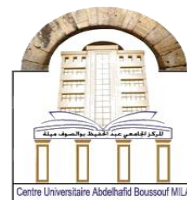




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

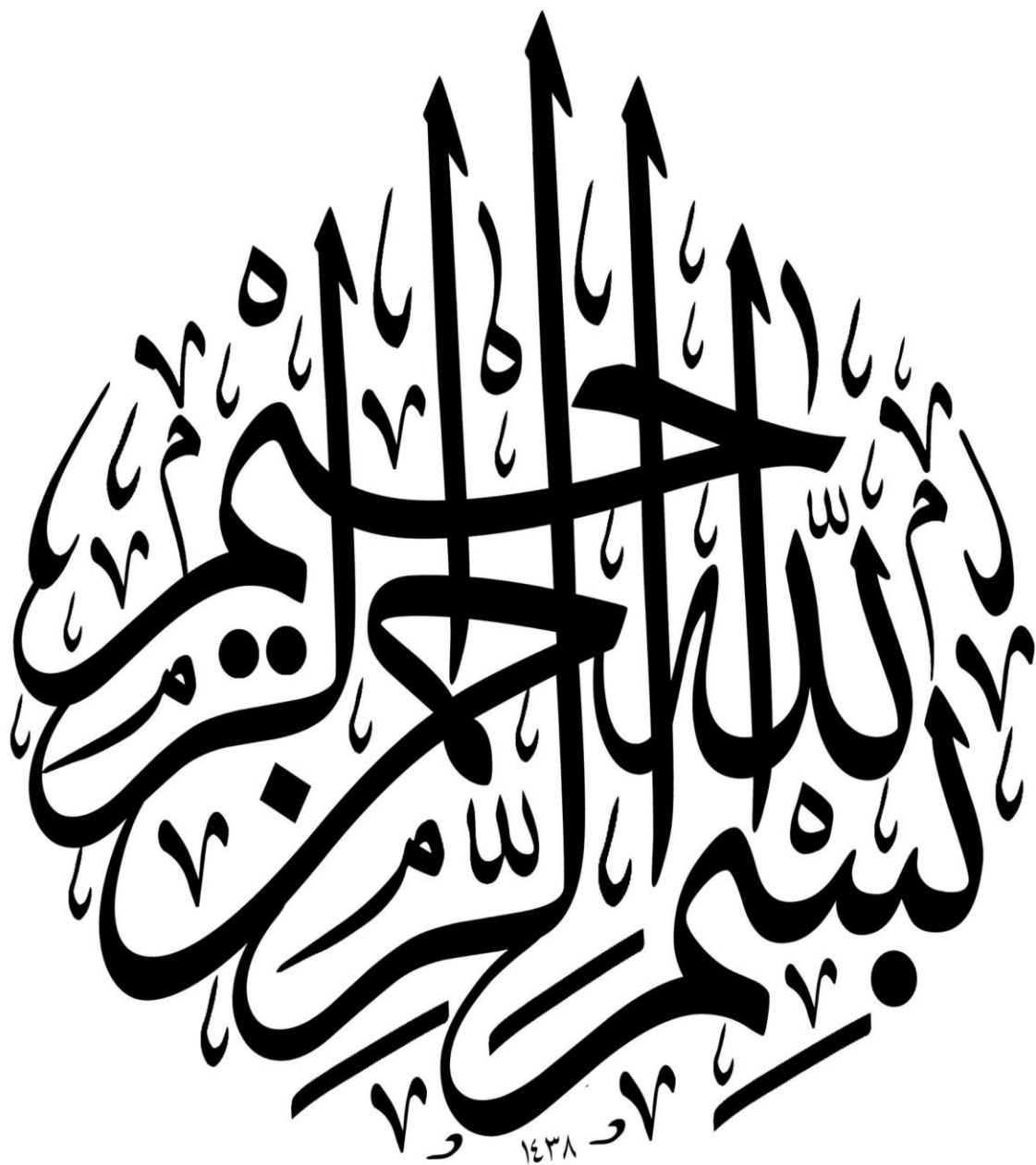
أثر نظام العمل الهجين على تحقيق رضا الموظفين_دراسة حالة هيئة التدريس
لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_المركز الجامعي عبد
الحفيظ بوصوف

المشرف	اعداد الطلبة	
د/سعدي مفيدة	حمدوش سامي	1
	مرزوقي حسام الدين	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. قادري مريم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. سعدي مفيدة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. بن عويذة نجوى

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُذلل الصعوبات، والصلاة والسلام على خير خلق الله، محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذتنا الفاضلة **الدكتورة سعيدي مفيدة**، على ما بذلته من جهد وتفانٍ في إشرافها على هذا العمل، وما قدّمته من توجيهات قيّمة ونصائح علمية كان لها الأثر الكبير في إخراج هذه الدراسة في صورتها النهائية، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء **لجنة المناقشة الأفاضل**، لتفضلهم بقراءة هذا العمل وتقييمه، ولملاحظاتهم البناءة التي ساهمت في إثرائه وتطويره.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ الامتنان لكل من ساندنا ووقف إلى جانبنا طيلة مسار إعداد هذه المذكرة، من أستاذتنا وزملائنا وأفراد العائلة، فلهم جميعًا أصدق مشاعر الشكر والتقدير.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
والصلاة والسلام على من بُعث رحمة للعالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى النبع الذي لا ينضب، والمعين الذي لا ينتهي،
إلى أُمي الغالية، التي لم تبخل عليّ يومًا بدعائها الصادق، وإلى والدي العزيز، الذي كان لي قدوة في
الصبر والعطاء.

لكما أرفع هذا الإهداء، عرفانًا وتقديرًا لما بذلتماه من أجلي.

وإلى إخوتي كل باسمه، الذين لم يبخلوا بدعمهم المعنوي وتشجيعهم الدائم،
ولم تغب كلماتهم عن لحظات الشدة والتعب،
لكم أهدي هذا العمل المتواضع، حبًا وامتنانًا.

سامي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم،
حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، على ما أنعم وأكرم ويسّر وألهم.

إلى من كانا نبع الحنان، وأساس القوة،
إلى من رافقاني بدعائهما، واحتويا ضعفي بصبر ومحبة،
إلى أبي وأمي العزيزين، أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان.
وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا لي سنداً في كل مراحل دراستي،
وكان دعمهم دافعاً للاستمرار رغم الصعوبات،
إليكم جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد بكل فخر وحب.

حسام

ملخص

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام العمل الهجين بأبعاده الثلاثة (تطبيقه، مرونته، وأثره على الأداء المهني) على تحقيق الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس، من خلال دراسة ميدانية على عينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، بالاعتماد على الاستبيان الذي اعتبر أداة أساسية لجمع المعلومات.

حيث أظهرت الدراسة أن مرونة نظام العمل الهجين تؤثر إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة، حيث تساهم في تحسين رضا العاملين بشكل ملحوظ.

كما أظهرت الدراسة أن نظام العمل الهجين يساهم في تحقيق توازن جيد بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مع تقليل التوتر وتعزيز التوازن بين جوانب الحياة المختلفة، مع وجود فرص لتحسين الدعم والمساندة بشكل أكبر في المستقبل.

كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى اعتماد نظام العمل الهجين ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: العمل الهجين، الرضا الوظيفي، الأداء المهني، التعليم العالي.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of the hybrid work system, focusing on its implementation, flexibility, and effect on professional performance, in relation to job satisfaction among faculty members. The research was conducted through a field study involving professors from the Institute of Economic, Commercial, and Management Sciences at Abdelhafid Boualçouf University Center in Mila, using a questionnaire as the primary data collection tool.

Findings revealed that the flexibility of the hybrid work system positively influences faculty members' job satisfaction, significantly enhancing their overall contentment. Additionally, the hybrid work arrangement was found to support a healthy balance between work demands and personal life, reducing stress and fostering harmony across different life aspects, while highlighting opportunities for further improvement in support mechanisms.

The study also confirmed a statistically significant relationship between the adoption level of the hybrid work system and job satisfaction within the institution under study.

Keywords: Hybrid work, job satisfaction, professional performance, higher education.



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
V_II	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الجداول
أ_و	مقدمة
	الفصل الأول: العمل الهجين: من المفهوم إلى النماذج التطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعمل الهجين
3	المطلب الأول: مفهوم العمل الهجين
5	المطلب الثاني: أنواع العمل الهجين
7	المطلب الثالث: أبعاد العمل الهجين
9	المبحث الثاني: مقومات العمل الهجين: العوامل المؤثرة، الأدوات، الفوائد والتحديات
9	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على العمل الهجين
10	المطلب الثاني: أدوات العمل الهجين
13	المطلب الثالث: فوائد العمل الهجين وتحدياته

18	المبحث الثالث: نماذج تطبيق العمل الهجين في الجامعات
18	المطلب الأول: تجارب العمل الهجين في بعض الجامعات الجزائرية
19	المطلب الثاني: تجارب العمل الهجين في بعض الجامعات العربية
22	المطلب الثالث: تجارب العمل الهجين بالمؤسسات الجامعية الأجنبية
27	خلاصة
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في ظل التحولات الحديثة في بيئة العمل	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الأسس المعرفية للرضا الوظيفي
30	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
33	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
37	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
39	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وآليات قياسه
39	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
40	المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته
43	المبحث الثالث: العمل الهجين كوسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي في بيئات العمل الحديثة
43	المطلب الأول: الإستقلالية والرضا الوظيفي
44	المطلب الثاني: المرونة والرضا الوظيفي

45	المطلب الثالث: دور العمل الهجين في تعزيز جودة الحياة الوظيفية
48	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لهيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
51	المطلب الأول: النشأة
52	المطلب الثاني: الهيكل القاعدي والإداري
55	المطلب الثالث: تجربة العمل الهجين في المركز الجامعي_ميلة_
61	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
62	المطلب الثاني: أساليب التحليل
64	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
67	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة
67	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
72	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
81	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
88	خلاصة

90	خاتمة
95	قائمة المراجع
101	الملاحق



قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أبعاد العمل الهجين	8
2	نظري الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	34
3	نموذج فيروم في التوقع	37
4	الهيكل الإداري للمركز الجامعي	54
5	ترتيب أفضل خمسة نظم إدارة تعلم	56
6	الكليات التابعة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة_ على منصة التعليم عن بعد	58
7	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
8	نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	68
9	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	69
10	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	70
11	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقسام	71



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تحديات العمل الهجين	17
2	تصنيف العوامل حسب نظرية هيرزبرغ للرضا الوظيفي	36
3	الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	61
4	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي	62
5	جدول التوزيع لسلم ليكارت	63
6	قياس الارتباط	64
7	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان	65
8	ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	66
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الجنس	67
10	توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر	68
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	69
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية.	70
13	توزيع أفراد العينة حسب الأقسام	71
14	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نظام العمل الهجين	72
15	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مرونة نظام العمل الهجين	74

16	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر العمل الهجين على الأداء المهني	75
17	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التوازن بين الحياة المهنية والشخصية	77
18	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن بيئة العمل	78
19	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التقدير والتحفيز	80
20	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	82
21	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي	82
22	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر مرونة تطبيق نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي	84
23	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر العمل الهجين على الأداء المهني في تحسين الرضا الوظيفي	85
24	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر لنظام العمل الهجين بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في المؤسسة الجامعية	86



شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات جذرية مست مختلف أوجه الحياة، وبشكل خاص بيئات العمل، وذلك بفعل التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتحديات العالمية غير المسبوقة، وعلى رأسها جائحة كوفيد-19. هذه الأخيرة شكّلت لحظة فاصلة أجبرت المؤسسات بمختلف أنواعها على إعادة النظر في أساليب تنظيم العمل وتقديم الخدمات، في ظل ظروف اتسمت بعدم اليقين وضرورة التكيف السريع. وفي هذا السياق، برز "نظام العمل الهجين" كواحد من الأساليب التنظيمية التي سمحت بالجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، مستفيداً من التحوّل الرقمي ومن البنية التحتية التكنولوجية المتاحة.

هذا التحول لم يكن حكرًا على المؤسسات الاقتصادية أو الشركات الخاصة، بل امتد ليشمل قطاعات مختلفة من بينها قطاع التعليم العالي، الذي وجد نفسه أمام ضرورة التكيف مع الواقع الجديد لضمان استمرارية العملية التعليمية والبحثية. وهكذا، تبنّت العديد من الجامعات، بما في ذلك الجامعات الجزائرية، نمط العمل الهجين كأسلوب لتنظيم مهام التدريس، والإشراف، والبحث العلمي. هذا التنبّي لم يخلُ من التحديات، سواء من حيث الجوانب التقنية أو من حيث تأثيره على العنصر البشري، وبخاصة أساتذة التعليم العالي الذين يُعدّون محور العملية الأكاديمية.

ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري دراسة الانعكاسات الحقيقية لهذا النظام الجديد على هيئة التدريس، لاسيما فيما يتعلق برضاهم الوظيفي، الذي يُعدّ مؤشراً حيويًا على جودة بيئة العمل ومدى ملاءمتها لتحفيز الأداء والإبداع الأكاديمي. فالرضا الوظيفي لا يرتبط فقط بالجوانب المادية، بل يتأثر أيضًا بالعوامل النفسية والتنظيمية، مثل الاستقلالية، وضوح المهام، الدعم الإداري، وتوازن الحياة المهنية والشخصية — وهي كلها عوامل قد تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بنمط العمل الهجين.

وفي هذا الإطار، يكتسب البحث في علاقة العمل الهجين برضا هيئة التدريس أهمية خاصة، ليس فقط لفهم واقعهم الحالي، بل أيضًا لتوجيه السياسات الجامعية المستقبلية نحو تحسين بيئة العمل وضمان استدامة الأداء الأكاديمي في ظل التغيرات المتسارعة.

الإشكالية الرئيسية

ما أثر اعتماد نظام العمل الهجين، بأبعاده الثلاثة (تطبيقه، مرونته، وأثره على الأداء المهني)، على تحقيق الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة؟

الإشكاليات الفرعية

- ✓ ما أثر تطبيق نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة؟
- ✓ ما أثر مرونة نظام العمل الهجين في تعزيز الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة؟

✓ ما أثر الأداء المهني الناتج عن اعتماد نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي ؟

الفرضية الرئيسية

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام العمل الهجين بأبعاده (تطبيق النظام، المرونة، أثره على الأداء المهني) على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة.

الفرضيات الفرعية

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل الهجين والرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مرونة نظام العمل الهجين والرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظام العمل الهجين على الأداء المهني في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية نموذج العمل الهجين الذي أصبح ضرورة في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويُعزى ذلك جزئيًا إلى دوره المحوري في تعزيز الرضا الوظيفي. يمنح هذا النموذج المرونة للموظفين لتحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يقلل من مستويات التوتر ويحسن الرفاهية العامة. هذه البيئة المرنة لا تدعم فقط الإنتاجية بل تخلق أيضًا ثقافة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والتعاون، مما يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي العام.

أهداف الدراسة

تتجلى أهداف البحث في:

_ التعرف على مدى تطبيق نظام العمل الهجين في المركز الجامعي ميلة؛

_ تحليل العلاقة بين مرونة النظام ومستوى الرضا الوظيفي؛

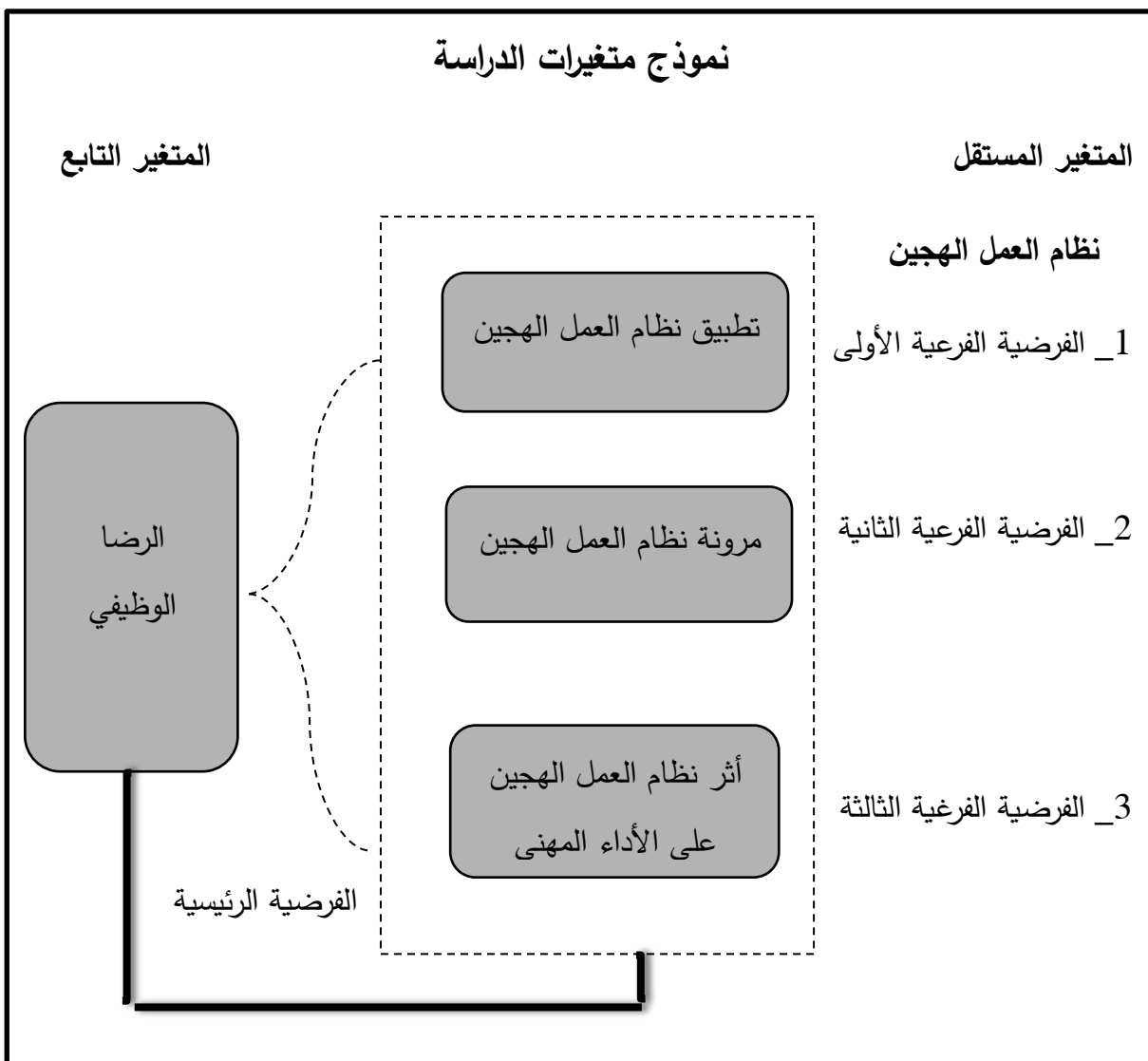
_ إبراز تأثير العمل الهجين على الأداء المهني للأساتذة؛

_ تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل في ظل هذا النظام.

متغيرات الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين نظام العمل الهجين والرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة، وعليه تم تحديد متغيرين أساسيين. يتمثل المتغير المستقل في "نظام العمل الهجين"، باعتباره النموذج التنظيمي المعتمد في أداء المهام الأكاديمية والإدارية. أما المتغير التابع فهو "الرضا الوظيفي"، بوصفه انعكاسًا لمستوى الرضا العام لهيئة التدريس بالجامعة تجاه ظروف وبيئة عملهم. وقد تم اعتماد هذين المتغيرين لكونهما يرتبطان بشكل مباشر بإشكالية الدراسة وأهدافها.

والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبين

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل من السنة الجامعية 2025/2024، وقد تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة كمجال مكاني لتطبيق الدراسة، نظرًا لارتباطه بموضوع البحث.

أسباب اختيار الموضوع

- تتمثل أبرز الأسباب التي أدت الى اختيارنا للموضوع فيما يلي:
- _ حداثة موضوع العمل الهجين وأهميته في ظل التغيرات التنظيمية بعد جائحة كوفيد-19.
- _ ارتباط الموضوع بقطاع التعليم العالي، الذي يشكل محورًا أساسيًا في التنمية الوطنية.
- _ الرغبة في تسليط الضوء على تجربة واقعية بالمركز الجامعي ميلة وتقييمها ميدانيًا.
- _ نقص الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين العمل الهجين والرضا الوظيفي في الجامعات الجزائرية.

منهج الدراسة

يتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لملائمته مع الجانب النظري للدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لتحليل الظاهرة في سياقها الواقعي.

الدراسات السابقة

1. الدراسات باللغة العربية

_ مقال علمي ل (احمد محمد احمد مصطفى 2024) بعنوان "إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات".

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية، مع التركيز على دور التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على موظفي الشركة المصرية للاتصالات. وقد استندت الدراسة إلى عينة مكونة من 300 مفردة بنسبة استجابة بلغت 82%. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للعمل الهجين على كل من الإنتاجية والتوازن بين العمل والحياة، كما تبين أن التوازن بين العمل والحياة يؤثر بدوره بشكل إيجابي على الإنتاجية. وأظهرت النتائج كذلك أن التوازن بين العمل والحياة يلعب دور الوسيط الكامل في تفسير العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية، مما يؤكد أن أثر العمل الهجين على الإنتاجية يتم عبر تحقيق هذا التوازن.

مقال علمي ل (إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان 2024) بعنوان " استراتيجيّة العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية العمل الهجين كمدخل فاعل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات، وذلك من خلال تحليل دور أبعاد العمل الهجين، والمتمثلة في: مهام العمل، التوازن الاجتماعي، والتدريب والتطوير، في تعزيز دافعية هؤلاء العاملين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لإستراتيجية العمل الهجين تأثيرًا إيجابيًا واضحًا في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات محل الدراسة.

2.الدراسات باللغة الأجنبية

– مقال علمي ل (Pholoshi Abram Maake، 2023) بعنوان

Assessing the Impact of Hybrid-Work-Model on Employee Performance and Job Satisfaction in the Workplace: A Case of Department of Science and Innovation in Gauteng – South Africa.

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر نموذج العمل الهجين على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة العلوم والابتكار بمقاطعة جوتينج في جنوب إفريقيا، أظهرت النتائج أن العمل الهجين له آثار متباينة حسب ظروف كل موظف، إذ رأى البعض أنه عزز من إنتاجيتهم ورضاهم، بينما عبّر آخرون عن تفضيلهم للعمل المكتبي. من بين التحديات التي تم رصدها: ضعف إدارة الوقت، صعوبة الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية، ومشاكل تقنية. بالمقابل، أشار العديد من الموظفين إلى تحسن في التركيز وتقليل ضغوط العمل.

– مقال علمي ل (Emmi Pajasmaa.2024) بعنوان

Positive Impacts of Hybrid Work on Employee Well-Being and Job Satisfaction.

سعى هذا البحث إلى تحليل الآثار الإيجابية لنظام العمل الهجين على كل من رفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي في شركة فنلندية خاصة تعمل في مجالات التصميم والبنية التحتية والحلول الرقمية. توصلت الدراسة إلى أن العمل الهجين يسهم في: تحسين جودة النوم وممارسة الرياضة والتغذية الصحية، تقليل التوتر والإرهاق النفسي، زيادة الرضا الوظيفي بفضل مرونة ساعات العمل وتقليل وقت التنقل كما أوضحت النتائج أن الدعم الإداري (مثل توفير الأدوات المناسبة والتواصل الفعال) يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز تجربة العمل الهجين.

اتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها اختلفت عن هذه الدراسة في عدة جوانب، إذ لم تتناول أغلب الدراسات العلاقة بشكل مباشر بين نظام العمل الهجين والرضا الوظيفي، بل ركزت معظمها على متغيرات جزئية مثل: الإنتاجية، التحفيز، أو التوازن بين العمل والحياة. كما أن بعض الدراسات اقتصرت على تحليل تأثير العمل الهجين على جانب واحد فقط دون الربط المتكامل بين تأثيراته المختلفة على الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات السابقة تنوعت في مجالاتها التطبيقية، حيث أجريت على مؤسسات مختلفة تنشط في قطاعات الاتصالات، التصميم الرقمي، أو القطاع الحكومي، سواء داخل الوطن العربي أو خارجه، في حين ركزت هذه الدراسة على قطاع التعليم العالي. ومع ذلك، فقد توافقت مع أغلب الدراسات على أهمية نظام العمل الهجين كخيار تنظيمي حديث فرضته التحولات التكنولوجية وتداعيات جائحة كوفيد-19.

صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي اعترضت الدراسة فيما يلي:

_ قلة المراجع ذات الصلة بالعمل الهجين باللغة العربية، الأمر الذي تطلب جهداً ووقتاً أكبر في ترجمة الأبحاث والدراسات باللغة الأجنبية.

_ تباين مستوى فهم الأساتذة لمفهوم العمل الهجين، مما تطلب توضيحات إضافية لضمان دقة الإجابات.

_ صعوبة الوصول إلى بعض الأساتذة نتيجة التزاماتهم المهنية أو غيابهم أثناء فترة جمع البيانات.

هيكلية الدراسة

تتضمن الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، اثنين منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة حالة، الفصل الأول بعنوان العمل الهجين في الجامعات: من المفهوم إلى النماذج التطبيقية والذي سيتم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي لنظام العمل الهجين، كما سيتم التعمق في مقومات العمل الهجين: العوامل المؤثرة، الأدوات، الفوائد والتحديات، ويختتم هذا الفصل بدراسة نماذج تطبيق العمل الهجين في السياق الجامعي. أما الفصل الثاني فهو بعنوان الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة حيث سيتناول الأسس المعرفية للرضا الوظيفي، كما سيتم رصد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وآليات قياسه، ليختتم بعرض العمل الهجين كوسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي في بيئات العمل الحديثة.

وسيخصص الفصل الثالث لدراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف _ميلة، ممثلاً بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا من خلال تقديم المركز الجامعي، وعرض لمنهجية الدراسة الميدانية، ومن ثم اختبار وتقييم الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.



الفصل الأول

تمهيد:

يُعتبر العمل الهجين أحد الأنماط الحديثة في بيئات العمل التي تجمع بين العمل في المكتب والعمل عن بُعد، وهو نموذج يشهد تزايدًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة نتيجة للتطورات التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يوفر هذا النظام مرونة كبيرة للموظفين، حيث يتيح لهم تحديد ساعات العمل بشكل يناسبهم ويساعدهم في تلبية احتياجاتهم الشخصية والعائلية، مما يعزز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. كما يقلل من الوقت المُستهلك في التنقل، مما يُساهم في تحسين نوعية الحياة وزيادة الراحة الشخصية. ورغم هذه المزايا، فإن العمل الهجين يواجه تحديات، مثل صعوبة الفصل بين العمل والحياة الشخصية، والشعور بالعزلة، وقلة التواصل المباشر مع الزملاء. مع ذلك، يدعمه الكثير من المديرين كونه يعزز الإنتاجية ويوفر نفقات التشغيل للمؤسسات.

نظرًا لتزايد تبني هذا النموذج في المؤسسات المختلفة، أصبح من الضروري التعمق في دراسة جوانب العمل الهجين وفهم كيفية تطبيقه بشكل فعال. وعليه، سيتم تناول العمل الهجين في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لنظام العمل الهجين
- **المبحث الثاني:** مقومات العمل الهجين: العوامل المؤثرة، الأدوات، الفوائد والتحديات
- **المبحث الثالث:** نماذج تطبيق العمل الهجين في الجامعات

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام العمل الهجين

ظهر العمل الهجين كاستجابة للتحديات التي فرضتها الأزمات العالمية، مثل جائحة كورونا، التي دفعت العديد من الشركات إلى إعادة النظر في استراتيجيات العمل. وهذا النظام لا يقدم فقط فوائد للموظفين، بل يحتمل مساهمته في تحسين مستويات الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، إن فهم مفهوم العمل الهجين، خصائصه، وعوامله، فضلاً عن أبعاده وتأثيره على ثقافة العمل الحديثة، يُعتبر ضرورياً للمؤسسات الراغبة في تحقيق النجاح في هذا العصر الديناميكي.

المطلب الأول: مفهوم العمل الهجين

أصبح العمل الهجين (Hybrid Work) خياراً استراتيجياً تتبناه العديد من المؤسسات لمواكبة التحولات في بيئة العمل الحديثة، حيث ظهر العمل الهجين كأحد النماذج الجديدة التي تجمع العمل عن بعد والعمل من المكتب حيث يتيح للموظفين أداء مهامهم من أماكن مختلفة مع الحفاظ على التواصل والتنسيق مع فرق العمل.

أولاً: تعريف العمل الهجين

تعريف 1: العمل الهجين هو مصطلح جديد نسبياً، اكتسب شعبية خلال فترة الوباء (كوفيد-19) لتحديد ترتيب العمل حيث يقسم الموظف وقته بين العمل في مكان عمل تقليدي والعمل عن بعد (عادة في المنزل، أو من "أماكن ثالثة" مثل مساحة العمل المشترك أو المكتبة أو المقهى المحلي)، حيث يحاول الجمع بين أفضل أجزاء العمل عن بعد والعمل المكتبي. إنه يصف قدرة الموظف على الحصول على مستوى معين من الاستقلالية والمرونة في إدارة أعماله¹.

تعريف 2: عرف العمل الهجين أنه "ترتيب عمل يجمع بين العمل التقليدي في الموقع والعمل عن بُعد". يوفر هذا النموذج للموظفين مرونة في اختيار مكان وزمان أداء مهامهم، مما يتيح لهم العمل من مواقع مختلفة وفقاً لمتطلبات العمل، يهدف العمل الهجين إلى دمج فوائد التعاون الشخصي والتعاون عن بُعد، مما يعزز الاستقلالية والإنتاجية والتوازن بين العمل والحياة².

تعريف 3: العمل الهجين هو نموذج عمل يجمع بين العمل المكتبي والعمل عن بعد، مما يتيح للموظفين أداء مهامهم بمرونة من مواقع مختلفة. وقد ازدادت شعبية هذا النموذج، خاصة بعد جائحة كوفيد - 19، التي

¹ Hopkins, J. & Barel, A., The Future is Hybrid: How Organizations are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia, Sustainability, Vol. 15, No. 3086, 2023, p. 2.

² Juliet Anuri Onwuchekwa and Chizoba Bonaventure Okoloch, Hybrid Work Model and Employee Job Satisfaction Among Selected Consultancy Firms in Enugu State, American Journal of Information Technology and Management, Vol. 12, No. 4 (October–December 2024), p. 3.

أجبرت العديد من المؤسسات على اعتماد العمل عن بعد استجابة للقيود الاجتماعية .صمم العمل الهجين ليمنح الموظفين مرونة في إدارة وقتهم ومكان عملهم، مما يتوقع أن يحسن الإنتاجية ويحقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.¹

ومن مجموعة التعاريف يتضح أن العمل الهجين هو أسلوب حديث يدمج بين العمل عن بُعد والعمل من المكتب، مما يمنح الموظفين مرونة في أداء مهامهم. يعتمد هذا النموذج على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان استمرارية العمل والتواصل بين الفرق، مما يساعد على تحقيق توازن فعال بين الإنتاجية والراحة الوظيفية، دون فقدان الترابط والتفاعل داخل المؤسسة.

ثانياً: خصائص العمل الهجين

يتميز نظام العمل الهجين بعدة خصائص تجعله خياراً استراتيجياً في بيئات العمل الحديثة، من أبرزها ²:

1- توفير التكاليف: يساهم نموذج العمل الهجين في توفير التكاليف لكل من صاحب العمل والموظف، فصاحب العمل يوفر المال لأنه يوفر في استهلاك الطاقة، ونظافة مكان العمل والطباعة والوجبات الخفيفة والشاي والمياه ومواقف السيارات وغيرها أي تكلفة متنوعة، أما الموظف يوفر وقت السفر والتكلفة والطعام والتكاليف الأخرى التي ترتبط بالتقارير المكتبية اليومية.

2-زيادة إنتاجية وكفاءة الموظفين: نموذج العمل الهجين يوفر الوقت ويزيد من سعادة الفرد وقدرته على التفكير لأداء العمل بشكل أفضل.

3-أداة توظيف فعالة: يتيح نموذج العمل الهجين توظيف أفضل المواهب لأنها لا تقتصر على مكان واحد فقط. وهذا يساعد في أداء أفضل واكتساب ميزة تنافسية.

4-سلامة الموظف: نموذج العمل الهجين يزيد من سلامة الموظف من عدوى (كوفيد - 19) نظراً لأن الموظفين يعملون عن بعد، مما يوفر للموظفين الصحة الجيدة، التي تمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم ليساعدوا المؤسسة على النمو بشكل أكبر.

5- تخفيض التكاليف: كما ساهم نموذج العمل الهجين في خفض التكاليف التشغيلية وتقليل نفقات التنقل، مما يعزز إنتاجية الموظفين وراحتهم. كما يتيح الفرصة لاستقطاب أفضل المواهب على مستوى العالم، إلى جانب تعزيز سلامة الموظفين عبر الحد من مخاطر التعرض للأمراض.

¹ Rika Solihah, et al, "The Impact of Hybrid Work Policies on Employee Productivity and Satisfaction," The Journal of Academic Science, vol. 2, no. 1, 2025, p. 355.

² إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، مصر، 2024، ص48.

يتضح من الخصائص السابقة أن نموذج العمل الهجين يحدث تحولاً فعلياً في بيئة العمل من خلال تقليل التكاليف التشغيلية وتخفيف أعباء التنقل على الموظفين، مما يعزز الراحة ويُحسّن جودة الحياة المهنية. كما يُساهم هذا النموذج في رفع كفاءة الأفراد من خلال منحهم مرونة أكبر في أداء المهام، ويُوفر بيئة أكثر أماناً صحياً، مع توسيع فرص التوظيف خارج الحدود الجغرافية التقليدية.

ثالثاً: الفرق بين العمل الهجين وبعض المصطلحات الأخرى

العمل عن بعد: يعتبر أحد الخيارات البديلة التي تضمن إستمرارية تأدية الأعمال وتقديم الخدمات ويعرف على أنه العمل الذي يتم بعيداً عن المكتب بشكل دائم أو جزئي أو حسب الطلب حيث يكون الإتصال بين الموظف وجهة عمله إلكترونياً¹.

العمل المرن: يرى Fleenor (1988) العمل المرن أنه نظام يُعطى بمقتضاه الأفراد العاملين حرية اختيار أوقات العمل تحت مسؤوليتهم وخارج مواعيد العمل المقررة قانونياً، على شرط إتمامهم للساعات المقررة ووجود من يحل محلهم عند تغيبهم².

المطلب الثاني: أنواع العمل الهجين

شهد نظام العمل الهجين تطوراً ملحوظاً في طرق تطبيقه، مما أفرز أنماطاً مختلفة تتماشى مع طبيعة الوظائف واحتياجات الأفراد. وتختلف هذه الأنواع من حيث درجة المرونة، وتوزيع أيام العمل بين الحضور الفعلي والعمل عن بُعد، الأمر الذي يتيح للمؤسسات تبني النموذج الأنسب لطبيعة نشاطها ومواردها البشرية. وقد أوضح كل من Hopkins & Bardoel خمسة أنواع رئيسة من ترتيبات العمل في مرحلة ما بعد الوباء، وشملت هذه العودة على نطاق واسع إلى المكتب، والانتقال إلى العمل عن بعد بالكامل، وثلاثة أشكال مختلفة من العمل الهجين، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع³:

1- العمل في المكاتب بدوام كامل

بالنسبة لهذا الترتيب، سيجد الموظفون أنفسهم يعملون من المكتب على أساس دوام كامل، كما كانوا يعملون في الماضي قبل الجائحة، تتمثل العيوب الرئيسية لهذا الترتيب في الافتقار إلى المرونة، والتأثير السلبي المحتمل على الموظفين الذين ربما اعتادوا على المرونة في عملهم التي تم توفيرها أثناء الوباء.

¹ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص4.

² C. Fleenor, **Managing human relation: Concept and Practices**, Merrill, Publishing Co, USA, 1988, p:247.

³ أحمد محمد أحمد مصطفى، إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية، مجلة البحوث الإدارية والعلية والكمية، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 2، 2024، ص395.

2- العمل عن بعد بشكل كامل

حيث يجب على الموظفين العمل عن بعد طوال الوقت حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى الوصول إلى مجموعة أوسع من المواهب، ويقلل من فرص حدوث التحيز. ومع ذلك، فإن مرونة الموقع منخفضة، وربما لا تتاح للعاملين فرصة الاجتماع رسميًا مع زملائهم والتعاون في العالم المادي بشكل منتظم.

3- تردد المكتب والأيام ثابتة

يتطلب هذا الأسلوب من الموظفين الحضور إلى المكتب لعدد محدد من الأيام المحددة في الأسبوع للعمل من البيت وأيام محددة للعمل في المنزل، حيث يعرف الجميع مكان وجود أي شخص آخر في أي يوم معين، ومع ذلك، لا توجد مرونة لتلبية تفضيلات يوم العمل المختلفة.

4- تردد المكتب ثابت، ولكن أيام الحضور مرنة

مع هذا الترتيب، يلزم العمال بالحضور إلى المكتب لعدد محدد من الأيام (على سبيل المثال، 3 أيام في الأسبوع، أو 5 أيام كل أسبوعين، وما إلى ذلك)، ولكن يتم منح الموظفين المرونة لاختيار أي منها. يوفر هذا الترتيب للموظفين مرونة أكبر في الموقع مقارنة بالترتيبات 1-3، ولكنه يتطلب تنسيقًا أكبر للإدارة.

5- مرونة كاملة - يختار العمال الموقع الذي يعملون فيه والوقت

كان الترتيب الهجين الذي يوفر للموظفين حرية الاختيار الكاملة عندما يأتون إلى المكتب بدوام كامل، ومتى يعملون عن بعد، من الواضح أن هذا يوفر للموظفين أكبر مستوى ممكن من المرونة، ولكن يبدو أنه الأكثر صعوبة في التنسيق.

تُعد أنماط العمل الهجين من التطورات الحديثة التي ظهرت بعد جائحة كوفيد-19، حيث تسمح بتوزيع ساعات العمل بين الحضور الفعلي والعمل عن بُعد. وتشمل هذه الأنماط العمل في المكتب بشكل كامل، العمل عن بُعد بالكامل، بالإضافة إلى أشكال هجينة تختلف في درجات المرونة في تحديد أيام وأماكن العمل. تتيح هذه الأنماط للموظفين اختيار النموذج الأنسب لهم، لكن تتطلب تنسيقًا دقيقًا لضمان سير العمل بفعالية.

المطلب الثالث: أبعاد العمل الهجين

تقوم فلسفة العمل الهجين على مجموعة من الأبعاد التي تُشكّل الأساس في تنظيم هذا النمط من العمل داخل المؤسسات. وتُساعد هذه الأبعاد في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، بما يضمن فعالية الأداء واستدامة النتائج. وفيما يلي أبرز هذه الأبعاد¹:

1_ مهام العمل (work tasks): تعد مهام العمل ذات أهمية كبرى في العديد من المنظمات، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بأن أعمالهم في تقدم وتطور، سيؤدي ذلك إلى زيادة الأداء، لأن لديهم الوعي الكافي بقوتهم وقدراته.

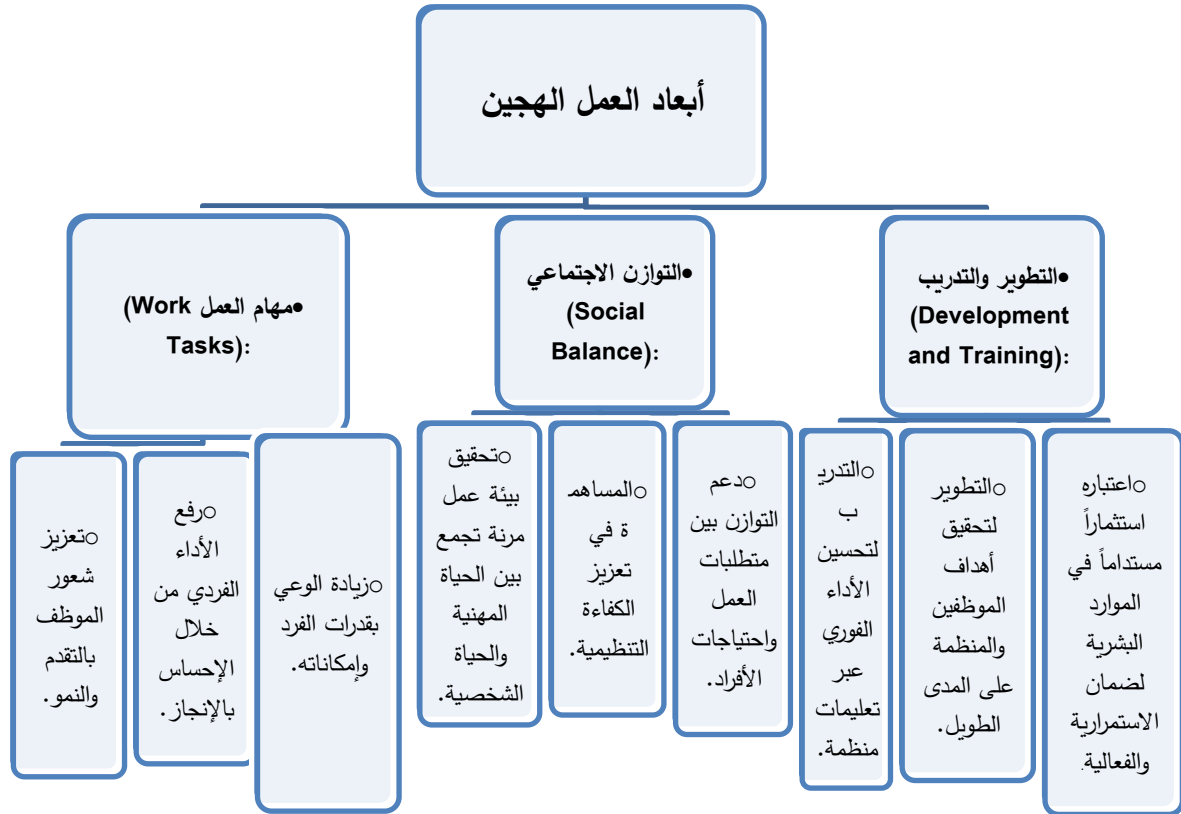
2_ التوازن الاجتماعي (social balance): مفهوم واسع يعني مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى تحقيق بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، مع الإسهام في زيادة الكفاءة التنظيمية.

3_ التطوير والتدريب (development and training): يمكن النظر للتدريب على أنه عملية مرتبطة بالتغيرات الفورية التي تطرأ على فعالية المنظمة من خلال تعليمات منظمة، بينما يرتبط التطوير بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين على المدى الطويل.

تنقسم أبعاده إلى ثلاثة جوانب أساسية، وهي ضرورية لضمان فعاليته في بيئات العمل الحديثة، تبدأ مهام العمل بتعزيز شعور الموظف بالتقدم والنمو، مما ينعكس إيجاباً على أدائه، التوازن الاجتماعي يساهم في خلق بيئة مرنة تجمع بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يعزز التعاون. أما التطوير والتدريب، فيُعد استثماراً مستداماً في مستقبل الموظف والمنظمة، حيث يساهم في تحقيق الأهداف على المدى الطويل.

¹ إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، مرجع سبق ذكره، ص51.

الشكل رقم (1): أبعاد العمل الهجين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، مصر، 2024، ص 51.

المبحث الثاني: مقومات العمل الهجين: العوامل المؤثرة، الأدوات، الفوائد

والتحديات

أصبح نظام العمل الهجين خيارًا شائعًا في سوق العمل، حيث يجمع بين العمل المكتبي والعمل عن بُعد، مما يوفر مرونة للموظفين ويزيد من الإنتاجية. حيث توجد عدة عوامل تؤثر عليه كالجنس والعمر... الخ، يتميز هذا النموذج بمزايا عديدة، مثل تحسين التوازن بين الحياة العملية والشخصية، ومع ذلك، فإنه يواجه بعض العيوب، مثل ضعف التواصل، وصعوبة متابعة الأداء، والمخاطر الأمنية بالتالي، فإن نجاح العمل الهجين يعتمد على إدارة فعالة واستراتيجيات مدروسة لضمان تحقيق أقصى استفادة منه وتعزيز بيئة عمل متوازنة ومستدامة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على العمل الهجين

يعد العمل الهجين من الأنماط التي فرضتها التغيرات التكنولوجية والظروف الصحية العالمية يتأثر العمل الهجين بعدة عوامل تساهم في نجاحه أو تعرقل تطبيقه وسنسلط الضوء على أبرز هذه العوامل حيث توجد عدة عوامل تؤثر على العمل الهجين نذكر منها¹:

1_الجنس: على الرغم من تضيق الفجوة بين الجنسين على مدى العقود الماضية، لا يزال الجنس يؤثر على العمل الهجين ونتائج عند أخذ نظرية الأدوار الجندرية في الاعتبار، يظل دور الأسرة حكرًا على هوية المرأة وليس الرجل، مما يدفع النساء إلى تحمل المزيد من الأعمال المنزلية ورعاية الأطفال مقارنة بالرجال شهدن انخفاضًا في إنتاجية عملهن عند العمل من المنزل بدوام كامل وعندما لا يكون هناك إمكانية للوصول إلى خدمات رعاية الأطفال.

2_العمر: أن العمر يؤثر على تفضيلات بيئة العمل لدى الموظف. على سبيل المثال، يقدر الموظفون الأصغر سنًا بيئات العمل التي تدعم العمل الجماعي والتفاعل الاجتماعي والابتكار أكثر من الموظفين الأكبر سنًا.

3_مدة الخدمة: مدة الخدمة التنظيمية هي بديل عملي لقياس الألفة مع المنظمة وثقافة العمل، وبالتالي، كلما زاد الوقت الذي يقضيه الموظف في منظمة، زادت احتمالية حصوله على خبرة مع ثقافتها ومعاييرها

¹ Munich, A.C.J., Hybrid Working: What Do Employees Want? Exploring Hybrid Working Preferences of Government Employees Using Conjoint Analysis, Master's thesis, Eindhoven University of Technology, Netherlands, 2022, p. 9.

وتوقعاتها، وقد تناولت بعض الدراسات دور مدة الخدمة التنظيمية في مدى نجاح العمل عن بعد، حيث تُولي العديد من المؤسسات أهمية خاصة لمدة الخدمة عند صياغة سياساتها المتعلقة بهذا النمط من العمل.

4_وقت مسافة التنقل: كان تقليل وقت التنقل يعد السبب الرئيسي للعمل من المنزل عند طرحه، ولكن في الواقع، لم يثبت هذا أنه حافز قوي يدفع الناس للبدء بالعمل من المنزل. ولم يظهر وقت التنقل أو مسافة التنقل أي تأثير على وتيرة العمل من المنزل أو تفضيل الموظفين.

5_ضغط العمل: عند اختيار نهج عمل هجين يسمح للموظفين بالعمل من المنزل بشكل متكرر، فمن المرجح أن يخفف ذلك من ضغط العمل على الموظف وآخرون.، أحد أسباب ذلك هو تقليل وقت التنقل، حيث يقضى لوقت متاح غالباً في أنشطة العمل.

يتضح أن نجاح العمل الهجين لا يرتبط فقط بالتكنولوجيا أو السياسات التنظيمية، بل يتأثر أيضاً بجملة من العوامل الفردية والسياقية. فاختلاف الجنس، والعمر، ومدة الخدمة، وحتى ضغط العمل، كلها متغيرات تلعب دوراً في تشكيل تجربة الموظف مع هذا النمط. فهم هذه العوامل يُعد ضرورياً لتكييف بيئة العمل الهجين بما يتناسب مع احتياجات مختلف الفئات داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات العمل الهجين

تُعد الأدوات الرقمية عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل مكتبية رقمية، تعتمد على مقومات رئيسية مثل التواصل، والتعاون، والإنتاجية، والتعلم. وفي بيئة العمل الهجين التي تسمح بالانتقال بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، تساهم هذه الأدوات في تقليص الفجوة بين المكتب التقليدي والمكتب الافتراضي، مما يعزز من فعالية الأداء الوظيفي ويزيد من مرونة بيئة العمل، وتتمثل هذه الأدوات في¹:

أولاً: توفير الأدوات التقنية المناسبة

تشكل أدوات التعاون الرقمي محوراً أساسياً في دعم بيئة العمل الهجين، وتشمل تطبيقات التخزين السحابي، ومنصات الحوسبة السحابية، والسبورات التفاعلية الإلكترونية، والمنصات المخصصة لتوثيق المعرفة وتبادلها. وقد أصبح التحول نحو التعاون الرقمي ملمحاً واضحاً، حيث بدأت المؤسسات تعتبر مراكز البيانات امتداداً حقيقياً لمكاتبها التقليدية.

وقد ساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع وتيرة تبني هذه الأدوات، حيث عمدت المؤسسات إلى رقمنة العديد من عملياتها، لا سيما ما يتعلق بالتواصل والاجتماعات الافتراضية. وقد أظهرت استطلاعات أن نسبة كبيرة من أصحاب القرار يخططون لزيادة الاستثمار في الأدوات الرقمية التي تدعم الإبداع والتعاون عن بُعد،

¹ Onwuchekwa & Okolocha, , Op-cit.p 4-5.

بالإضافة إلى أنظمة حجز المكاتب الذكية التي تُدار إلكترونياً. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن كثرة الأدوات وتعدد التطبيقات قد يؤدي إلى إرهاق ذهني وصعوبات في التنقل بينها، مما ينعكس سلباً على كفاءة التعاون وراحة الموظف.

ثانياً: وضع قواعد واضحة لاستخدام الأدوات

إلى جانب توفير الأدوات المناسبة، تبرز أهمية وضع قواعد تنظيمية لاستخدامها، تتضمن تحديد توقيت ووتيرة وغرض استعمال كل أداة، سواء في حالات التواصل الفوري أو غير المتزامن. فقد أدى الاستخدام المكثف للاجتماعات عبر الفيديو، خلال فترات العمل عن بُعد، إلى ظواهر متكررة من الإرهاق الذهني نتيجة المتابعة المستمرة للكاميرات، والجهد الكبير المطلوب في تفسير الإشارات غير اللفظية، مما يؤثر سلباً على التركيز والانخراط.

ولنقادي هذه الإشكالات، يُنصح باعتماد فواصل قصيرة بين الاجتماعات، بما يتيح للموظفين استعادة نشاطهم الذهني والنفسي. كما يُفضل عدم الإكثار من الاجتماعات المتتالية، ومحاكاة الإيقاع الطبيعي للتنقل بين المهام كما هو الحال في بيئات العمل الحضرية.

من جهة أخرى، يزداد الاعتماد على أنماط التواصل غير المتزامن في النماذج الهجينة، خاصة مع اختلاف المناطق الزمنية ورغم ما يوفره هذا النمط من مرونة، إلا أنه قد يؤدي إلى تعطل في انسيابية التواصل بين الفرق، خصوصاً في حال غياب التوجيه والتنظيم.

أما البريد الإلكتروني، ورغم اعتباره وسيلة لتسريع التواصل، فقد أثبتت التجربة العملية أن الاعتماد المفرط عليه قد يُسبب تشتتاً ذهنياً بسبب الرسائل المتكررة وطول سلاسل المحادثات. وبالتالي، فإن إدارة قنوات الاتصال الرقمية أصبحت ضرورة ملحة، ويمكن تنظيم ذلك من خلال تحديد أوقات مخصصة لقراءة الرسائل، واستخدام تنبيهات توضح أوقات الاستجابة المناسبة.

ثالثاً: الثقافة الرقمية

الثقافة الرقمية تمثل مجموعة القيم والممارسات التي تُمكن الأفراد والمنظمات من استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في العمل. في بيئة العمل الهجين، حيث يتم الجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، تصبح الثقافة الرقمية ضرورة لضمان استفادة الموظفين من الأدوات التكنولوجية المتاحة وتحقيق أقصى استفادة منها.

1 _ التكيف مع التكنولوجيا الحديثة

التحول الرقمي في بيئة العمل الهجين يتطلب من الموظفين التكيف مع العديد من الأدوات الرقمية مثل منصات الاجتماعات الافتراضية، أدوات التعاون السحابي، وبرمجيات إدارة المشاريع. الثقافة الرقمية تساعد الموظفين على التكيف مع هذه الأدوات بسرعة وبشكل فعال، مما يعزز قدرتهم على أداء المهام بسهولة وسلاسة دون الحاجة للانتقال إلى المكتب بشكل دائم.

2_ تعزيز التواصل والتعاون عن بُعد

إنَّ العمل الهجين يعتمد بشكل كبير على التواصل الرقمي بين الموظفين، سواء عبر البريد الإلكتروني أو منصات التواصل الفوري مثل "تيمز" أو "زوم". الثقافة الرقمية تشجع على استخدام هذه الأدوات بفعالية، مما يعزز التعاون بين الفرق المتوزعة جغرافيًا. في بيئات العمل الهجينة، يصبح التواصل الجيد والمستمر أساسيًا للحفاظ على الإنتاجية، وتقليل الشعور بالعزلة، وضمان تنسيق عالي المستوى بين الفرق.

3- تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء

من خلال تبني الثقافة الرقمية، يمكن للموظفين تحسين كفاءتهم في استخدام الأدوات الرقمية التي توفر لهم سرعة إنجاز المهام وتقليل الأخطاء الناتجة عن التنسيق غير الكافي. مثلاً، استخدام الأدوات السحابية يساهم في تسريع الوصول إلى الملفات والمستندات في أي وقت ومن أي مكان، مما يساهم في تسهيل عمليات العمل.

4 _ الأمان الرقمي وحماية المعلومات

في ظل الاعتماد الكبير على الأدوات الرقمية في بيئة العمل الهجين، يصبح الأمان الرقمي موضوعاً محورياً. الثقافة الرقمية تُركّز على أهمية حماية البيانات والمعلومات الحساسة عبر استخدام تقنيات الأمان الحديثة مثل التشفير وكلمات المرور المعقدة. بالإضافة إلى ذلك، يشمل ذلك تعليم الموظفين كيفية التعامل مع المواقع الأمنية، مثل تجنب الرسائل المشبوهة أو النقر على الروابط المجهولة.

5 _ التفاعل مع التحديات التكنولوجية السريعة

نظراً لأن التكنولوجيا تتطور بسرعة، فإن الثقافة الرقمية تُمكن الموظفين من التأقلم مع التغيرات السريعة في أدوات وتقنيات العمل. قد يشمل ذلك معرفة كيفية استخدام أحدث المنصات المتاحة، وتعلم المهارات الرقمية الجديدة، والتأقلم مع أدوات الابتكار التكنولوجي باستمرار. ذلك يعزز قدرة الموظفين على التأقلم والابتكار في العمل بشكل أفضل.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الأدوات الرقمية عنصرًا أساسيًا في دعم بيئة العمل الهجين، حيث تسهم في تسهيل التواصل والتعاون بين الفرق سواء حضوريًا أو عن بُعد. ومع أهمية هذه الأدوات، فإن كثرتها دون تنظيم قد تُسبب إرهاقًا ذهنيًا وتشتتًا وظيفيًا. لذلك، يُعد وضع قواعد واضحة لاستخدامها أمرًا ضروريًا لضمان فعالية الأداء واستمرارية التواصل.

المطلب الثالث: فوائد العمل الهجين وتحدياته

يتميز العمل الهجين بعدة فوائد مثل تعزيز المرونة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل التكاليف التشغيلية. في المقابل، يفرض هذا النموذج تحديات عدة، من أبرزها صعوبة التنسيق بين الفرق، والحفاظ على ثقافة الشركة، وضمان أمن المعلومات.

أولاً- فوائد العمل الهجين

يمثل العمل الهجين نموذجًا مبتكرًا يجمع بين العمل عن بُعد والحضور الفعلي في المكتب، مما يحمل في طياته عديدة.

يُعد العمل الهجين من النماذج الحديثة التي بدأت العديد من المؤسسات في تبنيها، نظرًا لما يوفره من توازن بين متطلبات العمل التقليدي والعمل عن بُعد. وقد أثبت هذا النظام فاعليته في تعزيز الأداء وتحقيق رضا الموظفين، وذلك بفضل ما يقدمه من مزايا متعددة، وفيما يلي أبرز الفوائد التي يمكن أن يوفرها هذا النمط من العمل¹:

__ **مرونة ساعات العمل**: يمنح الموظفين مرونة في ساعات العمل، مما يساعدهم على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.

__ **زيادة التحفيز والإنتاجية**: تسهم المرونة في زيادة تحفيز الموظفين، ورفع مستوى الالتزام وبالتالي تحسين الإنتاجية.

__ **توفير وقت التنقل**: يوفر الوقت الناتج عن عدم الحاجة إلى التنقل اليومي إلى مكان العمل.

__ **توسيع نطاق التوظيف**: يسمح للشركات بتوظيف كفاءات من مناطق جغرافية أوسع دون الحاجة إلى الحضور الفعلي للمكتب.

__ **الوصول إلى كفاءات متخصصة**: يُمكن أصحاب العمل من الوصول إلى موظفين ذوي مهارات عالية ومتخصصة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية.

¹ _ Matti Vartiainen et Outi Vanharanta, **Hybrid Work: Definition, Origins, Debates and Outlook**, Technical Report, Aalto University, May 2023, p,44.

كما توجد فوائد إضافية للعمل الهجين، من أبرزها¹:

ـ **التحكم والاستقلالية**: يتيح العمل الهجين للموظفين إدارة أوقاتهم ومواقع عملهم بمرونة، مما يعزز شعورهم بالتحكم والاستقلال، ويزيد من رضاهم المهني.

ـ **تحقيق التوازن بين العمل والحياة**: يساعد هذا النموذج على التوفيق بين المتطلبات المهنية والشخصية، مما ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية والرضا العام عن العمل.

ـ **تقليل ضغوط المواصلات**: من خلال تقليص الحاجة للتنقل اليومي، يقل التوتر الناتج عن المواصلات، وهو ما يساهم في تحسين جودة حياة الموظف وزيادة الرضا الوظيفي.

يتمثل الجانب الإيجابي من العمل الهجين في تحسين المرونة والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، مع توفير فرص لتوسيع نطاق التوظيف وتقليل التكاليف. من ناحية أخرى، يواجه بعض التحديات مثل ضعف التواصل بين الموظفين، صعوبة تقييم الأداء، ومشكلات تقنية قد تؤثر على كفاءة العمل. هذه العوامل تستدعي تقييماً شاملاً قبل اتخاذ قرار بتنفيذه.

ثانياً - تحديات العمل الهجين

رغم الفوائد العديدة التي يقدمها العمل الهجين، إلا أنه يواجه عدة تحديات تؤثر على فعاليته. من أبرز هذه التحديات مايلي²:

1_تداخل الحياة المهنية والحياة الشخصية: حيث يصعب على العاملين الفصل بوضوح بين الزمن والمكان المخصصين لكل مجال. فالعمل من المنزل غالباً ما يؤدي إلى طمس الحدود بين الحياة المهنية والشخصية، مما يترتب عليه ضغوط نفسية وتشتت في الانتباه، نتيجة لتداخل المهام العائلية مع متطلبات العمل المهني، خاصة في غياب بيئة عمل ملائمة داخل المنزل.

2_الضغط التكنولوجي: يؤدي الاعتماد المكثف على الوسائل الرقمية في العمل الهجين إلى ما يُعرف بالضغط التكنولوجي، والذي يتمثل في الإرهاق الناتج عن كثافة استخدام التكنولوجيا وسرعة التكيف المطلوبة مع الأدوات والمنصات الرقمية. كما يساهم هذا الضغط في زيادة الإحساس بعبء العمل وتقليل مستويات الرضا الوظيفي، إضافة إلى تأثيره السلبي على جودة الأداء.

3_العزلة الاجتماعية والمهنية: تحد بيئة العمل الهجين من فرص التفاعل الاجتماعي المباشر بين الموظفين، مما يُضعف الروابط المهنية ويقلل من فرص التعلم غير الرسمي وتبادل الخبرات. هذا النقص في

¹Emmi Pajasmaa, **Positive Impacts of Hybrid Work on Employee Well-Being and Job Satisfaction**, Bachelor's Thesis, Bachelor of Business Administration, JAMK University of Applied Sciences, Finland, Spring, 2024, p. 5.

² Matti Vartiainen et Outi Vanharanta, **Op-cit**, p. 294.

التفاعل يؤدي إلى شعور بالعزلة والانفصال عن الفريق، ويزيد من احتمالية التعرض للإرهاق العاطفي، إلى جانب تأثيره السلبي على الاندماج داخل المؤسسة وتطور المسار المهني.

4_مراقبة الموظفين والخصوصية: من أبرز الإشكالات التي يثيرها العمل الهجين، تصاعد ممارسات المراقبة الرقمية من قبل بعض المؤسسات. فبعض الإدارات قد تلجأ إلى تقنيات تتبع ومراقبة الأداء بشكل مفرط، مما يخلق شعوراً بانتهاك الخصوصية ويؤثر على الثقة المتبادلة بين الموظف وصاحب العمل. كما أن غياب إطار قانوني واضح ينظم هذه الممارسات يزيد من حدة هذا التحدي.

5_مشكلات الصحة الجسدية: تفرض بيئة العمل من المنزل تحديات صحية متعددة، من أبرزها تلك المرتبطة بغياب تجهيزات العمل المناسبة مثل الكراسي المريحة أو الإضاءة الملائمة. هذا الوضع قد يؤدي إلى مشاكل جسدية على المدى الطويل، لا سيما في الجهاز العضلي الهيكلي، نتيجة لاعتماد وضعيات جلوس غير صحية والعمل لساعات طويلة دون فواصل مناسبة.

6_التحديات الفنية والتقنية: يعاني العديد من الموظفين في نظام العمل الهجين من أعطال تقنية متكررة، سواء على مستوى الأجهزة أو شبكات الإنترنت. وتزداد هذه التحديات حدة في البيئات التي لا تتوفر فيها بنية تحتية تكنولوجية قوية. كما أن نقص الدعم الفني الفوري يُعد من المعوقات التي تؤثر على استمرارية العمل وانسيابيته.

ولقد وجدت دراسة في كلية العلوم والابتكار في Gauteng بجنوب أفريقيا تناولت تأثير نموذج العمل الهجين على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، تباين آراء وتجارب المشاركين حول ترتيبات العمل الهجين، ومن جملة التحديات التي خصها المشاركون في الدراسة صعوبة الانفصال عن العمل، وسوء إدارة الوقت، والمشكلات التقنية، وتشتيت الانتباه في المنزل، وعدم توفر معدات المكتب¹.

7_إرهاق الاجتماعات الافتراضية: أدى الاعتماد المفرط على الاجتماعات الافتراضية إلى ظهور ما يُعرف بـ «إرهاق المنصات الرقمية»، حيث يشعر الموظفون بالإجهاد العقلي نتيجة طول الاجتماعات وتكرارها. ويُعد هذا النوع من الإرهاق عاملاً إضافياً في تقليل جودة التفاعل داخل الفريق، كما يرتبط بنظرة سلبية تجاه العمل الرقمي ويؤثر على المزاج العام للعاملين.

8_التحديات التنظيمية والإدارية: يفرض العمل الهجين على المؤسسات تحديات تتعلق بإعادة هيكلة نماذج الإدارة، خاصة فيما يتعلق بمتابعة الأداء وتقييم النتائج. فالنمط التقليدي القائم على الحضور المادي لم يعد

¹ Pholoshi Abram Maake, Assessing the Impact of Hybrid-Work-Model on Employee Performance and Job Satisfaction in the Workplace: A Case of Department of Science and Innovation in Gauteng – South Africa, Masters of Business Administration (MBA), Management College of Southern Africa (MANCOSA), 2023.

فعالاً، ما يستدعي التحول نحو مقاربة تعتمد على النتائج والإنجازات. كما تظهر صعوبات في تنسيق العمل الجماعي وتسهيل التفاعلات اليومية بين الفرق، إلى جانب تحديات مستمرة في الحفاظ على أمن المعلومات وصيانة البنية التحتية الرقمية.

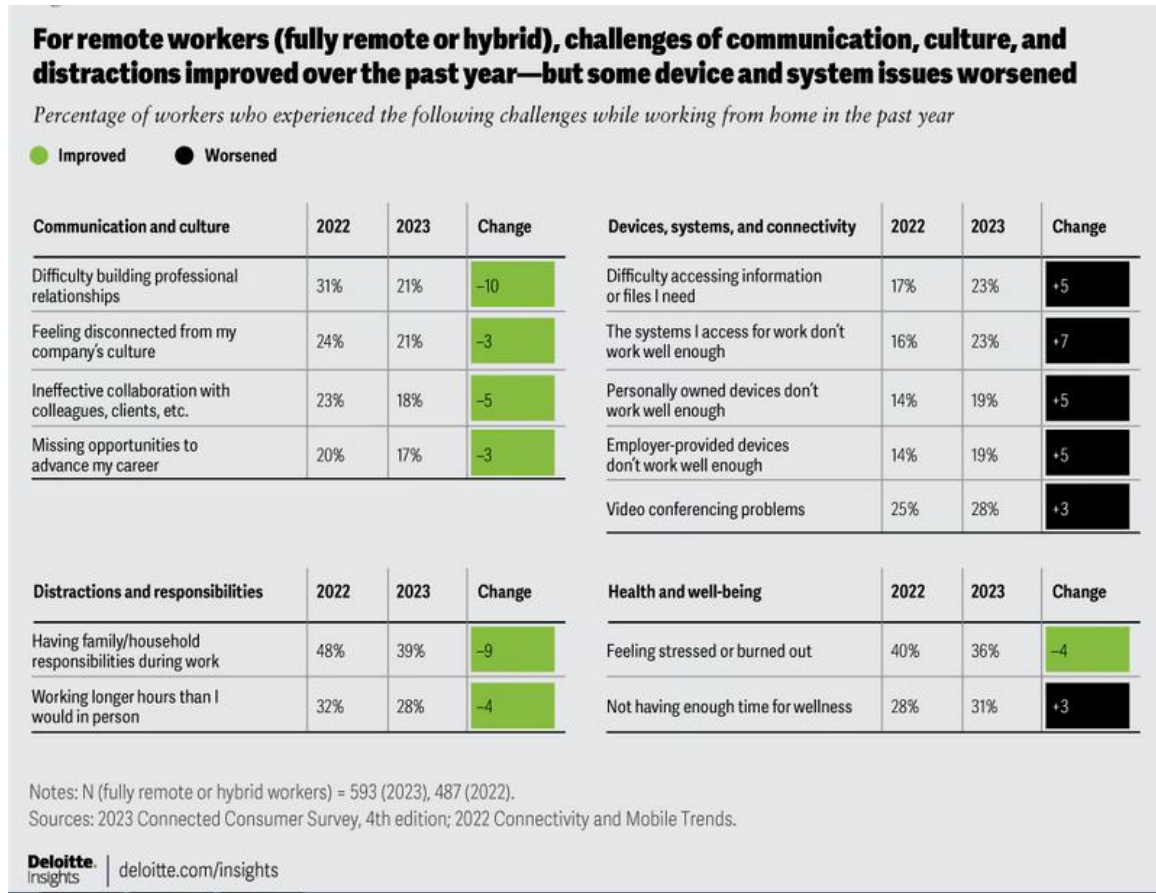
9_الأدوات ليست محدثة: في نموذج العمل الهجين التحدي الأكبر هو قلة الأدوات المطلوبة حيث يصبح من الصعب جداً التعامل مع العمل عن بعد في معظم الأوقات، لأن الموظفين قد يواجهون مشكلة في الاتصال أو الإنترنت بسبب إعاقة العمل، وهذا يؤدي إلى انتظار العمل وضعف الاتصال والأداء وتأثر الكفاءة.

كما أفاد تقرير لـ Deloitte أن الموظفين الذين يعملون بنظام هجين يعبرون عن رضا وظيفي أعلى مقارنة بغيرهم، مع تحسن في علاقاتهم مع الزملاء والمديرين، ورغم هذا أشار عدد منهم إلى جملة من التحديات أبرزها صعوبة في بناء علاقات مهنية، والتعاون، وموازنة مسؤوليات المنزل مع العمل، وقد ازدادت الشكاوى المتعلقة بالتكنولوجيا والاتصال، حيث أفاد عدد أكبر من الموظفين عن بُعد بأن أنظمة عملهم لا تعمل بكفاءة كافية، وأنهم يجدون صعوبة أكبر في الوصول إلى المعلومات والملفات التي يحتاجونها¹.

تشير هذه النتائج إلى حاجة محتملة لأصحاب العمل لتحديث أجهزة الموظفين وتحديث الأدوات والأنظمة التي تدعم العمل عن بُعد. يبدو أن العمل عن بُعد، ولو جزئياً، هو النهج المفضل لدى الموظفين، ولكنه ليس نهجاً يمكن للمنظمات ترسيخه ببساطة.

¹ Source : **Hybrid workers seek the best of in-office and remote work**, Article disponible en ligne: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/connectivity-mobile-trends-survey/2023/hybrid-work-challenges-statistics.html>, consulté le 10/05/2025

الجدول رقم (1): تحديات العمل الهجين



Source : **Hybrid workers seek the best of in-office and remote work**, Article disponible en ligne: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/connectivity-mobile-trends-survey/2023/hybrid-work-challenges-statistics.html>, consulté le 10/05/2025

يتبين أن العمل الهجين، رغم ما يوفره من مرونة وراحة، لا يخلو من تحديات قد تعيق فعاليته إذا لم يتم التعامل معها بوعي تنظيمي. من أبرز هذه التحديات غياب الحدود الواضحة بين الحياة المهنية والشخصية، وما يترتب عليه من ضغط نفسي، إلى جانب الحاجة الدائمة إلى التنسيق والإشراف لضمان سير العمل بانتظام. كما أن العزلة الاجتماعية، وضعف فرص التواصل المهني والتطوير، قد تجعل العاملين بنظام هجين يشعرون بنوع من التهميش، مما يؤثر سلبًا على رضاهم وأدائهم.

المبحث الثالث: نماذج تطبيق العمل الهجين في الجامعات

يشهد العالم الآن ظروفًا استثنائية غير مسبقة فرضتها تداعيات جائحة فيروس كورونا (COVID-19) في جميع المجالات الإنتاجية والعلاقات الاقتصادية الدولية، أثرت بشكل كبير على منظومة إدارة العنصر البشري وآليات الإنتاج وطرق تقديم الخدمات للمستفيدين وذلك للمؤسسات الحكومية أو الخاصة على حد سواء.

المطلب الأول: تجارب العمل الهجين في بعض الجامعات الجزائرية

شهدت الجامعات العربية، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، تحولاً في أنماط العمل الأكاديمي باعتماد نمط العمل الهجين لضمان استمرارية النشاط الجامعي. وقد شمل هذا التحول كلاً من الأساتذة والطلبة من حيث تنظيم المهام والتفاعل واستخدام الوسائل الرقمية. وفي هذا الإطار، رُصدت عدة تجارب ميدانية تعكس واقع تطبيق هذا النمط في بعض الجامعات العربية.

أولاً: تجربة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

شكل التعليم الهجين بجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت تجربة متميزة في إطار التأقلم مع التحولات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، حيث تم اعتماد نمط يجمع بين التعليم الحضوري والتعليم عن بعد. أظهرت نتائج دراسة ميدانية أجريت بالجامعة أن أغلب الأساتذة تكييفوا نسبياً مع هذا النمط الجديد، وإن كانت التجربة قد شابتها بعض الصعوبات المتعلقة بالبنية التحتية التكنولوجية، وغياب التكوين الكافي للأساتذة في استخدام أدوات التعليم الرقمي. وقد عكست آراء العينة المدروسة أن هذا النظام أتاح مرونة أكبر في أداء المهام البيداغوجية، وساهم في تعزيز استقلالية الطلبة، إلا أنه في المقابل أثر سلباً على مستوى التفاعل المباشر، خاصة في المواد التي تتطلب مشاركة جماعية وحواراً مباشراً بين الأستاذ والطلبة.

كما كشفت الدراسة عن تفاوت ملحوظ في استخدام المنصات الرقمية؛ حيث اعتمد بعض الأساتذة على منصة Moodle الرسمية، في حين لجأ آخرون إلى وسائل تواصل بديلة مثل Google Meet و WhatsApp، ما أدى إلى تباين في جودة التعليم المُقدَّم. ورغم تلك التحديات، أبدى الأساتذة نوعاً من الرضا الوظيفي، إذ منحهم النظام الهجين قدراً من المرونة في تنظيم وقتهم، والتقليل من التنقل، مما ساهم في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية¹.

¹ الزهرة طمين، عبد الحليم معزوز، التعليم الهجين في الجامعة الجزائرية بين الضرورة والإضطرار تجربة جامعة بلحاج بوشعيب أنموذجاً، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2022، ص 38_39.

ثانياً: تجربة جامعة 8 ماي 1945 قالمة

أما في جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، فقد سعت الإدارة إلى دمج التعليم الهجين بشكل منظم، مستفيدة من تجربة التعليم عن بعد خلال الجائحة. أظهرت دراسة تحليلية حول تقييم الأساتذة لهذا النظام أن فئة معتبرة منهم تتمنّ الجوانب الإيجابية، خاصة فيما يتعلق بتقليل الضغط المرتبط بالعمل الحضوري اليومي، وتمكينهم من إعادة استخدام المحتوى الرقمي المحفوظ في كل فصل دراسي. ومع ذلك، أشار الأساتذة إلى تحديات جمّة، أهمها غياب المتابعة الجادة من قبل الطلبة أثناء الحصص الافتراضية، وضعف شبكات الإنترنت في المناطق الريفية، وهو ما أثر على فعالية العملية التعليمية برمتها.

وقد أظهرت الدراسة أن نسبة لا بأس بها من الأساتذة شعروا بتحسّن نسبي في ظروف العمل، نتيجة تقليل عدد الساعات الحضورية، وهو ما انعكس إيجاباً على الصحة النفسية ومستوى الرضا العام. ورغم وجود عراقيل تنظيمية وتقنية، إلا أن نظام العمل الهجين خلق لدى البعض شعوراً بالتجديد والانفتاح على أدوات بيداغوجية حديثة¹.

المطلب الثاني: تجارب العمل الهجين في بعض الجامعات العربية

شهدت الجامعات العربية خلال السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً نحو نماذج التعليم الهجين، مدفوعة بشكل خاص بجائحة كوفيد-19 التي فرضت واقعاً تعليمياً، وقد تنوعت تجارب الجامعات العربية في هذا السياق؛ فبعضها اعتمد التعليم الهجين كخيار استراتيجي دائم بعد الجائحة، كما ظهرت مبادرات لتطوير منصات تعليمية محلية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتتبع الأداء الأكاديمي وتقديم الدعم المخصص للطلبة.

أولاً: الجامعة السعودية الإلكترونية

تهدف الجامعة السعودية الإلكترونية لتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة في بيئة تتمركز حول المتعلم. لذلك تبنت الجامعة نموذجاً للتعليم المدمج يتميز بالمرونة ويلبي حاجة المتعلمين في عصر المعرفة في بيئة تقنية توظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدعم التعلم الذاتي والتعاوني وتحد من العزلة التي يشعر بها المتعلم في بيئة التعلم عن بعد؛ من خلال المزج بين التعليم المباشر (وجهاً-لوجه) والتعلم عبر الإنترنت سواءً المتزامن أو غير المتزامن، في نموذج متكامل يجمع مزايا كل منهما.

لذلك برز التعلم المدمج والذي يتضمن مزيجاً متكاملًا من التفاعلات المباشرة - وجهاً لوجه - والتفاعلات التي تتوسطها التكنولوجيا بين الطلبة والمعلمين وموارد التعلم، لينتشر يحقق نموذج التعليم المدمج بالجامعة

¹ زروال نبيلة، تقييم تجربة التعليم عن بعد والتعليم الهجين بالجامعة الجزائرية، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد 2، جامعة قالمة 8 ماي 1945، 2024، ص 154_155.

السعودية التوازن المثالي بين كل من الأنشطة المباشرة "وجهًا لوجه" والأنشطة الإلكترونية بهدف تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متنوعة ومتكاملة تشتمل على المحاضرات المباشرة، والمحاضرات الافتراضية المتزامنة، والأنشطة الإلكترونية "المتزامنة/غير المتزامنة" من خلال المنصة التعليمية (البلاك بورد)¹.

1_ نموذج التعليم المباشر (وجهًا - لوجه) المدعم

يعتبر هذا النموذج هو الأقرب إلى النموذج التقليدي ويقوم على مبدأ أن التعليم المباشر هو الأسلوب الأساسي حيث يقدم الجزء الأكبر من المقرر من خلال المحاضرات المباشرة وجهًا لوجه بينما تستخدم العناصر الإلكترونية داخل القاعة الدراسية أو عن بعد عند الحاجة لدعم الطلبة من أجل إتمام مهام معينة.

2_ نموذج التعلم الافتراضي المكثف

على العكس من نموذج التعليم المباشر (وجهًا - لوجه) المدعم بالتكنولوجيا، فإن التعلم الافتراضي عن بعد هو الأساس في هذا النموذج، وتحدث جميع الأنشطة المتوقعة في بيئة تعليمية إلكترونية، حيث تشمل هذه الأنشطة التعلم بمساعدة الأقران والقراءة والنشاط العملي والتعليم الموجه من قبل المعلم، ويتم التواصل والنقاش في هذا النموذج عبر القنوات الإلكترونية. ولا تلغى الفصول التقليدية المباشرة في هذا النموذج فقد تستخدم المحاضرات/الجلسات الإضافية داخل الحرم الجامعي من أجل تقديم دعم إضافي كإقامة ورشات عمل.

3_ النموذج المرن

في هذا النموذج، يكون التعلم موجه ذاتيًا من الطلبة في بيئة إلكترونية يتم من خلالها تقديم المحتوى والأنشطة التعليمية، ويمتلك الطالب في هذا النموذج درجة عالية من التحكم في عملية التعلم حيث يمكنه التعلم حسب الوتيرة التي يحددها لنفسه، ويقدم طاقم التدريس الدعم والإرشاد داخل الحرم الجامعي مثل: المجموعات الدراسية الصغيرة أو الدروس الفردية وغيرها، في إطار مرن يلبي احتياجات الطلبة أثناء تقدمهم في المنهج والمحتوى التعليمي.

4_ النموذج الانتقائي

يمكن هذا النموذج الطلبة من التسجيل في مقررات تقدم عبر الإنترنت. بالإضافة إلى تسجيل المقررات التقليدية التي تقدم داخل الحرم الجامعي، الأمر الذي يعطي للطلبة مستوى أكبر من المرونة لتصميم جداولهم. ويعد النموذج الانتقائي خيارًا مناسبًا عندما لا تستطيع الجامعة تقديم فرص تعليمية معينة أو لدراسة المواد الاختيارية.

¹ <https://seu.edu.sa/ar/blending-learn>, consulté le 12/05/2025, 22 :00

5_ النموذج المتناوب

يمكن هذا النموذج الطلبة من التسجيل في مقررات تقدم عبر الإنترنت. بالإضافة إلى تسجيل المقررات التقليدية التي تقدم داخل الحرم الجامعي، الأمر الذي يتضمن النموذج المتناوب جدولاً يلزم الطلبة بالتناوب على أساليب التعلم بصفة منتظمة وقد يشمل تناوب الطلبة بين التعليم المباشر (وجهًا لوجه) والتعلم عبر الإنترنت والسمة المشتركة لأنماط هذا النموذج هي الجدولة المنتظمة، والتي يستخدم فيها كلاً من عناصر التعلم عبر الإنترنت والتعليم المباشر (وجهًا - لوجه) على نحو متسلسل؛ إما لتعزيز بعضهما البعض، أو لتوسيع أفاق أحدهما أو كلاهما. وقد تشكلت من هذا النموذج عدة نماذج:

- نموذج البداية والنهاية.
- نموذج البداية الوسط والنهاية.
- نموذج الصف المعكوس.
- نموذج week on/ week off
- نموذج Inside-Out Blended Learning
- نموذج Outside-In Blended Learning

ثانياً: الجامعة العربية المفتوحة

تنتهج الجامعة العربية المفتوحة نموذج التعلم المدمج (Blended learning) كنظام تعليمي يهدف الى خدمة المجتمعات المحلية والإقليمية، وذلك من خلال تقديم برامج دراسية وابحاث علمية ذات جودة عالية تلبي احتياجات أسواق العمل في الوطن العربي.

ومن أجل تحقيق أهدافها، تلتزم الجامعة ببناء جامعة عربية (مفتوحة) تعنى بما يلي¹:

- توفير فرص متساوية واحترام متبادل لكافة فئات المجتمع الراغبة في استكمال التعليم الجامعي.
- اتباع نظام تعليمي مرن من ناحية الزمان والمكان (وفق فترة زمنية تحددها اللوائح الجامعية)
- استخدام الأساليب التقنية المتطورة في عملية التعليم.
- تكيف وتطوير برامج دراسية جديدة وطرق تعليمية تلبي احتياجات الأسواق والمستجدات التقنية إضافة الى انها تخدم مصالح الهيئة التدريسية في الجامعة.

¹ <https://www.arabou.edu.kw/ar/blended-learning/Pages/about.aspx?utm>, consulté le 12/05/2025, 22 :45

ومن أجل تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وتوفير فرص التعليم العالي لكل الراغبين به، انتهجت الجامعة نموذج التعلم المدمج في عام 2001 والتي تُعد خطوة رائدة في المنطقة العربية، حيث يتألف هذا النظام أو النموذج التعليمي من:

- الحضور المباشر للمحاضرات في الحرم الجامعي
 - مصادر التعلم والتعليم الالكترونية المعتمدة على الانترنت
- وهذا النظام التعليمي يوازن بين التعلم الحضوري والتعلم الالكتروني، وذلك من خلال الدمج بين أشكال التعلم الحضوري الذي يتلقى فيه الطالب التعلم من خلال اللقاءات الصفية المباشرة، وبين أساليب التعلم الالكتروني داخل الحرم الجامعي وخارجة من خلال استخدام أدوات تقنية المعلومات المعتمدة على الانترنت.
- هذا النموذج الذي تستخدمه الجامعة يوفر فرص الوصول الى مصادر التعلم سواء داخل الجامعة أو خارجها ومن هذه المصادر ما يلي :

- المحتوى التعليمي مطبوعاً والكترونياً
- تواجد الأستاذ في القاعة الدراسية والحرم الجامعي أو من خلال نظام إدارة التعلم الالكتروني (LMS) وهذا النظام يوفر تواصل أساتذة المقرر الدراسي مع الطلاب في الجامعة بكل فروعها من خلال جدول للمحاضرات المباشرة في النظام ومن خلال الساعات المكتبية أون لاين (online)

المطلب الثالث: تجارب العمل الهجين بالمؤسسات الجامعية الأجنبية

شهدت العديد من المؤسسات الجامعية الأجنبية تحولاً ملحوظاً نحو تبني نظام العمل الهجين، مدفوعة بالتطورات التكنولوجية والمتغيرات العالمية. وقد ساهم هذا التوجه في إعادة تشكيل بيئة العمل بما يوازن بين الأداء الوظيفي ومرونة ظروف العمل. وتُعد هذه التجارب مرجعاً مهماً لفهم إمكانيات تطبيق هذا النموذج في السياقات الجامعية المختلفة.

أولاً: جامعة سيتي سانت جورج، جامعة لندن (City St. George's, University of London):

من بين التجارب الرائدة في تطبيق نظام التعليم الهجين على المستوى الدولي، تجربة جامعة "سانت جورج" في لندن، التي عكست واقعاً عملياً لتحديات وإمكانيات هذا النمط الجديد من التعليم. وقد تمّ اعتماد الفصول الدراسية الهجينة التي تُمكن من بثّ المحاضرات حضورياً وعن بُعد بشكل متزامن، وذلك بهدف التكيف مع متطلبات المرحلة وضمان استمرارية التعليم دون انقطاع. وقد أجريت دراسة شاملة لتقييم ممارسات التدريس الهجين في هذه الجامعة، مركزة على تجارب كل من الأساتذة والطلبة، خلال وبعد فترة تفشي جائحة كوفيد-19.

كشفت الدراسة أن هذه التجربة حملت في طياتها العديد من الإيجابيات والتحديات. فمن جهة، أبدى عدد من الطلبة ارتياحاً لهذا النمط، لما يوفره من مرونة زمنية ومكانية، خاصة لأولئك المقيمين بعيداً عن الحرم الجامعي، أو الذين يواجهون ظروفًا خاصة تعيق حضورهم الدائم. وقد ساعد التعليم الهجين، بالنسبة لهؤلاء، على تقليل معدلات التغيب وتحسين مستوى المتابعة الأكاديمية بفضل تسجيل المحاضرات وتوفير المواد التعليمية رقمياً. من جهة أخرى، عبّر بعض الطلبة عن شعورهم بالعزلة وصعوبة التفاعل مقارنة بالتعليم الحضوري الكامل، مما أثر سلباً على اندماجهم في الأنشطة الصفية والمناقشات التفاعلية.

أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فقد أبدى العديد منهم تحفظاً تجاه التعليم الهجين، واعتبروه أكثر إجهاداً من النمط التقليدي، لا سيما من حيث التوفيق بين التفاعل مع الطلبة الحاضرين فعلياً والطلبة المتصلين عن بُعد في آن واحد. كما أظهرت الدراسة أن نجاح هذا النمط يتطلب تدريباً متخصصاً للأساتذة على استخدام المنصات الرقمية وإدارة الفصول الهجينة بكفاءة، إلى جانب توفير دعم تقني دائم ومعدات عالية الجودة، خصوصاً فيما يتعلق بالصوت والصورة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم الهجين، رغم تحدياته، يمثل خياراً استراتيجياً قابلاً للاستدامة، شريطة تطوير البنية التحتية الرقمية ودمج المقاربة التكنولوجية ضمن التكوين المهني للأكاديميين¹. إن هذه التجربة تفتح المجال أمام إعادة التفكير في أساليب التدريس الجامعي، بما يضمن تحسين الأداء الأكاديمي وتعزيز رضا كل من الطلبة والأساتذة. كما تُسهم في ترسيخ ثقافة عمل هجينة داخل المؤسسات التعليمية، تتيح مرونة أكبر في الأداء وتنظيم الوقت، مما يعزز بدوره الرضا الوظيفي لدى الكوادر الأكاديمية باعتبارهم أحد المحاور الأساسية لإنجاح العملية التعليمية.

ثانياً: تجربة جامعة هارفارد (Harvard University) في الولايات المتحدة الأمريكية

تعد جامعة هارفارد من أعرق الجامعات في العالم وأكثرها شهرة، حيث تم تأسيسها بتاريخ 8 سبتمبر 1636 بمدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس الأمريكية.

ومع بداية جائحة كوفيد-19، بادرت جامعة هارفارد إلى اعتماد نظام التعليم الهجين كخيار استراتيجي لضمان استمرارية العملية التعليمية. وقد تم تجسيد هذا التوجه عملياً من خلال إنشاء فصول دراسية هجينة في كلية هارفارد للأعمال (Harvard Business School)، عُرِفَت باسم "الفصول الهجينة (Hybrid Classrooms)"، والتي بُنيت على أربعة مبادئ رئيسية: التعاون (Collaboration)، الابتكار (Innovation)، الإنصاف (Equity)، والتجريب (Experimentation).

¹ Melcher, M. et al., Evaluating Hybrid Teaching Practices: A Case Study of Staff and Student Experiences at City St George's, University of London, Cogent Education, Vol. 12, No. 1, 2025

1_آليات تطبيق التعليم الهجين في جامعة هارفارد:

يعتمد نموذج التعليم الهجين في هارفارد على أربعة أنماط رئيسية، هي¹:

- **التكامل بين التعليم الحضوري والتعليم عبر الإنترنت: (In-person and online)**

يتم تقسيم الطلبة إلى مجموعتين؛ إحداهما تحضر فعلياً داخل القاعات الجامعية مع الالتزام بقواعد التباعد، في حين تتابع الأخرى المحاضرات عبر الإنترنت. يتم تقديم الدروس للمجموعتين في ذات الوقت، ما يضمن تفاعلاً ومشاركة متزامنة بين الطلبة الحاضرين فعلياً والطلبة الافتراضيين.

- **التعليم الهجين المتزامن وغير المتزامن: (Synchronous and Asynchronous)**

في النمط المتزامن، تُنظم الجلسات التعليمية في أوقات محددة يتم إعلام الطلبة بها مسبقاً لتسجيل الدخول والمشاركة الحية، بينما في النمط غير المتزامن، يتم تحميل محاضرات مسجلة واختبارات على المنصة الإلكترونية، ليتمكن الطلبة من الاطلاع عليها في الوقت الذي يناسبهم، بما يراعي اختلاف ظروفهم وسرعات تعلمهم.

- **الدمج بين الفصول التقليدية والمقلوبة: (Traditional and Flipped Classrooms)**

في الفصول التقليدية، يتلقى الطلبة المفاهيم النظرية وجهاً لوجه داخل القاعات، ثم يتابعون التطبيقات العملية لاحقاً. أما في الصفوف المقلوبة، فيتم تقديم المحتوى النظري عبر فيديوهات تعليمية مسبقة التحضير يشاهدها الطلبة في منازلهم، ثم يحضرون إلى الجامعة لتطبيق المحتوى عملياً والمشاركة في النقاشات، مع تركيز الأستاذ على معالجة الصعوبات الفردية التي واجهها الطلبة.

- **التعليم الهجين المتمركز حول الطالب: (Student-centered hybrid learning)**

يُركز هذا النمط على جعل الطالب محور العملية التعليمية، من خلال استراتيجيات تُشركه بفاعلية في بناء المعرفة، وتعزز مهاراته في التفكير النقدي والإبداعي. ويؤدي الأستاذ دور الموجه والميسر، مع دمج تفاعلات الطلبة من البيئتين الحضورية والافتراضية باستخدام منصات مثل Ment.io التي تتيح التعبير عن الآراء والتصويت عليها.

¹ زهرة طمين، فعالية التعليم الهجين في جودة مخرجات التعلم العالي: دراسة تقييمية لتجربة أقسام اللغة والأدب العربي بالجامعة الجزائرية - نماذج

مختارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف، ميله، 2023_2024، ص125_128.

2_ آليات التقييم في التعليم الهجين بجامعة هارفارد:

تولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا بعملية تقييم الطلبة داخل بيئة التعليم الهجين، إذ تعتمد على أدوات تقييم متنوعة تشمل التعلّم الذاتي (الفردية) والتعلّم التعاوني (الجماعي)، سواء في السياقات الافتراضية أو الحضورية. وتهدف هذه الآليات إلى قياس مدى تحقق الأهداف التعليمية، وتعزيز دور المتعلم الفعّال في العملية التعليمية.

وعليه فإن تجربة هارفارد في تطبيق التعليم الهجين تُعد نموذجًا رائدًا، حيث دمجت بين مختلف البيئات التعليمية بأسلوب مرن ومبتكر، يُمكن الطلبة من التعلم وفق أنماط متعددة، ويُرسخ دورهم كمحور أساسي في بناء المعرفة، مما يساهم في تحسين جودة التعلم وتحقيق رضا أكبر لدى المتعلمين.

ثالثًا: تجربة جامعة "إدنبره" البريطانية (University of Edinburgh)

تأسست جامعة إدنبره في عام 1583، وقد اعتمدت جامعة "إدنبره" نمط التعليم الهجين بدءاً من شهر نوفمبر 2020، من خلال منصّة إلكترونية خاصة أطلقتها تحت اسم Hybrid Teaching Exchange للسنة الجامعية 2021/2020. وقد مكّن هذا النظام الطلبة من متابعة البرامج والدورات سواء بالحضور الفعلي داخل الحرم الجامعي، أو عن طريق التعليم الرقمي عن بعد. واتبعت الجامعة خطة مرحلية لتطبيق هذا النمط، امتدت على مدار فصلين دراسيين، حيث ركز الفصل الأول على توثيق تجربة الانتقال إلى التعليم الهجين في ظل جائحة كوفيد-19، وشملت هذه التجربة استراتيجيات الأقسام، وآراء الطلبة والموظفين، بالإضافة إلى برمجة ندوات وورش عمل تُنظّم حضورياً ضمن برنامج أسبوعي. كما أُتيح للطلبة غير القادرين على الحضور إمكانية الانضمام رقمياً من أي مكان في العالم، مع التخطيط المستمر للبرامج لضمان مرونة التعليم وتكيّف الجامعة مع المستجدات الصحية¹.

أما الفصل الدراسي الثاني، فقد ركز على تعزيز استمرارية التعليم الهجين، من خلال تبني أساليب تدريس أكثر شمولية وتفاعلاً وواقعية، مع التركيز على الجوانب النفسية والرفاهية العقلية للطلبة، في محاولة للتجارب مع التحديات التي أفرزها الفصل الأول. وفي هذا السياق، تم تطوير آليات دعم الصحة النفسية ضمن بيئة رقمية مرنة، تماشياً مع متطلبات المرحلة.

وقد اعتمدت جامعة "إدنبره" في تطبيقها لنظام التعليم الهجين على ثلاثة أنماط رئيسية، وهي:

1. التعليم المتزامن: حيث يجمع هذا النمط بين الطلبة الحاضرين داخل القاعات الدراسية وأولئك المتصلين عن بعد، بما يسمح لهم بالتنقل المرن بين الأنشطة الرقمية والأنشطة الحضورية.

¹ زهرة طمين، مرجع سابق، ص 136_139.

2. التعليم غير المتزامن: ويتيح للطلبة التعلم في أي وقت ومن أي مكان، وفقاً لظروفهم الخاصة.
 3. التعليم الجماعي: والذي يتمثل في التفاعل الجماعي من خلال المناقشات وتبادل المعارف، سواء عبر الوسائط الرقمية أو بطرق أخرى.
- ويتضح من خلال هذه الأنماط أن الجامعة سعت إلى توفير بيئة تعليمية مرنة تجمع بين التعلم الذاتي، والتعلم التعاوني، بما يخدم تنوع أساليب الطلبة واحتياجاتهم.
- أما من حيث الوسائل والأدوات المعتمدة، فقد وفرت الجامعة بيئة تعليمية افتراضية متكاملة، من خلال مجموعة من التقنيات، من أبرزها:
- نظام إدارة التعلم (Blackboard Learn) الذي يُستخدم لنشر المحتويات التعليمية (مستندات، عروض تقديمية، واجبات، أسئلة، وغيرها)، فضلاً عن كونه فضاءً للمناقشات التفاعلية.
 - Media Hopper Replay: للتسجيل المحاضرات وبنها عبر الإنترنت.
 - الصفوف الافتراضية: باستخدام Blackboard Collaborate وZoom، وهي فضاءات افتراضية تتيح تقديم الدروس، التفاعل، والمشاركة في النقاشات.
 - Media Hopper Create : لإنشاء مقاطع فيديو تعليمية قصيرة، تُستعمل في توجيه الطلبة وشرح المهام المطلوبة.
 - قوائم الموارد الرقمية: تتيح تحميل المراجع والمصادر الأكاديمية لتمكين الطلبة من الوصول إليها بسهولة.
- ولتدعيم هذا المسعى، قدمت الجامعة كذلك دورات تدريبية رقمية عبر Media Hopper، مع توفير المستلزمات التقنية الأساسية مثل الحواسيب، الإنترنت، الكاميرات، والميكروفونات.
- ومن بين المبادرات التطبيقية التي أطلقتها الجامعة في هذا السياق:
- برنامج التبادل التعليمي الهجين (The Edinburgh Hybrid Teaching Exchange) الذي يهدف إلى تبادل الخبرات والممارسات حول التعليم الهجين داخل الجامعة.
 - برنامج التعليم الهجين لطلبة الدراسات العليا: حيث تنقسم الدراسة إلى 10-20% من الوقت تحت إشراف مباشر لأعضاء هيئة التدريس، مقابل 80-90% مخصصة للدراسة المستقلة، وفق طبيعة كل دورة.

خلاصة

يُعتبر العمل الهجين من الأنظمة الحديثة التي شهدت تطورًا كبيرًا وأثرت بشكل إيجابي في بيئات العمل. في هذا الفصل، تم استعراض تعريف العمل الهجين وتطوره، بالإضافة إلى تأثيره في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات. كما تم تناول العوامل التي تساهم في نجاحه، مثل استخدام التكنولوجيا، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، والمرونة التنظيمية.

إن العمل الهجين لا يقتصر على تحسين الأداء الفردي فقط، بل يسهم أيضًا في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من التحديات المحتملة، مثل صعوبة الحفاظ على التواصل الفعال، فإن تطبيق هذا النظام بشكل مدروس يعزز التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، مما يسهم في تحقيق أداء أعلى وتعزيز استدامة المؤسسات ونموها على المدى الطويل.

الفصل الثاني

تمهيد

يُعد الرضا الوظيفي من القضايا المحورية التي تثير اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لتأثيره الكبير على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد مدى انخراط الموظفين في عملهم، كما أن له تأثيراً بالغاً على مستوى إنتاجيتهم وابتكارهم. يرتبط الرضا الوظيفي بشكل وثيق بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الموظفين، وكذلك بالظروف البيئية والتنظيمية التي تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية الموظفين. في ظل التحولات الكبرى التي طرأت على أساليب العمل، وخصوصاً مع تبني نمط العمل الهجين، بات من الضروري فهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في هذا السياق الجديد. حيث يجمع هذا النظام بين العمل عن بُعد والعمل التقليدي في مكان العمل، مما يخلق تحديات وفرصاً جديدة تساهم في تحسين أو تقليص مستوى الرضا الوظيفي.

سيتناول هذا الفصل جوانب مختلفة للرضا الوظيفي، من خلال التطرق إلى ما يلي:

- **المبحث الأول:** الأسس المعرفية للرضا الوظيفي
- **المبحث الثاني:** العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وآليات قياسه
- **المبحث الثالث:** العمل الهجين كوسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي في بيئات العمل الحديثة

المبحث الأول: الأسس المعرفية للرضا الوظيفي

يُعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين داخل بيئة العمل. فهو يتأثر بعدد من العوامل النفسية والاجتماعية التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد مع مهامهم وظروف عملهم. يعد فهم هذا المفهوم أمراً ضرورياً لتحقيق بيئة عمل متميزة تعزز من الإنتاجية والابتكار.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يُعتبر أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث يعكس مدى توافق الموظف مع بيئة عمله. يشمل الرضا الوظيفي مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك الموظف وتوجهاته تجاه مهامه وظروف العمل.

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

ـ **الرضا لغة:** هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً له ورضي عنه، أحبه واقبل عليه¹.

ـ **الرضا اصطلاحاً:** هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها².

وقد اعطيت للرضا الوظيفي عدة تعريفات من بينها مايلي:

ـ **تعريف 1:** هو الذي يعبر عن مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، قد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية، وبالتالي الرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب كلما كانت مشاعره ايجابية وكان راضياً عن عمله³.

ـ **تعريف 2:** الرضا الوظيفي هو إحساس الفرد بالتقدير الذي يحصل عليه جراء أدائه لعمله أو لعنصر معين في مكان العمل⁴.

ـ **تعريف 3:** الرضا الوظيفي هو "الحالة النهائية للشعور، الشعور الذي يتم اختباره بعد انجاز المهمة. يمكن أن يكون هذا الشعور سلبياً أو ايجابياً اعتماداً على نتيجة المهمة المكلف بها، فالرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يشعر بها الناس حول وظيفتهم الحالية سواء من حيث نوع العمل الذي يقومون به أو زملائهم في العمل أو أجرهم، ويمكن ان تتراوح مستويات درجات الرضا الوظيفي لدى الموظفين من الرضا الشديد الى عدم الرضا الشديد ويعتبر الرضا الوظيفي أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية

¹ أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، المجلد 45، 2005، ص 168.

² سلطان سعيد محمد، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 169.

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 239.

⁴ طارق شريف يونس، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 66.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

المؤسسات، فهو يؤثر على أداء الأفراد لأنه يكتسي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة، والمجتمع¹.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي يعكس العلاقة بين الموظف وبيئة عمله ويعتمد على مدى إشباع العمل لاحتياجاته الشخصية والمهنية. إذا كانت الظروف تلبي توقعات الموظف، فإن مشاعره تكون إيجابية ويزداد رضاه. يُعتبر الرضا الوظيفي حالة نفسية تتعلق بتفاعل الموظف مع مختلف جوانب عمله.

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :²

1_ تعدد مفاهيم طرق القياس، أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2_ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، بمعنى أن ما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة.

3_ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول، يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع حاجات ورغبات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته.

4_ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضا العناصر الأخرى إن كل ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا الأفراد الأخرى فإن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل كافي عن رضاه عن العناصر الأخرى.

¹ - Desta Ayele, **Teachers' Job Satisfaction and Commitment in General Secondary Schools of Hadiya Zone in Southern Nation Nationality and People of Regional State**, Master's Thesis, Jimma University, Ethiopia, 2014, p. 11.

² هيثم عريفي، رابع خليفي، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، اقتصاد وتسيير المؤسسات،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2022_2023، ص 35-36.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

من خلال الخصائص يظهر لنا ان الرضا الوظيفي حالة معقدة ومتغيرة، ويختلف من شخص لآخر بناءً على احتياجاتهم ورغباتهم. يتأثر بعوامل مثل العلاقات مع الزملاء ونوع العمل وظروفه، مما يجعل قياسه وتحليله صعباً بسبب تداخل هذه العوامل.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي: ويمكن توضيحها فيما يلي¹:

1_ أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: إن ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي يؤدي:

_ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المربحة التي يتمتع بها الموظفون تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.

_ الرغبة في الإبداع والابتكار عند شعور الموظف أن جميع حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة.

_ زيادة مستوى الطموح والرغبة في التقدم، فالموظف الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.

2_ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة من خلال:

_ ارتفاع مستوى الإنتاجية: الشعور بالرضا الوظيفي يخلق لدى الموظف رغبة في الانجاز وتحسين الأداء.

_ تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال تخفيض معدلات التغيب عن العمل الإضرابات والشكوى.

_ ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، عند شعور الموظف أن وظيفته قد أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بها.

3_ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع تتضح أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع في:

_ ارتفاع معدلات الإنتاج ومنه تحقيق الفعالية الاقتصادية.

_ ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض مستويات البطالة بين أفراد المجتمع.

¹ الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، العدد 02، المركز الجامعي مرسلبي

عبد الله، تيبازة الجزائر، 2022، ص 516-517.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

تتعدد النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، حيث تقدم كل نظرية تفسيرًا مختلفًا حول العوامل المؤثرة في الرضا وكيفية تحقيقه. هذه النظريات تساعد في فهم كيفية تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية. حاولت نظريات الرضا الوظيفي أن تقدم تفسير المسببات الرضا والتنبؤ بالعمل ومحاولة التحكم والسيطرة على عمل الفرد، ومن أهم وأبرز نظريات الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

1 - نظرية سلم الحاجات:

صاحب هذه النظرية أبراهام ماسلو: Abraham Maslow، تعتبر من أشهر نظريات الرضا إذ تشير إلى الحاجات الإنسانية وهي كالتالي:

أ_ **حاجات فسيولوجية:** وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، المأكل، العطش، النوم..... الخ،

ب_ **حاجات الأمن والحماية:** وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، إذ أن هناك اعتماد متبادل بين المنظمة والعاملين والتي يجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية كالعادلة والمساواة..... الخ.

ج_ **حاجات اجتماعية:** كالحاجة إلى الانتماء والصداقة والعاطفة والشعور والوجدان والقبول من طرف الآخرين.

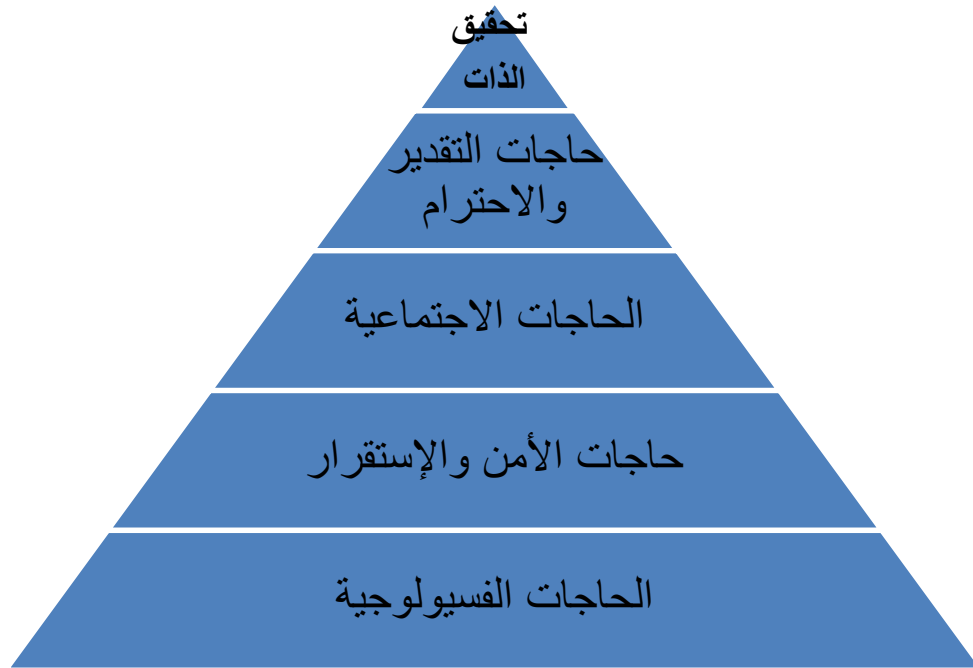
د_ **حاجات التقدير والاحترام:** وتشمل حاجات تقدير الذات، وكذا احترام الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الكفاءة، الشهرة، المكانة والمركز الاجتماعي..... الخ..

هـ_ **حاجات تقدير الذات:** وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكون كتطوير قدرات الفرد الكامنة، المهارة، الإبداع الابتكار.¹

وحسب هذه النظرية فإن هذه الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة حسب الأهمية. ويظهر ذلك في الشكل التالي:

¹ محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002، ص 284.

الشكل رقم (2): نظرية الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2000، ص70.

يلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى وعندما يتم إشباعها ينتقل الفرد إلى الحاجة إلى الأمن والحماية فعندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بتحفيز السلوك، وبالتالي تظهر الحاجات الاجتماعية كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه إلا أن الأفراد الذين يعملون بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل.

تعطي حاجات التقدير والاحترام مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات وقد تظهر عند المديرين أكثر منه المرؤوسين، وأخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة إذ لا يتم إشباع الحاجة بالكامل.

2 - نظرية العدالة: تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتقتض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد شعوره بالرضا بدرجة كبيرة وضع هذه النظرية ستاسي آدمز Stacey Adams عام 1963، حيث ترى أن الفرد يقيس درجة العدالة من الجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها¹.

تشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية تتمثل في التقييم والمقارنة والسلوك إذ يتضمن التقييم قياس المدخلات والمخرجات كالترقية، مستوى التعليم الخ، أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم

¹ نفس المرجع ، ص298.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل ايجابي وهذا للسعي لإعادة المساعدة، وتقرّح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بالزيادة في الأجر.
- الانتقال من عمل إلى عمل آخر في المنظمة.
- ترك العمل.

تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وربطها بالعدالة..

3_ نظرية القيمة: وتعتبر من أهم النظريات في الرضا عن العمل، إذ يرى دوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة العمل على توفير العوائد ذات قيمة والمنفعة العالية لكل فرد فكلما وفر عوائد ذات قيمة للفرد كلما تحقق الرضا عن العمل، فالفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يريده وما يتحصل عليه بالفعل ثم يقوم بتحديد الأهمية للحاجات التي يريدها، وسلوك الفرد محكوم في غالب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الأفراد كلما كانت دافعتهم للعمل أكبر.

4_ نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج : لقد قدم فريدريك هرزبرج (Frederic Heraberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي¹.

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي في الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية، وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي².

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص392.

² جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص208.

الجدول رقم (2): تصنيف العوامل حسب نظرية هيرزبرغ للرضا الوظيفي

نوع العامل	الوصف	أمثلة عن العوامل
العوامل الدافعة	تشكل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تُشيع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توافرها إلى الشعور بالرضا، ولكن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا.	الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، الترقية، احتمالية التطور
العوامل الوقائية	عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل، إذا لم تُوفّر تؤدي إلى عدم الرضا، لكن توافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد بل فقط إلى إزالة الشعور بعدم الرضا.	ظروف العمل المادية، العلاقات بين المرؤوسين، نمط الإشراف، سياسات الشركة، الضمان الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بالاعتماد على:

عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص392.

5_ نظرية التوقع: لقد طور هذه النظرية فكتور فروم (Vector Vroom) عام 1964، وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد¹، والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي المقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه، وتتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء. وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يصدرون أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة"، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإن كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويكونون راضيين وتحمد هذه النظرية على توقعات الفرد حيث²:

_التوقع الأول: أن الجهد المبذول سوف يؤدي إلى أداء معين.

_التوقع الثاني: أن الأداء سوف يؤدي إلى نتيجة معينة وإلى قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص154.

² ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية

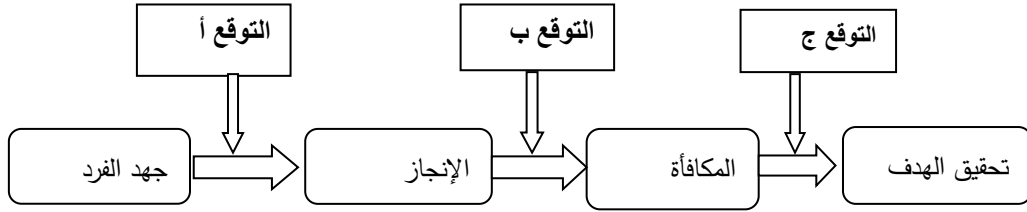
الرياضية، مجلة الراقدن للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العدد57، العراق، 2011، ص67.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

التوقع الثالث: أن المكافأة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): نموذج فيروم في التوقع



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص112.

تحقيق الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة تشمل تلبية احتياجات الموظف على مستويات مختلفة، مثل الحاجة للأمان الاجتماعي والنفسي. بعض النظريات تؤكد أن الأفراد يسعون لتحقيق التوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها. كما يُظهر البعض الآخر أن الرضا يعتمد على الحوافز المالية والمعنوية ومدى تفاعل الموظف مع بيئة عمله وفقاً لإدراكه لهذه المكافآت.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي ليس مفهوماً واحداً، بل يتنوع حسب جوانب العمل المختلفة. تتعدد أنواع الرضا التي يمكن أن يشعر بها الموظف بناءً على العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة به في مكان العمل. ينقسم الرضا الوظيفي عموماً إلى نوعين¹:

1- الرضا العام:

ويعرف على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل كونه راضٍ أو غير راضٍ والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة العوامل فرعية حيث يستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال درجة الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله. حيث يمكن القول أن الرضا العام يشمل الرضا عن جميع العناصر التي يتكون منها الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن الأجر والرضا عن محتوى العمل وعن فرص الترقية وعن نمط الإشراف الرضا عن جماعة العمل والرضا عن ساعات العمل الرضا عن ظروف العمل.

2- الرضا النوعي:

يتمثل في رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كأن يرضى بالعائد المادي دون الرضا عن نوعية الإشراف.

¹ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص100.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي الى نوعين ان هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباط بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى ان الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

وهناك من يقسم الرضا الوظيفي حسب معيار الشمولية ومعيار الزمن حيث نجد:¹

أ_ **حسب معيار الزمن:** يقسم هذا المعيار الرضا الوظيفي الى نوعين رضا متوقع وهو توقع المورد البشري ان ما يبذله من جهد يتناسب مع أهداف المؤسسة وذلك من خلال أداءه الوظيفي أو رضا فعلي ويأتي هذا النوع من الرضا بعد شعور الموظف بالرضا المتوقع أي عند تحقيق الهدف المطلوب منه والمحقق لحاجاته.

ب_ **حسب معيار الشمولية:** تنقسم أنواع الرضا الوظيفي حسب هذا المعيار الى ثلاثة أنواع الرضا الداخلي والرضا الخارجي والرضا الكلي الرضا الداخلي وهو ما يتعلق برضا الموظف عن الجوانب الذاتية له كالاعتراف التقدير، الشعور بالقبول وسط جماعات العمل والتعبير عن الذات اما الرضا الخارجي يتعلق بالجوانب البيئية للموظفين في بيئة عملهم كالعلاقات مع الزملاء والإدارة طبيعة ونمط العمل، اما الرضا الكلي فيشمل الرضا من كلا الجانبين السابقين (داخلي خارجي).

الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عامًا أو موجّهًا نحو جوانب معينة من العمل. قد يشعر بعض الموظفين برضا شامل عن عملهم، بينما يشعر آخرون بالرضا فقط عن جوانب معينة كالأجر أو العلاقات مع الزملاء. كما يتغير الرضا مع مرور الوقت بناءً على التوقعات المحققة، ويتأثر بتجربة الموظف مع بيئة العمل والعوامل الاجتماعية المحيطة به.

¹ الأمين بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 521.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وآليات قياسه

يُعد الرضا الوظيفي محورًا أساسيًا في تحقيق التوازن داخل المؤسسات، لما له من دور في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحفيز الأداء. وتتعدد العوامل التي تؤثر فيه، كما تختلف مظاهره من موظف لآخر حسب طبيعة العمل والبيئة التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، إلى جانب سبل تحسينه وطرق قياسه داخل المؤسسات.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل المختلفة، ويعد قياسه خطوة مهمة لفهم تأثير هذه العوامل على أداء الموظفين داخل المؤسسات.

1_ الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي إذ كلما زاد مستوى دخل العاملين كلما زاد رضاهم الوظيفي والعكس صحيح¹:

- إن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات كما وأن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات النامية نظرا لأهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات
- إن الأجور تعد إحدى المشبعات الحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة التميز ورمز التفوق والنجاح.

2_ جماعات العمل: يسود التنظيم مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا بين الفرد وجماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات².

3_ محتوى العمل وتنوع المهام: إن المقصود بمحتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه³.

¹ Nour hossein fakhry, mostafa raad saleh, occupational aliation and its impact on job stati sfaction applied science, vol 26/no/121, control technical University ,2020, p 289.

² خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة إستطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة

بغداد، مجلة دنائير، العدد الخامس، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص118.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص279.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

4_ الظروف الفيزيائية للعمل: بدأ الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل منذ تطور علم النفس الصناعي، لاعتباره المرجع الذي يحدد درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على الرضا الوظيفي، ولما له من تأثير على الأداء، ويدخل تحت هذه الخاصية: الضوضاء الحرارة الرطوبة التهوية الإضاءة الإشعاعات النظافة، الاهتزازات، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل والأمراض المهنية دون إهمال الحوادث المهنية¹.

5_ العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة: وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، ويعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة في الرضا وتمثل ذلك وجود علامات طيبة وخلق جو من اللغة والتعاون بينهم وتعهدهم وكيفية استمرار هذا التقدم وإعطائهم حقهم من التقدير وتوفير الحوافز الإيجابية المادية وغير المادية .

6_ الترقية: إن العامل المحدد الأثر الترقية في الرضا الوظيفي للفرد متوقف على طموح الفرد وتوقعاته عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متوفر فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه الوظيفي².

والترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة تعد حقا من حقوق الموظف لالتحاقه بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول والموظف إلى تحقيق أهدافهم³.

المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي حيث ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة، ويمكن حصر هذه المظاهر في⁴:

1_ زيادة معدل الأداء: هناك معدلات كمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

¹ طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطار في الشركة الوطنية للسيارات بالروبية، أطروحة ماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص109.

² طالب إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، محافظة غزة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص25.

³ Hangar jamal, kawa alik, the impact of job statis faction on teaching staff sallahden University an explanatery study fora samples of ledurers at college sqtsallahden university, kirkuk University journal of economic siences vol 9, no1, sallahdine University, 2019, pp 110-111.

⁴ فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011، ص41-43.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية تعني وجوب وصول الفرد إلى إنتاج مستوى معين من الدقة والجودة والإتقان وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب ان يصل إنتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وهناك ثلاث اتجاهات توصل إليها الفكر الإداري أولها أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء وهناك اتجاه آخر يرى ان الأداء يؤدي الى الرضا، واتجاه آخر يرى ان الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة.

ومن هنا يمكن القول إن الزيادة في معدل الاداء للموظفين هي مظهر هام من مظاهر الرضا الوظيفي.

2_ زيادة معدل الحضور: تشير بعض الأبحاث والدراسات إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى معدل مرتفع للحضور إلى العمل واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح الموظفون أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضاً، وبشكل آخر يمكن القول إنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور.

3_ الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا العام عن الحياة وحيث تشير الدراسات والتجارب انه توجد علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ويتضح من ذلك ان الرضا عن العمل له مظاهر متعددة مثل زيادة معدل الاداء والحضور والرضا العام عن الحياة، إذا توافرت هذه المظاهر اتضح منها ان العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته.

هذه المظاهر المذكورة سلفاً تنعكس على إنتاجية الفرد بطريقة ايجابية الا ان هناك مظاهر أخرى تدل على عدم رضا الموظفين وتعتبر هذه المظاهر أبعاد سلبية تؤثر على إنتاجية العامل وتتمثل في¹:

_التغيب عن العمل: ظاهرة التغيب عن العمل تعني تخلف العامل عن أداء العمل الموكل به دون سابق إنذار مما يترتب عليه تأثير بالسلب عن إنتاجية الموظف.

_سوء التوافق المهني: وتعني عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية والمجتمع الخارجي مما يجعل الموظف غير راضي على نفسه ودائم الشكوى.

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر، مصر، 2014، ص

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا يتطلب إجراءات خاصة ذات معلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم، ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي:

1_ طريقة تحليل ظواهر الرضا: تعتبر من أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا إذ تعتمد على تحليل ظواهر تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي، ومن بينها:

دوران العمل والتغيير، حيث أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة عكس الأفراد الذين لديهم درجة رضا منخفضة لتدفع في الأخير إلى العوامل التي تدفع بموظف ما الاستمرار في وظيفته أو التخلي عنها.

2 - طريقة هرزبرج: تنسب إلى العالم النفسي هرزبرج وزملائه الذين أجرو قياسا للرضا عن مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، إذ تعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم رضاها ومعرفة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذه الرضا أو الاستياء وانعكاس هذا الشعور على أدائها لأعمالها ايجابيا أو سلبا.

وقد خلصت الطريقة: إلى أن العوامل التي يؤدي وجودها ايجابيا إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره بين العاملين ولا يؤدي غيابها سلبا إلى الاستياء أو عدم الرضا وبالتالي فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي¹.

3 - طريقة الاستقصاءات: وتعتمد على آراء المفردات المستهدف قياسها ورضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، تصاغ الاستقصاءات: محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة وتتفاوت ببساطة أو تعقيد هذه الاستقصاءات حسب الغرض منها.

4- المقاييس الموضوعية: يقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل: معدل الغياب وحسب كالتالي:

معدل الغياب خلال فترة - مجموع عدد أيام الغياب للأفراد / متوسط عدد الأفراد العاملين $\times 100$

وكذلك، دوران العمل، معدل ترك الخدمة.

¹ مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص386.

المبحث الثالث: العمل الهجين كوسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي في بيئات العمل الحديثة

يُنظر إلى العمل الهجين كوسيلة فعّالة لتعزيز الرفاهية النفسية والوظيفية، لما يوفره من بيئة أكثر راحة وتكيفاً مع احتياجات الموظفين المختلفة. وتكمن أهمية هذا المبحث في تحليل أبعاد الرضا الوظيفي في إطار العمل الهجين، من خلال التطرق إلى العوامل المؤثرة فيه، والأسس التي تقوم عليها بيئة العمل الرضوية، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه النموذج الهجين في تحسين تجربة الموظف وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

المطلب الأول: الاستقلالية والرضا الوظيفي

تُعد الاستقلالية من أبرز مزايا نموذج العمل الهجين، إذ تتيح للموظفين قدراً من الحرية في اختيار زمان ومكان تنفيذ مهامهم. وتشمل الاستقلالية الوظيفية قدرة الموظف على اتخاذ قرارات تتعلق بكيفية أداء عمله، ما يتطلب قدراً من الحكمة والمرونة في التعامل مع المسؤوليات والمهام الموكلة إليه¹. كما تعني استقلالية الموظف تمكنه من إدارة عمله ذاتياً، بما في ذلك ترتيب أولويات المهام وفق رؤيته الخاصة، واتخاذ قرارات مستقلة، وتحديد وتيرة الأداء، وحل المشكلات بشكل ذاتي، إلى جانب التحكم الكامل في سير المهام اليومية. في بيئة العمل الهجين، تلعب الاستقلالية دوراً محورياً في تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم، حيث يمكنهم التمتع بأنماط متعددة من الاستقلالية تؤثر بشكل إيجابي على تجربتهم المهنية. فاستقلالية المهام تمنح الموظف السيطرة على أولويات عمله، مما يساعده على إدارة أعباء العمل بكفاءة وتحمل مسؤولية مشاريعه. أما الاستقلالية الزمنية، فتتيح مرونة في جدولة ساعات العمل، مما يُمكن الموظف من التوفيق بين حياته المهنية والشخصية. كما تتيح استقلالية المكان حرية اختيار موقع العمل، سواء من المنزل أو المكتب أو عن بعد، مما يساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام.

وتُعد القدرة على اتخاذ القرار من أهم صور الاستقلالية، حيث تمنح الموظفين حرية التصرف فيما يخص مشاريعهم أو المهام المكلفين بها، مما يُسهم في تطوير مهاراتهم في حل المشكلات، وتشجيعهم على الإبداع وتحمل المخاطر المحسوبة. وتشير دراسات متعددة إلى وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى الاستقلالية

¹ Chibindi, Tanaka. "Consequences of Hybrid Working on Job Satisfaction – A Case Study of Valmet Technologies Ltd." Financial Accounting Department." Bachelor's Thesis, Degree Programme in International Business, JAMK University of Applied Sciences, Finland, November 2023, pp. 13–14.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

في العمل ورضا الموظفين، إذ تساعدهم هذه الحرية على مواءمة عملهم مع قيمهم واهتماماتهم الشخصية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمعنى في العمل.

أخيراً، يُعد تمكين الموظفين من خلال منحهم استقلالية حقيقية عاملاً مهماً في تقليل مستويات التوتر والقلق، إذ يمنحهم إحساساً بالسيطرة على مهامهم اليومية، ويعزز من التزامهم ورضاهم الوظيفي عبر مختلف القطاعات.

المطلب الثاني: المرونة والرضا الوظيفي

تعد المرونة أحد العناصر الأساسية في بيئة العمل الهجين، حيث تُمكن الموظفين من تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية بشكل أكثر فعالية. وتُعنى المرونة بإتاحة حرية اختيار وقت ومكان وكيفية أداء المهام الوظيفية، مما يمنح الموظفين قدرة أكبر على إدارة مسؤولياتهم بكفاءة وراحة¹.

تتجلى المرونة في العمل الهجين بعدة أشكال، أبرزها مرونة الموقع، التي تتيح للموظف حرية اختيار مكان أداء العمل، سواء من المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر مناسب، مما يساهم في تحسين مستوى التركيز والإنتاجية. أما مرونة الوقت، فتتضمن القدرة على تحديد جداول العمل الخاصة، من خلال خيارات مثل ساعات العمل المرنة، أو الأسابيع المضغوطة، أو حتى تقاسم الوظائف، وهو ما يساعد الموظف على التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية. كما تشمل مرونة المهام إمكانية اختيار الموظف للمهام أو المشاريع التي يفضلها، مما يُعزز من مستوى الإبداع ويُسهم في تطوير الأداء العام.

إن توفير هذا النوع من المرونة يُحقق فوائد متعددة للمؤسسات، منها تحسين جودة الحياة المهنية للموظفين، وزيادة مستويات الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، إلى جانب جذب الكفاءات من مناطق جغرافية متنوعة، والحفاظ على الموظفين المتميزين ضمن بيئة عمل مرنة ومحفزة.

في دراسة لـ Emmi Pajasmaa هدفت إلى معرفة الآثار الإيجابية للعمل الهجين على رفاية الموظفين ورضاهم الوظيفي من خلال استبيان وزع على مجموعة من الموظفين، وجدت الدراسة أن للعمل الهجين آثاراً إيجابية على رفاية الموظفين ورضاهم الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة من فرد لآخر².

يُفهم أن تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة العمل الهجين لم يعد مرتبطاً فقط بالعوامل التقليدية كالأجر أو الترقية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر الاستقلالية والمرونة للموظف. إذ تساهم الاستقلالية في تعزيز شعور الفرد بالتحكم والثقة في أداء مهامه، بينما تمكنه المرونة من تحقيق توازن فعال بين متطلبات

¹ Onwuchekwa & Okolocha, , **Op-cit.**, p.5.

² Emmi Pajasmaa, , **Op-cit.**, p22

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

العمل وحياته الشخصية. هذان العنصران يُعدّان من أهم الأسس التي تساهم في تحسين تجربة الموظف ورفع مستوى رضاه داخل بيئة العمل الهجين.

المطلب الثالث: دور العمل الهجين في تعزيز جودة الحياة الوظيفية

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تعزيز الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومُرضية للموظفين. ويُعدّ الرضا الوظيفي من المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسة واستقرارها. في هذا السياق، تتعدد العوامل التي تُسهم في تحقيق هذا التوازن، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

1_ تعزيز التوازن بين العمل والحياة

أظهر استطلاع أجرته The Guardian شمل 1026 شخص ممن يعملون بهذا النظام: أفاد أن 85% من الموظفين الذين يعملون بنظام هجين يشعرون برضا وظيفي أكبر، و74% منهم يعتبرون أنفسهم أكثر إنتاجية، و76% يشعرون بمزيد من التحفيز.

كما أفادت أغلبية كبيرة منهم بأنهم يشعرون بانخفاض استنزاف طاقاتهم (79%)، وانخفاض التوتر (78%)، وانخفاض القلق (72%) نتيجة لقضاء جزء من الأسبوع في العمل من المنزل¹.

في دراسة نُشرت حديثاً في مجلة Nature، تناولت تجربة أُجريت على أكثر من 1600 موظف في Trip.com، وهي شركة صينية تُعدّ من أكبر وكالات السفر عبر الإنترنت في العالم، أين وجدت أن الموظفين الذين يعملون من المنزل لمدة يومين أسبوعياً يتمتعون بنفس الإنتاجية، كما أن فرص ترقية تعادل فرص نظرائهم الذين يعملون بدوام كامل في المكاتب.

وفيما يتعلق بمؤشر معدل دوران الموظفين، كانت النتائج مُشجعة أيضاً. فقد انخفضت حالات الاستقالات بنسبة 33% بين الموظفين الذين انتقلوا من العمل بدوام كامل في المكتب إلى جدول زمني مُختلط².

كما أظهرت دراسة لجامعة ستانفورد Stanford أن العمل الهجين (يومان من العمل عن بُعد أسبوعياً) لم يؤثر سلباً على إنتاجية الموظفين أو فرص ترقية، بل ساهم في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين³.

كما أجرى Ramkumar N وزملاؤه دراسة تناولت العلاقة بين نماذج العمل الهجينة ورفاهية الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي أُجريت على 1000 موظف من مؤسسات تطبق نماذج العمل الهجينة، وقد

¹ **Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive, study shows**, Article disponible en ligne? <https://www.theguardian.com/business/article/2024/jun/16/hybrid-working-makes-employees-happier-healthier-and-more-productive-study-shows>, consulté le 13/05/2025

² Nicholas Bloom et al, **Hybrid working from home improves retention without damaging performance**, Nature, Vol 630, 27 June 2024

³ **Study finds hybrid work benefits companies and employees**, Article disponible en ligne: <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers?>, , consulté le: 11/05/2025

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

تُظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين نماذج العمل الهجينة ورفاهية الموظفين، حيث أفاد الموظفون بتحسّن في صحتهم النفسية ورضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك لوحظ ارتفاع في الإنتاجية بين الموظفين الذين زادت مرونة العمل عن بُعد لديهم¹.

يُعتبر توازن العمل والحياة أحد العوامل الأساسية التي تعزز من الرضا الوظيفي، بفضل العمل الهجين يتمكن الموظف من تخصيص وقت أكبر للعائلة أو للأنشطة الشخصية، مما يساهم في تقليل الضغوطات اليومية التي قد تؤثر على أدائه في العمل.

2_ إدارة أفضل للوقت

يشجع العمل الهجين الموظفين على تحسين وقتهم، فبدون الحاجة إلى التنقل لمسافات طويلة، يتوفر للموظفين المزيد من الطاقة والوقت لتكريسه للعمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي مرونة العمل الهجين إلى اجتماعات أقل وممارسات تواصل أكثر كفاءة، مما يعزز الإنتاجية بشكل أكبر.

سلط Choudhury وزملاؤه الضوء على نتائج دراستهم التي تناولت كيفية تأثير مستوى العمل الهجين - أي الوقت الذي يقضيه الموظفون في المنزل مقارنةً بالوقت الذي يقضونه في المكتب - على سلوكياتهم وأدائهم، ووجدوا أن الموظفين الذين يقضون حوالي يومين في المكتب أسبوعيًا أفادوا بتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، ومستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وانخفاض في العزلة مقارنةً بالموظفين الذين يقضون أيامًا أطول أو أقل في المكتب².

كما عرض Allen وزملاؤه نتائج ثلاث دراسات حول عوامل نجاح الموظفين في بيئة العمل الهجينة، وذلك لمساعدة الموظفين والمديرين والمؤسسات على إدارة العمل الهجين على النحو الأمثل. وقد وجدوا أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات إدارة الوقت، والذين يستطيعون التركيز، والذين يستطيعون التكيف، هم أكثر نجاحًا في العمل عن بُعد³.

يلعب العمل الهجين دورًا مهمًا في تحسين إدارة وقت الموظفين، حيث يمنحهم مرونة أكبر في تنظيم ساعات عملهم بين المكتب والمنزل. هذه المرونة تساعد في تقليل الوقت الضائع في التنقل، مما يسمح للموظفين بتركيز جهودهم على المهام الأساسية وتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية. كما يمكن للإدارة

¹ Ramkumar N et al, **THE ROLE OF HYBRID WORK MODELS IN ENHANCING EMPLOYEE WELL-BEING, PRODUCTIVITY, AND JOB SATISFACTION**, SEEJPH Volume XXVI, S1,2025.

² Prithwiraj Choudhury et al, **Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment**, The Review of Economics and Statistics, 2024.

³ Kristin S. Allen et al, **Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work**, Personality and Individual Differences, Volume 217, February 2024.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في بيئات العمل المتغيرة: من الجذور النظرية إلى التحديات المعاصرة

الاستفادة من أدوات تتبع الأداء الرقمية لتقييم الإنتاجية دون الحاجة للوجود الفعلي، مما يعزز الكفاءة ويشجع على ثقافة العمل القائمة على النتائج بدلاً من الحضور.

3_ مستويات مشاركة أعلى

وجد تقرير لمؤسسة Gallup أن الموظفين الذين يتمتعون بترتيبات عمل مرنة أظهروا مستويات مشاركة أعلى. ويمكن أن يعزز الجمع بين التفاعل المكتبي ومرونة العمل عن بُعد الحافز، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية¹.

وفي استطلاع رأي أجرته صحيفة Chronicle للتعليم العالي شمل 873 من مسؤولي الكليات و436 من أعضاء هيئة التدريس ركز على أسباب اعتماد نظام العمل الهجين بمؤسسات التعليم العالي²:

- فوائد ذلك على معنويات الموظفين وأعضاء هيئة التدريس (73%)
- بيئة عمل أفضل للموظفين (70%)
- توظيف أعضاء هيئة التدريس والموظفين (45%).
- أعرب 52% من القادة الأكاديميين والإداريين عن تفضيلهم لخيار العمل الهجين في مؤسساتهم.
- أعرب 93% من القادة الأكاديميين والإداريين و84% من أعضاء هيئة التدريس عن موافقتهم الشديدة أو الموافقة إلى حد ما على أن بيئة العمل الهجينة تحسّن معنويات الموظفين.
- أعرب 89% من القادة الأكاديميين والإداريين و82% من أعضاء هيئة التدريس عن موافقتهم الشديدة أو الموافقة إلى حد ما على أن وجود خيار العمل عن بُعد قد حسّن التوازن بين العمل والحياة.

يزيد العمل الهجين من انخراط الموظفين في القرارات والمهام، نظرًا لما يوفره من مرونة وثقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة. حيث يميل الموظفون المنخرطون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية.

¹ **Hybrid Work: Impact on Job Satisfaction and Productivity**, Article disponible en ligne:

<https://flydesk.com/insights/hybrid-work-impact-on-job-satisfaction-and-productivity>, consulté le 8/05/2025

² Gary DePreta, **Hybrid Work in Higher Education: What's Next?**, Article disponible en ligne:

<https://blogs.cisco.com/education/hybrid-work-in-higher-education-whats-next>, consulté le 10/5/2025

خلاصة

يُعد الرضا الوظيفي من المواضيع الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للموظفين في بيئة العمل. من خلال هذا الفصل، تم تناول مفهوم الرضا الوظيفي من عدة جوانب، بداية بتعريفه وأهميته تحقيقه لكل من الفرد، المؤسسة، والمجتمع. كما تم تحليل الخصائص الجوهرية للرضا الوظيفي التي تكشف عن تعقيداته وتنوعه، مع توضيح النظريات التي تفسر العوامل المؤثرة فيه مثل نظرية ماسلو ونظرية العدالة. علاوة على ذلك، تم إبراز تأثير أنواع الرضا الوظيفي على سلوك الموظفين داخل المؤسسات.

إن تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب إيجاد توازن دقيق بين احتياجات الموظف ومتطلبات العمل، وهو ما يُعتبر حجر الزاوية لتحفيز الأفراد وزيادة مستوى الأداء. من خلال توفير بيئة عمل داعمة للرضا الوظيفي، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما يعود بالنفع على نموها الاقتصادي والاجتماعي.

حيث تتجلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والعمل الهجين في تأثير العمل الهجين على تعزيز الاستقلالية والمرونة للموظفين. إذ يتيح لهم هذا النموذج التحكم في مكان وزمان أداء مهامهم، ما يساهم في تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية. كما يعزز بيئة العمل الهجين التواصل المستمر بين الموظفين، مما يقلل من شعورهم بالعزلة ويقوي انتماءهم للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم العمل الهجين في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى الرضا الوظيفي. هذه العوامل تساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل مرنة ومحفزة تؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي.



تمهيد

يأتي هذا الفصل كامتداد للدراسة النظرية السابقة، بهدف رصد الواقع العملي وتطبيق المفاهيم التي تم تناولها في البحث، لإثراء الجانب العلمي وإظهار صورة واضحة لموضوع الدراسة. وقد وقع الاختيار على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، ليكون ميداناً للدراسة التطبيقية، نظراً لأهميته في منظومة التعليم العالي المحلية ودوره في إعداد الكفاءات العلمية والبحثية التي تلعب دوراً محورياً في التنمية الأكاديمية والمجتمعية.

وقد وقع الاختيار على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة ممثلاً بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ليكون ميداناً للدراسة التطبيقية، نظراً باعتباره أن له دوراً بارزاً في المنظومة الجامعية الوطنية ومساهماتها الجوهرية في تكوين الكفاءات المتخصصة والباحثين، الذين يساهمون في دفع عجلة التنمية، إضافة إلى ما يتميز به من تنوع في تركيبة موارده البشرية، مما يتيح بيئة مناسبة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

تُعد مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من أبرز المرافق العمومية التي تحظى باهتمام بالغ من الدولة، نظرًا لدورها المحوري في دعم جهود التنمية والتطوير. فهي تُسهم في إعداد كفاءات بشرية مؤهلة، قادرة على إحداث إضافة حقيقية في مختلف القطاعات، بما يعزز النمو الاقتصادي ويرتقي بالمستوى الثقافي للمجتمع.

المطلب الأول: النشأة

تأسس المركز الجامعي لميلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 8_204 المؤرخ في 9 جوان 2008، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة.

فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008_2009 لأكثر من ألف طالب ويكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالولاية، وبموجب المقرر رقم 1_14 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم 1 نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية¹.

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على بعد 8 كلم عن مركز الولاية على الطريق الرابط بين ميلة وبلدية زغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، وعلى الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والاداريين ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك يفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية.

يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة.

¹ عن الموقع الإلكتروني: (www. Centre-univers-mila. Dz) على الساعة 13.31، 2025/05/05.

المطلب الثاني: الهيكل القاعدي والإداري

يمثل الهيكل القاعدي والإداري الإطار التنظيمي الذي يُحدد من خلاله سير مختلف النشاطات داخل المركز الجامعي، ويُعكس من خلاله مدى جاهزية المؤسسة لتحقيق مهامها في مجالي التكوين والبحث العلمي. في هذا المطلب، نستعرض أهم المهام والهيكليات التي يقوم عليها المركز.

أولاً: مهام المركز الجامعي في مجال التكوين العالي

وتتمثل المهام الأساسية على الخصوص في:

- =تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- _تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل البحث.
- _المساهمة في انتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- _المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانياً: مهام المركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير:

وتتمثل المهام الأساسية على الخصوص في:

- تنمية نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والثقافي؛
- _المساهمة في الجهد الوظيفي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- _المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- _المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- _المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

ثالثاً: الهيكل القاعدي: يتوفر المركز الجامعي حالياً على 8000 مقعد بيداغوجي، و3 مكتبات ومطعم جامعي ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في التخصصات المختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكويناً حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها، ويحتوي المركز الجامعي على:

2- معهد العلوم والتكنولوجيا

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي
- قسم علوم الطبيعة والحياة
- قسم العلوم والتقنيات

2- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية
- قسم علوم التسيير
- قسم العلوم المالية والمحاسبية

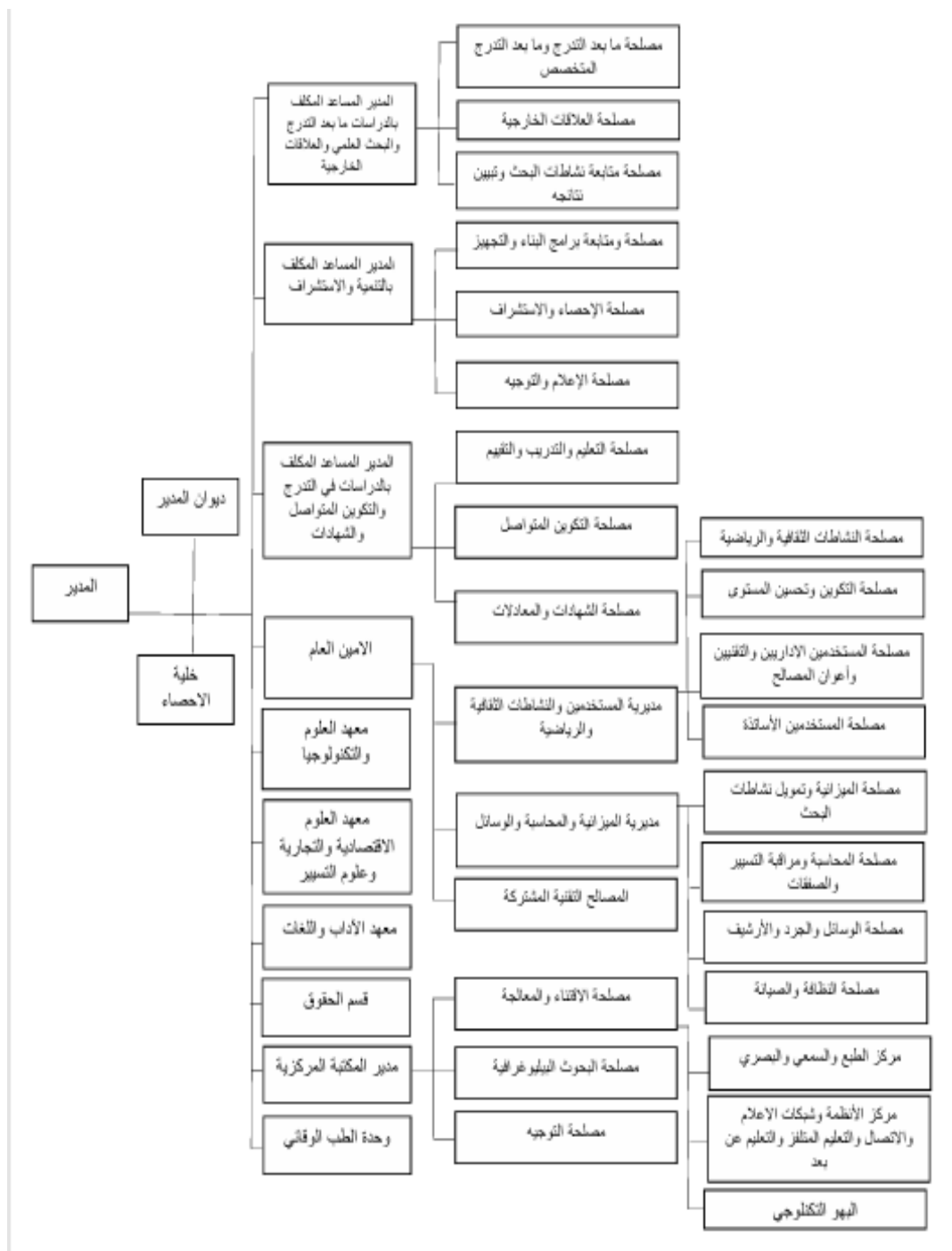
3_ معهد الحقوق

4_معهد الآداب واللغات :

- قسم اللغة والأدب
- قسم اللغات الأجنبية

رابعاً: الهيكل التنظيمي للجامعة

الشكل رقم (4): الهيكل الإداري للمركز الجامعي



المصدر: مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث: تجربة العمل الهجين في المركز الجامعي ميلة

في ظل التحولات التي فرضها السياق الصحي العالمي منذ سنة 2020، خاصة مع تفشي جائحة كوفيد-19، برزت الحاجة إلى البحث عن صيغ تنظيمية جديدة تضمن استمرارية الأداء المهني والأكاديمي داخل مختلف المؤسسات، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي. وفي هذا الإطار، تم اعتماد نظام العمل الهجين، الذي يقوم على الدمج بين العمل الحضوري والعمل عن بعد، باعتباره استجابة عملية لمتطلبات المرحلة ووسيلة لضمان التكيف مع التغيرات المفاجئة، لا سيما في فترات الأزمات.

ويُعد التعليم الهجين أحد أبرز تجليات هذا النمط من العمل داخل الجامعات، حيث يجمع بين التعليم الحضوري والتعليم الإلكتروني، مستفيداً من الإمكانيات التي تتيحها المنصات التعليمية الرقمية. ويتيح هذا النموذج تحقيق التوازن بين التفاعل المباشر داخل القاعات الدراسية، ومرونة التعلم عن بُعد، ما يعزز من جودة التعليم ويضمن استمراريته في مختلف الظروف.

وقد شكلت جائحة كوفيد-19 نقطة تحول محورية في المنظومة التعليمية الجزائرية، إذ دفعت الجامعات إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي، من خلال تبني أنماط التعليم الهجين كخيار استراتيجي. وفي هذا السياق، أوصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باستخدام منصات رقمية لإدارة التعلم، وفي مقدمتها منصة Moodle، التي اعتُمدت رسمياً عبر الأرضية الرقمية للتعليم الإلكتروني (E-Learning)، نظراً لما توفره من أدوات بيداغوجية وتقنية تدعم التفاعل والتقييم والمتابعة الأكاديمية.

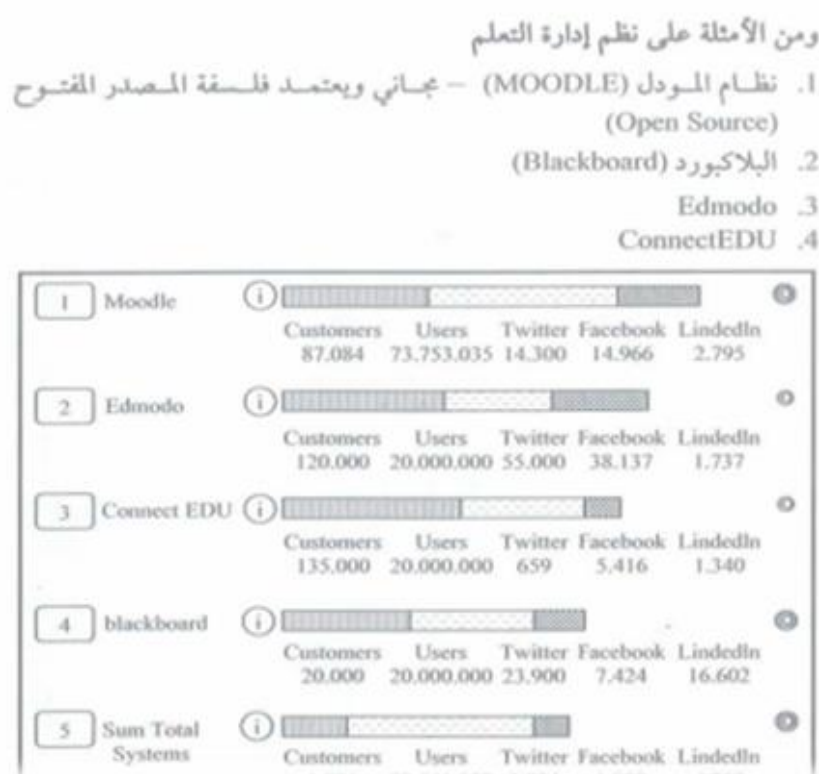
وفي إطار هذا التوجه الوطني، سعى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة إلى عصنة آليات التسيير والتكوين من خلال اعتماد نظام العمل الهجين، مساهمةً لمتطلبات الرقمنة في التعليم العالي وحرصاً على رفع جودة الأداء الأكاديمي. وقد تم الشروع في تفعيل هذا النظام تدريجياً ابتداءً من سنة 2020، تماشياً مع الظروف الصحية التي فرضتها الجائحة، حيث استُخدم التعليم الهجين كآلية لضمان استمرارية تقديم الدروس، والحفاظ على قنوات التواصل التربوي بين الأساتذة والطلبة، مع احترام مقتضيات البروتوكولات الصحية.

أولاً: منصة مودل (Moodle) أداة رقمية لدعم التعليم الإلكتروني والتعلم التفاعلي في التعليم العالي

اعتمد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة على منصة مودل (Moodle) كدعامة أساسية ضمن تنفيذ نظام العمل الهجين، الذي يجمع بين التعليم الحضوري والتعليم عن بعد. وقد جاءت هذه الخطوة في سياق مواجهة التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، حيث برزت الحاجة إلى حلول بديلة تضمن استمرارية النشاط الأكاديمي، دون الإخلال بجودة الأداء البيداغوجي.

ويُعزى اختيار منصة مودل إلى كونها تُعد من أفضل أنظمة إدارة التعلم (LMS) على المستوى العالمي، لما توفره من إمكانيات تقنية وتربوية متقدمة، تُمكن من تصميم بيئة تعليمية تفاعلية وآمنة، تدعم التعليم الذاتي والتعاوني، وتُيسر عملية التواصل بين مختلف الفاعلين في المنظومة التكوينية، مما جعلها الخيار المفضل لدى العديد من مؤسسات التعليم العالي حول العالم، ومنها الجامعات الجزائرية.

الشكل رقم (5): ترتيب أفضل خمسة نظم إدارة تعلم



المصدر: عاطف أبو حميد الشрман، التعلم المدمج والتعلم المعكوس، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2015، ص 148.

تُعد منصة مودل (Moodle) نظام إدارة تعلم إلكتروني مفتوح المصدر، يتيح تنظيم وتسيير العملية التعليمية عبر الإنترنت. وتتميز المنصة بكونها تفاعلية ومرنة، تسمح للأساتذة برفع الدروس وتوزيعها إلكترونياً، وإنشاء اختبارات وتقييمات رقمية مع خاصية التصحيح الآلي، فضلاً عن توفير منتديات للنقاش والتفاعل، ما يعزز من فرص التعلم الذاتي والتعاوني، ويقلل من الأعباء الإدارية المرتبطة بالتعليم التقليدي. وقد تمثلت تجربة المركز الجامعي في إنشاء فضاءات عمل رقمية داخل المنصة، مكنت الأساتذة من تقديم محتوياتهم التعليمية، ومتابعة الطلبة، وتنظيم الفروض والأنشطة البيداغوجية بشكل دوري. كما تم تخصيص حسابات إلكترونية فردية لكل من الأساتذة والطلبة، وتم تصميم هيكلية تنظيمية رقمية تتماشى مع الأقسام

والكليات والتخصصات. وقد أشرف على تشغيل هذا النظام فريق دعم تقني مختص تابع لمصلحة الإعلام الآلي، مما ساعد على ضمان استمرارية العملية التعليمية دون انقطاع يُذكر.

ولتعزيز فاعلية هذا النظام، تم تنظيم دورات تدريبية لفائدة الأساتذة والإداريين، بهدف تطوير مهاراتهم في التعامل مع المنصة وإدارة المحتوى الرقمي بكفاءة، وهو ما ساهم في توسيع قاعدة الاستخدام وتحسين المردودية البيداغوجية.

غير أن التجربة لم تخلُ من جملة من التحديات، من أبرزها: ضعف التكوين الرقمي لدى بعض الفاعلين، نقص التجهيزات الإلكترونية الأساسية لدى عدد من الطلبة، وضعف التغطية الشبكية في بعض المناطق. كما برزت إشكاليات تنظيمية تمثلت في ضعف التنسيق بين التعليم الحضوري والتعليم الافتراضي، إلى جانب غياب ثقافة رقمية راسخة، وفوارق في فرص الوصول إلى الموارد الرقمية بين الطلبة.

ورغم هذه الصعوبات، أثبتت التجربة أنّ نظام العمل الهجين يمكن أن يشكل خيارًا استراتيجيًا ناجحًا إذا ما توفرت الشروط التقنية والتكوينية المناسبة، وتم تبنيه ضمن تخطيط واضح وتنظيم محكم. وقد أصبحت منصة Moodle تمثل أحد الأعمدة الرئيسية لهذا النظام، وتجسّد توجه المركز الجامعي نحو تحقيق التوازن بين المرونة والجودة في التعليم العالي، بما يواكب متطلبات الرقمنة والتحول البيداغوجي في ظل الأزمات وبعدها.

لمعرفة الإجراءات التقنية المتبعة لاستعمال منصة مودل Moodle من طرف كل من الأساتذة والطلبة والوقوف على كيفية تفعيل حساباتهم بها، تتناول المنصة التعليمية للتعليم عن بعد plateforme pédagogique en ligne التابعة الجامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -.

إن أول ما يلاحظ بمجرد فتح صفحة منصة مودل Moodle لأية جامعة من الجامعات، روابط مباشرة للكليات التابعة لتلك الجامعة، على غرار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله - التي يتم الولوج إليها عبر الرابط: <https://elearning.centre-univ-mila.dz> وتضم ست (6) كليات تظهر في أول صفحة على المنصة، وهي على التوالي :

1_كلية الآداب واللغات Institut des Lettres et Langues :

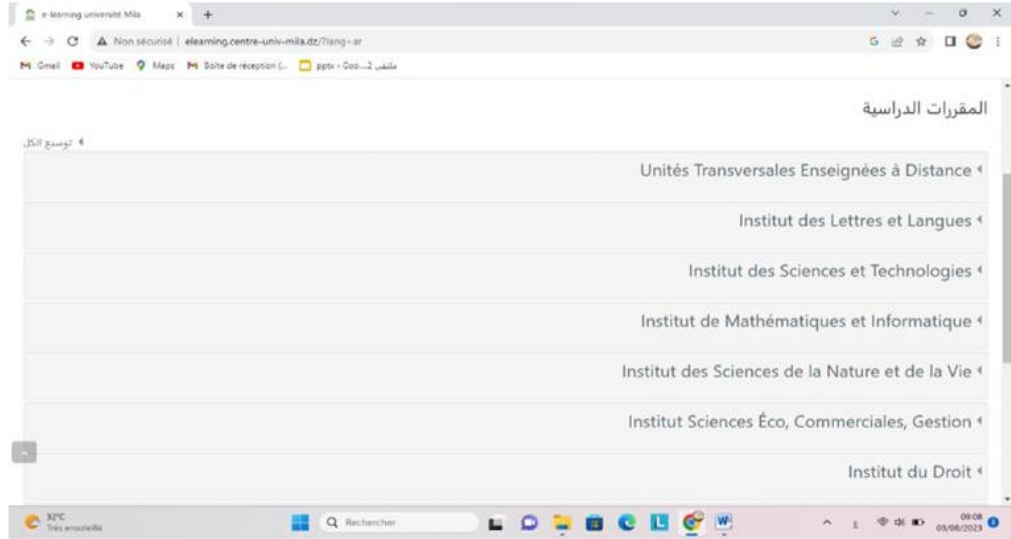
2 _كلية العلوم والتكنولوجيا Institut des Sciences et Technologies :

3 _كلية الرياضيات والإعلام: Institut des Mathématique et Informatique :

4_كلية علوم الطبيعة والحياة: Institut des Sciences de la nature et de la vie :

5_كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير: Institut des Sciences éco, Commerciaux, et :

الشكل رقم (6): الكليات التابعة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة_ على منصة التعليم عن بعد



المصدر: المنصة التعليمية Moodle التابعة لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة_ على الموقع التالي:

https://elearning.centre-univ_dz

وفي سياق دعم التكوين والبحث العلمي، وتوسيع فضاء النقاش الأكاديمي ليشمل مشاركين من مختلف جهات الوطن، حرص المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة على اعتماد تنظيم الملتقيات العلمية بصيغة هجينة، تجمع بين الحضور الفعلي والبث الرقمي، بما يواكب متطلبات العصر الرقمي، ويُعزز من انفتاح المؤسسة على المحيط الأكاديمي الوطني. وقد أتاحت هذه الصيغة مشاركة أوسع للأساتذة والباحثين والطلبة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، دون قيود زمنية أو جغرافية.

ومن بين أبرز هذه الملتقيات العلمية التي نُظمت في هذا الإطار:

- الملتقى الوطني الهجين الأول حول: "الأمن الغذائي والصحة والبيئة في قلب التغيرات المناخية"، المنعقد يومي 14 و15 أكتوبر 2024، تحت إشراف الدكتورة طابع حكيمة، والذي شهد تقديم مداخلات علمية قيمة بصيغتي الحضور المباشر والمشاركة عن بُعد عبر تقنيات الاتصال المرئي.
- الملتقى الوطني الهجين المرتقب حول: "مهنة المحاسبة في الجزائر في عصر الذكاء الاصطناعي"، المزمع تنظيمه بتاريخ 2 جوان 2025، والذي يُنتظر أن يجمع نخبة من الأكاديميين والممارسين لمناقشة التحديات والتحول التي تفرضها التقنيات الذكية على مهنة المحاسبة. ويأتي هذا الملتقى

في إطار سعي المركز إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتأثيرها على المهن المستقبلية، وفتح فضاءات علمية للنقاش حول رهانات الرقمنة والذكاء الاصطناعي في المجال المالي والمحاسبي. وقد تمّ خلال الملتقيات الهجينة اعتماد مجموعة من الأدوات الرقمية التي ساهمت في إنجاح فعالياته، من بينها:

— استخدام منصتي Google Meet و/أو Zoom لنبث الجلسات عن بُعد؛

— توفير شهادات مشاركة إلكترونية للمشاركين؛

— تسجيل الجلسات العلمية وإتاحتها للتحميل لاحقاً؛

— تسهيل تسجيل المشاركين عبر استمارات إلكترونية، بما يضمن انسيابية التنظيم وتوسيع قاعدة المشاركة.

وُجسّد هذه الإجراءات حرص المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة على دمج التحول الرقمي في الحياة الأكاديمية، وتعزيز الانفتاح العلمي وتبادل الخبرات دون قيود جغرافية، بما يتماشى مع التوجهات الحديثة في تنظيم التظاهرات العلمية.

ثانياً: منصة بروغرس (PROGRES) ورقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر

شهد قطاع التعليم العالي في الجزائر منذ الدخول الجامعي 2017-2018 نقلة نوعية في إطار مشروع عصرنة ورقمنة خدماته، كان أبرزها إطلاق منصة بروغرس (PROGRES)، وهي نظام رقمي متكامل لتسيير شؤون التعليم العالي والبحث العلمي. جاءت هذه المبادرة في سياق شراكة بين وزارة التعليم العالي الجزائرية والاتحاد الأوروبي ضمن برنامج دعم السياسة القطاعية في التعليم العالي (PAPS-ESRS)، الذي انطلق سنة 2010. يهدف المشروع إلى تحديث الحوكمة الجامعية، تعزيز الجودة، وتيسير انتقال الطلبة نحو سوق العمل.

توفر منصة PROGRES فضاءات رقمية مخصصة لكل من الطلبة، الأساتذة، والإداريين، مما يساهم في تحسين التسيير البيداغوجي والخدمات. فهي تتيح للطلبة الجدد والقدامى إجراء التسجيلات، طلب الخدمات الجامعية (الإيواء، النقل، الإطعام)، ومتابعة مساهم الأكاديمي. كما تمكّن الأساتذة من تسجيل العلامات وتتبع تقدمهم المهني، وتساعد الإداريين على إدارة ملفات الطلبة والموظفين بشكل محوسب وفعال. وقد اعتمدت الوزارة هذا النظام على نطاق واسع بعد نجاح المرحلة التجريبية، لتشمل جميع المؤسسات الجامعية، بما في ذلك المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، سعياً إلى تحقيق الحوكمة الرقمية وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

تمثل منصة بروغرس خطوة جوهريّة نحو بناء جامعة جزائريّة رقميّة ذات تنافسيّة عالميّة، حيث يعكس المشروع إرادة الدولة في دمج التكنولوجيا الحديثة ضمن المنظومة التعليميّة، وتقليص الفجوة بين الجامعة وسوق العمل.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى عينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك بهدف قياس أثر نظام العمل الهجين على مستوى الرضا الوظيفي. وقد تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع عرض النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

سيتم توضيح كل من مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وأنواعها والأداة المستخدمة لجمع وتحليل البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الدائمين والبالغ عددهم 108 بأصنافهم المختلفة، ولحساب حجم العينة لمجتمع دراسة مكون من 108 مفردة باستخدام طريقة النسب كمايلي:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2} = \frac{108}{(1 + 108 \times (0.05 \times 0.05))} = \frac{108}{1.27} = 85.03$$

n= taille d'échantillon

N= la population d'étude

e = niveau de précision

إذن تم توزيع (85 استبيان)، تم استرجاع (73 استبيان) وكان عدد الاستبيانات الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة (60 استبيان)، كما هو مفصل في الجدول أدناه:

جدول رقم (3): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	عدد الاستبيانات الغير صالحة للدراسة
85	73	60	13

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانياً: أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات من خلال الاستبيان باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من خلال صياغة نموذج من الأسئلة توجه الى الأفراد للحصول على بيانات معينة، بالإضافة الى الاتساق والتكامل بين هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.

وصف محاور الاستبيان: لقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور رئيسية يمكن تلخيصها وفق ما يلي :

أ- المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية والوظيفية حيث تضمن بيانات عامة حول المستجوبون مثل الجنس، العمر، الخبرة، والرتبة العلمية.

ب- المحور الثاني: وتضمن أسئلة خاصة بالمتغير المستقل وعددها 14 فقرة متعلقة بالعمل الهجين وقد تم تقسيمه وفق الأبعاد التالية :

البعد الأول: متعلق بتطبيق نظام العمل الهجين، ويتضمن 6 عبارات.

البعد الثاني: متعلق بمرونة نظام العمل الهجين، ويتضمن 4 عبارات.

البعد الثالث: متعلق بأثر العمل الهجين على الأداء المهني، ويتضمن 4 عبارات.

المحور الثالث: والذي يتضمن أسئلة خاصة بالمتغير التابع وعددها 13 فقرة متعلقة بالرضا الوظيفي تم تقسيمه وفق الأبعاد التالية :

البعد الأول: متعلق بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، يتضمن 4 عبارات.

البعد الثاني: متعلق بالرضا عن بيئة العمل، ويتضمن 5 عبارات.

البعد الثالث: متعلق بالتقدير والتحفيز، ويتضمن 4 عبارات.

وقد صمم الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي والموزع درجاته كما يلي:

الجدول رقم (4): توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: أساليب التحليل

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية

المناسبة ومعالجتها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو (STATISTICAL PACKAHGE

FOR SOCIAL SCIENCES) والذي يرمز له بالرمز (spss)

كما تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج EXCEL لمعالجة البيانات التي تكون في شكل

جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- **المدى:** ويمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة، ولتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت $(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.8=4/5)$ ، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة $(1.8=1+0.8)$ فنحصل على المجال $[1 - 1.8]$ وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات الأفراد على كل عبارة وعلى كل محور

طول الفئة=المدى/عدد الفئات

$$0.8=5/4=$$

الجدول رقم (5): جدول التوزيع لسلم ليكارت

الفئة	[1.80_1]	[2.6_ 1.8]	[3.4_2.6]	[4.20_3.40]	[5.00_4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- **التكرارات والنسب المئوية:** استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر مركز التوازن لأي ظاهرة، حيث تم استخدامه لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المبحوثين.
- **الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ويعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات والقوانين الإحصائية، وتم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- **ألفا كرونباخ (Crambach Alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- **اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov):** يستعمل من أجل تحديد طبيعة التوزيع، أي مدى خضوع البيانات إلى توزيع طبيعي.

- **معامل التحديد R^2** : يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويبين النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع.
- **الانحدار الخطي البسيط**: هو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها.
- **معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient)**: عندما يكون معامل بيرسون يساوي الصفر "0" فهذا يعني أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين، أما إذا كان "R" يؤول إلى "1+" فهذا يعني أن الارتباط ايجابي، أما إذا كان "R" يؤول إلى "1-" فهذا يعني أن الارتباط سلبي، ولقياس الارتباط ومعرفة قوته تأخذ المعايير التالية والموضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (6): قياس الارتباط

قيمة معامل الارتباط	المعنى
+1	ارتباط طردي تام
0,7 – 0,99	ارتباط طردي قوي
من 0,50 – 0,69	ارتباط طردي متوسط
من 0,01 – 0,49	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: الارتباط والانحدار الخطي البسيط، متاح على الموقع الإلكتروني،

www.kau.edu.sa/Files/247006/files/21931_stat_115_ch_4.pdf، أطلع عليه يوم: 2025/05/01

وما يتعلق بالارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي (مع اضافة اشارة سالبة).

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي :

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "، وقد تم التأكد من صدق اداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي .

1- **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميله كما هو موضح في الملحق رقم (02). وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان المبين في الملحق رقم (01).

2- **الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأهداف الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغة من 85، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة والجدول الموالي يوضح ذلك: الجدول رقم (7): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحور	الأبعاد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
نظام العمل الهجين	تطبيق نظام العمل الهجين	0.588	0.000
	مرونة نظام العمل الهجين	0.683	0.000
	أثر العمل الهجين على الأداء المهني	0.748	0.000
الرضا الوظيفي	التوازن بين الحياة المهنية والشخصية	0.707	0.000
	الرضا عن بيئة العمل	0.692	0.000
	التقدير والتحفيز*	0.569	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من نتائج تحليل معامل الارتباط لبيرسون أن جميع أبعاد أداة الدراسة ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، حيث كانت جميع قيم الدلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن هذه العلاقات ليست نتيجة للصدفة، بل تعكس وجود ارتباطات حقيقية وموثوقة. تراوحت معاملات الارتباط بين (0.569) و(0.748)، مما يؤكد أن الأبعاد تتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، أي أن العبارات الواردة ضمن كل بعد تقيس فعلاً المفهوم المستهدف منها. فقد سجل بعد "تطبيق نظام العمل الهجين" معامل ارتباط قدره (0.588)، مما يعكس ارتباطاً متوسطاً مع المحور الكلي، ويؤكد مناسبة العبارات لقياس هذا البعد. كما بلغ معامل الارتباط لبعد "مرونة نظام العمل الهجين" (0.683)، وهو ارتباط قوي يدل على دقة تمثيل العبارات لهذا المفهوم.

أما بعد "أثر العمل الهجين على الأداء المهني" فقد سجل أعلى قيمة (0.748)، مما يعكس مستوى عاليًا من التوافق بين العبارات والمفهوم الذي تقيسه، وهو مؤشر على صدق مميز. في حين سجل بعد "التوازن بين الحياة المهنية والشخصية" (0.707)، "وُعد" الرضا عن بيئة العمل (0.692)، وهي كلها معاملات ضمن المستوى القوي.

وفيما يخص بعد "التقدير والتحفيز"، فقد بلغ معامل الارتباط (0.569)، وهو وإن كان الأقل مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنه يظل ضمن المستوى المقبول دلاليًا، ويعكس ارتباطًا معقولًا يُمكن الاعتماد عليه في أغراض التحليل.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن جميع أبعاد أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي جيد، ولا توجد مؤشرات تدعو إلى استبعاد أي بعد أو مراجعة جوهرية في محتواه، مما يعزز من صلاحية الأداة في قياس الظاهرة المدروسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

من أجل اختبار مصداقية وثبات الدراسة وللتأكد من مصداقية إجابات الاستبيان تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ، حيث أنه يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان منخفضاً .

الجدول التالي يوضح ثبات محاور الدراسة الكلي لها:

الجدول رقم (8): ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

العنوان	العبرة	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
نظام العمل الهجين كمدخل لتحقيق رضا الموظفين	27	0.893	عالية (موثوقة جداً)

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول إلى أن أداة الدراسة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي قيمة قدرها 0.893، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات الاستبيان. ويُعتبر هذا دليلاً على موثوقية الأداة واعتماديتها في قياس المتغيرات محل الدراسة، كما يعكس استقرار الإجابات ومصادقيتها، مما يسمح باستخدام النتائج المستخلصة بثقة في تحليل الظاهرة المدروسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث استعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

بهدف الاحاطة بجوانب الدراسة، والاستفادة من المعطيات التي تم الحصول عليها، كان علينا التعمق في الدراسة ولهذا حاولنا من خلال هذا المطلب استخدام الاحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، والمتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفية لأفرادها ويمكن توضيحها كما يلي:

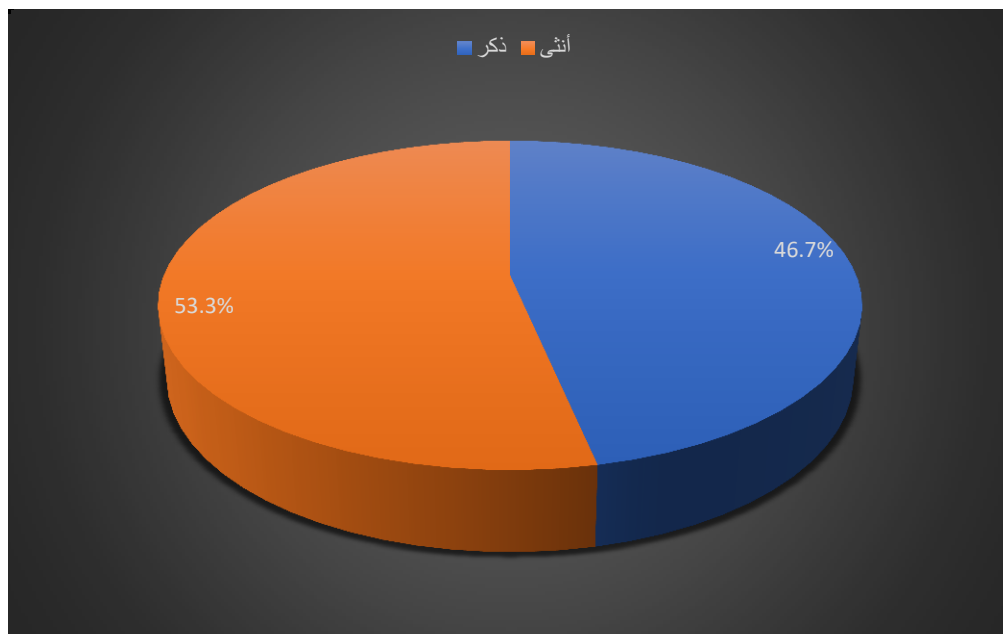
1_الجنس: يعتبر مؤشر الجنس من أكثر المؤشرات استخداما في دراسة الفروقات التي تظهر لدى أفراد العينة ويتضح مؤشر الجنس لدى أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	46.7%
أنثى	32	53.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (7): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن عدد الإناث بلغ 32 أستاذًا بنسبة تقدر بـ 53.3%، في حين بلغ عدد الذكور 28 أستاذًا بنسبة 46.7% من إجمالي أفراد العينة. ويشير هذا التوزيع إلى توازن نسبي بين الجنسين ضمن عينة الدراسة.

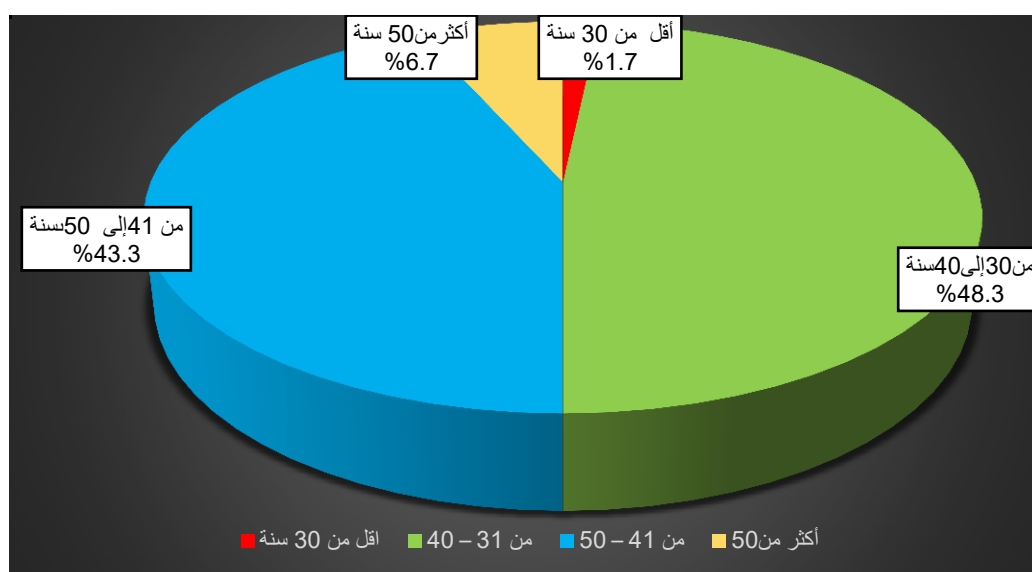
2_ العمر: يعتبر العمر عامل مهم لدى المؤسسات، حيث أن امتلاك طاقم إداري شاب ولديهم مستوى خبرة مقبول يؤدي في غالب الأحيان إلى نجاح الطاقم الإداري، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	1.7%
من 30 إلى 40 سنة	29	48.3%
من 41 إلى 50 سنة	26	43.3%
أكثر من 50 سنة	4	6.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (8): نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 48.3%، تليها مباشرة فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 43.3%، بينما شكّلت فئة أكثر من 50 سنة نسبة 6.7%، في حين كانت فئة أقل من 30 سنة الأقل تمثيلاً بنسبة 1.7% فقط يشير هذا التوزيع إلى أن آراء العينة تركز أساساً على تجارب فئات ذات خبرة متوسطة إلى عالية في العمل.

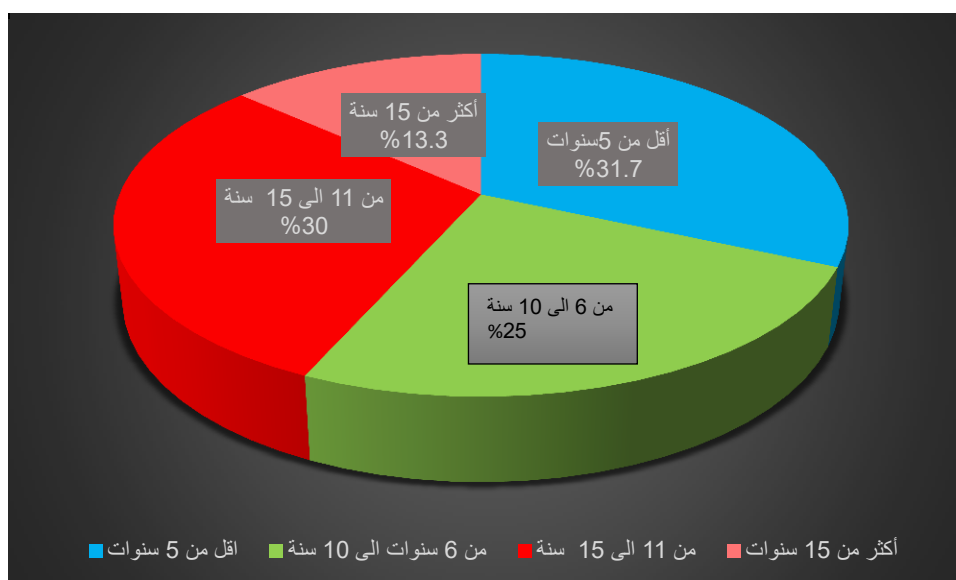
3_الخبرة: تشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	31.7%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	25%
من 11 سنة إلى 15 سنة	18	30%
أكثر من 15 سنة	8	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات spss

الشكل (9): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة تتوزع خبراتهم المهنية بشكل متقارب بين الفئات الثلاث الأولى، حيث تمثل فئة الأساتذة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات النسبة الأكبر بـ 31.7%، تليها فئة من لديهم خبرة بين 11 و 15 سنة بنسبة 30%، ثم فئة من تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة 25%. أما فئة من تجاوزت خبرتهم 15 سنة فتمثل النسبة الأقل بـ 13.3% فقط. يُشير هذا التوزيع إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي أو متوسط الخبرة.

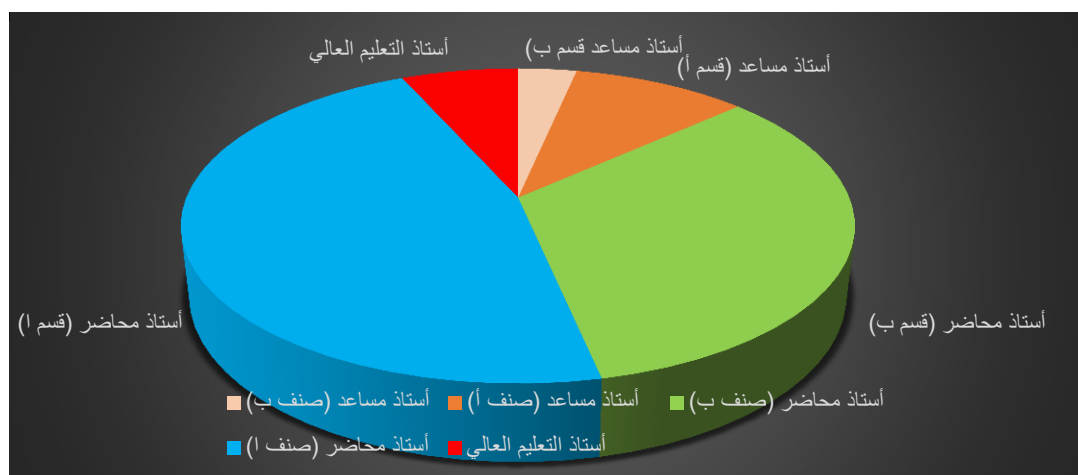
4_الرتبة العلمية: الرتبة العلمية لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية.

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد قسم (ب)	2	3.3%
أستاذ مساعد قسم (أ)	6	10%
أستاذ محاضر قسم (ب)	20	33.3%
أستاذ محاضر قسم (أ)	28	46.7%
أستاذ التعليم العالي	4	6.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات spss

الشكل رقم (10): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى رتبة أستاذ محاضر (أ) بنسبة 46.7% وعددهم 28، تليها رتبة أستاذ محاضر (ب) بنسبة 33.3% وعددهم 20، مما يشير إلى أن معظم المشاركين ينتمون إلى فئة الأساتذة ذوي الخبرة الأكاديمية المتوسطة إلى المتقدمة. في المقابل، سجلت رتبة أستاذ مساعد (أ) نسبة 10% وعددهم 6، وأستاذ مساعد (ب) نسبة ضعيفة بلغت 3.3% وعددهم 2، بينما بلغت نسبة أساتذة التعليم العالي 6.7% وعددهم 4.

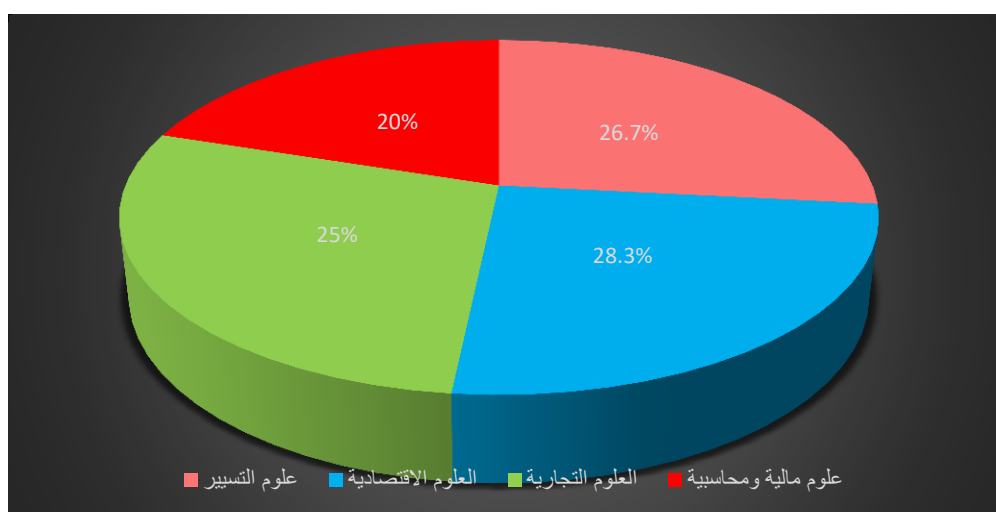
5_ القسم: فيما يلي يتم عرض العينة حسب الأقسام

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الأقسام

القسم	التكرار	النسبة المئوية
علوم التسيير	16	26.7%
العلوم التجارية	15	25%
العلوم الاقتصادية	17	28.3%
العلوم المالية والمحاسبية	12	20%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (11): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقسام



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة توزعت بشكل متقارب بين مختلف أقسام الكلية، حيث شكّل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية النسبة الأكبر بـ 28.3% وعددهم 17، تليهم أقسام علوم التسيير بنسبة 26.7% وعددهم 16، ثم العلوم التجارية بنسبة 25% وعددهم 15. أما قسم العلوم المالية والمحاسبية فقد سجّل أقل تمثيل ضمن العينة بنسبة 20% وعددهم 12. هذا التوزيع المتوازن نسبياً يعكس تمثيلاً متنوعاً لآراء الأساتذة من مختلف التخصصات الاقتصادية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل عبارات محاور الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المطروحة:

1_ تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة اتجاه تطبيق نظام العمل الهجين

اشتمل البعد على 6 عبارات تم تحليلها كآلاتي:

الجدول رقم (14): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نظام العمل الهجين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
مرتفعة	0.983	3.68	3	5	8	36	8	تكرار	1
			5	8.3	13.3	60	13.3	%	
متوسطة	1.172	2.48	14	19	14	10	3	تكرار	2
			23.3	31.7	23.3	16.7	5	%	
مرتفعة	1.049	3.98	3	4	3	31	19	تكرار	3
			5	6.7	5	51.7	31.7	%	
متوسطة	1.321	2.82	13	14	9	19	5	تكرار	4
			21.7	23.3	15	31.7	8.3	%	

مرتفعة	0.964	3.55	2	8	11	33	6	تكرار	المؤسسة تتابع أداء الاستاذ عن بعد بشكل فعال.	5
			3.3	13.3	18.3	55	10	%		
مرتفعة	1.079	3.52	2	12	6	33	7	تكرار	توفر الجامعة فرق دعم تقني مخصصة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات التقنية.	6
			3.3	20	10	55	11.7	%		
مرتفعة	0.681	3.33	المجموع الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

ويمكن تحليل الجدول السابق كمايلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (1) (3.68) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.983)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسستهم الجامعية تُطبق نظام العمل الهجين بشكل منظم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (2) (2.48) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.172)، وهذه تعني أن أفراد العينة تتفاوت آراؤهم، مع ميلهم إلى درجة متوسطة من الموافقة على أن الأستاذ يُمنح حرية اختيار أيام العمل الحضور والافتراضي.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (3) (3.98) وقيمة الانحراف المعياري (1.049)، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن أدوات العمل الرقمية تساهم فعليًا في تسهيل تطبيق النظام الهجين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (4) (2.82) وقيمة الانحراف المعياري (1.321)، وهي قيم تعني اتفاقًا متوسطًا بين أفراد العينة حول أن الجامعة تقدم دورات تكوينية لتحسين مستوى الأساتذة في الأدوات الرقمية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (5) (3.55) وقيمة الانحراف المعياري (0.964)، وهي قيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتابع أداء الأستاذ عن بُعد

بشكل فعال.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (6) (3.52) وقيمة الانحراف المعياري (1.079)، وهي قيم تعني موافقة أفراد العينة على أن الجامعة توفر فرق دعم تقني مخصصة لمساعدة هيئة التدريس في حل المشكلات التقنية.

وقد اتجهت إجابات المبحوثين حول بعد تطبيق نظام العمل الهجين إلى الموافقة، مما يدل على إدراك إيجابي نسبي من طرف أفراد العينة تجاه كيفية تطبيق هذا النظام في المؤسسة الجامعية، مع تسجيل بعض التباين في الآراء يعكس وجود مجالات تتطلب المزيد من التطوير والتحسين لضمان فعالية واستمرارية هذا النمط من العمل.

2_ تحليل البيانات المتعلقة بآراء افراد العينة اتجاه مرونة نظام العمل الهجين

اشتمل البعد على 4 عبارات تم تحليلها كالاتي:

الجدول رقم (15): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مرونة نظام العمل الهجين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
مرتفعة	1.079	3.77	4	5	4	35	12	تكرار	7
			6.7	8.3	6.7	58.3	20	%	
مرتفعة	0.833	4.18	00	5	1	32	22	تكرار	8
			00	8.3	1.7	53.3	36.7	%	
مرتفعة	1.136	3.88	3	7	3	28	19	تكرار	9
			5	11.7	5	46.7	31.7	%	
مرتفعة	0.853	4.13	00	5	3	31	21	تكرار	10
			00	8.3	5	51.7	35	%	

مرتفعة	0.778	3.99	المجموع الكلي
--------	-------	------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه مايلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (7) (3.77) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.079)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن نظام العمل الهجين يتيح لهم مرونة في تنظيم الوقت.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (8) (4.18) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.833)، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون على أن العمل في بيئة مرنة يعزز إنتاجيتهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (9) (3.88) وقيمة الانحراف المعياري (1.136)، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن نظام العمل الهجين يساعدهم في الحفاظ على استقرار حياتهم الشخصية رغم متطلبات العمل الأكاديمي.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (10) (4.13) وقيمة الانحراف المعياري (0.853)، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون على أن نظام العمل الهجين يساعد في تقليل مشاكل التنقل.

وقد اتجهت إجابات المبحوثين حول هذه العبارات إلى الموافقة، مما يعكس تقديراً إيجابياً من طرف أفراد العينة لنظام العمل الهجين وتأثيره في تحسين مرونة العمل، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتقليل مشاكل التنقل.

3_تحليل البيانات المتعلقة بآراء افراد العينة اتجاه أثر العمل الهجين على الأداء المهني

اشتمل البعد على 4 عبارات تم تحليلها كالآتي:

الجدول رقم (16): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر العمل الهجين على الأداء المهني

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
مرتفعة	1.059	3.78	1	9	8	26	16	تكرار	11
			1.7	15	13.3	43.3	26.7	%	في تحسين جودة أدائي الأكاديمي.
مرتفعة	1.002	3.75	2	7	6	34	11	تكرار	12
									أشعر أنني أنجز مهامي

			3.3	11.7	10	56.7	18.3	%	بكفاءة أكبر في بيئة العمل الهجين.	
مرتفعة	1.071	3.73	3	5	11	27	14	تكرار	ساعدني العمل الهجين على التركيز وتطوير محتوى المحاضرات بشكل أفضل.	13
			5	8.3	18.3	45	23.3	%		
مرتفعة	0.948	3.50	1	8	19	24	8	تكرار	بفضل اعتمادي على نظام العمل الهجين أتوقع فرصا أكبر للترقية.	14
			1.7	13.3	31.7	40	13.3	%		
مرتفعة	0.861	3.69	المجموع الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه مايلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (11) (3.78) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.059) ، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن نظام العمل الهجين ساعدهم في تحسين جودة أدائهم الأكاديمي.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (12) (3.75) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.002) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون على أنهم يشعرون بإنجاز مهامهم بكفاءة أكبر في بيئة العمل الهجين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (13) (3.73) وقيمة الانحراف المعياري (1.071) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن العمل الهجين ساعدهم على التركيز وتطوير محتوى المحاضرات بشكل أفضل.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (14) (3.50) وقيمة الانحراف المعياري (0.948) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون على أن اعتماده على نظام العمل الهجين قد يساعده في توقع فرص أكبر للترقية.

وقد اتجهت إجابات المبحوثين حول هذه العبارات إلى الموافقة أو الموافقة بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن العمل الهجين يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الأكاديمي، زيادة الكفاءة في إنجاز المهام، وتعزيز التركيز، مع توقعات بتحسين الفرص المهنية المستقبلية.

4_تحليل البيانات المتعلقة بآراء افراد العينة اتجاه التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

اشتمل البعد على 4 عبارات تم تحليلها كالاتي:

الجدول رقم (17): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
مرتفعة	1.055	3.65	1	12	5	31	11	تكرار	15
			1.7	20	8.3	51.7	18.3	%	
مرتفعة	1.000	3.68	1	8	12	27	12	تكرار	16
			1.7	13.3	20	45	20	%	
متوسطة	1.148	3.27	3	14	17	16	10	تكرار	17
			5	23.3	28.3	26.7	16.7	%	
مرتفعة	1.092	3.62	2	10	9	27	12	تكرار	18
			3.3	16.7	15	45	20	%	
مرتفعة	0.895	3.55	المجموع الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه مايلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (15) (3.65) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.055) ، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أنهم يحققون توازنًا مقبولًا بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (16) (3.68) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.000) ، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أنهم يستطيعون تخصيص وقت كافٍ لأسرتهم وهواياتهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (17) (3.27) وقيمة الانحراف المعياري (1.148) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن ضغوط العمل لا تؤثر سلباً على حياتهم الشخصية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (18) (3.62) وقيمة الانحراف المعياري (1.092) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون على أن نظام العمل الهجين يوفر فرصاً للحد من التوتر الناتج عن ضغوط العمل.

وقد اتجهت إجابات المبحوثين نحو الموافقة على تأثير نظام العمل الهجين في تحقيق توازن جيد بين متطلبات العمل والاحتياجات الشخصية، مع بعض التباين في الآراء حول تأثير ضغوط العمل على الحياة الشخصية. ولكن بشكل عام، يُظهر النظام قدرة على تقليل التوتر وزيادة التوازن بين جوانب الحياة المختلفة.

5_تحليل البيانات المتعلقة بآراء افراد العينة اتجاه الرضا عن بيئة العمل

اشتمل البعد على 5عبارات تم تحليلها كالاتي:

الجدول رقم (18): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن بيئة العمل

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
متوسطة	1.125	3.23	3	17	9	25	6	تكرار	بيئة العمل التي أنتمي إليها مريحة ومهنية لإنجاز المهام بفعالية.
			5	28.3	15	41.7	10	%	
متوسطة	1.164	3.00	5	20	10	20	5	تكرار	تتوفر لي الموارد اللازمة لأداء مهامي بكفاءة.
			8.3	33.3	16.7	33.3	8.3	%	
متوسطة	1.134	3.37	3	13	12	23	9	تكرار	بيئة العمل نتيج لي الشعور بالاستقلالية والثقة.
			5	21.7	20	38.3	15	%	
متوسطة	1.091	3.38	3	12	11	27	7	تكرار	تساعدني بيئة العمل في تعزيز شعوري بالرضا والانتماء للمؤسسة.
			5	20	18.3	45	11.7	%	

متوسطة	1.033	3.50	3	8	12	30	7	تكرار	أشعر بالالتزام اتجاه عملي في ظل البيئة الحالية للعمل.	23
متوسطة	0.889	3.29	5	13.3	20	50	11.7	%		
المجموع الكلي										

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه مايلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (19) (3.23) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.125) ، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن بيئة العمل مريحة ومهيأة لإنجاز المهام بفعالية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (20) (3.00) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.164) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على توفر الموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (21) (3.37) وقيمة الانحراف المعياري (1.134) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن بيئة العمل تتيح لهم الشعور بالاستقلالية والثقة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (22) (3.38) وقيمة الانحراف المعياري (1.091) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن بيئة العمل تساعد في تعزيز شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (23) (3.50) وقيمة الانحراف المعياري (1.033) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنهم يشعرون بالالتزام تجاه عملهم في ظل البيئة الحالية للعمل.

وقد اتجهت إجابات المبحوثين نحو الموافقة بدرجة متوسطة على تأثير بيئة العمل في إنجاز المهام والشعور بالاستقلالية والرضا، مما يشير إلى أن هناك جوانب تحتاج إلى تحسين لضمان بيئة عمل مثالية تدعم كفاءة الأداء وتعزز الالتزام والانتماء للمؤسسة.

6_تحليل البيانات المتعلقة بآراء افراد العينة التقدير والتحفيز

اشتمل البعد على 4عبارات تم تحليلها كالاتي:

الجدول رقم (19): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التقدير والتحفيز

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة			
متوسطة	1.118	2.73	7	22	15	12	4	تكرار	أشعر أن جهودي في العمل تُقدَّر من طرف المؤسسة.	24
			11.7	36.7	25	20	6.7	%		
منخفضة	1.046	2.58	7	26	15	9	3	تكرار	أحصل على حوافز مشجعة تتناسب مع مساهماتي في العمل.	25
			11.7	43.3	25	15	5	%		
متوسطة	1.150	3.00	5	19	12	19	5	تكرار	أرى أن المؤسسة توفر فرصًا لتطوير مهاراتي الأكاديمية والبحثية.	26
			8.3	31.7	20	31.7	8.3	%		
متوسطة	1.107	2.83	4	25	13	13	5	تكرار	تتيح لي المؤسسة فرصًا للتقدّم في المسار المهني بناءً على كفاءتي.	27
			6.7	41.7	21.7	21.7	8.3	%		
متوسطة	0.922	2.78	المجموع الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه مايلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (24) (2.73) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.118) ، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن جهودهم في العمل تُقدّر من طرف المؤسسة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (25) (2.58) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.046) ، مما يشير إلى موافقة منخفضة من طرف أفراد العينة على حصولهم على حوافز مشجعة تتناسب مع مساهماتهم في العمل.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (26) (3.00) وقيمة الانحراف المعياري (1.150) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة توفر فرصاً لتطوير مهاراتهم الأكاديمية والبحثية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة (27) (2.83) وقيمة الانحراف المعياري (1.107) ، وهذه تعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تتيح فرصاً للتقدم في المسار المهني بناءً على الكفاءة.

وقد أظهرت النتائج تفاوتاً في تقييم أفراد العينة للجوانب المتعلقة بالتقدير والتحفيز وفرص التطوير، حيث مالت الإجابات إلى درجة متوسطة مع تسجيل مستوى منخفض في الحوافز، ما يعكس وجود فجوة بين مساهمات الأساتذة والدعم المعنوي أو المادي المقدم لهم.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والتي تسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (R) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد (R) لتحديد نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل .

وقبل تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية تم إجراء اختبار كولموغوروف سميرو نوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الإستبانات وجمعها، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الكل	الرضا الوظيفي	نظام العمل الهجين	
0.449	0.651	1.115	قيمة Z المحسوبة
0.200	0.250	0.253	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

1_ أثر تطبيق نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي

• الفرضية الأولى

سيتم إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين النتائج التي تم الحصول عليها

الجدول رقم (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي

التفسير	مستوى الدلالة Sig	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
دال ايجابيا	0.000	5,619	1,981	الثابت
دال ايجابيا	0.001	3,587	0.334	تطبيق نظام العمل الهجين
			0.426	معامل الارتباط (R)
			0.182	معامل

التحديد (R^2)		
اختبار (F)	12,868	النموذج دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين تطبيق نظام العمل الهجين والرضا الوظيفي، حيث إن هناك تأثير إيجابي دال إحصائياً لتطبيق نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي، وبلغ معامل الارتباط $R=0.426$ ، وهي تشير إلى أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد يساوي $R^2=0.182$ ، فهذا يعني أن 18.2% من التغير في الرضا الوظيفي يرجع إلى التغير في مستوى تطبيق نظام العمل الهجين، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويوضح الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام العمل الهجين والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من 0.05، كما يلاحظ أن قيمة F بلغت (12.868) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

ووفقاً للنتائج السابقة، يتم تأكيد صحة الفرضية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة".

2_أثر مرونة نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي

• الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة".

الجدول رقم (22): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر مرونة تطبيق نظام العمل الهجين على الرضا

الوظيفي

التفسير	مستوى الدلالة Sig	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
دال ايجابيا	0.000	4.455	1.910	الثابت
دال ايجابيا	0.003	3.096	0.326	مرونة نظام العمل الهجين
			0.377	معامل الارتباط (R)
			0.142	معامل التحديد (R ²)
النموذج دال احصائيا			9.584	اختبار (F)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين مرونة نظام العمل الهجين والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.377$ ، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.142$ ، أي أن 14.2% من التغير في الرضا الوظيفي يرجع إلى مرونة نظام العمل الهجين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في هذا النموذج.

وبالرجوع إلى نتائج اختبار (t)، يتبين أن قيمة معامل انحدار مرونة نظام العمل الهجين بلغت (0.326) بقيمة t تساوي (3.096) ومستوى دلالة (0.003)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن مرونة نظام العمل الهجين تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي. كما أن قيمة الثابت بلغت (1.910) وكانت دالة إحصائية أيضاً.

ويلاحظ أن قيمة اختبار (F) بلغت (9.584)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً.

واس100 تتادا إلى ما سبق، يتم تأكيد صحة الفرضية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة".

3_ أثر العمل الهجين على الأداء المهني في تحسين الرضا الوظيفي

• الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العمل الهجين على الأداء المهني في تحسين الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة".

الجدول رقم (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر العمل الهجين على الأداء المهني في تحسين

الرضا الوظيفي.

التفسير	مستوى الدلالة Sig	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
دال ايجابيا	0.000	5.122	2.034	الثابت
دال ايجابيا	0.002	3.141	0.289	أثر العمل الهجين على الأداء المهني
			0.341	معامل الارتباط (R)
			0.116	معامل التحديد (R ²)
النموذج دال احصائيا			9.872	اختبار (F)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من نتائج الجدول وجود علاقة طردية بين أثر العمل الهجين على الأداء المهني والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.341$ ، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد $R^2=0.116$ ، ما يعني أن 11.6% من التغير في الرضا الوظيفي يُعزى إلى أثر العمل الهجين على الأداء المهني، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارجة عن حدود هذا النموذج. أما بالنسبة لاختبار (t) ، فقد بلغت قيمة معامل انحدار "أثر العمل الهجين على الأداء المهني" (0.289) بقيمة t تساوي (3.141) عند مستوى دلالة (0.002)، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود تأثير

إيجابي دال إحصائيًا. كما أن قيمة الثابت بلغت (2.034) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000).

بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار (F) (9.872) ، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على دلالة النموذج ككل.

واستنادًا إلى ما سبق، يتم تأكيد صحة الفرضية الفرعية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العمل الهجين على الأداء المهني في تحسين الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة".

4-إثر ممارسة ابعاد نظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي

• الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام العمل الهجين بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة".

الجدول رقم (24): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر لنظام العمل الهجين بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في المؤسسة الجامعية".

التفسير	مستوى الدلالة Sig	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
دال إيجابيا	0.000	6.484	2.232	الثابت
دال ايجابيا	0.000	4.278	0.449	نظام العمل الهجين
			0.490	معامل الارتباط (R)
			0.240	معامل التحديد (R ²)
النموذج دال احصائيا			18.302	اختبار (F)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول وجود علاقة طردية بين نظام العمل الهجين بأبعاده والرضا الوظيفي لدى الأساتذة، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.490$ ، وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي ضعيف بين المتغيرين. أما معامل التحديد $R^2 = 0.240$ ، فيشير إلى أن 24% من التغير في الرضا الوظيفي يُعزى إلى نظام العمل الهجين بأبعاده، في حين أن 76% من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وفيما يخص نتائج اختبار (t)، فقد بلغت قيمة معامل انحدار نظام العمل الهجين (0.449) بقيمة t تساوي (4.278) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لنظام العمل الهجين على الرضا الوظيفي. كما أن قيمة الثابت بلغت (2.232) وكانت دالة إحصائياً أيضاً.

كما تُشير قيمة اختبار (F) التي بلغت (18.302) إلى دلالة النموذج ككل، حيث أن القيمة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05).

واستناداً إلى ما سبق، يتم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام العمل الهجين بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة".

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، حيث تبين أن نظام العمل الهجين يُطبق بدرجات متفاوتة داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، ويتميز بقدر من المرونة يراعي خصوصية مهنة التعليم العالي. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق نظام العمل الهجين ومستوى الرضا الوظيفي، فقد وجدت الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد نظام العمل الهجين والرضا الوظيفي. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن نظام العمل الهجين مطبق بدرجات متفاوتة داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام العمل الهجين (تطبيقه، مرونته، أثره على الأداء المهني) على مستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس.

خاتمة

خاتمة

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد أبرز التحولات التي شهدتها بيئة العمل في العصر الحديث، وهو نظام العمل الهجين، الذي يجمع بين العمل التقليدي والعمل عن بُعد. وقد تم استكشاف تأثير هذا النظام على الرضا الوظيفي في المؤسسات الجامعية، من خلال تحليل النتائج النظرية والدراسة الميدانية. تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها تفتح المجال لفهم كيفية تأثير العمل الهجين على الأداء الوظيفي ومستوى الرضا لدى الموظفين، وتقديم توصيات قد تسهم في تحسين تطبيق هذا النظام. ومع تطور هذا المفهوم، تبرز الحاجة إلى دراسات وأبحاث إضافية لفهم أبعاده بشكل أعمق، وفتح آفاق جديدة لتطوير بيئات العمل بما يتماشى مع تطورات العصر.

نتائج الدراسة

النتائج النظرية

- _ يُعدّ نظام العمل الهجين تحولاً نوعياً في بيئة العمل الحديثة، إذ يجمع بين مزايا العمل الحضوري والعمل عن بعد.
- _ يُسهم هذا النظام في تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي من خلال المرونة وتقليل ضغوط التنقل وتحسين جودة الحياة المهنية.
- _ يرتبط العمل الهجين بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، لا سيما عبر تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والشعور بالتحكم الذاتي.
- _ تطور مفهوم الرضا الوظيفي من كونه مادياً بحتاً إلى كونه متعدد الأبعاد يشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية.
- _ نجاح تطبيق النظام لا يقتصر على الوسائل التقنية، بل يتطلب دمجها في ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها، وتوفير التدريب والدعم المستمر.
- _ يواجه العمل الهجين تحديات مثل ضعف التفاعل الاجتماعي، وصعوبة التنسيق، وتشتت الموظفين بين العمل والحياة الشخصية.
- _ ما زال قياس أثر العمل الهجين على الرضا الوظيفي يواجه صعوبات منهجية، خاصة فيما يتعلق بالجوانب النفسية غير الملموسة.
- _ لا تظهر النتائج الإيجابية لنظام العمل الهجين بشكل فوري، بل على المدى الطويل، مع ضرورة توفر الشروط المؤسسية والتنظيمية المناسبة.

✓النتائج الميدانية

_ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن نظام العمل الهجين يُطبق بدرجة مقبولة داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة، مع وجود وعي إيجابي عام لدى هيئة التدريس تجاهه.

_ تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية أن تطبيق العمل الهجين لا يزال يعاني من نقص في التخطيط الممنهج والبنية التكنولوجية الداعمة، ما يحدّ من فاعليته الكاملة كخيار تنظيمي مستدام.

_ اتجهت آراء المبحوثين إلى أن النظام يوفّر قدرًا من المرونة في أداء المهام، ويُسهّم في تقليل مشاكل التنقل، غير أنه لا يمنح حرية كاملة في اختيار نمط العمل (حضورى أو عن بُعد)، ما يعكس إيجابية نسبية تحتاج إلى تعزيز.

_ أكدت إجابات هيئة التدريس أن العمل الهجين يساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء المهني من خلال تخفيف الضغط وتنظيم الوقت، كما يرفع من كفاءة الإنجاز والتركيز، مع وجود تفاؤل بإمكانية تطوير المردودية الفردية والمهنية مستقبلاً.

_ أشارت النتائج إلى أن النظام يساعد على تحقيق توازن جيد بين متطلبات العمل والاحتياجات الشخصية، ويساهم في تقليل التوتر وتحسين جودة الحياة، بالرغم من وجود بعض التباين في وجهات النظر حول تأثير ضغوط العمل على الحياة الخاصة.

_ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية تقييمًا متوسطًا لتأثير بيئة العمل على الشعور بالاستقلالية وجودة الإنجاز، مما يدل على ضرورة تحسين ظروف العمل لتوفير بيئة أكثر دعمًا وفاعلية تُعزز من الالتزام والرضا الوظيفي.

_ لوحظ وجود ضعف واضح في الحوافز المعنوية والمادية المقدمة للأساتذة، حيث عبّر أفراد العينة عن عدم رضاهم الكافي بخصوص فرص التطوير المهني والتقدير، مما يعكس فجوة بين مساهماتهم الأكاديمية والدعم الممنوح لهم.

_ يؤدي اعتماد الجامعة على نظام العمل الهجين بأبعاده (تطبيقه، مرونته، أثره على الأداء المهني) إلى تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي وهذا ما أفرزته نتائج الانحدار الخطي البسيط ويرتبط المتغيران ارتباطًا طرديًا ضعيفًا.

- يساهم تطبيق نظام العمل الهجين في التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة، وهذا ما أظهرته نتائج الانحدار الخطي البسيط، ويرتبط المتغيران ارتباطًا طرديًا ضعيفًا.

- تساهم مرونة نظام العمل الهجين في التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة، وهذا ما أظهرته نتائج الانحدار الخطي البسيط، ويرتبط المتغيران ارتباطاً طردياً ضعيفاً.
- يساهم أثر العمل الهجين على الأداء المهني في التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالجامعة، وهذا ما أظهرته نتائج الانحدار الخطي البسيط، ويرتبط المتغيران ارتباطاً طردياً ضعيفاً.

التوصيات

- بناءً على ماتقدم من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:
 - _من الضروري توفير تجهيزات تقنية ومنصات رقمية حديثة داخل الجامعة، ما يتيح للأساتذة أداء مهامهم بكفاءة ضمن نظام العمل الهجين.
 - _ينبغي تحديد أوقات العمل وآليات التنسيق والتقييم بوضوح، لتقليل الغموض وتعزيز فهم الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس.
 - _يُستحسن تمكين الأساتذة من اختيار النمط الأنسب لمهامهم، سواء حضوري أو عن بُعد، مما يعزز رضاهم وتوازنهم بين العمل والحياة.
 - _يفترض اعتماد سياسات تحفيزية فعالة تشمل المكافآت والترقيات والتقدير المعنوي، من أجل تحسين الرضا والدافعية المهنية للأساتذة.
 - _من المهم توفير مرونة أكبر في ساعات وأيام العمل، مما يسمح للأساتذة بتحقيق توازن صحي بين حياتهم المهنية والشخصية.
 - _يجب تنظيم دورات تدريبية منتظمة لتعزيز المهارات الرقمية لدى الأساتذة، ما يساهم في رفع كفاءتهم في بيئة العمل الهجين.
 - _من المفيد تقوية قنوات الاتصال بين الإدارة وهيئة التدريس عبر اجتماعات ومنصات تفاعلية، لتقليل العزلة وتعزيز التماسك المهني.
 - _ينبغي تقييم نظام العمل الهجين بشكل دوري من خلال آراء الأساتذة، والاستفادة من النتائج لتعديل السياسات وتحسين الأداء.
 - _من الأفضل إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل، مما يعزز شعورهم بالانتماء والثقة في المؤسسة.
 - _يُنصح بالتركيز على جودة الإنجاز والنتائج المحققة بدلاً من الحضور الفيزيائي، لتعزيز الاستقلالية والرضا في بيئة العمل.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية الدراسة حول موضوع نظام العمل الهجين كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي، يتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن ان تكون بحوثا مكملة لهذا الموضوع:

_فاعلية تطبيق نظام العمل الهجين في المؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص.

_أثر العمل الهجين على الأداء البحثي والنشر العلمي في الوسط الجامعي.

_نظام العمل الهجين وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

_العمل الهجين وأثره على المرونة التنظيمية في المؤسسات.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1_ الكتب

- __ أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 45، 2005.
- __ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- __ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- __ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر، مصر، 2014.
- __ جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- __ سلطان سعيد محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- __ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- __ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
- __ فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2011.
- __ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- __ مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- __ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

2_ الأطروحات والرسائل الجامعية

- __ زهرة طمين، فعالية التعليم الهجين في جودة مخرجات التعليم العالي: دراسة تقييمية لتجربة أقسام اللغة والأدب العربي بالجامعة الجزائرية - نماذج مختارة، أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2023-2024.

طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات بالروبية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

عويضة طالب إيهاب أحمد، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، محافظة غزة، أطروحة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

هيثم عريفي، رابح خليفي، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2022-2023.

3_ المجالات

إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، مصر، 2024.

أحمد محمد أحمد مصطفى، إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 2، 2024.

الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، الجزائر، 2022.

الزهرة طمين، عبد الحليم معزوز، التعليم الهجين في الجامعة الجزائرية بين الضرورة والاضطرار: تجربة جامعة بلحاج بوشعيب أنموذجاً، مجلة منتدى الأستاذ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2022.

خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد الخامس، جامعة بغداد، العراق، 2013.

زروال نبيلة، تقييم تجربة التعليم عن بعد والتعليم الهجين بالجامعة الجزائرية، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جامعة قالمة 8 ماي 1945، 2024.

ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العدد 57، العراق، 2011.

4_ الوثائق الرسمية والدلائل الحكومية

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الإمارات العربية المتحدة، 2020.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1_ Books

C. Fleenor, **Managing human relation: Concept and Practices**, Merrill, Publishing Co, USA, 1988.

2_ Theses and Dissertations

Chibindi, T., **Consequences of Hybrid Working on Job Satisfaction – A Case Study of Valmet Technologies Ltd**, Financial Accounting Department, Bachelor's Thesis, JAMK University of Applied Sciences, Finland, 2023.

Desta Ayele, **Teachers' Job Satisfaction and Commitment in General Secondary Schools of Hadiya Zone in Southern Nation Nationality and People of Regional State**, Master's Thesis, Jimma University, Ethiopia, 2014.

Emmi Pajasmaa, **Positive Impacts of Hybrid Work on Employee Well-Being and Job Satisfaction**, Bachelor's Thesis, Bachelor of Business Administration, JAMK University of Applied Sciences, Finland, Spring, 2024.

Munich, A.C.J., **Hybrid Working: What Do Employees Want? Exploring Hybrid Working Preferences of Government Employees Using Conjoint Analysis**, Master's Thesis, Eindhoven University of Technology, Netherlands, 2022.

Pholoshi Abram Maake, **Assessing the Impact of Hybrid-Work-Model on Employee Performance and Job Satisfaction in the Workplace: A Case of Department of Science and Innovation in Gauteng – South Africa**, Masters of Business Administration (MBA), Management College of Southern Africa (MANCOSA), 2023.

3_ Journals

Hangar jamal, kawa alik, **the impact of job statis faction on teaching staff sallahden University an explanatery study fora samples of ledurers at college**

sqtsallahden university, kirkuk University journal of economic sciences vol 9, no1, sallahdine University, 2019.

_Hopkins, J. & Barel, A., **"The Future is Hybrid: How Organizations are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia"**, Sustainability, Vol. 15, No. 3086, 2023.

_Juliet Anuri Onwuchekwa and Chizoba Bonaventure Okoloch, **Hybrid Work Model and Employee Job Satisfaction Among Selected Consultancy Firms in Enugu State**, American Journal of Information Technology and Management, Vol. 12, No. 4 (October–December 2024).

_Kristin S. Allen et al, **Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work**, Personality and Individual Differences, Volume 217, February 2024.

_Melcher, M. et al., **"Evaluating Hybrid Teaching Practices: A Case Study of Staff and Student Experiences at City St George's, University of London"**, Cogent Education, Vol. 12, No. 1, 2025.

_Nicholas Bloom et al, **Hybrid working from home improves retention without damaging performance**, Nature, Vol 630, 27 June 2024.

_Nour hossein fakhry, mostafa raad saleh, **occupational aliemation and its impact on job stati sfaction**, applied science, vol 26/no/121, control technical University ,2020.

_Prithwiraj Choudhury et al, **Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment**, The Review of Economics and Statistics, 2024.

_Ramkumar N et al, **The Role Of Hybrid Work Models In Enhancing Employee Well-Being, Productivity, And Job Satisfaction**, seejph, volume xxvi, S1,2025.

_Rika Solihah, et al, **The Impact of Hybrid Work Policies on Employee Productivity and Satisfaction**, The Journal of Academic Science, vol. 2, no. 1, 2025.

4_Technical Reports

_Matti Vartiainen et Outi Vanharanta, **Hybrid Work: Definition, Origins, Debates and Outlook**, Technical Report, Aalto University, May 2023.

5_ Websites

_ Gary DePreta, **Hybrid Work in Higher Education: What's Next?**, Article disponible en ligne: <https://blogs.cisco.com/education/hybrid-work-in-higher-education-whats-next>

_ Deloitte, **Hybrid workers seek the best of in-office and remote work**, Available online: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/connectivity-mobile-trends-survey/2023/hybrid-work-challenges-statistics.html>

_ **Hybrid Work: Impact on Job Satisfaction and Productivity**, Article disponible en ligne: <https://flydesk.com/insights/hybrid-work-impact-on-job-satisfaction-and-productivity>

_ <https://seu.edu.sa/ar/blending-learn>

_ <https://www.arabou.edu.kw/ar/blended-learning/Pages/about.aspx?utm>

_ **Study finds hybrid work benefits companies and employees**, Article disponible en ligne: <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers/>

_ The Guardian, **Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive, study shows**, Available online: <https://www.theguardian.com/business/article/2024/jun/16/hybrid-working-makes-employees-happier-healthier-and-more-productive-study-shows>



قائمة الملاحق

الملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

أساتذتنا الأفاضل، تحية طيبة وبعد

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان "أثر نظام العمل الهجين على تحقيق رضا الموظفين_دراسة حالة هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

نشكر تعاونكم من خلال الاجابة على مجموعة من الفقرات المرفقة، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبين:

سعدى مفيدة

_حمدوش سامي

_مرزوقي حسام الدين

السنة الجامعية 2024_2025

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

أجب على ماتراه مناسباً بوضع علامة (x)

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ 30 سنة أو أقل ☐ من 31 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 41 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. الرتبة العلمية:

☐ أستاذ مساعد (قسم ب) ☐ أستاذ مساعد (قسم أ) ☐ أستاذ محاضر (قسم ب) ☐ أستاذ محاضر (قسم أ) ☐ أستاذ التعليم العالي

4. سنوات الخبرة:

☐ 5 سنوات أو أقل ☐ من 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 11 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

5. القسم:

☐ علوم التسيير ☐ العلوم الاقتصادية ☐ العلوم التجارية ☐ علوم مالية ومحاسبية

المحور الثاني: العمل الهجين

رقم السؤال	نص السؤال	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: نظام العمل الهجين في المؤسسات الجامعية						
1- تطبيق نظام العمل الهجين						
1	تُطبق مؤسستي الجامعية نظام العمل الهجين بشكل منظم					
2	يُمنح الأستاذ حرية اختيار أيام العمل الحضوري والافتراضي					
3	تساهم أدوات العمل الرقمية في تسهيل تطبيق النظام الهجين					
4	تقدم مؤسستي الجامعية دورات تكوينية لتحسين مستوى الأستاذة في الأدوات الرقمية من أجل ممارسة العمل الهجين					
5	المؤسسة تتابع أداء الاستاذ عن بعد بشكل فعال					
6	توفر الجامعة فرق دعم تقني مخصصة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات التقنية					
2- مرونة نظام العمل الهجين						
7	يتيح لي نظام العمل الهجين مرونة في تنظيم الوقت.					

قائمة الملاحق

					أشعر بأنني أكثر إنتاجية عند العمل في بيئة مرنة	8
					يساعدني نظام العمل الهجين على الحفاظ على استقرار حياتي الشخصية رغم متطلبات العمل الأكاديمي	9
					يساعد نظام العمل الهجين في تقليل مشاكل التنقل	10
3- أثر العمل الهجين على الأداء المهني						
					ساعدني نظام العمل الهجين في تحسين جودة أدائي الأكاديمي	11
					أشعر أنني أنجز مهامتي بكفاءة أكبر في بيئة العمل الهجين	12
					ساعدني العمل الهجين على التركيز وتطوير محتوى المحاضرات بشكل أفضل	13
					بفضل اعتمادي على نظام العمل الهجين أتوقع فرصاً أكبر للترقية	14
المحور الثاني: الرضا الوظيفي						
1- التوازن بين الحياة المهنية والشخصية						
					أشعر بأنني أحقق توازناً مقبولاً بين متطلبات عملي واحتياجاتي الشخصية .	15
					أتمكن من تخصيص وقت كافٍ لأسرتي وهواياتي .	16

قائمة الملاحق

					17	لا تؤثر ضغوط العمل سلباً على حياتي الشخصية.
					18	يوفر نظام العمل الهجين فرصاً للحد من التوتر الناتج عن ضغوط العمل
2_الرضا عن بيئة العمل						
					19	بيئة العمل التي أنتمي إليها مريحة ومهيأة لإنجاز المهام بفعالية.
					20	تتوفر لي الموارد اللازمة لأداء مهامي بكفاءة.
					21	بيئة العمل تتيح لي الشعور بالاستقلالية والثقة
					22	تساعدني بيئة العمل في تعزيز شعوري بالرضا والانتماء للمؤسسة
					23	أشعر بالالتزام اتجاه عملي في ظل البيئة الحالية للعمل
3_التقدير والتحفيز						
					24	أشعر أن جهودي في العمل تُقدَّر من طرف المؤسسة.
					25	أحصل على حوافز مشجعة تتناسب مع مساهماتي في العمل.
					26	أرى أن المؤسسة توفر فرصاً لتطوير مهاراتي الأكاديمية والبحثية

					تتيح لي المؤسسة فرصًا للتقدم في المسار المهني بناءً على كفاءتي	27
--	--	--	--	--	---	----

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة العلمية	الأساتذة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة	استاد محاضر_ ب_	براهم نور الهناء
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة	استاد محاضر_ ب_	سعدي جعفر
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة	استاد محاضر_ ب_	قادري مريم