

تأثير نمط العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين في
الشركات السعودية

اسم الطالب
محمد مسعد الحميداني

الرقم الجامعي
232000796

مشروع تخرج - 2

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة.....
6	1.2. مشكلة الدراسة.....
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة:.....
10	1.5. أهداف الدراسة:.....
11	1.6. فرضيات الدراسة:.....
12	1.7. نموذج الدراسة:.....
12	1.8. منهجية الدراسة:.....
15	1.9. الدراسة الميدانية:.....
17	1.10. مخطط المشروع المقترح:.....
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
22	2.3. المتغير التابع:.....
23	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
24	2.5. الخاتمة:.....

ملحق الاستبانة 25

أدوات البحث: 27

المراجع: 28

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات متسارعة في أنماط تنظيم العمل مدفوعة بالتطور التكنولوجي والرقمنة المتنامية وظهور أدوات الاتصال والتعاون الافتراضي، إلا أن هذه التحولات بلغت ذروتها مع جائحة كوفيد-19، التي أعادت تشكيل مفاهيم العمل التقليدي وفرضت على المؤسسات تبني صيغ أكثر مرونة لضمان استمرارية الأعمال. وفي هذا السياق برز نمط العمل الهجين بوصفه نموذجًا تنظيميًا يجمع بين الحضور الفعلي إلى مقر العمل والعمل عن بُعد، بما يتيح قدرًا من المرونة في إدارة الوقت والمكان، مع المحافظة على متطلبات التنسيق المؤسسي والتفاعل المهني المباشر. وقد أصبح هذا النمط خيارًا استراتيجيًا للعديد من الشركات عالميًا، لما يوفره من فرص لتعزيز الإنتاجية، وخفض التكاليف التشغيلية، واستقطاب الكفاءات، مع الاستجابة في الوقت ذاته لتطلعات العاملين نحو قدر أكبر من الاستقلالية (عبدالعال، 2023).

في المملكة العربية السعودية، تزامن انتشار العمل الهجين مع توجهات التحول الرقمي التي تقودها رؤية السعودية 2030، والتي أكدت على تطوير بيئات العمل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الحياة. وقد أسهمت المبادرات الوطنية في دعم البنية التحتية الرقمية وتعزيز ثقافة العمل المرن، مما أوجد بيئة مواتية لاعتماد نماذج عمل جديدة تتلاءم مع طبيعة الاقتصاد المعرفي ومتطلبات المنافسة العالمية. ومع ذلك، فإن التحول نحو العمل الهجين لا يخلو من تحديات تنظيمية وسلوكية ونفسية، تتصل بإدارة الأداء، والمحافظة على الانتماء المؤسسي، وضمان العدالة في توزيع الفرص، فضلًا عن تأثيراته المتباينة على الجوانب الاجتماعية والأسرية للعاملين (Tatar، 2020).

ويشكل الرضا الوظيفي أحد المؤشرات الجوهرية لقياس فعالية السياسات الإدارية وجودة بيئة العمل، إذ يرتبط بمستويات الدافعية، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، والأداء الفردي والجماعي. ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل متعددة تشمل طبيعة العمل، ونمط القيادة، وبيئة التنظيم، ومستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية. وفي ظل العمل الهجين، تتغير معادلة هذه العوامل؛ فبينما قد يسهم هذا النمط في تخفيف ضغوط التنقل اليومي ومنح الموظف مرونة أكبر في إدارة مسؤولياته الأسرية، قد يؤدي في المقابل إلى تداخل الحدود بين المجالين المهني والشخصي، وإلى شعور بالعزلة المهنية أو ضعف التواصل غير الرسمي بين الزملاء (Hyeon، 2025).

ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين نمط العمل الهجين والرضا الوظيفي، وكذلك أثره في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في الشركات السعودية. فالتوازن بين هذين البعدين يُعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز الصحة النفسية والاستقرار الأسري والرفاه العام، كما أنه يساهم في خفض معدلات الاحتراق الوظيفي ودوران العمل. وفي بيئة اجتماعية تتميز بخصوصية ثقافية وأسرية مثل المجتمع السعودي، قد تتباين انعكاسات العمل الهجين تبعًا للعوامل النوع الاجتماعي، وطبيعة المسؤوليات الأسرية، ومستوى الدعم المؤسسي (Emexidis، 2025).

تنطلق هذه الدراسة من الحاجة إلى تحليل معمق لتأثير نمط العمل الهجين على كل من الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، في إطار الشركات السعودية، من خلال استكشاف الأبعاد التنظيمية والنفسية والاجتماعية المرتبطة بهذا النمط. وتسعى إلى تقديم فهم علمي يستند إلى الأدبيات الإدارية والسلوكية، بما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول أنماط العمل المعاصرة، ويدعم صانعي القرار في تطوير سياسات عمل مرنة تحقق الكفاءة المؤسسية والرفاه الوظيفي في آنٍ واحد.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ في تبني نمط العمل الهجين في الشركات السعودية خلال السنوات الأخيرة، فإن هذا التحول التنظيمي لم يواكبه بالقدر الكافي تحليل علمي معمق يستكشف انعكاساته الحقيقية على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين. فقد جاء انتشار هذا النمط في سياق تحولات عالمية متسارعة أعقبت جائحة كوفيد-19، وارتبط محليًا بتوجهات التحول الرقمي وتعزيز جودة الحياة في إطار رؤية السعودية 2030. إلا أن كثيرًا من المؤسسات تبنت العمل الهجين بوصفه استجابة ظرفية أو توجهًا إداريًا حديثًا، دون أن يستند ذلك دائمًا إلى دراسات تقييمية تقيس أثره على مؤشرات الأداء البشري، وفي مقدمتها الرضا الوظيفي ومستوى التوازن بين الأدوار المهنية والأسرية.

وتتجسد مشكلة الدراسة في وجود حالة من الغموض حول ما إذا كان العمل الهجين يمثل بالفعل نموذجًا يعزز رفاه العاملين ويزيد من رضاهم الوظيفي، أم أنه يخلق أنماطًا جديدة من الضغوط المهنية نتيجة تداخل الأدوار، وغياب الحدود الواضحة بين العمل والحياة الخاصة، وتفاوت فرص الوصول إلى الموارد التنظيمية. كما أن الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمجتمع

السعودي، بما تتسم به من مركزية الأسرة وأهمية العلاقات الاجتماعية المباشرة، قد تجعل تأثير العمل الهجين مختلفاً عن نتائجه في السياقات الغربية التي انطلقت منها معظم الدراسات السابقة. ومن ثم، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم علمي دقيق لطبيعة العلاقة بين نمط العمل الهجين وكل من الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية في بيئة الشركات السعودية، وتحديد ما إذا كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية أم مركبة تبعاً لمتغيرات وسيطة (Šipilova, 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الأطر المفاهيمية التي تناولت العمل الهجين بوصفه نمطاً مستقلاً عن العمل عن بُعد الكامل أو العمل الحضوري التقليدي. فغالبيت الأبحاث ركزت على ثنائية "العمل المكتبي" مقابل "العمل عن بُعد"، دون تحليل كافٍ للطبيعة التفاعلية والمركبة للعمل الهجين الذي يجمع بين النمطين ويعيد تشكيل أنماط الإشراف والتواصل والالتزام التنظيمي. كما أن الكثير من الدراسات اعتمدت على نماذج نظرية عامة في الرضا الوظيفي أو التوازن بين الحياة والعمل، دون تطوير نموذج تفسيري يدمج الخصائص الفريدة للعمل الهجين مثل المرونة الزمنية، والتباين المكاني، والاعتماد على التكنولوجيا.

تتركز معظم الدراسات السابقة في سياقات غربية، ما يحد من قابلية تعميم نتائجها على البيئة السعودية ذات الخصوصية الثقافية والاجتماعية والتنظيمية المختلفة. فالعلاقات الهرمية، وأنماط القيادة، والتوقعات المجتمعية المتعلقة بالأدوار الأسرية، جميعها عوامل قد تعيد تشكيل أثر العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن الحياتي. كما توجد فجوة تتعلق بندرة الدراسات التي تربط بين المتغيرين (الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية) في إطار تكاملي واحد عند دراسة العمل الهجين، رغم أن العلاقة بينهما غالباً ما تكون تفاعلية ومتبادلة التأثير.

ومن الفجوات النظرية أيضاً ضعف التركيز على المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في طبيعة العلاقة محل الدراسة، مثل مستوى الدعم التنظيمي، والثقافة المؤسسية، وطبيعة الوظيفة، والجنس، والحالة الاجتماعية. وعليه، فإن هناك حاجة لتطوير إطار نظري تكاملي يفسر العلاقات السببية المحتملة بين نمط العمل الهجين والرضا الوظيفي والتوازن الحياتي في ضوء الخصوصية المحلية (Ausare, 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، يلاحظ أن العديد من الشركات السعودية اعتمدت سياسات العمل الهجين دون وجود معايير واضحة لتصميم هذا النمط أو آليات منهجية لتقييم أثره على العاملين. فغالبًا ما تُتخذ القرارات المتعلقة بعدد أيام الحضور أو طبيعة المهام التي تُنجز عن بُعد بناءً على اعتبارات تشغيلية بحتة، دون قياس انعكاساتها على الصحة النفسية للموظفين أو مستوى رضاهم الوظيفي أو قدرتهم على تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم المهنية والأسرية.

كما أن هناك نقصًا في البيانات الميدانية التي تقيس تجارب العاملين أنفسهم في الشركات السعودية تجاه العمل الهجين، مما يحد من قدرة الإدارات العليا على تطوير سياسات قائمة على الأدلة. وتبرز فجوة أخرى في عدم وجود أدوات قياس محلية مُكيّفة ثقافيًا يمكنها رصد أثر العمل الهجين على التوازن بين الحياة العملية والشخصية بما يتواءم مع السياق الاجتماعي السعودي، خاصة في ظل اختلاف أنماط الدعم الأسري وتوزيع الأدوار داخل الأسرة.

لا تزال كثير من المؤسسات تفتقر إلى برامج تدريبية لإعداد القيادات الوسطى لإدارة فرق العمل الهجينة بكفاءة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تباين في تطبيق السياسات وظهور شعور بعدم العدالة أو الغموض الوظيفي بين العاملين. ومن ثم، تتضح الحاجة إلى دراسة تطبيقية تقدم نتائج قابلة للاستفادة العملية، تساعد الشركات السعودية على صياغة سياسات عمل هجين تحقق التوازن بين متطلبات الأداء المؤسسي ورفاه الموظفين، وتدعم استدامة الموارد البشرية في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة (Altrock، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تساهم في إثراء الأدبيات الإدارية والسلوكية المرتبطة بأنماط العمل الحديثة، ولا سيما نمط العمل الهجين الذي برز بقوة بعد التحولات العالمية التي صاحبت جائحة كوفيد-19، وأصبح جزءًا من التوجهات الاستراتيجية في تطوير بيئات العمل المعاصرة. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد أو العمل التقليدي،

إلا أن العمل الهجين - بوصفه نموذجًا وسيطًا يجمع بين الحضور الفعلي والعمل الافتراضي - لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل النظري، خاصة في البيئات العربية. ومن هنا، تقدم هذه الدراسة إضافة علمية من خلال بناء إطار تحليلي يربط بين نمط العمل الهجين وكل من الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية في نموذج تكاملي يراعي التفاعلات المتبادلة بين هذه المتغيرات.

كما تسهم الدراسة في توسيع نطاق المعرفة من خلال اختبار الفرضيات والنماذج النظرية في سياق ثقافي وتنظيمي مختلف عن السياقات الغربية التي استندت إليها معظم الأدبيات السابقة. فالبيئة السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تقودها رؤية السعودية 2030، تمثل ميدانًا بحثيًا ثريًا لدراسة انعكاسات أنماط العمل المرنة على سلوك العاملين واتجاهاتهم. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في تطوير نماذج نظرية أكثر شمولًا تراعي الخصوصيات الثقافية والاجتماعية، وتدعم الاتجاه نحو إنتاج معرفة علمية محلية قادرة على تفسير الظواهر التنظيمية في السياق السعودي، بدل الاكتفاء باستيراد نتائج من بيئات مختلفة قد لا تنطبق بالضرورة على الواقع المحلي (Urrila، 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكتسب الدراسة أهميتها من قدرتها على تزويد صناع القرار في الشركات السعودية بمؤشرات علمية دقيقة حول أثر العمل الهجين على رضا العاملين واستقرارهم النفسي والاجتماعي. ففي ظل سعي المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والاحتفاظ بالكفاءات الوطنية، يصبح فهم العلاقة بين نمط العمل المعتمد ومستوى الرضا الوظيفي أمرًا بالغ الأهمية لتقليل معدلات دوران العمل، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع الإنتاجية. كما أن تحليل أثر العمل الهجين على التوازن بين الحياة العملية والشخصية يساعد الإدارات على تصميم سياسات مرنة تراعي احتياجات الموظفين الأسرية والاجتماعية دون الإخلال بمتطلبات الأداء المؤسسي.

وتوفر نتائج الدراسة أساسًا عمليًا يمكن الاستناد إليه في صياغة لوائح داخلية واضحة لتنظيم العمل الهجين، وتحديد أفضل الممارسات المتعلقة بتوزيع أيام العمل الحضورى وعن بُعد، وآليات تقييم الأداء، وأنماط التواصل بين الفرق. كذلك، يمكن أن تسهم في تطوير برامج تدريبية للقيادات لإدارة الفرق الهجينة بكفاءة، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتوازن والمرونة. وبذلك،

لا تقتصر أهمية الدراسة على الجانب الأكاديمي، بل تمتد لتشكل أداة إرشادية عملية تدعم استدامة الموارد البشرية في الشركات السعودية، وتنسجم مع التوجهات الوطنية الرامية إلى تحسين جودة الحياة وبيئة العمل (Vartiainen، 2023).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما تأثير نمط العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين في الشركات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق نمط العمل الهجين ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات السعودية؟
2. ما أثر نمط العمل الهجين على مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، طبيعة الوظيفة) في ظل العمل الهجين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية تعزى لمتغيرات ديموغرافية في ظل العمل الهجين؟
5. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في بيئة العمل الهجين؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- التعرف على تأثير نمط العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين في الشركات السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات السعودية التي تطبق نمط العمل الهجين.
2. قياس مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في ظل العمل الهجين.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين العمل الهجين والرضا الوظيفي.
4. تحليل أثر العمل الهجين على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
5. تقديم توصيات عملية تساعد الشركات السعودية على تطوير سياسات عمل هجين تعزز الرضا الوظيفي وتحسن التوازن الحياتي للعاملين.

1.6. فرضيات الدراسة:

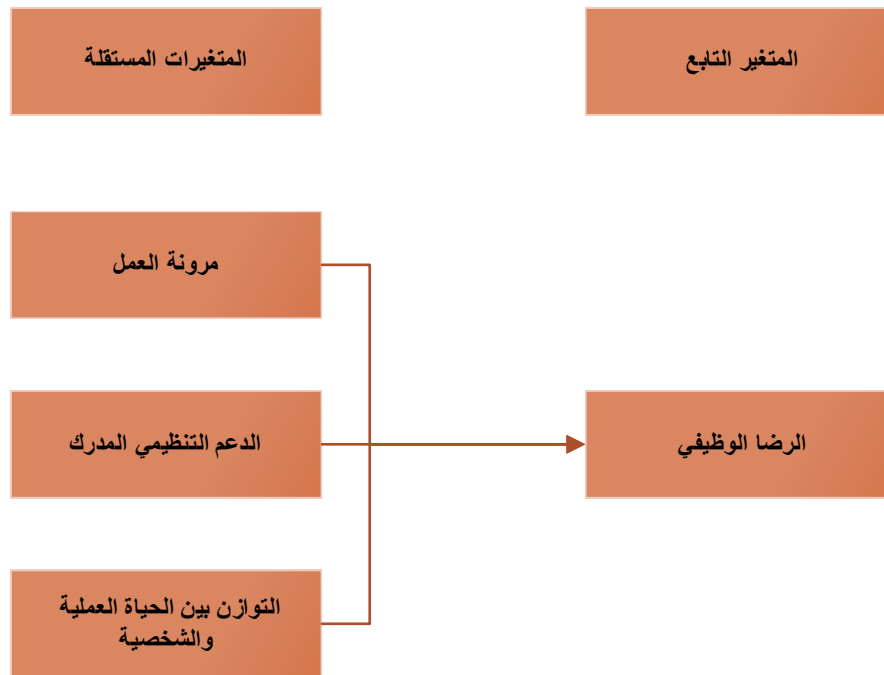
الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين في الشركات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط العمل الهجين ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط العمل الهجين على مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في ظل العمل الهجين.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية تعزى للمتغيرات الديموغرافية في ظل العمل الهجين.
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية في بيئة العمل الهجين.

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها إطاراً علمياً منظماً يهدف إلى قياس وتحليل العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة بصورة موضوعية قابلة للاختبار الإحصائي. ويُعد المنهج الكمي مناسباً لطبيعة هذه الدراسة نظراً لسعيها إلى اختبار فرضيات محددة مسبقاً، وقياس درجة التأثير بين نمط العمل الهجين وكل من الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، فضلاً عن تحليل الفروق بين المجموعات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وتقوم المنهجية الكمية على جمع بيانات رقمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ثم إخضاعها لأساليب التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج وتعميمها في حدود العينة المدروسة.

- تصميم الدراسة

تتبنى الدراسة التصميم الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهج الكمي، حيث تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات. فالجانب الوصفي يُعنى بقياس مستوى الرضا الوظيفي ومستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية لدى العاملين في الشركات السعودية التي تطبق نمط العمل الهجين، في حين يركز الجانب التحليلي على اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى تأثير أبعاد العمل الهجين على تلك المتغيرات. ويتيح هذا التصميم إمكانية فحص العلاقات السببية المفترضة من خلال تحليل الانحدار واختبار الفروق الإحصائية، بما يوفر فهمًا دقيقًا لطبيعة التأثير وقوته واتجاهه، ويعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في اتخاذ القرار الإداري.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات السعودية التي تعتمد نمط العمل الهجين، سواء في القطاع الخاص أو الشركات شبه الحكومية. ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتنوعه من حيث القطاعات والأحجام التنظيمية، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية - بحسب توافر البيانات - لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية. ويُراعى في تحديد حجم العينة أن يكون كافيًا لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة وتحقيق مستوى مناسب من الثقة في النتائج. كما تُؤخذ في الاعتبار المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة، لما لها من دور محتمل في تفسير الفروق في مستوى الرضا الوظيفي والتوازن الحياتي.

- أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية محدودة. وتتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسة تعكس متغيرات الدراسة، حيث تشمل فقرات لقياس أبعاد العمل الهجين (مثل المرونة والدعم التنظيمي)، وفقرات لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وأخرى لقياس مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية. ويتم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين على العبارات المطروحة، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة

للتحليل الإحصائي. كما تُعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى، ويتم اختبار ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان اتساقها الداخلي.

- إجراءات جمع البيانات

تُوزع الاستبانة إلكترونيًا على أفراد العينة المستهدفة عبر المنصات الرقمية أو البريد الإلكتروني المؤسسي، بما يتناسب مع طبيعة العمل الهجين واعتماد الشركات على الوسائل التقنية. ويتم توضيح هدف الدراسة للمشاركين والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مما يعزز مصداقية الإجابات ويقلل من تحيز الاستجابة. كما يُحدد إطار زمني مناسب لجمع البيانات، مع متابعة الاستجابات لضمان الوصول إلى العدد المطلوب من المشاركين. ويتم بعد ذلك مراجعة البيانات المستلمة وتنقيحها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، يتم إدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لإجراء التحليلات اللازمة. وتشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة ومستويات المتغيرات، إضافة إلى معاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما يمكن استخدام اختبارات الفروق الإحصائية) مثل اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (للكشف عن الفروق بين المجموعات وفقًا للمتغيرات الديموغرافية. ويُعتمد مستوى دلالة إحصائية مناسب (مثل 0.05) للحكم على قبول أو رفض الفرضيات.

1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي المحوري في هذا البحث، إذ تهدف إلى اختبار الفرضيات النظرية وتحويل الإطار المفاهيمي إلى نتائج عملية مستندة إلى بيانات واقعية من بيئة الشركات السعودية التي تطبق نمط العمل الهجين. وقد صُممت الدراسة الميدانية بما ينسجم مع المنهجية الكمية المعتمدة، من خلال جمع بيانات رقمية من عينة من العاملين، وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص مؤشرات دقيقة حول طبيعة العلاقة بين العمل الهجين وكل من الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية.

انطلقت الدراسة الميدانية من تحديد مجتمع البحث المتمثل في العاملين في الشركات السعودية التي تعتمد نظام العمل الهجين بصورة رسمية أو جزئية، سواء في القطاع الخاص أو في الشركات الكبرى ذات الطابع شبه الحكومي. وتم اختيار عينة ممثلة تراعي التنوع في القطاعات (مثل التقنية، والخدمات، والصناعة، والاستشارات)، وكذلك التنوع في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والموظفون التنفيذيون)، بهدف ضمان شمولية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد تم تطوير أداة الدراسة في صورة استبانة إلكترونية تضمنت أربعة محاور رئيسية: البيانات الديموغرافية للمبحوثين، وأبعاد العمل الهجين (مثل درجة المرونة، وضوح السياسات، مستوى الدعم التنظيمي)، ومحور الرضا الوظيفي، ومحور التوازن بين الحياة العملية والشخصية. وصيغت عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يسمح بقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المطروحة بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على محكمين مختصين وإجراء اختبار الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي، لضمان دقة القياس وموثوقية النتائج.

وفيما يتعلق بإجراءات التنفيذ، تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا عبر قنوات مهنية ورسمية، مع توضيح هدف الدراسة وضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. وأسهم الطابع الرقمي للعمل الهجين في تسهيل عملية الوصول إلى المشاركين وجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة. وبعد اكتمال عملية الجمع، خضعت البيانات لمرحلة المراجعة والتنقية للتأكد من خلوها من القيم المفقودة أو الاستجابات غير المكتملة، ثم أُدخلت إلى برنامج إحصائي متخصص لإجراء التحليلات اللازمة.

وتضمنت الدراسة الميدانية استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل خصائص العينة وتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستويات الرضا الوظيفي والتوازن الحياتي، إلى جانب استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير العمل الهجين على المتغيرات التابعة. كما تم إجراء اختبارات الفروق الإحصائية للكشف عن وجود اختلافات ذات دلالة تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس أو سنوات الخبرة أو طبيعة الوظيفة.

وقد أتاحت الدراسة الميدانية فهمًا أعمق لكيفية إدراك العاملين في الشركات السعودية لنمط العمل الهجين، ومدى انعكاسه على مشاعرهم تجاه وظائفهم وعلى قدرتهم في إدارة التزاماتهم المهنية والشخصية. كما أسهمت النتائج الميدانية في الكشف عن الجوانب الإيجابية التي يعززها العمل الهجين، مثل زيادة المرونة وتحسين إدارة الوقت، إلى جانب التحديات المحتملة المرتبطة بتداخل الأدوار أو ضعف التواصل المباشر. وبذلك شكلت الدراسة الميدانية أساسًا علميًا لاستخلاص توصيات عملية تدعم تطوير سياسات عمل مرنة ومستدامة تحقق التوازن بين كفاءة الأداء المؤسسي ورفاه العاملين.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الفصول المحورية التي يقوم عليها البناء العلمي للبحث، حيث يتناول بالتحليل والتفسير الأسس المفاهيمية التي ترتبط بموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرضٍ معمقٍ للجوانب التي تشكل الإطار النظري الذي تستند إليه الفرضيات البحثية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس التي يقوم عليها موضوع الدراسة من خلال تناول عناصره الأساسية بصورة مترابطة تساعد على فهم طبيعة الظاهرة محل البحث، وكيفية تداخل أبعادها وتأثيراتها المتبادلة داخل بيئة العمل المعاصرة في الشركات السعودية.

كما يركز هذا الفصل على تقديم معالجة علمية منظمة للعناصر الرئيسة التي تدور حولها الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث بصورة غير مباشرة، مع توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بينها، بما يسهم في بناء تصور واضح وشامل حول كيفية تأثير أحد الجوانب التنظيمية الحديثة في الجوانب السلوكية والإنسانية للعاملين. ويأتي هذا الطرح في إطار السعي إلى توضيح كيف تتفاعل هذه العناصر داخل بيئة العمل، وما ينتج عن ذلك من انعكاسات على مستوى الرضا العام والتوازن بين متطلبات الحياة المهنية والشخصية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس النظري الذي تُبنى عليه بقية فصول الدراسة، إذ يساعد على تفسير النتائج لاحقاً وربطها بالإطار المفاهيمي الصحيح، كما يتيح للباحث إمكانية فهم أعمق للمتغيرات المؤثرة في بيئة العمل الحديثة، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها أنماط العمل المعاصرة. وبذلك يشكل هذا الفصل نقطة الانطلاق الفكرية التي تُسهم في تعزيز دقة التحليل العلمي ورفع مستوى موثوقية النتائج المتوقعة.

2.2. المتغيرات المستقلة:

أولاً: نمط العمل الهجين (Hybrid Work Model)

يشكل نمط العمل الهجين أحد أبرز التحولات الحديثة في بيئات العمل المعاصرة، حيث يقوم على الدمج بين العمل داخل مقر المؤسسة والعمل عن بُعد وفق نظام مرن يتيح للعاملين التناوب بين البيئتين. ويهدف هذا النمط إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاجية التنظيمية واحتياجات الموظف الشخصية، من خلال منح قدر أكبر من الحرية في اختيار مكان وزمان أداء العمل.

ويُتوقع أن يكون لهذا النمط تأثير واضح على سلوك الموظفين واتجاهاتهم داخل بيئة العمل، إذ يمكن أن يسهم في تقليل الضغوط اليومية المرتبطة بالتنقل والعمل التقليدي، وفي المقابل قد يفرض تحديات تتعلق بالتواصل التنظيمي والانتماء المؤسسي إذا لم يُدار بشكل فعال. ومن ثم فإن فهم هذا النمط يعد أمراً أساسياً لتفسير التغيرات التي قد تطرأ على مستوى رضا العاملين وتوازن حياتهم.

ثانياً: مرونة ساعات العمل

تمثل مرونة ساعات العمل أحد العناصر الجوهرية في بيئات العمل الحديثة، حيث تسمح للموظف بإدارة وقته بشكل أكثر استقلالية بما يتناسب مع ظروفه الشخصية والعائلية. وتُعد هذه المرونة من العوامل التي تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، لأنها تقلل من القيود الزمنية الصارمة التي كانت سائدة في النماذج التقليدية للعمل.

كما أن هذه المرونة تعزز شعور الموظف بالسيطرة على وقته، مما ينعكس إيجاباً على حالته النفسية ومستوى التوتر لديه. ومع ذلك، فإن غياب التنظيم الدقيق لهذه المرونة قد يؤدي إلى تداخل أدوار الحياة المختلفة، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على التوازن العام إذا لم يتم ضبطه بسياسات واضحة داخل المؤسسة.

ثالثاً: مستوى استخدام التقنيات الرقمية في بيئة العمل

أصبح استخدام التقنيات الرقمية عنصراً محورياً في نجاح أنماط العمل الحديثة، خاصة في ظل انتشار العمل الهجين. ويشمل ذلك أدوات التواصل الإلكتروني، وأنظمة إدارة المشاريع، والمنصات الرقمية التي تسهّل إنجاز المهام عن بُعد بكفاءة عالية.

ويسهم ارتفاع مستوى الاعتماد على هذه التقنيات في تحسين سرعة الأداء وتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من كفاءة العمل ويقلل من العقبات المكانية. وفي المقابل، قد يؤدي الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا إلى زيادة الضغط الرقعي وتشتيت الانتباه، مما قد يؤثر على جودة الأداء إذا لم يتم استخدام هذه الأدوات بشكل متوازن ومدرّس.

2.3. المتغير التابع:

- الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين

يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة هو الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، ويُقصد به مستوى الشعور الإيجابي الذي يختبره الموظف تجاه عمله من جهة، ومدى قدرته على تحقيق انسجام وتوازن بين متطلبات وظيفته والتزاماته الحياتية والشخصية من جهة أخرى. ويعكس هذا المتغير في جوهره درجة الارتياح النفسي والمهني لدى العاملين داخل بيئة العمل، ومدى إحساسهم بأن وظائفهم توفر لهم ظروفًا مناسبة تسمح بالإنجاز المهني دون التأثير السلبي على حياتهم الخاصة أو الأسرية.

كما يرتبط هذا المتغير بمجموعة من الأبعاد السلوكية والنفسية والتنظيمية، مثل الشعور بالأمان الوظيفي، والقدرة على إدارة الوقت، ومستوى الضغط الوظيفي، وجودة بيئة العمل، إضافة إلى مدى المرونة التي توفرها المؤسسة للعاملين في أداء مهامهم. فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسن التوازن بين الحياة العملية والشخصية، انعكس ذلك إيجابًا على أداء الموظف وزيادة إنتاجيته وولائه للمؤسسة، والعكس صحيح في حال وجود اختلال في هذا التوازن.

ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة في سياق الدراسة الحالية، كونه يمثل النتيجة النهائية التي تسعى المتغيرات المستقلة إلى التأثير فيها وقياسها، مما يجعله محورًا أساسيًا لفهم مدى نجاح تطبيق أنماط العمل الحديثة داخل الشركات السعودية، وقدرتها على تحسين جودة حياة العاملين المهنية والشخصية في آن واحد.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة بين متغيرات الدراسة على افتراض أساسي مفاده أن المتغيرات المستقلة الثلاثة—نمط العمل الهجين، ومرونة ساعات العمل، ومستوى استخدام التقنيات الرقمية—تؤثر بشكل مباشر في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. فكلما كان تطبيق نمط العمل الهجين أكثر تنظيمًا ومرونة، مع توفير ساعات عمل مرنة واستخدام فعال للتقنيات الرقمية، زادت احتمالية ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتحسن توازنهم بين حياتهم المهنية والخاصة. وعلى العكس، فإن سوء تطبيق هذه العناصر أو غياب التكامل بينها قد يؤدي إلى انخفاض الرضا وزيادة الضغوط المهنية وتدهور التوازن بين الجانبين. إن العلاقة بين هذه المتغيرات هي علاقة تكاملية وتفاعلية، حيث لا يعمل أي متغير بمعزل عن الآخر، وإنما تتداخل تأثيراتها لتشكل في النهاية مستوى التجربة الوظيفية للعامل داخل بيئة العمل الحديثة.

2.5. الخاتمة:

قد تم تقديم معالجة نظرية متكاملة تناولت الجوانب الأساسية التي تدور حول موضوع الدراسة بصورة تحليلية شاملة، حيث تم توضيح المفاهيم المرتبطة بالموضوع محل البحث، مع التركيز على إبراز طبيعة التفاعل القائم بين عناصره المختلفة، بما يحقق فهماً أعمق لكيفية تشكل الظاهرة المدروسة داخل بيئة العمل الحديثة.

وقد أسهم هذا الفصل في بناء قاعدة معرفية واضحة تساعد على تفسير العلاقات القائمة بين أبعاد الدراسة المختلفة، حيث تم توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها أن تؤثر التحولات التنظيمية المعاصرة في الجوانب السلوكية والمهنية للعاملين، وما يترتب على ذلك من نتائج تنعكس على مستوى الرضا الوظيفي والتوازن العام في حياة الموظف. كما وفر الفصل إطاراً فكرياً يربط بين المفاهيم النظرية والتطبيقات الواقعية داخل بيئة الشركات السعودية، بما يعزز من فهم أعمق لطبيعة الظاهرة المدروسة.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس الذي تنطلق منه بقية مراحل التحليل في الدراسة، إذ يساهم في دعم الفهم العلمي للموضوع، ويساعد على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً بصورة أكثر دقة وموضوعية. كما يعزز من قدرة الباحث على ربط الإطار النظري بالجانب التطبيقي، بما يضمن تحقيق تكامل منهجي بين مختلف أجزاء الدراسة، ويزيد من قوة الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتيح نظام العمل الهجين مرونة أكبر في أداء المهام الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد العمل الهجين على تحسين إدارة الوقت بين العمل والحياة الشخصية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالراحة في التنقل بين العمل من المكتب والعمل عن بُعد.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم العمل الهجين في رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة الأدوات التقنية اللازمة لدعم العمل الهجين بكفاءة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد العمل الهجين في تقليل الضغوط المرتبطة بالتنقل اليومي إلى مقر العمل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر أن العمل الهجين يعزز إنتاجيتي مقارنة بالعمل التقليدي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم العمل الهجين في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أتمكن من تحقيق توازن أفضل بين مسؤولياتي المهنية والشخصية من خلال العمل الهجين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة سياسات واضحة تنظم تطبيق العمل الهجين.

يساعد العمل الهجين في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدي.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
أشعر بأن العمل الهجين يتيح فرصاً أفضل للتطوير المهني.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يسهم العمل الهجين في تقليل الإرهاق الناتج عن ضغوط العمل.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
أشعر بالقدرة على الفصل بين أوقات العمل وأوقات الحياة الشخصية في ظل العمل الهجين.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يدعم العمل الهجين تحقيق التوازن بين متطلبات الأسرة ومتطلبات العمل.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
أسهم تطبيق العمل الهجين في تحسين جودة حياتي بشكل عام.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يؤثر العمل الهجين بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة

- <https://forms.gle/XgJdf6sqUSjKBCJU7>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى مرونة العمل الهجين ومدى ملاءمته لطبيعة العمل في الشركات السعودية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فعالية التواصل والتعاون الرقمي بين العاملين في بيئة العمل الهجين	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين في ظل تطبيق العمل الهجين	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات التي تطبق نمط العمل الهجين	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس الأثر الكلي للعمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- عبدالعال, ا. م. (2023). اثر التوازن بين الحياه والعمل على تخطيط الموارد البشرية . Retrieved from https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_330006.html
- مصطفى, ا. (2024). إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات . Retrieved from https://cfdj.journals.ekb.eg/article_360180.html

- المراجع الأجنبية

- Ali Tatar .(2020) .Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/339401568_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Organizational_Commitment
- Christos Emexidis .(2025) .Analyzing Employee Job Satisfaction Through Sentiment Analysis for Enhanced Workplace Improvement and Business Success تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/3042-7126/1/2/10>
- Hyeon .(2025) .The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11717283/>
- Indira Yashwant Ausare .(2024) .THE IMPACT OF HYBRID WORK MODELS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND ENGAGEMENT تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/393669030_THE_IMPACT_OF_HYBRID_WORK_MODELS_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY_AND_ENGAGEMENT
- Laura Urrila .(2025) .Sense of belonging in hybrid work settings تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879125000156>
- Matti Vartiainen .(2023) .Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/371139592_Hybrid_work_Definition_origins_debates_and_outlook
- Sophie Altrock .(2025) .Automation and augmentation in professional services: Exploring the impact of financial self-service technology تم الاسترداد من <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-025-00835-2>

Viktorija Šipilova .(2025) .Challenges to Working Practices During the COVID-19 Lockdowns:
Insights Through Academic Studies تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2673-4060/6/3/122>