

The Attitudes of Faculty Members at King Khalid University towards Hybrid Work

Mohammed Alsheabi^{(1)*} Mohammed Al-Qahtani⁽²⁾ Abdullah Ben Dawas⁽³⁾

(1) King Khalid University, Saudi Arabia.

(2) King Khalid University, Saudi Arabia.

(3) King Khalid University, Saudi Arabia.

Received: 30/10/2023

Accepted: 30/10/2024

Published: 15/09/2024

* *Corresponding Author:*

dralsheabi@gmail.com

DOI:[https://doi.org/10.59759/
business.v3i3.684](https://doi.org/10.59759/business.v3i3.684)

Abstract

The main objective of this study is to identify the attitudes of faculty members at King Khalid University towards hybrid work, and to identify the differences in the viewpoints of faculty members according to demographic variables. A questionnaire was designed to collect information from the research sample numbering (206) members. The results showed that the faculty members' attitudes toward hybrid work were not positive in three dimensions of hybrid work, which are (Workloads, social relations, and communications), while they were positive with regard to the work environment dimension. At the scale level as a whole, they were not positive. The results also showed that there were statistically significant differences at a significance

level ($\alpha=0.05$) in the opinions of faculty members according to all demographic variables, and in the overall dimensions of hybrid work.

Keywords: Attitudes, Faculty Members, Hybrid Work, Workload, Social Relations, Work Environment, Communications.

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين

محمد الصغير الشعبي^(١) محمد ناصر القحطاني^(٢) عبد الله مبارك بن دواس^(٣)

(١) جامعة الملك خالد، السعودية.

(٢) جامعة الملك خالد، السعودية.

(٣) جامعة الملك خالد، السعودية.

ملخص

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين، وتحديد الاختلافات في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. تم تصميم استبيان لجمع المعلومات من عينة البحث البالغ عددها (٢٠٦) عضواً. أظهرت النتائج أنّ اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الهجين كانت غير إيجابية في ثلاثة أبعاد من أبعاد العمل الهجين وهي (عبء العمل، العلاقات الاجتماعية، والاتصالات) في حين كانت إيجابية فيما يتعلق ببعده بيئة العمل، أما على مستوى المقياس ككل فقد كانت غير إيجابية، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات الديموغرافية جميعها، وفي مجمل أبعاد العمل الهجين. الكلمات المفتاحية: اتجاهات، أعضاء هيئة التدريس، العمل الهجين، الأعباء الوظيفية، العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الاتصالات.

المقدمة.

يعتبر العمل الهجين من أساليب العمل الحديثة التي برزت للواجهة أثناء جائحة كوفيد-١٩، وتبنتها المؤسسات عبر العالم كنوع من إجراءات السلامة والاحتراز لمنع نقشي الوباء وسط منسوبيها، وهو نمط عمل يجمع بين العمل في المكتب التقليدي والعمل عن بعد، وبذلك يسمح للموظفين بالاستفادة من مرونة العمل عن بعد وفي الوقت ذاته التواصل والتفاعل المباشر من خلال التواجد في مكان العمل في الأوقات المخصصة لذلك. وكانت الجامعات والمؤسسات التعليمية من المؤسسات السبّاقة في تبني هذا الأسلوب من العمل نظراً لكونها مراكز تجمعات بشرية كبيرة طلاباً وأعضاء هيئة التدريس وإداريين وتحتاج إلى الاستمرار في ممارسة عملها لكن وفق الضوابط والشروط التي وضعتها المؤسسات الصحية العالمية والمحلية، وبرغم مرور الجائحة

والتعافي النسبي من تداعياتها إلا أنّ المنظمات باتت أكثر قناعة بأهمية العمل الهجين وتبنيه كجزء من إستراتيجياتها المستقبلية بعدما اتبت فعاليته أثناء جائحة كوفيد ١٩، حيث تغيرت الكثير من المواقف والاتجاهات السلبية التي كانت سائدة لدى المدراء وأصحاب القرار في المنظمات إزاء العمل الهجين ويات الكثير منهم اليوم مقتنعاً بهذا الأسلوب ويشجع عليه (Kamis et al., 2023). فهو يوفر فرصاً عديدة للمنظمات حيث يمنحها قدرًا من المرونة في مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها، و يوفر عليها الكثير من التكاليف، ويقلل معدلات الغياب، ويساعدها في جذب الكفاءات (MacKenzie, 2021) وبذلك صبح العمل الهجين اليوم جزءاً من ثقافة الكثير من المنظمات، وواقعاً لا مناص منه خصوصاً في المؤسسات التعليمية.

ولأن العاملين يمثلون أهم مورد للمنظمة، وهم من يقومون بممارسة هذا العمل نجد أن هناك انقسام بين العاملين حول إيجابيات وسلبيات هذا الأسلوب من العمل؛ فهناك من العاملين من يرى أنه يمثل فرصة جيدة للحصول على التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والتنوع، وهناك من يرى أنه تجربة تكتنفها الكثير من السلبيات والعيوب. ونتيجة لهذا الاختلاف في وجهات النظر حول أسلوب العمل الهجين قرر الباحث القيام بهذه الدراسة للوقوف على اتجاهات العاملين نحو هذه التجربة. وسيتم عرضها كما يأتي:

(١) مشكلة الدراسة:

أدت أزمة كوفيد -١٩ التي عاشها العالم خلال الفترة الماضية إلى تبني أساليب عمل جديدة كان من أبرزها التحول إلى العمل الهجين، وهو عبارة عن قيام المنظمات بإعادة تنظيم العمل بحيث يعمل جزء من العاملين من المنزل، والجزء الآخر من المكاتب في مقرات المنظمات، وبعض المنظمات تبنت تقسيماً آخر يقضي حضور العاملين بالتناوب خلال أيام الأسبوع إلى مقر العمل في المنظمة، والبعض الآخر يقومون بالعمل من المنزل، وتشكل هنا ما يسمى بـ "العمل الهجين"، أو "العمل عن بعد"، وهذا الأسلوب من العمل يعد تغييراً كبيراً في طرق وأساليب العمل، له محاسنه ومساوؤه، وله مؤيديه ومعارضيه.

وبالتأكيد فإن العاملين اختلفت آراؤهم وتنوعت ما بين مؤيد ومعارض، ما بين راض وغير

راض، عن هذا الأسلوب من أساليب العمل، وقد كانت الجامعات من أكثر المؤسسات التي تبنت سياسة العمل الهجين نظراً لحرصها على تحقيق مطلب التباعد الاجتماعي الذي أوصت به الجهات الصحية المختصة في العالم وفي المملكة، وكان هاجساً كبيراً للمؤسسات سواء عامةً أو خاصةً، من أجل الحد من انتشار العدوى وتقليل حالة الإصابات بين العاملين والطلاب في أوساطها.

وتعدُّ جامعة الملك خالد من أكبر الجامعات السعودية من حيث عدد الطلاب؛ إذ ينضوي في إطار كلياتها المتعددة والمنتشرة جغرافياً في (٢٧) مقراً موزعة على محافظات منطقة عسير نحو (٥٥٠٠٠٠) طالباً وطالبة، و(٣٥٨٨) عضو/ة هيئة تدريس و(٤١٧١) موظفاً وموظفة. (<https://www.kku.edu.sa/>) وبذلك فإن هذا العدد الكبير من الطلاب كان يمثل تحدياً كبيراً لقيادة الجامعة أثناء الجائحة، وعليه قررت قيادة الجامعة تبني سياسة " العمل عن بعد " و " العمل الهجين " وتم ممارسة هذه السياسة أثناء الجائحة، على أعضاء هيئة التدريس وعلى الموظفين، كما استمر العمل بهذا الأسلوب بعد الجائحة، وأصبح ضمن الثقافة الأكاديمية والإدارية بالجامعة، ونظراً لكون الباحث يعمل في الجامعة فقد لاحظ أن هناك انقساماً في اتجاهات العاملين نحو العمل الهجين ما بين الإيجاب والسلب، وكون هذه الطريقة في العمل جديدة، فمن المؤكد وجود هذا التباين في الاتجاهات، لكن لا يمكن تحديد نوع تلك الاتجاهات والحكم عليها إلا من خلال دراسة واقعية للحالة، ولكون الاتجاهات عامل مهم في زيادة دافعية الأفراد، فإن دراستها أمرٌ بالغ الأهمية للمنظمات.

(٢) أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القلائل التي تناولت اتجاهات العاملين نحو العمل الهجين في المؤسسات السعودية، وستؤدي نتائجها في حال الأخذ بها من قبل جامعة الملك خالد والجامعات السعودية الأخرى إلى تحسين تجربة العمل الهجين، ومحاولة تعزيز الاتجاهات الإيجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية نحو هذه التجربة، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة الأداء.

(٣) هدف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في "التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين".

٤) فرضيات الدراسة:

قامت الدراسة على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين إيجابية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو عبء العمل إيجابية.
 - ب. اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العلاقات الاجتماعية إيجابية.
 - ج. اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو بيئة العمل إيجابية.
 - د. اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو الاتصال في العمل الهجين إيجابية.
- الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للجنس.
- ب. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للعمر.
- ج. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للجنسية.
- د. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للدرجة العلمية.
- هـ. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى الموقع الوظيفي.
- و. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى الخبرة.

٥) حدود الدراسة:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة بجامعة الملك خالد بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية بمختلف كلياتها، أما الزمانية فقد أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وتمثلت البشرية بأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

٦) منهجية الدراسة:

أ- **مجتمع الدراسة:** تمثل بجميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد والبالغ عددهم (٣٥٨٨) عضواً وعضوة، في مختلف كليات الجامعة البالغة (٢٦) كلية، حسب الإحصائيات من موقع الجامعة الإلكتروني (<https://www.kku.edu.sa>)

ب- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بنحو ١٠% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت (٣٦٠) عضواً وعضوة، وتم مشاركة الاستبانة معهم إلكترونياً، وقد استجاب نحو (٢٦٣) عضو وعضوة، وذلك بنسبة (٧٣%) من العينة، وبعد تدقيق الاستجابات تبين أن هناك (٥٧) استجابة ناقصة البيانات، أو كانت إجاباتها متحيزة في اتجاه واحد وغير منطقية فتم استبعادها، وبذلك فإن الاستجابات التي خضعت للتحليل بلغت (٢٠٦) استجابة، وهي تمثل عينة الدراسة، وبذلك تكون نسبة عينة الدراسة التي اخضعت للتحليل من المجتمع الكلي (٥.٧%) وهي نسبة جيدة لتمثيل المجتمع، خاصة وهو مجتمع متجانس إلى حد كبير.

ج- **أداة الدراسة:** تكون الاستبيان المستخدم لجمع البيانات من أفراد العينة من جزئين:

- تتضمن الجزء الأول معلومات عامة عن المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.
- وتتضمن الجزء الثاني (٢٤ فقرة) تمثل العناصر التي تقيس الاتجاهات نحو العمل الهجين، وقد تم الاعتماد في تحديد هذه العناصر على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسات (Al-Habaibeh et al., 2021) (Van Zoonen & (T. Miheenkova et al., 2020) (Sivunen, 2022) (Ostapenko et (T. A. Miheenkova & Morozova, 2020) (MacKenzie, 2021) (Lund et al., 2021) إضافة إلى حصيلة النقاش مع مجموعات من أعضاء هيئة التدريس الذين مارسوا تجربة العمل الهجين في الجامعة. وبُنِيَ الاستبيان وفقاً لنموذج ليكرت الخماسي. وقد تكون الاستبيان في نسخته الأولية من

(٣١) فقرة توزعت على أربعة أبعاد، وبعد إجراءات التحكيم تقلصت الفقرات إلى (٢٤) فقرة، توزعت على الأبعاد الأربعة كالتالي: عبء العمل (٦) فقرات، العلاقات الاجتماعية (٤) فقرات، بيئة العمل (٨) فقرات، الاتصال (٦) فقرات. وقد اخضعت الاستبانة لاختبار الصدق النظري والثبات كما يلي:

د- **صدق الأداة:** تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، وذلك للتأكد من الصدق النظري لها والاستعداد بأرائهم وتعديلاتهم على مدى صلاحيتها، وتعبيرها عما يراد قياسه، ومدى تطابق الفقرات مع الأبعاد التي تنتمي إليها، وقد استفاد الباحثان مما طرحه المحكمون من ملاحظات وتعديلات، حيث تم حذف بعض الفقرات ودمج أخرى، ونقل أخرى من بعد إلى آخر.

هـ- **ثبات الأداة:** اخضعت الاستبانة لاختبار قياس الثبات وكانت قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha (٠.٩٣٠)، وهي قيمة معنوية تشير إلى قدرة الاستبانة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في نفس الظروف.

٧) الخلاصة النظرية:

يعرف أسلوب العمل الهجين "Hybrid Working Model" حسب "Harvard Business Review" بأنه أسلوب العمل الذي يعمل وفقه جزء من العمال والموظفين من المنزل أو عن بعد، بينما يعمل الباقي من مقر الشركة وفي مكانها، ويمكن أن تقسم فرق العمل بين هذين الأسلوبين من العمل حسب جدول زمني محدد، أو حسب طبيعة المهام التي تسمح بذلك، فوظيفة التخزين على سبيل المثال تتطلب في معظم الأحيان وجود الموظفين في مقر الشركة للإشراف على المخزون، بينما لا تتطلب مهمة مصمم الإنتاج الوجود الدائم لشاغلها في مكتب عمل الشركة. وللعمل الهجين فوائد عديدة تعكس على العاملين وأرباب العمل، فبالنسبة لأصحاب العمل، قد يشمل ذلك توفير التكاليف في المساحات المكتبية، ويخفض معدلات الغياب، ويسهل عملية جذب المواهب والاحتفاظ بها. وبالنسبة للموظفين، قد يوفر العمل الهجين مزيداً من الاستقلالية، وتوازناً أفضل بين العمل والحياة الخاصة، وتحسين عملية التركيز، وتقليل عوامل التشبث، وقدرة أكبر على إدارة الالتزامات العائلية

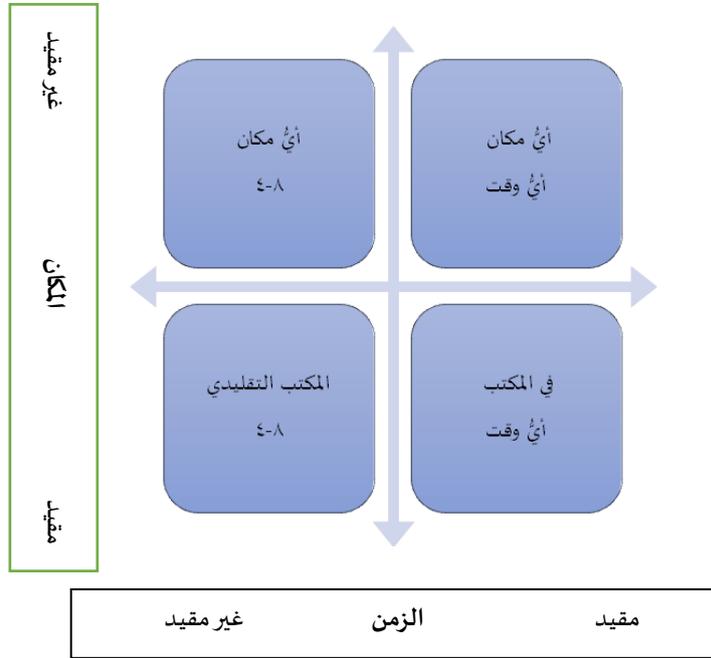
وغيرها من الالتزامات، وتوفير الوقت والتكاليف المرتبطة بالانتقال إلى مكان العمل.
(MacKenzie, 2021).

لقد أحدثت جائحة كوفيد-19 هزة وزعزعة كبيرة في سوق العمل العالمي، وفي القوى العاملة، وفي طرق العمل وأساليبه، مما دفع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة منذ الأيام الأولى لتفشي الوباء إلى إجراء تغييرات كبيرة في نماذج عملها، وتحويل وتعديل أماكن العمل، وقد اقترحت منظمة الصحة العالمية تعليمات وإرشادات وقدمت توصيات لتحويل مكان العمل من عمل حضوري في مقر المؤسسات إلى عمل افتراضي عن بعد (Radonić et al., 2021)، وقد كانت مجالات العمل التي تتسم بمستويات عالية من التقارب الجسدي هي أكثر المجالات عرضة للآثار التي أحدثتها جائحة كوفيد-19. (Lund et al., 2021).

فإذا كانت المؤسسات قبل أزمة كوفيد-19 تلزم موظفيها بضرورة تأدية أعمالهم من المكاتب وتشترط عليهم ذلك، فإنها أثناء وبعد الجائحة حولت معظم العمل عن بعد (Alexander et al., 2021). وتشير جميع الدلائل إلى أن مستقبل العمل سيكون من خلال النموذج الهجين، حيث تبين تلك الدراسات أن 52% من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يفضلون أن يكون عملهم مزيجاً يجمع بين العمل من المنزل والمكتب، كما يؤكدون أن ذلك سيؤدي إلى تنمية وتطوير قدراتهم على الإبداع وحل المشكلات وبناء العلاقات، وتضيف تلك الدراسات أن 72% من قادة الشركات يسعون لتطبيق نماذج عمل هجينة (Keane & Heiser, 2021). كما تؤكد بعض الدراسات أن أرباب العمل والموظفين باتوا اليوم ينظرون للعمل عن بعد بصورة إيجابية، ففي اليابان كان نحو 74% من العاملين يرون أن المكتب هو أفضل مكان للعمل، لكن بعد جائحة كورونا تحولت رؤيتهم وانخفضت هذه النسبة إلى 15%، في حين رأى 55% منهم أن العمل الهجين هو الأفضل (Gratton, 2021). لقد أدت جائحة كورونا إلى إزالة الكثير من الحواجز النفسية والثقافية أمام العمل الهجين والعمل عن بعد، وأجبرت كل من أرباب العمل والموظفين تجاوز حالة الرفض والتردد والتوجس التي كانت لديهم إزاء العمل الهجين، ومن المؤكد أن العمل عن بعد ليس مرغوباً لدى جميع العاملين، خاصة وأن تجربة العمل أثناء الجائحة كان قاسية وكان عبء العمل مفرطاً وكبيراً، مما حدى بالكثير من العاملين إلى تفضيل العودة للعمل المكتبي (Grzegorzczuk et al., 2021)

يعد تصميم العمل الهجين أمراً ليس سهلاً؛ لأن ذلك يتطلب من المدراء التفكير بالأمر من محوريين

هما: المكان والزمان. حيث يعد المكان هو المحور الأهم الذي يحظى بقدر كبير من الاهتمام في الوقت الحالي، لأن ملايين الموظفين عبر العالم حولوا أماكن عملهم خلال جائحة كورونا أعمالهم بشكل مفاجئ، وأصبحوا غير مقيدين بالمكان " الدوام من المكتب" وربما يكون التغيير في محور الوقت أقل أهمية نظراً لأن الكثير غير مكان عمله لكنه لم يغير الزمن فكان يمارس عمله من المنزل، ولكن في نفس الأوقات المحددة للعمل. (Gratton, 2021). والشكل (١) يوضح الأنماط الأربعة لترتيب العمل الهجين وفق الزمان والمكان.



Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. Harvard Business Review, 99 (3), 65–74.

في منتصف عام ٢٠٢١ بدأت الحكومات تخفف القيود والإجراءات الاحترازية التي كانت قد فرضتها تدريجياً منذ الربع الأول من عام ٢٠٢٠ عند تفشي وباء كوفيد-١٩ وبدأ صانعو القرار في المؤسسات العامة والخاصة يخططون لإعادة فتح أماكن عملهم، حيث قامت معظم المؤسسات

بتقييم عملياتها الحالية وبدأت تتجه نحو تبني نموذج العمل المختلط الهجين، لكن هذا النموذج من العمل سيواجه العديد من المشاكل التي يجب على قيادة تلك المؤسسات الاحتياط لها ووضع الخطط لمواجهتها وحلها لتتمكن من تبني أسلوب العمل الهجين بطريقة فعالة، ومن أبرز تلك المشاكل: مدى الزامية العمل الهجين لجميع الموظفين، أم أنه اختياري لمن يرغب فيه؟ وما إذا كان العمل من المكتب محدد ببضعة أيام في الأسبوع أم طيلة أيام الأسبوع، وكيف سيكون ترتيب ذلك نظامياً، وما مدى مرونته، فضلاً عن الحاجة الماسة إلى مراجعة عقود العمل الخاصة بالعاملين، ولا سيما المستحقات المالية من بدل تنقل وغيره، إضافة إلى كيفية توفير متطلبات العمل في المنزل، والعدالة وعدم التمييز بين العاملين الذين يعملون في المكتب أو أولئك الذي يعملون من المنزل. (MacKenzie, 2021)

اتجاهات العاملين نحو العمل الهجين:

على الرغم من النجاح الكبير لتجربة العمل الهجين أثناء جائحة كورونا والذي حقق العاملون خلاله زيادة كبيرة في الإنتاجية إلا أن هناك العديد من الموظفين أفادوا بأنهم شعروا بالقلق والإرهاق والإجهاد معاً أثناء تلك الفترة، وكما هو معروف بأن القلق يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي وعلى العلاقات الشخصية مع الزملاء، وبالتالي سينعكس ذلك بدوره سلباً على إنتاجية الموظفين. (Ostapenko et al., 2022) (KU, Parliament post. 2022)

الكثير من العاملين لا ينظرون بإيجابية إلى العمل عن بعد أو العمل الهجين نظراً لأن هناك أعباء تضاف إليهم، فمثلاً حددت منظمة العمل الدولية (ILO) مجموعة من الأعباء الإضافية الرئيسية التي يتحملها العاملون، والتي ترتبط جميعها بالعمل عن بُعد، والتي تم تكليف عدد كبير من الموظفين حول العالم بها وأبرزها: العزلة عن الزملاء والجمهور، وطمس الحدود الفاصلة بين العمل والحياة المنزلية، والصراعات الداخلية (Papandrea, Van Zoonen & Sivunen, 2022) (Azzi, 2020) & (Chawla et al., 2020) ، كما أنّ هناك شعوراً لدى العاملين عن بعد بالتمييز ضدهم من قبل المنظمات التي يعملون بها خصوصاً فيم يتعلق بالترقية، وفرص التدريب والتطوير (KU, Parliament post. 2022) ولا تقف هذه الأعباء والعيوب عند هذا الحد، بل إن بعض الدراسات أضافت مجموعة من تلك الأعباء والعيوب كعدم كفاية الأدوات التقنية والتسهيلات

والموارد التي يتطلبها العمل في المنزل كما هو الحال في مقر العمل (Al-Habaibeh et al., 2021) (Ostapenko et al., 2022)، وعدم تنظيم مكان للعمل، فضلاً عن أن بيئة العمل المنزلي غير مهياة للعمل الوظيفي، وفوق ذلك لا يتمتع العاملون من المنزل بإمكانيات الوصول إلى الموارد كالمعلومات والوثائق وقواعد البيانات مقارنة بزملائهم الذين يعملون من المكتب، ودعم الزملاء، فالشركات تضع حدوداً للعاملين من خارج مقارها للوصول الى تلك الموارد لدواع أمنية (Al-Habaibeh et al., 2021) (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). ويضيف (Al-Habaibeh et al., 2021) أن من عيوب وتحديات العمل عن بعد عدم الحصول على دعم الزملاء من خلال الاتصالات غير الرسمية والنقاشات التي تدور في مقرات العمل، وغياب الاتصال التفاعلي وجها لوجه، كما يضيف بعض التحديات الصحية من أبرزها قلة ممارسة التمرين الرياضية اليومية، وزيادة تناول الوجبات الخفيفة مما يؤدي إلى زيادة الوزن.

ومهما تكن المآخذ على العمل عن بعد أو العمل الهجين إلا أن لهما فوائد كثيرة استفاد منها الموظفون من أهمها: إتاحة الفرصة للأشخاص الذين لا يتمكنوا من الذهاب الى العمل في المكاتب بالعمل من المنزل كذوي الاحتياجات الخاصة والأمهات اللاتي يرعين أطفالهن، كما أتاح الفرصة للعاملين الذين يسكنون بعيداً عن مقر العمل ويجدون صعوبة في الوصول إليها من العمل من المنزل، وساعد الكثيرين بالعمل لساعات إضافية خارج أوقات دوامهم الرسمي وفي شركات أخرى، إضافة إلى ذلك فقد تمكن المتخصصون والخبراء والباحثون من تقديم خبراتهم واستشاراتهم عن بعد كعمل إضافي، وساعد العمل عن بعد الكثير من العاملين على التوفيق بين حياتهم الشخصية والأسرية (Liu et al., 2019)، كما أتاح لهم البقاء لوقت أطول قريب أطفالهم وأسرهم، فضلاً عن ذلك فقد وفر على العاملين الكثير من الوقت والمال والجهد الذي كانوا يبذلونه أثناء ذهابهم إلى أعمالهم (Al-Habaibeh et al., 2021, Wontorczyk & Rożnowski, 2022, MacKenzie, 2021, Kamis et al., 2023). وتؤكد دراسات أخرى بأن من فوائد العمل عن بعد والعمل الهجين زيادة مشاركة الموظفين في عملهم بسبب التركيز بشكل أفضل على المهام نتيجة للهدوء الذي يمكن العثور عليه في المنزل بعيداً عن الضوضاء والتشتت الذهني في المكتب، وأداء

المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وزيادة المرونة والاستقلالية في تخطيط الأنشطة الخاصة بالفرد وتكييفها مع الإيقاع اليومي وطريقة العمل، وزيادة ولاء الموظف لصاحب العمل، (Charalampous et al., 2019) (Kamis et al., 2023) (Canedo et al., 2017). كما أكدت بعض الدراسات أن العمل عن بعد ساعد الموظفين عن الابتعاد عن الملابس الرسمية وارتداء ملابس مريحة (Al-Habaibeh et al., 2021) واعتبرت بعض الدراسات أنَّ العمل عن بعد أو الهجين أثناء جائحة كورونا يعد امتيازاً حظي به أولئك الذين عملوا من منازلهم (Yancy, 2020) وبذلك تجنبوا خطر العدوى بالفيروس، وحققوا متطلبات الحماية والتدابير المختلفة في العمل كالحذر من الاتصال وجهاً لوجه، والتباعد الاجتماعي، والنهوية الكافية، ونظافة اليدين، واستخدام الأدوات الشخصية، والعزل الذاتي وغيرها (Belingeri et al., 2020, Adalja et al., 2020)، وعلى الطرف الآخر وجد الموظفون الذين لم يتمكنوا من أداء مهامهم المهنية عن بعد أنفسهم في موقف صعب ليس فقط بسبب زيادة التعرض للعدوى، ولكن أيضاً بسبب ضغوط المشرفين عليهم لمواصلة العمل، بالرغم من ظهور أعراض مرضية عليهم تشبه أعراض الأنفلونزا (De Wispelaere & Gillis, 2021)، وعدم إمكانية الحصول على إجازة مرضية مدفوعة الأجر (Duke, 2020)، وأداء العمل في ظروف خطيرة لا تتوفر فيها شروط وضوابط واحترازات الصحة والسلامة في ظل الجائحة (Heymann et al., 2020). ولا تقف فوائد العمل الهجين أو العمل عن بعد عند الموظفين، بل إن المنظمات وأرباب العمل حققوا فوائد عديدة من وراء العمل الهجين أو العمل عن بعد أبرزها توفير التكاليف في المساحات المكتبية، وتخفيض معدلات الغياب، وتسهيل عملية جذب المواهب والاحتفاظ بها (MacKenzie, 2021). ولقد أدى العمل الهجين أو عن بعد إلى إحداث تغييرات كبيرة في ديناميكيات العمل الجماعي، وطرق الإدارة، والتواصل والعلاقات الاجتماعية، والتحكم في الموظفين، وقد أثرت تلك التغييرات بشكل مباشر على فعالية الموظفين (T. A. Miheenkova & Morozova, 2020).

(٨) الجاذب العملي:

أولاً: وصف عينة الدراسة:

جدول (١): وصف خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢٤	%٦٠.٢
	أنثى	٨٢	%٣٩.٨
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٤	%١.٩
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٦٨	%٣٣.٠
	من ٤١ - ٥٠ سنة	٨٦	%٤١.٨
	أكثر من ٥٠ سنة	٤٨	%٢٣.٣
الجنسية	سعودي	٧٦	%٣٦.٩
	غير سعودي	١٣٠	%٦٣.١
الدرجة العلمية	محاضر	٤٤	%٢١.٤
	أستاذ مساعد	١٢٤	%٦٠.٢
	أستاذ مشارك	٣٢	%١٥.٥
	بروفيسور	٦	%٢.٩
الموقع الوظيفي	عضو هيئة تدريس	١٦٦	%٨٠.٦
	رئيس قسم/ مدير وحدة	٣٠	%١٤.٦
	عميد كلية /وكيل كلية/ مدير مركز	١٠	%٤.٨
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٣٨	%١٨.٤
	من ٦-١٥ سنة	٩٦	%٤٦.٦
	من ١٦-٢٥ سنة	٥٠	%٢٤.٣
	٢٦ سنة فأكثر	٢٢	%١٠.٧

ينضح من الجدول (١) أنَّ الذكور مثلوا نحو (٦٠%) من أفراد العينة، في حين كانت نسبة الإناث (٤٠%)، وهذا يشير إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر من الإناث. وفيما يتعلق بالعمر كانت الفئة العمرية الواقعة بين ٤١-٥٠ سنة هي الغالبة بنسبة (٤١.٨%)، تلتها

الفئة العمرية الواقعة بين ٣٠-٤٠ سنة بنسبة (٣٣%)، ومثلت الفئة العمرية الواقعة تحت ٣٠ سنة أقل نسبة إذ بلغت (١.٩%)، وهذا أمر طبيعي، نظراً لأن غالبية أعضاء هيئة التدريس تتجاوز أعمارهم الثلاثون عاماً، وفيما يتعلق بالجنسية بلغت نسبة غير السعوديين (٦٣.١%)، في حين كانت نسبة السعوديين (٣٦.٩%)، وبخصوص الدرجة العلمية فقد مثلت فئة الأستاذ المساعد نحو (٦٠.٢%) من أفراد العينة، وهي النسبة الغالبة مما يشير إلى أن معظم أعضاء الجامعة لا يزالون في بداية مراحل حياتهم العملية. وبخصوص الخبرة يلاحظ أن (٤٦.٦%) من أعضاء هيئة التدريس كانت خبرتهم تقع بين ٦-١٥ سنة.

ثانياً: تحليل البيانات:

سيتم عرض عملية التحليل كما يلي:

التحليل الوصفي: وفيها سيتم عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ونتائج اختبار (One-Sample t Test) لكل فقرة من فقرات مقياس العمل الهجين وعلى مستوى كل بعد من الأبعاد الأربعة كما يأتي:

أ) بعد عبء العمل:

جدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (One-Sample t Test) لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الهجين بعد "عبء العمل".

ت	العبارة	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Relative importance	t	Sig. (2-tailed)
1	تمكنت من التعامل مع التكنولوجيا وأنظمة التواصل الإلكترونية أثناء العمل الهجين بكفاءة عالية.	3.59	1.03	0.59	0.72	8.24	0.000
2	أسهم العمل الهجين في تحسين أدائي.	3.14	1.05	0.14	0.63	1.99	0.048
3	ساعدني العمل الهجين على تنظيم وقتي واستثماره.	2.42	1.20	-0.58	0.48	-6.93	0.000

ت	العبرة	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Relative importance	t	Sig. (2-tailed)
4	كانت طلبات مديري مني أثناء العمل الهجين من حيث التوقيت والمهام مرضي .	2.17	1.31	-0.83	0.43	-9.12	0.000
5	أسهم العمل الهجين في تخفيف أعبائي الوظيفية.	1.86	1.07	-1.14	0.37	-15.53	0.000
6	أدى العمل الهجين إلى تخفيض ساعات الدوام اليومية.	1.57	0.67	-1.43	0.31	-31.15	0.000
	المتوسط الحسابي على مستوى البعد	2.46	0.41	-0.54		-18.98	0.000

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول (٢) والمتعلقة باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الهجين في بعده المتعلق بـ "عبء العمل" نجد أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التعامل مع التكنولوجيا كانت إيجابية، وجاءت بمقدمة اتجاهات هذا البعد بوسط حسابي بلغ (٣.٥٩)، تلتها الفقرة الخاصة بتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل الهجين، حيث كان الاتجاه إيجابياً بوسط حسابي (٣.١٤)، وجاءت بقية العبارات الأربع كما يتضح من الجدول في الاتجاه غير الإيجابي، وقد تراوحت الفروق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي (-٠.٥٨ - ١.٤٣)، وجاءت عبارة "أدى العمل الهجين إلى تخفيض ساعات الدوام اليومية" بمؤخرة عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (١.٥٧)، وهو متوسط يقع في المدى غير الإيجابي تماماً، مما يعني أن العمل الهجين زاد من أعباء أعضاء هيئة التدريس، ومن ساعات دوامهم اليومية، وزادت طلبات رؤساء الأقسام منهم في أوقات مختلفة وخارجة عن أوقات الدوام، بل يطلب منهم إنجاز أعمال خلال إجازة نهاية الأسبوع دون التقييد بأوقات الدوام الرسمية، ويظهر من النتائج أن الفروق بين متوسط عينة الدراسة والمتوسط الفرضي في جميع الفقرات كانت معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبصورة عامة فإن الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد مجتمعاً بلغ (٢.٤٦)، وهي قيمة تقع في الاتجاه غير الإيجابي.

(ب) بعد العلاقات الاجتماعية:

جدول (٣)

المتوسط الحسابي مرتب تنازلياً والانحراف المعياري واختبار (One-Sample t Test) لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الهجين بعد "العلاقات الاجتماعية".

ت	العبارة	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Relative importance	t	Sig. (2-tailed)
1	تمكنت أثناء العمل الهجين من المحافظة على خصوصية حياتي الأسرية.	3.37	1.08	0.37	0.67	4.89	0.000
2	أثر العمل الهجين إيجاباً على علاقتي بعائلتي.	3.14	1.22	0.14	0.63	1.59	0.113
3	ساعدني العمل الهجين على الفصل بين الحياة الخاصة والحياة الوظيفية.	3.03	1.14	0.03	0.61	0.37	0.714
4	لم أشعر أثناء العمل الهجين بالعزلة والانعكاف.	2.14	1.19	-0.86	0.43	-10.50	0.000
	المتوسط الحسابي على مستوى البعد	2.91	0.89	-0.08		-1.37	0.173

تبين النتائج الواردة في الجدول (٣) والمتعلقة باتجاهات عينة الدراسة نحو العمل الهجين في بعده المتصل ب"العلاقات الاجتماعية" أن الاتجاهات نحو المحافظة على خصوصية الحياة الأسرية أثناء العمل الهجين كانت إيجابية، وجاءت بمقدمة فقرات هذا البعد بوسط حسابي (٣.٣٧)، وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وحل بعدها بالمرتبة الثانية الفقرة التي نصها "أثر العمل الهجين إيجاباً على علاقتي بعائلتي". حيث بلغ وسطها الحسابي القيمة (٣.١٤)، وبالمرتبة الثالثة جاءت الفقرة الخاصة بمدى التمكن من الفصل بين الحياة الأسرية والحياة الوظيفية أثناء العمل الهجين، في حين جاءت العبارة التي تنص على "عدم الشعور بالعزلة والانعكاف أثناء العمل الهجين" في مؤخرة فقرات هذا البعد بوسط حسابي (٢.١٤)، مما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بعزلة وانكفاء أثناء العمل الهجين، وخاصة عند تأديته من المنزل، فضلاً عن أن أدائه في المكتب يتزامن مع غياب بقية الزملاء أو الغالبية منهم. ويظهر من النتائج أن الفروق بين متوسط عينة الدراسة والمتوسط الفرضي لفقرات هذا البعد كانت معنوية للفقرتين (١، ٤) وغير معنوية للفقرتين (٢، ٣) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبصورة عامة فإن الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد مجتمعة بلغ (٢.٩٢) وهي قيمة تقع في الاتجاه غير الإيجابي.

ج) بعد بيئة العمل:

جدول (٤)

المتوسط الحسابي مرتب تنازلياً والانحراف المعياري واختبار (One-Sample t Test)
لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الهجين بعد "بيئة العمل".

ت	العبارة	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Relative importance	t	Sig. (2-tailed)
1	كانت ثقة رئيسي المباشر بقدرتي على أداء العمل الهجين عالية.	3.98	0.92	0.98	0.80	15.34	0.000*
2	قلت الضوضاء والإزعاج أثناء عملي بطريقة هجينة.	3.41	1.01	0.41	0.68	5.91	0.000*
3	منحني العمل الهجين زيادة في الاستقلالية وحرية التصرف.	3.38	1.05	0.38	0.68	5.19	0.000*
4	أسهم العمل الهجين في خفض شعوري بضغط العمل.	3.11	1.24	0.11	0.62	1.24	0.218
5	أدى العمل الهجين إلى خفض شعوري بالتشتت وعدم التركيز.	3.02	1.25	0.02	0.60	0.22	0.824
6	لم اشعر بالتميز والمحابة في التحفيز والمكافأة أثناء العمل الهجين.	2.77	1.09	0.23	0.55	-3.06	0.000*
7	توفرت لي التسهيلات والممكنات أثناء العمل الهجين من المنزل.	2.65	1.13	0.35	0.53	-4.43	0.000*
8	منحني العمل الهجين الحرية في توقيت إنجاز العمل	2.41	0.97	0.41	0.48	-8.73	0.000*
	المتوسط الحسابي على مستوى البعد	3.13	0.52	0.13		3.67	0.000*

تبين النتائج المدونة في الجدول (٤) والخاصة بالفقرات التي تقيس اتجاهات عينة الدراسة نحو العمل الهجين في بعده المتعلق بـ "بيئة العمل" أنّ هناك خمس فقرات تجاوزت متوسطاتها الحسابية القيمة المفترضة (٣) وتراوحت بين (٣.٠٢، ٣.٩٨) وهي: ثقة رؤسائهم بهم خلال العمل الهجين، والتي جاءت بأعلى متوسط حسابي، إضافة إلى الفقرات الخاصة بإسهام العمل الهجين في: التقليل من الضوضاء والإزعاج. وزيادة الاستقلالية وحرية التصرف، وخفض الشعور بضغط العمل، وخفض الشعور بالتشتت وعدم التركيز، وبالتالي يمكن اعتبارها اتجاهات إيجابية، وربما يعود ذلك إلى التفويض الذي يمنح لأعضاء هيئة التدريس أثناء العمل الهجين وغياب الرقابة اللصيقة من رؤسائهم، أما بقية الفقرات الثلاث فقد انخفضت قيمة أوساطها الحسابية عن القيمة (٣) وتراوحت بين (٢.٧٧-

(٢.٤١) وهي قيم تقع في الاتجاه غير الإيجابي، ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على " منحني العمل الهجين الحرية في توقيت إنجاز العمل " في مؤخرة فقرات هذا البعد، مما يشير إلى أن حرية توقيت إنجاز العمل غير متوفرة، وربما يرجع ذلك إلى تقييد أعضاء هيئة التدريس بأزمة محددة لإنجاز أعمالهم التدريسية خصوصاً، فالمحاضرات مجدولة زمنياً، وأوقاتها محددة للطلاب مسبقاً، ولا مجال للاجتهاد والتغيير فيها تلافياً لحدوث تعارض في الأزمنة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب. ويتبين من النتائج أن اختبار (One-Sample t Test) أظهر أن الفروق بين متوسط عينة الدراسة والمتوسط الفرضي لفقرات هذا البعد كانت معنوية للفقرات (١،٢،٣،٦،٧،٨) وغير معنوية للفقرتين (٥،٤) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبصورة عامة فإن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس عن هذا البعد جاءت في الاتجاه الإيجابي بوسط حسابي (٣.١٣).

(د) بعد الاتصال:

جدول (٥)

المتوسط الحسابي مرتب تنازلياً والانحراف المعياري واختبار (One-Sample t Test)

لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الهجين بعد "الاتصال".

ت	العبرة	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	Relative importance	t	Sig. (2-tailed)
1	تمكنت أثناء العمل الهجين من حضور وإدارة الاجتماعات عن بعد بفعالية.	3.79	1.00	0.79	0.76	11.38	0.000*
2	تلقت التعليمات والتوجيهات والأوامر أثناء العمل الهجين بصورة واضحة.	3.61	1.01	0.61	0.72	8.68	0.000*
3	حصلت على المعلومات اللازمة لأداء مهامي أثناء العمل الهجين في الوقت والجودة المناسبين.	3.45	1.06	0.45	0.69	6.16	0.000*
4	استمر تواصلني مع طلابي أثناء العمل الهجين إيجابياً وفعالاً.	2.98	1.23	-0.02	0.60	-0.23	0.821
5	كان تواصلني مع زملائي في فرق العمل بناءً وفعالاً.	2.55	0.93	-0.45	0.51	-7	0.000*
6	استمر احتكاكي وتعلمي من زملائي أثناء العمل الهجين.	1.98	1.10	-1.02	0.40	-13.43	0.000*
	المتوسط الحسابي على مستوى البعد	3.06	0.62	0.06		1.39	0.166

باستعراض النتائج الواردة في الجدول (٥) والخاصة بالعبارات التي تقيس اتجاهات عينة الدراسة حول العمل الهجين في بعده الخاص بالاتصال وتدفق المعلومات أثناء العمل الهجين يتضح أنّ عينة الدراسة انقسمت حول عبارات هذا البعد، فهناك اتجاهات إيجابية عن ثلاث عبارات هي التمكن من حضور الاجتماعات عن بعد بفعالية، ووضوح تلقي التوجيهات أثناء العمل الهجين، والحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل بالوقت المحدد وبالجودة المناسبة، حيث تجاوزت أوساطها الحسابية القيمة (٣)، وفي المقابل كان هناك عدم رضا عن فعالية التواصل مع الزملاء أثناء العمل الهجين، واستمرار الاحتكاك بالزملاء والتعلم منهم، نظراً لأن عضو هيئة التدريس يؤدي عمله بصورة هجينة، وبالتالي لا يلتقي بزملائه، فإذا حضر للعمل من مقر الجامعة يكون زملاؤه بدورهم يؤديون عملهم من المنزل والعكس. ويتبين من النتائج أن اختبار (One-Sample t Test) أظهر أن الفروق بين متوسط عينة الدراسة والمتوسط الفرضي لفقرات هذا البعد كانت معنوية للفقرات (١،٢،٣،٥،٦) وغير معنوية للفقرة (٤) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبصورة عامة فإنّ اتجاهات أعضاء هيئة التدريس عن هذا البعد جاءت في الاتجاه الإيجابي بوسط حسابي (٣.٠٦).

إثبات فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين إيجابية.

- سيتم اختبار الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الأربع المتفرعة منها بحسب ترتيبها، حيث كانت قاعدة قرار اختبارها على النحو التالي:
- قبول الفرضية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للعينة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة والبالغ (٣)، وكانت قيمة T ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - رفض الفرضية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للعينة أقل من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة والبالغ (٣)، وكانت قيمة T ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - رفض الفرضية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للعينة أكبر أو أقل من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة والبالغ (٣)، وكانت قيمة T غير دالة إحصائياً، عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Sample t Test) وذلك كما في الجدول (٦).

جدول (٦)

نتائج (One-Sample t Test) لاختبار الفرضية الأولى والفرضيات المتفرعة منها

القرار	المعنوية	قيمة T-TEST	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
رفض الفرضية	0.000*	-18.98	0.412	2.46	عبء العمل
رفض الفرضية	0.173	-1.37	0.888	2.92	العلاقات الاجتماعية
قبول الفرضية	0.000*	3.67	0.517	3.13	بيئة العمل
رفض الفرضية	0.166	1.39	0.616	3.06	الاتصالات
رفض الفرضية	0.012*	-2.53	0.466	2.92	على مستوى المقياس

ينضح من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (٦) ما يلي:

- ١- أن مستوى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بعد "عبء العمل" جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٦)، وهي قيمة أقل من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، وكانت الفروق بين متوسط اتجاهات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي معنوية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى.
- ٢- أن مستوى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بعد العلاقات الاجتماعية جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٢)، وهي قيمة أقل من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، وكانت الفروق بين متوسط اتجاهات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي غير معنوية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.
- ٣- أن مستوى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بعد بيئة العمل جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٣)، وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، وكانت الفروق بين متوسط اتجاهات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي معنوية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.
- ٤- أن مستوى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بعد الاتصالات جاءت بمتوسط حسابي بلغ

(٣.٠٦)، وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، وكانت الفروق بين متوسط اتجاهات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي غير معنوية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

٥- مما سبق يمكن قبول بأنه عند اجراء الاختبار على مستوى كل بعد من الأبعاد الأربعة للعمل الهجين يتم قبول الفرضية بناء على قاعدة القرار فيما يتعلق ببعد "بيئة العمل" ورفضها فيما يتعلق ببقية الأبعاد الثلاثة عبء العمل، العلاقات الاجتماعية والاتصالات. وما يعزز رفض الفرضية الرئيسية هي نتائج اختبار (One-Sample t Test) الموضحة في الجدو (٦) على مستوى المقياس والتي تظهر أن مستوى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الهجين جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٢)، وهي قيمة أقل من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، وكانت الفروق بين متوسط اتجاهات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي معنوية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للمتغيرات الديموغرافية. وسيتم إثبات أو نفي هذه الفرضية من خلال نفي أو إثبات الفرضيات المتفرعة منها كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى H2.1: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للجنس.

جدول (٧)

اختبار مربع كاي (χ^2) للاختلافات حسب الجنس بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد العمل الهجين

المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي	البعد
0.001**	12	32.805	عبء العمل
0.004**	14	32.000	العلاقات الاجتماعية
0.000**	21	50.914	بيئة العمل
0.003**	16	36.115	الاتصالات
0.000**	44	90.295	المقياس ككل

يتضح من الجدول (٧) أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير الجنس (نكر / أنثى) حول جميع أبعاد العمل الهجين (عبء العمل، العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الاتصالات). حيث تراوحت قيم (x^2) بين (٣٢.٨٠٥، ٥٠.٩١٤) بمستويات معنوية تراوحت بين (٠.٠٠٠٤ - ٠.٠٠٠٠)، وجميعها معنوية عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.01$. ويتبع المتوسطات الحسابية وجد بأن الاختلافات كانت لصالح الذكور فيما يتعلق بعبء العمل حيث ظهر أن الرجال ينظرون بإيجابية أكبر من النساء إلى عبء العمل، وربما يعود ذلك إلى طبيعة المهام والأعباء الكثيرة المتعلقة بالأطفال والأسرة وتبدير شؤون المنازل التي تقع على كاهل النساء، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية H2.2: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للعمر.

جدول (٨)

اختبار مربع كاي (x^2) للاختلافات حسب العمر بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد العمل الهجين.

المتغير	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	المعنوية
عبء العمل	58.289	36	0.011**
العلاقات الاجتماعية	82.096	42	0.000**
بيئة العمل	87.950	63	0.021**
الاتصالات	98.490	48	0.000**
المقياس ككل	183.461	135	0.004**

تبين النتائج الواردة (٨) أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد حول العمل الهجين بجميع أبعاده (عبء العمل، العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الاتصالات) تعزى لمتغير العمر، حيث تراوحت قيم مربع كاي بين (٥٨.٢٩ - ٩٨.٤٩)، بمستويات معنوية تراوحت بين (٠.٠٠٠٤ - ٠.٠٠٠٠)، وجميعها معنوية عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.01$ وبالرجوع للمتوسطات الحسابية نجد أن الاختلافات فيما يتعلق بعبء العمل كانت لصالح الفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة)، وربما يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من هذه الفئة هم أكثر خبرة

ودراية بالعمل وأساليبه، كما أنهم لا يزالون يتمتعون بالنشاط والحيوية، إضافة إلى أنها فئة عمرية تعودت على عبء العمل الكبير والجد والمثابرة وفي الوقت نفسه تعايشت مع التكنولوجيا والتقانة ولديها القدرة على توظيفها، أما بقية أبعاد العمل الهجين فقد كانت الاختلافات لصالح الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة)، حيث كانت نظرتهم أكثر إيجابية إلى تلك الأبعاد، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة التي تقضي بوجود تلك الاختلافات.

الفرضية الفرعية الثالثة H2.3: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للجنسية.

جدول (٩) اختبار مربع كاي (χ^2)

للاختلافات حسب الجنسية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد العمل الهجين.

المتغير	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	المعنوية
عبء العمل	20.513	12	0.058
العلاقات الاجتماعية	39.248	14	0.000**
بيئة العمل	47.460	21	0.001**
الاتصالات	37.686	16	0.002**
المقياس ككل	73.422	45	0.005**

يتضح من النتائج الوارد في الجدول (٩) ظهور اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد حول العمل الهجين وفقاً لمتغير الجنسية في ثلاثة أبعاد من أبعاده هي العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الاتصالات، حيث تراوحت قيم مربع كاي (χ^2) للأبعاد الثلاثة بين (٣٧.٦٨٦ - ٤٧.٤٦٠)، بمستويات معنوية تراوحت بين (٠.٠٠٠٠ - ٠.٠٠٠٥)، وجميعها معنوية عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.01$ ، في حين غابت تلك الاختلافات فيما يتعلق بعبء "عبء العمل"، لكن تلك الاختلافات ظلت ظاهرة على مستوى المقياس ككل، ويتتبع الأوساط الحسابية للأبعاد التي ظهرت فيها الاختلافات نجد أن الاختلافات فيها كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس السعوديين، فهم ينظرون بإيجابية أكبر لمتغيرات تلك الأبعاد، وربما يعود ذلك إلى أن

تواجههم في بيئتهم المحلية وبين أسرهم وظروف الحياة الجيدة التي يعيشونها، وقدرتهم على توفير كل التجهيزات والوسائل التي يحتاجونها للعمل في منازلهم كل هذا جعلهم ينظرون بإيجابية أكبر للعمل الهجين في أبعاده الثلاثة (العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الاتصالات). وعليه يتم قبول فرضية العدم فيما يتعلق بعبء العمل ورفضها في الأبعاد الثلاثة الأخرى.

الفرضية الفرعية الرابعة H2.4: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى للدرجة العلمية.

جدول (10) اختبار مربع كاي (χ^2)

للفروق حسب الدرجة العلمية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد العمل الهجين.

المتغير	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	المعنوية
عبء العمل	121.804	36	0.000**
العلاقات الاجتماعية	77.041	42	0.001**
بيئة العمل	105.218	63	0.001**
الاتصالات	112.552	48	0.000**
المقياس ككل	246.757	135	0.000**

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) (لاختبار كاي) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول العمل الهجين بأبعاده الأربعة (عبء العمل، العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الاتصالات)، تبعاً للدرجة العلمية، وقد تراوحت قيمة مربع كاي بين (٧٧.٠٤ - ١٢١.٨٠)، بمستويات معنوية تراوحت بين (٠.٠٠٠٥ - ٠.٠٠٠٠)، وجميعها معنوية عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.01$ ، وبمراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن الاختلافات كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس من فئة البروفيسور فيما يتعلق ببعدي عبء العمل والعلاقات الاجتماعية مقارنة بالفئات الأخرى، في حين كانت تلك الاختلافات لصالح فئة المحاضرين (حملة الماجستير) في بعدي بيئة العمل والاتصالات؛ إذ كانت نظرتهم أكثر إيجابية، وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة H2.4: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى الموقع الوظيفي.

جدول (11) اختبار مربع كاي

للفروق حسب الموقع الوظيفي بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد العمل الهجين.

المتغير	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	المعنوية
عبء العمل	59.214	24	0.000**
العلاقات الاجتماعية	45.660	28	0.019**
بيئة العمل	75.073	42	0.001**
الاتصالات	69.555	32	0.000**
المقياس ككل	139.710	90	0.001**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (11) يتضح أن نتائج اختبار مربع كاي أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول العمل الهجين بجميع أبعاده (عبء العمل، العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الاتصالات) تبعاً للموقع الوظيفي، وقد تراوحت قيمة مربع كاي بين (45.66 - 75.07)، بمستويات معنوية تراوحت بين (0.000 - 0.019)، وجميعها معنوية عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.01$ ، وبالتدقيق في قيمة المتوسطات الحسابية وجد أن فئة أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب إدارية كانت نظرهم أكثر إيجابية نحو جميع أبعاد العمل الهجين وكانت النتائج لصالحهم، وفي المقابل فإن فئة الذين يشغلون مناصب إدارية (عميد ووكيل كلية أو مركز أو عمادة مساندة) كانت نظرهم أكثر سلبية نحو العمل الهجين بكل أبعاده، وربما يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يؤدون أعمالهم بشكل منظم ومجدول زمنياً لأنهم مرتبطون بالطلاب، أما العمل الإداري وخاصة الذين يؤدونه من المنزل فإنه لا يرتبط بتوقيت محدد فالطلبات والتوجيهات يمكن أن توجه من المسؤولين في أي وقت سواء بعد نهاية الدوام أو أثناء إجازة نهاية الأسبوع، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة H2.5: لا يوجد اختلاف نو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين يعزى الخبرة.

جدول (١٢) اختبار مربع كاي

للفروق حسب الخبرة بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد العمل الهجين.

المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي	المتغير
0.000**	36	85.774	عبء العمل
0.000**	42	92.870	العلاقات الاجتماعية
0.000**	63	108.036	بيئة العمل
0.000**	48	118.43	الاتصالات
0.000**	229.012	135	المقياس ككل

تشير النتائج المدونة في الجدول (١٢) أن نتائج اختبار مربع كاي أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول العمل الهجين بجميع أبعاده (عبء العمل، العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الاتصالات) تبعاً لمتغير الخبرة، وقد تراوحت قيمة مربع كاي بين (٤٥.٦٦ - ٧٥.٠٧)، بمستويات معنوية تراوحت بين (٠.٠٠٠٠ - ٠.٠٠٠٥)، وجميعها معنوية عند مستوى ثقة $\alpha \leq 0.01$ ، وبالتدقيق في المتوسطات الحسابية اتضح أن فئة أعضاء هيئة التدريس الذين قضوا أكثر من ٢٥ سنة في العمل كانت نظرتهم أكثر إيجابية نحو بعد "عبء العمل"، وربما يعود ذلك إلى خبرتهم الكبيرة وتجاربهم الثرية، أما ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية، وبيئة العمل، والاتصالات، فقد كانت الاختلافات فيها لصالح فئة الداخلين الجدد للجامعة والذين نقل خبرتهم عن خمس سنوات؛ حيث كانت نظرتهم أكثر إيجابية نحو العلاقات الاجتماعية أثناء العمل الهجين، وربما يعود ذلك إلى أن هذه الفئة جلها من الشباب ولا يمثل لديهم مكان العمل مشكلة سواء كان من المنزل أو المكتب، فلم يعتادوا طويلاً على بيئة عمل محددة، إضافة أن لديهم عالم افتراضي كبير يستطيعون من خلاله التواصل مع زملائهم، وبناء علاقات اجتماعية واسعة، فضلاً عن قدراتهم العالية في استخدام التقانة ووسائل الاتصال، بناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة.

مناقشة النتائج:

يتبين من خلال العرض السابق للنتائج أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد كانت اتجاهاتهم غير إيجابية نحو عبء العمل، وخاصة فيما يتعلق بعبء العمل وساعات الدوام اليومية، وطلبات الرؤساء بإنجاز الأعمال خارج أوقات الدوام، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Papandrea & Azzi, 2020). وفيما يتعلق ببعيد العلاقات الاجتماعية بينت النتائج أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد كانت غير إيجابية نحو جميع عناصر البعد كالعزلة والانعكاس، والفصل بين الحياة الوظيفية والخاص، والمحافظة على خصوصية الحياة الأسرية، والمحافظة على علاقة جيدة بالعائلة، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج (Papandrea & Azzi, 2020)، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Liu et al., 2019) فيما يتعلق بعناصر الحياة العائلية. وأما بعد بيئة العمل فجاءت النتائج في جميع العناصر باتجاهات غير إيجابية باستثناء عنصر واحد هو ثقة المدراء نحو العاملين في أداء العمل عن بعد" حيث كان الاتجاه نحوه إيجابي، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Liu et al., 2019)، أما بقية عناصرها البعد كالضوضاء والإزعاج، والاستقلالية وحرية التصرف، الشعور بضغط العمل، والشعور بالتشتت وعدم التركيز، والتميز والمحابة في التحفيز والمكافأة، وتوفير التسهيلات والممكنات أثناء العمل، وحرية توقيت إنجاز العمل جميع هذه العناصر كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحوها غير إيجابية، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسات (Ostapenko et al., 2022) (Al-Habaibeh et al., 2021) KU, Parliament post. (2022) وبالمقابل فإن هذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة (Canedo et al., 2017). وفيما يتعلق ببعيد الاتصالات فقد جاءت الاتجاهات إيجابية في عنصرين وهما القدرة على حضور الاجتماعات وإدارتها عن بعد وفعالية، وكذلك وضوح تلقي التعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين. أما بقية العناصر كالحصول على المعلومات في التوقيت وبالجودة المناسبة، والتواصل الإيجابي الفاعل والاحتكاك والتعلم من الزملاء، فقد كانت غير إيجابية وهذه واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات (Al-Habaibeh et al., 2021) (Ostapenko et al., 2022) (Van Zoonen & Sivunen, 2022) (Wontorczyk & Roznowski, 2022) (Papandrea & Azzi, 2020).

التوصيات والمقترحات البحثية:

التوصيات:

يوصى الباحثان بالآتي:

- ضرورة استمرار الجامعة في استخدام أسلوب العمل الهجين لما له من مزايا وفوائد عديدة سواء فيما يتعلق بتقليل التكاليف أو التغلب على النقص في القاعات والكادر التدريسي في المقرات المختلفة، أو تخفيف الازدحام في المواقع والطرق، إضافة لما يوفره من مرونة عالية لمواجهة المتغيرات الأزمات والطوارئ.
- ضرورة التزام الجامعة بساعات الدوام الرسمية عند مخاطبة أعضاء هيئة التدريس، وعدم الطلب منهم القيام بأي مهام خارج ساعات الدوام، أو خلال إجازة نهاية الأسبوع، سواء كان عملهم من المكتب أو من المنزل.
- تشجيع العاملين عموماً وأعضاء هيئة التدريس على وجه الخصوص أثناء العمل عن بعد بالتواصل والتفاعل فيما بينهم وكسر حاجز العزلة والانعكاس الذي يشعرون به أثناء عملهم من المنزل، إضافة إلى تشجيعهم ودعمهم على تبادل الخبرات والمعارف والمهارات من خلال عملية تواصل منظمة ومستمرة.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تدريبية على الفصل بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة، والحفاظ على علاقة جيدة وإيجابية مع عوائلهم أثناء العمل الهجين.
- ضرورة منح أعضاء هيئة التدريس مزيداً من الحرية والمرونة في توقيت إنجاز المهام المطلوبة منهم، خاصة الإدارية التي لا ترتبط بعملية التدريس المجدولة مع الطلاب، فكثير من تلك المهام يتم طلب إنجازها من أعضاء هيئة التدريس بصورة عاجلة وفي أوقات خارجة عن أوقات الدوام الرسمي.
- دعم ومساعدة أعضاء هيئة التدريس في توفير التسهيلات والممكنات من الأجهزة والوسائل التقنية والمكتبية التي تعينهم على أداء عملهم عن بعد، بفعالية وكفاءة.
- عدم تشتيت أعضاء هيئة التدريس خلال اليوم الواحد بالدوام المكتبي الصباحي من المكتب والقيام بعملية التدريس من المنزل خلال أوقات المساء، فهذا يسبب إرباكاً وضغطاً كبيراً على أعضاء هيئة التدريس، ولذلك يستحسن أن يكون دوام عضو هيئة التدريس سواء الإداري أو التدريسي من مكان واحد في اليوم، إما من المكتب أو عن بعد.

المقترحات البحثية المستقبلية:

نظرا لأهمية الموضوع وحدائته يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع العمل الهجين يتناول جوانب عديدة في الموضوع مثل أثر العمل الهجين على الأداء، و مميزات وعيوب العمل الهجين في الجامعات، و مقومات ومعوقات العمل الهجين، ودور العمل عن بعد في التغلب على مشكلة ازدياد القبول السنوي، ودور العمل الهجين / عن بعد في تحقيق كفاءة الاتفاقيات وغيرها من الجوانب.

المراجع:

- Adalja, A. A., Toner, E., & Inglesby, T. V. (2020). Priorities for the US health community responding to COVID-19. *Jama*, 323(14), 1343–1344.
- Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., & Javareshk, M. B. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 3, 99–108.
- Alexander, A., Cracknell, R., De Smet, A., Langstaff, M., Mysore, M., & Ravid, D. (2021). What executives are saying about the future of hybrid work. Recuperado de: <https://www.Mckinsey.Com/Businessfunctions/Organization/Ourinsights/WhatexecuTivesaresayingaboutthefutureofhybridwork>.
- Belingheri, M., Paladino, M. E., & Riva, M. A. (2020). COVID-19: Health prevention and control in non-healthcare settings. In *Occupational Medicine* (Vol. 70, Issue 2, pp. 82–83). Oxford University Press UK.
- Canedo, J. C., Graen, G., Grace, M., & Johnson, R. D. (2017). Navigating the new workplace: Technology, millennials, and accelerating HR innovation. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 243–260.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2020).

- Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19.
- De Wispelaere, F., & Gillis, D. (2021). COVID-19 and the Fight against Undeclared Work. KU Leuven HIVA: Leuven, Belgium.
 - Duke, B. (2020). Back of the queue: self-employed workers during and after the COVID-19 crisis. *British Politics and Policy at LSE*.
 - Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65–74.
 - Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Contribution*.
 - Heymann, J., Raub, A., Waisath, W., McCormack, M., Weistroffer, R., Moreno, G., Wong, E., & Earle, A. (2020). Protecting health during COVID-19 and beyond: a global examination of paid sick leave design in 193 countries. *Global Public Health*, 15(7), 925–934.
 - Kamis, J., Rahim, Z. A., Yusoff, Y., Husin, N. A., & Yuliviona, R. (2023). A Review on Hybrid Work and Work Performance During Post-Pandemic. *KnE Social Sciences*, 192–198.
 - Keane, J., & Heiser, T. (2021). 4 strategies for building a hybrid workplace that works. *Harvard Business Review*.
 - Liu, P., Wang, X., Li, A., & Zhou, L. (2019). Predicting work–family balance: a new perspective on person–environment fit. *Frontiers in Psychology*, 10, 1804.
 - Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. *McKinsey Global Institute*, 18.
 - MacKenzie, J. (2021). Hybrid working after COVID-19: home is where the work is. Retrieved.
 - Miheenkova, T. A., & Morozova, K. V. (2020). Lobacheva AS The Attitude of employees to remote work. *Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*, 9(1), 54–60.

- Miheenkova, T., Morozova, K., & Lobacheva, A. (2020). The Attitude Of Employees To Remote Work. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 9, 54–60. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-54-60>
- Ostapenko, G., Šikýř, M., & Montenero, V. (2022). ATTITUDES AND PERCEPTIONS OF EMPLOYEES AND EMPLOYERS TOWARD REMOTE WORKING. *IDIMT-2022*, 459.
- Papandrea, D., & Azzi, M. (2020). Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. *International Labour Organization*.
- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: the case of an emerging country. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 770–786.
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610–621.
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400.
- Yancy, C. W. (2020). COVID-19 and african americans. *Jama*, 323(19), 1891–1892.