

عنوان البحث

أثر العمل الهجين على الإنتاجية في المنظمات الحديثة: دراسة تطبيقية على
المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

The impact of hybrid work on productivity in modern organizations: An
applied study on government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/ مهند حسن حريصي

الرقم الجامعي: 252001361

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

إلى والديّ الحبيبين، منبع الحب والحنان ومصدر القوة والإلهام، إلى من كان دعاؤهما الصادق سبيلي لتحقيق النجاح، وسهرهم وتضحياتهم سبيلاً للوصول إلى هذه المرحلة.

أقدم ثمرة جهودي ونجاحي تعبيراً عن امتناني لكل ما بذلتموه من عطاء ودعم غير محدود. هذه اللحظة هي انعكاس لجهودكم ومحبتكم التي لا تُقدّر بثمن.

لكما كل الحب والتقدير.

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله عز وجل وأشكره من أعماق قلبي على توفيقه وكرمه في كل خطوة من مشواري الدراسي، وعلى نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى، وأتوجه أيضًا بالشكر الجزيل إلى كل زملائي الأعزاء الذين كانوا عونًا وسندًا لي خلال سنوات الدراسة، وأبارك لهم تخرجنا الذي جاء ثمرة لجهودنا وتعاوننا، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل، الذين تعلمت منهم الكثير، وكانوا مصدر إلهام ودعم مستمر، وأخص بالشكر الدكتور /، الذي كانوا لهم دور كبير في توجيهي ومساعدتي في التخصص والمشروع البحثي.

جدول المحتويات

إهداء	2
الشكر والتقدير	3
ملخص البحث	6
Abstract	7
الفصل الأول :الإطار العام للدراسة	8
المقدمة	8
مشكلة الدراسة	11
اهمية البحث	15
أهداف الدراسة	19
فرضيات البحث	20
أسئلة الدراسة	20
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	21
أولاً: الإطار النظري	21
ثانياً: الدراسات السابقة	28
أولاً: الدراسات العربية	28
ثانياً: الدراسات الأجنبية	31
التعقيب على الدراسات السابقة	35
الفصل الثالث :منهجية الدراسة	36
تمهيد	36
أولاً: منهج الدراسة	37
ثانياً: تصميم الدراسة	37
ثالثاً: مجتمع الدراسة	38
رابعاً: عينة الدراسة	38
خامساً: حدود الدراسة	39
سادساً: متغيرات الدراسة	39
سابعاً: أداة الدراسة	39
ثامناً: طريقة تصحيح الاستبانة	41

41	تاسعاً: صدق أداة الدراسة
42	عاشراً: ثبات أداة الدراسة
42	حادي عشر: الدراسة الاستطلاعية
42	ثاني عشر: إجراءات تطبيق الدراسة
43	ثالث عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة
43	رابع عشر: الاعتبارات الأخلاقية للدراسة
44	الفصل الرابع: النتائج
44	أولاً: وصف خصائص أفراد العينة
46	ثانياً: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة
52	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة
55	خامساً: اختبار النموذج الكلي للدراسة
57	الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات
57	تمهيد
57	أولاً: مناقشة النتائج
59	ثانياً: الاستنتاجات
60	ثالثاً: التوصيات
61	رابعاً: المقترحات البحثية
62	خامساً: خاتمة الفصل
62	الخاتمة
64	المراجع
72	الاستبيان

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العمل الهجين على إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في ضوء التحولات التنظيمية والرقمية التي تشهدها بيئات العمل الحديثة. وانطلقت الدراسة من أهمية العمل الهجين بوصفه نموذجًا إداريًا يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، وما يمكن أن يترتب عليه من آثار في مستوى الإنتاجية، والمرونة الوظيفية، وكفاءة استخدام التقنيات الرقمية، وفعالية التواصل والتفاعل داخل المنظمة. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية، وبيان دور كل من المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل في تفسير هذا الأثر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وطُبقت الدراسة على عينة افتراضية مكونة من (250) موظفًا من العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2026. وتكونت أداة الدراسة من مجموعة من الفقرات التي تقيس محاور العمل الهجين، والمرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل، والإنتاجية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. كما تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق العمل الهجين في المؤسسات الحكومية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للعمل الهجين على إنتاجية الموظفين. كذلك كشفت النتائج أن المرونة الوظيفية تمثل أكثر المتغيرات تأثيرًا في الإنتاجية، تليها التقنيات الرقمية، ثم العمل الهجين، ثم التواصل والتفاعل. كما تبين أن نجاح العمل الهجين في رفع الإنتاجية يرتبط بوجود سياسات تنظيمية واضحة، وبنية تقنية فعالة، وبيئة عمل تدعم المرونة والتواصل والتنسيق بين الموظفين والإدارة.

وخلصت الدراسة إلى أن العمل الهجين يمثل خيارًا تنظيميًا واعدًا للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، شريطة أن يُطبَّق ضمن إطار إداري وتقني متكامل يحقق التوازن بين المرونة والكفاءة، وبين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات واضحة للعمل الهجين، وتعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتحسين آليات التواصل والتفاعل، وإعادة تصميم مؤشرات تقييم الأداء بما يتلاءم مع طبيعة بيئات العمل الهجينة.

الكلمات المفتاحية: العمل الهجين، الإنتاجية، المرونة الوظيفية، التقنيات الرقمية، التواصل والتفاعل، المؤسسات الحكومية، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of hybrid work on employee productivity in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the organizational and digital transformations taking place in modern work environments. The study was based on the importance of hybrid work as a managerial model that combines on-site and remote work, and on its potential effects on productivity, job flexibility, the effective use of digital technologies, and the level of communication and interaction within the organization. It also sought to examine the relationship between hybrid work and productivity, and to identify the role of job flexibility, digital technologies, and communication and interaction in explaining this relationship.

The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. The study was applied to a hypothetical sample of 250 employees working in government institutions in Saudi Arabia during the year 2026. The questionnaire consisted of a set of items measuring the dimensions of hybrid work, job flexibility, digital technologies, communication and interaction, and productivity, using a five-point Likert scale. The data were analyzed using several statistical methods, including means, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses.

The results showed that the level of hybrid work implementation in Saudi government institutions was high. The findings also revealed a positive statistically significant effect of hybrid work on employee productivity. In addition, the results indicated that job flexibility was the most influential variable on productivity, followed by digital technologies, hybrid work, and then communication and interaction. The findings further demonstrated that the success of hybrid work in enhancing productivity depends on the availability of clear organizational policies, effective technological infrastructure, and a work environment that supports flexibility, communication, and coordination between employees and management.

The study concluded that hybrid work represents a promising organizational option for government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, provided that it is implemented within an integrated administrative and technological framework that balances flexibility and efficiency, as well as work requirements and employee needs. In light of the findings, the study recommended developing clear hybrid work policies, strengthening investment in digital technologies, improving communication and interaction mechanisms, and redesigning performance evaluation indicators to suit the nature of hybrid work environments.

Keywords: Hybrid Work, Productivity, Job Flexibility, Digital Technologies, Communication and Interaction, Government Institutions, Saudi Arabia

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم العمل خلال العقدین الأخيرین، لم تعد النماذج التنظيمية التقليدية القائمة على الحضور الكامل في مقر العمل قادرة وحدها على الاستجابة لمتطلبات الكفاءة والمرونة والاستدامة المؤسسية. فقد أسهم التطور الرقمي، واتساع استخدام نظم المعلومات، وتنامي الاعتماد على التقنيات الذكية، في إعادة تشكيل بيئة العمل وأساليب إنجاز المهام، بما أدى إلى بروز أنماط عمل أكثر مرونة، وفي مقدمتها العمل عن بُعد والعمل الهجين. ويُقصد بالعمل الهجين ذلك النموذج الذي يجمع بين العمل الحضورى داخل المنظمة والعمل من خارجها وفق ترتيبات مرنة تتيح التوازن بين متطلبات الوظيفة واحتياجات العاملين، مع الحفاظ على مستويات الأداء والإنتاجية المستهدفة. وقد اكتسب هذا النموذج أهمية متزايدة بوصفه أحد المداخل الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية، خاصة بعد أن أثبتت الخبرات المعاصرة أن الإنتاجية لم تعد ترتبط فقط بعدد ساعات الحضور، بل بجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد، وفعالية تصميم العمل (Bloom et al., 2015; Gratton, 2021).

وُتعد الإنتاجية من أكثر المفاهيم المركزية في الفكر الإداري والتنظيمي، نظرًا لارتباطها المباشر بقدرة المنظمة على تحويل مواردها البشرية والتقنية والمادية إلى نتائج ذات قيمة. وقد تناولت الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة الإنتاجية باعتبارها مؤشراً على الكفاءة والفاعلية معاً، حيث ترتبط بحسن استغلال المدخلات وتحقيق المخرجات المستهدفة بأعلى جودة ممكنة (Smith, 1776; Solow, 1957; Drucker, 1993). كما ربطت أدبيات إدارة العمليات والجودة بين الإنتاجية وبين تطوير العمليات، وتقليل الهدر، وتحسين تدفق العمل، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Deming, 1982; Juran, 1988; Porter, 1985; Das, 2015). وفي السياق نفسه، تؤكد الأدبيات الحديثة أن قياس الإنتاجية في بيئات العمل المعاصرة لم يعد يقتصر على المؤشرات الكمية التقليدية، بل أصبح يشمل أبعاداً نوعية مثل سرعة الإنجاز، وجودة الأداء، ومستوى الابتكار، والتعاون، والقدرة على التكيف، ورضا العاملين، وهو ما يجعل دراسة أثر العمل الهجين على الإنتاجية مسألة علمية وعملية بالغة الأهمية (Friedman, 2013; Jackson & Patel, 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2023).

وقد ارتبط صعود العمل الهجين بعدة عوامل، من أبرزها التحول الرقمي، والانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتطور البنية الاتصالية، وتغير توقعات العاملين تجاه بيئة العمل. وتشير الأدبيات إلى أن الرقمنة لم تعد مجرد أداة مساندة للإدارة، بل أصبحت إطاراً حاكماً لإعادة تصميم الوظائف والعمليات وصنع القرار وتدفق المعلومات داخل المؤسسات (برمان بشير، 2014؛ أحمد مصطفى

ناصر، 2022). كما تؤكد دراسات نظم المعلومات أن فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية ترتبط بدرجة كبيرة بجودة النظام المعلوماتي، وسرعة الوصول إلى البيانات، وقدرة الإدارة على توظيف المعلومات في التخطيط والتوجيه والرقابة (أحمد صالح الزيدانية، 2011؛ صالح مفتاح غميص، 2017). ويعني ذلك أن نجاح العمل المهجين لا يمكن فصله عن جاهزية المنظمة الرقمية، وكفاءة نظمها المعلوماتية، وقدرتها على خلق بيئة عمل مترابطة تضمن استمرارية الأداء وتماسك فرق العمل رغم تباعد أماكن الإنجاز.

وفي هذا السياق، برزت دراسات عديدة تناولت العلاقة بين أنماط العمل المرنة والإنتاجية، وقدمت نتائج متنوعة تشير في مجملها إلى أن العمل من المنزل أو العمل المهجين يمكن أن يحقق زيادات ملموسة في الإنتاجية إذا توافرت له الشروط التنظيمية والتقنية المناسبة. فقد توصلت دراسة Bloom et al (2015) إلى أن العمل من المنزل قد يساهم في تحسين الأداء وتقليل الغياب ورفع الرضا الوظيفي في بعض البيئات التنظيمية. كما أظهرت دراسة Choudhury et al (2021) أن المرونة الجغرافية في أداء العمل يمكن أن ترتبط بآثار إيجابية على الإنتاجية والاحتفاظ بالمواهب. ومن جهة أخرى، بينت دراسات أخرى أن أثر العمل المهجين ليس خطياً أو موحداً، بل يتأثر بطبيعة المهام، ونمط القيادة، ومستوى التعاون المطلوب، ومدى توافر الدعم التكنولوجي والتنظيمي (Gajendran, 2021; Kane et al., 2021; Gibbs et al., 2021; Harrison, 2007). كذلك أشارت بعض الأدبيات إلى تحديات قد تصاحب هذا النمط، مثل ضعف التنسيق، وتراجع التواصل غير الرسمي، واحتمال تداخل الحياة المهنية مع الحياة الشخصية، وظهور صور جديدة من الضغط النفسي أو الإرهاق الرقمي، وهو ما ينعكس بدوره على الإنتاجية سلباً إذا لم تُدار هذه التحديات بكفاءة (Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Wang et al., 2021; Kiwert & Walecka, 2022).

ومن منظور الموارد البشرية، يرتبط العمل المهجين كذلك بقضايا الرضا الوظيفي، والدافعية، والتوازن بين الحياة والعمل، والاندماج الوظيفي. فالنظريات السلوكية، مثل نظرية التحديد الذاتي، تؤكد أن الأفراد يحققون مستويات أعلى من الالتزام والأداء عندما تتوفر لهم مشاعر الاستقلالية والكفاءة والانتماء داخل بيئة العمل (Deci & Ryan, 2000). كما تشير الأدبيات التطبيقية إلى أن المرونة في ترتيبات العمل قد تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء إذا تمت إدارته في إطار من العدالة والدعم القيادي والتواصل الفعال (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; Aslam, 2015; Beauregard & Henry, 2009). وفي المقابل، قد تتحول هذه المرونة إلى عبء إذا غابت الحدود الواضحة بين وقت العمل ووقت الحياة الخاصة، أو إذا ارتفعت التوقعات الضمنية للاستجابة المستمرة، أو إذا ضعف الإحساس بالانتماء إلى الفريق والمنظمة (Biron et al., 2021; Beño, 2021). ومن ثم، فإن دراسة أثر العمل المهجين على الإنتاجية لا ينبغي أن تُحتزل في قياس المخرجات فقط، بل يجب أن تتسع لفهم العوامل التنظيمية والإنسانية التي تشكل هذا الأثر.

أما في القطاع الحكومي، فتزداد أهمية دراسة العمل المهجين بسبب خصوصية هذا القطاع من حيث الأطر التنظيمية، وطبيعة الخدمات العامة، وارتفاع متطلبات المساءلة والضبط الإداري، وتباين مستويات النضج الرقمي بين المؤسسات. وقد شهدت المؤسسات الحكومية

في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في تبني مبادرات التحول الرقمي، وتطوير البنية التقنية، وتحسين الخدمات الإلكترونية، وهو ما أوجد بيئة أكثر قابلية لتجريب أنماط عمل حديثة تتجاوز النموذج التقليدي. وتدعم الأدبيات العربية هذا التوجه من خلال إبراز دور الرقمنة، ونظم المعلومات، وتكنولوجيا الاتصال في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين سرعة الإنجاز وجودة الخدمات (بشرى السعيد، 2019؛ عبير بكري سر الختم، 2021؛ شرف، 2022). كما أن الحديث عن المنظمات الحديثة لم يعد ينفصل عن مفاهيم التميز التنظيمي، والقدرة على التكيف، وتوظيف التقنيات في تحسين الأداء، وهي مفاهيم تؤسس نظريًا وعمليًا لفهم العمل الهجين كخيار إداري معاصر لا كحل ظرفي مؤقت (بالحر، 2016؛ Harrington, 2005; Kaplan & Norton, 2004).

وتنبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات مترابطة. أولاً، أنها تتناول موضوعًا حديثًا وحيويًا يمس التحولات الفعلية في بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية، في ظل التوسع في استخدام التطبيقات الرقمية ونظم الإدارة الإلكترونية. ثانيًا، أنها تربط بين متغيرين شديدي الأهمية في الفكر الإداري المعاصر، وهما العمل الهجين والإنتاجية، بما يتيح فهماً أعمق للكيفية التي يمكن أن تؤثر بها المرونة التنظيمية في كفاءة الأداء المؤسسي. ثالثًا، أنها تركز على السياق السعودي الحكومي، وهو سياق يتسم بخصوصية تستوجب الدراسة العلمية المباشرة بدل الاكتفاء بتعميم نتائج الدراسات الأجنبية أو دراسات القطاع الخاص. رابعًا، أنها تستند إلى اتجاه بحثي يجمع بين الإدارة، والموارد البشرية، ونظم المعلومات، والتحول الرقمي، بما يجعلها دراسة متعددة الأبعاد قادرة على تقديم قيمة نظرية وتطبيقية في آن واحد. وفي هذا الإطار، فإن فهم أثر العمل الهجين على الإنتاجية قد يساعد صانعي القرار في المؤسسات الحكومية على تطوير سياسات أكثر كفاءة في إدارة الموارد البشرية، وتصميم الوظائف، وقياس الأداء، وتفعيل البنية الرقمية، بما يحقق التوازن بين جودة الخدمة العامة ورفاه العاملين وفعالية المؤسسة (McKinsey & Company, 2021; PwC, 2021; Forbes Insights, 2021).

كما تستند هذه الدراسة إلى افتراض رئيس مفاده أن العمل الهجين ليس نمطًا واحدًا ثابتًا، بل منظومة عمل تعتمد نتائجها على درجة النضج المؤسسي، وكفاءة القيادة، ووضوح الأدوار، ومدى مناسبة التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. فبعض الدراسات تؤكد أن نجاح العمل الهجين يتطلب إعادة تصميم العمل بصورة تضمن تكامل الحضور المادي والتفاعل الرقمي، وتمنع ازدواجية الجهد، وتحافظ على التعاون والتعلم المؤسسي (Gratton, 2021; Birkett et al., 2021). كما أن الأدبيات الحديثة تشير إلى أن المنظمات التي تنجح في هذا المجال هي تلك التي لا تنظر إلى العمل الهجين بوصفه مجرد توزيع مكاني للموظفين، وإنما بوصفه فلسفة إدارية تعيد تعريف الإنتاجية والقيادة والتواصل والثقة والمساءلة (Spataro, 2020; Kane et al., 2021; Aprilina & Mardiatanty, 2023). وهذا ينسجم مع توجهات الإدارة الحديثة التي تربط الأداء المؤسسي بالمرونة، والتعلم المستمر، والابتكار، واستثمار المعرفة التنظيمية في تحسين النتائج (Tidd & Bessant, 2021; Filemon, 2008).

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر العمل الهجين على الإنتاجية في المنظمات الحديثة، مع التطبيق على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من الحاجة إلى فهم علمي دقيق لهذا النمط من العمل، بعيداً عن الأحكام الانطباعية أو التعميمات غير المدعومة بالأدلة. وتسعى المقدمة الحالية إلى تأطير الموضوع من خلال إبراز الخلفية النظرية للعمل الهجين والإنتاجية، وبيان الارتباط بينهما في ضوء التحول الرقمي ونظم المعلومات والموارد البشرية، مع توضيح خصوصية البيئة الحكومية السعودية بوصفها ميداناً مناسباً للدراسة. ومن ثم، فإن هذه الرسالة تنطلق من إشكالية علمية وعملية تتمثل في تحديد ما إذا كان العمل الهجين يسهم فعلاً في رفع إنتاجية العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية، وما الشروط والعوامل التي تجعل هذا الأثر إيجابياً أو محدوداً أو متفاوتاً بين مؤسسة وأخرى.

مشكلة الدراسة

تحدد مشكلة هذه الدراسة في أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعمل اليوم في بيئة تنظيمية متغيرة تتسم بتسارع التحول الرقمي، وارتفاع التوقعات المتعلقة بجودة الخدمات العامة، وزيادة الحاجة إلى رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية والمالية. وفي ظل هذه التحولات، برز العمل الهجين بوصفه أحد النماذج الإدارية الحديثة التي تجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، بما يُعَدُّ بإحداث قدر من المرونة في تنظيم العمل وتوزيع الجهد وتحسين إدارة الوقت والموارد. غير أن هذا التحول لا يمكن النظر إليه بوصفه تحولاً شكلياً في مكان أداء العمل فقط، بل باعتباره تغييراً جوهرياً في فلسفة الإدارة، وفي بنية العمليات، وفي طريقة قياس الأداء والإنتاجية، وفي طبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة. ومن هنا تظهر المشكلة البحثية في الحاجة إلى فهم طبيعة أثر العمل الهجين في المؤسسات الحكومية، ليس فقط من زاوية الإنتاجية، بل أيضاً من زاوية تكاليف التشغيل ورضا الموظفين، بوصف هذه المتغيرات مترابطة ومؤثرة بعضها في بعض داخل المنظومة التنظيمية الحديثة (Gratton, 2021; Kane et al., 2021; أحمد مصطفى ناصف، 2022).

وتنبع المشكلة من وجود تباين واضح في التصورات النظرية والنتائج التطبيقية المرتبطة بالعمل الهجين. فمن ناحية، تشير مجموعة من الأدبيات إلى أن المرونة في ترتيبات العمل قد تسهم في تحسين الأداء من خلال خفض الوقت الضائع في التنقل، وتعزيز استقلالية الموظف، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الإنجاز والإنتاجية الفردية والتنظيمية (Bloom et al., 2007; Baker et al., 2021; Choudhury et al., 2015). ومن ناحية أخرى، تبرز دراسات أخرى أن العمل الهجين قد يخلق تحديات مؤثرة تتعلق بصعوبة التنسيق، وتراجع التفاعل المباشر، وتشتت قنوات الاتصال، وصعوبة الرقابة والتقييم، فضلاً عن احتمالية تداخل الحياة الشخصية مع الحياة المهنية، وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض بعض أبعاد الأداء أو ظهور تفاوتات في مستويات الإنتاجية بين الموظفين والإدارات المختلفة (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

(Kiwert & Walecka, 2022). وبالتالي، فإن المشكلة ليست في وجود العمل المهجن بحد ذاته، وإنما في مدى تأثيره الفعلي في مخرجات العمل المؤسسي، وفي الشروط التي تجعل هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً أو متفاوتاً.

وتتعمق هذه المشكلة عند ربط العمل المهجن بتكاليف التشغيل، إذ يُفترض نظرياً أن هذا النموذج قد يساهم في تقليل بعض الأعباء المرتبطة بإدارة المكاتب التقليدية، مثل استهلاك المساحات، والطاقة، والخدمات المساندة، وبعض النفقات التشغيلية اليومية. كما أن التحول نحو بيئات العمل المرنة قد يتيح للمؤسسات إعادة تنظيم مواردها بما يحقق قدرًا أعلى من الكفاءة الاقتصادية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد بدرجة كبيرة على المعالجة المعلوماتية والاتصال الرقمي وإنجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً (McKinsey & Company, 2021; PwC, 2021). إلا أن هذا الطرح لا يعكس الصورة كاملة، لأن العمل المهجن قد يفرض في المقابل تكاليف جديدة تتمثل في الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير أنظمة الأمن السيبراني، وتوفير المنصات التعاونية، وتأهيل العاملين، وتحديث نظم المتابعة وقياس الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى تطوير سياسات إدارية أكثر تعقيداً تتناسب مع هذا النمط من العمل (Spataro, 2020; Forbes Insights, 2021; عبيد بكري سر الختم، 2021). وعليه، فإن الإشكال البحثي يتجسد في عدم وضوح ما إذا كان العمل المهجن يؤدي فعلاً إلى خفض تكاليف التشغيل في المؤسسات الحكومية، أم أنه يعيد توزيع هذه التكاليف في صور مختلفة قد لا تكون أقل من حيث القيمة الإجمالية، وإنما مختلفة من حيث الطبيعة والاتجاه.

كما تتسع مشكلة الدراسة لتشمل رضا الموظفين، بوصفه أحد المتغيرات الحاكمة في نجاح أي تحول تنظيمي. فالأدبيات الإدارية والسلوكية تؤكد أن الرضا الوظيفي لا يعد مجرد نتيجة جانبية لتحسين بيئة العمل، بل هو متغير وسيط مؤثر في الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، وجودة الأداء، والقدرة على الإبداع، والاستعداد لبذل جهد إضافي في العمل (Deci & Ryan, 2000; Beauregard & Henry, 2009). وفي هذا السياق، يُطرح العمل المهجن باعتباره نموذجاً قد يرفع رضا الموظفين من خلال زيادة المرونة، وتحسين التوازن بين الحياة والعمل، وتقليل الضغوط الناتجة عن التنقل اليومي، ومنح الموظف مساحة أكبر لتنظيم وقته وفقاً لطبيعة مهامه والتزاماته الشخصية (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; Aslam, 2015; الصباغ وآخرون، 2020). غير أن هذا الأثر ليس مضموناً في جميع الحالات؛ إذ قد يشعر بعض الموظفين بالعزلة، أو بضعف التواصل مع الفريق، أو بعدم وضوح الحدود بين ساعات العمل والراحة، أو بزيادة العبء النفسي الناتج عن التواجد المستمر على المنصات الرقمية، وهو ما قد ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي وعلى ارتباط الموظف بالمؤسسة (Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Biron et al., 2021; Beňo, 2021). ومن ثم، فإن مشكلة الدراسة تنطوي على سؤال جوهري حول ما إذا كان العمل المهجن في البيئة الحكومية السعودية يعزز رضا الموظفين فعلاً، أم أن أثره يتوقف على جملة من الشروط التنظيمية والتقنية والإدارية.

ويتصل بذلك البعد الأكثر مركزية في هذه الدراسة، وهو الإنتاجية. فالإنتاجية في المنظمات الحديثة لم تعد تُقاس فقط بحجم المخرجات أو بعدد ساعات العمل، بل أصبحت مفهومًا مركبًا يشمل كفاءة استخدام الموارد، وسرعة الإنجاز، ودقة التنفيذ، وجودة الخدمة، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل أقل هدر ممكن (Drucker, 1993; Friedman, 2013; Jackson & Patel, 2021). وفي ضوء هذا الفهم، يصبح من الضروري اختبار ما إذا كان العمل الهجين يساهم في رفع إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية من خلال تحسين تركيزهم ومرونتهم واستقلاليتهم، أم أنه يؤدي إلى تراجع بعض أبعاد الإنتاجية نتيجة ضعف الإشراف المباشر، أو قصور الاتصال، أو تشتت الأولويات، أو اختلاف البيئة المنزلية من موظف إلى آخر (Bloom et al., 2023; Gibbs et al., 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2015). ويزداد هذا التساؤل أهمية في القطاع الحكومي تحديدًا، حيث ترتبط الإنتاجية ليس فقط بالكفاءة الداخلية، بل أيضًا بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات عامة فعالة وموثوقة ومنظمة للمستفيدين.

وتتجلى المشكلة البحثية بصورة أوضح في العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة: تكاليف التشغيل، ورضا الموظفين، والإنتاجية. فهذه المتغيرات لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتداخل داخل النظام المؤسسي في علاقة تأثير متبادل. فمن جهة، قد يؤدي تبني العمل الهجين إلى خفض بعض تكاليف التشغيل، بما يسمح للمؤسسة بإعادة توجيه الموارد نحو تحسين البنية الرقمية أو تطوير برامج الدعم والتدريب، وهو ما قد يرفع مستوى رضا الموظفين ويعزز قدرتهم على الإنجاز. ومن جهة ثانية، فإن ارتفاع رضا الموظفين قد ينعكس في صورة التزام أكبر، وغياب أقل، ودافعية أعلى، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسن الإنتاجية العامة للمؤسسة (Beauregard & Henry, 2009; Baker et al., 2007; Aprilina & Mardiatanty, 2023). لكن العلاقة قد تسير أيضًا في اتجاه معاكس؛ إذ قد تؤدي محاولة تقليص تكاليف التشغيل بصورة غير مدروسة إلى تحميل الموظفين أعباء إضافية، أو إلى ضعف الدعم التقني، أو إلى قصور في تجهيز بيئة العمل، وهو ما قد يخفض رضاهم ويؤثر سلبًا في إنتاجيتهم. لذلك فإن الإشكال العلمي لا يكمن فقط في قياس أثر مباشر بين العمل الهجين والإنتاجية، بل في تحليل شبكة العلاقات التي تربط العمل الهجين بكل من تكاليف التشغيل ورضا الموظفين والإنتاجية داخل البيئة المؤسسية الحكومية.

وتؤكد أهمية هذه الإشكالية في ضوء طبيعة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تخضع هذه المؤسسات لمتطلبات عالية من الانضباط الإداري، والاستمرارية في تقديم الخدمة، وحسن استخدام المال العام، وتحقيق مستهدفات التطوير الإداري والتحول الرقمي. وقد أسهمت الرقمنة وتنامي الاعتماد على نظم المعلومات في تهيئة جزء مهم من البيئة المؤسسية لتطبيق أنماط عمل أكثر مرونة، إلا أن مستوى الجاهزية قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب نوع النشاط، والبنية التقنية، وثقافة الإدارة، وكفاءة الموارد البشرية، ووضوح السياسات والإجراءات (أحمد صالح الزبيدية، 2011؛ صالح مفتاح غميض، 2017؛ بشرى السعيد، 2019). كما أن النجاح في تطبيق العمل الهجين داخل المؤسسات الحكومية لا يتوقف عند توفير التقنية فقط، بل يتطلب وجود أطر تنظيمية واضحة لإدارة الأداء، وقياس الإنجاز، وتوزيع المسؤوليات، وضمان العدالة الوظيفية، والحفاظ على جودة الخدمة العامة. ومن هنا، فإن

المشكلة البحثية تكتسب خصوصيتها من الحاجة إلى اختبار هذه العلاقات داخل السياق الحكومي السعودي بدلاً من الاكتفاء بالاستناد إلى نتائج دراسات أجريت في بيئات خاصة أو أجنبية قد تختلف في بنيتها التنظيمية والثقافية والتشغيلية.

وعلى الرغم من تزايد الأدبيات التي تناولت العمل عن بُعد والعمل الهجين، فإن جانباً من القصور لا يزال قائماً في الدراسات التي تجمع بين تحليل أثر العمل الهجين على الإنتاجية من جهة، وعلى تكاليف التشغيل ورضا الموظفين من جهة أخرى، خاصة في المؤسسات الحكومية العربية عمومًا والسعودية على وجه الخصوص. فكثير من الدراسات ركزت على جانب واحد، مثل الإنتاجية أو الرضا الوظيفي أو المرونة التنظيمية، دون تقديم نموذج تفسيري متكامل يوضح طبيعة العلاقة التأثيرية بين هذه الأبعاد مجتمعة. كما أن بعض الدراسات استندت إلى قطاعات مثل تكنولوجيا المعلومات أو الأعمال الخاصة، وهي قطاعات تختلف من حيث طبيعة المهام وأساليب العمل عن القطاع الحكومي (الصمدي، 2017؛ Birkett et al., 2021; Gifford, 2022). وهذا يكشف عن فجوة بحثية تستدعي دراسة ميدانية تطبيقية تستقصي هذه العلاقة في إطار مؤسسي حكومي سعودي، بما يتيح تقديم نتائج أكثر التصاقاً بالواقع العملي وأكثر فائدة لصناع القرار.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في أن هناك حاجة علمية وعملية إلى التعرف على أثر العمل الهجين على الإنتاجية في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التوسع في فهم علاقته بكل من تكاليف التشغيل ورضا الموظفين، والكشف عن طبيعة التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات داخل بيئة العمل الحكومية الحديثة. فالمؤسسات الحكومية لا تحتاج فقط إلى معرفة ما إذا كان العمل الهجين ممكن التطبيق، وإنما تحتاج إلى معرفة ما إذا كان يحقق وفورات تشغيلية حقيقية، وما إذا كان يرفع رضا الموظفين بصورة مستدامة، وما إذا كانت هذه العوامل مجتمعة تنعكس فعلاً على تحسين الإنتاجية المؤسسية. ومن هنا تنطلق الدراسة من إشكال رئيس يتمثل في غموض الصورة المتعلقة بمدى فاعلية العمل الهجين في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وفي تحديد الشروط التنظيمية والتقنية التي تجعل هذا النموذج أكثر نجاحاً وملاءمة للمنظمات الحديثة.

ويمكن التعبير عن هذه المشكلة بصيغة أكثر تحديداً من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر العمل الهجين على الإنتاجية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وما طبيعة علاقته بكل من تكاليف التشغيل ورضا الموظفين؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، منها: إلى أي مدى يسهم العمل الهجين في خفض تكاليف التشغيل أو إعادة تشكيلها؟ وما أثره في مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الحكومية؟ وهل يؤدي ارتفاع رضا الموظفين في ظل العمل الهجين إلى تحسين الإنتاجية؟ وهل تتوسط تكاليف التشغيل ورضا الموظفين العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية؟ وما العوامل التنظيمية والتقنية التي تحدد قوة هذا الأثر أو اتجاهه؟ وتُعد الإجابة العلمية عن هذه التساؤلات مدخلاً ضرورياً لبناء سياسات عمل مرنة أكثر كفاءة وواقعية في المؤسسات الحكومية السعودية.

اهمية البحث

الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تتناول واحدًا من أكثر الموضوعات حداثة وتأثيرًا في أدبيات الإدارة المعاصرة، وهو العمل الهجين بوصفه نموذجًا تنظيميًا جديدًا يعيد تشكيل العلاقة بين الإنسان والعمل والمؤسسة والتكنولوجيا. فخلال السنوات الأخيرة، لم يعد النقاش العلمي مقتصرًا على المفاضلة بين العمل الحضورى والعمل عن بُعد، بل أصبح أكثر تركيزًا على النماذج الهجينة التي تمزج بينهما، وما ينتج عنها من تحولات في مفاهيم الإنتاجية، والرقابة، والتنسيق، والرضا الوظيفي، وكفاءة استخدام الموارد. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء المعرفة العلمية من خلال تناولها العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية في بيئة المؤسسات الحكومية، مع توسيع هذا التحليل ليشمل متغيرين مهمين هما تكاليف التشغيل ورضا الموظفين، وهو ما يمنح الدراسة قيمة تفسيرية أوسع من الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل أو جزئي (Gratton, 2021; Kane et al., 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2023).

وتتجلى الأهمية العلمية أيضًا في أن هذه الدراسة تسعى إلى معالجة فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، إذ إن أغلب الدراسات العربية ذات الصلة ركزت على الرقمنة، أو نظم المعلومات، أو العمل عن بُعد، أو الأداء المؤسسي كل على حدة، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول العمل الهجين بوصفه متغيرًا مستقلًا مؤثرًا في الإنتاجية وتكاليف التشغيل ورضا الموظفين، خاصة في القطاع الحكومي السعودي، محدودة نسبيًا. ولذلك فإن الدراسة تقدم إضافة علمية من خلال دمج هذه الأبعاد في إطار تحليلي واحد، يربط بين التحول في نمط العمل وبين النتائج التنظيمية والسلوكية والتشغيلية المترتبة عليه، بما يوسع من نطاق الفهم النظري للظاهرة محل الدراسة في البيئة العربية بوجه عام والسعودية بوجه خاص (برمان بشير، 2014؛ أحمد مصطفى ناصف، 2022؛ عبير بكري سر الختم، 2021).

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من مساهمتها في تطوير الفهم النظري لمفهوم الإنتاجية في المنظمات الحديثة. فالإنتاجية، وفق التصورات التقليدية، كانت ترتبط غالبًا بحجم المخرجات قياسًا إلى المدخلات، إلا أن البيئات التنظيمية المعاصرة، وخاصة تلك التي تعتمد على المعرفة والتقنيات الرقمية، تفرض إعادة النظر في هذا المفهوم بحيث يشمل الجودة، وسرعة الإنجاز، والمرونة، والقدرة على التنسيق، ومستوى الرضا، وكفاءة توظيف التكنولوجيا في دعم الأداء. ومن هنا، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بتناول الإنتاجية بوصفها متغيرًا نهائيًا، بل تتعامل معها كمحصلة لعلاقات مركبة تتأثر بنمط العمل، ودرجة الرضا الوظيفي، وكفاءة إدارة الموارد والتكاليف، وهو ما ينسجم مع الأدبيات الحديثة التي ترى أن الإنتاجية في العصر الرقمي مفهوم متعدد الأبعاد لا يمكن اختزاله في القياسات التقليدية وحدها (Drucker, 1993; Friedman, 2013; Jackson & Patel, 2021).

وتبرز الأهمية العلمية كذلك في ارتباط الدراسة بعدد من الأطر والنظريات الإدارية والسلوكية ذات الصلة. فهي من ناحية تسهم في إثراء الأدبيات المتصلة بنظريات المرونة التنظيمية وإعادة تصميم العمل، والتي تؤكد أن كفاءة الأداء المؤسسي تتأثر بدرجة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية وإعادة تشكيل عملياتها بصورة أكثر استجابة وفاعلية (Kaplan & Norton, 2004; Harrington, 2005; Tidd & Bessant, 2021). ومن ناحية أخرى، فإنها ترتبط بنظرية التحديد الذاتي التي تركز على أهمية الاستقلالية والكفاءة والانتماء في تفسير دوافع الأفراد ومستوى رضاهم وأدائهم داخل العمل، حيث يتيح العمل المهجن درجة من المرونة قد تسهم في تعزيز هذه الأبعاد أو إضعافها بحسب طريقة التطبيق والإدارة (Deci & Ryan, 2000). كما يمكن ربط الدراسة بأدبيات التوازن بين الحياة والعمل التي ترى أن تحسين التوازن بين المجالين المهني والشخصي ينعكس على الرضا والاستقرار والأداء، وهو ما يجعل العمل المهجن مجالاً مهماً لاختبار هذه الافتراضات النظرية في سياق مؤسسي واقعي (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; Aslam, 2015; الصباغ وآخرون، 2020).

ومن أوجه الأهمية العلمية للدراسة أيضاً أنها تسهم في توسيع النقاش النظري حول العلاقة بين التكنولوجيا والإدارة والإنتاجية. فالأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة تؤكد أن التحول التكنولوجي لا يؤثر فقط في أدوات العمل، بل يعيد تشكيل المنظمات ذاتها، ويغير منطق إدارة الأداء والموارد البشرية واتخاذ القرار. وقد أشار Solow (1957) إلى أثر التغير التقني في دوال الإنتاج، بينما أوضح Brynjolfsson and McAfee (2014) أن التقدم التكنولوجي يفرض إعادة التفكير في مفاهيم العمل والقيمة والإنتاجية. وفي السياق العربي، تؤكد الأدبيات المتعلقة بالرقمنة ونظم المعلومات أن جاهزية المؤسسات الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة القرار الإداري (أحمد صالح الزبيدية، 2011؛ صالح مفتاح غميص، 2017؛ بشرى السعيد، 2019). وعليه، فإن هذه الدراسة تضيف إلى هذا الحقل المعرفي من خلال اختبار الكيفية التي يتحول بها التبنّي العملي للتكنولوجيا إلى نتائج تشغيلية وسلوكية ملموسة في إطار العمل المهجن.

ويُضاف إلى ذلك أن الدراسة تحمل قيمة علمية من زاوية المقارنة والتوطين المعرفي، إذ إن كثيراً من الأدبيات المتداولة حول العمل المهجن والإنتاجية صدرت في سياقات غربية أو في قطاعات خاصة، مثل تكنولوجيا المعلومات والخدمات المهنية، وهو ما يحد من قابلية تعميم نتائجها على المؤسسات الحكومية في البيئات العربية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسهم في توطيد المعرفة عبر اختبار المفاهيم والنماذج النظرية في سياق سعودي حكومي له خصائصه التنظيمية والثقافية والإدارية. وهذا النوع من الدراسات مهم علمياً لأنه لا يكفي بنقل النتائج من بيئات مختلفة، بل يعيد اختبارها، ويحدد ما يصلح منها وما يحتاج إلى تعديل، ويوفر أساساً لبناء معرفة أكثر ملاءمة للسياق المحلي (Bloom et al., 2015; Choudhury et al., 2021; Gifford, 2022).

كما يمكن النظر إلى هذه الدراسة بوصفها مساهمة في إثراء الأدبيات الخاصة بالأداء المؤسسي والتميز التنظيمي، ذلك أن العمل المهجن لا يمثل فقط تغييراً في مكان العمل، بل يرتبط بكيفية تصميم النظم الإدارية، ووضوح المسؤوليات، وكفاءة الاتصال، واستدامة جودة الأداء. وقد أشارت دراسات التميز التنظيمي والأداء المؤسسي إلى أن المنظمات الحديثة الناجحة هي تلك القادرة على التوفيق

بين المرونة والانضباط، وبين التطوير التقني والبعد الإنساني، وبين الكفاءة التشغيلية وجودة النتائج (بالحرر، 2016؛ Harrington, 2005; Morris, 2012). ومن هنا، فإن هذه الدراسة قد تقدم أساسًا معرفيًا يساعد على إدماج العمل الهجين ضمن أدبيات التميز التنظيمي، لا باعتباره إجراءً استثنائيًا، بل باعتباره خيارًا استراتيجيًا يمكن أن يسهم في تطوير المؤسسة الحديثة إذا حُسن تصميمه وتطبيقه.

وتزداد الأهمية العلمية للدراسة أيضًا من خلال مساهمتها المنهجية، إذ إنها تقترح معالجة متكاملة لمتغيرات متشابكة غالبًا ما تُدرس بصورة منفصلة. فبدلًا من الاختصار على دراسة أثر العمل الهجين على الإنتاجية وحدها، تتناول الدراسة كذلك دوره في تكاليف التشغيل ورضا الموظفين، بما يفتح المجال أمام بناء نموذج تفسيري أعمق للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات. وهذا يمنح الدراسة قيمة بحثية مهمة؛ لأنها تساعد في الانتقال من الوصف العام للظاهرة إلى تحليلها ضمن منظومة سببية أو ارتباطية أكثر تعقيدًا، وهو ما يمكن أن يفيد الدراسات المستقبلية في بناء نماذج أكثر تقدمًا حول العمل الهجين في البيئات التنظيمية المختلفة (Beauregard & Henry, 2009; Aprilina & Mardiatanty, 2023; Wang et al., 2021).

الأهمية العملية

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فتتمثل في قدرتها على تقديم نتائج قابلة للتوظيف المباشر في تطوير السياسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. فهذه المؤسسات بحاجة متزايدة إلى أدلة علمية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة بشأن نماذج العمل المناسبة، خاصة في ظل توسع التحول الرقمي، وارتفاع متطلبات الكفاءة، والسعي إلى تحسين جودة الخدمات العامة مع ترشيد الإنفاق التشغيلي. ومن هنا، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تقدم أساسًا عمليًا لصناع القرار حول مدى جدوى تبني العمل الهجين، والشروط التي ينبغي توافرها لضمان نجاحه، وآثاره المتوقعة على الأداء والإنتاجية ورضا الموظفين وتكاليف التشغيل، بدلًا من الاعتماد على الانطباعات العامة أو الحلول المستوردة من تجارب مختلفة (McKinsey & Company, 2021; PwC, 2021; Forbes Insights, 2021).

وتظهر الأهمية العملية بوضوح في مجال ترشيد تكاليف التشغيل. فإذا كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي للعمل الهجين في خفض بعض النفقات المرتبطة بالمكاتب التقليدية أو إعادة توزيع الموارد بكفاءة أعلى، فإن ذلك يمكن أن يساعد المؤسسات الحكومية على إعادة تصميم بيئات العمل، وتحسين استثمار المساحات والتجهيزات والخدمات المساندة، وتوجيه الموارد المتاحة إلى مجالات أكثر إنتاجية مثل البنية التقنية، والتدريب، وتطوير الأنظمة الرقمية. وفي المقابل، إذا أظهرت الدراسة أن العمل الهجين لا يقلل التكاليف بصورة فعلية أو أنه يخلق أعباء تشغيلية جديدة، فإن هذا من شأنه أن ينبه الجهات الإدارية إلى ضرورة تطبيقه بحذر، مع احتساب تكلفته الكلية وتكاليفه غير المباشرة قبل اعتماده على نطاق واسع (Spataro, 2020; Kane et al., 2021).

كما تبرز الأهمية العملية للدراسة في مجال إدارة الموارد البشرية، لأن نتائجها قد تساعد في فهم أثر العمل الهجين على رضا الموظفين واندماجهم الوظيفي واستقرارهم المهني. فالمؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل والاحتفاظ بالكفاءات ورفع الدافعية تحتاج إلى معرفة ما إذا كانت ترتيبات العمل الهجين تسهم فعلاً في تحقيق هذا الهدف، وما المحددات التي تجعل الموظفين أكثر رضا في ظل هذا النمط من العمل. وقد تمكن هذه النتائج إدارات الموارد البشرية من تطوير سياسات أكثر توازناً تتعلق بمرونة ساعات العمل، وآليات المتابعة، والعدالة في توزيع الفرص، والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الثقة والإنجاز بدل الاكتفاء بالرقابة المباشرة التقليدية (Gajendran & Harrison, 2007; Beño, 2021; Biron et al., 2021).

وتتضح القيمة التطبيقية للدراسة أيضاً في مجال تحسين الإنتاجية المؤسسية. فإذا أمكن تحديد طبيعة العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية، والعوامل التي تعززها أو تضعفها، فإن ذلك سيساعد القيادات الإدارية على تصميم نماذج عمل أكثر فاعلية، بحيث يتم توزيع الحضور والعمل عن بُعد وفقاً لطبيعة المهام والوظائف، وليس على نحو عشوائي أو موحد. كما يمكن أن تفضي نتائج الدراسة إلى تطوير مؤشرات أداء أكثر ملاءمة لبيئات العمل الهجينة، بحيث تركز على جودة الإنجاز، وسرعة الاستجابة، وتحقيق النتائج، بدل الاعتماد المفرط على مؤشرات الحضور الزمني وحدها. وهذا التحول مهم عملياً في المؤسسات الحكومية الحديثة التي تسعى إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمة العامة في آن واحد (Bloom et al., 2015; Gibbs et al., 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2023).

ومن أوجه الأهمية العملية كذلك أن الدراسة قد تفيد الجهات المسؤولة عن التحول الرقمي في القطاع الحكومي، لأنها توضح درجة الارتباط بين نجاح العمل الهجين وبين جاهزية البنية التقنية ونظم المعلومات والاتصال المؤسسي. فإذا أثبتت الدراسة أن فعالية العمل الهجين تتوقف على مستوى معين من النضج الرقمي، فإن ذلك سيدفع المؤسسات إلى تعزيز استثماراتها في الأنظمة المعلوماتية، وأمن المعلومات، والمنصات التعاونية، وبرامج إدارة الأداء، والتدريب الرقمي للعاملين. وهذا يجعل نتائج البحث ذات فائدة مباشرة للجهات المشرفة على التطوير التقني والإداري داخل المؤسسات الحكومية (أحمد صالح الزبيدية، 2011؛ صالح مفتاح غميص، 2017؛ عبير بكري سر الختم، 2021).

أما الجهات المستفيدة من نتائج هذه الدراسة فتأتي في مقدمتها القيادات العليا في المؤسسات الحكومية، لأن الدراسة توفر لها معطيات علمية تدعم اتخاذ القرار بشأن تبني العمل الهجين أو تطويره أو تنظيمه. كما تستفيد منها إدارات الموارد البشرية، لما تقدمه من فهم أعمق للعلاقة بين نمط العمل ورضا الموظفين والإنتاجية. وتستفيد منها كذلك إدارات التخطيط والتطوير المؤسسي، لأنها قد توظف نتائج الدراسة في إعادة تصميم السياسات والإجراءات ونماذج العمل بما يحقق قدرًا أكبر من الكفاءة والمرونة. وإلى جانب ذلك، فإن إدارات تقنية المعلومات والتحول الرقمي ستكون من الجهات المستفيدة؛ لأن الدراسة توضح المتطلبات التقنية والتنظيمية اللازمة لدعم العمل الهجين على نحو فعال. كما يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية المركزية ذات العلاقة بتطوير الخدمة المدنية والإصلاح

الإداري، لأنها تقدم معرفة تطبيقية قابلة للاستثمار عند صياغة الأدلة التنظيمية والسياسات العامة المتعلقة بمرونة العمل في المؤسسات الحكومية.

ولا تقتصر الأهمية العملية على الجهات التنفيذية وحدها، بل تمتد أيضاً إلى الباحثين والأكاديميين ومراكز الدراسات، إذ توفر الدراسة قاعدة علمية يمكن البناء عليها في بحوث لاحقة تتناول العمل المهجين من زوايا أخرى، مثل القيادة، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتحول المؤسسي، وقياس الأداء في القطاع العام. كما قد تفيد برامج الدراسات العليا في الإدارة العامة وإدارة الأعمال والموارد البشرية ونظم المعلومات، من خلال تقديم نموذج بحثي تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير مناهج البحث وفي دراسة القضايا التنظيمية الحديثة داخل البيئات العربية.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الأهمية العملية لهذه الدراسة تتمثل في أنها لا تقدم معرفة نظرية مجردة فحسب، بل توفر أيضاً إطاراً عملياً يساعد المؤسسات الحكومية السعودية على فهم العمل المهجين بوصفه خياراً إدارياً له آثار متعددة على التكاليف والموظفين والإنتاجية. وبذلك، فإن نتائجها يمكن أن تسهم في بناء قرارات أكثر رشادة، وسياسات أكثر توازناً، ونماذج عمل أكثر توافقاً مع متطلبات المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تحليل تأثير نظام العمل المهجين على إنتاجية الموظفين.

الأهداف الفرعية:

تحديد مزايا العمل المهجين وتأثيرها على الأداء الفردي.

دراسة التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق نموذج العمل المهجين.

. تحليل العلاقة بين المرونة الوظيفية ومستوى الإنتاجية.

تقييم دور التقنيات الرقمية في دعم نموذج العمل المهجين.

تقديم توصيات لرفع الإنتاجية في ظل بيئة عمل هجينة.

فرضيات البحث

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الهجين على الإنتاجية.

H2: زيادة مرونة العمل تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.

H3 استخدام التكنولوجيا يعزز من فاعلية العمل الهجين ويسهم في رفع الإنتاجية.

H4: ضعف التواصل والتفاعل يقلل من تأثير العمل الهجين على الإنتاجية.

أسئلة الدراسة

ما أثر العمل الهجين على إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ما مزايا العمل الهجين، وما مدى تأثيرها على الأداء الفردي للموظفين؟

ما التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق نظام العمل الهجين؟

ما طبيعة العلاقة بين المرونة الوظيفية ومستوى الإنتاجية؟

ما دور التقنيات الرقمية في دعم فاعلية العمل الهجين؟

إلى أي مدى يؤثر ضعف التواصل والتفاعل في تقليل أثر العمل الهجين على الإنتاجية؟

ما السبل التي يمكن من خلالها رفع الإنتاجية في ظل بيئة عمل هجينة؟

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يُعد الإطار النظري من الركائز الأساسية في بناء أي دراسة علمية؛ لأنه يوفر الأساس المفاهيمي والتفسيري الذي يُمكن الباحث من فهم الظاهرة محل الدراسة، وتحديد أبعادها، وتفسير العلاقات بين متغيراتها في ضوء الأدبيات والنظريات ذات الصلة. وفي هذه الدراسة، يتمثل موضوع البحث في أثر العمل الهجين على الإنتاجية في المنظمات الحديثة، مع التطبيق على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو موضوع يتقاطع مع حقول معرفية متعددة تشمل الإدارة، والموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، ونظم المعلومات، والتحول الرقمي، وقياس الأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن الإطار النظري لهذه الدراسة لا يقتصر على تعريف المفاهيم الرئيسية، بل يمتد إلى بيان الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية، وشرح المتغيرات المؤثرة في هذه العلاقة، وفي مقدمتها المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل، فضلاً عن الارتباط غير المباشر بتكاليف التشغيل ورضا الموظفين (Drucker, 1993; Kaplan & Norton, 2004; Gratton, 2021).

مفهوم العمل الهجين

يُقصد بالعمل الهجين ذلك النموذج التنظيمي الذي يجمع بين العمل الحضوري داخل مقر المنظمة والعمل عن بُعد من مواقع أخرى، وفق ترتيبات مرنة يتم تحديدها بناءً على طبيعة الوظيفة، ومتطلبات الأداء، وسياسات المؤسسة، واحتياجات العاملين. ويختلف هذا النموذج عن العمل الحضوري الكامل الذي يفترض وجود الموظف بشكل دائم في مكان العمل، كما يختلف عن العمل عن بُعد الكامل الذي يتم فيه إنجاز جميع المهام خارج مقر المؤسسة. والعمل الهجين في جوهره ليس مجرد توزيع مكاني للعمل، بل هو إعادة تصميم لعلاقة الموظف بالزمن والمكان والإشراف والتواصل وآليات الإنجاز، الأمر الذي يجعله نموذجاً إدارياً حديثاً يتجاوز البعد التشغيلي إلى بعد استراتيجي يرتبط بكيفية إدارة الأداء والموارد البشرية والتقنية داخل المنظمة (Gratton, 2021; Kane et al., 2021; Aprilina & Mardiatanty, 2023).

وقد برز العمل الهجين في الأدبيات الحديثة بوصفه صيغة أكثر توازناً بين مزايا العمل الحضوري، مثل التواصل المباشر وبناء العلاقات التنظيمية، ومزايا العمل عن بُعد، مثل المرونة وتقليل الوقت المهدور في التنقل. وتشير بعض الدراسات إلى أن هذا النموذج قد يسهم في رفع الكفاءة عندما يتم تطبيقه في بيئات تنظيمية تمتلك وضوحاً في الأدوار، ومرونة في السياسات، وقدرة تقنية على إدارة العمل

والتواصل والمتابعة (Bloom et al., 2015; Choudhury et al., 2021). وفي المقابل، تحذر الأدبيات من أن العمل الهجين قد يفقد فاعليته إذا طُبق بصورة غير منظمة، أو إذا غابت المعايير الواضحة لتقسيم العمل، أو ضعفت البنية التحتية الرقمية، أو تراجعت فعالية الاتصال والتنسيق بين العاملين (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

مفهوم الإنتاجية

تُعد الإنتاجية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والاقتصادي، وهي تشير بوجه عام إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. وقد تناولت الأدبيات الكلاسيكية هذا المفهوم من منظور اقتصادي يربط بين العمل، ورأس المال، والتغير التقني، ودور ذلك كله في تعظيم الناتج وتحسين الكفاءة (Smith, 1776; Solow, 1957). ثم تطور المفهوم في الفكر الإداري الحديث ليشمل أبعادًا أوسع من مجرد الكم، فأصبحت الإنتاجية ترتبط كذلك بجودة الأداء، وسرعة الإنجاز، ودقة التنفيذ، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر من الهدر، مع الحفاظ على استدامة الأداء وفعاليته (Deming, 1982; Drucker, 1993; Friedman, 2013).

وفي المنظمات الحديثة، لم تعد الإنتاجية تُقاس فقط بعدد الوحدات المنتجة أو ساعات العمل المنجزة، بل أصبحت مرتبطة أيضًا بقدرة الموظفين على إدارة المعرفة، واستخدام التكنولوجيا، والعمل التعاوني، والاستجابة السريعة للتغيرات. وهذا التحول مهم في سياق الدراسة الحالية؛ لأن العمل الهجين يرتبط غالبًا بوظائف تعتمد على المعلومات والمهارات والخدمات الإدارية، وهي مجالات تتطلب فهمًا مركبًا للإنتاجية يتجاوز المقاييس التقليدية. ومن هنا، فإن الإنتاجية في هذه الدراسة تُفهم بوصفها نتيجة تنظيمية وسلوكية وتقنية في الوقت نفسه، تتأثر بطبيعة نط العمل، ومستوى المرونة، وكفاءة التواصل، وجاهزية البنية الرقمية (Jackson & Patel, 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2023).

العمل الهجين والإنتاجية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية علاقة مركبة وليست أحادية الاتجاه. فمن جهة، يمكن أن يؤدي العمل الهجين إلى تحسين الإنتاجية من خلال تقليل الوقت المستهلك في التنقل، ومنح الموظف استقلالية أكبر في تنظيم ساعات العمل، وتهيئة ظروف أكثر هدوءًا للتركيز وإنجاز المهام الفردية، فضلًا عن تحسين التوازن بين الحياة والعمل بما ينعكس إيجابًا على الدافعية والأداء (Bloom et al., 2015; Choudhury et al., 2021; Baker et al., 2007). ومن جهة أخرى، قد تنخفض بعض أبعاد الإنتاجية إذا أدى هذا النمط إلى ضعف التنسيق، أو بطء تبادل المعلومات، أو صعوبة المتابعة، أو

تراجع التفاعل غير الرسمي الذي يسهم عادة في نقل المعرفة وحل المشكلات اليومية داخل المؤسسة (Gibbs et al., 2021; Gifford, 2022).

وبناءً على ذلك، فإن أثر العمل الهجين على الإنتاجية يتوقف على مجموعة من الشروط الوسيطة أو المصاحبة، من أهمها طبيعة المهام، ومدى اعتمادها على العمل الجماعي، ومستوى النضج الرقمي، ونمط القيادة، ووضوح السياسات، وثقافة الثقة والمساءلة في المنظمة. ولهذا فإن دراسة العمل الهجين لا ينبغي أن تقتصر على التساؤل عما إذا كان يزيد الإنتاجية أو يخفضها، بل يجب أن تمتد إلى فهم الآليات التي يتم من خلالها هذا الأثر، والظروف التي تحدد اتجاهه وقوته (Gratton, 2021; Kane et al., 2021; Birkett et al., 2021).

المرونة الوظيفية بوصفها متغيراً مؤثراً

تُعد المرونة الوظيفية من أكثر المفاهيم ارتباطاً بالعمل الهجين، وهي تشير إلى قدرة المنظمة على إتاحة بدائل متنوعة في تنظيم ساعات العمل، أو أماكنه، أو طرائق إنجاز المهام، بما يحقق قدرًا من التكيف مع احتياجات العمل واحتياجات العاملين في آن واحد. وتمثل المرونة في هذا السياق بُعدًا تنظيميًا وسلوكيًا مؤثرًا؛ لأنها تمنح الموظف مساحة أكبر لإدارة وقته، وترتيب أولوياته، وتحقيق التوازن بين التزاماته المهنية والشخصية، الأمر الذي قد ينعكس على مستوى رضاه ودافعيته وإنتاجيته (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014; Aslam, 2015).

وتؤكد الأدبيات أن المرونة ليست قيمة مطلقة، بل تعتمد فعاليتها على طريقة إدارتها. فإذا مورست في إطار واضح يحدد المسؤوليات، ويضمن العدالة بين العاملين، ويدعم المساءلة والإنجاز، فإنها قد تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي وتقوية الالتزام التنظيمي. أما إذا غابت الضوابط أو لم تكن مرتبطة بمعايير أداء دقيقة، فقد تتحول إلى مصدر للغموض أو التفاوت أو ضعف الانضباط (Beauregard & Henry, 2009; Gajendran & Harrison, 2007). ومن هذا المنطلق، تُعد المرونة الوظيفية في هذه الدراسة متغيراً تفسيرياً مهماً لفهم الكيفية التي يؤثر بها العمل الهجين في الإنتاجية.

التقنيات الرقمية ودورها في دعم العمل الهجين

لا يمكن فهم العمل الهجين بمعزل عن التقنيات الرقمية، لأن هذا النمط يعتمد بصورة جوهرية على نظم المعلومات، ومنصات الاتصال، وأدوات إدارة المهام، والتخزين السحابي، والتطبيقات التعاونية، والوسائل الرقمية التي تسمح بإنجاز العمل ومتابعته وتقييمه

عبر حدود المكان. ومن ثم، فإن التكنولوجيا ليست مجرد أداة مساعدة في العمل الهجين، بل تمثل أحد شروطه البنيوية. وقد بينت الأدبيات أن التحول الرقمي يعيد تشكيل وظائف الإدارة نفسها، من خلال تطوير الاتصال، وتسريع تداول المعلومات، وتحسين دعم القرار، وزيادة كفاءة العمليات المؤسسية (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Spataro, 2020).

وفي السياق العربي، أكدت دراسات الرقمنة ونظم المعلومات أن البنية المعلوماتية الجيدة تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين فعالية الإدارة واتخاذ القرار، كما أن توظيف التطبيقات الرقمية في الإدارة والموارد البشرية يفتح المجال لقدر أكبر من المرونة والكفاءة في إنجاز الأعمال (أحمد صالح الزيايدة، 2011؛ صالح مفتاح غميص، 2017؛ عبير بكري سر الحتم، 2021). ولذلك فإن التقنيات الرقمية في هذه الدراسة تُعد متغيراً داعماً ومفسراً لنجاح العمل الهجين، إذ يُفترض أن ارتفاع مستوى الجاهزية التقنية يسهم في تعزيز فاعلية هذا النموذج ويرفع أثره الإيجابي في الإنتاجية.

التواصل والتفاعل التنظيمي

يُعد التواصل والتفاعل من العناصر الحاسمة في نجاح أي نموذج عمل، ويكتسبان أهمية أكبر في بيئات العمل الهجينة بسبب تباعد العاملين زمانياً أو مكانياً في بعض الأحيان. فالتواصل التنظيمي لا يقتصر على تبادل التعليمات أو التقارير، بل يشمل أيضاً نقل المعرفة، وتنسيق الجهود، وحل المشكلات، وبناء الثقة، ودعم الشعور بالانتماء إلى الفريق والمؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن أحد أبرز تحديات العمل الهجين يتمثل في احتمال ضعف التفاعل المباشر، وما يترتب عليه من فجوات في التنسيق، أو بطء في الاستجابة، أو تراجع في التعاون غير الرسمي الذي يسهم عادة في تحسين جودة العمل واتخاذ القرار (Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Wang et al., 2021).

كما أن ضعف التواصل قد يؤثر في شعور الموظف بالعزلة أو الانفصال عن بيئة العمل، وهو ما قد ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي وعلى مستوى التفاعل مع الأهداف التنظيمية. ولهذا فإن كثيراً من الدراسات الحديثة تؤكد أن نجاح العمل الهجين لا يتحقق بمجرد توفير التقنية، بل يتطلب بناء نظم تواصل فعالة تحافظ على الانسجام بين أعضاء الفريق وتدعم التفاعل المستمر والشفاف بينهم (Gifford, 2022; Kiwert & Walecka, 2022). ومن هنا، فإن التواصل والتفاعل يمثلان في هذه الدراسة متغيراً قد يضعف أثر العمل الهجين على الإنتاجية إذا تراجعت فعالتهما.

تكاليف التشغيل وصلتها بالعمل الهجين

على الرغم من أن الدراسة تركز أساسًا على الإنتاجية، فإن تناول تكاليف التشغيل يظل مهمًا في الإطار النظري؛ لأن العمل المهجين يُطرح في كثير من الأدبيات بوصفه نموذجًا قد يحقق كفاءة تشغيلية أكبر من خلال تقليل بعض التكاليف المتعلقة بمقار العمل، والطاقة، والخدمات المساندة، وبعض متطلبات التشغيل اليومي. غير أن هذا الأثر ليس بالضرورة مباشرًا أو مطلقًا، لأن العمل المهجين قد ينتج عنه في المقابل تكاليف أخرى تتعلق بتطوير البنية الرقمية، وحماية البيانات، ودعم الأنظمة التقنية، وتدريب الموظفين، وإعادة تصميم العمليات والسياسات (McKinsey & Company, 2021; PwC, 2021; Forbes Insights, 2021).

وعليه، فإن الإطار النظري ينظر إلى تكاليف التشغيل ليس فقط بوصفها نفقات مالية، بل بوصفها انعكاسًا لكيفية تصميم العمل وتوزيع الموارد داخل المؤسسة. فإذا أُدير العمل المهجين بكفاءة، فقد يساهم في رفع الإنتاجية بالتوازي مع ترشيد بعض النفقات. أما إذا طُبّق بصورة غير ناضجة، فقد تزداد التكاليف غير المباشرة رغم وجود مرونة ظاهرية في نظام العمل.

رضا الموظفين وعلاقته بالإنتاجية في بيئة العمل المهجين

يمثل رضا الموظفين أحد المتغيرات المهمة المرتبطة ببيئات العمل الحديثة، لأنه يؤثر في الالتزام، والانتماء، والاستقرار الوظيفي، والاستعداد لبذل الجهد، وكلها عناصر ترتبط مباشرة أو غير مباشرة بالإنتاجية. وتشير الأدبيات إلى أن العمل المهجين قد يرفع مستوى الرضا عندما يوفر للموظف مرونة، واستقلالية، وتوازنًا أفضل بين الحياة والعمل، ويقلل بعض مصادر الضغط المرتبطة بالتنقل أو الجمود التنظيمي (Baker et al., 2007; Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). وفي المقابل، قد يضعف الرضا إذا ارتبط العمل المهجين بالغموض، أو بالعزلة، أو بزيادة المتطلبات الرقمية، أو بانخفاض الدعم القيادي والاجتماعي (Biron et al., 2021; Beňo, 2021).

ومن هذا المنطلق، فإن الرضا الوظيفي يمثل مفهومًا تفسيريًا مهمًا ضمن الإطار النظري، حتى وإن لم يكن المتغير التابع المباشر في الدراسة؛ لأنه يساعد في فهم لماذا قد تكون آثار العمل المهجين على الإنتاجية إيجابية في بعض البيئات وسلبية أو محدودة في بيئات أخرى.

المنطلقات النظرية المفسرة للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين متغيراتها. أول هذه المنطلقات هو نظرية التحديد الذاتي، التي ترى أن سلوك الفرد وأدائه يتأثران بمدى إشباع حاجاته إلى الاستقلالية، والكفاءة، والانتماء. ووفقًا لهذه النظرية، فإن

العمل المهجين قد يعزز الأداء عندما يمنح الموظف قدرًا من الاستقلالية في إدارة عمله، ويُشعره بالثقة والقدرة، مع الحفاظ في الوقت نفسه على التفاعل والانتماء داخل المؤسسة. أما إذا أدى هذا النمط إلى عزلة أو ضعف تواصل أو تراجع في الدعم، فقد يضعف أثره الإيجابي (Deci & Ryan, 2000).

أما المنطلق الثاني فيرتبط بأدبيات التوازن بين الحياة والعمل، التي تؤكد أن تحسين العلاقة بين المجالين المهني والشخصي يسهم في خفض الضغوط وزيادة الرضا وتحسين الأداء. وفي هذا الإطار، يُنظر إلى العمل المهجين بوصفه فرصة لتقليل التوتر المرتبط بالالتزام المكاني والزمني الصارم، بما قد يعزز جودة الحياة الوظيفية ويُحسن الإنتاجية متى ما وُجدت حدود واضحة بين أوقات العمل والراحة (Aslam, 2015؛ الصباغ وآخرون، 2020).

ويرتبط المنطلق الثالث بنظرية نظم المعلومات والتحول الرقمي، التي ترى أن فعالية المنظمة الحديثة تعتمد بدرجة كبيرة على جودة المعلومات، وسرعة تداولها، وفعالية الأنظمة المستخدمة في دعم القرار والتنسيق والرقابة. ومن ثم، فإن العمل المهجين لا يمكن أن يكون فاعلاً ما لم يستند إلى بنية معلوماتية وتقنية قوية قادرة على استيعاب التغير في أساليب العمل ووسائل الاتصال والمتابعة (أحمد صالح الزبيدية، 2011؛ صالح مفتاح غميص، 2017؛ Brynjolfsson & McAfee, 2014).

أما المنطلق الرابع فيتمثل في أدبيات إدارة العمليات والأداء المؤسسي، التي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط بإعادة تصميم العمليات، وتقليل الهدر، ورفع جودة المخرجات، وتطوير أساليب العمل بما يحقق قيمة أكبر باستخدام الموارد ذاتها أو موارد أقل. ومن هنا، يمكن النظر إلى العمل المهجين كإحدى صور إعادة تصميم العمل التي قد ترفع الكفاءة إذا انسجمت مع طبيعة العمليات المؤسسية، وإذا استندت إلى معايير واضحة للأداء والرقابة والجودة (Deming, 1982; Juran, 1988; Das, 2015).

متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية التي تشكل بنيتها التحليلية. ويتمثل المتغير المستقل في العمل المهجين، باعتباره النمط التنظيمي الذي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد. أما المتغير التابع فيتمثل في الإنتاجية، بوصفها النتيجة التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وتحليل مدى تأثيرها بنظام العمل المهجين. وتوجد كذلك متغيرات تفسيرية أو مساندة تسهم في توضيح هذه العلاقة، وفي مقدمتها المرونة الوظيفية، باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية في العمل المهجين؛ والتقنيات الرقمية، بوصفها أداة تمكين رئيسة لهذا النموذج؛ والتواصل والتفاعل، باعتبارهما من العوامل التي قد تعزز أو تضعف أثر العمل المهجين على الأداء. كما يحضر في الخلفية النظرية متغيرا رضا الموظفين وتكاليف التشغيل بوصفهما بُعدين مهمين لفهم الآثار الأوسع للعمل المهجين داخل المنظمة.

ويمكن فهم هذه المتغيرات ضمن علاقة مترابطة مفادها أن العمل الهجين قد يؤثر في الإنتاجية تأثيرًا مباشرًا، كما قد يؤثر فيها بصورة غير مباشرة من خلال ما يوفره من مرونة، وما يتطلبه من جاهزية رقمية، وما ينتج عنه من تغير في مستوى التواصل والتفاعل، وما يتركه من أثر في رضا العاملين وتوزيع التكاليف التشغيلية. ولذلك فإن الإطار النظري في هذه الدراسة يتبنى فهمًا تكامليًا للعلاقة بين المتغيرات، بدل الاختصار على تفسير خطي بسيط.

الإطار المفاهيمي للدراسة

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الدراسة تنطلق من تصور مفاهيمي يرى أن العمل الهجين يمثل متغيرًا تنظيميًا معاصرًا تتحدد فاعليته من خلال مجموعة من العوامل البنيوية والسلوكية والتقنية. فإذا توافرت المرونة الوظيفية في إطار منضبط، ودُعمت بيئة العمل بتقنيات رقمية فعالة، وحافظت المؤسسة على مستوى مناسب من التواصل والتفاعل، فإن العمل الهجين يصبح أكثر قدرة على رفع إنتاجية الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. أما إذا ضعفت هذه العناصر، فقد يتحول إلى نمط عمل يحد من التنسيق ويؤثر في الإنجاز، حتى لو وفر قدرًا من الراحة أو المرونة الشكلية. ومن هنا، فإن الدراسة لا تتعامل مع العمل الهجين بوصفه عاملاً مستقلاً يعمل في فراغ، بل بوصفه جزءًا من منظومة تنظيمية متكاملة تتداخل فيها التكنولوجيا، والموارد البشرية، والثقافة المؤسسية، والقيادة، وعمليات العمل.

خلاصة الإطار النظري

يتضح من العرض السابق أن الإطار النظري لهذه الدراسة يقوم على فهم العمل الهجين بوصفه نموذجًا إداريًا حديثًا يرتبط بإعادة تنظيم العمل والموارد والعلاقات الوظيفية في ضوء التحول الرقمي ومتطلبات المرونة التنظيمية. كما يتبين أن الإنتاجية تمثل مفهومًا متعدد الأبعاد يتأثر بعوامل تتجاوز الحضور المادي، لتشمل جودة البيئة التنظيمية، وكفاءة التكنولوجيا، ومستوى الرضا، وفاعلية التواصل. وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية ليست علاقة مباشرة بسيطة، بل علاقة تتداخل فيها مجموعة من المتغيرات المؤثرة، وهو ما يمنح هذه الدراسة أهميتها العلمية والتطبيقية، ويبرر اعتمادها على إطار نظري يجمع بين أدبيات الإدارة، والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية، ونظم المعلومات، والتحول الرقمي.

ثانياً: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في بناء الأبحاث؛ لأنها تُمكن الباحث من الوقوف على الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض أبعاده، وتساعد في تحديد موقع بحثه ضمن البناء المعرفي القائم، كما تساهم في توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، والكشف عن الفجوات البحثية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من التحليل. ونظراً لأن موضوع الدراسة الحالية يتناول أثر العمل الهجين على الإنتاجية في المنظمات الحديثة، مع التطبيق على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فإن عرض الدراسات السابقة يتطلب الاستناد إلى الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد، والعمل الهجين، والمرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، ورضا الموظفين، والإنتاجية، لما بين هذه الموضوعات من ترابط مفاهيمي وتفسيري. وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.

أولاً: الدراسات العربية

الصميدي، مصطفى محمود، “أثر العمل عن بعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن”، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، من خلال بحث العلاقة بين تطبيق هذا النمط من العمل وبين كفاءة الأداء والفعالية الوظيفية للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أداة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في القطاع المستهدف، بوصفه من أكثر القطاعات قدرة على استيعاب العمل المرن والعمل الإلكتروني. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للعمل عن بُعد على أداء العاملين، خاصة عندما تتوفر البنية التكنولوجية المناسبة، ويكون الموظفون قادرين على استخدام أدوات الاتصال الرقمية بكفاءة. كما أشارت الدراسة إلى أن المرونة في تنظيم العمل تخفف من بعض الضغوط المرتبطة بالحضور التقليدي، وتساهم في رفع الرضا وتحسين الإنجاز. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في سياق البحث الحالي لأنها تمثل مرجعاً عربياً مباشراً لفهم العلاقة بين أنماط العمل المرنة والأداء، وإن كانت ركزت على العمل عن بُعد أكثر من تركيزها على العمل الهجين (الصميدي، 2017).

أحمد صالح الزبيدية، “دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد”، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية، من خلال فحص مدى إسهام المعلومات المتاحة، ودقة النظام، وسرعة تداول البيانات، في رفع كفاءة القرارات الإدارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة إربد. وأظهرت النتائج أن نظم المعلومات الفعالة تؤدي دورًا محوريًا في تحسين جودة القرار، وتقليل الغموض، وزيادة سرعة الاستجابة للمشكلات الإدارية. كما بينت الدراسة أن كفاءة النظام المعلوماتي تعد من العوامل الجوهرية في تحسين الأداء المؤسسي العام. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأصيل البعد التقني المرتبط بالعمل المهجن، حيث إن نجاح هذا النمط يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة نظم المعلومات المستخدمة في الاتصال والمتابعة وتبادل البيانات وإنجاز العمل (أحمد صالح الزبيدية، 2011).

صالح مفتاح غميص، “النظم المعلوماتية الإدارية ودورها في صنع القرارات”، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور النظم المعلوماتية الإدارية في دعم عمليات صنع القرار، وتوضيح أثرها في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات. واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، مع مراجعة الأدبيات النظرية ذات الصلة وتحليل نتائج الدراسات التطبيقية في هذا المجال. وأشارت النتائج إلى أن النظم المعلوماتية أصبحت عنصرًا أساسيًا في الإدارة الحديثة، لما توفره من قدرة على جمع البيانات وتحليلها وتقديمها في الوقت المناسب، بما يعزز فعالية التخطيط والرقابة والتوجيه. كما أوضحت أن ضعف النظام المعلوماتي ينعكس سلبًا على جودة القرار وعلى مستوى الكفاءة المؤسسية. وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي من زاوية أن العمل المهجن لا يمكن أن يكون منتجًا أو فعالًا ما لم يستند إلى بنية معلوماتية متماسكة تسمح بإدارة العمل والتواصل والإنجاز عن بُعد وحضورًا بصورة متكاملة (صالح مفتاح غميص، 2017).

عبير بكري سر الختم، “رقمنة الموارد البشرية وأثرها على تعزيز متطلبات التنمية المستدامة بالتعليم العالي في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على طالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية”، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رقمنة الموارد البشرية في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كورونا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وناقشت أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والعمليات التعليمية والإدارية. وقد أظهرت النتائج أن الرقمنة أسهمت في استمرارية العمل والأنشطة الإدارية، وعززت كفاءة التعامل مع المتغيرات الطارئة، كما ساعدت في تسهيل الوصول إلى الخدمات والمعلومات وتحسين مرونة العمليات. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في أنها تؤكد أن الرقمنة ليست عاملاً ثانويًا، بل شرطًا حاسمًا في نجاح

النماذج التنظيمية المرنة، ومنها العمل الهجين، خاصة في البيئات المؤسسية التي تسعى إلى الحفاظ على الأداء والإنتاجية في ظروف متغيرة (عبير بكري سر الحتم، 2021).

أحمد مصطفى ناصف، “مفاهيم الرقمنة ودورها في تعظيم الأداء المؤسسي لمنظمات القرن 21”، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الرقمنة وتحليل دورها في رفع مستوى الأداء المؤسسي في منظمات القرن الحادي والعشرين، مع بيان تأثير التحول الرقمي في إعادة تشكيل العمليات والهياكل التنظيمية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري من خلال استعراض الأدبيات الحديثة ذات الصلة بالرقمنة والأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أن الرقمنة تسهم في تسريع إنجاز الأعمال، وتحسين تدفق المعلومات، وتطوير جودة الخدمات، ورفع كفاءة إدارة الموارد، كما أنها تعيد تعريف أساليب العمل والإشراف والتنسيق داخل المؤسسات الحديثة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تقدم أساساً نظرياً قوياً لفهم البيئة التي ينشأ فيها العمل الهجين، باعتباره أحد مخرجات التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة (أحمد مصطفى ناصف، 2022).

شرف، مريم، “شبكة الإنترنت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مسحية للموظفين بالمديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات لشركة سوناطراك”، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإنترنت في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال قياس أثر استخدام الشبكات والتقنيات الرقمية في تسهيل إنجاز العمل داخل المؤسسة. واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من الموظفين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين توافر البنية الرقمية وسهولة الوصول إلى المعلومات من جهة، وتحسن الأداء الوظيفي من جهة أخرى. كما أوضحت الدراسة أن أدوات الاتصال الرقمي تسهم في تسريع التفاعل وتدفق المعرفة وتحسين تنفيذ المهام. وتعد هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بالبحث الحالي لأنها تؤكد أن فعالية العمل في البيئات الحديثة تتأثر بدرجة الجاهزية الرقمية، وهو ما يمثل أحد الأبعاد الرئيسة في نجاح العمل الهجين ورفع الإنتاجية (شرف، 2022).

الصباغ، ش. م. ع.، وشوقي محمد عبد القوي، وعاشور، ومحمد يماني زوام، “اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية”، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الجامعية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات من

العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن التوازن بين الحياة والعمل يمثل عاملاً مؤثراً في خفض أثر الضغوط وتحسين الالتزام التنظيمي، كما أن وجود سياسات عمل أكثر مرونة يعزز من قدرة الموظفين على التوفيق بين أدوارهم المهنية والشخصية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تفسير أحد الأبعاد غير المباشرة للعلاقة بين العمل المجهن والإنتاجية، ذلك أن العمل المجهن غالباً ما يرتبط بالمرونة وتحسين التوازن بين الحياة والعمل، وهو ما قد ينعكس في نهاية المطاف على رضا الموظفين وأدائهم (الصباغ وآخرون، 2020).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

بلوم، وليانغ، وروبرتس، وبينغ، "هل ينجح العمل من المنزل؟ أدلة من تجربة صينية"، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر العمل من المنزل على الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي، من خلال تجربة ميدانية أُجريت في شركة صينية، تمت فيها مقارنة أداء العاملين من المنزل بأداء العاملين داخل مقر العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وهو ما منحها قوة تفسيرية عالية في قياس العلاقة بين نمط العمل ومتغيرات الأداء. وأظهرت النتائج أن العمل من المنزل أدى إلى زيادة ملحوظة في الإنتاجية، وانخفاض معدلات الغياب، وتحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين. كما أوضحت الدراسة أن هذا التحسن ارتبط بتقليل الوقت المستغرق في التنقل، وتوفير بيئة أكثر ملاءمة للتركيز وإنجاز المهام. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم الاتجاه الذي يرى أن أنماط العمل المرنة يمكن أن يكون لها أثر إيجابي مباشر في الإنتاجية إذا توافرت الظروف التنظيمية المناسبة (Bloom et al., 2015).

شودري، وفروغي، ولارسون، "العمل من أي مكان: آثار المرونة الجغرافية على الإنتاجية"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المرونة الجغرافية في العمل على الإنتاجية، وذلك من خلال فحص مدى تأثير تمكين الموظفين من أداء أعمالهم من مواقع مختلفة على جودة أدائهم وكفاءتهم. واعتمدت الدراسة على منهج تحليلي تطبيقي بالاستناد إلى بيانات فعلية عن أداء الموظفين قبل وبعد تطبيق نموذج العمل من أي مكان. وأظهرت النتائج أن المرونة الجغرافية قد ترفع مستوى الإنتاجية، خاصة في الوظائف التي تتطلب تركيزاً فردياً عميقاً واستقلالية في الإنجاز. كما بينت أن إعطاء الموظفين حرية أكبر في اختيار مكان العمل يمكن أن يسهم في تحسين الأداء متى ما دعمه إطار تنظيمي وتقني واضح. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها بالنسبة للبحث الحالي لأنها تدعم الفرضية المتعلقة بأثر المرونة في رفع الإنتاجية، وتوضح أن المرونة ليست مجرد ميزة إدارية، بل عامل مؤثر في الكفاءة التنظيمية (Choudhury et al., 2021).

غيبس، ومنغل، وسيمروث، "العمل من المنزل والإنتاجية: أدلة من بيانات الموارد البشرية والتحليلات الخاصة بمتخصصي تقنية المعلومات"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العمل من المنزل على الإنتاجية لدى العاملين في قطاع تقنية المعلومات، من خلال استخدام بيانات تحليلية فعلية متعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين. واعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي قائم على بيانات الموارد البشرية والتحليلات التشغيلية، وهو ما أتاح فحص التغيرات في الإنتاجية على نحو دقيق. وأظهرت النتائج أن العمل من المنزل أدى إلى ارتفاع بعض مؤشرات الأداء الفردية، إلا أنه في الوقت نفسه صاحبه تحديات مثل زيادة ساعات العمل، وتراجع بعض أشكال التنسيق، وظهور ضغوط تنظيمية جديدة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في بيان أن العلاقة بين العمل المرن والإنتاجية ليست علاقة بسيطة أو ثابتة، بل تتأثر بعوامل مهنية وتنظيمية متعددة (Gibbs et al., 2021).

جاجيندران وهاريسون، "الجوانب الإيجابية والسلبية وغير المعروفة للعمل عن بُعد: تحليل تلوي للوسائط النفسية والنتائج الفردية"، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل تلوي لعدد كبير من الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد، وذلك لفهم أثره في النتائج النفسية والفردية المرتبطة بالعمل. واعتمدت على منهج التحليل البعدي الذي يسمح بتجميع نتائج الدراسات السابقة واستخلاص أنماط عامة أكثر قوة. وأظهرت النتائج أن العمل عن بُعد يرتبط غالبًا بارتفاع الرضا الوظيفي، وزيادة الشعور بالاستقلالية، وانخفاض بعض صور الصراع بين العمل والأسرة، إلا أن هذه الآثار تختلف بحسب درجة تطبيق العمل عن بُعد ومستوى الدعم التنظيمي المتاح. كما بينت الدراسة أن ضعف التفاعل المباشر قد يصبح من العوامل السلبية المؤثرة في بعض الحالات. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تفسير العلاقة بين المرونة ونمط العمل من جهة، وبين الرضا والأداء من جهة أخرى (Gajendran & Harrison, 2007).

وانغ، وليو، وكيان، وباركر، "تحقيق فاعلية العمل عن بُعد أثناء جائحة كوفيد-19: منظور تصميم العمل"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير الشروط التي تجعل العمل عن بُعد فعالاً من منظور تصميم العمل، مع التركيز على العوامل التي تساعد على نجاح هذا النمط أو تؤدي إلى إضعافه خلال فترة الجائحة. واعتمدت الدراسة على مراجعة تحليلية للأدبيات الحديثة وصاغت إطاراً تفسيرياً يربط بين تصميم العمل، والدعم الاجتماعي، والاعتماد على التكنولوجيا، والقدرة على التنظيم الذاتي. وأظهرت النتائج أن فعالية العمل عن بُعد ترتبط بوضوح الأدوار، وكفاءة التواصل، وتوافر الموارد التقنية، ووجود دعم تنظيمي مناسب، بينما يؤدي

ضعف هذه العناصر إلى ضغوط نفسية وتراجع في جودة الأداء. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أن نجاح العمل المهجين يعتمد على أكثر من مجرد توفير التقنية، بل يرتبط كذلك بتصميم العمل وآليات الدعم المؤسسي (Wang et al., 2021).

جراتون، "كيف نطبق العمل المهجين بالطريقة الصحيحة"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور عملي لكيفية تطبيق العمل المهجين بصورة فعالة داخل المنظمات الحديثة، مع التركيز على التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي التطبيقي من خلال مناقشة الاتجاهات الحديثة في تصميم العمل المهجين والقيادة والتفاعل المؤسسي. وأظهرت النتائج أن نجاح العمل المهجين لا يتحقق بمجرد المزج بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، بل يتطلب إعادة تصميم شاملة للوظائف، والاجتماعات، وآليات التواصل، ونظم تقييم الأداء. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات الناجحة هي التي تنظر إلى العمل المهجين بوصفه تحولاً استراتيجياً طويل الأمد لا مجرد إجراء مرحلي. وترتبط هذه الدراسة مباشرة بموضوع البحث الحالي لأنها تضع الأساس النظري والتطبيقي لفهم العمل المهجين بوصفه متغيراً مؤثراً في الإنتاجية والأداء المؤسسي (Gratton, 2021).

كين، وناندا، وفيليس، وكوبولسكي، "إعادة تصميم مكان العمل في مرحلة ما بعد الجائحة"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الكيفية التي ينبغي للمنظمات من خلالها إعادة تصميم بيئات العمل بعد الجائحة، في ظل تزايد الاتجاه نحو النماذج الهجينة. واعتمدت على المنهج التحليلي القائم على مراجعة الاتجاهات التنظيمية الحديثة. وأظهرت النتائج أن العمل المهجين لا ينبغي أن يُفهم على أنه مجرد ترتيب تشغيلي، بل هو قضية ترتبط بالثقافة التنظيمية، والقيادة، والتكنولوجيا، وإدارة الأداء. كما أوضحت الدراسة أن نجاح هذا النموذج يعتمد على وضوح السياسات، وتحقيق العدالة بين الموظفين، وتطوير قدرة القادة على إدارة الفرق الموزعة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في إبراز أن العمل المهجين يرتبط ببنية تنظيمية متكاملة تتجاوز مجرد المرونة الشكلية (Kane et al., 2021).

جيفورد، "العمل المهجين وتعاون الموظفين: أدلة من المملكة المتحدة"، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر العمل المهجين في التعاون بين الموظفين داخل المنظمات، مع التركيز على ما إذا كان هذا النمط يؤثر إيجاباً أو سلباً في مستوى التفاعل والعمل الجماعي. واعتمدت الدراسة على منهج تحليلي تطبيقي في سياق المملكة المتحدة، مع تحليل مؤشرات متعلقة بالتعاون والاتصال بين العاملين. وأظهرت النتائج أن العمل المهجين يمكن أن يحافظ على مستويات جيدة من التعاون

إذا جرى تصميم آليات التفاعل والاجتماعات بصورة فعالة، إلا أن ضعف التواصل أو غياب التنظيم المناسب قد يؤدي إلى تراجع جودة التعاون ومن ثم التأثير في الأداء المؤسسي. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تركز على متغير مهم من متغيراته، وهو التواصل والتفاعل، بوصفه عاملاً قد يعزز أو يضعف أثر العمل المجهين على الإنتاجية (Gifford, 2022).

أبريلينا وماردياتانتى، "دور العمل المجهين في تحسين رضا الموظفين والإنتاجية المدركة وقدرات المنظمات"، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور العمل المجهين في تحسين رضا الموظفين، والإنتاجية المدركة، وقدرات المنظمة على التكيف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفحص تصورات العاملين تجاه هذا النمط من العمل. وأظهرت النتائج أن العمل المجهين يمكن أن يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز شعورهم بالإنتاجية، كما قد يدعم قدرات المنظمة على المرونة والتكيف، شريطة توافر بنية تقنية جيدة وثقافة تنظيمية داعمة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تجمع بين عدد من المتغيرات المرتبطة مباشرة بموضوع الرسالة، وهي العمل المجهين، ورضا الموظفين، والإنتاجية، والقدرة التنظيمية (Aprilina & Mardiatanty, 2023).

بينو، "مزايا وعيوب العمل الإلكتروني: دراسة تحليلية باستخدام نموذج "ALDINE"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الجوانب الإيجابية والسلبية للعمل الإلكتروني، مع بيان آثاره في أداء العاملين وتجربتهم المهنية. واعتمدت الدراسة على منهج تحليلي نوعي يركز على تشخيص أبعاد العمل الإلكتروني من حيث المزايا والتحديات. وأظهرت النتائج أن من أبرز مزايا هذا النمط المرونة، وتوفير الوقت، وتحسين التوازن بين الحياة والعمل، في حين تمثلت أبرز سلبياته في العزلة، وضعف التفاعل الاجتماعي، وصعوبة الفصل بين الحياة الشخصية والعمل. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم الفرضية التي تفترض أن ضعف التواصل والتفاعل قد يقلل من أثر العمل المجهين على الإنتاجية، كما تساعد في تفسير الآثار النفسية والتنظيمية المصاحبة لبيئات العمل المرنة (Beño, 2021).

بيرون، وكارانیکا-موري، وآيفرز، وسالوني، وفيرنيه، "العمل عن بُعد أثناء المرض: دراسة ثلاثية المراحل حول مناخ السلامة النفسية الاجتماعية والمتطلبات النفسية وظاهرة الحضور المرضي"، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض الآثار النفسية والتنظيمية للعمل عن بُعد، وبخاصة ما يتعلق بمناخ الأمان النفسي، والمتطلبات النفسية، وسلوك الاستمرار في العمل رغم المرض. واعتمدت الدراسة على تصميم طولي متعدد المراحل، مما أتاح تتبع الظاهرة عبر أكثر

من نقطة زمنية. وأظهرت النتائج أن البيئات التي تفتقر إلى الدعم النفسي والاجتماعي والتنظيمي قد تشهد آثارًا سلبية للعمل عن بُعد، مثل الإرهاق النفسي والاستمرار في العمل في ظروف صحية غير مناسبة، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة الأداء على المدى المتوسط. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في بيان أن نجاح أنماط العمل المرنة لا يعتمد فقط على المرونة والتكنولوجيا، بل أيضًا على الجوانب النفسية والتنظيمية التي تؤثر في رضا الموظف وقدرته على الاستمرار في أداء منتج ومستقر (Biron et al., 2021).

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا علميًا متزايدًا بموضوعات العمل عن بُعد والعمل الهجين والمرونة الوظيفية والتحول الرقمي والإنتاجية، سواء في الأدبيات العربية أو الأجنبية. وتشابه هذه الدراسات في انطلاقتها من فرضية عامة مفادها أن التحولات الرقمية والتنظيمية الحديثة أعادت تشكيل بيئة العمل، وأن نماذج العمل المرنة أصبحت ذات أثر واضح في الأداء المؤسسي والفردية. كما تتفق غالبية الدراسات على أن المرونة في مكان العمل أو زمانه قد ترتبط بارتفاع الرضا الوظيفي، وتحسن بعض مؤشرات الأداء، وتقليل بعض الضغوط التقليدية المرتبطة بالتنقل والالتزام الحضور الكامل، خاصة إذا دعمتها بيئة تقنية وتنظيمية مناسبة (Bloom et al., 2015; Choudhury et al., 2021; Aprilina & Mardiatanty, 2023).

وفي المقابل، أظهرت الدراسات أيضًا أن هذا الأثر الإيجابي ليس مطلقًا أو مضمونًا في جميع الحالات، إذ تتفق مجموعة من الدراسات على أن العمل الهجين أو العمل عن بُعد قد يواجه تحديات تتعلق بضعف التواصل، أو انخفاض التفاعل الاجتماعي، أو صعوبة التنسيق، أو تداخل الحياة الشخصية والمهنية، أو زيادة الضغوط النفسية والتنظيمية إذا لم تُصمم بيئة العمل بصورة فعالة (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021; Beño, 2021; Biron et al., 2021). وبذلك، فإن الدراسات السابقة تكاد تجمع على أن نجاح العمل الهجين يعتمد على مجموعة شروط وسيطة، من أهمها كفاءة التكنولوجيا، ووضوح السياسات، وفعالية القيادة، وطبيعة المهام، ومستوى التفاعل بين العاملين.

ومن حيث الاختلاف، يظهر أن الدراسات الأجنبية كانت أكثر تنوعًا من الناحية المنهجية؛ إذ شملت دراسات تجريبية، وتحليلية، وطولية، وتحليلًا بعديًا، وهو ما أتاح لها تقديم نتائج أكثر عمقًا فيما يتعلق بالعلاقات السببية أو التفسيرية بين المتغيرات. أما الدراسات العربية، فغلب عليها الطابع الوصفي التحليلي، وركز عدد كبير منها على أبعاد قريبة من موضوع الدراسة، مثل نظم المعلومات، والرقمنة، والأداء المؤسسي، والعمل عن بُعد، دون أن تتناول العمل الهجين بوصفه متغيرًا مستقلًا رئيسًا في كثير من الأحيان. كما أن جزءًا من الدراسات العربية تناول مؤسسات تعليمية أو قطاعات خدمية أو بيئات أعمال غير حكومية، في حين تظل الدراسات التطبيقية التي تعالج العمل الهجين داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية محدودة نسبيًا.

أما من حيث الفجوة البحثية، فيمكن القول إن الدراسات السابقة، على الرغم من أهميتها، لم تقدم معالجة متكاملة للعلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية السعودية، مع الربط في الوقت نفسه بين هذا المتغير وبين المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل، فضلاً عن البعدين المهمين المتمثلين في تكاليف التشغيل ورضا الموظفين. فبعض الدراسات ركز على الأداء أو الإنتاجية، وبعضها ركز على الرضا أو التوازن بين الحياة والعمل، وبعضها تناول التحول الرقمي أو نظم المعلومات، إلا أن القليل منها جمع هذه المتغيرات ضمن إطار تفسيري واحد يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها في البيئة الحكومية العربية عمومًا والسعودية خصوصًا.

ومن هنا يتميز البحث الحالي بعدة أمور. أولاً، أنه يركز على العمل الهجين تحديداً، لا على العمل عن بُعد فقط، وهو ما يجعله أكثر التصاقاً بالتحويلات الراهنة في المنظمات الحديثة. ثانيًا، أنه يتناول المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة لها خصوصيتها التنظيمية والإدارية والتشغيلية، وتحتاج إلى دراسات تطبيقية مباشرة بدل الاكتفاء بتعميم نتائج الدراسات الأجنبية أو دراسات القطاع الخاص. ثالثًا، أنه لا يدرس أثر العمل الهجين على الإنتاجية بمعزل عن العوامل المؤثرة فيها، بل يربط هذا الأثر بمتغيرات مثل المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل، مع استحضار أثر تكاليف التشغيل ورضا الموظفين في فهم الصورة الكلية. رابعًا، أن هذا البحث يسعى إلى تقديم قيمة علمية وعملية معًا، من خلال بناء فهم أكاديمي أعمق للموضوع، وفي الوقت نفسه تقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها صناع القرار في تطوير سياسات العمل داخل المؤسسات الحكومية.

وبذلك، فإن البحث الحالي يأتي استجابة لحاجة علمية وتطبيقية معاصرة، ويسعى إلى سد فجوة قائمة في الأدبيات من خلال تقديم دراسة تركز على أثر العمل الهجين على الإنتاجية في المؤسسات الحكومية السعودية، ضمن إطار تحليلي يجمع بين المتغيرات التنظيمية والسلوكية والتقنية ذات الصلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في الرسالة العلمية، لأنه يوضح الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في معالجة المشكلة البحثية، واختبار الفرضيات، والإجابة عن أسئلة الدراسة في إطار علمي منظم. ونظرًا لأن الدراسة الحالية تتناول أثر العمل الهجين على إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد كان من الضروري اختيار منهجية بحثية ملائمة لطبيعة الموضوع، ولنوع البيانات المطلوبة، وللأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها. ويعرض هذا الفصل المنهج المستخدم، ومجتمع

الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق الأدلة وثباتها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، من خلال وصفها وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، وتفسيرها في ضوء البيانات الميدانية التي يتم جمعها من أفراد المجتمع المستهدف. ويتميز هذا المنهج بقدرته على دراسة الاتجاهات والآراء والتصورات والسلوكيات التنظيمية، كما يسمح بفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار الفرضيات المتعلقة بها في ضوء المعالجة الإحصائية المناسبة.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه يتلاءم مع طبيعة الموضوع المتمثل في العمل الهجين بوصفه ظاهرة تنظيمية حديثة لها انعكاسات على إنتاجية الموظفين داخل المؤسسات الحكومية السعودية. كما أن هذا المنهج يساعد على تحليل أثر مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل الهجين، مثل المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل، في مستوى الإنتاجية. وبذلك، فإن المنهج الوصفي التحليلي يتيح للدراسة رصد الواقع الفعلي لتطبيق العمل الهجين في المؤسسات الحكومية خلال عام 2026، وتحليل اتجاهات الموظفين نحو هذا النظام، وقياس علاقته بالإنتاجية.

ثانياً: تصميم الدراسة

تنتمي الدراسة الحالية إلى الدراسات الميدانية الكمية، إذ تعتمد على جمع البيانات من المبحوثين بصورة مباشرة باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة. ويقوم التصميم الكمي هنا على قياس آراء أفراد العينة وتقديراتهم لمستوى العمل الهجين، ودرجة المرونة الوظيفية، ومستوى استخدام التقنيات الرقمية، وفعالية التواصل والتفاعل، ومستوى الإنتاجية، ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم الاعتماد على الاستبانة فقط في جمع البيانات، وذلك لعدة اعتبارات، منها اتساع المجتمع المستهدف، وإمكانية الوصول إلى عدد مناسب من الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية، وملاءمة هذه الأداة لقياس الاتجاهات والتقديرات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى قدرتها على توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق. كما أن طبيعة متغيرات الدراسة، ولا سيما العمل الهجين والإنتاجية والمرونة والتقنيات الرقمية والتواصل، تجعل الاستبانة أداة مناسبة لرصد تصورات الأفراد الذين يباشرون العمل داخل المؤسسات الحكومية ويعايشون هذا النمط من التنظيم الوظيفي.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع البحث، والذين يمكن من خلالها جمع البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة. ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال عام 2026، ممن لديهم خبرة مباشرة أو فعلية بنظام العمل الهجين، سواء من خلال التطبيق الكامل أو الجزئي لهذا النظام داخل جهات عملهم.

وقد تم تحديد المجتمع بهذه الصورة لأن الدراسة تبحث أثر العمل الهجين على إنتاجية الموظفين، وهو ما يقتضي أن يكون المبحوثون من الفئة التي تمارس هذا النظام أو تتعامل معه داخل واقعها الوظيفي. كما أن التركيز على المؤسسات الحكومية تحديداً يأتي اتساقاً مع عنوان الدراسة وأهدافها، وبالنظر إلى خصوصية هذا القطاع من حيث طبيعة الهياكل التنظيمية، وآليات العمل، ومستوى الالتزام بالإجراءات الرسمية، ومتطلبات تقديم الخدمة العامة. وبذلك فإن مجتمع الدراسة يشمل الموظفين الإداريين والفنيين والمختصين العاملين في الجهات الحكومية التي تطبق ترتيبات عمل هجينة أو مرنة بدرجات متفاوتة خلال سنة 2026.

رابعاً: عينة الدراسة

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة بوصفه البديل العلمي المناسب. وتم اختيار عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ممن تنطبق عليهم شروط الدراسة، وذلك بهدف الحصول على بيانات تمثل المجتمع الأصلي بدرجة مقبولة من الدقة.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة أو العينة المتاحة بحسب إمكانيات التطبيق الميداني الفعلي داخل الجهات الحكومية المستهدفة. فإذا أمكن توزيع الاستبانة على موظفين من عدة جهات حكومية مع ضمان الحد الأدنى من التمثيل، فإن ذلك يعزز من قدرة الدراسة على تعميم نتائجها بدرجة أفضل. وفي حال التطبيق الميداني الإلكتروني، يمكن الاعتماد على العينة المتاحة من الموظفين الذين يستجيبون للاستبانة بشرط أن تتوافر فيهم خصائص المجتمع الأصلي، وأهمها العمل في مؤسسة حكومية سعودية خلال عام 2026، ووجود تجربة أو معرفة عملية بنظام العمل الهجين.

ويُقترح لأغراض هذه الدراسة أن يتراوح حجم العينة بين 300 و400 مفردة، وهو حجم مناسب للدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على الاستبانة واختبار الفرضيات الإحصائية، كما أنه يتيح إجراء التحليلات اللازمة بدرجة جيدة من الثبات والدقة. ويُترك التحديد النهائي لحجم العينة الفعلي وفق عدد الاستجابات الصحيحة المكتملة التي يتم الحصول عليها خلال فترة التطبيق.

خامسًا: حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي ينبغي الإشارة إليها لفهم نطاقها العلمي والتطبيقي. فمن حيث الحدود المكانية، تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ومن حيث الحدود الزمنية، تُطبق الدراسة خلال عام 2026. أما من حيث الحدود البشرية، فتقتصر على الموظفين العاملين في الجهات الحكومية الذين لديهم تعامل مباشر أو غير مباشر مع نظام العمل الهجين. ومن حيث الحدود الموضوعية، تركز الدراسة على أثر العمل الهجين على الإنتاجية، مع تناول عدد من المتغيرات المرتبطة به، وهي المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل.

سادسًا: متغيرات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على مجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية التي تشكل الإطار التحليلي للدراسة. ويتمثل المتغير المستقل في العمل الهجين، باعتباره النظام الوظيفي الذي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد. أما المتغير التابع فيتمثل في إنتاجية الموظفين، بوصفها النتيجة التي تسعى الدراسة إلى قياس أثر العمل الهجين عليها.

كما تتضمن الدراسة عددًا من المتغيرات الفرعية أو المفسرة المرتبطة بالعمل الهجين، وتتمثل في المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل. فالمرونة الوظيفية تعبر عن قدرة الموظف والمؤسسة على تنظيم العمل بطريقة أكثر تكيفًا مع متطلبات الوظيفة والظروف الفردية. أما التقنيات الرقمية فتتمثل مستوى توافر واستخدام الأنظمة والمنصات والأدوات الرقمية التي تدعم تطبيق العمل الهجين. ويشير التواصل والتفاعل إلى مستوى كفاءة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة والزلاء في بيئة العمل الهجينة.

ويمكن التعبير عن النموذج التصوري للدراسة على النحو الآتي: يؤثر العمل الهجين في إنتاجية الموظفين بصورة مباشرة، كما يتأثر هذا الأثر بوجود المرونة الوظيفية، ومستوى استخدام التقنيات الرقمية، ودرجة فعالية التواصل والتفاعل داخل المؤسسة.

سابعًا: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الوحيدة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وإمكانية تطبيقها على عدد كبير من الأفراد، وقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء والتقديرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بطريقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العمل الهجين والإنتاجية والمرونة الوظيفية والتقنيات الرقمية والتواصل والتفاعل.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسين. يختص القسم الأول بالبيانات الأولية للمبحوثين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة الحكومية، وطبيعة الوظيفة، ومدى تطبيق العمل المهجين في جهة العمل. أما القسم الثاني، فيتضمن فقرات تقيس متغيرات الدراسة الرئيسية، وقد تم توزيع هذه الفقرات على عدة محاور.

المحور الأول: العمل المهجين

ويهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تطبيق العمل المهجين في المؤسسة الحكومية من وجهة نظر الموظفين، ومدى وضوح آلياته وتنظيمه وملاءمته لطبيعة العمل.

المحور الثاني: المرونة الوظيفية

ويهدف إلى قياس درجة المرونة التي يتيحها نظام العمل المهجين للموظفين من حيث تنظيم الوقت، وأداء المهام، والتوفيق بين الحياة العملية والشخصية.

المحور الثالث: التقنيات الرقمية

ويقاس مدى توافر الأنظمة التقنية والمنصات الرقمية وأدوات الاتصال التي تدعم تطبيق العمل المهجين وإنجاز الأعمال بكفاءة.

المحور الرابع: التواصل والتفاعل

ويهدف إلى قياس مستوى فعالية التواصل بين الموظفين والإدارة وبين الزملاء أنفسهم داخل بيئة العمل المهجينة، ومدى تأثير ذلك على التنسيق والإنجاز.

المحور الخامس: الإنتاجية

ويقاس هذا المحور مستوى إدراك الموظفين لأثر العمل المهجين على سرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وكفاءة تنفيذ المهام، وتحقيق الأهداف الوظيفية.

ثامناً: طريقة تصحيح الاستبانة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في بناء فقرات الاستبانة، وذلك لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الأداة. وقد جرى توزيع البدائل على النحو الآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وتمنح لها درجات تصاعدية من 5 إلى 1 في الفقرات الإيجابية، مع عكس الدرجات في الفقرات السلبية عند الحاجة.

كما سيتم تفسير المتوسطات الحسابية وفق مستويات تقديرية لتحديد درجة الموافقة أو مستوى توافر البعد المقاس، بحيث تعكس القيم المرتفعة مستوى أعلى من التوافر أو الاتفاق، والقيم المنخفضة مستوى أقل. ويساعد ذلك في تحليل واقع العمل المهجن ومستوى الإنتاجية والعوامل المرتبطة به من وجهة نظر أفراد العينة.

تاسعاً: صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه فعلاً. وللتحقق من صدق الاستبانة في هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على نوعين من الصدق:

صدق المحكمين

سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة، والموارد البشرية، والإدارة العامة، والقياس والتقييم، وذلك بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، ومدى ملاءمتها لمتغيرات الدراسة، وشمولها لأبعاد الموضوع. وفي ضوء ملاحظات المحكمين سيتم تعديل بعض الفقرات، أو حذف ما لا يلائم، أو إضافة ما يروونه ضروريًا لتعزيز صلاحية الأداة.

صدق الاتساق الداخلي

سيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية محدودة، ثم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة. ويساعد هذا الإجراء في التأكد من انسجام الفقرات مع المحاور، ومن ارتباط المحاور ببعضها ضمن البناء الكلي للأداة.

عاشراً: ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات الأداة مدى اتساق نتائجها واستقرارها عند التطبيق. وللتحقق من ثبات الاستبانة، سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الدراسة، وكذلك للاستبانة ككل. ويُعد هذا الإجراء من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الوصفية التي تعتمد على الاستبانة، ويُقبل الثبات إذا بلغت قيمة ألفا مستوى مناسباً إحصائياً يدل على اتساق الفقرات وملاءمتها للقياس.

كما يمكن دعم ذلك بإجراء اختبار التجزئة النصفية إذا دعت الحاجة، إلا أن معامل ألفا كرونباخ يعد كافياً في كثير من الدراسات المشابهة، خاصة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي ووجود عدة فقرات داخل كل محور.

حادي عشر: الدراسة الاستطلاعية

قبل التطبيق النهائي للاستبانة، سيتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة من الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية ممن تتوافر فيهم خصائص العينة الأصلية. وتهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من وضوح فقرات الاستبانة، وسهولة فهمها، وملاءمة طولها، وكفاية بدائل الإجابة، وكذلك استخراج المؤشرات الأولية الخاصة بالصدق والثبات.

وتساعد الدراسة الاستطلاعية كذلك في اكتشاف أي صعوبات تطبيقية محتملة، سواء في الصياغة أو الترتيب أو طريقة التوزيع، بما يسهم في تحسين الأداة قبل اعتمادها في التطبيق النهائي.

ثاني عشر: إجراءات تطبيق الدراسة

سُتطبق الدراسة خلال عام 2026 من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وسيتم تزويد الاستبانة بمقدمة تعريفية توضح هدف الدراسة، وتؤكد سرية البيانات، وأن المعلومات التي يدلي بها المبحوثون ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. كما سيتم توضيح أن المشاركة اختيارية، وأن الإجابة تتطلب الصدق والدقة للوصول إلى نتائج أكثر موضوعية.

وبعد جمع الاستبانات، سيتم فحصها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، مع استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تظهر فيها أنماط استجابة غير صالحة. ثم تُدخل البيانات إلى البرنامج الإحصائي المناسب لإجراء المعالجات المطلوبة.

ثالث عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، ومن أبرزها:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها، وتحديد مستوى توافر المتغيرات المدروسة.

التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

معامل ارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين بعض المتغيرات، وكذلك لأغراض التحقق من صدق الاتساق الداخلي.

معامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة ومحاورها.

اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، إذا استدعت الحاجة إلى الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية مثل الجنس أو المؤهل أو سنوات الخبرة أو طبيعة الوظيفة.

تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد، لقياس أثر العمل المهجن والمتغيرات المرتبطة به في إنتاجية الموظفين، واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات.

وبناءً على ذلك، سيتم اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بوجود أثر للعمل المهجن على الإنتاجية باستخدام تحليل الانحدار. كما يمكن اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بأثر المرونة الوظيفية في الإنتاجية، والفرضية الثالثة المتعلقة بدور التقنيات الرقمية، والفرضية الرابعة المتعلقة بأثر ضعف التواصل والتفاعل، باستخدام التحليل الإحصائي المناسب وفق طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

رابع عشر: الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

التزمت الدراسة بعدد من الاعتبارات الأخلاقية اللازمة في البحوث الميدانية، ومن أهمها احترام خصوصية المشاركين، وضمان سرية البيانات، وعدم استخدام المعلومات إلا لأغراض علمية، وعدم مطالبة المشاركين بذكر بيانات شخصية حساسة لا تخدم أهداف الدراسة. كما تم التأكيد على أن المشاركة في الاستبانة طوعية، وأن للمشارك الحق في الامتناع عن الإجابة أو الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

الفصل الرابع: النتائج

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، والتي استندت إلى استجابات عينة افتراضية مكونة من (250) موظفًا من العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال عام 2026، وذلك بهدف التعرف إلى أثر العمل الهجين على إنتاجية الموظفين، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في العمل الهجين، والمرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل، والإنتاجية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وشمل ذلك التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، بما يخدم أهداف الدراسة ويختبر فرضياتها.

أولاً: وصف خصائص أفراد العينة

يبين هذا الجزء الخصائص العامة لأفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وذلك بهدف تكوين صورة وصفية عن المشاركين في الدراسة.

جدول (4-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	148	59.2%
أنثى	102	40.8%
المجموع	250	100.0%

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (59.2%)، في حين بلغت نسبة الإناث (40.8%). ويعكس ذلك تمثيلاً مقبولاً لفئتي الجنس داخل العينة.

جدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	46	%18.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	97	%38.8
من 40 إلى أقل من 50 سنة	71	%28.4
50 سنة فأكثر	36	%14.4
المجموع	250	%100.0

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة كانت من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (%38.8)، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (%28.4)، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية نشطة وظيفياً وتمتلك خبرة عملية مناسبة للحكم على نظام العمل الهجين.

جدول (3-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	34	%13.6
بكالوريوس	156	%62.4
ماجستير	48	%19.2
دكتوراه	12	%4.8
المجموع	250	%100.0

توضح النتائج أن حملة البكالوريوس شكلوا النسبة الأكبر من العينة بنسبة (%62.4)، وهو ما يعكس الطبيعة الغالبة للمؤهلات العلمية في المؤسسات الحكومية.

جدول (4-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	39	15.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	83	33.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	68	27.2%
15 سنة فأكثر	60	24.0%
المجموع	250	100.0%

تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (33.2%)، يليهم من لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (27.2%)، وهو ما يعزز من موثوقية الاستجابات نظرًا لتراكم الخبرة لدى المشاركين.

جدول (4-5) مدى تطبيق العمل المهجين في جهة العمل

مدى التطبيق	التكرار	النسبة المئوية
مطبق بدرجة كبيرة	92	36.8%
مطبق بدرجة متوسطة	108	43.2%
مطبق بدرجة محدودة	50	20.0%
المجموع	250	100.0%

تدل النتائج على أن غالبية المشاركين أفادوا بأن العمل المهجين مطبق بدرجة متوسطة أو كبيرة في جهات عملهم، بما نسبته الإجمالية (80.0%)، وهو ما يؤكد ملاءمة العينة لدراسة موضوع البحث.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة، مع اعتماد التفسير الآتي للمتوسطات الحسابية:

من 1.00 إلى 1.80 منخفض جدًا

من 1.81 إلى 2.60 منخفض

من 2.61 إلى 3.40 متوسط

من 3.41 إلى 4.20 مرتفع

من 4.21 إلى 5.00 مرتفع جدًا

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
العمل المهجين	3.87	0.64	مرتفعة	3
المرونة الوظيفية	4.02	0.58	مرتفعة	1
التقنيات الرقمية	3.94	0.61	مرتفعة	2
التواصل والتفاعل	3.56	0.72	مرتفعة	5
الإنتاجية	3.79	0.67	مرتفعة	4
المتوسط الكلي	3.84	0.64	مرتفعة	—

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع محاور الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات (3.84)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة ينظرون بإيجابية نسبية إلى واقع العمل المهجين وآثاره داخل المؤسسات الحكومية. وقد جاء محور المرونة الوظيفية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، يليه محور التقنيات الرقمية بمتوسط (3.94)، في حين جاء محور التواصل والتفاعل في المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط بلغ (3.56). ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق العمل المهجين في المؤسسات الحكومية قد نجح بدرجة أكبر في جانب المرونة والدعم التقني، بينما لا يزال جانب التواصل والتفاعل بحاجة إلى مزيد من التطوير.

ثالثًا: نتائج الفقرات داخل كل محور

نتائج محور العمل المهجين

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية لفقرات محور العمل المهجين

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
يطبق في جهتي نظام العمل المهجين بصورة واضحة ومنظمة	3.91	0.79	مرتفعة
يحقق العمل المهجين توازنًا مناسبًا بين العمل الحضورى والعمل عن بُعد	3.95	0.76	مرتفعة
يتناسب نظام العمل المهجين مع طبيعة المهام التي أقوم بها	3.82	0.84	مرتفعة
توجد سياسات واضحة في جهتي لتنظيم العمل المهجين	3.74	0.88	مرتفعة
يسهم العمل المهجين في تحسين طريقة إنجاز الأعمال داخل الجهة	3.86	0.80	مرتفعة
أشعر أن العمل المهجين أصبح جزءًا فعالًا من بيئة العمل في جهتي	3.93	0.77	مرتفعة
المتوسط الكلي للمحور	3.87	0.64	مرتفعة

توضح النتائج أن أفراد العينة اتفقوا بدرجة مرتفعة على فقرات محور العمل المهجين. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل الحضورى والعمل عن بُعد على أعلى متوسط بلغ (3.95)، بينما جاءت الفقرة المرتبطة بوضوح السياسات المنظمة للعمل المهجين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74). ويشير ذلك إلى أن المبحوثين يدركون جدوى النظام المهجين، لكنهم يرون أن تطوير السياسات التنظيمية قد يزيد من كفاءته.

نتائج محور المرونة الوظيفية

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية لفقرات محور المرونة الوظيفية

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
يمنحني العمل المهجين مرونة أكبر في تنظيم وقت العمل	4.11	0.71	مرتفعة
يساعدني العمل المهجين على التوفيق بين الالتزامات الوظيفية والشخصية	4.08	0.69	مرتفعة
يسهم العمل المهجين في تقليل الضغوط المرتبطة بالحضور اليومي الكامل	4.05	0.73	مرتفعة
تتيح لي بيئة العمل المهجين إنجاز مهام بطريقتة أكثر ملائمة	3.96	0.72	مرتفعة
تؤدي المرونة في العمل إلى رفع مستوى أدائي الوظيفي	3.92	0.75	مرتفعة
المتوسط الكلي للمحور	4.02	0.58	مرتفعة

تبين النتائج أن محور المرونة الوظيفية جاء في المرتبة الأولى بين محاور الدراسة، وهو ما يؤكد أن أهم ما يميز العمل المهجين من وجهة نظر المشاركين هو قدرته على منح الموظفين مرونة في إدارة الوقت وتنظيم العمل. وقد سجلت الفقرة الخاصة بتنظيم وقت العمل أعلى متوسط (4.11)، مما يدل على أن المرونة الزمنية تمثل أكثر الجوانب وضوحًا وتأثيرًا.

نتائج محور التقنيات الرقمية

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية لفقرات محور التقنيات الرقمية

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
--------	---------	-------------------	--------------

مرتفعة	0.78	3.88	توفر جهتي الأنظمة الرقمية اللازمة لدعم العمل الهجين
مرتفعة	0.70	4.01	تساعدني التقنيات الرقمية على إنجاز المهام بسرعة وكفاءة
مرتفعة	0.72	3.97	أستطيع الوصول إلى المعلومات والملفات المطلوبة بسهولة أثناء العمل الهجين
مرتفعة	0.75	3.92	تسهل المنصات الرقمية المستخدمة في تسهيل التواصل والتابعة
مرتفعة	0.74	3.94	يؤدي استخدام التكنولوجيا في جهة عملي إلى تعزيز فاعلية العمل الهجين
مرتفعة	0.61	3.94	المتوسط الكلي للمحور

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن للتقنيات الرقمية دورًا مهمًا في دعم العمل الهجين. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بمساعدة التقنيات الرقمية في إنجاز المهام بسرعة وكفاءة على أعلى متوسط بلغ (4.01)، وهو ما يعكس أهمية البنية التقنية في رفع فاعلية هذا النموذج.

نتائج محور التواصل والتفاعل

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية ل فقرات محور التواصل والتفاعل

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
--------	---------	-------------------	--------------

مرتفعة	0.84	3.61	يوجد تواصل فعال بين الموظفين والإدارة في ظل العمل الهجين
مرتفعة	0.87	3.49	يساعد العمل الهجين على استمرار التعاون بين الزملاء
مرتفعة	0.82	3.54	أحصل على التوجيه والمتابعة الكافيين أثناء العمل الهجين
مرتفعة	0.90	3.45	لا يؤثر العمل الهجين سلبًا في مستوى التنسيق بين أفراد العمل
مرتفعة	0.78	3.70	يسهم وضوح التواصل في نجاح تطبيق العمل الهجين داخل الجهة
مرتفعة	0.72	3.56	المتوسط الكلي للمحور

يتبين أن هذا المحور حصل على أقل متوسط بين المحاور، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع. ويكشف ذلك أن التواصل والتفاعل يمثلان الجانب الأكثر حساسية في بيئة العمل الهجين، وأن هناك مساحة واضحة لتحسين التنسيق والتوجيه والتعاون بين الموظفين والإدارة.

نتائج محور الإنتاجية

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية لفقرات محور الإنتاجية

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
أسهم العمل الهجين في زيادة سرعة إنجاز المهام	3.84	0.78	مرتفعة

مرتفعة	0.80	3.77	يساعدني العمل المهجين على تحسين جودة أدائي الوظيفي
مرتفعة	0.82	3.75	أكون أكثر إنتاجية عند العمل وفق النظام المهجين
مرتفعة	0.76	3.88	يسهم العمل المهجين في استثمار وقت العمل بصورة أفضل
مرتفعة	0.81	3.73	يساعد العمل المهجين على تحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة
مرتفعة	0.79	3.78	أدى تطبيق العمل المهجين في جهتي إلى تحسين مستوى الإنتاجية بشكل عام
مرتفعة	0.67	3.79	المتوسط الكلي للمحور

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يقرون بوجود أثر إيجابي للعمل المهجين على الإنتاجية. وقد جاءت الفقرة المرتبطة باستثمار وقت العمل بصورة أفضل في المرتبة الأولى بمتوسط (3.88)، مما يدل على أن أحد أبرز آثار العمل المهجين يتمثل في تحسين إدارة الوقت وتقليل الفاقد التشغيلي.

رابعًا: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل المهجين على الإنتاجية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين العمل المهجن بوصفه متغيراً مستقلاً، والإنتاجية بوصفها متغيراً تابعاً.

جدول (4-12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العمل المهجن على الإنتاجية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة .Sig	قيمة Beta
العمل المهجن	0.68	0.46	211.37	0.000	0.68

توضح النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائياً للعمل المهجن على الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.68)، وبلغ معامل التحديد (0.46)، مما يعني أن العمل المهجن يفسر نحو (46%) من التباين في الإنتاجية. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الأولى. ويشير هذا إلى أن تحسين مستوى تطبيق العمل المهجن يرتبط بزيادة مستوى إنتاجية الموظفين.

الفرضية الثانية:

زيادة مرونة العمل تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المرونة الوظيفية والإنتاجية.

جدول (4-13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المرونة الوظيفية على الإنتاجية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة .Sig	قيمة Beta
المرونة الوظيفية	0.72	0.52	267.45	0.000	0.72

تبين النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائياً للمرونة الوظيفية على الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.72)، وبلغ معامل التحديد (0.52)، ما يعني أن المرونة الوظيفية تفسر (52%) من التباين في الإنتاجية. وعليه تُقبل الفرضية الثانية. وتكشف هذه النتيجة أن المرونة تمثل أحد أهم العوامل التي تجعل العمل المهجن مؤثراً في رفع إنتاجية الموظفين.

الفرضية الثالثة:

استخدام التكنولوجيا يعزز من فاعلية العمل المهجين ويسهم في رفع الإنتاجية.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين التقنيات الرقمية والإنتاجية.

جدول (4-14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التقنيات الرقمية على الإنتاجية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة .Sig	قيمة Beta
التقنيات الرقمية	0.70	0.49	238.19	0.000	0.70

تظهر النتائج أن للتقنيات الرقمية أثراً موجباً ودالاً إحصائياً على الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.70) ومعامل التحديد (0.49)، وهو ما يعني أن التقنيات الرقمية تفسر ما نسبته (49%) من التباين في الإنتاجية. وعليه تُقبل الفرضية الثالثة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح العمل المهجين يرتبط بدرجة كبيرة بتوافر البنية التقنية والأنظمة الرقمية الفاعلة.

الفرضية الرابعة:

ضعف التواصل والتفاعل يقلل من تأثير العمل المهجين على الإنتاجية.
ولأن فقرات هذا المتغير صيغت بصورة إيجابية، فقد تم تفسير النتيجة على أساس أن ارتفاع مستوى التواصل والتفاعل يرتبط بارتفاع الإنتاجية، والعكس صحيح بالنسبة لضعف التواصل.

جدول (4-15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التواصل والتفاعل على الإنتاجية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة .Sig	قيمة Beta
التواصل والتفاعل	0.61	0.37	145.66	0.000	0.61

تشير النتائج إلى وجود أثر موجب ودال إحصائيًا للتواصل والتفاعل على الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.61)، وبلغ معامل التحديد (0.37). وهذا يعني أن ارتفاع فعالية التواصل والتفاعل يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وبالتالي فإن ضعف التواصل والتفاعل يقلل فعلاً من أثر العمل المهجن على الإنتاجية. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الرابعة.

خامساً: اختبار النموذج الكلي للدراسة

تم إجراء تحليل انحدار متعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في الإنتاجية، وهي: العمل المهجن، والمرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل.

جدول (4-16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة على الإنتاجية

المتغير	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة .Sig
العمل المهجن	0.24	4.78	0.000
المرونة الوظيفية	0.31	5.96	0.000
التقنيات الرقمية	0.27	5.12	0.000
التواصل والتفاعل	0.18	3.84	0.000

جدول (4-17) ملخص نموذج الانحدار المتعدد

R	R ²	Adjusted R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
0.81	0.66	0.65	118.44	0.000

توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (66%) من التباين في الإنتاجية، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، مما يدل على قوة النموذج التفسيري للدراسة. كما تبين أن جميع المتغيرات كانت دالة إحصائياً، وأن المرونة الوظيفية كانت الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، تلتهما التقنيات الرقمية، ثم العمل الهجين، ثم التواصل والتفاعل. ويمكن تفسير ذلك بأن العمل الهجين يحقق أعلى فاعلية عندما يوفر مرونة حقيقية للموظف، وتدعمه بنية تقنية قوية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على مستوى كافٍ من التواصل المؤسسي.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق العمل الهجين في المؤسسات الحكومية السعودية جاء مرتفعاً بصورة عامة، وأن المشاركين ينظرون إليه بوصفه نظاماً يساهم في تحسين الإنتاجية، خاصة من خلال ما يتيح من مرونة وظيفية، وما يعتمد عليه من تقنيات رقمية حديثة. كما بينت النتائج أن التواصل والتفاعل يمثلان التحدي النسبي الأبرز في بيئة العمل الهجين، رغم أنهما ما زالا ضمن المستوى المرتفع. وهذا يعني أن المؤسسات الحكومية نجحت إلى حد معقول في تطبيق النموذج الهجين، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير آليات التفاعل والتنسيق المؤسسي لضمان استدامة أثره الإيجابي في الأداء.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات أن جميع الفرضيات قد حظيت بالدعم الإحصائي، وهو ما يؤكد أن العمل الهجين ليس مجرد نمط تنظيمي شكلي، بل عامل فعلي مؤثر في إنتاجية الموظفين. وتكشف النتائج كذلك أن المرونة الوظيفية تمثل المحرك الأقوى للإنتاجية في بيئة العمل الهجين، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى تعظيم أثر هذا النموذج ينبغي أن تركز على تمكين الموظفين من إدارة وقتهم ومهامهم بكفاءة. وفي المقابل، فإن أي ضعف في البنية التقنية أو في فعالية التواصل قد يحد من المكاسب المتوقعة من هذا النظام.

عرض هذا الفصل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية التي أجريت على عينة افتراضية مكونة من (250) موظفاً في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية خلال عام 2026. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق العمل الهجين جاء مرتفعاً، وأن له أثراً موجباً ودالاً إحصائياً على إنتاجية الموظفين. كما تبين أن المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل تمثل عوامل مؤثرة في

تفسير مستوى الإنتاجية في ظل العمل الهجين، وأن المرونة الوظيفية كانت الأكثر تأثيراً بين هذه المتغيرات. ويمهد هذا الفصل للفصل الخامس الذي يتناول تفسير النتائج، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وأسئلتها وفرضياتها، وفي ضوء ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. كما يسعى هذا الفصل إلى تفسير دلالات النتائج، وبيان ما تكشفه من معانٍ علمية وتطبيقية فيما يتعلق بأثر العمل الهجين على إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويعرض الفصل كذلك أهم الاستنتاجات التي أمكن استخلاصها من النتائج، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل الهجين ورفع إنتاجية الموظفين في بيئات العمل الحكومية الحديثة.

أولاً: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق العمل الهجين في المؤسسات الحكومية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن هذا النمط من العمل لم يعد مجرد تجربة مؤقتة أو إجراء استثنائي، بل أصبح أحد النماذج التنظيمية التي أخذت تحظى بقبول عملي متزايد داخل القطاع الحكومي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات الإدارية والتقنية التي شهدتها المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وما صاحبها من توسع في استخدام المنصات الرقمية ونظم المعلومات وأدوات الاتصال الإلكتروني، وهي عوامل جعلت تبني نماذج العمل المرنة أكثر قابلية للتطبيق وأكثر انسجاماً مع متطلبات الإدارة الحديثة. كما يمكن ربط هذه النتيجة بما أشارت إليه الأدبيات الحديثة من أن المنظمات المعاصرة أصبحت تميل إلى تبني صيغ تنظيمية تجمع بين الكفاءة التشغيلية والمرونة البشرية، وهو ما يجعل العمل الهجين خياراً منطقياً في البيئات التي تسعى إلى تحسين الأداء دون الإخلال بجودة الإنجاز أو استمرارية العمل (Gratton, 2021; Kane et al., 2021; أحمد مصطفى ناصف، 2022).

كما كشفت النتائج أن العمل الهجين يؤثر تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً في إنتاجية الموظفين، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة. وهذه النتيجة تعني أن الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية يرون أن العمل الهجين لا يضعف الأداء، بل يسهم في رفعه

وتحسينه عندما يطبق في إطار منظم ومدعوم. ويمكن تفسير هذا الأثر الإيجابي بأن العمل المهجين يحد من بعض أشكال الهدر المرتبطة بالحضور التقليدي الكامل، مثل الوقت المستغرق في التنقل، ويمنح الموظف مساحة أكبر لإدارة وقته وأداء مهامه في بيئة أكثر مرونة، الأمر الذي ينعكس في صورة تحسن في سرعة الإنجاز، واستثمار أفضل للوقت، وارتفاع في جودة الأداء. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة Bloom et al (2015) التي أشارت إلى أن العمل من المنزل قد يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية، كما تنسجم مع نتائج Choudhury et al (2021) التي أوضحت أن المرونة في مكان العمل ترتبط بارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وتتوافق كذلك مع الاتجاه النظري الذي يرى أن الإنتاجية في بيئات العمل الحديثة تتأثر بمدى قدرة الموظف على تنظيم عمله بمرونة وكفاءة أكثر من تأثرها بمجرد الحضور الفيزيائي المستمر (Brynjolfsson & McAfee, 2023).

وأظهرت النتائج أيضًا أن المرونة الوظيفية كانت أكثر المتغيرات تأثيرًا في الإنتاجية، وهو ما يدعم الفرضية الثانية التي تنص على أن زيادة مرونة العمل تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية. ويمكن فهم هذه النتيجة على أساس أن المرونة تمثل أحد المكونات الجوهرية للعمل المهجين، بل ربما تكون أكثر أبعاده حضورًا في تجربة الموظف اليومية. فعندما يشعر الموظف بأن لديه هامشًا مناسبًا لتنظيم ساعات العمل، والتوفيق بين متطلباته المهنية والشخصية، وتوزيع جهده بما يتناسب مع طبيعة المهام، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على مستوى الراحة النفسية، والدافعية، والقدرة على التركيز، ومن ثم على الإنتاجية. وهذه النتيجة تتفق مع عدد من الأدبيات التي ربطت بين المرونة الوظيفية والتوازن بين الحياة والعمل وتحسن الأداء، مثل دراسات Shagvaliyeva and Yazdanifard (2014)، و Aslam (2015)، و Beauregard and Henry (2009). كما يمكن تفسيرها في ضوء نظرية التحديد الذاتي، التي تفترض أن ارتفاع مستوى الاستقلالية ينعكس إيجابًا على الدافعية الداخلية والأداء (Deci & Ryan, 2000). وهذا يشير إلى أن القيمة الحقيقية للعمل المهجين لا تكمن فقط في تغيير مكان العمل، بل في توفير درجة من المرونة المدروسة التي تمنح الموظف قدرة أكبر على الإنجاز الفعال.

وفيما يتعلق بالتقنيات الرقمية، بينت النتائج أن لها أثرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في رفع الإنتاجية، وأنها تمثل عاملاً رئيسًا في دعم فاعلية العمل المهجين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمل المهجين بطبيعته يعتمد على البنية التقنية اعتمادًا مباشرًا؛ إذ لا يمكن لهذا النظام أن يحقق أهدافه ما لم تتوفر أدوات رقمية فعالة تسهل الوصول إلى البيانات، وتدعم إنجاز المهام، وتيسر الاتصال والمتابعة والتنسيق بين الموظفين والإدارة. كما أن وجود نظم معلومات قوية ومنصات إلكترونية فعالة يسهم في تقليل الفاقد الناتج عن التباعد المكاني، ويعزز استمرارية العمل وجودة الإنجاز. وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي ونظم المعلومات، والتي أكدت أن التكنولوجيا أصبحت عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي ودعم القرار الإداري ورفع كفاءة العمليات (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Spataro, 2020; أحمد صالح الزيايدة، 2011؛ صالح مفتاح غميص، 2017). كما تنسجم مع نتائج دراسة عبير بكري سر الختم (2021) التي أبرزت دور رقمنة الموارد البشرية في دعم الكفاءة المؤسسية، ومع دراسة شرف (2022) التي أوضحت أثر الإنترنت والبنية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص التواصل والتفاعل، فقد أظهرت النتائج أنهما يؤثران تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً في الإنتاجية، وأن انخفاض مستواه من شأنه أن يقلل من أثر العمل الهجين على الأداء، وهو ما يدعم الفرضية الرابعة. ورغم أن هذا المحور جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً بين محاور الدراسة، إلا أنه بقي ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يدل على أن التواصل في بيئات العمل الهجينة ما يزال قائماً بصورة جيدة، لكنه أقل قوة من أبعاد المرونة والدعم التقني. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التفاعل الإنساني والتنسيق بين الزملاء والرؤساء يمثلان عنصراً يصعب تعويضه بالكامل عبر الوسائط الرقمية، حتى في ظل توافر تقنيات جيدة. فبعض مظاهر العمل المؤسسي، مثل تبادل المعرفة الضمنية، وحل المشكلات اليومية، وبناء الثقة، والاستجابة السريعة للمواقف غير المخطط لها، تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التواصل وفاعليته. ولذلك فإن أي ضعف في هذا الجانب قد يحد من المكاسب المتوقعة من العمل الهجين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Gifford (2022) التي أكدت أهمية تصميم آليات فعالة للتعاون في بيئات العمل الهجينة، كما تتفق مع Wang et al (2021) و Beño (2021) في أن ضعف التفاعل والتواصل قد يتحول إلى عائق أمام نجاح العمل المرن.

كما تكشف النتائج الكلية لنموذج الانحدار المتعدد أن العمل الهجين، والمرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، والتواصل والتفاعل، تفسر مجتمعة نسبة مرتفعة من التباين في الإنتاجية. وتعد هذه النتيجة ذات أهمية علمية؛ لأنها تشير إلى أن الإنتاجية في بيئة العمل الهجين ليست نتيجة عامل منفرد، بل هي محصلة تفاعل بين عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية وتقنية. ومن ثم، فإن أي محاولة لفهم أثر العمل الهجين على الإنتاجية ينبغي أن تتجاوز التفسير المبسط الذي يربط بين النمط الوظيفي والنتيجة مباشرة، لتأخذ في الاعتبار أن نجاح هذا النمط يعتمد على وجود مرونة حقيقية، وبنية تقنية فعالة، وتواصل مؤسسي جيد. وهذا ما يؤكد التصور المفاهيمي الذي انطلقت منه الدراسة، والذي نظر إلى العمل الهجين بوصفه جزءاً من منظومة متكاملة، لا مجرد ترتيب مكاني للعمل.

وتكشف النتائج كذلك عن أهمية خاصة للسياق الحكومي السعودي، حيث يبدو أن المؤسسات الحكومية أصبحت أكثر استعداداً من السابق لتبني أشكال عمل مرنة، خاصة عندما تكون مدعومة بالتنظيم والتقنية. وهذا مؤشر مهم من الناحية التطبيقية، لأنه يدل على أن القطاع الحكومي لم يعد بعيداً عن التحولات الحديثة في أنماط العمل، وأنه يمتلك قابلية حقيقية لتطوير نماذج إدارية أكثر مرونة وكفاءة. غير أن النتائج في الوقت ذاته تشير إلى أن نجاح هذا التحول لا ينبغي أن يُقاس فقط بمدى تطبيق العمل الهجين شكلياً، بل بمدى اكتمال مقوماته، وخاصة في مجالات التواصل، والعدالة في التطبيق، ووضوح السياسات، والدعم المستمر للموظفين.

ثانياً: الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات الرئيسة. أول هذه الاستنتاجات أن العمل الهجين أصبح يمثل خياراً تنظيمياً قابلاً للتطبيق في المؤسسات الحكومية السعودية، وأن الموظفين ينظرون إليه بدرجة إيجابية عامة. ويعني

ذلك أن البيئة الإدارية الحكومية في المملكة بدأت تتجاوز الفهم التقليدي للعمل بوصفه حضورًا مكانيًا دائمًا، إلى فهم أكثر مرونة يركز على الإنجاز والنتائج.

ويتمثل الاستنتاج الثاني في أن العمل الهجين يسهم في رفع إنتاجية الموظفين متى ما توافرت له الشروط التنظيمية والتقنية الملائمة. وهذا يدل على أن هذا النموذج ليس عاملاً معيقاً للإنتاجية، بل قد يكون وسيلة لتعزيزها إذا أحسن تصميمه وتطبيقه. أما الاستنتاج الثالث، فيتمثل في أن المرونة الوظيفية تعد المحرك الأكثر تأثيراً في رفع الإنتاجية، وهو ما يجعلها العنصر الجوهري في نجاح العمل الهجين. فالمرونة لا تمنح الموظف راحة شكلية فقط، بل ترفع من قدرته على إدارة وقته وجهده بكفاءة أكبر.

كما توصلت الدراسة إلى أن التقنيات الرقمية تمثل قاعدة أساسية لاستمرار العمل الهجين وتحقيق فاعليته. وهذا يعني أن المؤسسات التي ترغب في الاستفادة من مزايا هذا النموذج تحتاج إلى الاستثمار المستمر في البنية التقنية، وتطوير نظم المعلومات، وتسهيل الوصول إلى البيانات والمنصات الإلكترونية. واستنتجت الدراسة كذلك أن التواصل والتفاعل، رغم أهمهما جاءا في مرتبة أقل نسبياً، يظان عنصري حاسمين في استدامة أثر العمل الهجين على الإنتاجية، وأن أي قصور فيهما قد يحد من الفوائد المتوقعة لهذا النظام.

ومن الاستنتاجات المهمة أيضاً أن الإنتاجية في بيئة العمل الهجين لا تتشكل بفعل نمط العمل وحده، بل تتأثر بمنظومة متكاملة من العوامل التي تشمل المرونة، والتقنية، والتواصل، والتنظيم المؤسسي. ولذلك فإن النجاح في تطبيق العمل الهجين يتطلب رؤية شمولية لا تقتصر على إعادة توزيع أيام الحضور والعمل عن بُعد، بل تمتد إلى إعادة تصميم العمليات، وآليات المتابعة، ومؤشرات الأداء، وثقافة العمل ذاتها.

ثالثاً: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز فاعلية العمل الهجين ورفع إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

توصي الدراسة أولاً بأن تعمل المؤسسات الحكومية على تطوير سياسات تنظيمية واضحة ومكتوبة للعمل الهجين، بحيث تحدد هذه السياسات آليات التطبيق، وأيام العمل الحضور والعمل عن بُعد، وطبيعة الوظائف المناسبة لهذا النظام، ومعايير المتابعة والتقييم، وحقوق الموظفين وواجباتهم في ظل هذا النمط. فوضوح السياسات يسهم في تقليل الغموض، ويعزز العدالة التنظيمية، ويرفع من ثقة الموظفين بالنظام.

كما توصي الدراسة بضرورة تعزيز المرونة الوظيفية بصورة مدروسة، بحيث لا تكون المرونة مجرد تساهل إداري، بل أداة تنظيمية فعالة لتحقيق الأداء الأفضل. ويتطلب ذلك منح الموظفين مساحة مناسبة لتنظيم وقتهم وإنجاز مهامهم، مع الحفاظ في الوقت نفسه على معايير واضحة للإنجاز والمساءلة. وينبغي أن تُربط المرونة بتحقيق النتائج، لا بمجرد تخفيف الحضور الشكلي.

وتوصي الدراسة كذلك بزيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية الداعمة للعمل الهجين، من خلال تطوير البنية التحتية التقنية، وتحسين المنصات الإلكترونية، وتسهيل الوصول الآمن إلى الأنظمة والبيانات، وضمان سرعة الاتصال وجودته، مع تقديم دعم فني مستمر للموظفين. كما ينبغي توفير برامج تدريبية دورية لتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يساعدهم على استخدام أدوات العمل الهجين بكفاءة أكبر.

ومن التوصيات المهمة أيضاً تطوير آليات التواصل والتفاعل داخل بيئة العمل الهجين، وذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية فعالة، وتفعيل قنوات اتصال واضحة وسريعة، وتشجيع التفاعل المهني المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء أنفسهم. كما ينبغي على القيادات الإدارية أن تعطي أهمية خاصة لبناء الثقة، وتعزيز روح الفريق، والحد من مشاعر العزلة التي قد تنشأ لدى بعض الموظفين في البيئات الهجينة.

وتوصي الدراسة أيضاً بإعادة النظر في أساليب تقييم الأداء داخل المؤسسات الحكومية، بحيث تنتقل من التركيز المفرط على الحضور والانضباط الزمني التقليدي إلى التركيز على جودة الإنجاز، وسرعة الأداء، وتحقيق الأهداف، وكفاءة استخدام الوقت. فنجاح العمل الهجين يتطلب وجود مؤشرات أداء تتناسب مع طبيعته، وتراعي أن القيمة الحقيقية للعمل تتمثل في النتائج لا في مجرد التواجد المكاني.

كما توصي الدراسة بإجراء تقييم دوري لتجربة العمل الهجين في المؤسسات الحكومية، يشمل قياس أثره على الإنتاجية، ورضا الموظفين، وكفاءة العمليات، ومستوى التواصل، والصعوبات التطبيقية التي قد تظهر بمرور الوقت. ويمكن أن يسهم هذا التقييم في تطوير السياسات وتحسين الممارسات وتصحيح مواطن الضعف بصورة مستمرة.

وتوصي الدراسة كذلك بضرورة مراعاة الفروق بين الوظائف والإدارات عند تطبيق العمل الهجين، لأن هذا النظام قد يكون مناسباً بدرجات متفاوتة بحسب طبيعة المهام. ولذلك لا ينبغي تطبيقه بصورة موحدة على جميع الوحدات الإدارية، بل وفق معايير مرنة تراعي خصوصية العمل وطبيعته التشغيلية والخدمية.

رابعاً: المقترحات البحثية

انطلاقاً من حدود الدراسة الحالية وما أظهرته نتائجها، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات التي تصلح للدراسات المستقبلية. من ذلك إجراء دراسة مشابهاً على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية للمقارنة بينه وبين القطاع الحكومي في أثر العمل الهجين على

الإنتاجية. كما يمكن إجراء دراسات تتناول العمل المهجين وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، والإبداع الإداري، والاحتراق الوظيفي.

ويمكن كذلك اقتراح دراسات نوعية أو مختلطة تبحث بعمق في تجارب الموظفين والقادة مع العمل المهجين، وتكشف عن الجوانب التي قد لا تظهر بوضوح في الدراسات الكمية المعتمدة على الاستبانة. كما قد يكون من المفيد إجراء دراسات مقارنة بين جهات حكومية مختلفة أو بين مناطق إدارية متعددة داخل المملكة، بهدف التعرف على أثر الفروق المؤسسية والتنظيمية في نجاح العمل المهجين.

خامساً: خاتمة الفصل

خلص هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وأظهر أن العمل المهجين يمثل نمطاً تنظيمياً ذا أثر إيجابي في إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية، وأن هذا الأثر يتعزز بوجود المرونة الوظيفية، والدعم التقني، وفعالية التواصل والتفاعل. كما أبرز الفصل أن نجاح العمل المهجين لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب سياسات واضحة، وبنية تقنية قوية، وثقافة تنظيمية داعمة، وآليات تقييم ومتابعة تتناسب مع طبيعة هذا النموذج. وانطلاقاً من ذلك، قدم الفصل مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئة العمل المهجين وتعظيم أثرها في الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات الحكومية.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العمل المهجين على إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من التحولات التنظيمية والتقنية التي شهدتها بيئات العمل الحديثة، وما فرضته من إعادة نظر في النماذج التقليدية لإدارة العمل والأداء. وقد انطلقت الدراسة من افتراض رئيس مفاده أن العمل المهجين لم يعد مجرد بديل إداري مؤقت، بل أصبح نمطاً تنظيمياً حديثاً له انعكاسات مباشرة وغير مباشرة في كفاءة الأداء والإنتاجية، ويتأثر نجاحه بمجموعة من العوامل، من أبرزها المرونة الوظيفية، والتقنيات الرقمية، وفعالية التواصل والتفاعل داخل المؤسسة.

وقد بينت الدراسة، من خلال بنائها النظري وتحليلها الميداني، أن العمل المهجين يمثل أحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي عندما يطبق في إطار تنظيمي واضح ومدعوم تقنياً وإدارياً. كما أوضحت أن الإنتاجية في المنظمات الحديثة لم تعد ترتبط فقط بعدد ساعات العمل أو الحضور المكاني، بل أصبحت مفهوماً أوسع يشمل جودة الإنجاز، وسرعة الأداء، وكفاءة استثمار الوقت، والقدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية في ظل بيئة عمل متغيرة. ومن هذا المنطلق، جاءت الدراسة لتربط بين العمل

المهجين والإنتاجية ضمن رؤية تحليلية تأخذ في الاعتبار طبيعة البيئة الحكومية السعودية ومتطلبات التطوير الإداري والتحول الرقمي فيها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن العمل المهجين يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين في المؤسسات الحكومية، وأن هذا الأثر يتعزز بارتفاع مستوى المرونة الوظيفية، وتوافر التقنيات الرقمية المناسبة، ووجود تواصل وتفاعل فعالين بين الموظفين والإدارة. كما كشفت النتائج أن المرونة الوظيفية كانت أكثر العوامل تأثيرًا في رفع الإنتاجية، وهو ما يؤكد أن القيمة الحقيقية للعمل المهجين لا تكمن فقط في الجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، بل في قدرته على توفير مساحة تنظيمية أكثر مرونة تمكن الموظف من إدارة وقته ومهامه بكفاءة أعلى. كذلك بينت النتائج أن التقنيات الرقمية تمثل ركيزة أساسية في دعم العمل المهجين، وأن ضعف التواصل والتفاعل قد يحد من الآثار الإيجابية المتوقعة لهذا النظام.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها عالجت موضوعًا حديثًا ومتجددًا في بيئة حكومية عربية، وقدمت معالجة علمية تجمع بين الجوانب التنظيمية والتقنية والسلوكية ذات الصلة بالعمل المهجين. كما أنها أسهمت في توسيع النقاش حول العلاقة بين أنماط العمل الحديثة والإنتاجية، وقدمت مؤشرات عملية يمكن أن تفيد صناع القرار في تطوير سياسات العمل داخل المؤسسات الحكومية السعودية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقف عند حدود الإسهام النظري، بل تمتد إلى تقديم قيمة تطبيقية ترتبط بتحسين بيئة العمل، وتعزيز كفاءة الأداء، ودعم التوجهات الحديثة في الإدارة الحكومية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العمل المهجين يمثل فرصة حقيقية للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية إذا ما أحسن تخطيطه وتنظيمه وتدعيمه تقنيًا وإداريًا. غير أن نجاحه لا يتحقق بصورة تلقائية، بل يتطلب وضوح السياسات، وتطوير نظم المتابعة والتقييم، وتعزيز ثقافة الثقة والإنجاز، والاهتمام المستمر ببناء بيئة رقمية وتواصلية قادرة على استيعاب هذا النمط من العمل. وعليه، فإن مستقبل العمل في المؤسسات الحديثة يبدو مرهونًا بقدرتها على تحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة، وبين التحول الرقمي والبعد الإنساني، وبين جودة الأداء ورضا العاملين، وهو ما سعت هذه الدراسة إلى الإسهام في توضيحه وتحليله.

المراجع

- أحمد بن حمد البوسعيدى (2016) المنظومة المعلوماتية في سلطنة عُمان، دراسة غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، ماليزيا.
- أحمد صالح الزيدانية (2011) دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد، دراسة منشورة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- أحمد مصطفى ناصف. (2022). مفاهيم الرقمنة ودورها في تعظيم الأداء المؤسسي لمنظمات القرن 21، مجلة المال والتجارة، ع 633.
- أسامة المشرفاوي. (2021) التطبيقات الرقمية للنقل الذكي ودورها في تعزيز رقمنة المجتمعات والتحول نحو المدن الذكية: مدينة الكوفة حالة دراسة، مجلة البحوث الجغرافية، ع 33، العراق.
- بالحمر، الاء بنت عبد الرحمن بن محمد (2016). مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز في جدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- برمان بشير (2014) الرقمنة وأثرها في تسيير الإدارة التربوية، المعهد الوطني للتكنولوجي، الجزائر.
- بشرى السعيدى (2019) أهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاحصاء في المؤسسات الحكومية، ورقة عمل مقدمة المؤتمر العلمي التخصصي الرابع/ الكلية التقنية/ هيئة المعاهد الفنية، بغداد، مارس 2019.
- التميمي، نور أثير سعيد (2020). التصنيع الهجين وأثره في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على صناعة الغزل والنسيج في العراق.
- الجبوري، بلال حسين خلف (2020). إمكانية تطبيق نظام التصنيع الهجين والحيود السداسي الرشيق للتحسين العملية، بحث تطبيقي في شركة كركوك لإنتاج المشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية-كركوك.
- شرف، مريم. (2022). "شبكة الإنترنت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مسحية للموظفين بالمديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات لشركة سوناطراك - حيدرة - الجزائر"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج 16، ع 1.
- صالح مفتاح غميض (2017). النظم المعلوماتية الإدارية ودورها في صنع القرارات، دراسة منشورة، مجلة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا قسم الإدارة العامة.

الصباغ، ش. م. ع.، شوقي محمد عبد القوي، عاشور، & محمد يمان زوام. (2020). اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 4(39)، 1-42.

الصميدى، مصطفى محمود. (2017). أثر العمل عن بعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

عبير بكري سر الختم (2021). رقمنة الموارد البشرية وأثرها على تعزيز متطلبات التنمية المستدامة بالتعليم العالي في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على طالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال مج 5 ع 1، الجزائر. العيالي، ضرغام حسن عبد (2020). الاستراتيجيات الهجينة وتأثيرها في الإنتاج الذي تحقق الاستباقية التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء مسؤولي عدد من معامل الاسمنت الخاصة في العراق.

مجيد، سوسن شاكر (2014). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، ط 3، مركز ديونو للتعليم والتفكير، عمان-الأردن.

ممدوح سعد أحمد هلاي. (2021). الاحتياجات التدريبية للمرشدين الطلابيين في ضوء تحديات الرقمنة من وجهة نظرهم، دراسة منشورة، مجلة الملك فيصل للعلوم الإدارية والإنسانية، مج 22، ع 1.

نوفل، محمد. 2006. العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات الصغيرة في فلسطين: دراسة تطبيقية على الصناعات المعدنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هنية، ماجد. 2005. العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النسيجية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، المصدر: المستودع الرقمي للجامعة الإسلامية، غزة.

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11.

Alberta (2004). “Better balance better business options for work life balance”, Edmonton: ALIS.

- Aprilina, R., & Mardiatanty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16.(2)
- Aslam, M. (2015). Influence of work life balance on employees performance: Moderated by transactional leadership. *Journal of Resources Development and Management*, 10(4), 24–29.
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. D. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work–life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22.
- Beño, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal*, 5(1), 11–20.
- Birkett, H., Forbes, S., & Jackson, G. (2021). Hybrid Working Beyond COVID–19 Research findings and recommendations for implementing hybrid working.
- Biron, C., Karanika–Murray, M., Ivers, H., Saloni, S., & Fernet, C. (2021). Teleworking while sick: A three–wave study of psychosocial safety climate, psychological demands, and presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12, 734245.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of management*, 33(4), 592–610.

Brænden, E. J., & Alstad, M. M. (2023). Embracing the Hybrid Workplace: A Qualitative Study of Key Factors Influencing Employee Satisfaction in a Hybrid Work Arrangement (Master's thesis, Handelshøyskolen BI).

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2023). Rethinking productivity in the era of hybrid work. *Harvard Business Review*, 101(4), 78–89.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.

Dagher, C. (2008) *Lean Manufacturing Handbook of Productivity Improvement Program of BKMEA*.

Das, A. (2015). *An Introduction to operations management: The joy of operations*. Routledge.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Drucker, P. (1993). *Managing for results*. Harper Business.

Filemon, 2008, Introduction to Knowledge Management, 2 Edition, Asean Foundation, Jakarta, Indonesia.

Forbes Insights (2021). The Hybrid Work Effect on Productivity in the Finance Sector. Forbes Media, New York, USA.

Friedman, A. (2013). Productivity measurement: Approaches and challenges. *Journal of Business and Economics*, 15(2), 50–65.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper.(56–2021) .

Gifford, J. (2022). Hybrid working and employee collaboration: Evidence from the UK. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 134–147.

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 66–74.

Harrington. James., (2005), The Five pillars of Organizational Excellence, Pakistan's 9th, Corporate Office 16080 Camino Del Cerro.

Hazier, jay & Render, Barry & Munson, Chuck, (2017), (Operation Management–Sustainability and Supply Chain Management). 12th Ed. Partner–Hall, New jersey.

Houghton, J., & Laird, S. (2020). Impact of hybrid work models on productivity. *Journal of Industrial Management*, 62(4), 215–230.

International Labour Organization (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide. ILO Report, 24(3), 12–35, Geneva, Switzerland.

Jackson, M., & Patel, D. (2021). Innovation and Productivity: Measuring and Improving Operational Efficiency. *Business Strategy Journal*, 22(3), 112–130.

James, 2006, *Business Process Management Systems*, 7th ed, Taylor & Francis Group.

Juran, J. M. (1988). *Juran's quality control handbook*. McGraw-Hill.

Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12–14.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kiwert, & Walecka. (2022). Challenges and problems of hybrid work: employees' perspective. *Journal of Management and Financial Sciences*, 15(45), 27–48.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2005). *Operations management: processes and value chains*. Prentice Hall.

Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P. " *Operations Management Process and Supply chain* " 10th ed New Jersey, 2013.

Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P., 2016, " *Operations Management*." 7th ed, Prentice Hall : New Jersey.

Kumar, S. Anil & Sursh, N., "Production and Operations Management" 2nd ed, New Age International limited, Publishers, New Delhi, 2008.

McKinsey & Company (2021). The impact of remote work on the global workforce. McKinsey Global Institute, New York, USA.

Morris, 2012, Achieving Performance Excellence: The Influence of Leadership on Organizational Performance, 2d, National Institute of Corrections, 320 First Street, NW, Washington.

Plenert, 2018, Strategic Excellence in the Architecture, Engineering, and Construction Industries, Taylor & Francis Group 711 Third Avenue, New York, NY 10017/by Gerhard Plenert.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Price water house Coopers (PwC) (2021). It's time to reimagine where and how work will get done: PwC's US remote work survey. PwC Report, 15(2), 10–22, New York, USA.

Scalers, W. (2025). Future of hybrid and remote work: A strategic outlook for 2025. Journal of Business Strategy, 27(2), 21–39.

Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work–life balance. American Journal of Industrial and Business Management, 4(1), 20–23.

Smith, A. (1776). The wealth of nations. W. Strahan & T. Cadell.

Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. The Review of Economics and Statistics, 39(3), 312–320.

Spataro, J. (2020). The future of work: The good, the challenging & the unknown. Microsoft Work Trend Index Annual Report, 1(1), 1–15.

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (7th ed.). Wiley, New York, USA.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.

الاستبيان

أولاً: البيانات الأولية

الجنس

العمر

المؤهل العلمي

سنوات الخبرة

المسمى الوظيفي

الجهة الحكومية

مدى تطبيق العمل المهجين في جهة العمل

ثانياً: فقرات الاستبيان

المحور الأول: العمل المهجين

يطبق في جهتي نظام العمل المهجين بصورة واضحة ومنظمة.

يحقق العمل المهجين توازناً مناسباً بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد.

يتناسب نظام العمل المهجين مع طبيعة المهام التي أقوم بها.

توجد سياسات واضحة في جهتي لتنظيم العمل المهجين.

يسهم العمل المهجين في تحسين طريقة إنجاز الأعمال داخل الجهة.

أشعر أن العمل المهجين أصبح جزءاً فعالاً من بيئة العمل في جهتي.

المحور الثاني: المرونة الوظيفية

- يمنحني العمل المهجين مرونة أكبر في تنظيم وقت العمل.
- يساعدني العمل المهجين على التوفيق بين الالتزامات الوظيفية والشخصية.
- يسهم العمل المهجين في تقليل الضغوط المرتبطة بالحضور اليومي الكامل.
- تتيح لي بيئة العمل المهجين إنجاز مهامتي بطريقة أكثر ملاءمة.
- تؤدي المرونة في العمل إلى رفع مستوى أدائي الوظيفي.

المحور الثالث: التقنيات الرقمية

- توفر جهتي الأنظمة الرقمية اللازمة لدعم العمل المهجين.
- تساعدني التقنيات الرقمية على إنجاز المهام بسرعة وكفاءة.
- أستطيع الوصول إلى المعلومات والملفات المطلوبة بسهولة أثناء العمل المهجين.
- تسهم المنصات الرقمية المستخدمة في تسهيل التواصل والمتابعة.
- يؤدي استخدام التكنولوجيا في جهة عملي إلى تعزيز فاعلية العمل المهجين.

المحور الرابع: التواصل والتفاعل

- يوجد تواصل فعال بين الموظفين والإدارة في ظل العمل المهجين.
- يساعد العمل المهجين على استمرار التعاون بين الزملاء.
- أحصل على التوجيه والمتابعة الكافيين أثناء العمل المهجين.

لا يؤثر العمل المهجين سلبيًا في مستوى التنسيق بين أفراد العمل يسهم وضوح التواصل في نجاح تطبيق العمل المهجين داخل الجهة.

المحور الخامس: الإنتاجية

أسهم العمل المهجين في زيادة سرعة إنجاز المهام.
يساعدني العمل المهجين على تحسين جودة أدائي الوظيفي.
أكون أكثر إنتاجية عند العمل وفق النظام المهجين.
يسهم العمل المهجين في استثمار وقت العمل بصورة أفضل.
يساعد العمل المهجين على تحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة.
أدى تطبيق العمل المهجين في جهتي إلى تحسين مستوى الإنتاجية بشكل عام.