

أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي -دراسة عينة من أساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي

Distance learning on the educational process in higher education institutions - Mohamed
Bachir Al-Ibrahimi University as a model

بن أحسن أحسن صلاح الدين *¹، زميت فؤاد².

¹جامعة محمد البشير الإبراهيمي، مخبر دراسات إقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة

² جامعة محمد البشير الإبراهيمي، مخبر دراسات إقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة

تاريخ الاستلام: 2025/04/26

تاريخ القبول: 2025/06/29

تاريخ النشر: 2025/06/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير العمل عن بُعد على الرضا الوظيفي لدى مُعلّمي التعليم العالي، مع التركيز على تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رفاهيتهم المهنية بشكل عام في بيئة التدريس عن بُعد. وُزِعَ استبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات، ويبحث البحث في الجوانب التالية: البنية التحتية، وتكامل العمل والحياة، والدعم التنظيمي، وثقافة المؤسسة. وتشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن العمل عن بُعد يساهم بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي من خلال تعزيز المرونة والاستقلالية، إلا أنه يُمثّل أيضًا تحديات كبيرة، لا سيما من حيث زيادة عبء العمل، ومشاعر العزلة، وانخفاض التفاعل الشخصي مع الطلاب والزملاء. وبناءً على هذه النتائج، تُوصي الدراسة باستراتيجيات لمؤسسات التعليم العالي لدعم أعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل في بيئات العمل عن بُعد أو الهجينة.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بُعد، الرضا الوظيفي، العملية التعليمية، الجامعات، التعليم العالي.

ترميز JEL : I21, I23, D83.

Abstract:

This study aims to examine the impact of remote work on job satisfaction among higher education teachers, with a focus on identifying the key factors that influence their overall professional well-being in a remote teaching environment. a survey was distributed on a sample of faculty members across various disciplines, the research investigates the following aspects: infrastructure, Work-life integration, Organizational support and organizational culture. The findings indicate that while remote work positively contributes to job satisfaction by enhancing flexibility and autonomy, it also presents significant challenges, notably in terms of increased workload, feelings of isolation, and diminished interpersonal engagement with students and colleagues. Based on these results, the study recommends strategies for higher education institutions to better support their faculty in remote or hybrid work environments.

Keywords : Remote work, Job satisfaction, educational process, universities, higher education.

JEL Classification Codes: I21, I23, D83.

1- مقدمة:

في ظل تسارع التحولات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، برزت نماذج العمل الهجين والعمل عن بُعد كأحد أبرز الابتكارات في إدارة الموارد البشرية والتنظيم الإداري. وقد أثبتت هذه النماذج قدرة كبيرة على تعزيز استمرارية الأعمال والمرونة التشغيلية. وقد طبقتها بعض الشركات، بينما ترددت شركات أخرى في التحول إليها أو حتى تجربتها. إلا أن جائحة كورونا فرضت واقعًا جديدًا أجبر المؤسسات على تبني أساليب عمل غير تقليدية لضمان استمرارية الإنتاجية ودعم الموظفين.

يُعدّ العمل الهجين والعمل عن بُعد من الاتجاهات الحديثة التي تجمع بين مزايا العمل المكتبي والتقنيات الرقمية، مما يتيح للموظفين حرية أكبر في تحديد مكان وزمان عملهم. ورغم المزايا الواضحة لهذه النماذج، كتحسين الإنتاجية، وخفض تكاليف التشغيل، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، إلا أنها تُشكّل تحديات مُعقّدة، كإدارة الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية متماسكة، وضمان الأمن الرقمي.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة لنماذج العمل الهجين والعمل عن بُعد من خلال استكشاف جذورها النظرية والتطبيقية، وتحليل فوائدها وقيودها المرتبطة بها، ودراسة تأثيرها على المؤسسات والأفراد. كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على السياسات والاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اعتمادها لتحقيق أقصى استفادة من هذه النماذج، مع التركيز على العناصر التي تدعم استدامتها في المستقبل، مثل استخدام التكنولوجيا الذكية، وتعزيز المهارات الرقمية، وإعادة تعريف معايير التفاعل والتواصل في مكان العمل.

حاولنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الدراسة التالية: "هل يؤثر العمل عن بُعد على الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعة محل الدراسة؟ وإذا كانت الإجابة بنعم، فإلى أي مدى؟"

2- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- استكشاف كيفية تأثير نموذج العمل عن بُعد على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.
- تقييم رضا الموظفين ومدى تفهمهم مع أنماط العمل الجديدة، بالإضافة إلى قياس فعالية هذه النماذج من وجهة نظر أصحاب العمل.
- تحديد المعوقات التي تواجه المنظمات في تطبيق نموذج العمل عن بُعد، مثل الفجوة التكنولوجية، وإدارة الوقت، وضمان التواصل الفعال.
- اقتراح ممارسات مبتكرة لتعزيز فعالية هذه النماذج، مثل استخدام التقنيات الحديثة وتطوير المهارات اللازمة للنجاح في بيئة عمل مرنة.
- دراسة كيفية تأثير سياسات القيادة وأساليب الإدارة على نجاح أو فشل تطبيق نموذج العمل عن بُعد.
- تحليل تأثير هذه النماذج على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتأثيرها على الاقتصاد من خلال توفير التكاليف التشغيلية وزيادة فرص العمل.

3- فرضيات الدراسة: بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة، تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: للتعليم عن بعد أثر ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة عند درجة المعنوية 0,05.

الفرضية الأولى: للبنية التحتية للتعليم عن بعد أثر ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة عند درجة المعنوية 0,05.

الفرضية الثانية: للتكامل بين الحياة الشخصية والعمل أثر ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة عند درجة المعنوية 0,05.

الفرضية الثالثة: للدعم التنظيمي الخاص بالعمل عن بعد أثر ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة عند درجة المعنوية 0,05.

الفرضية الرابعة: للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة عند درجة المعنوية 0,05.

4- الأدبيات النظرية للدراسة:

إن أسلوب العمل عن بُعد موجود منذ سنوات، إلا أن العديد من الشركات ترددت في التحول إليه أو حتى تجربته. إلى غاية ظهور فيروس كورونا المستجد 2019 (كوفيد-19) الذي أدى إلى جائحة عالمية (كوفيد-19) مرض يمكن أن يُسبب عدوى الجهاز التنفسي، وينتشر بسرعة من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص. اكتُشف في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر 2019، وانتشر بسرعة في جميع أنحاء العالم). مع بداية ظهور المرض، وبينما لم يتم اكتشاف لقاح له بعد، فقد أودى هذا الفيروس بحياة ملايين الأشخاص حول العالم. (Bacarra & Decenorio, winter 2022, p. 2425)

تتيح التقنيات الرقمية (مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وحزم البرامج والإنترنت) للأشخاص العمل عن بُعد، أي بعيدًا عن مقرات أصحاب العمل لمعظم أو جزء من وقت عملهم. وعندما يتم العمل عن بُعد في المنزل، يُشار إليه أيضًا باسم العمل عن بُعد. وخلال جائحة كورونا، انتشر العمل عن بُعد على نطاق أوسع، بينما اكتسب العمل الهجين، وهو مزيج من العمل عن بُعد والعمل في مقر صاحب العمل، شعبية بعد حالة الطوارئ المتعلقة بالجائحة.

دفع الوباء بقطاع التعليم العالي إلى تسريع تحوله الرقمي، ونتيجة لذلك فقد اضطرت الجامعات إلى التكيف مع الطلب المتزايد على التدريس عبر الإنترنت - وهو أمر كان صعبًا ولكنه مفيد في نهاية المطاف للمؤسسات الجامعية، وقد كانت إحدى أكبر العقبات هي معرفة كيفية تقديم الخدمات عبر الإنترنت دون الحاجة إلى فروع موجودة على أرض الواقع مع إيجاد طرق لتحسين تجربة الطلبة. (Perera & Tilakasiri, 2024, p. 68)

في سنة 2022، عمل حوالي 18% من العاملين في الاتحاد الأوروبي بشكل أساسي في النرويج وأيسلندا من المنزل. ولم يقتصر العمل عن بُعد على العاملين عن بُعد فحسب، بل إن العديد من الموظفين مارسوا أعمالهم من مواقع أخرى غير مواقع عملهم، كما عمل حوالي 6% منهم في مقرات العملاء، و5,5% في مواقع

ميدانية مثل مناطق البناء، وشوارع المدن، والمزارع، و3,5% في السيارات أو في مركبات أخرى كالقطارات والحافلات، و2% في الأماكن العامة مثل المقاهي والمطارات. بينما كان معظم العمال (65%) لا يزالون يعملون في مقر عملهم، فقد مثل العمل عن بُعد واقعًا ملموسًا لما يقارب ثلث القوى العاملة في هذه البلدان. (European Agency for Safety and Health at work, 2024, p. 2).

4-1 - بروز بيئة العمل الحديثة

شهد مفهوم العمل عن بعد تطورًا ملحوظًا على مر السنين، فقد ظهر لأول مرة في سبعينيات القرن الماضي خلال أزمة النفط كوسيلة لتقليل التنقل وتوفير الطاقة.

لقد سهّلت التقنيات الحديثة (مثل الحواسيب الشخصية وأجهزة الفاكس والإنترنت) في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، العمل عن بُعد، ومع ذلك، ترددت معظم الشركات في تبنيه، خوفًا من انخفاض الإنتاجية، وصعوبات التواصل، وغياب الرقابة الإدارية. في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، اكتسب العمل عن بُعد زخمًا تدريجيًا مع ازدياد جاذبيته بفضل العولمة واقتصاد المعرفة وتحسين البنية التحتية للإنترنت، حيث بدأت الشركات تُدرك مزاياه، مثل توفير تكاليف المكاتب، والاستفادة من قاعدة أوسع من المواهب، وتحسين رضا الموظفين. ومع ذلك ظل العمل عن بُعد استثناءً أكثر منه قاعدة.

بحلول العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، أحدثت تكنولوجيا الهاتف المحمول والحوسبة السحابية تحولاً جذرياً في مفهوم العمل عن بُعد. فمع الهواتف الذكية والإنترنت عالي السرعة وأدوات التعاون المتقدمة، أصبح بإمكان فرق الموظفين العمل معاً بسلاسة من مواقع مختلفة. لكن على الرغم من هذه الابتكارات، لا تزال العديد من الشركات تميل نحو العمل المكتبي، مُقدّرةً التفاعلات المباشرة وأساليب الإدارة التقليدية. (strandt, 2024, p. 54)

ومن أمثلة التعليم عن بعد، تُقدم مؤسسة "Rize" للتعليم مسارًا هجينًا مرناً للحصول على شهادات في مجالات مطلوبة بشدة وتعتمد على البيانات، مثل التسويق الرقمي، والصحة العامة، والإدارة العامة، وتحليلات البيانات. وقد تبنت العديد من الكليات، بما في ذلك كلية "Newberry"، وكلية "Adrian"، وجامعة "Tiffin"، وجامعة "Centenary"، وجامعة "Rochester"، هذا النموذج الهجين. ومن خلال الشراكة مع مؤسسة "Rize" للتعليم، يُمكن للمؤسسات استقطاب أعضاء هيئة تدريس هجينين ذوي خبرة وتمرس في مجالاتهم. ومع استمرار نمو العمل عن بُعد في حقبة ما بعد كورونا، يجب على أعضاء هيئة التدريس والموظفين التكيف مع البيئات الافتراضية والحضورية على حد سواء. ويتطلب هذا التحول منهم التعاون بفعالية عبر مواقع مختلفة والتواصل بسلاسة مع جمهور متنوع حول العالم. (Ricevuto & McLaughlin, 2022)

4-2 - مزايا التعليم عن بُعد:

يحمل نظام التعليم عن بُعد مزايا وتحديات للمدرسين ومؤسسات التعليم على حد سواء، كما يلي:

4-1-1- مرونة العمل:

من أهم مزايا التعليم عن بُعد للموظفين هي مرونة إدارة الوقت. وهذا أمر بالغ الأهمية لمن يرغبون في الموازنة بين التدريس ومسؤولياتهم العائلية. فالعمل من المنزل يُتيح لهم رعاية أطفالهم، وحضور المواعيد الطبية، أو دعم الأولياء المسنين دون الحاجة إلى أخذ إجازة.

أما بالنسبة لمؤسسات التعليم، فهذه المرونة تُترجم إلى انخفاض في معدلات الغياب. فبدلاً من إضاعة يوم عمل بسبب التزامات شخصية، يُمكن للموظفين الموازنة بين الأمرين، مما يضمن استقرار الإنتاجية مع تلبية احتياجاتهم الشخصية في الوقت نفسه، وهذا وضع مُربح للجميع. (Bacarra & Decenorio, winter 2022, p. 2427).

4-1-2- الإنتاجية والكفاءة:

من أهمّ الشواغل التي تُثير قلق مؤسسات التعليم هو كيفية تغيّر أداء المدرسين عند العمل عن بُعد، وبما أن جودة العمل المُنجز عادةً ما تُناقش من حيث الإنتاجية، فإن إحدى القضايا الرئيسية التي يجب مراعاتها هي كيفية تأثر الإنتاجية ببيئات العمل عن بُعد.

تُشير الأبحاث السابقة إلى أن إنتاجية المدرسين في العمل عن بُعد تختلف تبعاً لعوامل عديدة، بما في ذلك درجة الكفاءة الرقمية، والملل والتشتت، ومستويات التوتر، ودرجة التواصل مع الزملاء، وقيود الموارد والبيئة (نقص معدات وبرامج مكان العمل)، والظروف الاجتماعية، والاستقلالية، والتوازن بين العمل والحياة. ومع ذلك، تُصعب التأثيرات الخاصة بكل بلد استخلاص استنتاجات مُحددة فيما يتعلق بتطوير الإنتاجية. ونُقاس الإنتاجية غالباً بناءً على تجارب الموظفين الشخصية حول أدائهم، والتي قد تكون مُبالغاً فيها أو مُقلّلة من شأنها. (Allstrin, Grafström, Stern, & Weidenstedt, 2022, p. 3)

4-1-3- الربحية:

قد يكون العمل عن بُعد سلاحاً ذا حدين حيث الربحية. فمن جهة، يُسهّم في خفض التكاليف التشغيلية كالإيجار والمرافق والسفر ومعدات المكاتب. ومن جهة أخرى، قد يُضيف نفقات خفية، كصيانة تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني وتدريب الموظفين والآثار الضريبية.

يعتمد التأثير الإجمالي على الربحية على عدة عوامل، منها مدى تطبيق العمل عن بُعد، وحجم وطبيعة العمل، وظروف السوق، والمنافسة، والمتطلبات القانونية أو التنظيمية.

4-1-4- الابتكار:

يمكن أن يكون التعليم عن بُعد حافزاً وتحدياً في آنٍ واحد للابتكار في قطاع التعليم. فمن الناحية الإيجابية، يُمكنه أن يُحفز على الإبداع، ويُجمع وجهات النظر المتنوعة، ويُشجع على التجريب، ويدعم التعلّم المُستمر. من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للعمل في بيئات تُتأسبهم على النحو الأمثل، كما يُمكن للعمل عن بُعد أن يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإلى التفكير الإبداعي.

في المقابل، يُمكنه أيضاً أن يُعيق الابتكار من خلال جعل التعاون أكثر صعوبة، وتقليل التفاعلات العفوية، وتعقيد التنسيق، والحد من تبادل المعرفة. يعتمد التأثير الإجمالي على عدة عوامل، مثل نوع الابتكار المُتبع،

وعدد مرات عمل الفرق عن بُعد، وهيكل الفريق وديناميكياته، والأدوات والحوافز المتاحة لتشجيع الابتكار. وبالتالي فإن إيجاد التوازن المناسب يعد أمرًا أساسيًا لضمان أن يُعزز العمل عن بُعد الإبداع والتقدم بدلًا من إعاقته. (Sunil, Satish, & Pushpender, 2023, p. 19)

4-1-5- الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة:

تُظهر الأبحاث أن العمل عن بُعد غالبًا ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، نتيجة استقلاليته ومرونته. فالعديد من الموظفين سيتحسنون القدرة على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم الشخصية والمهنية، مما يُقلل من التوتر ويُحسّن صحتهم العامة. تُعدّ هذه المرونة مفيدة بشكل خاص لمن لديهم مسؤوليات عائلية، إذ تُمكنهم من إدارة العمل بما يتناسب مع التزاماتهم الشخصية بفعالية أكبر.

مع ذلك، لا يخلو العمل عن بُعد من السلبيات، فالشعور بالعزلة وتلاشي الحدود بين العمل والحياة المنزلية يُمكن أن يؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي والصحة النفسية.

4-3 - عيوب العمل عن بُعد والعمل الهجين:

للعمل عن بُعد والعمل الهجين فوائد عديدة. فالعمل من المنزل، على سبيل المثال، يوفر الوقت ويُقلل التوتر خلال الاستغناء عن التنقل اليومي. كما يُتيح توازنًا أفضل بين العمل والحياة الخاصة، كما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين التركيز.

مع ذلك، فإن العمل عن بُعد ينطوي على سلبيات عديدة، فقد يؤدي إلى الجلوس لفترات طويلة، وزيادة ضغط الوقت، وساعات عمل أطول، والشعور بالعزلة الاجتماعية. وبالتالي فإن تحقيق التوازن الصحيح (سواء من خلال العمل الهجين أو الجهود الواعية لإدارة الوقت والتفاعلات الاجتماعية) يمكن أن يُساعد في التخفيف من هذه التحديات مع تعظيم الفوائد. (European Agency for Safety and Health at work, 2024, p. 2)

في استطلاع أجرته شركة "Gensler" تم التوصل إلى أن العديد من العاملين في الولايات المتحدة يرغبون في العودة إلى المكتب، ولو لجزء من الوقت، لأنهم يرون أن التعاون الشخصي ضروري لوظائفهم. كما يعتقدون أن التواصل الاجتماعي مع الزملاء يمكن أن يكون له تأثير إيجابي دائم على حياتهم المهنية وعلاقاتهم في مكان العمل.

في الوقت نفسه، سلط الاستطلاع الضوء على أهمية دمج مزايا العمل عن بُعد، مثل زيادة المرونة، في بيئة العمل الحديثة. مما يشير إلى أن مستقبل العمل لا يقتصر على الاختيار بين العمل عن بُعد أو العمل في المكتب، بل يكمن في إيجاد توازن يدعم الإنتاجية ورفاهية الموظفين. (Gensler Research Institute, summer/fall 2020)

يمكن أن يؤثر العمل عن بُعد سلبًا على صحة العاملين ويزيد من خطر الإصابة بمشاكل الجهاز العضلي الهيكلي، مثل آلام الرقبة والمعصم والأصابع، والتي غالبًا ما تكون ناجمة عن سوء إعداد المعدات. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي الإضاءة غير الكافية إلى إجهاد العين ومشاكل صحية أخرى. كما يمكن أن يؤثر العمل من المنزل بشكل مختلف على الموظفين الذين يتحملون مسؤوليات رعاية (غالبًا النساء)، فبناءً على ظروفهم

أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي -دراسة عينة من أساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي

الشخصية، قد يواجهون إما تحسناً أو صعوبة أكبر في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

(European Agency for Safety and Health at work, 2024, p. 2)

في حين يُنظر إلى هذا النموذج من العمل غالباً على أنه فرصة لتحقيق توازن أفضل بين المسؤوليات المهنية والشخصية، إلا أنه قد يكون له أيضاً جوانب سلبية. فهو قد يطمس الخطوط الفاصلة بين العمل والحياة الشخصية، لدرجة أنه أحياناً يصبح من الصعب التمييز بينهما. فحتى قبل الجائحة، أثارت الرقمنة بالفعل مخاوف بشأن قضايا الحدود، مما أدى إلى مناقشات وأبحاث حول هذا الموضوع. ومع ذلك، فقد أدى تزايد العمل عن بُعد إلى تضخيم هذه التحديات، حيث يمكن أن تساهم الحدود غير الواضحة في رفع التوتر والقلق.

(Allstrin, Grafström, Charlotta, & Weidenstedt, 2022, p. 10)

تلعب التقنيات الرقمية دوراً حيوياً في تمكين العمل عن بُعد، إلا أن استخدامها المطول ينطوي على مخاطر نفسية واجتماعية وجسدية. وتزداد هذه المخاطر حدةً عندما تكون ساعات العمل الطويلة وأعباء العمل الثقيلة على حساب الحصول على فترات راحة. وعلى المستوى النفسي، يمكن أن يؤدي التعرض المستمر للأدوات الرقمية إلى ما يُعرف بالتوتر التكنولوجي، وهي حالة من القلق والإرهاق ناتجة عن تحدي مواكبة التكنولوجيا المتطورة باستمرار. هذا النضال من أجل التكيف قد يجعل الأفراد يشعرون بالإجهاد والإرهاق النفسي.

(European Agency for Safety and Health at work, 2024, p. 2)

قد يؤدي العمل باستخدام التقنيات الرقمية أيضاً إلى ظاهرة الحضور الافتراضي، حيث يواصل الموظفون العمل حتى في حالة المرض، متجنبين في كثير من الأحيان الإجازات المرضية. وهذا شائع بشكل خاص في بيئات العمل عن بُعد، ويمكن أن يزيد من خطر الإرهاق مع مرور الوقت. بالإضافة إلى ذلك، يُشكل التعرض المطول للشاشة مخاطر أخرى، مثل الصداع المتكرر وإجهاد العين الرقمي، المعروف أيضاً باسم متلازمة رؤية الكمبيوتر، والتي يمكن أن تسبب عدم الراحة ومشاكل في الرؤية.

(European Agency for Safety and Health at work, 2024, p. 2)

يعتمد نموذج العمل الهجين بشكل كبير على التكنولوجيا، مما يتطلب المزيد من الموظفين الفنيين للحفاظ على أنظمة عمل وقنوات اتصال موثوقة. في الوقت نفسه، أصبح ضمان أمن البيانات أولوية قصوى.

(Bacarra & Decenorio, winter 2022, p. 2430)

يأتي العمل عن بُعد مع مجموعة من التحديات الخاصة به. فبينما يمكن أن يعزز الإنتاجية الفردية، قد يكون سبباً في صعوبة تعاون أعضاء الفريق. كما أن نقص التفاعلات العفوية وغير الرسمية يمكن أن يعيق تماسك الفريق وإبداعه. بالإضافة إلى ذلك، قد تواجه الفرق البعيدة صعوبات في التنسيق عبر مناطق زمنية مختلفة وتجاوز حواجز التواصل، مما يجعل التعاون السلس أكثر صعوبة. (Gajendran & Harrison, 2007).

4-4 مفهوم الرضا الوظيفي، محدداته وأشكاله

سننتظر في هذا العنصر إلى جملة من الأفكار، بدءاً مفهوم الرضا الوظيفي، وصولاً إلى محدداته وأشكاله.

1-4-4 مفهوم الرضا الوظيفي

أ- تعريف الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك تبعا لاختلاف المناهج والمدارس التي تناولها الباحثون في دراستهم للرضا الوظيفي حيث يعتبر علماء النفس أول من درس مفهوم الرضا الوظيفي عام 1930 م باستخدام عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على مواقف، ميول، آراء واتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، فقاد عارف هيرزبيج الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الذي يعكس حالة من الإستياء تكون بسبب عوامل البيئة الداخلية للعمل. (عادل، 2010، صفحة 85)

أما ستون (Stone) فيعرفه بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح أنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها". (سعيد سلطان، 2004، صفحة 195)

ويرى لاولر (Lawler) أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي لدى الفرد وعمله ترتبط بالأبعاد التالية:

- مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل؛
 - نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد؛
 - مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه. (الشهري، 2003، صفحة 18)
- كما يعرف أيضا على أن هذا المصطلح يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام". (الصيرفي، 2008، صفحة 131، 132)

ب- أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فهو يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا بسيطا، باعتبار أن هذا الأخير أهم مؤشرات نجاح المؤسسة ومدى كفاءتها وفعاليتها، الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافه وأهداف استراتيجية المؤسسة، وتكمن أهميته في:

- بالنسبة للموظف:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي.... إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم. فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي -دراسة عينة من أساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

- بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما يشعر الموظفون بأن المؤسسة أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم. (شنوفي، 2005، صفحة 191)

- بالنسبة للمجتمع: تتضح أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع في:

- ارتفاع معدلات الإنتاج ومنه تحقيق الفعالية الإقتصادية؛
- ارتفاع معدلات النمو الإقتصادي وانخفاض مستويات البطالة بين أفراد المجتمع. (بلفاضي، 2022، صفحة 517)

ت- عناصر الرضا الوظيفي:

هي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته، وهي متنوعة منها ما يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل، فجاءت عدة تصنيفات منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالتنظيم. (غواش، 2008، صفحة 26)

- العناصر المتعلقة بالفرد (العوامل الشخصية): وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين وكفاءاتهم، ويمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين وتتمثل عادة في (العمر درجة التعليم المركز الوظيفي، سنوات الخبرة... إلخ) (ناصر، 1982، صفحة 83)
- العناصر المادية:

- الأجر: يعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل. (عباس و حسين، 1999، صفحة 176)

- نمط الإشراف (نوع القيادة في العمل): حيث ذكر علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للإشراف والرضا الوظيفي لدى المورد البشري، حيث أن المشرف الذي يجعل أولى اهتماماته كسب ولاء مرؤوسيه وتحقيق رضاهم الوظيفي هو الذي يعزز مشاعر الراحة والرضا لدى الموارد البشرية. (فليمان، 1429 هـ، صفحة 66)

- الرضا عن محتوى العمل: قدم بعض الباحثين ومنهم "Hackman" مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا عن محتوى العمل وأهمها خصائص العمل (درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية

المتاحة للفرد في اختيار طرق أداء العمل، استخدام الفرد لقدراته في العمل) إذ أنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين، وبالتالي الوصول إلى أداء عالٍ، مما يساهم في درجة رضاهم الوظيفي. (مولاي مصطفى، 2016، صفحة 175، 176)

- **فرص الترقية:** إن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموحات أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً، كلما زاد رضاه عن العمل ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر والعكس. (فيلة و عبد المجيد، 2005، صفحة 262)
- **جماعة العمل:** يلاحظ الصيرفي (2005) أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله. (سيفي و مزيان، 2019، صفحة 45)
- **ساعات العمل:** كلما كان للعامل الحرية في اختيار وقت العمل زادت من درجة الرضا الوظيفي.
- **ظروف العمال:** فظروف العمل التي تكون ضمن مناخ مناسب ويحتوي على ظروف ووضعيات العمل المريحة تؤدي إلى الارتياح النفسي ورضا الوظيفي. (عسلي، 2012، صفحة 386، 387)

5- الدراسة الميدانية

5-1- اختبار ثبات أداة الدراسة

لأغراض الدراسة، استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الاستجابات. رُسم المقياس من 1 إلى 5، حيث يعني الرقم (1) "أعارض بشدة"، (2) "أعارض"، (3) "محايد"، (4) "أوافق"، و(5) "أوافق بشدة". تم تقدير موثوقية كل مقياس بحساب معامل ألفا كرونباخ، وهو مقبول في الدراسات الإدارية والسلوكية إذا تجاوز قيمة "0,6". الجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ (الذي يعكس موثوقية الاستبيان) الذي بلغ (0,894)، وهو معامل ذو دلالة إحصائية ومقبول لأغراض الدراسة.

جدول (1): اختبار ثبات الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البنية التحتية	05	0.795
التكامل بين الحياة الشخصية والعمل	05	0.831
الدعم التنظيمي	05	0.762
الثقافة التنظيمية	05	0.782
الرضا الوظيفي	10	0.857

5-2- خصائص عينة الدراسة

جدول (2): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	العامل	
%40	20	ذكر	الجنس
		أنثى	
%12	6	20 - 29 سنة	السن
		30 - 39 سنة	
		40 - 49 سنة	
		50 - 51 سنة	
		60 سنة فما فوق	
%24	12	أستاذ محاضر ب	الرتبة العلمية
		أستاذ محاضر أ	
		أستاذ تعليم عالي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.21

5-3- التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين

قام الباحثان بتقسيم استبيان هذه الدراسة إلى محورين رئيسيين هما: التدريس عن بعد (مدى توافر البنية التحتية، التكامل بين الحياة الشخصية والعمل، الدعم التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، والرضا الوظيفي كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول أبعاد الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.721	3.82	التعليم عن بعد
0.752	4.42	البنية التحتية
0.681	3.65	التكامل بين الحياة الشخصية والعمل
0.745	3,76	الدعم التنظيمي
0.839	3,55	الثقافة التنظيمية
0.832	4,11	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.21

كما هو موضح في الجدول (3)، كان المتوسط العام للعوامل التي تشكل محور العمل عن بعد أكبر من المتوسط الحسابي (3)، مما يعني أن نظام التعليم العالي الجزائري مهتم جدًا بتطبيق نظام العمل الجديد هذا، ويولي هذا المفهوم اهتمامًا كبيرًا. وبتعبير أدق، فإن المتوسطات الإحصائية لأبعاد البنية التحتية، وتكامل العمل والحياة، والدعم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كلها أكبر من المتوسط الفرضي بالمتوسطات التالية (4.42)، (3.65)، (3.76) و(3.55). مما يعني أن عينة الأساتذة المدروسة تعتقد أن العمل عن بعد والعمل الهجين موجودان في جامعتهم. علاوة على ذلك، فإنهم يفكرون حقًا في أهمية متغيراته الفرعية وعلى رأسها البنية التحتية التي من شأنها أن تسهل (أو تعيق) عملية التعليم عن بعد. وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي، يوضح الجدول (1) أن متوسط هذا المحور كان يساوي (4.11) وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تتفق مع ما جاء في الأسئلة الواردة في هذا المحور.

5-4- اختبار الفرضيات

أ- أثر البنية التحتية للعمل عن بعد على الرضا الوظيفي:

جدول (4): تحليل الانحدار لقياس أثر البنية التحتية على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى الدلالة
البنية التحتية	الرضا الوظيفي	2.137	0.284	0.080	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.21

يوضح الجدول وجود تأثير إيجابي كبير للبنية التحتية على المتغير التابع (الرضا الوظيفي في التعليم العالي). ويمكن تلخيص هذا التأثير في المعادلة الخطية التالية:

$$Y_{\text{البنية التحتية}} = 2.137 + 0.284 X_{\text{الرضا الوظيفي}}$$

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وقبول بالفرضية البديلة التي تنص على: "إن البنية التحتية للعمل عن بعد لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ب- أثر التكامل بين الحياة الشخصية والعمل عن بعد على الرضا الوظيفي:

جدول (5): تحليل الانحدار لقياس أثر التكامل بين الحياة الشخصية والعمل على الرضا

الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى الدلالة
التكامل بين الحياة الشخصية والعمل	الرضا الوظيفي	1,783	0.372	0.138	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.21

أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي -دراسة عينة من أساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي

يوضح الجدول وجود تأثير إيجابي كبير التكامل بين الحياة الشخصية والعمل على المتغير التابع (الرضا الوظيفي في التعليم العالي). ويمكن تلخيص هذا التأثير في المعادلة الخطية التالية:

$$Y_{\text{التكامل بين الحياة الشخصية والعمل}} = 1.783 + 0.372 X_{\text{الرضا الوظيفي}}$$

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "إن التكامل بين الحياة الشخصية والعمل عن بعد يؤثر على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ج- أثر التكامل بين الدعم التنظيمي للعمل عن بعد على الرضا الوظيفي:

جدول (6): تحليل الانحدار لقياس أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الدعم التنظيمي	الرضا الوظيفي	1.934	0.320	0.102	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.21

يوضح الجدول وجود تأثير إيجابي كبير الدعم التنظيمي على المتغير التابع (الرضا الوظيفي في التعليم العالي). ويمكن تلخيص هذا التأثير في المعادلة الخطية التالية:

$$Y_{\text{الدعم التنظيمي}} = 1.934 + 0.320 X_{\text{الرضا الوظيفي}}$$

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "إن الدعم التنظيمي الخاص بالعمل عن بعد له تأثير كبير على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

د- أثر الثقافة التنظيمية والعمل عن بعد على الرضا الوظيفي:

جدول (6): تحليل الانحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	الرضا الوظيفي	1.561	0.297	0.088	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.21

يوضح الجدول وجود تأثير إيجابي كبير الثقافة التنظيمية على المتغير التابع (الرضا الوظيفي في التعليم العالي). ويمكن تلخيص هذا التأثير في المعادلة الخطية التالية:

$$Y = 0.297 X + 1561.1561 \text{ الثقافة التنظيمية = الرضا الوظيفي}$$

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "إن الثقافة التنظيمية الخاص بالعمل عن بعد لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

هـ- أثر العمل عن بعد على الرضا الوظيفي:

جدول (7): تحليل الانحدار لقياس أثر العمل عن بعد على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى الدلالة
العمل عن بعد	الرضا الوظيفي	2.183	0.342	0.116	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS V.21

يوضح الجدول وجود تأثير إيجابي كبير الدعم التنظيمي على المتغير التابع (الرضا الوظيفي في التعليم العالي). ويمكن تلخيص هذا التأثير في المعادلة الخطية التالية:

$$Y = 0.342 X + 2,183 \text{ العمل عن بعد = الرضا الوظيفي}$$

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الرئيسية للدراسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "إن العمل عن بعد له تأثير كبير على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

6- الخاتمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال والتعليم، تُمثل نماذج العمل الهجين والعمل عن بُعد فرصةً واعدةً لإعادة صياغة بيئة العمل وأساليب التعليم بما يُعزز الإنتاجية، ويُعزز التوازن بين العمل والحياة، ويُعزز مرونة المؤسسات في مواجهة التحديات المستقبلية. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر هذه النماذج في تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة رضا الموظفين، وتوسيع نطاق فرص العمل والتعليم.

ومن خلال تحليل الفرضيات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية، وهي:

- يُسهم نموذج العمل عن بُعد بشكل إيجابي في تحسين إنتاجية الأساتذة عند توفر الأدوات والبنية التحتية المناسبة؛

- ينعكس تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية بشكل إيجابي على رضا الأساتذة وتفاعلهم مع المؤسسة؛

أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي -دراسة عينة من أساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي

- تتبنى الثقافة التنظيمية للجامعة العمل عن بُعد، لكنها تحتاج إلى مزيد من الجهود لتكييفها مع هذا النموذج؛

- لا تزال التحديات التقنية والتنظيمية، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية وصعوبة التفاعل بين الأفراد، تُشكل عائقًا أمام تحقيق النجاح الكامل لهذه النماذج.

7- التوصيات:

- على الجامعات تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية لدعم أدوات العمل عن بُعد والتواصل الفعال.
- على الجامعات تعزيز سياسات المرونة من خلال تبني سياسات تسمح للموظفين بالجمع بين العمل عن بُعد والحضور الشخصي بما يتناسب مع طبيعة العمل.
- على الجامعات توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات العمل في البيئات الهجينة، بما في ذلك إدارة الوقت واستخدام الأدوات الرقمية.
- على الجامعات أيضًا اعتماد أساليب تقييم مرنة تعتمد على المخرجات بدلاً من ساعات العمل.
- تقديم الدعم الفني للمعلمين في المناطق النائية لضمان الوصول العادل إلى هذه النماذج.
- على الجامعات تعزيز ثقافة التواصل والانسجام من خلال تصميم أنشطة جماعية افتراضية وحضورية لتعزيز ثقافة العمل الجماعي والانتماء.

8- المصادر والمراجع:

- الأمين بلقاضي. (2022). سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. *دفا تر البحوث العلمية* ، 10 (2)، الصفحات 512-529.
- إيناس فؤاد نواوي فلبمان. (1429 هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. *رسالة ماجستير* . (قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المحرر) مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- سارة مولاي مصطفى. (2016). الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية. (جامعة يحيى فارس، المدية، المحرر) *مجلة الإقتصاد والتنمية* .
- سهيلة محمد عباس، و علي حسين. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عبد الخالق ناصيف. (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. (جامعة الكويت، المحرر) *مجلة العلوم الاجتماعية* .
- عبد الرزاق هاشم عادل. (2010). *وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي بن يحيى الشهري. (2003). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية -دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض*. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة الرياض.
- فاروق عبده فيلة، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- محمد السعيد الصيرفي. (2008). *السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية*. القاهرة، مصر: دار الوفاء لعنلأ الطباعة والنشر.
- محمد سعيد سلطان. (2004). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- نور الدين شنوفي. (2005). *تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز*. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسير . الجزائر: جامعة الجزائر.
- نور الدين عسلي. (2012). *دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ولاء التنظيمي لدي العاملين في المستشفيات*. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات الاقتصادية* (27)، الصفحات 383-397.
- هبه سلامة سالم غواش. (2008). *الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العاملة في غزة*. مذكرة ماجستير غير منشورة . غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.

أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي -دراسة عينة من أساتذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي

- يوسف سيفي، و محمد مزيان. (مارس، 2019). عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. *مجلة التنمية البشرية* (11).

- European Agency for Safety and Health at work .(2024) .*Remote and hybrid work: managing safety and health* .

- Gensler Research Institute) .summer/fall 2020 .(*The Hybrid Future of Work* www.gensler.com/uploads/document/740/file/Gensler-US-Workplace-Survey-Summer-Fall-2020.pdf

- C White .(2004) .*Strategic Management* .USA: Palgrave Macmillan.

- D. J Hunger, T. L. Wheelen .(2012) .*strategic management and business policy* .(13) USA: pearson education inc.

- Donnelly Rory .(2019) .Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges .*Journal of Business Research* ،(94) PP.352–344

- E. J Blocher ،D. E Stout و ،G Cokins .(2010) .*Cost Management – a Strategic Emphasis* .(5) USA: McGraw-Hil.

- E. J Blocher ،D. E Stout و ،G Cokins .(2010) .*Cost Management – a Strategic Emphasis* .(5) USA: McGraw-Hill.

- eric strandt .(2024) .The Role of Remote Work in Enhancing Employee Productivity: Evidence from the US-Based Tech Industry During the COVID-19 Pandemic .*Journal of Economics and Behavioral Studies* ،(3) 16 ، PP.68-53

- G S P Perera و ،K K Tilakasiri) .june, 2024 .(THE IMPACT OF REMOTE WORK ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND WELL-BEING: A POST-COVID-19 PANDEMIC QUANTITATIVE STUDY ON THE BANKING INDUSTRY IN SRI LANKA .*Sri Lankan Journal of Banking and Finance* ،(1) 7 ، PP.96-76

- Hayati Abdul-Jalal ،Paul Toulson و ،David Tweed .(2013) .Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage .*Procedia Economics and Finance* ،(7) PP – 150 .157

- J Ricevuto ،L McLaughlin .(2022) .*Engaging virtual environments: Creative ideas and online tools to promote student interaction, participation, and active learning* .USA: Stylus Publishing. Julia Mueller .(2014) .A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams .*European Management Journal* ،(32) PP.202–190

- Jung Youn Kang ،Young Jin Lee و ،Woog Hee Kim .(2017) .A psychological empowerment approach to online knowledge sharing .*computers in HumanBehavior* ،(74) PP.187-175

- Kerbouche Mohammed ،Yahiaoui Sliman .(2019) .The Impact of Stakeholder Orientation on Business Performance: The Case of a set of Companies in Algeria .*Al Bashaer Economic Journal* ، .763-745 ،(3) 4

- KPMG .(2020) .*Sri Lanka Banking Report* .Sri Lanka: KPMG.

- Lee Soojin ،Kim Seckyoung Loretta و ،Yunc Seokhwa .(2018) .a Moderated Mediation Model of the Relationship Between Abusive Supervision and Knowledge Sharing .*The Leadership Quarterly* ،(29) PP.413-403

- Lee Soojin ،Loretta Kim Seckyoung و ،Yunc Seokhwa .(2018) .A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing .*The Leadership Quarterly* ،(29)PP.413–403

- M Becerra .(2009) .*Theory of the Firm for Strategic Management* . USA: Cambridge University Press.

Managing Work from Anywhere: Six Points to Consider for HR Professionals) .may, 2022 .(*ratio working papers* .

- P Dobson ,K Starkey ,J Richards .(2004) .*Strategic Management Issues and Cases* .(2) USA: Blackwell Publishing.
- P Sadler .(2003) .*Strategic Management* .(2) UK: Kogan Page Limited.
- Pheladi T Lefika ,Martie A Mearns .(2015) .international Journal of Information Management .
Adding knowledge cafés to the repertoire of knowledge sharing techniques ,(35) PP.32–26
- R. S. Gajendran ,D. A Harrison .(2007) .The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences .*Journal of Applied Psychology* ,(6) 92 , PP.1541-1524
- Rex Bacarra ,Nino Decenorio) .winter 2022 .(The Hybrid Work Model: Benefits, Challenges &Strategies for Companies .*Social Science Journal* ,(6) 2 , PP.2433- 2425
- Rossouw Von Solms ,Nader Sohrabi Safa .(2016) .An information security knowledge sharing model in organizations .*Computers in Human Behavior* ,(57) PP.451-442
- Roy Y Chan ,Xi Lin ,Krishna Bista .(2023) .Is Hybrid and Remote Work Here to Stay? Opportunities and Challenges in the United States and Abroad .*Hybrid and Remote Work in Higher Education* .15 , ,Switzerland AG: Springer Nature.
- Sharma Sunil ,Kumar Satish ,Singh Pushpender .(2023) .A Comparative Study of Remote Work and In-Person Work among SMEs in the Services Sector: A Survey Approach .*Scholedge International Journal of Management & Development* ,(02) 10 , PP.25-14
- Susanna Allstrin ,Jonas Grafström ,Lotta Stern و ,Linda Weidenstedt .(2022) .Managing Work from Anywhere: Six Points to Consider for HR Professionals .*Ratio Working Papers*.
- Susanna Allstrin ,Jonas Grafström ,Stern Charlotta و ,Linda Weidenstedt .(2022) .Managing Work from Anywhere: Six Points to Consider for HR Professionals .*ratio working papers*.
- T Hannagan .(2002) .*Mastering Strategic Management* .NY ,USA: Palgrave.
- Tsung-Yi Chen ,Yuh-Min Chen ,Pen-Yuan Chen و ,Chia-Jou Lin .(2017) .A two-dimensional knowledge authorization evaluation method enabling inter-enterprise knowledge sharing .*Computers& Industrial Engineering* ,(108) PP.135–124
- Zahedia Mansooreh ,Shahinb Mojtaba و ,Ali Muhammad .(2016) .A systematic review of knowledge sharing challenges and practices in inglobal software development .*International Journal of Information Management* ,(36) PP.1019-995