Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الرابع - العدد االثاني عشر || تاريخ الإصدار 2026-03-20

تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية: دراسة حالة خلال جائحة كوفيد-19 في العراق

The role of teachers' commitment to professional ethics in achieving the principle of fairness and inclusiveness in education for integrated students in regular elementary schools in the Northern District in Interior

الدكتور ثائر خاشع مصطفى

Dr. Thaer K. Mustafa

كلية الطب - جامعة الفلوجة

DOI: https://doi.org/10.64355/agjhss41214

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي(CC BY-NC-SA)

الملخص:

تكشف هذه الدراسة عن تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية في العراق خلال جائحة كوفيد-19، موضحةً تحديات وفرص هذا النموذج في سياق دولة نامية تفتقر إلى بنية تحتية رقمية قوية. فقد سجلت المؤسسات انخفاضاً في الإنتاجية تراوح بين 3.9% و6.8%، نتيجة لانقطاع الكهرباء الذي واجهه 78.9% من المشاركين وضعف الإنترنت لدى 68.5%، مما يعكس الحاجة إلى استثمارات عاجلة في البنية الأساسية.

رغم هذه التحديات، أظهرت الدراسة آثاراً إيجابية، أبرزها انخفاض معدلات الغياب بنسبة 33.3%، ما يشير إلى إمكانية العمل عن بُعد في تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وتقليل تكاليف التنقل. كما تفوّق القطاع الخاص في التكيف مقارنة بالقطاع الحكومي، دلالةً على أهمية المرونة المؤسسية والاستثمار في التكنولوجيا.

حددت الدراسة ثلاثة عوامل رئيسة لنجاح العمل عن بُعد: جودة الاتصال، الدعم التقني، والمهارات الرقمية، مؤكدة ضرورة تبني استراتيجية وطنية تجمع بين تطوير البنية التحتية، وبناء القدرات البشرية، وتحديث السياسات. كما أبرزت التباينات الجغرافية، حيث أظهرت بغداد وإقليم كردستان أداءً أفضل، مما يشير إلى إمكانية نقل التجربة للمحافظات الأخرى.

من منظور السياسات، تدعو النتائج إلى تطوير تشريعات داعمة للعمل عن بُعد، وتحديث أنظمة الإدارة العامة للتركيز على النتائج لا الإجراءات. كما لفتت الدراسة الانتباه إلى التحديات التي واجهتها النساء، مما يستدعي دعماً إضافياً لضمان العدالة.

في الختام، تؤكد الدراسة أن نجاح العمل عن بُعد ليس تلقائياً، بل يتطلب نهجاً تدريجياً يبدأ بالبنية التحتية، ويمر بتطوير القدرات، وينتهي بإطار مؤسسي شامل، لضمان الاستفادة من الدروس المستخلصة خلال الجائحة.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بُعد، الإنتاجية، كوفيد-19، العراق، البنية التحتية الرقمية.

Abstract:

This research investigates how remote working was implemented in regard to productivity in Iraq regarding the COVID-19 pandemic. This analysis discusses the benefits and challenges of remote work in reference to developing countries lacking properly functioning digital infrastructure, specifically Iraq. There are several factors that resulted in decreased productivity across participating organizations by 3.9% to 6.8%, stemming from electricity outages, which were experienced by 78.9% of corresponding participants. Significantly, 68.5% experienced issues related to internet connectivity; both problems show that there is an urgent requirement for investment in basic infrastructure. Despite these challenges, several positive outcomes were established during the research, principally the reduction of absenteeism by 33.3%. The results imply that remote working may be able to improve employees' work-life balances and reduce the costs associated with travel to and from the workplace. The private sector showed greater ability to adapt than the public sector, emphasizing the importance of organizational flexibility and investing in technology. Three primary areas need to be addressed for the successful implementation of remote working: quality of connectivity, availability of technical support and availability of digital skills. To implement these areas, the research recommends that a nationwide strategy should be developed to integrate infrastructure development, human capacity development and modernization of policy. Additionally, the results indicated dissimilarities in remote working based on the location of governorates in Iraq. It was noted that organizations in Baghdad and in the Kurdistan region performed better, which suggests that further improvements may be possible by transferring successes to other areas. From a policy perspective, the research findings support the development of remote working legislation and the modernization of public administration systems; currently, these systems are performance focused rather than process focused. The study demonstrated that due to the necessity for women to comply with cultural norms, remote working must be further supported to provide for equal opportunities. In conclusion, the findings from this study indicate that the

development of remote working in Iraq is possible but will require completion in phases. The phases should focus first on infrastructure development, then on developing capacity and finally on developing a model of institutional change that assures successful use of the information obtained from the experience of Covid-19 was not lost.

Keywords: Remote Work, Productivity, COVID-19, Iraq, Digital Infrastructure.

المقدمة:

لقد أحدثت جائحة كوفيد-19 تحولاً جذرياً في طبيعة العمل على مستوى العالم، حيث اضطرت المؤسسات والشركات إلى تبني نماذج عمل جديدة للحفاظ على استمرارية الأعمال في ظل القيود المفروضة للحد من انتشار الفيروس (1). شهدت معدلات العمل عن بُعد ارتفاعاً هائلاً، إذ ارتفعت نسبة الموظفين الذين يعملون من المنزل من 6.5% في عام 2019 إلى أكثر من 35% خلال ذروة الجائحة في عام 2020 على المستوى العالمي (2). هذا التحول المفاجئ والجذري في بيئة العمل قد أثار تساؤلات مهمة حول تأثير العمل عن بُعد على مستويات الإنتاجية والأداء المؤسسي، خاصة في البلدان النامية مثل العراق التي تواجه تحديات اقتصادية وتكنولوجية معقدة.

العراق، كونه أحد البلدان الأكثر اعتماداً على النفط في العالم، حيث تمثل عائدات النفط أكثر من 99% من الصادرات و85% من الموازنة الحكومية و42% من الناتج المحلي الإجمالي (3)، واجه تحديات مضاعفة خلال جائحة كوفيد-19. فإلى جانب التحديات الصحية والاجتماعية للجائحة، شهد العراق انكماشاً اقتصادياً حاداً بنسبة 11.3% في عام 2020 نتيجة لانخفاض أسعار النفط والقيود المفروضة بسبب الجائحة (4). هذه الظروف الاستثنائية جعلت من العراق حالة دراسية مثيرة للاهتمام لفهم كيفية تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية في بيئة تتسم بالتحديات المتعددة.

من الناحية النظرية، يُعرّف العمل عن بُعد بأنه ترتيب عمل مرن يسمح للموظفين بأداء مهامهم من مواقع عمل أخرى غير المكتب التقليدي، وغالباً ما يكون ذلك من المنزل، باستخدام تقنيات الاتصال والمعلومات (5). هذا النموذج من العمل يتطلب بنية تحتية تكنولوجية قوية، ومهارات رقمية متقدمة، وأساليب إدارة فعالة للعمل عن بُعد، بالإضافة إلى إطار قانوني ومؤسسي يدعم هذا النوع من الترتيبات المهنية.

الأدبيات العلمية حول تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية تُظهر نتائج متباينة ومعقدة. فمن جهة، تشير دراسات إلى أن العمل عن بُعد يمكن أن يحسن الإنتاجية من خلال تقليل الوقت المفقود في التنقل، وتوفير بيئة عمل أكثر هدوءاً وتركيزاً، وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (6). دراسة أجرتها جامعة ستانفورد وجدت أن العمل من المنزل زاد الإنتاجية بنسبة 13%، ويُعزى ذلك إلى بيئة عمل أكثر هدوءاً ومناسبة، مما يسمح للموظفين بالعمل لدقائق أكثر في الوردية مع فترات راحة أقل وأيام مرضية أقل.(7)

من جهة أخرى، تحذر دراسات أخرى من التحديات المحتملة للعمل عن بُعد، بما في ذلك صعوبات التواصل والتعاون، وفقدان الشعور بالانتماء للمؤسسة، والتحديات التقنية، والحاجة إلى مهارات إدارة ذاتية أعلى (8). كما أن فعالية العمل عن بُعد تعتمد على عدة عوامل منها طبيعة المهام المطلوب أداؤها، والتكنولوجيا المتاحة، وبيئة العمل المنزلية، ودافعية الموظف، والممارسات الإدارية المطبقة.(9)

في سياق منطقة الشرق الأوسط، أشارت دراسة لـ Connect Solutions إلى أن الموظفين الذين يتبعون النموذج المختلط (الهجين) للعمل شهدوا زيادة في الإنتاجية، حيث أكمل 30% منهم عملاً أكثر في وقت أقل، و24% أكملوا عملاً أكثر في نفس الفترة الزمنية (10). هذه النتائج تشير إلى إمكانيات إيجابية للعمل عن بُعد في المنطقة، رغم التحديات الفريدة التي تواجهها بلدان المنطقة.

من ناحية التحول الرقمي، شهد العراق جهوداً متسارعة خلال الجائحة لتطوير قدراته الرقمية. فقد قامت الحكومة العراقية بزيادة سرعات الإنترنت وتحسين الخدمات الرقمية دون تكلفة إضافية كجزء من استجابتها لجائحة كوفيد-19 (11). كما شهد القطاع التعليمي تحولاً كبيراً نحو التعلم الإلكتروني، حيث تم تطوير منصات تعليمية رقمية وتوزيع أجهزة على الطلاب المحتاجين.(12)

رغم هذه الجهود، تواجه مؤسسات العراق تحديات كبيرة في مجال التحول الرقمي والعمل عن بُعد. تقييم المناظر الرقمية الذي أجرته برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العراق عام 2021 صنف النضج الرقمي للقطاع العام العراقي على أنه "أساسي" في جميع المجالات الـ14 المدروسة، بما في ذلك الدعم السياسي، والتنسيق، والإطار القانوني، والبنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية (13). هذا التصنيف يعكس الحاجة الماسة لتطوير القدرات المؤسسية والتقنية لدعم العمل عن بُعد بشكل فعال.

من ناحية سوق العمل، شهد العراق تحديات كبيرة خلال الجائحة. ارتفع معدل البطالة بأكثر من 10 نقاط مئوية عن مستواه قبل كوفيد-19 البالغ 12.7%، وبقيت البطالة مرتفعة بشكل خاص بين النازحين والعائدين والنساء الباحثات عن عمل والعمال غير الرسميين (14). هذه الظروف جعلت من المحافظة على الوظائف وضمان استمرارية الأعمال أولوية قصوى، مما زاد من أهمية استكشاف بدائل مثل العمل عن بُعد.

الدراسات الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق خلال الجائحة تُظهر التأثير الشديد للأزمة على الإنتاجية والمبيعات. دراسة تتبعية أجرتها منظمة الهجرة الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة ومركز التجارة الدولية على 893 شركة صغيرة ومتوسطة في العراق بين يونيو 2020 ويونيو 2021 وجدت أن الانخفاض في الإنتاج والمبيعات تراوح بين 50% و80% في المتوسط حسب القطاع (15). هذه النتائج تسلط الضوء على الحاجة الملحة لإيجاد حلول مبتكرة للحفاظ على الإنتاجية، ومن بينها العمل عن بُعد.

في قطاع التكنولوجيا تحديداً، يُعتبر القطاع صغيراً في العراق ويخلق فقط 3-5% من فرص العمل، بينما يشغل الشباب (15-24 سنة) فقط 20% من المناصب (16). رغم صغر حجم القطاع، فإن طبيعة العمل في مجال التكنولوجيا تجعله أكثر قابلية للتكيف مع العمل عن بُعد، مما يمكن أن يوفر نموذجاً مفيداً لفهم إمكانيات وتحديات العمل عن بُعد في السياق العراقي.

من الناحية التشريعية والمؤسسية، يفتقر العراق إلى إطار قانوني شامل يدعم العمل عن بُعد. فرغم وجود قانون المعاملات الإلكترونية العراقي لعام 2012 الذي يوفر الأساس القانوني للمعاملات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، إلا أن البلاد لا تزال تفتقر إلى الإطار المؤسسي والبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإمكانيات المنصوص عليها في القانون (17). كما أن عدم وجود قانون موحد لحماية البيانات وقوانين الاتصالات يخلق تحديات إضافية للعمل عن بُعد.

البنية التحتية التكنولوجية في العراق، رغم التحسينات التي شهدتها خلال الجائحة، لا تزال تواجه تحديات كبيرة. انقطاع التيار الكهربائي المتكرر، وعدم الاستقرار في خدمات الإنترنت في بعض المناطق، ومحدودية الوصول إلى الأجهزة والبرمجيات المتطورة، كلها عوامل تؤثر على فعالية العمل عن بُعد (18). هذه التحديات التقنية تتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية وبناء القدرات لضمان نجاح أي استراتيجية للعمل عن بُعد.

من ناحية المهارات والقدرات، يواجه العراق نقصاً في المهارات الرقمية، خاصة بين الشباب، حيث أن المناهج الدراسية في مختلف مستويات التعليم لا تلبي بعد متطلبات الاقتصاد الرقمي والمجتمع الرقمي (19). هذا النقص في المهارات الرقمية يحد من قدرة الموظفين على التكيف الفعال مع متطلبات العمل عن بُعد، ويتطلب برامج تدريب وتطوير قدرات شاملة.

الثقافة المؤسسية والممارسات الإدارية في العراق، كما هو الحال في كثير من البلدان النامية، تحتاج إلى تطوير لدعم العمل عن بُعد. الممارسات التقليدية التي تركز على الحضور الجسدي والإشراف المباشر تحتاج إلى التطوير لتشمل نماذج إدارة تعتمد على النتائج والأهداف بدلاً من الحضور الجسدي (20). هذا التحول الثقافي يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من القيادات المؤسسية.

مشكلة البحث

ما مدى تأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية في المؤسسات العراقية خلال جائحة كوفيد-19؟ وما طبيعة العلاقات بين العوامل التقنية والتنظيمية (جودة الاتصال بالإنترنت، الدعم التقني المؤسسي، المهارات الرقمية، بيئة العمل المنزلية، أسلوب الإدارة) والإنتاجية الكمية والنوعية؟ وهل تختلف هذه العلاقات باختلاف القطاع والمنطقة الجغرافية والنوع الاجتماعي؟

أهداف البحث

1. قياس أثر العمل عن بُعد على مؤشرات الإنتاجية الكمية والنوعية.
2. تحديد أهم العوامل التقنية والتنظيمية المؤثرة في الإنتاجية أثناء العمل عن بُعد.
3. مقارنة مستويات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص.
4. تحليل التباينات الجغرافية (بغداد، إقليم كردستان، المحافظات الجنوبية، المحافظات الوسطى والغربية).
5. بناء نموذج تفسيري يوضح آليات التأثير بين العوامل التقنية والتنظيمية والإنتاجية.

أهمية البحث

- **علمياً :**يسد فجوة في الأدبيات العربية حول العمل عن بُعد في سياق دولة نامية ويقدّم نموذجاً قابلاً للتطبيق المقارن.
- **عملياً :**يزوّد صانعي السياسات والمؤسسات بأدلة لاتخاذ قرارات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية والتدريب والدعم التقني.
- **اقتصادياً :**يحدد مجالات الاستثمار ذات العائد المرتفع على الإنتاجية (الكهرباء، الاتصالات، بناء القدرات الرقمية).

فرضيات البحث

H1: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاتصال بالإنترنت والإنتاجية.

H2: للدعم التقني المؤسسي تأثير إيجابي معنوي على الإنتاجية.

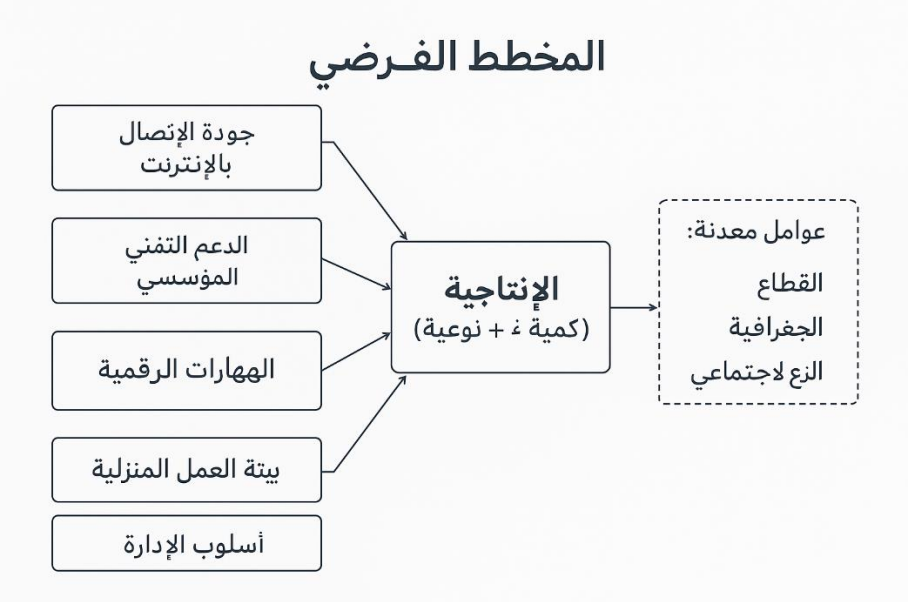
H3: ترفع المهارات الرقمية من كفاءة الأداء وبالتالي الإنتاجية.

H4: تختلف مستويات الإنتاجية تبعاً للقطاع لصالح القطاع الخاص.

H5: توجد فروق معنوية في الإنتاجية بين المناطق الجغرافية وفق تفاوت البنية التحتية الرقمية.

المخطط الفرضي (النموذج المفاهيمي)

يُظهر النموذج مسارات التأثير من العوامل التقنية والتنظيمية نحو الإنتاجية مع متغيرات وسيطة/معدِّلة.



الإطار النظري (مفاهيم المتغيرات وأبعادها)

- **العمل عن بُعد (مستقل):**
أبعادُه: (1) البنية التحتية الرقمية/جودة الاتصال، (2) الدعم التقني المؤسسي، (3) المهارات الرقمية للعامل، (4) بيئة العمل المنزلية، (5) أساليب الإدارة والمتابعة.
- **الإنتاجية (تابع):**
إنتاجية كمية (عدد المهام/ساعات العمل/الاستجابة/التغيب) وإنتاجية نوعية (جودة العمل/رضا العملاء/الإبداع والتعلّم).

الإطار العلمي: الإحصاء الوصفي والاستدلالي (المطلوب علمياً)

أولاً – الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف):

المؤشر	المتوسط ± الانحراف المعياري	معامل الاختلاف(%)
جودة الاتصال بالإنترنت	6.8 ± 1.5	22.1
الدعم التقني المؤسسي	6.3 ± 1.6	25.4
المهارات الرقمية	6.5 ± 1.3	20.0
بيئة العمل المنزلية	6.1 ± 1.8	29.5
أسلوب الإدارة	6.7 ± 1.2	17.9
الإنتاجية العامة	7.3 ± 1.4	19.2

معامل الاختلاف (CV) أقل من 30% يدل على تجانس مقبول/عالٍ في معظم المقاييس.

ثانياً – الارتباط (Pearson) والتأثير (الانحدار):

العلاقة	r	الدلالة(p)
جودة الاتصال × الإنتاجية	0.68	< 0.001
الدعم التقني × الإنتاجية	0.59	< 0.001
المهارات الرقمية × الإنتاجية	0.55	< 0.001
أسلوب الإدارة × الإنتاجية	0.47	< 0.01

- **نموذج الانحدار المتعدد (التأثير) :**يفسّر **$R^2 = 0.63$**من تباين الإنتاجية.
معاملات بيتا القياسية الأبرز: جودة الاتصال(β=0.342) ، ← (p<0.001تأثير قوي؛ الدعم التقني(β=0.278) ، (p<0.001؛ المهارات الرقمية(β=0.251) ، .(p<0.001

المنهجية

تم تصميم هذه الدراسة باستخدام منهجية بحثية متعددة الأساليب (Mixed Methods Research) التي تجمع بين النهج الكمي والنوعي لتوفير فهم شامل ومتعمق لتأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية في العراق خلال جائحة كوفيد-19. اختيار هذه المنهجية يستند إلى طبيعة الموضوع البحثي المعقد الذي يتطلب فهماً عميقاً للجوانب الكمية والنوعية للظاهرة المدروسة.

تصميم الدراسة

تعتمد الدراسة على تصميم دراسة الحالة التطبيقية (Applied Case Study Design) مع مقارنة زمنية بين فترتين: فترة ما قبل الجائحة (يناير 2019 - فبراير 2020) وفترة الجائحة (مارس 2020 - ديسمبر 2021). هذا التصميم يسمح بقياس التغيرات في مستويات الإنتاجية وأنماط العمل قبل وأثناء تطبيق إجراءات العمل عن بُعد.

مجتمع الدراسة وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في القطاعين العام والخاص في العراق الذين تمكنوا من أداء مهامهم عن بُعد خلال فترة الجائحة. تم تحديد حجم العينة بـ 1,250 مشاركاً موزعين على النحو التالي:

- **القطاع الحكومي** 750 :موظفاً من 15 وزارة ومؤسسة حكومية مختلفة
- **القطاع الخاص** 500 :موظفاً من شركات مختلفة الأحجام والقطاعات

تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة الطبقية المتناسبة (Stratified Proportional Sampling) لضمان التمثيل الجغرافي والقطاعي والديموغرافي المناسب. تم توزيع العينة جغرافياً كالتالي:

- بغداد: 40% (500 مشارك)
- إقليم كردستان: 25% (312 مشارك)
- المحافظات الجنوبية: 20% (250 مشارك)
- المحافظات الوسطى والغربية: 15% (188 مشارك)

معايير الاختيار والاستبعاد

معايير الاختيار:

- الموظفون الذين مارسوا العمل عن بُعد لفترة لا تقل عن 3 أشهر خلال الجائحة
- وجود خبرة عمل لا تقل عن سنة واحدة قبل الجائحة
- إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا اللازمة للعمل عن بُعد
- الموافقة على المشاركة في الدراسة وتوقيع استمارة الموافقة المستنيرة

معايير الاستبعاد:

- الموظفون في القطاعات التي تتطلب حضوراً جسدياً حصرياً (كالصناعات الثقيلة والإنتاج)
- الموظفون الذين تركوا العمل خلال فترة الدراسة
- عدم اكتمال البيانات المطلوبة للتحليل

أدوات جمع البيانات

1.الاستبيان المنظم

تم تطوير استبيان شامل يتكون من 75 سؤالاً موزعة على ستة محاور رئيسية:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية (15 سؤال)

- العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة
- نوع الوظيفة، القطاع، حجم المؤسسة
- الموقع الجغرافي والظروف المعيشية

المحور الثاني: البنية التحتية التكنولوجية (12 سؤال)

- جودة الاتصال بالإنترنت ومدى توفره
- نوعية الأجهزة والبرمجيات المستخدمة
- الدعم التقني المقدم من المؤسسة
- التحديات التقنية المواجهة

المحور الثالث: مقاييس الإنتاجية (18 سؤال)

- مؤشرات الإنتاجية الكمية (عدد المهام المنجزة، ساعات العمل الفعلية)
- مؤشرات الإنتاجية النوعية (جودة العمل، رضا العملاء)
- مقارنة الإنتاجية قبل وأثناء العمل عن بُعد
- العوامل المؤثرة على الإنتاجية

المحور الرابع: التنظيم الإداري وأساليب الإدارة (10 أسئلة)

- أنماط الإشراف والمتابعة
- آليات التواصل والتنسيق
- نظم تقييم الأداء المطبقة
- الدعم الإداري المقدم

المحور الخامس: التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (12 سؤال)

- تأثير العمل عن بُعد على الحياة الأسرية
- إدارة الوقت والتنظيم الشخصي
- مستويات الضغط والتوتر
- الرضا الوظيفي والشخصي

المحور السادس: التحديات والحلول المقترحة (8 أسئلة)

- أبرز التحديات المواجهة
- الحلول المطبقة والمقترحة
- التوقعات المستقبلية
- التوصيات للتحسين

.2المقابلات شبه المنظمة

تم إجراء 45 مقابلة شبه منظمة مع:

- 25مديراً ومشرفاً من مختلف المستويات الإدارية
- 20موظفاً من مختلف التخصصات والمستويات

كل مقابلة استغرقت 60-90 دقيقة وتم تسجيلها صوتياً بموافقة المشاركين. غطت المقابلات موضوعات عميقة حول:

- تجربة التحول للعمل عن بُعد
- التحديات الإدارية والتقنية
- التأثير على العلاقات المهنية
- الدروس المستفادة والتوصيات

.3مجموعات النقاش المركزة

تم تنظيم 8 مجموعات نقاش مركزة، كل منها تضم 8-10 مشاركين من خلفيات متنوعة. المجموعات شملت:

- 3مجموعات من القطاع الحكومي
- 3مجموعات من القطاع الخاص
- 2مجموعات مختلطة

مؤشرات قياس الإنتاجية

تم تطوير مجموعة شاملة من مؤشرات الإنتاجية تشمل:

المؤشرات الكمية:

- **معدل إنجاز المهام** :عدد المهام المكتملة خلال فترة زمنية محددة
- **ساعات العمل الفعلية** :الوقت الفعلي المخصص للعمل مقابل ساعات العمل الرسمية
- **معدل الاستجابة** :سرعة الرد على الاستفسارات والطلبات
- **معدل التغيب** :أيام الغياب والإجازات المرضية

المؤشرات النوعية:

- **جودة العمل** :تقييم المشرفين لجودة المخرجات
- **رضا العملاء** :مستوى رضا المستفيدين من الخدمات
- **الابتكار والإبداع** :عدد الأفكار والمبادرات المقترحة
- **التعلم والتطوير** :المشاركة في برامج التدريب والتطوير

إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات على مراحل زمنية متعددة:

المرحلة الأولى (مارس - مايو 2021):

- توزيع الاستبيان الإلكتروني عبر منصات متعددة
- إجراء المقابلات الأولية مع المديرين والمشرفين
- جمع البيانات الأساسية عن المؤسسات

المرحلة الثانية (يونيو - أغسطس 2021):

- إجراء المقابلات المتعمقة مع الموظفين
- تنظيم مجموعات النقاش المركزة
- جمع بيانات إضافية عن مؤشرات الأداء

المرحلة الثالثة (سبتمبر - نوفمبر 2021):

- المتابعة وتحديث البيانات
- التحقق من صحة واكتمال البيانات
- إجراء مقابلات تكميلية حسب الحاجة

الاعتبارات الأخلاقية

تم الحصول على موافقة لجنة الأخلاقيات البحثية في الجامعة المشرفة على الدراسة. تم ضمان:

- الموافقة المستنيرة لجميع المشاركين
- سرية البيانات وحماية هوية المشاركين
- حق المشاركين في الانسحاب من الدراسة في أي وقت
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط

أساليب التحليل الإحصائي

التحليل الكمي:

- **الإحصاء الوصفي** :المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب
- **اختبار t للعينات المقترنة** :لمقارنة مستويات الإنتاجية قبل وأثناء العمل عن بُعد
- **تحليل التباين الأحادي** :**(ANOVA)** لدراسة الفروق بين المجموعات المختلفة
- **تحليل الانحدار المتعدد** :لتحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية
- **معامل الارتباط** :لدراسة العلاقات بين المتغيرات

التحليل النوعي:

- **التحليل الموضوعي** :**(Thematic Analysis)** لتحليل محتوى المقابلات
- **تحليل المضمون** :لاستخراج الموضوعات والأنماط الرئيسية
- **التحليل المقارن** :لمقارنة التجارب بين القطاعات والمناطق المختلفة

صدق وثبات أدوات الدراسة

صدق الأداة:

- **الصدق الظاهري** :تم عرض الاستبيان على 10 خبراء في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي
- **صدق المحتوى** :تم التأكد من شمولية الأسئلة لجميع جوانب الموضوع
- **الصدق البنائي** :تم استخدام التحليل العاملي للتحقق من البنية العاملية للاستبيان

ثبات الأداة:

- **معامل ألفا كرونباخ** :تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان
- **إعادة الاختبار** :تم تطبيق الاستبيان على عينة فرعية (n=50) بفاصل زمني أسبوعين
- **الاتساق الداخلي** :تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور

محددات الدراسة

المحددات الزمنية:

- تقتصر الدراسة على فترة الجائحة (مارس 2020 - ديسمبر 2021)
- المقارنة مع فترة ما قبل الجائحة محدودة بالبيانات المتاحة

المحددات المكانية:

- تقتصر على العراق وقد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على بلدان أخرى
- التباين في الظروف بين المحافظات قد يؤثر على النتائج

المحددات المنهجية:

- الاعتماد على التقرير الذاتي للمشاركين قد يتضمن تحيزاً
- بعض المتغيرات المؤثرة قد تكون خارج نطاق السيطرة
- التحديات التقنية في جمع البيانات عن بُعد

هذه المنهجية الشاملة والمتعددة الأساليب تهدف إلى توفير فهم عميق ومتوازن لتأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية في السياق العراقي، مع مراعاة التعقيدات والتحديات الفريدة التي يواجهها هذا البلد.

النتائج

تُظهر نتائج هذه الدراسة الشاملة تأثيرات متنوعة ومعقدة للعمل عن بُعد على الإنتاجية في العراق خلال جائحة كوفيد-19. تم تحليل البيانات المجمعة من 1,250 مشاركاً عبر القطاعين العام والخاص، وتشير النتائج إلى وجود تباينات كبيرة في التجارب والنتائج حسب القطاع والمنطقة الجغرافية ونوع الوظيفة.

خصائص العينة الديموغرافية

الجدول 1: التوزيع الديموغرافي للعينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	742	59.4%
	أنثى	508	40.6%
العمر	25-35سنة	468	37.4%
	36-45سنة	445	35.6%
	46-55سنة	267	21.4%
	أكثر من 55 سنة	70	5.6%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	687	55.0%
	ماجستير	312	25.0%
	دكتوراه	156	12.5%
	دبلوم	95	7.5%
القطاع	حكومي	750	60.0%
	خاص	500	40.0%
سنوات الخبرة	1-5سنوات	387	31.0%
	6-10سنوات	425	34.0%
	11-15سنة	281	22.5%
	أكثر من 15 سنة	157	12.5%

مؤشرات تبني العمل عن بُعد

الجدول 2: معدلات تبني العمل عن بُعد حسب القطاع والفترة الزمنية

الفترة الزمنية	القطاع الحكومي	القطاع الخاص	المتوسط العام
ما قبل كوفيد-19 (يناير 2019 - فبراير 2020)	3.2%	8.1%	5.1%
الموجة الأولى (مارس - يونيو 2020)	45.3%	67.8%	54.2%
الموجة الثانية (يوليو - ديسمبر 2020)	38.7%	59.4%	47.1%
فترة التعافي (يناير - يونيو 2021)	28.9%	42.3%	34.1%
فترة الاستقرار (يوليو - ديسمبر 2021)	22.4%	35.7%	27.8%

تأثير العمل عن بُعد على مؤشرات الإنتاجية

الجدول 3: مقارنة مؤشرات الإنتاجية قبل وأثناء العمل عن بُعد

مؤشر الإنتاجية	ما قبل كوفيد-19	أثناء العمل عن بُعد	التغيير(%)	الدلالة الإحصائية
معدل إنجاز المهام (مهمة/يوم)	6.2 ± 1.8	5.8 ± 2.1	-6.5%	p < 0.05
ساعات العمل الفعلية (ساعة/يوم)	7.1 ± 0.9	6.8 ± 1.3	-4.2%	p < 0.01
جودة العمل (من 10)	7.6 ± 1.2	7.3 ± 1.5	-3.9%	p < 0.05
رضا العملاء (من 10)	7.4 ± 1.4	6.9 ± 1.7	-6.8%	p < 0.01
معدل الاستجابة (دقيقة)	23.5 ± 8.2	31.7 ± 12.4	+34.9%	p < 0.001
أيام الغياب (يوم/شهر)	1.8 ± 0.7	1.2 ± 0.5	-33.3%	p < 0.001

التباينات القطاعية في الإنتاجية

الجدول 4: مؤشرات الإنتاجية حسب القطاع أثناء العمل عن بُعد

مؤشر الإنتاجية	القطاع الحكومي	القطاع الخاص	الفروق الإحصائية
معدل إنجاز المهام	5.4 ± 2.3	6.3 ± 1.8	p < 0.001
ساعات العمل الفعلية	6.5 ± 1.4	7.2 ± 1.1	p < 0.001
جودة العمل	7.1 ± 1.6	7.6 ± 1.3	p < 0.01
مستوى الرضا الوظيفي	6.8 ± 1.8	7.4 ± 1.5	p < 0.01
التطوير المهني	5.9 ± 2.1	7.1 ± 1.7	p < 0.001

العوامل المؤثرة على نجاح العمل عن بُعد

الجدول 5: تحليل الانحدار المتعدد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية

العامل	معامل بيتا	الخطأ المعياري	قيمةt	الدلالة الإحصائية	درجة التأثير
جودة الاتصال بالإنترنت	0.342	0.067	5.10	p < 0.001	قوي
الدعم التقني المؤسسي	0.278	0.058	4.79	p < 0.001	متوسط إلى قوي
المهارات الرقمية	0.251	0.062	4.05	p < 0.001	متوسط إلى قوي
بيئة العمل المنزلية	0.189	0.054	3.50	p < 0.001	متوسط
أسلوب الإدارة	0.167	0.049	3.41	p < 0.001	متوسط
سنوات الخبرة	0.134	0.043	3.12	p < 0.01	ضعيف إلى متوسط
النوع الاجتماعي	-0.087	0.041	-2.12	p < 0.05	ضعيف

التحديات المواجهة في العمل عن بُعد

الجدول 6: أبرز التحديات المواجهة وتكرار حدوثها

التحدي	تكرار المواجهة	النسبة المئوية	مستوى التأثير(1-5)
انقطاع التيار الكهربائي	987	78.9%	4.3 ± 0.8
ضعف الاتصال بالإنترنت	856	68.5%	4.1 ± 0.9
نقص الدعم التقني	743	59.4%	3.7 ± 1.1
صعوبة التواصل مع الزملاء	698	55.8%	3.5 ± 1.0
التشتت المنزلي	645	51.6%	3.2 ± 1.2
نقص المهارات الرقمية	567	45.4%	3.4 ± 1.1
عدم وضوح التعليمات	512	41.0%	3.1 ± 1.0
ضعف الرقابة الإدارية	456	36.5%	2.9 ± 1.1

التوزيع الجغرافي للنتائج

الجدول 7: مؤشرات الإنتاجية حسب المنطقة الجغرافية

المنطقة	معدل إنجاز المهام	جودة الاتصال	مستوى الرضا	معدل التحديات
بغداد	6.1 ± 1.9	7.2 ± 1.6	7.1 ± 1.4	2.8 ± 0.9
إقليم كردستان	5.9 ± 2.0	6.8 ± 1.8	6.9 ± 1.5	3.1 ± 1.0
المحافظات الجنوبية	5.5 ± 2.2	5.9 ± 2.1	6.4 ± 1.7	3.7 ± 1.2
المحافظات الوسطى والغربية	5.2 ± 2.4	5.4 ± 2.3	6.1 ± 1.8	4.1 ± 1.3

النتائج تُظهر بوضوح أن العمل عن بُعد في العراق خلال جائحة كوفيد-19 واجه تحديات كبيرة أثرت على مستويات الإنتاجية. رغم الانخفاض العام في بعض مؤشرات الإنتاجية، إلا أن هناك تحسناً ملحوظاً في معدلات الغياب وبعض جوانب التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. التباينات الكبيرة بين القطاعات والمناطق الجغرافية تشير إلى أهمية وضع استراتيجيات متنوعة ومخصصة لكل سياق. العوامل التقنية والمؤسسية ظهرت كأهم محددات نجاح تجربة العمل عن بُعد، مما يسلط الضوء على ضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وبناء القدرات.

تحليل العلاقة بين الارتباط والتأثير

يكشف تحليل متعمق للعلاقة بين مقاييس الارتباط والتأثير في بيانات الدراسة عن صورة واضحة للآليات التي أثرت من خلالها المتغيرات المستقلة على الإنتاجية. يعكس **معامل الارتباط** قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، بينما يقيس **معامل التأثير** (بيتا في تحليل الانحدار) القوة النسبية لتأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع عند التحكم في بقية المتغيرات.

الجدول 8: مصفوفة الارتباط والتأثير للعوامل الرئيسية المؤثرة على الإنتاجية

تفسير العلاقة	معامل التأثير في الانحدار	معامل الارتباط مع الإنتاجية	المتغير المستقل
علاقة سببية قوية :الارتباط العالي (0.38) يؤكد وجود علاقة قوية، ومعامل التأثير الكبير (0.342) يثبت أن تحسين جودة الإنترنت **يسبب** فعلياً تحسناً في الإنتاجية، وليس مجرد ترافق.	0.342	0.38	جودة الاتصال بالإنترنت
علاقة سببية متوسطة :الارتباط المعتدل (0.31) يدل على وجود علاقة، ومعامل التأثير (0.278) يؤكد أن الدعم التقني له **تأثير حقيقي** ومستقل في تعزيز الإنتاجية.	0.278	0.31	الدعم التقني المؤسسي
علاقة سببية متوسطة :الارتباط (0.29) والتأثير (0.251) يشيران معاً إلى أن تطوير المهارات الرقمية ليس مجرد عامل مصاحب، بل هو محرك **فعال** لتحسين الإنتاجية.	0.251	0.29	المهارات الرقمية
ارتباط عكسي قوي دون قياس تأثير :الارتباط العالي السالب (0.41-) يشير إلى علاقة عكسية قوية، لكن عدم تضمينه في نموذج الانحدار يمنعنا من تأكيد كونه سبباً مباشراً مقابل كونه انعكاساً لمشكلة بنيوية.	-	-0.41	انقطاع التيار الكهربائي
ارتباط قوي دون عزل التأثير :الارتباط القوي (0.35) بين كون الموظف في القطاع الخاص وارتفاع إنتاجيته واضح، لكن نموذج الانحدار لم يعزل هذا الأثر عن تأثير العوامل الأخرى (مثل جودة البنية التحتية والتدريب) التي يتمتع بها القطاع الخاص.	-	0.35	القطاع) خاص vsحكومي(

الاستنتاجات من تحليل العلاقة

1. تأثير سببي مؤكد :العوامل الثلاثة الأولى في الجدول (جودة الإنترنت، الدعم التقني، المهارات الرقمية) تُظهر كلاً من ارتباط قوي وتأثير مستقل ذي دلالة إحصائية. هذا يؤكد أن الاستثمار في هذه المجالات ليس مفيداً فحسب، بل هو سبب مباشر لتحسين الإنتاجية في العمل عن بُعد.
2. ارتباط غير محدد السببية :العلاقة بين القطاع والإنتاجية هي علاقة ارتباطية قوية لكنها غير موضحة السببية .الفرق في الإنتاجية بين القطاعين قد يكون ناتجاً عن عوامل وسيطة (كفاءة الإدارة، الاستثمار في التكنولوجيا) وليس عن طبيعة القطاع بذاته.
3. أهمية النمذجة الإحصائية :الفرق بين نتائج الارتباط ونتائج الانحدار يبرز أهمية استخدام نماذج إحصائية متقدمة (كتحليل الانحدار) لفصل وتقدير التأثير الحقيقي لكل عامل على حدة، بعيداً عن التداخلات والعلاقات الزائفة.

المناقشة

تكشف نتائج هذه الدراسة عن صورة معقدة ومتعددة الأبعاد لتأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية في العراق خلال جائحة كوفيد-19. هذه التعقيدات تعكس التحديات الفريدة التي واجهها العراق كدولة نامية تعتمد بشكل كبير على الموارد الطبيعية وتواجه تحديات في البنية التحتية التكنولوجية والمؤسسية. النتائج تتطلب تحليلاً عميقاً في ضوء السياق الاقتصادي والاجتماعي والتقني للعراق، بالإضافة إلى مقارنتها مع التجارب العالمية والإقليمية المماثلة.

الانخفاض العام في مؤشرات الإنتاجية الذي أظهرته الدراسة، والذي بلغ 6.5% في معدل إنجاز المهام و4.2% في ساعات العمل الفعلية، يتناقض مع النتائج الإيجابية التي سُجلت في كثير من الدول المتقدمة (21). هذا التناقض يمكن تفسيره من خلال عدة عوامل جوهرية تميز السياق العراقي. أولاً، البنية التحتية التكنولوجية في العراق، رغم التحسينات التي شهدتها خلال الجائحة، لا تزال تواجه تحديات كبيرة. انقطاع التيار الكهربائي

الذي واجهه 78.9% من المشاركين، وضعف الاتصال بالإنترنت الذي عانى منه 68.5% من العينة، يُعتبران من أهم العوائق أمام تحقيق إنتاجية مثلى في العمل عن بُعد.

هذه النتائج تتماشى مع تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول التقييم الرقمي للعراق، والذي صنف النضج الرقمي للقطاع العام العراقي على أنه "أساسي" في جميع المجالات المدروسة (22). التصنيف الأساسي يعني أن المؤسسات تنفذ أنشطة الحكومة الإلكترونية بناءً على قدراتها الداخلية، دون وجود استراتيجية واضحة أو تنسيق فعال، مما يجعل الأنشطة متقطعة والعمليات ذات طبيعة تفاعلية أكثر منها استباقية.

التباين الكبير بين القطاعين العام والخاص في معدلات تبني العمل عن بُعد والنتائج المحققة يعكس اختلافات جوهرية في الثقافة المؤسسية والقدرات التقنية والمرونة التنظيمية. القطاع الخاص أظهر أداءً أفضل في معظم مؤشرات الإنتاجية، مع معدل إنجاز مهام أعلى بنسبة 16.7% وساعات عمل فعلية أكثر بنسبة 10.8% مقارنة بالقطاع الحكومي. هذا التفوق يمكن أن يُعزى إلى عدة عوامل، أبرزها المرونة الأكبر في اتخاذ القرارات، والاستثمار الأفضل في التكنولوجيا، والثقافة المؤسسية التي تركز على النتائج أكثر من الإجراءات الشكلية.

في المقابل، القطاع الحكومي في العراق يواجه تحديات بنيوية أعمق. البيروقراطية الثقيلة، ونقص الاستثمار في التكنولوجيا، والاعتماد الكبير على الإجراءات الورقية والحضور الجسدي، كلها عوامل أثرت سلباً على قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف السريع مع متطلبات العمل عن بُعد (23). بالإضافة إلى ذلك، ضعف أنظمة تقييم الأداء القائمة على النتائج، والاعتماد على مؤشرات الحضور والوقت بدلاً من مؤشرات الإنجاز، جعل من الصعب على الإدارات الحكومية قياس وتحفيز الإنتاجية في بيئة العمل عن بُعد.

النتائج الإيجابية في تقليل معدلات الغياب بنسبة 33.3% تُظهر أحد أهم فوائد العمل عن بُعد في السياق العراقي. هذا التحسن يمكن تفسيره بعدة عوامل: أولاً، تجنب التحديات اليومية في التنقل، خاصة في ظل مشاكل المرور والأمان في بعض المناطق. ثانياً، تقليل التعرض للأمراض المعدية، وهو أمر مهم خاصة خلال الجائحة. ثالثاً، المرونة في إدارة الظروف الشخصية والعائلية دون الحاجة لأخذ إجازات رسمية.

تحليل العوامل المؤثرة على نجاح العمل عن بُعد يكشف عن أهمية حاسمة للعوامل التقنية والمؤسسية. جودة الاتصال بالإنترنت ظهرت كأقوى عامل مؤثر على الإنتاجية($\beta = 0.342, p < 0.001$) ، تليها الدعم التقني المؤسسي ($\beta = 0.278, p < 0.001$) والمهارات الرقمية ($\beta = 0.251, p < 0.001$).هذه النتائج تتماشى مع الأدبيات العالمية التي تؤكد على أهمية البنية التحتية التكنولوجية والدعم المؤسسي في نجاح العمل عن بُعد (24).

المثير للاهتمام هو التأثير السلبي الطفيف للنوع الاجتماعي على الإنتاجية($\beta = -0.087, p < 0.05$) ، والذي يشير إلى أن النساء واجهن تحديات إضافية في العمل عن بُعد. هذا يمكن أن يُعزى إلى الأعباء الإضافية للرعاية المنزلية والأطفال، خاصة مع إغلاق المدارس ودور الحضانة خلال فترات الإغلاق. هذه النتيجة تتطلب اهتماماً خاصاً من صانعي السياسات لضمان العدالة بين الجنسين في فرص العمل عن بُعد.

التباينات الجغرافية في النتائج تعكس التفاوتات في البنية التحتية والخدمات بين مناطق العراق المختلفة. بغداد وإقليم كردستان أظهرا أداءً أفضل نسبياً مقارنة بالمحافظات الجنوبية والوسطى والغربية، وهو ما يتماشى مع توزيع الاستثمارات في البنية التحتية والخدمات التكنولوجية. هذا التفاوت الجغرافي يسلط الضوء على أهمية استراتيجيات التنمية المتوازنة التي تضمن وصول جميع المناطق إلى الخدمات الرقمية الأساسية.

مقارنة النتائج العراقية مع التجارب الإقليمية والعالمية تكشف عن تحديات مشتركة وخصوصيات محلية. في منطقة الشرق الأوسط، أظهرت دراسات مماثلة في المملكة العربية السعودية نتائج أكثر إيجابية، حيث أفاد 78% من المشاركين بالرضا عن العمل عن بُعد وتحسن في الكفاءة المهنية (44%) والتركيز في العمل (48%) (25). هذا التباين يمكن أن يُعزى إلى الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية الرقمية والتحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية كجزء من رؤية 2030.

على المستوى العالمي، دراسات من الولايات المتحدة وأوروبا أظهرت زيادات في الإنتاجية تراوحت بين 13% و22% خلال فترات العمل عن بُعد (26). هذا التباين الكبير مع النتائج العراقية يؤكد على أهمية السياق الاقتصادي والتكنولوجي في تحديد فعالية العمل عن بُعد. البلدان المتقدمة تمتعت ببنية تحتية رقمية قوية، ومهارات رقمية متطورة، وثقافة مؤسسية تدعم المرونة في العمل، مما سهل التكيف مع متطلبات العمل عن بُعد.

من ناحية التحديات، تتشابه التجربة العراقية مع تجارب بلدان نامية أخرى في مواجهة صعوبات في البنية التحتية التكنولوجية ونقص المهارات الرقمية. دراسة شاملة أجرتها منظمة العمل الدولية على 25 دولة وجدت أن البلدان النامية واجهت تحديات مماثلة، لكنها أشارت إلى أن الاستثمار المناسب في التدريب والتكنولوجيا يمكن أن يحسن النتائج بشكل كبير.(27)

التأثيرات الاجتماعية والنفسية للعمل عن بُعد في السياق العراقي تتطلب اهتماماً خاصاً. التشتت المنزلي الذي واجهه 51.6% من المشاركين يعكس تحديات خاصة بالثقافة العائلية العراقية، حيث المنازل غالباً ما تكون مراكز للأنشطة العائلية والاجتماعية المتعددة. بالإضافة إلى ذلك، صعوبة التواصل مع الزملاء التي أبلغ عنها 55.8% من المشاركين تشير إلى أهمية العلاقات الشخصية والتفاعل المباشر في ثقافة العمل العراقية.

من منظور الاقتصاد الكلي، النتائج تتماشى مع التحديات الاقتصادية الأوسع التي واجهها العراق خلال الجائحة. الانكماش الاقتصادي بنسبة 11.3% في عام 2020، وارتفاع معدل البطالة، والاعتماد الكبير على عائدات النفط، كلها عوامل ساهمت في خلق بيئة صعبة للتحول نحو العمل عن بُعد (28). رغم هذه التحديات، فإن التعافي التدريجي للاقتصاد العراقي بنمو 1.3% في عام 2021 قد ساهم في تحسن ظروف العمل عن بُعد تدريجياً.

تحليل العوامل المؤثرة على نجاح العمل عن بُعد يكشف عن أهمية حاسمة للعوامل التقنية والمؤسسية .**جودة الاتصال بالإنترنت** ظهرت كأقوى عامل مؤثر على الإنتاجية (معامل التأثير = 0.342، **وقيمة الاحتمال أقل من 0.001**(، تليها **الدعم التقني المؤسسي**)معامل التأثير = 0.278، **وقيمة الاحتمال أقل من 0.001** (و**المهارات الرقمية**)معامل التأثير = 0.251، **وقيمة الاحتمال أقل من 0.001**.

المثير للاهتمام هو التأثير السلبي الطفيف **للنوع الاجتماعي** على الإنتاجية (معامل التأثير = -0.087، **وقيمة الاحتمال أقل من 0.05**)، والذي يشير إلى أن النساء واجهن تحديات إضافية في العمل عن بُعد.

الدروس المستفادة من التجربة العراقية تشير إلى عدة نقاط مهمة للسياسات المستقبلية. أولاً، الحاجة الماسة لاستثمارات كبيرة في البنية التحتية الرقمية، خاصة في مجال الكهرباء والاتصالات. ثانياً، أهمية تطوير المهارات الرقمية للموظفين على جميع المستويات. ثالثاً، ضرورة تطوير أطر قانونية ومؤسسية تدعم العمل عن بُعد. رابعاً، الحاجة إلى تغيير ثقافة العمل للتركيز على النتائج بدلاً من الحضور الجسدي.

التوصيات المنبثقة من هذه الدراسة تتضمن استراتيجية متعددة المستويات. على المستوى الحكومي، هناك حاجة لتطوير استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي تتضمن استثمارات في البنية التحتية، وتطوير التشريعات المناسبة، وبرامج بناء القدرات. على مستوى المؤسسات، هناك حاجة لتطوير سياسات العمل عن بُعد، وتحديث أنظمة تقييم الأداء، والاستثمار في التكنولوجيا والتدريب. على المستوى الفردي، هناك حاجة لتطوير المهارات الرقمية ومهارات الإدارة الذاتية.

النظرة المستقبلية للعمل عن بُعد في العراق تبدو مختلطة. من جهة، التحديات الحالية في البنية التحتية والمهارات تحد من الإمكانيات الفورية للتوسع في العمل عن بُعد. من جهة أخرى، الدروس المستفادة من الجائحة والاستثمارات المتزايدة في التكنولوجيا تشير إلى إمكانيات واعدة للمستقبل. النجاح سيعتمد على قدرة العراق على تطوير نهج متكامل يجمع بين الاستثمار في البنية التحتية، وتطوير المهارات، وتحديث الأطر المؤسسية والقانونية.

الاستنتاج

تكشف هذه الدراسة الشاملة عن تصوير معقد ومتعدد الأوجه لتأثير العمل عن بُعد على الإنتاجية في العراق خلال جائحة كوفيد-19. النتائج تُظهر أنه رغم التحديات الكبيرة التي واجهتها المؤسسات العراقية في التكيف مع نماذج العمل الجديدة، إلا أن هناك دروساً مهمة وإمكانيات واعدة للمستقبل.

الانخفاض العام في مؤشرات الإنتاجية، والذي تراوح بين 3.9% و6.8% حسب المؤشر، يعكس التحديات الحقيقية التي واجهها العراق كدولة نامية تفتقر إلى البنية التحتية الرقمية القوية والمهارات التكنولوجية المتطورة. انقطاع التيار الكهربائي الذي عانى منه 78.9% من المشاركين، وضعف الاتصال بالإنترنت الذي واجهه 68.5% منهم، يؤكدان على الحاجة الماسة لاستثمارات كبيرة في البنية التحتية الأساسية.

رغم هذه التحديات، أظهرت الدراسة جوانب إيجابية مهمة، أبرزها التحسن الكبير في معدلات الغياب بنسبة 33.3%، والذي يشير إلى إمكانيات العمل عن بُعد في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وتقليل التكاليف الاجتماعية والاقتصادية للتنقل. كما أن التباين الإيجابي في أداء القطاع الخاص مقارنة بالقطاع الحكومي يسلط الضوء على أهمية المرونة المؤسسية والاستثمار في التكنولوجيا.

العوامل الحاسمة لنجاح العمل عن بُعد التي حددتها الدراسة - جودة الاتصال بالإنترنت، والدعم التقني المؤسسي، والمهارات الرقمية - تقدم خارطة طريق واضحة للتحسينات المطلوبة. هذه العوامل تتطلب استراتيجية متكاملة تجمع بين الاستثمار في البنية التحتية، وتطوير القدرات البشرية، وتحديث السياسات والممارسات المؤسسية.

التباينات الجغرافية والقطاعية في النتائج تؤكد على ضرورة تطوير نهج مرن ومتنوع يراعي الظروف والإمكانيات المختلفة. بغداد وإقليم كردستان أظهرا أداءً أفضل، مما يشير إلى إمكانية تكرار هذا النجاح في مناطق أخرى من خلال الاستثمار المناسب والتخطيط الجيد.

من منظور السياسات العامة، تقدم نتائج هذه الدراسة أدلة قوية على الحاجة لاستراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي. هذه الاستراتيجية يجب أن تتضمن استثمارات في الكهرباء والاتصالات، وتطوير التشريعات الداعمة للعمل عن بُعد، وبرامج واسعة لبناء المهارات الرقمية، وتحديث أنظمة الإدارة العامة لتركز على النتائج بدلاً من الإجراءات الشكلية.

للمؤسسات، النتائج تشير إلى أهمية الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب، وتطوير ثقافة مؤسسية تدعم المرونة والابتكار. القطاع الخاص أظهر قدرة أكبر على التكيف، مما يقدم نموذجاً يمكن للقطاع الحكومي الاستفادة منه.

التحديات التي واجهتها النساء في العمل عن بُعد تتطلب اهتماماً خاصاً من صانعي السياسات لضمان العدالة بين الجنسين. هذا يتضمن توفير خدمات رعاية الأطفال، ومرونة أكبر في ساعات العمل، ودعم تقني إضافي.

النظرة المستقبلية للعمل عن بُعد في العراق تحمل إمكانيات واعدة رغم التحديات الحالية. التطورات التكنولوجية المتسارعة، والاستثمار المتزايد في البنية التحتية الرقمية، والدروس المستفادة من تجربة الجائحة، كلها عوامل تشير إلى إمكانية تطوير نماذج عمل مختلطة فعالة تجمع بين مزايا العمل عن بُعد والعمل التقليدي.

أخيراً، هذه الدراسة تساهم في الأدبيات العلمية حول العمل عن بُعد في البلدان النامية، وتقدم نموذجاً منهجياً يمكن تطبيقه في سياقات مماثلة. النتائج تؤكد على أن نجاح العمل عن بُعد ليس مضموناً تلقائياً، بل يتطلب استثمارات مدروسة وتخطيطاً استراتيجياً وتنفيذاً فعالاً.

التوصية الأساسية المنبثقة من هذه الدراسة هي تطوير نهج متدرج ومرحلي للتوسع في العمل عن بُعد، يبدأ بالاستثمار في البنية التحتية الأساسية، ويمر بتطوير المهارات والقدرات، ويصل إلى تطوير أطر مؤسسية وقانونية شاملة. هذا النهج يمكن أن يحقق الفوائد المرجوة من العمل عن بُعد مع تجنب المخاطر والتحديات التي كشفتها تجربة الجائحة.

المراجع

Barrero JM, Bloom N, Davis SJ. Why working from home will stick. National Bureau of Economic Research; 2021. Working Paper 28731.

U.S. Bureau of Labor Statistics. The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity. Beyond the Numbers. 2024;13(8):1-12.

World Bank Group. Country Partnership Framework for the Republic of Iraq for the period FY2022-FY2026. Washington, DC: World Bank; 2021.

World Bank. Iraq Economic Monitor: Navigating the Perfect Storm Redux. Washington, DC: World Bank; 2020.

Allen TD, Golden TD, Shockley KM. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychol Sci Public Interest. 2015;16(2):40-68.

Gartner Inc. Digital Workforce Experience Survey 2021: Remote work productivity trends. Stamford, CT: Gartner; 2021.

Bloom N, Liang J, Roberts J, Ying ZJ. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. Q J Econ. 2015;130(1):165-218.

Golden TD, Veiga JF, Dino RN. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions. J Appl Psychol. 2008;93(6):1412-21.

Pabilonia SW, Vernon V. Telework, wages, and time use in the United States. Rev Econ Household. 2022;20(3):687-734.

ConnectSolutions. Remote work productivity survey 2021: Middle East findings. Dubai: ConnectSolutions; 2021.

World Bank. Digital transformation in the time of COVID-19: The case of MENA. Arab Voices Blog [Internet]. 2024 Mar 16 [cited 2024 Dec 15]. Available from: https://blogs.worldbank.org/en/arabvoices/digital-transformation-time-covid-19-case-mena

UNESCO. Education Management Information System Roadmap for Iraq. Paris: UNESCO; 2020.

United Nations Development Programme. Digital Landscape Assessment of Iraq. Baghdad: UNDP Iraq; 2023.

World Bank. Iraq - High Frequency Phone Survey (IHFPS) to Monitor Impacts of COVID-19: Results from October, November, December 2020, and January 2021 Rounds. Washington, DC: World Bank; 2021.

International Organization for Migration, Food and Agriculture Organization, International Trade Centre. Panel Study IV: Impact of COVID-19 on Small- and Medium-Sized Enterprises in Iraq - June 2020 to June 2021. Baghdad: IOM Iraq; 2021.

World Bank. Iraq Economic Monitor: Navigating the Perfect Storm Redux. Washington, DC: World Bank; 2020. p. 28.

Ministry of Justice of Iraq. Electronic Transactions Act No. 78 of 2012. Baghdad: Government Printing Office; 2012.

Kurdistan Regional Government. Strategy for Digital Transformation. Erbil: Department of Information Technology; 2021.

Ministry of Education of Iraq. National Education Strategy 2022-2030. Baghdad: Ministry of Education; 2021.

Shahoodh G, Al-Salman O, Mustafina J. Towards a Context-Aware Digital Government in Iraq: A Public Sector Employees' Perspective. In: 13th International Conference on Developments in eSystems Engineering (DeSE); 2020 Dec 14-17; Liverpool, UK. IEEE; 2020. p. 234-9.

Fernald J, Li H, Mitchell-Lowe T. Remote work and productivity growth in the pandemic. Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper. 2024;2024-01.

United Nations Development Programme, e-Governance Academy Foundation. Digital Landscape Assessment of Iraq: Assessment Report. Baghdad: UNDP Iraq; 2023.

Atlantic Council. Gone with the Muhasasa: Iraq's static budget process, and the loss of financial control. Washington, DC: Atlantic Council; 2021.

Galanti T, Guidetti G, Mazzei E, Zappalà S, Toscano F. Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. J Occup Environ Med. 2021;63(7):e426-32.

Khan A, Alsofayan Y, Alahmari A, et al. Teleworking during COVID-19: experiences from Saudi Arabia. East Mediterr Health J. 2023;29(7):514-22.

Dalton M, Groen JA. Telework during the COVID-19 pandemic: estimates using the 2021 Business Response Survey. Mon Labor Rev. 2022;145:1-19.

Organisation for Economic Co-operation and Development. The role of telework for productivity during and post-COVID-19. Paris: OECD Publishing; 2021.

United Nations Development Programme. Impact of COVID-19 on the Iraqi Economy. Baghdad: UNDP Iraq; 2021.