

# تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون

إبراهيم حسن إبراهيم أحمد

ماجستير إدارة الأعمال، أمين مستودع، قسم اللوازم والكتب المدرسية والنقلات، مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون، وزارة التربية والتعليم، الأردن

استلام البحث: 03/11/2021 مراجعة البحث: 11/01/2022 قبول البحث: 13/02/2022

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (50) موظفاً وموظفة؛ بمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون في الأردن، وبينت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.349)، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف متغير الجنس، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بتأهيل العاملين وتدريبهم على العمل عن بعد كأسلوب جديد يحتاج إلى نوعية معينة من الإدارة تختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية، ضرورة اهتمام المؤسسات والوزارات المختلفة بعقد دورات تدريبية حول العمل عن بعد.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد، إدارة الموارد البشرية، مديرية تربية وتعليم، محافظة عجلون.

## Impact of Remote Work on human resources management in the Department of Education and Education of Ajloun Province

### Abstract

The aim of the study was to detect the impact of Remote Work on human resources management in the Department of Education and Education of Ajloun Province. The researcher used the analytical descriptive method. The tool was a resolution distributed to a simple random sample of 50 staff members and staff members; The results of the study showed that the responses of the study sample on the impact of Remote Work on human resources management in the Directorate of Education and Education in the province of Ajloun were intermediate and average. (3.349), there are statistically significant differences at the level of the denomination ( $0.05 \leq \alpha$ ) between the average estimates of sample members on the total degree of the impact of remote work on human resources management attributable to the difference in gender, and the absence of statistical differences at the level of the denomination ( $0.05 \leq \alpha$ ) Between the average estimates of sample members on the total degree of impact of remote work on human resources management attributable to a difference in scientific qualification. In the light of the results, the researcher recommended that staff be trained and trained in distance work as a new method requiring a certain type of management different from traditional management methods.

**Keywords:** Remote Work; Human Resources Management; Education and Education Directorate; Ajloun Province.

## المقدمة

شهد العالم تقاوم أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) والتي ولدت عوامل ومحفزات تغيير في معظم جوانب حياة البشر، فقد أجبرت البشر على التنازل عن حريتهم في التنقل، ووضعت سكان كل دولة داخل حدودها، من دون القدرة على المغادرة، وتسببت في إغلاق العديد من الأنشطة الاقتصادية، كما وضعت هذه الأزمة نسبة كبيرة من سكان العالم في إقامة جبرية في منازلهم، وتركهم يفكرون في كيفية إدارة حياتهم اليومية وأعمالهم، وهذا ما أجبر المنظمات على انتهاج نظام العمل عن بعد للتقليل من الإصابات والعدوى .

وبلاحظ في المدة الأخيرة أن مفهوم العمل عن بعد أصبح ينمو بشكل كبير في معظم الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة، وقد ساعد على ذلك التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الرقمية التي مكنت الشركات من توزيع أعمالها بين موظفيها، كما أسهمت اللامركزية في تبسيط أفضل لماكن العمل وموقعه وتنظيمها، وفي تخفيض التكاليف الكلية للشركات في توفير حيز مكاني للموظفين، وتعيين جدول الأعمال الزمني للموظف لتلبية احتياجاته المنزلية والشخصية ومطالبه الأسرية، وهذا يعني مزيداً من المرونة في إنجاز المهام وتوفيراً لوقت الانتقال من المنزل إلى العمل والعكس، وتخفيضاً للتلوث البيئي، وحوادث السيارات، بالإضافة إلى توافق العمل عن بعد مع متطلبات الأشخاص ذوي المهارات التقنية العالية الذين يكون عملهم مرتبطاً على الحاسب الشخصي. (ناصر وكوموش، 2020)

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة مواردها البشرية لا من قوة خططها أو لوائحها أو مواردها المالية فحسب، لاسيما إذ وجدت القوة البشرية المدربة التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة (Yiliang et al، 2021)

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، أن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها، وأيضاً تتبع أهمية الإدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز (السلمي، 2020)، ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية وتطبيق نظام العمل عن بعد، توجب دراسة تأثير هذا النوع من العمل على قسم في غاية الأهمية في أية منظمة وخصوصاً المؤسسات التعليمية ومديريات التربية والتعليم، وتأسيساً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون .

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل تحديات هائلة في القرن الحادي والعشرين، الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة وفي ظل انتشار الفيروسات المختلفة ومنها فيروس كورونا المستجد الذي شكل جائحة عالمية؛ عانت منها مختلف دول العالم والتي فرضت على إدارة الموارد البشرية في المنظمات تحويل أعمالها عن بعد كخيار بديل لضمان استمرارية الأعمال وتقديم الخدمات من خلال استخدام الأنظمة الذكية حيث يكون الاتصال ما بين الموظف وجهة عمله إلكترونياً، وقد لاحظ الباحث ومن خلال عمله في مديرية تربية وتعليم عجلون في الأردن وبعد لقاءه مع بعض موظفي الموارد البشرية في المديرية أن هناك تأثيرات

وتحديات واجهتهم خلال تطبيق العمل عن بعد وأبرزها اعتيادهم على الطريقة التقليدية في الدوام وقلة مهاراتهم التكنولوجية ، مما توجب على مديري الموارد البشرية تدريب الموظفين على كيفية العمل بنجاح من المنزل وكيفية وآليات تطوير رأس المال البشري في ظل عدم الذهاب لمكان العمل واللجوء إلى آليات جديدة في تطوير رأس المال البشري ، وعليه فقد تمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- الكشف عن تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون .
- التعرف إلى دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة ، المؤهل العلمي.
- تقديم توصيات مهمة تفيد القائمين على الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم وتعمل على تطوير ممارساتهم في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من جانبين هما:

#### الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون، كما من المتوقع لهذه الدراسة أن تحقق إضافة إطاراً نظري متوازناً في مجال مفهوم العمل عن بعد ، وإمكانية الوصول إلى نتائج حول العمل عن بعد وتأثيره على إدارة الموارد البشرية يمكن من خلالها اقتراح توصيات تسهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها .

#### الأهمية العملية (التطبيقية)

تعد الدراسة الحالية من الدراسات المهمة من الناحية العملية حيث أنها من المؤمل أن تعمل على مساعدة إدارات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية على تطوير أدائهم ، وقد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية في تقديم تقييمات لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية ومعالجة أوجه القصور وتعزيز مواطن القوة من خلال النتائج التي ستتوصل لها الدراسة الحالية .

### مصطلحات الدراسة :

**العمل عن بعد :** إمكانية انجاز المهام الموكلة للموظف من مكان بعيد عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دواما كلياً أو جزئياً أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون الكترونياً، ويشترط استخدام تكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصالات الحديثة. (نجم ، 2018)

**إدارة الموارد البشرية :** مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد الذين يعملون به .(السلمي ، 2020)

### حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على الكشف عن تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون .
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت عينة الدراسة على موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية .
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية .
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة أثناء الفصل الثاني من العام الدراسي 2022م .

### الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي جرى ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم .

**هدفت دراسة أصرف (2021) إلى تقييم أثر العمل عن بعد في ظل انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)؛ على الأداء المؤسسي لدائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان.** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد كشفت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير لمستوى معرفة العاملين في دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان بالعمل عن بعد في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على الأداء المؤسسي للدائرة، في حين أكدت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لمدى توافر المتطلبات التقنية والمعلوماتية للعمل عن بعد في دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على الأداء المؤسسي للدائرة، وكذلك بينت أنه يوجد تأثير لمستوى الدعم اللوجستي للعمل عن بعد في دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على الأداء المؤسسي للدائرة، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً أنه يوجد تأثير للمحفزات والمبادرات الحكومية للعمل عن بعد في دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على الأداء المؤسسي للدائرة.

**وقام عزيري وآخرون ( Azizi et al، 2021 ) بدراسة هدفت إلى تحديد التحديات والاستراتيجيات غير المعروفة والقرارات غير العادية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أثناء وباء COVID-19 ، وقد طبقت الدراسة نهجاً استعراضياً سردياً يقوم على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات لمكافحة الآثار COVID-19.** وأجرت الدراسة الاستعراضية بحثاً في الأدب المنشور من خلال قواعد البيانات الإلكترونية في ويب أوف ساينس ، واستخلصت الدراسة 1281 مقالة من قواعد البيانات ، وقد وضعت الدراسة إطاراً مفاهيمياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومن أبرز النتائج: كان وباء COVID-19 سبباً في العديد من العواقب السلبية ، مثل الصدمة الاقتصادية ، والأزمة الصحية العالمية ، والتغير في السلوكيات الاجتماعية ، والتحديات على مستوى المنظمات من أجل مواصلة العمليات التجارية. وبالإضافة إلى ذلك ، شملت الاستراتيجيات المرونة ، وتعزيز الكفاءة الداخلية ، واكتساب المواهب ، وإجراء تغييرات مبتكرة على أساس التقييم التنظيمي والاحتياجات من أجل أنشطة تجارية سلسلة.

وهدف دراسة بن مداد (2020) إلى معرفة أثر أزمة كورونا (Coronavirus أو COVID-19) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في السعودية. تكونت عينة الدراسة من (446) موظفًا وموظفه يمثلون أكثر من (12) نشاطًا تجاريًا. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن 60% من أفراد العينة يرون أن أزمة كورونا وتبعاتها الاقتصادية أثرت سلبًا على شركاتهم خصوصًا ما يتعلق بإدارة مواردها البشرية. كما أكدت الدراسة على أن تعامل الشركة مع الموارد البشرية خلال الأزمة يؤثر على مستوى الرضا والولاء التنظيمي. وأوضحت النتائج أنه لا يوجد علاقة بين حجم الشركة وممارسات إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كورونا.

كما هدفت دراسة جيقوري (Gigauri، 2020) إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير أداء العاملين و التعويضات ونظام التغذية الراجعة وقياس ذلك على الشركات العاملة ضمن أسلوب الانحدار الخطر والارتباط والطلب إلى الانتقال إلى العالم الرقمي كبديل استراتيجي لتعويض ساعات العمل، وناقشت الورقة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بسبب الأزمة الحالية من حيث العمل عن بعد، وحددت الآثار المترتبة والمتعلقة بالولاء على الموارد البشرية، وأشارت مقابلات الخبراء التي أجريت في جورجيا إلى أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنظر في طرق تطوير سياسات جديدة لنماذج العمل الهجين كاستجابة للأزمة الوبائية الحالية. وتلخصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء الشركات العاملة.

وأجرى ناصيف وكوموش (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل العمل عن بعد، ومتطلبات تطبيقها والكشف عن البنية الداخلية للمنظمات السورية في مجال التحول نحو الإدارة الإلكترونية، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، بإعداد استبانة للدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الحقل الإنساني (المجتمع المدني) السوري في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (75) منظمة سورية في تركيا، وكشفت نتائج الدراسة أن المنظمات السورية تملك المقومات اللازمة لتحول نحو الإدارة الإلكترونية وتحتاج لفترة زمنية تمتد حتى سنتين للتحول وتواجه بعض الضعف في بعض المتطلبات.

وقام بوبشيت (2020) بدراسة هدفت إلى تبيان الدور الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تنفيذ الأعمال عن بعد خلال فترة حظر التجول التي فرضت في العديد من الدول بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد وتسهيل تواصل الناس مع المؤسسات العامة والخاصة لإنجاز أعمالهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي بالرجوع إلى الدراسات والأدب النظري المتعلق بالموضوع، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الموضوع يتطلب نقلة نوعية في أسلوب إدارة المؤسسات لتسهيل على الجمهور التواصل معها لإنجاز الأعمال، والحاجة لتطوير إجراءات العمل، والتوسع بتطبيق مبدأ العمل عن بعد وذلك بتوفير التقنيات والبنية التحتية والفنية بالإضافة للنواحي الإدارية المتعلقة بإجراءات العمل وخلافه والتي تنظم عملية التنفيذ.

وهدف تقرير دراسة شركة إيسوس (2020) إلى توضيح أثر الأزمة على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك مدى استعدادها لمعالجة الأزمة الحالية وما يترتب عليها. بالإضافة إلى ذلك، ستلقي هذه الدراسة الضوء على إجراءات الاستجابة التي قامت الشركات باعتمادها، وكذلك على تحديد احتياجات وتوقعات الشركات الصغيرة والمتوسطة من مختلف أصحاب القرار في الفترة القادمة، استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع عينة تمثلت من مالكي / مدراء الشركات وتم اختيارهم من (290) شركة صغيرة ومتوسطة، وتم اختيار الشركات المشاركة عشوائياً بالاستناد إلى نسب تمثيلها الحقيقية لكل من القطاع والمنطقة وحجم الشركة، وأبرز مخرجات هذه الدراسة: القلق الواضح لدى معظم الشركات بخصوص الالتزامات المالية المعقدة

حتى مع اقتراب رفع الحظر، حيث تهدف إجراءات التي تنفذها الشركات إلى الحفاظ على السيولة، الإجراءات الحكومية لم تعالج التحديات الحالية التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل تام، تتوقع الشركات من الحكومة تقديم إجراءات إغاثة فورية. كما قام أبو ماضي (2015) بدراسة هدفت إلى تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (24) شركة عاملة في مجال التجارة في قطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (115) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى المعرفة بالعمل عن بعد في قطاع غزة يعد ضعيفاً، وأن مستوى الثقة بين أطراف نظام العمل عن بعد تعد متوسطة، وأن مستوى التجربة المتاحة عن بعد في قطاع غزة جاء متوسطاً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركات جاء بدرجة جيدة، وأن للعمل عن بعد آثار إيجابية بلغ متوسطها (76.8%)، وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية: ضرورة اهتمام الوزارات و النقابات المعنية بعقد دورات تدريبية و وش عمل حول العمل عن بعد، والحاجة لعمل مشاريع شبابية للعمل عن بعد.

وأجرى كوك وكونين (Kok & Coenen, 2014) دراسة هدفت التعرف على آثار العمل عن بعد وجداول العمل المرية على أداء فريق عمل مشروع تطوير منتجات جديدة حيث قامت (5) شركات المستهدفة من الدراسة بإضافة ممارسات مرنة بالعمل فيما يتعلق بوقت ومكان العمل وقامت بقياس الأداء بعد مدة زمنية وتبين أن للعمل عن بعد تأثير إيجابي على الأداء، وكان من أهم نتائج الدراسة أن العمل عن بعد يعطي فرصة أكبر للتعارف والتعاون بين الشركات، والمساهمة في تشارك المعرفة وتبادل الخبرات بين الموظفين، وقد أوصت الدراسة إلى أهمية المرونة في إجراءات العمل عن بعد من حيث أوقات الدوام وتحقيق أهداف المهام في المنظمات.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات الأجنبية والعربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة تبين أن غالبية الدراسات تناولت العمل عن بعد، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق بالعمل عن بعد، والمساعدة في الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة المناسب وصياغة مشكلة الدراسة ونوع المعالجة الإحصائية المستخدمة. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها تقع ضمن الدراسات القليلة التي تناقش تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية، وكونها أجريت على قطاع هام وهو الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية.

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج المستخدم في الدراسة والطريقة والإجراءات المتبعة من أجل التحقيق أهداف الدراسة، كما تضمن الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة وطرق التحقق من الصدق والثبات، بالإضافة الى متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية والتعليم محافظة عجلون، إذ يُعد المنهج الملاءمة لأغراض هذه الدراسة.



## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية ، لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة على عينة من موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية والمؤلفة من (50) موظفاً وموظفة، وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وقد تم توزيع الاستبانات بشكل الكتروني على جميع أفراد العينة واسترجاع جميع الإستانات وكانت جميعها قابلة للتحليل والتميز، حيث تم اختيار العينة مراعاة بالنسبة لتوزعهم في المجتمع الأصلي حسب متغيرات الدراسة، وذلك بإتباع أسلوب التوزيع المتناسب للعينات العشوائية البسيطة. والجدول (1) يُبين ذلك:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	35	70%
	أنثى	15	30%
	المجموع	50	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	20	40%
	دبلوم عالي	10	20%
	دراسات عليا	20	40%
	المجموع	50	100.0%
سنوات الخبرة	1-5 سنة	5	10%
	6-10 سنوات	13	26%
	11-15 سنوات	12	24%
	15 سنوات فأكثر	20	40%
	المجموع	50	100.0%

## أداة الدراسة

للكشف عن تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون ، تم الإطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة على شكل استبانة، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولى محورين : المحور الأول : الثقافة التنظيمية وعدد فقراته (8) والمحور الثاني : المعوقات البيئية وعدد فقراته (9) بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، إذ حددت خمسة مستويات على النحو الآتي: (موافق جداً وأعطيت (5)، موافق وأعطيت (4)، محايد وأعطيت (3)، غير موافق وأعطيت (2)، غير موافق جداً وأعطيت (1)) للإجابة عن تلك الفقرات، إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

## صدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة؛ تم عرض الأداة بصورتها الأولى على (5) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين المختصين في الجامعات الأردنية، وذلك بهدف إبداء آرائهم عن دقة وصحة محتوى الأداة من حيث وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات.

وقد تمّ الأخذ بكافة الملاحظات من المحكمين؛ والقيام بتعديل الصياغة اللغوية لل فقرات والتي أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريباً كحد أدنى التي تم الاتفاق عليها من المحكمين كميّار للحكم على صلاحيتها، وبالإبقاء على باقي الفقرات دونما تعديل، وعليه أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (17) فقرة.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل من مقاييس الدراسة، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات المقياس، والجدول رقم (2) يبين قيم معامل الثبات.

الجدول (2) : يبين معامل الاتساق الداخلي لكل من مقاييس الدراسة

مقياس	الفقرات	كرونباخ ألفا
المحور الأول : الثقافة التنظيمية	1-7	0.930
المحور الثاني : نمط أداء الموظفين	1-9	0.959

#### طريقة تصحيح المقياس

تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي التدرج لتصحيح مقاييس الدراسة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق جداً ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج كما هو موضح من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل} = \frac{\text{عدد البدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

#### الجدول (3)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 2.33	منخفضة
من 2.34 – أقل من 3.66	متوسطة
من 3.67 – 5.00	مرتفعة

#### إجراءات الدراسة

قام الباحث بالعديد من الإجراءات خلال القيام بالدراسة، وهي كالآتي:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلتها ومتغيراتها، في ضوء الكشف عن تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون .
2. تم بناء أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة .
3. تم تحكيم أداة الدراسة بعرضها على ذوي الاختصاص .
4. تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباته ومن جاهزيتها للتطبيق.
5. تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة إجراء الاستبانة.
6. توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، بعد شرح هدف الدراسة لهم، وكيفية ملء الاستبانة، حيث تم توزيع (50) استبانة بشكل الكتروني، وتم جمع البيانات.



7. وبناءً على ذلك وبعد عملية تدقيق الاستبيانات، كان عدد الاستبيانات المسترجعة (50) استبانة، وتمثل الاستبيانات الصالحة للتحليل ما نسبة (100%) من إجمالي الاستبيانات التي تم استرجاعها.
8. بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### المعالجة الإحصائية

- تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:
- **للإجابة عن السؤال الأول،** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات على مقياس تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون .
  - **للإجابة عن السؤال الثاني،** تم استخدام الاختبار تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) على الدرجة الكلية لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون بالنسبة لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
  - تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
  - تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، لتأكد من ثبات أداة الدراسة.

### عرض النتائج ومناقشتها

يهدف هذا الجزء إلى عرض النتائج المتمثلة في استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها ومناقشتها، وذلك لتعرف تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون ، وفيما يلي عرض لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: " ما تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون؟ "**

للإجابة عن السؤال الأول تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب على الفقرات بشكل عام، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول رقم (4).

الجدول (4) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الدراسة على الفقرات بشكل عام، والمقياس ككل

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المهارة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	محور الثقافة التنظيمية	3.516	0.843	متوسطة
1	محور نمط أداء الموظفين	3.183	0.914	متوسطة
	المجالات ككل	3.349	0.878	متوسطة

\*الدرجة العظمى من (5)

يظهر لنا من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون تراوحت (2.772-2.912) وبدرجة موافقة متوسطة ، حيث كان أعلاها لمحور الثقافة التنظيمية وانحراف معياري (0.843)، بينما بلغ أدناها لمحور المعوقات البيئية وانحراف معياري

(0.914)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.349) وبانحراف معياري (0.878) ودرجة موافقة متوسطة.

### المحور الأول : الثقافة التنظيمية

جدول ( 5 ) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	تسود ثقافة تنظيمية تساعد الموظفين على تطوير أدائهم بشكل مستمر	4.253	.707	مرتفعة
2	تسود لدى إدارة المديرية القيم والمعتقدات والأعراف والتي تساعد في إنجاح تطبيق العمل عن بعد	4.227	.734	مرتفعة
8	تمنح الإدارة الموظفين المرونة في اتخاذ القرارات الهامة في العمل عن بعد	2.896	.977	متوسطة
1	يوجد في المديرية قانون وإجراءات واضحة لتنفيذ المهام المطلوبة في العمل عن بعد	2.887	.989	متوسطة
6	توفر المديرية أنظمة ولوائح داخلية تساعد في عملية العمل عن بعد	2.876	.953	متوسطة
4	تعقد المديرية دورات تدريبية لمساعدة الموظفين على طرق التعامل مع العملاء عن بعد	2.843	.951	متوسطة
7	تظهر إدارة مديرية التربية الثقة بأداء الموظفين في العمل عن بعد	2.774	.974	متوسطة
3	تحرص المديرية على اكتساب المرونة في العمل عن بعد بمختلف أشكالها ومن مصادر متنوعة	2.713	1.033	متوسطة
	المحور ككل	3.183	0.914	متوسطة

\*الدرجة العظمى من (5)

يظهر من جدول ( 5 ) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الثقافة التنظيمية تراوحت بين (2.713-4.253) بدرجات موافقة مرتفعة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (5) " تسود ثقافة تنظيمية تساعد الموظفين على تطوير أدائهم بشكل مستمر " وبانحراف معياري (0.707)، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (3) " تحرص المديرية على اكتساب المرونة في العمل عن بعد بمختلف أشكالها ومن مصادر متنوعة " وبانحراف معياري (1.033)، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.183) وبانحراف معياري (0.391447) ودرجة موافقة متوسطة .

### المحور الثاني : نمط أداء الموظفين

جدول ( 6 ) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور نمط أداء الموظفين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أدى العمل عن بعد إلى التزامي بالواجبات والتعليمات المنظمة للعمل	3.980	.710	مرتفعة
3	أدى العمل عن بعد إلى مراعاة التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال	3.880	.756	مرتفعة
2	يحفز العمل عن بعد على تحسين مستوى أدائي	3.870	.691	مرتفعة
4	ساعدني العمل عن بعد في إنجاز الأعمال بشكل تعاوني مع زملائي في العمل	3.865	.950	مرتفعة
8	قلل العمل عن بعد من الضغط النفسي لدي وزاد من دافعتي للعمل	3.853	.687	مرتفعة
9	هيبى العمل عن بعد لي جو من المرونة وتوزيع الوقت في أداء عملي	3.840	.884	مرتفعة
7	يعمل العمل عن بعد على تنظيم الأداء حسب الأولويات والحاجات التي تتطلب إنجاز أسرع	3.834	.950	مرتفعة

5	زاد العمل عن بعد من كفاءتي خاصة بعد توفر الاتصالات والقنوات التي ساعدت في توصيل الخدمات والدعم الفني والتقني	2.320	973	منخفضة
6	قلل العمل عن بعد من التشويش والاضطراب خاصة عندما يكون هناك ازدحام في الطلبات	2.210	988	منخفضة
	المحور ككل	3.516	843	متوسطة

\*الدرجة العظمى من (5)

يظهر من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور نمط أداء الموظفين تراوحت بين (2.210-3.980) بدرجات موافقة مرتفعة ومنخفضة، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) "أدى العمل عن بعد إلى التزامي بالواجبات والتعليمات المنظمة للعمل" وبانحراف معياري (0.710)، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (6) "قلل العمل عن بعد من التشويش والاضطراب خاصة عندما يكون هناك ازدحام في الطلبات" وبانحراف معياري (0.988)، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.516) وبانحراف معياري (0.843) ودرجة موافقة متوسطة .

ويعزى ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تطبيق العمل عن بعد وذلك من خلال إيجاد بنية تحتية تكنولوجية قوية بهدف إتاحة الفرصة للموظفين لأداء مهامهم بسرعة عالية وتنفيذ واجباتهم بطريقة جديدة مبدعة ومبتكرة ، كما يعزى ذلك إلى حرص إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون على توفير كافة الوسائل والأدوات التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم دون تأخير أو انحرافات في العمل ، كما يعزى ذلك إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بتحقيق رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل منزلية مريحة تخفف عنهم اعباء العمل عن بعد وتقلل من تكاليف الانترنت عليهم بحيث تعزز دافعيتهم نحو العمل وتحفزهم لأداء عملهم بشكل منظم ، وبالرغم من حداثة الموضوع وتطبيقه في المملكة الأردنية الهاشمية إلا أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة أشارت إلى أن تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية جاء متوسطاً وأن هذا التأثير لم يؤثر على سير العمل وممارسات إدارة الموارد البشرية .

وهذا يختلف مع دراسة بن مداد (2020) والتي أشارت نتائجها إلى أن 60% من أفراد العينة يرون أن أزمة كورونا وتبعاتها الاقتصادية أثرت سلبياً على شركاتهم خصوصاً ما يتعلق بإدارة مواردها البشرية ، ودراسة أبو ماضي (2015) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى المعرفة بالعمل عن بعد في قطاع غزة يعد ضعيفاً ، وأن مستوى الثقة بين أطراف نظام العمل عن بعد تعد متوسطة ، وأن مستوى التجربة المتاحة عن بعد في قطاع غزة جاء متوسطاً.

ثانياً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة ، المؤهل العلمي؟"

للإجابة عن السؤال ، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة وفقاً للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	65	3.32	1.07
	أنثى	110	3.59	0.81
	المجموع	175	3.46	0.95

0.81	3.59	114	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.80	3.36	26	دبلوم عالي	
1.04	3.60	35	دراسات عليا	
0.95	3.46	175	المجموع	سنوات الخبرة
0.96	3.27	50	1-5 سنة	
0.87	3.50	40	6-10 سنوات	
0.97	3.50	30	11-15 سنوات	
0.96	3.51	55	15 سنوات فأكثر	
0.95	3.46	175	المجموع	

يُبين الجدول رقم (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) على الدرجة الكلية والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

**جدول (8): نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) على الدرجة الكلية تأثير العمل عن بعد على إدارة**

الموارد البشرية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون وفقاً لمتغيرات الدراسة						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	مربع ايتا ( $\eta^2$ )
الجنس	4.117	1	4.117	4.678	*.031	.016
المؤهل العلمي	2.245	1	2.245	2.552	.111	.009
سنوات الخبرة	1.567	2	.783	.890	.412	.006
الخطأ	250.792	285	.880			
الكلية	3739.986	290				
الكلية المعدل	260.606	289				

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يُبين الجدول رقم (8):

1. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المحور (4.678) بمستوى الدلالة (0.031) وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث كانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.59) أعلى مقارنة بالذكور بمتوسط حسابي (3.32) على المحور. ويعزى ذلك كثرة الأعباء الملقة على الإناث وطبيعة حياتها في المنزل سواء أعمال منزلية أو تربية الأطفال وتعليمهم والتي تؤثر على أداء عملها مقارنة بالذكور.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية

لاختبار (f) على المحور (2.552) بمستوى الدلالة (0.111) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

3. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المحور (0.890) بمستوى الدلالة (0.412) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى تشابه الظروف العامة للعمل لجميع أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي أو سنوات خبرتهم وخضوعهم جميعاً لنفس التعليمات والأوامر الخاصة بتطبيق العمل عن بعد ، ولهذا جاءت استجاباتهم متشابهة .

### الاستنتاجات

- من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات والتي من أبرزها الآتي :
1. إن نظام العمل عن بعد يعد احد الأساليب الحديثة التي تسهم في حل العديد من مشاكل العمل التقليدي .
  2. بعد إجراء الدراسة الميدانية بينت النتائج أن العمل عن بعد أثر بدرجة متوسطة على إدارة الموارد البشرية ، فقد جاء محور الثقافة التنظيمية بأعلى مرتبة وبدرجة متوسطة ، وجاء محور المعوقات البيئية بأدنى متوسط حسابي .
  3. وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف متغير الجنس لصالح الإناث .
  4. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لتأثير العمل عن بعد على إدارة الموارد البشرية تعزى لاختلاف متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

### التوصيات

- في ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي :
- إجراء العديد من الدراسات والأبحاث على قطاعات حكومية مختلفة وفي مراحل زمنية متعددة.
  - تأهيل العاملين وتدريبهم على العمل عن بعد كأسلوب جديد يحتاج إلى نوعية معينة من الإدارة تختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية .
  - ضرورة اهتمام المؤسسات والوزارات المختلفة بعقد دورات تدريبية حول العمل عن بعد .

### المراجع

- ناصر ، أحمد وكوموش ، عبد القادر .(2020). حتمية العمل عن بعد نحو الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع السورية في ظل كورونا : دراسة تطبيقية على إدارة المنظمات السورية العاملة من تركيا ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 19 ، 169 - 184 .
- بن مداد ، مقعد .(2020). تأثير (كورونا) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في السعودية ، مجلة كلية الأمير خالد ، تم الاسترجاع من الرابط : <https://kkmag.sang.gov.sa/?p=11618> .
- بوشيت ، عبد الرحمن .(2020). تنفيذ الأعمال عن بعد : حالة تفشي فيروس كورونا المستجد " COVID -19 " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 19 ، 43 - 66 .

أبو ماضي ، تسنيم .(2015). تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة التحديات والمستقبل : دراسة تطبيقية على الشركات التجارية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين .

أصرف ، حامد .(2021). تقييم أثر العمل عن بعد في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد "كوفيد-19" على الأداء المؤسسي بالتطبيق على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان ، الفكر الشرطي - مركز بحوث الشرطة الشارقة ، 30(116)، 19-57.

السلمي ،علي (2020). ادارة الموارد البشرية ،ط1 ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة.  
نجم ، علي .(2018). قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة.

شركة إيبسوس .(2020). سلسلة تأثير دراسات تأثير جائحة C-19 ( التأثيرات على الشركات الصغيرة والمتوسطة دراسة آراء المدراء والمالكين ) ، تم الاسترجاع من الرابط :

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-05/ipsos\\_-\\_c19\\_impact\\_series\\_-\\_smes\\_edition\\_-\\_pr\\_-\\_ar.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-05/ipsos_-_c19_impact_series_-_smes_edition_-_pr_-_ar.pdf) .

### المراجع الأجنبية

- Yiliang . Y ; Chelliah . Sh ; Teoh . A .(2021). strategic human resource management and internal marketing on enterprise performance ، academy of strategic management journal،20(3)، 1-9 .
- Gigauri . Iza .(2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance ، International Journal of Innovative Technologies in Economy 4(31) .
- Coenen& Kok 2014)"The role of telework and flexible work schedules. . International Journal of Business and Management، Vol. 10(3)، pp: 271- 278.
- Azizi . Reza ; Atlasi . Rasha ; Ziapour . Arash ; Abbas . Jaffar ،Naemi . Roya .(2021) . Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach ، Heliyon 7 ،e 07233 .