

دراسة أثر آلية العمل عن بعد في ظل تبني أسلوب الإدارة بالأهداف لمواجهة فيروس كورونا المستجد-دراسة ميدانية مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تمنراست-

The relationship importance of the Téléworking mechanism to the management by objectives to confront the coronavirus in the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Tamanrasset -

خويلدات صالح

جامعة ورقلة – الجزائر

S.khouildat@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/31

لهوازي نورالدين*

جامعة تمنراست – الجزائر

lahouazin@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/11/10

تاريخ الإستلام: 2021/08/27

ملخص:

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على استخدام آلية العمل عن بعد بسبب وباء كوفيد-19 في تحقيق أهداف المؤسسة، فيما يتعلق باعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف في فرع مؤسسة توزيع سونلغاز - تمنراست، الهدف الرئيسي من الدراسة هو قياس تكامل أبعاد العمل عن بعد (الثقة المتبادلة بين فرق العمل؛ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؛ مرونة العمل) في ضوء اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (تحديد الأهداف؛ المشاركة في تحديد الأهداف؛ تحقيق أهداف العمل التليفزيوني)، وجدت نتائج الدراسة علاقة موجبة بين متغيرات الدراسة في مؤسسة توزيع سونلغاز – تمنراست.

الكلمات المفتاحية: عمل عن بعد، إدارة بالأهداف، وباء كوفيد-19، مديرية توزيع الكهرباء والغاز – تمنراست.

تصنيف JEL: L 1, L15, L 2, L 21, M 1, M 19.

Abstract:

This study tries to shed light on the using of the teleworking mechanism due to the Covid-19 epidemic in achieving the objectives of the organization, with regard to the adoption of the mode of management by objectives in the branch of Sonelgaz distribution company – Tamanrasset. The main objective of the study is to measure the integration of Téléworking dimensions (mutual trust among working parties; IT Infrastructure; Work flexibility) in light of the adoption of the management by objectives method through three main dimensions (Setting goals; Participating in setting goals; Achieving Téléworking goals). The study results found a positive relationship between the study variables in the Sonelgaz distribution company – Tamanrasset.

Keywords: Téléworking, Management by objectives, Corona virus, Directorate of Electricity and Gas Distribution – Tamanrasset.

Jel Classification Codes: L 1, L15, L 2, L 21, M 1, M 19.

* المؤلف المراسل.

لقد أحدث عام 2020 تغييرات غير مسبوقة في الاقتصاد العالمي وعالم الأعمال خصوصا، ومع الضغط القوي الذي فرضه انتشار وباء COVID-19، أجبرت المنظمات في جميع أنحاء العالم على اتخاذ تدابير صحية مناسبة لضمان استمرارية الأعمال مع حماية القوى العاملة لديها، وتزامنا مع احترام إجراءات الحجر الصحي تعطلت الوظائف المتعلقة بالعمليات الإدارية في المنظمات بصفة كبيرة، حيث تم منح عطل استثنائية مدفوعة الأجر للموظفين ومن أجل ضمان استمرارية الأعمال وتجنب مخاطر الإفلاس، وفي ظل هذا، أصبحت المنظمات تقوم بجزء كبير من أعمالها عن بعد من خلال التواصل مع موظفيها باستخدام الإنترنت والشبكات على نطاق واسع كشكل من أشكال العمل التنظيمي.

وفي نفس السياق، فإن الأزمة الصحية التي تسببها فيروس كورونا COVID-19 شكلت فرصة مميزة لمراجعة الطريقة التي نعمل بها معا، حيث شهد العمل عن بعد انتعاشا مفاجئا نتيجة للتدابير الخاصة بحماية المواطنين، وتم نشر العديد من البروتوكولات لمساعدة المنظمات على تنفيذ العمل عن بعد من خلال مجموعة متنوعة من التقنيات التي تجعل الموظفين يشعرون وكأنهم دائما في وضع التشغيل الدائم، باختصار، فقد خلقت الجائحة فرص ودوافع للتغيير وإعادة ابتكار المنظمات لأساليب إدارية جديدة وجعلها تعكس عالم التكنولوجيا المتطور.

وفي ظل هذا، ولكي تحقق إدارة المنظمة فعالية إنتاجية بات من الضروري عليها تحديد أهداف واضحة ونقلها للموظفين والعمال عن بعد من خلال المشاركة على مستوى فريق العمل بطرق إلكترونية بما يسمح بأداء أفضل لكل من الإدارة والموظفين، كما أن المزوجة بين روح الفريق والعمل عن بعد يساهم بشكل كبير في إنجاز المهام خارج مقرات العمل الرسمية التابعة للإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بشتى أنواعها الشيء الذي يمن استمرار إنجاز المهام وتقديم الخدمات في مختلف الظروف ولا سيما ظرف فرض حالة الطوارئ الصحي.

1.1. الإشكالية البحثية: يمكن القول أن مشكلة الدراسة بشكل عام تتمثل في أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتمنراست كغيرها من المنظمات الأخرى مجبرة على التأقلم والتكيف مع الأزمة الصحية الحالية فيروس كورونا المستجد COVID-19 بشكل دائم، سنحاول الوقوف على أهمية تفعيل آلية العمل عن بعد وأثره على مقدرة وفعالية مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تمنراست- في ظل اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف ويمكن صياغة المشكلة في صيغة السؤال التالي:

فيما تتمثل العلاقة بين آليات العمل عن بعد واسلوب الإدارة بالأهداف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تمنراست؟ وللإجابة عن التساؤل الرئيسي وجب طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بمفهوم العمل عن بعد؟ وماهي أهميته؟

- ما المقصود بالإدارة بالأهداف ؟ وماهي أساليب استخدامها؟

- ما مستوى قابلية تبني فكرة العمل عن بعد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تمنراست-؟

- ما مستوى التطبيقات والأنظمة التكنولوجية الموجودة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تمنراست-؟

2.1. فرضيات الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى فحص (اختبار) الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين الثقة التبادلية لأطراف العمل

ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف لدى العاملين عن بعد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تمنراست-؛

- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين مرونة العمل ومرونة وضوح

الأهداف لدى العاملين عن بعد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تمنراست-؛

-الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين البنية التحتية للتكنولوجيا في تنفيذ الأهداف لدى العاملين عن بعد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تمنراست.

3.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- أصبحت آلية العمل عن بعد تمس جوهر أعمال المنظمات التي تعمل في بيئة التحول الرقمي، وتعد إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه المنظمات من الوصول إلى تحقيق أهدافها وبالأخص في هذه الأزمة؛
- تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في وضع آليات لتطوير وتفعيل أسلوب الإدارة بالأهداف؛
- تبيان الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في الإشراف على نظام العمل عن بعد؛
- التعرف إلى الأهمية والفوائد المتوقعة من أسلوب الإدارة بالأهداف .

الإطار النظري للدراسة:

2. العمل عن بعد:

منذ وصول Covid-19 إلى الجزائر وفي كل مكان آخر في العالم، أصبحت الطريقة الجديدة لتنظيم العمل هي العمل عن بعد، وفي هذه الأزمة الصحية اضطرت اغلب المنظمات إلى التنظيم على نطاق واسع نشاطهم في العمل عن بعد للوظائف.

1.2. تعريف العمل عن بعد:

برز مصطلح العمل عن بعد منذ سبعينيات القرن العشرين فهو من العقود المستجدة المصاحبة للعصر الرقمي، أين استخدم للإشارة إلى العمل من مسافات بعيدة عن المكتب أو مقر العمل والتواصل مع العاملين فيه عبر الاتصالات السلكية واللاسلكية أو طريق الحاسب الشخصي، ولقد اختلفت الأدبيات حول مسميات العمل عن بعد من ناحية وتعريفاته من ناحية أخرى فالبعض يسميه العمل عن بعد TELWORKING أو العمل من خلال شبكات الاتصال NETWORKING أو العمل من مسافات بعيدة WORKING A DISTANCE، في حين يعرفه البعض الآخر على أنه العمل من المنزل WORK HOME أو العمل المرن FLEXIBEL WORKING أو الانتقال الإلكتروني أو في أحيان أخرى يسمى العاملين خارج الموقع، كل هذه المصطلحات تشير إلى مفهوم العمل عن بعد ولكن تستخدم بشكل تبادلي. (ربيع، 2020)، كما عرفته اللجنة الاستشارية الاستراتيجية العمل عن بعد " بأنه شكل مرن من العمل أصبح ممكنا بفضل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتم خارج بيئة المكاتب التقليدية " (ILO, 2016).

وعرفته الإمارات العربية المتحدة " كأحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرار تأدية الأعمال وتقديم الخدمات والذي يتم تأديتها بعيدا عن المكتب بشكل دائم أو جزئي أو حسب الطلب حيث يكون الاتصال ما بين الموظف و جهة عمله إلكترونيا أي من خلال استخدام الأنظمة الذكية والإلكترونية في الحكومة الاتحادية أو تلك الخاصة بالجهة الاتحادية مع التزام الموظف و جهة عمله بالتوجيهات الصادرة من الجهات المختصة بهذا الشأن في الحالات الطارئة التي تتطلب تأدية الأعمال من الخارج مقر العمل عوضا عن تواجد الكلي أو الجزئي في مكاتب العمل ولا يعني العمل عن بعد وفق هذا المفهوم بأنه منح أي نوع من الإجازات المصرح بها" (الهيئة الاتحادية، 2020) فيما عرفه اليافي والعمرى على أنه: "هو انجاز العمل من موقع بعيد عن عمل المنظمة باستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة: الحاسب الهاتف المحمول والفاكس " (اليافي و العمرى، 2013).

من التعاريف السابقة نستنتج أن العمل عن بعد هو أسلوب يتسم بقدر كبير من المرونة حيث يتم العمل بعيدا عن مكان العمل والتي يتواجد بها الموظفين، وفي الغالب يتعلق هذا العمل في الكثير من الأحيان بالوسائل التكنولوجية الحديثة والاتصالات للتعامل مع البيانات ومعالجتها وذلك من خلال التواصل مع أصحاب المهام أو مدراء المنظمة، ويمكن أن تكون برامج العمل عن بعد كاملة أو بدوام جزئي، رسمية أو غير رسمية، وتشير العديد من الدراسات أن هناك تعريفات مختلفة لأسلوب العمل عن بعد، ولكنها تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية تتمثل في وجود منظمة ووجود مقر لها واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

2.2. أبعاد العمل عن بعد: توجد ثلاث أبعاد أساسية نوجزها في النقاط التالية:

- **الثقة التبادلية لأطراف العمل:** تعرف الثقة التبادلية بأنها «إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وذلك بما يعكس رضا الفرد تجاه المنظمة» (منصور، 2020). تعتبر الثقة أحد العوامل الأساسية في العلاقات التنظيمية، حيث ينظر لها على أنها أحد أهم الظواهر المسهلة لنجاح العلاقات بين الأطراف المختلفة، فالأطراف التي تتوفر فيهم الثقة يمكنهم بسهولة إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، كحلول لحل النزعات و التأخر في تقديم الخدمة وتلبية الطلبات وقلة الربحية، فالثقة تحفز المواقف الايجابية و السلوكيات بين الأفراد والمنظمات، كما تسمح بتبادل المعلومات والبيانات على مستوى المعاملات خارج حدود المنظمة. (شويخي ورواسكي، 2018)

- **مرونة العمل:** تكمن أهمية المرونة بالنسبة للمنظمات في إيجاد استجابة تتسق مع التطورات والتغيرات المرحلية، وتتمثل المرونة في قدرة نظام ما على التكيف تحت القيد المزدوج لعدم التأكد والاستعجال، وفق هذا فإن المرونة ترتبط بعدة متغيرات منها: (BETTEHAR & MIRAOUI, 2005)

- المرونة تشير إلى القدرة على التكيف؛
- المرونة تشير إلى القدرة على التعلم؛
- المرونة تشير إلى القدرة على التوقع والاستباق.

- **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات" (شنيقي، 2012)، تعرف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أنها "عبارة عن الموارد التكنولوجية المشتركة التي تزود أرضية تطبيقات نظام المعلومات في المنظمة والتي تتضمن الاستثمار في الأجهزة والبرمجيات والخدمات" (لالوش، 2013).

حيث تسعى المنظمات إلى جمع نتائج المعرفة العلمية بشقيها المادي الملموس، وغير المادي، المتضمن الأجهزة والمعدات، والتي من أهمها الحاسوب وملحقاته، والبرمجيات، ونظم الاتصالات عن بعد، وشبكات الحاسوبية وقواعد البيانات، والمعرفة الفنية المتمثلة بالمهارات البشرية، والتي تستخدم في الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها ونشرها مع إمكانية استرجاعها بما يتلاءم وحاجة المنظمة منها وصولاً إلى تحقيق أهدافها بفاعلية.

3.2. مزايا وسلبيات العمل عن بعد:

يمكن تحديد أهم المزايا التي تترتب على تطبيق آلية العمل عن بعد وأهم سلبياته، فيما يلي: (بكار و بوشريعة ، 2020)

- مزايا العمل عن بعد: توجد العديد من المزايا نوجز أهمها في التالي:

- يساعد العمل عن بعد في تحسين نوعية حياة العامل ويجعله يشعر بأنه يكتسب جودة في الحياة وذلك لأن هذا الشكل التنظيمي يوازن ويحقق التكامل بين حياته الأسرية والمهنية؛
- يؤدي العمل عن بعد إلى الرضا الوظيفي وإلى نوع من العلاقات المبنية على الثقة بين المنظمة والعامل ويعطي نوع من الاستقلالية للعامل ويعطيه زيادة في حرية اتخاذ القرارات؛
- يساهم في خفض تكاليف العامل ونفقاته فيما يخص النقل، السفر، الإطعام وبالتالي يحسن من قدراته الشرائية ويخفض من تكاليف المنظمة كذلك؛
- الوسيلة المثلى في حالة الطوارئ والظروف الاستثنائية التي يكون غرضها الحفاظ على صحة المواطن وصحة الموظف من ناحية مراعاة ضمان استمرارية العمل في ظل الظروف الاستثنائية.

- سلبيات العمل عن بعد: من سلبيات العمل عن بعد ما يلي:

- العزلة الاجتماعية والمهنية اللتان تؤديان إلى مشاكل تضر الصحة النفسية للعامل عن بعد، ليصل الشعور عند العامل بأنه مستبعد ويفقد الرابط الاجتماعي بزملائه؛
- يقلل من تماسك العمال ويعزز فقدان الانتماء للمنظمة؛
- قد يؤدي البعد عن المنظمة إلى انخفاض في التزام العامل ناحية عمله وفي وفائه للمنظمة.

3. أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من بين أحد الأساليب الحديثة في العمل الإداري، كما أن هذا الأسلوب يركز اهتمامه على عنصر تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة التي تحد من مبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف والإدارة بالأهداف أسلوب بسيط يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة أي إشراك جميع العاملين قدر المستطاع في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقق تلك الأهداف. (فريجة ، 2016)

1.3. تعريف أسلوب الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف (MBO) أو كما يطلق عليها "الإدارة بالمشاركة" هي تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمروسين وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة" (فريجة ، 2019)، كما أنها وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقويم الأداء وفي كلا القطاعين العام والخاص تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الأمد ذا صبغة تكتيكية للقيام بالأعمال. (زيد ، 2006)

يمكن أيضاً أن تعرف الإدارة بالأهداف بأنها "نظام تحدد المنظمة به طريقها، وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تم تحقيقها" يرجع أصل المفهوم إلى الاقتصادي بيتر دركر حيث عرضه في كتابه "The practise of management" الذي نشر في عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا" (هاشم ، 2014).

كما أن المفهوم الموسع للإدارة بالأهداف يجمع بين الأهداف المطلوب إنجازها والمشاركة في وضعها وتوفير المهارات والكفاءات المطلوبة لدى العاملين، فضلا عن توفر الموارد والإجراءات الضرورية، فالإدارة بالأهداف تقوم على المشاركة في وضع الأهداف مع المرؤوسين، بالإضافة إلى كون الأهداف ممكنة الوصول وتوافر المهارات الإدارية اللازمة والفنية والإشرافية والتشغيلية لدى القائد والعاملين، وتوافر الموارد المادية اللازمة، والسياسات والإجراءات المناسبة. (غرامري، 2016)

من التعاريف السابقة نستنتج أن أسلوب الإدارة بالأهداف هي منهج إداري يعتمد على مشاركة الرئيس مع المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في إطار منطقي مفهوم ومنظم.

2.3. أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف ودواعي استخدامه: من إيجابيات تطبيق الإدارة بالأهداف نجد: (زعباط، 2020)

- زيادة فعالية عملية التخطيط: حيث يشترك الجميع في مناقشة وتحديد الأهداف لمساعدة المرؤوسين على اختيار أفضل الحلول والعمل على تحقيق الأهداف التي اشتركوا جميعا في تحديدها مما يؤكد فعالية عملية التخطيط بالمنظمة؛

- زيادة فعالية عمليات التوجيه والرقابة: حيث يتفق المرؤوسين والرؤساء على أهداف مؤكدة، مما يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية، مما يزيد من فعالية عمليات التوجيه والرقابة؛

- تنمية المهارات الإدارية للمرؤوسين: إن التطبيق السليم لأسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى معرفة القدرات الحقيقية والمهارات للرؤساء، بحيث يمكن استثمار جهود المرؤوسين بأحسن طريقة من خلال التوجيه؛

- زيادة إنتاجية المنظمة: إن التطبيق السليم لأسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى استغلال الموارد المتاحة في المنظمة أحسن استغلال مما يؤدي إلى زيادة المخرجات.

3.3. أساليب التحفيز في ظل الإدارة بالأهداف: من بين وسائل التحفيز المتبعة في الإدارة بالأهداف نجد: (فروانة، 2018)

- المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية: ولعل هذا الأسلوب من أهم الطرق المعتمدة في نظام الإدارة بالأهداف، فالعملية ليست حكرا على الإدارة فقط، بل تتم بمشاركة مختلف الأعضاء والأقسام في المنظمة؛

- طبيعة الإشراف: من الأمور المساعدة أيضا على دعم معنويات الفرد تجاه عمله اهتمام الإدارة والالتزام بالعدالة عند اتخاذ إجراءات تأديبية، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة؛

- تفويض السلطة للمرؤوسين: يشبع حاجاتهم إلى الانتقاء واثبات الوجود، وهي عوامل أساسية في رفع الروح المعنوية؛

- التشجيع لا التوبيخ: إن التوبيخ ولوم الأفراد على الأداء السيئ قد لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة، ولذلك فإن هذا الأسلوب يعتمد على تحديد أهداف العمل وتقويم جهودهم بعد ذلك وإبلاغهم بنتائج التفوق والثناء والتقدير على ما حقق فيهم هذه الأهداف؛

- جاذبية العمل: وهنا يتعلق الأمر بدرجة الرضا عن العمل، فبقدر ما تزيد الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أداءه للعمل مع ضرورة توافق ظروف وبيئة عمل المنظمة.

4.3. مساهمة آلية العمل عن بعد في أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن التحول إلى أسلوب العمل عن بعد بالأهداف وخاصة وسط هذه الجائحة أصبح لا بد منه حيث أغلب المنظمات تعمل جاهدة من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرار أعمالها، ذلك أن التحول إلى آلية العمل عن بعد متماشيا مع الأهداف المرسومة مسبقا من أجل الوصول إلى الأهداف يعتبر تحدي نحو المزيد من الاستقلالية والثقة والتعاون عن بعد ويمكن عرض أهم الآليات العمل عن البعد المساهمة في تحقيق أسلوب الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

- تحديد الأهداف عن بعد: يظل تحديد الأهداف للعمل عن بعد أمراً ضرورياً، ولكن يجب أن تأخذ هذه الأهداف في الاعتبار مهارات الموظفين حتى يتمكنوا من تحقيق ما هو متوقع منهم بسهولة، مع إدخال العمل عن بعد تصبح الإدارة بالأهداف ضرورية، لذلك يجب التأكد من تحديد أهداف واضحة، بشكل فردي وكفريق على وجه الخصوص، بما يسمح من الحصول على رؤية لمهام كل موظف والقدرة على التحكم في تنفيذها بشكل صحيح، لا سيما من خلال إعداد عبء عمل فردي أو خطة عمل دقيقة.

- المشاركة عن بعد: تتمثل في ضرورة المشاركة بين الرئيس والمؤوسين في الالتزام عن بعد وتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها، وهو الارتباط الذي يسمح بتعزيز تماسك الفريق والسماح بالتبادل بين الموظفين أثناء العمل عن بعد لتحقيق الهدف المشترك، ويتضح ذلك من خلال قدرة المجموعة على معرفة كيفية الاستماع وأخذ الآراء المتباينة بعين الاعتبار، فضلاً عن مشاركة المهام وتبادل المعلومات.

- تحقيق الأهداف عن بعد: يعد تنفيذ العمل عن بعد نهجاً جديداً لعادات بعض الموظفين، من خلال التوفيق بين الجهد الوظيفي للعاملين عن بعد مع المعلومات الفعلية الميدانية، حيث يجد العامل عن بعد نفسه في موقف يكون فيه مسؤولاً لأنه يدرك أن المنظمة تمنحه ثقة واستقلالية معينة على عكس ما قد يخشاه البعض، كما تؤدي حالة العمل عن بعد في كثير من الأحيان إلى تكثيف العمل لصالح المنظمة.

الإطار التطبيقي للدراسة:

4. الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية:

1.4. عينة الدراسة:

تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تمنارست- لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم توجيه أداة الدراسة إلى الفئات العمالية التابعة للمؤسسة كمجال لتطبيق البحث ومصدر للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة حيث تم توزيع استبيان على مجموعة من عمال المنظمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم استرجاع جميع الاستمارات 48 الموزعة بعد 10 أيام، كانت عدد الإستمارات المسترجعة الصالحة للدراسة 40 استمارة، والأخرى كانت متناقضة وناقصة.

2.4. مقياس الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي الذي يمثل فيه موافق (3) درجات، محايد (2) درجات، غير موافق (1) درجة.

الجدول 01: يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	موافق	محايد	غير موافق
المجال	[3 - 2.33]	[2.33 - 1.67]	[1.67 - 1]
مستوى الأهمية	مرتفع	متوسط	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين،

3.4. قياس صدق أداة البحث:

الجدول 2: معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للمجالات للأداة ككل.

معامل الاتساق الداخلي لكافة الأبعاد (كرونباخ ألفا)	
المتغير المستقل	0.807
المتغير التابع	0.735

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة، حيث أن درجة الاتساق لمعامل كرونباخ كلما زادت عن (60%) دل ذلك على اتساق ومصدقية البيانات، والجدول 01 يبين أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان تتراوح ما بين (0.70 و 0.80) وهي معاملات مرتفعة وهذا ما يثبت أن موضوع الدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات وتعزيز النتائج المراد التوصل إليها.

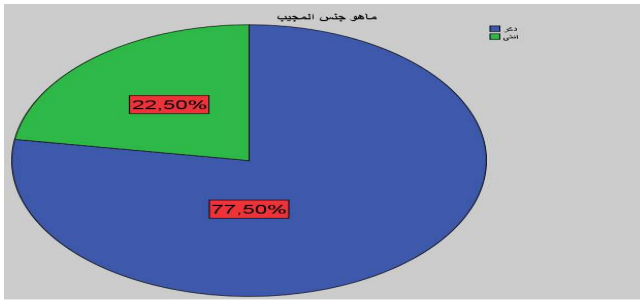
5. توصيف آراء أفراد العينة في قياس مدى توفر في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تمنراست:-

1.5. التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة:

❖ التوزيع حسب الجنس:

الجدول 03: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

الشكل 01: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.



الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	31	09	40
النسبة	77.5	22.5	100

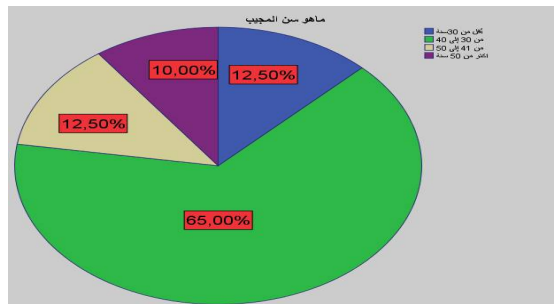
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، نستنتج أن نسبة (77.5%) من الذكور يمثلون جل أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (22.5%) من عينة الدراسة، ويلاحظ أن نسبة الإناث بعيدة جدا عن نسبة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المنظمة ونظامها الداخلي بحيث المنظمة تعمل بدوامين نهارا وليلا (24 ساعة على 24 ساعة).

❖ التوزيع بحسب السن:

الجدول 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	5	26	5	4	40
النسبة	12.5	65	12.5	10	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

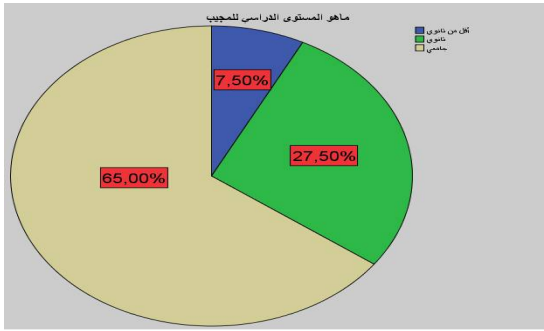
من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، نلاحظ أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، يمثلون أكبر نسبة 65% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين تتقاسم المرتبة الثانية الفئة العمرية بين 41 إلى 50 سنة وأقل من 30 سنة بنسبة 12.5% وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 10%. وهذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة شباب وبالتالي فإن المنظمة تهتم بالشباب وتوظفه لإعطائه الفرصة للإبداع وإبراز مواهبه وقدراته وتسعى بذلك إلى زيادة طاقتها الإنتاجية.

❖ التوزيع حسب المستوى الدراسي:

الجدول 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل.

المؤهل	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	3	11	26	40
النسبة	7.5	27.5	65	%100

الشكل 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل.

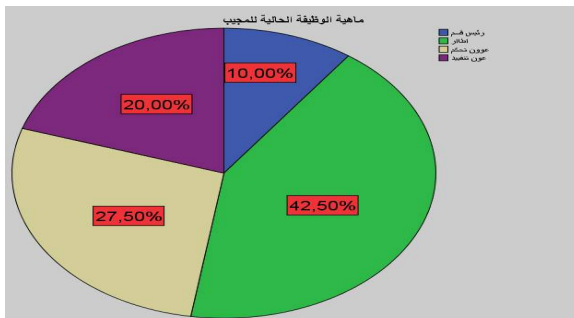


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، نستنتج أن جل أفراد عينة الدراسة هم من مستوى جامعي التي بلغت نسبتهم 65% من إجمالي العينة المدروسة، ويلها المستوى الثانوي بنسبة 27.5%، في حين كانت نسبة أقل من ثانوي من أفراد عينة الدراسة 7.5%، وهذا يلفت النظر على أن المنظمة تشغل موظفين ذو مستويات لا بأس بها خاصة الإطارات الجامعية منها وذلك بحثا عن الكفاءات للرفع من المستوى المعرفي للمؤسسة.

❖ التوزيع حسب الوظيفة الحالية:

الجدول 06: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة. الشكل 04: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة



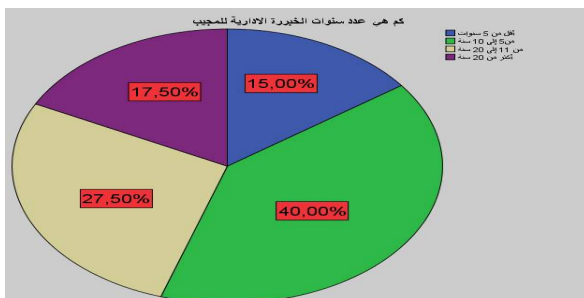
الوظيفة	رئيس قسم	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
التكرار	4	17	11	8	40
النسبة	10	42.5	27.5	20	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإطارات إذ يمثلون 42.5% من إجمالي أفراد العينة، وتلهم فئة أعوان التحكم بـ 27.8% وأعوان التنفيذ بـ 20% من إجمالي أفراد العينة، وفي المرتبة الأخيرة فئة رئيس قسم بنسبة 10% من إجمالي أفراد العينة.

❖ التوزيع بحسب سنوات الخبرة:

الجدول 07: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة. الشكل 05: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة



سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنوات	من 20 فما فوق	المجموع
التكرار	6	16	11	7	40
النسبة	15	40	27.5	17.5	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، نستخلص أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وهم الفئة الغالبة إذ يمثلون (40%) من إجمالي أفراد العينة، وتليهم الفئة التي لديها سنوات خبرة من 11 سنوات إلى 20 سنوات بنسبة (27.5%) من إجمالي أفراد العينة، كما بلغت نسبة الأفراد الذي فاقت سنوات خدمتهم 20 سنوات (17.5%) من إجمالي أفراد العينة وقل نسبة كانت ب(15%) للأفراد اقل من 5 سنوات، مما يعني أن المنظمة تمتلك موظفين ذو خبرة مهنية جيدة أكبر من خمس سنوات في مجال عملهم يجعلهم على دراية حول واقع الأداء في المنظمة.

2.5. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة (المتغير المستقل أبعاد آلية العمل عن بعد):

- نتائج التحليل الخاصة بالبعد الأول "الثقة التبادلية لأطراف العمل":

الجدول 08: نتائج الخاصة بالبعد الأول "الثقة التبادلية لأطراف العمل"

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعمل المنظمة على توسيع وتعزيز اتصال بين عناصر نظام العمل عن بعد	25	2	13	3	0.939	موافق
		62.5	5	32.5			
2	يجد الموظف البيئة المناسبة بالتعامل مع نظام العمل عن بعد	21	8	11	3	0.969	موافق
		52.5	20	27.5			
3	تترك الإدارة المساحة الكافية للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار عن بعد	11	5	24	1	0.888	غير موافق
		27.5	12.5	60			
4	لدى الموظف الدافعية للارتقاء بالعمل وتحقيق الأهداف	21	6	13	3	0.911	موافق
		52.5	15	32.5			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام				2.5	0.926	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن جميع متوسطات الحسابية بين أبعاد محور "الثقة التبادلية لأطراف العمل" تتراوح ما بين قيمتين (1-3) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي [2.34-3] وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، أما الانحراف المعياري ما بين 0.888 و 0.969، ويلاحظ أن الفقرة 2 "يجد الموظف البيئة المناسبة بالتعامل مع نظام العمل عن بعد" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 3 وانحراف معياري 0.969، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة 3 "تترك الإدارة المساحة الكافية للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار عن بعد" بوسط حسابي 1 وانحراف معياري 0.888، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 2.59 مع انحراف معياري 0.926، ومن خلال هذه البيانات جاء المحور الأول لمتغير آلية العمل عن بعد "الثقة التبادلية لأطراف العمل" بمستوى مرتفع.

يمكن أن نستنتج من تحليل المحور الأول من أسئلة الاستبيان أن العاملين في مختلف المستويات يدركون أهمية الثقة التبادلية في المنظمة محل الدراسة بمعنى أن هذا الإدراك يعزز من دورها في دعم القرارات واستباق الأحداث والتغيرات.

❖ نتائج التحليل الخاصة بالبعد الثاني " مرونة العمل ":

جدول (09): نتائج التحليل الخاصة بالبعد الثاني " مرونة العمل "

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
5	تعمل الإدارة على توفير مصادر المعلومات للعمل عن بعد للعاملين	12	9	19	2	0.873	موافق
		30	22.5	47.5			
6	يتوافق الرؤساء ومروؤسهم في تنفيذ المهام للعمل عن بعد	24	2	14	3	0.954	موافق
		60	5	35			
7	استخدام البرامج وقواعد البيانات المتعلقة بالمنظمة أثناء العمل عن بعد	22	4	14	3	0.939	موافق
		55	10	35			
8	توفر المنظمة التجهيزات اللازمة للعمل عن بعد	19	5	16	2	0.944	موافق
		47.5	12.5	40			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						
					2.5	0.927	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع متوسطات الحسابية بين أبعاد محور " مرونة العمل " تتراوح ما بين قيمتين (3-2) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي [3-2.34] وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، أما الانحراف المعياري ما بين 0.873 و 0.944، ويظهر من الجدول أعلاه أن الفقرة 8 " توفر المنظمة التجهيزات اللازمة للعمل عن بعد " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 3 وانحراف معياري 0.944، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة 5 " تعمل الإدارة على توفير مصادر المعلومات للعمل عن بعد للعاملين " بوسط حسابي 2 وانحراف معياري 0.873، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 2.5 مع انحراف معياري 0.927، ومن خلال هذه البيانات جاء المحور الثاني لمتغير آلية العمل عن بعد " مرونة العمل " بمستوى مرتفع.

يمكن أن نستنتج من تحليل المحور الثاني من أسئلة الاستبيان أن العاملين في مختلف المستويات يدركون أهمية مرونة العمل في المنظمة محل الدراسة بمعنى أن هناك تكيف وتأقلم في المنظمة محل الدراسة مما يشجع التواصل في مكان العمل بين مختلف الموظفين والأقسام وهذا ما يدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها وتعظيم إنتاجيتها.

❖ نتائج التحليل الخاصة بالبعد الثالث " البنية التحتية للتكنولوجيا ":

جدول 10: نتائج التحليل الخاصة بالبعد الثالث " البنية التحتية للتكنولوجيا ".

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
9	التكنولوجيا المعتمدة تشجع وتدعم استخدام أنظمة العمل عن بعد	22	5	13	3	0.919	موافق
		55	12.5	32.5			
10	تقوم الإدارة بتجديد أساليب أداء العمل لتتوافق مع روح العصر مما يساهم في تعزيز مبدأ العمل عن بعد	18	8	14	2	0.900	موافق
		45	20	35			
11	تعقد الإدارة دورات تدريبية تساعد الموظفين للتعريف بطرق العمل عن بعد	21	3	16	3	0.965	موافق
		52.5	7.5	40			
12	تعقد الإدارة ورشات عمل حول أهمية العمل عن بعد	15	5	20	1.5	0.938	غير موافق
		37.5	12.5	50			
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						
					2.37	0.930	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن جميع متوسطات الحسابية بين أبعاد محور "البنية التحتية للتكنولوجيا" تتراوح ما بين قيمتين (1.5-3) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي [2.34-3] وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، أما الانحراف المعياري ما بين 0.965 و 0.900، كما يظهر الجدول أن الفقرة 11 "نعقد الإدارة دورات تدريبية تساعد الموظفين للتعريف بطرق العمل عن بعد" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 3 وانحراف معياري 0.965، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة 10 "تقوم الإدارة بتحديد أساليب أداء العمل لتتوافق مع روح العصر مما يساهم في تعزيز مبدأ العمل عن بعد" بوسط حسابي 1.5 وانحراف معياري 0.900، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 2.37 مع انحراف معياري 0.930. ومن خلال هذه البيانات جاء المحور الثالث لمتغير آلية العمل عن بعد "البنية التحتية للتكنولوجيا" بمستوى مرتفع.

يمكن أن نستنتج من تحليل المحور الثالث من أسئلة الاستبيان أن العاملين في مختلف المستويات يدركون أهمية البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة محل الدراسة بمعنى هناك التجديد المستمر للوسائل والمعدات والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والمنظمة لا تسعى إلى تخفيض التكاليف.

3.5. نتائج التحليل الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد آلية العمل عن بعد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد آلية العمل عن بعد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

المرتبة	الاتجاه	انحراف	متوسط	المجال
2	موافق	0.926	2.5	الثقة التبادلية لأطراف العمل
1	موافق	0.927	2.5	مرونة العمل
3	موافق	0.930	2.37	البنية التحتية للتكنولوجيا
	موافق	0.927	2.45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول أعلاه، أن بعد مرونة العمل كان قد حصل على أعلى متوسط حسابي (2.5) بانحراف معياري (0.927)، ثم يليه بعد الثقة التبادلية لأطراف العمل بمتوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري (0.926)، ثم بعد البنية التحتية للتكنولوجيا (2.37) بانحراف معياري (0.930)، وهذا يدل بشكل واضح على أن هناك ميلاً لرضا العاملين عن آلية العمل عن بعد بمتوسط كلي إيجابي (2.45) وانحراف معياري (0.937) أعلى من الوسط المحايد.

يمكن أن نستنتج من تحليل المتغير المستقل أبعاد آلية العمل عن بعد من أسئلة الاستبيان أن آلية العمل عن بعد بمختلف أبعادها (الثقة التبادلية لأطراف العمل، مرونة العمل، البنية التحتية للتكنولوجيا) تعمل على تحقيق التعاون بين أعضاء فريق العمل مما يؤدي إلى تسهيل المشاركة والوصول إلى المعلومات لجميع الموظفين في المنظمة محل الدراسة.

4.5. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة (المتغير التابع أبعاد الإدارة بالأهداف):

وقد جاءت نتائج التحليل على النحو الآتي:

❖ نتائج التحليل الوصفي "مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف":

الجدول 12: نتائج التحليل الوصفي "مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف".

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	يتشارك الموظفون في ترتيب ووضع الأهداف.	14	9	17	2	0.888	موافق
		35	22.5	42.5			
14	يتمتع الموظفون بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات عند تحديد الأهداف	9	13	18	2	0.800	موافق
		22.5	32.5	45			
15	مشاركة الموظفين في وضع الأهداف يزيد من الحماس والدافعية لإنجاز المهام	21	4	15	3	0.948	موافق
		52.5	10	37.5			
16	مشاركة الموظفين في وضع الأهداف ينعكس بشكل ايجابي على أداء العامل للشركة	29	1	10	3	0.876	موافق
		72.5	2.5	25			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							
					2.5	0.878	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن جميع متوسطات الحسابية بين أبعاد محور "مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف" تتراوح ما بين قيمتين (2-3) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي [2.34-3] وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، أما الانحراف المعياري ما بين 0.800 و 0.948، كما تظهر أن الفقرة 15 "مشاركة الموظفون في وضع الأهداف يزيد من الحماس والدافعية لإنجاز المهام" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3 وانحراف معياري 0.948، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة 14 "يتمتع الموظفون بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات عند تحديد الأهداف" بوسط حسابي 2 وانحراف معياري 0.800، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 2.5 مع انحراف معياري 0.878، ومن خلال هذه البيانات جاء المحور الأول لمتغير أبعاد الإدارة بالأهداف "مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف في العمل عن بعد" بمستوى مرتفع.

يمكن أن نستنتج من تحليل المحور الأول لمتغير أبعاد الإدارة بالأهداف من أسئلة الاستبيان أن العاملين في مختلف المستويات يدركون أهمية مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف في المنظمة محل الدراسة بمعنى أن هناك مستوى مرتفع في إشراك الموظفين في العمليات الإدارية والاستفادة من خبراتهم مما يزيد من رضا العاملين في العمل عن بعد.

❖ نتائج التحليل الوصفي "وضوح الأهداف":

الجدول 13: نتائج التحليل الوصفي "وضوح الأهداف".

الرقم	الفقرة						موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17	تتسم الأهداف الموضوعة بالوضوح والبساطة و عدم التعقيد	التكرار	13	7	20	1.5	0.902	غير موافق				
			32.5	17.5	50							
18	يتم مراعاة الظروف الخاصة للموظفين عن بعد في وضع الأهداف	التكرار	13	5	22	1	0.919	غير موافق				
			32.5	12.5	55							
19	يتم تعديل الأهداف نتيجة التغيرات التي تنطرا داخليا وخارجيا	التكرار	17	10	13	2	0.871	موافق				
			42.5	25	32.5							
20	بتم التدرج في وضع الأهداف حسب الأولوية والموضوعية.	التكرار	21	6	13	3	0.911	موافق				
			52.5	15	32.5							
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											
						1.87	0.900	موافق				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن جميع متوسطات الحسابية بين أبعاد محور "وضوح الأهداف" تتراوح ما بين قيمتين (1-3) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الثلاثي [1.67 – 2.33] وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد، أما الانحراف المعياري ما بين 0.919 و 0.871. كما يظهر أن الفقرة 20 "بتم التدرج في وضع الأهداف حسب الأولوية والموضوعية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 3 وانحراف معياري 0.911، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة 18 "يتم مراعاة الظروف الخاصة للموظفين عن بعد في وضع الأهداف" بوسط حسابي 1 وانحراف معياري 0.919، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 1.87 مع انحراف معياري 0.900، ومن خلال هذه البيانات جاء المحور الثاني لمتغير أبعاد الإدارة بالأهداف "وضوح الأهداف" بمستوى متوسط.

يمكن أن نستنتج من تحليل المحور الثاني لمتغير أبعاد الإدارة بالأهداف أن العاملين في مختلف المستويات محل الدراسة محايدون، وأن هناك مستوى متوسط في وضع الأهداف في المنظمة محل الدراسة بمعنى أنه يتطلب على الإدارة توضيح الأهداف المراد الوصول لها للموظفين وما يجب تحقيقه، مع اختيار أسلوب العمل المناسب الواجب إتباعه.

❖ نتائج التحليل الوصفي «التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف»:

الجدول 14: نتائج التحليل الوصفي التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف.

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
21	تقدم الإدارة الدعم لجميع الموظفين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف	13	7	20	1	0.902	غير موافق
		32.5	17.5	50			
22	تقوم بممارسة المهام ضمن فريق العمل لتحقيق الأهداف المخططة	13	5	22	1	0.919	غير موافق
		32.5	12.5	55			
23	تتأكد الإدارة من تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها	17	10	13	2	0.871	موافق
		42.5	25	32.5			
24	تحدد إدارة المنظمة خطة تشغيلية مناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة	21	6	13	3	0.911	موافق
		52.5	15	32.5			
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							
					1.75	0.901	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن جميع متوسطات الحسابية بين أبعاد محور "التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف" تتراوح ما بين قيمتين (1-3) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الثلاثي [1.67 – 2.33] وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد، أما الانحراف المعياري ما بين 0.919 و 0.871. كما تظهر أن الفقرة 24 "تحدد إدارة المنظمة خطة تشغيلية مناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 3 وانحراف معياري 0.911، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة 21 "تقدم الإدارة الدعم لجميع الموظفين لتمكينهم من الأداء المناسب لتحقيق الأهداف" بوسط حسابي 1 وانحراف معياري 0.902، وبلغ الوسط الحسابي للمجال ككل 1.75 مع انحراف معياري 0.901، ومن خلال هذه البيانات جاء المحور الثالث لمتغير أبعاد الإدارة بالأهداف "التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف" بمستوى متوسط.

يمكن أن نستنتج من تحليل المحور الثالث لمتغير أبعاد الإدارة بالأهداف، أن العاملين في مختلف المستويات محل الدراسة محايدون، وأن هناك مستوى متوسط في التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف محل الدراسة بمعنى أن هناك تنسيق متوسط بين العاملين.

5.5. نتائج التحليل الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة بالأهداف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات:

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة بالأهداف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

المرتبة	الاتجاه	انحراف	متوسط	المجال
1	موافق	0.878	2.5	مشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف
2	موافق	0.900	1.87	وضوح الأهداف
3	محايد	0.901	1.75	التزام الرؤوسين في تحقيق الأهداف
	موافق	0.893	2.04	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول من الجدول أعلاه، أن بعد مشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف هو أكبر أبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف في العمل عن بعد حيث حصل على أعلى متوسط حسابي (2.5) بانحراف معياري (0.878)، ثم يليه بعد وضوح الأهداف (1.87) بانحراف معياري (0.9)، وفي الأخير بعد التزام الرؤوسين في تحقيق الأهداف (1.75) بانحراف معياري (0.901). بينما كان المتوسط الكلي ايجابي (2.04) أما الانحراف (0.893) أعلى من الوسط المحايد، وهذا يدل على وجود نمط الإدارة بالأهداف.

يمكن أن نستنتج من تحليل المتغير التابع لأبعاد الإدارة بالأهداف، أن الإدارة بالأهداف بمختلف أبعادها (مشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف، وضوح الأهداف، التزام الرؤوسين في تحقيق الأهداف) وبالتالي الإدارة بالأهداف هي الرابط في تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتنمية الأفراد من جهة أخرى.

6. تحليل النتائج:

من خلال الدراسة الإحصائية ولعرض النتائج كان لابد من اختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين الثقة التبادلية لأطراف العمل - كمتغير مستقل - والمتغير التابع المتمثل في مشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف، حيث تعد علاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig)، أقل من مستوى (0.05)، والعكس صحيح، مما يعني أن علاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية، تنص الفرضية العامة على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الثقة التبادلية لأطراف العمل ومشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف".

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الثقة التبادلية لأطراف العمل ومشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) توضح أهم نتائج تحليل الانحدار في الجدول الآتي:

الجدول 16: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الثقة التبادلية لأطراف العمل"

والمتغير التابع "مشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف"

المتغيرات			الثقة التبادلية لأطراف العمل
	R	R ²	مستوى الدلالة = α
مشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف	0.478	0.229	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط ($R=0.478$) متوسط نسبيا بين المتغير المستقل (الثقة التبادلية لأطراف العمل) والمتغير التابع (مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف)، كما أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.229$)، مما يعني أن مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف يفسر ما مقداره (22.9%) من قوة تأثير المتغير المستقل (الثقة التبادلية لأطراف العمل) في المتغير التابع (مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف)، ومستوى دلالة ($\alpha=0.002$).

ومنه، نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05) بين الثقة التبادلية لأطراف العمل في مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، وقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05) بين الثقة التبادلية لأطراف العمل في مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف)

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05) بين مرونة العمل ووضوح الأهداف وبلاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) توضح أهم نتائج تحليل الانحدار في الجدول الآتي:

الجدول 17: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "مرونة العمل" والمتغير التابع "وضوح الأهداف"

المتغيرات	مرونة العمل		
	مستوى الدلالة α	R^2	R
وضوح الأهداف	0.026	0.123	0.351

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط ($R=0.351$) متوسط نسبيا بين المتغير المستقل (مرونة العمل) والمتغير التابع (وضوح الأهداف)، كما أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.123$)، مما يعني أن مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف يفسر ما مقداره (12.3%) من قوة تأثير المتغير المستقل (مرونة العمل) في المتغير التابع (وضوح الأهداف)، إذ بلغت قيمة ($\alpha=0.026$).

ومنه، نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05) بين مرونة العمل في وضوح الأهداف، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05) بين مرونة العمل في وضوح الأهداف).

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- نص الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05) بين البنية التحتية للتكنولوجيا والتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، وبلاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) توضح أهم نتائج تحليل الانحدار في الجدول الآتي:

الجدول 18: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "البنية التحتية للتكنولوجيا"

والمتغير التابع "التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف"

المتغيرات	البنية التحتية للتكنولوجيا		
	مستوى الدلالة α	R^2	R
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	0.001	0.267	0.517

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط ($R=0.517$) متوسط نسبيا مما يدل على العلاقة المتوسطة بين المتغير المستقل (البنية التحتية للتكنولوجيا) والمتغير التابع (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف)، كما أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.267$)، مما يعني أن مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف يفسر ما مقداره (26.7%) من قوة تأثير المتغير المستقل (البنية التحتية للتكنولوجيا) في المتغير التابع (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف)، إذ بلغت قيمة ($\alpha=0.001$). ومنه، نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين البنية التحتية للتكنولوجيا والتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، وقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين البنية التحتية للتكنولوجيا والتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف. 7. خاتمة:

ومن خلال دراستنا لموضوع آلية العمل عن بعد ودورها في تحقيق الأهداف في ظل تبني أسلوب الإدارة بالأهداف والذي حاولنا من خلاله طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال وإسقاطها على الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بتمنراست" إتضح لنا أن آلية العمل عن بعد هي مفتاح النجاح الذي يمكن لأي مؤسسة أن تستعين به في تحقيق أهدافها في ظل الأزمة الصحية COVID-19، وعليه كانت النتائج كالآتي:

✓ أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الثقة التبادلية لأطراف العمل كانت مرتفعة وتفسر هذه النتيجة وجود شبه اتفاق كبير جدا بين أفراد العينة على أن الثقة التبادلية لأطراف العمل تعد جزءا من ثقافة الأفراد، بإتباعهم مختلف التغيرات والتعليمات الجديدة داخل المنظمة.

✓ تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات مرونة العمل كانت مرتفعة وتفسر هذه النتيجة وجود اتفاق مقبول بين أفراد العينة لوعي عينة الدراسة إلى أهمية التأقلم مع المستجدات التكنولوجية في مجال الاتصالات:

✓ أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات البنية التحتية للتكنولوجيا كانت مقبولة وتفسر هذه النتيجة وجود وعي لعينة الدراسة من أجل تسهيل تقديم خدماتها، بغية امتلاك بنية مرنة يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة:

✓ تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف كانت مرتفعة جدا، وتفسر هذه النتيجة وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على وعي عينة الدراسة إلى أهمية المشاركة في تحقيق الأهداف:

✓ تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات وضوح الأهداف كانت مقبولة وتفسر هذه النتيجة عدم وضوح الأهداف في العمل عن بعد:

✓ أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف كانت مقبولة، وتفسر هذه النتيجة أن الالتزام الضعيف فيما يتعلق بالعمل عن بعد.

أما من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "بتمنراست" كانت النتائج ما يلي:

✓ نلمس وجود وعي لدى عينة الدراسة بمفهوم وأهمية آلية العمل عن بعد في تسير المنظمة خلال الجائحة، وهذا رغم عدم وجود خلية رسمية، حيث أن عملية تطبيقها يأخذ الشكل العشوائي والغير الرسمي:

- ✓ إنشاء نظام فعال لآلية العمل عن بعد بالمنظمة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة بما يساهم حتما في تحسين أداء المنظمة.
- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:
- تضمين مفاهيم العمل عن بعد في المناهج والمقررات الدراسية في مختلف المراحل التعليمية حول موضوعنا، خصوصا مع الوضع الاستثنائي الذي نشهده حاليا على النطاق العالمي.
 - تشجيع وتكوين العمال حول تطبيقات العمل عن بعد والاستفادة من أحدث التقنيات والأساليب.
 - اعتماد نظام العمل عن بعد في المنظمات الجزائرية يحقق لها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومواجهة التحديات المستقبلية.

8. قائمة المراجع:

1. أسماعيل شويخي ، و خالد رواسكي. (2018). أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك. "دراسة حالة شركة لافارج بسكرة". مجلة الباحث، 397-412.
2. الهيئة الاتحادية. (2020). دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وارشادات اجرائية في الظروف الطارئة. الإمارات العربية المتحدة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. تاريخ الاسترداد 2 2021، افريل، من <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/6443c6a.pdf>
3. بهاء الدين رمزي فريجة(2019)الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 56(1)، 152-186.
4. تجاني منصور. (2020). الثقة التنظيمية. مجلة قضايا معرفية، 91-101.
5. حازم فروانة. (2018). انعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي. مجلة التنمية الاقتصادية، 3(2)، 41-66.
6. حسين شنيبي. (2012). واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر والإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة. مجلة الباحث، 67-74.
7. رضا محمد هاشم . (2014). الإدارة بالأهداف (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الراهية للنشر والتوزيع.
8. رضوان ربيعة. (2020). العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة قانون العمل والتشغيل، 58-67، (2)5.
9. رندة اليافي، ومحمد العمري. (2013). الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(2)، 59-93.
10. عبوي منير زيد . (2006). الإدارة بالأهداف (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
11. عزالدين زعباط. (2020). مطبوعة مقياس تسير المنظمة، السنة الثانية. جيجل، الجزائر. تاريخ الاسترداد 4 افريل، 2021، من [catid\[0\]=&https://fseccg.univ-jijel.dz/index.php/fr/archive?view=archive](https://fseccg.univ-jijel.dz/index.php/fr/archive?view=archive)
12. غنية لالوش . (2013). البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الإقتصاد الرقمي. دراسات اقتصادية، 4(2)، 46-59.
13. فتحي بكار، وفاطمة بوشريعة(2020)إستراتيجية العمل عن بعد نقص في التشريع والممارسة. مجلة حوليات، جامعة الجزائر3، 34(3)، 588-603.
14. هشام محمد فريجة . (2016). ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الإلكترونية. مجلة الإقتصاد الخليجي، جامعة البصرة، العراق، 32(28)، 78-105.
15. وهيبه غرامري. (2016). الإدارة الحديثة للمكتبات (المجلد الطبعة الثانية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
16. BETTEHAR , H., & MIRAOU , A. (2005). etude de la flexibilite dans les sciences du management : definition et synthese a l'aube du xxie siecle.Revue des Sciences Économiques et de Gestion, 5, 45-59.
17. ILO. (2016) Difficultés et avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers.Genève: organisation internationale du travail.available on: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531115.pdf