



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of Teleworking on employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the Tikrit University– Iraq**

**Hammadi Hasan Atiyah\*<sup>A</sup>, Hicham khelif<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> College of Political Science/Tikrit University

<sup>B</sup> College of Economic Sciences and Management/University of Sfax - Tunisia

**Keywords:**

Teleworking, Employees Performance, Administrative leaders at Tikrit University, Iraq.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 25 Sep. 2023  
Accepted 08 Oct. 2023  
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Hammadi Hasan Atiyah**

College of Political Science/Tikrit University



**Abstract:** The study aimed to identify the impact of remote work in its dimensions (balance between life and work, communication, information technology, and skills) on the performance of employees in its dimensions (speed of employee performance, quality of employee performance, and accuracy). performance of workers, and knowledge of work requirements) at the University of Tikrit, and the study relied on the descriptive analytical approach, and the study population consisted of the University of Tikrit and numbered (22) colleges. The questionnaire was administered to them using the comprehensive survey method, and (453) questionnaires were retrieved, with a rate of (79.9%). The study reached several results, the most important of which was the presence of an impact on all dimensions (life and work balance, communication, information technology, and skills) on the performance of workers. The study recommended the importance of continuing to apply the concept of remote work, as this concept offers many benefits to companies, as the benefits of remote work for companies are represented in improving the level of performance of workers by improving the speed of performance, increasing its accuracy and quality, as well as increasing the knowledge of workers about aspects of their work with the aim of Performance in the best way It is important to continue applying the concept of remote work, because this concept offers many benefits to companies, as the benefits of remote work for companies are represented in improving the level of performance of workers by improving the speed of performance, increasing its accuracy and quality, in addition to increasing the knowledge of workers about aspects of their work with the aim of Performance at its best.

## أثر العمل عن بُعد في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت – العراق

هشام خليف  
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف  
جامعة صفاقس - تونس

حمادي حسن عطية  
كلية العلوم السياسية  
جامعة تكريت

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين بأبعاده (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل) في جامعة تكريت، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جامعة تكريت وعددها (22) كلية، تكونت وحدة المعاينة من الكادر الإداري في جامعة تكريت والبالغ عددهم (567) فرداً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (453) استبانة وبنسبة بلغت (79.9%). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها وجود أثر لجميع الأبعاد (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين. وأوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في تطبيق مفهوم العمل عن بُعد، لما يقدمه هذا المفهوم من فوائد عديدة للشركات، إذ تتمثل فوائد العمل عن بُعد للشركات في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحسين سرعة الأداء، وزيادة دقته وجودته، فضلاً عن زيادة إلمام العاملين بجوانب عملهم بهدف الأداء بأحسن صورة بأهمية الاستمرار في تطبيق مفهوم العمل عن بُعد، لما يقدمه هذا المفهوم من فوائد عديدة للشركات، إذ تتمثل فوائد العمل عن بُعد للشركات في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحسين سرعة الأداء، وزيادة دقته وجودته، فضلاً عن زيادة إلمام العاملين بجوانب عملهم بهدف الأداء بأحسن صورة.

**الكلمات المفتاحية:** العمل عن بُعد، أداء العاملين، القيادات الإدارية في جامعة تكريت، العراق.

### المقدمة

يعود العمل عن بُعد بفوائد لكل من المنظمة والعاملين والبيئة، فالمنظمة ستتمكن من تخفيض نفقات الإيجار والابنية والمكاتب عبر مفهوم العمل عن بُعد، والعاملون سيقومون بتقليل نفقات التنقل من وإلى مكان العمل، فضلاً عن توافر الوقت والجهد، ويتمثل انتفاع المنظمة من مفهوم العمل عن بُعد في تقليل حركة وسائط النقل الأمر الذي يقلل الانبعاثات الضارة بالبيئة.

وتتمثل الفوائد المباشرة للمنظمة في جانبين أساسيين أولهما استمرارية العمليات، والآخر تحقيق الكفاءة في مساحات العمل، فيغد العمل عن بُعد حلاً هاماً للتكيف مع الظروف البيئية المختلفة، كالكوارث والعواصف والأعاصير، وكذلك الظروف المتمثلة بالتهديدات الإرهابية وحالات الطوارئ والظروف المتعلقة بسلامة الأمن الوطني والتي غالباً ما تعيق الحركة داخل البلد، أو أي شأن آخر قد يحد من قدرة العاملين على الانتقال من منازلهم نحو أماكن العمل وبالعكس.

كما إن المنظمات بشكل عام يجب أن تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين بصورة مستمرة ومخططة ومدروسة بشكل جيد، إذ إن تلك الدراسة تُعد حجر الأساس في مواجهة التغييرات البيئية السريعة والمتكررة والتي تواجهها المنظمة بصورة مستمرة، إذ ستتمكن المنظمة من مواجهة تلك

التغيرات عبر امتلاكها لأفراد عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية من الابداع والابتكار، وهو ما يزيد من قوة الموقع التنافسي للمنظمة وتحسين الوضع السوقي لها. وعليه جاءت هذه الدراسة بهدف بيان أثر العمل عن بُعد في أداء العاملين في جامعة تكريت. وقسمت الدراسة على أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري للدراسة أما المبحث الثالث الجانب التطبيقي أما المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** إن الاهتمام بأداء العاملين يُعد من مرتكزات قوة المنظمة، فمتابعة الأداء وتقييمه وتحسينه مفتاح لزيادة عوائد المنظمة ودعم لئموها وبقاؤها، كما أن ادامة علاقة ودية وتشاركية بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى رضا أفضل للعاملين والذي ينعكس إيجاباً بدوره في أدائهم. إن سعي المنظمة نحو إيجاد وسيلة قياس لأداء العاملين بصورة كفوة من شأنه تحسين الإنتاجية وزيادة الأداء وبالتالي انتفاع المنظمة ككل، كما أن اهتمام الإدارة بتوضيح كيفية الأداء وتحديد إجراءاته يساهم في زيادة سرعة ودقة الأداء، وتحسين جودته، وزيادة معرفة العاملين بجوانب أعمالهم المختلفة (الحاج علي، 2015: 83). واوصت عددا من الدراسات بضرورة التوسع في بحث متغيرات أخرى تؤثر على أداء العاملين مثل دراسة غزاوي (2012)، الجزازي (2013)، العنزي (2014)، الصميدعي (2017)، (Martínez-Sánchez et.al (2007)، (Ngowi, Perera et.al (2014)، (2014). لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر العمل عن بُعد في أداء العاملين في جامعة تكريت.

ولتحقيق مشكلة الدراسة سنحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الرئيسي الأول:** هل يوجد أثر للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين بأبعاده (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل) في جامعة تكريت؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في سرعة أداء العاملين في جامعة تكريت؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في جودة أداء العاملين في جامعة تكريت؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في دقة أداء العاملين في جامعة تكريت؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في المعرفة بمتطلبات العمل في جامعة تكريت؟

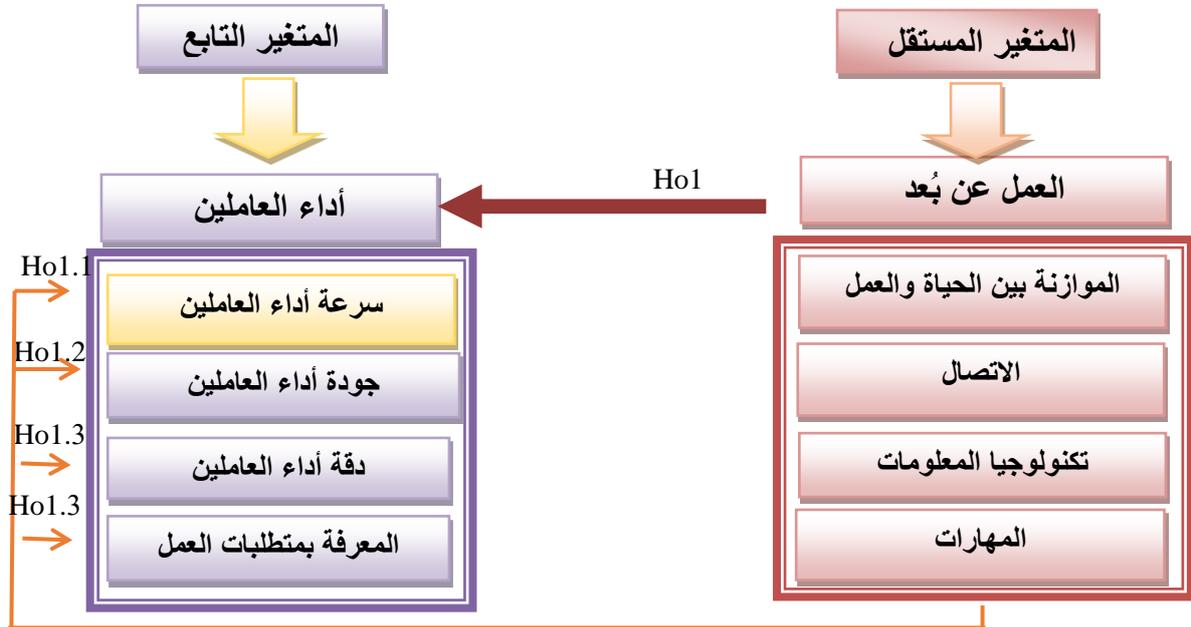
**ثانياً. أهمية الدراسة:** تظهر أهمية الدراسة بهدف التعرف على مدى الاهتمام بالعمل عن بُعد وأثرها أداء العاملين في جامعة تكريت، وبيان مدى وضوح كيفية العمل عن بُعد للعاملين بها.

1. **الأهمية النظرية:** تسعى الدراسة إلى إيجاد بُعد معرفي يساهم في توضيح مفهوم العمل عن بُعد وأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) وسرعة ودقة الأداء على المستويات النظرية والعملية. كما تتضح أهمية الدراسة من خلال مساعدة الباحثين في المزيد من البحث في أهمية العمل عن بُعد وأثرها في أداء العاملين.

2. الأهمية التطبيقية: وفقاً لما تنتهجه الدراسة من منهجية علمية يتوقع منها تقديم نتائج وتوصيات لأصحاب القرار في منظمات الأعمال وخصوصاً جامعة تكريت لتساعدهم في وضع الخطط والإجراءات التي تساهم في زيادة الاهتمام بالعمل عن بُعد وأثرها في أداء العاملين والذي ينعكس إيجاباً على الأفراد والمنظمات.

ثالثاً. أهداف الدراسة: يتمثل هدف الدراسة الرئيس في التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين بأبعاده (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل) في جامعة تكريت. وينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في سرعة أداء العاملين في جامعة تكريت.
  2. التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في جودة أداء العاملين في جامعة تكريت.
  3. التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في دقة أداء العاملين في جامعة تكريت.
  4. التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في المعرفة بمتطلبات العمل في جامعة تكريت.
- رابعاً. أنموذج الدراسة



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المبينة في الجدول أدناه).

المتغير	المراجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها
العمل عن بُعد	Jones(2013) Brown(2010), Honours(2009), Luo(2015)
أداء العاملين	حسين (2010)، السرور (2012)، العربي (2012)

**خامساً. فرضيات الدراسة:** وبناءً على التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات الآتية:  
**الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين بأبعاده (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بم متطلبات العمل) في جامعة تكريت. وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في سرعة أداء العاملين في جامعة تكريت.

**الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في جودة أداء العاملين في جامعة تكريت.

**الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في دقة أداء العاملين في جامعة تكريت.

**الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1.4):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في المعرفة بمتطلبات العمل في جامعة تكريت.

**سادساً. المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة:** عرف الباحث التعريفات الإجرائية الآتية للمتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادهما لأغراض الدراسة التي تم قياسها من خلال الاستبانة.  
**العمل عن بُعد:** هو نوع من الأعمال يتم أدائها باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة تكريت، من دون الحاجة لوجود فعلي لأطراف العمل في وقت وزمان محددين، وهو ما ينعكس على توازن الحياة والعمل للعاملين، ويتطلب مستوى محدد للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كما يتطلب مستوى جيد من المهارات الشخصية للعاملين في جامعة تكريت وتم قياسها هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

**الموازنة بين الحياة والعمل:** هي جدولة العمل وتحديد ساعات أداء الأعمال وضمان عدم تعارضها مع متطلبات الأسرة والمجتمع، كلها تُعد اعتبارات هامة وقادرة على تحقيق نجاح مهني للعاملين في جامعة تكريت، ومناخ أسري جيد لا يؤثر فيه العمل سلباً. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات استبانة الدراسة (1-5).

**الاتصال:** ويقصد به الكيفية التي يتم بواسطتها إرسال واستقبال المهام عن بُعد، بالاعتماد على الأجهزة والمعدات التكنولوجية اللازمة في جامعة تكريت. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات استبانة الدراسة (6-10).

**تكنولوجيا المعلومات:** هي جميع أنواع التكنولوجيا والأجهزة التي تستخدم في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات على هيئة شكل الكتروني، وتتمثل التكنولوجيا والأجهزة في الحواسيب الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تعتمد الاتصالات بشدة في أدائها في جامعة تكريت وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات استبانة الدراسة (11-15).

**المهارات:** بأنها القدرة على تطبيق المعرفة أو الخبرة المتخصصة في مجال العمل في جامعة تكريت، والقدرة على الفهم والتواصل، وتحفيز ومساندة الآخرين، سواءً كان أولئك الآخرون مجموعة أم أفراد وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات استبانة الدراسة (16-20).  
**أداء العاملين:** عبارة عن إجمالي الإنجازات والنتائج المتحققة من قبل العاملين وفقاً لمهامهم وواجباتهم في جامعة تكريت. وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:  
**سرعة الأداء:** هي التمكن من انجاز المهام الموكلة إلى موظفي جامعة تكريت بأحسن كيفية وأعلى فعالية في مدة وجيزة. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات استبانة الدراسة (21-25).  
**جودة الأداء:** مدى قدرة جامعة تكريت على تلبية متطلبات العملاء، والقيام بما هو مطلوب منهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات استبانة الدراسة (26-30).  
**دقة الأداء:** هي المهارة العالية في أداء عمل ما من خلال الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء في جامعة تكريت. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات استبانة الدراسة (31-35).

**المعرفة بمتطلبات العمل:** المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون، والتي تمكنهم من فهم أفضل لأعمالهم، والتي تساعد العاملين في فهم جوانب العمل في جامعة تكريت. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات استبانة الدراسة (36-40).

### المبحث الثاني: الإطار النظري

**أولاً. العمل عن بُعد:** تميزت المنظمات في عصر النهضة الصناعية بتشابه الهيكل التنظيمي فيها، واعتمادها بشكل أساسي على الهياكل المركزية وتسلسل المراجع والسلطات، وأساليب الرقابة الصارمة، والاشراف المباشر من قبل المالكين والمخولين، والاعتماد على طرق محددة لأداء الأعمال، الأمر الذي أدى إلى تدمير العاملين وضعف الروح المعنوية لديهم، وبالتالي ضعف الأداء العام الذي تمثل بأداء المهام فقط دون مراعاة أهداف المنظمات والمشاركة في تطويرها (الرشيد، 2006: 16).

ومع استمرار الثورة الصناعية وتطور وسائل أداء الأعمال ودخول التكنولوجيا كأحد أهم أصول المنظمات، أصبح من الضروري الانتباه للعاملين وظروفهم الشخصية، حيث تكونت قناعة راسخة لدى الإدارة مفادها أن مراعاة العاملين والاهتمام بهم ومشاركتهم في الأعمال واتخاذ القرارات يُعد نقطة انطلاق هامة لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى ظهور هياكل عمل أكثر مرونة، ومنصبة على تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحفيز ومشاركة العاملين من جهة أخرى عبر الاهتمام بظروفهم الخاصة والعمل على تحقيق رضاهم كلما أمكن ذلك. وأصبحت المنظمات تتخلص من قيود أداء الأعمال التقليدية بهدف التوافق مع متغيرات البيئية السريعة، خصوصاً التكنولوجية منها (Vittorio, 2001: 8).

وظهرت العديد من المفاهيم الجديدة لأداء الأعمال أهمها العمل الجزئي والتناوب الوظيفي وإسناد المهام لفرق العمل المدارة ذاتياً والمخولة بعدد من الصلاحيات اللازمة لأداء المهام دون الرجوع للإدارة العليا. فأصبح انجاز المهام يتسم بالسهولة والسرعة والدقة، فضلاً عن تحسين رضا العاملين وارتفاع الروح المعنوية لهم، ما انعكس إيجابياً على أداء المنظمة بشكل عام (الزومان وآخرون، 2004: 13).

وساهم التطور التكنولوجي وظهور شبكة المعلومات العالمية والانترنت في توفير المعلومات اللازمة للمنظمة عن بيئتها، والتغيرات المستمرة فيها، وتطوير الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات بشكل سريع بين أطراف العمل داخل المنظمة (Luo, 2015: 94).

لقد أصبحت المنظمات عبر تطورات التكنولوجيا تتجه نحو أساليب عمل جديدة، من ضمنها مفهوم العمل عن بُعد، والذي أدى إلى إسناد بعض المهام للعاملين بمرونة كبيرة تتمثل في أداء تلك المهام من أماكن مختلفة كالمنزل أو أماكن العمل البديلة أو حتى أثناء إجازات العاملين عبر الأماكن التي يقضون إجازاتهم فيها، الأمر الذي مكّن العاملين من أداء أعمالهم بمرونة كبيرة تناسب ظروف حياتهم الأخرى، إذ أصبحت المهام تنجز عبر الوسائل التكنولوجية بعيداً عن العمل المكتبي، ما أدى إلى إنجاز بعض المهام حتى قبل موعدها النظامي (Aboelmaged & Elamin, 2009: 183). كما إن تحول المنظمات لمفهوم العمل عن بُعد وُلد الكثير من تسهيلات العمل وتقليل الكلف، كالتحول نحو المنظمات الافتراضية والتي لا تحتاج إلى مرافق وأبنية عمل، ما يخفض كلف الإيجار وشراء الأبنية بشكل كبير جداً (François, 2011: 107).

ومع تطور وسائل الأداء والتحول من الرقابة المباشرة إلى الرقابة الذاتية، وتوافر مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين، أصبح العمل عن بُعد أكثر أهمية للمنظمات لما يتميز به من إمكانية استمرار الأعمال حتى في حالات الظروف البيئية المعقدة والكوارث الطبيعية وتعطل الطرق والمواصلات. (Lewis, 2012: 103).

يرى الباحث أن مفهوم العمل عن بُعد أصبح من المفاهيم الحديثة في أداء الأعمال، خصوصاً في منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفقاً لطبيعية تلك المنظمات وما تمتلكه من الوسائل التكنولوجية اللازمة لأداء أعمالها عبر مختلف الأماكن والازمنة، وسعيًا لضمان ديمومة إنجاز الأعمال وتقليل كلف المرافق وتسريع الإنجاز، وبالتالي خدمة القطاع التي تعمل ضمنه.

وبهدف التقليل من مخاوف الإدارة من اعتماد مفهوم العمل عن بُعد، اقترح مجموعة من المهتمين بالأمر نهجاً جديداً لدمج أساليب الإدارة الحديثة، والذي تمثل في التحول من منهج التركيز على الإشراف المباشر والرقابة الصارمة إلى مفهوم التقييم على أساس الإنجاز، الأمر الذي عد حلاً وسطياً جيداً يبدد من مخاوف الإدارة من التحول نحو هذا المفهوم (Honours, 2009: 61).

ومن ناحية أخرى، تُعد العوامل الشخصية للأفراد مؤثراً هاماً في التحول نحو مفهوم العمل عن بُعد، فالإلمام بالتكنولوجيا الجديدة والعزلة الاجتماعية والرضا الوظيفي ونمط المعيشة كلها تُعد عوامل مؤثرة في قرار الأفراد نحو العمل عن بُعد، حيث تُعد قدرات الأفراد على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة أمراً ضرورياً لقبول مفهوم العمل عن بُعد، فبدونها لا يمكن إنجاز الأعمال من المنزل أو أي مكان آخر بعيداً عن المنظمة. كما أن المهارات الجديدة في استخدام الوسائل التكنولوجية ستؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء من حيث السرعة والدقة والجودة، وهو ما تبحث عنه المنظمة عند إصدار قرارات إسناد المهام عن بُعد للعاملين لديها. وكذلك الأمر فيما يتعلق بنمط المعيشة والرضا الوظيفي، فكلها تُعد عوامل حاسمة يجب مراعاتها عند التحول نحو مفهوم العمل عن بُعد، وإيجاد التوازن بينها وبين العمل بهدف تجنب تأثيرها السلبي في الأداء عن بُعد (Huws et al., 1999: 37).

ثانياً. **أبعاد العمل عن بُعد:** حدد الباحث أربعة أبعاد للعمل عن بُعد، وهي الموازنة بين الحياة والعمل، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، والمهارات، ويعتقد الباحث أنها تمثل أهم متغيرات العمل عن بُعد وفقاً لطبيعة مجتمع الدراسة الحالية. وسيقوم الباحث بمناقشة الأبعاد الأربعة المختارة فيما يأتي:

1. **الموازنة بين الحياة والعمل:** يجد (Maruyama et al., 2009: 78) أن العاملين عن بُعد يحصلون على وقت فراغ أكبر من أقرانهم العاملين في المكتب، الأمر الذي يُمكن العاملين من قضاء هذا الوقت مع الأسرة والمجتمع بشكل أفضل، إذ تعطي تلك الساعات الإضافية معنى أكثر دقة لمفهوم الموازنة بين الحياة والعمل، فالعاملون سوف يستغلون كل ساعة إضافية في قضائها مع الأسرة ومتابعة متطلباتها خصوصاً للشريك والأطفال.

حدد (Zedeck & Mosier, 2002: 240) خمسة نماذج يمكن استخدامها لشرح العلاقة بين الحياة والعمل من جهة، والحياة بدون عمل من جهة أخرى وتتمثل في نموذج التجزئة، الحياة والعمل والحياة بدون عمل مجالين لا يؤثر أحدهما في الآخر. ونموذج التمدد، سيؤثر مفهومي الحياة والعمل والحياة بدون عمل أحدهما في الآخر بصورة إيجابية أو سلبية. ونموذج التعويض، ما ينقص في أحد المجالين سيتم تعويضه في الآخر. ونموذج الوساطة، تدفق أنشطة المجالين بالاتجاه نفسه سيسهل من نجاح أنشطة المجال الآخر. ونموذج الصراع، مواجهة الخيارات الصعبة وتحمل الحمل الزائد من أحد المفهومين تجاه الآخر.

ورأى (Ma, 2008: 111) أن الموازنة بين الحياة والعمل تعود بالنفع على المنظمة وعلى العاملين على حد سواء، إذ صنفت سياسيات المنظمة تجاه الموازنة بين الحياة والعمل بخمس فئات تتمثل في خيارات العمل المرن أو ساعات العمل المرنة، كالعامل لبعض الوقت، وتقاسم ساعات العمل. وسياسية ساعات الترك والاجازات، مثل استحقاق إجازة الأمومة والإجازات المرضية. وفوائد الرعاية التابعة، كإعانة الأطفال والمسنين. وخدمات الصحة والسلامة المهنية، كعمل ورش عمل للتعريف بالإجهاد وكيفية تلافيه، وإضافة خدمات اللياقة البدنية للعاملين. وفي النهاية سكن العاملين والالتزامات الخارجية، كالالتزامات الثقافية والدينية والمجتمعية.

ويرى الباحث إن الالتزام بتحقيق مفهوم الموازنة بين الحياة والعمل أمراً ضرورياً لا بد من الانتباه إليه. فتقاطع العمل مع متطلبات الحياة الأخرى سيؤثر سلباً في الجانبين، وتحقيق التوازن بينها من شأنه تحسين الجانبين، كزيادة وتحسين الإنتاجية المهنية، وتحسين الوضع الأسري والاجتماعي للعاملين، وهو ما يعود بشكل إيجابي للمنظمة والعاملين على حد سواء. كما أن قدرة العاملين أنفسهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة يعد أمراً هاماً جداً، إذ يجب على العاملين المفاضلة وتحقيق التوازن بين الأولويات المهنية كالوظيفة والطموح والانجاز والترقية، وبين متطلبات الحياة الأخرى كالأسرة والصحة والترقية الشخصية وممارسة الاهتمامات الخاصة.

أما من حيث الأهمية وازداد اهتمام الشركات بمفهوم الموازنة بين الحياة والعمل عبر سياساتها في ترفيه العاملين، الأمر الذي سلط الضوء بشكل أكبر على تحقيق الموازنة بين حاجات ورغبات العاملين (كالرضا الوظيفي والحوافز) مقابل حاجات ومتطلبات العمل (الإنتاجية والحوافز المالية) (Lockwood, 2003: 44).

ورأى (Fagan, 2002: 21) أن أهمية الموازنة بين الحياة والعمل عن بُعد تتناسب وفق أثره الإيجابي في أسر العاملين، فجدولة العمل وتحديد ساعات أداء الأعمال وضمان عدم تعارضها

مع متطلبات الاسرة والمجتمع، كلها تُعد اعتبارات هامة وقادرة على تحقيق نجاح مهني للعاملين، ومناخ أسري جيد لا يؤثر فيه العمل سلباً.

**2. الاتصال:** بين (Brenner, 2012: 23): أن 66% من مستخدمي الانترنت في الولايات المتحدة يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي، إذ يستخدم 70% منهم وسائل التواصل الاجتماعي لغايات تتعلق بالعمل، وهو ما يشير بصورة واضحة إلى دور عملية الاتصال في عمليات التغيير التنظيمية، أي التغيير في كيفية أداء وإدارة الأعمال والمهام، إذ أصبحت الإدارة تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي أحياناً لتحقيق التواصل مع العاملين خصوصاً في المناطق البعيدة، حتى إن بعض الشركات بدأت بإنشاء شبكة تواصل اجتماعية خاصة بها بهدف التواصل مع العاملين لديها عبر تلك الوسيلة التي تعتقد الشركة بأنها أكثر أمناً وخصوصية.

عد نموذج (Robbins & Judge, 2015: 79)، الذي يشير إلى ثراء قناة الاتصال، أن حلقات الفيديو المرئية ومحادثات الهاتف أكثر قنوات الاتصال ثراءً، بينما يُعد البريد الإلكتروني قناة اتصال متوسطة الثراء، أما المذكرات والرسائل والمستندات فتُعد أقل قنوات الاتصال ثراءً وذلك لزيادة سوء الفهم فيها، أو عدم تعبيرها بدقة عما يريد المرسل توضيحه.

إن توافر وسائل الاتصال الحديثة للمنظمة سيساهم وبشكل فاعل في تحسين عملية العمل عن بُعد، إذ أنها ستزيد من سرعة انتقال المعلومات من وإلى طرفي العمل، وتساهم في تحسين دقة الأعمال عبر المراجعة الميسرة لها. ويعتقد الباحث أن شبكات التواصل الخاصة بالمنظمة أكثر الشبكات أمناً، نظراً لمقدار الخصوصية التي تتمتع به، إذ إن سيطرة المنظمة على إدارة الشبكة الخاصة بها سيساهم في تقليل حالات الاختراق والانتهاك لتلك الشبكة.

وتأتي أهمية الاتصال في أن 66% من مستخدمي الانترنت في الولايات المتحدة يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي، إذ يستخدم 70% منهم وسائل التواصل الاجتماعي لغايات تتعلق بالعمل، وهو ما يشير بصورة واضحة إلى دور عملية الاتصال في عمليات التغيير التنظيمية، أي التغيير في كيفية أداء وإدارة الأعمال والمهام، إذ أصبحت الإدارة تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي أحياناً لتحقيق التواصل مع العاملين خصوصاً في المناطق البعيدة، حتى أن بعض الشركات بدأت بإنشاء شبكة تواصل اجتماعية خاصة بها بهدف التواصل مع العاملين لديها عبر تلك الوسيلة التي تعتقد الشركة بأنها أكثر أمناً وخصوصية.

**3. تكنولوجيا المعلومات:** يمكن الإشارة لتعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من التقنيات المستخدمة في تمكين المنظمات من إدارة أعمالها من خلال البنية التحتية المتمثلة في المعدات والبرمجيات والشبكات فضلاً عن التدريب اللازم لمستخدمي هذه التكنولوجيا بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة على صعيد الانتاج أو الخدمات وغيرها من الأهداف الواجب تحقيقها (Khanam, et al., 2016: 2437).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف هذا المفهوم بأنه تلك الحزمة المتكاملة من المعدات والبرمجيات ووسائل الاتصال الخاصة بالحواسيب والتي يتم من خلالها جمع البيانات كمعطيات تختلف بالمضمون ليتم معالجتها ومن ثم تحليلها وتصديرها على شكل مخرجات تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال.

باتت حاجة المنظمات لتبني تكنولوجيا المعلومات في أعمالها أمراً ملحاً لما لها من العديد من المزايا والخصائص الملحوظة في هذه المنظمات بشتى أشكالها وبمختلف أنشطتها، حيث هدفت هذه

التكنولوجيا بشكل أساسي الى تحقيق العديد من هذه المزايا التي دعت إليها المتغيرات المستقبلية في بنية الأعمال التي يشهدها وقتنا الراهن. كما وتلجأ المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أعمالها سواء كان استخدامها ضمن البيئة الداخلية أو الخارجية (بختي، 2005: 43). من هنا فقد سعت الدراسات الحديثة الى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات وأوردت العديد من المزايا والخصائص المنبثقة من استعمالها في كافة الأقسام والدوائر، وتضمينها في إستراتيجيات المنظمات كالاتي:

- زيادة الإنتاجية الاقتصادية، وخفض التكاليف المصاحبة للإنتاج والصناعة وصولاً إلى الربحية العظمى والتنمية المستدامة (أبو غنيم، 2007: 54).

- تقليص وتخفيض الوقت: حيث تساهم التكنولوجيا الحديثة بمختلف أشكالها في تخفيض الوقت اللازم لأداء الأعمال في المنظمات (McConnell & Brue, 2008: 91).

- كفاءة المكان وخفض المساحة: وتتجلى هذه الخاصية في إتاحة تكنولوجيا المعلومات ووسائل تخزين ضخمة تستوعب حجماً أكبر من المعلومات، مع إمكانية الوصول إليها في كل سهولة ويسر (ررفافي، 2014: 42).

- تفاعلية الاستخدام: وتتمثل تفاعلية تكنولوجيا المعلومات من أنها قادرة على توفير بيئة أعمال يمكن من خلالها تبادل المعلومات والأدوار، إضافة الى المرونة المطلقة في الاسترجاع والوصول السريع للمعلومات في المنظمة (العتيبي، 2010: 68).

- السرية وصلاحيات الوصول: تؤمن تكنولوجيا المعلومات خاصية السرية للبيانات والمعلومات التي تحتويها، فضلاً عن تحديد إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات لفئات محددة بغرض اللجوء إليها واستخدامها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات (Laudon & Traver, 2014: 214).

- إمكانية الاندماج: وتظهر هذه الخاصية في قدرة تكنولوجيا المعلومات في دمج كل من المعدات والمكونات المادية مع البرمجيات الداعمة والموارد البشرية ونظم الشبكات والاتصال، حيث تتشارك جميعها في دعم العمليات الإدارية والإستراتيجية في المنظمات (Mcnabb, 2006: 77)، حيث يعد الاندماج ثلاثي الأطراف مثلاً حياً على قدرة تكنولوجيا المعلومات في تشغيل ونقل وتحليل المعلومات و تخزينها في آن واحد، وبشكل إلكتروني في كل من المعدات كالحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة كالشبكات والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات (سلمان، 2009: 98).

- اللامركزية: وتعني هذه الخاصية بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتيح الاستقلالية لكل من المعلومات والاتصالات مما يساهم في استمرارية الأعمال في المنظمة (ررفافي، 2014: 47).

**4. المهارات:** حدد (Tam, 2011: 83) تسعة أنواع من المهارات يجب توافرها بصورة عامة في العاملين، وهي: مهارات الاتصال. والمهارات الشخصية. ومهارات المعرفة بالأعمال التجارية. ومهارات المعرفة المتعلقة بوظيفة العامل. ومهارات حل المشكلات. ومهارات تكنولوجيا المعلومات. ومهارات التعامل مع الحاسوب. ومهارات القيادة. ومهارات تحسين الكفاءة المهنية الشخصية.

رأى (Williams & Leung, 1995: 36) أن مهارات تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالعاملين على الأجهزة التكنولوجية تقسم على مهارات الحاسوب، مثل مهارات التعامل مع برامج نقل المعلومات وإدارة قواعد البيانات وبرامج الرسومات ولغات البرمجة وغيرها. ومهارات تحديد مواصفات الأجهزة المطلوبة، كأجزاء الحاسوب واختيار أنظمة التشغيل ومواصفات البرامج المطلوبة.

وفقاً لرأي (Tyler, 2011: 37) فإن أصحاب العمل من خريجي الجامعات حديثاً في الغالب يكونوا غير مؤهلين لإشغال المهام، ويعود السبب إلى نقص في المهارات المتوفرة لديهم، إذ تأخذ عملية تحويل المعرفة الأكاديمية المكتسبة في الجامعات إلى مهارات عمل فعلية وقتاً طويلاً، الأمر الذي يجعل أصحاب العمل أكثر تحديداً وتشخيصاً للعاملين المطلوبين.

ومن هنا يرى الباحث أن التوجه نحو العمل عن بُعد يتطلب مهارات متخصصة، خصوصاً مهارات التعامل مع الأجهزة التكنولوجية واستخدامها، إذ إن تلك المهارات تعد مفتاح تأهيل العاملين للتوجه نحو العمل بعيداً من مكاتب المنظمة. كما إن امتلاك المهارات التكنولوجية والفنية لا يعني ترك أنواع المهارات الأخرى، فمهارات التواصل والقيادة والتعامل مع الآخرين ومهارات بناء الأسرة والتشارك مع المجتمع تعد مجتمعة عوامل تعزز من قوة العاملين عن بُعد. كما يرى الباحث إن امتلاك العاملين لمهارات متعددة ومتنوعة قد يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، إذ إن تعدد وتنوع المهارات من شأنه المساهمة في تسريع الأداء، وتحسين الإنتاجية، والتسليم بالوقت المحدد، وإجراء التعديلات الضرورية بصورة ميسرة وفي الوقت المناسب للمنظمة. ومن حيث الأهمية وفقاً للمؤتمر العلمي الدولي (International Labour Conference) والمعروف اختصاراً بـ (ILC) السابع والتسعون وتقريره الصادر عام 2008، تُعد عملية تطوير مهارات العاملين بهدف زيادة الإنتاجية وتنمية القوى العاملة، عملية معقدة وصعبة وغالباً ما تتأثر بسياسات المنظمة، إذ إن من الواجب على الإدارة الأخذ بمفهوم مشاركة العاملين في تصميم وتنفيذ سياسات التدريب، حيث أنها تختلف وبشكل مؤثر من بلد لآخر وفقاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الموجودة فيها.

**ثالثاً. أداء العاملين:** لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به. حيث يعرض الباحث فيما يأتي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الهييتي، 2005: 171).  
الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة ومتنوعة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل" (القریوتی والعنزی، 2004: 584).

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة (المير، 1995: 2018).

كما يعد الأداء هو العمل الذي تؤديه المؤسسة ومدى تفهمها لاختصاصاتها وفهمها للتوقعات المطلوبة منها، ومدى إتباعها لطريقة أو أسلوب عمل (والي، 2009: 121).

أما (Torrington, et al., 2008: 230) فعرف الأداء هو ذلك العمل الذي تتعهد المؤسسة حيث يكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام المؤسسة بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة والمحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل، نوعيته ونمطه.

رابعاً. أبعاد أداء العاملين: اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل، لكونها أهم متغيرات أداء العاملين والتي يعتقد الباحث أنها تحدّد هدف الدراسة الحالية.

1. سرعة أداء العاملين: أوضح (السديري، 2010: 66) أن سرعة أداء العاملين ضمن فرق العمل متعددة الوظائف التي تتواجد في الشركات التي تعمل في بيئة معقدة وسريعة التغيير، تتمثل في سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق ومتابعة حاجات الزبائن من خلال التواصل الفعال عبر الشبكات الإلكترونية الجيدة، إذ أن الغرض الأساسي من استخدام تلك الفرق يكون في تحقيق الابتكار والسرعة والجودة.

وعلى العكس من ذلك، فقد أوضح (عموم والمعمري 2010: 249) أن السرعة في إنجاز الأعمال تؤدي إلى ارتفاع معدل الأخطاء في الكثير من الأحيان، ويعود السبب في ذلك إلى أن العمل بسرعة لا يتضمن العناية والحذر الكافيين لأداء المهام من دون أخطاء، إذ إن مراجعة الأعمال في مثل هذه الحالات لا يعطي العاملين الوقت الكافي للمراجعة والتدقيق.

ويرى الباحث أن المنظمة بحاجة إلى متابعة عملية الأداء، والعمل على كل ما من شأنه تسريع تلك العملية، إذ إن تسريع عملية الأداء تهدف في النهاية إلى خدمة المنظمة كلها، كما إن تحسين سرعة الأداء تزيد من عدد الوحدات المنتجة، وتخفض كلف التشغيل، وتقلل الوقت الضائع. وإن اهتمام العاملين بزيادة سرعة أدائهم يدل في أحيان كثيرة عن رضاهم عن العمل، وتشاركهم مع الإدارة في تحقيق الأهداف، والانسجام مع قيم ومعتقدات المنظمة.

أشار (اللوحي، 2007) إلى أن عملية إعادة صياغة الأهداف والهيكل التنظيمي وتحديد الوصف الوظيفي بدقة وتجنب الازدواجية وتداخل الصلاحيات، ومواكبة التطور التكنولوجي وتقليل المركزية، كلها تُعد عوامل مساهمة في تسريع عملية الأداء الوظيفي.

في حين رأى (حامد، 2008) أن عمليات إعادة الهندسة الإدارية تضم إحداث تغييرات هائلة وكبيرة في العملية الإدارية برمتها، الأمر الذي يمكن المنظمة من قياس هذه التغييرات عبر مراقبة سرعة الأداء، وتحديد الوقت اللازم لكل مهمة، ومقارنته بالوقت المخطط.

2. جودة أداء العاملين: عرّف (الزعيبي، 2013: 12) الجودة بأنها المواصفات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتج، أو أداء عاملين، أو مخرجات منظمة، وقدرة تلك المواصفات على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة. كما أوضح (الدبر وخميس، 2013: 63) أن الجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وتحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل الكلف الممكنة عبر جميع المراحل، وتكامل جهودات جميع الأنشطة بهدف تحسين العمليات.

وبين (طعامنة، 2001: 44) أن الجودة تعني التمشي مع المعايير والأداء الصحيح بالطرق الآمنة التي يتم قبولها من قبل المجتمع، وبتكلفة مقبولة تحقق الكفاءة.

وفي سياق موضوع الجودة، لا بد من التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يُعد من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير أداء العاملين بصورة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل أو الجهة النهائية المستفيدة.

عرّف (Collier, 2001: 219) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع في قائمة الأولويات رضا العاملين بدلاً من التركيز على الأرباح في الأمد القصير، بهدف تحقيق أرباح أعلى على المدى الطويل.

وأوضح (الدرادكة، 2006: 118) أن إدارة الجودة الشاملة تعني أحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفلسفتها وأهدافها، لأجل إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والتي تلبي حاجات العميل.

كما أوضح (الاغا والاغا، 2010: 13) أن عملية اعتماد معايير الجودة في مفاصل المنظمة وأداء عاملها تختلف باختلاف الجهات التي تطبقها، إلا أنها تتفق في المحتوى والمضمون والتوجهات. كما عرضاً إيجازاً لأهم معايير توكيد واعتماد الجودة في الكيانات المؤسسية وتتمثل في الرسالة والغايات والأهداف: إذ يجب أن تكون موضحة بشكل كافي من قبل الإدارة، أي بيان غرض وجود المؤسسة، وما تنوي القيام به. والتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد: أي اعتماد المؤسسة على نتائج تقييمها للبيئتين الداخلية والخارجية في رسم خطة تخصيص مواردها المتاحة، بهدف المحافظة على الجودة وتحسينها. وموارد المؤسسة: توافر موارد المؤسسة باختلاف أنواعها ضروري لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة. والقيادة والحاكمة: تحديد نمط القيادة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والأدوار في عمليات اعداد السياسات والخطط واتخاذ القرارات. والإدارة: إن توافر الهيكل الإداري الفاعل يسهل من عمليات المؤسسة، ويزيد جودتها، ويساند اللجان وفرق العمل في إنجاز مهامها وأداء أدوارها. والنزاهة والشفافية والعدالة: أي استخدام الإدارة للمعايير المهنية التي تحقق النزاهة والعدالة بين العاملين. وعملية التقييم المؤسسية: التقييم المستمر لجميع مفاصل العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، بهدف تحسين الجودة الكلية في المخرجات.

ويعتقد الباحث أن جودة أداء العاملين تتطلب مراقبة ودعم الإدارة بصورة رئيسة، إذ إن جودة أداء العاملين تعني قدرتهم على إنجاز المهام بصورة مطابقة للمعايير المحددة، والشروط والتعليمات المتعلقة بالأداء، والتي يتم إعدادها من قبل الإدارة، بهدف الوصول إلى نتائج رصينة ومنتينة وتتميز بصفات الاعتمادية والديمومة. إن مفهوم جودة أداء العاملين يعني أيضاً التحسين المستمر في مختلف مفاصل الأداء، واستخدام كل ما من شأنه تحسين الأداء، كالوسائل التكنولوجية الحديثة، وإعادة رسم الخطط والسياسات التي تزيد من كفاءة الأداء وتتكيف مع التغييرات المستمرة.

**3. دقة أداء العاملين:** تُعد الدقة من أهم عوامل تحسين إنتاج العاملين، إذ تؤدي الدقة إلى تحسين إلمام العاملين بمتطلبات الأداء، ودرجة معرفتهم بدقائق عملهم، فضلاً عن تفاصيله وإجراءاته، ومن المهم أن يتم ذلك الإلمام عبر الالتزام بأنظمة وقواعد الأداء. (القرالة، 2018: 201).

ورأى (العربي، 2012: 18) أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمنظمة، وتحسين القرارات الإدارية، وتسهيل إجراءات العمل وتحقيق الاستغلال الأمثل للقوى العاملة، كما وأسهمت برامجها في تحسين مستوى أداء العاملين، عبر تخطي الكثير من الأعمال الروتينية وترتيباتها، والتحول إلى إنجاز الأعمال بدقة متناهية، فضلاً عن السرعة والكفاءة وتقليل الكلف. وفي مجال دقة أداء العاملين، يعتقد الباحث أن الإدارة مسؤولة بشكل مباشر عن تحسين دقة أداء العاملين، عبر التوضيح المستمر لسياسات وتعليمات الأداء، وتحديد نسبة الأخطاء المسموحة بدقة، وتوافر الوسائل التي تسهل مراجعة الأداء وتدقيقه، خصوصاً الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزيد من كفاءة الأداء عبر سهولة تدقيقه، وزيادة سرعته وكفاءته.

وإن قدرة العاملين على الخروج بنتائج أداء دقيقة وكفاءة له عوائد تخدم المنظمة والفرد على حد سواء، إذ تتمثل فائدة المنظمة في زيادة كفاءتها وقدرتها على بلوغ الأهداف، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العاملين، وقد يتمثل هذا الانعكاس في عوائد مالية أو ترقيات أو صور أخرى من صور

- التعويضات المالية. وفي مجال تحسين دقة أداء العاملين في مهامهم، أشارت (غزاوي، 2012: 72) إلى أن تحسين مستوى دقة أداء العاملين يتم عبر طريقتين هما:
1. توجه الإدارة للاهتمام لتدريب العاملين على زيادة الدقة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
  2. قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه مرات عديدة بهدف التأكد من سلامته وخلوه من الأخطاء.
- 4. المعرفة بمتطلبات العمل:** يعرف (العلي وآخرون، 2009: 136) المعرفة بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المترابطة لدى العاملين ولدى المنظمة.
- وبالتالي يمكن التعبير عن المعرفة بأنها العملية التي يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المترابطة من الأعمال في شكل قاعدة بيانات أو وثائق أو حتى عقول الأفراد، وذلك بهدف إضافة قيمه للشركة عبر الابداع والابتكار واكتشاف الطرق الجديدة في الأداء. (حمادي، 2013: 81).
- لقد بينت دراسة (Marquardt, 2004: 77) أن اكتساب المعرفة والحصول عليها له مصدرين أساسيين وهما المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المترابطة حول مختلف القضايا والموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل، فضلاً عن عملياتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ومن أمثلة المصادر الداخلية: الاستراتيجية، الحوار، العصف الذهني، التعليم، براءات الاختراع، وغيرها. والمصادر الخارجية: وتتمثل في بيئة المنظمة المحيطة، ونوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى العاملة بالقطاع نفسه، ومن أمثلة المصادر الخارجية المكتبات والانترنت والمنافسين والموردين والزبائن، فضلاً عن مراكز البحث العلمي والجهات ذات العلاقة بطبيعة نشاط المنظمة. ورأى (الدويك، 2010: 59) أن نظم المعلومات المحوسبة تلعب دوراً هاماً في تطوير قدرات العاملين، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً هاماً في تطوير قدرات العاملين عبر عدداً من النقاط منها، الاستغناء عن العمليات الإدارية الروتينية، والابتعاد عن الازدواجية في العمل، وتحسين عمليات التوثيق، وتحسين عمليات تدفق المعلومات ورفع كفاءتها، وتسريع عمليات رد فعل الإدارة، والمساهمة في تكامل الهيكل التنظيمي والإداري، ورفع المستوى العام للإدارة والإنتاج، وغيرها الكثير.
- ويرى الباحث إن أهم نقاط قوة العاملين تتمثل في الالمام الكامل بالعمل، ومعرفة جوانبه كافة، وما يتعلق به، فضلاً عن التمشي مع التكيف المستمر في التغيير الإداري والبيئي. كما إن معرفة العاملين بمتطلبات أعمالهم بصورة كفوءة تتمثل في امتلاكهم للمهارات الإدارية والشخصية على حد سواء، إذ أن امتلاك العاملين لتلك المهارات تجعل منهم عاملين أكثر تميزاً وقدرة على أداء أفضل للمهام المكلفين بها. وأن امتلاك العاملين للقدرات بنوعها البدنية والذهنية يُعد ضرورة قصوى واجب توافرها لأداء المهام بالشكل المحدد من قبل الإدارة أو الجامعة بصورة عامة.
- وتصنف المعرفة وفقاً لمعظم الباحثين إلى صنفين هما: (Maponya, 2004: 29-31)
1. المعرفة الصريحة: وتشير إلى المعرفة المنظمة والمحدودة في المحتوى، وتتصف بالمظاهر الخارجية لها وإمكانية التعبير عنها بشكل واضح كالرسم أو الكتابة أو التحدث، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحويلها وانتقالها.
  2. المعرفة الضمنية: وتشير إلى تلك المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، كالحدس والبدئية والإحساس الداخلي، أي إنها معرفة خفية تعتمد الخبرة بشكل أساسي، وتنتقل بعمليات التواصل والتفاعل الاجتماعي، ويصعب انتقالها عبر وسائل التكنولوجيا.
  3. ويضيف (العلي وآخرون، 2009: 140) نوعين آخرين من المعرفة هما، المعرفة التكنولوجية، والمعرفة الضحلة، والمعرفة العميقة، والمعرفة السببية.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جامعة تكريت وعددها (22) كلية. وحدة المعاينة: تكونت وحدة المعاينة من الكادر الإداري في جامعة تكريت والبالغ عددهم (567) فرداً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (453) استبانة وبنسبة بلغت (79.9%).

ثانياً. أداة الدراسة: لجمع البيانات والمعلومات الضرورية تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة التي بحثت بمتغيرات الدراسة، المتغير المستقل: العمل عن بُعد، والمتغير التابع: أداء العاملين، وقد تكونت الاستبانة من أجزاء ثلاثة تضمن الجزء الأول منها مجموعة من الأسئلة حول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة، فيما تكون الجزء الثاني منها من مجموعة فقرات قاست المتغير المستقل (العمل عن بُعد) وأبعادها الفرعية، أما الجزء الثالث فتكون من مجموعة فقرات قاست المتغير التابع (أداء العاملين) وأبعادها الفرعية.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس موافقة أفراد وحدة المعاينة وكالاتي: موافق بشدة وتم اعطاءها 5 درجات، موافق وأعطيت 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق وأعطيت درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة. ولتحديد مستوى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على ثلاثة مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع)، بناء على المعادلة الآتية: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$3/(1-5) = 3/4 = 1.33 = 1.33 \text{ وبذلك تكون المستويات كالاتي:}$$

المنخفض من (1) - أقل من (2.33).

المتوسط من (2.33) - أقل من (3.66).

المرتفع من (3.66) إلى (5).

ثالثاً. صدق وثبات الاستبانة:

1. صدق الاستبانة: تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة، من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات العراقية وذلك للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وأنها تقيس المتغيرات التي أعدت لقياسها، حيث تم تزويدهم بأنموذج الدراسة وفرضياتها، وتم الأخذ بجميع ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة قبل توزيعها على وحدة المعاينة.

2. ثبات الاستبانة: تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح أن نتائج كرونباخ-الفا كانت لجميع متغيرات الدراسة أعلى من 60% وهذه النسبة تعد مقبولة اعتماداً على (Sekeran, 2016). مما يدل على أن فقرات الاستبانة بأبعادها تتمتع بالاتساق الداخلي.

الجدول (2): نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المتغير المستقل: العمل عن بُعد			
	الموازنة بين الحياة والعمل	.860	5
	الاتصال	.864	5
	تكنولوجيا المعلومات	.675	5
	المهارات	.746	5

الرقم	المجال	معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات
<b>المتغير التابع: أداء العاملين</b>			
5	سرعة أداء العاملين	.722	5
5	جودة أداء العاملين	.862	5
5	دقة أداء العاملين	.866	5
5	المعرفة بمتطلبات العمل	.675	5
45	الأداة ككل	.966	45

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

### نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل

أولاً. أبعاد المتغير المستقل (العمل عن بُعد):

الجدول (3): المتوسطات الحسابية لعناصر العمل عن بُعد

درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	4	.73817	3.8037	الموازنة بين الحياة والعمل	العمل عن بُعد
مرتفعة	3	.76968	3.8206	الاتصال	
مرتفعة	1	.54759	4.0449	تكنولوجيا المعلومات	
مرتفعة	2	.60938	4.0430	المهارات	
مرتفعة			3.9280	المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "العمل عن بُعد" ككل (3.93) وبتقدير مرتفع، وأن أعلى الأبعاد هو البعد (تكنولوجيا المعلومات) كان تقديره مرتفع بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري (0.55)، تلاه البعد (المهارات) كان تقديره مرتفع بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري (0.61)، تلاه البعد (الاتصال) كان تقديره مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.77)، وإن البعد (الموازنة بين الحياة والعمل) بمتوسط حسابي كان (3.80) وانحراف معياري (0.74) وتقديره مرتفع وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد. وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق أبعاد "العمل عن بُعد" عالٍ في جامعة تكريت.

### 3. نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير التابع: تم قياس المتغير التابع (أداء العاملين) وذلك من خلال أربعة

أبعاد وهي (سرعة أداء العاملين، جودة أداء العاملين، دقة أداء العاملين، المعرفة بمتطلبات العمل). والتعرف على مستوى الإجابات لأفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل بعد من الأبعاد وذلك من خلال إجراء التحليل الإحصائي الوصفي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الآتي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء العاملين

درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	1	.51447	4.1850	سرعة أداء العاملين	أداء العاملين
مرتفعة	4	.77470	3.7402	جودة أداء العاملين	
مرتفعة	3	.77261	3.8206	دقة أداء العاملين	
مرتفعة	2	.54759	4.0449	المعرفة بمتطلبات العمل	
مرتفعة			3.9477	المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع "أداء العاملين" ككل (3.95) وبتقدير مرتفع، وإن البعد (سرعة أداء العاملين) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري (0.51)، وتلاه البعد (المعرفة بمتطلبات العمل) جاء بوسط حسابي (4.04) وانحراف (0.55)، وتلاه البعد (دقة أداء العاملين) جاء بوسط حسابي (3.82) وانحراف (0.77)، وأخيراً جاء البعد (جودة أداء العاملين) بأدنى وسط حساب حيث بلغ (3.74). وهذا ما يدل على اهتمام جامعة تكريت محل الدراسة بأبعاد "أداء العاملين" ومستوى تنفيذها وتطبيقها بشكل عالٍ وسليم.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين بأبعاده (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل) في جامعة تكريت.

الجدول (5): ملخص النموذج لأثر "العمل عن بُعد" في أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.980 <sup>a</sup>	.961	.960	.10922

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول رقم (5) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (العمل عن بُعد)، والمتغير التابع (أداء العاملين) مجتمعة قد بلغت (0.980). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.961)، أي أن النموذج فسر 96.1% من التباين الكلي في "أداء العاملين" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "العمل عن بُعد" في أداء العاملين

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	30.150	4	7.538	631.904	.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	1.217	488	.012		
	المجموع	31.367	452			

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "العمل عن بُعد" في أداء العاملين، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وإن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (631.904) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على عد النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعد النموذج ملائماً لتحليل أثر "العمل عن بُعد" (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل) مجتمعة.

الجدول (7): نتائج المعاملات لأثر "العمل عن بُعد" في أداء العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
.000	3.929		.085	.334	الثابت
.000	11.695	.395	.025	.291	الموازنة بين الحياة والعمل
.000	5.074	.241	.034	.171	الاتصال
.000	11.363	.318	.028	.316	تكنولوجيا المعلومات
.000	3.668	.160	.039	.143	المهارات

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يظهر من الجدول رقم (7) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "العمل عن بُعد" بمتغيراته الفرعية على المتغير التابع (أداء العاملين) مجتمعة حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات)، حيث بلغت (11.695، 5.074، 11.363، 3.668)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية sig t بلغ (0.00، 0.00، 0.00، 0.00) بالتتابع. واستنادا الى قاعدة القرار المتعلقة بـ t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية لـ t أقل من (0.05).

سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في أداء العاملين.

ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح أن أعلى الأبعاد تأثيراً في أداء العاملين كان بُعد الموازنة بين الحياة والعمل حيث بلغت قيمة Beta (0.395)، ثم جاء في المرتبة الثانية تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة Beta (0.318)، ثم تبعها الاتصال حيث بلغت قيمة Beta (0.241)، وأخيراً جاء بُعد المهارات حيث بلغت قيمة Beta (0.160).

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في سرعة أداء العاملين في جامعة تكريت.

الجدول (8): ملخص النموذج لأثر "العمل عن بُعد" في سرعة أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل المعدل (R)	الخطأ المعياري
1	.607 <sup>a</sup>	.368	.343	.41691

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول رقم (8) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (العمل عن بُعد)، وبُعد المتغير التابع (سرعة أداء العاملين) قد بلغت (0.607). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة أعلى من المتوسطة بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.368)، أي أن النموذج يفسر 36.8% من التباين الكلي في "سرعة أداء العاملين" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "العمل عن بُعد" في سرعة أداء العاملين

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F Sig
1	الانحدار	10.327	4	2.582	14.854	.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	17.729	488	.174		
	المجموع	28.056	452			

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "العمل عن بُعد" في سرعة أداء العاملين، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار، وإن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (14.854) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعد النموذج ملائماً لتحليل أثر "العمل عن بُعد" (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في سرعة أداء العاملين.

الجدول (10): نتائج المعاملات لأثر "العمل عن بُعد" في سرعة أداء العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
.000	5.658		.324	1.834	الثابت
.021	2.351	.320	.095	.223	الموازنة بين الحياة والعمل
.001	-3.303-	-.634-	.128	-.424-	الاتصال
.199	1.294	.146	.106	.137	تكنولوجيا المعلومات
.000	4.269	.752	.149	.635	المهارات

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يظهر من الجدول رقم (10) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "العمل عن بُعد" بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (سرعة أداء العاملين) حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات)، حيث بلغت (2.351، -3.303، 1.294، 4.269)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية sig t بلغ (0.021، 0.001، 0.199، 0.000) بالتتابع. واستناداً الى قاعدة القرار المتعلقة بـ t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية لـ t أقل من (0.05).

سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، والمهارات) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في سرعة أداء العاملين. أما البعد (تكنولوجيا المعلومات) فليس له أثر في سرعة أداء العاملين.

ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح إن أعلى الأبعاد تأثيراً في سرعة أداء العاملين كان بُعد المهارات حيث بلغت قيمة Beta (0.752)، ثم جاء في المرتبة الثانية الاتصال حيث بلغت قيمة Beta (-0.634)، ثم تبعها الموازنة بين الحياة والعمل حيث بلغت قيمة

Beta (0.320)، وأخيراً جاء بُعد تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة Beta (0.146). وتدل قيم بيتا السالبة على وجود أثر عكسي للاتصال في سرعة أداء العاملين. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في جودة أداء العاملين في جامعة تكريت.

الجدول (11): ملخص النموذج لأثر "العمل عن بُعد" في جودة أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.985 <sup>a</sup>	.970	.968	.13792

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول رقم (11) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (العمل عن بُعد)، وبُعد المتغير التابع (جودة أداء العاملين) قد بلغت (0.985). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.970)، أي أن النموذج فسّر 97.0% من التباين الكلي في "جودة أداء العاملين" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "العمل عن بُعد" في جودة أداء العاملين

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	61.677	4	15.419	810.579	.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	1.940	488	.019		
	المجموع	63.617	452			

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "العمل عن بُعد" في جودة أداء العاملين، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وإن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (810.579) عند مستوى دلالة (0.000) وتتص قاعدة القرار على عد النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعد النموذج ملائماً لتحليل أثر "العمل عن بُعد" (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في جودة أداء العاملين.

الجدول (13): نتائج المعاملات لأثر "العمل عن بُعد" في جودة أداء العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة	
		المعاملات المعيارية	قيمة B		
Beta	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة B		
.130	-1.526-		.107	-0.164-	الثابت
.000	26.880	.804	.031	.844	الموازنة بين الحياة والعمل
.000	7.482	.316	.042	.318	الاتصال
.018	2.400	.060	.035	.084	تكنولوجيا المعلومات
.000	-4.333-	-.168-	.049	-.213-	المهارات

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يظهر من الجدول رقم (13) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "العمل عن بُعد" بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (جودة أداء العاملين) حيث يبين الجدول قيم  $t$  المحسوبة لكل من (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات)، حيث بلغت (26.880، 7.482، 2.400، -4.333)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية  $t$  sig بلغ (0.00، 0.00، 0.018، 0.00) بالتتابع. واستناداً إلى قاعدة القرار المتعلقة بـ  $t$  والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية لـ  $t$  أقل من (0.05).

سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، والمهارات) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في جودة أداء العاملين. ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح أن أعلى الأبعاد تأثيراً في جودة أداء العاملين كان بُعد الموازنة بين الحياة والعمل حيث بلغت قيمة Beta (0.804)، ثم جاء في المرتبة الثانية الاتصال حيث بلغت قيمة Beta (0.316)، ثم تبعها المهارات حيث بلغت قيمة Beta (-0.168)، وأخيراً جاء بُعد تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة Beta (0.060). وتدل قيم بيتا السالبة على وجود أثر عكسي للمهارات في جودة أداء العاملين.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في دقة أداء العاملين في جامعة تكريت.

الجدول (14): ملخص النموذج لأثر "العمل عن بُعد" في دقة أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.984 <sup>a</sup>	.968	.966	.14159

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول رقم (14) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (العمل عن بُعد)، وبُعد المتغير التابع (دقة أداء العاملين) قد بلغت (0.984). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.968)، أي أن النموذج يفسر 96.8% من التباين الكلي في "دقة أداء العاملين" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "العمل عن بُعد" في دقة أداء العاملين

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	61.230	4	15.307	763.584	.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	2.045	488	.020		
	المجموع	63.275	452			

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "العمل عن بُعد" في دقة أداء العاملين، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وإن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (763.584)

عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على عد النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعد النموذج ملائماً لتحليل أثر “العمل عن بُعد” (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في دقة أداء العاملين.

الجدول (16): نتائج المعاملات لأثر “العمل عن بُعد” في دقة أداء العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
.003	-3.049		.110	-.336	الثابت
.004	2.980	.092	.032	.096	الموازنة بين الحياة والعمل
.000	18.095	.786	.044	.789	الاتصال
.244	1.171	.030	.036	.042	تكنولوجيا المعلومات
.004	2.969	.118	.051	.150	المهارات

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يظهر من الجدول رقم (16) نتائج المعاملات Coefficients لأثر “العمل عن بُعد” بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (دقة أداء العاملين) حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات)، حيث بلغت (2.980، 18.095، 1.171، 2.969)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية sig t بلغ (0.004، 0.000، 0.244، 0.004) بالتتابع. واستناداً الى قاعدة القرار المتعلقة بـ t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية لـ t أقل من (0.05).

سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، والمهارات) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في دقة أداء العاملين. أما البعد (تكنولوجيا المعلومات) فليس له أثر في دقة أداء العاملين.

ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح أن أعلى الأبعاد تأثيراً في دقة أداء العاملين كان بُعد الاتصال حيث بلغت قيمة Beta (0.786)، ثم جاء في المرتبة الثانية المهارات حيث بلغت قيمة Beta (0.118)، ثم تبعها الموازنة بين الحياة والعمل حيث بلغت قيمة Beta (0.092)، وأخيراً جاء بُعد تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة Beta (0.030).

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للعمل عن بُعد بأبعاده (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في المعرفة بمتطلبات العمل في جامعة تكريت.

الجدول (17): ملخص النموذج لأثر “العمل عن بُعد” في المعرفة بمتطلبات العمل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.992 <sup>a</sup>	.985	.985	.09885

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول رقم (17) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (العمل عن بُعد)، وبُعد المتغير التابع (المعرفة بمتطلبات

العمل) قد بلغت (0.992). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات، وببيان الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.985)، أي أن النموذج فسر 98.5% من التباين الكلي في "المعرفة بمتطلبات العمل" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "العمل عن بُعد" في المعرفة بمتطلبات العمل

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	الانحدار	61.230	4	40.057	4099.08	.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	2.045	488	.010		
	المجموع	63.275	452			

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول رقم (18) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "العمل عن بُعد" في المعرفة بمتطلبات العمل، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وإن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (4099.08) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على عد النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "العمل عن بُعد" (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في المعرفة بمتطلبات العمل.

الجدول (19): نتائج المعاملات لأثر "العمل عن بُعد" في المعرفة بمتطلبات العمل

المتغيرات المستقلة	قيمة B	المعاملات غير المعيارية		قيمة t	مستوى الدلالة Sig
		المعاملات المعيارية	قيمة Beta		
الثابت	-0.222			-3.691	.000
الموازنة بين الحياة والعمل	.186	.171	.060	11.495	.000
الاتصال	.875	.843	.016	61.762	.000
تكنولوجيا المعلومات	.019	.015	.017	1.104	.271
المهارات	-0.027	-0.016	.015	-1.857	.064

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يظهر من الجدول رقم (19) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "العمل عن بُعد" بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (المعرفة بمتطلبات العمل) حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات)، حيث بلغت (11.495، 61.762، 1.104، -1.857)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية t sig بلغ (0.000، 0.000، 0.271، 0.064) بالتتابع. واستناداً الى قاعدة القرار المتعلقة بـ t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية لـ t أقل من (0.05).

سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في المعرفة بمتطلبات العمل. أما (تكنولوجيا المعلومات، والمهارات) فليس لهما أثر في المعرفة بمتطلبات العمل.

ويوضح الجدول أيضاً قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح أن أعلى الأبعاد تأثيراً في المعرفة بمتطلبات العمل كان بُعد الاتصال حيث بلغت قيمة Beta (0.843)، ثم جاء في المرتبة الثانية الموازنة بين الحياة والعمل حيث بلغت قيمة Beta (0.171)، ثم تبعها المهارات حيث بلغت قيمة Beta (-0.016)، وأخيراً جاء بُعد تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة Beta (0.015). وتدل قيم بيتا السالبة على وجود أثر عكسي للمهارات في المعرفة بمتطلبات العمل.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. أثبت الجانب التطبيقي بين متغيرات الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية بين العمل عن بُعد بعدها المتغير المستقل والتمثلة في بأبعادها (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات) في أداء العاملين بعده المتغير التابع والتمثل في (سرعة أداء العاملين، وجودة أداء العاملين، ودقة أداء العاملين، والمعرفة بمتطلبات العمل). الأمر الذي يمكننا من التعويل إن جامعة تكريت تؤكد على ضرورة تطوير برامج تدريبية تعزز قدرة مدراء الدوائر الادارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية على أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية عالية.
  2. تؤكد جامعة تكريت على ضرورة أداء وظائف جديدة مع تحمل مسؤوليات جديدة الى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة من أجل امتلاك ميزة فريدة تميزها عن الجامعات المقارنة بها.
  3. تؤكد جامعة تكريت على ادخال اجراءات وعمليات جديدة إلى وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة.
  4. تحرص جامعة تكريت على غرس الموازنة بين الحياة والعمل والثقة العالية والمقدرة على بناء علاقات شخصية موثوقة من أجل تطوير الأهداف والمقاييس الضرورية التي تؤثر في العمل عن بُعد للجامعة.
- ثانياً. التوصيات:** تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات في ظل تفسير النتائج ومناقشتها، ومن أهمها:
1. يوصي الباحث بأهمية الاستمرار في تطبيق مفهوم العمل عن بُعد، لما يقدمه هذا المفهوم من فوائد عديدة للشركات، إذ تتمثل فوائد العمل عن بُعد للشركات في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحسين سرعة الأداء، وزيادة دقته وجودته، فضلاً عن زيادة إلمام العاملين بجوانب عملهم بهدف الأداء بأحسن صورة. من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها.
  2. يوصي الباحث بضرورة التوجه نحو مراعاة أبعاد العمل عن بعد الواردة في الدراسة الحالية وهي (الموازنة بين الحياة والعمل، والاتصال، تكنولوجيا المعلومات، والمهارات)، لما لها من أثر في تحسين أداء العاملين بصورة شاملة. من خلال تقليل الصراع بين العاملين للتكيف مع متطلبات الوظائف المختلفة.
  3. يوصي الباحث بضرورة توجه جامعة تكريت بالمحافظة على مستوى أداء العاملين لديها، والعمل على تطويره وتحسينه عبر إشراك العاملين في الدورات والورش التدريبية التي تهتم بتحسين أدائهم للمهام المناطة بهم. من خلال القدرة على إدارة تقلبات العمل من خلال المهارات المختلفة التي يمتلكونها، والتمتع بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة بسرعة.
  4. يوصي الباحث بأهمية توجه جامعة تكريت نحو إيجاد أنظمة قادرة على تقييم العاملين وفقاً لأعمارهم عند قرار تكليفهم بأداء المهام عن بُعد، إذ إن تلك الأنظمة من شأنها مساعدة العاملين في الموازنة بين الحياة والعمل عبر مختلف فئاتهم العمرية. من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.
  5. يوصي الباحث الدارسين المستقبليين بأهمية إجراء دراسات وبحوث حول مفهوم العمل عن بُعد وتحديد أثره في أداء العاملين لباقي القطاعات، حيث يحسن العمل عن بُعد من أداء العاملين.
  6. إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات أخرى تختلف عن قطاع الطيران الذي تناولته الدراسة الحالية بالبحث.

## المصدر

## أولاً. المصادر العربية:

1. أبو غنيم، أزهار، (2007)، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي: دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
  2. الاغا، وفيق، والاغا، وفيق، (2010)، استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الاداء الجامعي، ورقة بحثية، جامعة الازهر-غزة.
  3. أوما سيكران، (2006)، ترجمة بسيوني، طرق البحث في الإدارة، ص (140).
  4. بختي، إبراهيم، (2005)، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، الجزائر.
  5. الجزازي، ديالا، (2013)، أثر وظائف ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
  6. الحاج علي، أكرم، (2015)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي (1) 11، 78-91. موجودة على الرابط:
- <http://www.univ-eloued.dz/rers/images/pdf/K062015007.pdf>
7. حسين، يسرى، (2010)، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية دراسة تطبيقية في فندق السدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1 (15)، بغداد، العراق.
  8. حمادي، عبلة، (2013)، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة بمؤسسة Enad-SidET، سور غزلان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.
  9. الدبر، عمار وخميس، عبد الله، (2013)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية في جامعة طرابلس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، طرابلس، ليبيا.
  10. الدرادكة، مأمون، (2006)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء". دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
  11. الدويك، مصباح، (2010)، نظم المعلومات الصحية المحوسبة وأثرها على القرارات الإدارية والطبية: دراسة تطبيقية على مستشفى غزة الأوروبي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة. موجودة على الرابط:
- <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/90096.pdf>
12. الرشيد، صالح، (2006)، (إطار منهجي لتشغيل المرأة السعودية في ظل تبني خيارات العمل عن بُعد). المملكة العربية السعودية، موجود على العنوان الالكتروني التالي:
- <http://www.jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/565.pdf>
13. ررفافي، محمد، (2014)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
  14. الزعبي، علي، (2013)، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية) دراسة تطبيقية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الأردن.

15. الزومان، عبد العزيز، والعقيلي، محمد، والسلامة، عبد العزيز، والرسيني، ماجد، (2004): العمل عن بُعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية، المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، جامعة الملك سعود.
16. السديري، أحمد، (2010)، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة. موجودة على الرابط:  
<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Leadership-skills-of-work-team.pdf>
17. السرور، ناديا، (2012)، مقدمة في الإبداع، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
18. سلمان، جمال، (2009)، اقتصاد المعرفة. (ط. 1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. الصميدعي، مصطفى، (2017)، أثر العمل عن بُعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
20. طعمانة، محمد، (2001)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، أبحاث جامعة اليرموك: العدد 17، مجلد 1.
21. العتيبي، عزيزة، (2010)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، بريطانيا.
22. العربي، عطية، (2012)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر"، ورقة بحثية، مجلة الناشر، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر.
23. العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمرى، غسان، (2009)، المدخل الى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
24. عمومن، رمضان، والمعمري، حمزة، (2010)، حوادث العمل، أسبابها وأساليب خفضها، ورقة بحثية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 1 (3)، 242-267.
25. العنزي، يوسف، (2014)، إعادة تصميم الوظائف وأثرها على أداء العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
26. غزاوي، راوية، (2012)، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك-الأردن.
27. القرالة، عبد المنعم، (2018)، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 4 (1)، 197-219.
28. القريوتي، محمد والعنزي، عوض (2004)، جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييمية ميدانية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، م (4)، ع 3، ص ص: 573-626.
29. المير، عبد الرحيم، (1995)، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 35 (2)، 207-241.

30. الهيتي، خالد، (2005)، إدارة الموارد البشرية. دار ومكتبة الحامد للنشر، ط 2، عمان، الأردن.  
31. والي، عدنان، (2009)، التطوير الإداري المهام والواجبات. دار اليازوري، ط (1)، عمان: الأردن.  
ثانياً المصادر الأجنبية:

1. Aboelmaged, M. G., & Elamin, A. M., (2011), Teleworking in United Arab Emirates (UAE): An empirical study of influencing factors, facilitators, and inhibitors. Operations Management: A Modern Approach, 183.
2. Brenner, J., (2012), Pew Internet: Social Networking. Retrieved from <http://pewinternet.org/Commentary/2012/March/Pew-Internet-Social-Networking-fulldetail.aspx>.
3. Brown, J., (2010), Telecommuting: The Affects and Effects on Non-Telecommuters (Doctoral dissertation, Virginia Tech). available at: [https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-04012010-170021/unrestricted/Brown\\_JMO\\_D\\_2010\\_f1.pdf](https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-04012010-170021/unrestricted/Brown_JMO_D_2010_f1.pdf).
4. Collier, D., (2001), A systems Approach to School Improvement: the Identification and Prioritization of Core Educational Processes Using the Baldrige Quality Criteria as an Improvement Framework for High-performing schools. Available at: <https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/10303>.
5. François, D., (2011), Lost in Management—La vie Quotidienne des Entreprises au xxie Siècle. Available at: [http://www.persee.fr/doc/caf\\_2101-8081\\_2012\\_num\\_107\\_1\\_2681\\_t11\\_0109\\_0000\\_4](http://www.persee.fr/doc/caf_2101-8081_2012_num_107_1_2681_t11_0109_0000_4).
6. Honours, B., (2009), Exploring the Relationship Between Social Influence and Telecommuting, Master Thesis, McMaster University, available at: <https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/9234/1/fulltext.pdf>.
7. Huws, U., Korte, W. B. and Robinson, S., (1990), Telework: Towards the Elusive Office. Chichester: John Wiley & Sons. Available at: <http://waqohesape.ru/finec.pdf>.
8. Jones, A., (2013), A Qualitative Multi-level Analysis of Factors Influencing the Diffusion and Practice of Teleworking among Employees: Insights from within Three Organizations (Doctoral dissertation, King's College London (University of London)). Available at: [https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/12734260/Studentthesis-Amanda\\_Jones\\_2013.pdf](https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/12734260/Studentthesis-Amanda_Jones_2013.pdf)
9. Khanam, S., Siddiqui, J. and Talib, F., (2013), Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review, International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology, Vol. 2, PP. 2433- 2445.
10. Laudon, K. and Traver, C., (2014), E-Commerce. United States of America: Pearson.
11. Lewis, R., (2012), Telework: the Experiences of Teleworkers, their Non-teleworking Colleagues and their line Managers at the Conseil General du Finistere (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire). available at: <http://eprints.glos.ac.uk/633/1/ROBERT%20LEWIS%20DBA%20Thesis%20complete%20draft%20v13.pdf>.
12. Luo, H., (2015), From Workplace to Any place: Telework in China—Based on a Mixed Method Research (Doctoral dissertation, Yokohama National University)., available at: [http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/bitstream/10131/9389/1/luo\\_uanjie-thesis.pdf](http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/bitstream/10131/9389/1/luo_uanjie-thesis.pdf).
13. Ma, Y., (2008), Raising Half the Sky: Work–life Balance of Chinese Female Administrative Workers (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology). Available at: <http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/501>.

14. Maponya, P., (2004), Knowledge Management Practices in Academic Libraries: a case study of the University of Natal. Pietermaritzburg libraries, 1-31.
15. Marquardt, M., (2002), Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, Palo Alto, CA: Davies.
16. Martínez, Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223. available at: [https://www.researchgate.net/profile/Angel\\_Sanchez4/publication/229611028\\_Telework\\_human\\_resource\\_flexibility\\_and\\_firm\\_performance/links/09e41509b6147c2ad2000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Angel_Sanchez4/publication/229611028_Telework_human_resource_flexibility_and_firm_performance/links/09e41509b6147c2ad2000000.pdf).
17. Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W., (2009), A Multivariate Analysis of Work-life Balance Outcomes from a Large-scale Telework Programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88. Available at: [https://www.erim.eur.nl/fileadmin/content/new\\_ways\\_of\\_working/Full\\_pdf\\_Brima\\_Aribowo.pdf](https://www.erim.eur.nl/fileadmin/content/new_ways_of_working/Full_pdf_Brima_Aribowo.pdf).
18. McConnell, C. & Brue, S., (2008), *Macroeconomics*. United States: Irwin.
19. McNabb, D., (2006), *Knowledge Management in the Public Sector*. United States of America: M. E. Sharpe.
20. Ngowi, P., (2014), *Assessment of Employees Performance in Commercial Banks in Tanzania A Case of Stanbic Bank Tanzania Limited* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania). available at: [http://repository.out.ac.tz/475/1/THESIS-Ngowi-OUT-FINAL\\_CD.pdf](http://repository.out.ac.tz/475/1/THESIS-Ngowi-OUT-FINAL_CD.pdf).
21. Perera, G. Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K., (2014), Job Satisfaction and Job Performance among Factory Employees in Apparel Sector. *Asian journal of management sciences & education*, 3(1), 96-104.
22. Robbins, S. & Judge, T. A., (2015), *Organization behaviour*. London: Prentice Hall.
23. Sekaran, U., & Bougie, R., (2012), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (6th ed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
24. Tam, T., (2011), *The relevant information technology knowledge and skills for accounting graduates in New Zealand* (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
25. Torrington, Derek, Laura, Hall & Steven Taylor, (2008), *Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work*, Pearson, USA.
26. Tyler, R., (2011), *Employers Hire on Attitude Over Skills*". Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/finance/yourbusiness/8542905/Employers-hire-on-attitude-over-skills.html>.
27. Vittorio, D., (2001), *The High Road to Teleworking*. International Labour Organization. Available at: <http://www.eldis.org/go/home&id=13369&type=Document#.WJnnq182uM8>.
28. Williams, J & Leung, P., (1995), *IT: What Should Graduates Know?*" Charter, vol. 66, p p. 36- 37. Available at: <http://akumedia.aku.edu/wp-content/uploads/2015/05/What-Should-Graduates-Know-The-Chronicle-of-Higher-Education.pdf>.
29. Zedeck, S., & Mosier, K. L., (1990), *Work in the Family and Employing Organization*. *American Psychologist*, 45(2), 240. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2178504>.