مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا: بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية
اسم الكاتب: مروة سعد محمد الشنواني، أحمد قيس جلال
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3727
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 131
September 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: El- Shanawany, Marwa Saad Mohamed, Jalal, Ahmed Qais, (2021).“Job Crafting As A Mediating Variable In The Relationship Between Empowering Leadership and Teleworking Effectiveness During Corona Pandemic:”. ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*131*), 357 -374, https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129988.1087

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Job Crafting as a Mediating Variable in the Relationship Between Empowering Leadership and Teleworking Effectiveness During Corona Pandemic: Applied to Faculty Members Assistants in Egyptian Universities and Higher Institutes

Marwa Saad Mohamed El- Shanawany [1], Ahmed Qais Jalal[2]
[1] Faculty of Commerce - Mansoura University, [2] Computer Science & Mathematics- Tikrit University

Corresponding author: Marwa Saad Mohamed El- Shanawany ,Faculty of Commerce - Mansoura University, dr.marwa.elshanawany@gmail.com.

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129988.1087

Article History: *Received*:21/4/2021; *Revised*: 2/5/2021; *Accepted*: 9/5/2021; *Published*: 1/9/2021.

Abstract

This research has endeavored to test the supposed causal relationships between empowering leadership, job crafting, and teleworking effectiveness during the Corona pandemic, by applying to a sample of 384 teaching assistants from the faculty members in universities and higher institutes. The results showed a significant effect of empowering leadership on job crafting, There is also significant effect of empowering leadership on the effectiveness of teleworking, as well as a significant effect of job crafting on the effectiveness of teleworking, and finally, it has been found that job crafting mediates the relationship between empowering leadership and the effectiveness of teleworking, and accordingly we recommend the need to develop the structure of functional relationships among faculty members and their collaborators to keep pace with the requirements of teleworking during the current circumstances.

Keywords:

empowering leadership, job crafting, and teleworking effectiveness.

ورقة بحثية

التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا: بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية

مروة سعد محمد الشنواني[١] ، أحمد قيس جلال[٢]

كلية التجارة –جامعة المنصورة١

كلية علوم الحاسبات والرياضيات – جامعة تكريت٢

المؤلف المراسل: مروة سعد محمد الشنواني ، كلية التجارة –جامعة المنصورة،

dr.marwa.elshanawany@gmail.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.129988.1087

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢١/٤/٢١؛ *التعديل والتنقيح:* 2021/5/2؛ *القبول:* ٢٠٢١/٥/٩؛ *النشر:* ٢٠٢١/٩/١.

المستخلص

سعى هذا البحث إلى اختبار العلاقات السببية المفترضة بين القيادة التمكينية، التعديل الوظيفي، وفاعلية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٣٨٤ معاوناً من الهيئات المعاونة (المعيدين والمدرسين المساعدين) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية على التعديل الوظيفي، كما يوجد تأثير معنوي للقيادة التمكينية على فعالية العمل عن بعد، وكذلك يوجد تأثير معنوي للتعديل الوظيفي على فعالية العمل عن بعد، وأخيراً تبين أن التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية وفاعلية العمل عن بعد، وعليه نوصي بضرورة تطوير هيكل العلاقات الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ليواكب تداعيات ومتطلبات العمل عن بعد خلال الظروف الراهنة.

الكلمات الرئيسة

القيادة التمكينية، التعديل الوظيفي، وفاعلية العمل عن بعد.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٠)، العدد (١٣١)،

ايلول ٢٠٢١

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس:الشنواني، مروة سعد محمد، جلال، أحمد قيس (٢٠٢١). **"التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا: بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية"**.

تنمية الرافدين، ٤٠ (١٣١)، ٣٥٧-٣٧٤،
https://doi.org/
10.33899/tanra.2021.129988.1087

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X

المقدمة

أجبرت الطبيعة الوبائية لفيروس كورونا (كوفيد -١٩) العديد من المنظمات على تبني سياسات العمل عن بعد كنوع من الإجراءات الاحترازية، إلا أن طبيعة العمل عن بعد خلال جائحة كورونا قد تتطلب إجراء العديد من التعديلات في طرائق أداء مهام العمل من قبل الموظفين حتى يتمكنوا من التعامل بشكل أفضل مع الأعباء الزائدة، وبالوقت نفسه فإن روتين العمل المعتاد قد يقيد من استقلاليتهم الوظيفية، ويحول دون تحقيق الهدف المنشود (Файзиева et al., 2020: 35)، وهنا يبرز دور القيادة التمكينية التي تركز بشكل أكبر على تحرير الموظفين من القيود الهيكلية، وبالتالي تخلق مزيداً من الفرص للتعديل الوظيفي بما تقتضيه طبيعة الموقف (Audenaert et al., 2020: 374)، إذ إن القائد الذي يشارك في تعديل الوظائف، ويشجع أتباعه على الانخراط في هذا السلوك سوف يتبنى أسلوب القيادة الذي يتناسب مع السلوك الاستباقي، وهو التمكين الذي يتضمن سلوكيات مثل مشاركة السلطة والقوة مع التابعين، وتشجيعهم على تحمل المزيد من المسؤولية، ومن ثم تنمية مهارات القيادة الذاتية لديهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم بما ينعكس على تحسين مستويات الأداء، ودعم تطوير قدراتهم من خلال إمدادهم بالتدريب الكافي، والمتابعة المستمرة لهم مع إبلاغهم بالتغذية المرتدة أولاً بأول، ليصبح القادة في نهاية المطاف قدوة يحتذى بها لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة (Xin et al., 2020: 4)، وفي ضوء ما سبق يسعى الباحثان إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية، التعديل الوظيفي، وفاعلية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا، إلى جانب تحديد تأثير كل من القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي على فاعلية العمل عن بعد، مع التركيز على الدور الوسيط للتعديل الوظيفي في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد، وذلك بالتطبيق على الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية.

أولاً: الإطار المنهجي:

- **الفجوة البحثية:**

أسهمت الإجراءات الاحترازية المصاحبة لانتشار فيروس كورونا في ظهور ما يسمى بـ"عالم العمل الجديد" أي العمل عن بُعد، والذي أتاح للعاملين وخاصة في مجال المعرفة قدرًا كبيرًا من المرونة فيما يتعلق بمكان وزمان العمل (أي المرونة الزمانية والمكانية) وقد أصبح ذلك نهجًا شائعًا خلال الظروف الراهنة، والذي فرض بدوره ضرورة إعادة تصميم العمل، وعلى الرغم من أن اعتماد مثل هذه الممارسات يتطلب بشكل أساسي صدور التعليمات من أعلى إلى أسفل فيما يتعلق بتصميم العمل على النحو المطلوب، إلا أننا نجادل بكون الاستخدام الناجح للمرونة الزمنية والمكانية يتطلب استباقية من جانب الموظف في شكل تعديل للوظيفة ومتطلباتها، واستناداً للأنموذج الوارد بدراسة (Wessels et al., 2019) والذي تناول مجموعة من المتغيرات باعتبارها سوابق للتعديل الوظيفي ولعل أبرزها الدعم القيادي ونمط الإدارة والمعوقات المرتبطة بذلك، إلى جانب استعراض مجموعة من النواتج على المستويين الفردي والتنظيمي، بدأنا نتوجه نحو الكشف عن أكثر هذه المتغيرات تأثيراً وتأثراً بالتعديل الوظيفي من قبل العاملين في منظومة العمل عن بُعد بالدراسات السابقة خلال السنوات القليلة المنقضية.

وعلى الرغم من مساهمة هذه الدراسة في الكشف عن سبب تباين نتائج الدراسات السابقة وتناقضها فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على التعديل الوظيفي والمتأثرة به، إلا أنها لم تتطرق لاختبار ذلك تطبيقياً، لذا فإنها تعد من الدراسات النظرية السردية التي لا تزال بحاجة إلى التطبيق للتأكد من صحة فروضها.

ولقد أسهمت نتائج الدراسات السابقة في تسليط الضوء على دور القيادة التمكينية في تشجيع وتيسير سلوكيات التعديل الوظيفي للموظفين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى النجاح المهني الذاتي، فضلاً عن الرفاهية الجسدية والنفسية، وعلى الرغم من غزارة الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي ومنها (kim & Beehr, 2018; Thun & Bakker, 2018; kim & Beehr, 2020; Audenaert et al., 2020; Tang et al., 2020)، إلا أنه لم يتم ربطها بتداعيات ومتطلبات العمل عن بعد وفاعليته بالبيئة العربية في ظل جائحة كورونا حتى الآن، لذا تعد الدراسة الحالية هي من المساهمات الأولى في هذا الاتجاه خلال الظروف الراهنة.

- **مشكلة البحث:**

لتحديد مشكلة البحث، قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال استبيان الكتروني موجه إلى عينة ميسرة من الهيئات المعاونة (المعيدين والمدرسين المساعدين) بالجامعات والمعاهد العليا المصرية تم إتاحته على مواقع التواصل الاجتماعي لمدة أسبوعين بالفترة من ٢٠٢١/١/١ إلى ١٥/ ١/ ٢٠٢١، وذلك لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة (في ضوء الأسئلة الموجهة إليهم والمرفقة بالملاحق)، ولقد بلغ قوامها (٥٠) معاوناً، وكانت النتائج كما هو موضح فيما يأتي:

- واجهت غالبية عينة الدراسة بنسبة (٧٠%) منهم صعوبات في التكيف مع طبيعة العمل عن بعد والتي لم تقتصر على عدة أيام، بل تجاوزت الأسابيع، كما أكدت غالبية مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة (٦٤%) على أن وظائفهم الحالية لا تسمح لهم بالتفاعل مع مشرفيهم وزملائهم الآخرين في إطار من العلاقات التحفيزية، والتي بدورها تحد من إمكانية استغلال طاقتهم الإبداعية والابتكارية وفقاً لإجماع آراء ما نسبته (٦٠%) منهم.
- كما تتفق غالبية مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة (٥٢%) أيضاً على أن وظائفهم الحالية لا تتيح لهم قدراً مناسباً من الاستقلالية وما عليهم سوى الالتزام بالتعليمات المحددة، حيث يعتبر روتين العمل اليومي هو الوضع السائد بالجامعات والمعاهد العليا محل الدراسة.
- يتضح أيضاً أنه يوجد قصور كبير في التوجه الذاتي لدى العاملين نحو تنمية معلوماتهم الوظيفية، أو اكتساب مهارات وظيفية جديدة تمكنهم من تيسير إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الوظيفية وفقاً لاتفاق ما نسبته (٥٢%) من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية.
- وأخيراً فيما يتعلق بالمعوقات أو الصعوبات الرئيسة التي تحد من فاعلية العمل عن بعد تمثلت في قلة التفاعل / التواصل المهني مع المشرفين وزملاء العمل، ونقص موارد البنية التحتية الداعمة، مثل الإنترنت أو مكبرات الصوت وما يرتبط بها من مشاكل بجهاز الحاسب الآلي، وذلك إلى جانب صعوبة التوفيق بين

متطلبات العمل عن بعد والحياة الأسرية / الأعمال المنزلية / ورعاية الأطفال وإدارة الوقت / وفقاً للجدول الزمني المحدد للعمل، والتي تحول دون التركيز الكامل أثناء العمل ومن ثم تحد من إمكانية التفاني في العمل.

ومن استعراض الظواهر السابقة التي كشفت عنها نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في ضعف ممارسات وسلوكيات التعديل الوظيفي وتدني فاعلية العمل عن بعد، بما قد يرجع إلى وجود قصور في تطبيق القيادة التمكينية بها، مما أثار التساؤلات الآتية:

- ما درجة تأثير القيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بُعد ؟
- ما درجة تأثير التعديل الوظيفي على فاعلية العمل عن بُعد ؟
- ما درجة تأثير القيادة التمكينية على التعديل الوظيفي؟
- أيهما أقوى تأثيراً على فاعلية العمل عن بُعد القيادة التمكينية أم التعديل الوظيفي ؟ وهل يتوسط التعديل الوظيفي العلاقة بين القيادة التمكينية وفاعلية العمل عن بُعد؟

- **أهمية البحث:**

١) تظهر أهمية البحث في كونه يتناول واحداً من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة وهو القيادة التمكينية التي تعد من بين أهم أنماط القيادة الأساسية التي يتبناها قادة المنظمات لتنمية وتحفيز العاملين سعياً لتحقيق مستويات الأداء المنشودة.

٢) ترجع أهمية البحث أيضاً من كونه يتناول موضوع التعديل الوظيفي الذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، حيث يمثل المدخل الحديث لإعادة تصميم الوظائف، والذي يرتكز على المبادرات والتوجهات الذاتية للعاملين في طريقة أداء مهام عملهم وتيسير العلاقات المرتبطة بها، بما يسهم في تعظيم الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم الخاصة على المستوى التنظيمي ككل.

٣) يستمد البحث أهميته أيضاً من مفهوم العمل عن بعد الذي يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين والممارسين باعتباره المدخل الأساسي لاستمرارية العمل في ظل أزمة كورونا التي تواجه العالم بأسره في الوقت الراهن.

٤) قد تسهم الدراسة في تحقيق إضافة علمية متواضعة نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات محل الدراسة بصورة مجتمعة، وذلك من خلال تقديم الإطار النظري للمتغيرات محل الدراسة والأبعاد المكونة لها بمنهجية علمية تبرز دورها الحيوي والمعاصر للتطبيق.

٥) تنبع أهمية البحث أيضاً من أهمية قطاع التطبيق، أي الجامعات والمعاهد العليا التي تؤدي دوراً هاماً وأساسياً في تشكيل القاعدة الفكرية للمجتمعات البشرية ومن ثم المساهمة في تنميتها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط ملامح مستقبلها، وقد تسهم نتائج البحث في ضمان حصول تلك الجامعات والمعاهد العليا على الجودة والاعتماد الأكاديمي اللازم لاستمرار مسيرتها التعليمية على النحو المنشود.

- **أهداف البحث:**

يسعي البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

١) الكشف عن تأثير القيادة التمكينية على فعالية العمل عن بعد بالجامعات والمعاهد محل الدراسة.
٢) بيان تأثير التعديل الوظيفي على فعالية العمل عن بعد بالجامعات والمعاهد محل الدراسة.
٣) تحديد درجة تأثير القيادة التمكينية على التعديل الوظيفي بالجامعات والمعاهد محل الدراسة.
٤) التعرف على الدور الوسيط للتعديل الوظيفي في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد بالجامعات والمعاهد محل الدراسة.

- **فروض البحث:**

يسعى البحث لاختبار مجموعة من الفروض أمكن صياغتها على النحو الآتي:

١) يوجد تأثير معنوي للقيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بعد بالجامعات والمعاهد محل الدراسة.
٢) يوجد تأثير معنوي للتعديل الوظيفي على فاعلية العمل عن بعد بالجامعات والمعاهد محل الدراسة.
٣) يوجد تأثير معنوي للقيادة التمكينية على التعديل الوظيفي بالجامعات والمعاهد محل الدراسة.
٤) يوجد تأثير معنوي للتعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد بالجامعات والمعاهد محل الدراسة.

ثانياً– الإطار النظري:

يتضمن هذا الجزء عرض للجوانب النظرية لمتغيرات البحث والعلاقات القائمة بينها في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة:

١/ القيادة التمكينية (Empowering leadership):

تعرف القيادة التمكينية باعتبارها عملية يقوم فيها القائد بنقل سلطته إلى موظفيه، حيث يمنحهم القوة والسلطة اللازمة لاتخاذ القرار في كيفية أداء مهام العمل المكلفين بها بأنفسهم، ومن ثم يتم تزويدهم بمسؤوليات إضافية، مع توفير الدعم اللازم للتعامل معها بفاعلية، بما يتطلب منحهم الوقت والمرونة الكافية ليقرروا بأنفسهم كيفية أداء تلك المهام، وبما يسفر عن التطوير الذاتي لمهاراتهم الوظيفية في نهاية المطاف (Thun & Bakker, 2018: 575).

فغالباً ما ينظر للتمكين من منظورين مختلفين، حيث يُعرّف الأول التمكين على أنه مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تتضمن بشكل أساسي تفويض السلطة والمسؤولية بحيث يمكن اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ مهام العمل على مستوى هرمي أدنى، أما الثاني فيجسد التمكين كحالة نفسية تتميز بإدراك معنى وأهمية العمل، والكفاءة أو الجدارة الذاتية، والاستقلال الوظيفي، وأخيراً إدراك التأثير الوظيفي، وتماشياً مع المنظور الأول، تنطوي القيادة التمكينية على الأبعاد الأربعة الآتية: الاستشارات (الاستماع إلى أفكار الموظفين ومخاوفهم قبل اتخاذ القرار)، التفويض (زيادة مسؤوليات وسلطات الموظفين)، التمكين (التعبير عن الثقة في قدرة الموظفين على الأداء بمستوى عالٍ)، والإعلام (شرح كيفية ارتباط عمل الموظفين بالشركة وأهدافها)، وعليه يمكن القول إن القيادة التمكينية من شأنها تعزيز حالة التمكين النفسي للموظفين (Tang et al., 2020: 3-4).

ولقد أسهمت دراسة (Zhang & Zhou, 2014) في توضيح أربعة أبعاد رئيسة يمكن من خلالها الوقوف على ممارسات القيادة التمكينية وهي:

- **تعزيز جدوى العمل** والذي يعكس قدرة القائد على تعزيز إدراك المرؤوسين لأهمية عملهم عن طريق تحديد الأهداف الملهمة لهم، وتوضيح مدى ارتباط عملهم بالفعالية التنظيمية، مع التأكيد على حتمية التنسيق مع الوظائف الأخرى في ظل الصورة الكلية للمنظمة.
- **منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية** والذي يشير إلى درجة مساعدة القائد لمرؤوسيه على الاستقلالية، عن طريق الحد من القيود البيروقراطية غير الضرورية، ومن ثم السماح لهم بأداء عملهم وفقاً لطريقتهم الخاصة.
- **تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار** والذي يعكس مدى تشجيع القائد لمرؤوسيه للمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم مبادراتهم الفردية، إلى جانب تفويض بعض السلطات والمسؤوليات التي تمكنهم من ذلك.
- **إظهار ثقة القائد في الأداء العالي لمرؤوسيه**، وتحفيزهم نحو تحقيقه، وبما ينطوي أيضاً على إيمانه بقدراتهم على التحسين المستمر، وإدارة متطلبات الوظيفة على النحو المنشود.

٢/ التعديل الوظيفي (Job Crafting):

قدم مصطلح التعديل الوظيفي بواسطة Kulik, Oldham, and Hackman (1987)، عندما اقترحوا أنه يمكن للأفراد إعادة تصميم وظائفهم بمبادرتهم الخاصة، كما عرف Wrzesniewski and Dutton (2001) مصطلح "التعديل الوظيفي" بأنه "التغييرات المادية والمعرفية التي يقوم بها الأفراد في مهام عملهم أو حدود العلاقات القائمة في إطار العمل، فهو يعكس السلوكيات الاستباقية التي يغير الموظفون من خلالها متطلباتهم الوظيفية ومواردهم الوظيفية، أي خصائص عملهم لتحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة (Thun & Bakker, 2018: 574).

ومن أجل التعرف بشكل أفضل على التغييرات التي يقوم بها القائمون بالتعديل الوظيفي استخدم العلماء الأوروبيون إطار عمل نظرية موارد – ومتطلبات الوظيفة (JD-R)، وقاموا بتصنيف الخصائص الوظيفية وفقاً لهذه النظرية على فئتين، هما: متطلبات الوظيفة وموارد الوظيفة، وترتبط متطلبات الوظيفة في المقام الأول بضغوط العمل، في حين ترتبط الموارد بالدرجة الأولى بالمحفزات، وعليه يعرف التعديل الوظيفي بأنه تغييرات يبدأها الموظفون في مستوى متطلبات العمل وموارد الوظيفة من أجل جعل عملهم أكثر جدوى وإرضاءً لهم، وعليه يشمل التعديل الوظيفي الأبعاد الآتية (Tang et al., 2020: 3):

- **البحث عن التحديات** (طلب المزيد من المهام أو المسؤوليات) والذي ينطوي على تقديم مبادرات جديدة وأداء مهام ابتكارية إضافية إلى جانب مهام العمل الأصلية.
- **تقليل متطلبات العمل أو الحد من المعوقات الوظيفية** (العاطفية أو المعرفية أو المادية) والتي تعتبر بمثابة تغيير لحدود المهام من خلال المساهمة في تيسير إجراءات العمل لضمان انسيابية العمل ومنع

وقوع المشكلات أو الاضطرابات التنظيمية، وبما يشمل الإمداد المعلوماتي الطوعي، وتقديم الدعم الوظيفي للآخرين.

- **البحث عن الموارد** والتي تشمل الموارد الاجتماعية التي تنطوي على الاتصال بأشخاص آخرين في العمل للحصول على المعلومات ذات الصلة واللازمة لإنجاز مهام العمل وبما يعكس أيضاً التغيير في الحدود العلائقية، وذلك إلى جانب تعزيز القدرات الوظيفية والتي تتطلب تطوير المهارات الفنية في مجال التخصص.

٣/ فاعلية العمل عن بعد (Teleworking effectiveness):

برز مصطلح العمل عن بعد بالسبعينيات بواسطة Jack Nilles (1973)، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد تعريف محدد مقبول عالمياً له حتى الآن، إلا أنه يمكن وصفه باعتباره نوعاً من العمل أو الخدمات التي يتم إجراؤها عن بُعد، وعبر الإنترنت باستخدام تقنيات الحاسب الآلي والاتصالات عن بُعد، وفي هذا السياق فإنه وفقاً لمنظمة العمل الدولية (ILO) يُعرَّف العمل عن بُعد على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، مثل الهواتف الذكية وأجهزة الحاسب الآلي المحمولة أو المكتبية، لإتمام العمل الذي يتم تنفيذه خارج مقر العمل الأصلي، وبعبارة أخرى، يشير العمل عن بُعد إلى العمل المنجز بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يتم إجراؤه خارج مواقع العمل (سواء بمكتب منزلي، أو أي مكان آخر خارج منظمة العمل أو المنزل) (Allen et al., 2015; 41; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020: 2)، وترتبط فاعلية العمل عن بُعد بالطريقة التي يؤدي بها الأفراد أنشطة عملهم (Allen et al., 2015; 51)، كما يعتبر العمل عن بعد استراتيجية سريعة وفعالة تم اعتمادها من قبل المسؤولين الحكوميين وكذلك المسؤولين بالشركات الخاصة لاستمرار العمل خلال جائحة كورونا COVID-19 (Tavares et al., 2020: 2).

٤/ العلاقة بين متغيرات البحث في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة:

حظيت العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي بشكل خاص باهتمام العديد من الدراسات، كما أن بروز ظاهرة العمل عن بعد وفاعليتها في ضمان استمرارية العمل خلال جائحة كورونا كان ولا زال محل اهتمام العديد من الدراسات خلال الفترة الراهنة، ويمكن توضيح بعض مما توصلت إليه هذه الدراسات في هذا الصدد بإيجاز فيما يأتي:

فيما يخص العلاقة بين **القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي** توصلت دراسة (kim & Beehr, 2018) إلى أن القيادة التمكينية ترتبط بشكل إيجابي بسلوكيات التعديل الوظيفي للموظفين، والتي بدورها أدت إلى انخفاض مستويات الأعراض المرضية الجسدية وكذلك حالات الاكتئاب لديهم، مع تحقيق مستويات أعلى من الرضا والالتزام الوظيفي، وعليه فلقد أسهمت الدراسة في تحديد تأثير القيادة التمكينية على رفاهية الموظفين ونتائج عملهم من خلال سلوكيات تعديل الوظائف الخاصة بهم كمتغير وسيط، كما أكدت نتائج دراسة (Thun & Bakker, 2018) على أن الارتباط بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي سيكون أقوى بالنسبة للموظفين ذوي المستويات العالية (مقابل المنخفضة) من التفاؤل، إلا أن القيادة التمكينية تبين أنها ترتبط إيجابياً بثلاثة فقط من

أبعاد التعديل الوظيفي وهي: البحث عن موارد الوظائف الهيكلية، وموارد الوظائف الاجتماعية، والبحث عن التحديات في مهام العمل، وذلك فيما عدا بُعد السعي لتقليل معوقات الوظائف، أما دراسة (Audenaert et al., 2020) فلقد أوضحت أن القيادة التمكينية والدعم الاجتماعي يعززان مساهمة بعضهما البعض في تحفيز التعديل الوظيفي بشكل إيجابي، وتتفق نتائج دراسة (kim & Beehr, 2020) مع نتائج الدراسة السابقة لهم حيث أظهرت نتائجها أن القيادة التمكينية ترتبط بشكل إيجابي بالأشكال التوسعية / المنهجية لسلوكيات التعديل الوظيفي، والتي بدورها ترتبط برفاهية الموظف، وبما يحول دون ظهور السلوكيات المنحرفة من قبل الموظفين داخل مكان العمل، وفي هذا السياق أظهرت نتائج دراسة (Tang et al., 2020) دور سلوكيات التمكين اليومية للقائد في تحفيز التعديل الوظيفي، وخاصة مع زيادة الشعور بأهمية العمل اليومي للموظف وحيويته كمتغيرات متفاعلة في تلك العلاقة، ولقد دعمت الدراسة نتائج هذه العلاقات استناداً إلى أنموذج التحفيز الاستباقي.

أما العلاقة بين **القيادة التمكينية أو السلوكيات ذات الصلة وكل من التعديل الوظيفي وفاعلية العمل عن بُعد،** فكانت محل اهتمام دراسة (Wessels et al., 2019) والتي أسهمت في بيان سوابق ونواتج التعديل الوظيفي في سياق العمل عن بعد، وذلك بتسليط الضوء على مجموعة من المتغيرات المؤثرة على التعديل الوظيفي والمرتبطة بالفرد ومنها احتياجاته واتجاهاته والمرونة المتاحة لديه، فضلاً عن مجموعة من المتغيرات الأخرى المؤثرة على المستوى التنظيمي ومنها أيضاً القبول والمرونة ودعم القائد والزملاء، أما فيما يتعلق بنواتج التعديل الوظيفي فقد تم تقسيمها أيضاً على مستويين ، هما المستوى الفردي، حيث أظهرت الدراسة تأثير التعديل الوظيفي على كل من التوازن بين الحياة والعمل، والارتباط بالعمل، والأداء. والمستوى الأخر هو المستوى التنظيمي بما يتضمنه من التوافق بين الفرد والوظيفة، والالتزام التنظيمي.

وفيما يتعلق **بفاعلية العمل عن بعد خلال انتشار جائحة كورونا،** فساهمت دراسة (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020) في تحليل تنفيذ العمل عن بُعد كممارسة آمنة لمواجهة الأزمة الناتجة عن انتشار فيروس كورونا (كوفيد -١٩/ Covid-19)، موضحة دور الأزمة المصاحبة لانتشار الفيروس في تفعيل استخدام العمل عن بعد من قبل الشركات لضمان سلامة موظفيها واستمرارية نشاطها الاقتصادي، كما اهتمت دراسة (Файзиева et al., 2020) بتقييم تأثير العمل عن بعد خلال جائحة (كوفيد -١٩) العالمية على إنتاجية الموظفين والفعالية التنظيمية، وأظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين العمل عن بُعد وكل من إنتاجية الموظفين والفعالية التنظيمية، كما تؤثر عملية العمل عن بُعد بشكل معنوي وإيجابي على كل من إنتاجية الموظفين والفعالية التنظيمية.

الإطار العملي (الدراسة الميدانية):

- **مقاييس متغيرات البحث وأداة جمع البيانات الأولية:**
- **المتغير المستقل: القيادة التمكينية**
- **المتغير الوسيط: التعديل الوظيفي**

وقد تم قياسهما اعتماداً على نسخة معدلة من المقياس الوارد بدراسة

(Audenaert et al., 2020)

- **المتغير التابع: فاعلية العمل عن بعد**

ولقد تم جمع البيانات عن طريق قائمة استقصاء/ استبيان مكونة من ٣٤ عبارة، تم إعدادها اعتماداً على المؤشرات المذكورة آنفاً، لأنها الأكثر شمولاً، لذا استخدمتها العديد من الدراسات السابقة خلال السنوات القليلة المنصرمة، ولقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، ثم تعديلها بأخذ جميع الملاحظات التي طلبت بعين الاعتبار.

- **مجتمع البحث وعينته:**

تمثل **مجتمع الدراسة الميدانية** في الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية، ولقد قام الباحثان باستخدام الاستبيان عبر الانترنت (***Online Survey Internet- Mediated Questionnaires***) وإتاحته لجمهور واسع من المشاركين المحتملين من خلال تصميمه باستخدام محرك البحث ***Google Drive***، وذلك لضمان التفاعل مع الاستبيان والحصول على أعلى نسبة استجابة، وعليه بلغ **حجم العينة** ٣٨٤ مفردة صالحة للتحليل تم تجميعها من الاستبيانات الواردة خلال الفترة من ٢٠٢١/٢/١ – ٢٠٢١/٣/١، وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة كون المجتمع غير معلوم فالحد الأدنى للعينة يمثل (٣٨٤) مفردة (Weathington et al., 2012: 200) والتي تم الحصول عليها فعلياً قبل إنهاء إمكانية الرد على الاستبيان.

- **أساليب التحليل الإحصائي:**

١- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient:** لقياس ثبات الاستقصاء، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version. 24).

٢- تم إجراء جميع التحليلات الإحصائية لاختبار فروض البحث باستخدام أسلوب تحليل المسار (V.24 AMOS): وذلك لاختبار معنوية الأنموذج المقترح، ومن ثم قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

- **نتائج التحليل الإحصائي:**

تم التأكد من ثبات قائمة الاستقصاء وصدقها بحساب معامل ألفا لكرونباخ والجذر التربيعي له على التوالي كما هو موضح بالجدول رقم (١) فيما يلي:

الجدول (١): قيمة معاملات الصدق والثبات/ ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القيادة التمكينية	**٠,٩١٧**	**٠,٩٥٨**
التعديل الوظيفي	**٠,٨٧٦**	**٠,٩٣٦**
فاعلية العمل عن بعد	**٠,٩٣٢**	**٠,٩٦٥**

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (١) أن قيمة ألفا لكرونباخ تراوحت ما بين (٠,٨٧٦ – ٠,٩٣٢)، وحيث أنه من المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن ٠,٧ (Field, 2009: 679)، لذلك تعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة ويؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

ولتحديد درجة ملاءمة التصور المقترح لنموذج العلاقة بين متغيرات البحث ومن أجل التعرف علي مستوي معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات تم استخدام طريقة الأرجحية العظمي (Maximum Likeihood) وثبتت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): مؤشرات معنوية النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	٠,٩٠<	١,٠٠٠
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	٠,٠٦ >	٠,٠٠٠
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٥ <	١,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وعليه سيقوم الباحثان بتحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض وتحديد دلالتها الإحصائية على النحو الآتي:

الجدول (٣): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للقيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بعد عند توسيط التعديل الوظيفي

ف	المتغير			قيمة معامل المسار المباشر	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل التفسير
	المستقل	الوسيط	التابع				
ف١	القيادة التمكينية	—	فاعلية العمل عن بعد	٠,٥٨٨	—	**٠,٥٨٨ (ظاهري)	٠,٣٤٦
ف٢	التعديل الوظيفي	—	فاعلية العمل عن بعد	٠,٧١٠	—	**٠,٧١٠ (ظاهري)	٠,٥٠٤
ف٣	القيادة التمكينية	—	التعديل الوظيفي	٠,٧٢٢	—	**٠,٧٢٢ (ظاهري)	٠,٥٢١
ف٤	القيادة التمكينية	التعديل الوظيفي	فاعلية العمل عن بعد	٠,١٥٨	٠,٤٣٠	**٠,٥٨٨	٠,٥١٦

**** معنوي عند مستوي ٠,٠١**

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٣) ما يأتي:

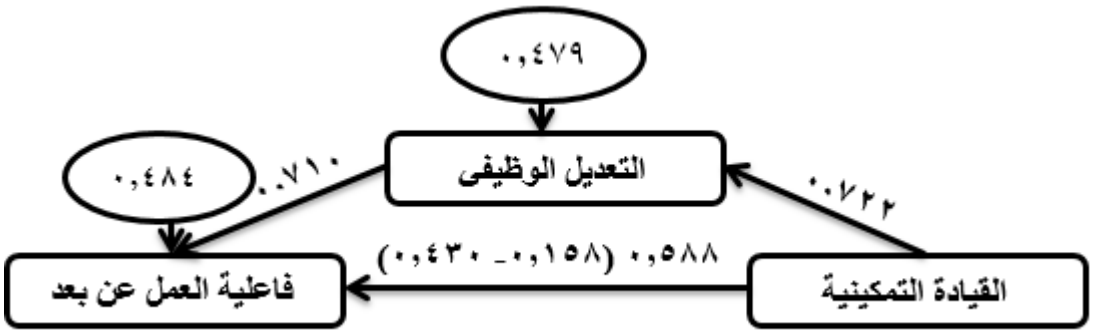
١. يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بعد، حيث بلغت قيمة معامل المسار المكافئة لبيتا المعيارية β = (٠,٥٨٨) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتسهم القيادة التمكينية في تفسير ما نسبته (٣٤,٦%) من التباين في فاعلية العمل عن بعد، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها الأنموذج، وعليه يتضح صحة الفرض الأول من فروض البحث.

٢. يوجد تأثير معنوي مباشر للتعديل الوظيفي على فاعلية العمل عن بعد، إذ بلغت قيمة معامل المسار المكافئة لبيتا المعيارية β = (٠,٧١٠) عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويسهم التعديل الوظيفي في تفسير ما نسبته (٥٠,٤%) من التباين في فاعلية العمل عن بعد، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها الأنموذج، وعليه يتضح صحة الفرض الثاني من فروض البحث.

٣. يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة التمكينية على التعديل الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل المسار المكافئة لبيتا المعيارية β = (٠,٧٢٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتسهم القيادة التمكينية في تفسير ما نسبته (٥٢,١%) من التباين في التعديل الوظيفي، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها الأنموذج، وعليه يتضح صحة الفرض الثالث من فروض البحث.

٤. يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بعد عند توسيط التعديل الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل المسار المباشر (٠,١٥٨)، كما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (٠,٤٣٠) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وبلغت قيمة معامل التفسير (Squared Multiple Correlation) ٥١,٦، مما يعني أن القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي يفسران معاً ما نسبته (٥١,٦%) من التباين في التعديل الوظيفي، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها الأنموذج، وعليه يتضح صحة الفرض الرابع من فروض البحث.

ويمكن عرض نتائج التحليل السابقة كما هو موضح بالشكل (١).



الشكل رقم (١)

الأنموذج الهيكلي للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

للقيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بعد عند توسيط التعديل الوظيفي

- **مناقشة النتائج:**

تبين من تحليل النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التمكينية على التعديل الوظيفي، وقد يرجع ذلك لكون أعضاء هيئة التدريس الذين يتحلون بالصفات القيادية التمكينية يحرصون بشدة على تطوير مهارات الهيئة المعاونة لهم، ويميلون لتحفيزهم وتمكينهم من استغلال إمكاناتهم أفضل استغلال ممكن، وذلك من خلال توفير قدر كافٍ من الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار الجديدة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مع متابعتهم لتقويم نقاط الضعف أولاً بأول، بما يدفعهم للانغماس في العمل، وبالتالي الرغبة في إظهار المساهمات البناءة والأفكار المبتكرة في طرائق أداء مهام عملهم بعيداً عن الروتين والسياقات الاعتيادية للعمل، وبما ينعكس على تحقيق الأداء المتميز في إنجازها بنهاية المطاف.

أظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بعد، وقد يرجع ذلك لكون أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بسلوك تمكيني لديهم قدرة كبيرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام، مما يعزز الفاعلية الذاتية لديهم، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للتعديل الوظيفي على فعالية العمل عن بعد، ويعتبر التعديل الوظيفي هو الأقوى تأثيراً في فاعلية العمل عن بعد مقارنة بالقيادة التمكينية، وقد يرجع ذلك إلى كون عضو الهيئة المعاونة هو الأقدر على تحديد مواطن الضعف والقصور في مخرجات عمله عن بعد بما يتناسب مع متطلبات العرض الفعال لها، وبما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل إرسالها لموقع العمل، ولاشك أن قدرته على ترتيب أفكاره وربطها ببعضها البعض وعرضها بطريقة فعالة يعتمد في المقام الأول على سماته الشخصية ومهاراته الذاتية والرغبة الدائمة في التجديد والتغيير نحو الأفضل.

وأخيراً تبين وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة التمكينية على فاعلية العمل عن بعد عند توسيط التعديل الوظيفي، وقد يرجع ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على إتباع الأساليب المحفزة لتمكين معاونيهم، وتشجيع مبادراتهم الفردية نحو تبني الأفكار والأساليب الجديدة، مع تحديد معايير التميز المرتبطة بالقدرة على إنتاج أفكار تتسم بالطلاقة والأصالة، والتي بدورها تحفز قدرة عضو الهيئة المعاونة على الثقة بإمكاناته، ومن ثَمَّ التحرر من أنماط التفكير التقليدي بما يتجاوز الجمود والروتين المعتاد، ويتيح له المرونة الكافية للتعديل في طرائق إنجاز مهام عمله على النحو الملائم، وبما ينعكس على تحقيق فاعلية عمله عن بعد في نهاية المطاف.

وتتماشى النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (kim & Beehr, 2018; Thun & Bakker, 2018; kim & Beehr, 2020; Audenaert et al., 2020; Tang et al., 2020)، كما أنها توفر أساساً تطبيقياً داعماً للأنموذج المقترح بدراسة (Wessels et al., 2019).

- **التوصيات:**

في ضوء نتائج البحث فإنه يتعين على المسؤولين بالجامعات والمعاهد العليا ضرورة تطوير هيكل العلاقات الوظيفية بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ليواكب تداعيات ومتطلبات العمل عن بعد وذلك في ضوء التوصيات الآتية:

ينبغي الاهتمام أن تتجاوز ساعات العمل اليومية للعاملين عن بعد عدد ساعات العمل في الوظيفة التقليدية، لذا فمن المستحب لنشر ثقافة العمل عن بعد توفير البرامج المناسبة للهيئة المعاونة وتوعيتهم بكيفية استخدامها من خلال فيديوهات تشرح ذلك بطريقة تفصيلية، كما ينبغي توحيد التعليمات الأساسية الموجهة إليهم، وذلك من خلال إجراء اجتماعات (Video-Converence) بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، لضمان عدم تضارب المعلومات بما يحول دون تحقيق الفاعلية المنشودة، إلى جانب توزيع أعباء العمل فيما بينهم على قدر متساوٍ وتوفير هيئة فنية منسقة فيما بينهم، إن لم يتمكن عضو هيئة التدريس من ذلك، مع ضرورة إعداد تقارير تقييم فورية ومستمرة للتأكد من تنفيذ الأعمال المكلفين بها بالدقة العلمية اللازمة وقبل نشرها على المواقع الرسمية للجامعات والمعاهد العليا.

فضلاً عن تدعيم التوجه الذاتي نحو التعلم التكنولوجي لتنمية القدرات الوظيفية، وذلك بتشجيع الهيئة المعاونة على استخدام البرامج الالكترونية الملائمة لهم لتيسير إجراءات العمل المكلفين به، فضلاً عن وضع التعويضات والحوافز المناسبة للقيام ببعض المهام الابتكارية في طرائق العرض والتقديم إلى جانب مهام عملهم الأصلية، مع توفير مساحة لاتخاذ القرار ومناقشة الأفكار بين الهيئة المعاونة وعضو هيئة التدريس، وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة الإسراع بسن قانون يحدد الحد الأدنى للأجور في مجال العمل عن بعد بما يتناسب مع التخصصات والإمكانات العملية، وذلك لحماية حقوق العاملين عن بعد سواء في داخل وطنهم أو خارجه.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن تزويد الهيئة المعاونة بالأجهزة والبرامج المناسبة لقيامهم بمهام العمل عن بعد، إلى جانب تزويدهم بالتدريب المناسب في مجالات التكنولوجيا وإدارة الوقت قد يكون أمراً مكلفاً، إلا أن العائد المكتسب من ذلك قد يكون له بالغ الأثر حتى بعد انتهاء هذه الأزمة، لأن أي ممارسات قد تحول دون الإضرار بجودة حياتهم، وتحد من فرص الإصابة بالفيروس قد تسهم في زيادة تعلقهم بأماكن العمل، ومن ثم ضمان إمكانية الاحتفاظ بالكوادر ذات الخبرة، كما تعد من ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي ثبت فاعليتها في اكتساب أماكن العمل سمعة طيبة تعود عليها بالعوائد المادية الوفيرة في نهاية المطاف.

ونظراً لحدود الدراسة الزمانية خلال الأشهر الأولى لعام (٢٠٢١) والمكانية والتي اقتصرت على البيئة المصرية فإنه يمكن للباحثين التوجه نحو إجراء دراسة دولية مقارنة لدعم نتائج هذه الدراسة والتغلب على محدودية النطاق الجغرافي، فضلاً عن الكشف عن الاختلافات الثقافية التي قد تحول دون التوصل إلى نتائج مماثلة، أو التي قد تسهم في تدعيمها، ويفضل أيضاً إجراء دراسة طولية نظراً لأن هذا البحث اتخذ تنسيقًا مقطعيًا بسبب حداثة الأزمة والإجراءات المرتبطة بالعمل عن بعد خلال فترات الحظر، وعليه قد تكون الدراسة الطولية أكثر فائدة، كما يمكن تطبيق هذا البحث على قطاعات أخرى كالتربية والتعليم والشركات الخاصة لبيان مدى جدواها في استمرار إنتاجيتها خلال الأزمة الراهنة وما فرضته من تداعيات للعمل عن بعد.

ونظراً لدراسة متغيرات البحث المتمثلة في القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي من دون التطرق لأي من أبعادها بصورة تفصيلية، فمن المستحب دراستها للتعرف على أكثرها تأثيراً في تحقيق فاعلية العمل عن بعد، ومن ثم بيان جدواها في هذا الصدد، كما تبين أن القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي يسهمان في تفسير ما نسبته

(٥١,٦%) فقط من التباين في فاعلية العمل عن بعد، لذا نوصي بضرورة الكشف عن المتغيرات المؤثرة الأخرى ومنها فاعلية نظام الأجور والحوافز، والأنماط القيادية الأخرى كالقيادة الخادمة والقيادة المتواضعة (Humble Leadership)، والقيادة السامة والإشراف التعسفي للكشف عن دورها في دعم أو تقييد فعالية العمل عن بعد.

Refrences

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68.

Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuypere, A., Descamps, A. M., Muylaert, J., ... & Decramer, A. (2020). Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study. *Public Personnel Management*, 49 (3), 367-392.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12 (9), 3662-3677.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. 3th (end.)*. Sage.

https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00505/full

Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25 (2), 184-196.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (1), 126-139.

Tang, S., Zhang, G., & Wang, H. J. (2020). Daily Empowering Leadership and Job Crafting: Examining Moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (16), 5756-5769.

Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1-16.

Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34 (4), 573-581.

Weathington, B. L., Cunningham, C. J., & Pittenger, D. J. (2012). *Understanding business research*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: a model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10, 505. Retrieved from:

Xin, X., Cai, W., Zhou, W., Baroudi, S. E., & Khapova, S. N. (2020). How can job crafting be reproduced? Examining the trickle-down effect of job crafting from leaders to employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (3), 894- 908.

Zhang, X & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 150–164.

Файзиева, М., Гойипназаров, С., & Абдурахмонова, Г. (2020). Assessing the impact of teleworking on employees' labor productivity and effectiveness of entity in the period of COVID-19. *Общество и инновации*, 1(2), 35-52.

قائمة استطلاع الرأي (قائمة الدراسة الاستطلاعية)

- هل استغرقت وقتاً طويلاً للتكيف مع طريقة العمل عن بُعد ؟
- هل تتيح لك وظيفتك إمكانية التفاعل مع الآخرين وتبادل الأفكار والمعلومات ؟
- كيف تصف تعاملات الآخرين (المنسقين الفنيين – زملائك – عضو هيئة التدريس التابع لإشرافه) معك خلال تجربة العمل عن بعد ؟
- هل تتيح لك وظيفتك الحالية قدر مناسب من الاستقلالية ؟
- هل تحرص على تنمية معلوماتك الوظيفية واكتساب مهارات وظيفية جديدة ؟ وهل تواجهك عقبات في ذلك ؟
- هل يتيح عضو هيئة التدريس التابع لإشرافه لك ولزملائك الحرية لإبداء أفكار جديدة/ ابتكارية بين الحين والآخر؟
- هل تعتقد أنه يمكنك أداء عملك عن بعد بفعالية ؟ وما السبب في ذلك ؟

قائمة الاستقصاء (قائمة الدراسة الميدانية)

القيادة التمكينية:

*(المشرف هو عضو هيئة التدريس التابع لإشرافه) .

١. يسمح لي مشرفي بالتعبير عن رأيي.
٢. يشركني مشرفي في اتخاذ قرارات مهمة.
٣. يتخذ مشرفي العديد من القرارات معي.
٤. يظهر مشرفي دائماً الثقة في قدراتي.
٥. يعتقد مشرفي أنه يمكنني التعامل مع المهام الصعبة.
٦. يؤمن مشرفي بإمكانياتي.
٧. يوضح لي مشرفي كيفية تنسيق وظيفتي مع الوظائف الأخرى على المستوى التنظيمي ككل.
٨. يساعدني مشرفي في فهم كيفية ارتباط أهدافي بأهداف المنظمة.
٩. يسمح لي مشرفي بالعمل بشكل مستقل.
١٠. يسمح لي مشرفي بالعمل وفقاً لطريقتي الخاصة.
١١. يسمح لي مشرفي باتخاذ قرارات مهمة بمفردي.

التعديل الوظيفي:

البحث عن التحديات:

١. أسعى لتطوير قدراتي.
٢. أحاول تطوير نفسي مهنياً باستمرار.
٣. أحاول تعلم أشياء جديدة في العمل.
٤. أسعى لاستخدام قدراتي على أكمل وجه.
٥. أقرر بنفسي كيف أقوم بمهام عملى.

- **السعي لتقليل متطلبات العمل الشاقة:**

١. أسعى لأن يكون عملي أقل إجهاداً من الناحية الذهنية.
٢. أحاول التأكد من أن عملي أقل إنهاكاً لي من الناحية العاطفية.
٣. أدير عملي بطريقة تجعلنى أقلل الاتصال بالأشخاص الذين تؤثر مشاكلهم على عاطفيًا.
٤. أقوم بتنظيم عملي بطريقة تجعلنى أقلل الاتصال بالأشخاص الذين تكون توقعاتهم غير واقعية.
٥. أحاول التأكد من أنني لست مضطرًا لاتخاذ العديد من القرارات الصعبة في العمل.
٦. أقوم بتنظيم عملي بطريقة تجعلني لست مضطرًا للتركيز لفترة طويلة جدًا على عدة أمور بشكل متزامن.

- **البحث عن الموارد:**

١. أطلب من مشرفي أن يدربني.
٢. أسأل مشرفي عما إذا كان راضياً عن عملي.
٣. أتطلع إلى مشرفي للحصول على الإلهام.
٤. أسأل الآخرين عن آرائهم حول أدائي الوظيفي.
٥. أطلب النصيحة من زملائي دائماً.

فعالية العمل عن بعد:

١. يتيح لي العمل عن بعد المرونة الكافية لاستمراري في العمل خلال أزمة كورونا.
٢. لم أجد صعوبة في الانتقال من العمل التقليدي (وجها لوجه) إلى العمل عن بعد.
٣. أعتقد أن البرامج المتاحة للعمل عن بعد فعالة في تغطية كافة متطلبات العمل عن بعد.
٤. أستطيع استخدام كافة الوسائل (التفاعلية: السمعية والبصرية) خلال عملى عن بعد.
٥. أشارك باتخاذ القرارات الجماعية مع زملائي وأعضاء هيئة التدريس أثناء عملى عن بعد.
٦. أشارك زملائي وأعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات المطروحة أمامنا أثناء العمل عن بعد.
٧. أعتقد أن التعليم عن بعد أفضل للطلبة من التعليم التقليدي لإمكانية الوصول له في أي وقت.

ولقد تم قياس هذه العبارات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح درجاته ما بين الدرجة (١) وتعني غير موافق تماماً والدرجة (٥) وتعني موافق تماماً.