذج ومدى توافق البيانات الملاحظة مع العلاقات المتوقعة، باستخدام SEM، نقيم قوة التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، أخيراً إذا توافقت البيانات مع النموذج، يُمكننا استخدام هذا النموذج لفهم كيفية تفاعل المتغيرات والتأثيرات المتبادلة بينها (Hair et al., 2021).

4.5 بناء أداة الدراسة

استناداً إلى استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، يظهر وجود تحديات منهجية عديدة في تقييم العمل عن بُعد والتكيف الموظفين معه، ويرجع ذلك جزئياً إلى حداثة الموضوع ونقص البيانات المتاحة المتعلقة به. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الذي وضعه (Raghuram, 2001) وفريقه في عام 2001، والذي تم تطويره لاحقاً من قِبل (Zoonen, 2021) وزملاؤه في عام 2021. هذا النموذج يركز على دراسة تأثير العوامل المؤثرة في تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد وتأثير ذلك على إنتاجيتهم في القطاع العام، مع اهتمام خاص بالعوامل الوسيطة التي قد

تكون موجودة وتؤثر على هذا العلاقة. حيث يتضمن النموذج العوامل الأساسية التي قد تؤثر على نجاح وتكيف الموظفين مع العمل عن بُعد، بالإضافة إلى عوامل هيكلية وعلاقية وسياقية أخرى قد تؤثر على تكيفهم.

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة ملحق ج) باتباع سلسلة من الخطوات المحددة. في البداية، تم تحديد الأبعاد الفرعية لكل متغير، باستناد إلى أهداف الدراسة والمراجع السابقة والنظريات ذات الصلة. بعد ذلك، تم دمج هذه الأبعاد لتشكيل متغيرات شاملة، وجمعت هذه المتغيرات لبناء هيكل الاستبانة. تم تصميم البنود بدقة لقياس مختلف المتغيرات بشمولية.

يظهر النموذج في الشكل (1) كيفية تفاعل العوامل الهيكلية والعلاقية والسياقية والسياسية لإنشاء بيئة عمل عن بُعد ناجحة، حيث يعتبر النموذج أداة تحليلية تسلط الضوء على العوامل المختلفة التي تؤثر على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد. يفترض النموذج أن جودة الاتصال التنظيمي واستخدام التكنولوجيا تشكل أساساً قوياً لنجاح العمل عن بُعد كعوامل وسيطة، مع تعزيز الثقة والتماسك الاجتماعي بين الموظفين. يبرز النموذج أهمية تقييم التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة، والقوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل عن بُعد في خلق بيئة عمل فعالة. يفترض النموذج أيضاً أن التكيف مع العمل عن بُعد ضروري لزيادة إنتاجية الموظفين، ويمكن تحسينه من خلال دعم العوامل المتعلقة بالبيئة العملية عن بُعد.

كما تم إضافة عنصر يتعلق بالسياق الفلسطيني وأثر البيئة القانونية وإجراءات أمن المعلومات، نظراً لأهمية هذه العوامل في العمل العام وحساسية المعلومات وأثرها المباشر على الموظفين في القطاع العام المدني. تم أيضاً إضافة متغير يتعلق بالبيئة السياسية والاحتلال الإسرائيلي، ويتمحور حول تأثير البيئة السياسية والاحتلال الإسرائيلي على سياق العمل اليومي للموظفين.

يستخدم النموذج متغيرات وسيطة مثل التواصل والاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومدى استخدام التكنولوجيا. سيتم ربط نجاح التكيف مع العمل عن بُعد بأداء الموظفين في القطاع المدني (الإنتاجية)، وستُجرى تحليلات للنتائج والإجابة على التساؤلات المطروحة لتحقيق الأهداف ومعالجة المشكلات المطروحة.

جدول (2)

توزيع عناصر الاستبيان عبر محاور ومجالات الدراسة

عدد العناصر	البيان
7	البيانات الديمغرافية
5	التكيف مع العمل عن بعد
14	العوامل الهيكلية يتكون من ابعاد التالية (الاستقلالية، وضوح المعايير، امن المعلومات، البيئة القانونية)
7	العوامل العلائقية ويتكون من بعدين (الثقة الشخصية، والعزلة الاجتماعية)
7	العوامل السياقية ويتكون من بعدين (تغيير مكان العمل، وتهيئة الموظفين للعمل عن بعد)
6	سياسات الاحتلال الاسرائيلي
9	الانتاجية من خلال العمل عن بعد
6	الاتصال التنظيمي (متغير وسيط)
5	الاتصال وتكنولوجيا المعلومات (متغير وسيط)
66	المجموع

يستهدف هذا البحث قياس الإنتاجية وتقييم تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في وزارة الاقتصاد الوطني في فلسطين. يُستخدم مقياس يتألف من تسعة عناصر لتقييم تحسن أداء الموظفين بالنسبة لكفاءة وفعالية أداء مهامهم خلال العمل عن بُعد. تتمثل العوامل المستقلة في الهيكلية والعلاقية والسياقية، بالإضافة الى سياسات الاحتلال، حيث يُقِيم الباحث مدى التأثير الذي يمكن أن تحدثه هذه العوامل على تكيف الموظفين وإنتاجيتهم.

تقييم الإنتاجية يتم بمقارنة كمية المهام المنجزة مع المعايير المحددة وتقييم جودتها وسرعة إتمامها واستمرارية تقديم الخدمات عن بعد من خلال مقياس يتألف من تسعة بنود. أما تكيف الموظفين، فهو يقيس مدى رضاهم عن العمل عن بُعد وقدرتهم على إدارة التوازن بين العمل والحياة الشخصية. تم تطوير المقياس المستخدم بناءً على الأبحاث السابقة التي أجريت في هذا المجال يتألف من خمسة بنود.

يتم تقييم العوامل المستقلة من خلال البنود التالية: الهيكلية (الاستقلالية في العمل، ووضوح المعايير الوظيفية، وأمن المعلومات، والبيئة التشريعية والقانونية)، والعلاقية (الثقة الشخصية والعزلة الاجتماعية)، والسياقية (التغيير في مكان العمل والاضطرابات الناتجة عن التحول إلى العمل عن بُعد). تُقيّم العوامل الوسيطة مثل جودة الاتصال التنظيمي من خلال مقياس يتألف من ستة بنود وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات من خلال مقياس يتكون من خمس بنود.

باستخدام هذه الأدوات، يهدف الباحث إلى فهم تأثير التكيف مع العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في ظل وجود متغيرات وسيطة، مع التركيز بشكل خاص على السياق الفلسطيني وتأثير البيئة السياسية وسياسات الاحتلال على سياق العمل وإنتاجيته.

4.6 تقييم أداة القياس

يتمحور هذا المبحث حول فحص الأداة المستخدمة في البحث لقياس المتغيرات ذات الصلة بالعمل عن بُعد، يهدف هذا المبحث إلى توضيح الخصائص والفعالية والموثوقية لهذه الأداة التي تعتبر الأساس في فهم تأثير العوامل المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى تحديد دور المتغيرات الوسيطة في العملية.

4.6.1 صدق المحتوى

تم النظر في صدق الأداة من خلال حساب مستوى صدق المحتوى الذي يُعتبر أحد أشكال الصدق الأكثر أهمية من الناحية العملية. تم تقديم الاستبيان في شكله الأولي لمجموعة من الاساتذة جامعيين والخبراء المهنيين في القطاع العام لتقييمه، الملحق (ب) يبين قائمة باسماء السادة المحكمين. تم حساب

نسبة صدق المحتوى للأداة باستخدام معادلة Lawshe (1975)، مما أدى إلى قياس مدى صدق المحتوى وفقاً للمتغيرات المعتمدة. تُظهر هذه العملية نتائج تقييم صدق المحتوى وتفاصيل محددة توضح جودته. يُمكن تقديم هذه النتائج مع إجراءات تحسين الأداة، مما سيسهم في تعزيز فهمنا لجودة وصدق المحتوى المستخدم في الدراسة.

$$CVR = \frac{n_e - (N/2)}{N/2}, \quad (1) \dots\dots\dots$$

حيث:

• CVR: هو نسبة صدق المحتوى.

• ne: هو عدد الخبراء الذين يرون أن العنصر متناسب مع هدف الدراسة.

• N: هو إجمالي عدد الخبراء.

تشير النتائج الإحصائية إلى صدق المحتوى للمتغيرات المدروسة؛ وصلت نسبة الصدق لمتغير العوامل الهيكلية إلى (89%)، ولكل من العوامل السياقية والعلاقية وصلت إلى (85%). بينما بلغت (90%) لمتغير أثر سلطات الاحتلال. أما لمتغيرات التكيف والإنتاجية فبلغت النسب (80%) و (90%) على التوالي.

4.6.2 اختبار كرونباخ ألفا

اختبار كرونباخ ألفا هو أسلوب إحصائي يُستخدم لتقييم مدى الاتساق الداخلي لأدوات القياس أو الاختبارات في البحوث الاجتماعية وعلم النفس، يُستخدم غالباً لتحديد ما إذا كانت العناصر المختلفة في أداة القياس تقيس نفس البُعد أو المفهوم، يشير إلى مدى الترابط بين هذه العناصر، قيمة كرونباخ ألفا تتراوح بين (0 و 1)، كلما اقتربت القيمة من (1)، زادت مدى ترابط العناصر في الأداة، وكلما اقتربت من (0)، زادت الاختلافات بين العناصر (Vaske et al., 2017).

جدول (3)

اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's alpha

T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Cronbach alpha	المتغير
76.923	0.012	0.898	0.898	التكيف مع العمل عن بعد
76.829	0.012	0.906	0.907	العوامل السياسية
12.111	0.056	0.68	0.682	العوامل السياقية
37.993	0.022	0.845	0.847	العوامل العلائقية
78.032	0.012	0.905	0.906	العوامل الهيكلية
128.387	0.007	0.941	0.941	انتاجية الموظفين
28.156	0.027	0.765	0.764	تكنولوجيا المعلومات
94.041	0.01	0.951	0.951	جودة الاتصال التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج smart pls

قامت الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا لتحليل الاتساق الداخلي لمجموعة من المتغيرات المهمة، وقد أظهرت النتائج قيماً مشجعة تشير إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي في المقياس المستخدم، تباينت قيم الكرونباخ ألفا بين (0.682) و (0.951) لمختلف المتغيرات المدروسة، تعتبر هذه النتائج مؤشراً قوياً على مدى الترابط والتوحيد في المتغيرات المستخدمة في الدراسة، مما يعزز موثوقية النتائج ويعكس دقة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على المقياس المستخدم في الدراسة كأداة فعالة لقياس المتغيرات المختلفة، مما يسهم في تحقيق الأهداف البحثية وتوجيه النتائج والتوصيات بشكل أكثر دقة وموثوقية.

4.6.3 الصدق التقاربي لأداة الدراسة Convergent Validity

نتائج الصدق التقاربي للنموذج، والتي تظهر في الملحق (هـ) تبين قيم التشبع الخاصة بالمشورات، إضافة إلى قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) وقيم معيار الثبات المركب للعوامل، حيث يعكس الملحق تقييمات فعالية وثبات عوامل مختلفة في سياق العمل عن بُعد. يظهر أن العوامل مثل "التكيف مع العمل عن بُعد" و "إنتاجية الموظفين" تظهر مستويات عالية من الثبات والتشبع، مما يشير إلى دورها البارز والثابت في سياق قياس العمل عن بُعد. من ناحية أخرى، هناك عوامل مثل "العوامل السياقية" و "تكنولوجيا الاتصال و المعلومات" تظهر معاملات ثبات وتشبع متوسطة، مما يشير إلى أن دورها واستقرارها قد يكونان أقل بعض الشيء بالمقارنة مع العوامل الأخرى (Carlson, 2012).

استقرار العوامل ذات المعاملات المرتفعة يبرز دورها الجوهرية في تقييم تأثير العمل عن بُعد على أداء الموظفين تم حذف الفقرات التي تشبعها أقل من (0.5)، والإبقاء على بعض الفقرات التي لم تؤثر على الصدق التقاربي للنموذج والتي (ملونة باللون الأصفر كاملة) وللحفاظ على نسبة حذف أقل من 20%، التشبعات أعلى من (0.5)، معامل الثبات المركب أعلى من (0.60) وأقل من (0.95)، التباين أعلى من (0.50).

4.6.4 الصدق التمايزي لنموذج الدراسة Discriminant Validity

يستخدم لقياس الصدق التمايزي معيار Fornell-Larcker Criterion والتشبعات المنقاطعة Cross Loadings، توضّح البيانات المقدمة في الملحق (و)، علاقة واضحة بين عوامل معينة وقدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد. تبدو العوامل العلائقية والهيكلية وجودة الاتصال التنظيمي كعوامل مؤثرة بشكل كبير في هذا السياق، حيث تشير القيم العالية لهذه المتغيرات إلى دورها الحاسم في تحقيق التكيف الفعال. على الجانب الآخر، تظهر بعض العوامل الأخرى مثل العوامل السياقية والسياسية قيم ارتباطات متباينة، مما يشير إلى أن تأثيرها على التكيف قد يكون ضعيفاً أو متقلباً بين الحالات المختلفة.

يسلّط هذا الاستنتاج الضوء على أهمية تطوير سياسات وهياكل داعمة للعمل عن بُعد تعزز العوامل العلائقية والهيكلية وجودة الاتصال التنظيمي لدعم التكيف وتعزيز أداء الموظفين العاملين عن بُعد.

4.6.5 معيار Fornell-Larcker

يُستخدم هذا المعيار في تحليل نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس تميز المتغيرات وجودة قياساتها. يهدف المعيار إلى التحقق مما إذا كانت قياسات المتغيرات مميزة ومستقلة عن بعضها البعض. يُقيم المعيار الفروق بين قياسات المتغيرات وبنية النموذج لضمان دقة التحليل والاستنتاجات المستخرجة منه (Ab Hamid et al, 2017).

جدول (4)

نتائج اختبار معيار فورنيل-لاركر لنموذج الدراسة

جودة الاتصال التنظيمي	تكنولوجيا المعلومات	إنتاجية الموظفين	العوامل الهيكلية	العوامل العلائقية	العوامل السياقية	العوامل السياسية	التكيف مع العمل عن بعد	
							التكيف مع العمل عن بعد 0.843	
						0.827	0.4	العوامل السياسية
					0.837	0.244	0.243	العوامل السياقية
				0.711	0.217	0.477	0.724	العوامل العلائقية
			0.910	0.721	0.245	0.408	0.771	العوامل الهيكلية
		0.924	0.824	0.728	0.275	0.363	0.885	إنتاجية الموظفين
	0.714	0.59	0.567	0.572	0.208	0.428	0.6	تكنولوجيا المعلومات
0.896	0.586	0.643	0.58	0.717	0.321	0.499	0.614	جودة الاتصال التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart pls

تظهر نتائج جدول (4) اختبار معيار فورنيل-لاركر تمييزًا جيدًا بين المتغيرات المختلفة المدرجة في النموذج. يتم ذلك من خلال مقارنة قيم المربعات الجذرية لكل متغير (على القطر الرئيسي) بقيم العمود والصف المقابل لها. إذا كانت قيم المربعات الجذرية تتجاوز قيم العمود والصف المقابل لها، فإن ذلك يشير إلى تمييز جيد بين المتغيرات (Ab Hamid et al, 2017).

من خلال تحليل الجدول، يظهر أن المتغيرات المدرجة تتجاوز قيم العمود والصف المقابل لها، مما يشير إلى وجود تمييز جيد بينها. يظهر المتغير "التكيف مع العمل عن بعد" أعلى قيمة للمربع الجذري، مما يشير إلى أنه يحمل أكبر كمية من التباين الفريد بين المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن "إنتاجية الموظفين" و"العوامل الهيكلية" لديها أيضًا قيم عالية للمربع الجذري، مما يشير إلى كمية كبيرة من التباين الفريد لهذه المتغيرات بشكل عام، تشير النتائج إلى تمييز جيد بين جميع المتغيرات المدرجة، مما يعزز موثوقية نموذج الدراسة، بالنسبة لمتغير "العوامل العلاقية" ومتغير "تكيف الموظفين مع العمل عن بعد"، هناك خلافات طفيفة، ومع ذلك، الفارق صغير جدًا، حيث يبلغ كل منهما 0.013، ويمكن تجاهله (Ab Hamid et al, 2017). بشكل عام، يمكن قبول الصدق التمييزي لهذا النموذج القياسي ويدعم الصدق التمييزي بين المتغيرات..

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم ومناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة المتعلقة بـ (العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية الموظفين). يعتبر فهم النتائج وتفسيرها أمراً بالغ الأهمية في سعي الباحث لفهم الظواهر والعلاقات التي تم استكشافها خلال عملية البحث. تمحور هذا الفصل حول تقديم النتائج الرئيسية للدراسة وتحليلها بعمق، مع التركيز على مدى توافقها مع الأهداف الرئيسية للبحث والاستنتاجات السابقة المعروفة في المجال.

سيتم تقديم النتائج بشكل منهجي ومنظم، حيث سيتم البدء بعرض المعلومات الأساسية والتفاصيل المتعلقة بالعينة البحثية. بعد ذلك، ستعرض النتائج الرئيسية للدراسة مع تحليل وتفسير مفصل لها، مع إدراج الجوانب المثيرة للاهتمام والاختلافات الملحوظة في النتائج.

من خلال تقديم هذا الفصل، نطمح إلى إضفاء الضوء على الإسهامات الفعلية لهذه الدراسة في مجال البحث، إلى جانب استكشاف الفجوات والتوصيات المحتملة للأبحاث المستقبلية المتعلقة بموضوع الدراسة.

5.2 الاحصاءات الديمغرافية

إحصائيات الوصف تمثل جزءاً أساسياً من التحليل الإحصائي، حيث توفر صورة شاملة وتفصيلية حول البيانات المتاحة. يعتمد هذا الجزء على تلخيص البيانات وتحليلها بشكل وافٍ، مما يساعد في فهم السمات الرئيسية للعينة البحثية. يهدف إلى تقديم معلومات هامة عن الوسط الحسابي، وتوزيع البيانات، مما يسهل الفهم الأولي لطبيعة المجموعة المدروسة ويمهّد الطريق للتحليلات الإحصائية اللاحقة.

الجدول رقم (5) يبين تلك الخصائص، تم استخدام برنامج SPSS كأداة رئيسية في تحليل وتلخيص هذه البيانات واستنتاج النتائج.

من خلال تحليل عينة الدراسة المذكورة في الجدول (5) والمتعلق بالتحليل الاحصائي، يمكن ملاحظة توزيع المشاركين وفقاً لمتغيرات متعددة توضح تنوع العينة في العديد من الجوانب المختلفة.

جدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المسمى الاداري، مكان السكن)

المتغير	الفئة	التكرار	نسبة	النسب المئوية المتراكمة
الجنس	ذكر	112	56.3	56.3
	انثى	87	43.7	100
	الاجمالي	199	100	
العمر	25 سنة فأقل	17	8.5	8.5
	من 26 إلى 35 سنة	56	28.1	36.7
	من 36 إلى 45 سنة	68	34.2	70.9
	47 سنة فأكثر	58	29.1	100
الاجمالي	199	100		
الخبرة العملية	اقل من 4 سنوات	33	16.6	16.6
	من 5 إلى 10 سنوات	48	24.1	40.7
	من 11 إلى 15 سنة	46	23.1	63.8
	أكثر من 15 سنة	72	36.2	100
الاجمالي	199	100		
المسمى الاداري	مدير عام فأعلى	11	5.5	5.5
	مدير	56	28.1	33.7
	رئيس قسم	71	35.7	69.3
	موظف	61	30.7	100
الاجمالي	199	100		
مكان السكن	مدينة	103	51.8	51.8
	قرية	85	42.7	94.5
	مخيم	11	5.5	100
	الاجمالي	199	100	

يُظهر الجدول أن عدد المشاركات الإناث بلغ (87) موظفة، مما يُمثل نسبة (43.3%) من المشاركين، في حين بلغ عدد المشاركين الذكور (112) موظفاً، وهم يمثلون نسبة (55.7%).

من ناحية أخرى، تعكس أرقام الجدول توزيع المشاركين حسب متغير العمر، حيث يظهر أن (17) موظفاً (8.5%) ينتمون لفئة العمر 25 سنة أو أقل، و(56) موظفاً أي بنسبة (27.9%) من الفئة العمرية بين 26 و 35 سنة. كما وشملت الدراسة على(68) موظفاً بنسبة (33.8%) من الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، و(58) موظفاً بنسبة (28.9%) يبلغون 47 سنة أو أكثر.

وبالنسبة العينة حسب متغير الخبرة العملية، فإن الجدول يشير إلى توزيع متنوع، حيث تملك ما نسبته (16.4%) من المشاركين خبرة عملية تقل عن 4 سنوات، و ما نسبته (23.9%) خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، ويظهر وجود (46) موظفاً بنسبة (22.9%) بخبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة. بالإضافة الى وجود (72) موظفاً بنسبة تبلغ (35.8%) من ذوي الخبرة التي تجاوزت 15 سنة في العمل.

بخصوص العينة حسب متغير المسمى الإداري، فإن التوزيع يُظهر تنوعاً كبيراً في المسميات الوظيفية للمشاركين، حيث يُمثل مسمى "رئيس القسم" نسبة (35.3%) من المشاركين، تليه مسمى "المدير" بنسبة (27.9%)، ومن ثم المسمى "الموظف" بنسبة (30.3%). هناك نسبة (5.5%) لحملة المسمى الأعلى "مدير عام فأعلى". يُعكس هذا التوزيع تنوعاً واسعاً في أدوار المشاركين.

وأخيراً، بالنسبة العينة حسب متغير مكان العمل، فإن البيانات تظهر أن غالبية المشاركين (56.2%) يعملون في المقر الرئيسي للمؤسسة (الوزارة)، بينما يعمل (42.8%) منهم في المديريات الفرعية.

في الختام، يُعكس توزيع عينة الدراسة في هذه الجوانب مدى التنوع الكبير في العينة واختلاف البيئات والتجارب التي يمثلها المشاركون.

5.3 عرض وتحليل استجابات افراد العينة حسب متغيرات الدراسة

يستند هذا القسم إلى استعراض لاهم النتائج وتحليل دقيق لاستجابات الأفراد في العينة البحثية بناءً على متغيرات محددة. يهدف ذلك إلى تسليط الضوء على العلاقات والاتجاهات المستخلصة من البيانات، مما يسهم في فهم أعمق للظواهر المدروسة وبمهد الطريق للاستنتاجات النهائية.

تُظهر نتائج استبيان وزارة الاقتصاد الوطني كما في الملحق (ز)، اختلافاً واضحاً في آراء المشاركين حول العمل عن بُعد. على الرغم من تأييد قوي وتفاعل إيجابي مع فكرة العمل عن بعد، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين اجابو بالموافقه والموافقة بشدة ما قيمته (72.9%)، كما وتم التأكيد على وجود فوائد ملموسة لهذا النوع من العمل، مثل تقليل التكاليف حيث ايدت ما نسبته (85%) ذلك، وان العمل عن بعد يحقق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية بنسبة (66%)، وتحسين الأداء بنسبة (46%)، إلا أن هناك اختلافاً واضحاً في الآراء حيال أداء العمل عن بُعد مقارنة بالعمل في المكتب. وتظهر النتائج أن (55.9%) من المشاركين يؤيدون فكرة العمل عن بُعد، في حين يعارض (30%) ويبقى (12%) محايدين تجاه هذا الأمر. تبرز هذه النتائج أهمية فهم تفاصيل وجهات نظر الموظفين واحترام تباين آرائهم في هذا السياق.

استجابات المشاركين توضح رضاهم واقبالهم الواضح على العمل عن بُعد وينعكس ذلك بشكل إيجابي على انتاجيتهم بالعمل، حيث يؤكد (75.4%) على حرصهم على بذل الجهد الإضافي في سبيل تحسين الاداء خلال العمل عن بعد، ولاحظ (58%) تحسناً في استجابتهم لمتطلبات الرؤساء. هذه النتائج تظهر تأثيراً إيجابياً على الأداء الشخصي والمهني، مع ربط المشاركين هذا النجاح بتقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية وزيادة الوقت المخصص للعائلة.

يكشف تقييم الاستبيان عن استقلالية المبحوثين في أداء مهامهم (56%) يعتمدون نادراً على زملائهم، كما افادة الغالبية من الاشخاص المشاركين في الاستبيان ان مهام عملهم واضحة ومحددة (69%)، ولا

يجدون صعوبة في التعامل مع المشاكل في بيئة العمل (69%)، ولا يشعرون بالحيرة حيال ما يجب ادائه لاتمام المهام الوظيفية (57%). كما و بلغ تأثير القوانين على العمل عن بُعد (85.8%) يرى أنها تؤثر. يشير ذلك إلى حاجة ماسة لتطوير القوانين لدعم العمل عن بُعد، كما يرى المشاركون أهمية امن المعلومات في بيئة العمل عن بعد (76.4%) يأخذونه بعين الاعتبار في قراراتهم. كما اشار ما نسبة 25% أنهم لم يتلقوا او يحصلوا على دليل مكتوب حول امن المعلومات في الوزارة. كما بينت النتائج ان موظفي وزارة الاقتصاد الوطني لا يشعرون بالعزلة وان هناك ثقة متبادلة بين الموظفين ومسؤولوهم في العمل ولا يجدون اي صعوبة في الاندماج بمتوسط اجابة تصل الى ما نسبة (74%) لهذا المحور.

في الفترة قبل جائحة كورونا، كانت نسبة العمل عن بُعد تتنوع بين الفئات المختلفة. فقد كان هناك (5%) من الموظفين يعملون عن بُعد لمدة (5) أيام في الأسبوع، بينما كانت نسبة العمل لمن يعملون من (3-4) أيام في الأسبوع تصل إلى (14%). وكان هناك (12%) يعملون لمدة (1-2) يوم في الأسبوع عن بُعد، ونسبة (20.90%) كانت تعمل لفترة أقل من يوم في الأسبوع عن بُعد. وبشكل ملحوظ، كانت نسبة (46.30%) لم يكونوا يعملون عن بُعد على الإطلاق. ومع بداية جائحة كورونا، شهدنا تغييرات كبيرة في نمط العمل. ارتفعت نسبة العمل عن بُعد لمن يعملون (5) أيام في الأسبوع إلى (8.50%)، وتجاوزت نسبة العمل لمن يعملون من (3-4) أيام في الأسبوع إلى (26%). بينما زادت نسبة العمل لمن يعملون لمدة (1-2) يوم في الأسبوع إلى (38%). وكان هناك (16.40%) يعملون لفترة أقل من يوم في الأسبوع عن بُعد. على النقيض، انخفضت نسبة الذين لم يعملوا عن بُعد إلى (10%).

تظهر هذه النتائج تأثير الظروف الاستثنائية، حيث أصبح العمل عن بُعد أكثر انتشاراً وتبنياً بسبب جائحة كورونا وسياسات الاحتلال، مع اختلاف واضح بين الفترتين. هذا التغيير غير المتوقع تسبب في سلبية في الإجراءات العملية والتقنيات المستخدمة. يحتاج تحسين تجربة العمل عن بُعد إلى تدريب مهارات جديدة واعتماد أدوات تقنية، مما يساعد على تعزيز الإنتاجية والأداء العام للموظفين. وكما كان

متوسط الاجابة ان كان لهذا التحول تأثير سلبي على العمل والمهام المكلف بها الموظف (59%) بتصنيف يغلب عليه الحياد.

تظهر البيانات بوضوح تأثير الحواجز الإسرائيلية على حياة الأفراد وأدائهم اليومي في العمل، حيث ربط (81.3%) من المشاركين التأخيرات بسبب هذه الحواجز. ويُظهر البحث أن (85%) يعانون من التوتر النفسي، مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم. توضح الاعتداءات الفعلية تهديدات العمل والتنقل اليومي الذي يواجهه الأفراد بانتظام، مما يجعل البيئة اليومية محفوفة بالتوتر والتهديدات.

وفقاً للبيانات، أظهرت نسب مرتفعة من الرضا على التواصل المقدم من الإدارة خلال فترة التغييرات. بينما كانت الاتصالات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني الأكثر استخداماً، إلا أن استخدام الاجتماعات عبر الإنترنت كان محدوداً. يعتبر العمل عن بُعد باستخدام التكنولوجيا أمراً بالغ الأهمية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات في الوضع الفلسطيني.

5.4 مناقشة الفرضيات

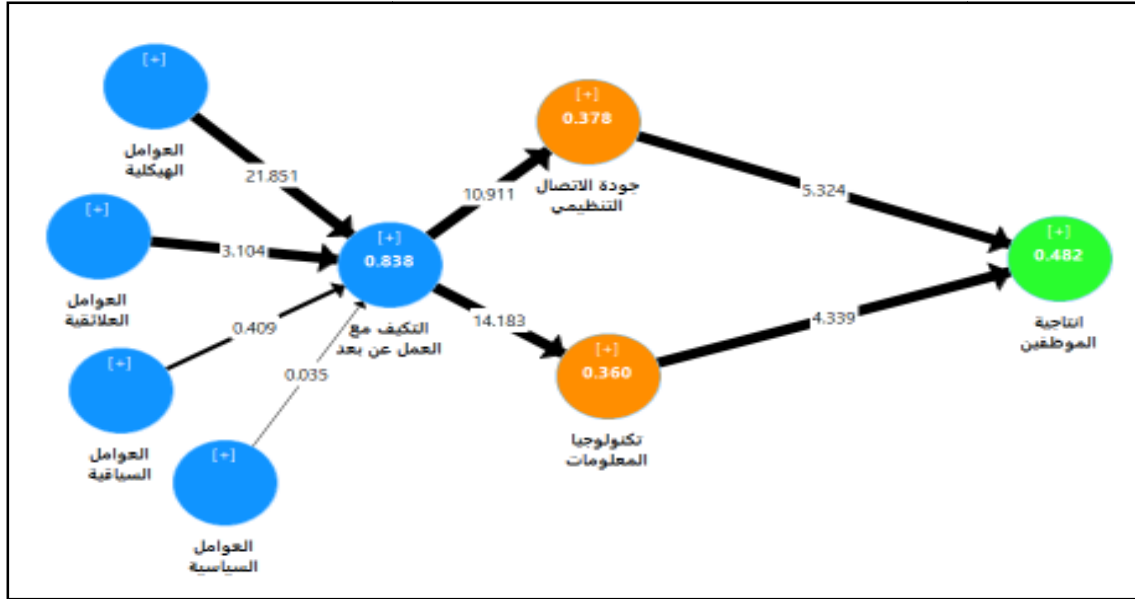
تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Model) من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart PLS للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5.4.1 معامل التحديد

معامل التحديد (R-Square) يُمثل نسبة التباين في المتغير التابع (المتغير الذي يتم توقعه أو تحليله) التي يمكن أن يشرحها مجموع المتغيرات المستقلة (المتغيرات التي تستخدم للتنبؤ بالمتغير التابع) معاً بمعنى آخر، يعطي معامل التحديد فكرة عن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتباين في المتغير التابع (Renaud, 2010). يمكن توضيح هذا الأمر بوضوح من خلال الرسم البياني التالي:

شكل (5)

معامل التحديد (*R-Square*)



المصدر: مخرجات برنامج SMART-PLUS

تُظهر نتائج التحليل أن العوامل المؤثرة في تكيف الموظفين مع العمل بعد تشكل مجموعة قوية تفسر نسبة كبيرة من التباين في التكيف، حيث يصل المعامل إلى (0.838)، يُظهر هذا المعامل على الارتباط القوي بين المتغيرات المستخدمة في الدراسة لتفسير التكيف، مما يعكس قوة العلاقات بين هذه العوامل والتأثير الكبير الذي تمتلكه في توجيه التكيف الإيجابي للموظفين مع العمل عن بُعد. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن تكيف الموظفين مع العمل بعد يلعب دوراً هاماً في توجيه إنتاجيتهم، حيث يشير المعامل إلى أن نسبة (0.482) من التباين في الإنتاجية يمكن تفسيرها بتكيف الموظفين مع العمل عن بُعد. يُظهر هذا التأثير الإيجابي للتكيف في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية للموظفين الذين يعملون عن بُعد. في سياق وجود متغيرات وسيطة، يظهر أن هناك متغيرين وسيطين يلعبان دوراً في هذه العلاقة. يُظهر متغير جودة الاتصال التنظيمي قيمة توجيهية بمقدار (0.378)، بينما يبلغ تأثير متغير تكنولوجيا المعلومات (0.360). يُظهر ذلك أهمية وجود هذين المتغيرين كوسيطين يساهمان في تفسير جزء من التأثير بين تكيف الموظفين وإنتاجيتهم. تُظهر هذه النتائج بأن النموذج الإحصائي يشكل إطاراً

قوياً ومهنيًا لفهم العلاقات بين متغيرات التكيف والإنتاجية، ويبرز أهمية الفهم الشامل للتأثيرات المتعددة للعوامل المؤثرة في سياق العمل عن بُعد

5.4.2 نتائج فحص فترات الثقة للمسار الرئيسي

يُقدم جدول (6) نتائج فحص فترات الثقة للمسار الرئيسي في الدراسة. يتناول الجدول العلاقات بين متغيرات مختلفة، مثل التكيف مع العمل عن بعد وتأثيره على جودة الاتصال التنظيمي وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وكيف ينعكس هذا التأثير على إنتاجية الموظفين. الهدف من هذا التحليل هو فهم مدى تأثير هذه المتغيرات على الإنتاجية العامة للموظفين في سياق العمل عن بُعد.

جدول (6)

نتائج فحص فترات الثقة للمسار الرئيسي

Decision	Bootstrapped Confidence Interval		t-value	SE	Indirect Effect	Path B	Path A	Path Direction
	95% UL	95% LL						
	Mediation	0.425						
Mediation	0.303	0.088	3.556	0.0550	0.196	0.326	0.600	التكيف مع العمل عن بعد <- تكنولوجيا الاتصالات ز المعلومات <- إنتاجية الموظفين.

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

يظهر الجدول النتائج أن التكيف مع العمل عن بُعد له تأثير مباشر إيجابي على جودة الاتصال التنظيمي بقيمة (0.614) وتأثير مباشر إيجابي على تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات بقيمة (0.600). وعلاوة على ذلك، تبين أن هناك تأثيراً غير مباشر على إنتاجية الموظفين من خلال جودة الاتصال التنظيمي بقيمة (0.278) وتأثير غير مباشر عن طريق تكنولوجيا الاتصال و المعلومات بقيمة (0.196).

تُظهر القيمة الإحصائية ان هناك دلالة إحصائية قوية تدعم هذه العلاقات، سواء للتأثير المباشر على جودة الاتصال التنظيمي ($t\text{-value}=3.7$) او للتأثير المباشر على تكنولوجيا المعلومات ($t\text{-value}=3.55$). كما تظهر قيم الفاصل المعتمدة على التمهيدي (Bootstrapped Confidence Interval)، أن هناك ثقة عالية في نطاق النتائج.

التأثير غير المباشر في السيناريو الأول، البالغ (0.278)، يشير إلى أن موظفاً يتكيف بشكل أفضل مع العمل عن بُعد سيكون أكثر إنتاجية بنسبة (0.278) وحدة إذا كانت جودة الاتصال التنظيمي في شركته مرتفعة. بينما في السيناريو الثاني، يشير التأثير غير المباشر البالغ (0.196) إلى أن موظفاً يتكيف بشكل أفضل مع العمل عن بُعد سيكون أكثر إنتاجية بنسبة (0.196) وحدة إذا كانت تكنولوجيا المعلومات في مؤسسته متقدمة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن التكيف مع العمل عن بُعد يلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة الاتصال التنظيمي وتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية الموظفين.

5.5 اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

لفحص فرضيات الدراسة، قام الباحث بتقدير نموذج الدراسة، وفيما يلي نظرة على إجراءات اختبار هذه الفروض.

تقدير النموذج الهيكلي

تم تقدير النموذج الهيكلي من خلال الافتراضات وإشارة التأثير بين المتغيرات، بهدف الوصول إلى إجابات حول الدراسة.

جدول (7)

نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة وفقاً لتقدير النموذج الهيكلي

القرار	P Values	T Statistics (O/STDEV)	STDEV	Original Sample(O)	العلاقة	الفرضية
تدعم	0.000	21.248	0.038	0.805	العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد	H1.1
تدعم	0.003	2.947	0.047	0.140	العوامل العلائقية -> التكيف مع العمل عن بعد	2H1.
لا تدعم	0.673	0.422	0.035	0.015	العوامل السياقية -> التكيف مع العمل عن بعد	3H1.
لا تدعم	0.974	0.033	0.036	0.001	العوامل السياسية -> التكيف مع العمل عن بعد	4H1.
تدعم	0.000	4.385	0.074	0.326	تكنولوجيا المعلومات -> انتاجية الموظفين	5H1.
تدعم	0.000	5.418	0.083	0.452	جودة الاتصال التنظيمي -> انتاجية الموظفين	6H1.
تدعم	0.000	13.52	0.044	0.600	التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا لمعلومات	7H1.
تدعم	0.000	10.242	0.06	0.614	التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي	H1.8

المصدر: مخرجات برنامج Smart pls

الفرضية H1.1: تُؤثر العوامل الهيكلية إيجاباً على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في القطاع العام المدني الفلسطيني.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين العوامل الهيكلية وتكيف الموظفين مع العمل عن بُعد. يُبرز التحليل الإحصائي الذي أجري وجود دلالة إحصائية ($P\text{-value}=0.000$) تدعم هذا الاستنتاج، مما يؤكد على أهمية عوامل مثل استقلالية الوظيفة ووضوح المعايير في تسهيل تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد. تظهر البيانات أيضاً دعماً لهذا الاستنتاج من خلال الأدبيات السابقة، حيث تؤكد دراسات سابقة مثل دراسة (Zoonen et al., 2021; Raghuram et al., 2001) على أهمية هذه العوامل في تسهيل تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد. يتمثل هذا التأييد أيضاً في تأكيد الأدبيات السابقة لأهمية أمان المعلومات الإلكترونية وضرورة التدريبات الأمنية، التي تشمل جوانب مثل كيفية العمل بشكل آمن أثناء العمل عن بُعد وحماية البيانات الشخصية واستخدام الشبكات الآمنة. Nurse et al. (2021) مما يؤكد على ضرورة تعزيز القوانين الحالية لدعم العمل عن بُعد وحماية حقوق الموظفين، مع التركيز على أمان المعلومات الإلكترونية (السيبرانية) وإنشاء بيئة عمل آمنة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من درجة الاستقلالية والمعرفة الوظيفية للموظفين بالوزارة إلى الخبرة العملية الواسعة للمشاركين - حيث يزيد عدد سنوات الخبرة عن (5) سنوات لأكثر من (83%) منهم - تُعزز فهمهم لعمل وزارة الاقتصاد الوطني، وتُظهر الجهود المستمرة لتحسين بيئة العمل التكنولوجية بالتعاون مع وزارة الاتصالات ويدعم ذلك جهود الوزارة وديوان الموظفين العام على تحديث بطاقات الوصف الوظيفي وتحديث الأدلة الاجرائية لعمل ومهام كل وظيفة وإدارة عامة.

الفرضية الرئيسية H1.2: تُؤثر العوامل العلاقية إيجاباً على تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني.

تحليل البيانات يبين أن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لهذه العوامل على تكيف موظفي وزارة الاقتصاد الوطني مع العمل عن بُعد. حيث كانت (P-values=0.003)، وهذا يشير إلى وجود تأثير إحصائي بارز بين العوامل العلاقية وتكيف موظفي الوزارة للعمل عن بُعد.

النتائج تظهر أهمية الثقة بين الزملاء والمسؤولين في تعزيز تكيف موظفي الوزارة مع بيئات العمل عن بُعد. التحليل يشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين يتقنون في زملائهم في العمل ومسؤوليهم، ولكن هناك نسبة صغيرة تعبر عن بعض الشك أو القلق. كما تظهر النتائج أيضاً أن الثقة الشخصية والعملية تلعب دوراً مهماً في بناء العلاقات وتعزيز أداء بين الموظفين بالوزارة، مما يجعل تعزيز هذه العوامل أمراً مهماً لدعم فعالية العمل عن بُعد لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني.

تُظهر هذه النتائج أيضاً تضاداً مع دراسة Zoonen et al. (2021) والتي أشارت إلى أن الثقة الشخصية قد لا تعزز تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد بل تقلل منه، ويمكن أرجاع ذلك التضاد بسبب خصوصية المجتمع الفلسطيني العربي وترابطه الاجتماعي القوي الذي يعزز التفاعل الاجتماعي والتواصل الشخصي وهي مغايرة لبيئة الدراسة السابقة في دولة فنلندا. على الرغم من ذلك، تظهر النتائج أن العزلة الاجتماعية تقلل من التكيف مع العمل عن بُعد. ومع ذلك، تتفق نتائج دراستنا بشكل كامل مع دراسة Raghuram et al. (2001) التي أكدت أهمية الثقة بين الموظفين والترابط الاجتماعي في تكيفهم مع العمل عن بعد. حيث تشير النتائج إلى أن الثقة بين الموظفين وترابطهم الاجتماعي يمكن أن يسهم بشكل إيجابي في قدرتهم على التكيف مع العمل عن بُعد، خاصة في مجتمع يتسم بالترابط الاجتماعي القوي. العلاقات الشخصية والثقافية تظهر أهمية كبيرة في تحديد استعداد

الموظفين للتكيف مع العمل عن بُعد، حيث قد تكون العلاقات القائمة مسبقاً داعمة في بيئة العمل عن بُعد، خاصةً أن التقارب الاجتماعي والثقافي بين الموظفين يتسم بالتقارب والتشابه.

الفرضية الرئيسية H1.3: تُؤثر العوامل السياقية إيجاباً على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في القطاع العام المدني الفلسطيني.

يظهر تحليل البيانات انه لا يوجد دليل على تأثير العوامل السياقية على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد (P-value=0.673).

في المرحلة التي سبقت جائحة كورونا، كانت هناك تباينات واضحة في نسب العمل عن بُعد بين الفئات المختلفة من الموظفين، حيث كانت نسبة كبيرة (46.30%) لا تعتمد على العمل عن بُعد على الإطلاق. مع بداية جائحة كورونا، شهدنا تغييرات جذرية في أوضاع العمل، حيث ارتفعت نسب العمل عن بُعد بشكل كبير، خاصةً بين الموظفين الذين يعملون 5 أيام في الأسبوع ومن يعملون (3-4) أيام، في حين انخفضت نسبة الموظفين الذين لم يعملوا عن بُعد إلى (10%). يُظهر هذا التحول السريع تأثير الجائحة وسياسات الاحتلال على أنماط العمل، ويبرز التبني المتسارع للعمل عن بُعد كخيار ضروري.

ومع ذلك، لم يتم التحضير الجيد لهذا التحول، مما أدى إلى تأثير سلبي على الإجراءات العملية، وخطط المشاريع، والتقنيات المستخدمة في إكمال المهام، واتخاذ القرارات، ومواعيد تسليم المهام. تظهر هذه النتائج التحديات التي يمكن أن يواجهها الموظفون عند تغيير أسلوب العمل، وتبرز الحاجة الملحة لمعالجتها لتحسين تجربة العمل عن بُعد وجعلها أكثر فعالية.

قد يعكس تأثير إجراءات التغيير المفاجئ لمكان العمل نتائج وصفية تمثل الانطباعات والتأثيرات المباشرة وليس بالضرورة العلاقات الإحصائية الدقيقة. قد تكون هذه التأثيرات أكثر وضوحاً وقابلية للقياس بشكل مباشر من خلال التحليل الوصفي للبيانات، وهو ما يتوافق مع الأدبيات والدراسات السابقة

والتي تشير إلى تأثير العوامل السياقية كتأثير تغيير مكان العمل على الموظفين والعاملين وأثرها على الخطط ومهام العمل اليومية والروتينية المعتادة في العمل للموظفين (Zoonen et al., 2021)، بينما قد تكون التأثيرات الإحصائية الدقيقة تعتمد على تحليل إحصائي معقد للعلاقات بين المتغيرات. خاصة ان العمل عن بعد لم يكن بشروط العمل الكامل (طاقة انتاجية كاملة) بل كان على شكل مهام محددة لعدم نضوج فكرة العمل عن بعد في الوزارة وعدم تحديد معايير الاداء لتقييم انتاجية الموظفين.

وأخيراً، يتم التأكيد على أهمية تقييم تأثير العوامل السياقية في ظل ظروف استقرار أكبر للحصول على تقييم أدق، مع مراعاة الظروف الطارئة القائمة والتحديات المتزايدة في بيئة العمل الحالية.

الفرضية الرئيسية H1.4: سياسات الاحتلال قد تؤثر إيجاباً على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في القطاع العام المدني الفلسطيني.

وفقاً لتحليلات البيانات الإحصائية ذات الصلة، يظهر أن الفرضية البديلة الرئيسية، التي تفترض أن سياسات الاحتلال يمكن أن تكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد، لا تحظى بدعم قوي من النتائج. حيث أظهرت القيم الإحصائية للعلاقة ضعفاً شديداً ($P\text{-value}=0.974$)، مما يشير إلى عدم وجود صلة إحصائية قوية بين سياسات الاحتلال وتكيف الموظفين مع العمل عن بُعد.

على الرغم من هذه النتيجة، يكشف التحليل الوصفي لاستجابات المشاركين بوضوح عن تأثيرات سلبية تتجم عن الحواجز الإسرائيلية، حيث أدى ذلك إلى إيقاف أكثر من (80%) من الأفراد المشتركين بالاستبيان وتسبب في تأخيرات كبيرة في تقديم الخدمات وأداء الواجبات الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، أبدى (84.3%) من المشاركين أن الإجراءات الإسرائيلية، خاصة الحواجز، هي مصدر للتوتر النفسي، مما أثر سلباً على إنتاجيتهم في بيئة العمل. وفيما بعد، شعر (85.4%) بالخوف المستمر من التعرض

للاعتداءات أثناء التنقل إلى ومن العمل، مما زاد من مستويات القلق والحذر. بشكل عام، كان متوسط إجابات الأفراد حول تأثيرات سلبية ناتجة عن سياسات الاحتلال يتجاوز (81%).

تظهر هذه النقاط أن العلاقة بين سياسات الاحتلال وتكيف الموظفين مع العمل عن بُعد قد لا تكون قوية. وعلى الرغم من وجود تأثيرات سلبية ناتجة عن الحواجز، يشير الواقع السياسي في فلسطين إلى أن هذه المعوقات الاحتلالية قد تظل قائمة ولا يمكن التنبؤ بنهايتها أو بحدوثها، حيث تُظهر على شكل إجراءات عسكرية، كما أن تلك الإجراءات عادة لا تكون مقتصرة على الإجراءات المباشرة للاحتلال مثل الإغلاق أو الاعتداء، بل غالباً ما تكون مصاحبة لأزمات اقتصادية واجتماعية وتداعيات أخرى، تستحوذ بشكل أكثر وضوحاً على اهتمام الموظفين وتتركز عليها في تلك الأوقات الاستثنائية. وهذا ما قد يفسر عدم وجود تأثير ملموس للعوامل السياسية على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد من وجهة نظر الموظفين.

ولتوضيح أكثر لهذه النتائج في سياق الحالة الفلسطينية، يُلاحظ أن نشوء المؤسسات العامة الوطنية الفلسطينية كان في إطار تحدي للوجود الإسرائيلي على الأراضي الفلسطينية، حيث كان هدفها إثبات الهوية الوطنية وسيادة الشعب الفلسطيني، وليس فقط تحقيق رفاه اقتصادي للشعب. كما يُلاحظ أن معظم موظفي هذه المؤسسات هم من الحركة الوطنية الفلسطينية ومؤطرون سياسياً أو ينتمون لنقابات مدنية يديرها النشاط السياسي. بالإضافة إلى ذلك، نظراً لوجود نسبة 33.8% من المشاركين بالاستبيان هم من فئة الموظفين من فئة العمرية (35-45)، فإن تكوينهم وتوظيفهم تم في بيئة تحت الاحتلال، مما يعني أنهم قد تأقلموا مع التحديات وأظهروا رفضاً تاماً للخضوع لسياسات الاحتلال وأن الانسحاب من الحياة العامة هو هزيمة من وجهة نظرهم. ولإثبات هذا السياق وأهميته، كما يُلاحظ أن الدراسات السابقة لم تتناول هذا الجانب بمفرده، مما يبرز أهمية البحث فيه.

الفرضية الرئيسية H1.5: ترتبط تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بشكل مباشر بأداء الموظفين كعامل وسيط بين تكيفهم مع العمل عن بُعد وأدائهم.

في إطار الدراسة وفرضية البحث البديلة (H1.5)، تظهر البيانات وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا الاتصالات وإنتاجية الموظفين. يشير تحليل البيانات إلى أن قيمة (P-value=0.000)، مما يشير إلى أهمية إحصائية لهذه العلاقة.

هذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة التي أظهرت أهمية التحول الرقمي وتكنولوجيا الاتصالات في تحسين الإنتاجية خلال العمل عن بُعد (عبد الرحيم، 2023)، وتبين الدراسة فوائد التحول الرقمي مثل زيادة الإبداع وتحسين الوصول إلى معدات حديثة وتقنيات التحليل.

تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة تلمساني وآخرون (2021)، التي تركز على أهمية البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات في تحسين أداء الموظفين في ظروف العمل عن بُعد. بالإضافة إلى ذلك، تتناسب مع نتائج دراسة الغامدي وآخرون (2023)، التي أشارت إلى أن ضعف الإمكانيات والتجهيزات التكنولوجية والرقمية يشكل تحدياً رئيساً في تطبيق العمل عن بعد وتحقيق النتائج المرجوة.

تبرز النتائج أهمية تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تعزيز الأداء العام للموظفين، وذلك خاصة في سياق العمل عن بُعد. يساهم هذا التأكيد في توسيع فهمنا لكيفية تأثير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على أداء الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني، حسبما يظهر في حالة الدراسة.

تظهر نتائج التحليل تنوعاً واضحاً في استخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في سياق العمل عن بُعد. وفي هذا السياق، كانت نسبة استخدام الاتصالات الهاتفية 64%، تليها رسائل البريد الإلكتروني بنسبة (62%). بالمقابل، كان استخدام الاجتماعات عبر الإنترنت محدوداً إلى حد ما بنسبة (10%)، ووصلت نسبة استخدام رسائل النصوص أو الرسائل الفورية إلى (47%). كما استخدمت

أدوات التعاون مثل Office 365 و Google Drive بنسبة (38.4%). وكان استخدام برامج الحاسوب المرتبطة بعمل الوزارة يشكل نسبة (58%). يشير التحليل أيضاً إلى وجود نسب معتبرة من الإجابات المحايدة، مما يعكس عدم الرغبة في الإفصاح عن بعض التفاصيل.

تبرز هذه النتائج أهمية تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تسهيل تفاعلات العمل عن بُعد، خاصة في سياق التحديات التي تواجهها المناطق الفلسطينية. تُظهر وزارة الاقتصاد الوطني التزاماً قوياً بتسهيل ظروف العمل، حيث تقدم الدعم الضروري، وتوفر خدمات الهاتف الجوال والإنترنت لمعظم الموظفين. كما تحسّن وصولهم إلى البريد الإلكتروني وتسهيل الوصول إلى أجهزة الحاسوب من المنزل. يظهر هذا التزاماً قوياً بتسهيل ظروف العمل في ظل الظروف الراهنة وأي ظروف طارئة قد تحدث.

الفرضية الرئيسية H1.6: يرتبط الاتصال التنظيمي بشكل مباشر بأداء الموظفين كعامل وسيط بين تكيفهم مع العمل عن بُعد وأدائهم.

نتائج الدراسة تظهر تأثيراً إيجابياً وقوياً لجودة الاتصال التنظيمي على كفاءة الموظفين أثناء العمل عن بُعد، وفقاً للفرضية البديلة الرئيسية (H1.6) تشير البيانات إلى وجود قيمة (p-value=0.000). يمكن تفسير هذا التأثير الإيجابي من خلال الدور الكبير الذي يلعبه جودة الاتصال التنظيمي والتفاعل الفعال في تعزيز فهم الموظفين للمهام والأهداف الوزارة، وبالتالي يُسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في بيئة العمل عن بُعد.

هذه النتائج متفقة مع دراسة قريبة ذكرتها Zito et al. (2021) حيث أبرزت أهمية دور الاتصال في تعزيز صحة وإنتاجية الموظفين خلال العمل عن بُعد، خاصةً في ظل التحديات الناجمة عن استخدام التكنولوجيا والتغيرات السريعة في البيئة العملية. تظهر جودة الاتصال التنظيمي كعنصر رئيسي في تحسين تجربة العمل عن بُعد وتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

يؤكد البحث السابق لـ Akkirman & Harris (2005) على أهمية إعادة هيكلة العمل لدعم العمل عن بعد وتوفير أنظمة إضافية للدعم الاجتماعي. تظهر هذه النتائج أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين تجربة العمل عن بُعد ورضا الموظفين، مع الحفاظ على تواصل فعال بينهم وبين الإدارات.

بناءً على البيانات الإحصائية التي تم جمعها من وزارة الاقتصاد الوطني، أظهرت النتائج أن أكثر من (74%) من المشاركين أكدوا فعالية التواصل المقدم من الإدارة، مع (73%) منهم عبروا عن رضاهم التام بالرد الكافي على استفساراتهم. كما أعتبر (63%) أن دقة التواصل كانت في المستوى المطلوب، مما يعزز توجيهات دراستنا في السياق الفلسطيني.

تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في وزارة الاقتصاد الوطني يلعب دوراً فعالاً في تعزيز استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. يظهر هذا التأثير في عدة جوانب تبرز أهميتها. بدايةً، يُظهر التكيف الجيد مع العمل عن بُعد باستخدام وسائل التواصل الإلكتروني والتقنيات المتقدمة، مما يعزز التفاعل الفعّال وسرعة التبادل الإلكتروني للمعلومات، مما يساهم في تحسين التواصل الداخلي في الوزارة.

وفي ذات السياق، يُشجع التكيف مع العمل عن بُعد على استخدام تطبيقات وأدوات التنظيم الإلكتروني، مما يُعزز فعالية تنظيم الأعمال وإدارة المهام داخل الوزارة، ويسهم في تحسين الترتيب وتنظيم العمليات. ومن ثم، يتيح التكيف مع العمل عن بُعد استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات تسهيل التعاون وتبادل الملفات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يوفر الوقت والجهد في أداء المهام اليومية. وبالإضافة إلى ذلك، يُشجع التكيف مع العمل عن بُعد الموظفين على الاعتماد على تقنيات التعلم عن بُعد والتدريب عبر الإنترنت، مما يساهم في تطوير مهارات الموظفين التكنولوجية ويعزز التعلم المستمر وتحسين كفاءات الفريق.

وفي سياق آخر، يمكن لتحسين استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات زيادة الفعالية والإنتاجية في أداء المهام بشكل أفضل وأكثر كفاءة، مما يعزز تحقيق الأهداف المنشودة داخل الوزارة. وأخيراً، تساهم

تكنولوجيا الاتصال في تعزيز الشفافية داخل الوزارة من خلال تيسير نقل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل فوري وفعال، مما يسهم في فهم أفضل للعمليات وتعزيز الثقة بين الموظفين.

بهذا السياق، يمكن القول إن تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد يعزز بشكل متكامل استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في وزارة الاقتصاد الوطني، وبالتالي، يسهم في تعزيز الأداء العام وتعزيز الاتصال التنظيمي.

الفرضية الرئيسية H1.7: تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد قد يؤثر بشكل إيجابي على استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في القطاع العام المدني الفلسطيني.

نتائج الفرضية H1.7 تشير إلى وجود علاقة هامة بين تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد واستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في سياق الدراسة العملية. القيمة المنخفضة للإحتمالية ($p\text{-value}=0.000$)، تشير إلى أهمية إحصائية كبيرة لهذا الارتباط. يُظهر ذلك قدرة ودور تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في تأثير الاستخدام الفعال لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في بيئة العمل.

نتائج التحليل الوصفي تؤكد على هذه النقاط، حيث يُظهر استبيان المشاركين تفاوتاً واضحاً في استخدام وسائل الاتصال والتقنيات. الهاتف كان الأكثر استخداماً بنسبة (64%)، يليه رسائل البريد الإلكتروني بنسبة (62%). أما استخدام الاجتماعات عبر الإنترنت، فكان محدوداً بنسبة (10%)، ورسائل النصوص أو الرسائل الفورية كانت بنسبة (47%). لم يكن استخدام أدوات التعاون مثل Office 365 و Google Drive مُتكاملاً بشكل كبير، حيث كانت نسبة الاستخدام (38.4%). وبرامج الوزارة كانت تحظى بنسبة استخدام (58%).

تبرز هذه النتائج أهمية تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في سياق العمل عن بُعد، وتؤكد الأبحاث السابقة التي أوضحت أهمية استخدام التكنولوجيا كشرط أساسي لتحقيق نجاح العمل عن بُعد (عرسلان وعبد الرزاق، 2022). يبرز أن التوجه نحو التكيف مع العمل عن بُعد يتطلب وجود بيئة تكنولوجيا اتصال فعالة في المؤسسة، وذلك لضمان فعالية ونجاح هذا النهج، وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في وزارة الاقتصاد الوطني يحمل معه تأثيراً إيجابياً على استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، مما يعزز التواصل داخل الوزارة ويشجع على تبني تقنيات التنظيم الإلكتروني، بحيث يُمكنهم استخدام تطبيقات وأدوات التنظيم الإلكتروني من تحسين تنظيم الأعمال وإدارة المهام بشكل فعال. كما يُشجع التكيف أيضاً على اعتماد تقنيات التعلم عن بُعد والمشاركة في التدريب عبر الإنترنت، مما يُعزز تطوير مهارات الموظفين التكنولوجية ويسهم في زيادة الإنتاجية. بشكل عام، يلعب تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد دوراً حيوياً في تحسين أدائهم وتعزيز الفعالية في بيئة العمل.

الفرضية الرئيسية H1.8: تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد قد يؤثر بشكل إيجابي على جودة الاتصال التنظيمي في القطاع العام المدني الفلسطيني.

استناداً إلى النتائج الإحصائية والتحليلات العميقة لفرضية H1.8، يظهر بشكل واضح وملحوظ وجود ارتباط قوي وإيجابي بين تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد وجودة الاتصال التنظيمي في سياق دراسة العلاقات العملية، حيث كانت (p-value=0.000) وهذا يؤكد إحصائياً وجود الارتباط.

تحليل هذه النتائج يُظهر أن الموظفين الذين يستطيعون التكيف بشكل فعال مع العمل عن بُعد يظهرون مستوى أعلى من جودة الاتصال التنظيمي في سياق الدراسة. تبرز هذه النتائج أهمية تكيف الموظفين مع التغييرات في أساليب العمل وتأثيرها على تحسين التواصل والتنظيم داخل البيئة العملية.

يُظهر هذا البحث الدور الكبير الذي يلعبه تكيف الموظفين مع التغييرات في أساليب العمل، خاصة في سياق العمل عن بُعد. التكيف بفعالية مع هذه التغييرات يؤدي إلى استخدام فعّال لوسائل الاتصال الكتابي، مما يؤدي إلى مناقشات أكثر تأني وتوثيقاً. يُعتبر هذا الأمر أساسياً لإدارة التغيير والتكيف مع البيئات العملية المتغيرة، كما يُسهم بشكل كبير في تحسين جودة الاتصال التنظيمي.

في سياق وزارة الاقتصاد الوطني، يمكن تلخيص نتائج الدراسة بأن تكيف الموظفين بفعالية مع العمل عن بُعد يلعب دوراً حيوياً في تعزيز فعالية التواصل والتنظيم داخل المؤسسة. يظهر استخدام الأدوات التقنية بشكل جيد، خاصة في سياق العمل عن بُعد، تأثيراً إيجابياً على جودة الاتصال التنظيمي.

تتطلب طبيعة عمل وزارة الاقتصاد الوطني التفاعل المستمر والتواصل الفعّال بين الأقسام والموظفين، سواء كانوا في الفروع أو المقر الرئيسي. عندما يكون التكيف مع العمل عن بُعد فعّالاً ويتم استخدام الأدوات التقنية بشكل فعّال، يتحسن التواصل والتنظيم داخل الوزارة.

قدرة الموظفين على التكيف مع تقنيات الاتصال الحديثة، مثل استخدام البريد الإلكتروني ووسائل الاتصال الأخرى، تسهم في تحسين سلاسة التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة. يؤدي ذلك إلى تعزيز فاعلية التنظيم الداخلي وتسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين، مما يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون. بشكل خاص، يظهر أن التكيف الفعّال مع العمل عن بُعد يُعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز التواصل الداخلي وتنظيم الأنشطة ضمن وزارة الاقتصاد الوطني، ويتيح تكيف الموظفين مع التكنولوجيا والعمل عن بُعد تحسين قدرتهم على التكامل والتعاون، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية في أداء المهام والواجبات المكلفين بها.

5.5 الفرضيات الفرعية ودور الوساطة فيما بينها

يُقدم هذا القسم ملخصاً للفرضيات الفرعية ونتائج التحليل الإحصائي، حيث يوضح ما إذا كانت هذه الفرضيات مدعومة أم لا. الهدف من الملحق (ح)، هو فحص تأثير العوامل المحددة على إنتاجية الموظفين باستخدام التحليل الإحصائي. يتم ذلك من خلال قياس العلاقة بين المتغيرات وتحديد ما إذا كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.

العوامل السياسية - التكيف مع العمل عن بعد - تكنولوجيا الاتصالات - إنتاجية الموظفين، الفرضية تفترض وجود علاقة بين العوامل السياسية التي تؤثر على العمل وقدرة المؤسسات والأفراد على التكيف مع بيئة العمل عن بُعد. كما تُفترض أن هذا التكيف يؤثر على استخدام تكنولوجيا المعلومات وكيفية تأثير ذلك على إنتاجية الموظفين. وفقاً للبيانات، يبدو أنه لا توجد علاقة إحصائية بين العوامل السياسية والتكيف مع العمل عن بُعد وتكنولوجيا المعلومات وإنتاجية الموظفين.

تظهر قيمة الدلالة الإحصائية ($P\text{-values}=0.975$) إلى عدم وجود دلالة إحصائية، مما يدعم عدم وجود علاقة إحصائية بين العوامل المذكورة، أي أن العوامل السياسية لا تمتلك تأثيراً إحصائياً قابلاً للتفسير على التكيف مع العمل عن بُعد أو استخدام التكنولوجيا أو حتى على إنتاجية الموظفين في سياق فلسطين ووزارة الاقتصاد الوطني.

تظهر النتائج أن غياب العلاقة الإحصائية بين العوامل السياسية وتكيف العمل عن بُعد وتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنتاجية الموظفين في فلسطين يمكن تفسيره في سياق التحديات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي تواجه الأفراد والمؤسسات في المنطقة. يظهر أن التفرغ للتعامل مع الضغوطات الاقتصادية قد يكون أكثر أهمية بالنسبة للموظفين والمؤسسات من التكيف مع بيئة العمل عن بُعد.

تعيش الساحة الفلسطينية تحت وطأة السياسات الاحتلالية التي تعكس تحديات اقتصادية وتهديدات للأمان الشخصي للمواطنين، يُصاحب هذا التحدي الموظفين سواء عملوا من بيوتهم أو من المقر الرسمي

للوزارة. فتهديدات الاحتلال لا تتوقف عند مكان العمل، بل قد تتعدى ذلك لتشمل تنقلاتهم الاجتماعية والأسرية، مما يجعل هذه السياسات ذات تأثير ثابت سواء بالعمل عن بعد او بشكل التقليدي.

تتسم السياسات الاحتلالية بأزمات اقتصادية تضيف تعقيداً إضافياً، وتجعل من التحديات اليومية للموظفين أمراً معقداً للغاية. يصعب على الموظف التركيز على وظائفه والتكيف مع بيئة العمل عن بُعد في ظل هذه الظروف. بالإضافة إلى ذلك، قد تشكل أي مشكلة ناتجة عن الاحتلال تحدياً وتهديداً، سواء كان ذلك بالنسبة للموظف شخصياً أو لأحد أفراد عائلته، مما يعيق التركيز ويجعل عمله عن بُعد غير فعال.

تعتبر مشاكل الاحتلال تحدياً لاحتمالية العمل بشكل فعال عن بُعد، وتظهر كتحديات تتطلب حلاً شاملاً. إذا كان الموظف يشعر بأنه يواجه تهديداً مستمراً، فإن التركيز على العمل يصبح أمراً صعباً. في هذا السياق، يعود التفسير إلى تأثيرات غير مباشرة للأوضاع السياسية على تكنولوجيا المعلومات والعمل عن بُعد في فلسطين.

العوامل السياقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات -> إنتاجية الموظفين، تقترح هذه الفرضية وجود علاقة بين العوامل السياقية المتعلقة بالعمل، مثل تغيير مكان العمل وقدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد، وتأثير ذلك على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على إنتاجية الموظفين. وفقاً للبيانات الإحصائية، يظهر عدم وجود علاقة إحصائية قوية بين العوامل السياقية وتكيف العمل عن بُعد واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإنتاجية الموظفين. تشير القيمة الإحصائية (P-values=0.704) عدم وجود دلالة إحصائية معتمد بها.

يُعتبر هذا مؤشراً على ضعف العلاقة بين هذه العوامل في السياق المدروس. تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة إحصائية قوية بين العوامل السياقية وتكيف العمل عن بُعد واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وإنتاجية الموظفين.

في سياق فلسطين، قد تكون التحديات السياقية مرتبطة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الصعبة، مما يؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد. قد يكون تأثير العوامل السياقية غير واضح بسبب عدم استمرارية التجربة وأن نظام العمل عن بُعد لم يكن بدوام كامل أو مهام مشابهة للدوام التقليدي، بل اقتصر على التناوب بين الموظفين.

من الجهة الأخرى، قد يكون استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات غير متناسب مع البنية التحتية المتاحة أو يمكن أن يتأثر بالتحديات التقنية المحيطة بالظروف السياقية، مما يقلل من الفعالية المتوقعة للتكنولوجيا في تحسين إنتاجية الموظفين.

على الرغم من ذلك، يجب على وزارة الاقتصاد الوطني في فلسطين متابعة تحسين الظروف السياقية وتقديم الدعم اللازم للموظفين للتكيف مع التغييرات وتحسين استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية. يمكن تطوير السياسات والبرامج لتحفيز التكيف وتقديم التدريب والدعم التقني لضمان استفادة أكبر من التكنولوجيا في بيئة العمل عن بُعد.

التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات -> انتاجية الموظفين، هذه الفرضية تقترح أن هناك علاقة بين مدى قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وكيف يؤثر ذلك في إنتاجيتهم.

يُظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين مستوى التكيف مع العمل عن بُعد وتأثيره على تطبيق واستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات وكفاءة أداء الموظفين. قيمة الدلالة الإحصائية (P-value=0.000) ، مما يعزز تأكيد العلاقة المعنوية بين هذه العوامل. يشير ذلك إلى وجود تأثير إحصائي واضح وملحوظ لتكيف العمل عن بُعد على تقنيات الاتصال و المعلومات المستخدمة وإنتاجية العمل. تقدم هذه الفرضية نتائج إيجابية، حيث يظهر من خلال التحليل الإحصائي

وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين مستوى قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وكيف يؤثر ذلك في إنتاجيتهم.

في سياق الحالة الفلسطينية، يمكن أن تكون هذه النتائج ذات أهمية كبيرة، خاصةً في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية. يُظهر التأكيد على العلاقة المعنوية بين تكيف العمل عن بُعد وتقنيات المعلومات وإنتاجية الموظفين أن التحول نحو العمل عن بُعد قد يكون له تأثير إيجابي على استخدام التكنولوجيا وبالتالي تحسين أداء الموظفين، لأن العمل عن بعد يمتاز بشكل اساسي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمعالجة البعد المكاني والجغرافي عن مقر الوزارة، فكلما زاد نجاح الموظفين بالتأقلم والتكيف مع العمل عن بعد زاد استخدام تكنولوجيا في الاتصال والتواصل لانجاز هذه المهام، وهذه الزيادة بالاستخدام تنعكس على فاعلية وكفاءة الانجاز وجودة المخرجات مما يعني تحسن الاداء بشكل عام وضمان استمرارية تقديم الخدمات.

يمكن أن تكون هذه النتائج موجبة لوزارة الاقتصاد الوطني في فلسطين، حيث يمكنها الاستفادة من هذه المعلومات لتطوير استراتيجيات دعم تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات وتعزيز التكيف مع العمل عن بُعد، مما يعزز الإنتاجية ويسهم في تعزيز القدرة على المنافسة في ظروف السوق الحالية.

العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات -> إنتاجية الموظفين، هذه الفرضية تفترض وجود علاقة بين العوامل الهيكلية والقدرة على التكيف مع العمل عن بُعد، وكيفية تأثير هذا التكيف على استخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، وفي النهاية تأثير ذلك على إنتاجية الموظفين.

تظهر هذه البيانات وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين العوامل الهيكلية وتأثيرها على التكيف مع العمل عن بُعد، تكنولوجيا المعلومات، وإنتاجية الموظفين. وقيمة الدلالة الإحصائية (p-value=0.001)، مما يشير إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين هذه العوامل. فرضية قد تكون

مثمرة للاهتمام حيث تقترض وجود رابط بين كيفية بنية العمل وقدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد. حيث تشير البيانات إلى أن العوامل الهيكلية في البيئة العملية تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد، وبالتالي ينعكس ذلك على استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات وإنتاجيتهم.

التكيف مع العمل عن بُعد يبدو أنه يشكل الجسر بين العوامل الهيكلية واستفادة الموظفين من تكنولوجيا المعلومات، حيث يظهر أن الموظفين الذين يتكيفون جيداً مع البيئة عن بُعد يتمكنون بشكل أفضل من استغلال التكنولوجيا المتاحة، مما يعزز في النهاية إنتاجيتهم.

تلك النتائج تتيح لنا فهم أفضل لكيفية تشابك العوامل في بيئة العمل وكيف يمكن للعوامل الهيكلية الجيدة أن تعزز تكامل الموظفين مع العمل عن بُعد وتحسين أدائهم باستخدام التكنولوجيا.

العوامل السياسية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> إنتاجية الموظفين، تدرس الفرضية تأثير العوامل السياسية على التكيف مع العمل عن بُعد، وكيفية تأثير ذلك على جودة الاتصال التنظيمي، وفي النهاية على إنتاجية الموظفين. وتشير البيانات إلى عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل السياسية والتكيف مع العمل عن بُعد، جودة الاتصال التنظيمي، وإنتاجية الموظفين. قيمة الدلالة الإحصائية (P-value=0.974). في سياق الحالة الفلسطينية، يتضح من البيانات أن العوامل السياسية لا تظهر أي تأثير إحصائياً معنوياً على تكيف العمل عن بُعد، جودة الاتصال التنظيمي، أو إنتاجية الموظفين. ويمكن تفسير هذه النتائج في سياق التحديات والظروف الفريدة التي تواجهها فلسطين، حيث تشهد المنطقة توترات سياسية واقتصادية، مما قد يؤثر على العمل والتكيف معه.

تعاني وزارة الاقتصاد الوطني، كمؤسسة حكومية سيادية، من تحديات متعددة في ظل هذه الظروف الصعبة. قد يكون تأثير العوامل السياسية على التكيف مع العمل عن بُعد أقل وضوحاً أو قد يكون هناك

تأثير متباين على مستوى الإدارة والموظفين. وفي ظل التوترات السياسية والاقتصادية، قد تكون الأولويات تجاه الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي متسارعة، مما يجعل تأثير الامور السياسية على التكيف مع العمل عن بُعد وجودة الاتصال التنظيمي قد لا تكون في مقدمة الأولويات كون التحكم بها والسيطره عليها لا يخضع لقرارات مؤسسة عامة مدنية كوزارة الاقتصاد الوطني خاصة وان اغلب سياسات الاحتلال ذات طابع عسكري في الاراضي الفلسطينية. وقد تكون التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية هي المؤثرات الرئيسية في أداء الوظائف والإنتاجية. بشكل عام، يمكن أن يكون تأثير العوامل السياسية غير واضح أو قليل على العناصر المدروسة، وذلك بناءً على تفاعل الظروف الفلسطينية الفريدة.

العوامل السياقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> إنتاجية الموظفين، تقترح الفرضية وجود تأثير للعوامل السياقية على التكيف مع العمل عن بُعد، وكيف يؤثر ذلك بدوره على جودة الاتصال التنظيمي وفي النهاية على إنتاجية الموظفين. التحاليل الإحصائية تشير إلى عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل السياقية وتأثيرها على التكيف مع العمل عن بُعد، جودة الاتصال التنظيمي، وإنتاجية الموظفين. قيمة الدلالة الإحصائية ($p\text{-value}=0.710$)، مما يشير إلى تعقيد السياق الفلسطيني. قد يكون هناك تأثير للظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة في فلسطين على القدرة على التكيف مع العمل عن بُعد. رغم أن الفرضية تشير إلى أهمية العوامل السياقية، يظهر أن البيانات الإحصائية لا تظهر تأثيراً إحصائياً قوياً لهذه العلاقة.

علاوة على ذلك، قد يكون التقلب في تجربة العمل عن بُعد والتناوب بين الموظفين قد أثر على تقييمهم لتأثير العوامل السياقية، بالإضافة الى ذلك قد تكون الفترة القصيرة غير كافية لتظهر النتائج الإيجابية بوضوح، خاصةً في ظل الظروف الفلسطينية.

من ناحية أخرى، قد يكون هناك تأثير غير واضح لتكنولوجيا المعلومات، حيث قد يكون استخدامها غير متناسب مع البنية التحتية المتاحة أو تتأثر بالتحديات التقنية المحيطة بالظروف السياقية.

على الرغم من ذلك، يظهر التحليل أهمية تطوير الظروف السياقية وتقديم الدعم للموظفين للتكيف مع التغييرات وتحسين استخدام التكنولوجيا. قد تكون هناك فرص لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز التواصل بين الموظفين لتعزيز التكيف وبالتالي تحسين الإنتاجية في بيئة العمل عن بُعد في فلسطين.

العوامل العلائقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> الإنتاجية، الفرضية تقترح وجود تأثير للعوامل العلائقية على التكيف مع العمل عن بُعد، وكيف يؤثر ذلك بدوره على جودة الاتصال التنظيمي وفي النهاية على إنتاجية الموظفين. التحليل الإحصائي تشير إلى وجود علاقة إحصائية معتمدة على القيم بين العوامل العلائقية وتأثيرها على التكيف مع العمل عن بُعد، جودة الاتصال التنظيمي، وإنتاجية الموظفين. قيمة الدلالة الإحصائية (P-value=0.026)، مما يشير بوضوح إلى وجود علاقة إحصائية معتمدة على القيم بين هذه العوامل.

في سياق العمل في فلسطين وتحديداً في وزارة الاقتصاد الوطني، يُبرز التحليل الإحصائي أهمية العوامل العلائقية في تحسين التكيف مع العمل عن بُعد. يمكن للعوامل الاجتماعية والثقافية أن تكون حاسمة في توفير الدعم الاجتماعي وتسهيل التواصل الجيد، مما يسهم في قوة تأثير الموظفين على بيئة العمل عن بُعد. إذا كان التكيف قائماً، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على جودة الاتصال التنظيمي. التواصل الجيد يعزز فهم الموظفين للمهام والأهداف العامة للوزارة، وهو جزء أساسي من بناء بيئة عمل فعّالة على الرغم من التباعد الجغرافي.

بالنظر إلى أن العوامل العلائقية والتكيف تؤثر إيجابياً على جودة الاتصال التنظيمي، يمكن أن ينعكس ذلك في نهاية المطاف على إنتاجية الموظفين. جودة الاتصال التنظيمي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي والتعاون، مما يمكن أن يعزز الإنتاجية الشاملة للفريق.

تتسلسل هذه العلاقات بشكل تدريجي، حيث يبرز التأثير الإيجابي للعوامل العلائقية في تحسين التكيف والتواصل، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الإنتاجية لدى الموظفين.

التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> إنتاجية الموظفين، الفرضية تقترح وجود تأثير لتكيف العمل عن بُعد على جودة الاتصال التنظيمي وكيف يؤثر ذلك في إنتاجية الموظفين. البيانات تظهر وجود علاقة إحصائية معنوية بين التكيف مع العمل عن بُعد وجودة الاتصال التنظيمي، وكذلك بين جودة الاتصال التنظيمي وإنتاجية الموظفين، قيمة الدلالة الإحصائية (P-values=0.000).

تشير هذه الفرضية إلى وجود تأثير لتكيف العمل عن بُعد على جودة الاتصال التنظيمي، وكيف يؤثر ذلك في إنتاجية الموظفين. في سياق فلسطين ووزارة الاقتصاد الوطني، يُربط هذا التفسير بالوضع الحالي. في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة في فلسطين، يمكن أن يلعب التكيف مع العمل عن بُعد دوراً حيوياً في تحسين جودة الاتصال التنظيمي، إذ قد يساعد التكيف في تعزيز التواصل بين الموظفين والمسؤولين بحكم التباعد الجغرافي والمكاني فيما بينهم.

هذا التحسين في جودة الاتصال يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين، علاوةً على ذلك، يظهر أهمية الارتباط بين جودة الاتصال التنظيمي وإنتاجية الموظفين. في حال وجود تفاعل فعال وتواصل فعال بين الموظفين والمسؤولين، قد يزيد ذلك من فهم الموظفين للمهام والأهداف، مما يحفزهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

وبالتالي، يمكن أن يساهم تكيف العمل عن بُعد في تحسين جودة الاتصال التنظيمي، مما يعزز إنتاجية الموظفين وبالتالي يؤثر إيجابياً على العمل العام في فلسطين ووزارة الاقتصاد الوطني.

العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> إنتاجية الموظفين، التحليل الإحصائي يُظهر وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل الهيكلية وجودة الاتصال التنظيمي،

بالإضافة إلى علاقة بين التكيف مع العمل عن بُعد وجودة الاتصال التنظيمي، وكذلك بين جودة الاتصال التنظيمي ونتاجية الموظفين. قيمة الدلالة الإحصائية ($P\text{-values}=0.000$)، مما يُظهر وجود علاقة إحصائية معنوية بين هذه العوامل.

الدراسة أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً للعوامل الهيكلية على جودة الاتصال التنظيمي، والتكيف مع العمل عن بُعد، ونتاجية الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني. بيئة العمل التي تعزز الاستقلالية في الوظائف، وتحدد المعايير بوضوح، وتوفر أمان المعلومات، بالإضافة إلى وجود إطار قانوني ينظم العمل عن بُعد، تلعب دوراً حاسماً في تحفيز مرونة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع بيئة العمل عن بُعد. الاستقلالية في الوظائف ووضوح المعايير يعززان فهم الموظفين لمتطلبات العمل وأهدافه، مما يعزز جودة الاتصال التنظيمي بينهم. بالتالي، ينعكس ذلك إيجابياً على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد. إضافة إلى ذلك، يساهم الإطار القانوني في توفير بيئة عمل مستقرة ومأمونة، مما يعزز الثقة والراحة لدى الموظفين أثناء أدائهم للعمل عن بُعد.

التأثير الإيجابي لهذه العوامل ينعكس أيضاً على إنتاجية الموظفين، حيث يشعرون بتحفيز أكبر لتحقيق الأهداف والتفاعل بشكل فعال. بالمجمل، تشير النتائج إلى أن البنية الهيكلية للعمل تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء وإنتاجية موظفي وزارة الاقتصاد الوطني في سياق العمل عن بُعد.

العوامل السياسية - التكيف مع العمل عن بعد - < تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تشير النتائج الإحصائية إلى عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل السياسية وتكيف الموظفين مع العمل عن بُعد في سياق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. يظهر تحليل البيانات أن القيمة ($P\text{-values}=0.973$). هذا يُشير إلى عدم وجود تأثير إحصائي ملحوظ للعوامل السياسية على قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد في سياق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

عند التحول إلى تحسين بنية العمل الداخلية، يظهر أن الجهود المبذولة في هذا السياق تلعب دوراً هاماً في تحسين استقرار بيئة العمل. يُظهر ذلك أهمية التركيز على العوامل الداخلية خاصة العلاقات الاجتماعية والثقة المتبادلة لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف بشكل فعّال، خاصة في ظل تأثيرات الظروف السياسية.

عدم وجود تأثير كبير للعوامل السياسية يُفسر بقدرة الموظفين على التكيف بشكل فردي مع التحديات المحتملة. يبرز ذلك الدور الحيوي للقدرات الفردية والروح الوطنية والالتزام المهني في تجاوز التحديات الناتجة عن الظروف السياسية، مما يُعزز أهمية تنمية تلك الجوانب الشخصية وتعزيزها.

عند بناء بيئة عمل داخلية قوية، يظهر أن الموظفين يمكنهم التكيف باستمرار، وهذا يُساعد في تحقيق أداء فعّال. يُسلط التحليل الضوء على أهمية الروح الاحترافية والاستمرارية في تحقيق أداء مستدام، حيث يُظهر كيف يمكن للموظفين التغلب على التحديات الناتجة عن الظروف السياسية بفضل تلك العوامل الداخلية المؤثرة.

العوامل السياقية - التكيف مع العمل عن بعد - تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، هذه الفرضية تقترح وجود علاقة بين العوامل السياقية في البيئة العملية وقدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد، مما يؤثر في استخدام تكنولوجيا المعلومات في سياق العمل عن بُعد.

تحليل البيانات يشير إلى عدم وجود أي علاقة إحصائية ذات دلالة بين العوامل السياقية والتكيف مع العمل عن بُعد في سياق تكنولوجيا المعلومات. قيمة الدلالة الإحصائية ($P\text{-value}=0.689$)، تلك القيمة تظهر عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل السياقية والتكيف مع العمل عن بُعد في سياق تكنولوجيا المعلومات. في سياق البيئة العملية لفلسطين ووزارة الاقتصاد الوطني، يمكن تفسير نتائج هذه الفرضية أن الموظفين داخل الوزارة يفضلون بشكل كبير الاعتماد على التكنولوجيا لتسهيل العمل عن بُعد، وهذا يبرز وجود استقلال تكنولوجي ملحوظ. يمكن أن يكون التركيز الكبير على جوانب

التكنولوجيا هو العامل الرئيسي وراء عدم وجود تأثير ملحوظ للعوامل السياقية. كما قد يكون عدم وجود تأثير بارز للعوامل السياقية مرتبطاً بتحسين البنية التنظيمية واعتماد التكنولوجيا داخل الوزارة، حيث من الممكن ان تكون الجهود المستمرة لتطوير البنية التنظيمية وتبني التكنولوجيا هي العامل الرئيسي الذي يُفسر استقرار قدرة الموظفين على التكيف بفعالية، ولا نغفل ايضاً ان ضغط العمل الذي تعرض له لموظفون خلال عملهم عن بعد لم يكن كبيراً حيث كانت معظم الاعمال بشكل ساعي او مهام طارئه مما يعني انهم لم يخضعوا لاختبار حقيقي يستطيعون من خلاله تقييم تجربة العمل عن بعد بشكلها الحقيقي من حيث المزايا والتحديات، حيث بين عدد من الموظفين انهم كانوا ينظرون الى تجربة العمل عن بعد على انها شكل من اشكال الاجازة. في سياق آخر، قد يُظهر عدم وجود تأثير بارز للعوامل السياقية قدرة الموظفين على التكيف بشكل فردي مع التحديات، خاصة وان نسبة كبيرة من التي اجابت على الاستبيان هي من الافراد الذين يملكون خبره عملية في وزارة الاقتصاد الوطني فوق (5) سنوات عمل.

العوامل العلائقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا المعلومات، الفرضية تتناول العلاقة بين العوامل العلائقية في العمل وقدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد وتأثير ذلك على استخدام تكنولوجيا المعلومات في سياق العمل عن بُعد. النتائج تظهر وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل العلائقية والتكيف مع العمل عن بُعد في سياق تكنولوجيا المعلومات. قيمة الدلالة الإحصائية (P-value=0.004) هذه القيم تشير إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل العلائقية والتكيف مع العمل عن بُعد في سياق تكنولوجيا المعلومات. بالاستناد إلى نتائج هذه الفرضية، يتضح أن العوامل العلائقية في سياق العمل لها تأثير إيجابي ومعنوي على قدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد. ومن خلال تكنولوجيا الاتصالات في هذا السياق، يمكن أن تؤثر العوامل العلائقية بشكل ملحوظ على استخدام التكنولوجيا.

في سياق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في وزارة الاقتصاد الوطني في فلسطين، يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن العوامل العلائقية في العمل تلعب دوراً ملحوظاً في قدرة الأفراد على التكيف مع العمل

عن بُعد، يمكن أن يكون ذلك ناتجاً عن أهمية العلاقات البيئية والتفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل الفلسطينية والسياق الفلسطيني بشكل عام، حيث يمكن أن تكون هذه العوامل محفزة لزيادة التكيف مع طرق العمل عن بُعد، قد تكون هذه العوامل العلائقية أكثر تأثيراً على قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات الناجمة عن العمل عن بُعد، وهو ما يعكس تأثيرها الملحوظ في النتائج.

العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، الفرضية هنا تشير إلى أن وجود عوامل هيكلية في البيئة العملية يمكن أن يؤثر على قدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بعد وانعكاس ذلك على استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

تبيّن أن هناك علاقة إحصائية قوية ومعنوية جداً بين العوامل الهيكلية والتكيف مع العمل عن بُعد في سياق تكنولوجيا المعلومات. قيمة دلالة إحصائية (P-value=000)، تقوم الفرضية بتسليط الضوء على فكرة أساسية، وهي وجود عوامل هيكلية في البيئة العملية، وكيف يمكن لها أن تؤثر بشكل كبير على قدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد، وبالتالي ينعكس هذا التأثير في استخدام التكنولوجيا. يُظهر التحليل أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً للعوامل الهيكلية على تكيف الأفراد مع العمل عن بُعد، وبالتالي يؤكد على تأثيرها الإيجابي على استخدام التكنولوجيا في هذا السياق.

عند الحديث عن العوامل الهيكلية، نقصد تنظيم العمل، وتوزيع المسؤوليات، والتسلسل الوظيفي داخل الوزارة، بالإضافة إلى الإطار القانوني الذي يحكم العلاقات بين الأطراف ويحمي البيانات. يُظهر التحليل أن قوة العلاقة الإحصائية بين هذه العوامل وتكيف الأفراد مع العمل عن بُعد تعود إلى وضوح تحديد المهام والمسؤوليات، وإلى وجود صلاحيات قانونية واضحة لتنفيذها.

في سياق عمل وزارة الاقتصاد الوطني في فلسطين، يُشير ذلك إلى أن الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وفهم جيد للتسلسل الوظيفي، يخلقان بيئة عملية تيسر عملية التكيف مع أساليب العمل عن

بُعد. ولا يقتصر تأثير هذه العوامل على التكيف فقط، بل يمتد أيضاً ليؤثر إيجابياً على استخدام التكنولوجيا في هذا السياق.

يُبرز هذا التحليل أهمية ترتيب البنية التنظيمية في خلق بيئة عمل تُيسر التكيف وتعزز استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، ويسلط الضوء على الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحققه هذه العوامل في تعزيز التنمية والفعالية في بيئة العمل عن بُعد.

العوامل السياسية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي، الفرضية تقترح أن هناك عوامل سياسية معينة قد تلعب دوراً في قدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد، مما يؤثر في جودة الاتصال التنظيمي داخل البيئة العملية. البيانات تُظهر عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل السياسية والتكيف مع العمل عن بُعد في سياق جودة الاتصال التنظيمي. بلغت قيمة دلالة إحصائية (P-value=0.973) تفوق (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة معنوية إحصائياً.

ترتبط هذه الفرضية بالسياق العام لفلسطين ووزارة الاقتصاد الوطني عبر فحص تأثير العوامل السياسية على تكيف الأفراد مع العمل عن بُعد وكيف ينعكس ذلك على جودة الاتصال التنظيمي في البيئة العملية. في ظل السياق الفلسطيني، أظهرت البيانات عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل السياسية وتكيف الموظفين مع العمل عن بُعد، مما يشير إلى أن الوضع السياسي لا يلعب دوراً رئيساً في تأثير تكيفهم.

رغم أهمية العوامل السياسية في تحديد السياق التنظيمي والبيئة العملية، يظهر أن هناك عوامل أخرى مثل الاقتصاد والتكنولوجيا قد تكون أكثر أثراً على تكيف الموظفين. بعد دراسة الفرضية ونتائج البحث، يبدو أن السياق السياسي الفلسطيني، بالرغم من تعقده، قد لا يكون العامل الرئيسي الذي يؤثر على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد. يبرز الأهمية الكبيرة للنظر إلى جوانب أخرى من البيئة العملية، وخاصة الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية، لتحقيق فهم أوسع وأعمق للتحديات التي يواجهها

الموظفون في هذا السياق. إعادة التفسير تركز على ضرورة النظر إلى تفاعلات العوامل المتعددة وتفاعل السياق الاقتصادي والتنظيمي، وكذلك دور التكنولوجيا في تكيف الموظفين. يتعين تحليل العوامل السياسية في إطار أوسع لفهم تأثيرها على جودة الاتصال التنظيمي وتكيف الموظفين بشكل أفضل.

العوامل السياقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي، الفرضية تقترح أن هناك عوامل سياقية محددة قد تؤثر على قدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد، مما يمكن أن يؤثر في النهاية على جودة الاتصال التنظيمي داخل البيئة العملية. تشير البيانات إلى عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين العوامل السياقية والتكيف مع العمل عن بُعد في سياق جودة الاتصال التنظيمي. وجود قيمة دلالة إحصائية ($P\text{-value}=0.688$) تفوق (0.05) يدل على عدم وجود علاقة إحصائية معنوية.

تظهر النتائج للفرضية المتعلقة بالعوامل السياقية وتكيف العمل عن بُعد في سياق وزارة الاقتصاد الوطني في فلسطين تأثيراً محدوداً. رغم أن الفرضية تقترح أن هناك عوامل سياقية تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد، إلا أن النتائج تشير إلى عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين هذه العوامل وتكيف الموظفين. قد يكون ذلك ناتجاً عن التحديات الفلسطينية الفريدة وظروف العمل المعقدة. التأثيرات المستمرة للظروف الاقتصادية والسياسية يمكن أن تكون تحدياً إضافياً في التكيف مع أساليب العمل عن بُعد.

تظهر أهمية العوامل الداخلية في التنظيم، مثل جودة الاتصال التنظيمي وتأثير تكنولوجيا المعلومات، حيث قد تكون هذه العوامل أكثر تأثيراً على تجربة الموظفين في العمل عن بُعد. تحسين جودة الاتصال وتعزيز التواصل الداخلي يمكن أن يساهم في تحسين قدرة الموظفين على التكيف وتجربتهم الإيجابية في العمل عن بُعد. وبالرغم من أهمية العوامل السياقية كتغيير مكان العمل وتأثيرها على الخطوات الروتينية، يظهر أن للعوامل الفردية والتنظيمية دوراً كبيراً في تحديد كيفية تكامل الموظفين مع بيئة

العمل عن بُعد، خاصةً مع تأكيد أن تجربة العمل عن بُعد لم تتضح بعد وأنها لم تتحول إلى نظام عمل كامل عن بعد، ولكنها اقرب الى الية عمل تعتمد على إنجاز المهام المحددة بأوقات مرنة تحت بند مهام طارئة ومؤقتة.

العوامل العلائقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي، الفرضية تقترح أن وجود عوامل علائقية محددة داخل بيئة العمل يمكن أن يؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بعد، مما ينتج في النهاية عن تحسين جودة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

النتائج تظهر أن هناك دلالة إحصائية وقوة في العلاقة بين العوامل العلائقية وجودة الاتصال التنظيمي، حيث تشير هذه القيمة المنخفضة لـ (P-Value=0.003) إلى وجود علاقة إحصائية دالة بين هذه العوامل وجودة الاتصال التنظيمي في سياق تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد.

في سياق وزارة الاقتصاد الوطني في فلسطين، يمكن تفسير هذه الفرضية على أنها تقدم فرضية حول العلاقة بين العوامل العلائقية في بيئة العمل وقدرة الأفراد على التكيف مع العمل عن بُعد، وكيف يؤثر ذلك على جودة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

في هذا السياق، يشير الاهتمام بالعوامل العلائقية إلى أهمية التفاعلات الاجتماعية والعلاقات البينية في بيئة العمل. قد تتضمن هذه العوامل القيم الثقافية، والتواصل الفعال، والتفاعلات الإيجابية بين الموظفين. يُفترض أن تلك العوامل تلعب دوراً في تسهيل قدرة الأفراد على التكيف مع تحولات العمل عن بُعد.

من ثم، تنتظر الفرضية إلى كيف يمكن أن ينعكس هذا التكيف على جودة الاتصال التنظيمي. جودة الاتصال التنظيمي هي مقياس لفعالية وكفاءة التواصل داخل المؤسسة. يُفترض أن قدرة الموظفين على التكيف مع العمل عن بُعد يؤثر بشكل إيجابي على جودة الاتصال بينهم وبين هيكل المؤسسة وما يشكله من تواصل بين مختلف المستويات والمسئوليات الادارية الموجودة

في سياق فلسطين، حيث تلعب العلاقات الاجتماعية والثقافية دوراً كبيراً، يمكن أن تكون العوامل العلائقية ذات أهمية خاصة. بيئة العمل الاجتماعية يمكن أن تتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة، وبالتالي قد تكون لها تأثير كبير على قدرة الموظفين على التكيف والتواصل بفعالية عن بُعد.

العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي، الفرضية تفترض وجود عوامل هيكلية محددة يمكن أن تؤدي إلى تكيف أفضل مع العمل عن بُعد، يفترض أن التكيف مع العمل عن بُعد يؤثر في جودة الاتصال التنظيمي. البيانات تظهر نتائج قوية ومهمة إحصائياً، حيث تُشير القيم (P Value = 0.000) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية وجودة الاتصال التنظيمي.

يظهر التأثير الإيجابي القوي للعوامل الهيكلية، مثل الاستقلالية الوظيفية ووجود المعايير الوظيفية والأمان السبيري والبيئة القانونية، على جودة الاتصال التنظيمي. في هذا السياق، يمكن أن يكون لاستقلالية الموظفين دور كبير في تعزيز كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع التحديات الناجمة عن العمل عن بُعد. كما يمكن أن تكون المعايير الوظيفية الواضحة والأمان السبيري عوامل داعمة لاستمرارية العمل وفاعليته. بالإضافة إلى ذلك، البيئة القانونية قد تلعب دوراً هاماً في توفير الإطار اللازم والقوانين المحددة التي تضمن تنظيم وسير العمل بشكل صحيح وفعال.

الفصل السادس

نتائج وتوصيات الدراسة

6.1 مقدمة

بعد إجراء التحليلات اللازمة وتحليل البيانات المجمعة من الدراسة، تبرز نتائج ذات أهمية كبيرة في فهم تحديات وفوائد العمل عن بُعد. توضح هذه النتائج تأثير العوامل المختلفة على نجاح وفعالية هذا النمط من العمل. وتتيح هذه النتائج فرصة لتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين تجربة العمل عن بُعد وزيادة فعاليته.

6.2 النتائج

1. تبين الدراسة ان تركيزنا يجب أن يكون على فوائد العمل عن بُعد، سواء بشكل كامل لبعض الوظائف أو جزئياً. الدراسة توضح أن هذا النوع من العمل يمكن أن يعزز توازن الحياة الشخصية والمهنية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة في إنتاجيتهم ورضاهم في العمل.
2. توضح الدراسة أن عدة عوامل تؤثر في تكيف الموظفين مع العمل عن بعد، بما في ذلك المرونة الوظيفية، والتكنولوجيا المستخدمة، والدعم الإداري، بالإضافة الى أن تقديم الدعم التنظيمي والفني للموظفين يلعب دوراً مهماً في قدرتهم على التكيف مع هذا النمط الجديد من العمل.
3. دلت نتائج الدراسة على دور إيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاتصال التنظيمي كعوامل وسيطة لفهم آليات التأثير بين المتغيرات تكيف الموظفين مع العمل عن بعد وإنتاجيتهم.
4. تبرز الدراسة أهمية الأدوات والبنية التحتية التقنية في تيسير التواصل وإدارة المهام. عندما يتم تكامل هذه التقنيات مع بيئة العمل التنظيمية، يمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد وتعزيز إنتاجيتهم بشكل فعال.

5. نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل السياقية مثل تغيير مكان العمل أو العوامل السياسية على تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني. كما تظهر الدراسة أن العوامل السياقية لا تمتلك دوراً بارزاً في تأثير تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد، وربما تكون هناك عوامل غير مدروسة تلعب دوراً أكبر. التحول السريع إلى العمل عن بُعد نتيجة لظروف خارجية أثر سلباً على الأداء الوظيفي.
6. على الرغم من عدم وجود دليل قوي على تأثير سياسات الاحتلال مباشرةً على تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد، إلا أن الحواجز الإسرائيلية كان لها آثار سلبية واضحة على حياة وأداء الموظفين.
7. تشير الدراسة إلى وجود تحديات تواجه تطبيق العمل عن بُعد في القطاع العام، منها التحول الثقافي والتقنيات المتاحة. كما أظهرت التحديات البيروقراطية وضرورة تحسين بنية الدعم التقني والتدريب المستمر للموظفين لتعزيز فعالية العمل عن بُعد.
8. بيّنت النتائج أن التكيف مع العمل عن بُعد يمتلك تأثيراً مباشراً وإيجابياً على جودة الاتصال التنظيمي وتكنولوجيا الاتصالات المعلومات. كما أظهرت البيانات وجود تأثير غير مباشر على إنتاجية الموظفين من خلال هاتين العنصرين.

6.3 التوصيات

1. يُفضل تعزيز التوعية حول فوائد العمل عن بُعد، بما في ذلك تحسين توازن الحياة والعمل وتحقيق رضا الموظفين. يُشجع على إجراء حوارات فعّالة لفهم احتياجات الموظفين وضمان توفير بيئة عمل مُحفّزة.
2. تعزيز الدعم التنظيمي والتكنولوجي، يُنصح بتعزيز الدعم التنظيمي للموظفين في التكيف مع العمل عن بُعد، مع التركيز على توفير البنية التحتية التكنولوجية والتدريب المستمر لضمان فهم فعّال واستخدام فعّال للتكنولوجيا.

3. تعزيز مرونة مكان العمل، يُقترح تعزيز مرونة مكان العمل من خلال تطوير سياسات تدعم العمل عن بُعد جزئياً، وتوفير فرص للتواصل الاجتماعي في المكتب، مما يمكن الموظفين من الاستفادة من الجوانب الإيجابية لكل نمط.
4. تحسين دور التكنولوجيا والاتصال التنظيمي، يجب تحسين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتصال التنظيمي كوسائل تسهيل للتواصل الفعال وإدارة المهام، مع التأكيد على التكامل السلس بين هذه العناصر لتحقيق تأثير إيجابي.
5. تعزيز مكافحة التحديات، يُنصح بالتركيز على التغلب على التحديات البيروقراطية وتحسين بنية الدعم التقني، مع إجراءات لتعزيز التحول الثقافي والتكنولوجي في القطاع العام.
6. يُمكن تحسين تجربة العمل عن بعد من خلال تطبيق استراتيجيات تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات العمل عن بُعد واستخدام أدوات تقنية تُسهّل التواصل وإدارة المشاريع عن بُعد. هذا الإجراء سيسهم بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية والأداء العام للموظفين.
7. ينبغي للحكومة والمؤسسات تطوير أنظمة لقياس وتقييم أداء الموظفين العاملين عن بُعد، واستخدام التحليلات والبيانات لفهم أنماط العمل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لزيادة الإنتاجية. يجب أن تشمل هذه الأنظمة مراقبة تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة بفعالية وفي الوقت المحدد، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من عملية العمل عن بُعد.
8. تشجيع التفاعل والتعاون الاجتماعي، يمكن تعزيز الإنتاجية من خلال تشجيع التفاعل والتعاون الاجتماعي بين الموظفين، سواء عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو الاجتماعات الافتراضية.
9. يوصى بتعزيز استراتيجيات التكيف مع العمل عن بُعد ودعم الموظفين في هذا السياق. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير تدريبات تعليمية تعزز مهارات العمل عن بُعد بما يساعد على تحسين انتاجية الموظفين خلال العمل عن بعد.

10. يُوصى بالاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين في مجال التكنولوجيا الرقمية. ينبغي أيضاً تحسين القوانين والسياسات لدعم وتشجيع العمل عن بُعد، من خلال إقرار سياسات تنظم وتحفز العمل عن بُعد، بالإضافة إلى توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة للقطاع العام في فلسطين.

11. تحسين خدمات الاتصالات وتوفيرها بأسعار معقولة في جميع المناطق يُعتبر أمراً حيوياً لتحسين العمل عن بُعد في مؤسسات القطاع العام المدني. يُوصى بتنفيذ سياسات شاملة لزيادة المنافسة في أسواق الاتصالات، وتسهيل إجراءات نشر تقنيات النطاق العريض، واستحداث طرق تمويل لتوسيع نطاق التواصل (الشراكات بين القطاعين العام والخاص).

12. ينبغي تطوير استراتيجيات متعددة الأوجه لتكثيف الموظفين مع العمل عن بُعد، مع مراعاة العوامل الهيكلية والعلاقية والسياقية، بما في ذلك التأثيرات السياسية والاجتماعية والبيئية. يجب توفير دعم نفسي واجتماعي للموظفين، بجانب بنية تحتية تكنولوجية آمنة وبيئة تشريعية تحمي حقوق الجميع. هذا النهج يساهم في تعزيز تكثيف الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في ظل التحديات المختلفة.

13. استمرار البحث وتبني المزيد من السياسات، يُشجع على مواصلة البحث لتوسيع فهمنا لتأثير العمل عن بُعد، وتبني المزيد من السياسات والتدابير التي تعزز فعالية هذا النمط في القطاع العام.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. (28 12، 2020). قرارات جلسة مجلس الوزراء رقم (89) بتاريخ 28/12/2020م. تاريخ الاسترداد 11 5، 2023، من إقرارات مجلس الوزراء

الفلسطيني <http://www.palestinecabinet.gov.ps>.

الأمانة العامة لمجلس الوزراء. (2021). السياسات العامة. تم الاسترداد من

[<http://www.mne.gov.ps/ContentPlan.aspx?PlanId=40>]

الأمانة العامة لمجلس الوزراء. (2021). تقرير أداء الحكومة الثامنة عشر. رام الله-فلسطين: الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني.

الأمانة العامة لمجلس الوزراء-فلسطين. (26 2، 2023). الوزارات والمؤسسات الحكومية الرسمية.

تم الاسترداد من [مجلس الوزراء] (

<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/OrgStructure>).

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). (2023). تقرير أداء الموازنة العامة. (2022). رام الله-فلسطين.

بلال زروق، المسهلي أروي. (2022). أثر العمل عن بعد على كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة

كورونا: (بالطبيق على مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار ووزارة العمل وبلدية ظفار بسلطنة

عمان). مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 19(3)، 481-517.

البنك الدولي. (9 مايو، 2022). الاقتصاد الفلسطيني سيستمر بأقل من إمكاناته دون اتخاذ إجراءات

لموسسة على صعيد السياسات. تم الاسترداد من الاخبار

(<https://www.albankaldawli.org/ar/news/press-release/2022/05/09/the->

palestinian-economy-will-continue-to-operate-below-potential-without-concrete-policy-actions).

تلمساني عبد الكريم، مضرومي عبد المالك، عمر حوتية) (2021). العمل عن بعد وأثره على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا (رسالة دكتوراه، جامعة أحمد دراية-أدرار

الجزيرة. (29 4، 2015). السلطة الفلسطينية. تم الاسترداد من [شبكة الجزيرة الإعلامية
(<https://www.aljazeera.net>)

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (17 مايو، 2023). لإحصاء الفلسطيني ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يصدران بياناً صحفياً بمناسبة اليوم العالمي للاتصالات ومجتمع المعلومات. تم الاسترداد من [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
(<https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=4511>).

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). احصاءات حول جائحة كورونا على المنشآت الاقتصادية خلال الفترة 2021/3/5-2021/5/31. رام الله: جهاز الاحصاء الفلسطيني.

حزي، بشار. (2020). الاتصال التنظيمي. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

حقيبة أدوات خاصة بالعمل عن بعد في الادارات العمومية، المجلس الاوروبي، نوفمبر 2020.

حمادوش، عبد السلام (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وثرهما على الاداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.

ديوان الموظفين العام. (2022). الخدمة المدنية في أرقام 2021، رام الله: ديوان الموظفين العام.

رزق علي نجم. (2018). قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالانتاجية (رسالة دكتوراه).

سلطة النقد الفلسطينية. (2022). التقرير السنوي.

السن، عادل. (2021). الجوانب الاقتصادية للوظائف التعاقدية والعمل عن بعد في ضوء قوانين الخدمة المدنية العربية. المجلة العربية للإدارة، 143-168.

صدقة، جعفر. (9 يناير، 2023). سرقة إسرائيل 139 مليون شيقل أحدث حلقات نهب المقاصة الفلسطينية. تم الاسترداد من إوكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية (وفا) <https://www.wafa.ps/Pages/Details/62567>.

صندوق النقد الدولي. (2021). مقدمة العنوان: إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى. سلسلة دراسات إدارات صندوق النقد الدولي. اصلاح الحوكمة الاقتصادية لدعم النمو الحثوائي في الشرق الاوسط وشمال إفريقيا وآسيا الوسطى.

صندوق النقد الدولي، (2006). دليل إحصاءات مالية الحكومة لعام 2001. تغطية القطاع العام وتقسيمه القطاعي.

صندوق النقد الدولي، (29 8، 2022). بيان صحفي رقم 292/22. تم الاسترداد من خبراء الصندوق [يختتمون زيارة إلى الضفة الغربية وغزة](https://www.imf.org/ar/News/Articles) <https://www.imf.org/ar/News/Articles>

عبد الرحيم سيد أحمد محمد، ياسمين. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3)، 489-513.

عرسالان عادل، سفيان عبد الرزاق. (2022). دور العمل عن بعد في دعم التحول الرقمي (رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة).

الغامدي، أسماء عبد الرحمن. القرني، مرام محمد. الشنيفي، نجلاء إبراهيم (2023). العمل عن بُعد خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 35-54.

غانم، أمجد (3 مارس، 2020). رؤية عنقود التكنولوجيا والخدمي. تم الاسترداد من [الأمانة العامة
لمجلس الوزراء الفلسطيني

(<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/StudiesAndArticles/2034/1>).

غانم، أمجد. (28 مارس، 2021). عنقود التكنولوجيا والإدارة العامة - نحو اقتصاد رقمي فلسطيني.
تم الاسترداد من [الأمانة العامة لمجلس الوزراء]

(<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/StudiesAndArticles/2034/1>).

غانم، أمجد. (7 يوليو، 2023). "إعادة تعريف دور الحكومة في عصر الاقتصاد الرقمي". تم الاسترداد
من [الأمانة العامة لمجلس الوزراء - الفلسطيني]

(<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/StudiesAndArticles/8/1>).

القانون الأساسي المعدل لسنة 2003. (2003). تاريخ الاسترداد 21 8، 2023، من [جامعة النجاح
الوطنية - كلية القانون. <https://maqam.najah.edu/legislation/11/>.

قرني، أحمد حسام (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على
العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف.

الماجد بشاير، عبد العزيز يوسف. (2020). عقد العمل عن بعد بين فلسفة الخصوصية والحماية لحق
العامل ورب العمل في ظل جائحة كورونا.

مزياني طاهر. (2021). العمل عن بعد، الإيجابيات والسلبيات من وجهة نظر أرغنومية. الوقاية
والأرغوميا، 15(2)، 51-61.

مطر فاطمة. (2021). العمل عن بعد، العوامل المؤثرة فيه، وأثره على اداء الشركات.

معهد اريج. (1 يوليو، 2019). الفلسطينيون يخسرون حوالي 60 مليون ساعة عمل سنويا بسبب
الحواجز العسكرية الإسرائيلية في الضفة الغربية. تم الاسترداد من [معهد أريج

(<https://www.arij.org/arabic/>).

معهد ماس. (2022). طاولة مستديرة رقم (9) - تغيير مفهوم العمل بعد جائحة كوفيد-19 في فلسطين.

رام الله: معهد ماس. تم الاسترداد من [https://mas.ps/publications/7262.html]

منظمة العمل الدولية. (2020). أثر وباء كوفيد-19 على سوق العمل في الأراضي الفلسطينية المحتلة

تقييم نموذج التوقعات الاقتصادي. بيروت: منظمة العمل الدولية.

منظمة العمل الدولية. (2021). العمل من المنزل من الخفاء إلى العمل الاثق. جنيف.

منظمة العمل الدولية. (2023). وضع عمال الأراضي العربية المحتلة. جنيف.

نجم، أميرة. (2023). التنظيم القانوني في عقد العمل عن بعد. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية-

المنوفية، 57(3)، 9-48.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (6 يونيو، 2021). فاعلية التعلم عن بُعد في ظل انتشار فيروس

كورونا من وجهة نظر المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. تم الاسترداد من

[الوزارة]. (http://www.aqac.mohe.gov.ps/studies/Post/)

وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا. (2024). عادات وتقاليد فلسطينية. تم الاسترداد من [وكالة

الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا. (https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=8974).

وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا. (7 مارس، 2023). "لمالية": رواتب الموظفين الخميس المقبل

بنسبة 80% ومستحقات 5%. تم الاسترداد من [وكالة الأنباء والمعلومات

الفلسطينية]. (https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=4511)

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, September). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In Journal of physics: Conference series (Vol. 890, No. 1, p. 012163). IOP Publishing.

- Akkirman, A. D., & Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of management development*, 24(5), 397-409.
- Carlson, K. D., & Herdman, A. O. (2012). Understanding the impact of convergent validity on research results. *Organizational Research Methods*, 15(1), 17-32.
- choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature.
- International Labour Office. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide. International Labour Organisation (ILO).
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower*, 40(1), 87-101
- NGUYEN, THI THU HA. (2021). Workplace isolation in the growth trend of remote working: a literature review. *Rev economic Bus Stud*, 14(1), 97-113.
- Nurse, J. R., Williams, N., Collins, E., Panteli, N., Blythe, J., & Koppelman, B. (2021). Remote working pre-and post-COVID-19: an analysis of new threats and risks to security and privacy. In *HCI International 2021-Posters: 23rd HCI International Conference, HCII 2021, Virtual Event, July 24–29, 2021, Proceedings, Part III 23* (pp. 583-590). Springer International Publishing.

- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of anagement*, 27(3), 383-405
- Rañeses, M. S., Bacason, E. S., & Martir, S. (2022). Investigating the Impact of Remote Working on Employee Productivity and Work-life Balance: A Study on the Business Consultancy Industry in Dubai, UAE. *International Journal of Business & Administrative Studies*, 8(2).
- Renaud, O., & Victoria-Feser, M. P. (2010). A robust coefficient of determination for regression. *Journal of Statistical Planning and Inference*, 140(7), 1852-1862.
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069
- Schall, Marie Antoinette. (2019). The relationship between remote work and job satisfaction: The mediating roles of perceived autonomy, work-family conflict, and telecommuting intensity (Doctoral dissertation, San Jose State University)
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha. *Leisure sciences*, 39(2), 163-173.
- World Bank Group. 2021. Palestinian Digital Economy Assessment. Washington, DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 4.0.
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M.,... & Russo, V. (2021). Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3933.
- Zoonen van, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(13), 6966

الملاحق

ملحق (أ)

تسهيل مهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: ٢٠٢٣/١١/٢٧م

السادة وزارة الاقتصاد الوطني المحترمين
رام الله

تحية طيبة وبعد،،،

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ بكر فخري محمد نعلوي. رقم التسجيل (11851582)
تخصص ماجستير إدارة السياسة الاقتصادية.**

نهديكم اطيب التحيات ونعلمكم بان الطالب بكر فخري محمد نعلوي هو طالب دراسات عليا في برنامج ماجستير إدارة السياسة الاقتصادية وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به والتي هي بعنوان:

" العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية العاملين "

يحتاج الطالبة الى توزيع اسبيان على موظفي وزارة الاقتصاد الوطني، وذلك لجمع معلومات عن عدد الموظفين وتصنيفهم الديمغرافي والمسمى الإداري وتوزيع استبيان لجمع معلومات من المبحوثين، وذلك لأغراض بحثية خاصة باطروحة الماجستير الخاصة به. يرجى الإيعاز للجهات المختصة بتسهيل مهمة الطالب في توزيع الاستبانة وجمع المعلومات، مؤكداً لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. كفاح يرحم
عميدة كلية الدراسات العليا



مرفق: - الاستبيان

فلسطين، نابلس، ص.ب ٧٧٠٧ هاتف: /٢٣٤٥١١٥، ٢٣٤٥١١٤، ٢٣٤٥١١٣ (٠٩) (٩٧٢) * فاكسيل: ٢٣٤٤٩٠٧ (٠٩) (٩٧٢)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fsc@najah.edu

ملحق (ب)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل	المسمى الاداري
1	م. منال فرحان	وزارة الاقتصاد الوطني	وكيل الوزارة
2	أ. فتحي خضر	ديوان الموظفين العام	نائب رئيس ديوان الموظفين العام
3	د. محمود ابو الرب	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ جامعي -سابق
4	د. عبد الناصر نور	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ جامعي
5	أ. اياد عاصي	وزارة الاقتصاد الوطني	مستشار قانوني-مدير عام الشؤون القانونية
6	أ. سميرة قزاز	المجلس الأعلى للابحاث والتميز	مدير دائرة التمويل والاستثمار/مدرّب في المدرسة الوطنية للإدارة
7	أ. وعد بني عودة	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	مسؤول قسم الاحصاءات الحكومية

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ادارة سياسة اقتصادية

السادة المبحوثون المحترمون

تحية طيبة وبعد.....

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بحثية بعنوان "العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية العاملين.

ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء بغرض قياس مُتغيرات الدراسة لذا المرجو من حضراتكم، تعاونكم، والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في هذه الدراسة.

وتقبلو خالص الشكر والتقدير.

الباحث: بكر نعلوي

المشرف: د. رابح مرار

القسم الأول: العوامل الشخصية

• الجنس:

() ذكر () انثى

• العمر:

() 25 سنة فأقل () من 26 إلى 35 سنة

() من 36 إلى 45 سنة () 46 سنة فأكثر

• الخبرة:

() اقل من 4 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات

() من 11 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة

• المسمى الإداري:

() مدير عام () مدير

() رئيس قسم () موظف

• طبيعة العمل:

() مكتبي () مكتبي وميداني

() ميداني () موظف فني

• مكان العمل:

() المقر الرئيسي () المديرية الفرعية

• مكان السكن:

() مدينة () قرية () مخيم

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

#	المجال	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
A	المحور الاول: التكيف مع العمل عن بعد، يهدف هذا المحور الى تقييم الرضا الموظفين عن منهج واسلوب العمل عن بعد.				
A.1	اتفاعل ايجابيا مع فكرة العمل عن بُعد بشكل عام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.2	يساعدني العمل عن بعد في أداء وظيفتي بشكل أفضل من العمل في المكتب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.3	افضل العمل عن بُعد عن العمل في المكتب التقليدي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.4	يحقق لي العمل عن بعد توازن بين حياتي الشخصية والعملية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A.5	ساهم العمل عن بعد في تقليل التكاليف الشخصية وتوفير المزيد من المصاريف	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	المحور الثاني: يقيس هذا المحور العوامل المؤثرة بتكيف الموظفين بالعمل عن بعد				
B.1	العوامل الهيكلية: يتكون هذا المتغير من اربعة ابعاد (الاستقلالية العمل، وضوح معايير العمل، وامن المعلومات والبيئة القانونية) خلال بيئة العمل التقليدية				
B.1.1	البعد الاول: استقلالية العمل: يصف هذا الجزء طبيعة الوظيفة التي يعمل بها الموظف بشكل اعتيادي من حيث مدى الاستقلالية (قبل التحول للعمل عن بعد).				
B.1.1.1	لا بد لي من الحصول على المعلومات والارشادات من الزملاء لإكمال عملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.1.2	اعتمد على نتائج اعمال زملائي لانجاز عملي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.1.3	يجب أن أعمل بشكل متزامن مع أشخاص آخرين لأداء وظيفتي بشكل صحيح	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.1.1.4	نادرًا ما أضطر إلى الاعتماد على نتائج اعمال أشخاص آخرين للقيام بعملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المقياس					المجال	#
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					البعد الثاني: وضوح معايير الوظيفة:	B.1.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أجد صعوبة في التعامل مع المشاكل التي تحدث أثناء العمل	B.1.2.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أشعر بالارتباك في فهم الخطوات التي يجب اتخاذها لتنفيذ مهامي	B.1.2.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أواجه صعوبة في معرفة الخطوات التي يجب اتباعها لإكمال مهامي بشكل جيد	B.1.2.3
					البعد الثالث: البيئه القانونية والتشريعيه	B.13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القوانين الحالية تحمي حقوق الموظفين عن بُعد بنفس القدر الذي تحمي حقوق الموظفين في العمل الواقعي	B.1.3.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وجود قوانين واضحة ومحددة يؤثر إيجاباً على اتخاذك قرار بالعمل عن بُعد	B.1.3.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحتاج القوانين والتشريعات تطويراً أو تعديلات لدعم وتحفيز نمط العمل عن بُعد بشكل أفضل	B.1.3.3
					البعد الرابع: امن المعلومات: يشير إلى حماية أنظمة الحاسوب والشبكات والبرمجيات والبيانات من الهجمات الإلكترونية والتهديدات الرقمية	B.1.4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مستوى الأمان السيبراني يلعب دوراً في قراري الشخصي بالعمل عن بُعد	B.1.4.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر الوزارة أدوات وبرمجيات لتشفير وحماية البيانات الحساسة أثناء العمل عن بعد	B.1.4.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أشعر بالثقة في مستوى الأمان الذي تقدمه الوزارة لحماية بياناتي وأنظمتي أثناء العمل عن بعد	B.1.4.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك دليل أمان محدد يُعطى لك لتطبيقه أثناء استخدام الشبكة أو التعامل مع المعلومات الحساسة أثناء العمل عن بعد	4B.1.4.

#	المجال	المقياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
B.2	العوامل العلائقية: هي الجوانب والعوامل التي تتعلق بالعلاقات الاجتماعية والتفاعلات البينية بين الموظفين والأشخاص المنخرطين في العمل عن بعد					
B.2.1	البعد الاول: الثقة الشخصية بين الموظفين هي الإحساس بالاعتماد والاحترام المتبادل بين الأفراد في فريق العمل في بيئة العمل التقليدية قبل التحول للعمل عن بعد.					
B.2.1.1	اشعر بالثقة اتجاه زملائي في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.1.3	اشعر بالثقة مع مسؤولي في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.1.4	زملائي في العمل يتقون بي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.1.5	يثق المسؤولون في العمل بي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.2	البعد الثاني: العزلة الاجتماعية في العمل خلال بيئة العمل التقليدية					
B.2.2.1	غالبًا ما أشعر أنني لم أعد قريبًا من أي شخص في بيئة العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.2.2	أجد صعوبة في الاندماج أو الشعور بالانتماء إلى فريق العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2.2.3	طبيعة عملي تجعلني منفصل عن زملائي بالعمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3	العوامل السياقية: تشمل مجموعة متنوعة من العوامل التي تتعلق بالسياق العام والمحيط الذي يعمل فيه الموظفون خلال الانتقال لنمط العمل عن بعد.					
C.3.1	البعد الاول تغيير مكان العمل: يقيس هذا البعد تكرار ممارسة العمل عن بعد في ظل الظروف التاليه:					
C.3.1.1	كنت تعمل بشكل طبيعي عن بُعد (قبل جائحة كورونا) (على سبيل المثال، من المنزل)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.1.2	عملت من المنزل خلال جائحة كورونا اوسبب سياسات الاحتلال او ازمات اخرى	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3.2.1	البعد الثاني: التحول من الاسلوب التقليدي للعمل الى العمل عن بعد: اثر على.....					
C.3.2.2	إجراءات العمل (هي الخطوات والتدابير التي يقوم بها الأفراد لتنفيذ الأنشطة والمهام ضمن بيئة العمل).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المقياس					المجال	#
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	خط المشروع	C.3.2.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التقنيات المستخدمة لإكمال مهام العمل	C.3.2.4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عمليات صنع القرار	C.3.2.5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مواعيد تسليم المهام	C.3.2.6
					البيئة السياسية (سياسات الاحتلال)	D
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتبر الحواجز الإسرائيلية مصدرًا للتوتر والقلق النفسي والعصبية بالنسبة لي، مما يؤثر على قدرتي الإنتاجية في العمل.	D.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم إيقافني عند الحواجز الإسرائيلية، مما تسبب في تأخير تقديم الخدمات وواجباتي الوظيفية	D.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أخشى غالباً من تعرضي لاعتداءات المستوطنين أثناء التنقل من وإلى العمل.	D.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تزيد سياسات الاحتلال من تكاليف التنقل نتيجة سلوك طرق ثانويه نتيجة الاغلاقات	D.4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لم يكن بإمكانني الوصول إلى مكان العمل أو المغادرة منه بسبب القيود من قبل سلطات الاحتلال	D.5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعرضت لاعتداء فعلي من الاحتلال أو المستوطنين خلال ذهابي أو عودتي من العمل	D.6
					المحور ثالث: العوامل الوسيطة	E
					البعد الاول: جودة الاتصال التنظيمي: تفيد عن فعالية الاتصال التنظيمي في دعم ومساندة الموظفين وتقديم التغذية الراجعة لهم اثناء عملهم عن بعد	E.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كانت الاتصالات والتواصل التي قدمته ادارتي مفيدة(الاتصال في بيئة العمل يمثل عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين داخل الوزارة)	E.1.1

المقياس					المجال	#
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لقد أجاب الاتصال الذي قدمته الإدارة بشكل كافٍ على أسئلتني حول التغييرات	E.1.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كانت الاتصالات التي قدمتها الإدارة إيجابية	E.1.4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كانت الاتصالات من قبل الإدارة مناسبة	E.1.5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كانت الاتصالات التي قدمتها الإدارة في الوقت المناسب	E.1.6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كان الاتصال الذي قدمته إدارتي دقيقاً	7E.1.
البعد الثاني: تكنولوجيا الاتصالات						F.2.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواصلت لأمور ذات علاقه بعلمي خلال العمل عن بعد بواسطة اتصالات هاتفية	F.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواصلت لأمور ذات علاقه بعلمي خلال العمل عن بعد بواسطة رسائل البريد الإلكتروني	F.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواصلت لأمور ذات علاقه بعلمي خلال العمل عن بعد بواسطة اجتماعات عبر الإنترنت (على سبيل المثال، Skype، MS Teams، Zoom)	F.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواصلت لأمور ذات علاقه بعلمي خلال العمل عن بعد بواسطة رسائل نصية أو فورية (مثل What Sapp، Messenger)	F.4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواصلت لأمور ذات علاقه بعلمي خلال العمل عن بعد بواسطة أدوات التعاون (مثل Google Drive و 365 Office)	F.5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواصلت لأمور ذات علاقه بعلمي خلال العمل عن بعد بواسطة برامج محوسبة ذات علاقة بعمل الوزارة (برنامج الشركات، الملكية الفكرية، الصناعة، الذهب.. الخ)	F.6

المقياس					المجال	#
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					المحور الرابع: انتاجية الموظفين	G
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أحرص على بذل الجهد بهدف إخراج العمل على أكمل وجه خلال العمل عن بعد	G.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يزداد معدل إستجابتي لمتطلبات الرؤساء في العمل وتطبيقها وتسليمها خلال العمل عن بُعد.	2G.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نتيجة للمتابعة والتدقيق خلال العمل عن بعد، ارتفع مستوى الدقة والالتزام والامتثال في تقديم الخدمات	3G.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	منذ أن بدأت العمل عن بعد، قل الوقت المهدور خارج اطار العمل مع الزملاء	4G.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ادى العمل عن بُعد إلى التقليل من التكاليف اللوجستية للمؤسسة	5G.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كنت قادرًا على إدارة مهامى واستغلال وقتي بشكل فعال أثناء العمل عن بُعد	6G.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	في العمل عن بعد أكون قادرًا على التواصل والتفاهم مع العملاء وطالبي الخدمات بشكل فعال	7G.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العمل عن بُعد أدى إلى تقليل من نفقاتي الشخصية مما انعكس ايجابا على انتاجيتي	8G.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العمل عن بُعد زاد من الوقت المخصص للعائلة والاسره مما انعكس ايجابا على انتاجيتي وتقديمي للخدمات	9G.

الرابط الالكتروني لاستبيان

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSei9Z8atW9fXGFusxqYRCTSA1xIon5fi59Ew7XYWGvMc4Hb5g/viewform?usp=sf_link

ملاحق (د)

قائمة بأسماء الهيئات والمؤسسات والوزارات في فلسطين،

الإمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني 2023

اسماء الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة الفلسطينية			
المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب	وزارة الداخلية	المحكمة الدستورية العليا	هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية
المؤسسة الفلسطينية للتمكين الاقتصادي	وزارة الخارجية وشؤون المغتربين	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية
مجلس الشراء العام	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	سلطة الأراضي	اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم
مؤسسة الضمان الاجتماعي	وزارة الاقتصاد الوطني	دار الإفتاء الفلسطينية	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
مركز التميز الحكومي	وزارة المالية	ديوان الرقابة المالية والإدارية	مؤسسة رعاية اسر الشهداء والجرحى
الآلية الوطنية لمنع التعذيب	وزارة العدل	ديوان الموظفين العام	صندوق درء المخاطر والتأمينات الزراعية
مجلس تنظيم قطاع المياه	وزارة التربية و التعليم	ديوان قاضي القضاة	صندوق تطوير وإقراض البلديات
مجلس تنظيم قطاع الكهرباء	وزارة الحكم المحلي	ديوان الجريدة الرسمية	صندوق النفقة
الصندوق الفلسطيني لتعويض مصابي حوادث الطرق	وزارة الثقافة	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى

سلطة الطيران الفلسطيني	سلطة المياه	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	هيئة الصناديق العربية والاسلامية
سلطة الموانئ البحرية	سلطة جودة البيئة	وزارة الزراعة	المدرسة الوطنية لإدارة
المجلس الأعلى للإبداع والتميز	مجلس تنظيم قطاع الكهرباء	وزارة السياحة والآثار	مؤسسة دار الايتام
الهيئة العليا لشؤون العشائر للمحافظات الجنوبية	المجلس الأعلى للشباب والرياضة	وزارة التنمية الاجتماعية	هيئة العمل التعاوني
النيابة العامة	هيئة التقاعد الفلسطيني	وزارة الصحة	صندوق إقراض طلبة مؤسسات التعليم العالي
اللجنة الوطنية للمخيمات الصيفية	هيئة سوق رأس المال	وزارة الأشغال العامة والإسكان	الهيئة الفلسطينية لتنظيم قطاع الاتصالات
الهيئة الاسلامية المسيحية لنصرة القدس والمقدسات	هيئة شؤون الاسرى والمحررين	وزارة العمل	المجلس الطبي الفلسطيني
الإدارة العامة للمعابر والحدود	الهيئة العامة للشؤون المدنية	وزارة النقل والمواصلات	الهيئة الوطنية للتعليم والتدريب التقني والمهني
المعهد القضائي الفلسطيني	هيئة شؤون المنظمات الأهلية	وزارة شؤون القدس	هيئة تطوير أريحا والأغوار
سلطة المياه الفلسطينية	هيئة مقاومة الجدار والاستيطان	وزارة الاعلام	المركز الوطني لإدارة مخاطر الكوارث
وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا	الهيئة العامة للمدن الصناعية	وزارة الريادة والتمكين	بنك الاستقلال والتنمية والاستثمار
هيئة التوجيه السياسي والوطني	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	وزارة شؤون المرأة	

ملحق (هـ)

نتائج الصدق التقاربي لنموذج الدراسة

متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب Composite Reliability	التشبع Factor Loading	الفقرات Items	العامل Construct
0.711	0.925	0.823	Q.A1	التكيف مع العمل عن بعد
		0.874	Q.A2	
		0.852	Q.A3	
		0.865	Q.A4	
		0.798	Q.A5	
0.680	0.949	0.813	Q.B.2	إنتاجية العاملين
		0.736	Q.B1	
		0.839	Q.B3	
		0.883	Q.B4	
		0.801	Q.B5	
		0.865	Q.B6	
		0.820	Q.B7	
		0.835	Q.B8	
		0.819	Q.B9	
0.594	0.926	0.772	Q.C1.1	العوامل الهيكلية
		0.874	Q.C1.2	
		0.766	Q.C1.3	
		0.901	Q.C1.4	
		0.900	Q.C2.1	
		0.836	Q.C2.2	
		0.813	Q.C2.3	
		0.243	Q.C3.1	
		0.400	Q.C3.2	
		0.302	Q.C3.3	
		0.452	Q.C4.1	
		0.311	Q.C4.2	
		0.392	Q.C4.3	
		0.093	Q.C4.4	

متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب Composite Reliability	التشبع Factor Loading	الفقرات Items	العامل Construct
0.505	0.874	0.733	Q.D1.1	العوامل العلائقية
		0.778	Q.D1.2	
		0.774	Q.D1.3	
		0.800	Q.D1.4	
		0.724	Q.D2.1	
		0.445	Q.D2.2	
		0.657	Q.D2.3	
0.70	0.818	0.479	Q.E.1.1	العوامل السياقية
		0.826	Q.E.1.2	
		-0.106	Q.E2.1	
		-0.409	Q.E2.2	
		-0.251	Q.E2.3	
		-0.549	Q.E2.4	
		-0.465	Q.E2.5	
0.684	0.928	0.819	Q.F.1	العوامل السياسية
		0.905	Q.F.2	
		0.886	Q.F.3	
		0.859	Q.F.4	
		0.846	Q.F.5	
		0.613	Q.F.6	
0.51	0.837	0.810	Q.H2.1	تكنولوجيا المعلومات
		0.720	Q.H2.2	
		0.275	Q.H2.3	
		0.711	Q.H2.4	
		0.605	Q.H2.5	
		0.703	Q.H2.6	
0.803	0.941	0.892	Q.H1.1	جودة الاتصال التنظيمي
		0.890	Q.H1.2	
		0.883	Q.H1.3	
		0.933	Q.H1.4	
		0.873	Q.H1.5	
		0.904	Q.H1.6	

ملحق (و)

نتائج اختبار التحميل المتقاطع لنموذج الدراسة

جودة الاتصال التنظيمي	تكنولوجيا المعلومات	إنتاجية الموظفين	العوامل الهيكلية	العوامل العلائقية	العوامل السياقية	العوامل السياسية	التكيف مع العمل عن بعد	العامل المؤشر
0.52	0.447	0.689	0.788	0.724	0.202	0.305	0.823	Q.A1
0.532	0.558	0.812	0.869	0.619	0.199	0.362	0.874	Q.A2
0.423	0.488	0.787	0.809	0.48	0.222	0.327	0.852	Q.A3
0.551	0.561	0.764	0.712	0.625	0.107	0.292	0.865	Q.A4
0.565	0.469	0.675	0.645	0.6	0.302	0.402	0.798	Q.A5
0.52	0.447	0.689	0.788	0.724	0.202	0.823	0.305	Q.F1
0.532	0.558	0.812	0.869	0.619	0.199	0.874	0.362	Q.F.2
0.47	0.37	0.724	0.322	0.603	0.245	0.781	0.648	QF. 3
0.451	0.463	0.808	0.314	0.575	0.236	0.906	0.748	Q.F4
0.451	0.467	0.807	0.316	0.58	0.23	0.906	0.746	Q.F5
0.43	0.476	0.809	0.277	0.532	0.219	0.828	0.736	Q.F6
0.059	-0.037	0.078	0.075	0.014	0.655	0.021	0.059	Q.E.1.1
0.35	0.244	0.294	0.261	0.242	0.986	0.271	0.262	Q.E.1.2
0.373	0.297	0.357	0.314	0.733	0.057	0.332	0.249	Q.D1.1
0.4	0.32	0.443	0.382	0.778	0.129	0.331	0.383	Q.D1.2
0.417	0.377	0.424	0.423	0.774	0.115	0.439	0.344	Q.D1.3
0.414	0.367	0.42	0.423	0.800	0.073	0.437	0.398	Q.D1.4
0.52	0.447	0.689	0.788	0.724	0.202	0.305	0.823	Q.D2.1
0.378	0.389	0.381	0.322	0.445	0.174	0.205	0.259	Q.D2.2
0.657	0.507	0.576	0.494	0.809	0.214	0.33	0.573	Q.D2.3
0.52	0.447	0.689	0.788	0.724	0.202	0.305	0.823	Q.C1.1
0.532	0.558	0.812	0.869	0.619	0.199	0.362	0.874	Q.C1.2
0.47	0.37	0.724	0.781	0.603	0.245	0.322	0.648	Q.C1.3

0.451	0.463	0.808	0.906	0.575	0.236	0.314	0.748	Q.C1.4
0.451	0.467	0.807	0.906	0.58	0.23	0.316	0.746	Q.C2.1
0.43	0.476	0.809	0.828	0.532	0.219	0.277	0.736	Q.C2.2
0.574	0.481	0.811	0.884	0.635	0.221	0.318	0.777	Q.C2.3
0.211	0.284	0.312	0.413	0.276	0.113	0.402	0.362	Q.C3.2
0.247	0.32	0.297	0.457	0.284	0.124	0.338	0.366	Q.C4.1
0.451	0.472	0.909	0.813	0.581	0.232	0.318	0.753	Q.B.2
0.469	0.379	0.783	0.763	0.601	0.253	0.317	0.648	Q.B1
0.481	0.504	0.839	0.828	0.588	0.215	0.263	0.757	Q.B3
0.574	0.481	0.884	0.811	0.635	0.221	0.318	0.777	Q.B4
0.533	0.474	0.801	0.689	0.586	0.217	0.29	0.668	Q.B5
0.703	0.568	0.865	0.767	0.729	0.306	0.399	0.775	Q.B6
0.445	0.482	0.820	0.741	0.598	0.226	0.169	0.746	Q.B7
0.535	0.532	0.835	0.716	0.523	0.208	0.322	0.736	Q.B8
0.513	0.458	0.820	0.640	0.537	0.150	0.263	0.705	Q.B9
0.55	0.835	0.542	0.532	0.552	0.176	0.431	0.604	Q.H2.1
0.357	0.715	0.361	0.398	0.394	0.19	0.258	0.399	Q.H2.2
0.372	0.712	0.424	0.415	0.47	0.189	0.296	0.402	Q.H2.4
0.335	0.582	0.233	0.202	0.193	0.152	0.186	0.198	Q.H2.5
0.435	0.706	0.456	0.382	0.328	0.054	0.287	0.414	Q.H2.6
0.892	0.572	0.604	0.55	0.639	0.306	0.423	0.59	Q.H1.1
0.890	0.501	0.559	0.515	0.58	0.305	0.503	0.532	Q.H1.2
0.883	0.493	0.517	0.475	0.631	0.307	0.448	0.479	Q.H1.3
0.933	0.541	0.625	0.582	0.699	0.249	0.504	0.593	Q.H1.4
0.873	0.512	0.553	0.471	0.637	0.245	0.386	0.55	Q.H1.5
0.904	0.526	0.586	0.516	0.662	0.32	0.417	0.547	Q.H1.6

ملحق (ز)

اختبار وتحليل استجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
اتفاعل ايجابيا مع فكرة العمل عن بُعد بشكل عام	NI	44	103	30	21	1	3.84	0.905	0.768	موافق *
	FI%	21.9	51	15	10.4	0.5				
يساعدني العمل عن بعد في أداء وظيفتي بشكل أفضل من العمل في المكتب]	NI	30	65	49	53	2	3.34	1.061	0.668	محايد *
	FI%	14.9	32	24	26.4	1				
افضل العمل عن بُعد عن العمل في المكتب التقليدي	NI	34	79	25	61	0	3.43	1.098	0.686	موافق *
	FI%	16.9	39	12	30.3	0				
يحقق لي العمل عن بعد توازن بين حياتي الشخصية والعملية	NI	63	70	32	29	5	3.79	1.117	0.758	موافق بشدة *
	FI%	31.3	35	16	14.4	2.5				
ساهم العمل عن بعد في تقليل التكاليف الشخصية وتوفير المزيد من المصاريف	NI	93	77	12	17	0	4.24	0.904	0.848	موافق بشدة *
	FI%	46.3	38	6	8.5	0				
تكيف الموظفين مع العمل عن بعد										
أحرص على بذل الجهد بهدف إخراج العمل على أكمل وجه خلال العمل عن بعد	NI	43	109	26	20	0	3.88	0.862	0.776	موافق *
	FI%	21.4	54	13	10	0				
يزداد معدل إستجابتي لمتطلبات الرؤساء في العمل وتطبيقها وتسليمها خلال العمل عن بُعد.	NI	33	84	54	28	0	3.61	0.924	0.722	موافق *
	FI%	16.4	42	27	13.9	0				

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانجراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
نتيجة للمتابعة والتدقيق خلال العمل عن بعد، ارتفع مستوى الدقة والالتزام والامتنان في تقديم الخدمات والمهام الوظيفية	NI	28	76	52	37	6	3.42	1.041	0.684	*موافق
	FI%	13.9	38	26	18.4	3				
منذ أن بدأت العمل عن بعد، قل الوقت المهدور خارج اطار العمل مع الزملاء مما اثر ايجابا نتاجيتي	NI	44	80	46	26	3	3.68	1.008	0.736	*موافق
	FI%	21.9	40	23	12.9	1.5				
ادى العمل عن بُعد إلى التقليل من التكاليف اللوجستية للمؤسسة	NI	68	84	36	11	0	4.05	0.863	0.81	*موافق
	FI%	33.8	42	18	5.5	0				
كنت قادراً على إدارة مهامي واستغلال وقتي بشكل فعال أثناء العمل عن بُعد	NI	57	77	30	30	5	3.76	1.102	0.752	*موافق
	FI%	28.4	38	15	14.9	2.5				
في العمل عن بعد أكون قادراً على التواصل والتفاهم مع العملاء وطالبي الخدمات بشكل فعال	NI	32	51	68	42	6	3.31	1.069	0.662	*محايد
	FI%	15.9	25	34	20.9	3				
العمل عن بُعد أدى إلى تقليل من نفقاتي الشخصية مما انعكس ايجابا على انتاجيتي	NI	82	68	28	21	0	4.06	0.988	0.812	*موافق
	FI%	40.8	41	34	13.9	10.4				
العمل عن بُعد زاد من الوقت المخصص للعائلة والاسره مما انعكس ايجابا على انتاجيتي وتقديمي للخدمات	NI	77	67	33	16	6	3.97	1.073	0.794	*موافق
	FI%	38.3	33	16	8	3				
انتاجية العاملين خلال العمل عن بعد										
			3.75				3.75		0.75	موافق

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانجراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
اضطر الحصول على المعلومات والارشادات من الزملاء لإكمال عملي	NI	5	29	51	88	26	3.84	.905	0.768	*موافق
	FI%	2.5	14	25	43.8	12.9				
احتاج للاعتماد على نتائج اعمال زملائي لانجاز عملي	NI	4	27	70	85	13	3.34	1.061	0.668	موافق *
	FI%	2	13	35	42.3	6.5				
بحاجة للعمل بشكل متزامن مع أشخاص آخرين لأداء وظيفتي بشكل صحيح	NI	5	38	66	83	7	3.89	.852	0.778	موافق *
	FI%	2.5	19	33	41.3	3.5				
أضطر إلى الاعتماد على نتائج اعمال أشخاص آخرين للقيام بعملي	NI	3	12	83	88	13	3.60	.920	0.72	موافق *
	FI%	1.5	6	41	43.8	6.5				
العوامل الهيكلية-استقلالية الوظائف										
اجد صعوبة في التعامل مع المشاكل التي تحدث أثناء العمل	NI	0	17	43	127	12	3.61	.924	0.722	موافق *
	FI%	0	8.5	21	63.2	6				
أشعر بالارتباك في فهم الخطوات التي يجب اتخاذها لتنفيذ مهامي	NI	5	17	38	123	16	3.43	1.032	0.686	موافق *
	FI%	2.5	8.5	19	61.2	8				
اواجه صعوبة في معرفة الخطوات التي يجب اتباعها لإكمال مهامي بشكل جيد	NI	8	31	44	93	23	3.68	1.008	0.736	موافق *
	FI%	4	15	22	46.3	11.4				
العوامل الهيكلية-وضوح الاهداف والمعايير										
							3.57		0.71	موافق

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانجراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
القوانين الحالية تحمي حقوق الموظفين العاملين عن بُعد بنفس القدر الذي تحمي حقوق ال4ين في العمل الواقعي	NI	13	54	88	44	0	3.18	0.851	0.636	محايد*
	FI%	6.5	27	44	21.9	0				
وجود قوانين واضحة ومحددة يؤثر إيجاباً على اتخاذك قرار بالعمل عن بُعد	NI	64	109	21	5	0	4.17	0.709	0.834	موافق*
	FI%	31.8	54	10	2.5	0				
تحتاج القوانين والتشريعات تطويراً أو تعديلات لدعم وتحفيز نمط العمل عن بُعد بشكل أفضل	NI	7	29	72	72	19	2.66	0.96	0.532	محايد*
	FI%	3.5	14	36	35.8	9.5				
العوامل الهيكلية-البيئية القانونية والتشريعية										
مستوى الأمان السيبراني يلعب دوراً في قراري الشخصي بالعمل عن بُعد	NI	35	119	39	5	1	3.91	0.716	0.782	موافق*
	FI%	17.4	59	19	2.5	5				
توفر الوزارة أدوات وبرمجيات لتشفير وحماية البيانات الحساسة أثناء العمل عن بعد	NI	14	94	82	9	0	3.57	0.692	0.714	موافق*
	FI%	7	47	41	4.5	0				
اشعر بالثقة في مستوى الأمان الذي تقدمه الوزارة لحماية بياناتي وأنظمتي أثناء العمل عن بعد	NI	14	124	49	12	0	3.70	0.687	0.74	موافق*
	FI%	7	62	24	6	0				
هناك دليل أمان محدد يُعطى لك لتطبيقه أثناء استخدام الشبكة أو التعامل مع المعلومات الحساسة أثناء العمل عن بعد	NI	6	38	105	48	2	2.99	0.772	0.598	محايد*
	FI%	3	19	52	23.9	1				
العوامل الهيكلية-امن المعلومات										
							3.5425		0.7085	موافق

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانجراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
اشعر بالثقة اتجاه زملائي في العمل	NI	45	124	11	13	6	3.95	0.903	0.79	موافق*
	FI%	22.4	62	5.5	6.5	30				
اشعر بالثقة مع مسؤولي في العمل	NI	47	123	17	9	3	4.02	0.801	0.804	موافق*
	FI%	23.4	61	8.5	4.5	1.5				
زملائي في العمل يتقون بي	NI	46	127	16	10	0	4.05	0.716	0.81	موافق*
	FI%	22.9	63	8	0.5	0				
يثق المسؤولين في العمل بي	NI	48	128	16	6	1	4.09	0.695	0.818	موافق*
	FI%	23.9	64	8	3	0.5				
العوامل العلاقية-الثقة الشخصية										
أشعر أنني لم أعد قريباً من أي شخص	NI	12	36	32	102	17	3.84	.905	0.768	موافق*
	FI%	6	18	16	50.7	8.5				
اجد صعوبة في الاندماج أو الشعور بالانتماء إلى الفريق العمل	NI	3	33	28	117	18	3.70	.687	0.74	موافق*
	FI%	1.5	16	14	58.2	9				
طبيعة عملي تجعلني منفصل عن زملائي بالعمل	NI	6	34	50	95	14	3.59	.732	0.718	موافق*
	FI%	3	17	25	47.3	7				
العوامل العلاقية-العزلة الاجتماعية										
مكان العمل(تهيئة الموظفين). كنت تعمل بشكل طبيعي عن بُعد (قبل جائحة كورونا) (على سبيل المثال، من المنزل)	NI	10	29	25	42	93	2.10	1.275	0.42	معارض
	FI%	5	14	12	20.9	46.3				
مكان العمل(تهيئة الموظفين). [عملت من المنزل خلال جائحة كورونا اوبسبب سياسات الاحتلال او ازمان اخرى]	NI	17	53	76	33	20	3.07	1.085	0.614	محايد
	FI%	8.5	26	38	16.4	10				

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانجراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
العوامل السياقية - تغيير مكان العمل										
تغيير بأسلوب العمل من الاسلوب التقليدي للعمل الى العمل عن بعد اثر سلبا على . [إجراءات العمل	NI	1	32	79	57	30	2.58	0.949	0.516	معارض*
	FI%	0.5	16	39	28.4	14.9				
تغيير بأسلوب العمل من الاسلوب التقليدي للعمل الى العمل عن بعد اثر سلبا على خطط المشروع	NI	3	56	76	52	12	2.93	0.918	0.586	محايد*
	FI%	1.5	28	38	25.9	6				
تغيير بأسلوب العمل من الاسلوب التقليدي للعمل الى العمل عن بعد اثر سلبا على التقنيات المستخدمة لإكمال مهام العمل	NI	7	85	68	33	6	3.27	0.886	0.654	محايد*
	FI%	3.5	42	34	16.4	3				
تغيير بأسلوب العمل من الاسلوب التقليدي للعمل الى العمل عن بعد اثر سلبا على عمليات صنع القرار	NI	4	65	81	39	10	3.07	0.896	0.614	محايد*
	FI%	2	32	40	19.4	5				
تغيير بأسلوب العمل من الاسلوب التقليدي للعمل الى العمل عن بعد اثر سلبا على مواعيد تسليم المهام	NI	5	58	84	45	7	3.05	0.872	0.61	محايد*
	FI%	2.5	29	42	22.4	3.5				
العوامل السياقية - اثر تغيير روتين العمل										
تم إيقافني عند الحواجز الإسرائيلية، مما تسبب في تأخير تقديم الخدمات وواجباتي الوظيفية	NI	61	102	18	17	1	4.03	0.887	0.806	موافق*
	FI%	30.3	51	9	8.5	0.5				
تعتبر الحواجز الإسرائيلية مصدرًا للتوتر والقلق النفسي والعصبية بالنسبة لي، مما يؤثر على قدرتي الإنتاجية في العمل	NI	87	84	16	11	1	4.23	0.857	0.846	موافق بشدة*
	FI%	43.3	42	8	5.5	0.5				

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانجراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
اخشى غالبا من تعرضي لاعتداءات المستوطنين اثناء التنقل من والى العمل.	NI	97	73	17	9	3	.4.27	0.907	0.854	موافق
	FI%	48.3	36	8.5	4.5	1.5				بشدة*
تزيد سياسات الاحتلال من تكاليف التنقل نتيجة سلوك طرق ثانويه نتيجة الاغلاقات	NI	106	73	13	7	0	4.40	0.764	0.88	موافق
	FI%	52.7	36	6.5	3.5	0				بشدة*
لم يكن بإمكانني الوصول إلى مكان العمل أو المغادرة منه بسبب القيود من قبل سلطات الاحتلال	NI	76	87	20	15	1	4.12	0.905	0.824	موافق*
	FI%	37.8	43	10	7.5	5				موافق*
تعرضت لاعتداء فعلي من الاحتلال او المستوطنين خلال ذهابي او عودتي من العمل	NI	49	53	58	30	9	3.52	1.15	0.704	موافق*
	FI%	24.4	26	29	14.9	4.5				موافق*
سياسات الاحتلال										
كان التواصل الذي قدمته إدارتي مفيدًا أثناء العمل عن بُعد	NI	3	146	42	7	1	3.72	0.578	0.744	موافق*
	FI%	1.5	73	21	3.5	0.5				موافق*
لقد تمكّنت الإدارة من الرد بشكل كافٍ على استفساراتي حول التغييرات أثناء العمل عن بُعد.	NI	5	127	55	11	1	3.62	0.654	0.724	موافق*
	FI%	2.5	63	27	5.5	0.5				موافق*
كانت الاتصالات التي قدمتها الادارة إيجابية اثناء العمل عن بعد	NI	13	123	20	11	2	3.67	0.724	0.734	موافق*
	FI%	6.5	61	25	5.5	1				موافق*
كانت الاتصالات من قبل الادرة مناسبة اثناء العمل عن بعد	NI	6	136	43	12	2	3.66	0.683	0.732	موافق*
	FI%	3	68	21	6	1				موافق*

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانجراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
كانت الاتصالات التي قدمتها الإدارة في الوقت المناسب أثناء العمل عن بعد	NI	7	123	48	19	2	3.57	0.754	0.714	موافق*
	FI%	3.5	61	24	9.5	1				
كان الاتصال الذي قدمته ادارتي دقيقاً أثناء العمل عن بعد	NI	7	122	54	15	1	3.60	0.703	0.72	موافق*
	FI%	3.5	61	27	7.5	0.5				
الاتصال التنظيمي										
تواصلت لأغراض بشأن عملك بواسطة [اتصالات هاتفية]	NI	68	61	69	1	0	3.98	0.844	0.796	موافق*
	FI%	33.3	30.3	34.3	5.	0				
: تواصلت لأغراض بشأن عملك بواسطة الوسائل التالية خلال العمل عن بعد...: [رسائل البريد الإلكتروني]	NI	43	82	64	9	1	3.79	0.85	0.758	موافق*
	FI%	21.6	41	32	4.5	0.5				
تواصلت لأغراض بشأن عملك بواسطة الوسائل التالية خلال العمل عن بعد.. [اجتماعات عبر الإنترنت (على سبيل المثال، Skype، MS [Zoom، Teams)	NI	3	17	44	64	71	2.08	1.027	0.416	موافق*
	FI%	1.5	8.5	22	31.8	35.3				
تواصلت لأغراض بشأن عملك بواسطة الوسائل التالية خلال العمل عن بعد... [رسائل نصية أو فورية (مثل Messenger، What Sapp)]	NI	44	51	84	18	2	3.59	0.965	0.718	موافق*
	FI%	21.9	25	42	9	1				

رقم السؤال	التكرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الوسط	الانجراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
تواصلت لاغراض بشأن عمك بواسطة الوسائل التالية خلال العمل عن بعد.. [أدوات التعاون (مثل Office 365 و Drive Google)	NI	19	58	75	37	10	3.20	1.013	0.64	موافق*
	FI%	9.5	29	37	18.4	5				
تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تواصلت لاغراض بشأن عمك بواسطة [برامج محوسبة ذات علاقة بعمل وزاره	NI	30	57	56	25	1	3.78	1.031	0.756	موافق*
	FI%	29.9	28	28	12.4	0.5				
تكنولوجيا الاتصالات										
							3.40		0.68	موافق

ملحق (ح)

فحص تأثير العوامل المحددة على إنتاجية الموظفين باستخدام التحليل الإحصائي

القرار	P Values	T Statistics (O/STDEV)	STDEV	Original Sample (O)	العلاقة	الفرضية
لا تدعم	0.975	0.032	0.007	0.0	العوامل السياسية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات -> إنتاجية الموظفين	H1.4.1
لا تدعم	0.704	0.38	0.008	0.003	العوامل السياقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات -> إنتاجية الموظفين	H1.3.1
تدعم	0.025	2.248	0.012	0.027	العوامل العلانية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات -> إنتاجية الموظفين	.12H1.
تدعم	0.000	3.579	0.055	0.195	التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا المعلومات -> إنتاجية الموظفين	H1.7.1
تدعم	0.001	3.498	0.045	0.157	العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات -> إنتاجية الموظفين	H1.1.1
لا تدعم	0.974	0.033	0.01	0	العوامل السياسية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> إنتاجية الموظفين	H1.4
لا تدعم	0.710	0.372	0.011	0.004	العوامل السياقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> إنتاجية الموظفين	H1.3.2
تدعم	0.026	2.237	0.017	0.039	العوامل العلانية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> إنتاجية الموظفين	.22H1.

القرار	P Values	T Statistics (O/STDEV)	STDEV	Original Sample (O)	العلاقة	الفرضية
تدعم	0.000	3.699	0.075	0.278	التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> انتاجية الموظفين	H1.7.2
تدعم	0.000	3.714	0.06	0.223	العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي -> انتاجية الموظفين	H1.1.2
لا تدعم	0.973	0.034	0.021	0.001	العوامل السياسية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا المعلومات	H1.4.2
لا تدعم	0.689	0.401	0.022	0.009	العوامل السياقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا المعلومات	H1.3.3
تدعم	0.004	2.912	0.029	0.084	العوامل العلائقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات	.32H1.
تدعم	0.000	12.103	0.04	0.483	العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد -> تكنولوجيا الاتصالات	H1.1.3
لا تدعم	0.973	0.034	0.021	0.001	العوامل السياسية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي	H1.4.3
لا تدعم	0.688	0.402	0.022	0.009	العوامل السياقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي	H1.3.4
تدعم	0.003	2.951	0.029	0.086	العوامل العلائقية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي	.42H1.
تدعم	0.000	9.923	0.05	0.495	العوامل الهيكلية -> التكيف مع العمل عن بعد -> جودة الاتصال التنظيمي	H1.1.4



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**THE FACTORS INFLUENCING THE SUCCESS
OF EMPLOYEE ADAPTATION TO REMOTE
WORK IN THE PALESTINIAN CIVIL PUBLIC
SECTOR AND ITS IMPACT ON WORKFORCE
PRODUCTIVITY. MINISTRY OF NATIONAL
ECONOMY - A CASE STUDY**

By
Bakr Fakhri Mohammad Nalawi

Supervisor
Dr. Rabah Morarr

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Economic Policy Management, in the Faculty of Graduate Studies,
An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2024

THE FACTORS INFLUENCING THE SUCCESS OF EMPLOYEE ADAPTATION TO REMOTE WORK IN THE PALESTINIAN CIVIL PUBLIC SECTOR AND ITS IMPACT ON WORKFORCE PRODUCTIVITY. MINISTRY OF NATIONAL ECONOMY A CASE STUDY

By
Bakr Fakhri Mohammad Nalawi
Supervisor
Dr. Rabah Morarr

Abstract

The Palestinian civil public sector is encountering significant challenges due to structural and contextual circumstances, such as political instability, Israeli control, and financial constraints, which adversely affect the government's capacity to deliver services effectively and efficiently.

This study aims to investigate the impact of factors related to employees' adaptation to remote work in Palestinian civil public institutions, particularly in the Ministry of National Economy, and to assess its influence on their productivity. Additionally, the study seeks to evaluate the feasibility of implementing remote work in Palestine based on the available legislative environment and information technology, with a focus on the potential benefits of this approach and its alignment with the broader context of the State of Palestine.

The research adopts a comprehensive methodology that integrates theoretical and applied approaches to gain a deep understanding of the study's subject matter. Literature review and specialized references were utilized to comprehend the theoretical context. Case studies and opinion surveys were conducted to collect and analyze primary data using both quantitative and qualitative research methods. Furthermore, a developed model was employed to examine the relationships between variables using Smart PLS software, effectively exploring the impacts and interactions to accurately elucidate the relationships.

Data collection involved distributing questionnaires to all employees of the Ministry of National Economy in the West Bank, totaling 488 employees, through email and the ministry's social media platforms.

Despite the challenges faced by Palestinian public sector employees, the study revealed that adapting to remote work in the digital transformation era contributes to enhancing both personal and work-life quality. It enables employees to efficiently perform their tasks from anywhere, thereby ensuring service continuity.

The findings underscore the importance of organizational and technical support in employees' adaptation to remote work. The Palestinian government is encouraged to leverage digital transformation opportunities to improve the remote work environment. Additionally, the study demonstrated a positive correlation between employees' adaptation to remote work and the productivity of Palestinian public sector employees.

Regarding contextual and political factors, descriptive data suggest the influence of occupation policies on employees, although not statistically significant. Recommendations include raising awareness of the benefits of remote work, enhancing organizational and technological support, addressing bureaucratic challenges, enhancing adaptation strategies, and supporting employees. Continued research and adoption of additional policies are strongly recommended to enhance the effectiveness of remote work in the public sector

Keywords: Remote Work Adaptation, Remote Work, Public Sector, Structural Factors, Relational Factors, Political Factors, Digital Transformation, Organizational Communication, Information and Communication Technology.