

إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات "دراسة ميدانية"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

إبراهيم عبدالمالك حميدة حمدان

باحث دكتوراه - كلية التجارة - جامعة السويس

دكتور

هبة السيد البدوي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

رانية عبدالمنعم شمعة
أستاذ إدارة الاعمال وعميد الكلية
كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والعالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الرابع - العدد الأول

ملرس 2024

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات "دراسة ميدانية"

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، من خلال معرفة دور أبعاد العمل الهجين المتمثلة في (مهام العمل، التوازن الاجتماعي، التدريب والتطوير) في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي. لعينة عشوائية طبقية مكونة من 276 مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمنظمات التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة إلى أن لاستراتيجية العمل الهجين دورا إيجابيا في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات محل الدراسة.

توصيات الدراسة ضرورة وجود الاهتمام الكافي لدى المؤسسات بتوفير أحدث التقنيات والوسائل والأدوات التعليمية التي تتواكب مع التطور العالمي في كافة المجالات.

الكلمات المفتاحية: العمل الهجين، التوازن الاجتماعي، التدريب والتطوير، التحفيز.

Abstract

The study aimed to identify the hybrid work strategy as an approach to motivating faculty members and their assistants in universities, by knowing the role of the hybrid work dimensions represented by (work tasks, social balance, training and development) in motivating faculty members and their assistants in universities. The researcher used the analytical description method. A stratified random sample of 276 faculty members and their assistants in higher education organizations.

The study concluded that the hybrid work strategy has a positive role in motivating faculty members and their assistants at the universities under study.

The study recommendations: The necessity of sufficient interest among institutions in providing the latest technologies, means and educational tools that keep pace with global development in all fields.

Keywords: hybrid work, social balance, training and development, motivation.

المقدمة:

تمثلت التغييرات والاتجاهات العالمية في التحول من نظام العمل المكتبي (التقليدي) Office Work الذى يقوم على أدوار المعلم التقليدية في الفصول الدراسية التقليدية، إلى النظام القائم على مزج نظامي العمل المكتبي (التقليدي) Office Work والعمل عن بعد Tele Work ، من خلال الفصول الافتراضية والمعلم الإلكتروني مع تلافي عيوب كل منهما، فمن مميزاته تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية، الأمر الذي ينعكس على أداء وسلوكيات العاملين بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما يعرف بنظام "العمل الهجين" Hybrid Work، فنظام العمل الهجين يساعد على تسهيل المهام وتوزيع الأدوار بين الأفراد وتحديد مسؤولياتهم، وكذلك نشر الثقافة الإلكترونية والعلمية بين العاملين، ويتيح لهم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة (Kazekami, 2020).

وأصبح مفهوم التحفيز من أهم المفاهيم في عصرنا الحاضر لما له من استخدامات عديدة في حياتنا على مستوى الأفراد بمختلف المؤسسات، هذه الاستخدامات العديدة للقوى العاملة تشكل حجر الأساس في أي عمل، وأن استثمارها بصورة إيجابية ينعكس بصورة إيجابية على جودة ومخرجات العمل (Govender, et al, 2018)، لذلك يعد دراسة التحفيز ضرورة حتمية في المنظمات من فترة لأخرى، ليظل موضوعا للبحث وذلك لأسباب متعددة منها: التطور الدائم في التكنولوجيا والتعليم الأكاديمي وغيرها، وتأثير ذلك على شعور الموظفين بالرضا الوظيفي وفي سلوكهم في مراحل حياتهم وفقا للتغيرات في بيئة الأعمال بين فترة لأخرى (أحمد، 2017).

أولا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة الحالية، حيث أنها تمثل الإطار الفكري والمرجعي للدراسة كما تشكل نماذج ونتائج وتوصيات هذه الدراسات عاملا مساعدا للباحث في صياغة مشكلة الدراسة ونموذجها وفروضها وأبعادها وأهدافها، كما يلي:

1- دراسة (النوافع، 2018):

هدفت الدراسة إلى: بيان أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة. أبعاد متغيرات الدراسة: النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية. منهجية الدراسة: مجتمع الدراسة: العاملين من أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة. عينة الدراسة: يتم أخذ عين مكونة من 217 مفردة. أداة الدراسة: الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي بالجامعات.

2- دراسة (إنجاص، 2019):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على المناخات التي تعمل من خلالها الاعلاميات الفلسطينيات، وتحديد المعوقات التي تواجههن في عملهن. أبعاد متغيرات الدراسة: النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل. منهجية الدراسة: مجتمع الدراسة: الاعلاميات في فلسطين. عينة الدراسة: يتم أخذ عين مكونة من 180 مفردة. أداة الدراسة: الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى: أن مهنة الإعلام تؤثر على الاستقرار العائلي والأسري للاعلاميات، وأن من أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الاعلاميات في فلسطين عدم وضوح أسس تقييم الأداء في المؤسسة الإعلامية.

3- دراسة (Hirsch, 2021):

هدفت الدراسة إلى: معرفة أهمية تطبيق العمل الهجين في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين، وكذلك تحديد تأثير العمل الهجين على أداء الشركات الصناعية بشكل عام. أبعاد متغيرات الدراسة: فاعلية الموظفين، تمكين الموظفين. منهجية الدراسة: مجتمع الدراسة: موظفي بعض الشركات الصناعية بالولايات المتحدة. عينة الدراسة: يتم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من 400 مفردة. أداة الدراسة: الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى: أن استراتيجية العمل الهجين أدت إلى زيادة كفاءة العمل، وبين الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على تطبيق العمل الهجين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية العمل الهجين تساهم في زيادة إنتاجية العاملين.

4- دراسة (Lenka, 2021):

هدفت الدراسة إلى: معرفة تحديد أثر رأس المال الاجتماعي على تحسين مستقبل العمل الهجين، بالإضافة إلى معرفة تطوير رأس المال الاجتماعي من أجل تحسين العمل الهجين، وكذلك معرفة الآثار الجانبية لضعف الاهتمام لرأس المال الاجتماعي لتطبيق العمل الهجين. أبعاد متغيرات الدراسة: العمل عن بعد، العمل المكتبي. منهجية الدراسة: مجتمع الدراسة: موظفي بعض الشركات العالمية. عينة الدراسة: يتم أخذ عينة احتمالية مكونة من 807 مفردة. أداة الدراسة: الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين الاهتمام برأس المال الاجتماعي ومستقبل العمل الهجين، وبين الدراسة أن ضعف الاهتمام برأس المال الاجتماعي له مؤشرات سلبية على تطبيق العمل الهجين، وكذلك أظهرت النتائج أن الاهتمام برأس المال الاجتماعي يساعد في تحسين مستقبل العمل الهجين.

5- دراسة (Gladstone, Chro, Edelweiss, 2021):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على نموذج العمل الهجين كمنهجية للعمل عن بعد، ومعرفة أفضل الطرق للتعاون بين العاملين من خلال العمل الهجين، بالإضافة إلى تحديد معايير العمل الهجين بهدف زيادة إنتاجية العاملين، ومعرفة طرق تطوير خطط العمل باستخدام نموذج العمل الهجين. أبعاد متغيرات الدراسة: مهام العمل، مشاركة الموظفين، التطوير والتدريب، التوازن الاجتماعي. منهجية الدراسة: مجتمع الدراسة: المديرين والموظفين بشركة BW People.

عينة الدراسة: يتم أخذ عينة احتمالية مكونة من 435 مفردة. أداة الدراسة: الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى: تحديد آليات العمل الهجين كمنهجية للعمل عن بعد، وبينت الدراسة أن أساليب العمل الهجين أفضل طرق التواصل الإلكتروني بين العاملين بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن تحديد معايير العمل الهجين يساهم في زيادة الانتاجية وتطوير خطط العمل.

6- دراسة (Gurchiek, 2021):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على ثقافة العمل الهجين كأحد الآليات الجديدة في بيئة العمل، ومعرفة أثر مشاركة العاملين في نجاح أسلوب العمل الهجين، وكذلك تحديد أثر العمل الهجين على زيادة التعاون مع العملاء في تطوير المنتجات والخدمات. أبعاد متغيرات الدراسة: مشاركة الموظفين، التزام الموظفين. منهجية الدراسة: مجتمع الدراسة: المديرين التنفيذيين والموظفين ببعض الشركات الأمريكية. عينة الدراسة: يتم أخذ عينة احتمالية مكونة من 1200 مفردة. أداة الدراسة: الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى: أن التعاون بين العاملين يساهم في تطبيق نموذج العمل الهجين، كما بينت الدراسة أن العمل الهجين يساعد في سرعة التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة، وكذلك المشاركة الفاعلة من المديرين تزيد من تطوير المنتجات والخدمات.

- التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، حيث ساهمت الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وتعزيز الإطار النظري، وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث لم تتفق العديد من الدراسات السابقة على أبعاد ثابتة يمكن من خلالها قياس دور العمل الهجين في المؤسسات الخدمية أو الصناعية.

- الفجوة البحثية:

- اهتمت الدراسة الحالية بدور علاقة استراتيجية العمل الهجين بتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء، وذلك لمحاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي سوف تساهم في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل الدراسة.
- تناول الباحث في الدراسة الحالية دور العمل الهجين بأبعاده (مهام العمل، التوازن الاجتماعي، التطوير والتدريب) على التحفيز، بالإضافة إلى التعرف على مدى دور كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (العمل الهجين) ومعرفة أهميته النسبية في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم محل الدراسة.
- عدم وجود دراسات عربية تناولت موضوع العمل الهجين، أو دراسات ربطت العمل الهجين بالتحفيز بالشكل الذي تتطرق إليه الدراسة الحالية في حدود علم الباحث، وكذلك لم تقدم الدراسات السابقة ولم

تحاول ان تقدم او تتوصل إلي قياس دور العمل الهجين الذي من شأنه ان يساهم في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية حول موضوع الدراسة بجامعتي العريش وسيناء للحصول على بيانات تكون بمثابة مؤشرات تدل بمساهمتها في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وكذلك الاطلاع على الإحصائيات والتقارير والبيانات المنشورة والخاصة بمجال تطبيق الدراسة، وفيما يلي بعض البيانات التي تم التوصل إليها:

• مؤسسة حكومية:

جامعة العريش، وتشمل (كلية الطب، كلية الطب البيطري- كلية الحاسبات والمعلومات-كلية التربية - كلية الآداب - كلية التربية الرياضية - كلية العلوم البيئية الزراعية - كلية التجارة - كلية العلوم - كلية الاقتصاد المنزلي - كلية الاستزراع السمكي والمصايد البحرية - معهد الدراسات البيئية).

• مؤسسة خاصة:

جامعة سيناء، وتشمل (كلية طب الأسنان- كلية الصيدلة- كلية الهندسة- كلية الإعلام- كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية إدارة الأعمال).

جدول رقم (1)

بيان بأعداد البنية التحتية بالمؤسسات محل الدراسة

قاعات	مدرجات	أجهزة الحاسب الآلي	مختبرات	مكتبات	مدن جامعية	بيان
56	14	630	11	10	2	جامعة العريش
75	28	800	23	12	2	جامعة سيناء
131	42	1430	34	22	4	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث استنادا للبيانات من إدارة الجامعات بشمال سيناء

يتضح من الجدول السابق: وجود تساوي لأعداد المدن الجامعية بجامعتي العريش وسيناء محل الدراسة، مع وجود انخفاض في أعداد المكتبات والمختبرات بالمؤسسات الحكومية مقارنة بالمؤسسات الخاصة، الأمر الذي يعنى

وجود ضعف نسبي في مؤشر التطوير والتدريب كأحد مؤشرات الحكم على العمل الهجين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة.

وكذلك انخفاض عدد أجهزة الحاسب الآلي والمدرجات والقاعات بالمؤسسات الحكومية مقارنة بالمؤسسات الخاصة بالرغم من تقارب أعداد الطلاب في كلا المؤسسات التعليمية، وبالتالي سوف يؤثر سلباً على مستوى أداء العملية التعليمية وعلى معدل الرضا عند الطلاب، بعكس المؤسسات الخاصة فتتميز بكفاءة استخدام لقااعاتها التدريسية وهذا سوف يساهم في تقليل الازدحام بين الطلاب داخل المدرجات.

- بلغ حجم الإنفاق العام للدولة على قطاع التعليم العالي طبقاً للموازنة العامة للدولة عام 2020-2021م (65) مليار جنيه بمعدل إنفاق 1.5% كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

الإنفاق على التعليم العالي إلى الإنفاق العام للدولة بمصر

السنوات	2020/2019	2021/2020
الإنفاق على التعليم العالي(بالمليار جنيه)	47	65
نسبة الإنفاق على التعليم العالي إلى الإنفاق العام للدولة	1.9	1.5

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ، مصر ، إصدار يونيو 2021.

يبين الجدول السابق: انخفاض معدل الإنفاق العام على التعليم العالي إلى الإنفاق العام للدولة في مصر بين 1.9 إلى 1.5، مما يؤدي إلى ضعف الموارد المالية الموجهة لدعم البنية التحتية كالأجهزة والأدوات والوسائل اللازمة للعملية التعليمية على مؤسسات التعليم العالي بمصر بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء بشكل خاص.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن هناك قصور في إدراك أهمية استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لدى مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، لذلك يتضح وجود العديد من الظواهر التي تعاني منها المؤسسات محل الدراسة.

لذلك وجب الوقوف على السلبيات للحد منها وإيجاد الآليات المناسبة لتحسينها من أجل النهوض بالتعليم الجامعي من خلال نشر الوعي بأهمية إستراتيجية العمل الهجين لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمؤسسات محل الدراسة. لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. التساؤل الرئيس الأول: "ما مدى إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء؟"

2. التساؤل الرئيس الثاني: "ما مدى اختلاف آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء وفقا للمتغيرات الديموغرافية؟"

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في اهمية موضوعها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميته من حيوية موضوعه وندرته النسبية خصوصا في أدبيات الدراسة العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة والتميز العلمي والعملية، ويعتبر من أوائل الدراسات في البيئة العربية، حيث يغلب على تلك الدراسات الطابع الأجنبي، بحسب علم الباحث.

2. الأهمية التطبيقية:

يمكن أن تساهم نتائج الدراسة الميدانية حول إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الارتقاء بالتعليم العالي بشمال سيناء بشكل خاص ومصر بشكل عام.

خامسا: أهداف الدراسة:

1. الهدف الرئيس الأول: "التعرف على إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء".

2. الهدف الرئيس الثاني: "دراسة اختلاف آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء وفقا للمتغيرات الديموغرافية".

3. الهدف الرئيس الثالث: التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تساهم في تحقيق دور إستراتيجية العمل الهجين على تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء.

سادسا: فروض الدراسة:

تشمل الفروض ما يلي:

1. الفرض الرئيس الأول: "يوجد دور ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء"
ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد دور ذي دلالة إحصائية لمهام العمل كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء؟
- يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتوازن الإجمالي كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء؟
- يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتطوير والتدريب كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء؟

2. الفرض الرئيس الثاني: "توجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء وفقا للمتغيرات الديموغرافية".

سابعا: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي :

1. المتغير المستقل: العمل الهجين، ويتمثل في الآتي:

- مهام العمل
- التوازن الاجتماعي
- التدريب والتطوير

2. المتغير التابع: التحفيز.

ثامنا: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة على جامعتي العريش وسيناء بمحافظة شمال سيناء، حيث تشمل جامعة سيناء، ما يلي (كلية طب الأسنان - كلية الصيدلة - كلية الهندسة - كلية الإعلام - كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية إدارة الأعمال)، وتشمل جامعة العريش، ما يلي (كلية الطب - كلية الطب البيطري - كلية الحاسبات

- والمعلومات-كلية التربية-كلية الآداب-كلية التربية الرياضية - كلية العلوم البيئية الزراعية - كلية التجارة - كلية العلوم - كلية الاقتصاد المنزلي - كلية الاستزراع السمكي والمصايد البحرية - معهد الدراسات البيئية).
2. الحدود الزمنية: يتم تجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية خلال الفترة من 2021-2023.
3. الحدود الموضوعية: اقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة فيما يتعلق بالمتغير المستقل، وهو العمل الهجين ويشمل أبعاد (مهام العمل، التوازن الإجماعي، التطوير والتدريب)، والمتغير التابع فتم اختيار التحفيز.
4. الحدود البشرية: تمثلت في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء.

تاسعا: مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة تم توضيح المصطلحات التالية:

1. العمل الهجين: عرفه (مارك وآخرون) بأنه مقدار العمل الذي يجب أدائه في المقرات المكتبية ومقدار ما يمكن أدائه عن بعد لامتلاك ميزة تنافسية جديدة من أجل إنجاز المهمات الأساسية (HbrArabic, 2021).
2. مهام العمل: تعرفه (الخطيب، 2021) بأنها مجموعة من المهام التي ينجزها الفرد خلال فترة زمنية معينة وفي مكان محدد.
3. التوازن الاجتماعي: هو أن يصل الفرد بالمجتمع لأعلى مستوى ممكن من الرفاهية في حدود الإمكانيات المتاحة لهذا المجتمع.
4. التدريب والتطوير: العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة.
5. التحفيز: عرفه (Shekhawat,2016) بأنه التأثير الذي يدفع الموظفين إلى تحقيق أهداف معينة للمؤسسة.

عاشرا: خطة الدراسة:

تم تقسيمه الى محورين اساسيين هما:

1. المحور الاول: الإطار النظري للدراسة.
2. المحور الثاني: الجانب الميداني للدراسة.

المحور الاول: الإطار النظري للدراسة.

1. مفهوم العمل الهجين:

يختلف العمل الهجين بشكل جذري عن نموذج العمل التقليدي، فهو نموذج مرن يسمح للموظفين باختيار ترتيب العمل الذي يناسبهم بشكل أفضل ودمج أوقات العمل ما بين مقر المنظمة وخارجها، ويختلف تبني هذا النموذج من

منظمة إلى أخرى، إذ تسمح بعض المنظمات لكل موظف بالمرونة للعمل في الموقع وعن بُعد لجزء من الأسبوع، وقد تسمح منظمات أخرى للموظفين بالعمل بدوام كامل عن بُعد أو بدوام كامل في المقر، بينما تسمح منظمات أخرى بمزيج من الاثنين.

حيث عرفته (Lenka, 2021) بأنه أحد أشكال العمل الإلكتروني الذي يجمع بأسلوبه ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأساليب العمل التقليدية الأخرى، بحيث تتكامل هذه الأساليب وتتفاعل بصورة فردية أو جماعية لتحقيق الأهداف دون التخلي عن الواقع العملي في مكان العمل.

ويعرف الباحث العمل الهجين بأنه: استراتيجية حديثة تشمل مزيج للعمل المباشر والعمل عن بعد من أجل الاستمرارية في العمل لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

2. خصائص العمل الهجين:

نكرت (Lenka, 2021) مميزات العمل الهجين فيما يلي:

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

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

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

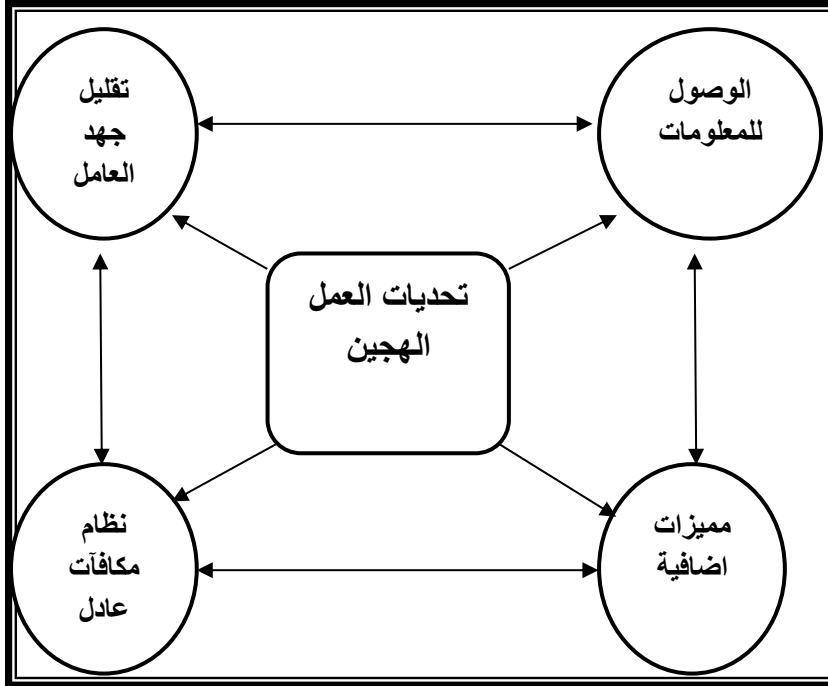
-سلامة الموظف: نموذج العمل الهجين يزيد من سلامة الموظف من عدوى (كوفيد-19) نظرا لأن الموظفين يعملون عن بعد، مما يوفر للموظفين الصحة الجيدة، التي تمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم ليساعدوا المؤسسة على النمو بشكل أكبر.

3. تحديات العمل الهجين:

تواجه المنظمات بعض التحديات عند محاولة تغيير طريقة العمل فيها (Tech-wd,2021) يمكن تضمينها فيما يلي:

- الوصول إلى المعلومات: قد يحتاج أحد الموظفين إلى معلومة معينة أنجزها موظف آخر ولكنه يعمل من المنزل في هذا اليوم (وربما في وقت آخر)، أو مستند لم يتم أرشفته إلكترونياً، لهذا يجب على الموظفين توثيق جميع العمليات والمعلومات المهمة التي قد يحتاجها الآخريين بالإضافة إلى المستندات القديمة وجعلها قابلة للوصول بسهولة من قبل الجميع.
- التقليل من جهد العامل عن بعد: يجب عدم معاملة الموظف عن بعد بأنه أقل من الموظف العادي أو يقوم بجهد أقل، حتى لا يتولد ضغط نفسي على الموظف ولا شعور بالذنب، وربما جعله يعمل ساعات زائدة فوق طاقته بسبب الشعور بالذنب، لهذا يجب تقدير جهود الموظفين الذين يعملون عن بعد من قبل مدرائه وزملائه.
- المميزات الإضافية: قد تعرض الشركة عدة مميزات للموظفين الذين يعملون في مكتب الشركة مثل وجبات طعام، مركز لرعاية أطفال الأمهات العاملات، وحتى مراكز رياضية، وقد يبدو من الغير عادل عدم توفر هذه المميزات للموظف الذي يعمل عن بعد، يمكنك تعويضه من خلال تعويض مادي مقابل هذه المميزات.
- نظام مكافآت عادل: المدراء سوف يرون الموظفين الذين يعملون من المكتب بشكل متكرر أكثر، لهذا عند توافر فرص للتدريب أو سفر أو حتى الترقيات سوف يأتون في البال أولاً وقد يظلم هذا من يعمل عن بعد، لهذا يجب على المدراء العمل إقامة نظام عادل بين الفئتين من الموظفين وعدم ظلم أحدهما.

ويوضح الشكل التالي، تحديات العمل الهجين:



Source: Tech-wd,2021

شكل رقم (1)

تحديات العمل الهجين

يتضح من الشكل السابق، أن هناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق العمل الهجين، كما أن تلك العناصر تتفاعل فيما بينها.

4. معوقات العمل الهجين:

بينت (Lenka, 2021) سلبيات نموذج العمل الهجين في التالي:

- **تأثر العمل الجماعي:** في نموذج العمل الهجين يعتبر العمل الجماعي هو التحدي الأكبر، لأنه يجب أن يعمل الموظفون في فريق، فهذا يمثل تحديًا يمكن أن يؤثر هذا الترتيب على العمل، حيث يصبح التنسيق بين أعضاء الفريق المختلفين والتواصل سهلاً ولكن في اتصالات العمل عن بعد والتنسيق يصبح هناك مشكلة.
- **انخفاض مشاركة الموظف:** في نموذج العمل الهجين، تتأثر مشاركة الموظف بشكل سيء، حيث لا يرى الموظفون بعضهم البعض، لأنه في حالة وجود أي مشكلة تواجههم، يصبح من الصعب جدًا حلها افتراضياً، وكذلك يصبح العمل عن بعد مملاً للغاية في مرحلة ما، ويصبح التواصل أقل بكثير ويبدأ الأفراد بالإحباط ولا يمكنهم التركيز ويؤدي إلى 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 الموظفون مشكلة في الاتصال أو الإنترنت بسبب إعاقة العمل، وهذا يؤدي إلى انتظار العمل وضعف الاتصال والأداء وتأثر الكفاءة.
- **انخفاض رؤية الموظف:** في نموذج العمل الهجين تصبح رؤية الموظف مشكلة بسبب العمل عن بعد، لا يتتبع معظم الموظفين والمديرين ما يفعله الموظف الآخر بالفعل، وهذا يخلق نوعاً من المشاكل لأن الإدارة ليست على علم بتقدم الموظف، حيث يخلق هذا الموقف تأثيراً على تقييم أداء الموظف والتطوير الوظيفي والترقية.
- من المناقشة أعلاه، يمكن ملاحظة أنه بغض النظر عن حقيقة أن نموذج العمل الهجين له عيوب معينة، ولكن بالنظر إلى الإيجابيات، يمكن الاستنتاج بأمان أن نموذج العمل الهجين موجود ليبقى طالما أن (كوفيد-19) موجود وما بعده أيضاً من تغيرات. لذلك من الضروري أن تقبل المؤسسات نموذج العمل الهجين كأفضل نموذج للعمل الفعال.

5. طرق نجاح العمل الهجين:

توجد إحدى عشر طريقة لجعل العمل الهجين أكثر نجاحاً بالمنظمات (MintHR, 2022)، وهي كالتالي:

- **إنشاء سياسة العمل الهجين:** أوقف الارتباك من خلال سياسة عمل مختلط لا لبس فيها.
- **التحول من ساعات العمل إلى الإنتاج:** لن يعمل العمل الهجين إذا ركزت على الموظفين الذين يعملون لعدد محدد من الساعات.

- الحفاظ على تدفق الاتصالات: قد يستفيد الموظفون في الموقع عن غير قصد أكثر من الموظفين البعيدين ما لم تعمل على تحقيق تكافؤ الفرص.
- تكييف استراتيجية الرفاه الخاصة بك للعمل الهجين: بقدر ما قد يشعر به العمل الهجين من التحرر.
- الاستفادة القصوى من الاجتماعات عبر الإنترنت: مع حداثة مكالمات الفيديو بشكل جيد.
- الاستفادة القصوى من التكنولوجيا: من تخزين الملفات المركزي إلى البرامج التعاونية.
- تأسيس ثقافة الثقة: لا يمكن أن ينجح العمل الهجين إلا بشعور قوي بالثقة في مؤسستك، تحتاج إلى معرفة أن موظفيك سيقدمون عملهم في الوقت المحدد واطلاعمهم.
- تعزيز قيمك التنظيمية: يضع العمل الهجين تركيزاً أكبر من أي وقت مضى على قيمك التنظيمية وثقافة شركتك.
- العمل مع أهداف واضحة ومبادئ توجيهية: يتطلب العمل الهجين أهدافاً وإرشادات واضحة.
- المكافأة والاعتراف: شجع المديرين والمسؤولين على التعرف على الموظفين بغض النظر عن موقعهم والنظر في تحفيز التعاون من خلال مكافأة الفرق بدلاً من الأفراد.
- تشجيع الابتكار: يوفر مزيج مواقع العمل والتجارب الفردية التي يخلقها العمل الهجين أرضاً خصبة للتفكير الإبداعي.

6. أبعاد العمل الهجين:

حددها كل من (Gladstone, et.al,2021، الخطيب، 2021) في ثلاث أبعاد كالتالي:

- **مهام العمل (work tasks):** تعد مهام العمل ذات أهمية كبرى في العديد من المنظمات، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بأن أعمالهم في تقدم وتطور، سيؤدي ذلك إلى زيادة الأداء، لأن لديهم الوعي الكافي بقوتهم وقدراتهم.
- **التوازن الإجمالي (social balance):** مفهوم واسع يعني مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى تحقيق بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، مع الإسهام في زيادة الكفاءة التنظيمية.
- **التطوير والتدريب (development and training):** يمكن النظر للتدريب على أنه عملية مرتبطة بالتغيرات الفورية التي تطرأ على فعالية المنظمة من خلال تعليمات منظمة، بينما يرتبط التطوير بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين على المدى الطويل .

7. التحفيز (Motivation):

هو أحد عوامل الرضا الوظيفي ويعرف بأنه رغبة الفرد في ممارسة مستويات عالية من الجهد نحو الأهداف التنظيمية من أجل تلبية بعض الاحتياجات الفردية، ويعتبر الموظفون المحفزون هم أكثر توجهها نحو الاستقلال

الذاتي والحرية وهم أكثر اعتمادا على الذات مقارنة بالموظفين الأقل دوافع مما يؤدي الاستفادة من فرص التطوير بشكل أكثر دقة، بالإضافة إلى أنه يدفع الموظفين إلى نتيجة أفضل من حيث الإنتاجية والأداء والمثابرة. حيث عرفه (شحاته، 2017) بأنه " شحن المشاعر التي تقود الفكر للثقة وتقود لبذل المجهود وتذلل المعتقدات السلبية مثل الشك في القدرات والمهارات والامكانيات فتولد التحدي في الحياة." وعرفه (Shekhawat,2016) بأنه التأثير الذي يدفع الموظفين إلى تحقيق أهداف معينة للمؤسسة.

8. طرق التحفيز: عرضتها (خليل، 2020) في الاتي:

- التحفيز الايجابي:

ويتم من خلال استخدام الحوافز الايجابية التي تنمي روح الابداع والابتكار والتجديد لدى الافراد العاملين حيث تقسم إلى نوعين: الحوافز المعنوية وتتمثل بالاحترام والمدح واشراك الافراد العاملين باتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، والشعور بالاستقرار الوظيفي، أما الحوافز المادية فتتمثل بالمكافآت والمنح والعلاوات والزيادات في الرواتب، وبعض المزايا كالتأمين الصحي.

- التحفيز السلبي:

ويتم من خلال استخدام الحوافز السلبية التي تقوم سلوك الافراد العاملين وتحد من ممارساتهم غير الايجابية كعدم التزامهم بالعمل والواجبات والتعليمات، وتتمثل بحجب الترقيه، وفرض العقوبات، ومنع العلاوات، والزيادات والمكافآت.

9. شروط التحفيز الفعال: يرى (الفقي، 2011) أن تطبيق التحفيز بطريقة فعالة لابد من اتباع الشروط التالية:

- متابعة أداء المرؤوسين لمعرفة ما إذا كان الاداء متميزا او سيئا.
- سرعة تحديد الحافز المناسب.
- جعل الحوافز جماعية.
- يجب أن يكون نوع الحافز ودرجته يتناسب مع مستوى الاداء.
- يجب أن تتناسب الحوافز مع حاجات ورغبات الافراد العاملين.

المحور الثاني: الجانب الميداني للدراسة:

1- أسلوب الدراسة: يلجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة المشكلة كما في الواقع العملي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

قام الباحث بإجراء الدراسة على مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في شمال سيناء بجمهورية مصر العربية، ويتمثل مجتمع الدراسة من: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: يتضمن مختلف وظائفهم ومناصبهم وتخصصاتهم 976 مفردة، وذلك حتى نهاية العام الجامعي 2022-2023م.

• عينة الدراسة:

تعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة لدى جامعتي العريش وسيناء في شمال سيناء بجمهورية مصر العربية، وذلك نظراً لاختلاف فئات وعدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تلك المؤسسات، وتم تحديد عينة من مجتمع الدراسة باستخدام معادلة (سيكاران، 2011)، بلغ حجم العينة 276 مفردة.

جدول رقم (3)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة

الجامعة	المجتمع	العينة	النسبة
جامعة العريش	480	136	28.33%
جامعة سيناء	496	140	28.22%
المجموع	976	276	28.27%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجامعات يونيو 2021

3- مصادر البيانات:

• المصادر المكتبية: اعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية على:

- التقارير السنوية الصادرة عن مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في شمال سيناء بجمهورية مصر العربية.

- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- الكتب والدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

• المصادر الميدانية: اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على:

إعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على قائمة استبيان موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في شمال سيناء، وذلك كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من أجل معرفة آراء هيئة التدريس ومعاونيهم بمختلف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في شمال سيناء، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4)

بناء مقياس الدراسة

الأبعاد الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر المقياس
أبعاد استراتيجية العمل الهجين	العمر، النوع، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخدمة، نوع القطاع.	-	النوافعه، 2018
	مهام العمل	5	Lenka, 2021, Gladstone, Chro, Edelweiss, 2021
	التوازن الاجتماعي التطوير والتدريب	5	
أبعاد التحفيز	التحفيز	5	النوافعه، 2018

المصدر: من اعداد الباحث.

4- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم ترميز الإجابات لاستخدامات الحاسب الآلي تمهيداً لإجراء التحليل اللازم لها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي سيتم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقل هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفرغ المخصصة وفقاً للقواعد السابقة وأعطيت أرقاماً متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث، وسوف يتم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS, ver.28)، وذلك لتفرغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، ويتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

■ الإحصاء الوصفي:

يتم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الثبات لفقرات قائمة الاستبيان وكذلك تم التأكد من صدق تلك الفقرات.

■ الإحصاء الاستدلالي:

تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج منها، وسيتم تحليل البيانات التي يحصل الباحث عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض وهذه الأساليب ما يلي:

- اختبار (t) ويستخدم لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار معنوية الفروق.
- معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

5- معاملات الصدق والثبات:

يُعبّر معامل الثبات الاستقرار النسبي للنتائج عن مدى استجابات أفراد العينة إذا ما تم إعادة أو تكرار الاستبيان عليهم مرة أخرى في ظل نفس الظروف وخلال فترة محددة، ويوضح الجدول التالي أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.905 - 0.921) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي بذلك أعلى من الحد الأدنى لمستوى الثبات المقبول (0.50) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (5)

نتائج معاملات الثبات والصدق لأبعاد قائمة الاستبيان

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
مهام العمل	5	0.915	0.957
التوازن الاجتماعي	5	0.918	0.958
التطوير والتدريب	5	0.908	0.953
جميع فقرات أبعاد استراتيجية العمل الهجين	15	0.962	0.981
التحفيز	5	0.951	0.975
جميع فقرات الاستبيان	25	0.976	0.988

المصدر: من إعداد الباحث.

يشير معامل الصدق إلى مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للغرض الذي استخدمت من أجله، ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.951 - 0.960) وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة وهي أعلى من مستوى الحد الأدنى لمستوى الصدق المقبول (0.60) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

6. اختبارات الفروض:

أ- اختبارات الفرض الرئيس الأول.

ينص الفرض الرئيس الأول للدراسة على أنه:

يوجد دور ذي دلالة احصائية لاستراتيجية العمل الهجين في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية الآتية:

- الفرض الفرعي الأول:

يوجد دور ذي دلالة احصائية لمهام العمل في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

• معامل الارتباط والتحديد:

يتبين من الجدول التالي أن معامل الارتباط بلغ 0.854 بين مهام العمل كمتغير مستقل والتحفيز كمتغير تابع مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 85.4% عند مستوى معنوية 0.05 بين مهام العمل و التحفيز.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط والتحديد للفرض الفرعي الأول

المعنوية		معامل الارتباط	
0.000		0.854	
الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	
0.3743	0.729	0.730	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.730$ وهو ما يعني أن مهام العمل تفسر التغير في التحفيز بنسبة 73.0%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

- الفرض الفرعي الثاني:

يوجد دور ذي دلالة احصائية للتوازن الاجتماعي في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

- معامل الارتباط والتحديد:

يتبين من الجدول التالي أن معامل الارتباط بلغ 0.822 بين التوازن الاجتماعي كمتغير مستقل والتحفيز كمتغير تابع مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 82.2% عند مستوى معنوية 0.05 بين التوازن الاجتماعي و التحفيز.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط والتحديد للفرض الفرعي الثاني

معامل الارتباط		المعنوية
0.822		0.000
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.676	0.675	0.4103

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.676$ وهو ما يعني أن التوازن الاجتماعي يفسر التغير في التحفيز بنسبة 67.6%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

- الفرض الفرعي الثالث:

يوجد دور ذي دلالة احصائية للتطوير والتدريب في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

- معامل الارتباط والتحديد:

يتبين من الجدول التالي أن معامل الارتباط بلغ 0.757 بين التطوير والتدريب كمتغير مستقل و التحفيز كمتغير تابع مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 75.7% عند مستوى معنوية 0.05 بين التطوير والتدريب و التحفيز.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط والتحديد للفرض الفرعي الثالث

معامل الارتباط		المعنوية
0.757		0.000
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.573	0.572	0.4707

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.573$ وهو ما يعني أن التطوير والتدريب يفسر التغير في التحفيز بنسبة 57.3%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

- تحليل نموذج المعاملات:

يبين الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05 مما يدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ب- اختبارات الفرض الرئيس الثاني للدراسة.

- ينص الفرض الرئيس الثاني للدراسة على أنه:

- توجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول دور إستراتيجية العمل الهجين في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
1. توجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول دور إستراتيجية العمل الهجين في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة العريش وسيناء وفقاً لمتغير العمر.
- اختبارات المتوسطات لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار قياس المتوسطات لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

المتوسطات				الأبعاد
من 50 سنة فأكثر	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
3.40	3.28	3.25	3.22	مهام العمل
3.41	3.26	3.19	3.11	التوازن الاجتماعي
3.46	3.27	3.32	3.19	التطوير والتدريب
3.41	3.35	3.20	3.13	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن متوسطات استجابات فئات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، من 50 سنة فأكثر) نحو أبعاد الدراسة (مهام العمل، التوازن الاجتماعي، التطوير والتدريب، التحفيز) متقاربة مما يدل على أنه لا توجد فروقات معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر نحو تلك الأبعاد.

حادي عشر: النتائج والتوصيات:

- نتائج اختبار الفروض:

جدول رقم (10)

نتائج اختبار الفروض

النتيجة	الموضوع	الفرض
ثبت صحة الفرض	يوجد دور ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء	الفرض الرئيس الأول
ثبت صحة الفرض	يوجد دور ذي دلالة إحصائية لمهام العمل كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء	الفرض الفرعي الأول
ثبت صحة الفرض	يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتوازن الاجتماعي كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء	الفرض الفرعي الثاني
ثبت صحة الفرض	يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتطوير والتدريب كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء	الفرض الفرعي الثالث
ثبت صحة الفرض	توجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعتي العريش وسيناء وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	الفرض الرئيس الثاني

المصدر: من إعداد الباحث.

- النتائج:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، وكذلك يوجد أثر إيجابي لإستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لدى الجامعات.

2. توصلت الدراسة إلى ضعف الاهتمام بتوفير البنية التكنولوجية المناسبة للعمل الهجين مما يحد من إستغلال إمكانياتهم هيئة التدريس للاستفادة منها في وضع برنامج متميز لزيادة كفاءة أداء مهام العمل الجامعي.
3. بينت الدراسة أن المناهج التعليمية للطلاب لا تتوافق مع التقدم التكنولوجي الحالي بما يحقق التوازن الإجتماعي حيث لم يتم توفير الوسائل التعليمية الحديثة التي يمكن أن تزيد من التحصيل العلمي للطلاب.
4. بينت الدراسة أن تطبيق العمل الهجين يحقق التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية كاستراتيجية للتعليم الجامعي تساهم في تنمية التفكير وتقديم الحلول السريعة والصحيحة للانحرافات والقصور والعيوب والمشكلات في التعلم الإلكتروني.
5. بينت الدراسة أن ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق توصيف محدد لا يساهم في تحقيق الإبداع والابتكار والتميز في الوظائف المختلفة وضعف مستوى الاستفادة من الطاقات المتاحة في تطوير أساليب العمل.
6. بينت الدراسة عدم تناسب الأجر المقدم للعاملين مقابل العمل الهجين في غير ساعات العمل الرسمية مما لا يساهم في تحفيز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة في العمل كما لا يشجعهم على إكتساب المهارات لاستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة.

- التوصيات:

1. العمل على الاستفادة من طبيعة العلاقة القوية التي تربط بين استراتيجية العمل الهجين والتحفيز لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات ، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الايجابي لاستراتيجية العمل الهجين في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لدى الجامعات.
2. الاهتمام بتوفير البنية التكنولوجية المناسبة للعمل الهجين من أجل زيادة كفاءة إستغلال إمكانيات هيئة التدريس وذلك للاستفادة منها في وضع برنامج متميز لزيادة كفاءة أداء مهام العمل الجامعي.
3. تطبيق العمل الهجين كاستراتيجية للتعليم الجامعي تساهم في تنمية التفكير وتقديم الحلول السريعة والصحيحة لانحرافات والقصور والعيوب والمشكلات في التعلم الإلكتروني بالإضافة إلى دورها في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية.
4. ضرورة أن تتوافق المناهج التعليمية للطلاب مع التقدم التكنولوجي الحالي بما يحقق التوازن الإجتماعي بحيث يتم توفير كافة الوسائل التعليمية الحديثة التي يمكن أن تزيد من مستوى التحصيل العلمي للطلاب.

5. الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق توصيف واضح ومحدد يساهم في تحقيق الإبداع والابتكار والتميز في الوظائف المختلفة وزيادة مستوى الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة في تطوير أساليب العمل الهجين بالتعليم الجامعي.

6. ضرورة أن يتناسب الأجر المقدم مقابل العمل الهجين في غير ساعات العمل الرسمية مع الجهد المبذول من العاملين من أجل تحفيزهم العاملين على تقديم الأفكار الجديدة في العمل وتشجيعهم على إكتساب المهارات لاستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة.

- خطة تنفيذ التوصيات:

اعتماداً على النتائج الدراسة والتوصيات المقترحة يستعرض الباحث في الجدول التالي خطة عمل تنفيذية مقترحة لتنفيذ تلك التوصيات وذلك كما يلي:

جدول رقم (11)

خطة تنفيذ التوصيات

المدى الزمني	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	التوصية
12-6 شهر	<ul style="list-style-type: none"> • توفير الظروف المناسبة • تطبيق استراتيجيات التعلم الهجين 	الإدارة العليا	1. العمل على الاستفادة من طبيعة العلاقة القوية التي تربط بين استراتيجية العمل الهجين في تحقيق الرضا الوظيفي، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الايجابي لاستراتيجية العمل الهجين في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لدى الجامعات.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الاستراتيجيات والمعايير المتكاملة • تحديد نماذج كفاءة أداء المهام 	الإدارة العليا بالتعاون مع هيئة التدريس	2. الاهتمام بتوفير البنية التكنولوجية المناسبة للعمل الهجين من أجل زيادة كفاءة إستغلال إمكانيات هيئة التدريس وذلك للاستفادة منها في وضع برنامج متميز لزيادة كفاءة أداء مهام العمل الجامعي.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> • توفير كافة الأدوات والتقنيات اللازمة • تحديد المعايير اللازمة. 	الإدارة العليا بالتعاون مع هيئة التدريس	3. تطبيق العمل الهجين كاستراتيجية للتعليم الجامعي تساهم في تنمية التفكير وتقديم الحلول السريعة والصحيحة للانحرافات والقصور والعيوب والمشكلات في التعلم الإلكتروني بالإضافة إلى دورها في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية.
12-9 شهر	<ul style="list-style-type: none"> • بناء برنامج لزيادة كفاء الأداء الجامعي • وضع وبناء برنامج متكامل 	هيئة التدريس	4. ضرورة أن تتوافق المناهج التعليمية للطلاب مع التقدم التكنولوجي الحالي بما يحقق التوازن الإجتماعي بحيث يتم توفير كافة الوسائل التعليمية الحديثة التي يمكن أن تزيد من مستوى التحصيل العلمي للطلاب.
12-6	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالبرامج التدريبية 	الإدارة العليا	5. الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق توصيف واضح ومحدد يساهم في تحقيق الإبداع

المدى الزمني	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ	التوصية
شهر	<ul style="list-style-type: none"> • توفير البرامج التدريبية اللازمة 	بالتعاون مع هيئة التدريس	والابتكار والتميز في الوظائف المختلفة وزيادة مستوى الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة في تطوير أساليب العمل الهجين بالتعليم الجامعي.
18-12 شهر	<ul style="list-style-type: none"> • وضع خطة لتحفيز العاملين • تدريب وتطوير مهارات العاملين 	الإدارة العليا بالتعاون مع هيئة التدريس	6. ضرورة أن يتناسب الأجر المقدم مقابل العمل الهجين في غير ساعات العمل الرسمية مع الجهد المبذول من العاملين من أجل تحفيزهم العاملين على تقديم الأفكار الجديدة في العمل وتشجيعهم على إكتساب المهارات لاستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة.

المصدر: من إعداد الباحث.

قائمة المراجع:

- المراجع العربية:

- أحمد، ستي سيد،(2017)، دور العوامل الشخصية والبيئية في نجاح ممارسات العمل الحر "دراسة تطبيقية على خريجي مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الخطيب، علا عيسى محمود، (2021)، أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي) في الأردن خلال جائحة (كوفيد-19)، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 11.
- الفاقي، ابراهيم، (2011)، *قوة التحفيز*، الطبعة الاولى، القاهرة، ثمرات للنشر والتوزيع.
- النوافع، راجي حابس،(2018)، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص11.
- إنجاص، محمد أحمد،(2019)، الرضا الوظيفي لدى الإعلاميات في فلسطين والمعوقات التي تواجههن في ممارسة عملهن ، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص10.
- خليل، رانيه ادم،(2020)، القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص34.
- سيكاران، أوما، (2011)، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، القاهرة، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- شحاته، شريف، (2017)، *عقريّة التحفيز*، الطبعة الاولى، الجيزة، اطلس للنشر والانتاج الاعلامي.

- المراجع الاجنبية:

- Gladstone, Chro, Edelweiss, (2021), Hybrid Work Model: Time To Reinvent Managers' Communication Approach, *Athena Information Solutions Pvt. Ltd.*, India, New Delhi, Jul 27.
- Govender L. (2018). Flexible Work Arrangements 'Job Satisfaction and Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, p10.
- Gurchiek, Kathy, (2021), *Hybrid Work Model Likely to Be New Norm in 2021*, Business And Economics-Personnel Management, United States, Alexandria, Jan 27.
- <https://hbrarabic.com/>
- <https://www.tech-wd.com/wd/>
- <https://minthr.com/ar/blog/>
- Kazekami, S. (2020). *Mechanisms to improve labor productivity by performing telework*. Telecommunications Policy, 44(2), 101868.
- Peter Buell Hirsch,(2021): Sustaining corporate culture in a world of hybrid work, *Journal of Business Strategy*, Vol. 42 No. 5 2021, pp. 358-361.

Reena (Mahapatra) Lenka,(2021). Unique Hybrid Work model- The future of remote work, Palarch's *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7). ISSN 1567-214x, p 2687.

Shekhawat, S., (2016), Job Satisfaction Leads to Employee Loyalty. *International Journal of Business and Research (IJBER)*, ISSN: 0975-0479 Volume 10.