

THE IMPACT OF HYBRID WORK ON EMPLOYEES' ATTITUDES: AN ANALYTICAL STUDY OF HEADS OF SCIENTIFIC DEPARTMENTS IN THE COLLEGES OF AL- MUSTANSIRIYA UNIVERSITY

Batool Abd al kadhim Mindil Al-Jalaby
gbm3045@uomustansiriyah.edu.iq

Dr. sahar Ahmed Karji al-Azzaw
College of Administration and Economics Al-Mustansiriyah University
dr_agsahr@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

This study aims to examine the effect of the independent variable, hybrid work (with its dimensions), on the dependent variable, employees' attitudes (with its dimensions). The research problem is reflected in the limited attention given to hybrid work within the colleges of Al-Mustansiriya University, which results in varying employee attitudes—either positive or negative—toward this work model.

A questionnaire was used as the primary tool for data collection from the study sample, which consisted of (80) heads of departments from both scientific and humanities colleges at Al-Mustansiriya University. The questionnaire included (60) items and was subjected to validity and reliability tests to ensure the accuracy of the statistical results. It was supported by a preliminary survey form designed to diagnose the research problem, conducted with (10) heads of departments, and consisting of (15) items.

Data were analyzed statistically using the five-point Likert scale and a range of descriptive and inferential statistical methods, including percentage, reliability coefficient, validity testing through known-group comparisons, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, arithmetic mean, relative importance, standard deviation, Z-test, F-test, coefficient of determination (R^2), Spearman's rank correlation coefficient, simple linear regression, and multiple linear regression analysis. The analysis was conducted using AMOS (version 25), SPSS (version 25), and Excel (2016).

The study adopted two main hypotheses, from which several sub-hypotheses were derived to test the correlation and impact relationships between the study variables. Accordingly, a hypothetical model was developed to illustrate these relationships.

The study concluded with several key findings, most notably that hybrid work has a moderate level of impact on employees' attitudes. This highlights the need for colleges at Al-Mustansiriya University to support and enhance the development of hybrid work practices.

Keywords: Hybrid Work, Employees' Attitudes, Colleges of Al-Mustansiriya University.

Introduction

تأثير العمل الهجين في اتجاهات العاملين: دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية

المستخلص :

تهدف الباحثتان الى معرفة تأثير المتغير المستقل (العمل الهجين أبعاده في المتغير التابع اتجاهات العاملين وباعده . وتمثلت مشكلة الدراسة واقعياً بتأشير ضعف الاهتمام بالعمل الهجين في كليات الجامعة المستنصرية وما ينتج عنها من مواقف ايجابية نحو العمل الهجين او سلبية بالتفوق عنه وبدرجات مختلفة -

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة من افراد عينة الدراسة (رؤساء الاقسام في كليات الجامعة المستنصرية) والبالغ عددهم (80) بجانبها العلمي والانساني والتي تضمنت (60) فقرة خضعت لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من صحة النتائج الاحصائية، تم تعزيزها باستمارة استطلاع اولي لتشخيص مشكلة الدراسة، والتي جرت مع عدد من رؤساء الاقسام البالغ عددهم (10) رئيس قسم .

(الخماسي وباستخدام اساليب Likert وتضمنت (15) فقرة، وتم تحليلها احصائياً بموجب مقياس (احصائية وصفية وتحليلية تمثلت ب النسبة المئوية معامل الثبات اختبار الصدق بالمقارنات المعرفية، التحليل العاملي، التحليل العاملي التوكيدي، المتوسط الحسابي، الاهمية النسبية ، الانحراف المعياري، معامل ارتباط النسب (سبير – مان)، اسلوب تحليل R2 , معامل التحديد F-TEST ، Z-TEST (الإصدار AMOS الانحراف الخطي البسيط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد)، وفق برنامج (EXCEL الإصدار الخامس والعشرين وبرنامج SPSS الخامس والعشرين وبرنامج . اعتمدت الباحثتان فرضيتين رئيسية اشتقت منها فرضيات فرعية لعلاقة الارتباط والتأثير 2016 بين متغيري الدراسة، وفي ضوء ذلك تم بناء مخطط فرضي يوضح تلك العلاقة خرجت الباحثتان بجملة من النتائج اهمها وجود تأثير مستوى متوسط للعمل الهجين في اتجاهات العاملين - الامر الذي يتطلب دعم عملية بناء وتنمية العمل الهجين من قبل كليات الجامعة المستنصرية

المصطلحات الرئيسية: العمل الهجين، اتجاهات العاملين، كليات الجامعة المستنصرية.

المقدمة:

شهدت بيئة العمل المعاصرة تحولات جوهرية نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى بروز أنماط عمل حديثة كان من أبرزها العمل الهجين، الذي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد بهدف تحقيق المرونة ورفع كفاءة الأداء. تواجه كليات الجامعة المستنصرية تحديات متعددة في تطبيق العمل الهجين، تمثلت في ضعف البنية التحتية الرقمية، وقصور الاستراتيجيات الحديثة، ومحدودية الوعي والمهارات الرقمية، فضلاً عن ضعف

الاستعداد التنظيمي والسلوكي، الأمر الذي قد ينعكس على اتجاهات العاملين نحو هذا النمط من العمل. تتمحور مشكلة الدراسة في بيان تأثير تطبيق العمل الهجين في اتجاهات العاملين في كليات الجامعة المستنصرية. تهدف الباحثتان الى تحقيق عدد من الاهداف الرئيسية اهمها التعرف على مستوى متغيري الدراسة (العمل الهجين ، اتجاهات العاملين) في كليات الجامعة المستنصرية والتعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين آنفاً وتقديم مجموعة من الاستنتاجات المبينة على نتائج الدراسة التي يمكن من خلالها تقديم التوصيات اللازمة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وتأكيداً لأهمية الدراسة وأهدافها، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين لعلاقة الارتباط والتأثير مشتقة منها فرضيات فرعية ووضع مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيريه. واعتمدت الباحثتان على الاستبانة بجانبها العملي لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة (رؤساء الاقسام) في كليات الجامعة المستنصرية، وتم تعزيزها باستمارة استطلاع أولي مع عدد من رؤساء الاقسام لتشخيص مشكلة الدراسة ليتم بعد ذلك تحليل البيانات واختبارها من خلال مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة لنوع الاستبانة وحجم الخط حجم العينة ، والتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات واليه تنفيذ التوصيات التي تساعد في حل تلك المشاكل المطروحة

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: هل يسهم تطبيق العمل الهجين في التأثير في اتجاهات العاملين في كليات الجامعة المستنصرية؟

ثانياً: أهمية البحث

1. محاولة البحث الحالي معالجة مشكلة واقعية تتعلق بمدى تطبيق العمل الهجين في المؤسسات التعليمية وتأثيره في اتجاهات العاملين 2. تسليط الضوء على أهمية العمل الهجين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية 3. بيان دور العمل الهجين في تعزيز المرونة في أداء العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة لدى العاملين 4. إسهام البحث في الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية (العمل الهجين واتجاهات العاملين).

ثالثاً: أهداف البحث

1- التعرف على مستوى وعي وإدراك القيادات الأكاديمية والإدارية بأهمية تطبيق العمل الهجين في المؤسسات التعليمية، وبيان انعكاس ذلك في اتجاهات العاملين. 2- تحديد مستوى توافر البنية التحتية الرقمية المحدثة اللازمة لتطبيق العمل الهجين في الكليات المبحوثة وبيان تأثيرها في اتجاهات العاملين. 3- بيان مدى اعتماد كليات الجامعة والأقسام العلمية على استراتيجيات ذات بُعد رقمي تدعم تطبيق العمل الهجين وتواكب متطلبات التطور والحدثة. 4- التعرف على مدى اعتماد مجتمع الدراسة على خطط الطوارئ والخطط الاستباقية في إدارة العمل في ظل تطبيق العمل الهجين

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العمل الهجين و اتجاهات العاملين.

وتتفرع الفرضيات الفرعية للارتباط بين العمل الهجين و اتجاهات العاملين إلى :

الفرضية 1-1 (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد لاداري والتنظيمي و اتجاهات العاملين).

الفرضية 1-2 (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد السلوكي و اتجاهات العاملين (

الفرضية 1-3 (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الرقمي واتجاهات العالمين (

الفرضية 1-4 (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد المعرفي واتجاهات العاملين (

الفرضية 1-5 (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي واتجاهات العاملين)

الفرضية 1-6 (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي واتجاهات العاملين)

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعمل الهجين في اتجاهات العاملين .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية 2-1 (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد الاداري والتنظيمي في اتجاهات العاملين).

الفرضية 2-2 (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد السلوكي في اتجاهات العالمين).

الفرضية 2-3 (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد الرقمي في اتجاهات العالمين).

الفرضية 2-4 (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد المعرفي في اتجاهات العاملين).

الفرضية 2-5 (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في اتجاهات العاملين).

1 - مجتمع البحث : تمثل مجتمع الدراسة في كليات الجامعة المستنصرية والبالغ عددها (13) كلية

2 - عينة البحث اعتمدت عينة قصدية وعلى ثلاثة أنواع: أ - عينة المقابلات الشخصية: عينة قصدية شملت مجموعة من رؤساء الاقسام العلمية وكان عددهم (10) موضحة في المبحث الاول من الفصل الثالث ب. - عينة ورشة العمل : تمثلت عينة ورشة العمل رؤساء الأقسام العلمية في كلية الادارة والاقتصاد ومقرريهم و الأستاذة في قسم ادارة الأعمال ، وكان عددهم (27). ج- عينة الاستبانة : اعتمدت على عينة قصدية تمثل رؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية وكان عددهم (80)

حدود البحث : 1- الحدود الموضوعية : حددت بمتغيرين العمل الهجين ، اتجاهات العاملين -2- الحدود المكانية : والتي حددت بكليات الجامعة المستنصرية -3- الحدود البشرية : تمثلت بعينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية -4- الحدود الزمانية : والتي انحصرت بمدة اعداد الدراسة بجانبها النظري والعملي والمدة 27/8/2025 ولغاية 6/4/2026

تاسعا : منهج البحث

لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول دراسة الأحداث والظواهر من حيث خصائصها واشكالها ويجمع أكثر من أسلوب في أن واحد، ويتمثل المنهج الوصفي التحليلي في الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا إضافة إلى أنه يتصف بنظرة شمولية، إذ يتيح الوصف والتحليل الميداني للظاهرة البحثية الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر المشكلة او الظاهرة القائمة ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين واقع الحال للمنظمة المبحوثة

الجانب النظري

مفهوم العمل الهجين 1-

العمل الهجين هو نمط يتيح لبعض الموظفين أداء مهام عملهم من المنزل، في حين يعمل البعض الآخر العمل من داخل المنظمة بالتبادل وهو نموذج مرن ومستحدث، استغلته المنظمات في تسيير أعمالها اثناء فترة الجائحة العالمية كوفيد 19 حيث أثبت هذا الأسلوب من العمل بدوره فاعلية وتأثيرا تجاوزت مجرد تسيير العمل (مصطفى، 2024 : 393) ان مصطلح الهجين مشتق من الكلمة "، والتي تعني شيئاً مختلط الاصل أو التركيب أو من مجموعة غير متجانسة على hybrida اللاتينية " الرغم من أن مصطلح نموذج العمل الهجين حديث العهد نسبياً في الأدبيات ، إلا أنه يعرف بأنه (ان مكان العمل الهجين هو شكل 6: MAAKE,2023 ترتيب عمل يجمع بين العمل عن بعد)

يوازن بين الموظفين الذين يعملون عن بُعد ومن مكان العمل ، إنه مزيج من أماكن العمل المادية والافتراضية ويمكن الموظفين من العمل من أي مكان في هذا الإصدار ، يمكن للموظفين اختيار (Hassan et al , 2022: 1922 العمل، ولكن من أي مكان يكونون فيه أكثر فعالية.) ،

جدول (1) تعريف العمل الهجين

ت	السنة والباحث	التعريف
1.	(السن ، 2021 : 158)	طريقة للعمل تجمع بين العمل في الموقع الوظيفي وخارجه، فضلا عن المرونة في وقت ومدة مشاركة العاملين في المهام المتعلقة بالعمل.
2.	(CASTANEDA et al ,2022 :164)	هو نموذج عمل مرن يسمح بمزيج من الموظفين في المكتب، والموظفين عن بُعد، والموظفين أثناء التنقل
3.	(Scholz, 2024 : 55)	ثقافة عمل مرنة من حيث الموقع والوقت ، إلى جانب العمل في المكتب، يمكن للموظفين أيضاً العمل من المنزل أو من موقع ثالث
4.	(Tawalbeh ،2025 :102)	نماذج تجمع بين عناصر العمل الشخصي والعمل عن بُعد، مما يسمح للموظفين بتقسيم وقتهم بين المكتب والمواقع الخارجية

المصدر:- اعداد الباحثان اعتماداً على المصادر المذكورة فيه .

ثانياً : أهمية العمل الهجين: تكمن أهمية العمل الهجين بما يلي: (محيلان، 2025 : 2)

1- أصبح نموذج العمل الهجين جزءاً أساسياً من إستراتيجيات العديد من المنظمات الحديثة 2- يسهم العمل الهجين في خفض التكاليف التشغيلية للمنظمات من خلال تقليل الحاجة إلى المساحات المكتبية والخدمات المرتبطة بها. 3- يعزز العمل الهجين مستوى رضا الموظفين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مرنة تساعد على تحقيق قدر أكبر من التوازن في أداء المهام الوظيفية 4- يُعد العمل الهجين عاملاً مهماً في دعم استدامة المنظمات وزيادة قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة ومواجهة الأزمات المفاجئة. 5- يعتمد العمل الهجين بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والتقنيات الرقمية، مما يتطلب توفر بنية تقنية مناسبة لضمان استمرارية العمل بكفاءة

ثالثاً: ابعاد العمل الهجين : 1- البعد الإداري والتنظيمي: يمثل البعد الإداري عملية انسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الاهداف التي انشئت المنظمة من اجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات 7 المادية والبشرية والتقنية المتاحة لها (السعيد، 2024 : 47) ي ولتحقيق نموذج فعال للعمل الهجين، يجب أن يكون الإطار الخاص بالعمل واضحاً ومفهوماً، ويتضمن الاتفاق على مدة ترتيبات العمل الهجين، وساعات وكمية العمل والجهات التي ترفع إليها التقارير ومواعيدها وكيفية تقديمها، وكذلك الحصول على الأدوات اللازمة وصيانتها والدعم الفني وتعويض النفقات، وضمان أمن المعلومات، وتحديد الأماكن التي يُنجز فيها العمل، وقنوات الاتصال المستخدمة وآلية الإبلاغ عن

(وتشرك المنظمات بشكل متزايد العاملين عن بعد Granberg et al الغياب (18 : 2023) ، والعاملين الهجينين في فرص التدريب والتعلم الرسمية وغير الرسمية، ولا تزال التنشئة الاجتماعية في مكان العمل عاملاً حاسماً لتعلم الموظفين والتزامهم، حيث يركز تدريب الإدارة بشكل عام على

إدارة القوى العاملة الهجينة بكفاءة، وإدارة أعباء العمل والتعامل مع الفرق البعيدة، وما إلى ذلك .

(Demetriades et al , 2023 : 25)

2- البعد السلوكي : العوامل السلوكية هي الخصائص الفردية والجماعية التي تؤثر في طريقة تفكير الناس وشعورهم وتصرفاتهم. ويمكن أن يكون لهذه العوامل تأثير كبير في النجاح (السعيدى 2024 : 48) ويسهم العمل الهجين في تعزيز قدرة الموظفين على التوفيق بين متطلبات حياتهم الشخصية والعملية وذلك من خلال المرونة التي يتيحها في اختيار أوقات وأماكن العمل. هذه المرونة تمكن العاملين من تنظيم أوقاتهم بما يتناسب مع التزاماتهم الأسرية والاجتماعية، مما يرفع من مستوى (وتسعى Granberg et al رضاهم الوظيفي ويعزز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل) (2023:37). المنظمات المعاصرة الى احداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الافراد العاملين فيها من خلال ايجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على اشباع تلك الحاجات لتنعكس على الراحة النفسية للفرد وعلى سلوكياته في العمل، وبذلك يتأثر مستوي ادائه في العمل ايجابياً، وتتعدد الطرق المتاحة أمام المنظمة في احداث هذه الموازنة، ومن أبرزها الاساليب الحديثة في تنظيم العمل الهجين ، والاتجاه نحو مرونة أكثر و التحقيق منافع مزدوجة للمنظمة من جهة الفرد ومن جهة العامل (الفليت وعابدين ، 2021 : 91)

3- البعد الرقمي: لقد ساهمت التقنيات الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة في تسهيل التواصل بين العاملين من خلال البريد الإلكتروني، والمحادثات الفورية والمكالمات الصوتية والمرئية. إذ يتيح استخدام هذه الوسائل تواصلاً فعالاً وسريعاً يسهم في تحسين وتنسيق المهام، فضلاً عن زيادة الكفاءة لدى العاملين. كما توفر هذه التقنيات مزايا عديدة مثل تحسين تنظيم المهام وإدارة الوقت، مما يساعد على تحقيق الأهداف وتجنب التأخير (طلبة، 2024: 48). ومع انتشار الابتكارات الرقمية، أدخلت المنظمات تطبيقات تكنولوجية متقدمة ورقمنت عملياتها بشكل كبير، مما عزز الحاجة إلى الموظفين ذوي المهارات الرقمية. وقد عملت المؤسسات بالتعاون مع مزودي التدريب على تصميم برامج لبناء هذه القدرات في الوقت الذي تم فيه معالجة العديد من تحديات العمل الهجين على المستوى التنظيمي (، يجب ان تمتلك المنظمات انظمة او تقنيات متقدمة للغاية Demetriades et al (16: 2023 ، لادارة التاريخ المتعلق بالموظفين بفعالية في بيئة السوق التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في القرن الحالي). (عليوي ، 2024 : 13).

4- البعد المعرفي: يسهم العمل الهجين في تعزيز قدرة الموظفين على التوفيق بين متطلبات حياتهم الشخصية والعملية، وذلك من خلال المرونة التي يتيحها في اختيار أوقات وأماكن العمل، فهذه المرونة تمكن العاملين من تنظيم أوقاتهم بما يتناسب مع التزاماتهم الأسرية والاجتماعية، مما يرفع Granberg et al من مستوى رضاهم الوظيفي ويعزز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل (2023: 37) ، (كما أن النماذج الهجينة توفر بيئة عمل أكثر توازناً بين جوانب الحياة المختلفة، وهو ما يؤدي al (Berg & Groeger, 2024:23 إلى خفض مستويات التوتر ورفع مستوى الرفاهية).

5- البعد الاجتماعي : في عالم العمل الهجين من المهم توضيح تكافؤ الفرص للعاملين من المنزل والعاملين في الموقع، والمساواة في الوصول لجميع الموظفين، بغض النظر عن نسبة العمل عن بعد الذي يتم إجراؤه ، يجب التخطيط بعناية للتواصل بشأن الفرص الوظيفية وفرص التعاون والتواصل مع الزملاء لسد أي فجوات. يوصى باستشارة الموظفين من خلال التعاون عند تصميم ممارسات (يشمل هذا الدافع القيم الاجتماعية، والأعراف Nagori، Lawton العمل الهجين (2024:91) الاجتماعية، وأدوار الجنسين، والمواقف تجاه مكان العمل التي قد تحدد تبني العمل الهجين، تشكل

العقلية، وتشكل مواقف وتفضيلات الإدارة والموظفين، كما أنها تعكس وجهات النظر المتعلقة (Demetriades et al : 45 ، 2023) ، (بالرفاهية في العمل والتأثير البيئي للعمل والتنقل

6- البعد الاستراتيجي : نظام العمل الهجين استراتيجية فعالة في تطوير بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، هذا النظام يركز بشكل أساسي على متطلبات وتفضيلات عاملين، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ويفتح المجال لإيجاد فرص عمل جديدة (الرشاد 2024 ، 1421) ويعد الاهتمام بالجانب الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمات في تبني وتطبيق أنماط العمل الحديثة ومنها العمل الهجين، إذ يمثل عملية ديناميكية تهدف إلى تمكين القيادات الإدارية من إدراك أهداف المنظمة وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها، مع ترتيب الأولويات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. وفي هذا السياق، يسهم التوجه الاستراتيجي في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وضمان انسجام أدائهم مع التوجهات العامة للمنظمة، لاسيما في ظل التحولات الرقمية والتنظيمية المصاحبة لتطبيق العمل الهجين (عبد الوهاب وآخرون، 2024 : 14)

المحور الثاني: اتجاهات العاملين

1: مفاهيم اتجاهات العاملين :

يشير مفهوم اتجاهات العاملين إلى توجه ثابت أو تنظيم مستقر إلى حد ما، لمشاعر الفرد ومعارفه، واستعداده لبدء مهام معينة، نحو أي موضوع من موضوعات التفكير، عينية كانت أو مجردة، ويتمثل في درجات من القبول والرفض لهذا الموضوع، يمكن التعبير عنها لفظيا أو أدائيا. (عميرات ، 2015 : 9) ويرى (رحالي ، 2017 : 229) بأنه الحالة الوجدانية للفرد التي تتكون بناء على ما يوجد لديه من معتقدات أو تصورات فيما يتعلق بموضوع ما أو أشخاص معينين . تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك العاملين ودوافعهم، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين من الأمور الضرورية لتحقيق الاهداف المرجوة منها . (خزل ، 2018 : 128)

والجدول (2) يتضمن مجموعة من التعاريف لاتجاهات العاملين

التعريف	الباحث والسنة	ت
حالة من الاستعداد الذهني والعصبي تتشكل وتنظم الخبرة السابقة، وتتشكل طبقا لها استجابات الإنسان لكل ما حوله من أفراد ومواقف .	(احمد و قدور ، 2018 : 8)	1.
المشاعر الداخلية التي يحملها الفرد تجاه الغير أو تجاه الأشياء أو الأحداث المحيطة به، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية ، وهذه المشاعر هي التي تحدد الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الغير.	(مسلم ، 2019 : 80)	2.
حالة استعداد عقلي عصبي نظمت عن طريق الخبرات الشخصية، وتعمل على توجيه استجابة الفرد نحو الأشياء أو المواقف التي تتعلق بهذا الاستعداد.	(حديدان ، 2020 : 7)	3.
استعداد او سلوك، أو حالة او استجابة ، او ميل عصبي وعقلي نحو المواقف او الموضوعات وكذلك الاشخاص التي يكتسبها الفرد بالخبرة والممارسة وذلك لما يعكسه من تقييم سلبي او ايجابي للأشياء او الاشخاص موضوع الاتجاه .	(الجنابي، 2023 : 61)	4.

ثانياً: أهمية اتجاهات العاملين :

1 تؤثر الاتجاهات في سلوك الفرد داخل العمل ويتجلى ذلك في الغياب التأخر عن العمل، الرضا و الانتماء للوظيفة أو الولاء للمنظمة 2. الاتجاهات النفسية الايجابية هدف مطلوب تحقيقه، فأى منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين بها تجاه قضايا ومواضيع تنظيمية مختلفة، وتجاه كل ما يمس ويؤثر على العمل فالعمل ذو قيمة كبيرة في حياة الافراد وعلى كل منظمة أن تسعى لتحسين جودة حياة العاملين في العمل. 3. تساعد اتجاهات العاملين في بناء شخصية الفرد العامل وفي تزويد زملائه بمعلومات عنه تسهم في رفع والأمر هنا لا يتوقف على فهم زملاء مستوى التفاعل والتواصل معه بايجابية واحترام العمل لبعضهم البعض فقط، وانما يتعداه ليشمل رؤساء العمل والمديرين ، فلاتجاهاتهم دور بتحديد طرق التواصل والتفاعل بين الرؤساء والمرووسين (الجنابي، 2023، 63:61)

ثالثاً: خصائص اتجاهات العاملين : تعد الاتجاهات ظاهرة إنسانية فلا توجد إلا لدى الإنسان باعتباره الكائن الوحيد الذي له عقل يكتب من خلال المعارف والمعلومات ويميز به بين المفاهيم المختلفة ومن ثم فالاتجاهات مكتسبة وليست فطرية يكتسبها الفرد نتيجة لتنشئته الاجتماعية بدءاً بأولي مؤسساتها وهي الأسرة مروراً بالمؤسسة وجماعة الرفاق ومكان العمل وغيرها من مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تمر بوجود الفرد داخلها جملة من المعلومات والخبرات التي تمنح الفرد معلومات ومفاهيم يكون من خلالها اتجاهاته ، وعلى اعتبار الاتجاه فهذا يدرج قابليته للغير والتعديل نظراً لما يكتبه الفرد من معلومات جديدة ومن قيم ومدخلات تؤثر على المركب الفطري للاتجاه لكن ورغم القابلية للتعديل على ان الاتجاه يتميز بالثبات النسبي ، إذ لا يمكن للفرد أن يغير اتجاهه بين عشية وضحاها، فهذا يحتاج بعض الوقت حتى تختمر المعلومات والمفاهيم المكتسبة في فكر صاحبه وتوجه سلوكياته نحو وجهة غير التي كان يتجه إليها. (بلال وآخرون، 2023 : 344)

رابعاً : ابعاد اتجاهات العاملين

1- بعد الرضا الوظيفي : يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور الفرد بقيامه بالعمل الذي يحبه والقيام به بشكل جيد، فيمثل الرضاء الوظيفي حالة من الرضاء النفسي عن الوظيفة وما تحتويه من جوانب داخلية تتعلق بالعمل ذاته كالشعور بأهمية العمل والإنجاز خلاله والتحدي والنمو، وخارجية كالأجور والزملاء والرؤساء ومواعيد الترقية (مناع ، 2022 : 151) ويرى (العتيبي ، 2025 : 134) أن أهمية الرضا الوظيفي تبرز في علاقته المباشرة بالعنصر البشري، الذي يُعد الثروة الحقيقية وأساس النشاط المؤسسي، بغض النظر عن موقعه التنظيمي، سواء أكان مديراً أم موظفاً أم عاملاً بسيطاً مؤشراً رئيساً على كفاءة المنظمة وفعاليتها

2- بُعد التحفيز الوظيفي : إن التحفيز اليوم من الدعائم المهمة لخلق توازن بين العمل والحياة الشخصية إذ أنه يساهم في إرساء الاستقرار الوظيفي إلى جانب التأثير في تحقيق مختلف الحاجات المرتبطة بالحياة الشخصية للعامل سواء كانت مادية أو معنوية ويعتبر التحفيز من أهم الوظائف والممارسات الإدارية المتجددة والتي تثبت الحيوية على باقي العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، كما أن لها أهمية كونها تعبر عن مقاييس نجاح المنظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة (النعيمي، 2021 : 22)، ويرى (ابو عودة 2024 : 395) إن التحفيز الوظيفي يلعب دوراً

كبيراً في تحسين بيئة العمل ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، فبيئة العمل التي يتم فيها تشجيع الابتكار والإبداع تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتساهم في تطوير الأفكار والمهارات..

3- بُعد الولاء الوظيفي : يعرف الولاء الوظيفي على أنه الاستعداد القوي للفرد للبقاء مع المنظمة وبمعنى أوسع، يشمل التزام العامل بنجاح المنظمة واعتقاده بأن الانضمام إليها والبقاء فيها هو القرار الصحيح و يرتبط الولاء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالإطار الثقافي للمنظمة، مما يؤثر على الأداء (Dalvand et al , 2025 : 49 ويرى (Amin et al , 2024 : 114) المشاركة) كبيرة بسبب الاستخدام الكامل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق الأهداف، لولاء الموظفين التنظيمي أهمية وتحمل المسؤولية، وبذل جهد إضافي، وحتى الدفاع عن المنظمة عند مواجهة التهديدات الخارجية، وتتضمن السلوكيات القائمة على الولاء الالتزام بالمعايير واللوائح، والمشاركة الفعالة، وتقديم المقترحات البناءة، والتكيف مع التغييرات وحتى التخلي عن فرص وظيفية أفضل للحفاظ على مناصبهم الحالية، تلعب العوامل التنظيمية مثل المناخ الأخلاقي السائد، والسياسات والقيادة الأخلاقية، والهيكل التنظيمي، وكذلك العوامل الفردية مثل السمات الشخصية والقيم، دوراً رئيسياً في تشكيل الولاء التنظيمي .

4- بُعد التمكين الوظيفي

يشير التمكين إلى الحرية والاستقلالية في العمل التي تجعل الموظفين قادرين على أداء العمل الجماعي في خدمة المنظمة والمجتمع . (الجبوري، 2024 : 13) ويرى (قاسم واخرون، 2024 : 105) ان التمكين درجة الثقة الممنوحة من الادارة العامل عليها لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وواجباتهم الادارية بشكل يساهم في تطوير مهاراتهم وادائهم وأن التمكين استراتيجية حديثة تحرر الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين، واشراكهم في بناء المنظمة، وتحديد رؤيتها المستقبلية، لأن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الافراد العاملين مع رؤية المنظمة، وأهدافها طويلة الأمد ، وهو يمثل عاملاً مهماً في استخراج طاقات الافراد العاملين الموجودة في المنظمة، وحثها على (Modise الإبداع في عملها . ويشير (2023 : 3437)،

5- بُعد العدالة التنظيمية: أن العدالة التنظيمية هي إدراك الموظف للعدالة ما إذا كان يعامل بإنصاف أم لا داخل المنظمة، وبشكل محدد ترتبط العدالة التنظيمية بالطريقة التي يحدد بها الموظفون ما إذا كانوا قد عوملوا بشكل عادل في عملهم وكيف يؤثر ذلك على المتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل، وان العدالة التي يحصل عليها الأفراد من المنظمات، والتي يمكن توزيعها على أساس المساواة أو (Pakpahan et al , 2020) الاحتياجات أو المساهمات، ويتم تحديد هذا الإنصاف من خلال المقارنة (ان العدالة التنظيمية إدراك الموظف لكل ما يحصل (Sutanto et al) (2018 : 314)، (2018 : 324) عليه من الشركة مقارنة بما يحصل عليه الموظفون الآخرون، وتشمل مؤشرات العدالة التنظيمية حيادية الشركة مدى ملاءمة تعويضات الموظفين، وموضوعية الشركة، وللعدالة التنظيمية تأثير إيجابي على دافعية الموظفين للعمل.

التوازن بين الحياة والعمل هو مفهوم واسع، ويعني مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى تحقيق بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، وان التوازن بين الحياة والعمل لا يعني توازن متساو، وبالتالي أفضل توازن بين العمل والحياة تكون بشكل فردي خاص بكل شخص على حدي، وايضا تختلف مع مرور الوقت، لذلك لا يوجد توازن مقياس واحد يناسب الجميع، بل التوازن الذي تسعى من أجل تحقيقه، وبالتالي (عبد الرحمن، 2023 : 801،802) التوازن بين العمل والحياة هي مجموعة من الاجراءات والسياسات التي يتبعها الموظف بهدف الإيفاء بكامل مسؤوليات العمل ومسئوليات الحياة الشخصية والتقليل من التداخل بينهما ما أمكن بما يضمن تحقيق مصلحة الموظف ومصلحة صاحب العمل والدرجة التي يتساوى عندها اندماج الأفراد ورضاهم عن كل من أدوارهم العملية (الحرثاني و عناية، 2022 : 2911)

المحور الثالث: العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة

يعد العمل الهجين من النماذج التنظيمية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة نظراً لتأثيره المباشر في اتجاهات العاملين داخل المنظمات. إذ يمنح هذا النموذج الموظفين مستوى أعلى من المرونة في اختيار مكان العمل وتنظيم أوقاتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على اتجاهاتهم في بيئات العمل. كما أن بيئات العمل الهجينة المصممة بشكل جيد لا تقتصر على تحقيق الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تعطي أيضاً أهمية لرفاهية الموظفين وصحتهم النفسية والعاطفية، مما يساهم في (Berg, 2024: 60 & Groeger). كذلك فإن المرونة التي تعزز الإبداع والتفكير الابتكاري. يوفرها العمل الهجين في الموازنة بين المتطلبات الوظيفية والالتزامات الشخصية تساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي وخفض معدلات التوتر، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية (Granberg et al., 2023: 3). وتشير الأدلة إلى أن استقلالية تجاه العمل والهيكل التنظيمية (الموظف وقدرته على التحكم في وتيرة عمله ومكانه تعد من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهاته، إذ إن غياب هذه المرونة أو ضعف الدعم الإداري قد يقود إلى اتجاهات سلبية مثل الشعور (Mustajab, 2024: 896) بالعزلة وعدم الرضا)

الجانب العملي

المبحث الاول : المقابلات الشخصية : تعتمد الباحثتان المقابلات الشخصية كأسلوب علمي رصين ضمن اصول البحث العلمي والتي تُعد من أهم ادوات واساليب الاتصال المباشر المعتمدة في جمع البيانات عن الظاهرة التي يراد فحصها وأسلوب علمي متقدم لدراسة انماط سلوكيات العينة القصدية والتعرف على مصداقية وموثوقية اجاباتها على فقرات قائمة الفحص والتي مثلت خلافاً يحتاج الى توثيق يتم من خلاله تحديد المشكلة والوصول الى ابعادها الحقيقية التي سيتم طرحها على شكل تساؤلات يراد منها الحل الامثل حيث تعتمد كأسلوب علمي لإجراء الاستطلاع الأولي للمشكلة .

ولغرض اجراء المقابلة الشخصية لابد وأن تتوافر فيها النقاط

التالية:-

المبحث الثاني : ورشة العمل

اعتمدت الباحثتان على عقد ورشة عمل في كلية الادارة والاقتصاد والتي تمثل جزء من مجتمع الدراسة ، حيث تواجدت عينة الدراسة المتمثلة بمجموعة من رؤساء الاقسام العلمية في كلية الادارة والاقتصاد ومقرريهم ومجموعة من الأساتذة من قسم ادارة الاعمال وعلى القاعة الدراسات العليا في قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد بتاريخ 3/3/2026

المبحث الثالث : الاستبانة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تحليل مستوى إجابات العينة على متغيرات الدراسة..

تستخدم الباحثتان في تحليل و تفسير متطلبات التحليل الوصفي لمستوى اجابات عينة الدراسة على اعتماد مقاييس النزعة المركزية كأسلوب علمي لتحليل فقرات متغيرات الدراسة (العمل الهجين و اتجاهات العاملين) معتمدين على فقرات ابعاد كل متغير .

جدول (25)

مصفوفة قوة الاجابات على فقرات الاستبانة

الفئة	قيمة الوسط الحسابي الموزون محصورة ضمن الفترة	قوة الاجابات على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل أفراد العينة
الأولى	1.8 إلى أقل من 1	عدم الاتفاق تماماً	منخفض جداً
الثانية	2.6 إلى أقل من 1.8	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	3.4 إلى أقل من 2.6	محايد	معتدل
الرابعة	4.2 إلى أقل من 3.4	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	5 إلى 4.2	الاتفاق تماماً	مرتفع جداً

{ = 0.08 (5) \ (أعلى قيمة يأخذها المقياس = 4 = 1 - 5) (طول الفئة في المصفوفة = الخماسي في الدراسة. Likert وذلك عند اعتماد مقياس

(Karnilev: 2002,56 المصدر:)

أولاً :- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (العمل الهجين) وأبعاده الستة...

1- تحليل البُعد المستقل الفرعي الأول (البُعد الاداري والتنظيمي) : يشير الجدول (25) ان (وتقع 3.73 قيمة الوسط الحسابي للبُعد الفرعي المستقل الأول (البُعد الاداري والتنظيمي) بلغت (في مصفوفة قوة استجابة أفراد 4.2 إلى أقل من 3.4 هذه القيمة ضمن الفئة الرابعة ما بين (من العينة ليوضح ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات البُعد الاداري والتنظيمي اتجهت نحو الاتفاق المتوسط وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (0.88) لبيّن مدى التشتت العالي نسبياً في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا

المتغير (74.6%) . ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات لهذا المتغير الفرعي (البُعد الاداري والتنظيمي) اتجهت نحو ان الوعي والادراك بأهمية اعتماد العمل الهجين لم تكن بالمستوى المطلوب الذي تطمح اليه الجامعة والاقسام العلمية لزيادة التوجه الى اقتناء المنظومة الرقمية كإسناد داعم للمنظومة التقليدية في العملية التعليمية . والناتج عن الاهمال الواضح في تحديد الادوار والمهام والمسؤوليات بوضوح ليصبح التطبيق يحمل من الكفاءة والفاعلية في التطبيق ويساعد ذلك الافتقار الى البنية التحتية المتكاملة التي تسهل عملية الاستخدام والتطبيق والانتقال السلس الى المنظومة الرقمية والعمل من خلالها والتي تحتاج ايضاً الى هيكل تنظيمي يساعد في البناء الرقمي وبمرونة عالية والتي افتقرت اليها متطلبات العمل الهجين واعادة بناء المهارات التخصصية للاستفادة منها في العملية التعليمية ذات الطابع المزدوج ما بين التعليم الحضوري والتعليم عن بُعد .

2- تحليل البُعد المستقل الفرعي الثاني (البُعد السلوكي) : يوضح الجدول (25) ان قيمة الوسط الحسابي للبُعد الفرعي المستقل الثاني (البُعد السلوكي) بلغت (4.01) وهي ضمن الفئة الرابعة (في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة 4.2 إلى أقل من 3.4 في مصفوفة قوة الاستجابة ما بين (من ليوضح ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات البُعد السلوكي اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (0.62) والذي يبين مدى التشتت المتوسط نسبياً في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (80.2%) . ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات لهذا المتغير الفرعي (البُعد السلوكي) اتجهت نحو تأكيد الجامعة والاقسام العلمية بصورة ضعيفة نوعاً ما تعزيز التفاعل الاداري والعلمي بين العاملين في منظومة العمل والتعليم حضورياً كان ام رقمياً وتحفيز الثقة المتبادلة بينهما بشكل مستمر مع ضرورة التحكم بالسلوكيات المهنية وتوجيهها لضمان تطبيق المعايير الدولية باعتماد العمل الهجين والالتزام ما بالجوانب

الانسانية لضمان استمرارية الاداء ضمن ثقافة الولاء والانتماء للمنظومة التعليمية وتنمية السلوكيات والاخلاقيات المهنية في التعامل مع المنظومة الرقمية .

3- تحليل البُعد المستقل الفرعي الثالث (البُعد الرقمي) : يلاحظ من الجدول (25) ان قيمة الوسط الحسابي للبُعد الفرعي المستقل الثالث (البُعد الرقمي) بلغت (3.60) وهي ضمن الفئة الرابعة (في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة ليوضح ان مستوى أهمية 4.2 إلى أقل من 3.4 ما بين (من اجابات العينة على مجمل فقرات البُعد الرقمي اتجهت نحو الاتفاق الضعيف وبمستوى استجابة مرتفع (والذي يبين مدى التشتت العالي في اجابات العينة بخصوص 1.02، وبانحراف معياري سجل) فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (72.0%) . ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات نحو هذا المتغير الفرعي (البُعد الرقمي) اتجهت نحو ان الجامعة والاقسام العلمية لديها ضعف واضح في توفر الانظمة الرقمية الحديثة التي تساند مهام العمل الهجين المدمج والتعليم الرقمي بجانب التعليم الحضوري وتحقيق التكامل بين هذه الانظمة وخصوصاً بين الوحدات الادارية في الاقسام لضمان تبادل البيانات بصورة تسعى من خلالها الحصول على الشمولية كذلك الاهمال في القدرة على التعامل مع الادوات الرقمية وتحفيزها بصورة تعطي للتخصصات الرقمية الفرصة في العمل الهجين بصورته العلمية وحماية سرية وأمن المعلومات من الاختراقات التي قد تعيق الخصوصية في العمل والابتعاد عن تحديث البرمجيات بصورة مستمرة .

4- تحليل البُعد المستقل الفرعي الرابع (البُعد المعرفي) : بين الجدول (25) ان قيمة الوسط الحسابي للبُعد الفرعي المستقل الرابع (البُعد المعرفي) بلغت (3.70) وهي ضمن الفئة الرابعة ما بين (في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة ليوضح ذلك ان مستوى أهمية 4.2 إلى أقل من 3.4 (من اجابات العينة على مجمل فقرات البُعد المعرفي اتجهت نحو الاتفاق الضعيف وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (0.79) والذي يبين مدى التشتت العالي نسبياً في اجابات العينة (. ويدل ذلك على أن اجمالي 74.0% بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير) الاجابات للمتغير الفرعي (البُعد المعرفي) تتجه نحو الضعف الواضح في تأكيد الجامعة والاقسام العلمية في الكليات التابعة لها حول التركيز على تطوير مهارات العاملين فيها بما يتناسب مع الاساليب العلمية والادارية الحديثة كالعامل الهجين وتقييم ادائهم على اسس ومعايير عالمية وتزيع هذه المهارات بشكل يحقق التواجد الفعلي والمنطقي والعلمي لدعم اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات العالقة .

5- تحليل البُعد المستقل الفرعي الخامس (البُعد الاجتماعي) : بين الجدول (25) ان قيمة الوسط الحسابي للبُعد الفرعي المستقل الخامس (البُعد الاجتماعي) بلغت (3.87) وهي ضمن الفئة الرابعة ما

(في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة ليوضح ذلك ان مستوى أهمية 4.2 إلى أقل من 3.4 بين (من) اجابات العينة على مجمل فقرات **البُعد الاجتماعي** اتجهت نحو الاتفاق المتوسط وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (0.60) والذي يبين مدى التشتت المتوسط نسبياً في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (77.4%) . ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات نحو هذا المتغير الفرعي (**البُعد الاجتماعي**) اكدت على ان الجامعة والاقسام العلمية تعزز بصورة ضعيفة نوعاً ما من العمل الجماعي ومتابعة الفروقات الثقافية للعاملين والانفتاح على تبادل الخبرات والمعرفة عند تنفيذ مهام العمل الهجين في العملية الادارية والتعليمية وتعزز شعور العاملين بالانتماء والنهوض بثقافة الحوار والتفاعل الايجابي لتطبيق هذه الاساليب الحديثة والتناغم ما بين العمل والتعليم الحضوري والرقمي

6- تحليل البُعد المستقل الفرعي السادس (البُعد الاستراتيجي) : يشير الجدول (25) ان قيمة الوسط الحسابي للبُعد الفرعي المستقل السادس (**البُعد الاستراتيجي**) بلغت (3.72) وهي ضمن الفئة الرابعة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة ليوضح ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات **البُعد الاستراتيجي** اتجهت نحو الاتفاق الضعيف وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (0.76) والذي يبين مدى التشتت المتوسط نسبياً في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (74.4%) . ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات نحو هذا المتغير الفرعي (**البُعد الاستراتيجي**) اكدت على ان الجامعة والاقسام العلمية تراعي بصورة ضعيفة نوعاً ما الموازنة بين خططها الاستراتيجية ومتطلبات العمل الهجين وتوجيه مواردها وتنفيذ استراتيجياتها لتحقيق الاهداف وفق مؤشرات اداء محدثة مع ضرورة الاستجابة السريعة للفرص واستغلالها والتحديات ومواجهتها والعمل على وضع استراتيجيات متناغمة مع استدامة العمل والتعليم الحضوري والرقمي .

7- التحليل الوصفي للمتغير المستقل الرئيسي (العمل الهجين) : يلاحظ من الجدول (26) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل (**العمل الهجين**) بلغت (3.77) والتي تقع ضمن الفئة الرابعة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة ليوضح ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات (**العمل الهجين**) اتجهت نحو الاتفاق الضعيف نسبياً وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.83) والذي يبين مدى التشتت العالي نسبياً في اجابات العينة بخصوص فقرات (**العمل الهجين**) وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (75.4%) . والتي تدل على ان العينة المبحوثة اتفقت بنسب متفاوتة على أهمية المتغير ولكن ضعيفة نوعاً ما وضرورة استخدامه في ظل المتغيرات الجديدة والبيئة المضطربة التي تحتاج الى نقلة نوعية في الاستراتيجيات العاملة والفكر المعرفي المتقدم والخطط التدريبية وتطويرها وفق معايير ومؤشرات الاداء

وقد لوحظ من خلال الجدول (5) وجود فروقات واضحة بين الابعاد الفرعية للمتغير حيث جاءت بالمرتبة الأولى (**البُعد السلوكي**) عبر وسطها الحسابي البالغ (4.01) ضمن مستوى استجابة مرتفع في مصفوفة قوة الاستجابة . ويليهما (**البُعد الاجتماعي**) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.87) وضمن مستوى مرتفع في المصفوفة . وجاءت بالمرتبة الثالثة (**البُعد الاداري والتنظيمي**) بوسط

حسابي بلغ (3.73) وضمن مستوى مرتفع ايضاً في مصفوفة قوة الاستجابة . و جاء بالمرتبة الرابعة (البُعد الاستراتيجي) بوسط حسابي بلغ (3.72) ضمن مستوى مرتفع في مصفوفة قوة الاستجابة و جاءت بالمرتبة الخامسة (البُعد المعرفي) ضمن مستوى مرتفع في مصفوفة قوة الاستجابة وبوسط حسابي (3.70). واخيراً جاء بالمرتبة السادسة (البُعد الرقمي) بوسط حسابي بلغ (0.60).
ثانياً: - التحليل الوصفي للمتغير المعتمد اتجاهات العاملين..

1- التحليل الوصفي للمتغير المعتمد الفرعي الأول (الرضا الوظيفي) : يؤكد الجدول (28) ان قيمة الوسط الحسابي للبُعد الفرعي المعتمد الأول (الرضا الوظيفي) بلغت (3.90) وهي ضمن الفئة الرابعة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات (الرضا الوظيفي) اتجهت نحو الاتفاق المتوسط وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (1.01) والذي يبين مدى التشتت العالي في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (78.0%) . ويشير ذلك على أن اجمالي الاجابات للمتغير الفرعي (الرضا الوظيفي) اكدت ان هناك ضعفاً نوعاً ما في ان الجامعة والاقسام العلمية تعتمد على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تنفيذ المهام الاكاديمية والتعليمية بمستوى اعلى باعتماد الثقة بالنفس واساليب تتسم بانها مريحة لحل المشكلات لتعزز بها الاداء المتميز وثقافة التعاون فضلاً عن الاهتمام بسياسات واسلوب متابعة للوصول الى تبني الواجبات حتى في حالات التعب والضغط لتحقيق الاهداف المرسومة والتي يحتاج كل ذلك الى النهوض بواقع المؤسسات التعليمية نحو قمة الاداء العالي .

2- التحليل الوصفي للمتغير المعتمد الفرعي الثاني (التحفيز الوظيفي):

الجدول (28) ان قيمة الوسط الحسابي للبُعد الفرعي المعتمد الثاني (التحفيز الوظيفي) بلغ (3.51) وهي ضمن بدايات الفئة الرابعة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة ليوضح ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات (التحفيز الوظيفي) اتجهت نحو الاتفاق الضعيف وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (1.22) والذي يبين مدى التشتت العالي في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (70.2%). ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات للمتغير الفرعي (التحفيز الوظيفي) دلت على الضعف والاهمال والواضح تطبيق الاساليب المرنة في منح المكافآت ويجاد برامج تحفيزية متطورة تدعم اهدافها الاستراتيجية والوصول الى تحديد الاجر العادل الذي يوازي المهام والمسؤوليات

فضلاً عن تطبيق معايير الترقية وفق اجراءات متعددة .

3- التحليل الوصفي للمتغير المعتمد الفرعي الثالث (الولاء الوظيفي) : يشير الجدول (28) ان قيمة الوسط الحسابي للبعد الفرعي المعتمد الثالث (الولاء الوظيفي) بلغت (3.93) وهي ضمن الفئة الرابعة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة ليوضح ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل (الولاء الوظيفي) اتجهت نحو الاتفاق المتوسط نسبياً وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (0.89) والذي يبين مدى التشتت العالي نسبياً في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية (78.6%) . ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات للمتغير الفرعي (الولاء الوظيفي) ضعيفة نوعا ما بسبب الاهمال في ان الجامعة تراعي تعزيز شعور العاملين بالاستقرار النفسي والتأكيد على ربط النجاح الشخصي للعاملين بنجاحها والسعي لبذل جهود اكبر لتحقيق الاهداف المرسومة ومراعاة التوافق بين الاهداف الشخصية واهداف المؤسسة التعليمية

4- التحليل الوصفي للمتغير المعتمد الفرعي الرابع (التمكين الوظيفي) : يوضح الجدول (28) ان قيمة الوسط الحسابي للبعد الفرعي المعتمد الرابع (التمكين الوظيفي) بلغت (3.59) وهي ضمن الفئة الرابعة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة لتبين ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات (التمكين الوظيفي) اتجهت نحو الاتفاق الضعيف وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (1.01) والذي يبين مدى التشتت العالي في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (71.8%) . ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات للمتغير الفرعي (التمكين الوظيفي) ضعيفة نوعا ما على الرغم ان الجامعة تؤكد على تفويض بعض الصلاحيات للأداء والاختذ بالآراء وفق حرية المشاركة وتعمل على دعم القدرات والمهارات الوظيفي لرفع مستوى المؤسسات التعليمية ادارياً وتعليمياً والعمل على تشجيع بعض الافكار الجديدة الا انها لم تصل الى مستوى الاهداف المرسومة .

5- التحليل الوصفي للمتغير المعتمد الفرعي الخامس (العدالة التنظيمية) : يبين الجدول (28) ان قيمة الوسط الحسابي للبعد الفرعي المعتمد الرابع (العدالة التنظيمية) بلغت (3.74) وهي ضمن الفئة الرابعة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة لتبين ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات (العدالة التنظيمية) اتجهت نحو الاتفاق المتوسط نسبياً وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (0.90) والذي يبين مدى التشتت العالي في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (74.8%) . ويدل ذلك على

أن اجمالي الاجابات للمتغير الفرعي (العدالة التنظيمية) ضعيفة نوعا ما على الجامعة والاقسام العلمية تراعي بإجراءاتها مصالح كافة الاطراف ويتم توزيع المهام وفق مبدأ الاستحقاق والكفاءة والمعايير الاخلاقية وتطبيق القرارات بصورة شاملة دون استثناء

6- التحليل الوصفي للمتغير المعتمد الفرعي السادس (التوازن بين الحياة والعمل) : يوضح الجدول (28) ان قيمة الوسط الحسابي للبعد الفرعي المعتمد السادس (التوازن بين الحياة والعمل) بلغت (3.47) وهي ضمن الفئة الرابعة ما بين (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة لتبين ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات (التوازن بين الحياة والعمل) اتجهت نحو الاتفاق الضعيف وبمستوى استجابة مرتفع ، وبانحراف معياري سجل (1.26) والذي يبين مدى التشتت العالي في اجابات العينة بخصوص فقراته وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (69.4%) . ويدل ذلك على أن اجمالي الاجابات للمتغير الفرعي (التوازن بين الحياة والعمل) ضعيفة على الرغم ان الجامعة التسهيلات لتحقيق التوازن وتوفير انظمة عمل مرنة تساعد على اداء المهام الوظيفية في المنزل وتنظيم العمل وتحسين جودة الحياة في المؤسسة التعليمية

7- التحليل الوصفي لاجمالي المتغير المعتمد اتجاهات العاملين : يلاحظ من الجدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي للمتغير المعتمد (اتجاهات العاملين) بلغت (3.69) والتي تقع ضمن الفئة ما (في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة ليوضح ذلك ان مستوى 4.2 إلى أقل من 3.4 بين (من أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات (اتجاهات العاملين) اتجهت نحو الاتفاق المتوسط نسبياً وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (1.11) والذي يبين مدى التشتت العالي في اجابات العينة بخصوص فقرات (اتجاهات العاملين) وشكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (73.8%) . والتي تدل على ان اكثر من ثلثي العينة اتفقوا بنسب متفاوتة على أهمية المتغير رغم ضعفه والعمل على تطويره وتحديثه وفقاً للأساليب الرقمية الحديثة ومتابعة احث التغيرات الحاصلة . وقد لوحظ من خلال الجدول وجود فروقات واضحة بين ابعاد المتغير حيث جاءت جميع الابعاد ضمن الفئة (من) ما بين ضعيف ومتوسط القوة لتشير الى الاتفاق المقبول نوعاً ما. حيث 4.2 إلى أقل من 3.4 جاءت بالمرتبة الأولى (الولاء الوظيفي) عبر وسطها الحسابي البالغ (3.93) ضمن مستوى استجابة مرتفع في مصفوفة قوة الاستجابة . ويليهما (الرضا الوظيفي) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.90) وضمن مستوى مرتفع في المصفوفة . وجاءت بالمرتبة الثالثة (العدالة التنظيمية) بوسط

حسابي بلغ (3.74) وضمن مستوى مرتفع ايضاً في مصفوفة قوة الاستجابة . و جاء بالمرتبة الرابعة (التمكين الوظيفي) بوسط حسابي بلغ (3.59) ضمن مستوى مرتفع في مصفوفة قوة الاستجابة و جاءت بالمرتبة الخامسة (التحفيز الوظيفي) ضمن مستوى مرتفع في مصفوفة قوة الاستجابة وبوسط حسابي (3.51). واخيراً جاء بالمرتبة السادسة (التوازن بين الحياة والعمل) بوسط حسابي بلغ (3.47).

اختبار فرضيات الارتباط. (قياس واختبار فرضيات علاقة الارتباط بين العمل الهجين واتجاهات العاملين) جدول (30) نتائج اختبار فرضيات الارتباط

التفسير	اختبار Z		معامل ارتباط الرتب لسبيرمان N	المتغير التابع	التابع	
	القيمة الاحتمالية	قيمة Z المحسوبة			المستقل	أبعاد المتغير المستقل
وجود ارتباط طردي متوسط بين البُعد الإداري والتنظيمي واتجاهات العاملين وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.	0.00	*5.555	0.625	اتجاهات العاملين	البُعد الإداري والتنظيمي	أبعاد المتغير المستقل
وجود ارتباط طردي عالي نسبياً بين البُعد السلوكي واتجاهات العاملين وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية .	0.00	*6.319	0.711	اتجاهات العاملين	البُعد السلوكي	
وجود ارتباط طردي متوسط نسبياً بين البُعد الرقمي واتجاهات العاملين وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.	0.00	*217.5	0.587	اتجاهات العاملين	البُعد الرقمي	
وجود ارتباط طردي متوسط نسبياً بين البُعد المعرفي واتجاهات العاملين وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.	0.00	*5.342	0.601	اتجاهات العاملين	البُعد المعرفي	
وجود ارتباط طردي متوسط بين البُعد الاجتماعي واتجاهات العاملين وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة.	0.00	*5.831	0.656	اتجاهات العاملين	البُعد الاجتماعي	
وجود ارتباط طردي متوسط بين البُعد الاستراتيجي واتجاهات العاملين وبالتالي قبول الفرضية الفرعية السادسة.	0.00	*5.493	0.618	اتجاهات العاملين	البُعد الاستراتيجي	
وجود ارتباط طردي متوسط بين العمل الهجين واتجاهات العاملين وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى	0.00	5.777*	0.650	اتجاهات العاملين	العمل الهجين	
*0.05 العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية						
(1.96) الجدولية (Z) قيمة)						

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة الحاسبة الالكترونية

اختبار فرضيات التأثير. (قياس واختبار فرضيات تأثير العمل الهجين في اتجاهات العاملين)

جدول (31) نتائج اختبار فرضيات التأثير

نتيجة الاختبار	F اختبار		معامل التحديد R ²	المتغير التابع	التابع	
	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة			المستقل	أبعاد المتغير المستقل
قبول الفرضية الفرعية الأولى	0.00	**50.128	0.391	اتجاهات العاملين	البُعد الإداري والتنظيمي	أبعاد المتغير المستقل
قبول الفرضية الفرعية الثانية	0.00	79.937**	0.506	اتجاهات العاملين	البُعد السلوكي	
قبول الفرضية الفرعية الثالثة	0.00	**41.120	0.345	اتجاهات العاملين	البُعد الرقمي	
قبول الفرضية الفرعية الرابعة	0.00	**44.078	0.361	اتجاهات العاملين	البُعد المعرفي	
قبول الفرضية الفرعية الخامسة	0.00	**58.824	0.430	اتجاهات العاملين	البُعد الاجتماعي	
قبول الفرضية الفرعية السادسة	0.00	**48.232	0.382	اتجاهات العاملين	البُعد الاستراتيجي	
قبول الفرضية الرئيسية الثانية	0.00	**57.239	0.423	اتجاهات العاملين	العمل الهجين	

0.05 = (3.92) الجدولية عند مستوى معنوية (F) قيمة

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة الحاسبة الالكترونية

الاستنتاجات

1- لوحظ من المقابلات الشخصية كاستطلاع اولي لتحديد المشكلة وبناء تساؤلاتها وأهدافها على ضوء واقع وطبيعة منهجية العمل الهجين ما يلي :

أ- وجود تناقض في الأجابات للفقرة الأولى التي تخص الوعي والادراك بأهمية اعتماد العمل الهجين فكانت النسبة عالية مع وجود ضعف بسيط الا ان استمارة الاستبانة في فقراتها الأولى لمتغير العمل الهجين قد أوضحت ضعف عالي في تعزيز الوعي والادرا

ب-وجود ضعف واضح جدا في البنية التحتية المحدثة لتطبيق العمل الهجين وفي اعتماد الاستراتيجيات ذات البعد الرقمي واستراتيجيات الحداثة والتطوير

ج-وجود تناقض كبير في إجابات عينة المقابلات حيث ظهرت الفقرة الرابعة نسبة منخفضة جدا في اعتماد كليات الجامعة على خطط الطوارئ ذات البعد الاستراتيجي كأحد البدائل لتحقيق الاستباقية في أوقات الازمات الا ان إجابات العينة في الفقرة الرابعة عشر اتجهت نحو الاستخدام والاتفاق بنسبة مرتفعة حول امتلاك كليات الجامعة الخطط ذات الطابع الاستباقي في الاستخدام والتطبيق للعمل

2-ثبت من المراجع والمصادر العلمية والحالات الدراسية أهمية العمل الهجين كمنهجية تعتمد في وقت الأزمات أولاً وتطوير الجوانب التقليدية نحو التعليم الرقمي ثانياً

3-قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العمل الهجين واتجاهات العاملين) بما يوثق وجود ارتباطاً طردياً متوسطاً بين المتغيرات مستندة على إجابة عينة الدراسة حيث ان جميع الفرضيات الفرعية كانت معنوية

4- قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (يوجد تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين العمل الهجين في اتجاهات العاملين) بما يوثق تأثيراً واضحاً للعمل الهجين في اتجاهات العاملين في الجامعة والأقسام العلمية التابعة وعليه نقبل الفرضية الرئيسة الثانية ونرفض فرضية العدم

التوصيات

1-ضرورة العمل على ردم الفجوة بين الإدراك النظري والتطبيق العملي لمفهوم العمل الهجين، من خلال تبني برامج توعوية وتدريبية منهجية تستهدف رفع مستوى الوعي والإدراك لدى العاملين، بما يضمن توحيد الفهم وتعزيز الفعالية بأهمية هذا النمط من العمل

2-توجيه إدارات الكليات نحو الاستثمار الجاد في تطوير البنية التحتية الرقمية، من خلال توفير التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية المتكاملة، بما يدعم تطبيق العمل الهجين بكفاءة ويواكب متطلبات التحول الرقمي .

3- تعزيز تبني الاستراتيجيات الحديثة ذات البعد الرقمي، والعمل على إدماجها ضمن الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، بما يساهم في تحقيق الاستدامة والمرونة في بيئة العمل.

4-سادساً، ضرورة تطوير وتفعيل خطط الطوارئ ذات البعد الاستراتيجي، وجعلها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق، مع تدريب العاملين عليها بشكل مستمر لضمان الجاهزية والاستجابة الفعالة في أوقات الأزمات

5- تؤكد المدرسة الإدارية والتقنية على ضرورة اعتماد العمل الهجين كأجراً حديثاً في إدارة الموارد البشرية لما يوفره من مرونة تنظيمية وزمانية ومكانية كأداة نجاح تطبيقية تتطلب توفير بنية تحتية رقمية متقدمة وثقافة تنظيمية داعمة واستراتيجيات إدارية قادرة على استيعاب هذا التحول بشكل فعال

- 1- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية دورية وورش عمل تخصصية تستهدف جميع العاملين، مع إعداد أدلة إرشادية مبسطة توضح مفاهيم العمل الهجين وآليات تطبيقه، فضلاً عن اعتماد أساليب تقييم دورية لقياس مستوى الوعي قبل وبعد التدريب، بما يساهم في تحقيق الاتساق المعرفي والتطبيقي
- 2- تخصيص موازنات مالية واضحة لدعم التحول الرقمي، وتحديث الشبكات والأنظمة الإلكترونية، وتبني منصات تعليمية وإدارية حديثة، إلى جانب تشكيل فرق فنية متخصصة للإشراف على عمليات الصيانة والتحديث المستمر، مع وضع خطة زمنية مرحلية للتنفيذ
- 3- إدماج التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وتشكيل لجان مختصة لوضع سياسات رقمية واضحة، وربط الأهداف الرقمية بمؤشرات أداء قابلة للقياس، فضلاً عن متابعة التنفيذ عبر تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا
- 4- إنشاء وحدة أو فريق متخصص بإدارة الأزمات داخل المؤسسة، يتولى إعداد وتحديث خطط الطوارئ بشكل دوري، مع اعتماد قواعد بيانات رقمية لدعم اتخاذ القرار السريع، وتكليف قيادات محددة بمهام واضحة أثناء الأزمات، فضلاً عن إجراء مراجعات تحليلية بعد كل حالة طارئة لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين جاهزية المؤسسة مستقبلاً
- 5- إصدار سياسات تنظيمية رسمية تدعم العمل الهجين، وتهيئة ثقافة تنظيمية مشجعة من خلال دعم القيادات الإدارية لهذا التوجه، وربط تطبيق العمل الهجين بنظم الحوافز والتقييم الوظيفي، بما يعزز تقبل العاملين له ويضمن استدامة تطبيقه

المراجع

1. مسلم، علي عبد الهادي، 2019، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
2. أبو عودة، منار إسماعيل عبد الله، 2024، التحفيز الوظيفي كوسيلة لتحسين أداء العاملين في قطاع البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية.
3. أحمد، إيمان الصالحين، وقدور، بديعة عاشور، 2018، قياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية عن جامعة عمر المختار – فرع درنة.
4. بلال، محمد خميس إسحق، ويوسف، أحمد آدم هارون، والسميح، عبد الرحمن الزين النور، 2023، أثر اتجاهات الموظفين على التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (4)، العدد (1).
5. الجبوري، حسام مرزوك عليوي، 2024، التمكين الوظيفي ودوره في جودة الخدمة: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين، مديرية شباب ورياضة كربلاء.
6. الجنابي، نجوى فندي عزيز، 2023، تأثير تنظيم المشاعر في اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.
7. حديدان، صبرينة، 2020، اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد (12)، العدد (2).

8. خزعل، بصير خلف، 2018، تأثير أبعاد اتجاهات العاملين في الثقافة التنظيمية الخضراء: دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
9. خضير، شيماء هاشم، 2016، السيناريوهات المحتملة لتقييم واقع ومستقبل وزارة الدولة لشؤون المرأة: دراسة حالة، بحث دبلوم عالي، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
10. الرشاد، عبد المنعم محمد، 2024، أثر نظام العمل المرن على رضا الموظفين، المجلد (15)، العدد (4).
11. رحالي، عبد الكريم، 2017، اتجاهات العاملين والمرضى نحو خدمات مصلحة الاستعجالات الطبية وطرق تحسينها، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (4)، العدد (1).
12. السعيد، عماد كاظم بجاي، 2024، تأثير التحول الرقمي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتبسيط إجراءات العمل: دراسة وصفية تحليلية.
13. طلبة، فتحي محمود، 2024، تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية، مجلة الإسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات.
14. عبد الرحمن، أمل محمد عبد العال، 2023، أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (37)، العدد (4).
15. العتيبي، سعد بن عزيز حبيب، 2025، تأثير العوامل التنظيمية على اتجاهات العاملين في الجامعات الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة.
16. عبد الوهاب، محمود اسامة و ابراهيم، احمد محمد و عبدالجبار، براق طالب، 2024، تأثير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات الاكاديمية في تعزيز التعليم الرقمي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (49)، العدد 146 .
17. عليوي، هديل كاظم، 2024، التوريد الخارجي لوظائف إدارة الموارد البشرية (مقالة)، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (49)، العدد : 143 .
18. عميرات، عبد الجليل، 2015، اتجاهات الموظفين نحو إدارة الوقت: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير.
19. الفليت، خلود عطية أحمد، وعابدين، عبدالرحمن فازي سالم، 2021، دراسات تطبيقية على العاملين في مجال العلوم الإنسانية عبر الإنترنت في قطاع السياحة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (3).
20. قاسم، أكرم نعيم، وكاظم، عامر عبد اللطيف، وعمر، بشرى عبد العزيز، 2024، تأثير التمكين الوظيفي في الانغراز الوظيفي: دراسة تحليلية، مجلة بورت للبحوث العلمية، المجلد (7)، العدد (2).
21. مصطفى، أحمد محمد أحمد، 2024، إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية، المجلة العلمية للدراسات المالية والتجارية، المجلد (5)، العدد (2).
22. مناع، يوسف حامد يوسف، 2022، أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على اتجاهات العاملين، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (23)، العدد (3).

23. النعيمي، فاطمة حمد محمد، وصماري، نونة، 2021، أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (6).
24. محيلان، محمد حيدر صادق، 2025، أثر العمل الهجين على الإنتاجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (46)، العدد (5).
25. Amin, Mohammad Ruhual, Farzana, Shariful Alam Khandakar, & Akata, Farzana Foysal, 2024, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Job Loyalty, Bangladesh Journal of MIS, Vol. 10, No. 2.
26. Berg, Linnéa Waldehagen, & Groeger, Matilda, 2024, Workplace Evolution: The Hybrid Work Model and its Impact on Innovation and Employee Well-Being, University of Gothenburg.
27. Castañeda, Jinella Marie M., Japos, Genaro V., & Templonuevo, Wenifreda R., 2022, Effects of Hybrid Work Model on Work Productivity, Polytechnic University of the Philippines.
28. Demetriades, Stavroula, Cabrita, Jorge, & Eiffe, Franz Ferdinand, 2023, The Future of Telework and Hybrid Work, Publications Office of the European Union.
29. Granberg, Anu, Hyrkkänen, Ursula, & Karppi, Marion, 2023, Guide to Hybrid Work, Turku University of Applied Sciences.
30. Hassan, Abdullah Faiz, Karim, Asif Mahbub, & Hameed, Jahabar, 2022, Hybrid Model for Remote Work Practice, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 12, No. 12.
31. MAAKE, Pholoshi Abram, 2023, Assessing the Impact of Hybrid Work Model on Employee Performance and Job Satisfaction, South Africa.
32. Modise, John Motsamai, 2023, Employee Workplace Empowerment and Performance, International Journal of Innovative Science and Research Technology.
33. Mustajab, Duta ,(2024), Exploring the Effectiveness of Remote and Hybrid Work Policies: A Literature Review on Workforce Management Practices. Universitas Yapip Papua, Jayapura, Papua, Indonesia.
34. Nagori, Roopa, & Rocha Lawton, Natalia, 2024, Design of Hybrid Work for Employee Engagement, International Journal of HRD, Vol. 8, No. 2.
35. Pakpahan, Marisi, Eliyana, Anis, Hamidah, Buchdadi, Agung Dharmawan, & Bayuwati, Titis Ratih, 2020, Organizational Justice Dimensions, Systematic Reviews in Pharmacy, Vol. 11, No. 9.
36. Scholz, Thomas, 2024, Digital Leadership in a Hybrid Working Environment, European Journal of Business.
37. Sutanto, Eddy Madiono, Scheller-Sampson, Jean, & Mulyono, Florensia, 2018, Organizational Justice and Motivation, International Journal of Business and Society.
38. Tawalbeh, Jawad, 2025, Remote and Hybrid Work Models and Employee Engagement, Journal of Posthumanism, Vol. 5, No. 3.