

علاقة الإدارة الافتراضية بالأنومية التنظيمية

دراسة ميدانية في شركات المحمول بمصر

د. إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

مدرس إدارة الأعمال

معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

ملخص

اختبرت الدراسة العلاقة بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية، وسعت إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الافتراضية من خلال نظام العمل من المنزل (WFH) على الأنومية التنظيمية، وقد تمت الدراسة الميدانية على العاملين في شركات المحمول الخاصة بمصر، حيث التزمت هذه الشركات بنظام العمل من المنزل (WFH)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية، وهو ما يعني أن الإدارة الافتراضية يمكن أن تقلل من ظاهرة الأنومية التنظيمية في مكان العمل، كما وجدت الدراسة أن للإدارة الافتراضية متمثلة في نظام (WFH) فوائد كثيرة، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات تخص شركات المحمول بمصر، منها تدريب المديرين على قيادة الفرق الافتراضية لتحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة من هذه الفرق، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

الكلمات الدالة: الإدارة الافتراضية/ فرق العمل الافتراضية/ العمل من المنزل/ ظاهرة الأنومية / الأنومية التنظيمية/ كوفيد ١٩ / اللامعيارية.

Abstract

The relationship of virtual management with organizational anomie

field study in mobile companies in Egypt

The study examined the relationship between virtual management and organizational anomie. The study sought to find out the impact of virtual management through the work-from-home (WFH) system on organizational anomie. The field study was conducted on workers in private mobile companies in Egypt, where these companies adhered to the (WFH) system. The study reached a set of results, the most important of which is that there is an inverse correlation between virtual management and organizational anomie, that means virtual management can reduce the phenomenon of organizational anomie in the workplace. The study also found that the virtual management has many benefits. Considering the results reached, the researcher presented a set of recommendations related to mobile companies in Egypt, including training managers to lead virtual teams to achieve the effectiveness and efficiency required of these teams, and other recommendations related to future studies.

Key words: virtual management/ virtual teams/ Work from Home (WFH)/ anomie/ organizational anomie/ COVID-19/ normlessness.

مقدمة:

في عصر اقتصاد المعرفة الافتراضي الرقمي الجديد، تخضع عملية الإدارة لتغييرات جذرية في جميع أبعاد وظائف الإدارة الأساسية، وتظهر حلول جديدة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتغير وتعيد تعريف المحتوى الحالي للإدارة، فقد تم تطبيق أنظمة الواقع الافتراضي، حيث بدأت الحلول الإلكترونية في الظهور في الإدارة منذ ما يقرب من عقد من الزمان في جميع أنحاء العالم المتقدم، ولكن لم

تستقطب مرافق الخدمة الإدارية عبر الإنترنت الكثير من العملاء بسبب الفجوة الرقمية، كما تم توسيع الحلول الإلكترونية لتشمل الأجهزة المحمولة أيضاً، لكن الانتشار المتوقع في الاستخدام لم يحدث بالشكل الكافي، إلى أن حدثت جائحة كورونا (COVID-19) والحاجة للتباعد الاجتماعي فظهر نظام "العمل من المنزل Work from Home (WFH)" للحفاظ على العاملين، وحدث الانتشار السريع المذهل لأنظمة الواقع الافتراضي في جميع أنحاء العالم، وأصبحت المنظمات تعتمد تطبيقات الواقع الافتراضي على نطاق واسع.

في السنوات الأخيرة أيضاً، وتحديداً العقدين الماضيين، حظيت الأنومية التنظيمية بمستوى عالٍ من الاهتمام من قبل الباحثين في المنظمات (على المستوى الاقتصادي والاجتماعي) نظراً لإسهامها في تشكيل العديد من الظواهر السلبية في مكان العمل مثل: السرقات، الرشوة، والشعور بالإحباط، وعدم الثقة بين الإدارة والعاملين.. وغيرها من الظواهر السلبية التي أصبحت معروضة بشكل صريح سواء في وسائل الإعلام أو في مواقع التواصل الاجتماعي؛ إن ظاهرة الأنومية التنظيمية جزء من طبيعة أي عمل، وترجع أسباب ظهورها إلى الديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية الملحوظة في العلاقة بين المنظمة والعمل والشخص، والتي تكشف عن تغييرات سريعة ومتنوعة في عقود العمل النفسية والجسدية؛ لذلك، فإن دراسة هذه الظاهرة من شأنه أن يسمح بأداء أفضل للمنظمة.

وفقاً لما سبق، تختبر الدراسة العلاقة بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية، وتسعى إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الافتراضية من خلال نظام (WFH) على الأنومية التنظيمية، وقد رأت الباحثة أن أفضل مجال لتطبيق الدراسة هي شركات المحمول الخاصة بمصر، حيث التزمت هذه الشركات بنظام (WFH) في كل الأقسام المؤهلة لذلك، وتم تخفيض عدد العاملين المتواجدين بالفروع، وراعت التباعد الاجتماعي بين الموظف والعميل.

أولاً: الخلفية النظرية للدراسة:

المتغير المستقل: الإدارة الافتراضية Virtual management

ماهية الإدارة الافتراضية

كلمة "افتراضي" تعني أي شيء غير "ظاهري"، فالمنظمة الافتراضية في "واقعها" تركز على "الأساسيات" وتتحرر من الحدود المادية وغير الضرورية، ومن أجل تحويل منظمة حقيقية إلى منظمة "افتراضية"، لا يكفي ببساطة تبادل الوسائط والعاملين والأوراق بالرقائق ومعالجات الذاكرة، مع السماح للمفاهيم والهياكل الحالية بالبقاء إلى حد ما في الخلفية وراء الوظائف التي يتم تنفيذها بشكل أساسي إلكترونيًا، إنما تتطلب عملية إنشاء المنظمات الافتراضية الجمع بين مزايا المعلومات المتعلقة بالمشكلات الإلكترونية ومزايا الاتصال الشخصي الموجه نحو السياق بطريقة تمكن المنظمة من لعب دورها الحقيقي في الحياة الاقتصادية الحديثة - التي تنقل المعنى الحقيقي لمصطلح "منظمة افتراضية"، حيث يقصد بها التخلص من المسافة المكانية، والتحرر من ساعات العمل، وتجاوز التقسيم الداخلي والتنظيمي للعمل، وحدود مجالات المسؤولية، والتحرر من مستويات قدرات العاملين اليومية (Reinermann, 1996).

ظهرت الإدارة الافتراضية بداية من ستينيات القرن الماضي في أمريكا، إلا أن الاستخدام الواسع بدأ في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، وانتشرت مفاهيم وممارسات الإدارة الافتراضية بداية من منتصف التسعينيات، حيث بدأت المنظمات الرائدة مثل Motorola و General Electric في تطوير ممارسات الموارد البشرية العالمية من خلال إنشاء فريق من موظفيها يعملون في مواقع مختلفة؛ ومع العولمة المستمرة وتقنيات الاتصال، أصبحت الفرق الافتراضية شائعة وقابلة للتطبيق في أي مكان في العالم، فهي فرق يجب أن يكون جميع الأعضاء بها على اتصال مع بعضهم البعض، ويعملوا لتحقيق أهداف مشتركة (Pinar, et. al., 2014).

تعتبر **الإدارة الافتراضية** نموذج حديث للإدارة، يضم جميع وظائف الإدارة الأساسية مع المحتوى الجديد للبيئة الافتراضية (Dimovski & Penger, 2003)، وبالتالي يمكن تعريف **الإدارة الافتراضية** على أنها الإشراف والقيادة والتوجيه لفرق العمل الافتراضية (مجموعات العمل المتفرقة التي نادراً ما تلتقي وجهاً لوجه)، ونظراً لتزايد عدد الفرق الافتراضية، بسبب تطور الاتصالات، والعولمة، والاستعانة بمصادر خارجية، والعمل عن بُعد، والتطورات في تكنولوجيا المعلومات داخل مكان العمل، إلى جانب الحاجة إلى المنافسة عالمياً ومعالجة متطلبات التنافسية، تبنت المنظمات هياكل الإدارة الافتراضية (Powell, et al., 2004).

كما تشير **الإدارة الافتراضية** لإدارة لفرق عمل يتم توزيع أعضائها جغرافياً، مما يتطلب منهم العمل معاً من خلال الوسائل الإلكترونية بأقل قدر من التفاعل وجهاً لوجه، وغالباً ما تتكون الفرق الافتراضية من أعضاء متعددي الوظائف يعملون في مهام شديدة الترابط ويتشاركون المسؤولية عن نتائج الفريق (Malhotra, et. al., 2007). وبالتالي تدور **الإدارة الافتراضية** حول إدارة الأشخاص عن بعد باستخدام التكنولوجيا، ويمكن أن تنتج تخفيضات في تكاليف التشغيل تصل إلى ٥٠٪ مع مكاسب هائلة في إنتاجية الفريق ومعنوياته، فالإدارة الافتراضية استراتيجية عالية المخاطر ما لم تكن المنظمات حريصة، حيث تتطلب الاستثمار في التكنولوجيا والاهتمام بتدريب فرق العمل، كما تهتم بالحفاظ على علاقات عمل وثيقة مع الزملاء في العديد من المواقع، دون الحاجة إلى العديد من الاجتماعات حسب الحاجة التقليدية، ولكي تجني المنظمة فوائد الإدارة الافتراضية، يجب أن يأخذ المديرون في الاعتبار العوامل التالية (Han, et. al., 2017):

١. الثقة بين جميع أعضاء الفريق وضمان الشعور بالأمان النفسي داخل الفريق.

٢. الحضور الفعلي لقادة الفريق والمعرفة الفريدة لكل شخص في الفريق الافتراضي

٣. الواقعية في المطلوب من الفريق تحقيقه

مما سبق، نجد أن **الإدارة الافتراضية** تتم بشكل أساسي باستخدام التكنولوجيا، لكن تختلف درجة الافتراضية من منظمة لأخرى، حيث درجة الافتراضية هي بناء معقد متعدد الأبعاد، يتمثل **أول بعد** للافتراضية في نسبة الوقت الذي يعمل فيه أعضاء الفريق وجهاً لوجه مقارنةً بالوقت الإلكتروني، **البعد الثاني** هو نسبة أعضاء الفريق في المكان الواحد، حيث تتحقق أعلى درجة من الافتراضية عندما يعمل جميع الأعضاء في مواقع بعيدة، **البعد الثالث** هو نسبة الوقت الذي يكرسه الأعضاء للعمل الافتراضي مقارنةً بالوقت الذي يقضيه الأعضاء في مهام أخرى، في بعض الحالات، قد يعمل الأفراد بضع ساعات فقط في الشهر بشكل افتراضي، بينما باقي وقتهم في عمل غير افتراضي (Kirkman, et. al., 2013).

ويشير مفهوم **"العمل من المنزل (WFH)"** إلى قيام الأفراد بعملهم من المنزل من خلال الاستخدام المكثف للمنصات الرقمية، خلال هذا الوباء، وقد تغيرت اتجاهات الأعمال تمامًا وأصبحت غالبية الأنشطة التجارية تتم من خلال الأجهزة المحمولة والمنصات الرقمية، لقد غير الذكاء الاصطناعي والتحليلات الطريقة التي تستخدمها المنظمات لإدارة الأعمال وتشغيلها، من أجل استمرار العملية (Kaushik & Guleria, 2020).

فوائد الإدارة الافتراضية

كل وضع له إيجابيات وسلبيات؛ نفس الحال بالنسبة للإدارة الافتراضية، إن لهذه الممارسة فوائد تتجاوز الحاجة الفورية للتباعد الاجتماعي، حيث يوفر نظام WFH أموال المنظمات من حيث مساحة المكاتب وتكاليف التشغيل الأخرى، وبالتالي خلق فرص لاستخدام موارد رأس المال لتوسيع الأعمال في مجالات جديدة، من خلال خفض النفقات العامة وتقليل استنزاف موارد الطاقة من منظور الاقتصاد الكلي؛ كما تشمل الفوائد أيضًا مكاسب إنتاجية، نتيجة تمتع العاملين بالمرونة حول مكان عملهم، وأوقات عملهم، وكيفية عملهم، ولا يشعرون أنهم يخضعون لإدارة دقيقة، مما يحسن معنويات العاملين، كما أن الأشخاص الذين لم يعد عليهم التعامل مع

التنقلات الطويلة أصبح لديهم المزيد من الوقت لتكريسه للتوازن بين الأسرة والعمل والحياة، وبالتالي يعتبر نظام WFH فرصة مربحة للعاملين أيضا، خاصة الذين يعانون من القلق الاجتماعي ويحبون العمل في عزلة (Kaushik & Guleria, 2020).

العوامل اللازمة لافتراضية المنظمة

هناك ثلاثة عوامل تساهم في افتراضية المنظمة، هي: ثراء وسائط الاتصال، والمسافة بين العاملين من حيث البعد الزمني والتشتت الجغرافي، والتنوع التنظيمي والثقافي للعاملين (Kirkman, et. al., 2002). يعتمد الاتصال في الإدارة الافتراضية على الوسائط الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، والهاتف، ومؤتمرات الفيديو، وغير ذلك من وسائط، مشكلة هذه الوسائط الإلكترونية أنها تقلل من ثراء تبادل المعلومات مقارنة بالتواصل وجهاً لوجه، لذا فإن هناك اثنين من الأساسيات لأصول التنظيم الافتراضي، الأول هو أنه باستخدام أجهزة الحاسب، يمكن توفير جميع أشكال الاتصال الأساسية تلقائياً، سواء كنا نتحدث مع بعضنا البعض، أو نكتب أرقاماً ونصوصاً، أو ما إذا كنا ننظر إلى صور ثابتة أو متحركة، يمكن تحويل المعلومات المنقولة رقمياً دون أي خسارة في جودة الاستنساخ عملياً، وهذا يعني أنه من الممكن تخزينها وتحليلها في وقت قصير للغاية عن طريق الآلة والكلام والكتابة والصور كمعلومات بالوسائط المتعددة، الأصل الثاني أن التنظيم الافتراضي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشبكة الإلكترونية (الانترنت)، حيث تفقد المعلومات خاصية ثانوية كان الجنس البشري معتاداً على امتلاكها حتى يومنا هذا، ألا وهو خاصية المكان، علاوة على أن المعلومات دائماً مرتبطة بوسيلة، سواء كانت ورقية أو ذاكرة بشرية؛ وفي الشبكة الإلكترونية، يتم تحرير المعلومات من جميع العوائق المادية، وتصبح في كل مكان مستقلة عن الفضاء كمسافة هندسية، والتسلسل الهرمي كمسافة تنظيمية، والوقت كمسافة كرونومترية chronometrical، شريطة أن يتم استيفاء المتطلبات الاقتصادية، والتشريعية

وغيرها (Hertel, et. al., 2005) (Nunamaker, et. al., 2009) (Reinermann, 1996).

هذا الوضع الافتراضي الجديد المنتج من "الأتمتة" المؤدي إلى "الرقمنة" يتحدى الفكر الإداري لإعادة التفكير وتصميم المنظمات الحالية فيما يتعلق بمفهومها الذاتي وهيكلا وإجراءاتها؛ ويؤدي إلى خلق ثلاث ظواهر أساسية هي (Reinermann, 1996):

- المعرفة الشاملة أو العلم بكل شيء Omniscience: حيث سهولة الحصول على المعلومة من أي مكان بالعالم، والتواصل مع الخبراء بغض النظر عن موقعهم.
- الوجود الكلي: حيث يمكن للمرء أن يتواجد بشكل دائم وفعلي أو يتواجد بشكل كامن، حيث يشارك فقط في الاتصالات المفتوحة.
- الذكاء التنظيمي Organizational intelligence: في التنظيم الافتراضي، نتحدث عن كنز من البيانات التي يمكن أن تزيد من الذكاء التنظيمي من خلال العمل المكثف على البيانات، وتحليل المعلومات الرقمية، وبالتالي، يتم توفير إطار معين للتفسير الذاتي، وتزداد المزايا أكثر عندما يتم ربط قاعدة المعلومات هذه بمخزونات البيانات الأخرى، مثل إحصاءات السكان أو الاقتصاد... إلخ المتاحة اليوم في كل مكان، عبر الحدود التنظيمية وخارجها، ثم يتم تحليلها والعمل عليها حتى يمكن إتاحتها كمستودع معلومات، وأنظمة دعم اتخاذ قرار لأنظمة الخبرة.

أنواع الإدارة الافتراضية

تختلف الإدارة الافتراضية باختلاف طبيعة فرق العمل الافتراضية، حيث يوجد ستة أنواع شائعة من الفرق الافتراضية هي (Serrat, 2017):

١. الفرق الشبكية Networked teams، عادة ما يتم تشكيلها لمعالجة هدف قصير المدى أو مشروع محدد، ويتم حلها بعد تحقيق هذا الهدف أو

المشروع، فهي تجمع لفرق متصلة بالشبكة لأشخاص ذوي خبرات مختلفة لتقديم وجهات نظر واسعة لمناقشة قضية أو مشكلة.

٢. الفرق الموازية **Parallel teams**، تركز على المهام وتعتمد على أفراد من مناطق ومواقع وظيفية مختلفة، يكملون عمل بعضهم وفقاً لجدول زمني محدد، وقد لا يتم حل هذه الفرق، وتظل لتتولى مجموعة لاحقة من المهام.

٣. فرق تطوير المشروع **Project development teams**، تعمل على مجموعات معقدة من الأنشطة على مدى فترة زمنية طويلة، قد يتم تشكيلها لتطوير منتجات جديدة أو تقديم نظام تقني جديد أو إعادة تصميم العمليات التشغيلية..إلخ.

٤. الفرق الوظيفية **Functional teams**، تتكون من أشخاص من نفس القسم يتعاونون في الأنشطة العادية والمستمرة، مثل فرق التدريب والبحث والتطوير.

٥. فرق الخدمة **Service teams**، تعمل مع العملاء لتلبية احتياجات الشراء وما بعد الشراء، وغالبًا على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، لدعم العملاء أينما كانوا.

٦. فرق تطوير نظم المعلومات **information systems development (ISD) teams**، يتم إنشاؤها عادةً عن طريق الاستفادة من العمالة منخفضة التكلفة، عادة في الخارج، لتطوير البرمجيات. يتم إنشاؤها عادةً عن طريق تقسيم عمل المشاريع المشاريع الكبرى وتعيين قطع محددة لمقاولين مستقلين أو فرق من المطورين.

تحديات الإدارة الافتراضية

خلق التقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فرصًا جديدة للمنظمات لبناء وإدارة الفرق الافتراضية، التي تتكون من عاملين يتمتعون بمهارات فريدة، ويقعون على مسافة من بعضهم البعض، وعليهم أن يتعاونوا لإنجاز المهام التنظيمية، وكما هو الحال مع إدارة الفرق التي تتم وجهًا لوجه، تعد إدارة الفرق الافتراضية

عنصرًا حاسمًا في فعالية الفريق، ومع ذلك، بالمقارنة مع قادة الفرق المباشرة، يواجه قادة الفرق الافتراضية بعض الصعوبات مثل: المشكلات اللوجستية، بما في ذلك تنسيق العمل عبر توقيتات زمنية مختلفة ومسافات فعلية؛ والقضايا الشخصية، بما في ذلك القدرة على إقامة علاقات عمل فعالة في غياب الاتصال المتكرر وجهاً لوجه؛ والصعوبات التكنولوجية، ومنها إيجاد وتعلم استخدام التكنولوجيا المناسبة (Bell & Kozlowski, 2002)، كما أن هناك بُعد إضافي يعتبر تحدي مؤثر أمام الإدارة الافتراضية وهو البعد الثقافي، كما يخلق التشتت الجغرافي للعاملين افتراضيا مع عدم وجود اجتماعات منتظمة وجهاً لوجه عددا من التحديات على المنظمات مواجهتها عند إنشاء ودعم وإدارة العمل الافتراضي (Kirkman, et. al., 2013) هي:

١. تقييم أداء الفريق الافتراضي أولاً بأول.
٢. تنسيق المهام: الاحتياج إلى مجموعة واضحة من الأهداف وخطة لكيفية تحقيقها من أجل التركيز والتعاون المباشر بين العاملين، فهم بحاجة إلى مبادئ توجيهية ومعايير واضحة لكيفية إنجاز العمل، لذا تتطلب الإدارة الافتراضية اتصال فعال لتنسيق المهام.
٣. مهارات أعضاء الفريق: بالإضافة إلى خبرتهم الوظيفية، تحتاج الإدارة الافتراضية إلى أن يكون العاملين مستخدمين فعالين للتقنيات مثل مؤتمرات الفيديو وأدوات التعاون الأخرى، يجب أن يتعلموا التواصل بشكل جيد في الكتابة لتجنب التفسيرات الخاطئة التي يمكن تجنبها بسهولة أكبر في محادثة وجهاً لوجه، لذا يجب الموازنة بين المهارات الفنية والشخصية بين أعضاء الفريق الافتراضي.
٤. العلاقات: تحتاج الإدارة الافتراضية إلى بناء علاقات مع العاملين من خلال استخدام التكنولوجيا، والتي غالبًا ما تبدو غير شخصية، فالمسافة وعدم وجود تفاعل شخصي منتظم يجعل من الصعب تطوير الثقة والتماسك الجماعي، مما قد يؤدي أن يفقد أعضاء الفريق التركيز ويتأثر التعاون، لذا يتطلب الأمر بناء

الثقة داخل الفرق الافتراضية، والتغلب على مشاعر العزلة والانفصال المرتبطة بالعمل الجماعي الافتراضي.

قيادة الإدارة الافتراضية

لا يختلف قادة الفرق الافتراضية عن الفرق العادية، حيث يقضي قادة الفرق الافتراضية وقتًا في توجيه أعضاء الفريق، وفرض المعايير، وتقدير ومكافأة الأعضاء والفريق، ومع ذلك، يصعب ممارسة بعض هذه المسؤوليات دون الاستفادة من الوجود المادي، كما يمكن لقادة الفرق الافتراضية أن يطلبوا اللقاء الواقعي عندما يصبح الفريق بطيئًا، أو عندما يحتاج إلى حدث اجتماعي لإعادة بناء الزخم، أو عندما يحتاج الفريق إلى التركيز والتوجيه، أو عند الاحتياج إلى الموارد، ويجب أن يكون قادة الفرق الافتراضية مبدعين في إنشاء الهياكل والعمليات بحيث يمكن ملاحظة الاختلافات عن التوقعات افتراضياً، ولا يحق لقادة الفرق الافتراضية أن يفترضوا أن الأعضاء مستعدين للاجتماعات الافتراضية، ويجب أن يفرق قادة الفرق الافتراضية متى يعني الصمت "الإلكتروني" الإذعان ومتى يكون عدم انتباه. كما يجب على القادة أيضاً التأكد من أن المعرفة الفريدة لكل شخص موزع في الفريق الافتراضي يتم الاستفادة منها بالكامل.

هذا، ويمكن تحديد ستة ممارسات لقادة الفرق الافتراضية، هي: بناء الثقة والحفاظ عليها من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات، التأكد من فهم التنوع وتقديره، إدارة دورة حياة العملية الافتراضية (الاجتماعات)، مراقبة تقدم الفريق باستخدام التكنولوجيا، تعزيز رؤية الأعضاء الافتراضيين داخل الفريق وخارجه في المنظمة، تمكين أفراد الفريق الافتراضي؛ ويمكن استخدام ممارسات قادة الفرق الافتراضية هذه لإنشاء أساس لتدريب وتطوير قادة الفرق الافتراضية في المستقبل (Malhotra, et. al., 2007).

متطلبات الإدارة الافتراضية

للتنفيذ الناجح للإدارة الافتراضية ونظام WFH تحتاج المنظمات إلى الاهتمام بما يلي (Kaushik & Guleria, 2020):

١. البنية التحتية: توفر اتصال إنترنت عالي السرعة، والأدوات والأجهزة الضرورية.
٢. التعاون: يعد أحد أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات، عندما تسمح للموظفين بنظام WFH، فإن التعاون الفعال يتجاوز مجرد ضمان تسجيل الأشخاص للدخول للاجتماعات والمكالمات عندما يفترض بهم ذلك، هنا يلعب التعاون العفوي دورًا كبيرًا في كيفية ابتكار الأشخاص والتوصل إلى حلول إبداعية - ويجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند صياغة استراتيجية عمل جيدة عن بُعد.
٣. الحماية: يتعين على المنظمات التي تتعامل مع الكثير من معلومات العميل السرية أن تضمن للعاملين بيئة آمنة عندما يعملون عن بُعد، من خلال تثبيت برنامج الأمان المناسب وتمكين التحديثات التلقائية، ليس فقط على أجهزة الكمبيوتر المحمولة، ولكن أيضًا على الهواتف الذكية أو أي أجهزة شخصية أخرى قد يستخدمها العاملون للوصول إلى بيانات العميل.
٤. إطار السياسة التنظيمية: يخشى بعض العاملين من نظام WFH بسبب تصور أنهم لن يكون لهم نصيب عندما يتعلق الأمر بالترقيات والمكافآت، خاصة في المنظمات التي كان يُنظر فيها إلى WFH على أنه استثناء، فقد يضطر الموظف إلى طلب إذن من مديره، أو التفاوض من أجل المنفعة على أساس كل حالة على حدة، الآن، سيعتبر على المنظمات التي ترغب في تبني مستقبل بلا مكتب أن تبذل جهدًا لبناء ثقافة العمل عن بُعد، الذي يمكن أن يكون ضمان ألا يكون لدى المديرين تحيزًا سلبيًا تجاه العاملين عن بُعد، من خلال وجود سياسات ردود فعل وعمليات تقييم عادلة.

٥. الرفاه العاطفي: هناك جانب غالبًا ما يتم تجاهله للعمل عن بُعد والذي أبرزه تفشي COVID-19 مؤخرًا وهو الشعور بالوحدة والعزلة، إذا تم تطبيق نظام WFH بمرور الوقت، فستحتاج المنظمات إلى إيجاد طرق للالتفاف حول هذا الأمر، يمكن أن يساعد الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا إلى حد ما، عندما يعمل العاملون في بيئات مألوفة ومريحة، فهناك احتمال أكبر لتعزيز أدائهم، لكن في ظل الوضع الحالي مع فيروس كورونا، ليس أمام أصحاب العمل خيار آخر.

هناك سبع أولويات لمساعدة العاملين على التأقلم مع طبيعة العمل الافتراضي، هي (Fisher, 2020):

١. تجهيز العاملين، التأكد من أن لديهم الأدوات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم عن بعد، وفهم كيفية عمل هذه الأدوات.

٢. الاستعداد لاحتلال الفشل. يجب أن يكون هناك منحى تعليمي خلال الفترة الانتقالية، وبالتالي ستحدث أخطاء، وسيتم اكتشاف الشكل الجيد للتنفيذ، وما يحتاج إلى تعديل.

٣. التواصل المستمر. إن نقص التواصل والتعاون يعتبر أكبر معاناة تواجه العمل عن بُعد أو WFH لذا يحتاج المديرون إلى التواصل بوضوح وبشكل متكرر (اسبوعي أو يومي) حسب حجم الفريق، ومن المفيد أيضًا أن يحدد المديرون "ساعات العمل" عندما يعلم العاملون أن بإمكانهم التواصل مع الأسئلة أو للحصول على الدعم، كما أن طريقة التواصل لا تقل أهمية عن عدد المرات التي يتم فيها التواصل، وهذا لا يعتمد فقط على البريد الإلكتروني أو غيره من أشكال الاتصال النصي، وإنما تعد مؤتمرات الفيديو والمكالمات الهاتفية أكثر خصوصية ويمكن أن تساعد في تعزيز التواصل.

٤. بناء علاقات. قد يعاني العاملين الذين اعتادوا على العمل في مكاتب مشتركة من الشعور بالعزلة عندما يُجبرون على العمل عن بُعد، لذا يمكن المساعدة ببناء جسر ليقصر المسافة من خلال بناء العلاقات عبر إتاحة الوقت

في بداية الاتصالات لمعرفة أحوال الموظف بشكل شخصي أو طرح أسئلة تتعلق بمصالح مشتركة.

٥. تحديد التوقعات. من الأهمية بمكان أن يعرف العاملين بالضبط ما هو

متوقع منهم عند عملهم عن بعد، وتشمل مجالات الاهتمام ما يلي:

- جدول العمل - هل هناك ساعات محددة بدوام رسمي؟ إذا كان كذلك، ما هي؟ إذا كان الجدول الزمني مرناً، فهل هناك أوقات محددة يجب أن يكون الموظف متاحاً فيها للمكالمات أو الاجتماعات؟

- التواصل - كم مرة يجب أن يقوم الموظف بالتواصل مع الإدارة؟ وما هي طريقة الاتصال التي يجب استخدامها في أي مواقف؟ وما مدى سرعة استجابة العاملين لرسائل البريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية؟

- العمليات - هل هناك أي تغييرات في العمليات في ظل العمل عن بعد؟ على سبيل المثال، ما هو بروتوكول اتخاذ القرارات في حالة عدم توفر أحد أعضاء الفريق؟

٦. استخلاص المعلومات دورياً. تحديد وقت لاستخلاص المعلومات بشكل متكرر لتحديد ما يبدو أنه يتم بشكل جيد وأين توجد حاجة إلى حلول بديلة، ونظراً لأن الجميع يتأقلم مع الواقع الجديد، فيمكن إلغاء جلسات استخلاص المعلومات تدريجياً.

٧. تقدير النجاح والتشجيع. الجميع بحاجة إلى الشعور بالفوز، فإذا نجح العمل بالنظام الجديد WFH، لابد من شكر أعضاء الفريق علناً والاحتفاء بهم.

المتغير التابع: الأنومية التنظيمية

Organizational anomie

ماهية الأنومية "أزمة اللامعيارية أو الميكافلية" Anomie

على الرغم من حقيقة أن الأنومية Anomie هي حالة منتشرة في جميع مجتمعات عالم اليوم، إلا أنه لا يوجد حتى الآن تصور موحد ذه الظاهرة، لأنها تعتمد على البناء الثقافي للمجتمع، ويرجع أصل كلمة الأنومية Anomie إلى اللغة

الإغريقية وتعني "انعدام القانون" أو "انعدام الثقة" أو "حالة البلبلة والشك" التي يسببها غياب سلطة القانون، كما تم استخدام **مصطلح الأنومية** في اليونان قديماً من قبل أفلاطون وغيره في كتاباتهم، وكان رائد المدرسة الاجتماعية الغربية **Émile Durkheim** في العصر الحديث أول من قدم هذا المفهوم إلى لغة علم الاجتماع عام ١٨٩٣ في كتابه "تقسيم العمل"، ووفقاً لـ **Durkheim** تعتبر الأنومية سمة من سمات المجتمع التي تتعلق باللا أخلاقيات الناتجة عن إلغاء النظام، ثم طوره **R. Merton** سنة ١٩٥٧ في سياق نظريات الدراسات الاجتماعية (علم الاجتماع وعلم النفس) المفسرة للظواهر الاجرامية، حيث أن أحد أهم أسباب الأنومية هي التغيرات الاجتماعية والسياسية العنيفة، والتنمية الاقتصادية السريعة، والحروب، أو الثورات، لذا أوضح **Durkheim** أن **الأنومية** تظهر حيث يفقد النظام المعياري تماسكه ويتحول إلى فوضى، فتصبح المعايير ضبابية وغامضة، ويفقد الناس الإحساس بما هو خير وما هو شر، وما هو مستحق وما لا يستحق، وما ينبغي السعي إليه، وما ينبغي تجنبه، وما هي الأساليب المباحة والمحظورة، واعتبر **Durkheim** الأنومية حقيقة اجتماعية تؤثر على جميع جوانب المجتمع والفرد من الناحية النفسية والفسولوجية، وترتبط بظهور الفساد وتضعف الحفاظ على الذات، وتختلف الأنومية باختلاف ثقافة المجتمع. كما وصفها **Durkheim**، بأنها حالة تنشأ عن نقص التنظيم، وعدم التوافق بين القواعد والنظام الذي يتم تشكيله، ونقطة الانطلاق هي قناعة الفرد بالحافز الذي لا يقاوم لإشباع رغبات أكبر وأكبر، فالسعادة تعتمد على تحقيق الأهداف، بغض النظر عن الموارد المتاحة، وينشأ الانزعاج عندما يرغب الفرد في تحقيق أكثر مما يستطيع، مما يؤدي إلى ضعف الرغبة في العيش واختفاء الطموح بسبب عدم التوافق المزمن بين توقعات الفرد وفرصه، ويفقد الأفراد الذين يشكلون مجتمعاً القدرة على التمييز بين الخير والشر، مما يشير إلى أزمة اجتماعية؛ كما تظهر **الأنومية** عند حدوث تراجع في المعايير الاجتماعية السائدة وظهور معايير

أخرى لا يتم قبولها وغالبًا ما تُفرض بالقوة أو بسبب الفوضى وغموض الموقف (Tsahuridu, 2011)(MaCiejewska, 2016) (Sypniewska,) (2017)(Sánchez–Medina, et al., 2017).

استنادا إلى النظرية العامة **للأنومية** نجد أن هناك ثلاثة أسس عامة تتسبب في انتشارها وتعزيزها في المجتمع: **أولاً:** إن الأهداف والطموحات التي يسعى الفرد إليها وخاصة الشباب، أصبحت لا تتماشى والقدرات والمقومات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية المتوفرة، وهو ما يخلق هوة واضحة بين الفرد ومجتمعه؛ **ثانياً:** إن المعايير الاجتماعية التي كان يُفترض بها أن تحكم مسيرة الأفراد لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم وفق قدراتهم ومؤهلاتهم، تصبح شبه غائبة في المجتمع، وهو ما يفسح المجال لسيطرة منطق الفوضى الناتج عن فقدان الثقة في القوانين المنظمة لسلوك المجتمع ومؤسساته؛ **ثالثاً:** الوسائل التنظيمية التي يضعها النظام الاجتماعي، من أجل تمكين الأفراد من تحقيق طموحاتهم، تصبح أكبر خصم للطاقت الخلاقة والبناءة والكفاءات الحقيقية، لأن منظمات المجتمع ظلت لعقود تعاني من مشاكل البيروقراطية (فنور، ٢٠١٢).

كما تنشأ وتتطور **ظاهرة الأنومية** داخل أي مجتمع في حالات كثيرة ترتبط بالتطور السياسي والاجتماعي والثقافي للمجتمع، وفي العادة تكون بسبب أحداث طارئة وكبرى أو تغيرات سريعة وجذرية يتعرض لها المجتمع، كالحروب الأهلية، أو الأزمات الاقتصادية أو المراحل الانتقالية من نظم سياسية واقتصادية معينة إلى أخرى جديدة، حيث تخلق كل هذه الحالات حالة من الفوضى وعدم الثقة والاعتراض والمقاومة داخل المجتمع، الذي يجد نفسه عاجزاً عن الإدماج الجماعي السلس للمفاهيم والتصورات الجديدة التي تنشأ عن تلك الحالات، وعدم ملاءمتها لتصوراته الثابتة نسبياً حول ما يجب أن يكون عليه.

أنواع الأنومية

- هناك نوعان من الأنومية هما (Lytkina, 2012) (Sypniewska, 2017):
- أنومية حادة *sharp form anomie* - ناتجة عن أشكال مختلفة من الأزمات التي تتعلق بالنظام الجماعي ويمكن أن تؤدي إلى التدهور الشديد في المجتمع، ويظهر هذا النوع من الأنومية جليا في مجتمعات ما بعد المراحل الانتقالية لكونها شهدت تأثير انحرافات حادة.
 - الأنومية كظاهرة مزمنة *anomie as a chronic phenomenon* - تظهر في مجالات معينة من الحياة الاجتماعية، التجارية أو الصناعية أو داخل الأسرة، وتمثل صراع داخل قيم المجموعة، مما يسبب مشاكل، ويختلف معدل حدة هذا النوع من الأنومية بين المجتمعات المختلفة.

كما يمكن التمييز بين الأنومية الاجتماعية *social anomie* والأنومية النفسية *psychological anomia* (Lytkina, 2012)، فثنائية "eunomia-anomia": تعني *Eunomia* حالة منظمة جيدا للمجتمع أو الدولة، بينما تعني *Anomia* العكس، فهي ترمز للتفكك والعزلة بين الناس، وبالتالي *Anomie* هي وضع اجتماعي وتأخذ شكلها من حالة المحيط الاجتماعي، أما *Anomia* فهي تعني أنومية الفرد كحالة نفسية وذهنية ذاتية وليست حالة مجتمع وتوجد عند الأشخاص الذين يعيشون في ظروف غير مألوفة، وتوصف بأنها "انعدام شعور الفرد بالارتباط بالمجتمع الذي يعيش فيه" نتيجة الأهداف غير المحددة أو عدم القدرة على تحقيق الأهداف، فينتج عنها (مشاعر الاغتراب، والضعف، والعجز، والوحدة، وما إلى ذلك) وبالتالي الأنومية الفردية هي متغير تابع للأنومية المجتمعية، وبعض عناصر الشخصية، وينظر إلى الدين هنا على أنه يوفر الحماية ضد الأنومية، وبالتالي تختلف مستويات الأنومية بين الأفراد، لاختلاف العوامل التي تسببها، وبالتالي فإن تجربة الناس مع الأنومية ليست مجرد سلسلة متصلة، حيث يختبرها الأشخاص في نفس المجتمع بشكل مختلف (Tsahuridu, 2011).

الأنومية التنظيمية

تم استخدام مصطلح **الأنومية التنظيمية** لأول مرة في كتابات Grusky (١٩٦٠)، حيث استخدم مصطلح "الأنومية التنظيمية المؤقتة" لوصف كيفية تأثير اضطراب المعايير على الأفراد، وظهر الاهتمام بالأنومية التنظيمية في عام (١٩٩٤) من قبل Messner & Rosenfeld في نظريتهم "نظرية الأنومية المؤسسية Merton institutional anomie theory (IAT)" التي تستند إلى أفكار Merton وركزت على تفاعل أربع مكونات هي (الاقتصاد والأسرة والتعليم والنظام السياسي) (Khalila, 2020).

الأنومية التنظيمية هي نوع من الأنومية الاجتماعية المرتبطة بالأنشطة المهنية التي يتعرض العاملون فيها لإغراءات متكررة، وتتجلى في المنظمات التي توجد فيها قيم تم تدوينها، ولم يتم التمسك بها، لذا يجب البحث عن مصادر الأنومية في الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتنظيم العمل، وطرق التحفيز والإدارة، والقواعد القانونية وفي السلوكيات البشرية وأنظمة القيم، والآليات التي تنظم السلوكيات الاجتماعية في المنظمة (Sypniewska, 2017).

إن **الأنومية التنظيمية** هي انتهاك للعقد الاجتماعي النفسي غير المكتوب بين المنظمة والموظف حول السلوك العادل أو اللائق، ينتج عنه تصرف الموظف بطريقة غير أخلاقية في مواقف معينة، فلا تُحترم القيم، على الرغم من وجودها، ويقتنع الموظف بوجود مبرر موثوق به لخداع الإدارة، ويعتقد أنه لا يرتكب أي خطأ. إنها حالة ناتجة عن غياب المبادئ المعيارية للسلوك، وانهيار للقيم أو الافتقار إلى الهدف والأفكار، كما يمكن أن تنتج لعدم كفاءة المعايير والقيم التي تحكم عمل العاملين. هذا، وتعد **ظاهرة الأنومية التنظيمية** جزءاً من طبيعة أي عمل؛ وهي موروثه من جيل إلى جيل، وبالرغم من أنها تتطور وتتخذ أشكالاً جديدة باستمرار، إلا أنها تعتبر شبه ثابتة، وعند تشخيصها، من الضروري إيلاء اهتمام خاص بالأمور النفسية والظروف الخاصة للمنظمة والموظف، فقد يؤدي الجمع بين

هذه العوامل، في ظروف مواتية، إلى عمل الآليات النفسية التي تسمح بأفعال مستهجنة أخلاقياً (السرقه، والاختلاس، وتزوير المستندات، والاحتيال، وما إلى ذلك) دون ندم أو شعور بالذنب من جانب الموظف (MaCiejewska, 2016) (Sypniewska, 2017)(Khalila, 2020).

يمكن أن تكون الأنومية التنظيمية عابرة (خلال الفترات الانتقالية، على سبيل المثال عمليات الدمج والاستحواذ وتقليص الحجم) أو دائمة (عندما لا يستطيع العاملون تحقيق تطلعاتهم الشخصية أو عندما يكون ذلك ممكناً فقط إذا كانوا ينتمون إلى مجموعة معينة) (Khalila, 2020).

أسباب ظهور الأنومية التنظيمية

تنمو وتنشط الأنومية التنظيمية خلال مناخات عمل تثبط السلوك الأخلاقي بين العاملين، وهناك أسباب مختلفة لظهورها نذكر منها (Cohen, 1993, Tsahuridu, 2011, De Souza, et al., 2016, Teymoori, et al., 2016, Sypniewska, 2017, Jahanshahi & Dehghani, 2020):

- الثقافة التنظيمية والمناخ الأخلاقي: عندما تنقل ثقافة المنظمة رسالة للعاملين مفادها أن الغايات تبرر الوسيلة، يخلق هذا حالة من "انعدام المعايير" وهي جوهر الأنومية، تعزز كل من الثقافة الرسمية وغير الرسمية في المنظمات مناخ العمل الذي لا يقلل فقط من أهمية المخاوف الأخلاقية، ولكنه يشجع على الممارسات غير الأخلاقية.
- القيادة: يوصل القادة قيمهم ومعاييرهم بشكل مباشر من خلال أفعالهم، وبالتالي عندما لا يقوم القادة بعمليات صنع قرار عادلة، ولا يقومون بحماية جميع أفراد المنظمة، ولا يوزعون الموارد بشكل عادل، ولا يهتمون بالصالح العام، ويتم تجاهل القواعد واللوائح من أجل تحقيق النتائج المرجوة، مع التغاضي عن العواقب، والتركيز بشكل مفرط على تحقيق الهدف، دون التركيز على مراقبة الإجراءات

المشروعة لتحقيقه، يؤدي كل ما سبق إلى انتشار الأنومية التنظيمية، لأن المديرين قدوة في سلوكهم.

- الهيكل التنظيمي: تساهم هياكل السلطة وإجراءات المساءلة في درجة الأنومية الموجود بالمنظمة، ففي المنظمات ذات الدرجة العالية من الأنومية، غالباً ما تكون هياكل السلطة جامدة ويتم توزيع السلطة من جانب واحد بدلاً من تقاسمها بشكل تشاركي، كما أن كيفية تحميل الأفراد المسؤولية عن عواقب قراراتهم وأفعالهم، من خلال تشجيع العاملين على فعل ما يقال لهم فقط، والاهتمام فقط بالنتائج، تجعل المسؤولية محدودة للغاية لدرجة أنه عند حدوث عواقب ضارة، يكاد يكون من المستحيل تحديد فشل ملموس من جانب أي موظف.

- السياسات: في المنظمات التي تظهر درجة كبيرة من الأنومية، عادة ما يكون بها عدد قليل من الآليات الرسمية للإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية أو غير القانونية، هذا يوصل رسالة للعاملين ليس فقط أنه من غير الضروري التعبير عن مخاوفهم حول المشاكل الأخلاقية، ولكن القيام بذلك قد يؤدي إلى عواقب وخيمة على المستوى الشخصي. فهناك ارتباط بين الروتين والأنومية التنظيمية، ونعني بالروتين وجود قواعد في المنظمة تفرض أعباء إدارية عند اتباعها؛ وتزيد الأنومية التنظيمية عندما تصل هذه القواعد إلى مستوى من الضعف بحيث يبدأ اعتبارها استرشادية فقط، لأنها ليست كافية لتوجيه سلوك العاملين في المنظمة، وتحل المعايير الشخصية محلها.

- نظم الحوافز: ترتبط الأنومية التنظيمية ارتباطاً مباشراً بالمعايير المستخدمة لإدارة العقوبة والمكافأة، خاصة في المنظمات التي تعمل حصرياً على أنظمة الحوافز القائمة على الأداء/النتائج، كما تؤثر أنظمة الثواب والعقاب على مستوى الأنومية في المنظمة، عندما يُعاقب العاملون لفشلهم في تحقيق الأهداف، ولكن نادراً ما يتم تأديبهم لاستخدام إجراءات غير أخلاقية أو غير قانونية لتحقيق هذه الأهداف.

- التنشئة الاجتماعية التنظيمية: إن الانهيار الملحوظ في النسيج الاجتماعي للمنظمة (التفكك لانعدام الثقة وتآكل المعايير الأخلاقية) يبدأ من رسالة المنظمة التي توضح البيانات ذات القيمة التي تهتم بها المنظمة، والقضايا التي تعتبرها الإدارة العليا ذات أهمية قصوى، ويعد محتوى هذه البيانات وكيف ينظر إليها القادة أمراً أساسياً في عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية.
- اتخاذ القرار: إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع عمليات صنع القرار التنظيمي، والتركيز على معالجة التشعبات الأخلاقية المحتملة للقرار يساهم في مستوى الأنومية التنظيمية، إن النهج الأحادي وليس التشاركي في صنع القرار يعني ضمناً أن الأهداف التنظيمية والإجراءات المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف يجب ألا يتنازعا المرؤوسون.
- الأنظمة غير الرسمية: يتم تعزيز الأنومية الناتجة عن الجوانب الرسمية للثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد غير الرسمية للثقافة أيضاً، مثل المعايير السلوكية الضمنية ونماذج الأدوار والطقوس والحكايات التاريخية واللغة التنظيمية.
- صعوبة تحقيق الأهداف: فيلجأ الناس إلى وسائل غير قانونية أو غير أخلاقية لتحقيقها.
- تعرض العاملين للإغراءات المتكررة، والاتفاق على الأعذار: فالتعرض المتكرر للإغراء (هو حالة يكون فيها تحقيق مكاسب معينة مخالفاً للقيمة الشخصية المهمة) وهناك أنواعاً مختلفة من الإغراءات (المتعلقة بالمال، والترقية، والتخلص من زميل في العمل .. إلخ)، وبالتالي، فإن البقاء داخل مجال الإغراء يؤدي إلى نشوب صراع للموظف بين الرغبة في تحقيق المكاسب أو الفوائد، مع التعارض مع القيم، مما يسبب الأنومية التنظيمية، التي تخلق ثقافة فرعية للمنافع المبررة بين العاملين، والتي تقدم أنماطاً جاهزة من الأعذار.

تداعيات الأنومية التنظيمية

يُعرّف السلوك الأخلاقي بالمعنى المعياري، بأنه السلوك المتعمد لاحترام العقود الاجتماعية الضمنية، والتي تسعى إلى منع أو تجنب أو تصحيح الضرر الذي يلحق الكيانات التنظيمية، ويُعرّف السلوك غير الأخلاقي بالمقابل بأنه فعل مقصود للتهرب من المسؤولية وانتهاك العقود الاجتماعية وينتج عنه ضرر، أما القيم فهي مجموعة متفق عليها بشكل عام حول أساليب السلوك القادرة على تحقيق الأهداف المرغوبة، كما يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها نمط مشترك من القيم والعادات والتوقعات التي تهيمن على السلوك المعياري في النظام التنظيمي، ويُعرّف المناخ الأخلاقي بأنه الجو الأخلاقي السائد للنظام الاجتماعي، الذي يتميز بتصورات مشتركة عن الصواب والخطأ، فضلاً عن الافتراضات الشائعة حول كيفية معالجة الاهتمامات الأخلاقية، ويكون نتاج للثقافة التنظيمية، والطريقة التي تتعامل بها المنظمة عادةً مع قضايا مثل المسؤولية والمساءلة والتواصل والتنظيم والإنصاف والثقة (Cohen, 1993).

ويأتي الاهتمام بالأنومية كمشكلة واسعة الانتشار في معظم المنظمات، لأنها تؤدي إلى خلق مستوى عالٍ من السلوكيات غير الأخلاقية وغير القانونية بين العاملين وانتشار الأعراف المعادية للمجتمع، هذه السلوكيات السلبية للعاملين تترجم إلى خسائر مالية خطيرة لأي منظمة، من أهم مظاهر هذه التداعيات للأنومية التنظيمية (Cohen, 1993, Hummon & Doreian, 2003, Tsahuridu, 2011, Teymoori, et al., 2016, MaCiejewska, 2016, Sypniewska, 2017, Sánchez-Medina, et al., 2017, Choi et al., 2018, Jahanshahi & Dehghani, 2020, نعيسة، ٢٠١٢، العزمي، ٢٠٢١) هي:

- ظهور استعداد أقل للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة مشاعر عدم الجدوى وعدم الثقة بالمنظمة.
- الاغتراب النفسي **psychological alienation** الذي يولد إحساسًا بأن الحياة لا معنى لها، وتسود مشاعر انعدام الهدف أو انعدام القدرة على تحقيقه (وهو شعور الفرد بالانفصال عن الآخرين أو عن الذات أو كليهما، ويتضمن: فقدان الشعور بالانتماء، عدم الالتزام بالمعايير، الشعور بالعجز، فقدان الهدف وعدم الإحساس بالقيمة، فقدان المعنى، مركزية الذات).
- اختلال التوازن الاجتماعي **social disequilibrium** (الخلل في العلاقات تمشيًا مع نظرية الشبكات الاجتماعية، حيث يمثل التوازن الاجتماعي مدى تعزيز المشاعر والاتجاهات والمعتقدات التي لدى العاملين تجاه بعضهم البعض في تكوين مجموعات اجتماعية مستقرة، ولكن ليس بالضرورة خالية من الصراع)
- ينتقل الموظف الأنومي بسرعة من الأفعال غير الجوهرية نسبيًا إلى مستويات أعلى من السلوك غير الأخلاقي، وتشمل الممارسات الاحتيالية الأكثر شيوعًا: سرقة منتجات المنظمة، والتظاهر بالعمل، واستخدام ممتلكات المنظمة لأغراض خاصة، وترك العمل مبكرًا أو أثناء العمل، وتسوية الأمور الخاصة أثناء ساعات العمل، واستخراج معدات العمل الجيدة وشطبها أثناء الجرد، وإعداد التقارير الكاذبة، والتحليلات الخاطئة؛ استخدام الإنترنت لأغراض خاصة (استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية أو مواقع الويب الأخرى، أو إجراء التحويلات المصرفية، أو التحقق من صندوق بريد خاص، أو التسوق عبر الإنترنت، وما إلى ذلك)؛ قبول الهدايا من العملاء؛ الكشف عن المعلومات مثل قواعد البيانات، ونزع الصفة الإنسانية، وإسناد الذنب، وإزاحة المسؤولية، أو توسيع نطاقها... إلخ.
- كثرة التبرير، واستخدام لغة ملطفة، والتقليل من العواقب أو تجاهلها، إن التصرف ضد القيم المعلنة للفرد يجعل المرء يشعر بالضيق، وقد يستخدم الأعداء

لتقليله، والتي يمكن تقسيمها إلى: التبريرات والمبررات المتفق عليها اجتماعياً. الأول - التبرير الذاتي - يعتمد على التفسير الداخلي من قبل الموظف للسلوك غير الأخلاقي والمُستنكر فيما يتعلق بنظامه المعياري (الجميع يفعل ذلك، لم يتأذ أحد، أي شخص في مكاني سيستفيد من هذا الوضع)، حيث تعتمد آلية التبرير على البحث عن حجج موضوعية (حسب الفرد) تبرر القرار المتخذ لتقليل الانزعاج النفسي الناتج، ويكون الجهد المبذول في تبرير الذات أكبر، والأكثر أهمية لتقدير الذات هي القيم التي تم التنازل عنها، وغالباً ما تكون فعالية هذا الحل غير مرضية للموظف، وبالتالي يجب عليه اللجوء إلى ثانياً، وهي المبررات التي تستمد مصداقيتها من عملية المصالحة الاجتماعية، وهي سلسلة محددة من التفاعلات الاجتماعية التي يتفق المشاركون فيها على المعاني المنسوبة إلى بعض القنوات البسيطة المتعلقة بحالة إغراء محددة ومشتركة بشكل عام، مما يسمح لهم بالتعامل بشكل أفضل مع أي ندم ناشئ.

النماذج الموضحة للسلوك السلبي الناتج عن الأنومية التنظيمية

يطلق على النموذج المستخدم في شرح السلوك السلبي الناتج عن الأنومية التنظيمية اسم **Cressey Triangle** يفترض وجود ثلاثة عناصر ضرورية لحدوث (السلوك السلبي): الفرصة **opportunity** والضغط **pressure** والرشد **rationalization**، حيث يفترض **Cressey** أن الدافع الرئيسي والحاسم لخلق السلوك السلبي هو الضغط، وترتبط به ارتباطاً وثيقاً الفرصة، والتي وفقاً لتقييم المحتال، تكون أكبر إذا كانت هناك فرصة أقل للقبض عليه، أما العنصر الأخير للنموذج هو الرشد في تبرير أفعال الفرد؛ وعلى الرغم من بساطة ووضوح هذا النموذج، إلا أنه عام جداً في شرح أنومية الموظف، حيث يعتبر الفرص هي السبب الرئيسي للانتهاكات المرتكبة، مع تجاهل الأسباب النفسية وسلوك الموظف في العمل، بالإضافة، لا يساهم في تطبيق الإجراءات الوقائية واكتشاف الاحتيال.

كما يوجد نموذج آخر يسمى القوى الثلاث لشغب الموظف (3AP): يشرح ظاهرة الأنومية التنظيمية ويحدد مستوى مخاطرها وقيودها داخل المنظمة، ووفقًا له فإن أنومية الموظف هي نتيجة لثلاث قوى (بيئة العمل - السلوك - الإدارة)، كل واحد منها له تأثير كبير على تنشيط واستدامة السلوك الأنومي في المنظمة (Maciejewska, 2016).

لحد من الأنومية التنظيمية

- خلق مناخات عمل أخلاقية والحفاظ عليها. تختلف المنظمات بشكل ملحوظ في الدرجة التي تشجع بها الممارسات الأخلاقية والقواعد والقيم التنظيمية التي تضعها للعاملين، وكيفية معالجة المشكلات بشكل يخلق مناخًا أخلاقيًا، مما يؤدي إلى تحفيز العاملين على "فعل الشيء الصحيح"، وبالتالي، لتشجيع السلوك الأخلاقي في مكان العمل، من الضروري استكشاف كيفية تطور المناخ الأخلاقي ودراسة الخطوات التي يمكن اتخاذها لتطوير بيئات العمل التي تفضي إلى السلوك الأخلاقي بين العاملين؛ ويمكن للقادة أن ينقلوا أهمية السلوك الأخلاقي عن طريق التعديل الفعال للهيكल التنظيمي والسياسات وأنظمة الحوافز واستراتيجيات التنشئة الاجتماعية وعمليات صنع القرار لتعكس ضرورة اتباع الإجراءات المشروعة للوصول إلى الأهداف التنظيمية (Cohen, 1993).

- الجودة العالية لحياة العمل. تعمل الجودة العالية للحياة العملية على توسيع بيئة العمل التي يشعر العاملون بالرضا عنها والسعادة والمزيد من الإنتاجية والالتزام، والمشاركة. حيث يساهم العاملون بشكل أكبر في الأنشطة التنظيمية. وبالتالي، يتم اتباع القواعد والمعايير والقيم الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية الراسخة من أجل تطوير الإنتاجية التنظيمية. إن جودة حياة العمل ضرورية للحد من الاغتراب الشخصي، وتعزيز مشاركة العاملين في الأنشطة التنظيمية (Jahanshahi & Dehghani, 2020).

- التركيز على طبيعة القيادة والثقافة. تركز الثقافة على القيم والمعتقدات والمعايير التي يجب الحفاظ عليها؛ من خلال أخلاقيات العمل، حيث ثقافة المنظمة هي مجموعة من الفضائل التي تحدد درجة قوة القيادة، ويعتقد أن القيم التي تحتفظ بها المنظمة تشجع العاملين على إظهار الحماس ومشاركة روح معالجة المشكلات والأفكار بشكل مشترك، وهنا يظهر الابتكار في الإدارة من التزام المديرين بالمعايير والقيم المعترف بها على نطاق واسع ومعاملة العاملين باحترام وإنصاف (Sypniewska, 2017) (Sefid Chian, et al., 2018).
- الاهتمام بأساليب إدارة الموارد البشرية. فمن الضروري اتخاذ إجراءات متعددة الأوجه تهدف إلى خلق ظروف عمل مناسبة عن طريق المعاملة المحترمة والفردية، ليستعيد العمل الأهمية المعنوية والكرامة للعامل، ولا يعتبره مجرد نشاط يجلب له فوائد مالية فقط، من خلال بناء علاقة ثابتة مع العاملين، وشرح الأهداف التنظيمية بوضوح، وتقديم إرشادات حول كيفية الوصول إلى هذه الأهداف عن طريق توفير معلومات حول السلوك المناسب أو كيف يجب التصرف في مكان العمل؛ والاهتمام برفاهية العاملين عن طريق تحديد تعويض معقول، وتحسين التوازن بين العمل والحياة، وإنشاء نظامًا عادل للأجور والمزايا والمكافآت، وتوفير السلامة في بيئة العمل، وتعزيز الأمن الوظيفي للموظف؛ وإتاحة الفرص للحصول على التدريب اللازم، مما يحسن مهاراتهم المهنية، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية وحل المشكلات (MaCiejewska, 2016) (Sypniewska, 2017).
- التعاون الاجتماعي في بيئة العمل والتفاعل الاجتماعي، يمكن أن يقلل من أنومية الموظف من خلال توسيع التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمات. بحيث يفهم العاملون في فترة زمنية قصيرة مسؤوليات ومهام عمل بعضهم البعض، والأهم من ذلك أنهم قادرون على التعرف على العلاقات المتبادلة بين الوظيفة وتوقعات المديرين (Jahanshahi & Deghani, 2020).

هنا، ينبغي طرح سؤال: هل يمكن القضاء على السلوك السلبي الناتج عن الأنومية بجعل العقوبة أكثر شدة؟، والجواب: لا، حيث أن الأشخاص الذين يخافون من العقاب غالبًا ما يمتنعون عن استغلال الإغراء ليس بدافع الصدق، بل الخوف، إن العقوبة الشديدة وشدة التحكم في السلوك الخارجي تجعل الأنومية مخفية، لكن لا تحل المشكلة من الجذور، العاملين سوف لا يتصرفون بنزاهة وصدق وأخلاق، ولكن فقط جبناء، يحترمون الأعراف وقواعد السلوك فقط بدافع الخوف، وليس عن قناعة، وستظهر الأنومية المخفية في أول فرصة عندما يدركون أنه لا يوجد عقاب في انتظارهم.

وفي حال إذا كانت المنظمة تعمل بشكل صحيح، ولا يوجد إشراف ورقابة خارجية على أنومية الموظف، فلا يزال هناك شكل آخر من أشكال ضبط النفس لدى الموظف، ألا وهو الضمير، حيث يظهر جوهر الأنومية نتيجة العمليات النفسية والاجتماعية التي تظهر عند حالات الإغراء، الذي يؤدي إلى اضطراب أو فقدان الصوت الداخلي للفرد (صوت الضمير)، لذا فإن الإشراف والرقابة على سلوك الموظف والعقاب المادي والمكافآت لا تقضي على الأنومية في جوهرها، بل تجعلها خاملة مؤقتًا فقط، كما أنها لا تعلم البالغين المبادئ والأعراف والقيم، فالرقابة تؤسس فقط نظامًا للإجراءات الفردية، لذا يجب أن يتم منع تكوين مناخ في المنظمة يختبر السلوك الأخلاقي ونزاهة الموظف من الأساس، وبالتالي يمكن أن يؤدي التآزر بين هذين الأسلوبين إلى تأطير السلوك القانوني والفضيلة والأخلاق المهنية (Maciejewska, 2016).

ثانياً: الجزء المنهجي للدراسة:

١. مشكلة الدراسة:

لا يمكن فهم ظاهرة الأنومية في مجتمع دون العودة إلى السياق التاريخي - القريب على الأقل - لتطور هذا المجتمع، ونشير هنا إلى التراكمات البيئية التي عاشها المجتمع المصري بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، التي فتحت الباب منذ ذلك

الوقت على أشكال من الممارسات غير السوية، ربما تكون وقتها "مُبررة" بأسباب تبدو في الظاهر مقبولة، إلا أن ما حدث في الفترة (٢٠١١ - ٢٠١٦) من عدم استتباب أمني ترك تداعيات كثيرة في المجتمع، وبالرغم من انتهاء هذه المرحلة الانتقالية، إلا أن مخلفات سنوات الفوضى التي مرت بها البلاد، نتيجة حالة الفراغ المعياري والقيمي التي ميزت تلك المرحلة، قد سمحت بظهور أشكال وأنواع لا حصر لها من الانحراف الفكري والسلوكي، لازلنا نستشعرها في داخل المجتمع الحالي من خلال عدة ظواهر واضحة للعيان.

إن حالة اللامعيارية التي مر بها المجتمع المصري خلقت منظومة معتلة، تسير وفق قيم غير سوية، تسمح عادة للعناصر السلبية أو الانتهازية أو غير الكفوة بالوصول إلى مواقع هامة، مما أدى إلى تشكل نوع من البيئة الضاغطة أو المهمشة أو العدائية تجاه العناصر الإيجابية، التي تتمتع بقدر من الكفاءة والمستوى الراقى، والتي يمكن لها إحداث فارق في بناء الدولة والمجتمع على السواء، وهو ما يُعطينا أحد التفاسير الكثيرة عن الوتيرة البطيئة التي تسير بها البلاد في جوانب التطور السياسي والاقتصادي والعلمي والثقافي..... الخ، إن حالة الفوضى والرداءة والفكر الصراعى التي تميز مظاهر حياة الإنسان اليومية وعلى جميع الأصعدة تقريبا، تمثل حالة التشوّه والتفتت التي يعانيتها البناء الاجتماعي ككل، فالمنظومة المعيارية أضحت عاجزة عن قيادة الأفراد إلى أماكنهم المناسبة في المجتمع بالطرق السليمة والنزيهة، وهو ما يعزز حالة عدم التوافق والاعتراب داخل المجتمع والإحباط، التي تعزز بدورها مجموعة التصورات والقيم التي لا تزال تأخذ مكانها بقوة في الوعي الجمعي للأفراد في السنوات الأخيرة، وهي قيم ليست سليمة، ولكنها تلقي بثقلها الشديد لتصوغ شكلا محددًا من العلاقات الإنسانية داخل المجتمع، يتسم بسلوكيات تسيطر عليها قيم سلبية كقيم استغلال القوة والنفوذ والسلطة للهيمنة، أو الاحتيال على القانون والغش وثقافة الرشوة وغيرها، كأساليب غير مشروعة لتحقيق الأهداف والطموحات المشروعة لدى مختلف

الشرائح، كلها ظواهر تعبر عن حالة الضغط والإحباط الشديد التي يواجهها الفرد بسبب أزمة اللامعيارية (فنور، ٢٠١٢).

ونظرًا لأن مكان العمل هو مجال رئيسي لتطوير الأعراف والقيم الاجتماعية، فإن خلق مناخات عمل أكثر أخلاقية يمكن أن يكون له آثار أوسع على السلوك الأخلاقي عبر الطيف الاجتماعي، على الرغم من أن مقاومة الأنومية التنظيمية يمثل تحديًا كبيرًا للمديرين، فمن الأهمية بمكان لقادة المنظمات اليوم أن يتعاملوا بحزم مع السلوك غير الأخلاقي في مؤسساتهم، خاصة في فترات التهديد بالأزمات، مثل الوضع الحالي وأزمة COVID-19، لأن تجاهل التداعيات الأخلاقية في المنظمات يمكن أن يؤدي إلى عواقب اقتصادية واجتماعية خطيرة تؤثر على سلامة وبقاء المنظمات.

في ظل ما سبق، تأتي التغييرات غير المسبوقة التي حدثت ولازالت تحدث للحد من انتشار COVID-19. مما جعل الحكومات تطلب من المواطنين الحجر الصحي أو ممارسة التباعد الاجتماعي، نتيجة لذلك كان على المنظمات أن تواجه واقعًا جديدًا، أساسه قوة عاملة عن بُعد، وعلى الرغم من أن العمل عن بعد ليس مفهومًا جديدًا، إلا أن هناك عددًا كبيرًا من المنظمات -في الشرق الأوسط- وخاصة مصر تنفذه لأول مرة، حيث قامت معظم المنظمات بتشغيل الوظائف الإدارية بنظام "العمل من المنزل (WFH)"، في محاولة لمواجهة الاضطراب الناجم عن COVID 19 من خلال استخدام التكنولوجيا بكل تطبيقاتها، وقد وجدت المنظمات فائدة كبيرة في نظام WFH وتنظر إليه معظم المنظمات في المستقبل كنموذج أعمال متكامل.

ومن المرجح أن يستمر COVID-19 فترة طويلة الأمد، وبحلول الوقت، عندما ينتهي هذا الوباء، من المحتمل أن نرى عالمًا جديدًا، وقاعدة اجتماعية جديدة مع تغير اقتصادي واجتماعي بعيد المدى، لذا فإن المنظمات ومديري الموارد البشرية مطالبون بالتفكير خارج الصندوق وتقديم أفضل الممارسات أثناء هذه المحنة،

للتغلب على الوضع الحالي، حيث أن القوة العاملة الافتراضية لا تعمل بنفس الطريقة التي تعمل بها القوة العاملة التقليدية، وقد تُنتج الأزمة أنواع جديدة من تداعيات الأنومية التنظيمية إذا لم يتم التعامل معها ومعالجتها بشكل صحيح، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى قدرة الإدارة الافتراضية من خلال نظام WFH على التأثير في الأنومية التنظيمية؟، ويأتي هذا التساؤل كجوهر لمشكلة الدراسة نتيجة قناعة الباحثة الأولية بما يلي:

- إن الأنومية ظاهرة تنظيمية موجودة في جميع المنظمات بغض النظر عن نوع نشاط المنظمة ورأس المال والحجم، ولكنها تختلف تبعاً للثقافة التنظيمية.
 - إن الأنومية لا تتعلق بالظروف الموضوعية للمجتمع، بل بالظروف المتصورة للمجتمع، وتتزايد عند وجود دوافع موضوعية للأنومية (تغيرات مجتمعية سريعة) التي تؤدي إلى تغييرات في الإدراك، حيث أن تكوين ظاهرة جماعية يعتمد على المدى الذي يقوم فيه الأفراد ببناء تصور مشترك لعالمهم الاجتماعي، لذلك، فإن الحالة المدركة للمجتمع وهذه التصورات تتأثر بالوعي الجماعي وتشكل المعتقدات الفردية.
 - إن للإدارة الافتراضية من خلال نظام (WFH) إيجابيات وسلبيات، من أهم إيجابياتها هو التقليل من الاحتكاك المباشر بين العاملين، وهو - في حدود التصور المبدئي للباحثة - قد ينتج عنه تقليل للأنومية التنظيمية.
 - لن يختلف إدراك العاملين في الشركات للأنومية التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع وسنوات العمل)، ولكن قد يختلف الإدراك باختلاف العمر وفقاً للثقافة المجتمعية المصرية نتيجة المستجدات الحديثة في الدولة (الذين عاصروا الماضي ويستشعرونه أفضل من الحاضر).
- عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
- ما مدى إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وتداعياتها؟
 - ماهي طبيعة العلاقة بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية؟

- هل يمكن أن تؤدي ممارسة الإدارة الافتراضية من خلال نظام (WFH) إلى تقليل الأنومية التنظيمية؟

٢. أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال الجزء النظري والميداني للدراسة، إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لحدائتها، وهي الإدارة الافتراضية (المتغير المستقل)، الأنومية التنظيمية (المتغير التابع).

٢. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٣. الوقوف على مدى إمكانية الإدارة الافتراضية من خلال نظام العمل من المنزل (WFH) على تقليل الأنومية التنظيمية.

٤. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في علاج الأنومية في مكان العمل.

٥. أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة الظاهرتين الممثلتين للمتغيرات وهما (الإدارة الافتراضية) و(الأنومية التنظيمية) أهمية بارزة في البحث النفسي والاجتماعي المعاصر، كما لم توجد أبحاث سابقة - في حدود علم الباحثة وحتى وقت الانتهاء من الدراسة - قد قامت بقياس الإدارة الافتراضية من خلال نظام (WFH)، ولكن تم تناول إدارة فرق العمل الافتراضية، والأمر يختلف، لذا فإن المقياس المستخدم في الدراسة وهو من اعداد الباحثة لم يتم استخدامه من قبل، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأبحاث والدراسات التي تناولت الأنومية التنظيمية قد تم قياسها من منظور تداعيتها وأثارها المتمثلة في السلوكيات السلبية بمكان العمل، في حين أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة وهو أيضاً من إعداد الباحثة، اعتمد على قياس اللامعيارية وهي جوهر الأنومية، وأخيراً لم تجد الباحثة - حتى وقت نشر الدراسة - أي أدبيات علمية تربط بين المتغير المستقل والتابع في هذه الدراسة.

٦. الأبعاد المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: **الإدارة الافتراضية Virtual management**: هناك خمسة أبعاد للإدارة الافتراضية هي (ENCADE, 2020):
 ١. البعد الإجرائي: وجود إجراءات واضحة ومحددة جيدًا لنظام العمل من المنزل.
 ٢. البعد الثقافي: معالجة القضايا الثقافية بعناية وفهم كيفية تحسين ثقافة المنظمة دون استبعاد ثقافة الفرد.
 ٣. البعد الشخصي: إن العاملين لديهم شخصيات ومعتقدات وأهداف وأحلام وطموحات مختلفة؛ لذا يجب إيلاء اهتمام لرفاهية القوى العاملة الافتراضية لتقليل المشكلات الناتجة من الخلافات الشخصية، ومعالجة أي مخاوف خطيرة قد تكون لدى الموظف.
 ٤. البعد التنظيمي: إن أنواعًا معينة من الهياكل التنظيمية قد تكون أكثر ملاءمة للإدارة الافتراضية عن غيرها، وحيث تعمل القوى العاملة الافتراضية بشكل مستقل، لذا فهي بحاجة إلى التمكين للتعامل مع المشكلات التي تأتي في طريقها واتخاذ القرارات دون التعرض للإدارة المباشرة؛ لذا تتشابك تقنية تكنولوجيا المعلومات الحديثة مع الهيكل التنظيمي، لينتج هيكل تنظيمي أفقي حديث للشبكات الافتراضية يختلف عن الهياكل ذات التسلسل الهرمي العادية، حيث تعتمد الإدارة الافتراضية على الترابط الأفقي بين أعضاء المنظمة، وبالتالي، فإن دور الإدارة يتغير ويتحول من السيطرة وإدارة الموارد المحدودة إلى ممارسة التأثير على شبكات الأفراد أو الوحدات داخل المنظمة وخارجها، وتعتبر منظمة التعلم هي المرحلة الأولى من التنسيق الأفقي، وتتطلب تغييرات محددة في القيادة والإدارة والهيكل، وتفويض المزيد من الصلاحيات للموظفين، والاتصالات، والاستراتيجية التشاركية، والثقافة التكيفية، لتمكين التنسيق السريع لأعضاء الفريق الموجودين في مواقع متفرقة جغرافيًا (Dimovski & Penger, 2003).

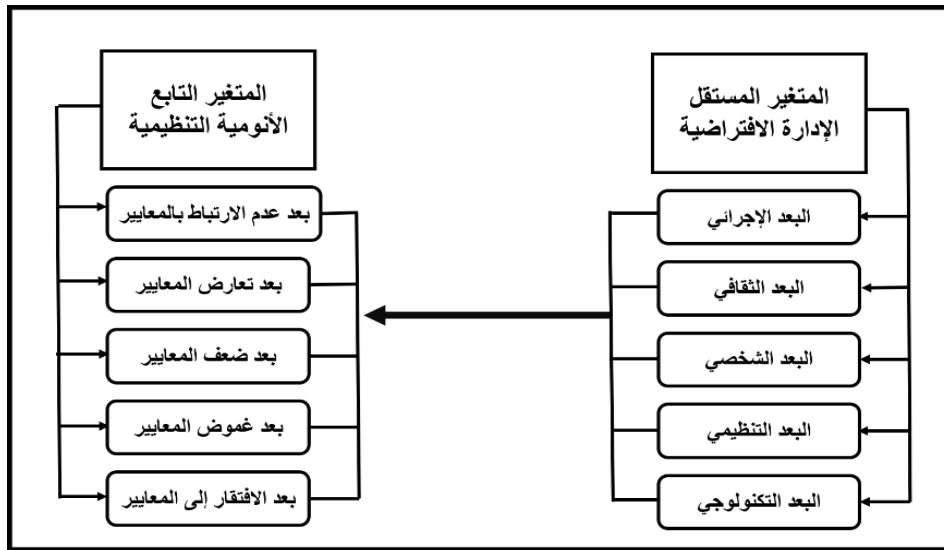
٥. البعد التكنولوجي: نظرًا لأن التكنولوجيا هي ما يمكّن العاملين حقًا من العمل عن بعد، فإن وجود التكنولوجيا المناسبة جزء مهم للنجاح، ولكن هناك ما هو أكثر بكثير من وجود تكنولوجيا اتصال جيدة فقط، فهناك ست فئات فعلية من التكنولوجيا يجب أن تتوفر لضمان نجاح قوة العمل الافتراضية على المدى الطويل والاستفادة منها للمنظمة، وهي: تقنيات الاتصال، تقنيات التعاون، تقنيات إدارة المعلومات، تقنيات الإدارة (المشاريع والمهام والأنشطة)، تقنيات الموارد الحاسوبية (الحاسبات وملحقاتها)، تقنيات البنية التحتية والشبكات. كما أن في مجال الإدارة الافتراضية تصبح مشاركة المعرفة عنصر مهم، بل الأكثر أهمية وإن كان صعبا، فهناك بعض المعارف والمعلومات يسهل شرحها ومشاركتها، ولكن هناك معرفة أخرى قد تكون أكثر من محتوى أو مجال محدد من السهل شرحها في مجموعة وجهاً لوجه، ولكن يصعب ذلك في المجال الافتراضي، حيث قد تصبح المعلومات عرضة لسوء الفهم مما يؤدي إلى انتكاسات في العمل (Gassmann & Zedtwitz, 2003).

- المتغير التابع: **الأنومية التنظيمية Organizational anomie**: قامت الأبحاث السابقة بأخذ تداعيات أو مخرجات الأنومية التنظيمية كأبعاد لها مثل (الإغتراب النفسي - اختلال التوازن - ومعظم السلوكيات السلبية)، لكن الباحثة وجدت أن المصدر الرئيسي للأنومية أيا كان نوعها وفقا للنظريات الخاصة بها هي (اللامعيارية normlessness) وبالتالي تكون الأبعاد كما يلي (الحكيم وناصر، ٢٠١٤) (Sefid Chian, et al., 2018) (Hummon & Doreian, 2003) (Cohen, 1993) (نعيسة، ٢٠١٢) (العزمي، ٢٠٢١) (Jahanshahi & Dehghani, 2020) (Tsahuridu, 2011):

 ١. عدم الارتباط بالمعايير (عدم الايمان بالمعايير الموجودة بالمنظمة لأنها لا تحقق العدالة التنظيمية بأنواعها)
 ٢. تعارض المعايير (رغبة في عدم تنفيذها لأنها تعيق تحقيق الأهداف)

٣. ضعف المعايير (المعايير غير كافية لضبط العمل والعاملين)
٤. غموض المعايير (كل فرد يفهم المعايير بشكل مختلف)
٥. الافتقار إلى المعايير (عدم وجود قواعد كافية لتنظيم العمل).

وفقا لما سبق، يصبح نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح



من إعداد الباحثة

٦. فروض الدراسة:

- في ضوء المشكلة والأهداف السابق طرحها، تختبر الدراسة الفروض التالية:
- الفرض الأول:** "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعد عدم الارتباط بالمعايير للأنومية التنظيمية.

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعد تعارض المعايير للأنومية التنظيمية.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعد ضعف المعايير للأنومية التنظيمية.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعد غموض المعايير للأنومية التنظيمية.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعد الافتقار للمعايير للأنومية التنظيمية.
- الفرض الثاني:** "لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف النوع.
 - لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف السن.
 - لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف عدد سنوات العمل.

٧. مجتمع الدراسة والعينة:

- **مجتمع الدراسة** و**وحدة المعاينة:** قامت الباحثة بالدراسة الميدانية في شركات المحمول الخاصة العاملة بمصر (فودافون - أورنج - اتصالات) وتم استبعاد شركة (WE)، أما وحدة المعاينة فهي تشير إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء للإجابة عليها؛ ومن ثم، فإن وحدة المعاينة هي العاملين بشركات المحمول العاملة بمصر، الذين يعملون بنظام العمل عن بعد (من المنزل) ويطبق عليهم الإدارة الافتراضية، ووفقاً لبيانات الشركات الثلاث فقد تم السماح للعاملين بالعمل من المنزل بنسبة تتراوح بين ٥٠ - ٨٥ %^(١) ويمكن توضيح المجتمع كما يلي:

١. لدعم جهود الدولة في مواجهة كورونا أوضح أيمن عصام، رئيس قطاع العلاقات الخارجية والشئون القانونية في شركة فودافون مصر أن هناك ضوابط وآليات للعمل تم وضعها لضمان

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة

م	الشركات	عدد العاملين	العدد التقريبي للعاملين من المنزل بتطبيق نسبة ٥٠٪
١	شركة فودافون مصر	١٠٣٠٠	٥١٥٠
٢	شركة أورنج مصر	٧٤١٤	٣٧٠٧
٣	شركة اتصالات مصر	٧٦٠٠	٣٨٠٠
	العدد الإجمالي للعاملين	٢٥٣١٤	١٢٦٥٧

من إعداد الباحثة

- حجم ونوع العينة: نظراً لتجانس مجتمع الدراسة (شركات المحمول الخاصة بمصر) في خاصية نوع الملكية؛ تم استخدام أسلوب العينة العشوائية؛ تم تحديد حجم العينة عند مستوى معنوية (٥ %) ، وحدود ثقة (٩٥ %) وباستخدام المعادلة التالية^(٢):

$$n = \frac{c(1-c)}{2c + (1-c)} = \frac{c(1-c)}{2c + (1-c)}$$

حيث: n = حجم العينة المطلوب

c = (٥٠ %) للحصول على أكبر حجم للعينة .

أ = $\frac{1.96}{b}$ ، حيث b = أقصى خطأ مسموح به (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (0.95)).

سلامة العاملين في الفروع ومراكز خدمة العملاء ومنها تطبيق سياسة العمل عن بعد لأكثر من ٨٠% من الموظفين، كما أشار عماد السنباطي، نائب رئيس شركة أورنج مصر لقطاع الموارد البشرية، أن أورنج استطاعت نقل ما يزيد عن ٨٥% من موظفيها للعمل من المنزل، أما شركة اتصالات مصر فقد خفضت العدد المتواجد داخل مباني الشركة والفروع، بالسماح لما يزيد عن ٥٠% من الموظفين بالعمل من المنزل.

٢. نعيم حافظ أبو جمعة (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة"، ط٢، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص ٢٥٦-٢٥٧.

إن: حجم العينة = ٣٧٣ (موظف).

في ضوء حجم العينة المشار إليه (٣٧٣) مفردة، قامت الباحثة بتحديد أعداد وحدات المعاينة من كل شركة كما يوضح الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة

م	الشركات	العدد التقريبي للعاملين من المنزل بتطبيق نسبة ٥٠٪	عدد مفردات العينة
١	شركة فودافون مصر	٥١٥٠	١٥٢
٢	شركة أورانج مصر	٣٧٠٧	١٠٩
٣	شركة اتصالات مصر	٣٨٠٠	١١٢
	العدد الإجمالي للعاملين	١٢٦٥٧	٣٧٣

من إعداد الباحثة

- تم توزيع قائمة استقصاء إلكترونيا وذلك وفقا لتوجيهات الشركات بعدم التداول الورقي.

٨. المنهجية:

- لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قامت الباحثة بالإطلاع على المتاح من: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة، وشبكة الإنترنت.
- اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء (مرفقة)، تم توزيعها إلكترونيا، حيث تم الاستجابة على (٢٥٥)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٦٨٪)، وتم تحليل البيانات الأولية بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Version25) و(AMOS-Version25)، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- القسم الأول: يختص بقياس مدى إدراك العاملين عن بعد للإدارة الافتراضية؛ ويتكون من (١٨) عبارة، شملت الأبعاد الخمس للإدارة الافتراضية،

حيث تضم (٤) عبارة تخص البعد الإجرائي، و(٣) عبارات تخص البعد الثقافي، و(٣) عبارات تخص البعد الشخصي، و(٤) عبارات تخص البعد التنظيمي، و(٤) عبارات تخص البعد التكنولوجي.

- القسم الثاني: يختص بقياس مدى إدراك المبحوثين للأنومية التنظيمية؛ ويتكون من (٢٨) عبارة، شملت الأبعاد الخمس للأنومية التنظيمية، حيث تضم (٨) عبارات تخص عدم الارتباط بالمعايير، و(٦) عبارات تخص تعارض المعايير، و(٥) عبارات تخص ضعف المعايير، و(٤) عبارات تخص الغموض في المعايير، و(٥) عبارات تخص الافتقار إلى المعايير.

- القسم الثالث: يهدف إلى تجميع بيانات ترتبط بالخصائص الديموغرافية للعاملين المبحوثين تتعلق بالنوع، والعمر، وعدد سنوات العمل.

٩. محددات الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على شركات المحمول الخاصة العاملة بمصر.
- تمت الدراسة في الفترة من نوفمبر (٢٠٢٠) إلى يوليو (٢٠٢١).
- تم استبعاد كل من لم يمارس نظام العمل من المنزل (الذين لم يطبق عليهم الإدارة الافتراضية)، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.
- كما هو الحال في معظم الدراسات الميدانية، فقد واجهت الباحثة مشكلة صعوبة الحصول على بيانات دقيقة لأعداد العاملين عموماً، والذين عملوا من المنزل بشكل خاص، بالإضافة إلى الصعوبة في اقناع العاملين بالإستجابة لاستيفاء قائمة الاستقصاء، إما بسبب خوفهم، أو عدم فهمهم الدقيق لمحتويات قائمة الاستقصاء بسبب وجود مصطلحات أكاديمية، أو لضيق الوقت لديهم.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة النتائج، في النهاية تقدم الباحثة

مجموعة من التوصيات تخص شركات المحمول بمصر خاصة، وتوصيات تخص المنظمات المشابهة التي تعاملت مع نظام العمل عن بعد عامة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والميداني للدراسة.

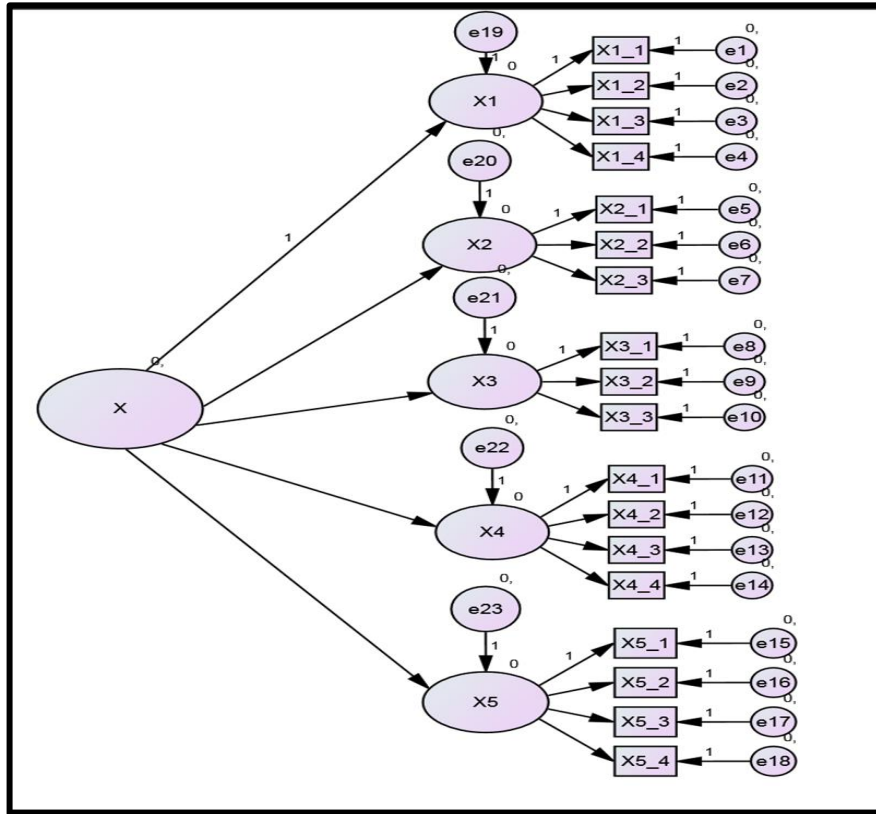
• صلاحية نموذج القياس:

أولاً: المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية)

يوضح الشكل التالي نموذج القياس Measurement Model لأبعاد المتغير

المستقل (الإدارة الافتراضية)

شكل (٢): نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية)



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العائلي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis (CFA)**، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٣) نتائج التحليل العائلي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية)

العبارة رقم	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	الخطأ المعيارى (S.E.)	القيمة الحرجة (C.R.)	المعنوية Sig.
X1	يتم تحديد إجراءات واضحة ومحددة تتناسب مع إدارة قوة العمل الافتراضية (العاملين من المنزل).	البعد الإجرائي	.7092	—	—	—
X2	يتم تنسيق وتوجيه موارد المنظمة وإمكانياتها لإنجاح الإدارة الافتراضية (العمل من المنزل).		.8332	.0931	12.5007	0.000
X3	تيسر المنظمة على العاملين من المنزل استخدام جميع الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف.		.8896	.1088	13.2214	0.000
X4	تحدد المنظمة الوسائل الصالحة والمقبولة لتحقيق أهداف العمل.		.6755	.0958	10.2043	0.000
X5	تحرص المنظمة على معالجة القضايا الثقافية المهنية الناتجة عن حداثة نظام العمل من المنزل.	البعد الثقافي	.8190	—	—	—
X6	تحرص الإدارة على احتواء ثقافة المنظمة لثقافة الفرد الذي يعمل عن بعد.		.8623	.0714	16.2628	0.000

0.000	15.1730	.0733	.8214		تتفهم الإدارة المعتقدات والأفكار الثقافية الوطنية أو المجتمعية التي يعتنقها العاملون ويرغبون في الالتزام بها، جنبًا إلى جنب مع المعتقدات الثقافية الوظيفية التي تأتي من الحاجة إلى العمل عن بعد.	X7
—	—	—	.7097	البعد الشخصي	تقوم الإدارة بالتدخل لحل الخلافات الشخصية بين أعضاء فرق العمل الافتراضية.	X8
0.000	11.7390	.1243	.8759		تحرص الإدارة على معالجة أي مخاوف تخص مستقبل الموظف الوظيفي قد توجد لديه نتيجة العمل من المنزل.	X9
0.000	9.2304	.0863	.6349		يمكن للإدارة تغيير المهام التي تم تعيينها للموظف أو مستوى العمل المطلوب القيام به وفقا لمتطلبات العمل من المنزل.	X10
—	—	—	.4029		يختلف أسلوب القيادة المستخدم مع قوى العمل الافتراضية عن الأسلوب القيادي للعمل العادي.	X11
0.000	5.7196	.2898	.7278	البعد التنظيمي	تضع المنظمة سياسات تنظيمية تلائم قوى العمل الافتراضية.	X12
0.000	5.3377	.2558	.5896		تختلف السياسات التنظيمية لقوى العمل الافتراضية عن السياسات التنظيمية لقوى العمل العادية.	X13
0.000	5.6437	.2906	.6932		توفر المنظمة لفرق العمل الافتراضية التمكين اللازم للتعامل مع المشكلات التي تأتي في طريقها واتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة المباشرة.	X14

تابع - جدول رقم (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل
(الإدارة الافتراضية)

المعنى Sig.	القيمة الحرية (C.R.)	الخطأ المعياري (S.E.)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	البيان	العبرة	البيان المعنى
—	—	—	.8904	البيان التكنولوجي	توفر المنظمة التكنولوجية المناسبة لنظام العمل من المنزل.	X15
0.000	18.7532	.0374	.8591		توفر المنظمة تقنيات الاتصال والتعاون بين مجموعات العمل الافتراضية.	X16
0.000	19.6488	.0401	.8806		يتوفر بالمنظمة تقنيات لإدارة المعلومات اللازمة لنظام العمل من المنزل.	X17
0.000	13.7652	.0548	.7185		يوجد بالمنظمة تقنيات البنية التحتية والشبكات والموارد الحاسوبية اللازمة للإدارة الافتراضية.	X18

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (٠.٥)،
ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي
التوكيدي لمقياس الإدارة الافتراضية:

جدول رقم (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الافتراضية

المؤشر	القيمة القياسية	المؤشر
0.714	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.785		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.757		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.747		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تظهر قيم الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الافتراضية مقبولة إحصائياً، كما يوضح الجدول التالي معاملات الثبات والصدق لمقياس الإدارة الافتراضية:

جدول (٥) معاملات الثبات والصدق لمقياس الإدارة الافتراضية

معامل الصدق	قيم معامل ألفا كرونباخ	البعد
0.924	0.855	البعد الإجرائي
0.933	0.871	البعد الثقافي
0.882	0.778	البعد الشخصي
0.847	0.718	البعد التنظيمي
0.945	0.894	البعد التكنولوجي

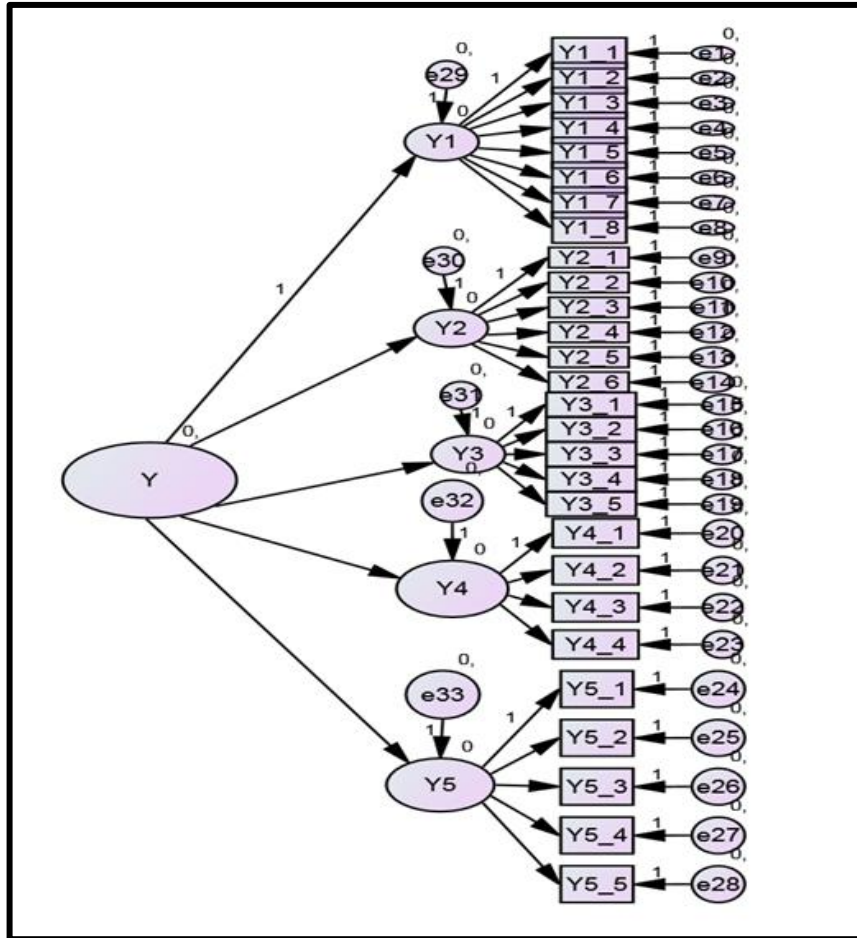
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠.٧١٨ و ٠.٨٩٤ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس الإدارة الافتراضية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٤٧

و ٠.٩٤٥، بما يؤكد أن عبارات قياس الإدارة الافتراضية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية).

ثانياً: المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)

يوضح الشكل التالي نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (الأنومية التنظيمية) شكل (٣): نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

وللحكم على صلاحية ذلك النموذج تم إجراء التحليل العامل التوكيدي (CFA)، ويوضح الجدول التالي النتائج كما يلي:

جدول رقم (٦) نتائج التحليل العامل التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)

رقم العبارة	العبارة	العدد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E.)	القيمة الحرجة (C.R.)	المعنوية Sig.
Y1	يفتقر نظام تقييم الأداء في المنظمة للعدالة.	علم الارتباط بالمعيار	.6952	—	—	—
Y2	نادرا ما تلتزم المنظمة بوعودها مع العاملين.		.7778	.0847	11.7301	0.000
Y3	تعطي المنظمة أسبقية لتحقيق أهداف العمل أكثر من القيم الأخلاقية.		.7615	.1011	11.4959	0.000
Y4	تفتقر المنظمة لوجود خطط مستقبلية للحياة الوظيفية للعاملين.		.7035	.0895	10.6585	0.000
Y5	تهتم المنظمة بالجوانب المادية على حساب أي شيء آخر.		.7879	.0963	11.8741	0.000
Y6	يتحايل العاملون على رؤسائهم للحصول على حقوقهم.		.8475	.0993	12.7162	0.000
Y7	تهتم الإدارة بإنجاز العمل بغض النظر عن ظروف العاملين (الاجتماعية أو الخاصة).		.7527	.0958	11.3708	0.000
Y8	تنتهك القواعد بالمنظمة لأنها لا تجعل العاملين يحصلون على حقوقهم.		.8243	.0901	12.3898	0.000

تابع جدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)

رقم العبارة	العبارة	العدد	معامل الاتحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E.)	القيمة الحرجة (C.R.)	المعنوية Sig.
Y9	هناك استعداد دائم للالتفاف على/ أو خرق بعض القواعد التنظيمية لتنفيذ المهام الوظيفية.	تعارض المعايير	.8206	—	—	—
Y10	لتحقيق المهام الوظيفية لا توجد طرق مشروعة وغير مشروعة، وإنما هناك طرق صعبة وأخرى سهلة.		.5304	.0799	8.7282	0.000
Y11	يتم كسر بعض القواعد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف محددة.		.7851	.0627	14.2961	0.000
Y12	التوجه السائد بين العاملين هو أن الغاية تبرر الوسيلة.		.8351	.0762	15.6116	0.000
Y13	يعتقد معظم العاملين بأن المصلحة الشخصية تأتي أولاً قبل أي شيء.		.7907	.0701	14.4392	0.000
Y14	توجد ضغوط كبيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية بأية وسيلة ممكنة.		.6796	.0704	11.7876	0.000
Y15	يعتقد العاملين أنه لا توجد معايير أخلاقية واضحة يجب اتباعها (التدهور الأخلاقي).		ضعف المعايير	.8570	—	—
Y16	تنتشر مظاهر الفساد المالي في المنظمة.	.7880		.0571	15.6148	0.000
Y17	تفتقر المعايير إلى التطبيق الحقيقي في المنظمة.	.8584		.0460	18.0961	0.000
Y18	يعتقد العاملين أنه يجب أن النجاح في أداء العمل، ولا يهم حقاً ما إذا كان بطريقة صحيحة أم خاطئة.	.8106		.0538	16.3647	0.000
Y19	هناك مظاهر للفساد الإداري في المنظمة.	.8384		.0526	17.3444	0.000
Y20	يصعب فهم القواعد المنظمة للعمل والعاملين بوضوح.	الغوض في المعايير	.8579	—	—	—
Y21	تتغير القواعد التنظيمية باستمرار.		.6544	.0621	11.5035	0.000
Y22	تختلف الطريقة التي يفهم بها العاملين لمعايير العمل.		.7298	.0557	13.3719	0.000
Y23	تفتقر المنظمة للرؤية الواضحة/ والواقعية.		.8267	.0654	16.1330	0.000
Y24	تستند العقوبات أو المكافآت على قرارات شخصية وليست مقتنة بقواعد تنظيمية ثابتة.	الإفترار إلى المعايير	.8341	—	—	—
Y25	يحدث اقالة أو طرد للعاملين لأسباب غير معروفة.		.6796	.0709	11.8778	0.000
Y26	من الصعب معرفة ما هو صحيح أو خطأ داخل العمل.		.7758	.0694	14.2333	0.000
Y27	تهدر ساعات عمل العاملين بسبب عدم وجود جداول أعمال منظمة لهم.		.7348	.0727	13.1913	0.000
Y28	نادرًا ما تقوم المنظمة بإشاعة روح التعاون بين العاملين.		.8155	.0692	15.2999	0.000

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (٠.٥)، ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنومية التنظيمية:

جدول رقم (٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنومية التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	0.751
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.750
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.714
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.726

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تُظهر قيم الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الافتراضية مقبولة إحصائياً، كما يوضح الجدول التالي معاملات الثبات والصدق لمقياس الإدارة الافتراضية:

جدول (٨) معاملات الثبات والصدق لمقياس الأنومية التنظيمية

معامل الصدق	Cronbach`s alpha	البعد
0.959	0.920	عدم الارتباط بالمعايير
0.937	0.878	تعارض المعايير
0.956	0.915	ضعف المعايير
0.924	0.855	الغموض في المعايير
0.937	0.878	الافتقار إلى المعايير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨٥٥ و ٠.٩٢٠ (أي أن كل منها يزيد عن ٠.٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس الأنومية التنظيمية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩٢٤ و ٠.٩٥٩، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الأنومية التنظيمية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجله، ومن النتائج السابقة يمكن الاستدلال على صلاحية نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (الأنومية التنظيمية).

• مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات: جدول رقم (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات

البحث

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل الإدارة الافتراضية			
١	0.849	4.147	البعد الإجرائي
٤	0.994	3.780	البعد الثقافي
٥	0.930	3.768	البعد الشخصي
٣	0.741	3.988	البعد التنظيمي
٢	0.960	4.038	البعد التكنولوجي
المتغير التابع الأنومية التنظيمية			
١	0.966	3.310	عدم الارتباط بالمعايير
٢	0.963	3.262	تعارض المعايير
٤	1.131	2.938	ضعف المعايير

تابع جدول رقم (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة
لمتغيرات البحث

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
تابع المتغير التابع الأنومية التنظيمية			
٣	0.969	3.191	غموض المعايير
٥	1.046	2.920	الافتقار إلى المعايير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل بيانات الجدول السابق، تتضح النتائج التالية:

▪ بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "الإدارة الافتراضية" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء "البعد الإجرائي" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٤٧)، تلاه "البعد التكنولوجي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٣٨)، ثم "البعد التنظيمي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٨٨)، ثم "البعد الثقافي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٨٠)، وأخيرا "البعد الشخصي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٦٨).

▪ بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "الأنومية التنظيمية" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "عدم الارتباط بالمعايير" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣١٠)، تلاه بعد "تعارض المعايير" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٦٢)، ثم بعد "غموض المعايير" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٩١)، ثم بعد "ضعف المعايير" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٣٨)، وأخيرا بعد "الافتقار إلى المعايير" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢٠).

• إختبار الفروض

إختبار الفرض الأول: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعدهم الارتباط بالمعايير للأنومية التنظيمية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعدهم تعارض المعايير للأنومية التنظيمية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعدهم ضعف المعايير للأنومية التنظيمية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعدهم غموض المعايير للأنومية التنظيمية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الافتراضية وبعدهم الافتقار للمعايير للأنومية التنظيمية.

لاختبار الفرض الأول الرئيسي وفروعه، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج الانحدار المتعدد بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية

F-Test	R ²	T-Test		B	المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية)	المتغير التابع
		المعنوية	القيمة			
0.000 ^b	9.293	0.157	0.058	-1.905-	-0.202-	البعد الإجرائي
			0.214	-1.245-	-0.123-	البعد الثقافي
			0.008	-2.688-	-0.217-	البعد الشخصي
			0.002	3.160	0.307	البعد التنظيمي
			0.835	-0.209-	-0.018-	البعد التكنولوجي
0.000 ^b	12.213	0.197	0.564	-0.578-	-0.064-	البعد الإجرائي
			0.020	-2.332-	-0.241-	البعد الثقافي
			0.002	-3.095-	-0.261-	البعد الشخصي
			0.000	3.784	0.384	البعد التنظيمي
			0.246	-1.162-	-0.103-	البعد التكنولوجي
0.000 ^b	7.037	0.124	0.343	-0.950-	-0.110-	البعد الإجرائي
			0.001	-3.491-	-0.376-	البعد الثقافي
			0.906	-0.118-	-0.010-	البعد الشخصي
			0.142	1.474	0.156	البعد التنظيمي
			0.141	1.478	0.136	البعد التكنولوجي
0.000 ^b	9.485	0.160	0.249	-1.155-	-0.153-	البعد الإجرائي
			0.297	-1.044-	-0.129-	البعد الثقافي
			0.000	-3.637-	-0.367-	البعد الشخصي
			0.006	2.788	0.339	البعد التنظيمي
			0.645	-0.461-	-0.049-	البعد التكنولوجي
0.000 ^b	6.311	0.112	0.005	-2.815-	-0.328-	البعد الإجرائي
			0.951	-0.061-	-0.007-	البعد الثقافي
			0.028	-2.211-	-0.197-	البعد الشخصي
			0.001	3.479	0.373	البعد التنظيمي
			0.264	1.120	0.104	البعد التكنولوجي
0.000 ^b	8.847	0.151	0.000	-3.899-	-0.480-	البعد الإجرائي
			0.015	2.446	0.282	البعد الثقافي
			0.006	-2.775-	-0.261-	البعد الشخصي
			0.014	2.488	0.281	البعد التنظيمي
			0.179	-1.348-	-0.133-	البعد التكنولوجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) وأبعاد المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)، والتي اظهرت ما يلي:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.١٥٧)، أي أن المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) بأبعاده مجتمعة، تفسر (١٥.٧٪) من التباين في المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)، أما النسبة الباقية (٨٤.٣٪) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد (الإدارة الافتراضية) منفردة، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد (الأنومية التنظيمية)، بالنسب التالية على الترتيب (١٩.٧٪، ١٢.٤٪، ١٦٪، ١١.٢٪، ١٥.١٪)، أما النسب الباقية قد ترجع إلى الخطأ العشوائي.

- معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٣٩٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) بأبعاده، والمتغير التابع (الأنومية التنظيمية). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويًا، حيث أن يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥٪).

- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) بأبعاده (البعد الإجرائي، البعد الثقافي، البعد الشخصي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) على الترتيب (-٠.٢٠٢، -٠.١٢٣، -٠.٢١٧، -٠.٣٠٧، -٠.٠١٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) والمتغير التابع (الأنومية التنظيمية). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويًا، بالنسبة لكل من (البعد الإجرائي، والبعد الشخصي، والبعد التنظيمي) حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥٪) أما كل من (البعد الثقافي، والبعد

التكنولوجي) ليس لهم تأثير معنوي على (الأنومية التنظيمية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥٪).

- أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) الخاصة (بالبعد الإجرائي، والبعد التكنولوجي) ليس لها تأثير معنوي على بعد (عدم الارتباط بالمعايير للأنومية التنظيمية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥٪)؛ أما (البعد الثقافي، البعد الشخصي، البعد التنظيمي) لهم تأثير معنوي على هذا البعد للأنومية التنظيمية حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥٪).

- أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) الخاصة (بالبعد الإجرائي، والبعد الشخصي، والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي) ليس لها تأثير معنوي على بعد (تعارض المعايير للأنومية التنظيمية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥٪)؛ أما (البعد الثقافي) له تأثير معنوي على هذا البعد.

- أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) الخاصة (بالبعد الإجرائي، والبعد الثقافي، والبعد التكنولوجي) ليس لها تأثير معنوي على بعد (ضعف المعايير للأنومية التنظيمية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥٪)؛ أما (البعد الشخصي، والبعد التنظيمي) لهم تأثير معنوي على هذا البعد.

- أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) الخاصة (بالبعد الثقافي، والبعد التكنولوجي) ليس لها تأثير معنوي على بعد (غموض المعايير للأنومية التنظيمية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥٪)؛ أما (البعد الإجرائي، البعد الشخصي، البعد التنظيمي) لهم تأثير معنوي على هذا البعد.

- أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) الخاصة (بالبعد الإجرائي، البعد الثقافي، البعد الشخصي، البعد التنظيمي) لهم تأثير معنوي على بعد (الافتقار إلى المعايير للأنومية التنظيمية) حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥٪)؛ أما (البعد التكنولوجي) ليس له تأثير معنوي على هذا البعد.

• أن (مستوى المعنوية للنموذج الكلي = ٠.٠٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الافتراضية) تؤثر على المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)؛ ولكن يتضح أن كل من (البعد الثقافي، والبعد التكنولوجي)، ليس لهم تأثير معنوي على المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)، حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الأول، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم قبولهم جزئياً.

اختبار الفرض الثاني: "لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف خصائصهم الديموغرافية". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف النوع.
- لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف السن.
- لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف عدد سنوات العمل.

الفرض الفرعي الأول: "لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف النوع

" لاختباره تم استخدام (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (١١) نتائج (T-Test) لمقارنة الأنومية التنظيمية بين العاملين

باختلاف النوع

T-Test		إناث		ذكور		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.116	1.579	0.761	3.050	1.002	3.229	الأنومية

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فرق معنوي من حيث الأنومية التنظيمية باختلاف النوع، حيث أن قيمة مستوى معنوية (T-Test) للمتغير أكبر من

(0.05)، وهو ما يعني أن هذا الفرق بين المجموعتين غير معنوي؛ وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: " لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف السن"، لاختباره تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) و (F-Test)؛ وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (١٢) نتائج ANOVA و F-Test لمقارنة الأنومية التنظيمية بين العاملين باختلاف العمر

F-Test	من ٥٠ سنة فأكثر		من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة		من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة		أقل من ٣٠ سنة		المتغير	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
0.000	6.46	0.557	4.08	0.924	2.89	0.857	3.21	0.913	3.02	الأنومية التنظيمية

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق معنوية من حيث إدراك الأنومية التنظيمية باختلاف العمر، حيث تشير قيمة مستوى معنوية (F-Test) للمتغير أقل من (0.05)، وهو ما يعني أن هذه الفروق بين الفئات الأربع تعتبر معنوية، وذلك لصالح الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر، وبالتالي يتم رفض الفرض الفرعي الثاني. الفرض الفرعي الثالث: "لا يختلف إدراك العاملين للأنومية التنظيمية باختلاف عدد سنوات العمل"، لاختباره تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) و (F-Test)؛ وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (١٣) نتائج ANOVA و F-Test لمقارنة الأنومية التنظيمية بين العاملين

F-Test		من ١٠ سنوات فأكثر		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.363	1.018	0.90254	3.1004	0.93288	3.3190	0.88282	3.1315	الأنومية التنظيمية

باختلاف سنوات العمل

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق معنوية من حيث الأنومية التنظيمية باختلاف سنوات العمل، حيث أن قيمة مستوى معنوية (F-Test) للمتغير أكبر من (0.05)، وهو ما يعني أن هذه الفروق بين الفئات غير معنوية وغير ذات دلالة إحصائية، وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

← نتائج الدراسة:

- في ضوء الشق النظري والعملي للدراسة، تم التوصل إلي النتائج التالية:
- من حيث إدراك العاملين بشركات المحمول بمصر لأبعاد متغيرات الدراسة، يأتي المتغير المستقل "الإدارة الافتراضية" في المقدمة، مقارنة بالمتغير التابع "الأنومية التنظيمية"، وذلك وفقاً لما أشارت إليه النتائج باستخدام الوسط الحسابي لترتيب المتغيرات.
 - للإدارة الافتراضية دور في التباين الحادث للأنومية التنظيمية بين العاملين، وخاصة الأبعاد (الإجرائي، والشخصي، والتنظيمي)، وهي الأبعاد ذات

العلاقة المباشرة بسياسة الشركات والإدراك الفردي للعاملين، في حين ليس لكل من (البعد الثقافي، والبعد التكنولوجي) تأثير معنوي على (الأنومية التنظيمية) حيث يرتبط الأول بإدراك العاملين لثقافة المنظمة، ويرتبط الثاني بوجود التكنولوجيا وهي متوفرة في الحالة الافتراضية.

- فيما يتعلق بمدى الارتباط بين متغيرات الدراسة، إتضح من خلال نتائج استخدام معاملات الارتباط البسيط، وجود العلاقات التالية:
- هناك علاقة ارتباط معنوية إحصائياً بين جميع أبعاد متغير الإدارة الافتراضية وأبعاد متغير الأنومية التنظيمية.
- يرتبط المتغيران (الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية) بعلاقة عكسية، وهو ما يعني أن الإدارة الافتراضية يمكن أن تقلل من ظاهرة الأنومية التنظيمية في مكان العمل.

- لا يختلف إدراك العاملين في الشركات محل الدراسة للأنومية التنظيمية باختلاف النوع وسنوات العمل، ولكن يختلف الإدراك باختلاف العمر خاصة الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر وهو ما يتفق مع قناعة الباحثة الأولية وفقاً للثقافة المجتمعية المصرية الحديثة.

- للإدارة الافتراضية متمثلة في نظام WFH فوائد كثيرة، منها: توفير أموال المنظمات من حيث مساحة المكاتب وتكاليف التشغيل الأخرى، وبالتالي خلق فرص لاستخدام موارد رأس المال لتوسيع الأعمال في مجالات جديدة، كما تشمل الفوائد أيضاً مكاسب إنتاجية، نتيجة تمتع العاملين بالمرونة حول مكان عملهم، وأوقات عملهم، وكيفية عملهم، ولا يشعرون أنهم يخضعون لإدارة دقيقة، مما يحسن معنويات العاملين.

- قد يكون من المستحيل فعلياً تجنب ظاهرة الأنومية في بعض المنظمات، حيث إن التركيز على الربح في المنظمات يخلق مناخاً يفضي إلى النشاط غير الأخلاقي على المستويين المؤسسي والفردي، ويتم قياس قيمة الموظف بالنسبة

للمنظمة فقط من حيث أهداف الربح التي تم تحقيقها، مما يؤدي إلى ارتفاع احتمالية الانخراط في ممارسات غير أخلاقية أو غير قانونية لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما ينطبق الوضع على المنظمات غير الهادفة للربح.

- كما يمكن القول، أن ظاهرة الأنومية كانت وستظل موجودة في كل منظمة ولا يمكن القضاء عليها، لأن هناك دائماً مستوى أساسي معين من أنومية الموظف بسبب القصور الذاتي للمنظمة، كما أن الرقابة المشددة وحدها دون تقديم أنشطة مميزة من الإدارة لخلق قيمة، ستؤدي في النهاية إلى أنومية خفية.

← توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات تخص شركات المحمول بمصر، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

توصيات تخص إدارة شركات المحمول بمصر:

آليات التنفيذ	التوصيات
<p>التدريب على الممارسات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة والحفاظ عليها من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات، - التأكد من فهم التنوع وتقديره، - إدارة دورة حياة العملية الافتراضية من خلال الاجتماعات، - تمكين أفراد الفريق الافتراضي - مراقبة تقدم الفريق باستخدام التكنولوجيا، - تعزيز رؤية الأعضاء الافتراضيين داخل الفريق وخارجه في المنظمة، - تطوير الفرق الافتراضية في المستقبل 	<ul style="list-style-type: none"> • تدريب المديرين على قيادة الفرق الافتراضية لتحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة من هذه الفرق.
<p>يتطلب التمكين ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أسلوب قيادة يسمح بهذا التمكين ولديه الرغبة في التغيير ليتناسب مع طبيعة الإدارة الافتراضية - استحداث أنواعا معينة من الهياكل التنظيمية تكون أكثر ملاءمة للقوى العاملة الافتراضية من غيرها 	<ul style="list-style-type: none"> • تعمل القوى العاملة الافتراضية بشكل مستقل، لذا فهي بحاجة إلى التمكين للتعامل مع المشكلات التي تأتي في طريقها واتخاذ القرارات دون التعرض للإدارة المباشرة.
<p>يتطلب ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشخيص مستوى الأنومية بها لأن فهم الظاهرة من شأنه أن يسمح بتقليلها - التحديد الدقيق لمقياس الوقاية الماهرة منها 	<ul style="list-style-type: none"> • يجب على المنظمات إدارة الأنومية بها حتى لا تتعرض إلى أزمات.
<p>من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اهتمام المنظمة بمعالجة القضايا الثقافية المهنية الناتجة عن حادثة نظام WFH. - حرص الإدارة على احتواء ثقافة المنظمة لثقافة الفرد الذي يعمل عن بعد. - تفهم الإدارة للمعتقدات والأفكار الثقافية الوطنية أو المجتمعية التي يعتنقها العاملون ويرغبون في الالتزام بها، جنبًا إلى جنب مع المعتقدات الثقافية الوظيفية التي تأتي من الحاجة إلى العمل عن بعد. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالبعد الثقافي للإدارة الافتراضية وفق نظام WFH.
<p>من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حل الخلافات الشخصية بين أعضاء فرق العمل الافتراضية. - الحرص على معالجة أي مخاوف تخص المستقبل الوظيفي للعاملين نتيجة العمل من المنزل. - تغيير المهام التي تم يكلف بها الموظف أو مستوى العمل المطلوب القيام به وفقا لمتطلبات WFH. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالبعد الشخصي للإدارة الافتراضية وفق نظام WFH.

← توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- دراسة أثر الإدارة الافتراضية على الأمن الوظيفي.
- دراسة دور الإدارة الافتراضية في تحقيق العدالة التنظيمية.
- دراسة علاقة إدارة التنوع بالأنومية التنظيمية.
- دراسة علاقة نظام العمل من المنزل على الاغتراب التنظيمي.

المراجعأولاً: المراجع العربية

- الحكيم، ليث على يوسف، وناصر، وائل حاتم. (٢٠١٤). الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد السابع، العدد (٣٠).
- العزمي، سميرة غافل (٢٠٢١)، الاغتراب النفسي وعلاقته بالأمن النفسي لدى طلبة مرحلة الماجستير بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(١)، ص ١٤٨-١٨٠.
- فنور، علاوه أمير (٢٠١٢). ظاهرة الأنوميا وأزمة المؤسسات والمجتمع في الجزائر. مدونة إلكترونية. تاريخ الاطلاع (٢٠٢١/٣/١٧): <http://amir-fennour.over-blog.com/article-105485734.html>
- نعيمة، رغداء (٢٠١٢)، "الاغتراب النفسي وعلاقته بالأمن النفسي - دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة دمشق القاطنين بالمدينة الجامعية"، مجلة جامعة دمشق-المجلد ٢٨-العدد الثالث.
- نعيم حافظ أبو جمعة (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة"، ط٢، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ٢٥٦-٢٥٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alazmi, S. G. (2021). Psychological Alienation and its Relationship to Psychological Security among a master's Students at Taif University.
- Bailey, T., & Dollard, M. (2019). Mental health at work and the corporate climate: implications for worker health and productivity.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14-49.
- Cohen, D. V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 343-358.
- Cohen, D. V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 343-358.
- De Souza, Marcos Aguiar., Formiga, Nilton., Fleury, Luis Felipe., & Fandiño, Antônio. (2016). Anomie and red tape in organizations: A research schedule proposal. *Asunción (Paraguay)* 13(2):287-300.
- Dimovski, V., & Penger, S. (2003). Virtual Management: A Cross-Section of The Management Process Illustrating Its Fundamental Functions Of Planning, Organizing, Leading And Controlling In A New Era Organization. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 1(10).
- ENCADE. corporation Business Consultant. The Five Dimensions of a Virtual Workforce. (Nov22-2020). <https://encade.org/blog/five-dimensions-virtual-workforce>
- تاريخ الاطلاع فبراير ٢٠٢١
- Fisher, M. (2020). Tips for managing virtual staff during COVID-19. state of remote work report. Retrieved March 26, 2020, from <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>.

- Gassmann, O., & Zedtwitz, M. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 243-262.
- Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017). "How virtual team leaders cope with creativity challenges". *European Journal of Training and Development*. 41 (3): 261–276.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95.
- Hummon, N. P., & Doreian, P. (2003). Some dynamics of social balance processes: bringing Heider back into balance theory. *Social Networks*, 25(1), 17-49.
- Jahanshahi, A. A., & Dehghani, A. (2020). Anomie at public organizations: How can the quality of work life help?. *Journal of Public Affairs*, 20(2), e1995.
- Jahanshahi, A. A., & Dehghani, A. (2020). Anomie at public organizations: How can the quality of work life help?. *Journal of Public Affairs*, 20(2), e1995.
- Khalila, Ismael. H. (2020). Open-Book Management: An approach for Information Sharing to Reduce Organizational Anomie. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net Volume 14, Issue 3.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 67-79.
- Lytkina, Ekaterina. (2012). Anomie and Anomia: a Possible Approach towards the Measurement of Social Well-Being and Deviation. *Labortory Comparative Social Research*.
- MaCiejewska, Renata. (2016). Employee Anomie in the Organization. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Sectio I Philosophia-Sociologia*, 41(2).
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70.

- Meenakshi Kaushik & Neha Guleria (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*. Vol.12, No.15.
- Nunamaker Jr, J. F., Reinig, B. A., & Briggs, R. O. (2009). Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM*, 52(4), 113-117.
- Pinar, T., Zehir, C., Kitapçı, H., & Tanriverdi, H. (2014). The relationships between leadership behaviors team learning and performance among the virtual teams. *International Business Research*, 7(5), 68.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- Reinermann, H. (1996). Virtual organizations. *Informatika*, 1(12).
- Sánchez-Medina, A. J., Benítez-del-Rosario, J. M., & Blázquez-Santana, F. (2017). Anomia and displacement of responsibility as determinants of tourist company managers' non-involvement in alleviating poverty. *Sustainability*, 9(5), 802.
- Sefid Chian, S., Mazloomi, N., & Salehi Sadaghyani, J. (2018). A Model of Organizational Anomie and its Creators. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(4), 108-130.
- Serrat, O. (2017). Managing virtual teams. In *Knowledge Solutions* (pp. 619-625). Springer, Singapore.
- Sypniewska, B. A. (2017). Work anomie in an organization. *International Journal of Contemporary Management*, 16(2), 235-265.
- Teymoori, A., Jetten, J., Bastian, B., Ariyanto, A., Autin, F., Ayub, N., ... & Wohl, M. (2016). Revisiting the measurement of anomie. *PloS one*, 11(7), e0158370.
- Tsahuridu, Eva. E. (2011). An exploration of factors affecting work anomie. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 297-305.

