



ممارسات الإدارة بعد والاستقلال الوظيفي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي

أ.د. عمار عبدالأمير زوين
م.م نورالهدى نبيه شعبان

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

المستخلص :

يهدف البحث الحالي الى تحديد الاثر بين ممارسات الإدارة عن بعد بأبعادها المتمثلة ب (فعالية التواصل عن بعد ، تقييم الأداء عن بعد ، استثمار القدرات عن بعد) في الاستقلال الوظيفي بأبعاده المتمثلة ب (استقلالية اتخاذ القرار ، استقلالية جدول العمل ، استقلالية أسلوب العمل) ، حيث طبق البحث على موظفين فروع المصرف الأهلي العراقي، وانطلاقاً من مشكلة واقعية مؤثرة ومتزايدة في مجال الاعمال المصرفية، فقد تمت تشخيص مشكلة البحث بعدة تساؤلات أهمها معرفة ما هو أثر ممارسات الإدارة عن بعد في الاستقلال الوظيفي ، كان مجتمع الدراسة يتألف من (385) موظف، بينما تكون المجتمع المستهدف من (173) موظفاً، تم توزيع استمارة استبيان إلكتروني على المجتمع المستهدف المتمثل بالأفراد العاملين الذين تتم ادارتهم عن بعد في المصرف الأهلي العراقي، وكانت عدد الاستبانات الصالحة المسترجعة بعد فرز البيانات وتدقيقها (139) استبانة صالحة للتحليل اي بمعدل (80%). تم تحليلها من وفقاً لأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية – طريقة المربعات الصغرى والأساليب الإحصائية الوصفية بالاعتماد على برنامج Spss وبرنامج SmartPLS، وتوصل البحث الحالي الى عدة نتائج كان من أهمها ان ممارسات الإدارة عن بعد استطاعت ان تؤثر في المتغير التابع الاستقلال الوظيفي ، فكان لإدارة الاداء عن بعد تأثير على الاستقلال الوظيفي للأفراد العاملين من خلال استخدام أسلوب رصد التقدم بالاداء ونسبة انجاز المهام بغض النظر عن أساليب أنجازها ، وكذلك تم التوصل الى ان إدارة التوظيف عن بعد يمكن أن يؤثر في الاستقلال الوظيفي لما يوفر من فرص لاستثمار قدرات ومهارات القوى العاملة والحرص على الاستفادة منها ، ومنحهم فرص وصلاحيات لاداء أعمالهم بغض النظر عن أماكن تواجدهم .

المصطلحات الرئيسية: الإدارة عن بعد، الاستقلال الوظيفي، المصرف الأهلي العراقي .



المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تحاول منظمات الأعمال في الوقت الحالي التكيف مع الظروف والتغيرات البيئية المختلفة لضمان البقاء والاستمرارية، وفي بداية عام 2020 اكتسبت الإدارة عن بعد اهتماما كبيرا نتيجة لتفشي وباء كورونا ، فقد دفع Covid-19 العديد من المنظمات الى التوجه لتبني هذا الأسلوب من الإدارة والذي بدوره يتطلب مجموعة مهارات ومقدرات مختلفة ونتيجة لذلك وجد بعض المديرين ان أدوارهم أصبحت أكثر صعوبة من ذي قبل ، وحتى قبل الوباء كانت إدارة الافراد العاملين عن بعد تواجه عقبات عديدة وواجه هذا النمط من الإدارة ان العلاقات العديد من المشاكل فأصبحت العلاقات لا تبنى بشكل طبيعي بسبب فقدان التواصل المباشر بين الافراد العاملين وإدارتهم. ، وغالبا ما تكون الصراعات اقل وضوحا مما يؤدي الى تقليل امكانية حلها، وأصبحت غالبا ما تحتاج الإدارات الى إعادة هندسة العمليات الداخلية باستخدام تقنيات المعلومات فتأثرت جودة الاتصال بين الأفراد العاملين وإدارتهم ، بالإضافة الى تأثر الخصوصية والأمان والسرية بشده خاصة عندما تتعامل المنظمة مع مع بيانات جادة ومشكلة حساسة (Mamand & Alagoz, 2021:265).

وبناء على ما تم استعراضه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي :

(ان عدم تمكن المصرف الأهلي العراقي من تحقيق الاستقلال الوظيفي قد يرجع الى خلل في تطبيق ممارسات الإدارة عن بعد)

ثانيا: تساؤلات البحث

1. ما مدى تطبيق المصرف الاهلي العراقي لممارسات الإدارة عن بعد؟
2. ما مستوى تعزيز الاستقلال الوظيفي للأفراد العاملين في المصرف الأهلي العراقي؟
3. هل تؤثر الإدارة عن بعد في الاستقلال الوظيفي لموظفي المصرف قيد الدراسة؟

ثالثا: أهمية البحث

1. ندرة الدراسات التطبيقية التي سلطت الضوء على إدارة الافراد العاملين عن بعد في منظمات الاعمال عموما وفي المصارف التجارية خصوصا.

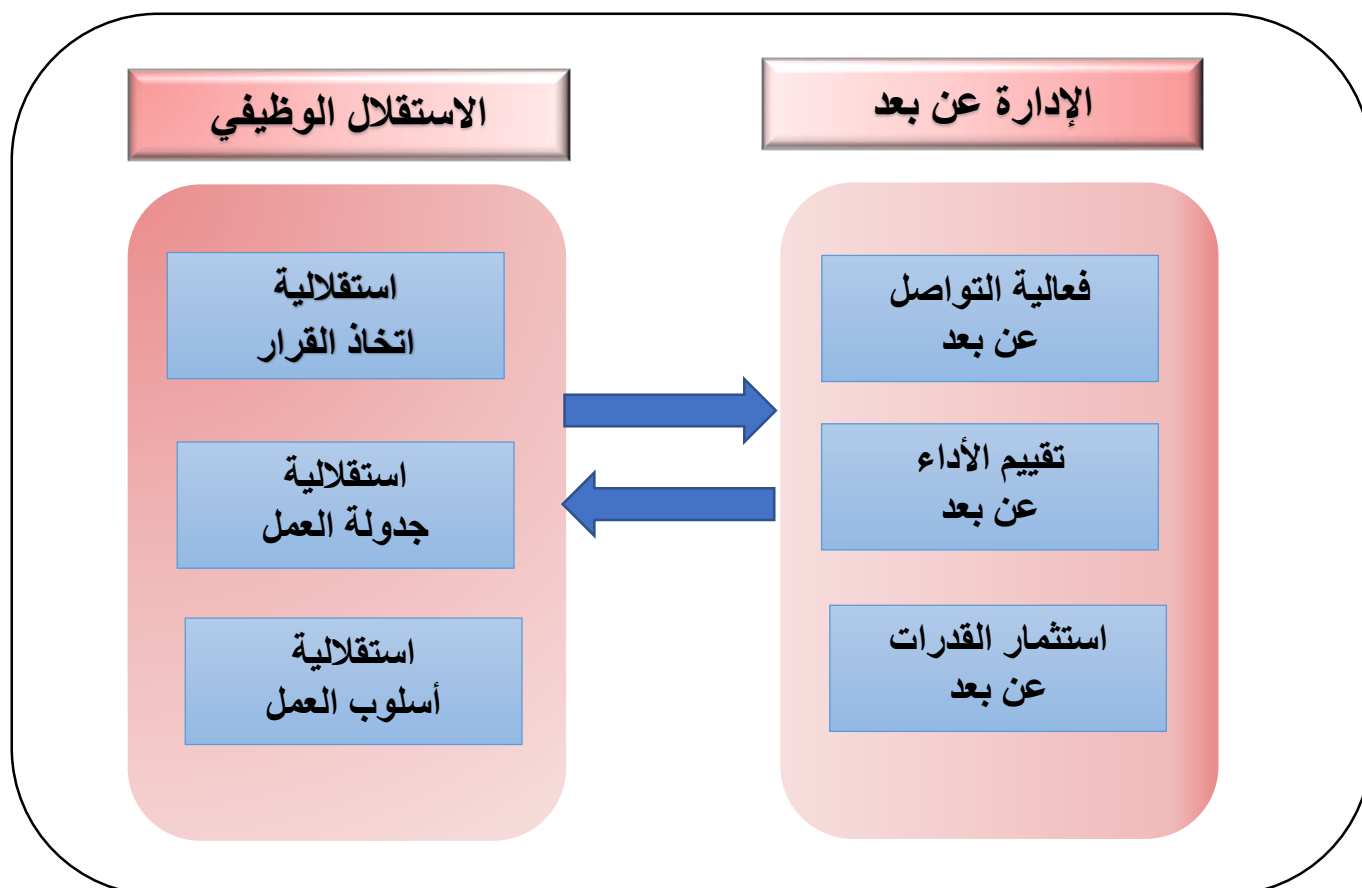


2. وظفت الدراسة الحالية واختارت مقاييس تم استخدامها في بيانات اعمال مختلفة لدراسة متغيرات الدراسة ثم تم تطبيقها في بيئة العمل المصرفية .

3. أهمية بالنسبة للقطاع المصرفي بصورة عامة باعتباره من القطاعات الاقتصادية المهمة للبلد ومن الضروري الاهتمام بتطويره وتحسينه، من خلال تبني أساليب علمية منظمة ومتسلسلة، تساعد في التغلب على مشاكل أداء الافراد العاملين سوف ينعكس أيجابا على القطاع المصرفي وبالتالي سوف ينعكس هذا التأثير على الاقتصاد بصورة عامة .

رابعا: مخطط البحث الفرضي

صمم مخطط البحث الفرضي الذي يظهر في الشكل (1) على وفق مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، ليجسد العلاقة بين المتغيرات وأتجاهات الارتباط والتأثير بينها .



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثين.



خامسا: فرضية البحث

الفرضية الرئيسة للتأثير : يوجد تأثير موجب للإدارة عن بعد في الاستقلال الوظيفي ، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. ان فعالية التواصل عن بعد لها تأثير موجب ومعنوي في الاستقلال الوظيفي.
2. ان تقييم الاداء عن بعد له تأثير موجب ومعنوي في الاستقلال الوظيفي.
3. ان استثمار القدرات عن بعد لها تأثير موجب ومعنوي في الاستقلال الوظيفي.

سادسا: مجتمع البحث وعينته

نظرا لطبيعة المتغيرات تم استهداف الافراد العاملين الذين يمارسون الإدارة عن بعد بوصفهم الأشخاص الذي تنطبق عليهم وبذلك تم تضمين كافة افراد المجتمع المستهدف للإجابة على الاستبانة وقد بلغ عددهم (173) موظف.

سابعا: أداة البحث

استكمالا لمتطلبات هذا البحث قام الباحثين باعداد استبانة بالاعتماد على المقاييس الظاهرة في الجدول (1).

الجدول (1) أداة البحث

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
الإدارة عن بعد	فعالية التواصل عن بعد	3	Watson، 2007
	تقييم الاداء عن بعد	3	
	استثمار القدرات عن بعد		
الاستقلال الوظيفي	استقلالية اتخاذ القرار	3	Boog et al.,2020
	استقلالية أسلوب العمل	3	
	استقلالية جدول العمل	3	

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثامنا: منهج البحث

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الأنسب للمشكلة المطروحة .

تاسعا: التعاريف الإجرائية

ان التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث الحالي وابعاده موضحة في الجدول الآتي (2):



الجدول (2) التعاريف الاجرائية

الإدارة عن بعد	هي مدخل جديد لإدارة الأفراد الموظفين والعمليات والأنشطة التنظيمية عن طريق بعض الأدوات المساعدة خارج حدود المنظمة المادية
فعالية التواصل عن بعد	هي حالة يقوم فيها الافراد العاملين بالاتصال وارسال البيانات واستقبالها عن بعد بصورة مباشرة او غير مباشرة بشكل فعال ومن خلال (البريد الالكتروني او الهاتف او عبر مكالمات الفيديو)
تقييم الاداء عن بعد	هي عملية رصد وتقييم نسب الانجاز والتقدم لاداء الافراد العاملين عن بعد ودعمهم لتحقيق نسب انتاجية عالية.
استثمار القدرات عن بعد	هي عملية توظيف العاملين بمواقع وأماكن مختلفة استنادا الى قدراتهم وامكانياتهم بغض النظر عن مكان تواجدهم وتوكيلهم لاداء مهام وفرص اعمال مختلفة لاستثمار تلك القدرات ومنحهم فرص التطوير الوظيفي

الاستقلال الوظيفي	يشير الاستقلال الوظيفي إلى مقدار الحرية والاستقلالية داخل الوظيفة وكذلك تقدير الفرد في جدولة العمل وتحديد الإجراءات
استقلالية اتخاذ القرار	يشير إلى الحرية التي يتعين على الموظفين اتخاذها، والتأثير على القرارات في العمل.
استقلالية جدول العمل	يشير الى حرية الافراد العاملين بتحديد الترتيب التي يقومون بها بأنجاز المهام
استقلالية أسلوب العمل	يشير إلى الحرية التي يتمتع بها الموظفون في تقرير أنواع الأساليب والإجراءات المستخدمة أثناء العمل.

المصدر: من إعداد الباحثين.

عاشرا: أساليب تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية من اجل التوصل الى نتائج حقيقية دقيقة وذلك باستخدام برنامج (spas V.56)، وبرنامج (Smart-PLS)، وقد اعتمد الباحث على اساليب إحصائية متعددة منها أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، بالإضافة الى اختبار التوزيع الطبيعي، الانحراف المعياري، التباين، المتوسط الحسابي، معامل الفا كورنباخ، اختبار Mahal Nobis، واختبار الفرضيات.



المبحث الثاني

الاطار النظري

المحور الأول

أولاً : مفهوم الإدارة عن بعد

تم تطوير الإدارة على مدار الوقت، وتسلط الأدبيات الإدارية الضوء على هذا التقدم، وقدمت العديد من التعريفات. وعلى الرغم من استمرار وجود اختلافات في الرأي، يبدو أن هناك بعض الاتفاق على أن الإدارة تشير إلى "عملية التعامل مع الأشياء أو الأشخاص أو التحكم فيها". وكما هو معلوم، فإن الإدارة تعني تقليدياً التحكم ومراقبة العمل في المكتب. ومع ذلك، نظراً لتطور التكنولوجيا، وزيادة عدد الشركات متعددة الجنسيات، وزيادة المنافسة في السوق، وزيادة عدم التأكد، وباعتبار جائحة (Covid-19) مثلاً حي لذلك، تقوم الشركات بمراجعة هيكل التكلفة الخاص بها. وتعمل على توظيف ذوي المهارات العالية دون مراعاة البعد الجغرافي للموظفين. وقد جلبت هذه الحقائق مجالا جديداً لإدارة الأشخاص والأشياء من مسافة بعيدة. ونتج عن هذا مفهوم "الإدارة عن بعد".

ويشير (Obenauf, 2021: 2) إلى أنه حتى في أفضل الأوقات، يمكن أن تكون إدارة الموظفين مرهقة جداً. وتأتي الإدارة وجهاً لوجه مع العديد من الفوائد. على سبيل المثال، من السهولة قراءة الإشارات غير اللفظية شخصياً وتفسير نبرة شخص ما. أما الإدارة عن بُعد فتتطلب استخداماً مكثفاً للبريد الإلكتروني وبرامج بث الفيديو (Zoom، و Skype، وما إلى ذلك)، وغيرها من الأدوات الرقمية التي لا تصلح دائماً لتكوين علاقة سهلة مع الموظفين وفيما بينهم، وحسن مراقبتهم والتأثير على الأداء الذي يقدمونه.

ونظراً لحدثة موضوع الإدارة عن بعد ولما له من أهمية متزايدة في عالم الأعمال اليوم، فقد تم الاهتمام به والبدء بالكتابة عنه، والعمل على تطبيق بعض الأدوات أو الممارسات الخاصة به. ونتيجة لذلك، سوف ندرج في أدناه بعضاً من التعريفات الخاصة بموضوع "الإدارة عن بعد" حسب رأي بعض الكتاب والباحثين، وهي موضحة في الجدول (3) التالي:



الجدول (3) بعض تعريفات الإدارة عن بعد حسب بعض آراء الكتاب والباحثين

الباحث والسنة	التعريف
(Awamleh, 2012: 91)	هي العملية التي لا يتم فيها توصيل جهاز الرقابة والتحكم فعلياً بالوحدة الفعلية، والتي تشمل طريقة الاتصال ومستوى التحكم وتدريب المشغل وقضايا الأداء.
(Bets, 2012: 4)	تُعرّف بأنها مفهوم واسع يتكون من إدارة التطبيقات والتقنيات والخدمات المختلفة في شكل معين، من مسافة مكانية بعيدة عن مكتب المنظمة.
(Ganir, 2016: 18)	عبارة عن نوع من الإدارة يتم عن طريق الأنترنت من خلال التكيف مع الظروف الطارئة والتي تتم من مسافة بعيدة عن مكان المنظمة من أجل الاستمرار في المحافظة على الأداء.
(Smalling et al., 2021: 477)	هي الإدارة التي تتم عن طريق أدوات الكمبيوتر والأدوات الإلكترونية والاتصالات التي تسمح بالمراقبة والتحكم عن بعد في الموظفين والأجهزة والمعدات.
(Yadav & Paul, 2021: 2)	هي نظام يسمح بالتحكم وإدارة البيانات المتبادلة بين محطة الإشراف والمواقع الموزعة جغرافياً أو المعزولة مع توفير وسيلة للإشراف على حالة التركيبات المختلفة.
(Santa, 2021: 3)	هي الطريقة ومجموعة الأدوات والعملية التي يتحكم بها الفرد بشكل كامل في نظام الكمبيوتر البعيد، أو يمكنه القيام بذلك، طالما تم استيفاء شروط معينة.
(Dovan et al., 2021: 10)	تشير إلى الأدوات المستخدمة في مراقبة الموظفين وإدارة أدائهم، والتي تتم عن طريق الكمبيوتر والإنترنت بالإنترنت.
(Hilzendegen, 2021: 8)	تشير إلى استراتيجيات أو مداخل مختلفة تمكن المنظمات من إدارة عملياتها عن بعد.

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً : أبعاد الإدارة عن بعد

اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد الإدارة عن بعد بحسب (Watson, 2007) وهي :

1. **فعالية التواصل عن بعد:** هي حالة يقوم فيها الأفراد العاملين بالاتصال وإرسال البيانات واستقبالها عن بعد بصورة مباشرة أو غير مباشرة وجود ومن خلال (البريد الإلكتروني أو الهاتف أو عبر مكالمات الفيديو) ، إن موضوع تشتت القوى العاملة في الوقت الحالي أصبح منتشرًا بشكل متزايد ، وبحسب علم الباحث لم تتطرق الدراسات السابقة هذا الموضوع بشكل كبير ، فكان هنالك القليل من الأبحاث التي تناولت كيفية تأثير المسافات المادية على فعالية التواصل بين القائد وتابعيه ، واثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير على طبيعة العلاقات التنظيمية داخل وخارج المنظمات وكانت الإدارة عن بعد أحد مظاهر هذا التنظيم الافتراضي في تحقيق مستويات عالية من فعالية الاتصال ، ويمكن أن تؤثر المسافة المادية على المفاوضات ومراقبة أداء الأفراد العاملين والتغذية الراجعة ، بالإضافة إلى يمكن أن يجعل التواجد على مسافة من الأفراد العاملين صعوبة إقامات على أوقات إنسانية طبيعية وبالتالي يؤثر سلباً على أدائهم ، ولكن على الرغم من ذلك وبحسب الدراسات السابقة يمكن أن نحد من التأثير السلبي للمسافات



على فعالية الاتصالات من خلال ,اعتماد الإدارات على التواصل الصريح والاعتماد على الأساليب الرسمية والموجهة بشكل واضح , وبذل جهد إضافي في معرفة طرق الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الإلكترونية المتاحة بالشكل الذي يضمن تحقيق فعالية الاتصالات (-228 Neufeld etl.,2010:232).

2. **تقييم الاداء عن بعد:** هي عملية رصد وتقييم نسب الانجاز والتقدم لأداء الافراد العاملين عن بعد ودعمهم لتحقيق نسب انتاجية عالية ,وان عملية رصد وتقييم والاشراف والرقابة على اعمال عن بعد يمكن ان يظهر بعض المشكلات ويواجه بعض العقبات , ففي بداية الامر كان. العمل عن بعد نوع من أنواع الرفاهية والامتياز, ولكن في عالم الاعمال الان أصبحت الإدارة عن بعد أداة تنافسية مهمة بالنسبة لمنظمات الاعمال ,وعملية مراقبة الأداء الغير فعاله قد تكون مشكله وتحدي يواجه الإدارات البعيدة وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي أشار المديرون الى ان الثقة والالتزام تعتبر من السمات والمرتكزات الأساسية الواجب توفرها في علاقتهم مع الافراد العاملين ويمكن الحرص على توفر هذه السمات من خلال تطبيق معايير عينة في المنظمة تدعم مراقبة العمل عن بعد, من خلال العديد من التطبيقات والأنظمة والأدوات مثل تحديد جداول زمنية للتأكد من التزام الافراد في الوقت والملاحظات والتعليمات الواضحة وتوفير منصات لتلخيص النتائج التي تم الحصول عليها واستخدام ادلة تتبع مواقع المستخدم اثناء العمل واعتماد على تقارير موثقة توضح نسب انجاز العمل وتحفيز الاتصالات جنبا الى جنب مع استخدام ترتيبات العمل المرنة لكون الرقابة الشديد تكون. ضارة وتأتي بنتائج (Pokojski., etl;2)

3. **استثمار القدرات عن بعد:** هي عملية توظيف العاملين بمواقع وأماكن مختلفة استنادا الى قدراتهم وامكانياتهم بغض النظر عن مكان تواجدهم وتوكلهم لإداء مهام وفرص اعمال مختلفة لاستثمار تلك القدرات ومنحهم فرص التطوير الوظيفي. اصبح توظيف الأشخاص ذوي المهارات والمعرفة والخبرة المناسبة اثرا مهما بشكل متزايد لنجاح المنظمات على المدى الطويل ويمكن للتوظيف عن بعد ان يمثل للمدير احدى التحديات الرئيسة للعمل والإدارة عن بُعد فان عملية اختيار أعضاء فريق غير موجودون فعليا يمكن ان يأتي بالعديد من العوائق التي تعترض طرق العمل يساعد التفاعل وجهاً لوجه على توليد الثقة والتفاهم ، وهو حجر الأساس للاختيار. عند الانتقال إلى العمل عن بُعد ، يحتاج المدير إلى الاتفاق على اجتماعات منتظمة مع يمكن أن تكون التكنولوجيا عامل تمكين في هذه الحالات. بالإضافة إلى التفكير في كيفية الاستثمار الكافي في الأجهزة والبرامج والتدريب على تكنولوجيا المعلومات ودعمها ، يصبح توظيف الافراد العاملين عن بعد العمل عن بُعد فعال وتلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تقديم الدعم لكل من المدير ومتخذي القرار والافراد المرشحين للوظائف عن بُعد. عادةً ما يكون قسم الموارد البشرية مسؤولاً عن تحديد السياسات المتعلقة بالعمل عن بُعد والعمل المرن بالتشاور مع الشركة. كما أنها تساعد في إعداد مبادرات مثل برامج مساعدة الموظفين والتدريب على الرفاهية ، والتي يمكن أن تدعم العمال عن بعد ، ويمكن أن تساعد المديرين وأعضاء الفريق في القضايا التعاقدية وعادة ما يكون لدى متخصصي الموارد البشرية أصابعهم على نبض الثقافة التنظيمية (Cook.2019;18-20).



المحور الثاني

أولا: مفهوم الاستقلال الوظيفي

يرى بعض العلماء أن الاستقلال الوظيفي يعد عاملا مهما وضروريا يمكن أن يمكن الموظفين من إنقاذ بيئة العمل. وهو أيضا يعطي زحما للسيطرة على البيئة التنظيمية والتحكم فيها. ويتجاوز الموظفون الذين يتمتعون بإتقان عاطفي داخل المنظمات وفقا للتغيرات المعاصرة والمتوقعة. وفي الوظيفة عالية الاستقلال، يمكن للموظفين أن يقرروا ماذا وكيف ومتى ينفذون المهام الموكلة إليهم. وقد أظهرت الأبحاث السابقة أن الاستقلالية العالية في الوظيفة يمكن أن تمنح الموظفين الوقت والطاقة والحرية للانخراط في سلوكيات معينة، وبالتالي تحسين استعدادهم وحافزهم للتطوير والتخطيط لمستقبلهم (Jan et al., 2022: 299).

وعلى وجه التحديد، عندما يتمتع الموظفون بالاستقلالية في مكان العمل الخاص بهم، يمكنهم إكمال المهام الموكلة إليهم بطريقة حرة وفقا لحكمهم وتفضيلاتهم. ووفقا لـ (Galletta et al., 2011)، من المرجح أن يشعر الموظفون الذين يتمتعون باستقلال وظيفي عالي بإحساس بالمسؤولية عن نتائج عملهم. إذ يتردد موظفو الجيل الجديد في إطاعة الأوامر واتباع التعليمات. وبدلا من ذلك، يفضلون العمل بحرية واستقلالية. وعندما يقومون بتقييم الوظيفة، فإنهم لا ينتبهون للراتب فحسب، بل يفكرون أيضا فيما إذا كان بإمكانهم أن يكون لهم رأي في الوظيفة لإفساح المجال لمواهبهم (Lee et al., 2017: 698).

ووفقا لـ (Galanti et al., 2021)، فإن الاستقلال الوظيفي جزء لا يتجزأ من العمل عن بُعد ويمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي ونية الدوران والروح المعنوية. وهناك عدد كبير من التعريفات المختلفة للاستقلال الوظيفي. ولكن تعريف الاستقلال كمصطلح ليس بالمهمة السهلة، لأنه يمكن أن يكون له معان مختلفة اعتمادا على السياق المستخدم فيه (Nääs Starberg & Lindahl, 2022: 5).

وبناء على ما تقدم، سوف ندرج في الجدول (4) أدناه بعضا من التعريفات الخاصة بمتغير الاستقلال الوظيفي حسب آراء بعضا من الكتاب والباحثين وكما يأتي:



الجدول (4) بعض تعريفات الاستقلال الوظيفي حسب آراء بعض الكتاب والباحثين

الباحث والسنة	التعريف
(Parker et al., 2001: 214)	درجة حرية التصرف التي يتمتع بها الموظفون بشأن القرارات الأساسية في عملهم، مثل توقيت وأساليب مهامهم.
(Langfred & Moye, 2004: 936)	الدرجة التي يُمنح بها الفرد حرية كبيرة تقديرية في تنفيذ مهمة، مثل جدولة العمل وإجراءات التحديد التي يجب اتباعها.
(Humphrey et al., 2007: 3)	درجة الحرية وحسن التقدير التي يتمتع بها الموظف عند تحديد تقسيم الوقت وأساليب العمل والجوانب الأخرى في العمل.
(Lin et al., 2013: 168)	ممارسة أو مجموعة من الممارسات التي تتضمن تفويض المسؤولية إلى أسفل التسلسل الهرمي لإعطاء الموظفين مزيداً من سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ مهام عملهم الأساسية.
(Chiniara & Bentein, 2016: 127)	المدى الذي يُمنح فيه الموظفون حرية جدولة عملهم دون قيود واستقلاليته في أداء واجباتهم وأنشطتهم.
(Stiglbauer & Kovacs, 2018: 522)	المدى الذي يتمتع به الأفراد بسلطة تقديرية بشأن متى وأين وكيف يؤدون وظيفتهم.
(Amankwaa et al., 2019: 405)	تصور الموظفين لحرية القيام بأدوار العمل، واستكشاف الفرص، وتحمل المسؤولية عن عملهم.
(Khoshnaw & Alavi, 2020: 3)	درجة الحرية وعدم التقيد التي تسمح بها الوظيفة في ترتيب العمل واتخاذ القرارات واختيار طريقة أداء المهام.
(Guo et al., 2021: 4)	درجة الحرية وعدم التقيد للموظفين في اتخاذ القرار بشأن مختلف جوانب العمل.
(De Clercq & Brieger, 2022: 667)	الدرجة التي يتمتع بها الموظفون بعدم التقيد وحرية التصرف والحرية في عملهم اليومي.

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً: أبعاد الاستقلال الوظيفي

يتكون من الأبعاد الثلاثة التالية:

1. استقلالية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار في العمل ليس أمراً سهلاً في أغلب الأوقات، فهناك بعض الأوقات التي تتطلب قراراً مدمج مع المسؤولية الكاملة. وبذلك فإن المنظمات لا تجعل اتخاذ القرار بيد الموظفين دائماً ولا تمنحهم التمكين اللازم. ولكن مع تطور العمل وديناميكيته، بدأت المنظمات تفكر في إعطاء الأفراد الموظفين مزيداً من التمكين والاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وذلك لأنهم سوف يكونون المسؤولين عنها وعن نتائجها. وقد أوضح العديد من الباحثين



أن إعطاء الاستقلالية في اتخاذ القرار للموظفين قد زاد من معدل إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي وقلل معدل دورانهم كذلك (Dev et al., 2021: 90). وتكافح بعض المنظمات لزيادة الرضا الوظيفي لأنها تتخذ طرقاً خاطئة. وغالباً ما تتجاهل هذه المنظمات إزالة القواعد الصارمة المحددة مسبقاً. وإن الفعل البسيط المتمثل في منح الموظفين الاستقلالية يزيد من الرضا الوظيفي. فمن المرجح أن تشعر القوة العاملة التي تعمل وفقاً لوتيرتها الخاصة وقواعدها الخاصة بالرضا. وذلك لأن نتائج العمل الجاد هي حالة إنجاز شخصي، فكل مهمة هي سبب للشعور بالوفاء (Jiang et al., 2020: 3). يزداد الإنغماس في مكان العمل والتحفيز بشكل طبيعي عندما يتعين على أعضاء الفريق اتخاذ قراراتهم بأنفسهم. إذ يعد تعلم مجموعة من القواعد الصارمة والالتزام بها طريقة شاقة للعمل. وهذا صحيح أكثر عندما يعاقب الموظفون لانحرافهم عن القواعد. لكن في المقابل، يعد التعامل مع المهام بحرية أمراً منعشاً، ويسمح بالإبداع في مكان العمل ويعزز زيادة الكفاءة الذاتية من قبل الموظفين. ويسعى الموظفون الذين يثق بهم قادتهم إلى تقديم أعلى من التوقعات. وسيرغبون في كثير من الأحيان في إثبات أنهم يستحقون الثقة التي منحت لهم. وبهذه الطريقة، يتم تحقيق الإنغماس في مكان العمل، وبالتالي، يزيد الرضا الوظيفي للموظف (Yagil & Oren, 2021: 60). إن الحرية وعدم التقييد يجعل الموظفون يشعرون بالتقدير. فعندما تتحقق الأهداف من خلال التفكير الشخصي والابتكار، فإن النتائج الناجحة تعني الشفاء والتقدير. ونظراً لأن حلهم هو الذي أدى إلى نتائج، فإنهم يستحقون التقدير والامتنان، وهذا يساعد على خلق شعور بالانتماء (Mharapara et al., 2022: 349) عندما يتمتع الموظفون بالاستقلال الوظيفي في مكان العمل، فإنهم يطورون الاعتماد على الذات والمرونة. وهاتان الصفتان هما اثنتان من العديد من المهارات القيادية الهامة. ونظراً لأن الفكر المستقل مرادف لحل المشكلات، فإن مكان العمل القائم على الاستقلالية هو بيئة عمل مثالية لبناء القادة (van Dorssen-Boog et al., 2020: 3).

وبالتالي، فإنه يمكن تعريف استقلالية اتخاذ القرار بأنها درجة أو مستوى الحرية التي يتمتع بها الموظف في اتخاذ القرارات التي تؤثر على وظيفته بالدرجة الأولى، وعلى المنظمة ككل تالياً.

2. استقلالية جدول العمل

بعد تطور المنظمات وتطور الأعمال والأنشطة والمهام فيها، فقد تطورت عقلية الأفراد الموظفين كذلك، فقد أصبح الموظفون يطالبون بحقوقهم بشكل أكبر. من خلال طلب التمكين والاستقلالية والمرونة أثناء أداء المهام اليومية التي توكل إليهم. وإن أحد المطالب التي أصبح



يطلب بها الموظفون ويعملون على أساسها، هي استقلالية جدول العمل أو أوقات العمل. فمع بروز العمل عن بعد أصبحت الاستقلالية في جدول وأوقات العمل سمة أساسية لأداء المهام والأنشطة لدى الموظفين. وبالتالي، فإن استقلالية جدول العمل سوف تجعل من الموظفين يعملون حسب الأوقات التي يرتاحون فيها والتي من الممكن أن ينتج عنها إنتاجية أكبر وأفكار إبداعية ومبتكرة أكثر (Dong et al., 2021: 4). تؤدي زيادة الاستقلال الوظيفي إلى موظفين أكثر سعادة. إذ لا يشعر الموظفون السعداء بالحاجة إلى البحث عن عمل آخر. وبالتالي، سوف ينخفض معدل دوران الموظفين بشكل كبير، مما يوفر الوقت والجهد في التوظيف والإعداد والتدريب. ومن الجدير بالذكر، أن معدلات الاحتفاظ العالية بالموظفين تقلل أيضاً من الاضطرابات في مكان العمل. ومن المرجح أن يكون الفريق الذي يعمل معاً على نطاق واسع أكثر كفاءة. وإن الاضطرار إلى إدخال موظفين جدد يمكن أن يقلل من تلك الكفاءة المحددة، على الأقل في الوقت الحالي (Singh, 2019: 427). يتوصل الأفراد الذين يتمتعون بالتفكير الحر إلى حلول فريدة ومبتكرة. وهذا بدوره يؤدي إلى الابتكار. وإن الابتكار هو ما يحتاجه مكان العمل لمواصلة التطور والإستمرارية. وبدون الاستقلال الوظيفي في مكان العمل، قد تصبح المنظمة راكدة. وهذا صحيح بشكل خاص عندما لا يتم تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة والتفكير خارج الصندوق. ومع تطور التكنولوجيا، يجب أن تتطور المنظمات كذلك إذا أرادت مواكبة التطورات والبقاء على قيد الحياة. ولا يمكن أن يحدث تطور مكان العمل عندما يكون جو مكان العمل قائماً على عدم الاستقلالية (Lee et al., 2021: 4).

ونتيجة لما تم ذكره، يمكن الإشارة إلى استقلالية جدولة العمل على أنها الدرجة التي يسيطر فيها الموظفون على جدول عملهم وأوقات العمل وتسلسل المهام.

3. استقلالية أسلوب العمل

إن استقلالية اتخاذ القرار وجدول العمل لم تكن كافية بنسبة كبيرة لمنح الأفراد الموظفين الاستقلال الوظيفي بصورته التامة. ولذلك فهناك عامل ثالث يكمل الصورة الكاملة للاستقلال الوظيفي، ألا وهو استقلالية أسلوب العمل. إذ تحدث استقلالية أسلوب العمل عندما يكون الموظفون أحراراً في اختيار الأساليب التي سيستخدمونها لإكمال عملهم أو الأنشطة والمهام الموكلة إليهم. وقد وجدت العديد من الدراسات السابقة أن استقلالية أسلوب العمل كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالعديد من النتائج الإيجابية لدى الأفراد الموظفين منها (الرضا الوظيفي، الإنتاجية العالية، تقليل وقت النشاط، الحد من الأخطاء، إبتكار طرق عمل جديدة ومتطورة، وغيرها) (Wu et al., 2022: 3). تعمل القوة العاملة القائمة على الثقة بكفاءة، وبالتالي تعزيز الإنتاجية. فعندما يدرك الموظفون أنهم موثوق بهم في إنجاز المهام، فإن هذه الثقة نفسها تعود إلى القادة.



وتشكل ثقافة الثقة المتبادلة الناتجة في مكان العمل مكانا للابتكار الحقيقي. فعندما يتم الوثوق بالقيادة، يقل الصراع الداخلي، وبالتالي تزداد السعادة لدى الموظفين في مكان العمل. وإن القادة الموثوق بهم أكثر يكونون أكثر ودا، ويصبح حل الصراع قابلا للتحقيق (Noble-Nkrumah et al., 2022: 4). إن الموظف الذي يُسمح له بالاستقلال الوظيفي يكون لديه دوافع ذاتية، والهام للإنجاز، وميول كبير للانخراط في السلوكيات الإيجابية داخل مكان العمل. وإن النتيجة الحتمية هي زيادة الإنتاجية. إذا يعمل الموظفون المدركون للذات وحرية التفكير على تحقيق أهداف مهنية بطريقتهم الخاصة. وتحقيق هذه الأهداف يدفع العمل إلى الأمام ككل (Shobe, 2018: 2)

لا توجد بيئة أفضل لتطوير المهارات من بيئة يتمتع فيها الأفراد الموظفون بالحرية. فعندما يُسمح بالإبداع، يكون الابتكار أمرا لا مفر منه. ولكن الحلول المبتكرة غالبا ما تتطلب مهارات جديدة. ومع زيادة المسؤولية، يشعر الموظفون بالتشجيع لتوسيع مجموعة مهاراتهم. والنتيجة هي قوة عاملة تسعى جاهدة لتحسين نفسها بناء على الأهداف الشخصية (Botke et al., 2018: 134).

وإضافة إلى ما ذكر، ينظر إلى استقلالية أسلوب العمل على أنها درجة الحرية في اتخاذ القرار الفردي فيما يتعلق بالإجراءات والأساليب والطرق التي يؤدي بها الموظف عمله.



المبحث الثالث الاطار العملي للبحث

المحور الأول: التحليل الأولي للبيانات أولاً: الإدارة عن بعد

1. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الإدارة عن بعد

ان مقياس متغير الإدارة عن بعد يتكون من 9 فقرات. ولتحديد انتماء الفقرات للمتغير من عدم انتمائها، تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي. الجدول (5) يوضح نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات مقياس متغير الإدارة عن بعد.

جدول (5) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الإدارة عن بعد

مصفوفة المكونات بعد التدوير Rotated Component Matrix			
رمز الفقرة	العوامل/ المكونات		
	1	2	3
RMA1	0.729		0.471
RMA2	0.831		
RMA3	0.571	-0.421	
RMA4	0.401	0.723	
RMA5		0.550	
RMA6		0.894	
RMA7	0.303	0.301	
RMA8		0.325	0.618
RMA9		-0.371	0.886
RMA10		0.325	0.882
KMO	0.628		
Bartlett's Test (Sig.)	132.415 (0.000)		
النباين التراكمي المفسر	58.88%		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

ان نتائج الجدول (5) أعلاه، تظهر قيمة KMO للمتغير المستقل الإدارة عن بعد (0.628) وهي أكبر من (0.50) في ظل معنوية اختبار Bartlett، مما يدل على جودة المقياس المعتمد وكفاية حجم المجتمع المستهدف لأجراء التحليل العاملي التوكيدي. بناءً على مصفوفة المكونات بعد تدوير النشاريات، ظهر انتماء الفقرات للمتغير المستقل ضمن ثلاث مكونات (عوامل) محققة تشبعات عاملية قيمتها اعلى من (0.50)، فضلاً عن قيمة تباين مفسر تراكمي نسبي مقداره (58.88). واستناداً لـ (Hair et al., 2012) سيتم استبعاد الفقرة (RMA7) من المقياس بسبب انخفاض قيمة التشبع عن (0.40)، فضلاً عن قيمة التشبع كانت عابرة مع تشبعات لمكون/عامل آخر. ومن الجدير بالاهتمام ان البناء التكويني لفقرات المقياس قد تشكلت ضمن ثلاث عوامل/مكونات، وقد تم اعتماد العوامل الثلاث كأبعاد لمتغير الإدارة عن



بعد مع اطلاق تسمية لتلك الابعاد وفقاً للمعنى المشترك الذي تتميز به فقرات كل مكون/بعد.
الجدول (6) يعرض تسمية وترميز ابعاد متغير الإدارة عن بعد وفقاً لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي.

جدول (6) تسمية ابعاد متغير الإدارة عن بعد

اسم ورمز البعد	رمز الفقرة	الفقرة
فاعلية التواصل عن بعد RCO	1RCO	يتم استخدام البريد الالكتروني وتطبيقات الهواتف والتواصل عبر مكالمات الفيديو ..
	2RCO	تتوفر وسائل اتصال فعالة تتيح الوصول الى الشخص المعني عند الاحتياج ...
	3RCO	تتمكن الإدارة العليا من حل المشاكل العاجلة بسرعة عند التواصل ..
تقييم الأداء عن بعد RPE	1RPE	يحافظ الموظفون الذين يتم الاشراف عليهم عن بعد على نسب الانتاج والانجاز ...
	2RPE	تجيد الإدارة رصد نسب الانجاز والتقدم لأداء الموظفين الذين يتم الاشراف ...
	3RPE	تقدم الإدارة الدعم المادي والمعنوي للموظفين المتفوقين بأداء عملهم ...
استثمار القدرات عن بعد RRE	1RRE	تؤمن الإدارة بمزايا توظيف وتوزيع القوى العاملة التي تتميز بمهارات وقدرات...
	2RRE	تستثمر الإدارة قدرات ومهارات وخبرات الافراد المتميزين ...
	3RRE	تضمن الإدارة ان جميع موظفيها لديهم فرص متكافئة لأداء اعمال..

2. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الاستقلال الوظيفي

ان مقياس متغير الاستقلال الوظيفي يتكون من 9 فقرات ضمن ثلاث ابعاد. ولتحديد انتماء الفقرات للمتغير من عدم انتمائها، تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي. الجدول (7) يوضح نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات مقياس متغير الاستقلال الوظيفي.

الجدول (7) يوضح نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

مصفوفة المكونات بعد التدوير Rotated Component Matrix			
رمز الفقرة	العوامل/ المكونات		
	1	2	3
IDM1	0.724		0.471
IDM2	0.891		
IDM3	0.502	0.321	
WSI1	0.404	0.641	
WSI2	0.402	0.786	
WSI3	0.301	0.947	-0.502
IWS1		0.325	0.645
IWS2		0.371	0.539
IWS3	0.302	0.325	0.827
KMO	0.633		
Bartlett's Test (Sig.)	784.655 (0.000)		
التباين التراكمي المفسر	60.33%		



ان نتائج الجدول (7) أعلاه، تظهر قيمة KMO للمتغير الاستقلال الوظيفي (0.633) وهي أكبر من (0.50) مع تحقق معنوية اختبار Bartlett، مما يدل على جودة المقياس المعتمد وكفاية حجم المجتمع، فضلاً عن قيمة تباين مفسر تراكمي نسبي مقداره (60.33). واستناداً على مصفوفة المكونات بعد تدوير التشاركيات، ظهر انتماء الفقرات للمتغير الوسيط ضمن ثلاث مكونات (عوامل)، فيما حصلت جميع الفقرات على قيمة تشبع تزيد عن (0.50). ومن الجدير بالذكر، لا توجد فقرات تم استبعادها من المقياس بسبب تشارك بعض فقرات المقياس بقيم تشبع ضمن المكونات/العوامل الثلاث، مما يجعل المقياس مؤهلاً لتوكيده من خلال التحليل العاملي التوكيدي نتيجة لتطابقه مع معايير التحليل العاملي الاستكشافي.

ثانياً : التحليل الوصفي للبيانات

. التحليل الوصفي لمتغير الإدارة عن بعد

عبر استخدام الحزمة الإحصائية SPSS تم اجراء تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كذلك تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات، ويستعرض الجدول (8) النتائج التي تم التوصل اليها.

البعد	رمز الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للفقرة	الوسط الحسابي للبعد	الأهمية الترتيبية للبعد
فعالية التواصل عن بعد RCO	RCO1	.649	4.16	4.1762	3
	RCO2	.642	4.26		
	RCO3	.862	4.11		
تقييم الأداء عن بعد RPE	RPE1	.903	4.24	4.2333	2
	RPE2	.870	4.14		
	RPE3	.789	4.32		
استثمار القدرات عن بعد RRE	RRE1	.827	4.21	4.2690	1
	RRE2	.819	4.26		
	RRE3	.845	4.34		
الإدارة عن بُعد RMA			4.2262		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج التي عرضها الجدول (8) الى ان قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات تجاوزت الوسط الفرضي لتدرج مقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، كما ان المعدل العام للمتغير بلغ (4.22) وهذا يشير الى انتشار هذا المتغير وجميع فقراته في المنظمة المبحوثة. إضافة الى ذلك



فان انخفاض نتائج الانحراف المعياري يشير الى تجانس واتساق الاستجابات. أظهرت نتائج التحليل الوصفي ان ابعاد الإدارة عن بعد مدركة بصورة واضحة من قبل موظفي المصرف قيد الدراسة, إذ حصل البعد (أستثمار القدرات عن بعد) على أعلى وسط حساب يبلغ (4.2690) وهذا يدل على تجاوزه الوسط الفرضي لمقياس ليكرت (3), بينما حصل بعد (التواصل الفعال عن بعد) على اقل وسط حسابي يبلغ (4.1762) وهذا يدل ايضا على تجاوزه الوسط الفرضي لمقياس. ليكرت وان الوسط الحسابي العام لمتغير ألدارة عن بعد يبلغ (4.2262) مما يثبت ان أسلوب الإدارة عن بعد مطبق في المصرف قيد الدراسة .

. التحليل الوصفي لمتغير الاستقلال الوظيفي

عبر استخدام الحزمة الإحصائية SPSS تم اجراء تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كذلك تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات، ويستعرض الجدول (9) النتائج التي تم التوصل اليها.

جدول (9) التحليل الوصفي لمتغير الاستقلال الوظيفي

البعد	رمز الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للفقرة	الوسط الحسابي للبعد	الأهمية الترتيبية للبعد
استقلالية اتخاذ القرار IDM	IDM1	.881	4.35	4.2095	3
	IDM2	.853	4.16		
	IDM3	.922	4.11		
استقلالية جدول العمل WSI	WSI1	.857	4.28	4.2833	1
	WSI2	.828	4.30		
	WSI3	.855	4.27		
استقلالية أسلوب العمل IWS	IWS1	.838	4.34	4.2738	2
	IWS2	.875	4.20		
	IWS3	.857	4.28		
الاستقلال الوظيفي JOA				4.2556	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج التي عرضها الجدول (9) الى ان قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات تجاوزت الوسط الفرضي لتدرج مقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، كما ان المعدل العام للمتغير بلغ (4.25) وهذا يشير الى انتشار هذا المتغير وجميع فقراته في المنظمة المبحوثة. إضافة الى ذلك فان انخفاض نتائج الانحراف المعياري يشير الى تجانس واتساق الاستجابات. كما كانت ابعاد الاستقلال الوظيفي مدركة بشكل واضح في المصرف , وبحسب نتائج التحليل الوصفي , حصل البعد (استقلالية جدول العمل) على أعلى وسط حساب يبلغ (4.2833) وهذا يدل على تجاوزه الوسط الفرضي لمقياس ليكرت (3), بينما حصل بعد (استقلالية اتخاذ القرار) على اقل وسط

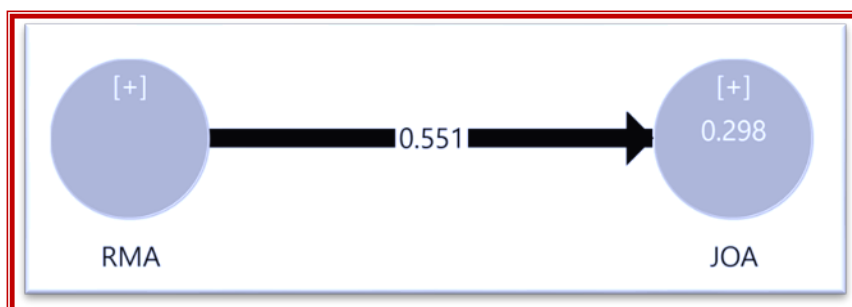


حسابي يبلغ (4.2095) وهذا يدل أيضا على تجاوزه الوسط الفرضي لمقياس. ليكرت وان
الوسط الحسابي العام الاستقلال الوظيفي يبلغ (4.2556) وبناء على ذلك يمكن اعتبار الاستقلال
الوظيفي من الظواهر الادارية في المصرف قيد الدراسة .

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يأتي: "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة
معنوية للإدارة عن بعد في الاستقلال الوظيفي" ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء
الانموذج الهيكلي في الشكل (2)، كما يستعرض الجدول (10) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي
لهذه الفرضية.



شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

ملاحظة: تشير القيم التي على الأسهم الى معامل المسار في حين القيم التي على الدوائر فتمثل معامل التحديد
المعدل، اما الرمز [+] فيشير الى إخفاء الفقرات بسبب انتقاء الحاجة لها عند تقييم الانموذج الهيكلي.
المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS.

جدول (10) نتائج تقييم انموذج الفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1	RMA→JOA	1	0.551	8.067	0	قبول	0.436	0.303	0.298

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS.

يعرض الجدول (10) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الأولى والتي أظهرت
بان معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.551) والذي لايتجاوز الحد المعياري الذي يتراوح
ما بين (1+ و 1-) وكلما اقترب من (1) فأن هذا يدل على وجود تأثير قوي، و تكون العلاقة معنوية
عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (p) 0.05 وفقا لقاعدة (Hair et al., 2020)
،ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة ،وبالتالي قبول هذه الفرضية. كما اظهرت



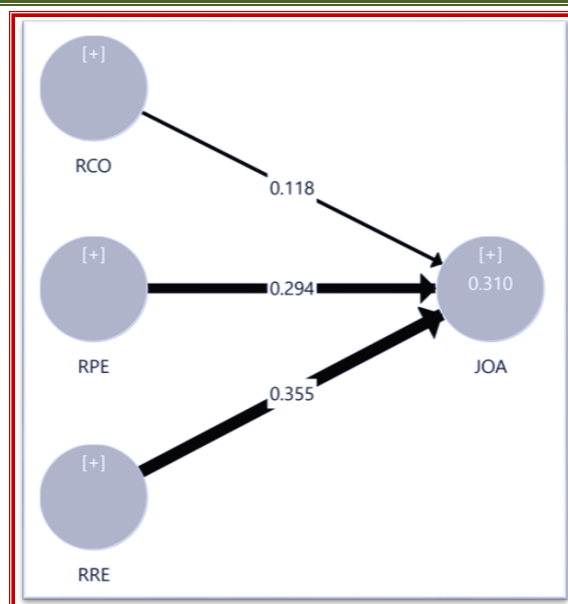
النتائج ان قيم معامل التحديد (التفسير) الذي يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع والذي تتراوح قيمته بين (0.1 و0) قد بلغت (0.303) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (الإدارة عن بعد) استطاع ان يفسر المتغير التابع (الاستقلال الوظيفي) بنسبة (30%) وباقي النسبة فهي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة وتمثلت احدى المشكلات الرئيسية في العمل عن بُعد في إدارة الموظفون الموجودين في مكان بعيد عن مديريهم تتغير أدوار المديرين بالنسبة للعاملين عن بُعد لأن الأساليب التقليدية لم تعد مناسبة و يمكن للمسافة المادية أن تخلق ظروفًا قد تكون فيها القيادة الفعالة مستحيلة فيجب إعادة تشكيل العلاقات التقليدية بين المدير والموظف، غالبًا ما تشير الشركات التي تدير الموظفين عن بُعد إلى فقدان الانسجام التنظيمي والسيطرة الإدارية على هؤلاء الموظفين في المناطق البعيدة. حيث يعمل بعض الموظفين في مواقع العمل عن بُعد دون التفاعل اليومي والمشاركة مع إدارة الشركة ومعظم زملائهم في العمل. في بعض الأحيان، يمكن أن تؤدي حالات الانفصال هذه إلى موظفين غير متفاعلين وغير راضين (Lombardo and Mierzwa:2012:396-397). ان الاختلافات الرئيسية بين إدارة العمل عن بعد وإدارة الاعمال التقليدية ان الاجتماعات العفوية وحل المشكلات أثناء تناول فنان من القهوة مستحيلة وقت العمل ليس له بداية ولا نهاية، كما ان العلاقات لا تبنى بشكل طبيعي. حيث يتم فقدان التواصل مع الزملاء والإدارة والواقع وتكون الصراعات أقل وضوحا وصعب حلها عن بعد. فيتوجب على المدير بناء نظام تنظيمي يؤدي بفعالية الوظائف المطلوبة فحسب، بل يسمح أيضا بالتنمية والتعلم والمبادرة ويشجع (Malakhova atl, 2021:1) واستنادا لما ذكر يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى.

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى على ما يأتي:

- H1a توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لفعالية التواصل عن بعد في الاستقلال الوظيفي.
- H1b توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتقييم الأداء عن بعد في الاستقلال الوظيفي.
- H1c توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لاستثمار القدرات عن بعد في الاستقلال الوظيفي.

ولغرض اختبار هذه الفرضيات فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (1)، كما يستعرض الجدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضيات.



شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

ملاحظة: تشير القيم التي على الأسهم الى معامل المسار في حين القيم التي على الدوائر فتمثل معامل التحديد المعدل، اما الرمز [+] فيشير الى إخفاء الفقرات بسبب انتقاء الحاجة لها عند تقييم الانموذج الهيكلي. المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

جدول (11) نتائج تقييم انموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1a	RCO→JOA	2.034	0.118	1.285	0.199	رفض	0.018	0.325	0.310
H1b	RPE→JOA	1.177	0.294	3.947	0	قبول	0.118		
H1c	RRE→JOA	2.062	0.355	4.235	0	قبول	0.148		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

يعرض الجدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى والتي أظهرت بان معاملات المسار لكافة الفرضيات مقبولة فيما عدا الفرضية (H1a) التي لم تحقق الحدود المطلوبة من قيم كل من t و p.

- أكدت نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات ان الإدارة عن بعد لها تأثير إيجابي بأبعادها مجتمعة في الاستقلال الوظيفي (بأبعاده مجتمعة) كما يأتي:
- أ- بعد إدارة التواصل عن بعد: لا يوجد تأثير لإدارة التواصل عن بعد بالاستقلال الوظيفي لكونها توفر مسافة بين الإدارة والافراد العاملين يمكن ان تولد حالة من عدم الثقة تحد من وجود



حرية كافية تسمح للأفراد العاملين بجدولة وتحديد الأسلوب انجاز أعمالهم بدون رقابة مباشرة .

ب- **بعد إدارة الاداء عن بعد:** تؤثر إدارة الأداء عن بعد بالاستقلال الوظيفي للأفراد العاملين من خلال استخدام أسلوب رصد التقدم بالأداء ونسبة انجاز المهام بغض النظر عن أسلوب أنجازها بعد ان توفر الإدارة الدعم المادي والفني والمعنوي للأفراد العاملين .

ت- **بعد إدارة التوظيف عن بعد:** تؤثر إدارة التوظيف عن بعد بالاستقلال الوظيفي من خلال استثمار قدرات ومهارات القوى العاملة بغضوتحرص على الاستفادة منها، ومنحهم فرص وصلاحيات لاداء أعمالهم بغض النظر عن أماكن تواجدهم .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول أولاً : الاستنتاجات

3. يعتبر أسلوب الإدارة عن بعد من أساليب الإدارة الحديثة نسبياً والمهمة ، لكونه حالة من التكيف والمرونة تتمتع بها الإدارة لمواجهة حالات الطوارئ .
4. يمنح الاستقلال الوظيفي حرية اتخاذ القرارات الاصلح بالنسبة للعمل الموكل اليهم الذي يؤدي الى زيادة الخبرة حول أعمالهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم مما يعزز تطوير الأداء
5. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متغير الإدارة عن بعد وأبعاده حقق مستوى انتشار قوي في المصرف قيد الدراسة وهذا يدل على اهتمام المصرف الأهلي العراقي بهذا المتغير .
6. تحققت العلاقة بين متغير (الإدارة عن بعد) والمتغير التابع (الاستقلال الوظيفي) وهذا يدل على أهمية وجود متغير الإدارة عن بعد مع الاستقلال الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

1. على القائمين في القطاع المصرفي بشكل عام والمصرف الأهلي العراقي بشكل خاص تولي اهتماماً خاصاً لمتغيرات الدراسة لما لها أثر مباشر على الموظفين المدارين عن بعد ، لضمان الوصول الى الاهداف التنظيمية وتحقيق مستويات اعلى من الانسجام في بيئة العمل.
2. ضرورة اعتماد وبناء علاقات شفافة مبنية على التعاون والثقة والتفاهم ، لتعزيز وتسهيل التواصل عن بعد بين الافراد العاملين واقسام المنظمة وادارتها.



3. ضرورة الاهتمام بتعزيز استقلالية اتخاذ القرار للموظفين وإشراكهم باتخاذ القرارات من خلال توفير الدعم والمعلومات والتدريب ووضع الآليات وتحديد الصلاحيات التي تناسب أدوارهم الوظيفية، لتطوير إمكانياتهم وخبراتهم ورفع مستويات مهاراتهم .

المراجع :

1. Ganir, E. (2016). Accountability in Remote Management and Monitoring: The Dilemma in Humanitarian Aid Delivery (Doctoral dissertation, Universiteit Antwerpen.)
2. Bets, A. (2012). Developing a Remote Management Model: With partial reference to malfunctions. Master Degree (University of Technology.)
3. Obenauf, S. E. (2021). Remote management of library staff: Challenges and practical solutions. The Journal of Academic Librarianship, 47(5), 102353.
4. Pokojski, Z., Kister, A., & Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective—What's Next?. Sustainability, 14(7), 4220.
5. Watson, K. D. (2007). Remote management: traditional leadership behaviors in a contemporary work environment. Kansas State University
6. Awamleh, N. A. (2012). Remote Management: The Newly Emerging Style of Management. Asian Journal of Business Management, 4(1), 86-94
7. anta, B. M. (2021). Analysis and Enhancement of Remote Management System. Master's thesis. Masaryk University (Faculty of Informatics.)
8. Bets, J., Stam, G. V., & Voorhoeve, A. M. (2012, November). Modeling and practise of integral development in rural Zambia: Case Macha. In International Conference on e-Infrastructure and e-Services for Developing Countries (pp. 211-220). Springer, Berlin, Heidelberg
9. Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. Leadership Quarterly, 27(1),
10. Cook, S. (2019). Making a success of managing and working remotely. IT m,j
11. De Clercq, D., & Brieger, S. A. (2022). When discrimination is worse, autonomy is key: How women entrepreneurs leverage job autonomy resources to find work–life balance. Journal of Business Ethics, 177(3),
12. De Clercq, D., & Brieger, S. A. (2022). When discrimination is worse, autonomy is key: How women entrepreneurs leverage job autonomy resources to find work–life balance. Journal of Business Ethics, 177(3), 665-682
13. DOVAN, E. Ş., MACOVEI, L. F., & SFÎRLOS, E. T. MANAGEMENT TYPES AND STYLES ADAPTED TO REMOTE MANAGEMENT. RESEARCH FOCUS, 9.



14. Galletta, A. (2011). Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication (Vol. 18). NYU press.
15. Ganir, E. (2016). Accountability in Remote Management and Monitoring: The Dilemma in Humanitarian Aid Delivery (Doctoral dissertation, Universiteit Antwerpen).
16. Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
17. Henseler, H., Hille-Betz, U., & Vogt, P. M. (2015). Validation of subjective estimates of female breast volume and comparison with objective methods. *Handchirurgie, Mikrochirurgie, Plastische Chirurgie: Organ der Deutschsprachigen Arbeitsgemeinschaft für Handchirurgie*
18. Hilzendegen, P. Humanitarian Operations during COVID-19: Remote Management, Digitalisation, and Localisation in the Rohingya Refugee Response.
19. Howell, J.M., Neufeld, D.J., Avolio, B.J. (2005). Examining the relationship of leader and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 273-285.
20. Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3.
21. Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89(6), 934.
22. Lombardo, C., & Mierzwa, T. (2012, June). Remote management styles: effects of relational psychological contracts and leadership style on teleworkers. In *The Second International Conference on Engaged Management Scholarship*, Cranfield, UK.
23. Malakhova, O., Merzho, M., & Stalkina, U. (2021, December). Concept of consolidated remote management: Practice and prospects of application. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2442, No. 1, p. 050019). AIP Publishing
24. Mamand, O., & Alagoz, A. (2021). Framework of the internal control under remote management: An empirical study. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 264-274.
25. Mamand, O., & Alagoz, A. (2021). Framework of the internal control under remote management: An empirical study. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 264-274.



26. Noble-Nkrumah, F., Anyigba, H., & Mensah, H. K. (2022). Psychological contract fulfilment and work behaviour nexus: the interactive effects of employee job autonomy and trust. Management
27. pollutants and bioremediation. Molecules, 27(15), 4856 Rando, G., Sfameni, S., Galletta, M., Drommi, D., Cappello, S., & Plutino, M. R. (2022). Functional Nanohybrids and Nanocomposites development for the removal of environmental pollutants and bioremediation. Molecules, 27(15), 4856
28. Rando, G., Sfameni, S., Galletta, M., Drommi, D., Cappello, S., & Plutino, M. R. (2022). Functional Nanohybrids and Nanocomposites development for the removal of environmental
29. Shobe, K. (2018). Productivity driven by job satisfaction, physical work environment, management support and job autonomy. Business and Economics Journal, 9(2), 1-9.
30. Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. International Journal of Scientific Research in Science and Technology, 6
31. van Dorssen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M., & Van Vuuren, T. (2020). Self-leadership among healthcare workers: A mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health. Frontiers in psychology, 11, 1420.