



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي)

تخصص: إدارة موارد البشرية

عنوان الموضوع:

أثر العمل الهجين على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- جامعة عمار ثليجي الاغواط-

تحت إشراف الأستاذ(ة) :

- عائشة صفراني

من إعداد الطالبتين:

- سعاد التخي

- هاجر بورمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ	عادل لعجالي
مشرفا ومقررا	أستاذ	عائشة صفراني
ممتحنا	أستاذ محاضر	محمد لمين جوبر

السنة الجامعية 2024-2025

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين."

إلى روح أبي الحبيب،

الذي وإن غاب جسداً، لم يغب يوماً عن روحي وفكري. اليوم أقف هنا،
متخرجاً، وقلبي يمتلئ بالامتنان لكل لحظة قضيتها برفقتك، ولكل درس
علّمتني إياه. كنت وما زلت أعظم معلم، وأصدق ناصح، وأحنّ أب.
غيابك ترك فراغاً لا يملؤه أحد، ولكن ذكراك تملأني قوة وإصراراً.
أعلم أنك كنت ستفرح بهذا اليوم أكثر مني، ولذلك أهديك فرحتي هذه،
وكل قطرة عرق بذلتها، وكل لحظة سهرتها. هذه الشهادة هي شهادة على
حبك ودعمك الذي لا يزول.

أمي،

لولا عمق دعواتك لما بلغ هذا الحلم أوجه، ولما توجت اليوم هذه

الشهادة.

إخوتي وأخواتي،

هذه الشهادة توجت بحبكم وسندكم، فأنتم الكتف الذي استندت إليه،
والقلوب التي فرحت لفرحي.

هاجر

إهداء

“وما توفيقِي إلا بالله، عليه توكلت وإليه أُنِيب” [سورة هود: 88]
باسم الله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم،
وبفضل عطائه وكرمه، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:
إلى من كانت دعواتهما سر توفيقِي، وسندهما زادي في طريق العلم،
إلى أُمِّي وأبي، من غرسا فيّ القيم، ومنحاني من الحب والدعم ما لا يُقدَّر
بثمن،

أهدي إليكما هذه الثمرة عرفاناً وتقديرًا لجهودكما وتضحياتكما.
إلى عائلتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، من شاركوني لحظات التعب
والفرح،

وكانوا الدافع الذي شدّ من عزمي ورفع من معنوياتي، لكم مني كل
الامتنان.

وإلى نفسي... التي آمنت بالحلم، وصبرت في لحظات الضعف، وثابرت
رغم كل التحديات،

لكِ أقول: شكرًا لأنك لم تستسلمي، وشكرًا لأنك وصلت..

سعاد

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
وبفضله وتوفيقه أنجزنا هذا العمل المتواضع،
فله الشكر أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا المشرفة
عائشة صفرائي،

التي كان لتوجيهاتها السديدة، وملاحظاتها العلمية الدقيقة، ومرافقتها
المستمرة، الدور البارز في إتمام هذا العمل على أكمل وجه.
لقد كانت نموذجًا يُحتذى به في الصبر، والدقة، والتشجيع،
فلها منا كل التقدير والاحترام والامتنان.

كما لا يفوتنا أن نعبر عن خالص شكرنا وامتناننا للأستاذة ربيعة كيرد،
على دعمها المتواصل وتوجيهاتها القيّمة،
وعلى ما قدمته لنا من وقت وجهد وتشجيع طيلة فترة إنجاز هذه
المذكرة.

جزاكم الله عنا كل خير، وجعل عطاؤكما في ميزان حسناتكما

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بالموافقة على
تحكيم هذه المذكرة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ - ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للعمل الهجين والرضا الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعمل الهجين
03	المطلب الأول: ماهية العمل الهجين
10	المطلب الثاني: أساسيات العمل الهجين
16	المطلب الثالث: دوافع تبني العمل الهجين وطرق نجاحه
18	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
18	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
22	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
28	المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي
30	المطلب الرابع: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي
33	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط	

35	تمهيد
36	المبحث الاول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
36	المطلب الاول: عرض عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة
41	المطلب الاول: تخطيط الدراسة
43	المطلب الثاني: وصف وتحليل متغيرات عينة الدراسة
47	المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة
52	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات الدراسة
53	المبحث الثالث: نتائج التحليل الهيكلي والبنائي للنموذج
53	المطلب الأول: النموذج الهيكلي للدراسة
56	المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي
60	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
64	خاتمة الفصل
66	الخاتمة
69	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
41	تعداد الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	01
42	ترميز متغير الجنس	02
42	ترميز متغير السن	03
43	ترميز متغير المسمى الوظيفي	04
43	ترميز متغير سنوات الخدمة	05
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
45	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	08
46	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	09
47	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي	10
47	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	11
48	المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور البيئة التكنولوجية	13
49	المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور المهارات المستخدمة	14
50	المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور جودة بيئة العمل الهجين	15
51	المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور الرضا الوظيفي	16
52	قياس أداة الدراسة ألفا كرونباخ	17
54	Factor Loading عامل التشبع	18
55	معامل ألفا كرونباخ، التباين المستخلص، الموثوقية المركبة	19
55	مؤشر vif	20

56	CL=Cross loadings مؤشر	21
57	Fornell & Larcker معيار	22
58	قيم معيار HTMT	23
58	قيم مؤشر R^2 معامل التحديد	24
59	قيم F^2	25
59	قيم مؤشر Q^2	26
61	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	27
62	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	28
63	نتائج اختبار T Test للمتغيرات المستقلة t: الجنس	29
63	نتائج تحليل التباين ANOVA للمتغيرات العمر والرتبة وسنوات الخدمة	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة المتغيرات	01
24	نظرية هيزبرغ	02
25	نظرية العدالة	03
26	نظرية تدرج الحاجات	04
39	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	05
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
46	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	08
47	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	09
61	نموذج نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	10
61	نموذج نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	11

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملاحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	استبانة الدراسة
03	عدد الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	خصائص أفراد عينة الدراسة
05	اتجاهات اجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
06	اختبار ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ
07	اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
08	اختبار الفرضيات الفرعية
09	معامل الارتباط R
10	قيم F^2
11	قيم مؤشر Q^2
12	اختبار ANOVA لمتغيرات العمر، الرتبة، سنوات الخدمة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للبحث في تأثير العمل الهجين بأبعاده (البيئة التكنولوجية، المهارات المستخدمة، وجودة بيئة العمل الهجين) على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة عمار ثليجي-الأغواط-

وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة تضم (90) مفردة استرجع منها (74) استبانة وكلها صالحة للدراسة وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss وSmart pls- لمعالجة البيانات.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ايجابي للعمل الهجين على الرضا الوظيفي تجسد في بعد المهارات المستخدمة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات في اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: عمل هجين، بيئة تكنولوجية، مهارات مستخدمة، جودة بيئة العمل الهجين، رضا وظيفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

Abstract :

This study aimed to investigate the impact of hybrid work through its dimensions (technological environment, skills used, and the quality of the hybrid work environment) on job satisfaction at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Ammar Telidji University, Laghouat. Data and information related to the research were collected through a questionnaire distributed to a sample of 90 individuals, of which 74 were returned and all were valid for the study.

The statistical programs SPSS and Smart PLS were used to analyze the data.

The results showed a significant positive effect of hybrid work on job satisfaction, particularly through the dimension of skills used. The study also revealed that there were no significant differences in the respondents' perceptions of job satisfaction attributable to personal or job-related variables.

Keywords: Hybrid work, Technological environment, Skills used, Quality of the hybrid work environment, Job satisfaction, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences.

مقدمة

شهدت العقود الأخيرة تحولات عميقة وجذرية في بنية وطبيعة العمل، مدفوعة بالتقدم المتسارع والمذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحديدًا الرقمنة الشاملة للعديد من العمليات والوظائف. لم تكن هذه التحولات مجرد تعديلات طفيفة، بل مثلت نقطة تحول محورية أعادت تعريف مساحات العمل، وأدواته، وحتى المفاهيم التقليدية للعلاقة بين الموظف والمؤسسة. وقد تسارع هذا التحول بشكل غير مسبوق مع ظهور جائحة كورونا (كوفيد-19) التي لم تكن مجرد أزمة صحية عابرة، بل كانت بمثابة حافز عالمي فرض على المؤسسات والشركات، بمختلف أحجامها وقطاعاتها، تبني أنماط عمل مرنة وغير تقليدية كضرورة ملحة للاستمرارية التشغيلية والحفاظ على الإنتاجية. من بين هذه الأنماط، برز العمل الهجين (Hybrid Work) كنموذج رائد، يجمع بذكاء بين المرونة التي يوفرها العمل عن بعد والفعالية التي يتيحها التواجد في مقر العمل التقليدي. هذا النموذج، الذي يمنح الموظفين درجة كبيرة من الاستقلالية في تحديد مكان وزمان أداء مهامهم، لم يعد مجرد حل مؤقت، بل أصبح توجهاً استراتيجياً تتبناه كبرى الشركات العالمية، مما يشير إلى تحول دائم في ثقافة العمل.

مع تزايد تبني هذا النمط العملي الجديد، الذي يكسر الحواجز الجغرافية والزمنية للعمل، برزت مجموعة من التساؤلات الجوهرية والملحة حول آثاره المتعددة على جوانب حياة الموظفين والمؤسسات على حد سواء. وفي صميم هذه التساؤلات يكمن مفهوم الرضا الوظيفي الذي يعكس الدرجة التي يشعر بها الفرد بالإيجابية والراحة تجاه عمله وبيئة العمل المحيطة به، كما لا يُعد مجرد شعور عابر، بل هو مؤشر حيوي وحاسم للعديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية.

إن تجربة العمل الهجين، بما تحمله من تناقضات فرص وتحديات، تشكل بيئة خصبة لاستكشاف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على رضا الموظفين. فمن جهة، يُنظر إلى المرونة والاستقلالية التي يوفرها العمل الهجين على أنها محفزات قوية لزيادة شعور الموظفين بالتحكم في حياتهم المهنية والشخصية، مما قد يؤدي إلى تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية. هذا التوازن بدوره، يمكن أن ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي من خلال تقليل الإجهاد وزيادة الشعور بالرفاهية. علاوة على ذلك، فإن توفير خيارات متنوعة لمساحات العمل يمكن أن يلبي تفضيلات الأفراد المختلفة، مما يعزز شعورهم بالتقدير والتمكين. ومن جهة أخرى، يواجه الموظفون في بيئة العمل الهجين تحديات هيكلية ونفسية قد تهدد مستويات رضاهم الوظيفي. من أبرز هذه التحديات، صعوبة الحفاظ على التواصل الفعال والمنتظم مع الزملاء والمديرين، مما قد يؤدي إلى تراجع التماسك الاجتماعي والشعور بالعزلة المهنية العدالة في الفرص والتقييم بين العاملين في المكتب والعاملين عن بعد.

والتوجه اليوم نحو بيئة العمل الهجين قد مست جل المنظمات، ولعل في مقدمتها الجامعات التي أصبحت تسعى جاهدة لتبني هذا النمط الحديث لتواكب التغيرات في مواجهة منها لكل التحديات التي تواجهها اليوم وتعد جامعة عمار ثليجي واحدة من هذه الجامعات.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة الإشكالية البحثية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما هو تأثير تبني نموذج العمل الهجين على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير-جامعة عمار ثلجي الأغواط؟

والتي يتفرع عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو العمل الهجين وفيما تتمثل أبعاده؟
- فيما يتمثل الرضا الوظيفي وما هي مؤشرات قياسه؟
- ما أثر العمل الهجين على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية الموضوع الذي تعالجه وهو العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي في الكلية ذلك أن العمل الهجين يرتبط مباشرة بالرضا الوظيفي فهو يلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك المرغوب اتباعه هذا من جهة، ومن جهة ثانية باعتباره أحد أهم مقومات وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

ثالثاً: أهداف هذه الدراسة: تهدف إلى الإجابة عن إشكالية البحث بالدرجة الأولى كما تهدف إلى:

- تحديد مستوى تطبيق العمل الهجين بين أساتذة الكلية.
- قياس مستوى الرضا الوظيفي الحالي للأساتذة بالكلية في ظل نظام العمل الهجين.
- تحليل العلاقة بين أبعاد العمل الهجين ومستوى الرضا الوظيفي.
- تحديد أبرز الإيجابيات والتحديات التي يواجهها أساتذة الكلية داخل الحرم أو خارجه.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية والموجهة لإدارة الكلية حول تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي للأساتذة في ظل نظام العمل الهجين.

رابعاً: نموذج الدراسة:

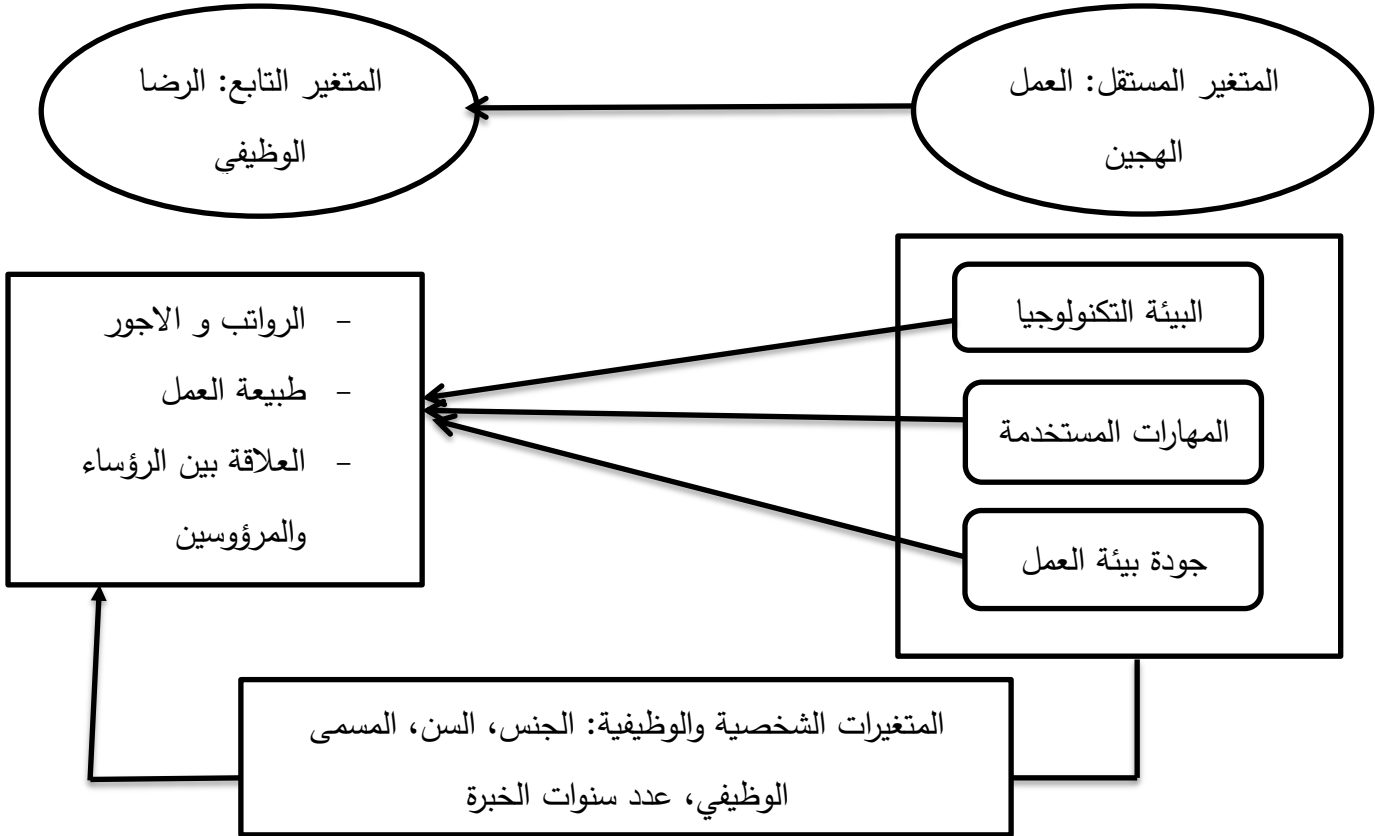
بالاستناد إلى الدراسات السابقة المعتمدة في العمل الهجين والرضا الوظيفي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها قمنا بتحديد نموذج الدراسة، حيث أعتمد النموذج على متغيرين أساسيين هما:

المتغير المستقل: العمل الهجين وهو المتغير الذي يؤثر إيجاباً أو سلباً في المتغير التابع.

المتغير التابع: ويتمثل في الرضا الوظيفي

وفيما يلي نموذج الدراسة الذي يمثله الشكل أدناه:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

خامسا: فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعمل الهجين على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

تنبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبيئة التكنولوجية للعمل الهجين على

الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05

$\alpha \leq$

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات المكتسبة للعمل الهجين على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لجودة بيئة العمل الهجين للهجين على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

2-الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره مناسبا لدراسة مثل هذا الموضوع محل الدراسة من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة في العمل الهجين والرضا الوظيفي وهذا بجمع المادة العلمية من المراجع والصادر المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها وتحليلها.

بالإضافة الى الاستعانة بدراسة حالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتجميع وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

سابعا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: موضوع هذه الدراسة هو أثر العمل الهجين على الرضا الوظيفي.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي-الاغواط-
- الحدود الزمنية: أجريت دراسة الحالة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025 /2024

ثامنا: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد في اعداد هذه المذكرة على مجموعة من المراجع للحصول على المعلومات أهمها: (الكتب، المجلات العلمية، الاطروحات والرسائل والمذكرات، ومواقع الانترنت) أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الاحصائية باستخدام **Smart pls4** و**Spss V26**.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين تسبقه مقدمة تتضمن النقاط الأساسية المتعلقة بالموضوع يليها خاتمة حيث قسمنا البحث الى فصل نظري وفصل تطبيقي الفصل الأول النظري يتضمن مبحثين المبحث الأول للعمل الهجين والمبحث الثاني للرضا الوظيفي أما فيما يتعلق بالإطار التطبيقي فهو يمثل دراسة الحالة وتطرقنا فيه الى ثلاث مباحث، المبحث الاول يتناول تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أما المبحث الثاني فيتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية وأخيرا المبحث الثالث والذي يعكس نتائج الدراسة والاختبارات الاحصائية.

عاشرا: الدراسات السابقة

1. الدراسات التي تناولت العمل الهجين باللغة العربية:

- دراسة أحمد محمد أحمد بعنوان: "الإطار المقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والانتاجية الدور الوسيط التوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 05، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، 2024.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين العمل الهجين والانتاجية حيث اعتمدوا في دراستهم على المنهج الاستنباطي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات وتمثلت عينة الدراسة في 364 عامل بشركة الاتصالات المصرية وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها: وجود تأثير ايجابي للعمل الهجين على التوازن بين الحياة والعمل وأن التوازن بين الحياة والعمل يؤثر ايجابيا على الانتاجية والتوازن بين الحياة والعمل له تأثير وساطة تامة، التأثير الايجابي عن العمل الهجين وعلى الانتاجية.

- دراسة ابراهيم عبد المالك أحميدة حمدان بعنوان: "استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات" دراسة ميدانية، مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية، المجلد 04، العدد 02، جامعة السويس، مصر، 2024.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات حيث اعتمدوا في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات حيث شملت عينة الدراسة 246 فرد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعات مصر وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج وأبرزها أن هناك علاقة بين استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات كما أن لها أثر ايجابي كما توصلت هذه الدراسة الى وجود ضعف الاهتمام بتوفير البنية التكنولوجية المناسبة للعمل الهجين مما يحد من استغلال إمكانياتهم للاستفادة منها في وضع برنامج متميز لزيادة كفاءة أداء مهام العمل الجامعي.

- دراسة صغير صليحة بعنوان: "التعليم الهجين المطبق في الجامعات الجزائرية خلال جائحة كورونا والصعوبات التي تواجه الطلبة من تطبيق هذا النمط من التعليم"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة وتحديد أهم الصعوبات التي واجهت الطلبة الجامعيين أثناء تطبيق نمط التعليم الهجين جراء جائحة كورونا وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات حيث تمثلت عينة الدراسة في 270 طالب وطالبة من جامعة قسنطينة وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها: أن تطبيق نمط التعليم الهجين رغم ما قدمه للتعليم العالي الا أنه خلق عدة صعوبات للطلبة خاصة فيما يتعلق بتوفر الوسائل والامكانيات المادية والتكنولوجية، وجود مشكل في التحكم في التقنيات الحديثة، ووجود فجوة في العلاقة بين الاساتذة والطلبة وصعوبة بعض المقاييس.

2. الدراسات التي تناولت العمل الهجين باللغة الإنجليزية:

- **kalyane bour the impact of hybride Work arrangements of employée and performance, Dissertation, ISB Hyderabad.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير ترتيبات العمل الهجين على مشاركة الموظفين والأداء حيث اعتمدوا في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان وتمثلت عينة الدراسة في

466 محترفا يعملون مع شركة انوميندز سوفتوير بي.في.تي وتوصلت الدراسة الى أن كثافة العمل عن بعد لها تأثير ايجابي على المشاركة والمعرفة وتأثير سلبي على الاتصال وأنه لا يوجد تأثير مباشر على مشاركة الموظفين والأداء.

3. الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

- دراسة باغو هواري بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز في الوظيفة العمومية في الجزائر"، دراسة ميدانية بمقر ولاية ام البواقي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، 14، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية ام البواقي اضافة الى الوقوف على أسباب ارتفاع أو انخفاض الدافعية للإنجاز أجريت الدراسة على عينة قوامها 60 موظف من ادارة مقر ولاية ام البواقي وتوصلت الدراسة الى جملة من نتائج أبرزها: وجود علاقة طردية أي كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الدافعية للإنجاز.

- دراسة عبد الرحمان عزيزو بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص دراسة ميدانية"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خذير، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص حيث اعتمدوا في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة هي أداة الاستبيان تمثلت عينة الدراسة في 500 فرد من موظفي مصالح ولاية الجزائر وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها: أن الرضا لدى العمال في القطاع العام لا يوجد بسبب الضغوط المهنية وطبيعة العمل المفروض على الاطارات مما لا يترك لهم المساحة والوقت الكافي لتكوين علاقات الصداقة وقت العمل وذلك بسبب بيئة العمل المغلقة.

- دراسة ناصر محمد العديلي بعنوان "دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" دراسة ميدانية، الرياض، 1984.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دوافع عمال القطاع العام في المملكة العربية السعودية ومستوى رضاهم مقارنة بما توفر لهم الوظيفة وقد شملت الدراسة 224 موظفا وقد استعمل الباحث الاستبيان لقياس أهمية الدوافع والحوافز ضمن مقياس الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها: أن موظفي القطاع الحكومي راضون بشكل عام، وأنهم متجانسون في رضاهم.

الحادي عشر: التعليق على الدراسات السابقة

تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط بداية من حيث استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلا أنها اختلفت مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل حيث تم التركيز في دراستنا على الأبعاد التالية: (البيئة التكنولوجية، المهارات المستخدمة، جودة بيئة العمل الهجين) بالإضافة إلى العينة المستهدفة بحيث أجريت على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما استعنا بالبرنامج الإحصائي Smart pls4 و Spss في تحليل ومعالجة البيانات في حين اعتمدت الدراسات السابقة على البرنامج الإحصائي Spss.

الفصل الأول

الاطار النظري للعمل

الهجين والرضا الوظيفي

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، برز نظام العمل الهجين كنموذج متوازن يجمع بين مزايا العمل الحضوري والعمل عن بعد. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هذا النموذج يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز رضا الموظفين، حيث يمنحهم مرونة أكبر في إدارة أوقاتهم، فالتوازن الذي يوفره العمل الهجين يلعب دوراً مهماً في تحسين الحياة الوظيفية وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بالعمل الهجين والرضا الوظيفي من خلال تقسيمه إلى:

المبحث الأول: ماهية العمل الهجين.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار النظري للعمل الهجين

يعتبر العمل الهجين نمطا شائعا في بيئات العمل الحديث، اذ يوفر مزيجا من العمل الحضوري والعمل عن بعد مما يمنح الموظفين مرونة أكبر ويساعد المؤسسات على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي ولتوضيح أكثر لمعنى العمل الهجين سنلقي الضوء في هذا المبحث على العمل الهجين من حيث تعريفه به وأساسيات العمل الهجين.

المطلب الأول: ماهية العمل الهجين

يمثل العمل الهجين نقلة نوعية في طريق التفكير في بيئة العمل، اذ يعيد ترتيب الاولويات من الحضور الزمني الى تحقيق النتائج ويرسخ ثقافة قائمة على الثقة، حيث يعد العمل الهجين أحد أنماط العمل الحديثة التي ظهرت استجابة للتحويلات الرقمية المتسارعة واحتياجات سوق العمل المتغيرة، وفي هذا المطلب سوف نوضح بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالعمل الهجين.

أولاً: تعريف العمل الهجين

يعرف العمل الهجين على: "أنه نمط عمل يجمع بين العمل من مقر الشركة والعمل عن بعد مما يتيح للموظفين المرونة في اختيار مكان العمل مع الحفاظ على التواصل والتفاعل اللازمين مع الزملاء والمدرين"¹.

يعرف بأنه ذلك: "النوع من العمل الذي تستخدم من خلاله مجموعة فعالة من وسائل التقديم المتعددة وأنماط العمل والتي تسهل عملية العمل، ويبنى على أساس الدمج بين الأساليب التقليدية الذي يلتقي فيه الموظفون وجها لوجه وبين أساليب العمل الالكتروني"².

ويعرف أيضا بأنه: "النظام العملي الذي تبنته المؤسسات في مختلف أنحاء العالم والذي فرضته انتشار جائحة كورونا، وهو الذي تستخدم فيه وسائل اتصال مختلفة معا لإنجاز مهام معينة وقد تتضمن هذه

¹ بهلول بثينة واخرون، واقع استخدام نظام التعليم الهجين في مؤسسات التعليم العالي في مرحلة ما بعد كورونا دراسة ميدانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945،قالمة،الجزائر،20،-،2023،ص29، بتصرف.

² لزهارى زوايد واخرون، اثر التعليم الهجين على مستوى جودة التعليم في الجامعة من وجهة نظر الطلبة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 6، العدد 2، افريل 2022، الجزائر،ص25، بتصرف.

الوسائل مزيجا من الاجتماعات المباشرة في مقر العمل والتواصل عبر الإنترنت وغيرها من التقنيات الخاصة بالمعلومات في ادارة المهام والتواصل الذاتي¹.

العمل الهجين هو نمط يتيح لبعض الموظفين أداء مهام عملهم من المنزل، في حين يباشر البعض الآخر العمل من مقر المنظمة، بالتبادل وهو نموذج مرن ومستحدث، استغلته المؤسسات في تسيير أعمالها، كما يتطلب العمل الهجين مزيجا من ترتيبات العمل المادي ونظام العمل عن بعد، ويعرف هذا النمط من ترتيبات العمل بأنه العمل من المنزل، على أن يستخدم الموظف مكان عمله الرئيسي يوميا على الأقل في الاسبوع².

يعتبر العمل الهجين نمط من أنماط العمل الذي أقرت المؤسسات تطبيقه في فترات ما بعد الجائحة، وهذا بعد أن خاضت معظم المؤسسات تجربة هذا النوع من العمل خلال فترة الجائحة وهو يعتمد عن المزج بين العمل الحضوري والعمل عن بعد، ويعرف أيضا بالعمل المختلط، وهو ليس بجديد من حيث التطبيق على أرض الواقع إذ نجد أن بعض المؤسسات تبنت هذا العمل منذ سنوات، لكن التجربة طبقت مع نظام العمل عن بعد³.

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول على أن العمل الهجين والذي يدمج بين العمل المكتبي التقليدي مع العمل عن بعد في اطار واحد حيث توظف ادوات العمل عن بعد، سواء المعتمدة على البرمجيات أو على شبكة الانترنت في ادارة المهام والتواصل داخل مقر العمل أو خارجه أو يلتقي المدير مع الموظف وجها لوجه معظم الاحيان.

ثانيا: نشأة العمل الهجين

بدأ النقاش حول تعريف وتطوير العمل الهجين بعد المرحلة الاولى من جائحة كوفيد19 في خريف 2020 واستمر من ذلك الحين، حيث تناول هذا النقاش الفترة التي مست الجائحة وكيف ستكون الحياة العملية وأماكن العمل بفهم العمل الهجين في البداية من وجهة نظر المنظمة والفرد على أنه عمل يتميز

¹ عبد القادر ناصر، فاعلية التعليم الهجين في تحقيق ملمح تخرج طالب الجامعي الجزائري خلال فترة كورونا، مجلة العالمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المجلد 4، العدد 2، يونيو 2022، الجزائر، ص 29-30.

² أحمد محمد أحمد، اطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والانتاجية الدور الوسيط التوازن بين العمل والحياة بتطبيق على العاملين بشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 5، العدد 2، الجزء 3، يونيو 2024، مصر، ص 393.

³ صغير صليحة، التعليم الهجين المطبق بالجامعات الجزائرية خلال جائحة كورونا والصعوبات التي تواجه الطلبة من تطبيق هذا النمط من التعليم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 7، العدد 2، افريل 2022، الجزائر، ص 648 بتصرف.

بالمرونة من حيث الوضع والمكان أي مكان آخر بمساعدة الأدوات والمنصات الرقمية كوسيلة للعمل والتواصل والتعاون¹.

حيث يجمع نظام العمل الهجين بين العمل عن بعد والعمل المكتبي:

1. مفهوم العمل المكتبي:

يعرف بانه: "العمل المباشر ويجري داخل قاعات الاجتماعات أو المكاتب بحضور كل من الموظفين والمديرين وجها لوجه في وقت ومكان محددين مسبقا وفق برنامج تعده الإدارة"².

حيث يعرف: "أيضا بأنه العمل الذي يتم داخل مقر العمل لتقديم المهام العملية للموظفين حضوريا من خلال إلقاء الاجتماعات ويعتبر النمط السائد والاقوى لإيصال المعلومة وتحقيق التفاعل بين كل من المدير والموظف ويعرف أيضا بالعمل التقليدي"³.

يعرف بانه: "نمط العمل الذي يتم فيه أداء المهام بشكل كامل داخل مقر الشركة أو المؤسسة حيث يتواجد الموظفون في مكان العمل المحدد خلال ساعات العمل الرسمية"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن العمل المكتبي يقصد جميع الاعمال التي تمارس داخل المكتب بصفة مباشرة وتشمل المهام الادارية والتنظيمية، مثل الكتابة، إعداد التقارير، التعامل مع المرسلات، حفظ الملفات.

2. مفهوم العمل عن بعد:

بدا الاهتمام بشكل كبير بمفهوم العمل عن بعد في مطلع السبعينات الميلادية في الولايات المتحدة الامريكية وكان أول من استخدم هذا المصطلح هم (Martino and Jack niles).

وعرفه Jacks niles بأنه: " العمل الذي ينفذ في موقع بعيدا عن مقر المكتب الرئيسي والذي في اطاره لا يملك العامل القدرة على الاتصال الشفهي بزملائه شخصا ولكن بالإمكان الاتصال بهم عن طريق استخدام أدوات الاتصال الحديث".

¹ Matti vatiainen et al, hybrid work definition.origins.debates and out look . Aalto university.30 may 2023.

² عبد القادر ناضر مرجع سبق ذكره، ص ص28-29

³ صغير صليحة، مرجع سبق ذكره، ص649.

⁴ بهلول بثينة مرجع سبق ذكره، ص10

وعرفه الرشيد بأنه: "الأسلوب الذي يمكن العاملين من أداء وظائفهم ومهامهم بشكل جزئي أو كلي في مواقف منفصلة عن الموقع الرئيسي لمكاتبهم وشركاتهم وذلك من خلال استخدام أساليب ونظم متقدمة من تكنولوجيا الاتصالات"¹.

كما يعرف بأنه العمل الذي يبعد عن مقر العمل الأصلي، أو العمل من المنزل بالاستعانة بالوسائط الالكترونية².

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن العمل عن بعد هو العمل الذي يمارس خارج مقر المؤسسة باستخدام وسائل الاتصال والتقنية حيث يمكن للموظف أداء مهامه من المنزل أو أي مكان آخر دون الحاجة الى تواجد الفعلي في المكتب.

1.2. دوافع اللجوء للعمل عن بعد:

- توفير الوقت والمرونة في تنظيم اليوم: وذلك بالتقليل من الوقت الذي يقضيه الموظفون في الاجتماعات والأحاديث الاجنبية ويوفر الوقت الذي يقضيه الموظف في المواصلات ما يؤثر على صحته النفسية ويرفع إنتاجيته ويساعده في تنظيم اليوم بكفاءة أكثر كما يمنحه المرونة في تنظيم وقته.
- توفير جزء من المال: سواء كان الموظف ينتقل الى العمل بسيارته الخاصة أو باستخدام المواصلات العامة فلا شك أنه سينفق بعض الاموال والتي تكون في نهاية الشهر جزءا من الراتب الشهري وقد كان من الممكن توفير هذا المال إذا فعلت الشركة نظام العمل عن بعد.
- التوجه نحو استخدام أحدث التكنولوجيات وأساليب عمل أكثر كفاءة: فأزمة كورونا وتأثيرها في الانتقال للعمل عن بعد دفع المؤسسات إلى استخدام الأدوات التكنولوجية المنظورة التي زادت من إنتاجية الموظفين وزاد من سرعة وتطوير الأنظمة التقنية في المؤسسات وأدى إلى تبني واستخدام أدوات جديدة مثل: البرامج التكنولوجية الحديثة والتطبيقات الالكترونية حيث أكدت الدراسات أن أزمات كورونا ألزمت الجميع بالتطور الرقمي والاستفادة من المعرفة والثورة التكنولوجية.

¹ أسماء عبد الرحمن الغامدي وآخرون، العمل خلال أزمة كوفيد 19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية التحديات والحلول، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد، 2023، ص4

² حسام قرني احمد، اثر العمل عن بعد على انتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، مجلة كلية واقتصاد، المجلد 15، العدد 14، افريل 2022، امارات العربية المتحدة ص ص 15-16.

- تحقيق التوازن في الحياة الموظف: فالحياة المتوازنة هي التي تخدم الاتجاهات الأساسية في حياة الانسان حتى لا يطغى جانب العمل على دور الموظف في أسرته ومجتمعه ولا شك أن العمل بدوام كامل أحد أعداء هذا التوازن بصورة أو بأخرى فلكي يصل العامل الى عمله منذ الساعة التاسعة مثلا عليه الخروج من منزله قبل ذلك بمدة كافية لنقادي زحام المواصلات القاتل ومن السهل أن تغيب الكثير من الأدوار المهمة في حياته بسبب هذا الروتين القاتل كممارسة الرياضة مثلا، فالوقت يعتبر عملة نادرة.

- الكشف عن إنتاجية الموظفين والإداريين: أن الكشف عن العمل عن بعد بوضوح والتحقق من

الذي يعمل بإنتاجية عالية ومن يعمل بإنتاجيته متدنية باستخدام جل المؤسسات البرامج الإلكترونية لتدوين المهام فمثلا يتم تسليم المهام واستلامها عبر برنامج رقمي برصد كل المهام التي قام بها الموظف كبرنامج ميكروسوفت الذي تعتمد عليه الكثير من المؤسسات ترصد جميع المهام مع تاريخ التسليم بوضوح¹.

2.2. العمل عن بعد بين الفرص والتحديات:

يهدف تطبيق العمل عن بعد الى توفير خيارات عمل متعددة للموظفين وخاصة في حالات الطوارئ وانتشار الوبئة وضمان استمرارية تقديم الخدمات الحكومية في ظل انتشار فيروس كورونا أعلنت الكثير من الشركات الكبرى مثل: ابل، مايكروسوفت، جوجل تبنيها نظام العمل عن بعد أو التواصل عن بعد في الولايات المتحدة الامريكية منذ أكثر من عقدين من الزمان، ففي البداية اقتصرت الفكرة على العمل من المنزل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة غير أن الفكرة توسعت لتشمل العمل في أي مكان تتوفر الشبكات الالكترونية سواء كانت سلكية أو لاسلكية ثم أصبح نظام العمل عن بعد شائعا في المملكة المتحدة والسويد وكثير من دول الاتحاد الاوروبي واليابان وغيرها وقد أثبتت التجربة نجاح هذا النظام من ناحية زيادة الانتاج والاخلاص في العمل اذ لم يصبح من الضروري على العاملين الصراع اليومي مع حركة المرور كل صباح ووصولهم الى عملهم منهكين بما في ذلك من تداعيات نفسية وصحية اذ أصبحت فترة أداء العمل مرنة غير مرتبطة بساعات دوام محددة، وكانت المرأة هي الأكثر استفادة من

¹ تلمساني عبد الكريم وآخرون، العمل عن بعد واثره على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، دراسة ميدانية منكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة دراية، ادرار، الجزائر، ص ص4-6.

ذلك النظام إذ أتاح لها الجمع بين القيام بين واجباتها المنزلية والعائلية ورعاية أسرتها دون تضارب مع واجبات عملها ودون ضغوط نفسية وعصبية¹.

هناك العديد من الايجابيات لتطبيق نظام العمل عن بعد: أصبح نظام العمل عن بعد خياراً شائعاً في العديد من المؤسسات لما يقدمه من مزايا متعددة، وفيما يلي أبرز الايجابيات المرتبطة بتطبيق هذا النظام تتمثل في²:

- مساهمة نظام العمل عن بعد في زيادة انتاجية الموظف من خلال توفير بيئة عمل مرنة ومريحة؛
- يؤدي الى تخفيف المصاريف التشغيلية لمواقع العمل مثل: تكاليف استهلاك الكهرباء والماء والتنظيف والحراسة و ايجار المكاتب ومواقف السيارات؛
- يقلل من الحاجة الى الدورات التدريبية التقليدية من خلال اعتماد وسائل التعليم الالكتروني؛
- يتيح اعادة النظر في حجم الهياكل التنظيمية وعدد الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة؛
- يغير العديد من المفاهيم التقليدية، وذلك من خلال استخدام وسائل التواصل الإلكترونية في الإشراف على الموظفين والتقليل من المراسلات الورقية؛
- يعزز من حماية البيئة واستدامة الطاقة من خلال تقليل التنقل واستهلاك الموارد؛
- يسهم في عقد الاجتماعات عبر وسائل الاتصال المرئي الافتراضية، مما يسهل التنسيق بين الفرق المختلفة؛
- يدعم اعتماد الأنظمة الإلكترونية لإنجاز المعاملات المختلفة بسرعة وكفاءة؛
- يساهم في تحسين إدارة الوقت وإستثماره بفعالية ومرونة عالية؛
- يقلل من الازدحام المروري اليومي ويخلق بيئة عمل أكثر راحة وهدوء؛
- يوفر وقتاً إضافياً للموظف لتلبية احتياجاته الأسرية، خصوصاً في حال وجود أطفال أو مسؤوليات منزلية؛
- يضمن استمرارية العمل حتى في الظروف الاستثنائية والطوارئ مثل: الأزمات الصحية؛
- يعزز إحساس الموظفين بالمسؤولية المجتمعية والانضباط الذاتي في أداء المهام.

لكن على الرغم من هذه المزايا، إلا أن هنالك تحديات تؤثر على مستوى فعاليته أهمها:

- عدم توفر أنشطة وبرامج دائمة لتطبيق نظام العمل عن بعد؛

¹فاطمة مطر، العمل عن بعد والعوامل المؤثرة فيه واثره على أداء الشركات، دراسة حالة شركة MTN سوريا، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص 29.

²فاطمة مطر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- نقص الدعم الفني والتقني اللازم لاستمرارية العمل بسلاسة؛
- ضعف مرونة الإجراءات الادارية وصعوبة تكيفها مع النظام الجديد؛
- تباين الالتزام بساعات العمل والانضباط في الأداء عن بعد؛
- مخاوف تتعلق بأمن المعلومات وحمايتها أثناء العمل من خارج المؤسسة؛
- قلة التدريب والتأهيل على استخدام أنظمة وتطبيقات العمل عن بعد.

وبالتالي يتطلب ذلك ترسيخ ثقافة العمل عن بعد من خلال:

- توفير بيئة تكنولوجية امنة تدعم استمرارية العمل بكفاءة؛
- الحفاظ على خصوصية وسرية البيانات من خلال ضوابط صارمة؛
- تقنين صلاحيات الدخول الى الأنظمة التقنية حسب المهام والمسؤوليات؛
- متابعة أداء الموظفين وتقييم انتاجيتهم بشكل منتظم؛
- حساب ساعات العمل بدقة باستخدام أدوات رقمية.

ثالثاً: خصائص العمل الهجين

تتمثل خصائص العمل الهجين في¹:

- مرونة تقديم موارد العمل حيث أن القائمين على العمل يتعاملون مع العمل الهجين بأنه استراتيجية عمل يتم إعدادها في بيئة الكترونية مترابطة؛
- توفير الدعم اللازم لتنوع أنماط العمل أمام الموظف وتسيير العمل الفردي والعمل الذاتي والتنظيم؛
- إثراء خبرات العمل حيث يمكن المدراء من تحسين ممارستهم الإدارية الحالية حسب الفروق الفردية بين الموظفين؛
- توفير الوقت والجهد للعاملين؛
- انتشار التطبيقات التي تتيح طرق جديدة للتعلم بعيداً عن طرق التقليدية.

¹لزاهري زوايد واخرون، مرجع سبق ذكره، ص25.

المطلب الثاني: أساسيات حول العمل الهجين

يعتبر العمل الهجين نموذج من نماذج العمل الحديثة يجمع بين العمل من المكتب والعمل عن بعد ويتيح هذا النموذج للموظفين مرونة في كيفية وأين يؤدون مهامهم مع الحفاظ على بعض الوقت في مقر العمل لأغراض التعاون والاجتماعات والتواصل المباشر ومن هذا المطلب سنتعرف فيه على أنواعه ومميزاته ومعوقات العمل الهجين وفيما تتمثل أبعاده.

أولاً: أنواع العمل الهجين

تتعدد أنواع العمل الهجين فيما يلي¹:

يعتبر نموذج العمل الهجين نوعاً من أسلوب العمل الذي يسمح للموظفين بدمج العمل من مواقع مختلفة حيث يمكن للموظف العمل بنسبة مئوية من أسبوع العمل خارج الموقع والنسبة المئوية الأخرى في الموقع في مكتب الشركة قد يكون لدى الشركات فرق وأقسام مقسمة بين العمل عن بعد في الموقع. أحد الأمثلة على ذلك هو جعل فريق التسويق يعمل عن بعد بينما يعمل فريق المبيعات في الموقع كل يوم حيث يمكن تغيير بعض المناصب أو الأدوار القيادية في الشركة إلى العمل عن بعد تماماً أو إلى أسلوب عمل هجين، تعتبر شركة غوغل واحدة من أولى الشركات التي أعلنت خلال جائحة كورونا في ديسمبر 2020 أنه عندما يعود الموظفون إلى المكتب فإنهم يستخدمون نموذج العمل الهجين الذي يتوقع من الموظفين أن يعملوا فيه ثلاثة أيام على الأقل في الأسبوع في الموقع وبقية الوقت عن بعد.

بينما أوضح (Mauch) أربعة أنماط تتمثل في:

1. المرونة الشاملة: مكتب ثابت وأيام عن بعد لجميع العاملين بالمنظمة.
2. المرونة المتغيرة: قرارات على مستوى الفريق بشأن جدولة الأيام عن بعد بشكل فردي عبر المؤسسة.
3. المرونة حسب كل حالة حدة: يقوم الأفراد بإنشاء جداول زمنية خاصة بهم وظروف عملهم ومتابعتها باستمرار.
4. المرونة المانعة: الأفراد أحرار في العمل متى وأينما رغبوا بغض النظر عن المكان والزمان.

¹ احمد محمد احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص394-395.

أظهرت دراسة (Munich2022) أنه يمكن تحديد أربعة نظم لنهج العمل الهجين لكل منها خمسة مستويات وفيما يلي دراسة المستوى الأكثر شرحا لكل مكون:

1. توزيع الايام يمكن توزيعها أيام العمل الى:

- بشكل كامل تقريبا في المنزل وفي بعض الأحيان الى المكتب
- في المكتب بشكل كامل تقريبا وأحيانا في المنزل
- 50% منزل % 50 مكتب
- 25% منزل % 85 مكتب
- 85% منزل % 25 مكتب

2. المرن كل أسبوع باتباع إحدى الاستراتيجيتين:

- أيام ثابتة في المكتب/ المنزل
- تختلف أيام العمل من المكتب / المنزل في الاسبوع

3. ترتيبات العمل الهجين باتباع إحدى استراتيجيات الاربعة:

- أقصى قدر من الحرية في اختيار مكان العمل؛
- ترتيبات الفريق دون التزامات؛
- ترتيبات الفريق مع المرونة في الانحراف؛
- ترتيبات الفريق التي يجب الالتزام بها.

4. الحضور يوميا يكون بإحدى البدائل الثلاثة المتاحة للموظف:

- طوال اليوم في المكتب / جزء من اليوم في المكتب / مختلفة في كل مرة.
- بينما أوضح (Hopking and Bardoel) خمسة أنواع رئيسية من ترتيبات العمل في مرحلة ما بعد الوباء وشملت هذه العودة على نطاق واسع الى المكتب والانتقال إلى العمل عن بعد بالكامل وثلاثة أشكال مختلفة من العمل الهجين:

5. العمل في المكتب بدوام كامل:

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

6. العمل عن بعد بشكل كامل:

حيث يجب على الموظفين العمل عن بعد طوال الوقت حيث يؤدي هذا الأسلوب الى الوصول الى مجموعة أوسع من المواهب ويقلل من فرص حدوث التحيز ومع ذلك فان مرونة الموقع منخفضة وربما لإنتاج للعاملين فرصة الاجتماع رسميا مع زملائهم والتعاون في العالم المادي بشكل منتظم.

7. تردد المكتب والايام الثابتة:

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

8. تردد المكتب ثابت ولكن أيام الحضور مرنة:

مع هذا الترتيب يلزم العمال بالحضور الى المكتب لعدد محدد من الايام على سبيل المثال (3 ايام في الاسبوع أو 5 ايام كل اسبوعين) ولكن يتم منح الموظفين المرونة لاختيار أي منها يوفر هذا الترتيب للموظفين مرونة أكبر في الموقع مقارنة بالترتيبات 1-3 ولكنه يتطلب تنسيقا أكبر للإدارة .

9. مرونة كاملة يختار العمال الموقع الذي يعملون فيه والوقت:

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

ثانيا: فوائد العمل الهجين

يقدم العمل الهجين مجموعة من المميزات التي تنعكس ايجابا على الافراد والمجتمع، حيث يجمع بين مرونة العمل وتحسين جودة الحياة الى جانب أثره على البيئة والاقتصاد المحلي حيث تتمثل مميزاته على النحو التالي¹:

¹Matti vartraainen and vanhala , haybrid work, 64

1. على المستوى الفردي:

على الرغم من أن الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة كان ينظر إليه على أنه عائق وتحدي إلا أنه كان يعتبر أيضا فائدة بسبب زيادة الاستقلالية ولأنه يمكن أن يزيد أيضا من صحة ورفاهية الفرد وتوفير الوقت والتكاليف الناتج عن تقليل التنقل وزيادة الكفاءة والانتاجية عند العمل من المنزل، كفوائد أخرى متوقعة للعمل المختلط على المستوى الفردي ومع ذلك هناك حاجة الى أدلة للإثبات أن هذه المدخرات واقعية على المستوى التنظيمي كانت وقورات التكاليف وخاصة بسبب تقليل الحاجة الى المساحة المكتبية وفرص توظيف عمال جدد وتطوير ممارسات جديدة وزيادة الانتاجية من الفوائد المتوقعة بشكل شائع.

2. على المستوى المجتمع:

تتعلق الفوائد المعدة بقضايا الاستدامة مثل: (تقليل التنقلات وتقليل الاختناقات المرورية وتوفير الوقت للموظفين) تتناول أدبيات العمل عن بعد أيضا ادماج الاشخاص ذوي الاعاقة كفائدة مجتمعية للعمل عن بعد¹.

يمكن للنموذج العمل الهجين أن يزيد من مرونة الموظف وأدائه وتعاونه وعلاقات العمل وعادات العمل كما يمكن أن يساعد هذا النموذج في تحسين ثقافة الشركة من خلال مساعدة موظفيها على تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

ثالثا: معوقات العمل الهجين

بينت (Lenka2021) سلبيات العمل الهجين كالتالي²:

- **تأثر العمل الجماعي:** في نموذج العمل الهجين يعتبر العمل الجماعي هو التحدي الأكبر لأنه يجب أن يعمل الموظفون في فرق فهذا يمثل تحديا يمكن أن يؤثر هذا الترتيب على العمل حيث يصبح التنسيق بين أعضاء الفريق المختلفين والتواصل سهلا ولكن في اتصالات العمل عن بعد والتنسيق يصبح مشكلة.
- **انخفاض مشاركة الموظف:** في نموذج العمل الهجين تتأثر مشاركة الموظف بشكل سيئ حيث لا يرى الموظفون بعضهم إلا أنه في حالة وجود أي مشكلة تواجههم يصبح من الصعب جدا حلها

²ابراهيم عبد المالك، أميده حمدان، استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز اعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات دراسة ميدانية، مجلة البحوث الادارية و المالية والكمية، المجلد4، العدد2، مارس2024، 50

- افتراضيا وكذلك يصبح العمل عن بعد مملا للغاية في مرحلة ما ويصبح التواصل أقل بكثير ويبدأ الافراد بالإحباط ولا يمكنهم التركيز ويؤدي الى قلة مشاركة الموظف.
- الأدوات ليست محدثة: في نموذج العمل الهجين التحدي الأكبر هو قلة الأدوات المطلوبة حيث يصبح من الصعب جدا التعامل مع العمل عن بعد في معظم الأوقات لأنه يواجه الموظف مشكلة في الاتصال أو الانترنت بسبب اعاقه العمل وهذا يؤدي الى انتظار العمل وضعف الاتصال والأداء وتأثر الكفاءة والمعاناة من الاجهاد.
 - إضافة الى معوقات العمل الهجين والتي تتمثل في¹:
 - طمس الحدود بين العمل والحياة الاسرية والقضايا المتعلقة بالصحة والرفاهية؛
 - عدم المساواة في التزامات العمل والمنزل بين الرجال والنساء العاملين في المنزل؛
 - الشعور بالوحدة والعزلة الاجتماعية ونقص المعرفة في ما يتعلق بحقوق ومسؤوليات الموظفي؛
 - بالإضافة الى التكاليف والضرائب المرتبطة بالعمل عن بعد من المنزل.

ثالثا: أبعاد العمل الهجين

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد العمل الهجين فنجد مثلا دراسة أحمد محمد أحمد مصطفى، التي ركزت على عوامل نجاح العمل الهجين بالتركيز على الأبعاد التالية²:

- تجربة التدفق: الاستمتاع بالتجربة
- تجربة التدفق: التركيز
- والبيئة التكنولوجية

في حين تناولت دراسة لزاهري زوايد وآخرون العمل الهجين (المختلط) من خلال الأبعاد التالية³:

- الوسائل التعليمية المستخدمة
- التأقلم والتفاعل
- المهارات المعرفية المكتسبة

كما تناولت دراسات أخرى بعد العمل الحضوري والعمل عن بعد كبعدين لقياس متغير العمل الهجين.

¹Matti vartraainen and vanhala , haybrid work ,64.

²أحمد محمد أحمد، مرجع سبق ذكره،ص 403

³لزاهري زوايد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص28-31

وبناء على ما سبق تم الاعتماد على الأبعاد التالية كأبعاد فرعية لقياس متغير التعليم الهجين في دراستنا والمتمثلة في الآتي:

- البيئة التكنولوجية:

تعرف البيئة التكنولوجية في سياق العمل الهجين بأنها مجموع الموارد الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية المتاحة التي تشكل الأساس الذي تمارس من خلاله الأنشطة المهنية، وتمكن الوصول والتعاون الفعال بين الموظفين سواء كانوا في المكتب أو عن بعد يشمل ذلك أدوات الاتصال الرقمي، منصات التعاون، أنظمة إدارة المعلومات وكذلك الدعم الفني والتقني¹.

- المهارات المستخدمة:

تشير المهارات المستخدمة في بيئة العمل الهجين الى الكفاءات والمعارف والسلوكيات الضرورية التي يمتلكها الموظفين ويطبونها للعمل بفاعلية ونجاح في نموذج يجمع بين التواجد المكتبي والعمل عن بعد تتضمن هذه المهارات الكفاءة الرقمية، القدرة على التنظيم الذاتي وإدارة الوقت، مهارات التواصل الافتراضي الفعال والمرونة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة².

- جودة بيئة العمل الهجين:

تعرف جودة بيئة العمل الهجين بأنها الإدراك العام للموظفين للمناخ التنظيمي، السياسات والممارسات والدعم المؤسسي المقدم لهم في نموذج العمل الهجين، يشمل ذلك عوامل مثل وضوح وشفافية سياسات العمل الهجين، عدالة الفرص والدعم المقدم للموظفين بغض النظر عن موقع عملهم، مستوى الدعم الإداري والقيادي وفرص التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات بالإضافة الى توفير بيئة عمل ثقافية تعزز الثقة والاستقلالية والاحتواء والرفاهية³.

¹ George jf, 2020, the digitale workplace , a criticale review and framework journal of information technology, p, 312

² Tettamanzi, Bardi, skills for the future of work, A systematic review, European journal of training and development, 47,5 ;p569.

³ Kniffin, km, Narayanan,j,the workplace, implication, insights, and opportunities from organizational,76,3, p423.

المطلب الثالث: طرق نجاح العمل الهجين ودوافع تبنيه

العمل الهجين أصبح خيارا استراتيجيا للعديد من المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل حيث جاء تبنيه استجابة لتطور التقنيات الرقمية، وتغير توقعات الموظفين والسعي لتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية، ومن هذا المطلب سنتطرق الى طرق نجاح العمل الهجين ودوافع تبنيه.

أولا: طرق نجاح العمل الهجين

يمكن أن ينجح العمل الهجين من خلال¹:

- إنشاء سياسة العمل الهجين: أوقف الارتباط من خلال سياسة عمل مختلط لا باس فيها
- التحول من ساعات العمل الى الانتاج: لن يعمل العمل الهجين اذا ركزت على الموظفين الذين يعملون لعدد محدد من الساعات
- الحفاظ على تدفق الاتصالات: قد يستفيد الموظفون في الموقع عن غير قصد أكثر من الموظفون البعدين ما لم تعمل على تحقيق تكافؤ الفرص
- تكيف استراتيجية: بقدر ما يشعر به العمل الهجين من التحرر
- الاستفادة القصوى من الاجتماعات عبر الانترنت: مع محادثة مكالمات الفيديو بشكل جيد
- الاستفادة القصوى من التكنولوجيا: من تخزين الملفات المركزية الى برامج تعاونية
- تأسيس ثقافة الثقة: لا يمكن أن ينجح العمل الهجين الا بشعور قوي بالثقة في مؤسستك تحتاج لمعرفة أن موظفيك سيقدمون عملهم في الوقت المحدد واطلاعهم.
- تعزيز قيمك التنظيمية: يضع العمل الهجين تركيزا أكبر من أي وقت مضى على قيمك التنظيمية وثقافة شركتك
- العمل مع أهداف واضحة ومبادئ توجيهية: يتطلب أهدافا واضحة وارشادات
- المكافأة والاعتراف: شجع المديرين والمسؤولين على التعرف على الموظفين بغض النظر عن موقعهم والنظر في تحفيز التعاون من خلال مكافأة الفرق بدلا من الأفراد
- تشجيع الابتكار: يوفر مزيج مواقع العمل والتجارب الفردية التي يخلقها العمل الهجين أرضا خصبة لتفكير الابداعي.

¹ابراهيم عبد المالك، احميدة حمدان، ص ص50-51.

ثانيا: دوافع تبني العمل الهجين

سعت المؤسسات لتبني العمل الهجين للعديد من الأسباب نجد في مقدمتها¹:

- أن لكل من العمل التقليدي والالكتروني مميزات وعيوب لا يمكن الاستغناء عن النظام التقليدي القائم ولا يمكن أيضا الاستغناء عن التقنيات الالكترونية وبالتالي ظهرت فكرة العمل الهجين؛
- تحسين مستويات وأداء الموظفين وذلك لتطوير ثقة الموظفين لكي يصبحوا مبدعين وناجحين وبالتالي اكتساب كفاءة ومهارة سوق العمل؛
- العولمة والتكنولوجيا التي تعمل على تغيير وجهات نظرنا باستمرار وبالتالي تقديم فرص جديدة للعمل
- توفير فرص للموظفين لبناء مهارات تكنولوجية ومهارات أكاديمية في نفس الوقت؛
- تحسين أصول العمل وسهولة الوصول الى المعلومات وتسهيل العمل ويعزز الفرص للموظفين لتوسيع دروسهم ومحادثتهم؛
- الثورة الصناعية التي شجعت على ظهور العمل الهجين؛
- تحسين جودة العمل في المؤسسات وذلك من خلال الإستفادة من تكنولوجيا وتشجيع الموظفين على إمتلاك كفاءات القرن الحادي والعشرين؛
- تكسب المؤسسات التقليدية بالموظفين وبالتالي هذا يؤثر على مستوى العملية الإنتاجية بها
- حاجة المؤسسات الى التطوير والتميز؛
- ظهور نماذج جديدة وحديثة من المؤسسات تعتمد على العمل الإلكتروني والعمل الهجين.

¹ بهلول بثينة، مرجع سبق ذكره، ص 32

المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي بإهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصورة سلوكية.

وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته وأساليب قياسه.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع الادارة غموضا، لذلك لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له، ويرجع ذلك لكونه حالة انفعالية نفسية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها ودراستها وقياسها من جهة، وإلى الاختلاف في القيم والمعتقدات والظروف البيئية من جهة أخرى، ومن هذا المطلب سوف نوضح بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي ومدى أهميته.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي تعاريف متعددة نذكر من بينها ما يلي:

- لغة: أنه ضد السخط يقال ارتضاه بمعنى راه له أهلا ورضي عنه أحبه وأقبل عليه رضي، رضوانا، مرضاة عنه أي أختاره وفتح به¹.

- اصطلاحا: فعرف مפורد الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها².

أما ستون (stone) فيعرفه بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها³.

¹ابن منظور واخرون، لسان العرب، ط4، دار صدار، المجلد05، بيروت، 2005، ص168.

²محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004مصر، ص196

³المرجع نفسه، ص195.

عرفه (عبد المنعم عبد الحي) : على أنه عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية¹.

ويرى (امبل Hample) : أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه².

وقد عرفه (اوارد و شيت Haward and Sheth) : "بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود³.

وعرفه الباحث (لوك Lock 1976) : "بأنه حالة عاطفية ممتعة ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو لتجربة مهنية معينة باعتبارها محققة أو ميسرة لتحقيق أهدافه الشخصية المهمة"⁴.

ويعتبر الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل فتساعد على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة هذا ويرتبط الرضا الوظيفي بالزملاء وجماعة العمل والرؤساء فالعلاقات الطيبة بين هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه وتزيد من إنتمائه الى بيئة العمل⁵.

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن الرضا الوظيفي يعد من أهم المؤشرات جودة الحياة المهنية داخل المؤسسات، إذ يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والاستقرار المهني ويعد عاملا مؤثرا في تقليل معدلات الغياب ودوران العمالة.

¹ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، ط3، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 198، ص26.

² عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص122.

³ عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص ص122-123.

⁴ سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد، 14 العدد، 02 جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص237.

⁵ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل، ط1، نيو لينك للنشر والتدريب، 2015، مدينة مصر، القاهرة، مصر، ص10.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يرى كل من (Mitche and lasen) أنه في مجال السلوك التنظيمي يعد الرضا الوظيفي الأكثر أهمية سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أم للمنظمة على حد سواء¹:

1. بالنسبة للفرد:

تتجلى أهميته في عدة مظاهر منها تعزيز الانتماء والشعور بالمسؤولية، تشجيع الإبداع والتجديد وكذلك المساعدة بشكل فعال في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد ويعد الرضا أحد العناصر المهمة في تحقيق الامن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي لأفراد العاملين ويساعد في قياس اتجاهات العاملين سواء تجاه العمل أو المنظمة ككل.

2. بالنسبة للمنظمة:

نلمس هذه الأهمية من خلال:

- سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين؛
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة؛
- تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين؛
- التعرف على مشاعر الأفراد وباتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الادارية؛
- تحديد جوانب القصور وعلاجها؛
- معرفة المشكلات التي تعيق العاملين لوضع حلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

3. بالنسبة للمجتمع:

يستفيد المجتمع من رضا الموظفين داخل المؤسسات عملهم من خلال:

- إرتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع؛
- إرتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛

¹سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2000، ص1.

- حماية المجتمع من عدة مشاكل إجتماعية مثل: عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو قد يحولهم إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء وعدم توافر الإمكانيات اللازمة لتكوين أسرة وسوء التوافق النفسي وهذا إضافة الى مشكلات التلوث الاجتماعي كمشكلة المخدرات، العنف، الهجرة غير الشرعية ... الخ.

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي¹:

- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات نظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- **النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر الى أن الرضا على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع قياس المستخدم.
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني:** نظراً لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي لتظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- **الرضا الوظيفي في حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والانتاج لتحقيق أهداف العمل.
- **الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل وصول الى هذه الغايات.

¹ عصام عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص14

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الاخرى: أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الاخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الفرد وتوقعاتهم.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

مع تزايد الاهتمام والأبحاث في مجال الرضا الوظيفي ظهرت عدة نظريات حاولت تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وعوامله ومن أبرز هذه النظريات وأكثرها انتشارا نجد:

أولا: نظرية الادارة العلمية

قام فريد بريك تايلر بوضع نظرية الادارة العلمية والتي بناها على فكرة الحوافز المادية بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي وحاولت توفير المادية التي ترفع من كفاية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى.

ولقد اعتمدت نظرية تايلر على أساس ما يلي:

- العاملون بطبيعتهم لا يحبون العمل ويحتجون الى اشراف مباشر وسيطرة لذلك يجب على المديرين أن يقوموا بتقسيم الانتاج الى أجزاء من المهام الصغيرة؛
 - يجب أن يعطي العمال التدريب والأدوات المناسبة التي تمكنهم من العمل بأكبر قدر من الكفاءة في أداء المهمة المطلوبة؛
 - يتم بعد ذلك دفع الاجر للعاملين بناءا على عدد المواد التي قاموا بإنتاجها خلال فترة محددة من الوقت ونتيجة لذلك يتم تشجيع العمال على العمل بجد من أجل زيادة انتاجيتهم؛
- و مع ذلك فان هذه النظرية لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب للعاملين ولم تصل الى الحد المطلوب من الانتاج ومن المآخذ التي تؤخذ على هذه النظرية اهمالها للجوانب الانسانية.

ثانيا: نظرية العاملين (هيرزبرغ)

تعود هذه النظرية الى عام 1959 عندما قام هذا العالم بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي الى الرضا للعاملين أو عدم رضاهم وتوصل الى تحديد نوعين من هذه الخصائص التي تتمثل في العوامل الصحية والعوامل الدافعة فوجود هذه العوامل وفقا لرأيه يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي:

1. العوامل الصحية:

يؤدي وجودها الى الوقاية من عدم الرضا وهي متعلقة بالبيئة المحيطة بالوظيفة وترتبط بمتغيرات خارجية بالنسبة للفرد أهمها:

- الراتب والمكافآت: تشمل مجموع العوائد المادية من أجور ومكافئات تدفعها الشركة للعاملين مقابل جهودهم.
- توقيتات العمل: تتضمن ساعات العمل الرسمية التي يقضيها الفرد في الشركة.
- فرق العمل: هي مجاميع العمل الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العلاقات القائمة بين أفرادها.
- ظروف العمل المادية: تتضمن نوعية الاضاءة، التهوية، التدفئة، النظافة، الضوضاء والتسهيلات التي تسهم في خفض حوادث العمل.
- نمط الاشراف: أسلوب الاشراف الذي يبنيه الرئيس وعملية اتخاذ القرارات والتصرف في حل معوقات العمل.

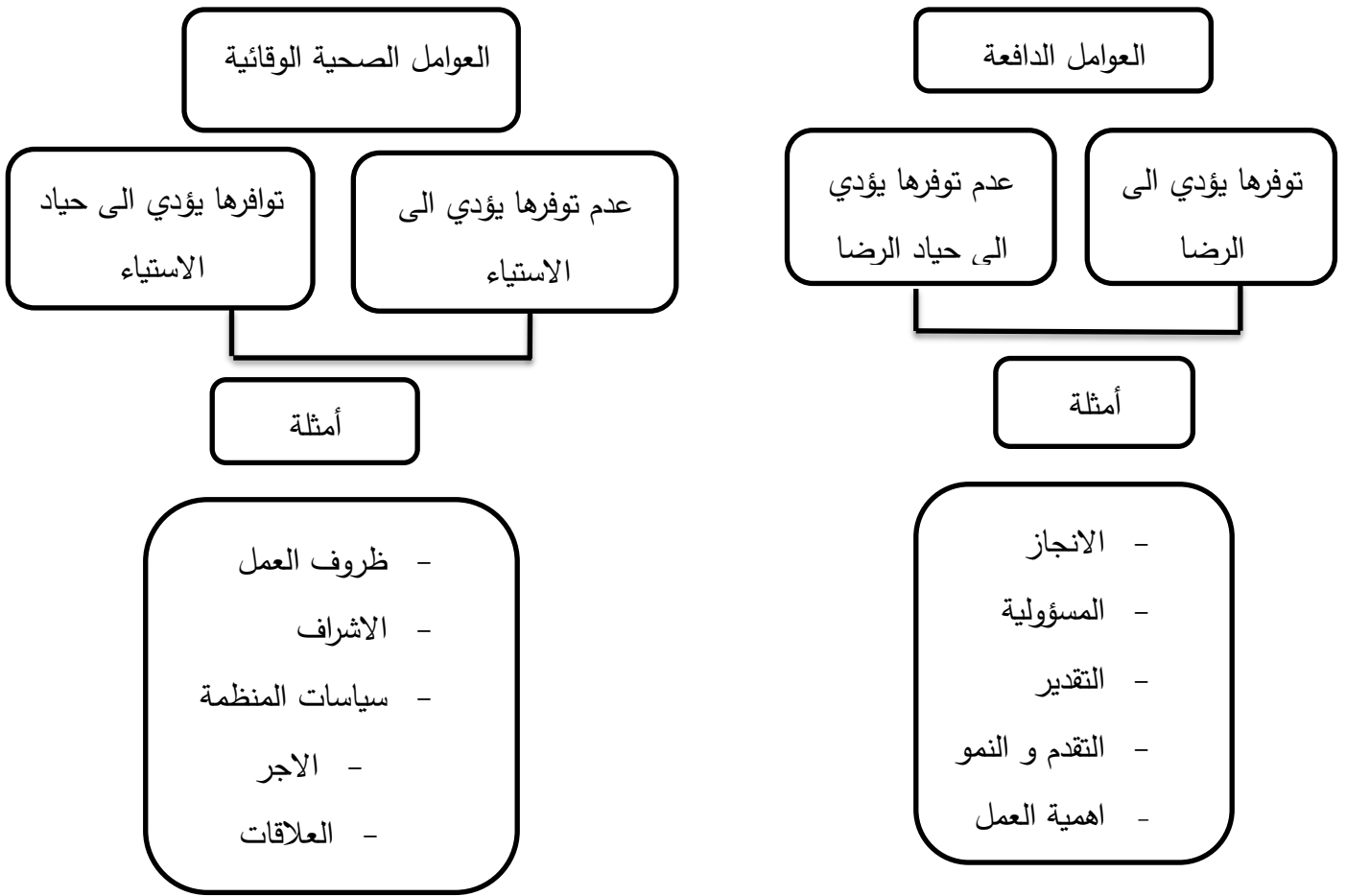
2. العوامل الدافعة:

هي العوامل التي تعكس طبيعة المهام التي يؤديها الفرد العامل في الوظيفة وتسهم في تحقيق ذاته أهمها:

- المسؤولية والتقدير: هي حجم مهام الفرد في العمل، المساهمة في إتخاذ بعض القرارات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالعمل.
- الانجاز والوظيفة ذاتها: رغبة الفرد في اتمام المكلف بها بنجاح ومعرفة نتائج عمله، ومدى امتلاكه حرية اختيار أسلوب انجاز العمل ومدى أهمية انجازاته بالنسبة لأهداف الشركة.
- فرص الترقية والتقدم: امكانية تطوير مهارات الفرد وأدائه وتحقيق التقدم على مستوى مركزه الوظيفي.
- التدريب: تغيير سلوك الفرد من خلال زيادة معارفه وتنمية قدراته وتطوير مفاهيمه لأداء عمله بكفاءة عالية لتتنبئه مراكز وظيفية أعلى¹.

¹ سلمة فاتنة عبد اللطيف، ادارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار ازمنة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن 2015، صص 32,33

شكل رقم (02): يمثل محتوى نظرية هيزبرغ



المصدر: هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص90

ثالثاً: نظرية العدالة

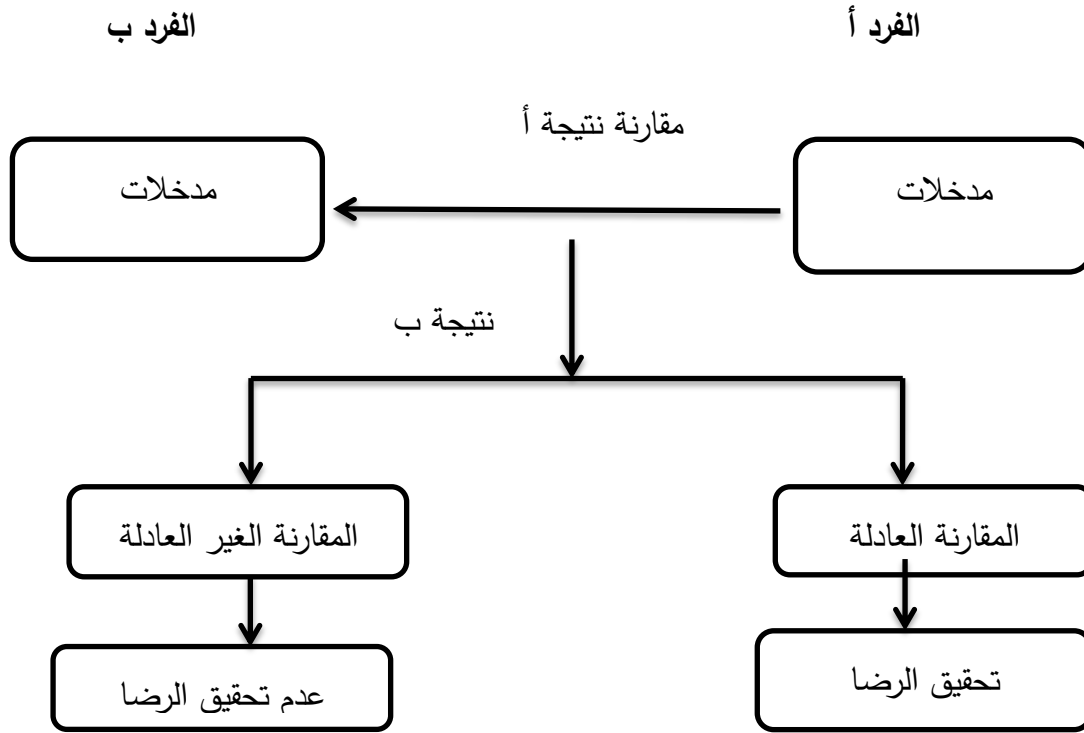
تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه ونتاجيته وتستند هذه النظرية التي وضعها (ستايسي ادمز Stacey adams) عام 1923 الى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله الى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسب لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أما اذا كان العكس فان النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله¹.

¹محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، قسم ادارة الاعمال نشر بدعم من الجامعة الاردنية، ص 298.

وتشتمل هذه النظرية على ثلاث خطوات أساسية هي¹:

- التقييم: يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، المهارة، مقدار الجهد المبذول وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد منها الراتب، الترقية، التقدير.
- المقارنة: تشتمل على مقارنة مكافئات الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه اقرانه في المؤسسة وما يبذلونه من جهد.
- السلوك: هو عملية ادراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل ايجابي أما اذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي ويقلل من انتاجيته وجهده.

شكل رقم (03): يمثل مقارنة العدالة ما بين النسب المدخلات والعوائد



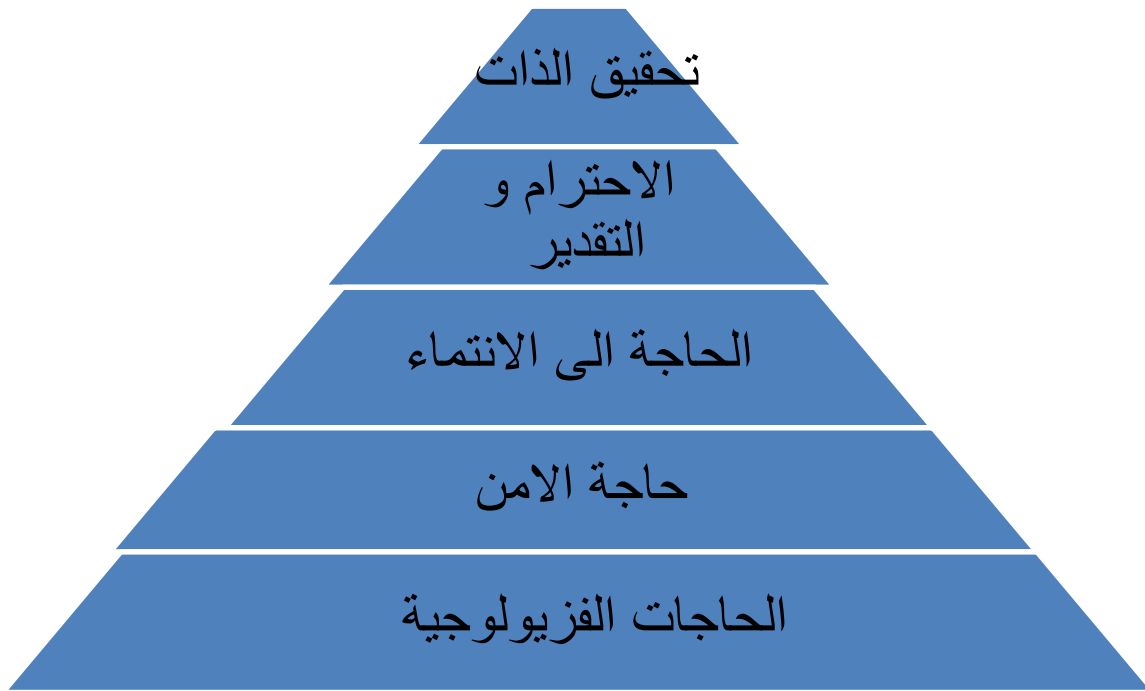
المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995، ص165.

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص90

رابعاً: نظرية تدرج الحاجات:

تأثر أبراهام ماسلو (Maslou ABRAHAM) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم، والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو¹.

شكل رقم (04): تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، ص 113

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... إلخ.
- **حاجات الأمان:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمان الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... إلخ.

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، ص 113

- الحاجة إلى الانتماء: وهي من الحاجات الإجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز إجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... إلخ.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها مما يدفع الفرد إلى العمل على اشباع حاجاته.

خامسا: نظرية الانجاز لمكلياند

اقترح (ماكلياند MCcleland David) ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي¹:

- الحاجة إلى الانجاز: وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.
- الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.
- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث وأشياء وأشخاص وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

¹محمد سعيد أنور، مرجع سبق ذكره، ص140

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الافراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الافصاح بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين¹:

أولاً: المقاييس النوعية

حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى انتاج الموظف.

ثانياً: المقاييس الذاتية

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل: تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة اسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه الى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها²:

1. المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الاتي³:

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص2.

² رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص170

³ محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص198

- الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI): وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الاجر، فرص الترقية، الاشراف، الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما اذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام اجابات من نوع الثبات أو النفي أو عدم معرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الاجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة المستوية الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.
- استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ): وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل: الاجر، الترقية، كفاءة الاشراف. أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا الى غير راضي جدا.
- مقياس الرضا عن الاجر (PSQ): وهو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الاجور مثل: الرضا عن مستوى الاجر الحالي والرضا عن الزيادات في الاجر، المزايا الاضافية، وادارة نظام الاجور، ويتم الاجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2. أسلوب الاحداث الحرجة:

هو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيزبرغ يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الافراد، حيث يطلب من الافراد أن يصف بعض الاحداث المرتبطة بعملهم، والتي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الاجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا اذا ذكر العديد من الافراد مواقف تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الافراد.

3. المقابلات الشخصية:

وهي تتضمن مقابلة الافراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الامور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، خاصة اذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فاعليتها في المنظمات الكبيرة لأن الافراد في الغالب يخشون الافصاح على أمور قد تضر بمصالحهم خاصة اذا تعارضت تلك الامور مع توجهات ومصالح المنظمة.

انطلاقاً مما سبق ولقياس الرضا الوظيفي في دراستنا، تم تصميم استبانة للدراسة مبنية على نموذج ليكرت الخماسي، من خلال مجموعة من العبارات التي عكست بعد الرضا. وقد تم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس المحاور الأساسية لرضا الموظف وتمثلت في:

- الرضا عن الرواتب والأجور
- الرضا عن بيئة العمل
- والرضا عن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين

المطلب الرابع: العلاقة بين العمل الهجين والرضا الوظيفي

مع تزايد اعتماد المؤسسات على أنماط العمل الحديثة، برز العمل الهجين كخيار يجمع بين العمل من المكتب والعمل عن بعد. وقد سعينا في هذا المطلب الى دراسة العلاقة بين هذا النمط والرضا الوظيفي.

يرتبط العمل الهجين بأبعاده بشكل وثيق بالرضا الوظيفي، فتلعب البيئة التكنولوجية دوراً محورياً في دعم العمل الهجين، حيث تسهم الأنظمة والوسائل الرقمية الفعالة في تسهيل التواصل وإنجاز المهام عن بُعد. كلما كانت هذه البيئة متطورة، كلما شعر الموظف براحة أكبر في أداء مهامه، مما يزيد من رضاه الوظيفي ويقلل من الضغوط التقنية. كما تساهم المهارات الرقمية المكتسبة دوراً في تعزيز قدرة الموظف على التأقلم مع متطلبات العمل الهجين. كلما زادت مهاراته في استخدام التكنولوجيا وإدارة وقته، شعر بكفاءة أكبر في العمل، ما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي وشعوره بالتمكن. وأخيراً، تعكس جودة بيئة العمل مدى راحة الموظف في أداء مهامه، ودعمه سواء في المكتب أو في المنزل. فبيئة العمل الهجين تتطلب أكثر مرونة وتأقلاً.

كما يمكننا الإشارة هنا لبعض الدراسات السابقة التي أظهرت العلاقة وحتى التحديات والمشكلات، وان كان أغلبها يركز على التعليم عن بعد.

أبرزت دراسة بايلي و كورلاند bailey&kurland التحديات في البحث ووجدت أدلة قليلة تثبت أن العمل عن بعد يؤدي الى زيادة الانتاجية وتحسين الرضا الوظيفي فهم تداعيته على مشاركة الموظفين، والمواقف اتجاه العمل، الاسرة والمواقف والنتائج التنظيمية، والالتزام الوظيفي وتحديد الهوية التوتر وأداء العمل ونتائج مستوى الشركة يبرز البحث الموجود حول العمل عن بعد من خلال البحث النظري التجريبي

والمخاوف الميدانية التي تطفو على سطح نتيجة التعقيدات العمل عن بعد في البحث والمشهد عن بعد لإظهار الفوائد والعيوب المرتبطة بالعمل عن بعد¹:

- دراسة غاجيندارن وهاريسون Gajendran&Harris: في مراجعتهم التحليلية ناقشا العديد من الوساطات التي يمكن أن تؤثر في عملية العمل عن بعد تظهر النتائج علاقات ايجابية مواتية على الادراك عن بعد، والنزاع بين العمل والاسرة، والرضا الوظيفي، وأداء الادارة، التوتر الزمني والخبرة في الاشراف على علاقات العمل تشير النتائج المستخلصة من دراساتهم الى نتائج ايجابية ملحوظة ونتائج سلبية قليلة للعمل عن بعد.
- دراسة بلوم واخرون أجروا دراسة العمل من المنزل في شركة صينية بها 12000 موظف أظهرت زيادة في الاداء بنسبة 13 تعني هذه الزيادة أن الموظفين أصبحوا قادرين على اكمال المزيد من المهام لكل وردية بسبب فترات استراحة أقل، أيام مرضية أقل، والقدرة على العمل في بيئة أكثر هدوء وراحة وتحقيق عدد أكبر من المهام المماثلة في نفس الوقت.
- وجدت تشودري واخرون 2021 إن تأثير العمل من المنزل على الانتاجية عن طريق اجراء دراسة في الولايات المتحدة الامريكية والاتحاد الاوروبي أظهر التجول الى العمل من المنزل زيادة بنسبة 4.4 % في الانتاجية دون زيادة في عدد ساعات العمل أو التكاليف.
- في دراسات سابقة عديدة أجريت بدعم من غولدن وفيفا 2005، تم تحديد ارتباطات ايجابية بالعمل عن بعد بما في ذلك دراسة:
- غيني واخرون 1999 أظهرت ان العمل عن بعد يؤدي الى تحسين العلاقة مع المديرين والزلاء، وتطوير المهارات الشخصية والمهنية.
- كيشن ودافيدسون 2020 أظهرت أن العمل عن بعد يؤدي الي تقليل عدم الرضا الوظيفي وزيادة الرضا عن العمل.

وفي المقابل أظهرت العديد من الدراسات الجوانب السلبية والتي أجراها غولدن وفيفا حول العمل عن بعد:

- فهذه جاينزي واخرون 1999 درسوا تأثير العمل عن بعد على ثقافة الشركات والموظفين الافراد ووجدوا أنه يؤدي الى عزلة اجتماعية ومهنية.

¹Kalyan boor kappachi, the impact of hybrierd work Arrangements on employee engagement and performance , dissertation, ISB hyderabad,p,p 13-15

- كما كادويشا وديفيدسون 2020 أوردوا النتائج مشيرين الى أن الاشراف على الموظفين قد يؤثر سلبا على تطوير حياتهم المهنية.
- سونغ وقاو 2020 درسوا البيانات من دراسة استقصائية لمسح استخدام ومن امريكا ووجدوا أن العمال عن بعد قد يواجهون صعوبة في فصل حياتهم الشخصية عن حياتهم المهنية مما يؤدي الى زيادة التوتر.
- أظهرت الابحاث أن العمل عن بعد له آثار سلبية على الصحة مثل مشاكل الجهاز العضلي الهيكلي، والعزلة، والاكتئاب والاجهاد والعمل المفرط.

من خلال هذا الفصل توصلنا الى أن نموذج العمل الهجين الذي يعتبر نموذج تنظيميا حديثا يجمع بين العمل عن بعد والعمل المكتبي ويهدف الى تحقيق مرونة أكبر في أداء المهام تبرز أهمية هذا النموذج في قدرته على تعزيز انتاجية الموظفين وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية الى جانب تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسات كما يعتبر العمل الهجين استجابة فعالة للمتغيرات التكنولوجية والاجتماعية التي تؤثر على بيئة العمل المعاصرة وتتمثل أبعاده في: (البيئة التكنولوجية، المهارات المستخدمة، جودة بيئة العمل الهجين).

كما تناولنا الرضا الوظيفي الذي يعرف بأنه الحالة النفسية الايجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لتجربته في العمل ويعكس مدى توافق توقعاته مع الواقع المهني تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في تأثيره المباشر على الأداء الفردي وتقليل معدلات الدوارن الوظيفي.

الفصل الثاني

العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي
لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير – جامعة الأغواط

تمهيد:

بعد استيفاء الجانب النظري والالمام بأهم جوانب موضوع العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي، ومختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون نأتي الان الى الجانب التطبيقي والذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بغرض معرفة مدى تأثير العمل الهجين على الرضا الوظيفي من خلال عينة البحث، وبعد تجميع وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الاول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الهيكلي النموذجي.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-الأغواط-

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-الأغواط- وذلك من خلال التعريف بها، نشأتها، هيكلها، مهامها.

المطلب الأول: عرض عام لجامعة عمار ثليجي ولكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عمار ثليجي هي جامعة جزائرية تقع بولاية الأغواط هي تجسيد سياسة لامركزية التعليم العالي، التي تنتهجها الجزائر منذ الثمانينات، أنشأت الجامعة بموجب مرسوم التنفيذي رقم: 01-270 المؤرخ في 19 سبتمبر 2001، وهي تحمل اسم المجاهد علي ثليجي المدعو «عمار» رائد سلاح الإشارة في جيش التحرير الوطني، وقد مرت الجامعة قبل أن تلتحق بمصف الجامعات الوطنية بعدة مراحل.

أولا: تاريخ جامعة عمار ثليجي-الأغواط-

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97-157 المؤرخ في: 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس والأرطفونيا، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في: 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛

- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية.

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية.

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة، علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية. ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكتملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج - ليسانس وماستر-، ووصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و286 مشروع في النظام ل.م.د.

استفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.¹

ثانيا: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجزع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحوّلت تسمية الكلية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

¹ الموقع الإلكتروني لجامعة عمار ثلجي الأغواط، <http://lagh-univ.dz/historique-de-luniversite>

ثالثاً: المقاعد البيداغوجية

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية على عدد كاف حتى الآن من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث الوسائل والإمكانات باستطاعتها استيعاب 2558 مقعد بيداغوجي وهي كالتالي:

- ثلاثة (03) مدرجات بقدرة استيعاب: 662 مقعد بيداغوجي؛
- 42 قاعة لتدريس بقدرة استيعاب: 1892 مقعد بيداغوجي.

كما تحتوي الكلية على:

- 06 قاعات للأنترنيت " 130 : "Internet جهاز (Postes 130)؛
- 05 قاعات لمطالعة والقراءة على مستوى مكتبة الكلية.

رابعاً: المقررات البيداغوجية

تحتوي الكلية على مبنى مخصص للإدارة البيداغوجية يسمى بمجمع الأقسام متكون من طابقين وفيه حوالي 20 مكتب إداري مخصصين للأقسام البيداغوجية:

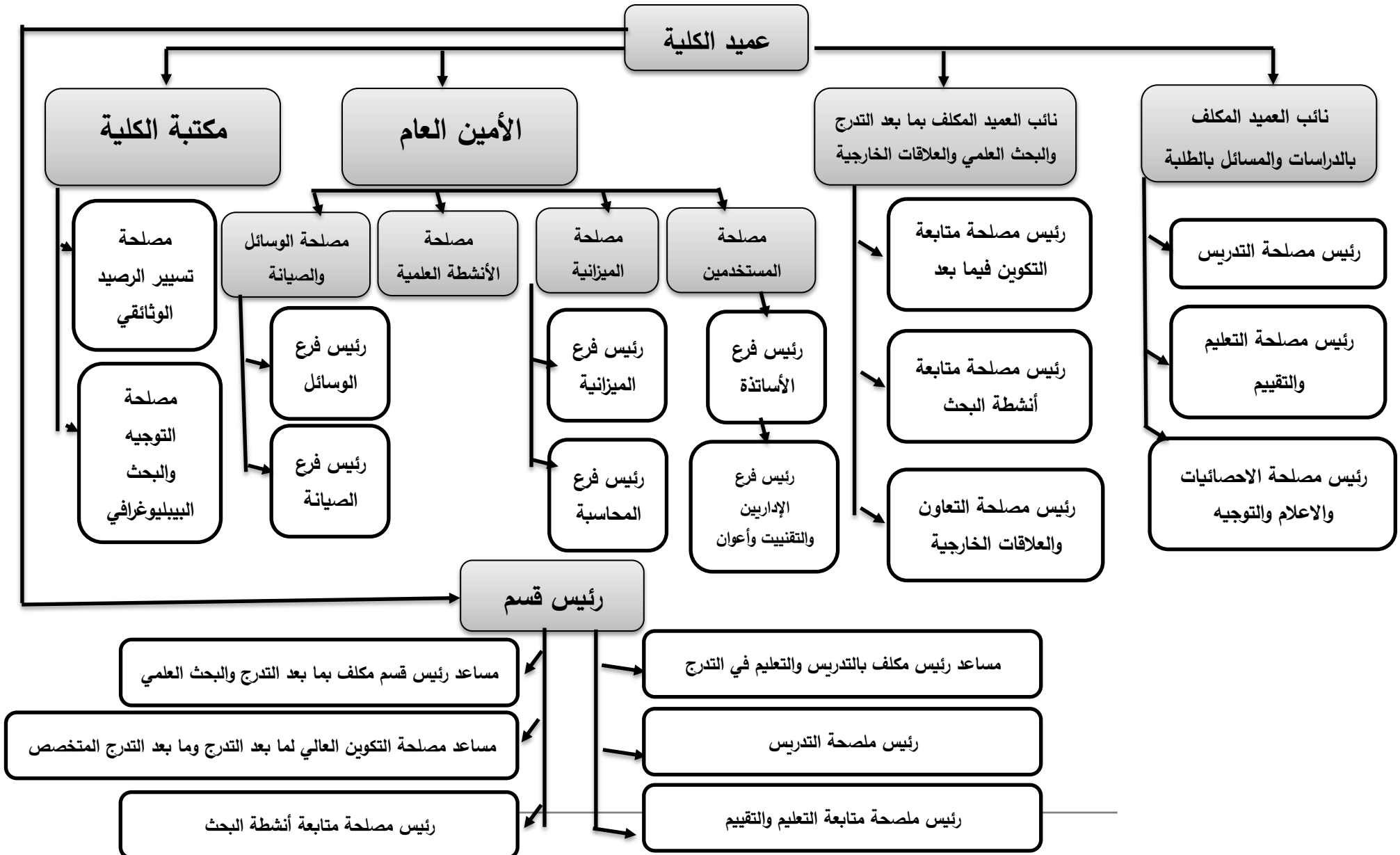
- قسم لعلوم التسيير
- قسم العلوم الاقتصادية
- قسم التجارية
- قسم المالية والمحاسبة
- بالإضافة لمبنى خاص بقسم جذع مشترك.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنتناول في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للكلية مع معرفة المهام التي تقوم بها.

أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-الاغواط-



ثانياً: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط هي مؤسسة تعليمية وبحثية تهدف إلى تكوين إطارات مؤهلة في مجالات الاقتصاد والتجارة والتسيير، وتساهم في تطوير البحث العلمي والمساهمة في التنمية المحلية والاقتصادية.

1. المهام الأساسية للكلية:

- التكوين الأكاديمي: تقديم برامج تعليمية في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والتسيير، تشمل الطور الأول (الليسانس)، الطور الثاني (الماستر)، والطور الثالث (الدكتوراه).
- البحث العلمي: تنظيم أنشطة بحثية ومخابر علمية تهدف إلى تطوير المعرفة في مجالات الاقتصاد والتجارة والتسيير، والمساهمة في الجهود الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- التوجيه والإرشاد: تقديم الدعم والإرشاد للطلبة خلال مسيرتهم الدراسية، وتنظيم أيام توجيهية لتعريفهم بنظام "ل.م.د." وبالتخصصات المتاحة.
- التعاون والشراكات: تعزيز التعاون مع المؤسسات التعليمية والبحثية الأخرى على الصعيدين الوطني والدولي، وتنظيم ملتقيات وندوات علمية لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات.
- الأنشطة الثقافية والعلمية: تنظيم فعاليات ثقافية ورياضية تهدف إلى تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية لدى الطلبة، وتعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي.

2. التخصصات المتاحة:

تقدم الكلية مجموعة من التخصصات في مختلف الأقسام منها:

- قسم علوم التسيير: إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، إدارة مالية، ريادة الأعمال؛
- قسم العلوم الاقتصادية: اقتصاد وتسيير المؤسسات، اقتصاد نقدي ومالي؛
- قسم العلوم التجارية: تسويق، مالية وتجارة دولية، تسويق الخدمات، تسويق فندي وسياحي؛
- قسم العلوم المالية والمحاسبة: محاسبة، مالية المؤسسة، مالية وبنوك.

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة على عينة الدراسة، المتمثلة في مجموعة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، ثم الانتقال لتحليل البيانات باختبار ثبات اداة الدراسة وصدقها.

المطلب الاول: تخطيط الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

ينحصر الإطار البشري للدراسة في فئة الاساتذة الجامعيين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمختلف رتبهم العلمية، حيث أصبح عدد الاساتذة في الكلية 134 استاذ للسنة الدراسية 2024-2025

الجدول رقم (01): تعداد الاساتذة بالكلية

رتبة الاساتذة	مجموع الاساتذة
أستاذ	65
محاضر أ	28
محاضر ب	29
مساعد أ	11
مساعد ب	1
المجموع	134

المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم صياغتها بالاعتماد على دراسات سابقة وتكونت من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن افراد البحث وهي (الجنس،

السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة)

الجزء الثاني: يتضمن الأسئلة الخاصة بموضوع البحث (متغيري الدراسة) والموزعة كما يلي:

المحور الأول: يشمل العمل الهجين ويشمل الابعاد التالية:

البعد الأول: البيئة التكنولوجية، ويتمثل في العبارات من 01 إلى 05.

البعد الثاني: المهارات المستخدمة، ويتمثل في العبارات من 06 إلى 11.

البعد الثالث: جودة بيئة العمل الهجين، ويتمثل في العبارات من 12 إلى 18.

أما المحور الثاني: فيشمل الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي تشمل العبارات من 19

إلى 32.

ثالثا: ترميز البيانات

1. المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في

الجنس، السن، المسمى الوظيفي عدد سنوات الخدمة، وقد تم الترميز لهذه البيانات الشخصية والوظيفية

بأرقام مساعدة في ادخالها لبرنامج **spss v26** والجداول التالية توضح الرموز:

الجدول رقم (03): ترميز متغير السن

الترميز	المعلومات
1	اقل من 35 سنة
2	من 35 الى اقل من 45 سنة
3	من 45 سنة فأكثر

المصدر: من اعداد الطالبتين

الجدول رقم (02): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	انثى

المصدر: من اعداد الطالبتين

الجدول رقم (05): ترميز متغير عدد سنوات الخدمة

الترميز	المعلومات
1	اقل من 5 سنوات
2	من 5 سنوات الى اقل من 10
3	من 10 سنوات فأكثر

الجدول رقم (04): ترميز متغير المسمى الوظيفي

الترميز	المعلومات
1	أستاذ مساعد
2	استاذ محاضر
3	استاذ التعليم العالي

المصدر: من اعداد الطالبتين

المصدر: من اعداد الطالبتين

2. المحور المتعلق بالمعلومات المتعلقة بالبحث

يتضمن محورين أساسيين هما العمل الهجين (البيئة التكنولوجية، المهارات المكتسبة، جودة بيئة العمل الهجين)، والرضا الوظيفي (الرواتب والاجور، بيئة العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين) وتتضمن هذه المحاور (32) عبارة.

الجدول (07): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

تم تخصيص هذا المطلب لعرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للمتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

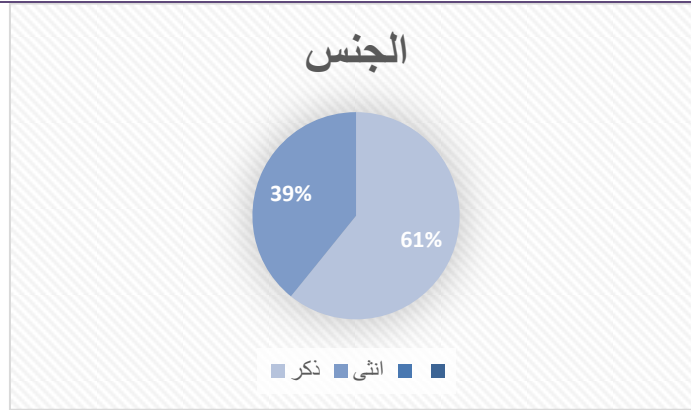
اولا: بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	45	60.8
انثى	29	39.2
المجموع	74	100

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات Excel 2016

تظهر البيانات المتعلقة بتوزيع الجنس في عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أن هناك توزيعاً غير متوازن بين الذكور والإناث، إذ يُمثل الذكور 60.8% من إجمالي الاساتذة، حيث بلغ عددهم 45 موظفاً من أصل 74، بينما تُشكل الإناث 39.2% فقط من العينة، بعدد 29 استاذة هذا التفاوت في التوزيع يعكس تفوقاً ملحوظاً للذكور في الكلية، وهو ما قد يُعزى إلى عدة عوامل تتعلق بالسياسات التوظيفية في الكلية. لكن يمكن القول أن دراستنا تتسم بالشمولية من حيث الجنس، أنظر إلى الملحق (03).

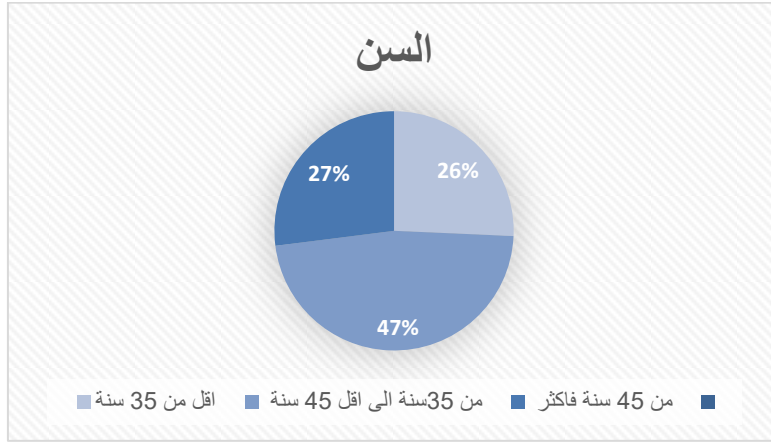
ثانياً: بالنسبة لمتغير السن

الجدول رقم (07): توزيع افراد العينة حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة
اقل من 35 سنة	19	25.7
من 35 الى اقل من 45 سنة	35	47.3
من 45 سنة فأكثر	20	27
المجموع	74	100

المصدر من اعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبين وفق مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الشكل اعلاه ان اغلبية عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين (35 سنة الى أقل من 45 سنة) بنسبة تقدر 47.3% ثم تليها الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) بنسبة 27% وفي الأخير الفئة العمرية (اقل من 35 سنة) بنسبة 25.7% وبقراءة النتائج نجد ان أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب، وهو ما يعني ان الكلية تمثل قطاع حيوي مستقطب للعمالة الشابة التي تتميز بالنشاط أنظر الى الملحق (03).

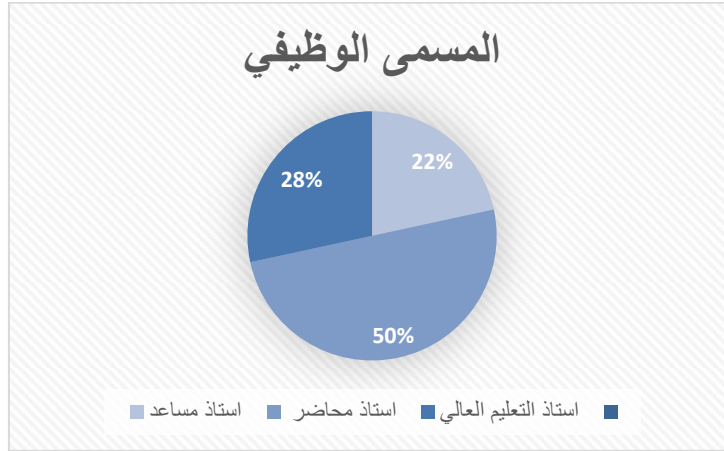
ثالثا: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة
استاذ مساعد	16	21.6
استاذ محاضر	37	50
استاذ التعليم العالي	21	28.4
المجموع	74	100

المصدر: من اعداد الطالبين حسب مخرجات spss

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الشكل اعلاه أن 50% من عينة الدراسة تمثل أستاذ محاضر، يليه نسبة 28.4% تمثل أستاذ التعليم العالي، ونسبة 21.6% تمثل أستاذ مساعد، ويعكس هذا التوزيع استهداف الرتب المختلفة في الكلية أنظر إلى الملحق (03).

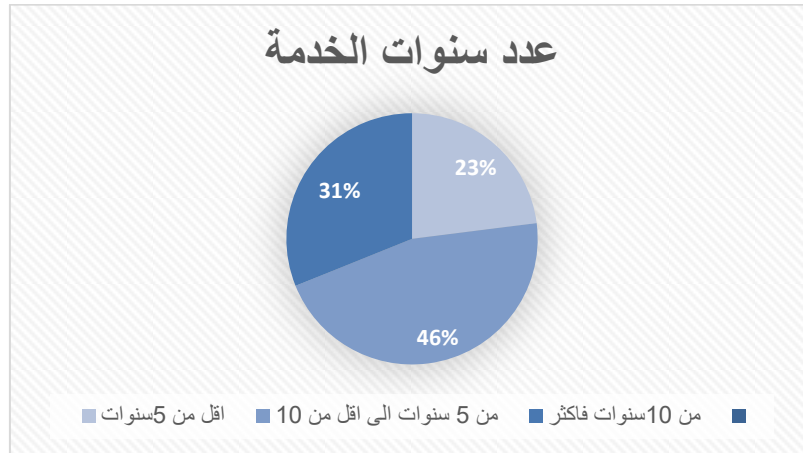
رابعا: بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المتغير	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	17	23
من 5 سنوات الى اقل من 10	43	45.9
من 10 سنوات فأكثر	23	31.1
المجموع	74	100

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب عدد السنوات



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات Excel 2016

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة، فقد حصلت الفئة (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات) على أكبر نسبة 45.9% على المرتبة الاولى، ويليهما في الترتيب (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة 31.1%، أما في المرتبة الاخيرة الفئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة 23%، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة قضوا فترة لا بأس بها بالجامعة وهذا يعكس مسايرة أفراد العينة للمراحل التي مرت بها الكلية والجامعة ككل نحو التوجه من التعليم التقليدي للتعليم الهجين.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف اجابات أفراد العينة الدراسة المحاور التي يتضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي spss و smart-

pls4

الجدول رقم (11): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
دائما	[1.8-1]
غالبا	[2.6-1.8]
أحيانا	[3.4-2.6]
نادرا	[4.2-3.4]
ابدا	[5-4.2]

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

أولاً: وصف أبعاد العمل الهجين

الجدول رقم (12): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور البيئة التكنولوجية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	استخدامي للمنصات الرقمية التعليمية (موودل.بروقرس...) يسهل من انجازي لمهامي	2.14	0.93	43.45	غالباً
02	استخدام الادوات الرقمية التعليمية زادت من قدرتي على تأدية مهامي	2.16	1.00	46.29	غالباً
03	نوع المنصات التعليمية التي استخدمها لها دور كبير في انجاز مهامي	2.32	1.02	43.96	غالباً
04	انا واثق من قدراتي على اداء انشطة عملي في المنزل بمساعدة المنصات التعليمية الرقمية	2.06	1.05	50.97	غالباً
05	اتقنت المهارات اللازمة لاستخدام الادوات و المنصات الرقمية لإنجاز مهام في المنزل	2.13	1.01	47.41	غالباً
X1	المتوسط الكلي لقيمة البيئة التكنولوجية	2.16	0.74	34.25	غالباً

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن آراء أفراد العينة حول هذا المحور جاءت في اتجاه غالباً بمتوسط حسابي كلي يقدر 2.16 وبانحراف معياري مساوي لـ 0.74 ومعامل اختلاف مساوي لـ 34.25% لمجموع العبارات وهذا يدل على عدم وجود اختلافات كبيرة.

وقد لاحظنا أن متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة، للعبارات 1 و 2 و 3 و 4 و 5 المتعلقة بمحور البيئة التكنولوجية، كانت بدرجة غالباً، بمتوسطات حسابية تقدر 2.14 و 2.16 و 2.32 و 2.06 و 2.13 على التوالي وبانحرافات معيارية مقابلة لها، تقدر بـ 0.93 و 1.00 و 1.02 و 1.05 و 1.01، وهذا دلالة على وجود تقدير إيجابي معتدل من الأساتذة لأهمية البيئة التكنولوجية في تسهيل مهامهم التعليمية، كما أنها تستخدم بشكل مقبول. انظر الملحق رقم (03).

الجدول رقم (13): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور المهارات المكتسبة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	اكتسبت معارف جديدة افادنتي في عملي بفضل الادوات الرقمية التعليمية المستخدمة في العمل الهجين.	1.98	0.91	45.95	غالبًا
02	ساهمت الوسائل المستخدمة في نمط العمل الهجين في تقديم تغذية عكسية مناسبة لي.	2.45	1.02	41.63	غالبًا
03	بسبب التغيرات التي فرضتها الظروف أوجبت على استخدام أحدث البرامج الرقمية في عملي.	2.13	0.96	45.07	غالبًا
04	حفزني العمل الهجين على الفهم الجيد لمهام عملي.	2.29	1.00	43.66	غالبًا
05	أكسبني العمل الهجين أسلوب تواصل فعال.	2.36	1.11	47.03	غالبًا
06	بفضل العمل الهجين صار لدي القدرة على اكتشاف أخطاء العمل ذاتيا.	2.59	1.14	44.01	غالبًا
X1	المتوسط الكلي للمهارات المكتسبة	2.30	0.73	31.73	غالبًا

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية آراء أفراد العينة لمحور المهارات المكتسبة جاءت في اتجاه غالبًا، بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ 2.30، وانحراف معياري مساوي لـ 0.73، ومعامل الاختلاف الذي جاء منخفضًا مساوي لـ 31.73% لمجموع العبارات.

وقد لاحظنا أن اتجاهات أفراد العينة في كل العبارات المتعلقة بالمهارات المكتسبة، كانت في اتجاه غالبًا بمتوسطات حسابية (1.98 و 2.45 و 2.13 و 2.29 و 2.36 و 2.59) وانحرافات معيارية (0.91 و 1.02 و 0.96 و 1.00 و 1.11 و 1.14) أنظر الملحق رقم (04). وهذا يعني أن الأساتذة يتفقون على أن العمل الهجين ساهم في تطوير مهاراتهم المكتسبة، خاصة في اكتساب المعارف، والفهم والتواصل، بالإضافة للتكيف مع البرامج الحديثة، تلقي تغذية راجعة بناءة، واكتشاف الأخطاء بشكل ذاتي.

الجدول رقم (14): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور

جودة بيئة العمل الهجين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	أستطيع اداء مهامي بكفاءة من المكتب والمنزل.	2.06	1.03	50	غالبا
02	الاجتماعات عبر الانترنت فعالة وتساهم في متابعة سير العمل.	2.62	1.17	44.65	احيانا
03	اتاح لي هذا النمط من العمل فرصة التواصل أكثر مع الزملاء	2.71	1.12	41.32	احيانا
04	يراعي العمل الهجين من ظروفه الاجتماعية.	2.66	1.17	43.98	احيانا
05	لا اواجه مشاكل في أداء مهامي أثناء العمل عن بعد.	2.77	1.02	36.82	احيانا
06	أستفيد من مرونة العمل الهجين في تنظيم وقتي.	2.59	1.16	44.78	غالبا
07	بيئة العمل الهجين تقلل من الضغوط اليومية.	2.67	0.98	36.70	احيانا
X1	المتوسط الكلي لقيمة جودة بيئة العمل الهجين	2.58	0.70	27.13	غالبا

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية آراء أفراد العينة لمحور جودة بيئة العمل الهجين جاءت في اتجاه غالبا بمتوسط حسابي كلي يقدر ب 2.58 وبانحراف معياري مساوي ل 0.70 ومعامل اختلاف الذي جاءت قيمته مساوية ل 27.13% لمجموع العبارات دلالة على وجود درجة كبيرة من الاتفاق حول هذا المحور. وقد لاحظنا أن اتجاهات أفراد العينة في أغلب العبارات المتعلقة بجودة بيئة العمل الهجين كانت في اتجاه أحيانا عدا العبارتين الأولى والسادسة التي كانتا باتجاه غالبا بمتوسطات حسابية 2.06 و 2.62 و 2.66 و 2.77 و 2.59 و 2.67 وانحرافات معيارية تقدر ب 1.03 و 1.17 و 1.12 و 1.17 و 1.02 و 1.16 و 0.98؛ أنظر الملحق رقم (04).

بشكل عام تعكس العبارات تقييما إيجابيا لجودة بيئة العمل الهجين، خاصة فيما يتعلق بفعالية أداء المهام ومرونة تنظيم الوقت. إلا ان هناك تباين في الآراء حول فعالية التواصل وتقليل الضغوط بالإضافة لمواجهة بعض المشاكل أثناء العمل عن بعد.

ثانياً: وصف أبعاد الرضا الوظيفي

الجدول رقم (15): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	انا راضي على الراتب الذي أتقاضاه.	2.02	1.07	52.97	غالبا
02	أجري يتناسب مع الجهد الذي أبذله.	2.25	1.08	48	غالبا
03	اتلقى حوافز متنوعة تلبي احتياجاتي.	2.68	1.00	37.31	احيانا
04	أرى أن لي نفس فرصة زملائي في الترقية.	2.60	1.07	41.15	احيانا
05	تشجع الادارة كل عمل اقوم به.	2.67	1.07	40.07	احيانا
06	ساعات العمل مناسبة لي.	2.28	1.02	44.73	غالبا
07	مكاني في العمل مناسب من حيث (الاضاءة والتهوية...الخ).	2.41	1.27	52.69	غالبا
08	أحصل على فرص التدريب باستمرار.	2.90	1.08	37.24	احيانا
09	لا أواجه أي صعوبة أثناء عملي.	2.59	1.10	42.47	غالبا
10	أشعر بالانتماء إلى مكان عملي.	2.22	1.16	52.25	غالبا
11	أرى أن طريقة تعامل المسؤولين معي واضحة.	2.32	1.04	44.82	غالبا
12	يسود الاحترام بيني وبين رئيسي في العمل.	2.14	0.98	45.79	غالبا
13	اشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما اقوم به.	2.37	1.04	43.88	غالبا
14	يمكنني التحدث مع رئيسي بكل سهولة ووضوح.	1.95	1.01	51.79	احيانا
Y	المتوسط الكلي لقيمة الرضا الوظيفي	2.27	0.52	22.90	غالبا

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لاتجاه أفراد العينة حول جميع عبارات الرضا الوظيفي،

جاءت ضمن غالبا، حيث تراوحت اجاباتهم بين غالبا وأحيانا، وجاء المتوسط الحسابي الإجمالي مساويا

لـ 2.27 وانحراف معياري مساويا لـ: 0.52، وفيما يخص معامل الاختلاف الكلي جاء مساويا لـ 22.90%

وهي قيمة منخفضة دالة على الاتفاق والانسجام في إجابات أفراد العينة، أنظر الملحق رقم (04)، بشكل

عام يظهر الجدول رضا وظيفيا مرتفعا، خاصة فيما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والأجور وبيئة العمل

المادية المناسبة. ومع ذلك تبرز بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز الرضا بشكل أكبر، مثل توفير

فرص تدريب مستمرة ومتساوية، تنوع الحوافز وضمان تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين بالإضافة لتعزيز

التواصل في بيئة العمل.

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا.

أولاً: اختبار صدق الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد تم بناء أداة الدراسة استناداً إلى دراسات سابقة ومحاولة ملائمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية **spss** للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق " مقياس ليكارت " ذي الخمس درجات.

تم اختبار صدق الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق رقم(01) وتركزت ملاحظاتهم على بساطة العبارات وتكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 32 عبارة، كما هو موضح في الملحق رقم(02).

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ **cronbach's alpha** والجدول الآتي توضح ذلك:

الجدول رقم (16): قياس ثبات أداء الدراسة ألفا كرونباخ

المقياس	العبارة	الفا كرونباخ
اجمالي العبارات	32	0.911

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات **spss**

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ للإجمالي العبارات مرتفعة، حيث بلغت نسبة **0.911**، اذن يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات والاتساق الداخلي أنظر الملحق رقم (05).

المبحث الثالث: نتائج التحليل الهيكلي للنموذج

ومن خلال هذا المبحث سيتم التأكد من جودة النموذج بدراسة صدق التقارب وصدق التمايز وكذا تحليل التداخل الخطي ومعنوية المسار للتحقق من صحة الفرضيات المعتمدة، وفي نفس الوقت سيتم الاجابة عن الاشكالية الرئيسية وفي الأخير سيتم مناقشة النتائج المتوصل لها مع نتائج الدراسات السابقة.

المطلب الاول: مؤشرات الاتساق للنموذج البنائي

لأجل التأكد من قوة النموذج البنائي المتمثل في نموذج الدارسة والمعبر عنه بالاستبيان من محاور وأبعاد وكذا عبارات الدراسة باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، يتم اللجوء عادة إلى التحليل العاملي التوكيدي ودراسة مؤشرات الاتساق والتمايز على أن يتم اختيار اختبارات تختلف عن الاختبارات التي تم أخذها سابقا عبر برنامج **spss**، حتى نستطيع تنقية نموذج القياس أكثر عبر حذف العبارات المشوشة إن وجدت، تم الاستعانة بالأدوات الاحصائية وتحصيل نتائجها بالترج كالاتي:

أولاً: مؤشر صدق التقارب

والتي تشير إلى مدى تمثيل العبارات أو المؤشرات في تمثيل العامل أو المبنى الذي ينتمي إليها، بمعنى آخر النظر والتأكد من مجموعة الفقرات أو المؤشرات التي تمثل العامل ذاته ودراسة مدى ارتباطها به، من أجل توضيح المدى الذي يرتبط به المقياس بشكل إيجابي بمؤشرات بديلة لنفس العامل أو المبنى، ولذلك فإن العناصر التي تكون مؤشرات لقياس مبنى عاكس يجب أن تتقارب أو تتشارك في قدر كبير من التباين، وفي هذا الصدد، وحسب هير وآخرون Hair et Al يتم الاستعانة بالمؤشرات التالية:

ثانياً: معامل التشبع (Factor Loading)

والذي يعكس مدى ارتباط العبارة بالبعد الذي تكونه، ولأجل قبول ذلك، يجب أن يتجاوز معامل ارتباط كل عبارة 0.7، كما يمكن قبول العبارات التي تكون بين 0.4 و 0.7 بشرط الا يؤثر على مؤشر الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE) أما التي دون ذلك فيمكن حذفها.

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

الجدول (17): عامل التشبع Factor Loading

معامل التشبع	العبرة	المتغير	معامل التشبع	العبرة	المتغير
0.532	Y1	الراوتب والأجور	0.686	X1	البيئة التكنولوجية
0.560	Y2		0.782	X2	
0.786	Y3		0.815	X3	
0.326	Y4		0.763	X4	
0.839	Y5		0.656	X5	
0.572	Y6	بيئة العمل	0.650	X6	المهارات المستخدمة
0.744	Y7		0.745	X7	
0.869	Y8		0.701	X8	
0.798	Y9		0.696	X9	
0.589	Y10		0.742	X10	
0.793	Y11	علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	0.796	X11	جودة بيئة العمل
0.753	Y12		0.708	X12	
0.753	Y13		0.711	X13	
0.656	Y14		0.756	X14	
			0.604	X15	الهجين
			0.754	X16	
			0.684	X17	
			0.659	X18	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءا على مخرجات smart-pls

ويلاحظ من النتائج المبينة في الجدول اعلان أن جميع العبارات جاء معامل تشبعها ضمن المجال، لذا يمكن القول أن كل عبارة معتمدة في هذه الدراسة معبرة على البعد الذي بنيت من أجله، معدى العبارات المحددة باللون الأصفر تم حذفها لأنها عبارات شاذة ولها تأثير سلبي على جودة النموذج

ثالثا: معامل ألفا كرونباخ، متوسط التباين، الموثوقية المركبة

يعد هذا المعامل المعيار التقليدي والأكثر تحفظا للاتساق الداخلي، والذي يعطي تقديرا للموثوقية بالاعتماد على الارتباطات البينية لمؤشر المتغيرات المشاهدة، حيث يفترض هذا المعامل أن جميع المؤشرات موثوقة يجب أن تساوي أو تكون أكبر من 0.7، أما بالنسبة للمتوسط التباين فيجب أن تكون مؤشرات الأبعاد تساوي أو أكبر من 0.5، بعد القيام بالمعالجة اتضحت لنا النتائج التالية:

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

الجدول (18): جدول التباين المستخلص، والموثوقية المركبة

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الموثوقية المركبة cr	
0,552	0,860	البيئة التكنولوجية
0,542	0.855	المهارات المستخدمة
0.524	0.846	جودة بيئة العمل الهجين
0.661	0.796	الرواتب والاجور
0.648	0.846	بيئة العمل الهجين
0.557	0.833	علاقة الرؤساء بالمرؤوسين

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات smart-pls4

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموثوقية المركبة جميع قيمها قد تراوحت ما بين (0.7 و 0.8) وهذا ما يدل على مدى ترابط العبارات المدرجة بالأداة في قياس الأبعاد المكونة لها، وهذا ما يعزز تمتع الأبعاد باتساق داخلي وموثوقية أفضل للأداة المقترحة والنموذج الخاص بالدراسة في توفير نفس النتائج من خلال قياسات متكررة كما يتضح كذلك أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) قد تجاوزت 0.5 مما يدل على أن هذه الأخيرة تشرح تباينات العبارات المكونة لها بشكل أكبر وهو الأداء الأكثر أهمية في هذا الجدول والذي يعطي نظرة أقوى حول النموذج، اذن يمكن القول أن العبارات جاءت معبرة على الأبعاد، والابعاد جاءت معبرة على المتغيرات التي بنيت من أجلها أنظر الملحق رقم (05).

ولتعزيز نموذج القياس أكثر يمكن الاستعانة والرجوع إلى مؤشر (VIF) للتأكد من عدم وجود تداخل خطي بين العبارات المتبقية قبل تناول أدلة صدق التمايز وتقييم النموذج البنائي للدراسة، فكانت قيم هذا المؤشر كالاتي:

جدول (19): مؤشر VIF

VIF	العبرة	VIF	العبرة	VIF	العبرة	VIF	العبرة	VIF	العبرة
1,595	Y11	1.233	Y3	1.848	X13	1.567	X7	1.452	X1
1.487	Y12	1.117	Y5	2.501	X15	1.933	X8	1.684	X2
		1.370	Y7	1.799	X16	1,814	X9	1.865	X3
		1.651	Y8	1.348	X17	1.673	X10	2.321	X4
		1.431	Y9	1.940	X18	1.692	X11	1.766	X5

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smart-pls4

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

بما أن جميع قيم VIF الموضحة في الجدول أعلاه أصغر من العتبة 5، فهذا يعني أنه لا يوجد تداخل خطي بي العبارات، وكل عبارة تتميز عن الأخرى.

المطلب الثاني: مؤشرات التمايز

والتي تشير إلى افتراض مجموعة من العبارات ذات نسبة ارتباطات مع العوامل الأخرى ضعيفة، وبمعنى آخر أن يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارة عن باقي العوامل أو المتغيرات الأخرى.

أولاً: مؤشر Cross loadings

يقيس هذا المؤشر مدى تباعد العبارات عن باقي الأبعاد الأخرى على أساس أنها تسجل أكبر ارتباط لها بالبعد الذي تكونه، من أجل بيان قيم هذا المؤشر تم تحصيل النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): مؤشر التباين بين الأسئلة CL=Cross loadings

علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	بيئة العمل	الرواتب والاجور	جودة بيئة العمل الهجين	المهارات المستخدمة	البيئة التكنولوجية	
0.339	0.260	0.139	0.393	0.424	0.686	X1
0.296	0.212	0.321	0.552	0.532	0.782	X2
0.513	0.413	0.345	0.490	0.675	0.815	X3
0.464	0.252	0.193	0.232	0.517	0.763	X4
0.284	0.103	0.204	0.332	0.400	0.656	X5
0.445	0.399	0.336	0.565	0.745	0.567	X7
0.305	0.392	0.226	0.381	0.701	0.444	X8
0.325	0.214	0.240	0.279	0.692	0.492	X9
0.383	0.323	0.188	0.441	0.742	0.430	X10
0.538	0.432	0.309	0.574	0.796	0.609	X11
0.405	0.304	0.242	0.711	0.507	0.471	X13
0.235	0.307	0.004	0.804	0.486	0.374	X15
0.060	0.069	0.297	0.754	0.379	0.321	X16
0.225	0.304	0.220	0.684	0.361	0.454	X17
0.306	0.209	0.319	0.659	0.504	0.358	X18
0.303	0.308	0.786	0.139	0.302	0.219	Y3

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

0.291	0.437	0.839	0.328	0.209	0.320	Y5
0.335	0.744	0.325	0.045	0.213	0.024	Y7
0.499	0.869	0.490	0.347	0.496	0.445	Y8
0.491	0.798	0.285	0.379	0.429	0.310	Y9
0.793	0.520	0.295	0.334	0.393	0.311	Y11
0.753	0.265	0.327	0.121	0.363	0.487	Y12
0.775	0.461	0.190	0.409	0.438	0.307	Y13
0.656	0.388	0.283	0.146	0.457	0.460	Y14

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smart-pls4

يلاحظ من الجدول أعلاه ان مؤشر جميع العبارات جاءت ضمن معيار المقارنة بالنسبة لارتباطها مع الابعاد التي تكونها، فعلى سبيل المثال يلاحظ أن معيار ارتباط العبارة X1 ببعدها أكبر مقارنة مع ارتباطها ببقية الأبعاد، وهذا ما يؤكد أن هذه العبارة جاءت معبرة على البعد الذي بنيت من أجله فقط ونفس الأمر ينطبق على بقية العبارات، وبالتالي فإن كل متغير كامن يمثل نفسه من خلال فقط عباراته، وهذه الأخيرة تقيسه لوحده ولا تقيس متغير آخر، مما يعني تحقق شرط معيار التوافق.

ثانيا: معيار Fornell and larcker

والذي يجب أن يكون به متوسط التباين المستخلص AVE للمتغيرات الكامنة أكبر للارتباطات المرافقة لها (نقصد هنا الابعاد أو المركبات المكونة لنموذج القياس)

الجدول (21): معيار مصفوفة الارتباط Fornell and Larcker

علاقة الرؤساء مع المرؤوسين	بيئة العمل	الرواتب والاجور	جودة بيئة العمل الهجين	المهارات المستخدمة	البيئة التكنولوجية	
					0.743	البيئة التكنولوجية
				0.736	0.689	المهارات المستخدمة
			0.724	0.623	0.550	جودة بيئة العمل الهجين
		0.813	0.294	0.310	0.335	الرواتب والاجور
	0.805	0.462	0.336	0.485	0.346	بيئة العمل
0.746	0.555	0.365	0.349	0.553	0.515	علاقة الرؤساء مع المرؤوسين

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smart pls4

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن هذا المعيار يتحقق بعدما تم تسجيل أكبر قيمة لكل بعد مع نفسه مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى المكونة لنموذج القياس، مما يدل على وجود ارتباط قوي لكل بعد بنفسه، وأن كل بعد يمثل نفسه فقط.

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

ثالثا: معيار سمة اللاتجانس (سمة الأحادية للارتباطات HTMT):

يشير معيار HTMT إلى نسبة ارتباطات السمة البنينة على ارتباطات السمة الداخلية، حيث يمثل متوسط جميع الارتباطات بين المؤشرات عبر المباني التي تقيس مباني مختلفة أي ارتباطات سمة اللاتجانس - طريقة اللاتجانس المتعلقة بالمتوسط الهندسي لمتوسط العبارات التي تقيس نفس المبنى أي ارتباطات سمة الأحادية - طريقة اللاتجانس، من الناحية الفنية فيعتبر HTMT تقديراً للارتباط الحقيقي بين مبنيين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية، أي إذا كانا يتمتعان بموثوقية كاملة فصلنا النتائج في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (22): معيار سمة اللاتجانس HTMT

علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	بيئة العمل	الرواتب والأجور	جودة بيئة العمل	المهارات المستخدمة	البيئة التكنولوجية	
						البيئة التكنولوجية
					0.857	المهارات المستخدمة
				0.775	0.654	جودة بيئة العمل الهجين
			0.526	0.500	0.514	الرواتب والأجور
		0.755	0.450	0.613	0.459	بيئة العمل
	0.741	0.614	0.451	0.717	0.683	علاقة الرؤساء بالمرؤوسين

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smart-pls

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معيار HTMT أقل من مستوى العتبة

0.90، مما يشير إلى تمتع النموذج المعتمد في الدراسة بصدق التمايز.

رابعا: قيم مؤشر R^2

من المقاييس الأكثر استخداما لتقييم النموذج البنائي هو معامل التحديد (R^2)، حيث أن هذا المقياس يستخدم لمعرفة قدرة المتغيرات المستقلة على شرح المتغير التابع أي مدى القوة التنبؤية للنموذج، ويتم حسابه على أنه الارتباط التربيعي بين القيم الفعلية والمتوقعة للبنية الداخلية المحددة، ويمكن تحديد معايير ومجالات القبول بحيث أنه إذا كانت:

$R^2=0.75$ (مرتفعة)، $R^2=0.50$ (متوسطة)، $R^2=0.19$ (ضعيفة)

الجدول رقم (23): قيم مؤشر R^2 معامل التحديد.

مربع الارتباط المعدل	مربع الارتباط	الرضا الوظيفي
0.336	0.345	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smart-pls4

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن المتغير المستقل التعلم الهجين يفسر ما نسبته 34.5 من التغير في المتغير التابع الرضا الوظيفي وهي نسبة ضعيفة لأنها اقل من 0.50

خامسا: قيم مؤشر F^2

هو عبارة عن تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، فبالإضافة إلى تقييم قيم R^2 لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة F^2 عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كانت للبنية المحذوفة تأثير جوهري على المباني الداخلية، ويطلق على هذا المؤشر حجم التأثير F^2 ، حيث أن معايير أو مجالات القبول لهذا المؤشر محصورة كالآتي:

حسب Cohen $F^2 \geq 0.35$ (تأثير عالي)، $0.15 < F^2 \leq 0.35$ (تأثير متوسط)، $F^2 \leq 0.15$ (تأثير قليل)، $F^2 \leq 0.02$ (تأثير قليل)، لا (يوجد اثر) أنظر الملحق رقم (08).

الجدول رقم (24): قيم مؤشر F^2

المتغيرات	F^2	الملاحظة
العمل الهجين - الرضا الوظيفي	0.527	تأثير متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smart-pls4

نلاحظ من الجدول أن حجم تأثير العمل الهجين على الرضا الوظيفي كان متوسط القيمة بنسبة تمثلت في 0.527 أنظر الملحق رقم (09).

سادسا: قيم مؤشر Q^2

يقصد به قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع، فعندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبئية، فهو يتنبأ بدقة البيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج، وبالنسبة لمعايير أو مجالات القبول فحسب Chin، يجب أن تتجاوز قيمة هذا المؤشر قيمة (0)، والجدول التالي يوضح قيم Q^2 لمتغيرات الدراسة المتحصل عليها:

الجدول رقم (25): قيم قيم مؤشر Q^2

المتغيرات	Q^2	الملاحظة
الرضا الوظيفي	0.315	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات smart-pls4

يلاحظ من الجدول أنه يمكن الاعتماد على المتغير المستقل العمل الهجين في التنبؤ بالمتغير التابع الرضا الوظيفي، نظرا لقيم مؤشر Q^2 فقد كانت أكبر من الصفر وهي مقبول احصائيا أنظر الملحق رقم (10).

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

المطلب الثالث: معنوية معاملات المسارات

سيتم في هذا الجزء التحقق من معنوية مسار وصحة الفرضيات التي تمت صياغتها في المقدمة، من خلال استخدام **Boostraping** في **Smart pls**:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للعمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر للعمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للبيئة التكنولوجية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبيئة التكنولوجية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للمهارات المستخدمة على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر للمهارات المستخدمة على الرضا الوظيفي في جامعة عمار تليجي الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

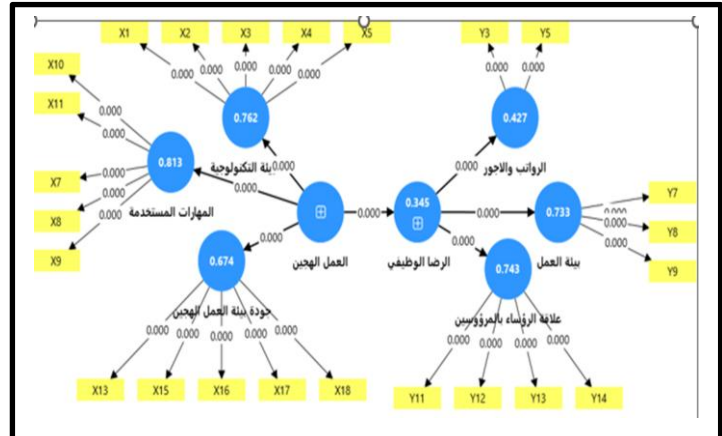
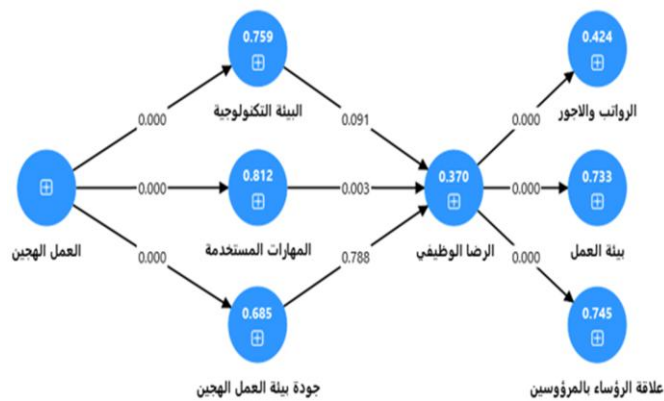
- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لجودة بيئة العمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لجودة بيئة العمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

الشكل رقم (10): نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى الشكل رقم (11): نموذج اختبار الفرضيات الفرعية



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات smart-pls4 المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات smart-pls4

الجدول رقم (26): نتائج معاملات المسار (التأثير المباشر)

القرار	الدلالة أو قيمة P	إحصاءات قيمة ت O/STDEV	الانحراف المعياري (STDEV)	متوسط العينة (M)	العينة الأصلية (O)	
قبول الفرضية	0.000	7.753	0.076	0.598	0.587	العمل الهجين -> الرضا الوظيفي
رفض الفرضية	0.091	1.690	0.116	0.199	0.196	البيئة التكنولوجية -> الرضا الوظيفي
قبول الفرضية	0.000	2.933	0.147	0.414	0.431	المهارات المستخدمة -> الرضا الوظيفي
رفض الفرضية	0.788	0.269	0.131	0.059	0.035	جودة بيئة العمل الهجين -> الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق مخرجات smart-pls4

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم اثبات صحة الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية العدمية H_0 فقد جاءت القيمة الاحتمالية لها أقل من $\alpha = 0.05$ حيث بلغت قيمتها $P=0.000$ مما يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للعمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (انظر الملحق رقم 06).

كما يلاحظ ان القيمة الاحتمالية لكل من البيئة التكنولوجية على الرضا الوظيفي، وجودة بيئة العمل الهجين على الرضا الوظيفي كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_0 لا يوجد أثر للبيئة التكنولوجية وجودة بيئة العمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. ورفض الفرضية H_1 أنه يوجد أثر لبيئة التكنولوجية وجودة بيئة

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

العمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

أما بالنسبة للمهارات المستخدمة على الرضا الوظيفي تقبل الفرضية H_1 يوجد أثر للمهارات المستخدمة على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. أنظر الملحق رقم (07).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم(28): نتائج اختبار Ttest للمتغير المستقلة t: الجنس

Sig	T	درجة الحرية	P-value	F	الرضا الوظيفي
0.882	-0.149	72	0.036	3.566	الجنس

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول اتضح لنا أن $\text{sig} = 0.882$ بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي لا توجد فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات العمر والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة

الدالة	مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروقات	0.114	2.243	0.607	2	1.214	بين المجموعات	السن
			0.271	71	19.218	داخل المجموعات	
لا توجد فروقات	0.233	1.487	0.411	2	0.822	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
			0.276	71	19.611	داخل المجموعات	
لا توجد فروقات	0.450	0.807	0.227	2	0.454	بين المجموعات	سنوات الخدمة
			0.281	71	19.979		

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول اعلاه بأن Sig=0.114 بالنسبة لمتغير السن، المسمى الوظيفي Sig=0.233، سنوات الخدمة Sig=0.450. فهذا يعني أنه لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي أنظر الملحق رقم (11)

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد أثر للعمل الهجين على الرضا الوظيفي، هذا يدل على أن العمل الهجين له تأثير قوي ومباشر على الرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة احمد محمد احمد ودراسة ابراهيم عبد المالك حيدة حمدان.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى تم اثبات عدم صحتها أي لا يوجد أثر لبعدها البيئية التكنولوجية على الرضا الوظيفي؛

- اما الفرضية الفرعية الثانية فقد تم اثبات صحتها أي أنه يوجد أثر لبعدها المهارات المستخدمة على الرضا الوظيفي؛

- اما الفرضية الفرعية الثالثة فتم اثبات عدم صحتها أي لا يوجد أثر لبعدها جودة بيئة العمل الهجين على الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى الفرضية الرئيسية الثانية فقد تم إثبات أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لعينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي - الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الثاني: العمل الهجين وأثره على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى الدراسة التطبيقية تأثير العمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي -الأغواط -، تطرقنا إلى التعريف بالجامعة فالكلية محل الدراسة ونشأتها كما أشرنا إلى الهيكل التنظيمي، ثم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة. تم تحليل وعرض البيانات الشخصية والوظيفية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، وصولا لاختبار الفرضيات والتي توصلنا من خلالها لوجود أثر للعمل الهجين على الرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الخاتمة

مما سبق عرضه والتطرق اليه، يمكن القول بأن نموذج العمل الهجين أصبح واقعا جديدا في بيئة العمل المعاصرة، وقد أولت هذه الدراسة أهمية خاصة لاكتشاف تأثيره على الرضا الوظيفي لدى فئة حيوية من المجتمع الأكاديمي الأساتذة. لقد سعت هذه الدراسة الى الكشف عن أبعاد هذا التأثير، وهو ما يعكس أهمية هذه الممارسة الجديدة داخل الجامعات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ومن هنا، حاولنا دراسة أثر العمل الهجين على الرضا الوظيفي لدى الاساتذة بكليتنا، وكان هدفنا يتمحور حول معرفة ماهية هذا التأثير، وهذا من خلال الكشف عن مصادره، تصنيفها، وقياسها. فكان دور العمل الهجين فعالا في التأثير على أداء ورضا الاساتذة بالكلية. ومن خلال هذه الدراسة، توصلنا الى مجموعة من النتائج والاقتراحات نتناولها كما يلي:

- تم اثبات أن الفرضية الرئيسية الاولى محققة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى تم اثبات عدم صحتها، أي لا يوجد أثر لبعد البيئة التكنولوجية على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- أما الفرضية الفرعية الثانية فقد تم اثبات صحتها، أي أنه يوجد أثر لبعد المهارات المستخدمة على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هذا يعني أن الفرضية محققة؛
- اما الفرضية الفرعية الثالثة فتم اثبات عدم صحتها، أي لا يوجد أثر لبعد جودة بيئة العمل الهجين على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية فتم عدم اثبات صحتها، أي لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أي:

- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس.

- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات السن.

- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي.

- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في متوسطات اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة.

الاقتراحات والتوصيات:

بعد استعراض النتائج المتحصل عليها من الجانب النظري لمتغيرات الدراسة والجانب التطبيقي كان لا بد من تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- الاهتمام أكثر بنمط العمل الهجين كونه نمط عمل حديث، ويحتاج الى:

● وضع سياسات وارشادات واضحة وموحدة بشأن العمل الهجين، بما في ذلك تحديد أيام الحضور الالزامي وتحديد آليات التواصل.

● الاهتمام بتوفير البنية التكنولوجية المناسبة للعمل الهجين، برامج مخصصة والأدوات التقنية اللازمة، أجهزة حديثة تدعم العمل عن بعد.

● تطبيق العمل الهجين كاستراتيجية للتعليم الجامعي تساهم في تنمية التفكير وتقديم الحلول السريعة والصحيحة للانحرافات والعيوب والمشكلات في التعليم الالكتروني.

- تعزيز ثقافة التواصل الفعال والمرن، حيث يتطلب العمل الهجين جهدا مضاعفا للحفاظ على التواصل، يجب تشجيع استخدام قنوات اتصال متنوعة مثل: الاجتماعات الافتراضية لضمان بقاء الأساتذة على اتصال مع زملائهم، الادارة، والطلاب مما يقلل الشعور بالعزلة ويعزز الانتماء.

- تقديم الدعم النفسي والاجتماعي، حيث قد يؤدي العمل الهجين الى تحديات نفسية مثل الارهاق أو الشعور بالعزلة.

- تشجيع المرونة مع الحفاظ على التواصل البشري مع توفير المرونة في العمل، يجب الحرص على عدم فقدان التفاعل البشري المباشر الضروري للابتكار وتبادل الأفكار، يمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد أوقات منتظمة للتعاون وجها لوجه، أو تنظيم فعاليات أكاديمية تتطلب الحضور في الكلية.

أفاق الدراسة:

نقترح المواضيع التالية للبحث فيها مستقبلا:

- العلاقة بين نماذج العمل الهجين والالتزام التنظيمي؛

- أثر العمل الهجين على التعاون الجماعي وفعالية التواصل؛

- تأثير العمل الهجين في تشكيل التنوع والشمول داخل بيئة العمل؛

- العمل الهجين وادارة الأداء عن بعد: تحديات وفرص للمؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بلغة عربية

الكتب:

- 1 - ابن منظور وآخرون، لسان العرب، ط4، دار صادر، المجلد 5، بيروت، لبنان، 2005.
- 2- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1983 .
- 3- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4- سلمة فاتنة عبد اللطيف، إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار أزمنا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- 5- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 6- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 7- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، ط3، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.
- 8- عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيو لينك للنشر والتدريب، مدينة نصر، القاهرة، 2015.
- 9- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
- 10- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 11- هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 12- أحمد محمد أحمد، "إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة"، *المجلة والحياة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، مج5، عدد2، جزء3، يونيو، مصر، 2024.
- 13- أسماء عبد الرحمن الغامدي وآخرون، "العمل خلال أزمة كوفيد-19 من وجهة نظر موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول"، *المجلة العلمية للإدارة*، مج43، عدد4، 2023.
- 14- إبراهيم عبد الملك، أمميدة حمدان، "استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومعاونيهم بالجامعات" - دراسة ميدانية، *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، مج4، العدد2، مارس 2024.
- 15- حسام قرني أحمد، "أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين - دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة"، *مجلة كلية واقتصاد*، مج15، عدد14، أبريل، الإمارات، 2022.
- 16- سامي بن عبد الله الباحسين، "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد14، عدد2، جامعة الكويت، 2007.
- 17- صغير صليحة، "التعليم الهجين المطبق بالجامعات الجزائرية خلال جائحة كورونا والصعوبات التي تواجه الطلبة"، *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، مج7، عدد2، أبريل، الجزائر، 2022.
- 18- عبد القادر ناصر، "فاعلية التعليم الهجين في تحقيق ملمح تخرج الطالب الجامعي الجزائري خلال فترة كورونا"، *المجلة العالمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، مج4، عدد2، يونيو، الجزائر، 2022.
- 19- لزهاري زوايد وآخرون، "أثر التعليم الهجين على مستوى جودة التعليم في الجامعة من وجهة نظر الطلبة"، *مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع*، مج6، عدد2، أبريل، الجزائر، 2022.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

رسائل الماجستير:

20- سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.

21- فاطمة مطر، العمل عن بعد والعوامل المؤثرة فيه وأثره على أداء الشركات - دراسة حالة شركة سوريا، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

مذكرات الماستر:

22- بهلول بثينة وآخرون، "واقع استخدام نظام التعليم الهجين في مؤسسات التعليم العالي في مرحلة ما بعد كورونا - دراسة ميدانية"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022-2023.

23- تلمساني عبد الكريم وآخرون، العمل عن بعد وأثره على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا - دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دراية، أدرار، الجزائر.

ثانيا: المراجع بلغة أجنبية

24. George, J.F., 2020, The Digital Workplace: A Critical Review and Framework, Journal of Information Technology.

25. Kalyan Boor Kappachi, The Impact of Hybrid Work Arrangements on Employee Engagement and Performance, Dissertation.

26. Kniffin, K.M., Narayanan, J., The Workplace: Implication, Insights, and Opportunities from Organizational, Vol.76, No.3.

27. Matti Vartiainen et al., Hybrid Work: Definition, Origins, Debates, and Outlook, Aalto University, 30 May 2023.

28. Tettamanzi, Bardi, Skills for the Future of Work: A Systematic Review, European Journal of Training and Development, Vol.47, No.5.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ	أمال مطابس	01
جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ	ابو القاسم حمدي	02
جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ	الطيب بن عون	03
جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ	عبد القادر بن برطال	04
جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر	الهاشمي بعاج	05

الملحق رقم (02): الاستبيان

استبانة الدراسة

اخي / اختي الموظف /ة الكريمة

ندعوك للمشاركة للاجابة على هذه الاستبانة التي تهدف الى اظهار دور العمل الهجين (الذي يجمع بين العمل الحضوري المكتبي و العمل عن بعد) و مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين . يأتي هذا الاستبيان كجزء من متطلبات اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لذا نرجو من سيادتكم الاطلاع على بنود الاستمارة و الاجابة بدقة كما نعلمكم ان المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية و لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

أولاً- المعلومات الشخصية :

-الجنس : ذكر انثى السن : من 25 الى اقل من 35 سنة من 35 الى اقل من 45 سنة من 45 سنة فاكثر المسمى الوظيفي : استاذ استاذ محاضر استاذ التعليم العالي عدد سنوات الخدمة : اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى اقل من 10 من 10 سنوات فاكثر

ثانيا - المعلومات المتعلقة بالبحث :

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
	المحور الاول: العمل الهجين					
	البعد الاول: البيئة التكنولوجية (الادوات المستخدمة)					
01	استخدامي للمنصات الرقمية التعليمية (موودل .بروقرس ..) يسهل من انجازي لمهامي					
02	استخدام الادوات الرقمية التعليمية سهلت من قدرتي على تأدية مهامي					
03	نوع المنصات التعليمية التي استخدمها في انجاز مهامي مهم لي					
04	انا واثق من قدراتي على أداء أنشطة عملي في المنزل بمساعدة المنصات التعليمية الرقمية					
05	أتقنت المهارات اللازمة لاستخدام الادوات والمنصات الرقمية لإنجاز مهامي في المنزل					
	البعد الثاني: المهارات المستخدمة					
06	اكتسبت معارف جديدة أفادنتني في عملي بفضل الادوات الرقمية التعليمية المستخدمة في العمل الهجين					
07	ساهمت الوسائل المستخدمة في نمط العمل الهجين في تقديم تغذية عكسية مناسبة لي					
08	بسبب التغيرات التي فرضتها الظروف اوجبت علي استخدام احدث البرامج الرقمية في عملي					
09	حفزني العمل الهجين على الفهم الجيد لمهام عملي					
10	اكسبني العمل الهجين اسلوب تواصل فعال					
11	بفضل العمل الهجين صار لدي القدرة على اكتشاف اخطاء العمل ذاتيا					
	البعد الثالث: جودة بيئة العمل الهجين					
12	استطيع اداء مهامي بكفاءة من المكتب والمنزل					
13	الاجتماعات عبر الانترنت فعالة وتساهم في متابعة سير العمل					
14	اتاح لي هذا النمط من العمل فرصة التواصل اكثر مع الزملاء					
15	يراعي العمل الهجين من ظروفه الاجتماعية					
16	لا اواجه مشاكل في اداء مهامي اثناء العمل عن بعد					
17	أستفيد من مرونة العمل الهجين في تنظيم وقتي					
18	بيئة العمل الهجين تقلل من الضغوط اليومية					
	المحور الثاني: الرضا الوظيفي					
19	أنا راضي على الراتب الذي أتقاضاه					
20	أجري يتناسب مع الجهد الذي أبدله					
21	أتلقى حوافز متنوعة تلبي احتياجاتي					

Fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الذكر	45	60.8	60.8	60.8
	انثى	29	39.2	39.2	100.0
Total		74	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 من اقل	19	25.7	25.7	25.7
	سنة 45 من اقل الى 35 من	35	47.3	47.3	73.0
	فاكثر سنة 45 من	20	27.0	27.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

المسمى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مساعد استاذ	16	21.6	21.6	21.6
	محاضر استاذ	37	50.0	50.0	71.6
	العالي التعليم استاذ	21	28.4	28.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

عدد السنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	17	23.0	23.0	23.0
	10 من اقل الى سنوات 5 من	34	45.9	45.9	68.9
	فاكثر سنوات 10 من	23	31.1	31.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

الملحق رقم(04):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتجاهات أفراد العينة حول محور الدراسة

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	74	1.00	5.00	2.1486	.93167
X2	74	1.00	5.00	2.1622	1.00719
X3	74	1.00	5.00	2.3243	1.02179
X4	74	1.00	5.00	2.0676	1.05117
X5	74	1.00	5.00	2.1351	1.01123
meanX1	74	1.00	4.60	2.1676	.74689
X6	74	1.00	4.00	1.9865	.91402
X7	74	1.00	4.00	2.4595	1.02288
X8	74	1.00	4.00	2.1351	.96974
X9	74	1.00	5.00	2.2973	1.00314
X10	74	1.00	5.00	2.3649	1.11741
X11	74	1.00	5.00	2.5946	1.14580
meanX2	74	1.00	4.00	2.3063	.73716
X12	74	1.00	5.00	2.0676	1.03806
X13	74	1.00	5.00	2.6216	1.17861
X14	74	1.00	5.00	2.7162	1.12895
X15	74	1.00	5.00	2.6622	1.17365
X16	74	1.00	5.00	2.7703	1.02766
X17	74	1.00	4.00	2.5946	1.16946
X18	74	1.00	4.00	2.6757	.98075
meanX3	74	1.29	4.43	2.5869	.70881
Y1	74	1.00	5.00	2.0270	1.07235
Y2	74	1.00	5.00	2.2568	1.08616
Y3	74	1.00	5.00	2.6892	1.00581
Y4	74	1.00	5.00	2.6081	1.07037
Y5	74	1.00	5.00	2.6757	1.07408
Y6	74	1.00	5.00	2.2838	1.02730
Y7	74	1.00	5.00	2.4189	1.27147
Y8	74	1.00	5.00	2.9054	1.08752
Y9	74	1.00	5.00	2.5946	1.10935
Y10	74	1.00	5.00	2.2297	1.16510
Y11	74	1.00	5.00	2.3243	1.04826
Y12	74	1.00	5.00	2.1486	.98874
Y13	74	1.00	5.00	2.3784	1.04295
Y14	74	1.00	5.00	1.9595	1.01278
meanY	74	1.33	3.94	2.2759	.52905
N valide (liste)	74				

الملحق رقم(05): اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	74	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	74	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.911	19

الملحق رقم(06): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الرواتب والاجور -> الرضا الوظيفي	0.653	0.653	0.124	5.263	0.000
بيئة العمل -> الرضا الوظيفي	0.856	0.863	0.030	28.946	0.000
علاقة الرؤساء بالمرووسين -> الرضا الوظيفي	0.862	0.857	0.069	12.583	0.000
البيئة التكنولوجية -> العمل الهجين	0.873	0.877	0.025	34.606	0.000
الرضا الوظيفي -> العمل الهجين	0.587	0.598	0.076	7.753	0.000
المهارات المستخدمة -> العمل الهجين	0.902	0.907	0.019	48.285	0.000
جودة بيئة العمل الهجين -> العمل الهجين	0.821	0.824	0.053	15.587	0.000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
البيئة التكنولوجية - < الرضا الوظيفي	0,196	0,199	0,116	1,690	0,091
الرضا الوظيفي - < الرواتب والاجور	0,651	0,651	0,126	5,184	0,000
الرضا الوظيفي - < بيئة العمل	0,856	0,863	0,030	28,506	0,000
الرضا الوظيفي - < علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	0,863	0,858	0,068	12,650	0,000
العمل الهجين - < البيئة التكنولوجية	0,871	0,875	0,025	34,197	0,000
العمل الهجين - < المهارات المستخدمة	0,901	0,906	0,018	48,931	0,000
العمل الهجين - < جودة بيئة العمل الهجين	0,828	0,831	0,048	17,303	0,000
المهارات المستخدمة - < الرضا الوظيفي	0,431	0,414	0,147	2,933	0,003
جودة بيئة العمل الهجين - < الرضا الوظيفي	0,035	0,059	0,131	0,269	0,788

الملحق رقم (07): اختبار الفرضيات الفرعية

الملحق رقم (08): معامل الارتباط R^2

Quality criteria

R-square

Overview

	R-square	R-square adjusted
البيئة التكنولوجية	0.762	0.758
الرضا الوظيفي	0.345	0.336
الرواتب والأجور	0.427	0.419
المهارات المستخدمة	0.813	0.811
بيئة العمل	0.733	0.730
جودة بيئة العمل الهجين	0.674	0.669
علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	0.743	0.740

الملحق رقم(09): قيم مؤشر F^2

f-square

	f-square
الرضا الوظيفي -> الرواتب والاجور	0,744
الرضا الوظيفي -> بيئة العمل	2,751
الرضا الوظيفي -> علاقة الرؤساء بالمرؤسين	2,895
العمل الهجين -> البيئة التكنولوجية	3,196
العمل الهجين -> الرضا الوظيفي	0,527
العمل الهجين -> المهارات المستخدمة	4,356
العمل الهجين -> جودة بيئة العمل الهجين	2,064

الملحق رقم(10): قيم مؤشر Q^2

	Q^2 predict	RMSE	MAE
البيئة التكنولوجية	0.750	0.518	0.416
الرضا الوظيفي	0.315	0.861	0.620
الرواتب والاجور	0.110	0.979	0.745
المهارات المستخدمة	0.796	0.464	0.367
بيئة العمل	0.186	0.930	0.709
جودة بيئة العمل الهجين	0.661	0.597	0.463
علاقة الرؤساء بالمرؤسين	0.280	0.888	0.629

الملاحق رقم(11): اختبار ANOVA لمتغيرات السن، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة

Unidirectionnel

ONEWAY meanX meanY BY المسمى
/MISSING ANALYSIS.

		ANOVA				
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
meanX	Inter-groupes	1.339	2	.670	1.656	.198
	Intragroupes	28.714	71	.404		
	Total	30.054	73			
meanY	Inter-groupes	.822	2	.411	1.487	.233
	Intragroupes	19.611	71	.276		
	Total	20.433	73			

Unidirectionnel

ONEWAY meanX meanY BY عدد السنوات
/MISSING ANALYSIS.

		ANOVA				
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
meanX	Inter-groupes	1.093	2	.547	1.340	.268
	Intragroupes	28.960	71	.408		
	Total	30.054	73			
meanY	Inter-groupes	.454	2	.227	.807	.450
	Intragroupes	19.979	71	.281		
	Total	20.433	73			

Unidirectionnel

ONEWAY meanX meanY BY السن
/MISSING ANALYSIS.

		ANOVA				
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
meanX	Inter-groupes	1.424	2	.712	1.766	.179
	Intragroupes	28.630	71	.403		
	Total	30.054	73			
meanY	Inter-groupes	1.214	2	.607	2.243	.114
	Intragroupes	19.218	71	.271		
	Total	20.433	73			