



مركز البحرين للدراسات الاستراتيجية والدولية والطاقة  
Bahrain Center for Strategic, International and Energy Studies

# العمل عن بعد في القطاع العام البحريني أثناء جائحة كورونا: وقائع طاولة مستديرة

يناير 2020



تأليف:

غادة عبد الله ود. عمر العبيدلي

## الخلاصة

مع ثورتي الحاسوب والإنترنت، انفتح المجال للعمل عن بعد في عدد كبير من المؤسسات، منها مؤسسات القطاع العام البحريني. خاضت مملكة البحرين تجربة محدودة الحجم في هذا النمط للعمل في نهاية عام 2019 قبل اندلاع أزمة كورونا، ثم تم توسيعها بشكل كبير في نهاية الربع الأول لعام 2020 مع تفشي الفيروس.

تهدف هذه الدراسة لتحليل التجربة عن طريق تقديم وتحليل وقائع طاولة مستديرة حول موضوع العمل عن بعد في القطاع العام البحريني، انعقدت في نهاية شهر أكتوبر لعام 2020، بمشاركة عدد من الموظفين البحرينيين العاملين في القطاع العام، وبدعم معهد الإدارة العامة لدى مملكة البحرين.

غادة عبد الله، باحث مشارك في مركز البحرين للدراسات الاستراتيجية والدولية والطاقة "دراسات" وعمر العبيدلي، مدير البحوث في مركز "دراسات". يتقدم المؤلفان بجزيل الشكر من معهد الإدارة العامة في البحرين ومن المشاركين في الجلسة الحوارية. تم تمويل هذا المشروع من قبل منحة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. الآراء المقدمة في هذه الدراسة تعكس آراء المؤلفين وليس بالضرورة رأي مركز "دراسات" أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

## الملخص التنفيذي

بالتعاون مع معهد الإدارة العامة لدى مملكة البحرين، في نهاية شهر أكتوبر 2020، عقد كل من مركز "دراسات" وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البحرين طاولة مستديرة حول موضوع العمل عن بعد في القطاع العام البحريني، مع مشاركة تقريباً 30 موظفاً بحرينياً في القطاع العام. تحاور المشاركون لمدة ساعتين، وتوصلوا إلى الآتي:

1. العمل من المنزل يقلل من الوقت الذي يقضيه الموظفون في الاجتماعات والأحداث الجانبية.
2. العمل عن بعد يوفر الوقت الذي يقضيه الموظف في المواصلات، ما يؤثر على صحته النفسية ويرفع من إنتاجيته.
3. العمل عن بعد يساعد في تنظيم اليوم بكفاءة أكثر، كما أنه يمنح الموظفين المرونة في تنظيم وقتهم.
4. العمل عن بعد دفع المؤسسات إلى استخدام الأدوات التكنولوجية المتطورة التي زادت من إنتاجية الموظفين.
5. العمل عن بعد سرّع عملية رقمنة الخدمات الحكومية.
6. العمل عن بعد كشف بوضوح مَن الذي يعمل بإنتاجية عالية، ومَن الذي إنتاجيته متدنية أو يعيق عمل الآخرين.
7. العمل عن بعد يسمح للمؤسسات أن تخفض من تكاليفها التشغيلية.
8. واجه الموظفون في بعض المؤسسات صعوبة ومشاكل خلال الفترة الانتقالية إلى العمل عن بعد، كعدم توفر المعدات اللازمة، وصعوبة التعامل في البرامج الخاصة بالعمل عن بعد.
9. بعض الموظفين تكون إنتاجيتهم أعلى في المكتب، والبعض يعتبر فترة العمل من المنزل كفترة إجازة.
10. التوقعات من الإدارة في فترة العمل عن بعد تكون عالية، والكثير من التكاليف تأتي خارج ساعات العمل الرسمية.
11. العمل من المكتب جزء أساسي من التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، والبشر بطبيعتهم يحبون التفاعل الجسدي بدلاً من التفاعل عبر الشاشات.
12. من المتوقع أن العمل عن بعد سيستمر على المدى الطويل، حتى بعد تجاوز أزمة كورونا.

وتقدم هذه الدراسة التوصيات الآتية:

1. ينبغي الانتقال إلى العمل عن بعد في القطاع العام البحريني في الوظائف التي تناسب هذا النمط من العمل وبشكل مستدام.
2. ينبغي تبني نمط مرن يسمح للموظف أن يحدد أياماً للعمل عن بعد بالتنسيق مع المؤسسة التي يعمل فيها، ودون إلزامه باختيار إما العمل عن بعد بشكل مطلق أو العمل في المقر بشكل مطلق.
3. ينبغي رسم لوائح متكاملة لتنظيم العمل عن بعد؛ رعايةً لمصالح الجهتين، للحد من السلبيات، مثلاً لتنظيم ساعات العمل تفادياً لتكليف الموظف بمهام خارج ساعات العمل.

## 1. المقدمة

قدم كل من ثورة الكمبيوترات، التي بدأت في عقد الثمانينات، وثورة الإنترنت، التي بدأت في العقد اللاحق، فرصة لإجراء تغيير جذري في نمط العمل، عن طريق السماح للموظفين للعمل عن بعد في منازلهم. وعلى الرغم من الفوائد المتعلقة بالعمل عن بعد، فقبل عام 2020، لم ينتشر هذا النمط من العمل بشكل كبير، لا سيما في القطاعات العامة، بسبب الاعتبارات الأمنية المتعلقة بالتعامل مع بيانات خارج الشبكة الأمنية لدى مقر العمل.

كان لمملكة البحرين تجربة محدودة في العمل عن بعد قبل اندلاع أزمة كورونا، ولكن في نهاية الربع الأول من عام 2020، مع تفشي الفيروس، اضطرت حكومة مملكة البحرين أن توسع إطار التجربة بشكل كبير وعاجل، سعياً لحماية الصحة العامة، وأيضاً لضمان سير العمل الحكومي.

وبشكل موازٍ لهذه الجهود، نفذت الحكومة حزمة واسعة من السياسات الصحية تصدياً للجائحة، كفرض قواعد التباعد الاجتماعي، ومنع بعض الأنشطة التجارية كالسينمات والأندية الرياضية، فضلاً عن إغلاق المدارس إلى شهر سبتمبر 2020. وفي نهاية أكتوبر 2020، بلغ عدد إصابات كورونا في مملكة البحرين 81 ألف حالة، كما بلغ عدد الوفيات 321 حالة، وكان هذا الرقم يساوي تقريباً المعدل العالمي من الوفيات كنسبة من سكان البلد.

وبدأت الحكومة ترفع بعض القيود على الأنشطة التجارية والتعليمية في فترة الصيف، ولكن مع نهاية شهر أكتوبر عام 2020، لم تتراجع إطلاقاً عن سياسة العمل عن بعد، كما أنه لم تصدر أية توجيهات بالاستعداد للعودة إلى مقر العمل، على عكس ما جرى في بعض الدول الأخرى.

نظراً لحجم التغيير الذي جرى في مملكة البحرين وجميع دول العالم، وفضلاً عن سرعة التغيير، ينبغي تحليل هذا التحوّل في نمط العمل. ما هي الإيجابيات؟ وما هي السلبيات؟ وما هي التعديلات التي ينبغي النظر فيها في الفترة المقبلة، مع تطور وانتهاء الأزمة؟ توجد أدبيات كبيرة ونامية تناول هذا الموضوع في الدول الأخرى، ولكن ينبغي إجراء دراسات رصينة خاصة بمملكة البحرين، لأن كل مجتمع له صفات وظروف خاصة، وبالتالي ليس من الضروري أن المبادئ التي تنطبق على الدول الأخرى تنطبق أيضاً على مملكة البحرين.

لتحليل آثار سياسة العمل عن بعد في مملكة البحرين، لقد تم تنظيم حلقة نقاشية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة. وضمت الحلقة ممثلين من مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في مملكة البحرين. تسلط هذه الدراسة الضوء على النقاط الرئيسية التي تم طرحها ومناقشتها في الحلقة النقاشية. تأتي هذه الدراسة كجزء من مشروع أطلقه مركز البحرين للدراسات الاستراتيجية والدولية والطاقة "دراسات" بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لقياس التداعيات الاقتصادية والاجتماعية لجائحة فيروس كورونا.

## 2. تطوّر أنظمة العمل عن بعد في مملكة البحرين

يلخص الجدول 2.1 تسلسل التشريعات والأنظمة المتعلقة بالعمل عن بعد في مملكة البحرين منذ بداية التوجه خلال عام 2019.

الجدول 2.1: العمل عن بعد في مملكة البحرين

التاريخ	الإجراء
2019\10	أطلق ديوان الخدمة المدنية تجربة العمل عن بعد
2020\03\17	وجهت اللجنة التنسيقية بالبحث حول إمكانية العمل عن بعد استجابة لظروف أزمة الكورونا
2020\03\21	أعلنت الحكومة عن إعطاء الأمهات العاملات الأفضلية في نظام العمل عن بعد
2020\03\22	فعل ديوان الخدمة المدنية نظام العمل عن بعد لنسبة لا تتجاوز 50% من الموظفين
2020\04\05	رفع ديوان الخدمة المدنية سقف نسبة المشاركة في العمل عن بعد إلى 70% من الموظفين

لقد بدأ التوجه الحكومي نحو العمل عن بعد في مملكة البحرين قبل أزمة كورونا، ففي أكتوبر من عام 2019، أعلن ديوان الخدمة المدنية في مملكة البحرين عن تطبيق الفترة التجريبية لسياسة العمل عن بعد في الجهات الحكومية، وهذه السياسة جاءت ضمن المشاريع الفائزة في مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة" التي أطلقها مكتب النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء.

وكان الهدف من إعلان هذه السياسة كما أوضح رئيس ديوان الخدمة المدنية هو "خلق التوازن بين مصلحة العمل واحتياجات الموظف، وزيادة الإنتاجية وسرعة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي وانتماء الموظفين، والتميز والابتكار بالعمل الحكومي". وكانت الفترة التجريبية تمتد لشهرين وهما شهرا نوفمبر وديسمبر من عام 2019، وكانت تقتصر هذه الفترة التجريبية على 83 وظيفة حكومية تستوفي شروط العمل عن بعد.

بعد انتشار فيروس كورونا عالمياً، وبعد أسابيع قليلة من تسجيل أول حالة لفايروس كورونا في مملكة البحرين، تم الإعلان في تاريخ 17 مارس 2020 عن قرار اللجنة التنسيقية بالحث على تطبيق العمل من المنزل في المؤسسات العامة والخاصة متى ما توفرت الإمكانيات لذلك. وفي تاريخ 21 مارس 2020، تم الإعلان عن توجيهات حكومية بتطبيق نظام العمل من المنزل للأعمال في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية، اعتباراً من 22 مارس 2020.

وبناءً على هذا، تم الإعلان من قبل ديوان الخدمة المدنية عن تفعيل العمل من المنزل في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية اعتباراً من تاريخ 22 مارس 2020، على أن تكون بنسبة 50% كحد أقصى من عدد الموظفين، وعلى أن يؤدي

الموظفون مهام وظائفهم بالتناوب بين العمل من المنزل والتواجد بمقر العمل فيما بينهم لمدة أسبوعين، وتتولى الجهات الحكومية تحديد الوظائف والموظفين المشمولين بهذه النسبة.

وكان يستثنى من هذا القرار جميع الوظائف غير الإدارية بالجهات الحكومية الحيوية التي يحددها ديوان الخدمة المدنية بالتنسيق مع الجهات الحكومية. وفي تاريخ 5 أبريل 2020، تم الإعلان عن السماح برفع نسبة العمل من المنزل في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية إلى 70% كحد أقصى من عدد الموظفين. ومع نهاية شهر أكتوبر لعام 2020، لم تصدر أية توجيهات أخرى في هذا الشأن.

### 3. النهج

#### 3.1. نمط البيانات

لتحليل آثار هذا التغير الجذري في نمط العمل، ينبغي الاستفادة من كافة البيانات الكمية والوصفية، التي تأتي من مصادر أولية وثانوية. ولكن في مملكة البحرين، البيانات المتوفرة حول الانتقال إلى العمل عن بعد هي محدودة للغاية، منها البيانات الكمية والوصفية، ويعود ذلك جزئياً إلى أن الأزمة لا تزال قائمة، وبالتالي لم يتم جمع هذه البيانات بشكل منهجي بعد. فانطلقت هذه الدراسة من الحاجة لجمع بيانات أولية وعدم الاعتماد على البيانات الثانوية.

وكان هناك خيار لجمع بيانات إما كمية أو وصفية. وفضل فريق العمل البيانات الوصفية، وذلك لسببين. أولاً: في المستقبل القريب، ستجمع وتنشر حكومة مملكة البحرين بيانات كمية منهجية، لأن تم تطبيق سياسة العمل عن بعد عن طريق أنظمة رسمية، وبالتالي تم تدوين الانتقال تلقائياً عبر السجلات الإلكترونية. فبالتالي تسعى هذه الدراسة لتفادي استنساخ جهود جمع البيانات. وثانياً: توجد بعض النقاط التي يفضل رصدها وصفيًا بدلاً من كميًا، كطبيعة المشكلات التي واجهها الموظفون، أو توقعاتهم للمستقبل.

وبناءً على ذلك، قرر فريق العمل أن يعقد طاولة مستديرة بمشاركة عدد من الموظفين الحكوميين البحرينيين. وتم اختيار هذا النمط بدلاً من المقابلات الشخصية الثنائية لأن الحوارات التي يشارك فيها عدد من المهتمين تولد أفكاراً ومريئات قد لا تظهر في اللقاءات الثنائية، بسبب الدور البناء الذي يلعبه التفاعل والاستماع بين المشاركين. وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي الاستفادة من جميع أنواع البيانات ووسائل جمع البيانات على المدى الطويل، حتى تكمل بعضها البعض، بدلاً من تشكيل خيارات بديلة.

## 3.2. التفاصيل اللوجستية

معهد الإدارة العامة لدى مملكة البحرين (BIPA) هي المؤسسة المعنية بتطوير مهارات الموظفين في القطاع العام. نظراً لقوة شبكتهم، ولتاريخ التعاون البناء بين معهد الإدارة العامة وكل من مركز "دراسات" وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تمت الاستعانة بالمعهد لتنظيم الطاولة المستديرة كنشاط فرعي ضمن إحدى أنشطتها التدريبية. انعقدت الجلسة في نهاية شهر أكتوبر لعام 2020، وكانت مدتها ساعتين.

شارك في الطاولة المستديرة تقريباً 30 موظفاً حكومياً بحرينياً، يعملون في مؤسسات مختلفة، تغطي جميع القطاعات، منها الوزارات، والأجهزة الأمنية، والمؤسسات شبه الحكومية، وغيرها. وبشكل عام، كانت رتبة المشاركين "رئيس قسم" أو ما يقارب ذلك، ما يؤكد وجود خبرة لمن يرأس عدداً من الموظفين، وأيضاً لمن يعمل تحت إشراف مدير. كما كان هناك تمثيل شبه متساوي للجنسين. ورأس الجلسة أحد أعضاء فريق التأليف، كما قام فريق عمل بتدوين الوقائع.

ورعاية لخصوصية المشاركين، وسعيًا لتحفيزهم على التحدث بأريحية، تم تبني قواعد "شائم هاوس" (Chatham House rules)، ما يعني أن هذه الدراسة ستنقل المرئيات التي ذُكرت خلال الجلسة، دون ذكر هوية صاحب الرأي. وكخطوة إضافية لحماية خصوصية المشاركين، لا تذكر هذه الدراسة أسماء المشاركين.

## 4. وقائع الجلسة: ما هي تداعيات العمل عن بعد في القطاع العام

### البحريني؟

#### 4.1. توفير الوقت والمرونة في تنظيم اليوم

**ملاحظة 1.1:** العمل من المنزل يقلل من الوقت الذي يقضيه الموظفون في الاجتماعات والأحداث الجانبية.

اتفق المشاركون في الجلسة النقاشية أن العمل عن بعد من شأنه أن يوفر الوقت، فالعمل من المنزل يقلل من مدة الاجتماعات، والكثير من هذه الاجتماعات تكون غير مثمرة ويمكن اختصارها. كما أكد معظم المشاركين أن إنتاجيتهم في المنزل أعلى لأنهم يتجنبون المقاطعات من قبل زملائهم في العمل، حيث أن العمل عن بعد يوفر الوقت عبر التخلص من الأحداث الجانبية خلال فترة العمل في المكتب. علّق بعض المشاركين أنهم حتى وإن لم يخوضوا في الأحداث الجانبية مع الزملاء فهناك إزعاج من قبل الزملاء الآخرين الذين قد يكونون في اجتماع في مكتب قريب فترتفع أصواتهم وتُسمع في المكاتب المجاورة.

وذكر أحد المشاركين:

اليوم إنتاجي في العمل من المنزل أعلى من إنتاجي في العمل من المكتب، العمل الذي كان يتطلب مني أسبوعين لإنجازه قبل أزمة كورونا أصبحت أكمله في غضون ثلاثة أيام في المنزل، وهذا بسبب أنه ليست هناك إلهاءات كثيرة في المنزل. في المكتب كل شخص يأتي بورقة أو معاملة لأنجزها يقف ليتكلم معي لفترة، وهناك اتصالات كثيرة تأتيني، وأي أحد من الزملاء يمر بجانب المكتب يقف ليلقي التحية و يتكلم معي.

**ملاحظة 1.2:** العمل عن بعد يوفر الوقت الذي يقضيه الموظف في المواصلات، ما يؤثر على صحته النفسية ويرفع من إنتاجيته.

اتفق المشاركون أن العمل عن بعد يساعد في توفير الوقت الذي كانوا يقضونه في المواصلات، ليس فقط في الأيام التي يعملون فيها من المنزل، بل حتى في الأيام الذي يذهبون فيها إلى أماكن العمل حيث تكون الطرق أقل ازدحاماً. وأكد بعض المشاركين أن إنتاجيتهم ارتفعت ليس فقط لأنهم يوفر الوقت الضائع في المواصلات، بل أيضاً أن الانتظار في ازدحامات الطريق يؤثر على الموظف نفسياً فيزيد من الضغط العصبي وتقل إنتاجيته بسبب هذا، ويزيد عنده التشتيت الداخلي بالإضافة إلى عوامل التشتيت الخارجية الأخرى في أماكن العمل. فمن خلال العمل من المنزل يكون الموظف مرتاحاً نفسياً وليست هناك ضغوطات خارجية ولهذا يكون عطاؤه أكثر وإنتاجيته أعلى.

**ملاحظة 1.3:** العمل عن بعد يساعد في تنظيم اليوم بكفاءة أكثر كما أنه يمنح الموظفين المرونة في تنظيم وقتهم.

اتفق المشاركون في الطاولة المستديرة أن وجود الخيار للعمل من المنزل أو العمل من المكتب أمر إيجابي، وأن العمل من المنزل يزيد من المرونة لدى الموظفين، ما يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم. فمثلاً ذكرت بعض الأمهات المشاركات في النقاش أنهن عندما يعملن من المنزل فإنهن يقمن بواجباتهن العملية في الوقت الذي يناسبهن، مثلاً لا يعملن فترة الظهيرة وقت الغداء بسبب انشغالهن مع العائلة ولكن يعوضن هذا بالعمل إلى ساعات متأخرة من اليوم.

كما ذكرت إحدى المشاركات:

الكثير من الأمهات كن يضطرن للخروج كثيراً من العمل بسبب ظروف الأبناء أو بسبب مشكلة طارئة. الآن بالعكس هي في البيت مع أبنائها ومطمئنة عليهم وتنجز وتعمل حتى بعد انتهاء ساعات الدوام.



---

وأوضح أحد المشاركين أن أحد أسباب الفروقات بين دخل المرأة والرجل حول العالم هو أن المرأة تميل للعمل في الأعمال التي فيها مرونة أكثر، وتتجنب الأعمال التي ليس فيها مرونة ولكن دخلها أعلى. ولهذا فإن من إيجابيات العمل عن بعد أنه يقلل من التباين في المرونة بين الوظائف، وهذا سيسد جزءاً من الفجوة بين الدخل وفرص العمل المتاحة للمرأة والرجل.

وأكد المشاركون أن فوائد العمل المرن لا تقتصر على الأم العاملة فقط، بل تمتد لجميع الموظفين، حيث يستطيع الموظفون العمل في الوقت الذي يناسبهم وفي الوقت الذي تكون فيه إنتاجيتهم عالية. مثلاً ذكر أحد المشاركين:

---

يقوم بعض الموظفين من النوم متأخراً بربع ساعة ويشعر بالتعب فيتصل ويأخذ إجازة مرضية أو يأتي إلى العمل وهو نعسان وتكون إنتاجيته متدنية. الآن مع العمل عن بعد، حتى لو نام أول ساعة من الدوام في المنزل يستيقظ من النوم وقد أخذ قسطاً كافياً من الراحة فينجز أكثر ويعمل حتى وقت متأخر.

---

وذكر أحد الموظفين أن طبيعة عمله تتطلب العمل في أماكن متفرقة بعيدة عن مقر العمل الأساسي، وأنه قبل أزمة كورونا كان يجب عليه أن يبصم عند الدخول والخروج، وهذا صعب وخاصة عندما يكون في مكان بعيد عن العمل فيحتاج هو وزملاؤه العودة إلى مقر العمل فقط ليبصموا، وكان هناك تردد من قبل الإدارة حول العمل عن بعد ولكن أزمة كورونا حلت هذه المشكلة ووفرت عليهم الوقت وزادت من المرونة لديهم.

## 4.2. التوجه نحو استخدام أحدث التكنولوجيات وأساليب عمل أكثر كفاءة

**ملاحظة 2.1:** العمل عن بعد دفع المؤسسات إلى استخدام الأدوات التكنولوجية المتطورة التي زادت من إنتاجية الموظفين.

اتفق المشاركون أن أزمة كورونا والانتقال للعمل عن بعد سرّع من تطوير الأنظمة التقنية في المؤسسات وأدى إلى تبني واستخدام أدوات جديدة مثل: البرامج التكنولوجية الحديثة والتطبيقات الإلكترونية. حيث أكد المشاركون أن أزمة كورونا ألزمت الجميع بالتطور الرقمي والاستفادة من المعرفة والثورة التكنولوجية.

فمثلاً ذكر أحد المشاركين:

---

أزمة كورونا أدت إلى التسريع من الانتقال إلى استخدام الأدوات الرقمية، لولا أزمة كورونا لما زلنا نستخدم أساليب قديمة وغير مجدية تأخذ جهداً ووقتاً أكثر.

---

وذكر بعض المشاركين أن الأنظمة التي كانوا يستخدمونها قبل أزمة كورونا كانت قديمة وبطيئة، وأن أزمة كورونا والانتقال إلى العمل عن بعد كشف بعض القصور والسلبيات. فإن بعض المؤسسات على سبيل المثال ليس لديها جاهزية تقنية، وأجهزة الكمبيوتر بطيئة وليست فيها الأدوات الأساسية مثل مكبر الصوت والكاميرا. كما أن هناك قصوراً في عدد الأجهزة: ليس كل الموظفين لديهم أجهزة الحاسوب المحمول. وقد ذكر أحد المشاركين:

---

في بداية أزمة كورونا طلبت أن يكون النظام الإلكتروني الذي أعمل عليه في المكتب على جهازي الخاص لكي أقوم بالعمل من المنزل ولكن كان هناك رفض بسبب أن هناك أموراً سرية وأمنية. وبعد عدة محاولات وإحاح تبين لي أن النظام الذي نعتمد عليه قديم ولا نستطيع نقله إلى العديد من الأجهزة لأنه لن يعمل بشكل سلس، وبعد ذلك تم تبني نظام جديد ومتطور وأكثر كفاءة.

---

وأكد المشاركون أنه مع الانتقال للعمل عن بعد، بدأ استخدام طرق الكتابة عبر المنصات الإلكترونية للتواصل وتسليم المهام بدلاً من الطرق الشفهية التي قد تكون غير واضحة وقد يكون فيها عدم فهم المطلوب بشكل صحيح. وأما عدد آخر من المشاركين فذكروا أنهم كانوا يعتمدون على المراسلات الورقية، وأنهم كانوا يستخدمون كماً هائلاً من الورق للتواصل بين الموظفين وبين الأقسام، أما الآن تحولت جميع المراسلات إلى نمط رقمي. فقد ذكر أحد المشاركين على سبيل المثال:

---

قبل أزمة كورونا كانت الورقة تمر في سبع مراحل حتى نحصل على التوقيع المطلوب، الآن أصبحت المعاملة تُنجز بشكل أسرع إلكترونياً.

---

واتفق معظم المشاركين على وجود العديد من الأنظمة التي لا يستطيع الموظفون استخدامها إلا داخل المؤسسة في المقر، ولكن بعد الانتقال إلى العمل عن بعد تم تطويرها وأصبحوا قادرين على استخدامها من المنزل. أما الآن أصبح الموظفون في المنزل يستطيعون الدخول على الملفات المشتركة، وإضافة ملفات مشتركة وتغييرها كما يريدون. وذكر أحد المشاركين:

---

كانت لدينا ملفات مشتركة ولكنها لم تكن محدثة، ومع الوقت تم تحديث كل الملفات المشتركة، والآن كل المعلومات التي أحتاجها أصبحت متوفرة في الملفات المشتركة فأصبحت ملماً أكثر بالمشاريع التي يقوم بها الآخرون.

---

اتفق المشاركون أن هذه التغييرات التكنولوجية كانت موجودة كأهداف على المدى الطويل، وأنه لم يكن أحد يتوقع أنها ستحدث بهذه السرعة وأنها ستؤدي إلى رفع الكفاءة إلى هذا الحد. فعلى سبيل المثال فقد ذكر أحد العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات الآتي:

---

كل هذا التغييرات والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات كانت موجودة من قبل ونعلم بها وكنا نحلم بتطبيقها ولكنها كانت مكلفة، ولكن بعد الانتقال للعمل عن بعد، قمنا باستثمارات كبيرة وطورنا من أنظمتنا الإلكترونية في وقت قياسي وبتكلفة أقل لأننا تشاركنا في التكلفة مع المؤسسات المختلفة، وكان هناك أيضاً رقمنة للخدمات التي نقدمها للزبائن.

---

وذكر بعض المشاركين أنهم لم تكن لديهم قصور في عدد الأجهزة ولا في كفاءة الأنظمة التي كانوا يعتمدون عليها وأنهم كانوا يعتمدون على أحدث التكنولوجيات، وأن الانتقال إلى العمل عن بعد كان سلساً، وأن المؤسسات التي يعملون فيها لم تحتج إلى تطوير الأنظمة الرقمية التي كانوا يستخدمونها.

ملاحظة 2.2: العمل عن بعد سرّع عملية رقمنة الخدمات الحكومية.

ذكر معظم المشاركين الذي يعملون في مؤسسات توفر خدمات للعامة أن مؤسساتهم قامت برقمنة الخدمات التي توفرها، ما أدى إلى رفع إنتاجية الموظفين. فيما ذكر أحد المشاركين:

نحن لدينا الكثير من المراجعين الذين يجب أن يحضروا بأنفسهم إلى مؤسستنا ليقدموا طلبهم ثم يأتون مرة أخرى لاستلامها. منذ بداية أزمة كورونا، وضعنا خطة لتحويل جميع خدماتنا إلى نمط إلكتروني بحيث أن المراجع لا يضطر إلى القدوم إلى المؤسسة. نجحت الخطة، إذ حولت المؤسسة كل خدماتها إلى خدمات رقمية، والموظف أصبح يستطيع أن يعمل من المنزل. إنتاجية الموظفين في المنزل أكثر بكثير من إنتاجيتهم في العمل على الكاونتر، وهذا بناءً على مقارنة إحصائيات 2019 و2020. الموظف على الكاونتر يأتيه المراجعون وتأتيه اتصالات مختلفة واتصالات من المسؤول، وينتهي دوامه ويؤجل المعاملات إلى اليوم الآخر ولكن في البيت [تحت نظام العمل عن بعد] يستمر في العمل وينجز أكثر.

العديد من المؤسسات التي كانت ترفض رقمنة خدماتها قبل أزمة كورونا، سارعت في رقمنة خدماتها بعد أزمة كورونا. المؤسسات العاملة في مجال لتعليم رقمتم جميع عملياتها وجعلت حتى الامتحانات والاختبارات عن بعد. أما في مجال الرعاية الصحية بدأ التطبيب عن بعد وأيضاً توصيل الأدوية لمنزل المرضى. وقد ذكر أحد المشاركين:

إن الانتقال إلى المراجعات عن بعد زاد من نسبة حضور المرضى إلى عيادات التغذية المركزية، ولهذا حتى بعد أزمة كورونا قد نستمر في عمل العيادات عن بعد لأن نسبة الحضور ارتفعت.

وذكر بعض المشاركين أن رقمنة خدماتهم سهلت حفظ جميع المعاملات، فبعض المؤسسات لم تكن لديها سجل وقاعدة بيانات، أما بعد الانتقال إلى استخدام الأدوات الرقمية أصبحت كافة الإجراءات مدونة والكثير من البيانات التي لم تكن متاحة سابقاً أصبحت موجودة ومحفوظة.

### 4.3. كشف إنتاجية الموظفين والإداريين

ملاحظة 3: العمل عن بعد كشف بوضوح من الذي يعمل بإنتاجية عالية، ومن الذي إنتاجيته متدنية أو يعيق عمل الآخرين.

مع الانتقال إلى العمل عن بعد ورقمنة العمل، بدأت معظم المؤسسات باستخدام البرامج الإلكترونية لتدوين المهام، فمثلاً يتم تسليم المهام واستلامها عبر برنامج رقمي يرصد كل المهام التي قام بها الموظف، حيث أصبحت هناك شفافية أكثر، فالآن يستطيع أن يرى المسؤول العمل الذي قام به الموظف. فعلى سبيل المثال، وفي مايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams) الذي تعتمد عليه الكثير من المؤسسات، تُرصد جميع المهام مع تاريخ التسليم بوضوح. ولذلك

اتفق المشاركون في حوار الطاولة المستديرة أن من خلال العمل من المكتب، يستطيع الموظف أن يخفي النقص في بعض المهارات وأن يخفي قلة إنتاجيته، ولكن تحت نظام العمل عن بعد واستخدام التقنيات المتطورة، ينكشف القصور والتقصير.

واتفق المشاركون أن جائحة كورونا كشفت الكثير من الوظائف التي فيها بطالة مقنعة والكثير من الوظائف التي لا حاجة لها. وذكر أحد المشاركين:

---

بعض المديرين يريدون أن يملكو الموظف سواءً احتاجوه أم لم يحتاجوه.

---

وذكر المشاركون أن العمل عن بعد فضح أداء بعض المديرين، وبين الضعف الإداري لديهم والبعض منهم كان مقاوماً للتغير. وأوضحوا أن هناك رفضاً لفكرة العمل من المنزل لبعض المديرين الذين تكون إنتاجيتهم هم أنفسهم محدودة ويريدون أن يفرضوا سلطتهم على الموظفين عبر التواجد في مكان العمل، حيث أن العمل عن بعد يقلل من شعورهم بالسلطة والسيطرة. وذكر أحد المتحدثين:

---

بعض المديرين في رأيهم أن حضور الموظف مهم حتى وإن لم يكن لديه عمل يقوم به، فقط وجوده في المكتب مهم.

---

وقالوا أن المدير الذي يهمله العمل والإنتاج وهو بنفسه منتج، ولا يهمله أن يكون العمل في المنزل أو في مقر العمل طالما أن العمل يتم إنجازه.

وذكروا أن بعض الأقسام لم يكن لديها تنظيم داخلي، فبعض المديرين على سبيل المثال، كانوا هم الذين يقومون بمعظم العمل وأن تنظيم العمل بين الفريق لم يكن بشكل صحيح، ولهذا بعض الموظفين كانوا يعتبرون الأسبوعين اللذين يعملون فيهما من المنزل كإجازة، فيضطر المدير أن يداوم بشكل دائم لكي يغطي النقص من الموظف الذي لا ينتج.

واتفق المشاركون في النقاش أنه قبل أزمة كورونا، كانت هناك صعوبة لقياس الإنتاجية في القطاع العام، وهذا أدى إلى الاعتماد على الأقدمية في الترقيات، وأدى أيضاً إلى ضغط في الرواتب؛ لأنه لا يمكن التمييز بشكل موضوعي بين من يستحق راتباً عالياً ومن لا يستحقه.

ولكن في وقت الأزمة، يستطيع الشخص أن يقيس الإنتاجية بسهولة أكبر مقارنة بفترة قبل الأزمة. فأصبح المدير لديه أدلة عمّن الذي يعمل ومن لا يعمل وعن إنتاجية كل شخص، ويستطيع استخدام هذه الأدلة، وقد تتم المساءلة بناءً على هذا في المؤسسات المختلفة.

#### 4.4. خفض التكاليف للمؤسسات

**ملاحظة 4: العمل عن بعد يسمح للمؤسسات أن تخفض من تكاليفها التشغيلية.**

نظراً لتبعات أزمة كورونا، لقد صدر قرار مجلس الوزراء في شهر أبريل بخفض ميزانية المصروفات التشغيلية للوزارات والجهات الحكومية الخاضعة وغير الخاضعة للأنظمة المركزية بنسبة 30%، ما لم تقتض المصلحة العامة غير ذلك. العمل عن بعد سهل من عملية خفض ميزانية المصروفات التشغيلية. اتفق المشاركون أن معظم المؤسسات استطاعت خفض تكاليف الطباعة والأوراق. وفي هذا السياق ذكر أحد المشاركين:

*الموظفون والمديرون كانوا كل يوم يطبعون كمّاً هائلاً من الورق وكل قسم يرسل له مراسلات ورقية، الآن تحول كل شيء إلى نمط رقمي. المراسلات أصبحت رقمية، والأقسام ما بينها أصبحت تتبادل المراسلات عن طريق الإيميل.*

كما تم توفير النفقات للمهمات الرسمية خارج البحرين والتي تكون تكاليفها عالية وتشمل تكاليف التذاكر والسكن ومخصصات السفر وما إلى ذلك، وأن الانتقال إلى تنظيم المؤتمرات والاجتماعات عن بعد وفرّ على المؤسسات الكثير. علاوةً على ما تقدم، فإن العمل عن بعد من الممكن أن يوفر على المؤسسات تكاليف استئجار المكاتب واستئجار مواقف للسيارات، كما يسمح بتقليل تكاليف استهلاك الكهرباء والماء في المؤسسات.

#### 4.5. صعوبة الانتقال إلى العمل عن بعد

**ملاحظة 5: واجه الموظفون في بعض المؤسسات صعوبة ومشاكل خلال الفترة الانتقالية إلى العمل عن بعد، كعدم توفر المعدات اللازمة، وصعوبة التعامل في البرامج الخاصة بالعمل عن بعد.**

على الرغم من أن عدد من المشاركين ذكروا أنهم لم يواجهوا أية صعوبات في الانتقال إلى العمل عن بعد، فإن عدداً آخر ذكر عدة معوقات جعلت عملية الانتقال إلى العمل عن بعد صعبة. فعدد من المشاركين ذكروا أنهم كانوا يواجهون

مشاكل تقنية في بداية الانتقال للعمل عن بعد، فبعض المؤسسات لم تكن لديها الجاهزية التقنية اللازمة، والبعض ذكر أن الموظفين، منهم من كبار السن، هم من كانوا يعانون أكثر خلال الفترة الانتقالية حيث أنهم لا يعرفون كيف يستخدمون الأدوات الرقمية والبرامج الإلكترونية.

وذكر البعض الآخر عدم توفر الأجهزة الكافية للموظفين، أو أن الأجهزة كانت قديمة وليست مزودة بأحدث البرامج أو أدوات الاتصال الرقمي كمكبرات الصوت والكاميرات. وذكر بعض الموظفين في بعض المؤسسات أن طرق العمل في مؤسساتهم كانت تقليدية ولا تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير، وقد ذكر أحد المشاركين على سبيل المثال:

---

في بداية التحول، كان هناك صعوبة لأن جزءاً كبيراً من العمل كنا نقوم به عن طريق الورق، فالأسبوع الذي نعمل فيه من المكتب نعمل على المهام المتراكمة التي تعتمد على الورق. مع الوقت، هذه المهام التي نقوم بها على الورق نقلناها إلى البريد الإلكتروني فأصبح الموضوع أسهل.

---

وقال المشاركون أنه بشكل عام، هذه الصعوبات جزء أساسي من التغيير وأدت إلى تغيير نمط العمل وتبني واستخدام طرق عمل أكثر كفاءة.

#### 4.6. ثغرات في بيئة العمل في المنزل

**ملاحظة 6.1:** بعض الموظفين تكون إنتاجيتهم أعلى في المكتب، والبعض يعتبر فترة العمل من المنزل كفترة إجازة.

ذكر المشاركون أن بعض الموظفين تكون إنتاجيتهم متدنية عندما يعملون من المنزل، فمثلاً ذكر أحد المشاركين:

---

هناك بعض الموظفين يعتبرون فترة العمل من المنزل كفترة إجازة، مثلاً، الموظف قد يذهب إلى المكتب لأسبوعين ويعمل وينتج، وفترة الأسبوعين التي يعمل فيها من المنزل لا ينتج. طبعاً هذا لا ينطبق على الجميع، فهناك البعض إنتاجيتهم أعلى في المنزل.

---

وذكر مشارك آخر:

---

في المنزل هناك أمور تشغل الموظف فلا يستطيع أن يركز على عمله، مثلاً الأمهات قد ينشغلن بأطفالهن.

---

وذكر آخر:

---

بالنسبة لي، العمل من المنزل قلل من إنتاجي فلا أستطيع التركيز في المنزل، وأفضل العمل في المكتب حيث جميع الموارد التي أحتاجها موجودة، في البيت هناك العديد من الملهيات.

---

ملاحظة 6.2: التوقعات من الإدارة في فترة العمل عن بعد تكون عالية، والكثير من التكاليف تأتي خارج ساعات العمل الرسمية.

ذكر بعض المشاركين أن العمل عن بعد أدى إلى انعدام الخط الفاصل بين ساعات العمل الرسمية وساعات الراحة خارج العمل. فذكر بعض المشاركون أنه بسبب العمل عن بعد أصبح المدير يرسل رسائل بالبريد الإلكتروني ومهام خارج ساعات العمل أحياناً في أوقات متأخرة من الليل للمهام غير العاجلة ويمكن تأجيلها لليوم الثاني.

وقال بعض المشاركين أن الضغط في العمل ازداد، فأصبحوا يعملون حتى الليل، والكثير من الاجتماعات تحدث في الليل أو في إجازة نهاية الأسبوع، ولكن إنتاجيتهم ارتفعت كثيراً. وذكر أحد المشاركين:

---

توقعات الإدارة خلال العمل عن بعد عالية، فأصبحنا نعمل لساعات طويلة وليس لدينا وقت لعائلاتنا.

---

وقال مشارك آخر:

---

أخذت إجازة لمدة أسبوعين ولكن حتى في فترة الإجازة يجب الرد على رسائل البريد الإلكتروني، ولا أستطيع أن أقول أنا في إجازة، فأضطر للعمل حتى في الإجازة.



---

ورد مشارك آخر:

---

هذه المشكلة انحلت في العالم. فمثلاً في بعض الدول مثل: ألمانيا وفرنسا، عندما يخرج الشخص في إجازة، ينقطع لديه الإيميل حتى لا يتلقى أي إيميل أو أمر يتعلق بالعمل، وبالتالي يرتاح الموظف نفسياً.

---

وذكر مشارك آخر:

---

هناك الكثير من التكاليف التي تأتيني بعد انتهاء ساعات العمل، حيث أن الإداريين يرون أنه عندما تعمل عن بعد فأنت متواجد للعمل على مدى 24 ساعة من اليوم، ولكن الآن تفاهمنا مع المدير أن العمل الذي نقوم به خارج ساعات العمل يُحسب من ضمن ساعات العمل الإضافي وهذا قلل عدد المهام التي تأتينا خارج ساعات العمل.

---

وذكرت إحدى الموظفات:

---

إن الأمهات اللاتي يعملن من المنزل يعملن في الوقت الذي يناسبهن، فمثلاً لا يعملن فترة الظهيرة ووقت الغداء بسبب انشغالهن مع العائلة، ولكن يعوضن هذا بالعمل إلى ساعات متأخرة من اليوم. ولكن الموظفين الآخرين يعملون من الصباح إلى العصر وتأتي معظم الرسائل الإلكترونية والمهام العاجلة في فترة الظهيرة وهي فترة انشغال الأمهات.

---

ورد مشارك آخر:

---

هذه المشكلة بسيطة، مع المزيد من التنظيم يستطيع المرء معالجة هذه المشكلة.

---

## 4.7. فقدان التفاعل الاجتماعي مع الآخرين

ملاحظة 7: العمل من المكتب جزء أساسي من التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، والبشر بطبيعتهم يحبون التفاعل الجسدي بدلاً من التفاعل عبر الشاشات.

اتفق المشاركون أن أحد أهم سلبيات العمل عن بعد هو فقدان التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وأكدوا أن تأثير العمل من المنزل يختلف على المدى القصير والطويل. فعلى المدى القصير، قد يكون الشخص مشتاقاً إلى أهله وأولاده ويحب العمل من المنزل، لكن على المدى الطويل قد يضجر من المنزل ويريد أن يعود إلى العمل. ولذلك اتفق المشاركون أن أفضل خيار هو أن يختار الموظف ما إذا كان يريد أن يعمل من المنزل أو من المكتب وقد يختار أن يذهب إلى المكتب يوم أو بعض ساعاتٍ في اليوم كي لا يضجر من العمل في المنزل.

وقال بعض المشاركون أن إنتاجية الفرد قد تكون أعلى من المنزل ولكن على مستوى المؤسسة فإنه من الصعب الابتكار من خلال العمل عن بعد بسبب أنه ليس هناك تواصل وتعاون بين الموظفين، فالكثير من الأفكار تخرج عندما يجلس الموظفون على طاولة واحدة لشرب القهوة. فالعمل عن بعد يسيّر العمل ولكن لا يطره، وعلى المدى البعيد تحتاج المؤسسة أن تطور من عملها. وقال أحد المشاركين:

---

إذا كنت شخصاً كسولاً فإن الجو العام في المكتب يحتم عليك مجاراة هذه الحركة إن كانت من الزملاء أو من المدير فيكون الجو مشحوناً بالطاقة والإنتاجية، وطبعاً هذا سلاح ذو حدين، فهناك بعض الزملاء من يبعث طاقة سلبية تجعلك لا تريد أن تعمل، فهذا يعتمد على الجو في المكتب.

---

واتفق المشاركون أن الجانب الاجتماعي في العمل مهم ويؤثر على إنتاجية الموظفين، وضرب أحد المشاركين مثلاً:

---

الباحثون في الجامعات العالمية عادة ما يكون لديهم ساعات تدريس قليلة (حوالي 10 ساعات في الأسبوع) والوقت الآخر يستطيعون أن يعملوا إما من المنزل أو من المكتب، والكثير من الباحثين يعملون من المنزل، ولكن دائماً ما يسعى الباحثون إلى العمل في جامعة مستوى تصنيفها أعلى وحتى وإن لم يأت ذلك مع ارتفاع في الراتب، ويدل على أن الاحتكاك غير الرسمي وشبه الرسمي بالزملاء له مفعول كبير على إنتاج الباحث. إذا واجه أحد الباحثين على سبيل المثال مشكلة في بحثه يساعده زميله، وهذا يؤدي إلى تنقل الباحثين الاقتصاديين بشكل كبير بين المؤسسات حتى وإن لم يكن هناك

تغيير في الراتب وهذا دليل أن هناك أمراً غير ملموس وغير مرئي مرتبط بالتواجد حول باحثين مستواهم عالي. هذا لا ينطبق على جميع الوظائف، فإن العمل النمطي والروتيني لا يحتاج إلى النقاش والالتقاء الجسدي.

#### 4.8. توقعات المستقبل

**ملاحظة 8:** من المتوقع أن العمل عن بعد سيستمر على المدى الطويل، حتى بعد تجاوز أزمة كورونا.

يتوقع المشاركون أنه سيكون هناك توجه لاعتماد العمل عن بُعد بعد انتهاء أزمة كورونا ولكن هذا سيعتمد على طبيعة العمل والمستوى الوظيفي للموظف. وقالوا أن جدوى العمل عن بعد تعتمد على طبيعة العمل، وأن هناك الكثير من الوظائف التي يمكن تأديتها من المنزل بنفس الكفاءة والإنتاجية. واتفقوا أن تجربة العمل من المنزل التي خاضتها المؤسسات بجميع أنواعها من شأنها أن تغير نمط العمل في المستقبل. قال أحد المشاركين في هذا السياق:

في المستقبل أرى أنه من الأفضل أن يستمر العمل من المنزل ولو جزئياً. لماذا تدفع المؤسسات إيجارات للمكاتب بينما يستطيع الموظفون العمل من المنزل؟ وفكرة العمل من المنزل تعني أنك تستطيع العمل من أي مكان في العالم. مثلاً الآن دبي وبالي يعرضون على العالم أن يأتوا ليعيشوا عندهم ويعملوا في أي مكان آخر في العالم. أزمة كورونا جعلتنا نقدر جودة الحياة، فعلى سبيل المثال، أريد أن أعيش في مكان خالٍ من التلوث، أو مكان فيه مناظر جميلة.

واتفق معظم المشاركين أن الإنتاجية سترتفع في المستقبل نتيجة تجربة العمل من المنزل، لأن المؤسسات جميعها أصبحت تستخدم أحدث التكنولوجيات وتبني أساليب عمل أكثر كفاءة من قبل. فقد ذكر أحد المشاركين على سبيل المثال:

الطرق الجديدة في العمل علمتنا كيف نرفع من إنتاجية الموظف حتى بعد رجوع الوضع الطبيعي، ففي الأمور والمهام الطارئة الآن يستطيع الموظف أن يقوم بها في المنزل ولا يحتاج إلى أن يذهب إلى العمل للقيام بها.

واتفق المشاركون أن التوجه في المستقبل سيكون عبر التركيز على الإنتاجية بدلاً من التركيز على كمية ساعات العمل. وتوقعوا أنه ستكون هناك مرونة في ساعات العمل حيث أن تجربة العمل عن بعد أكدت أنه لا حاجة للالتزام بساعات العمل طالما الإنتاجية المطلوبة متوفرة. قال أحد المشاركين:

---

بعد هذه التجربة يجب على المؤسسات والإداريين أن يهتموا بجودة العمل وليس كمية العمل، الهدف ليس وضع موظف في المكتب لمدة ثماني ساعات، وفي النهاية تكون إنتاجيته قليلة، فيجب أن يكون هناك حوافز ومكافآت للمنتجين أكثر من غيرهم.

---

كما قال أحد المشاركين:

---

قبل أزمة كورونا، كان هدف الحكومة تقليص عدد الوظائف الحكومية، وخلال أزمة كورونا، تبين أن الخدمات الحكومية لم تتأثر حتى لو كان بعض الموظفين لا يعملون. ولهذا بعد أزمة كورونا سيتم التأكيد على هذا الأمر حيث أنه تبين لنا أننا لا نحتاج إلى هذا الكم الكبير من الوظائف في بعض المؤسسات.

---

ورد المشاركون بالقول أن قياس الإنتاجية أصبح أسهل بعد العمل عن بعد بسبب استخدام التكنولوجيات المختلفة، ولذلك من السهل تحديد الموظفين غير المنتجين وهذا سيؤدي إلى مساءلة هؤلاء الموظفين.

## 5. الخلاصة والتوصيات

بناءً على الحوار الثري الذي شاركت فيه شريحة متنوعة من موظفي القطاع العام البحريني، وتمت صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، وهي كالآتي:

أولاً: ينبغي الانتقال إلى العمل عن بعد في القطاع العام البحريني في الوظائف التي تناسب هذا النمط من العمل وبشكل مستدام، نظراً لعدد وحجم الفوائد التي تأتي مع هذا التغيير. وبالإضافة إلى ذلك، فإن أغلبية السلبيات هي ظروفٌ آنية، يمكن معالجتها مع فترة تخطيط.

ثانياً: الخيار الأمثل هو نمط عمل مرن، يعطي الموظف مجالاً كبيراً لتحديد مكان العمل بناءً على ظروفه، وبالتشاور مع المؤسسة التي يعمل فيها. وينبغي إتاحة فرصة للموظف لتحديد مكان العمل حسب اليوم، وعدم إلزامه بتحديد خيار واحد بشكل مطلق. ويعود ذلك إلى أن بعض السلبيات الدائمة – كقلة التفاعل الاجتماعي، ووجود تهديدات أمنية متعلقة ببعض المهام – يمكن التغلب عليها عن طريق الجدولة الذكية للعمل.

ثالثاً: حسب المؤشرات القائمة، يبدو أن حكومة مملكة البحرين تود الاستمرار في استخدام العمل عن بعد. فبدأ المشروع قبل أزمة كورونا، بعد دراسة نظرية رصينة، كما أنه تلقى دعم أعلى سلطة في حكومة مملكة البحرين (مجلس الوزراء). وبالإضافة إلى ما تقدم فقد أثبتت التجربة نجاحها.

رابعاً: إذا كانت الحكومة فعلاً تخطط لتوسيع استخدام العمل عن بعد، قد تتلقى الخطة اعتراضاً من بعض المديرين. وقد تعكس انتقاداتهم سلبيات مدروسة ومقنعة. ولكن في بعض الحالات، قد تعكس تمسكاً بنمط عمل قديم وغير فعال، بسبب تعود المديرين على هذا النمط، حتى إن أتى على حساب المصلحة العامة أو ربما مصلحته هو. وبالتالي عند اتخاذ قرار نهائي حول الانتقال للعمل عن بعد، ينبغي الوعي بوجود انتقادات غير مجدية عند بعض المديرين

خامساً: في حالة الاستمرار في استخدام نمط العمل عن بعد، ينبغي وضع خطة للحد من السلبيات، خصوصاً آلية لتنظيم ساعات العمل؛ لكيلا يتم استغلال إمكانية تكليف الموظف بمهام في أي وقت. فينبغي رسم لوائح متكاملة لتنظيم العمل عن بعد؛ رعاية لمصالح الجهتين.