



P-ISSN: 1680-9300
E-ISSN: 2790-2129
المجلد (26)، العدد (3)
ص.ص 52-62

دور استراتيجية العمل الهجين في تطوير المهارات الرقمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية لنظام بولونيا في كليات جامعة الانبار

ياسر لطيف خلف¹، عنراء محسن عبد²، سارة حامد ذياب³

1,2,3 كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة، الانبار، العراق.

المستخلص

العمل الهجين هو نمط حديث نوعاً ما في بيئات العمل المعاصرة والذي يمزج ما بين العمل عن بعد والعمل التقليدي المكتبي وهو بذلك يعزز قدرات التكيف مع المتغيرات البيئية ويزيد من مرونة العمل والعامل والتي تقود التي تحسين الإنتاجية وزيادة المهارات الرقمية، هدف البحث الى دراسة واختبار دور العمل الهجين في تطوير المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المبحوثة ولدراسة مشكلة البحث في معرفة العلاقة الارتباطية والتأثيرية لمتغير العمل الهجين في تطوير المهارات الرقمية سواء من خلال تحسين التواصل الرقمي او استخدام الأدوات التكنولوجية بفعالية لتعزيز وتطوير مهارات موظفيها الرقمية لدعم بيئة العمل وتطوير المهارات الرقمية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وتم توزيعها على عينة بلغ عددها (106) استبانة على أعضاء هيئة التدريس لنظام بولونيا واسترجعت (90) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي لاستخلاص العلاقة بين المتغيرين، وتحليل البيانات فقد تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلاً عن استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقة بين المتغيرين وتحليل التباين لكشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية وظهرت النتائج صحة اغلب فرضيات البحث والتي كانت ابرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل الهجين والمهارات الرقمية كما يعد العمل الهجين ضرورة انتجت البيئة لتطوير مهارات التدريسيين لدى الجامعة المبحوثة وخاصة في ظل تطبيق نظام بولونيا كما أوصى البحث على ضرورة زيادة الاهتمام والدعم لتطوير وتنمية المهارات لدى العينة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية العمل الهجين، المهارات الرقمية، جامعة الانبار.

1. المقدمة

داخل المنظمة والعمل عن بعد لإتاحة مرونة أكبر لتلك المنظمات ولأعضاء الهيئة التدريسية للتعامل مع التحديات التي فرضها العصر الرقمي، اذ يجمع العمل الهجين بين التقنيات الرقمية والأنشطة الحضورية كما يعد تحولاً في طريقة أداء الاعمال لتوفير بيئة عمل متكاملة تجمع بين الابداع والكفاءة في المنظمات التعليمية وبشكل خاص في الجامعات اذ يعتبر هذا البحث فرصة لتعزيز التجربة التعليمية وتنمية وتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية الرقمية وأصبح ضرورة في ظل الاعتماد المتزايد على التطبيقات الرقمية وأنظمة التعليم الالكتروني.

اما بالنسبة للمهارات الرقمية تعد حجر الزاوية في نجاح عملية التعليم الحديث اذ تتطلب الأنظمة التعليمية مثل نظام بولونيا مستوى عالي من الكفاءة في الاستخدام للتكنولوجيا وهذا ما يعزز التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لكي نضمن التوافق بين المخرجات التعليمية مع المعايير الدولية ومن هذا المنطلق تأتي أهمية دراسة

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في التحول الرقمي ورقمنة الأشياء باتت المنظمات التعليمية مطالبة باللاحاق في ركب هذه التغيرات للاستجابة بمتطلبات التعليم الحديث ولتعزيز قدرتها في تقديم الخدمات التعليمية بكل كفاءة وجودة، لذلك برز العمل الهجين كأحد الحلول التي ظهرت على الساحة الإدارية والتعليمية التي تجمع بين العمل

مجلة بحوث مستقبلية

المجلد 26، العدد 3 (2026).

أُسلم البحث في 19 نيسان 2026؛ قبل في 5 تموز 2026

ورقة بحث منظملة: نُشرت في 30 تموز 2026

البريد الإلكتروني للمؤلف المراسل: yasir.khalef@uofallujah.edu.iq

ومتطلبات نظام بولونيا في تحسين الأداء الأكاديمي.

ج. تشخيص التحديات التي تواجه تطبيق العمل الهجين كوسيلة لتعزيز الكفاءة الرقمية في التعليم العالي.

د. تسليط الضوء على هدف تطوير الكفاءات الرقمية باعتبارها ضرورة لتحقيق التنافسية بين الجامعات على المستوى الإقليمي والدولي

هـ. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز تطبيق استراتيجية العمل الهجين وتطوير المهارات الرقمية بما ينسجم مع متطلبات نظام بولونيا

العلاقة بين العمل الهجين وتطوير المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس وفقا لمسار بولونيا باعتباره نظاما عالميا يهدف الى توحيد المعايير التعليمية وتحسين جودة التعليم العالي مما يقتضي من أعضاء هيئة التدريس تطوير مهاراتهم وقدراتهم الرقمية بما يتلاءم مع متطلبات هذا النظام، لذلك جاء هدف هذا البحث ليركز على كيفية مساهمة العمل الهجين في تحقيق التطوير للمهارات الرقمية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار من خلال تحليل يستند الى اراء وتجارب المبحوثين. سيتناول البحث عدة جوانب منها التعرف على مفاهيم متغيراته وأهمية البيئة الأكاديمية وتحليل واقع المهارات الرقمية لهيئة التدريس في الجامعة والتعرف على التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق استراتيجية العمل الهجين.

2. المبحث الاول (منهجية البحث)

1.2 مشكلة البحث

3.2 أهمية البحث

تمثل أهمية البحث بالفوائد المتحققة من جراء تطبيقها واسهامها في تطوير الواقع الميداني وتمثل بالتالي:

أ. تبرز أهمية البحث في حادثة الموضوع الذي يجمع بين استراتيجية العمل الهجين والمهارات الرقمية ومتطلبات نظام بولونيا وهي موضوعات تحظى باهتمام متزايد في بيئة التعليم العالي

ب. تبرز أهمية البحث من خلال بيان مدى توافق المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس مع متطلبات نظام بولونيا ودورها في تعزيز جودة العملية التعليمية

ج. يساهم في تقديم حلول عملية للجامعات العراقية لتبني استراتيجية العمل الهجين بفاعلية.

د. يسلط البحث الضوء على أهمية تطوير الكفاءات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس باعتبارها مطلباً أساسياً لنجاح تطبيق استراتيجيات العمل الهجين وتحقيق التميز الأكاديمي

هـ. تنبع أهمية البحث من أهمية البيئة المبحوثة والمتمثلة بكليات جامعة الانبار كونها إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تؤدي دوراً محورياً في اعداد الموارد البشرية وتطويرها

في ظل توجه الجامعات العراقية نحو تبني نظام بولونيا وما يفرضه من متطلبات رقمية وأكاديمية متقدمة، برزت الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات عمل مرنة تساهم في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومن أبرزها استراتيجية العمل الهجين التي تجمع بين الأنشطة الحضورية والرقمية. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتطبيق هذه الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن مدى فاعليتها في تنمية المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس ما زال غير واضح بصورة كافية، لاسيما في البيئة الجامعية العراقية. ومن هنا تتجسد مشكلة البحث في تحديد مدى إسهام استراتيجية العمل الهجين في تطوير المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الانبار بما يدعم متطلبات تطبيق نظام بولونيا). لذلك سعى البحث للإجابة عن تساؤلات التالية:

أ. ما مدى إسهام استراتيجية العمل الهجين في تطوير المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الانبار بما يتلاءم مع نظام بولونيا

ب. ما طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين العمل الهجين والمهارات الرقمية في الجامعة المبحوثة.

2.2 اهداف البحث

لغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث تم تحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية التالية:

أ. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية العمل الهجين في كليات جامعة الانبار

ب. تحليل العلاقة والاثار بين استراتيجية العمل الهجين والمهارات الرقمية

4.2 مخطط البحث الفرضي

من اجل تحقيق اهداف البحث وللمعرفة العلاقة بين متغيرات البحث توجب توضيح حركة تلك المتغيرات على أساس مخطط فرضي يوضح ذلك كما موضح في الشكل (1).

6.2 حدود البحث

تمثلت حدود البحث بما يلي:

- **الحدود المعرفية:** تمثلت الحدود المعرفية بالعمل الهجين بأبعاده الثلاثة متغيرا مستقلا (مهام العمل، والتوازن الاجتماعي، والتطوير والتدريب) بينما تعد المهارات الرقمية بأبعادها (المهارات التشغيلية، المهارات الاجتماعية، مهارات المعلومات، مهارات إبداعية) متغيرا تابعا ويعتبران من المواضيع الحديثة نسبيا والمهمة على صعيد الإداري والأكاديمي).
- **الحدود الزمانية:** تمثل بالفترة التي تم اعداد البحث فيها بجانية العملي والنظري وتطبيقه على العينة المبحوثة والتي امتدت من 2025/11/15 الى 2026/2/15 وهي فترة انجاز البحث.
- **الحدود المكانية:** انحصرت بالجانب الميداني للبحث والذي عبرت عنه عينة البحث كليات جامعة الانبار.
- **الحدود البشرية:** اذ تم اختيارها لعدد من أعضاء هيئة التدريس لبعض كليات جامعة الانبار والبالغ عددها (90) فرد والتي اتبعت نظام بولونيا.

7.2 منهج البحث

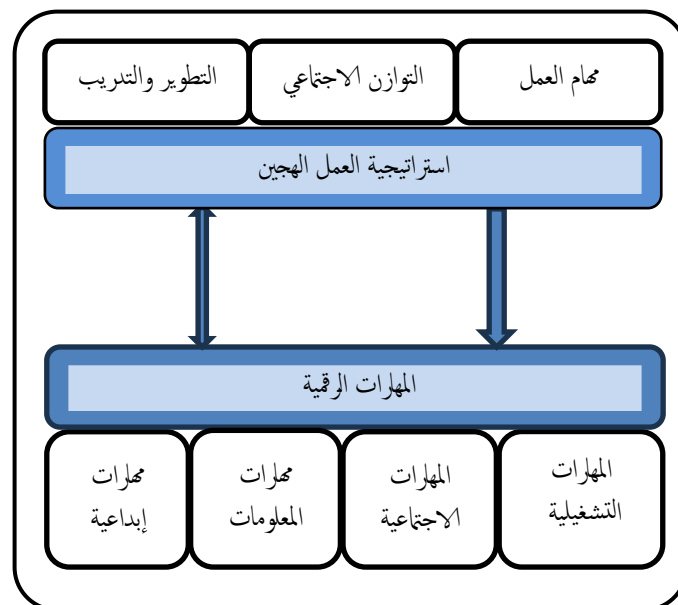
لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من المناهج المناسبة في إعطاء صورة واضحة ودقيقة في تفسير الظاهرة مشكلة البحث كما انه يدرس خصائص واشكال الاحداث والظواهر وانه يجمع بين أكثر من أسلوب في آن واحد والمتمنثلة بالملاحظة والاستبيان والمقابلة الشخصية والتي تصل الى المعلومات بشكل مباشر (دشلي، 2016: 16).

8.2 وسائل البحث الإحصائية

استنادا لتوجهات البحث ومضامينه الفكرية والفلسفية ولأثبت فرضياته ولكي يتم إتمام عملية تحليل البيانات، تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية ((SPSS V.25 كما تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي تمثلت بـ (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بين متغيرات البحث كذلك تم استخدام اختبار الفا كرونباخ ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط).

9.2- 9 مجتمع وعينة البحث

لتحقيق غايات البحث ومساغيه وللإيفاء بمتطلبات الإطار العملي في جامعة الانبار كونها من المنظمات العامة المهمة وما لها من دور في مستقبل المجتمع اذ تركز مجتمع البحث على أعضاء هيئة التدريس لدى نظام بولونيا في كليات الجامعة المبحوثة بلغت الاستبانات الموزعة (106) استارة وتم استرجاع (90) استبانة أي ما نسبته (85%) والتي تمثل نسبة الاسترجاع وهي نسبة جيدة نوعا ما احصائيا وتم اختبار النتائج على ضوءها.



← تأثير

↔ ارتباط

الشكل (1) المخطط الفرضي

المصدر: من أعداد الباحثين

5.2 فرضيات البحث

تعد الفرضيات بمثابة بيان تخميني يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث كما تعد إجابة مؤقتة لمشكلة البحث في ضوء مخطط البحث الفرضي:

(1) **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمل الهجين والمهارات الرقمية وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مهام العمل والمهارات الرقمية
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوازن الاجتماعي والمهارات الرقمية
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التطوير والتدريب والمهارات الرقمية

(2) **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمل الهجين وابعاده في المهارات الرقمية وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهام العمل في المهارات الرقمية
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوازن الاجتماعي في المهارات الرقمية
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتطوير والتدريب في المهارات الرقمية

3. المبحث الثاني (الإطار النظري)

1.3 استراتيجيات العمل الهجين ومفهوم العمل الهجين

شهدت بيئة العمل الإدارية والأكاديمية في الآونة الأخيرة تحولات جذرية ناتجة عن التغيرات العالمية كالعملية والتطورات الاقتصادية إضافة إلى التقدم التكنولوجي المتسارع وزادت مع ظهور جائحة كورونا التي ألقت بظلالها على المنظمات تبني نماذج عمل جديدة لضمان الاستمرارية، (Dale, et al.2024: 151) وفي هذا الصدد برز مفهوم العمل الهجين كنموذج يلبي احتياجات المنظمات بما فيها الحكومية والأفراد من خلال الدمج بين مزايا العمل الحضوري والعمل عن بُعد (Risi and Pronzato, 2021:112).

اذ يشير مفهوم العمل الهجين بأنه نموذج تنظيمي يضم العمل عن بُعد والعمل الحضوري اذ يستطيع الافراد من أداء مهامهم من مواقع مختلفة باستخدام تطبيقات وأدوات تقنية حديثة ويعتبر هذا النموذج استجابة للتحولات الرقمية والتكنولوجية المتسارعة خاصة بعد جائحة كورونا (Newman, and Ford, 2021).

كما ذكر نظام يمكن الاستفادة منه من خلال التكنولوجيا لدعم الاتصالات والتعاون ويسمح بتوزيع العمل بين مواقع متعددة بمرور الوقت إضافة إلى انه تحول في الثقافة المؤسسية لتحقيق توازن ديناميكي بين احتياجات المنظمة ورفاهية الموظفين (Bacarra and Javadekar, and Aarekar,2024:21) فيما اشار (Decenorio, 2022: 2429) على انها فلسفة عمل حديثة ومتطورة تمكن المنظمات من الاستفادة من التنوع في أساليب العمل بما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار وينتج هذا النمط لبعض الموظفين أداء بعض مهام عملهم من المنزل وهذا النمط مرن ومستحدث استغلته المنظمات في تسير اعمالها اثناء حدوث أزمات او حدوث جائحة او عند اتباع أنظمة هجينة.

كذلك يمكن تعريفه بأنه نموذج عمل مرن يجمع بين بيئة عمل مكتبية والعمل عن بعد لتوفير عمل متوازن يدعم رفاهية الموظف والإنتاجية.

1.1.3 أهمية العمل الهجين في البيئة الأكاديمية

يلعب العمل الهجين في البيئة الأكاديمية دورا محوريا في تطوير المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس وان تبني استراتيجية العمل الهجين يساهم بشكل فعال في تحفيز استخدام تقنيات التعليم الحديثة مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS) وأدوات التعاون السحابي والتطبيقات التفاعلية مما يعزز من جودة التعليم ويدعم مؤاممة نظام بولونيا مع متطلبات التعليم الحديثة في العصر الرقمي (Gudoniene, and, et al, 2025:2) وأشار (Davis, and Matthews, 2022: 688).

ان العمل الهجين يكتسب أهميته كونه يساهم في تحسين الكفاءة التقنية من خلال تعريض الموظفين (التدريسين) لتقنيات متنوعة وحديثة وبالتالي تحديث مهاراتهم الرقمية إضافة إلى انه يوفر بيئة مرنة تشجع التجربة الجديدة في التدريس وممارسات تعليمية مبتكرة أي يصبح الموظفون أكثر استقلالية في استخدام الموارد الرقمية في تعزيز

التعلم الذاتي (Anderson, 2022: 51).

من جانب آخر يمكن يكتسب العمل الهجين أهميته كونه يوفر بيئة عمل مرنة تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية وهذا له انعكاس إيجابي على معنوياتهم وإنتاجيتهم كما يفرض العمل الهجين على المنظمات العامة تبني أنظمة تكنولوجيا حديثة تساهم في تحسين التواصل الداخلي والخارجي وتطوير عمليات اتخاذ القرار بشكل يعتمد على البيانات إضافة إلى انه يخفف التكاليف ويقلل الحاجة إلى المساحات المكتبية والبنية التحتية التقليدية للمنظمات العامة وإعادة توجيه الموارد نحو تحسين الخدمات (Baker, and Thompson, 2023: 231).

2.1.3 ابعاد العمل الهجين

تباينت وتعددت آراء الباحثين على الرغم من ندرة البحوث المنشورة والدراسات في موضوع العمل الهجين وذلك يعود هذا الاختلاف حسب اهداف كل دراسة وطبيعة عمل كل مجال وميدان يستهدف هؤلاء الباحثين وتصوراتهم لذلك تم اختبار الابعاد التي تناولها (حمدان وشمعة، 2024: 51) وهي (مهام العمل، والتوازن الاجتماعي، والتطوير والتدريب) وهذه الابعاد هي على الاغلب على تماس مع بيئة عمل المنظمة المبحوثة وأكثرها ارتباطا حسب وجهة نظر الباحثين وكتالي:

1. **مهام العمل:** يشكل هذا البعد الإطار الذي يحدد الطريقة التي يتم فيها توزيع وتنفيذ المهام بين العمل في المنظمة والعمل عن بعد كونه أحد العناصر الجوهرية للعمل الهجين وفي هذا السياق يجب على المنظمات إعادة تصور تنظيمها للمهام ويتم ذلك وفقا لقدرتها على التنفيذ عن بعد او حاجتها للتواجد الشخصي وهذا يتيح تبني أساليب عمل مرنة مع خصوصية كل مهمة (Jab. et al.2024: 3).

ويكتسب هذا البعد أهميته عندما يتم الاخذ بنظر الاعتبار ان النجاح في العمل الهجين لا يعتمد فقط على توافر التكنولوجيا بل أيضا على القدرة على دمجها بفاعلية في إدارة وتنفيذ المهام اليومية، إضافة إلى ذلك يتمكن الموظفون من متابعة سير العمل بشكل مستمر وتحديث خططهم وفقا لمتطلبات المهمة وذلك لان العمل الهجين يعتمد بشكل كبير على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة وهذا يساهم في تحسين مستوى الأداء وتقليل فرص التداخل في المسؤوليات (Krajčák and et al, 2023: 2-3) وهنا يمكن القول بان التكامل الرقمي الذي يستند اليه بعد مهام العمل يمكن من تبني جداول زمنية مرنة تسمح لصاحب المهمة بتنظيم وقته بما يتلاءم مع طبع المهام المكلف بها وبالتالي يتحقق توازن افضل لمتطلبات العمل والحياة الشخصية. اذن يقدم مهام العمل في بيئة العمل الهجين دور حيوي في دعم التحول في ثقافة العمل الحديثة لانه يجمع بين الاستفادة من التقنيات الرقمية والمرونة في تنظيم العمل وهذا يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة (Mustajab, 2024: 898).

2. **التوازن الاجتماعي:** يعرف بعد التوازن الاجتماعي في مجال العمل الهجين بأنه قدرة الموظف في الحفاظ على مستوى مناسب من التواصل التفاعل الاجتماعي مع زملائهم بعيدا عن بيئة العمل او الموقع الجغرافي لما لهذا

تعرف المهارات في اللغة الحذق في الشي والماهر يعني الحاذق بكل عمل وجمع كلمة محارة في اللغة محرة، ويقال محرت بهذا الشي أمر به محارة اي صرت به حاذقا (ابن منظور، 1994: 3793) والمهارة اصطلاحا يعرفها (عافل، 1988) قدرة رفيعة تمكن الانسان من القيام بفعل مركب بدقة وحذق(عافل : 1988، 358) اما الرقمنة فتعرف على انها الانتقال في التعامل مع الموارد المادية فقط الى الاهتمام بالموارد المعلوماتية التي تعتمد على الانترنت فالعصر الرقمي يعني كل اشكال المعلومات يمكن ان تصبح في الصورة الرقمية سواء النصوص او الرسومات او الصور الساكنة والمتحركة، وتلك المعلومات يتم انتقالها عبر شبكة المعلومات الدولية بواسطة اجهزة الكترونية بسيطة (الحاسب الالي، الهاتف) (ولاء، 2018: 13).

اما تعريف المهارات الرقمية فتعرف على انها مجموعة من المعارف والمهارات التكنولوجية التي يمتلكها الافراد والتي تساعدهم على اداء عملهم بمستوى معين من الدقة والانتقان مستعينين بالأجهزة والوسائل والمعدات (بابير، 2020: 660) كما تعرف ايضا على انها توافر الجوانب المعرفية والمهاراتية والاتجاهات الاليجائية نحو استخدام وسائل الاتصال الحديثة في ضوء اعتبار ان المستخدم على دراية بكيفية استخدام وسائل الاتصال الحديثة واكتساب المهارات المختلفة الخاصة بها (Stephen Covello, 2010: 6).

ويعرفها (Gruszczynska, 2013: 203) على انها القدرة على فهم واستخدام المعلومات بأشكال متعددة من مجموعة كبيرة من المصادر التي تقدم عن طريق الحاسوب اذ تعتبر وسيلة للاتصال بشبكة الانترنت للبحث عن المعلومات الرقمية وادارتها وتحريها فضلا عن الاطلاع على المعلومات الواردة عن طريق شبكة الاتصالات. اما (عبد الحسين، 2022: 80) فيعرفها بانها امكانية او خبرات يمتلكها القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من اجادة استعمال الوسائل الرقمية وتوظيفها في انجاز مهامه بصورة أكثر دقة وفعالية واستثمار هذه المهارات في جمع المعلومات ومعالجتها بطرق محترفة تزيد من كفاءة هذه المعلومات، وتسهم في اتخاذ القرار الريادي الذي يحل ازمة او يساعد على انجاز عمل او يحقق هدف المنظمة، ولقد أكدت العديد من الدراسات على ان المهارات الرقمية يمكن ان تختلف بشكل نسبي تبعا لاختلاف الجنس والخلفية الثقافية وايضا مستوى التعليم والذي يعتبر أكثر العوامل تأثيرا على المهارات الرقمية (Hargittai, 2002).

وبناء على ما سبق يعرف الباحثان المهارات الرقمية على انها قدرة الافراد على استخدام التقنيات الرقمية والتي تعزز مهارات الابداع والابتكار لتطور المهام والاعمال المكلفين بها باستخدام التقنيات والحلول الرقمية والتعامل مع المعلومات وادارتها بكفاءة وفعالية.

2.2.3 خصائص المهارات الرقمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المهارات الرقمية على وفق الادوار التي تمارسها وامكاناتها وما ترتبط به من علاقات مع مجالات متنوعة تشتمل على الاتصالات والدكاء الصناعي والمعلومات وغيرها (الشهري، 2022: 445).

أ. السرعة والدقة في التفاعلات والاستجابات: ان العالم في الوقت الحالي أصبح كقرية صغيرة اذ ان جميع الاماكن متجاورة، فالمهارات الرقمية في الوقت الحالي يمكن ان توفر معلومات مختلفة في وقت وجيز سواء ان

التوازن من أهمية كبيرة لمساهمتها في خلق شعور بالالتزام والانتماء تجاه المنظمة مما يعزز من مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم أي ينتج انعكاس إيجابي على الأداء وإنتاجية الموظفين لشعورهم بأنهم جزء من بيئة عمل داعمة ومتعاونة.

إضافة الى ذلك فانه ليس من السهل الحفاظ على التوازن الاجتماعي في بيئة العمل الهجين بل من الممكن ان يشعر الموظفون بالعزلة بسبب بعدهم عن المنظمة او مكان عملهم او الانفصال عن ثقافة المنظمة وهذا يؤدي الى تراجع الروابط الاجتماعية وبدوره التأثير على مستوى التعاون لذلك تحتاج المنظمات الى تبني استراتيجيات واضحة لتعزيز التوازن مثل تنظيم فعاليات اجتماعية افتراضية واستخدام أدوات الاتصال الرقمي وتشجيع ثقافة التعاون المفتوح (Brown, and Green, 2022: 1245).

ختاما بعد التوازن الاجتماعي بعد حيوي يضمن نجاح العمل الهجين اذ لا يقتصر تأثيره على تعزيز العلاقات بين الافراد فحسب بل يشمل أيضا تحسين الأداء التنظيمي وزيادة في الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية ويجب ان تدرك المنظمات أهمية هذا البعد وتطور استراتيجيات تكون فعالة لضمان تحقيقه في بيئة العمل الهجين (Simoncelli, 2023: 115).

3. التطوير والتدريب: هو أحد ركائز النجاح الأساسية لنماذج العمل الهجين اذ يساهم في تمكين الموظفين بشكل مباشر في التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية المصاحبة لهذا النمط من العمل، ويرتبط التدريب في بيئة العمل الهجين بتطوير المهارات الرقمية للموظفين مثل استخدام التعاون الافتراضي وإدارة المشاريع عن بعد إضافة الى التفاعل مع أنظمة الحوسبة السحابية ويتطلب العمل الهجين مزيجا من القدرات الذاتية والمهارات التقنية للتواصل الفعال وإدارة الوقت من خلال الوسائط الرقمية وهذا ما يستدعي وجود برامج مخصصة لتعزيز تلك القدرات، (Suravi, 2024: 52) وفي السياق ذات ان التدريب المستمر في بيئات العمل الهجين لا يقف عند الجوانب التقنية بل يشمل تعزيز المهارات القيادية الشخصية عن بعد وبناء ثقافة تنظيمية داعمة في غياب التفاعل الوجيه الحضوري.

3.1.3 التحديات التي تواجه العمل الهجين

على الرغم مما يتمتع به العمل الهجين من مرونة واسعة الا ان هناك تحديات تواجهه حيث ان الفرد يواجه أحيانا صعوبة في الفصل ما بين الحياة الشخصية والعمل في ظل غياب حدود واضحة تفصل بين الحياة الخاصة ومساحة العمل فضلا عن ذلك فقد يواجه الموظف صعوبة في تحديد الوقت المناسب للتوقف عن العمل او اخذ استراحة، وأحيانا يمتد العمل الى ساعات متأخرة من الليل او خلال فترات العطلة التي من المفترض ان تكون وقت راحة للفرد والتفرغ لحياته الخاصة وهو ما يعكس سلبا عليهم وقد يسبب توترا لهم (Kusumawati, 2024: 27).

2.3 المهارات الرقمية

1.2.3 مفهوم المهارات الرقمية

ج. فهم اشخاص مستعدون للتعليم مدى الحياة (محمد وعلي، 2023:292).
المهارات الاجتماعية : تعتبر المهارات الاجتماعية مفهوم واسع جدا ومتغير ايضا تبعا الى التغير الذي يطرأ على المجتمع فهي سلوكيات ومعارف يتعلمها الفرد نتيجة لتراكم الخبرات والتي تتولد بسبب المواقف التي يتعرض لها الفرد اثناء تفاعله مع البيئة والمجتمع الذي ينتمي له ويسخرها لأجل حماية من الضغوط التي يمكن ان يتعرض لها ولتحقيق اهدافه الشخصية كما انها تولد استجابات ايجابية يظهرها الفرد من خلال الادوار التي يقوم بها تبعا لطبيعة المواقف التي تفرضه اضافة الى انها تكون متوافقة من المعايير والقيم المجتمعية (حواس، 2019:28).

د. **المهارات الابداعية:** وهي المهارات التي تتولد من خلال عملية تفاعلية لخلق المعرفة ومن ثم تطبيقها حيث ان جميع المنظمات تحتاج الى المعرفة وتبادل المعرفة وتطبيقها من اجل توليد افكار جديدة وانشاء منتجات وخدمات واجراءات مبتكرة ذات قيمة فالمنظمات المبتكرة الاتي تستعمل المعرفة تكون قادرة على الابداع والذي يعتبر العنصر الاساسي والفعال للاحتفاظ بالميزة التنافسية والبقاء في سوق العمل، فالمهارات الابداعية تدخل في صميم كافة العمليات التنظيمية والابداع بشكله المبسط هو مجموع المهارات التي يمتلكها الشخص ويستفاد منها في عمله للتوصل الى نتائج افضل وان الابداع لا يشترط ان يكون فرديا بل يمكن ان يكون ابداع جماعي (العبيدي وداد، 2024:583).

4. البحث الثالث (الإطار العملي)

يهدف هذا البحث الى تحليل اجابات عينة البحث وذلك من خلال استعراض البيانات التي تم جمعها وتفسيرها باستخدام الاساليب الإحصائية ولقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات البحث المتمثلة في العمل الهجين وأثره في المهارات الرقمية وذلك للملائمة فيلا قياس الاتجاهات والآراء بدرجة عالية، وسوف يتم تحليل النتائج بناء على محاور البحث الحالي مع محاولة تقديم تفسير بخصوص العلاقات والنتائج التي تم التوصل لها.

1.4 وصف استجابات عينة البحث للمتغير المستقل (العمل الهجين)

يتكون العمل الهجين من ثلاث متغيرات فرعية ولكل متغير من هذه المتغيرات مجموعة من الاسئلة الفرعية والتي تمت الاجابة عليها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على مجموعة من اعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الانبار ولقد تضمن هذا المتغير ثلاث ابعاد وهي (مهام العمل، التوازن الاجتماعي، التطوير والتدريب) ولقد تم استخراج المؤشرات الإحصائية للعمل الهجين ككل وكما موضح في الجدول رقم (1).

كانت صورة او صوت او كتابة بعد ان كان الحصول عليها لا يتم الا بالبريد العادي اذ ان التطور التكنولوجي ساهم ايضا في جعل الاجهزة الالكترونية أصغر حجما بعد ان كانت كبيرة جدا تحولت الى اجهزة يمن حملها باليد (دويدي، 2019:4).

ب. **التنقلية والسعة الهائلة للمعلومات:** ان المهارات الرقمية ذات امكانيات عالية للتخزين وتوفير المعلومات والبيانات بصيغ مختلفة في الوقت المناسب وكلما زادت مهارات الرقمية الالكترونية ارتفعت سعة هذا التخزين وهذا كله يعود الى تقنيات الرقمية الإلكترونية (الشهراني، 2022:445).

ج. **المرونة:** تتماز المرونة بدقة متناهية فضلا عن امكانية اجراء تعديلات عليها والتحكم بها بكل سهولة عن طريق اجهزة الحاسوب كما انها قابلة للخرن وضمان الاحتفاظ بها وعدم تعرضها للتلف (Khin et al، 2019:181).

د. **العالمية:** ان من اهم مميزات الاجهزة الرقمية والتطبيقات بان استخدامها أصبح عالميا حيث ان الافراد في كافة انحاء العالم يستخدمون هذه التطبيقات وبشكل جدا كبير علاوة على استخداماتها الادارية اذ ان اغلب قادة المنظمات الحالية يوجهون افراد المنظمة والمنظمات الاخرى المرتبطة بها عن طريق الانترنت (حمادي، 2022:41).

3.2.3 ابعاد المهارات الرقمية

لقد تم اعتماد اربعة ابعاد للمهارات الرقمية استنادا الى دراسة (Alexander and Ellen, 2014):

أ. **المهارات التشغيلية:** وهي المهارات التي تستخدم لأداء مهام اساسية اي تشغيل اجهزة الحاسوب او الاجهزة والبرامج المرتبطة به، وكذلك المهارات الرسمية اي القدرة على التعامل مع شبكات الانترنت وتسخيرها في العمل داخل المنظمات (Gui and Argentin، 2011:4)، وان المهارات التشغيلية هي سات يطورها المدراء لتحقيق النجاح وزيادة الكفاءة من خلال المزج ما بين المهارات السهلة والمهارات الصعبة لتخطيط عمليات المنظمة وتوجيهها وتنفيذها وتنسيقها فهي تعتبر القدرة على اداء العمليات الرقمية والقيام بمهام العمل عن طريق القيام بطرق ومهام تشغيلية (Gallagher, 2022:22).

ب. **مهارات المعلومات:** اي القدرة على معرفة توقيت الحاجة الى المعلومات ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها وتحديد موقعها واستخدامها بالشكل المناسب ومساهمتها في اتخاذ القرار الصائب لمواجهة المشكلة المطروحة حيث ان الشخص الذي يكون ذا ثقافة معلوماتية يكون قادرا على اتخاذ القرار الصحيح علاوة على قدرته على تنظيم المعرفة وتمكنه من الوصول الى المعلومات بسهولة واستخدامها والافادة منها

اذ تبين من الجدول رقم (2) ان المتغير التابع (المهارات الرقمية) قد حقق وسطا حسابيا بلغ (4.04) وهو مستوى جيد وانحراف معياري بقيمة (0.66) وبمعامل اختلاف نسبي (16.33) وهذا دلالة على ان هناك تقارب في اراء ووجهات نظر الفرد المستجيبين حول العمل الهجين اما الاهمية النسبية فكانت (80.63).

3.4 اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث

للتعرف على علاقة الارتباط والتأثير ونوعها وقوتها بين متغيري البحث (العمل الهجين) بصفته المتغير المستقل و(المهارات الرقمية) بصفته المتغير التابع، بعد ان تم توزيع الاستبيان واستقصاء اراء عينة البحث والتي كان عددها (90)، وجمع البيانات الاولية التي جمعت عن طريق الاستبيان ومن ثم تحليلها لحصد النتائج الاستدلالية، قام الباحثان بتحليل بيانات البحث بشكل مجتمعة للمتغير المستقل العمل الهجين وأبعاده المحتملة في (مهام العمل، التوازن الاجتماعي، التطوير والتدريب) مع التغير التابع المهارات الرقمية وابعادها (المهارات التشغيلية، مهارات المعلومات، مهارات اجتماعية، مهارات ابداعية)، حيث هدف البحث الى مناقشة واختبار فرضيات البحث الرئيسية من خلال التعرف على فرضيات الارتباط وايجاد العلاقات التي تربط هذه المتغيرات وابعادها، ولقد تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون نظرا لحجم العينة والتي كانت بالغة (90)، علاوة على الاعتماد على معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأجل اثبات صحة الفرضيات التي تتعلق بعنوان البحث والمخطط الفرضي، وزعت معامل الارتباط بين (+1/-)، في حين كانت قوة العلاقة باتجاهها الايجابي والسلسلي متجهة الى (0.30<->0) ضعيفة، ومن (0.30<->0.50) متوسط القوة، ومن (0.50>1) قوية. (Cohen,1986:14)

ولكي يتم التحقق من صحة فرضية الارتباط الرئيسية التي تشير الى (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العمل الهجين وأبعاده والمهارات الرقمية وابعادها) ومن خلال نتائج تحليل هذه الفرضية وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (1) المؤشرات الاحصائية لأجمالي متغير العمل الهجين

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	العمل الهجين	3.60	0.74	20.55	72.29

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V28

اذ تبين من الجدول رقم (1) ان المتغير المستقل (العمل الهجين) قد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.60) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو مستوى مرتفع من موافقة افراد عينة البحث، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة (0.74) مما يدل على وجود تجانس نسبي في اجابات عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (20.55) وهذا دلالة على ان هناك تقارب في اراء ووجهات نظر الفرد المستجيبين حول العمل الهجين اما الاهمية النسبية فكانت (72.29) وهذا يؤكد مدى أهمية المتغير المستقل (العمل الهجين) من وجهة نظر الافراد المبحوثين.

2.4 وصف استجابات عينة البحث للمتغير التابع (المهارات الرقمية)

تتكون المهارات الرقمية من اربعة ابعاد او متغيرات فرعية ولكل بعد من هذه الابعاد مجموعة الاسئلة والتي تمت الاجابة عليها ضمن الاستبيان الذي تم توزيعه على اعضاء هيئة التدريس لمجموعة من كليات جامعة الانبار ولقد تضمن المتغير التابع (المهارات الرقمية) أربع ابعاد وهي (المهارات التشغيلية، مهارات المعلومات، المهارات اجتماعية، المهارات ابداعية) ولقد تم استخراج المؤشرات الاحصائية الكلية للمتغير بصورة اجمالية وكما موضح في الجدول رقم (2).

الجدول (2) المؤشرات الاحصائية لأجمالي المهارات الرقمية

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	المهارات الرقمية	4.04	0.66	16.33	80.63

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V28

الجدول (3) مصفوفة ارتباط العمل الهجين وابعاده مع المهارات الرقمية وابعادها

عدد العلاقات	قوة الارتباط	المهارات الرقمية	مهارات ابداعية	مهارات اجتماعية	مهارات المعلومات	المهارات التشغيلية	مهام العمل
4	قوية	0.732**	0.572**	0.596**	0.598**	0.806**	
			0.000	0.000	0.000	0.000	
4	قوية	0.604**	0.604**	0.462**	0.502**	0.649**	التوازن الاجتماعي
			0.000	0.000	0.000	0.000	
4	قوية	0.803**	0.729**	0.729**	0.730**	0.807**	التطوير والتدريب
			0.000	0.000	0.000	0.000	
4	قوية	0.813**	0.643**	0.679**	0.693**	0.848**	العمل الهجين
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V28

رقم (4) وجود معامل تفسير (0.740) وبقية احتمالية (0.000)، ومعامل تفسير معدل (0.732)، حيث استطاعت ابعاد (العمل الهجين) من تفسير ما نسبته (73%) من التغيرات التي تطرأ في المهارات الرقمية.

اما بخصوص النسبة المتبقية التي كانت قيمتها (27%) لمتغيرات اخرى لم تكون ضمن النموذج المختبر، وان النموذج التفسير هو انموذج قوي يمكن الاعتماد عليه في تفسير التغيرات التي تطرأ على المهارات الرقمية بتأثير من العمل الهجين بأبعاده مجتمعة، وهذا التأثير هو تأثير تدأوي، فقد اتضح ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج (92.413) وبقية احتمالية (0.000) معنوية، وتبين وجود تأثير ايجابي طردي لبعدهم العمل في المهارات الرقمية مقداره (0.476) وبقية احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (3.766) وايضا تبين ان هناك تأثير ايجابي طردي للتوازن الاجتماعي في المهارات الرقمية بمقدار (0.452) وبقية واحتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (6.940) و تبين ايضا ان هناك تأثير ايجابي طردي التطوير والتدريب في المهارات الرقمية بمقدار (0.451) واحتمالية (0.000) وكانت قيمة (T) المحسوبة (8.380).

اما على الصعيد الاجمالي فقد تبين ان هناك تأثير ايجابي طردي لمتغير العمل الهجين في المهارات الرقمية مقداره (0.459) وبقية احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (9.644) حيث لاحظ الباحثون اعتماد كليات جامعة الانبار على ابعاد العمل الهجين مجتمعة في تحسين المهارات الرقمية بشكل ايجابي، وبالتالي قبول فرضية البحث الرئيسية الثانية على المستوى الكلي والتي تنص على (وجود تأثير ذا دلالة معنوية للعمل الهجين على المهارات الرقمية) كما موضح في الجدول رقم (4).

حيث حقق متغير العمل الهجين علاقة ارتباط طردية (0.813**) قوية مع المهارات التنظيمية اجمالا وبقية احتمالية (0.000)، وهذا يدل على اهتمام اعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الانبار بالعمل الهجين خصوصا بعد ادخال مسار بولونيا الى التعليم والذي يعتمد بشكل كبير على الرقمة والعمل عن بعد.

اما على مستوى العلاقة مع ابعاد المهارات الرقمية، فقد استطاع العمل الهجين من ان يحقق علاقة ارتباط طردية قوية المهارات التشغيلية بقيمة (0.848**) وبقية احتمالية (0.000)، وايضا حقق العمل الهجين علاقة ارتباط طردية قوية مع مهارات المعلومات بقيمة (0.693**) وبقية احتمالية (0.000)، وكذلك حقق العمل الهجين علاقة ارتباط طردية قوية مع المهارات الاجتماعية بقيمة (0.679**) وبقية احتمالية (0.000).

حقق العمل الهجين علاقة ارتباط طردية قوية مع المهارات الابداعية بقيمة (0.643**) وبقية احتمالية (0.000)، اي ان ادارة الجامعة تمكنت توظيف واستخدام العمل الهجين في تطوير وتحسين المهارات الرقمية بشكل قوي حيث تمكن العمل الهجين من تحسين المهارات التشغيلية ومهارات المعلومات والمهارات الابداعية والمهارات الاجتماعية، ومن هذا نستنتج قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

4.4 اختبار تأثير العمل الهجين في المهارات الرقمية

للتحقق من مدى صحة فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين العمل الهجين والمهارات الرقمية) فقد اظهرت النتائج في الجدول

الجدول (4) تأثير أبعاد العمل الهجين في المهارات الرقمية (N=90)

المهارات الرقمية								المتغير المستقل
الدلالة	Sig	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	A R ²	R ²	B	A	
معنوي	0.001	3.766	92.413	0.732	0.626	0.476	2.124	مهام العمل
معنوي	0.001	6.940				0.452		التوازن الاجتماعي
معنوي	0.001	8.380				0.451		التطوير والتدريب
معنوي	0.001	9.644				0.459		الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V28

2. اتضح من النتائج ان البيئة الهجينة أسهمت وتسهم في تشجيع أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المبحوثة في تبني تقنيات جديدة وابتكار أساليب تدريس متطورة لتعزز من قدرتهم للتكيف مع التغيرات التكنولوجية المستمرة.

3. أظهرت النتائج المستحصلة ان استراتيجية العمل الهجين وتطبيقها له دور كبير في تطوير المهارات الرقمية لدى هيئة التدريس في الجامعة المبحوثة مما ينعكس بشكل ايجابي على جودة العملية التعليمية وتنفيذ متطلبات نظام بولونيا.

4. تبين من خلال النتائج ان تطوير المهارات الرقمية بواسطة العمل الهجين يسهم في تحقيق المعايير لنظام بولونيا من حيث تعزيز التنافس

5. المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

1.5 الاستنتاجات

1. من خلال النتائج التي ظهرت تبين ان الدمج بين التعليم الالكتروني والتعليم التقليدي قد رفع من مستويات التفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة المبحوثة والطلاب واسهم في تحسين التعلم والتدريس .

البولي وتحسين جودة التعليم وتهيئة بيئة مرنة تعليمية ومتكاملة .
5. التسويق الملتزم بالأخلاقيات يمكنه مساعدة المنظمة على رفع مستوى ثقافتها عند الجمهور.

2.5 التوصيات

زيادة

1. ثقة ضرورة تبني سياسة للمنظمة المبحوثة واضحة لتشجيع استخدام العمل الهجين في كافة كليات الجامعة.
2. العمل على تطوير الخطط طويلة المدى لكي يتم تعزيز التحول الرقمي في التعليم بما يتلاءم مع نظام بولونيا.
3. الاخذ بنظر الاعتبار الاعداد لبرامج تدريبية وورش عمل بشكل مسمر لتطوير المهارات الرقمية وتنظيم دورات متقدمة حول استخدام التقنيات التعليمية وأدوات التعلم الإلكتروني لأعضاء الهيئة التدريسية ومراعاة الاحتياجات الخاصة بهم مع اجراء تقييم دوري لتلك البرامج.
4. تحديث وتطوير البنية التحتية التقنية ورصد موارد مالية لها لضمان توفير الأجهزة والبرمجيات التعليمية وتحسين شبكة الانترنت والأنظمة الإلكترونية لتوفير بيئة عمل ودراسة الكترونية جيدة وسلسة.

المصادر:

المصادر العربية

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (1994). لسان العرب (الطبعة الثالثة، الجزء الخامس). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بابعير، مرفت بنت عبد الله. (2020). فاعلية برنامج تدريبي قائم على كفايات معلمات التقنية في تنمية المهارات التدريسية التقنية لدى معلمات المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، (76)، 653-686.
- <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2020.103337>
- حاجدي، همام فلاح جاسم. (2022). المهارات الرقمية وتأثيرها في تحقيق المنظمات المستدامة بتوسيط التفكير الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في وزارة الاتصالات العراقية [أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد].
- حمدان، إبراهيم عبدالمالك حميدة، وشمعة، رانية عبدالمعزم محمود، وحسن، هبة السيد البدوي أحمد. (2024). استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، (1)4، 38-65.
- حواس، سارة حسن محمد، والحسيني، محمد حسين محمد سعد الدين. (2019). المهارات الاجتماعية لدى الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، (2)6، 26-41.
- دشلي، كمال. (2016). منهجية البحث العلمي. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- دويدي، خديجة هاجر، ومطالي، ليلي. (2019، 27 نوفمبر). تأثير التكنولوجيا الرقمية على التسويق الاجتماعي [بحث مقدم إلى اليوم الدراسي حول التسويق الحديث في المؤسسات الاقتصادية بين الأصول النظرية والتجارب العملية]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الشهراني، منيرة سعد ناصر. (2022). درجة توافر المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام منصة مدرستي في تدريس العلوم لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة نجران. المجلة العربية للتربية النوعية، (22)6، 437-469.
- <https://doi.org/10.21608/ejev.2022.233132>

- عافل، فاخر. (1988). معجم العلوم النفسية. دار الرائد العربي.
- عبد الحسين، آية فوزي. (2022). اتخاذ القرار الريادي للمنظمات الصناعية وفق استراتيجيات إدارة الأزمات بتوسيط المهارات الرقمية لدى القادة الاستراتيجيين: بحث تحليلي في شركتي نفط الوسط والشمال [رسالة ماجستير، جامعة بغداد].
- العبيدي، سراب جواد محمد، وداد، فضيلة سلمان. (2024). استخدام المهارات الرقمية في ثقافة المعلومات: بحث تحليلي لعينة من مدراء الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية. مجلة أبي لي للعلاقات العامة، (8)4، 1-22.
- محمد، مها أحمد إبراهيم، وعلي، سيد أحمد بخيت. (2023). المهارات المعلوماتية لدى طلبة الدراسات العليا: دراسة تطبيقية تقييمية لبرنامج الكتابة الفنية للبحث العلمي بكلية الآداب بجامعة بني سويف. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، (1)10، 277-327.
- <https://doi.org/10.21608/jesi.2022.162554.1063>
- محمود، ولاء محمود عبد الله. (2018). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي: الواقع وسيناريوهات المستقبل. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، (1)18، 971-1087.

المصادر الأجنبية

- Anderson, K. (2022). The role of hybrid learning in higher education. *Academic Technology Review*, 15(2).
- Bacarra, R., & Decenorio, N. (2022). The hybrid work model: Benefits, challenges & strategies for companies. *Res Militaris*, 12(6), 2425–2433.
- Baker, S., & Thompson, M. (2023). The impact of hybrid work models on organizational performance. *Journal of Management and Innovation*, 12(4), 221–240.
- Brown, P., & Green, M. (2022). Navigating the challenges of hybrid work environments: Insights and strategies. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1234–1256.
- <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1927152>
- Covello, S. (2010). A review of digital literacy assessment instruments. Syracuse University.
- https://www.academia.edu/7935447/A_Review_of_Digital_Literacy_Assessment_Instruments
- Cohen, J. (1986). Theoretical considerations of peer tutoring. *Psychology in the Schools*, 23(2), 175–186. [https://doi.org/10.1002/1520-6807\(198604\)23:2<175::AID-PITS2310230211>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1520-6807(198604)23:2<175::AID-PITS2310230211>3.0.CO;2-H)
- Dale, G., Wilson, H., & Tucker, M. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *International Journal of Workplace Health Management*, 17. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2024-0041>
- Javadekar, M., & Aarekar, S. (2024). Hybrid work: Redefining the future. *International Journal of Scientific Engineering and Science*, 8(6), 20–23. <http://ijses.com/>
- Jaß, L., Klußmann, A., Harth, V., & Mache, S. (2024). Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: A qualitative study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19(1), Article 28. <https://doi.org/10.1186/s12995-024-00426-5>
- Krajčik, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment.

- van Deursen, A. J. A. M., Helsper, E., & Eynon, R. (2014). Measuring digital skills: From digital skills to tangible outcomes project report. University of Twente. http://www.oii.ox.ac.uk/publications/Measuring_Digital_Skills.pdf
- Administrative Sciences, 13(6), Article 150. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies: A literature review on workforce management practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891–908. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.798>
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), Article 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Risi, E., & Pronzato, R. (2021). Smart working is not so smart: Always-on lives and the dark side of platformisation. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 15(1), 107–125. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.15.1.0107>
- Simoncelli, G., De Angelis, L., Pietrafesa, E., Mariconte, R., Martini, A., & Giliberti, C. (2023). Artificial intelligence for risk assessment in hybrid workplace and flexible work. In *Safety management and human factors* (Vol. 105, pp. 113–121). AHFE International. <https://doi.org/10.54941/ahfe1003076>
- Suravi, S. (2024). Training and development in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 48–67. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2022-0119>
- Gudoniene, D., Staneviciene, E., Huet, I., Dickel, J., Dieng, D., Degroote, J., Rocio, V., Butkiene, R., & Casanova, D. (2025). Hybrid teaching and learning in higher education: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(2), 756. <https://doi.org/10.3390/su17020756>
- Gruszczynska, A., Merchant, G., & Pountney, R. (2013). Digital futures in teacher education: Exploring open approaches towards digital literacy. *The Electronic Journal of e-Learning*, 11(3), 193–206. <https://academic-publishing.org/index.php/ejel/article/view/1669>
- Gallagher, K. (2022). Presentation skills. In *Essential study and employment skills for business and management students* [Preprint].
- Hargittai, E. (2002). Second-level digital divide: Differences in people's online skills. *First Monday*, 7(4). <https://doi.org/10.5210/fm.v7i4.942>
- Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kusumawati, B. (2024). The effect of hybrid working on employee productivity and life balance: A human resource management perspective. *Maneggio*, 1(6), 24–32. <https://doi.org/10.62872/7mcb4m45>

The Role of Hybrid Work Strategy in Developing Digital Skills: An Analytical Study of a Sample of Faculty Members of The Bologna Process at The Colleges of Anbar University



P-ISSN: 1680-9300
E-ISSN: 2790-2129
Vol. (26), No. (3)
pp. 52-62

Yasir L. Khalaf ¹

Athraa M. Abed ²

Sara H. Diab ³

^{1,2,3} Faculty of Management and Economics/University of Fallujah, Anbar, Iraq.

Abstract:

The research aims to study and test the role of hybrid work in developing digital skills among faculty members in the colleges of the university under study. To study the research problem in knowing the correlation and influence of the hybrid work variable in developing digital skills, whether through improving digital communication or using technological tools effectively to enhance and develop the digital skills of its employees to support the work environment and develop digital skills, the research relied on the descriptive analytical approach using the questionnaire and it was distributed to a sample of (106) questionnaires on faculty members of the Bologna system. (90) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis to extract the relationship between the two variables. The research also presented a theoretical presentation of what the researchers wrote and discussed after a systematic organization of logical hypotheses embodied in a hypothetical model, as it was tested using a number of statistical methods to analyze the data collected based on the responses of the research sample. The results showed the validity of most of the research hypotheses, the most prominent of which was the existence of a significant correlation between hybrid work and digital skills. Hybrid work is a necessity produced by the environment to develop the skills of instructors at the university under study, especially in light of the application of the Bologna system. The research also recommended the need to increase interest and support to develop and enhance the skills of the sample studied

Keywords: Hybrid work strategy, digital skills, Anbar University.

Keywords: Hybrid Work Strategy, Digital Skills, University of Anbar.

How to Cite: Khalaf , Y. L., Abed , A. M., & Diab , S. H. (2026). The Role of Hybrid Work Strategy in Developing Digital Skills: An Analytical Study of a Sample of Faculty Members of The Bologna Process at The Colleges of Anbar University. PROSPECTIVE RESEARCHES, 26(3), 52–62. <https://doi.org/10.61704/pr.647>