

العمل عن بُعد في دولة الإمارات العربية المتحدة

دراسة بحثية لأفضل الممارسات والسياسة المستقبلية

ورقة بحثية



فهرس المحتويات

2	كلمة معالي عمر سلطان العلماء
3	تمهيد
4	مقدمة
8	آثار جائحة كوفيد-19 في دولة الإمارات العربية المتحدة
13	وجهات النظر العالمية: تجربة العمل عن بُعد من واقع الممارسة العملية
17	مخرجات المنتدى: السياسات الاستباقية وأساليب الاستجابة لدولة الإمارات العربية المتحدة
23	السياسة العالمية وأفضل الممارسات
26	التحديات الرئيسية والتوصيات لتطوير السياسات
30	الخاتمة
31	المؤلفون

شهد العالم خلال فترة انتشار جائحة كوفيد-19 تحديات كبيرة وتغييرات جذرية فرضت على مختلف القطاعات والدول تبني أنظمة عمل جديدة.

وبرزت دولة الإمارات كنموذج عمل فريد يجسد رؤية قيادتنا الرشيدة التي لطالما عرفت بالاستباقية والمرونة والقدرة على التكيف مع مختلف التحديات والمستجدات، حيث نجحت في الحفاظ على وتيرة العمل بكفاءة عالية، بل واستغلت الأزمة لدفع عجلة النمو الاقتصادي إلى آفاق جديدة، لتثبت للعالم مجدداً قصة نجاحها المذهلة التي تلهم الجميع.

منذ ذلك الحين، حققت الدولة إنجازات استراتيجية كبيرة، تمثلت في سنّ الحكومة سياسات جوهرية مواكبة لتعزيز منظومة العمل عن بعد على مستوى الإمارات، وحرصت من خلال جهودها الدؤوبة على ترسيخ مكانة الدولة كوجهة عالمية رائدة لممارسة هذا النموذج الذي يعكس جودة البنية التحتية الرقمية المتطورة، ومرونة القوانين والتشريعات الداعمة للموظفين وبيئة العمل المتميزة. كما شكل «منتدى عن بعد» محطة رئيسية في رحلة الإمارات نحو بناء المستقبل، حيث يوفر فرصة مثالية لاستعراض الإنجازات واستلهام الدروس والعبر المستفادة من التجارب المتميزة حول العالم، بهدف وضع خطط مستقبلية أكثر إبداعاً وتماشياً مع المتغيرات العالمية.

تجسد هذه الورقة البحثية الرؤى الملهمة والأفكار المبتكرة التي تم مناقشتها خلال منتدى «عن بعد»، وتُقدم خارطة طريق شاملة للقطاعات الحكومي والخاص في كيفية تعزيز منظومة العمل عن بُعد والتي أصبحت واقعاً لا مفر منه، يتطلب منا التكيف معها بأسلوب مبتكر يعزز مستوى الإنتاجية ويحقق الاستفادة القصوى مع ضمان بيئة عمل عالية الجودة تضمن الرفاهية والإنتاجية.

عمر سلطان العلماء

وزير دولة للذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بُعد



أصبح العمل عن بُعد الواقع الجديد في المؤسسات الحكومية والخاصة في جميع أنحاء العالم.

لشك أن انتشار جائحة كوفيد-19 ساهم في تسريع وتيرة تبني أنظمة العمل عن بعد خلال العقد الماضي بشكلٍ واقِعاً جديداً للمشهد الحكومي والخاص في جميع أنحاء العالم ولكن في يومنا هذا يكمن السبب الرئيسي للعمل عن بعد في الحاجة إلى المهارات اللازمة ضمن العولمة الاقتصادية، إضافة إلى تفضيل الكثير من الموظفين اليوم خيار العمل عن بُعد أو نظام العمل «الهجين»¹ حيث يظهر تقرير «المواهب العالمية» لعام 2023 الذي نشرته شركة «مان باور»، أن 57% من الشركات تخطط للتغلب على نقص المواهب من خلال توفير المزيد من المرونة في مواعيد وأماكن عمل الموظفين.²

أصبح تطبيق نظام العمل عن بُعد أكثر سهولة بفضل التقنيات المتاحة على مستوى العالم، واستخدام وسائل الاتصال الرقمي القادرة على نقل البيانات بسرعات كبيرة، وبث الفيديو المباشر ومشاركة الملفات وأدوات العمل

الدول، فإنه لا يزال محل نقاش مستمر. تشير الدراسات الاستقصائية والأبحاث المستقلة أنه وعلى الرغم من انتشار العمل عن بُعد بين الموظفين وفوائده العديدة في الاقتصاد والصحة والسلامة، فإن الكثير من التساؤلات حول مدى أهمية العمل عن بُعد مازالت تساور العديد من الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص.

ومع ذلك، تشير الأدلة إلى أن نموذج العمل الهجين الذي يجمع بين خيار العمل من المكتب والمنزل معاً، فضلاً عن أشكال أخرى من العمل عن بُعد، يمكن أن يعزز الإنتاجية والشمولية، مع تحسين جودة حياة الموظفين.

كما يوفر نظام العمل عن بُعد فرص عمل لفئات أوسع من المجتمع، من ضمنها النساء والشخصيات الذين يتحملون مسؤوليات الرعاية في المنزل، بالإضافة إلى زيادة أعداد المرشحين الذين يعملون عن بُعد ممن يتمتعون بكفاءات عالية ومؤهلات أكثر تخصصاً، ولم يعودوا مقيدون بالعمل في مكان محدد. كما تشمل المزايا الأخرى تقليل الازدحام المروري خلال أوقات الذروة، وهو ما تدرسه هيئة الطرق والمواصلات بدبي⁴.

وفي الوقت الراهن، يتعين على الحكومات وضع سياسات وأطر تنظيمية تعزز الاتجاهات الحالية للعمل عن بُعد وترسم ملامح التطورات المستقبلية لها. وتظهر الدراسات التي أجرتها شركة الأبحاث «YouGo» في دولة الإمارات أن حوالي 46% من السكان يعملون حالياً عن بُعد وفق نماذج متنوعة⁵.

لقد فرضت هذه الأرقام واقعاً جديداً، وصفه معالي عمر العلماء، وزير دولة للذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بُعد والمدير العام لمكتب رئاسة مجلس الوزراء، خلال مشاركته في منتدى «عن بُعد» الذي استضافته دبي، قائلاً: «أصبح العمل عن بُعد الآن من أساليب العمل الأساسية وليس خياراً»، مضيفاً أننا لا يجب أن ننظر إلى العمل عن بُعد على أنه توجهاً مؤقتاً، بل «ميزة تنافسية تعزز جودة حياة المقيمين بدولة الإمارات وزوارها»⁶.

«اعتمدت» مبادلة نظام العمل عن بُعد قبل جائحة كوفيد-19، وقد ساهمت البنية التحتية القوية في دولة الإمارات العربية المتحدة في تسريع عملية التحول إلى العمل عن بُعد بشكل كامل، ولكن الأهم من ذلك أن هذا التحول لم يؤثر سلباً على أداء المجموعة».

سعادة حميد الشمري

نائب الرئيس التنفيذي للمجموعة والرئيس التنفيذي للشؤون المؤسسية والموارد البشرية، مبادلة للاستثمار

التفاعلية عبر الإنترنت، والتي زاد الاعتماد عليها منذ بداية جائحة كوفيد-19. ومع الارتفاع الكبير في استخدام هذه الخيارات، ارتفعت الإيرادات العالمية من هذا القطاع أيضاً، لتصل إلى 19 مليار دولار أمريكي في العام 2021³، مقارنة بمبلغ 7 مليارات دولار أمريكي في العام 2015.

ورغم انتشار نظام العمل عن بُعد واعتماده في الكثير من

<https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/hiddenworkers09032021.pdf> 1

https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_TS_2023_Infographic_FINAL.pdf 2

<https://www.statista.com/statistics/590412/worldwide-collaboration-software-market/> 3

<https://www.thenationalnews.com/uae/2023/10/20/dubai-study-explores-how-remote-working-could-cut-traffic-congestion/> 4

<https://www.thenationalnews.com/uae/2023/10/20/dubai-study-explores-how-remote-working-could-cut-traffic-congestion/> 5

<https://www.thenationalnews.com/business/economy/2023/03/15/uae-calls-for-flexible-work-practices-to-boost-productivity/> 6

REMOTE

عنا بعد

1.
مقدمة:
تطبيق نماذج العمل عن بُعد

مقدمة

تطبيق نماذج العمل عن بُعد

شهدت أنظمة العمل، بعد الثورة الصناعية في أوروبا، تحولات كبيرة على مدار القرنين التاليين، حيث انتشرت المصانع والمرافق الصناعية، وتأسست مكاتب ضخمة لإدارة الأعمال الإدارية للصناعات الجديدة. ومع زيادة التركيز على بيئة العمل المركزية وازدياد ساعات العمل بشكل كبير، فقدنا العديد من مزايا العمل عن بُعد أو من المنزل، مثل الاستقلال الذاتي وانخفاض ضغط العمل وتعزيز مشاركة النساء في سوق العمل⁷.

ومع حلول القرن العشرين، شهد نظام ساعات العمل الطويلة والمكثفة في مواقع العمل تحولاً عكسياً بشكل تدريجي. فعلى سبيل المثال، انخفض متوسط ساعات العمل في المملكة المتحدة بنسبة 50% بين عامي 1830 و2016، بينما تضاعفت الإنتاجية لكل فرد بـ 12 ضعفاً⁸، وذلك بفضل الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا وتنظيم عمليات التصنيع وإدارة الإنتاج بشكل أفضل.



ليس العمل عن بُعد اتجاهًا جديدًا، ففي أوائل العصر الحديث، وتحديدًا قبل النهضة الصناعية في أوروبا، كان الناس يعملون في المنازل أو بالقرب منها. ومثل بقية أنحاء العالم، كان المنزل والعمل مترابطين في منطقة الشرق الأوسط، أو حتى يتنقلان معاً كما في حياة قبائل البدو الرحّل. ورغم أن بعض الصناعات في أوائل العصر الحديث، مثل التعدين والزراعة واستخراج اللؤلؤ كانت تتم في أماكن ومواقع محددة، فإن بعض الصناعات الأساسية الأخرى مثل صناعة النسيج كانت تُدار في الغالب من المنازل.



مقابلة صحفية أمينة حسين ثابت

قالت أمينة حسين ثابت، المديرية التنفيذية للموارد البشرية والتوطين في مبادلة، إنه من المتوقع مواجهة تحديات ثقافية وسلوكية وتحديات متعلقة بالتوازن بين العمل والحياة خلال التحول إلى نمط العمل عن بُعد، ولكن من الممكن التغلب على تلك التحديات والحفاظ على الإنتاجية.

اعتمدت مبادلة نموذج العمل عن بُعد على نطاق واسع خلال جائحة كوفيد - 19. وبعد الجائحة، تحولت إلى نظام عمل هجين يمكّن الموظفين من العمل عن بُعد لمدة تصل إلى ثمانية أيام في الشهر بغض النظر عن السبب، مع إمكانية العمل لأكثر من ثمانية أيام في حال الموافقة على ذلك.

وأضافت أمينة: "خلال فترة الإغلاق الكامل، كانت هناك تحد واحد وواضح وهو صعوبة الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة. على سبيل المثال، اكتشفنا

«ندعم رواد الأعمال ونشجعهم على الاستفادة من فرص العمل عن بعد. في الواقع، إن متلقو الخدمة هم الذين يطالبوننا بالحلول، ويمنحوننا ضرورة مواكبة هذه الحلول في السعي للحفاظ على قدرتنا التنافسية».

معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبد المنان العور
وزير الموارد البشرية والتوطين

شهد النصف الثاني من القرن العشرين ارتفاعاً ملحوظاً في أعداد العاملين عن بُعد وذلك بفضل التطورات التكنولوجية. وعلى الرغم من تقديرات منظمة العمل الدولية بأن نسبة العاملين عن بُعد لم تتجاوز 7.9% من إجمالي القوى العاملة العالمية وأن نسبة 2.9% فقط من الموظفين عملوا بشكل أساسي من المنزل قبل جائحة كوفيد-19، فإن هذه النسبة كانت أعلى بشكل ملحوظ في الاقتصادات المتقدمة، وتميزت بالارتفاع المستمر على مدار عدة عقود⁹. على سبيل المثال، ارتفعت نسبة العاملين عن بُعد بشكل رئيسي في المملكة المتحدة من حوالي 7% في العام 1981 إلى 12.3% في العام 2015، بينما كانت النسبة التي تشمل العاملين عن بُعد بشكل رئيسي أو جزئي أكبر من ذلك، حيث تجاوزت 17% في العام 2015¹⁰.

” عقدت جميع شركات المساهمة العامة اجتماعاتها العمومية عن بُعد خلال الجائحة وتم التصويت إلكترونياً. وشهدت أكثر من 50% من هذه الاجتماعات زيادة في الحضور، وقد اعتمدت الكثير من الشركات نظاماً هجيناً حيث يرغب بعض المساهمين في حضور الاجتماعات بشكل شخصي.“

محمد جنيد عيسى
مدير قسم الحوكمة المؤسسية في هيئة الأوراق المالية والسلع

أدى هذا الانتشار لنموذج العمل عن بُعد إلى زيادة الاهتمام بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمل خارج أماكن العمل التقليدية، وانتشار تعريفات متعددة للعمل عن بُعد. فعلى سبيل المثال، تحدد منظمة العمل الدولية أربعة أنواع رئيسية على الأقل من العمل عن بُعد، بما في ذلك ”العمل الكامل عن بُعد“، وثلاثة أنواع فرعية من ”العمل من المنزل“. ومن أجل أغراض هذه الورقة البحثية¹¹، سنتبع تعريف منظمة العمل الدولية الشامل للعمل عن بُعد والذي يصف العمل عن بُعد على أنه ”العمل المنجز في موقع بديل عن المكان الافتراضي للعمل“. ولا يشمل هذا التعريف العمل من المنزل إذا كان المنزل هو مكان العمل الافتراضي، مثل العمل المهني الذي يقوم به أصحاب الأعمال الحرة.

أن العديد من الموظفين كانوا يعملون في الواقع أكثر من ثماني ساعات في اليوم، على الرغم من أنهم خارج المكتب، وهذا تحد نواجهه حتى اليوم“.

ربما يشكل العمل عن بُعد تحدياً فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة، ولكنه يمكن أن يشكل أيضاً حلاً في نفس الوقت. وقالت أمينة: ”تتيح مبادلة للموظفين فرصة العمل عن بُعد من دولة أخرى لمدة تصل إلى 30 يوماً في السنة. وساعدت هذه التسهيلات العديد من الموظفين على قضاء وقت مع عائلاتهم في بلدهم الأم نتيجة لعودتهم لها بسبب جائحة كوفيد-19. ودعمت مبادلة ذلك من خلال تطوير أدلة ضريبية حتى يتمكن الموظفون الذين يعملون عن بُعد من دول أخرى من تثقيف أنفسهم بشأن أي متطلبات ضريبية تُفرض عليهم“.

يجب أن تُدرك الشركات أن الموظفين يتصرفون بشكل مختلف في سياقات العمل عن بُعد وأن التوقعات تتغير. ”تتميز بيئة العمل في المكتب بالتواصل والتفاعل الذي يمكن فقدانه في نظام العمل عن بُعد. بالمقابل، بيئة العمل المنزلية أكثر راحة، ما قد يتسبب في تردد البعض في الظهور أمام الكاميرا في الاجتماعات عبر الإنترنت. ونحن نضع ذلك في الاعتبار لأننا نتفهم أن النساء العاملات من المنزل قد لا يرغبن في الظهور بملابس المنزل أو بدون الملابس الرسمية“.

واختتمت أمينة بقولها: ”المبادئ التوجيهية والمراقبة مهمتان، ولكن في النهاية فإن العامل الأساسي هو الثقة. على سبيل المثال، تقع مسؤولية مراقبة ساعات العمل والمؤشرات الرئيسية للأداء على عاتق المدير المباشر، ولكن طالما أن الموظفين يحققون أهداف العمل ويلتزمون بها، وأن العمل عن بُعد يساعد في تحقيق تلك الأهداف، فلا أرى أي حاجة للعودة إلى العمل في المكتب بدوام كامل“.

العمل عن بُعد وثقافة دولة الإمارات العربية المتحدة واقتصادها

وتشير البيانات العالمية الحديثة إلى ارتفاع معدلات تبني نموذج العمل عن بُعد في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث جاءت الدولة في المرتبة الأولى إقليمياً والرابعة عالمياً بين الوجهات المفضلة للعمل عن بُعد¹²، ما يؤكد تلبية هذا النموذج لمتطلبات الموظفين وترحيبهم به. وتضمنت دراسة العمل الهجين العالمية التي أجرتها شركة سيسكو في العام 2022 مشاركة أكثر من 1,000 موظف من دولة الإمارات، وأشارت إلى أن أكثر من أربع شركات من كل خمس شركات (84%) تدعم، بطريقة أو بأخرى، ممارسات العمل الهجين التي تجمع بين العمل من المنزل والمكتب، وأن أكثر من 70% منها مستعدة لمستقبل يركز على هذا النموذج. إضافة إلى ذلك، أكد أكثر من 60% من المشاركين على تحسن إنتاجيتهم وجودة عملهم بفضل فرص العمل عن بُعد¹³.

وتؤكد أحدث الأبحاث التي تناولت أثر عدد ساعات العمل على الموظفين، بما في ذلك تخفيض أسبوع العمل القياسي في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى 4,5 أيام مؤخرًا، أن ساعات العمل الأقصر لها أثر إيجابي كبير على تعزيز الإنتاجية وتجربة العمل نفسها بالنسبة للموظفين¹⁴. وقد بينت ورقة بحثية نشرت مؤخرًا في مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، واعتمدت جزئيًا على استبيان جودة الحياة الذي أجري مؤخرًا في أبوظبي، أن أسابيع العمل الأقصر وترتيبات العمل المرنة لها آثار مفيدة بشكل كبير على التوازن بين العمل والحياة ورضا الموظفين في دولة الإمارات العربية المتحدة¹⁵.

تُعد دولة الإمارات العربية المتحدة إحدى الدول الرائدة في مجال المساواة بين الجنسين في مكان العمل. ورغم أن المساواة بين الجنسين في أماكن العمل في منطقة الشرق الأوسط تعتبر من أدنى المستويات في العالم، وفقاً لأحدث تقرير أصدره المنتدى الاقتصادي العالمي حول الفجوة بين الجنسين، فإن دولة الإمارات تمتلك أعلى معدل للمساواة بين الجنسين في المنطقة بأكثر من 57%¹⁶. وقد تحقق هذا المعدل بفضل ارتفاع مستويات مهارات المرأة وتعليمها في دولة الإمارات العربية المتحدة¹⁷، حيث أن ما يقرب من نصف الإناث

البالغات إما وصلن إلى مراحل التعليم العالي أو يسعين للالتحاق به. وتعتبر فجوة الأجور بين الجنسين في دولة الإمارات من أضيق فجوات الأجور في العالم¹⁸، حيث تأتي الإمارات العربية المتحدة في مرتبة متقدمة على الولايات المتحدة وفنلندا في هذا الصدد. وربما أدى هذا المستوى العالي من مشاركة المرأة وتقدمها في سوق العمل إلى زيادة تبني الشركات الخاصة والجهات الحكومية في دولة الإمارات لنموذج العمل عن بُعد، حيث أشارت دراسة حديثة أجرتها المجموعة الدولية لأماكن العمل (International Workplace Group¹⁹) إلى أن نموذج العمل الهجين يعزز المساواة بين الجنسين ويساعد النساء على تطوير مسيرتهن المهنية.

وساهمت البنية التحتية المتطورة والسياسات الاستشرافية لدولة الإمارات في تسريع تبني أنظمة العمل عن بُعد والهجينة. ووفقاً لتقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، حصدت دولة الإمارات الدول العربية وجاءت في المركز الأول عالمياً في محور "استقرار الاقتصاد الوطني" والمركز الثاني عالمياً في محور "تبني تقنية المعلومات والاتصالات" والرابع عالمياً في "محور أسواق السلع".

كما تصدرت دبي²⁰ المدن العالمية كوجهة رئيسية للعاملين عن بُعد وفقاً لمؤشر "سافيلز إكزكوتيف نوماد" الذي يستند على عوامل المناخ، وجودة الحياة، والبنية التحتية، وبيئة خالية من الضرائب، والبنية التحتية الرقمية والنقل المتطورة. كما جاءت دبي في المرتبة الثانية كأفضل مدينة عالمية للعمل وفقاً لأحدث دراسة لشركة WorkMotion تستند إلى قوانين العمل وتكلفة المعيشة وجود الحياة²¹.

ما يضع دولة الإمارات ضمن أكثر الدول تقدماً في مجال البنية التحتية، بما في ذلك الطرق والمواصلات الجوية وتوفر الكهرباء وخدمات الهاتف المتحرك²². وفيما يتعلق بالتنافسية الرقمية، والتي تعتبر من أهم عوامل نجاح وسرعة تبني أنظمة العمل عن بُعد والهجينة، صنّفت أحدث دراسة في التنافسية العالمية من المعهد الدولي للتنمية الإدارية دولة الإمارات في المرتبة 13 من أصل 66 دولة شملها التقرير، مُتقدمة على كل من ألمانيا وفرنسا واليابان والعديد من الاقتصادات المتقدمة الأخرى²³.

84%

من الشركات تدعم ممارسات العمل الهجينة

70%

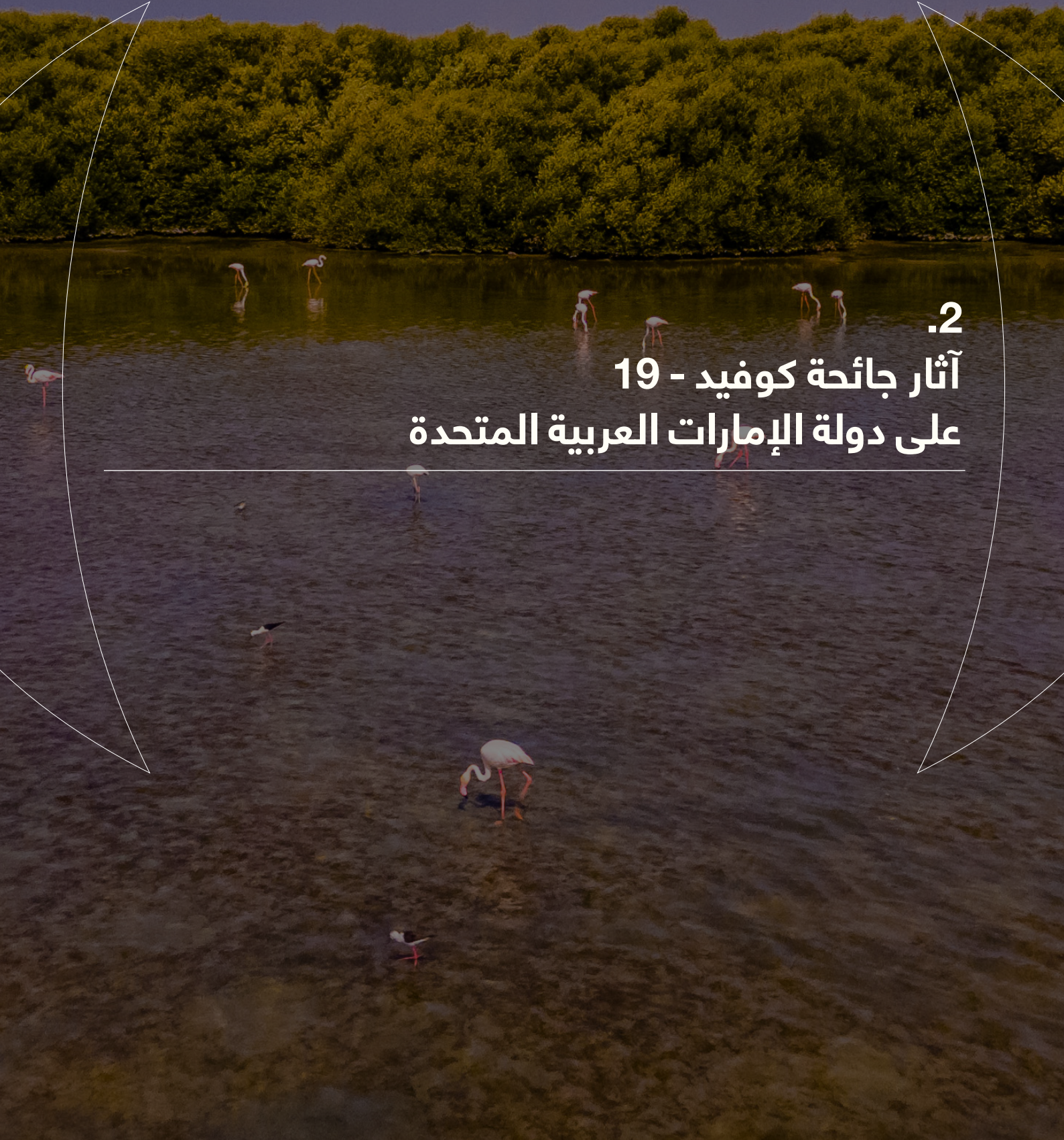
من الشركات مستعدة لمستقبل يعتمد على نماذج العمل الهجينة

#1

أفضل وجهة للعاملين عن بُعد

- <https://visaguide.world/digital-nomad-visa/digital-nomad-index> 12
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-08-16/dubai-leapfrogs-lisbon-as-best-spot-for-globetrotting-executives> 13
<https://www.cnbc.com/2023/10/26/barcelona-dubai-prague-top-10-workcation-cities-for-remote-workers.html> 14
https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study/reports/cisco-global-hybrid-work-study-2022.pdf 15
<https://www.npr.org/2021/12/08/1062435944/uae-work-week-change-saturday-sunday-weekends-global-markets> 16
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291122000717> 17
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023> 18
<https://www.constructionweekonline.com/business/how-freelance-visas-are-transforming-the-job-market> 19
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023> 20
<https://docs.google.com/document/d/1ZJ1Z3NR8F8LkG0cWUNWVYasPnIZYla3L/edit> 21
<https://u.ae/en/information-and-services/infrastructure/infrastructure-and-vision-2021> 22
<https://u.ae/en/information-and-services/infrastructure/infrastructure-and-vision-2021> 23

2.
آثار جائحة كوفيد - 19
على دولة الإمارات العربية المتحدة



آثار جائحة كوفيد-19 على دولة الإمارات العربية المتحدة



مقابلة صحفية

الدكتور إبراهيم حسن الخاجة

يرى الدكتور إبراهيم حسن الخاجة، مدير إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة لجمارك أبوظبي، أن العمل عن بُعد قد عزز بشكل ملحوظ من إنتاجية المؤسسة.

بدأت جمارك أبوظبي في استكشاف فكرة التحول إلى العمل عن بُعد قبل حدوث جائحة كوفيد - 19، ومع ذلك، وفقاً للدكتور الخاجة، لم يتقبل الموظفين هذا التغيير في البداية. ولكن عندما وقعت الجائحة، اكتسب العمل عن بُعد زخماً سريعاً، حيث أدرك الموظفون مزاياه. وقال الدكتور الخاجة: "لم يؤثر إغلاق المكاتب سلباً على استمرارية العمل. وشهد أداء الموظفين ارتفاعاً ملحوظاً في الإنتاجية، وتمكنوا من العمل دون أي تشتت".

وأشار الدكتور الخاجة إلى أن المراقبة والتقييم الفعال للموظفين العاملين عن بُعد من الركائز الأساسية لنجاح أي جهة. وقال: "يجب أن يكون لدى الموظفين رؤية واضحة حول معايير التقييم وأن يتميز نظام العمل بالشفافية. ويجب أن يتمكن الموظفون من الوصول إلى البيانات مع التعرف بشكل تام على واجبات العمل المتوقعة منهم. وتستخدم الشركة الخوارزميات لتقييم الأفراد تلقائياً دون تدخل بشري، وبناء نظام مميز للمكافآت والحوافز، وذلك بهدف تحسين عملية التقييم وتحديد معايير الأداء والمكافآت بشكل أكثر دقة وفعالية".

وتابع بقوله: "الهدف هنا هو إنشاء بيئة عمل مميزة لكل من الموظفين الشركة، حيث يتم تقليل الشكوك أو التساؤلات مع زيادة التحفيز لدى الموظفين لأداء مهامهم بشكل جيد، والتأكيد هلى أن عملية تقييم أدائهم ستكون عادلة وخالية من التحيزات".

وأكد الدكتور الخاجة على أهمية إدراج العمل عن بُعد كجزء أساسي من سياسة الشركة، ويعتبره عنصراً مهماً لكون الشركة مسؤولة عن موظفيها. عندما تتبنى الشركات سياسات وإجراءات تدعم موظفيها، فإن المواهب ستنجذب إليها، حتى في سوق العمل الذي يعاني من نقص في المواهب. وعندما تبتكر



لم يكن توجه الشركات نحو العمل عن بُعد وليد جائحة كوفيد - 19، بل بدأ قبل ذلك بوقت طويل كأحد الحلول لمواجهة بعض التحديات المرتبطة بالموارد البشرية، مثل نقص المهارات، وارتفاع تكاليف العمل المكتبي، والتكاليف المالية ووقت التنقل المرتبطان بالعمل، وارتفاع تكلفة الإقامة في المدن. وتمثل هذه العوامل عقبات جوهرية بالنسبة للعديد من الاقتصادات المتقدمة، ولا تُعد دولة الإمارات استثناءً في هذا السياق. بالنسبة للعديد من الشركات، أظهر الارتفاع المفاجئ في معدل العمل من المنزل نتيجة جائحة كوفيد - 19 بدائل متعددة لنموذج العمل التقليدي ذي التكاليف المرتفعة، ما منح الشركات والحكومات رؤية لمستقبل مختلف للعمل، بما في ذلك مسار أكثر فعالية لتوطين القوى العاملة من خلال إتاحة فرص عمل جديدة للمواطنين داخل الدولة وخارجها.

مع ذلك، مازال تأثير العمل عن بُعد على رضا الموظفين بالعمل، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والإنتاجية، محل نقاش واسع. وتشير الأبحاث الحديثة التي أجريت على تأثير العمل عن بُعد على كل هذه المتغيرات بين موظفي الشركات في دولة الإمارات، إلى ارتفاع رضا الموظفين وإنتاجيتهم بشكل عام عند تطبيق الشركات في المنطقة لأنظمة العمل عن بُعد²⁴.

هل يعزز العمل عن بُعد الصحة النفسية للموظفين؟

يتواصل النقاش حول تأثير العمل عن بُعد على الصحة النفسية. وعلى الرغم من أن الأدلة الواردة من الشركات والمؤسسات الأخرى في هذا التقرير تشير إلى أن العمل عن بُعد عزز الرضا عن العمل وساعد على تحقيق مزيد من التوازن بين العمل والحياة، فإنه لا يزال هناك نقص في الأدلة البحثية القوية حول علاقة العمل عن بُعد والصحة النفسية في دولة الإمارات وأماكن أخرى.

ومتابعة لهذا الموضوع، نشرت مجلة "BMC Psychology" دراسة تحليلية للمؤلفات الأكاديمية حول علاقة العمل عن بُعد والصحة النفسية. وشملت الدراسة مراجعة 27 بحثاً أكاديمياً²⁶، إلا أنه لم يتم التوصل إلى استنتاج واضح إن كان العمل عن بُعد يؤثر على الصحة النفسية إيجاباً أم سلباً، على الرغم من وجود مؤشرات تشير إلى أن الأشخاص الذين يعانون من اضطرابات نفسية يجدون صعوبة في التكيف مع بيئة العمل من المنزل، وأن نتائج الصحة النفسية كانت أسوأ بالنسبة للأشخاص الذين بدأوا العمل عن بُعد خلال جائحة كوفيد - 19²⁷.

وكانت تلك الدراسات محط اهتمام استطلاع أجرته الجمعية الملكية للصحة العامة في المملكة المتحدة، حيث أشار إلى أن 45% من الأشخاص يرون أن العمل عن بُعد مفيد للصحة النفسية مقارنة بنسبة 29% من الذين لم يروا فيه فائدة، ولكن كانت نتائج الصحة النفسية أسوأ بين الأشخاص الذين انتقلوا إلى العمل عن بُعد نتيجة لجائحة كوفيد - 19.

وتشير البيانات الصادرة عن مؤسسة غالوب في تقرير "حالة أماكن العمل عالمياً 2023" لمنطقة الشرق الأوسط، والذي شمل عيّنات عشوائية من السكان في دولة الإمارات والمملكة العربية السعودية وألمانيا والولايات المتحدة، إلى أن نموذج العمل الهجين هو النظام الأفضل على صعيد الصحة النفسية²⁸. ويتميز الموظفون في دولة الإمارات بأعلى معدل للتفاعل والارتباط بالعمل، وأقل نسبة إجهاد وضغط يومي، مقارنة مع غيرهم من الموظفين في دول الشرق الأوسط الأخرى. وتكون نسبة الإجهاد أقل في بيئة العمل الهجينة، لكنها تكون أعلى في حالة نموذج العمل بالمكتب فقط أو عن بُعد فقط.

وختاماً لا يزال هناك جدل كبير حول ما إذا كان العمل

بيئة عمل متميزة، فلن تحتاج إلى مجهود كبير في التسويق لنفسك كشركة، أو في جذب الموظفين الموهوبين، لأن الطاقة الإيجابية وبيئة العمل الملهمة سيكونان كافيين لاستقطاب المواهب. ابتكار هذه البيئة يشبه برج خليفة؛ فبناؤها وتطويرها وجعلها وجهة مفضلة للباحثين عن عمل، سيجعل الناس يتطلعون إلى أن يكونوا جزءاً منها، تماماً مثل يجذب البرج الناس لزيارته والعيش فيه.

واستطرد الدكتور الخاجة: "يُعد العمل عن بُعد خطوة أولى نحو مستقبل العمل، حيث تقوم عملية التحول الرقمي بتحويل آلية عمل المؤسسات. وسيكون التوجه المستقبلي هو بناء نظام افتراضي في عالم الميتافيرس للشركة أو الجهة الحكومية، ولن يقتصر فقط على التدريب، بل سيشمل أيضاً التواصل والتفاعل مثل الاجتماعات أو عمليات التدقيق الذكية. أضف إلى ذلك أن هذا النظام سيقبل من متطلبات توفير مساحات مكتبية لدينا. وقد قمنا بتقليص المساحة التي نشغلها من ثلاثة طوابق إلى طابقين، وأتوقع قريباً أن جميع الموظفين سيعملون ضمن طابق واحد فقط".

واختتم بقوله: "يجب السعي للتطور مع وضع الأجيال القادمة في الاعتبار. ويجب علينا ابتكار منهجية تتناسب مع الجيل القادم، لأن ذلك سيجذب هذه الأجيال بفعالية أكبر من مجرد استمرار الفكر التقليدي القديم. ومن المرجح أن يتم التخلي عن النهج التقليدي تماماً وإعادة بنائه من الصفر".

ونشرت الجامعة البريطانية في دبي بالتعاون مع كلية إدارة الأعمال بجامعة كوالالمبور مؤخراً ورقة بحثية تستند على بيانات 110 موظفين في القطاعين الحكومي والخاص في دبي وأبوظبي. وأظهرت الدراسة أن تحقيق توازن إيجابي بين العمل والحياة الشخصية وزيادة الرضا عن العمل تزيد من الإنتاجية، وأشارت إلى أن هذين العاملين تحسّنا بشكل كبير في دولة الإمارات نتيجة لارتفاع معدل العمل عن بُعد²⁵. وأثبتت الدراسة أيضاً أن الموظفين يتحملون واجبات عملية أكبر في بيئة العمل عن بُعد، مما يسهم بشكل مباشر في تحسّن الإنتاجية.

وتشير الورقة البحثية إلى أن دولة الإمارات تمتلك بنية تحتية متطورة على صعيد بيئة العمل هي الأكثر تطوراً في العالم العربي، علماً أن نتائج الدراسة قد لا تنطبق بالضرورة على الاقتصادات الإقليمية الأخرى، حيث قد تكون البنية التحتية للاتصالات غير كافية لدعم العمل عن بُعد.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBSED-09-2022-0104/full/html> 25

<https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-023-01221-3> 26

<https://www.rsph.org.uk/about-us/news/survey-reveals-the-mental-and-physical-health-impacts-of-home-working-during-COVID-19.html> 27

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> 28

هل العمل عن بُعد مناسب دائماً؟ العمل عن بُعد في قطاع الإنشاءات والبناء في دولة الإمارات

يرتبط العمل عن بُعد في كثير من الأحيان بالشركات المتخصصة في الأعمال الإدارية أو المهنية أو الملكية الفكرية. وغالباً ما يُفترض أن الشركات العاملة في مجالات البنية التحتية أو التوريد، مثل البناء والتعدين، ليست مرشحة للعمل عن بُعد أو من المستفيدين منه.

نشرت مجلة علوم الخدمات والإدارة دراسة حول تأثير جائحة كوفيد - 19 على قطاع الإنشاءات والبناء في دولة الإمارات، كشفت فيه أن هذا الافتراض السابق قد يكون خاطئاً. واستندت الدراسة إلى مقابلات مع ثلاث شركات في دولة الإمارات³⁰، تلاها لاحقاً إضافة بيانات من شركات أخرى متخصصة في مجال الإنشاءات كانت قد طبقت نظام عمل عن بُعد قبل الجائحة³¹. وتوصلت الدراسة إلى أنه حتى الشركات في قطاعات مثل البناء يمكن أن تحوّل نسبة كبيرة من أعمالها إلى نظام العمل عن بُعد. وفي السنوات الأخيرة، أصبح هذا التحول أكثر سهولة مع ظهور تطبيقات وبرامج عبر الإنترنت لإدارة تصميم المشروع، وتخطيطه، وإدارة الموردين، مثل برنامج NetPoint الذي تستخدمه الكثير من شركات الإنشاءات، بما فيها الشركات التي شملتها الدراسة والعاملة في دولة الإمارات³². وتذكر الدراسة أنه خلال جائحة كوفيد - 19، اضطرت الشركات التي لم تكن لديها تجربة سابقة في العمل عن بُعد إلى إجراء تدريب شامل للموظفين للتكيف مع نظام العمل عن بُعد، وتطوير أساليب للتعامل مع استراتيجية العمل المزدوجة التي تجمع بين العمل عن بُعد وفي الموقع.

وتفيد الدراسة بأن مزايا العمل عن بُعد في قطاع البناء في دولة الإمارات تتفوق على التكاليف والتحديات التي تواجه عملية تطبيقه، مع تحقيق خفض كبير في التكاليف والمخاطر على المدى الطويل.

عن بُعد يساهم في تحسين الصحة النفسية أم يُضعفها، ولكن الأدلة تشير بوضوح إلى أن الصحة النفسية أفضل للموظفين في جميع أنظمة العمل في دولة الإمارات مقارنةً بمعظم الاقتصادات الإقليمية.

“عندما يحتاج أي شخص إلى تأسيس شركة، يمكنه تقديم الطلب عبر الإنترنت، ويقوم فريق التقييم بمراجعة الطلب دون حاجة مقدم الطلب لزيارة الجهة التي قدم فيها طلبه، ويمكن التعرف على حالة الطلب من خلال تطبيق عبر الإنترنت. ويعود الفضل في كل هذا إلى التحول إلى العمل عن بُعد.”

منال المرزوقي

رئيسة قسم المراقبة الاستباقية في وزارة الموارد البشرية والتوطين

وينبغي على الشركات في دولة الإمارات تبني أنظمة عمل وإجراءات مرنة للموظفين وذلك اعتماداً على إنتاجيتهم، بحيث تتضمن نظام العمل عن بُعد، ويجب عليها إنشاء بيئة عمل هجينة تسمح بالعمل في الموقع وعن بُعد حسب الحاجة.

إن الزيادة في الإنتاجية ستؤدي إلى زيادة الطلب على الموظفين الموهوبين في بعض المهن، مثل تطوير التطبيقات التعاونية والأمن السيبراني والحوسبة السحابية وأنظمة الشبكات. ويتطلب تمكين الموظفين من أداء مهامهم بفعالية مستوى جيد من المهارات الرقمية والشخصية عبر الإنترنت، مثل التواصل، والقدرة على التكيف، والتعاون، والذكاء العاطفي. وستحتاج الشركات التي تسعى إلى تطبيق نموذج العمل عن بُعد بشكل دائم إلى الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين المطلوبة للعمل عن بُعد²⁹.



4	1
5	2
	3

1. معالي عمر سلطان العلماء، وزير دولة للذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بُعد
2. معالي الدكتور أحمد بالهول الفللسي، وزير التربية والتعليم
3. معالي زكي أنور نسيبة، المستشار الثقافي لصاحب السمو رئيس الدولة، الرئيس الأعلى لجامعة الإمارات العربية المتحدة ومعالي نورة بنت محمد الكعبي، وزيرة دولة ورئيسة جامعة زايد
4. معالي عبدالله بن سلطان بن عواد النعيمي، وزير العدل
5. معالي الدكتور عبدالرحمن بن عبدالمنان العور، وزير الموارد البشرية والتوطين

REMOTE

عنا بعد

3. وجهات النظر العالمية: تجربة العمل عن بُعد من واقع الممارسة العملية

الفصل الثالث

وجهات النظر العالمية: تجربة العمل عن بُعد من واقع الممارسة العملية

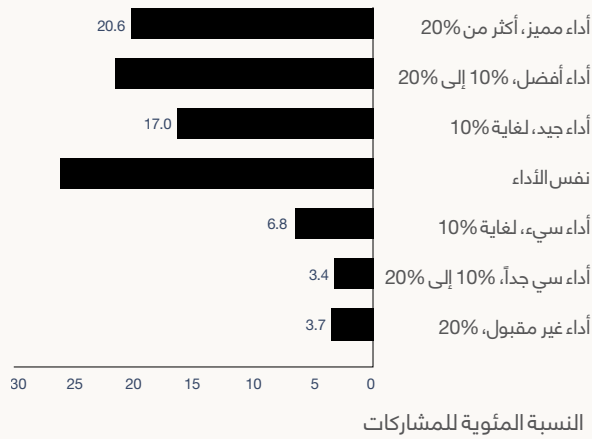
المستقبلية. وأشارت الدراسة إلى أن التحول المحتمل إلى العمل عن بُعد بشكل دائم سيكون له آثار إيجابية كبيرة على الاقتصاد العام، مع الإشارة إلى أن الوقت الذي سيقضيه الموظفون في بيئة العمل عن بُعد يعادل حوالي أربعة أضعاف وقت العمل عن بُعد قبل الجائحة.

وتشمل النتائج الرئيسية ما يلي:

- من المرجح أن يعزز العمل عن بُعد الإنتاجية العامة بنسبة 4.6% مقارنة بالإنتاجية نفسها قبل الوباء، وذلك من خلال تقليل وقت التنقل من وإلى العمل.

مكاسب الإنتاجية تتجاوز التوقعات

كيف كان أداء العمل عن بُعد مقارنة بالتوقعات؟



المصدر: دراسة "لماذا سيستمر العمل من المنزل"، كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية

- سيكون أصحاب المهارات أكثر المستفيدين من معظم المزايا الاقتصادية الناجمة عن تطبيق العمل عن بُعد. وكلما زاد مستوى الدخل والتعليم للموظفين، زادت رغبتهم في اختيار العمل عن بُعد، وزاد اهتمام أصحاب العمل بتقديم عرض العمل عن بُعد لهم. ويميل الموظفون ذوي الأجور العالية بشكل عام إلى قضاء أوقات أطول في التنقل. وعند تطبيق سياسات العمل عن بُعد، يجب على الحكومات أن تأخذ في الاعتبار التأثيرات المحتملة على الموظفين ذوي المهارات المنخفضة، الذين سيتأثرون أيضاً بالثمة المتزايدة في أماكن العمل.



قدمت دراسات حديثة حول التوظيف خارج دولة الإمارات في القطاعين الحكومي والخاص نتائج ورؤى تتعلق بالآثار الاقتصادية والصحية الناتجة عن زيادة معدلات العمل عن بُعد خلال وبعد جائحة كوفيد - 19. ومع ذلك، تظل الأدلة المتعلقة بالفوائد البيئية المتوقعة وتخفيض الانبعاثات الكربونية في ضوء تقليل ساعات التنقل غير مؤكدة.

وتُظهر دراسة حديثة أجرتها كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية على مجموعة من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية، أن 20% من أيام العمل الكاملة يتم إنجازها من المنزل بعد الجائحة، مقارنة بنسبة 5% فقط قبلها³³. وتتوقع الدراسة أن يستفيد الموظفون من مزايا العمل عن بُعد بشكل أكبر، خاصة أولئك الذين يحققون دخلاً أعلى.

وتُعتبر دراسة "لماذا سيستمر العمل من المنزل"، التي أجرتها كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية، واحدة من أكبر الدراسات التي تم تنفيذها خلال جائحة كوفيد - 19 وبعدها³⁴. وتستند هذه الدراسة إلى استطلاعات شهرية تم إجراؤها منذ شهر مايو 2020، لسكان الولايات المتحدة الأمريكية ممن هم في سن العمل، حيث بلغ عدد المشاركات في هذه الدراسة أكثر من 30,000 مشاركة. كما أجرت الدراسة العديد من المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات حول تجارب التكيف مع العمل عن بُعد خلال الجائحة، وعن خططهم

المهارات الرقمية مطلب مهم للعمل عن بُعد

يعتبر المشاركون في هذه الورقة البحثية أن العمل عن بُعد والعمل الهجين يعتمدان على مجموعة المهارات الرقمية. ومن المرجح أن تحقق الشركات والجهات، التي تمتلك التكنولوجيا المناسبة والمستعدة لتزويد موظفيها بالمهارات اللازمة للاستفادة من تلك التكنولوجيا، أكبر مستوى من الإنتاجية ورضا الموظفين.

قال الدكتور إبراهيم حسن الخاجة، مدير إدارة الموارد البشرية في جمارك أبوظبي: "لقد لفتت الجائحة انتباهنا أكثر إلى أهمية التكنولوجيا وضرورة استخدامها لتحسين إنتاجيتنا وكفاءتنا في العمل".

واتفقت ميثاء كلثوم، مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مع الدكتور الخاجة بالرأي، حيث أشارت إلى أن الاستعداد للمستقبل ومواجهة التحديات حاجة أساسية وملحة.

وأضافت ميثاء كلثوم: "كان التطوير المهني يتصدر قائمة أولويات الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية قبل كوفيد-19، وكان لدينا أهداف استراتيجية تركز على كيفية تطوير القوى العاملة في الحكومة الاتحادية وزيادة مهاراتها بما يواكب التطورات المتسارعة في عالم التكنولوجيا".

وأكدت أن التطوير المستمر للمهارات لا يقل أهمية عن التطوير المهني، وواصلت بقولها: "خلال الجائحة، أصبح تحسين المهارات أحد أهدافنا الرئيسية، لذا، أطلقنا مبادرة "جاهز"، وهي منصة رقمية لتنمية المواهب تهدف إلى تعزيز جاهزية موظفي الحكومة الاتحادية للمستقبل، من خلال إكسابهم مهارات متنوعة ضمن أربع مجالات رئيسية هي: المهارات الرقمية، ومهارات 10% لتعزيز الإنتاجية بمقدار 10 مرات، ومهارات البيانات والذكاء الاصطناعي، ومهارات الاقتصاد الجديد".

من جهته، رأى مروان النمر، رئيس الشؤون الأكاديمية والحكومية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في "لينكدإن" أن بناء المهارات يقع على عاتق الإدارات العليا في الشركات والمؤسسات، وقال: "تشهد دولة الإمارات تحولات مستمرة في متطلبات المهارات، وهو ما يتطلب من المعنيين وأصحاب الأدوار القيادية تبني نهج يواكب تلك التحولات باستمرار، مع التركيز على تعزيز التواصل وبناء الثقة بين الموظفين وتطوير المهارات".

• لقد تغيرت الطريقة التي كان يُنظر بها إلى أهمية العمل عن بُعد بشكل كبير منذ ظهور جائحة كوفيد - 19، وأصبح محط اهتمام ملحوظ، حيث يفكر حوالي 60% من الموظفين في العمل عن بُعد لمدة 2-3 أيام في الأسبوع ويرون أن ذلك يساهم في تحقيق زيادة كبيرة في الأجور.

• تسببت ضرورة تطبيق العمل عن بُعد خلال الجائحة إلى زيادة الابتكارات في مجال أساليب العمل عن بُعد، وزيادة الإنفاق على ذلك، حيث تعادل قيمة الإنفاق على هذه الأساليب والتقنيات % 0.7 من الناتج المحلي الإجمالي.

• سيؤدي اعتماد نظام العمل عن بُعد إلى حدوث تغييرات يختلف تأثيرها حسب المنطقة الجغرافية، حيث سينخفض الإنفاق على الوجبات وفي قطاع الترفيه والخدمات بين 5% و 10% في المدن الكبرى.

• ستدرك الشركات الفوائد الاقتصادية لزيادة الإنتاجية عند تطبيق العمل عن بُعد، ولكن ستكون حوالي خمس الزيادة المتوقعة في الإنتاجية البالغة 4.6% غير واضحة ضمن مقاييس الإنتاجية التقليدية، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الإيجابية لتقليل وقت التنقل إلى مكان العمل.

وقد أكدت دراسة بحثية أجراها اقتصاديون في جامعة جورج تاون وجامعة شيكاغو في أواخر العام 2023، نتائج دراسة كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية حول اللنكماش المحتمل في النشاط الاقتصادي في المدن الكبرى. كما أشار تقرير "العمل عن بُعد ومنظومة المدينة"، الذي استخدم بيانات من الهواتف الذكية واتجاهات أسعار العقارات، إلى أن المدن الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية (التي يسكن بها ما لا يقل عن 1.5 مليون موظف) استعادت 60% فقط من مستوى نشاطها الاقتصادي قبل الجائحة، بينما عادت مراكز الأعمال التجارية في المدن الصغيرة إلى نفس المستوى من النشاط الاقتصادي الذي كانت عليه. وبحسب تفسير الباحثين³⁵، فإن الموظفين لم يعد يجدون مزايا فرص العمل وتبادل المعرفة للبقاء في المدن الكبيرة، والتي كانت سابقاً كافية لتبرير تحمل تكاليف المعيشة المرتفعة والتنقل والمواصلات والضغط الشخصية.

العمل عن بُعد .. آثار بيئية محايدة

كشفت دراسة حديثة مؤلّتها مبادرة البحث والابتكار في المملكة المتحدة أن العمل عن بُعد قد لا يكون له تأثير بيئي إيجابي كبير كما أشارت بعض الدراسات. وشملت الدراسة التي نشرتها مجلة "رسائل البحوث البيئية" (Environmental Research Letters) بعنوان "مراجعة منهجية لتأثير تطبيق العمل عن بُعد على الطاقة والمناخ" 39 بحثاً منشوراً، وأفادت بأن العمل عن بُعد من المحتمل أن يقلل من وقت التنقل، إلا أنه سيكون هناك زيادة في معدلات التنقل غير الضرورية واستهلاك الطاقة في المنزل، ما سيخفّض، بالمقابل، من الآثار البيئية الإيجابية المتمثلة في تقليل وقت التنقل والانخفاض في الانبعاثات الكربونية³⁷.

وخلصت الدراسة إلى أن "الأدلة المتاحة تشير إلى أن توفير الطاقة من الناحية الاقتصادية ليس كما هو متوقع، وفي حالات كثيرة قد يكون سلبياً أو غير موجود، وهو ما يشير إلى ضرورة أن تكون الحكومات حذرة في بناء افتراضات الفوائد البيئية المحتملة للعمل عن بُعد عند إقرار سياساتها الخاصة.

بالإضافة إلى دراسة كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية، قدمت دراسات كبرى رؤى وتحليلات إضافية حول التأثيرات المحتملة لزيادة معدل تطبيق العمل عن بُعد بشكل دائم. على سبيل المثال، تؤكد الدراسة الاستقصائية العالمية "توفير الوقت عند العمل من المنزل"، التي أجراها المكتب الوطني الأمريكي للبحوث الاقتصادية (NBER) وشملت 35,000 موظف في 15 دولة، أن أصحاب العمل هم المستفيدون من العمل عن بُعد³⁶. وتشير الدراسة إلى أنه عندما يُسمح للموظفين بالعمل عن بُعد، فإنهم عادةً يستخدمون ذلك الوقت، الذي كانوا سيقضونه للوصول إلى مقر العمل، في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

وبحسب الدراسة، يوفر الموظفون في المتوسط 72 دقيقة من وقت التنقل يومياً عندما يعملون من المنزل بدلاً من العمل في المكتب. كما تشير الدراسة إلى أن الموظفين يستخدمون 40% من الوقت الذي يوفره عند عدم الذهاب إلى العمل ليقوموا بأعمالهم الوظيفية، و11% من ذلك الوقت يخصصونه لأشياء منزلية. وتلقت الدراسة إلى أن العمل عن بُعد بعد الجائحة سيوفر حوالي ساعة واحدة في الأسبوع لكل موظف، بمن فيهم الموظفين الذين لا يعملون عن بُعد، وهو ما يُعادل 2.2% من أسبوع العمل البالغ 46 ساعة. وتخلص الدراسة إلى أن توفير الوقت يعود بالفائدة على أصحاب العمل والأطفال، وأيضاً الأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة.



4.

مخرجات المنتدى:
السياسات الاستباقية وأساليب الاستجابة لدولة
الإمارات العربية المتحدة

الفصل الرابع

نتائج المنتدى: السياسات الاستباقية وأساليب الاستجابة لدولة الإمارات العربية المتحدة

نظمت دولة الإمارات في عام 2023 منتدى بعنوان "عن بُعد" لمناقشة التجارب التي مرّت بها الجهات الحكومية والشركات خلال جائحة كوفيد - 19 وكيف تعاملت معها وكيفية التخطيط لمستقبل يساهم فيه العمل عن بُعد بدور أكبر في اقتصاد الإمارات. وشاركت جهات رائدة من القطاعين الحكومي والخاص في جلسات المنتدى، حيث استعرضت مجموعة متنوعة ومميزة من تجاربها في الماضي وقدمت تصوراتها حول كيفية مواجهة تحديات المستقبل.

القيم والسلوكيات ضمن بيئة العمل. وأوضح معاليه أن الاستثمار في البنى التحتية الرقمية والقانونية، واستعداد المسؤولين وأصحاب القرار لاعتماد أساليب ونماذج جديدة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، جعل دولة الإمارات تنظر إلى العمل عن بُعد كفرصة وليس تحدٍ. يجب أن تكون الإنتاجية والربحية هي المعايير الرئيسية لنظام العمل. وفي هذا السياق، تم رصد المزايا والنتائج الإيجابية لتطبيق العمل عن بُعد في قطاعي السياحة والمالية. وأضاف معاليه: "تعد وزارة الموارد البشرية والتوطين نموذجاً رائداً في تطبيق نظام العمل عن بُعد، حيث يعمل حوالي ٢٠٠ مواطن إماراتي عن بُعد لدى الوزارة. كما أن دولة الإمارات تكفل لجميع الموظفين العاملين عن بُعد أو في المكاتب نفس مستوى الحقوق المنصوص عليها في القوانين العمالية".



جواو سيبيرا، رئيس الخدمات المؤسسية العالمية في شركة سيمنس



القطاع الحكومي/ الابتكار في الاقتصاد الرقمي

أشار معالي عمر سلطان العلماء، وزير دولة للذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بُعد، أن دولة الإمارات تهدف إلى أن تكون حكومة استشرافية في مجال العمل عن بُعد، وأن تقود التغيير لا أن تنتظره. ولفت معاليه إلى أن حكومة دولة الإمارات تنظر إلى العمل عن بُعد كفرصة لتعزيز تنافسيتها وجذب المواهب والشركات إلى الدولة ومحرك لتحسين جودة حياة المواطنين، لذلك، تسعى إلى جعل العمل عن بُعد من أساليب العمل المعتمدة في الدولة وخياراً متداولاً في السوق الإماراتية. وقال معاليه: "هناك حاجة ملحة لزيادة الاعتماد على نظام العمل عن بُعد كوسيلة لتقليل التنقل إلى مقر العمل بشكل يومي. ومن خلال العمل عن بُعد، يمكن للموظفين أداء مهامهم وواجباتهم اليومية من أي مكان يختارونه وتوفير الوقت والجهد الذي يتم إهداره خلال التنقل".



القطاع الحكومي/ الابتكار في مجال الموارد البشرية

صرّح معالي عبدالرحمن بن عبد المنان العور، وزير الموارد البشرية والتوطين، أن سوق العمل في دولة الإمارات ينمو بمعدل يزيد عن 10% سنوياً وعلى استعداد تام لتبني أي تغييرات أو ابتكارات في ثقافة



القطاع الحكومي/ الابتكار في الخدمات القانونية

أوضح معالي عبدالله بن سلطان بن عوض النعيمي، وزير العدل الإماراتي، في جلسة "الخدمات القانونية في دولة الإمارات" ضمن منتدى "عن بُعد" أن الأتمتة واستراتيجية البيانات كانتا عنصريين أساسيين لنجاح نظام العمل عن بُعد في القطاع القانوني. وقال إن 90% من جميع الخدمات التي تقدمها الوزارة أصبحت الآن مؤتمتة، مشيراً إلى أنه سيتم أتمتة باقي الخدمات والتي نسبتها 10% خلال العام 2024. كما انخفض متوسط مدة إنجاز الإجراء القانوني من 94 يوماً إلى 65 يوماً (مقارنة بالمتوسط العالمي البالغ 120 يوماً). إضافة إلى ذلك، تم تقديم دورات تدريبية خاصة بجلسات المحكمة عن بُعد لـ 240 طالب قانون في عامي 2021 و2022. وقد ساهم توافر الخدمات القانونية إلكترونياً مثل تقديم المستندات، وخدمات الكاتب العدل، و عقود الزواج عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل في تطوير منظومة الخدمات المقدمة للجمهور وتوفير الوقت والجهد عليهم على صعيد الحضور شخصياً إلى المكاتب القانونية أو المحاكم³⁸. وأضاف معالي عبد الله بن سلطان بن عوض النعيمي أنه "كانت هناك معارضة من بعض القضاء على تنظيم جلسات محاكمة عن بُعد،

العمل عن بُعد. على سبيل المثال، أطلق مكتب النائب العام تطبيقاً ذكياً في عام ٢٠١٣ لتعزيز عملية التواصل مع الشرطة، وفي غضون 48 ساعة من إطلاقه، كانت جميع مراكز الشرطة جاهزة لاستخدام التطبيق. وأضاف أن العمل عن بُعد ساهم في تقليل عدد المرات التي يتغيب فيها الموظفون عن العمل.



مقابلة صحفية ميثاء كلثوم

تري ميثاء كلثوم، مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل في الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، أن النجاح في تطبيق العمل عن بُعد يتطلب الاستعداد الجيد وامتلاك المهارات اللازمة وبنية تحتية قوية ومتطورة.

وأشارت إلى أنه ربما لا يعرف الكثير أن دولة الإمارات استعدت لتطبيق العمل عن بُعد قبل جائحة كوفيد - 19. لقد بدأ العمل على وضع خارطة طريق استراتيجية لمستقبل العمل في عام 2017، حيث وافقت عليها الحكومة وجرى إطلاقها رسمياً في عام 2020. وقالت: “نتيجة لهذه الاستعدادات الاستباقية، يمكن اعتبار العمل عن بُعد فرصة، وليس مجرد تحدٍ بسبب ظهور جائحة كوفيد - 19. وواصلت جميع القطاعات الحيوية في الدولة، ومن ضمنها التعليم والصحة، تقديم خدماتها بشكل طبيعي دون انقطاع في ضوء تفعيل نظام العمل عن بُعد.

وأضافت ميثاء أن نظام العمل عن بُعد يستقطب أصحاب المهارات والمواهب، حيث بيّنت أن العمل عن بُعد الآن أصبح نظام عمل رسمياً، وهو ما سهّل على الشركات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، حيث يوفر مرونة كبيرة وحرية للموظفين للعمل من أي مكان يختارونه، بناءً على الموافقات المطلوبة من هذه الشركات التي يعملون بها.”

ولفتت الانتباه إلى أن توفير البنية التحتية المناسبة هو عنصر آخر مهم في نجاح اعتماد نظام العمل عن بُعد. “وتساهم الحكومة في توفير بنية تحتية متطورة للجميع. وبالمثل، تلتزم جميع الشركات الخاصة والجهات الحكومية بتوفير تلك البنية لموظفيها وتلتزم بنفس المعايير والمتطلبات الفنية اللازمة لتبني أفضل الممارسات. وتستخدم الجهات الحكومية الاتحادية نظام إدارة معلومات الموارد البشرية “بياناتي” للتقارير الجماعية وإجراءات الموارد البشرية المتعلقة بأعراض التوثيق وجمع البيانات.”

وهو ما جعل أعداد تلك الجلسات محدوداً في البداية. لكن مع مرور الوقت، ازدادت نسبة تنظيمها من 84% عام 2021 إلى 93% الآن، ومن ضمنها الزواج عن بُعد أيضاً.”



القطاع الحكومي/ الابتكار في موقع العمل

في جلسة ركّزت على كيفية تحويل مكان العمل في الجهات الحكومية إلى بيئة تشجع على الابتكار من خلال تطبيق نظام العمل عن بُعد، قال **سعادة محمد الكتبي**، نائب المدير العام لقطاع الخدمات المساندة في هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية، إن الهيئة أطلقت منصة افتراضية وقامت بتفعيل الخدمات الإلكترونية في إدارات التعليم والاتصالات والمشتريات، لكن لا تزال هناك تحديات في تحديد نظام لقياس إنتاجية الموظفين في العمل عن بُعد.



واستعرضت **سعادة ليلى السويدي**، المديرية العامة للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الأهداف الخاصة بالأداء والإنتاجية التي ينبغي على الموظفين تحقيقها أثناء العمل عن بُعد وأهمية تقييم أدائهم، قائلة إنه في الهيئة، يمكن تقييم الأداء باستخدام البنية التحتية الرقمية الحالية وأن الإنتاجية يتم تقييمها من خلال عدد المعاملات التي أُنجزت وسرعة إنجازها.



وقال **الدكتور إبراهيم حسن الخاجة**، مدير إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة لجمارك أبوظبي: “طورت الإدارة العامة لجمارك أبوظبي في عام 2019 تطبيقاتاً سحابية للعمل عن بُعد قبل جائحة كوفيد - 19، وطبقت العمل عن بُعد في بعض الإدارات الداخلية. وفي عام 2020، تم إعادة تفعيل نظام العمل عن بُعد استجابةً للوائح والتشريعات المتعلقة بجائحة كوفيد - 19، حيث جرى توفير الأدوات والتقنيات اللازمة للموظفين للعمل بكفاءة عن بُعد، كما تم إجراء استطلاع لقياس مدى رضاهم وتحديد التحديات.”



وأشار **سعادة المستشار يوسف حسن المطوع**، النائب العام المساعد في النيابة العامة بدبي، إلى أن البنية التحتية الرقمية وأنظمة الاتصالات المتطورة في دولة الإمارات تسهل على الأفراد والمؤسسات الاستفادة الكاملة من مزايا

وصول الموظفين إلى الإنترنت المنزلي وشبكة الواي فاي، واستخدام أجهزتهم الشخصية بأمان، وتقديم دورات تدريبية لهم حول أفضل الممارسات للوقاية من التهديدات السيبرانية، واعتماد خدمات مؤتمرات الفيديو التي توفر خوارجيات تشفير قوية ومعقدة، وتحديث سياسة استخدام كلمات مرور قوية، وتطبيق التحقق الثنائي للتأكد من هوية المستخدم، وحفظ البيانات في مراكز تخزين مركزية ومؤمنة.

وقد حققت دولة الإمارات نجاحات كبيرة في الأمن السيبراني، وتفوقت على العديد من الدول المتقدمة في هذا المجال، حيث جاءت في المرتبة الخامسة عالمياً في مؤشر الأمن السيبراني العالمي، والذي يعتبر أحدث مؤشر عالمي صادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات⁴⁰. وفي عام 2022، فعّلت دولة الإمارات سياسات تشريعية ولوائح تنظيمية⁴¹ متعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات، تهدف إلى تنظيم استخدام التقنيات والبرامج المستخدمة عبر الإنترنت بما فيها تلك المستخدمة في نظام العمل عن بُعد من أجل توفير بيئة عمل آمنة وموثوقة. كما أطلقت دولة الإمارات مجموعة من المصادر الهادفة إلى زيادة الوعي بأهمية الأمن السيبراني وتقديم الإرشادات والنصائح العملية للجهات الحكومية والشركات والأفراد الذين يستخدمون البرامج التقنية عبر الإنترنت لحماية بياناتهم وأنظمتهم من التهديدات السيبرانية.

ومن أبرز هذه المصادر، الشبكة الإلكترونية الاتحادية⁴² (FedNet) المتخصصة في تقديم خدمات في مجال الحوسبة السحابية والأمن السيبراني لجميع الجهات الحكومية، ومبادرة خط المحافظة على جودة الحياة الرقمية⁴³، ومبادرة النبض السيبراني للمرأة والأسرة⁴⁴ الهادفة إلى تعزيز المشاركة في مجال الأمن السيبراني الوطني والتدريب على المهارات اللازمة للتعامل مع التهديدات الإلكترونية.



القطاع الحكومي/ سياسة العمل عن بُعد في الجهات الاتحادية

خلال مشاركتها في جلسة بعنوان “سياسة العمل عن بُعد في دولة الإمارات”، قالت **شذى الحجري**، من مكتب وزير دولة للذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بُعد، إن التخصص

وأضافت أن القدرة على توجيه وإدارة الفرق أو جهات العمل أمر مهم لنجاح هذه الأنظمة. واختتمت بقول: “لو لم تثق الإدارات العليا بموظفيها، لما نجح نظام العمل عن بُعد. تمتلك الإدارات العليا وحدها القدرة على إتاحة الفرص لموظفيها ليكونوا قادرين على أداء أعمالهم بفعالية، وتوفير قدر أكبر من المرونة وعرس ثقافة الثقة والتمكين التي شعرنا بها جميعاً وعشناها أثناء الجائحة وبعدها عند تطبيق نظام العمل عن بُعد”.

الأمن السيبراني والخصوصية

يمكن أن يعرض العمل عن بُعد الشركات والموظفين لمخاطر أمنية سيبرانية أكبر مما يحدث في بيئة العمل التقليدية في مقر الشركة، ما يعني أن على الشركات في الشرق الأوسط تجنب مخاطر الأمن السيبراني، لأن الأدلة تشير إلى ارتفاع تكاليف التعامل مع اختراقات الأمن السيبراني في هذه المنطقة عن المتوسط العالمي.

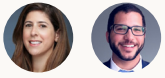
ووفقاً لبحث أجرته شركة الخدمات الرقمية “بروكسي راک” (Proxymack)، التي تتخذ الولايات المتحدة الأمريكية مقراً لها، فإن متوسط التكلفة المتكبدة نتيجة اختراق البيانات في الشرق الأوسط يبلغ 6.9 مليون دولار أمريكي، وهذا المتوسط أعلى بكثير من مناطق ودول أخرى مثل أوروبا وكندا وكوريا الجنوبية. ويعتبر متوسط هذه التكلفة في الولايات المتحدة الأمريكية الأعلى، حيث تبلغ قيمته 9.05 مليون دولار أمريكي³⁹. كما أشار البحث إلى العلاقة بين تكاليف اختراق البيانات والعمل عن بُعد، ولفت إلى أنه كلما زادت أعداد الموظفين العاملين عن بُعد، زادت التكاليف المرتبطة باختراق البيانات.

وفي ضوء تلك التهديدات، أصدرت مؤسسات الأمن القومي والمتخصصين في الأمن السيبراني توصيات تهدف إلى مساعدة الشركات على تعزيز أمن بياناتها وتقليل مخاطر التهديدات السيبرانية المحتملة التي قد تنشأ نتيجة العمل عن بُعد. على سبيل المثال، أصدرت شركة “كاسبرسكي” (Kaspersky) المتخصصة في مجال الأمن السيبراني قائمة من الإرشادات والتوصيات الهادفة إلى تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات للشركات التي تعتمد نظام العمل عن بُعد. وتتضمن تلك القائمة تطوير سياسات وإجراءات محددة لتأمين

39. <https://www.proxyrack.com/blog/cost-of-a-data-breach/>

40. <https://www.itu.int/hub/?s=index>

41. <https://laws.uaecabinet.ae/ar/group/1011>



القطاع الخاص / مايكروسوفت وكريم

قالت **زينة فخري**، مديرة الموارد البشرية في مايكروسوفت في دولة الإمارات والمملكة العربية السعودية، إن معظم موظفي مايكروسوفت يعملون عن بُعد من خارج مقر الشركة، مضيفاً أنه يمكن للموظفين المشاركة عن بُعد أو الحضور شخصياً في جميع الاجتماعات. ولفتت إلى أن الشركة تقوم بتطوير استراتيجيات وسياسات تدعم العمل عن بُعد وتعزز مهارات الموظفين في هذا السياق. وأضافت زينة أنه يتعين على الشركات توفير بيئة عمل ملائمة ومريحة للموظفين في حال اختاروا العمل من المكتب أو عن بُعد. أما **مازن فاروقي**، المدير الأول للتطوير المؤسسي في شركة كريم المتخصصة بتقديم خدمات التوصيل ومقرها دبي، فقال إن الشركة استفادت كثيراً من تجربة العمل عن بُعد أثناء الجائحة، مشيراً إلى أن أهم هذه الدروس التي ساعدت الشركة على تحسين استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية أن العمل عن بُعد يجذب الموظفين، وهو ما يتيح للشركة فرصة التواصل مع أفضل المواهب العالمية. وأشار فاروقي إلى درس آخر تعلمته الشركة وهو أن على الشركات تحديد أهداف محددة وواضحة لفرق العمل، ورصد التقدم الحاصل لتحقيق تلك الأهداف كوسيلة لتقييم مستوى الأداء والإنتاجية. وأضاف أن الشركة أدركت أن العمل عن بُعد يساهم في استقطاب المواهب التقنية المطلوبة بغض النظر عن موقعها الجغرافي. واختتم فاروقي قوله بأن شركة كريم ترى أن استراتيجياتها وعملياتها ينبغي أن تضع بعين الاعتبار تطورات سوق العمل بما فيها نظام العمل عن بُعد.

والتكنولوجيا من أبرز عوامل النجاح الرئيسية في تطبيق سياسة العمل عن بُعد، مضيفاً أن "العمل عن بُعد يعتبر ميزة تنافسية للشركات، إذ يمكنها استقطاب المزيد من الموظفين الموهوبين من أي مكان وبناء فرق عمل متنوعة وقوية".

وأضافت **ميثاء كلثوم** أن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية قد وصلت إلى استنتاج مفاده أن المهن المناسبة للعمل عن بُعد هي المهن القانونية والمالية ومهن الرعاية الصحية والسلامة، وأن الهيئة تبذل جهوداً مكثفة ومستمرة لتطوير القوانين والتشريعات، بحيث تكون متوافقة وملائمة لكل من نظام العمل في الموقع والعمل عن بُعد، وذلك بعد إجراء دراسة أو تقييم للظروف والمتطلبات المختلفة. كما تعمل في الوقت نفسه على تطوير أدوات رقمية لقياس الإنتاجية على المستوى الفردي والجماعي.



القطاع الخاص / اعتماد نظام العمل عن بُعد

خلال جلسة بعنوان "تعامل القطاع الخاص مع فرض تطبيق نظام العمل عن بُعد" خلال جائزة كوفيد-19، قال **جاسم العوضي**، الرئيس التنفيذي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دو، شركة الإمارات للاتصالات المتكاملة والمزود الرائد لخدمات الهاتف المتحرك والإنترنت في دولة الإمارات، إن الشركة ابتكرت بيئة عمل عن بُعد قائمة على الثقة بين الشركة وموظفيها، مضيفاً أن الشركة حققت نمواً قياسيماً في الأرباح في عام 2022 وأن العمل عن بُعد لم يؤثر على الأداء المالي للشركة.

وقالت **دينا المنصوري**، الرئيسة التنفيذية للموارد البشرية في e&، إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في قارة آسيا، إنه بفضل العمل عن بُعد، زادت إنتاجية الشركة، واستطاعت تخفيض التكاليف وزيادة مساهمتها الإيجابية في تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية للمجتمعات. كما أشار **مروان أبو نواس**، الرئيس التنفيذي للموارد البشرية في مصرف الإمارات الإسلامي، بأن العمل عن بُعد مكن المصرف من الوصول إلى المزيد من أصحاب المهارات والمواهب بغض النظر عن مكان تواجدهم.

تأثير العمل عن بُعد على قطاع العقارات التجارية

أدى تطبيق نظام العمل عن بُعد في جميع أنحاء العالم إلى حدوث اضطرابات كبيرة في قطاع العقارات التجارية، تمثلت في انخفاض أسعار الإيجارات والبيع، رافقها تراجع الطلب على المساحات المكتبية. وفي دولة الإمارات، تأثرت مراكز الأعمال والمناطق التجارية الكبرى بنظام العمل عن بُعد. لقد كان أحد أسباب ازدهار المدن توفيرها لمبان سكنية ومراكز تجارية، لكن مع ظهور نظام العمل عن بُعد، بدأ وهج هذه الميزة التقليدية يتلاشى. وعادةً ما توفر مواقع العمل عن بُعد للموظفين مساحة أكبر للعمل، وراحة أفضل، وتكلفة معيشة أقل. وهو ما أدى إلى زيادة الطلب على العقارات في المناطق النائية أو البعيدة عن المدن الكبرى، وجعل المطورون يحولون انتباههم وجهودهم إلى إنشاء مجتمعات سكنية مميزة ومجهزة بأحدث التجهيزات التي تدعم العمل عن بُعد.

تراجع الطلب على المساحات التجارية في أسواق المدن الكبرى على مستوى العالم. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، يشير البحث الذي أجره المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية (NBER) أن أسعار العقارات التجارية انخفضت إلى مستويات أقل مما كانت عليه في عام 2019، حيث تشير التوقعات إلى استمرار الانخفاض في الأسعار حتى نهاية العقد الحالي⁴⁵. ويفيد المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية أنه قبل ظهور جائحة كوفيد - 19، وصلت المساحات المكتبية المؤجرة

إلى 250 مليون قدم مربع سنوياً، في حين تظهر أحدث البيانات الصادرة أن تلك المساحات المؤجرة انخفضت لتصل إلى حوالي 100 مليون قدم مربع.

كما يؤكد بحث آخر أجرته كلية بارتليت للبناء المستدام في جامعة كوليدج لندن هذا التراجع، متوقعاً أن تكون أسعار العقارات التجارية في عام 2029 أقل بنحو 40% من أسعارها في عام 2019⁴⁶. وتضيف كلية بارتليت أيضاً أنه كان هناك توجه يفضل العقارات الحديثة وعالية الجودة في أسواق العقارات التجارية، حيث يحتفظ هذا النوع من العقارات بأسعاره بشكل أفضل مقارنة بالعقارات ذات الجودة المنخفضة.

ومع ذلك، فإن دولة الإمارات لم تتأثر بالظاهرة التي وصفها البعض بـ "انهيار سوق العقارات". بل على العكس، تتوقع شركة "جي إل إل" (JLL) المتخصصة في العقارات دخول مساحات تجارية كبيرة سوق الإمارات في ضوء استمرار ارتفاع الطلب، خاصة بالنسبة للمساحات المكتبية التي يمكن استخدامها لأغراض متنوعة ومرنة، والتي تمثل حالياً أقل من 1% من إجمالي عدد المساحات المكتبية في دبي مقارنة بحوالي 5% في لندن⁴⁷.

ويعتقد الكثيرون أن تخفيف القيود المتعلقة بعملية التوظيف في دولة الإمارات والجهود الحكومية لتوجيه الاستثمار في مختلف القطاعات الاقتصادية يؤدي إلى زيادة الطلب وإحداث توازن في ضوء تأثير العمل عن بُعد على سوق العقارات التجارية.



معالي آمنة الضحاك الشامسي
وزيرة التغير المناخي والبيئة



الدكتور خورخي غوزمان
الرئيس التنفيذي لمستشفى كليفلاند كلينك أبوظبي



سعادة الدكتور محمد الكويتي
رئيس مجلس الأمن السيبراني لحكومة دولة الإمارات

REMOTE

عنا بعد

5.
السياسة العالمية وأفضل الممارسات

الفصل الخامس السياسة العالمية وأفضل الممارسات

منذ ظهور جائحة كوفيد - 19، شهدت العديد من الاقتصادات الكبرى تحولات كبيرة ناجمة عن تغيرات جذرية في السياسات الحكومية تجاه العمل عن بُعد. وقد تم اعتماد العمل عن بُعد كإجراء ضروري للحفاظ على الصحة العامة وفرصة اقتصادية لتمكينه كنظام عمل جديد، ولكن مع مرور الوقت، تغيرت الآراء والتوجهات حول ما إذا كان يجب الاستمرار في هذا النظام أم العودة إلى العمل من المكاتب. وعلى الرغم من استمرار الحكومات في دعم وتشجيع العمل عن بُعد في العديد من الاقتصادات، فإن بعض تلك الحكومات أصبحت تشعر بقلق متزايد بشأن تأثير العمل عن بُعد على اقتصادات المدن، بسبب قلة عدد العاملين في المكاتب، ما يعني انخفاضاً في المبيعات والإيرادات في قطاع المتاجر والمطاعم والعديد من الأنشطة التجارية. كما أن هناك ضغوطاً كبيرة على سوق العقارات التجارية نتيجة ارتفاع أسعار الفائدة في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فقد تكيفت دول مثل دولة الإمارات بسرعة مع اتجاهات العمل عن بُعد والهجين، وأطلقت مبادرات مثل تأشيرة إقامة العمل الافتراضي⁴⁸، واستقطبت شركات جديدة إلى اقتصادها، وهو ما أبقى معدلات الإيجار للمساحات التجارية إيجابية وزاد من قوة واستقرار اقتصاد الدولة وقدرته على جذب المزيد من الاستثمارات⁴⁹.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، اتخذت الحكومة الفيدرالية سياسات وإجراءات لتشجيع العمل عن بُعد في مؤسساتها. وفرضت إدارة الرئيس الأمريكي بايدن قيوداً تمثلت في السماح بتواجد 25% فقط من إجمالي الموظفين العاملين في المكاتب. كما كشف تقرير داخلي صادر عن المكتب الفيدرالي لإدارة شؤون الموظفين في العام 2022، أن 59% من إجمالي الموظفين العاملين في الحكومة الفيدرالية قد عملوا عن بُعد، مقارنة بـ 3% فقط قبل الجائحة.⁵⁰ وبحلول عام 2022، بدأت تلك السياسات المتبعة في طريقة العمل تحدث تغييراً في تشكيل آراء الموظفين؛ ففي العام الماضي، كشف استطلاع أجرته مؤسسة غالوب، وهي شركة تحليلات واستشارات أمريكية عالمية، أن 80% من الموظفين الذين يمكنهم العمل عن بُعد اتبعوا هذا النظام لئداء مهامهم الوظيفية، وأن ما يقرب من 60% من أولئك الموظفين الذين يعملون عن بُعد شكّلت لديهم قناعة أنه على الأغلب سيتركوا العمل في الشركة إذا لم توفر لهم فرصة العمل عن بُعد⁵¹.

ومع حلول عام 2023، تغيرت السياسات الحكومية في دعم وتشجيع العمل عن بُعد. إذ أعلنت الحكومة المحلية في كل من مدينة نيويورك⁵² وواشنطن العاصمة⁵³ عن خطط لإعادة الموظفين الفيدراليين إلى مكاتبهم، إلا أن حكومة مدينة نيويورك قامت بإجراء بعض التعديلات على تلك الخطط. بينما اعتمد مجلس النواب الأمريكي، في يناير 2023، قراراً يدعو إلى عودة سياسات العمل عن بُعد إلى ما كانت عليه قبل الجائحة⁵⁴، وفي أغسطس



في اتصالات، تدعم التكنولوجيا والأنظمة المتطورة للاقتصاد القائم على المعرفة، حيث تكون النتائج أكثر أهمية، كما نشجّع نموذج العمل الهجين. قد يكون هناك خروج عن السياسات المحددة، ولكنه قليل الأهمية مقارنة بالفوائد الإيجابية الناتجة عن تطبيق تلك السياسات.

دينا المنصوري

الرئيس التنفيذي للموارد البشرية في e&

<https://u.ae/en/information-and-services/visa-and-emirates-id/residence-visas/residence-visa-for-working-outside-the-uae> 48

[/https://www.thenationalnews.com/business/property/2023/08/02/tecom-first-half-profit-rises-13-on-strong-occupancy-levels](https://www.thenationalnews.com/business/property/2023/08/02/tecom-first-half-profit-rises-13-on-strong-occupancy-levels) 49

<https://www.opm.gov/fevs/reports/governmentwide-reports/governmentwide-management-report/2020/2020-governmentwide-management-report.pdf> 50

<https://www.gallup.com/workplace/397751/returning-office-current-preferred-future-state-remote-work.aspx> 51

[/https://www.nbcnewyork.com/news/local/nyc-remote-work-eric-adams-softens-stance-on-working-from-home-for-city-employees/4106612](https://www.nbcnewyork.com/news/local/nyc-remote-work-eric-adams-softens-stance-on-working-from-home-for-city-employees/4106612) 52

[/https://www.govexec.com/management/2023/01/dc-mayor-wants-decisive-action-federal-governments-return-office-plans/381445](https://www.govexec.com/management/2023/01/dc-mayor-wants-decisive-action-federal-governments-return-office-plans/381445) 53

2023، دعا رئيس موظفي البيت الأبيض المؤسسات الفيدرالية إلى زيادة أعداد الموظفين العائدين إلى المكاتب بدلاً من العمل عن بُعد⁵⁵.

كما تغيرت سياسات عودة الموظفين إلى مقار عملهم في دول أخرى. ففي أوائل العام 2020، طالبت حكومة المملكة المتحدة موظفيها بالعودة إلى مواقع عملهم في أسرع وقت⁵⁶، وواصلت تكرار مطالبتها ما بين فترة وأخرى⁵⁷. ورغم استجابة الحكومات للتحديات الناجمة عن جائحة كوفيد - 19، إلا أن الأخيرة جعلت الحكومات تعترف بأهمية توفير بيئة عمل آمنة ومرنة للموظفين، من ضمنها السماح بالعمل عن بُعد لتوفير الحماية اللازمة للموظفين. وفيما يلي نتناول بعض الأمثلة باختصار:

أقرت أسبانيا، إحدى الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، قانوناً جديداً للعمل عن بُعد في يوليو 2021، حيث يتم تطبيقه على الحالات التي يعمل فيها الموظف عن بُعد بنسبة لا تقل عن 30% من إجمالي ساعات العمل، وذلك لمدة ثلاثة أشهر متتالية أو غير متتالية. ويجب أن يكون يتم تطبيق العمل عن بُعد بموافقة الطرفين وأن يتم تحديد شروطه وتفاصيله باتفاق مكتوب. ويتمتع الموظفون العاملون عن بُعد بنفس الحقوق والامتيازات التي يتم منحها للعاملين في المكاتب أو المواقع. وستكون الشركات مطالبة بإجراء تقييم لمخاطر محتملة قد تواجه الموظفين أثناء عملهم عن بُعد، ومن تلك المخاطر العوامل النفسية، وإتاحة الوسائل اللازمة المساعدة على تحسين الأداء والإنتاجية، وسهولة الوصول إلى موارد العمل والوسائل التكنولوجية المطلوبة⁵⁸.

ويشمل قانون العمل الجديد في البرتغال، إحدى الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، الشركات التي يبلغ عدد موظفيها 10 موظفين أو أكثر. ويتعين على تلك الشركات دفع تكاليف العمل عن بُعد والمتضمنة رسوم الكهرباء والإنترنت، وأيضاً مقابلة موظفيهم شخصياً كل شهرين على الأقل. كما يحق للموظفين الذين لديهم أطفال تقل أعمارهم عن ثماني سنوات في العمل عن بُعد ويحظر على الشركات التواصل مع موظفيها خارج ساعات العمل⁵⁹.

يمثل قانون العمل من المنزل المعدل في النرويج والمفعّل منذ شهر يوليو 2022 إطاراً قانونياً يغطي مواضيع عدة مثل ساعات العمل ومسؤولية الشركات في إدارة بيئة العمل من المنزل. كما جرى تكليف السلطة المعنية بالقانون بمسؤوليات إشرافية جديدة. ويفرض القانون أيضاً على الموظفين مسؤولية إعداد وثائق تثبت التزامهم بالقواعد والتشريعات المعمول بها أثناء العمل عن بُعد⁶⁰.

أقرت تايوان قانون العمل من المنزل في يونيو 2021 والذي يفرض على الشركات تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لتحسين الأداء. ويجب عليها أيضاً تقديم دورات تدريبية تثقيفية في مجال الصحة النفسية والجسدية في مواقع العمل عن بُعد⁶¹.

أصدرت تركيا في مارس 2021، قانوناً جديداً لتنظيم العمل عن بُعد، يلزم الشركات بإبرام عقد مكتوب مع الموظفين العاملين عن بُعد، يتضمن موقع العمل، وعدد الساعات، وقنوات التواصل، والتعويضات المستحقة، ودفع تكاليف العمل عن بُعد التي يدفعها الموظف لأداء واجباته عن بُعد. وفي حالات كثيرة، يتعين على الشركة الحصول على موافقة الموظف في حال تغيير عقد العمل بدوام كامل إلى عقد عمل عن بُعد⁶².

[/https://www.cbsnews.com/news/house-of-representatives-vote-ending-telework-for-federal-employees](https://www.cbsnews.com/news/house-of-representatives-vote-ending-telework-for-federal-employees) 54

<https://www.govexec.com/workforce/2023/08/white-house-calls-telework-reductions-agencies-fall/389173> 55

<https://www.bbc.com/news/uk-politics-54035770> 56

<https://www.bbc.com/news/uk-politics-58804607> 57

<https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-remote-working/spain> 58

<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=9eed958-5791-4d6a-89cf-0fd7b3c2d836> 59

<https://industrialrelationsnews.ioe-emp.org/industrial-relations-and-labour-law-september-2022/news/article/norway-amendments-to-regulations-on-working-from-home#:~:text=Effective%20from%201%20July%202022,employees%20who%20work%20from%20home> 60

<https://www.globalcompliance.com/2021/08/23/taiwan-government-issues-first-guidelines-on-work-from-home-what-employers-need-to-> 61

[/know06082021](https://www.globalcompliance.com/2021/08/23/taiwan-government-issues-first-guidelines-on-work-from-home-what-employers-need-to-)

<https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2021/05/turkey-introduces-remote-working-scheme#:~:text=On%2010%20March%202021%2C%20Turkey,4857> 62

.6

التحديات الرئيسية وتوصيات لتطوير السياسات

الفصل السادس

التحديات الرئيسية وتوصيات لتطوير السياسات

- يشعر الموظفون بالقلق من فقدان خصوصيتهم، حيث تعتبر عائقاً يمنع البعض من قبول نظام العمل عن بُعد. لذا، ينبغي على صانعي القرار مراجعة اللوائح والتشريعات الحالية والنظر إن كانت كافية ومناسبة لحماية خصوصية الموظفين في عصر العمل عن بُعد.
- تتزايد احتمالات انخفاض أعداد دورات التدريب والتطوير في بيئة العمل في حال تطبيق نظام العمل عن بُعد. وهنا يبرز دور صانعي القرار في إعطاء الأولوية للتدريب المستمر وتنمية المهارات، بحيث تتطابق، على الأقل، فرص التدريب في العمل عن بُعد مع تلك المتوفرة في الموقع.
- يؤثر العمل عن بُعد على صحة وسلامة الموظفين، بما فيها الصحة النفسية. لذا، ينبغي على الحكومات تحديد التأثيرات المتوقعة على صحة وسلامة الموظفين أثناء ممارسة العمل وإقرار السياسات والتشريعات بناءً على تلك التأثيرات.



تشير التجربة الإماراتية والعالمية حتى الآن إلى وجود نقاط كثيرة يجب التركيز عليها لتطوير سياسات العمل عن بُعد، وتحديداً:

1 الثقافة ونهج السياسات

2 التخطيط التشريعي التفصيلي

1. الثقافة ونهج السياسات

- في ضوء عدم ثقة الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة بمزايا العمل عن بُعد، فإن قادة هذه الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة لهم دور كبير في تبني سياسات واستراتيجيات تعزز وتسهل تطبيق نظام العمل عن بُعد. في هذا السياق، ينبغي على الحكومات توفير الدعم والإرشاد لتمكين هؤلاء القادة من تحقيق هذا الهدف.
- تظهر الفوائد الشاملة، بما فيها الاقتصادية والصحية الناجمة عن زيادة أعداد الموظفين العاملين عن بُعد، بوضوح في البيانات التي تركز على تحقيق أهداف محددة؛ وينبغي أن تضع السياسات الحكومية في الاعتبار إظهار هذه الفوائد من خلال تلك البيانات ونشرها لتشجيع المزيد من الشركات والأفراد على اعتماد نظام العمل عن بُعد.
- من المحتمل أن يسهم العمل عن بُعد في استقطاب المزيد من أصحاب المهارات المتنوعة والمتخصصة في ضوء نقص المهارات المهنية. وينبغي على الأطراف المعنية مراجعة اللوائح والتشريعات الخاصة بتنظيم العمل عن بُعد، بما ذلك التأشيرات وتصاريح العمل وغيرها، بهدف دعم العمل عن بُعد والتشجيع على الاستفادة من مزاياه.

مقابلة صحفية

إيمان بن خاتم

ترى إيمان بن خاتم، المدير التنفيذي لقطاع السياسات والبرامج في دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، أهمية كبيرة لآراء الموظفين وتعزيز التواصل الفعّال من أجل نجاح مبادرات العمل عن بُعد.

وأشارت إلى أنه منذ تطبيق العمل عن بُعد، في العام 2020، كنظام عمل معتمد في دبي، واصلت الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة تعزيز إنتاجيتها، وزادت من قدرتها في التكيف مع هذا النظام، وساهمت في خلق توازن أفضل بين الحياة الشخصية للموظف وعمله. ومع ذلك، شددت إيمان على ضرورة وجود نهج منظم يتضمن استطلاع آراء الموظفين ويتفاعل مع ردودهم لتعزيز الفوائد والمزايا الناتجة عن تطبيق العمل عن بُعد.

وأكدت أن استقصاء آراء وملاحظات الموظفين بمهنية وموضوعية يساهم في تعزيز عملية وضع السياسات، مضيفاً أن دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي أجرت

بقلة التفاعل الاجتماعي وعدم العمل كفريق واحد أثناء العمل عن بُعد كما هو الحال خلال العمل في المكتب. وأنه من المرجح أن تتزايد مشاعر الموظفين العاملين عن بُعد بالعزلة والانفصال عن زملائهم في العمل. لهذا، ينبغي على المدراء التواصل بشكل دائم ومستمر مع موظفيهم ليس فقط لتبادل المعلومات والبيانات معهم، وإنما أيضاً لفهم مشاعرهم ومواقفهم بشكل أفضل، وتقديم الدعم اللازم لهم بما يضمن تعزيز مشاركة الموظفين في مختلف الأنشطة والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق.”

واختتمت بقول: “إن التوظيف الأمثل للآراء والملاحظات والتواصل مهنية وكفاءة في بيئة العمل عن بُعد يسهمان في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها. لقد أصبح العمل عن بُعد الآن جزءاً لا يتجزأ من المزايا والفوائد التي يتوقعها الموظفون من بيئة العمل. وبالنظر إلى التغيرات والتطورات في الثقافة المؤسسية وطرق التواصل في مواقع العمل في جميع أنحاء العالم، فإنه من الأهمية بمكان توفير بيئة عمل ملهمة تستقطب المواهب وتحفظ بها. ونحن في حكومة دبي ملتزمون باستكشاف أفضل الأساليب التي تمكننا من تحقيق أكبر قدر ممكن من الفوائد على صعيد الكفاءة والإنتاجية وجذب الموهوبين ضمن بيئة العمل عن بُعد، والتي تعتبر مهمة لمواصلة مسيرة الإنجازات والتجارات في دبي.”

مؤخراً دراسة شاملة لفهم الممارسات الحالية لنظام العمل عن بُعد والتصورات المرتبطة به والتحديات المتعلقة بتنفيذه في مختلف جهات دبي الحكومية⁶³.

وأضافت إيمان بأن “عملية صنع السياسات تتطلب تفاعلاً مشتركاً بين الجهة وموظفيها، وأن الدائرة حريصة على إشراك موظفيها ومشاركة آرائهم من خلال استطلاعات الرأي أو تنظيم جلسات نقاش. إن مساهمات الموظفين تساعدنا في فهم التحديات التي نواجهها بشكل أعمق، وتوفر رؤى قيّمة حول السياسات والإجراءات التي نتبعها لتنظيم العمل عن بُعد وتحقيق الأهداف المنشودة.”

وتابعت: “لقد قمنا أيضاً بالتواصل مع قادة الفرق ومدراء الأقسام لفهم كيفية تطبيق نظام العمل عن بُعد من وجهة نظرهم، والتحديات المتعلقة بتنفيذه على صعيد مستويات التنظيم أو الإدارة. وكانت آرائهم مهمة جداً في إطلاق توصيات ومبادرات تهدف إلى تطوير السياسات والأنظمة الحالية وجعلها أكثر فعالية.”

وبناءً على نتائج تلك الاستطلاعات، أصدر المجلس التنفيذي قراراً بشأن نظام العمل عن بُعد لموظفي حكومة دبي، حيث جرى نشره رسمياً في نوفمبر 2020. ويتمثل الهدف من وراء تفعيل نظام العمل عن بُعد في إحداث تغيير في ثقافة عملنا والقدرة على التكيف والتحول من التركيز على الوقت والمكان إلى التركيز على أساليب أكثر مرونة تحقق الأهداف وتحسن الأداء، بدلاً من الأساليب التقليدية في بيئة العمل.

وقالت إيمان: “نواصل جهودنا، من خلال جلسات التوعية المستمرة، لتغيير آراء الموظفين حول احتمالية انعدام الشفافية أو عدم المساواة الناتجة عن نظام العمل عن بُعد. كما نواصل مراجعة وتقييم البرامج والسياسات التي نطلقها لتطويرها وجعلها أكثر فعالية، ونحن حالياً بصدد مراجعة سياسة العمل عن بُعد للتعامل مع أي نقاط ضعف يتم اكتشافها بعد تطبيقها.”

وأضافت بأن “التواصل الفعال ركيزة أساسية لبناء بيئة ملائمة للعمل عن بُعد.”

وأشارت بأنه “ينبغي الحصول على دعم من الإدارة لتنفيذ سياسة العمل عن بُعد بطريقة عادلة ومنتساوية بين جميع الموظفين. وتتخذ إجراءات لتثقيف الموظفين والمدراء حول هذه السياسة ليكونوا قدوة للآخرين على صعيد تطبيقها بشكل صحيح وفعال.”

وتابعت بأنه “قد يتزايد الشعور لدى المدراء والموظفين

2. التخطيط التشريعي التفصيلي

تقوم الحكومات في جميع أنحاء العالم بتعديل التشريعات القانونية وإصدار لوائح تنظيمية جديدة لتنظيم الزيادة المستمرة في أعداد الموظفين العاملين عن بُعد. وتشمل تلك التعديلات واللوائح الجديدة مواضيع مهمة مثل حقوق والتزامات كل من الموظف والشركات، بما فيها الجهات الاتحادية، حيث تم تعريف العمل عن بُعد بموجب المادة 6 من المرسوم الاتحادي رقم (49) لسنة 2022 في دولة الإمارات.

- تركّز العديد من المبادرات التشريعية على أن يتم إبرام عقود مكتوبة بين الشركات والموظفين العاملين عن بُعد، وتذكر بالتفصيل المعدات وأنواع الدورات التدريبية الخاصة بالعمل عن بُعد والتي على الشركات توفيرها، بالإضافة إلى التكاليف التشغيلية التي يترتب على الشركات دفعها لكل من يعمل عن بُعد، مثل تكاليف الطاقة والاتصال.

- قد تحدد القوانين التشريعية إن كان التحول من عقد عمل بدوام كامل إلى عقد عمل عن بُعد يتطلب موافقة الموظف، وما هي نسبة العمل الذي سيتم إنجازه عن بُعد بموجب تلك القوانين، والتي في حال تجاوزها الموظف سيحصل على الحقوق الواردة في عقد العمل عن بُعد.

- قد تحصل الجهات المختصة على صلاحيات لتفتيش مواقع العمل عن بُعد، ومن الممكن مطالبة الشركات بتقييم تلك المواقع. وفي بعض الحالات، قد يتم فرض قيود على ساعات العمل عن بُعد.

- يحق للموظفين المؤهلين الحصول على حق العمل عن بُعد بشكل تلقائي.

تحويل تأشيرة العمل الحر إلى تأشيرة عمل عن بُعد

في ضوء تحول الشركات نحو تبني نظامي العمل عن بُعد والعمل الهجين لاستقطاب أفضل المواهب والمهارات داخل دولة الإمارات وخارجها، فإنها بحاجة إلى تشريعات ولوائح تنظيمية تدعم الإقامة وتصاريح العمل وتتوافق مع الطبيعة المرنة للعمل الهجين. ومن الخيارات المتوفرة للشركات هي تأشيرة الإقامة من أجل "العمل الحر"، والتي تم إطلاقها في عام 2019 وتتيح للحصول عليها العمل بشكل مستقل بلا ضامن ودون الحاجة إلى عقد عمل 64، وتأشيرة "العمل الافتراضي"، التي تم إطلاقها في عام 2021⁶⁵، وتمكّن حاملها من دخول دولة الإمارات بكفالاته الشخصية والبقاء فيها لمدة عام وممارسة وظيفته الافتراضية.

من مزايا برنامج تأشيرة العمل الحر الناجح سهولة الإجراءات وانخفاض التكاليف والرسوم الإدارية. وفي هذا السياق، على صانعي القرار أن يدركوا أن هذا النوع من التأشيرات يقدم مزايا وفوائد لكل من الموظفين والشركات التي ترى أن العمل عن بُعد نموذج رائد للتوظيف وتعويض لنقص المهارات في سوق العمل. وبحسب استطلاع أجراه موقع "بيت.كوم" بعنوان "العمل الحر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، فإن 89% من أصحاب المهارات في المنطقة ممن تمّ استطلاع آرائهم يخططون للقيام بالمزيد من الأعمال الحرة لحسابهم الشخصي، بينما تفيد 86% من الشركات التي استطلعت آرائها بأنها تخطط لتوظيف موظفين مستقلين في العام الحالي⁶⁶.

ويعتبر العمل الحر من الخيارات المفضلة لعدد من القطاعات الأسرع نمواً في اقتصاد دولة الإمارات، حيث أظهر استطلاع "بيت.كوم" أن عدد الأشخاص العاملين لحسابهم الشخصي في ازدياد ضمن مجال التسويق الرقمي وتكنولوجيا المعلومات. وهذا يعني ضرورة تطوير نظام تأشيرة العمل الحر لتوفير بيئة أكثر سهولة ومرونة لأولئك الأشخاص والشركات المستفيدة من خدماتهم.



REMOTE

عن بُعد

.7 الخاتمة

الفصل السابع

الخاتمة: تطبيق نظام فعال

تشير الأدلة والبيانات الواردة في هذا التقرير والعديد من المصادر المستقلة إلى أن العمل عن بُعد في بيئة هجينة يوفر للشركات فرصة الاستفادة من مجموعة واسعة من المهارات المتاحة في السوق العالمية، ويعزز التنوع والمساواة في موقع العمل، ويساهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

ويتطلب تطبيق نظام العمل الهجين تبني خطوات فعّالة، وتوفير بيئة ملائمة وداعمة، حيث ينبغي على صانعي القرار في الإدارات العليا اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان نجاحه وتنفيذه في مؤسساتهم. واستناداً إلى رؤى أصحاب القرار في الجهات الحكومية والشركات الخاصة في دولة الإمارات، يتضح أن هناك أربعة أبعاد رئيسية لتفعيل العمل الهجين والعمل عن بُعد.



1. القيادة

تؤدي القيادة دوراً مهماً في تحقيق التحول إلى نظام العمل الهجين، فالقيادة القوية ضرورية لتحقيق التغيرات والتحويلات في نظام العمل. وعلى القادة أن يوضحوا لموظفيهم سبب التحول إلى نظام العمل الهجين وآلية التغيير في طريقة عمل الجهة، وأن يدعموا مؤسساتهم لتحقيق أهداف جديدة، مع الحصول على الدعم من جميع الأطراف المعنية.

2. الثقة

ثانياً، يتطلب نجاح العمل عن بُعد بيئة تتميز بالثقة والدعم، بحيث يتم فيها تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية دون الحاجة إلى إشراف مباشر من قبل المدراء أو الرؤساء. وتتطلب الثقة في بيئة العمل فهماً عميقاً لاحتياجات كل فرد في الفريق، مع تعزيز إحساس الموظف بالانتماء إلى فريقه من خلال ترسيخ ثقافة الاحتراف والإنجازات والنجاحات المشتركة وتقدير الإنجازات.

3. المهارات والأدوات

يتطلب نظام العمل عن بُعد تطوير مهارات وأدوات جديدة، من أهمها البرامج التكنولوجية لتعزيز التواصل بين الموظفين، الذين ينبغي عليهم أن يكونوا مستعدين لتطوير مهاراتهم التكنولوجية وتعلم استخدام منصات جديدة لتحقيق الأهداف المتمثلة في تعزيز التعاون بينهم ضمن بيئة العمل الرقمية.

4. السياسة

تعتبر السياسة التنظيمية الواضحة التي تحدد حقوق والتزامات الموظفين في أي بيئة عمل من عوامل النجاح في تطبيق نظام العمل الهجين. ويجب تطبيق قوانين تلك السياسة بمهنية وشفافية، وأن تكون الأهداف التي يسعى الفريق أو الشركة إلى تحقيقها واضحة، مع احترام العقود التي تُنظم نموذج العمل الجديد لخصوصية الموظف وأن تعتمد على الموافقة المتبادلة بين الموظف والشركة.



تخلص الدراسة البحثية إلى نتيجة هامة مفادها أن العمل عن بُعد يعتبر فرصة فريدة للجهات الحكومية والشركات الخاصة والأفراد تفوق بكثير المخاوف أو التحديات الناجمة عنه. ويتعين على الحكومات أن تدرس كيفية تطبيق السياسات والإجراءات التي تسمح للموظفين بالعمل عن بُعد بكفاءة وفعالية، وأن تعيد النظر في ثقافة العمل والموظفين والقوى العاملة، بحيث تصبح بيئة العمل أكثر إنتاجية وتوازناً، وتتعرز قدرة المجتمع على مواصلة مسيرة النجاح والتقدم نحو المستقبل.

المؤلفون

رندا بحسون

رئيسة قطاع العمل والتنمية الاجتماعية، وشريك مسؤول عن القطاعين العام والحكومي، بي دبليو سي الشرق الأوسط

رؤوف محمدي

مدير في قطاع العمل والتنمية الاجتماعية، القطاع العام والحكومي، بي دبليو سي الشرق الأوسط

المساهمون

تارا سانجاني

قطاع العمل والتنمية الاجتماعية، القطاع العام والحكومي، بي دبليو سي الشرق الأوسط

ألكسندر نوفل

قطاع العمل والتنمية الاجتماعية، القطاع العام والحكومي، بي دبليو سي الشرق الأوسط

نتوجه بالصل الشكر والتقدير للمشاركين في هذا التقرير على مشاركتنا رؤاهم وخبراتهم.



الإمارات العربية المتحدة
مكتب وزير دولة للذكاء الاصطناعي
والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بعد

صقر بن غالب

المدير التنفيذي لمكتب الذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بعد

حشر بن دلموك

رئيس قسم السياسة في مكتب الذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بعد

مروان السركال

محلل أبحاث أول في مكتب الذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي وتطبيقات العمل عن بعد

إخلاء مسؤولية

تم إعداد هذه الورقة البحثية لتكون مصدراً للمعلومات فقط ولا تعتبر وثيقة قانونية.

وتتضمن هذه الورقة البحثية روابط تقود إلى مواقع إلكترونية غير مرتبطة بموقع الوزارة، ومعلومات مأخوذة من مصادر خارجية. لذا، لا يتحمل مكتب الوزارة أي مسؤولية تجاه محتوى المواقع الإلكترونية أو المعلومات المقدمة من جهات ثالثة، ولا يدعم أي منتجات أو خدمات تقدمها هذه الجهات الخارجية.

هذه الورقة البحثية صادرة عن مكتب الوزارة، مع الإشارة إلى أن المكتب، وموظفيه، والمساهمون فيها لا يقدمون خدمات أو استشارات قانونية أو طبية أو غيرها من الخدمات أو الاستشارات المهنية. وفي حال كانت هناك حاجة لطلب مشورة قانونية أو مساعدة من خبراء في مجالات أخرى، يجب طلب تلك المشورة أو المساعدة من أهل الخبرة والاختصاص.

ونلفت الانتباه إلى أن أي استخدام لهذه الورقة البحثية يقع على مسؤولية المستخدم، حيث يتحمل المسؤولية الكاملة ومخاطر الخسارة الناتجة عن ذلك الاستخدام. ولن يكون مكتب الوزارة مسؤولاً عن أي أضرار مباشرة أو غير مباشرة أو خاصة أو عرضية أو تبعية أو غيرها من الأضرار الناجمة عن هذه الورقة البحثية أو فيما يتعلق باستخدامها.

يجوز تحديث أو إجراء تعديل بيان إخلاء المسؤولية في أي وقت دون إشعار مسبق. ويتحمل المستخدم مسؤولية مراجعة شروط وأحكام الاستخدام باستمرار.