

بيئات العمل الهجينة: هل تقود إلى أداء فائق أم تحديات مستمرة؟

إعداد/

سهام باين الحربي

إشراف/

د/ الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي

1446هـ - 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي، إلى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد، إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم، إلى زملائي وأصدقائي الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، أهدي إلى الأستاذ محمد الطرايبشي

سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

## الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، على توفيقه وتسديده لي في إنجاز هذا العمل، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد، خير من وطئت قدمه الأرض، وعلى آله وصحبه الكرام أجمعين، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي، لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز كما أعبر عن عميق امتناني لكل شخص دعمني، كانت تقهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث، لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

## المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر بيئات العمل الهجينة على مستوى الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، من خلال استقصاء العلاقة بين درجة المرونة التي توفرها هذه البيئات وكفاءة أداء الموظفين. كما تتناول الدراسة تأثير العمل الهجين على طبيعة التواصل بين العاملين، ومدى شعورهم بالعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى استراتيجيات تقييم الأداء المتبعة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما يوفره من قدرة على فهم الظواهر بطريقة شاملة ومنهجية، عبر جمع البيانات من مصادر متعددة وتحليلها علمياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها إلكترونياً باستخدام منصة Google Forms وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، بهدف ضمان جودة البيانات ودقتها وارتباطها الوثيق بموضوع البحث. كما استندت الدراسة إلى مجموعة من المراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، لدعم نتائج التحليل وتعزيز مصداقية الاستنتاجات

تألفت عينة الدراسة من 384 موظفاً من العاملين في مؤسسات القطاع العام داخل المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بهدف تحقيق تمثيل دقيق وموضوعي لمجتمع الدراسة. وتمت معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم توظيف عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد أثر بيئة العمل الهجينة على الأداء الوظيفي بدقة وموضوعية.

كشفت نتائج الدراسة أن بيئات العمل الهجينة تترك أثراً إيجابياً ملحوظاً على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقييم هذا الأثر (4.121) بانحراف معياري قدره (0.799)، مما يدل على وجود درجة عالية من القبول لتلك البيئات. كما أظهرت النتائج أن ازدياد مستوى المرونة في بيئة العمل الهجينة يؤدي إلى ارتفاع ملموس في الإنتاجية، إذ تبين أن كل زيادة بنسبة 1% في مستوى المرونة تُقابلها زيادة في الإنتاجية بنسبة 1.237%. كذلك، أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين بيئات العمل الهجينة وكفاءة التواصل بين الموظفين، حيث ساهم تعزيز العمل الهجين في رفع كفاءة التواصل الداخلي بنسبة 1.509%.

وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الموظفين العاملين ضمن بيئات هجينة يتمتعون بإحساس أعلى بالعدالة التنظيمية، حيث ارتفع الشعور بالإنصاف والمساواة بنسبة 1.301% مع كل تحسن في بيئة العمل الهجينة.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات الحكومية، بما يدعم فعالية تطبيق أنظمة العمل الهجين. كما تؤكد الدراسة على أهمية تصميم برامج تدريبية متخصصة تساعد الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل المرن، وتعزز من قدراتهم في مجالي الإنتاجية والتواصل الفعّال.

علاوة على ذلك، تدعو الدراسة إلى تبني سياسات تنظيمية عادلة تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين في مجالات الترقية والتطوير المهني، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالعدالة ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. كما تقترح الدراسة تطوير آليات مبتكرة لقياس أداء الموظفين عن بُعد، تضمن دقة وعدالة التقييم. وتؤكد كذلك على ضرورة تعزيز استراتيجيات الاتصال المؤسسي لضمان انسيابية المعلومات بين الفرق المختلفة، إلى جانب توفير تغذية راجعة دورية تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الاستدامة المهنية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية موسعة تُعنى بتحليل تأثير بيئات العمل الهجينة على مستويات الإنتاجية في مختلف القطاعات، بما يتيح تعميم الفوائد واستخلاص أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها على نطاق أوسع. كما يُوصى بإجراء أبحاث إضافية تستهدف دراسة الأبعاد النفسية والجسدية المرتبطة بأنماط العمل الهجين، بهدف الوقوف على التحديات الصحية المحتملة ووضع استراتيجيات فعالة لمعالجتها.

ومن المقترحات المهمة كذلك، إجراء دراسات تركز على تحليل الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر في مدى تقبل الموظفين والجهات الرسمية لنظام العمل الهجين في السياق السعودي، مما يساهم في تكيف السياسات والإجراءات بما يتماشى مع خصوصية البيئة المحلية.

كما يُقترح أيضاً التوسع في البحوث التي تستكشف العلاقة بين العمل الهجين وتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى الكوادر الوظيفية، لما لذلك من أهمية في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحقيق توازن فعال بين متطلبات العمل المعاصر والمتغيرات الديناميكية التي تفرضها التحولات الرقمية والاقتصادية.

## الكلمات المفتاحية:

العمل الهجين، الأداء الوظيفي، بيئات العمل، الإنتاجية، المرونة، التواصل التنظيمي، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الاستدامة المهنية، القطاع العام، تقييم الأداء.

## فهرس المحتويات:

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| الاهداء .....                                 | ت  |
| الشكر والتقدير .....                          | ث  |
| المستخلص .....                                | ج  |
| فهرس المحتويات: .....                         | د  |
| قائمة الجداول .....                           | ذ  |
| فهرس الأشكال .....                            | ر  |
| الفصل الأول: الاطار العام للدراسة .....       | 1  |
| 1.1. مقدمة .....                              | 1  |
| الفصل الثاني: الاطار النظري .....             | 19 |
| المبحث الأول العمل الهجين .....               | 19 |
| المبحث الثاني الأداء الوظيفي .....            | 28 |
| 7.2.2. معايير تقييم الأداء الوظيفي .....      | 40 |
| 9.2.2. التحديات في تقييم الأداء الوظيفي ..... | 42 |
| المراجع: .....                                | 44 |

## قائمة الجداول

| م  | اسم الجدول     | الصفحة |
|----|----------------|--------|
| 1  | الجدول رقم(1)  | 57     |
| 2  | الجدول رقم(2)  | 58     |
| 3  | الجدول رقم(3)  | 59     |
| 4  | الجدول رقم(4)  | 60     |
| 5  | الجدول رقم(5)  | 61     |
| 6  | الجدول رقم(6)  | 62     |
| 7  | الجدول رقم(7)  | 64     |
| 8  | الجدول رقم(8)  | 66     |
| 9  | الجدول رقم(9)  | 67     |
| 10 | الجدول رقم(10) | 69     |
| 11 | الجدول رقم(11) | 72     |
| 12 | الجدول رقم(12) | 73     |
| 13 | الجدول رقم(13) | 74     |
| 14 | الجدول رقم(14) | 76     |
| 15 | الجدول رقم(15) | 77     |
| 16 | الجدول رقم(16) | 77     |
| 17 | الجدول رقم(17) | 78     |

## فهرس الأشكال:

| م | اسم الشكل  | رقم الصفحة |
|---|------------|------------|
| 1 | شكل رقم(1) | 67         |
| 2 | شكل رقم(2) | 68         |
| 3 | شكل رقم(3) | 70         |
| 4 | شكل رقم(4) | 71         |
| 5 | شكل رقم(5) | 73         |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1. مقدمة:

شهدت بيئات العمل تطورات جوهرية خلال العقود الماضية، نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع وتغير أنماط الحياة المعاصرة، الأمر الذي استدعى إعادة تقييم أساليب تنظيم العمل داخل المؤسسات. وقد أسهمت العولمة والتحول الرقمي بشكل بارز في تمكين الموظفين من أداء مهامهم عن بُعد، مما شجع العديد من المنظمات على اعتماد نموذج العمل الهجين، الذي يدمج بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، بهدف تحقيق توازن فعال بين تحسين الإنتاجية وتوفير مرونة أكبر في بيئة العمل. (الشعبي، 2024)

ساهم تفشي جائحة كوفيد-19 في تسريع وتيرة التحول نحو أنماط العمل غير التقليدية، إذ اضطرت المؤسسات إلى اعتماد سياسات العمل عن بُعد كخيار طارئ لضمان استمرارية الأعمال في ظل الظروف الاستثنائية. ومع انحسار الجائحة، لم تعد هذه الممارسات تُمثل حلاً مؤقتة، بل تحولت إلى خيارات استراتيجية تتبناها العديد من المنظمات بهدف رفع مستوى الكفاءة، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز رضا الموظفين.

وعلى الرغم من المزايا المتعددة التي يقدمها نموذج العمل الهجين، إلا أنه يفرض تحديات تنظيمية وإدارية جديدة، من أبرزها إدارة الفرق عن بُعد، وضمان فاعلية قنوات التواصل، وتحقيق العدالة الوظيفية بين الموظفين. كما تواجه المؤسسات صعوبات في تقييم الأداء المهني والحفاظ على هوية ثقافية مؤسسية موحدة، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة للتكيف مع هذه التحولات ومتطلبات بيئة العمل الحديثة. (نقيطي، 2022)

يهدف هذا البحث إلى تناول بيئات العمل الهجينة من منظور متكامل، من خلال تحليل أثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق هذا النموذج، بالإضافة إلى استكشاف العوامل المحفزة التي تُسهم في تحقيق نجاحه واستدامته. ومن هذا المنطلق، يسعى البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس المتعلق بمدى فاعلية بيئات العمل الهجينة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ضمن سياق بيئة العمل المعاصرة. هل يؤدي نموذج العمل الهجين إلى تحسين الأداء المؤسسي أم يفرض تحديات مستمرة قد تؤثر على فاعليته واستدامته؟

## 2.1. مشكلة الدراسة:

شهدت بيئات العمل خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع، والتغيرات الاقتصادية المتلاحقة، والتطور المستمر في متطلبات سوق العمل. وقد أسهمت وسائل الاتصال الرقمي الحديثة في تمكين المؤسسات من اعتماد أنماط عمل أكثر مرونة تتجاوز النماذج التقليدية المعتمدة على التواجد المكاني داخل المكاتب. وفي هذا السياق، برز نموذج العمل الهجين الذي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، بوصفه خيارًا استراتيجيًا يسعى إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية. (البيطار، 2020)

على الرغم من المزايا العديدة التي يوفرها نموذج العمل الهجين، إلا أن تطبيقه لا يخلو من تحديات تؤثر على فاعلية أدائه. إذ تواجه المؤسسات صعوبات في إدارة فرق العمل المتوزعة بين مواقع مختلفة، وضمان التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، بالإضافة إلى ضرورة تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمسؤوليات بين العاملين عن بُعد ونظرائهم في بيئة العمل التقليدية. كما تبرز تحديات أخرى تتعلق بآليات تقييم الأداء، وترسيخ ثقافة مؤسسية مشتركة، إلى جانب الحد من مظاهر العزلة المهنية التي قد تنعكس سلبًا على مستويات الإبداع والانخراط الوظيفي.

وفي ضوء هذه التحولات، تبرز تساؤلات لدى صنّاع القرار في المؤسسات حول جدوى نموذج العمل الهجين، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة. كما يُثار الجدل حول ما إذا كان هذا النموذج يسهم فعلاً في رفع كفاءة الأداء والإنتاجية، أم أنه يفرض تحديات مستمرة قد تؤثر على قابليته للاستمرار والنجاح على المدى البعيد.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في التعرف على إجابة سؤال هل بيئات العمل الهجينة تقود إلى أداء فائق أم تحديات مستمرة؟

## 3.1. أهمية الدراسة:

أدى التحول نحو بيئات العمل الهجينة إلى تغييرات جذرية في الأساليب التقليدية لأداء العمل، مما جعل من الضروري إجراء دراسات شاملة لفهم التأثيرات المترتبة على هذا النموذج من حيث الأداء الوظيفي والتنظيمي. ومع تزايد اعتماد المؤسسات على هذا النموذج، تتضح أهمية البحث في التعرف على العوامل التي تساهم في نجاحه أو التي قد تعيق تطبيقه، من خلال دراسة تأثيراته على كل من الموظفين والمؤسسات بشكل عام.

#### • الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية الخاصة بنماذج العمل الحديثة، من خلال تقديم تحليل دقيق لمفهوم العمل الهجين وتأثيره على الإنتاجية والتفاعل الوظيفي والتكيف المؤسسي. كما تعمل على سد الفجوة البحثية المتعلقة بكفاءة هذا النموذج في القطاعات المختلفة، وتقديم إطار نظري يمكن أن يُعتمد عليه في الدراسات المستقبلية حول بيئات العمل المرنة.

#### • الأهمية العملية

على الصعيد التطبيقي، توفر هذه الدراسة إرشادات عملية للمؤسسات حول كيفية إنشاء بيئات عمل هجينة فعالة، من خلال تحديد أفضل الممارسات والتحديات المحتملة. كما تقدم توصيات لصناع القرار في الشركات حول كيفية تحقيق توازن بين المرونة والإنتاجية، وتعزيز ثقافة تنظيمية تضمن اندماج الموظفين وتحفيزهم. إضافة إلى ذلك، تساعد نتائج الدراسة المديرين في تبني استراتيجيات تقييم أداء تتماشى مع متطلبات العمل الهجين، مما يعزز استدامة هذا النموذج ونجاحه على المدى الطويل.

#### 4.1. أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة يمكننا استنباط مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي:

#### السؤال الرئيسي:

- ما مدى تأثير بيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي في المؤسسات، وما أبرز التحديات المرتبطة بتطبيق هذا النموذج؟

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

1. ما العلاقة بين مستوى المرونة في بيئات العمل الهجينة ومستويات الإنتاجية لدى الموظفين؟

2. إلى أي مدى يؤثر نموذج العمل الهجين على كفاءة التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة؟

3. ما مدى تأثير بيئات العمل الهجينة على شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة مقارنة بالعمل التقليدي؟

4. كيف يؤثر العمل الهجين على استراتيجيات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات؟

5. ما أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق نموذج العمل الهجين؟

#### 5.1. أهداف الدراسة:

طبقا لمشكلة الدراسة وأسئلتها فان هذه الدراسة تهدف إلى:

#### الهدف الرئيسي:

- تحليل تأثير بيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي في المؤسسات، وتحديد أبرز التحديات المرتبطة بتطبيق هذا النموذج، واقتراح استراتيجيات لتعزيز فعاليته واستدامته.

ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. دراسة العلاقة بين مستوى المرونة في بيئات العمل الهجينة ومستويات الإنتاجية لدى الموظفين.

2. تقييم مدى تأثير نموذج العمل الهجين على كفاءة التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة.

3. دراسة مدى تأثير بيئات العمل الهجينة على شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة مقارنة بالعمل التقليدي.

4. تقييم تأثير العمل الهجين على استراتيجيات قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات.

5. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه المؤسسات عند تطبيق نموذج العمل الهجين.

### 6.1. فرضيات الدراسة:

إيماء إلى مشكلة وأهداف الدراسة يمكننا استنباط فرضيات للدراسة تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي في المؤسسات،

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى المرونة في بيئات العمل الهجينة على مستويات الإنتاجية لدى الموظفين.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئات العمل الهجين على كفاءة التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئات العمل الهجينة على شعور الموظفين بالإنصاف والمساواة

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئات العمل الهجينة على استراتيجيات قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات.

### 7.1. نموذج الدراسة:

تحقيق لهدف هذه الدراسة " بيئات العمل الهجينة: هل تقود إلى أداء فائق أم تحديات مستمرة؟" يمكننا تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: العمل الهجين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي بأبعاده ( الإنتاجية الفردية والجماعية - الالتزام الوظيفي - كفاءة التواصل داخل الفريق -الشعور بالعدالة التنظيمية - مستوى الرضا الوظيفي والاستدامة المهنية)

المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

- الإنتاجية الفردية والجماعية
- الالتزام الوظيفي
- كفاءة التواصل داخل الفريق
- الشعور بالعدالة التنظيمية
- مستوى الرضا الوظيفي والاستدامة المهنية

المتغير المستقل (العمل الهجين)

## 8.1. الدراسات السابقة:

### 1. دراسة (الشعبي، 2024)

❖ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو نموذج العمل الهجين، بالإضافة إلى دراسة الفروق في وجهات نظرهم بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

❖ **منهج الدراسة:** حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 206 أعضاء هيئة تدريس.

❖ **مجتمع الدراسة:** أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

❖ **عينة الدراسة:** عينة مكونة من 206 أعضاء هيئة تدريس.

❖ **متغيرات الدراسة:** اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، المتغير التابع العمل الهجين.

❖ **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الهجين كانت غير إيجابية في بعض جوانبه، مثل عبء العمل، العلاقات الاجتماعية، والاتصالات، مما يدل على وجود تحديات تعرقل تبني هذا النموذج بشكل فعال. ومع ذلك، أظهرت النتائج أيضًا اتجاهات إيجابية في ما يتعلق ببعد بيئة العمل، مما يعكس بعض الفوائد المرتبطة بالمرونة وتحسين ظروف العمل.

❖ **توصيات الدراسة:** استنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بإعادة النظر في سياسات العمل الهجين وتطوير استراتيجيات داعمة لتعزيز التفاعل الاجتماعي والتواصل الفعال، مع تقليص الأعباء الإدارية، وذلك لضمان تطبيق هذا النموذج بكفاءة أكبر واستدامة في بيئات التعليم العالي.

### 2. دراسة (نقيطي، 2022)

❖ **هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى استكشاف دور التصميم الداخلي في تشكيل رؤية جديدة لتصميم المكاتب الإدارية الهجينة، وتحديد التحديات والعوامل المؤثرة في هذا التصميم. كما تسعى الدراسة إلى تحليل متطلبات واعتبارات تصميم المكاتب الهجينة. تكمن المشكلة البحثية

في السؤال التالي: كيف يمكن للتصميم الداخلي أن يساهم في صياغة فلسفة تصميمية جديدة للمساحات الإدارية التي تدعم تطبيق مفهوم العمل الهجين؟

❖ **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استعراض وتحليل التجارب العالمية لفهم جوانب القوة فيها والاستفادة منها لتقديم مقترحات وحلول تهدف إلى صياغة رؤية جديدة لتصميم المكاتب الإدارية وفقاً لمفهوم العمل الهجين. تركزت هذه الرؤية على تعزيز الإنتاجية والرفاهية للموظفين، بالإضافة إلى تحسين التفاعل من خلال تخصيص مساحات مشتركة وتعاونية، واستخدام التقنيات الحديثة والذكاء لتحقيق أهداف التعاون، التواصل، والتركيز.

❖ **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كافة المكاتب الإدارية التي تعتمد على نموذج العمل الهجين في بيئات العمل المتنوعة، ويشمل ذلك مكاتب الشركات والمنظمات التي تجمع بين العمل المكتبي التقليدي والعمل عن بُعد. كما يركز على التصميم الداخلية التي تدعم بيئة العمل الهجينة. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن المجتمع خبراء التصميم الداخلي والمستشارين الذين يتخصصون في تصميم المكاتب الإدارية وفقاً لهذا النموذج.

❖ **عينة الدراسة:** تم اختيار العينة من مجموعة من الأفراد الذين يمثلون الفئات المختلفة المرتبطة بتصميم المكاتب الإدارية الهجينة. تشمل العينة عدداً من المصممين الداخليين المتخصصين ذوي الخبرة في تصميم بيئات العمل الهجينة، بالإضافة إلى مديري المكاتب الإدارية في الشركات التي تعتمد نموذج العمل الهجين. كما ضمت العينة أيضاً عدداً من الموظفين العاملين في هذه المكاتب، بهدف جمع آرائهم حول تأثير التصميم الداخلي على بيئة العمل. تم اختيار المشاركين بطريقة غير عشوائية، مع التركيز على تضمين الأفراد ذوي الخبرة العملية المباشرة في تصميم المكاتب وتطبيق العمل الهجين.

❖ **متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل (التصميم الداخلي للمكاتب الإدارية الهجينة)، المتغير التابع (تحقيق رؤية جديدة في تصميم المكاتب الإدارية الهجينة)

❖ **نتائج وتوصيات الدراسة:** من أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هي ضرورة إعادة النظر في اعتبارات تصميم المكتب المستقبلي، بحيث يصبح بيئة عمل مصممة لدعم احتياجات الموظفين. ينبغي أن يتبنى هذا التصميم أساليب جديدة تهدف إلى: زيادة الإنتاجية، تعزيز التفاعل، تشجيع الابتكار، جذب الكفاءات، تعزيز رفاة الموظفين، وزيادة الانتماء للمنظمات.

### 3. دراسة (حمدان، 2024)

❖ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى استكشاف استراتيجية العمل الهجين كأداة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات، من خلال دراسة تأثير أبعاد العمل الهجين المتمثلة في (مهام العمل، التوازن الاجتماعي، التدريب والتطوير) على تحفيز هؤلاء الأفراد في بيئة العمل الأكاديمية.

❖ **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي. لعينة عشوائية طبقية مكونة من 276 مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمنظمات التعليم العالي.

❖ **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات التي تعتمد استراتيجية العمل الهجين. ويشمل هذا المجتمع الأكاديميين الذين يتبعون نماذج العمل الهجين التي تجمع بين التدريس التقليدي والحضور في الحرم الجامعي والعمل عن بُعد، بالإضافة إلى معاوني الأكاديميين مثل مساعدي التدريس والموظفين الذين يقدمون الدعم الأكاديمي والإداري ضمن بيئة العمل الهجين.

❖ **عينة الدراسة:** تم اختيار العينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات التي تعتمد نموذج العمل الهجين، حيث تتكون العينة من مجموعة من الأكاديميين الذين يعملون في بيئات هجين تشمل مزيجاً من الحضور الفعلي في الجامعات والعمل عن بُعد. تم استخدام أسلوب اختيار عشوائي غير متحيز لضمان تنوع العينة، حيث شملت أكاديميين من تخصصات مختلفة ومستويات مختلفة من الخبرة الأكاديمية، بالإضافة إلى تضمين معاوني الأكاديميين الذين يساهمون في مهام تدريسية وداعمة ضمن بيئات العمل الهجين.

❖ **متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل (استراتيجية العمل الهجين)، المتغير التابع (تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)

❖ **نتائج الدراسة:** وتوصلت الدراسة إلى أن لاستراتيجية العمل الهجين دورا إيجابيا في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات محل الدراسة.

❖ **توصيات الدراسة:** توصيات الدراسة ضرورة وجود الاهتمام الكافي لدى المؤسسات بتوفير أحدث التقنيات والوسائل والأدوات التعليمية التي تتواءم مع التطور العالمي في كافة المجالات.

#### 4. دراسة (الهجين، 2018)

❖ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برامج المؤسسات لذوي الإعاقة السمعية في تأهيلهم للانخراط في سوق العمل في ضوء مصفوفة التأهيل المجتمعي.

❖ **منهج الدراسة:** حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها.

❖ **مجتمع الدراسة:** وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الخاصة بذوي الإعاقة السمعية في محافظات غزة باستخدام طريقة العينة العشوائية من الموظفين من مؤسسات المعاقين سمعيا بمحافظات غزة

❖ **عينة الدراسة:** حيث تم توزيع (110) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (100) استبانة بنسبة (90.9%)، والبالغ عددهم (100) موظفا من مؤسسات ذوي الإعاقة السمعية.

❖ **متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل (برامج المؤسسات ذوي الاعاقة)، المتغير التابع (التأهيل المجتمعي).

❖ **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج المؤسسات المعنية في تأهيل ذوي الإعاقة السمعية لتمكينهم من الانخراط في سوق العمل، وذلك في إطار مصفوفة التأهيل المجتمعي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين بشأن المعوقات التي تواجه المؤسسات في تعزيز حضور ذوي الإعاقة السمعية

في الوظائف، حيث كانت الفروق لصالح النوع الاجتماعي. تبين أيضاً أن المؤسسات ومنظمات المجتمع المدني تشارك ذوي الإعاقة السمعية في وضع آلية لتحديد احتياجاتهم وفقاً لمتطلبات السوق في التوظيف، حيث تسعى هذه المؤسسات بالتعاون مع الأسر لاكتشاف قدرات وميول ذوي الإعاقة السمعية بهدف تعديل اتجاهاتهم. ومع ذلك، لا تقوم المؤسسات برصد المخالفات القانونية أو أوجه القصور المتعلقة بحقوق ذوي الإعاقة السمعية. كما يواجه المؤسسات نقص في الأدوات المساعدة لتأهيل ذوي الإعاقة السمعية بسبب ارتفاع تكلفتها، مما يحد من قدرتها على تعزيز تواجدهم في سوق العمل.

❖ **توصيات الدراسة:** توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة أن تقوم مؤسسات ذوي الإعاقة السمعية بدعم أسرهم مادياً ومعنوياً وتزويدها بالمعلومات والتقنيات الحديثة اللازمة لاندماج أبنائهم في سوق العمل، وضرورة إسهام مؤسسات ذوي الإعاقة السمعية بالمعلومات والمواهب اللازمة لطرحها لزيادة فرصهم في المنافسة لسوق العمل، وضرورة أن تقوم مؤسسات الإعاقة السمعية بالضغط على الجهات المعنية بالتوظيف لتطبيق المادة الثالثة عشر من قانون العمل الفلسطيني للمؤسسات بتشغيل 5% من المعاقين سمعياً، وضرورة أن تعزز المؤسسة مبدأ المساواة بين ذوي الإعاقة السمعية من خلال تقدير ذاتهم والمشاركة في سوق العمل.

#### ❖ **دراسة (خليفة، 2023)**

❖ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق منظومة التعليم الهجين بالتعليم الأساسي.

❖ **منهج الدراسة:** واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

❖ **مجتمع الدراسة:** تتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسات دعم ذوي الإعاقة السمعية، حيث تم استهداف فئة من العاملين في هذه المؤسسات التي تقدم خدمات مخصصة للأشخاص ذوي الإعاقة السمعية. يشمل هذا المجتمع جميع الأفراد العاملين في هذه المؤسسات بغض النظر عن وظائفهم أو تخصصاتهم، مع التركيز على الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع هذه الفئة.

❖ **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من موظفي مؤسسات ذوي الإعاقة السمعية، حيث تم توزيع (110) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (100) استبانة بنسبة استجابة بلغت (90.9%). تتكون العينة من 100 موظف من مختلف التخصصات والوظائف داخل هذه المؤسسات، مما يعكس تنوع آراء الموظفين وتجاربهم في بيئة العمل.

❖ **متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل (الخصائص المتعلقة بالمؤسسات)، المتغير التابع (أداء الموظفين وفعاليتهم في المؤسسات).

❖ **نتائج الدراسة:** من النتائج من أهمها:

- 1- التعليم الهجين هو نمط تعليمي يتم فيه الدمج بين التعليم التقليدي المباشر الذي يتم داخل الفصول الدراسية وجها لوجه، والتعليم الإلكتروني عن بعد.
- 2- التعليم الهجين يهدف إلى الاستفادة من مميزات كل من التعليم التقليدي المباشر وجها لوجه، والتعليم الإلكتروني عن بعد، ومواجهة السلبيات والمعوقات التي تواجه كل منهما عند تطبيقه بشكل منفصل.
- 3- التعليم الهجين يؤدي إلى رفع جودة العملية التعليمية، وإعداد مخرجات تلبي احتياجات سوق العمل والتحول الرقمي.
- 4- تجدد أدوار المعلم في منظومة التعليم الهجين بالتعليم الأساسي وتحول دورة من مركز السلطة إلى موجه ومرشد لطلابه، وميسر للعملية التعليمية.

5. دراسة (عبد العزيز، 2022)

❖ **هدف الدراسة:** أستخدم البحث التعرف على تأثير استخدام استراتيجية التعلم الهجين على التحصيل المعرفي ومستوى الأداء الفني لسباحة الزحف على الظهر.

❖ **منهج الدراسة:** واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي على عينة قوامها (30) طالبة بالفرقة الثالثة تخصص سباحة بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الزقازيق، وتم تقسيمهن إلى مجموعتين إحداها مجموعة تجريبية والأخرى مجموعة ضابطة قوام كل منهما (15) طالبة،

ومن أدوات البحث: اختبار التحصيل المعرفي - اختبار الذكاء العالي - استمارة تقييم مستوى أداء مراحل أداء سباحة الظهر - البرنامج التعليمي باستخدام استراتيجية التعلم الهجين.

❖ **مجتمع الدراسة:** مجموعة من الطالبات تخصص سباحة بكلية تربية رياضية بجامعة الزقازيق.

❖ **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 30 طالبة من طلاب الفرقة الثالثة بالجامعة.

❖ **متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل (استراتيجية التعلم الهجين)، المتغير التابع (التحصيل المعرفي ومستوى الأداء).

❖ **نتائج الدراسة:** ومن أهم النتائج: يؤثر البرنامج التعليمي باستخدام التعلم الهجين تأثيراً إيجابياً دال إحصائياً عند مستوى (0.05) على التحصيل المعرفي ومستوى الأداء الفني لسباحة الزحف على الظهر، يؤثر أسلوب التعلم بالأمر (الشرح والنموذج) تأثيراً إيجابياً دال إحصائياً عند مستوى (0.05) على التحصيل المعرفي ومستوى الأداء الفني لسباحة الزحف على الظهر، تفوقت المجموعة التجريبية التي تم التدريس لها بالبرنامج التعليمي باستخدام التعلم الهجين على المجموعة الضابطة التي تم التدريس لها بأسلوب التعلم بالأمر (الشرح والنموذج) في التحصيل المعرفي ومستوى الأداء الفني لسباحة الزحف على الظهر.

❖ **توصيات الدراسة:** ومن أهم التوصيات: العمل على استخدام البرنامج التعليمي باستخدام التعلم الهجين للارتقاء بالتحصيل المعرفي وتعلم وإتقان سباحة الزحف على الظهر لطالبات الفرقة الثالثة تخصص سباحة بكلية التربية الرياضية بنات - جامعة الزقازيق.

#### الدراسات الأجنبية:

##### 1. دراسة (Lenka, 2021).

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير رأس المال الاجتماعي على تحسين مستقبل العمل الهجين، بالإضافة إلى دراسة كيفية تطوير رأس المال الاجتماعي لتعزيز العمل الهجين. تم إجراء الدراسة على مجتمع مكون من العاملين في بعض الشركات العالمية، حيث تكونت عينة الدراسة من 807 أفراد. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات،

وقد أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الاهتمام برأس المال الاجتماعي ومستقبل العمل الهجين. كما أظهرت النتائج أن عدم الاهتمام برأس المال الاجتماعي يؤدي إلى تأثيرات سلبية على تطور مستقبل العمل الهجين.

## 2. دراسة (Lindeberg, 2024)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مختلف عناصر بيئة العمل الاجتماعي ورفاهية العامل في بيئات العمل الهجينة، سواء كانت حضورية أو عن بُعد. اعتمدت الدراسة على مسح كمي شمل 1057 مستجيباً تم اختيارهم عشوائياً، مع ضمان سرية الإجابات. تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار، وقد أظهرت النتائج أن أساليب العمل، ممارسات القيادة والإدارة، المجتمع التنظيمي، والتفاعل الاجتماعي كلها مرتبطة بشكل إيجابي برفاهية العامل في نموذج العمل الهجين. من جهة أخرى، لم تُظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية، أنظمة المكافآت، والهياكل التنظيمية ورفاهية العامل الهجين.

## 3. دراسة (Gurchiek, 2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف ثقافة العمل الهجين كأحد الأساليب الحديثة في بيئة العمل، وفحص تأثير مشاركة العاملين في نجاح تطبيق هذا النموذج. كما تناولت الدراسة دور العمل الهجين في تحسين وتطوير المنتجات والخدمات. شملت عينة الدراسة 1200 موظف من المديرين التنفيذيين والموظفين في بعض الشركات الأمريكية، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن التعاون بين العاملين يلعب دوراً مهماً في نجاح العمل الهجين، وأن هذا النموذج يعزز التواصل الفعال بين العاملين والإدارات المختلفة. كما بينت الدراسة أن المشاركة النشطة بين المديرين تساهم بشكل كبير في تطوير المنتجات والخدمات.

## 9.1. المنطلقات النظرية للدراسة:

### 1. بيئات العمل الهجينة: (Hybrid Work Environments)

يشير هذا المصطلح إلى نموذج عمل يجمع بين العمل عن بُعد والعمل في مقر المؤسسة، مما يوفر مرونة للموظفين في أداء مهامهم من أماكن متعددة وفقاً لسياسات المنظمة واحتياجات العمل.

## 2. الأداء الوظيفي: (Job Performance)

يُقصد به مستوى الإنتاجية والكفاءة التي يظهرها الموظف أثناء أداء مهامه الوظيفية، ويُقاس عادةً بناءً على معايير مثل جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، ومستوى الإبداع والابتكار (الشعبي، 2024)

## 3. المرونة الوظيفية: (Work Flexibility)

4. تعني قدرة الموظف على تحديد أوقات ومواقع العمل بطريقة تتناسب مع احتياجاته الشخصية والمهنية، مع الحفاظ على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

## 5. التواصل المؤسسي: (Organizational Communication)

يشير إلى تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين والإدارة داخل المؤسسة، سواء من خلال الوسائل التقليدية أو الرقمية، ويؤثر بشكل مباشر على التعاون، اتخاذ القرار، وكفاءة فرق العمل. (حمدان، 2024)

## 6. الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture)

تشمل القيم والمعتقدات والممارسات التي تحكم بيئة العمل داخل المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك الموظفين، ومستوى التفاعل بينهم، ودرجة التكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

## 7. إدارة الأداء: (Performance Management)

عملية مستمرة تهدف إلى تقييم وتحسين أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف، تقديم التغذية الراجعة، وتطوير استراتيجيات لتعزيز الإنتاجية في بيئة العمل. (البيطار، 2020)

## 8. العدالة الوظيفية: (Workplace Equity)

تعبّر عن مدى تحقيق المساواة في فرص التطوير، الترقية، وتوزيع المهام داخل المؤسسة، خاصة في ظل بيئات العمل الهجينة التي قد تخلق فجوات في التفاعل والتقدير بين الموظفين.

## 9. التحديات التنظيمية: (Organizational Challenges)

تشير إلى العقبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق بيئات العمل الهجينة، مثل ضبط الإنتاجية، تحقيق التواصل الفعال، وتعزيز الولاء المؤسسي في ظل توزيع الموظفين بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد. (نقيطي، 2022)

## 10. استدامة بيئات العمل الهجينة: (Sustainability of Hybrid Work Environments)

يقصد بها قدرة المؤسسات على الحفاظ على نموذج العمل الهجين بطريقة تضمن استمرارية الكفاءة والإنتاجية، مع معالجة التحديات الناجمة عن هذا النموذج، مثل التفاعل الاجتماعي، وإدارة الأداء، والعدالة الوظيفية.

### 10.1. المنهجية :

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يتيح للباحث القدرة على وصف وتحليل الظواهر والمشاكل العلمية بطرق دقيقة لفهمها بعمق. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر متعددة، ثم تحليلها وتفسيرها بطريقة منهجية ودقيقة. بعد ذلك، يتم استخدام أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة للوصول إلى نتائج وتفسيرات ملائمة تتعلق بتلك الظاهرة.

### 11.1. مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع العمل الهجين والأداء الوظيفي وأيضاً البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها..

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

## 12.1. الأساليب الإحصائية

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل الانحدار البسيط لاختبار فروض الدراسة

## 13.1. أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة بالتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، مستوى المعرفة بالذكاء الاصطناعي

**القسم الثاني:** تضمن القسم الثاني من الدراسة الفقرات والأبعاد التي تقيس المتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث اشتمل على عدة محاور، هي: تأثير بيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي (5 عبارات)، تأثير بيئات العمل الهجين على التواصل داخل المؤسسة (5 عبارات)، الإنصاف والمساواة في بيئات العمل الهجينة (5 عبارات)، استراتيجيات تقييم الأداء الوظيفي (5 عبارات)، والتحديات التنظيمية والإدارية في

العمل الهجين (5 عبارات). تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات للإجابة على أسئلة هذه المحاور، حيث شملت الخيارات: موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة

#### 14.1. حدود الدراسة

– **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على بيانات العمل الهجين وهل تقود إلى أداء فائق أو تحديات مستمرة.

– **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على المملكة العربية السعودية

– **حدود زمنية:** اقتصرَت الدراسة خلال عام 2025

## الفصل الثاني: الاطار النظري

### المبحث الأول العمل الهجين

#### 1.1.2. مقدمة:

يُعد العمل الهجين من الأساليب الحديثة التي نشأت استجابة لتداعيات جائحة كوفيد-19، حيث اعتمدته المؤسسات العالمية كإجراء احترازي للحد من انتشار الوباء بين موظفيها. يجمع هذا النموذج بين العمل التقليدي في المكاتب والعمل عن بُعد، مما يمنح الموظفين مرونة العمل عن بُعد مع الحفاظ على فرص التواصل المباشر والتفاعل أثناء التواجد في مقر العمل في الأوقات المقررة لذلك. (نقيطي، 2022)

كانت الجامعات والمؤسسات التعليمية من بين الجهات الرائدة في تبني أسلوب العمل الهجين، نظرًا لتجمعها أعدادًا كبيرة من الأفراد، مما تطلب الاستثمار في نماذج عمل مرنة تضمن استمرارية العملية التعليمية مع الالتزام بالإجراءات والضوابط التي وضعتها الهيئات الصحية المحلية والعالمية. ومع مرور الجائحة، استمر العمل الهجين كخيار استراتيجي لتعزيز الإنتاجية وتحقيق التوازن بين احتياجات العمل وحياة الأفراد.

#### 2.1.2. تعريف العمل الهجين:

تعرف مجلة "Harvard Business Review" نموذج العمل الهجين كأحد أساليب العمل الذي يسمح لبعض الموظفين بأداء مهامهم عن بُعد، سواء من المنزل أو أماكن أخرى، في حين يواصل بقية الموظفين العمل من مقر المؤسسة. يمكن تقسيم فرق العمل بين هذين الأسلوبين وفقًا لجدول زمني محدد أو استنادًا إلى طبيعة المهام المطلوب تنفيذها، حيث لا يتطلب بعض الوظائف، مثل التخزين، تواجد الموظفين في موقع العمل، بينما تستدعي وظائف أخرى، مثل تصميم المنتجات، تواجدًا دائمًا في بيئة العمل المكتبية. (MacKenzie, 2021).

كان لجائحة كوفيد-19 تأثير كبير على سوق العمل وأساليبه، مما اضطر المؤسسات العامة والخاصة إلى تعديل نماذج عملها بسرعة. وقد أوصت منظمة الصحة العالمية بالتحول إلى العمل عن بُعد كإجراء احترازي للحد من انتشار الفيروس. (Radonić et al., 2021).

كما أظهرت الدراسات أن القطاعات التي تتطلب تفاعلاً جسدياً مباشراً كانت الأكثر تأثراً بالجائحة (Lund et al., 2021).

قبل تفشي الجائحة، كانت معظم الشركات تتردد في تبني العمل الهجين، ولكن مع انتشار كوفيد-19، أصبح التحول إليه أمراً ضرورياً. (Alexander et al., 2021)

وتشير الأدلة إلى أن مستقبل العمل سيكون قائماً بشكل كبير على هذا النموذج، حيث أظهرت الدراسات أن 52% من الموظفين في الولايات المتحدة يفضلون مزيجاً من العمل من المنزل والعمل المكتبي، إذ يرون أنه يعزز إنتاجيتهم وإبداعهم. (Heiser & Keane, 2021)

كما كشفت دراسة أخرى أن 72% من قادة الشركات يسعون إلى تطبيق نماذج عمل هجينة داخل مؤسساتهم. (Heiser & Keane, 2021)

في اليابان، كانت نسبة الموظفين الذين يعتقدون أن المكتب هو المكان الأمثل للعمل تصل إلى 74% قبل جائحة كوفيد-19، ولكن هذه النسبة انخفضت إلى 15% بعد تفشي الفيروس، حيث اعتبر 55% منهم أن العمل الهجين هو الخيار الأفضل. (Gratton, 2021).

أسهمت جائحة كوفيد-19 في إزالة العديد من الحواجز النفسية والثقافية المرتبطة بالعمل الهجين والعمل عن بُعد، مما دفع الشركات والموظفين إلى تجاوز مخاوفهم وتقبل هذا الأسلوب الجديد في بيئات العمل. (G et al., 2021) ورغم ذلك، لا يزال العمل عن بُعد غير مفضل لدى جميع الموظفين، حيث أفاد البعض بأن تجربة العمل أثناء الجائحة كانت مرهقة للغاية نتيجة ضغوط العمل الزائدة، مما دفع العديد منهم إلى تفضيل العودة إلى بيئة العمل المكتبية.

يعد العمل الهجين من النماذج الحديثة لأنظمة العمل، حيث يجمع بين العمل في المكاتب التقليدية والعمل عن بُعد، مما يوفر للموظفين مرونة في أداء مهامهم وفقاً لاحتياجات العمل وطبيعة الوظيفة. وفقاً لمجلة (2021) Harvard Business Review، يُعرّف العمل الهجين بأنه "أسلوب عمل يتيح للموظفين تقسيم وقتهم بين العمل في المكتب والعمل عن بُعد وفقاً لجدول زمني محدد أو بناءً على متطلبات المهام"، ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق توازن بين الإنتاجية والمرونة، مما يعزز كفاءة الأداء ويمنح الموظفين استقلالية أكبر في تنظيم أعمالهم.

من منظور أوسع، يُعتبر العمل الهجين "نظامًا إداريًا يُمكّن المؤسسات من إعادة تشكيل بيئات العمل لتناسب متطلبات العصر الرقمي، من خلال دمج تقنيات الاتصال الحديثة مع أنماط العمل التقليدية" (Radonić et al., 2021). يشير هذا التعريف إلى أن التحول إلى العمل الهجين لا يقتصر فقط على تغيير أماكن العمل، بل يستلزم أيضًا تبني استراتيجيات وتقنيات تضمن تكامل العمل عن بُعد مع العمل المكتبي بشكل فعال.

على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي، عرّف (Lund et al., 2021) العمل الهجين بأنه "إطار عمل يهدف إلى تحسين تجربة الموظفين وتعزيز التواصل الداخلي، من خلال الجمع بين التفاعل المباشر في بيئة العمل التقليدية والاستفادة من المرونة التي يتيحها العمل عن بُعد". يعكس هذا التعريف أهمية الجانب الاجتماعي في بيئة العمل، حيث يساهم التواصل المباشر في تعزيز روح الفريق والتعاون، بينما توفر بيئة العمل عن بُعد فرصًا أكبر للتركيز والإبداع.

وفقًا لـ (Heiser & Keane, 2021)، يُعتبر العمل الهجين نموذج عمل مستدام يُسهم في تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف التشغيل، من خلال تقليص الحاجة إلى مساحات مكتبية واسعة، مما يتيح للمؤسسات توظيف مواهب من مناطق جغرافية متنوعة دون التقيد بموقع محدد. يُبرز هذا التعريف البُعد الاقتصادي للعمل الهجين، حيث يساهم في تقليل النفقات التشغيلية وزيادة كفاءة الموارد البشرية.

بناءً على هذه التعريفات، يمكن اعتبار العمل الهجين نموذجًا متقدمًا لأنظمة العمل، يسعى لتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسات ومتطلبات الموظفين، مع مراعاة التطورات التكنولوجية والسياقات الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة. وقد أظهرت التجارب العملية أن هذا النموذج لا يقتصر على كونه حلاً مؤقتًا أثناء الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا للعديد من المؤسسات التي تهدف إلى تبني أنظمة عمل أكثر مرونة وكفاءة.

### 3.1.2. عناصر العمل الهجين:

يُعد العمل الهجين نموذجًا متطورًا لأنظمة العمل الحديثة، حيث يجمع بين المرونة والإنتاجية، مما يسمح للموظفين بأداء مهامهم من مواقع مختلفة وفقًا لاحتياجاتهم ومتطلبات المؤسسات، ويعتمد نجاح هذا النموذج على مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن تحقيق التوازن بين راحة الموظفين وكفاءة العمل،

مما يسهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وتتمثل أهم هذه العناصر فيما يلي: (الشعبي، 2024)

#### أولاً: المكان:

يُعتبر المكان من العوامل الأساسية في نموذج العمل الهجين، حيث لم يعد الموظفون مقيدون بالعمل في مكاتب الشركات فقط، بل أصبح بإمكانهم أداء مهامهم من المنزل أو من مساحات العمل المشتركة أو أي بيئة أخرى تناسب طبيعة وظائفهم. هذا التحول يستدعي إعادة تصميم بيئات العمل التقليدية لتصبح أكثر مرونة، بحيث توفر مساحات مخصصة للتعاون والاجتماعات إلى جانب مناطق مخصصة للعمل الفردي الذي يتطلب تركيزاً عميقاً. من جهة أخرى، يحتاج الموظفون الذين يعملون عن بُعد إلى تجهيز بيئة منزلية تدعم إنتاجيتهم، بما يشمل توفير مكاتب مريحة، إضاءة ملائمة، واتصال إنترنت مستقر وقوي.

#### ثانياً: الزمان

يلعب الوقت دوراً محورياً في بيئة العمل الهجين، حيث يتيح للموظفين تنظيم أوقات عملهم وفقاً لأولوياتهم ومسؤولياتهم الشخصية. تقدم بعض الشركات نظام الساعات المرنة، مما يتيح للموظفين بدء العمل وإنهاءه في الأوقات التي تناسبهم، بشرط الالتزام بالمهام المطلوبة. كما تعتمد بعض المؤسسات على نموذج العمل القائم على الإنجاز، حيث يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على تحقيق الأهداف بدلاً من عدد ساعات العمل. ولكن، قد تؤدي هذه المرونة إلى تمدد ساعات العمل لتتجاوز الأوقات الرسمية، مما يستدعي وضع سياسات واضحة للحفاظ على توازن صحي بين الحياة المهنية والشخصية.

ولكي يعمل نموذج العمل الهجين بفعالية، من الضروري توفر بنية تحتية تقنية متطورة تدعم استمرارية العمل والتواصل الفعال بين الفرق المختلفة. تعتمد الشركات على أدوات رقمية مثل تطبيقات الاجتماعات الافتراضية ومنصات إدارة المشاريع التي تتيح للموظفين التعاون بسهولة من أي مكان. كما يعد الأمن السيبراني من التحديات الرئيسية، حيث يتطلب الأمر اتخاذ تدابير لحماية البيانات الحساسة باستخدام تقنيات مثل المصادقة الثنائية والشبكات الافتراضية الخاصة. علاوة على ذلك، أصبح الذكاء الاصطناعي يشكل دوراً محورياً في تحليل أنماط العمل وتقديم توصيات لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

إلى جانب العوامل التقنية، يعتمد نجاح العمل الهجين أيضًا على ثقافة تنظيمية قوية تعزز التعاون والثقة بين الموظفين، خاصةً أنهم لا يجتمعون بشكل يومي في مكان واحد. تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات واضحة لضمان التواصل الفعال بين الفرق، وتعزيز روح العمل الجماعي رغم التباعد الجغرافي. كما تعد الشفافية في توزيع المهام وتحديد الأدوار أمرًا أساسيًا لضمان وضوح التوقعات، مما يقلل من أي سوء فهم قد ينشأ بين الموظفين والإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تركز المؤسسات على بناء ثقافة عمل قائمة على الأداء، حيث يتم تقييم الإنتاجية بناءً على الإنجازات الفعلية وليس فقط على الحضور الجسدي في مقر العمل..(نقيطي،2022)

مع انتشار نظام العمل الهجين، أصبح الاهتمام بصحة الموظفين الجسدية والنفسية أمرًا بالغ الأهمية لضمان استدامة هذا النموذج. قد يواجه بعض الموظفين الذين يعملون عن بُعد تحديات مثل الشعور بالعزلة أو الإرهاق بسبب عدم الفصل بين حياتهم المهنية والشخصية. ولذلك، من الضروري أن تقدم الشركات برامج دعم نفسي وإرشادي لموظفيها، وتشجيعهم على أخذ فترات راحة منتظمة للحفاظ على تركيزهم وإنتاجيتهم. كما أن تعزيز الأنشطة البدنية، مثل توفير اشتراكات في الأندية الرياضية أو تنظيم فعاليات رياضية افتراضية، يمكن أن يساهم في تحسين صحتهم الجسدية وتقليل مستويات التوتر.

وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكن تطبيق العمل الهجين بنجاح دون وضع سياسات واضحة وتشريعات مرنة تحدد حقوق والتزامات كل من الموظفين وأصحاب العمل. تحتاج المؤسسات إلى تطوير لوائح تنظم من يمكنه العمل عن بُعد، وعدد الأيام المسموح بها، وآليات التقييم والترقيات لضمان العدالة بين جميع الموظفين. كما يجب أن تتماشى هذه السياسات مع القوانين العمالية المحلية، لا سيما في ما يتعلق بساعات العمل، الأجور، والإجازات، لضمان الامتثال القانوني وحماية حقوق جميع الأطراف.

باختصار، يُعد العمل الهجين نموذجًا مرئيًا يعكس التطور في أنظمة العمل الحديثة، لكنه يتطلب تخطيطًا دقيقًا يأخذ في الاعتبار كافة العوامل المؤثرة في نجاحه. من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، واعتماد التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، والاهتمام بصحة الموظفين، يمكن للمؤسسات تحقيق إنتاجية أعلى، مع تحسين جودة حياة موظفيها وتعزيز ولائهم الوظيفي.

#### 4.1.2. أهمية العمل الهجين:

يُعتبر العمل الهجين من أبرز التحولات الحديثة في بيئات العمل، حيث يقدم نموذجًا مرئيًا يدمج بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد. يعكس هذا النموذج التغيرات التي طرأت على طبيعة الوظائف ومتطلبات سوق العمل، ويحقق العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على كل من المؤسسات والموظفين. فهو يساهم في تحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الموظفين، وتقليل التكاليف التشغيلية، بالإضافة إلى دعمه للاستدامة البيئية. (حمدان، 2024)

#### • تحسين الإنتاجية وتعزيز الأداء :

يوفر العمل الهجين بيئة عمل مرنة تسمح للموظفين باختيار الأوقات والأماكن التي تناسبهم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. بدلاً من الالتزام بساعات عمل ثابتة في المكتب، يمكن للموظفين العمل في الأوقات التي تتماشى مع إيقاعهم الشخصي، مما يقلل من التشتت ويزيد من قدرتهم على التركيز والإبداع. علاوة على ذلك، يتيح الجمع بين العمل الحضوري والاجتماعات الافتراضية فرصاً أكبر للتعاون بين الفرق المتنوعة، مما يعزز من جودة العمل وكفاءته.

#### • تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية :

يُعتبر التوازن بين العمل والحياة الشخصية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين جودة حياة الموظفين، وهو ما يوفره نموذج العمل الهجين بمرونة ملحوظة. حيث يتيح للموظفين إدارة وقتهم بشكل أفضل، مما يساعدهم في تلبية احتياجاتهم الأسرية والاجتماعية دون التأثير على التزاماتهم المهنية. كما أن تقليل فترات التنقل اليومية يساهم في تخفيف الضغط النفسي والإجهاد الناتج عن الازدحام المروري، مما يعزز من الصحة النفسية والجسدية للموظفين.

#### • تخفيض التكاليف التشغيلية :

يساهم العمل الهجين في تقليل النفقات التشغيلية للمؤسسات، حيث يمكن للشركات تقليل المساحات المكتبية، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإيجار والمرافق مثل الكهرباء والتدفئة. كما أن تقليل عدد الموظفين الذين يتواجدون في المكتب يومياً يساهم في تقليل استهلاك الموارد، مما يجعل المؤسسات أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية. إضافةً إلى ذلك، فإن تقليل الحاجة إلى التنقل بين الفروع والاجتماعات الخارجية يساعد في تقليل التكاليف المرتبطة بالتنقلات. (البيطار، 2020)

## • تعزيز الاستدامة البيئية:

يساهم العمل الهجين في تقليل التأثيرات البيئية السلبية، حيث يؤدي تقليص التنقل اليومي للموظفين إلى خفض استهلاك الوقود والانبعاثات الكربونية الناتجة عن وسائل النقل. كما أن تقليل الحاجة إلى المساحات المكتبية الكبيرة يساعد في تقليص استهلاك الموارد مثل الورق والطاقة، مما يعزز الجهود العالمية نحو الاستدامة البيئية. في ظل التوجه المتزايد نحو المسؤولية البيئية، أصبح تبني نماذج عمل مرنة ومستدامة أمرًا ضروريًا للمؤسسات التي تسعى إلى تقليل بصمتها الكربونية.

## • جذب المواهب والاحتفاظ بها:

في سوق العمل التنافسي الحالي، أصبحت بيئة العمل المرنة أحد العوامل الأساسية لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها. يفضل العديد من الموظفين، لا سيما من الأجيال الشابة، العمل في مؤسسات تمنحهم حرية اختيار أماكن وأوقات العمل، مما يجعل المؤسسات التي تعتمد النموذج الهجين أكثر جاذبية للباحثين عن عمل. كما أن تقديم مرونة أكبر للموظفين يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الاستقالة وزيادة استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة..(حمدان، 2024)

## • تعزيز الابتكار والتعاون الرقمي:

مع استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في بيئات العمل الهجين، أصبح من الممكن تعزيز الابتكار والتعاون بين الفرق المختلفة حتى وإن كانوا في أماكن جغرافية متباعدة. توفر تطبيقات الاجتماعات الافتراضية ومنصات إدارة المشاريع بيئة تفاعلية تساهم في تبادل الأفكار ومشاركة المعلومات بسرعة وفعالية. كما أن التنوع في بيئات العمل يعزز من تنوع وجهات النظر، مما يعزز الإبداع ويساهم في إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل.

## • تحسين القدرة على التعامل مع الأزمات:

أثبت العمل الهجين فاعليته الكبيرة خلال الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19، حيث ساعد المؤسسات على الاستمرار في العمل دون توقف من خلال السماح للموظفين بأداء وظائفهم عن بُعد حيث يوفر هذا النموذج قدرة أكبر على التكيف مع الظروف الطارئة، سواء كانت كوارث طبيعية أو أزمات اقتصادية، مما

يعزز من استمرارية الأعمال ويقلل من المخاطر التشغيلية، كما أن وجود بنية تحتية رقمية قوية يجعل المؤسسات أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات المستقبلية.

## 5.1.2. أبعاد العمل الهجين:

يُعتبر العمل الهجين نموذجًا ديناميكيًا يجمع بين الحضور المكتبي والعمل عن بُعد، مما يتطلب توازنًا دقيقًا بين عدة أبعاد تؤثر على بيئة العمل وكفاءة الأداء المؤسسي، تشمل هذه الأبعاد مستوى المرونة في العمل، طبيعة التواصل بين الموظفين، ثقافة العمل التنظيمية، ومستوى العدالة في فرص التطوير والترقية. هذه الجوانب تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، وكذلك على نجاح المؤسسات في تبني هذا النموذج بفعالية. (نقيطي، 2022)

### • مستوى المرونة في العمل:

يعد مستوى المرونة من أبرز مميزات العمل الهجين مقارنة بالأنماط التقليدية، حيث يتيح هذا النموذج للموظفين اختيار أوقات وأماكن العمل التي تتناسب مع مهامهم وظروفهم الشخصية، مما يعزز رضاهم الوظيفي. ومع ذلك، فإن التوازن بين مرونة العمل ومتطلبات الأداء المؤسسي يشكل تحديًا للمؤسسات، حيث يجب وضع سياسات واضحة تحدد حدود المرونة المقبولة دون التأثير على الإنتاجية والتعاون بين الفرق. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد نجاح المرونة في بيئة العمل على استعداد المؤسسات لاستخدام التكنولوجيا لدعم العمل الافتراضي، مثل توفير منصات لإدارة المشاريع والاجتماعات الافتراضية، مما يعزز التواصل الفعال بين الفرق المتنوعة.

### • طبيعة التواصل بين الموظفين:

يُعد التواصل عنصرًا محوريًا في بيئات العمل الهجين، حيث يتطلب هذا النموذج وضع استراتيجيات تضمن تدفق المعلومات بشكل فعال بين الموظفين سواء كانوا يعملون من المكتب أو عن بُعد. يعتمد نجاح العمل الهجين على استخدام الأدوات الرقمية مثل تطبيقات الاجتماعات الافتراضية ومنصات التعاون الإلكتروني التي تساهم في تقليص الفجوات التواصلية وتعزز من روح الفريق. ومع ذلك، قد يواجه الموظفون بعض التحديات مثل صعوبة بناء علاقات اجتماعية قوية أو الشعور بالعزلة عند العمل عن بُعد لفترات

طويلة. لذا، يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة تواصل شفافة وتشجيع الاجتماعات الدورية التي تجمع بين اللقاءات الافتراضية والتواصل المباشر، مما يعزز التفاعل المهني والاجتماعي بين الموظفين.

#### • ثقافة العمل التنظيمية:

يتطلب تطبيق العمل الهجين تحولاً في ثقافة العمل التنظيمية، حيث يجب على المؤسسات إنشاء بيئة داعمة لهذا النموذج لضمان نجاحه. تتضمن ثقافة العمل التنظيمية القيم والممارسات التي تعزز من ثقة الموظفين في الأنظمة الجديدة، مثل التركيز على العمل القائم على النتائج بدلاً من ساعات العمل المحددة، وتعزيز مفهوم المسؤولية الذاتية. تلعب القيادة دوراً أساسياً في توجيه الثقافة التنظيمية، حيث يجب أن يكون القادة قادرين على تحفيز فرق العمل وإلهامهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين على التكيف مع بيئة العمل الهجينة في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الإنتاجية والاستدامة. (الهجين، 2018)

#### • مستوى العدالة في فرص التطوير والترقية:

تُعتبر العدالة في فرص التطوير والترقية من القضايا الأساسية في بيئات العمل الهجين، حيث قد يؤدي الاعتماد الكبير على العمل عن بُعد إلى حدوث تفاوتات في فرص الوصول إلى الفرص المهنية. قد يحصل الموظفون الذين يتواجدون في المكتب بشكل متكرر على فرص أكبر للتفاعل المباشر مع القادة وصناع القرار، مما قد يؤثر على قرارات الترقية والتطوير المهني. لذلك، يجب على المؤسسات وضع سياسات عادلة تضمن تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين بغض النظر عن مكان عملهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد أنظمة تقييم قائمة على الأداء والإنجازات بدلاً من الحضور الفعلي، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية رقمية وتوجيهية لضمان مشاركة جميع الموظفين في خطط التطوير المهني.

## المبحث الثاني الأداء الوظيفي

### 1.2.2. مقدمة:

يُعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهدافها ونجاحها على المدى الطويل. يشير الأداء الوظيفي إلى مدى قدرة الموظف على إنجاز مهامه بكفاءة وفعالية، وكذلك مدى مساهمته في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها. إن تحسين الأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على زيادة الإنتاجية، بل يمتد ليشمل تحسين جودة العمل، تعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية، وتطوير مهارات الموظف بشكل مستمر.

يتأثر الأداء الوظيفي بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، منها بيئة العمل، أسلوب القيادة، التدريب والتطوير، وأساليب التحفيز والمكافآت. كما يتطلب تقييم الأداء الوظيفي استخدام أساليب متنوعة للتأكد من أن الموظف يؤدي عمله بشكل يتماشى مع معايير الجودة والكفاءة. (الصريرة، 2022)

بناءً على ذلك، فإن دراسة الأداء الوظيفي تعد من أهم جوانب إدارة الموارد البشرية، حيث توفر فهماً شاملاً للطرق التي يمكن من خلالها تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات. ومن خلال تعزيز الأداء الوظيفي، يمكن تعزيز إنتاجية المنظمة وتحقيق النجاح المستدام في ظل بيئة عمل تنافسية ومتغيرة.

### 2.2.2. تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو المقياس الأساسي لنجاح الموظف في مكان العمل، ويعكس المستوى المطلوب والفعالية التي يُظهرها في إنجاز المهام الوظيفية. وهو يرتبط بشكل خاص بالأهداف الخاصة، حيث يتم تقييم قدرة الموظف على تحقيق هذه القدرة والتكيف مع التحديات المهنية. الأداء الوظيفي المحدد لم يتوقف عند بداية الموكلة بل يمتد إلى النجاح في الحصول على الجودة المطلوبة، في الوقت المناسب، وأقل قدر من الموارد.

تتحمل المسؤولية الوظيفية عن العوامل المؤثرة التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية. تشمل العناصر الداخلية مثل المهارات والمعرفة التقنية، بالإضافة إلى المواهب على التواصل الجماعي. عامل

فهي وثيقة الصلة بالبيئة والمناخ العام في المؤسسة مثل أسلوب القيادة، وثقافة العمل، والتقنيات الداعمة المتاحة لها.

### 3.2.2. أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن الجميع جميعًا بشكل مباشر أو غير مباشر في الوصول إلى العمل المستهدف لتحقيق الأهداف. لذلك، يمكن أن يكون للأداء الوظيفي تأثير كبير على نتائج المنظمة ونجاحها.

تشمل الوظيفة الوظيفية عدة نقاط رئيسية: ( بلولة، 2024 )

- يعد الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تشمل تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. المرضى الذين يؤدون واجباتهم الجديدة وفعاليات ابتكار قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير.
- يُسهم في الأداء الوظيفي العالي في زيادة إنتاج الموظفين بشكل عام. عندما ينفذ مهامهم كافة، يتم إنجاز العمل بسرعة هناك أعلى، مما يؤدي إلى زيادة إجمالي الإجمالي للمؤسسة.
- الأداء الوظيفي المتميز يساعد على التميز في الأداء، حيث يمكن تقديم خدمات منتجات عالية الجودة. للموظفين الذين يظهرون مهارات عالية وابتكارًا في عملهم يساهمون في تحسين المؤسسة ومكانتها في السوق.
- الموظفون الذين يقدمون أداءً متميزًا، ويساهمون بشكل كبير في تحسين تجربة العملاء. ترتبط بشكل مباشر بشكل وثيق بالخدمة المقدمة، مما ينتج عن ولاء العملاء وتكرار تعاملهم مع المؤسسة.
- الأداء الوظيفي الذي لا يأتي إلا أولاً، بل يشمل أيضًا التفكير الإبداعي الجديد. الموظفون الذين يؤدون وظائفهم بشكل جيد حيث يقدمون أفكارًا جديدة كجزء من تطوير العمل داخل العمليات التنظيمية.

- الأداء الوظيفي المتميز في تعزيز القدرات المؤسسية على التكيف مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية. الموظفون الذين يمتلكون مهارات وقدرات عالية من التنظيم يتفوقون على المسائل المعدلة المستدام.

- **تقليل التكاليف:** من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن أن يؤدي إلى تقليل السبب في الوقت المناسب. المتميزون الذين يمكنهم العمل على تقليل التكاليف عن طريق مساعدة العمليات والفارغين.

الأهمية الوظيفية في دور الأداء الوظيفي في تحقيق النجاح الوطني على مستوى مختلف من النهوض ولا يوجد تأثير فعال على تحسين النتائج الاقتصادية فقط، بل يشمل أيضًا بناء نظام عمل صحي لتعزيز النمو الشخصي وتعزيز قدرتهم على تحقيق المزيد من الاستثمار.

تعد المهام الوظيفية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق الاستدامة والنجاح في المؤسسات لا تقم بدور الأداء الوظيفي عند تحسين أو تحقيق أهدافك القوية، بل ويؤثر ذلك على المؤسسة، رضا العملاء، يهدف إلى القضاء على التحديات المتغيرة. ( بن خيرة، 2021 )

- **التأثير الوظيفي على البيئة المؤسسية:** الأداء الوظيفي له تأثير مباشر على بيئة العمل في الداخل. عندما يكون الموظفون يقومون بأداء مهامهم، مما يعزز التعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق جو من العامل المثمر. بيئة العمل التي شهدتها حتى الآن انتهت بشكل جيد وشجعت الموظفين على بدء الأمر، ما حدث أكثر من عملية التكرير مع بداية الأمر.

- **دور الأداء الوظيفي في تحسين استمرار:** في بيئة العمل الحديثة، يعتبر تحسين استمرار العناصر الأساسية التي توجد بها. الأداء الوظيفي يشجع الموظفين على المشاركة في عمليات التحسين والتطوير والإجراءات والتقنيات التي تطبقها. من خلال تقديم أفكار جديدة ومقترحات للعمليات، يمكن أن يساهم الموظفون في رفع مستوى الأداء الوطني بشكل عام.

- **الأداء الوظيفي في تحفيز الموظفين:** الأداء الوظيفي غير محدد حسب مهام العمل بشكل محدد، بل يشمل أيضًا تحفيز الموظف. عندما يرى الموظفون أن تأثيرهم إيجابي في تنظيم

ويعزز من نجاحها، بالإضافة إلى المزيد من الالتزامات، كما أن الاعتراف بالأداء الناقص من قبل الإدارة ينتج من حوافز الموظفين ويحفزهم على تحقيق الأداء المتميز. (الحياسات، 2020)

- **روح الفريق الجماعي:** في تحسين الأداء الوظيفي، التعاون بين الأفراد في الداخل. للموظفين الذين قدموا أداءً عالياً غالباً ما يكون مصدر إلهام لفريق عمل الفريق، مما يؤدي إلى تبادل المهارات والمعرفة والعمل الجماعي. تساهم هذه الروح التعاونية في تحسين النتائج والعديد من الميزات المتنوعة للمؤسسة.
- **تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية:** عندما يُحسن الموظف أداء الوظيفة، يصبح أكثر قدرة على إدارة وقت عمله، مما يسمح له بالتنوع بين الحياة المهنية والشخصية. إن التركيز في العمل يزيد من رضا الموظف ويساهم في تقليل الإجهاد والإرهاق، ما يعود بالنفع على أداء الموظف على المدى البعيد.
- **تقديم التقارير للاستقالة والاحتفاظ بالموظفين:** بيئة العمل التي تحفز الأداء الوظيفي وتمنح الموظفين الفرصة للنمو والتطور هي بيئة أكثر جذباً. إن المؤسسات التي ترفع مستوى الأداء الوظيفي تكون أكثر قدرة على تعويض الموظفين المتميزين، مما يقدر من يستحق المكافأة المتميزة.
- **التأثير الوظيفي على الاستدامة الاجتماعية الرائدة:** الأداء الوظيفي لا يؤثر فقط على الأداء الوطني بل يتجاوز ذلك إلى التأثير على المجتمع بشكل عام. وهي عبارة عن فعاليات فعالة للموظفين تساهم في تحقيق استدامة فعالة واجتماعية، حيث تنتج الأداء العالي من كفاءة الموظفين وتدعم مساهمتهم التي تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المتميزة.
- **تحديد القوة والضعف:** من خلال تقييم الأداء الوظيفي، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف بين الموظفين والمجموعات التنظيمية. هذه المعلومات الإدارية التنفيذية من توجيهات الموارد بشكل أفضل بالتعاون والدعم المناسب للمجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بشكل عام.

إن الوظيفة التي تتجاوز حدود الأداء للتأثير في تحقيق النجاح على نطاق واسع. من خلال تعزيز الأداء الوظيفي، أصبحت قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة بالتالي، وتعزيز روح الفريق، وزيادة رضا العملاء. كما أن العمل على تحفيز السوق يساهم في المساهمة في خلق بيئة عمل صحية ومستدامة، مما ينتج عنه القدرة بالإضافة إلى المؤسسة في يؤهلها للنجاح على المدى الطويل.

#### **4.2.2. عناصر الأداء الوظيفي**

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهدافها لتحقيق النجاح في السوق. يعتبر الأداء الوظيفي المتميز للعامل الحاسم في زيادة الجودة في الصين، ويؤثر بشكل مباشر على نمو المؤسسة ونجاحها. تحقيق الأداء الوظيفي بعد عناصر من التحفيز، التدريب، التقييم، ولكن لكي تصبح.

##### **1. الوصول إلى الموارد المحلية**

أحد الأشخاص الذين لديهم القدرة على التركيز على الأداء الوظيفي هو ما لديه من الموظفين القدرة على تحقيق الأهداف للمؤسسة. من خلال أداء المهام، يمكن أن تؤدي المهمة الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة وتنافسية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة الكبرى. (جلال، 2020)

##### **2. تحفيز الموظفين والمدير**

التركيز على الأداء الوظيفي يساعد على تحفيز الموظفين ومساعدتهم على الالتزام بالالتزام. من خلال تقديم أفكار بناءة وتقدير التأثير، وتشعر بأن جهودهم تعتبر ومقدرة، مما يزيد من روح العمل الجماعي والتفاعل داخل الفريق.

##### **3. تحسين الأصناف والجودة**

تؤدي النتائج الوظيفية إلى تحسين جذري. للموظفين الذين يشتركون في مهامهم ويساهمون في إنجاز الأعمال بسرعة وجودة عالية. وهذا يعكس المؤسسة إيجاباً على المنتجات أو الخدمات المقدمة، مما ينتجها من عملاء رضا.

##### **4. التدريب المستمر**

يتطلب الأداء الوظيفي توفير التدريب التخصصي. من خلال تطوير مهارات الموظفين وزيادة الأدوات المعرفية اللازمة، يمكن تحسينها. يساعد تدريب الموظفين على التكيف مع الإصدار الجديد في بيئة العمل التكنولوجية، مما يزيد في قدرتهم على التفوق في مهامهم.

#### 5. التقييم والمتابعة

من الضروري أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري باستخدام التقييم الأمثل. يساعد التقييم على تحديد مدى إنجاز الموظفين لأهدافهم، والمعلومات القيمة حول المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما يتم إنتاج التقييم المستمر من خلال توفير ملفات بناءة تساعد في تطوير الأداء على مستوى الفرد والفريق.

#### 6. التأثير على المؤسسة

عندما تقوم المؤسسة بالأداء الوظيفي، فإنها تساهم في خلق ثقافة تنظيمية تعتمد على الجودة للجميع. المؤسسات التي تولي اهتماما رسميا لتحفيزهم على تطوير الطب، مما يعكس على مستوى المؤسسة الثقافية ويشجع على التعاون في الجامعة.

#### 7. رفع القدرة للمؤسسة

القدرة على الأداء الوظيفي بالإضافة إلى القدرة على العمل في المؤسسة. من خلال النمو الأصلي والجودة المتعددة لمستوى المهارات، تكون المؤسسة أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء الخاصة أو خدمات الاتصالات التي تتفوق على المنافسين. ( الشربيني، 2020 )

#### 8. خفض التكاليف

تؤدي الوظائف إلى انخفاض الأسباب والهدر في الوقت المناسب. من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن تقليل التكاليف التشغيلية ويمكن أن تصل إلى أعلى في استخدام الموارد. ذلك يعود بفوائد المؤسسة التكنولوجية الكبيرة.

## 9. زيادة النمو

وهم الذين ساهموا في العمل غالبًا ما يسهمون في تقديم الحلول المبتكرة للعمليات. لقد أصبح جزءًا أساسيًا من تحسين الأداء الوظيفي، حيث يقدم أفكارًا جديدة لتحسين أساليب العمل، وتطوير المنتجات، أو تحسين العلاقة مع العملاء.

إن التركيز على الأداء الوظيفي ليس ضروريًا فقط لإنجاز الموظفين، بل هو أساس تحقيق النجاح المحلي من خلال تدريب الموظفين، تقديم الأعضاء، وتحفيزهم بشكل أقوى، ويمكنهم أن يحققوا إنجازات في المنافسة، ويعزز قدراتهم، وينمو المستدام.

### 5.2.2. أهداف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي لا يقتصر على التركيز فقط على تحسين إنتاج الموظفين، بل يمتد ليشمل تحسين جودة العمل، الابتكار، التقدم في مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة. عندما ساهمت المؤسسة في الاهتمام بشكل غير معقول بالأداء الوظيفي، فإنها كانت قوية بشكل مباشر في مواجهة التحديات السوقية، والتكيف معها، والنجاح المستدام. وقم بتوضيح هذا التركيز على النحو التالي: ( بلولة، 2024 )

### 1. دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي

القيادة الفعالة جزء من الأجزاء الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي. أبرزهم الذين يمتلكون رؤية واضحة ويديرون فرقهم الكبرى يتسم بالتوجيه ويشاركون في إنتاجهم من الأداء العام للمؤسسة. القيادة التي تدعم الابتكار على الفرق الجديدة، حاليا بيئة مرنة ومحفزة، تساهم في خلق موظفين ملتزمين، تعمل بروح ويحققون أداءً متميزاً.

- توفير المعرفة المفضلة: القيادة والمواصلات تعمل على توفير الموارد اللازمة للنجاح، سواء كانت هذه الموارد التكنولوجية أو التعليمية.
- تحفيز الموظفين: الذين يقدمون المكافآت والحوافز المستحقة لتحسين الأداء يساهمون في تحسين مستوى الأداء.

- الثقة في البناء والاحترام: القيادة المبنية على الثقة والاحترام تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل الوظيفي.

## 2. تعزيز التعاون الجماعي

الأداء الوظيفي لا يتعلق بالموظفين من المستوى الأول، بل يشمل أيضًا التعاون بين الموظفين داخل قسم العمل. تعمل المجموعة الجماعية على تحسين الأداء لأن الموظفين يجتمعون جميعًا في مواجهة التحديات الهائلة. يتطلب التركيز على الأداء الوظيفي أيضًا تعزيز المعرفة والتعاون والتفاهم بين الأفراد في بيئة العمل.

- تبادل المعرفة والخبرات: الموظفون الذين يعملون في بيئة جماعية يتبادلون المعرفة والخبرات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام.
- التعاون الجديد: عندما يعمل الموظف معًا، يتبادلون العناصر التي تساهم في تحسين طرق العمل البديلة.
- حل القضايا الجماعية بشكل جماعي: حل المشكلات بشكل جماعي يمكن أن يكون أكثر فعالية، حيث يتم تقديم حلول متنوعة من جميع أعضاء الفريق.

## 3. تحفيز الأداء الوظيفي

- يجب أن يكون التركيز على الأداء الوظيفي تنفيذيًا متنوعًا لتحفيز الموظفين، بما في ذلك:
- المكافآت المالية: موظف معتمد من خلال المكافآت المالية أو التقديرات المعنوي (مثل الجوائز أو التقديرات العامة) يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.
- التحديات: تقديم مهام جديدة وتحديات مهنية يمكن أن يكون محفزًا قويًا لرفع مستويهم، حيث يؤدي إلى الشعور بالإنجاز والإنجاز الشخصي.
- التطور المستمر: توفير فرص التدريب، ويساعد باستمرار الموظفين على تحسين مهاراتهم والبقاء على اطلاع بأحدث التفاصيل والتقنيات في مجال عملهم.

#### 4. تحقيق التكامل بين العناصر والأهداف الوطنية

لتحسين الأداء الوظيفي، يجب أن تكون الخيارات المتاحة للجميع مع الخيارات المتنوعة للمؤسسة. وعند تحديد الأهداف المحددة والمتوافقة مع الرؤية المؤسسية، يمكن أن يتمكنوا من دورهم بشكل أفضل في تحقيق النجاح المحلي.

- تحديد بوضوح : من الضروري تحديد الموارد الشخصية للموظفين بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، مما يساعد في العجز للموظفين والمشاركة في العمل. ( الصرايرة، 2022 )
- التقييم البديل والتوجيه : من خلال التقييم البديل، يمكن معرفة ما إذا كان الموظف قد حصل على المتطلبات أو يحتاج إلى التعديل في مسار العمل. لتوجيه الإدارة من قبل الإدارة لمساعدة الموظفين على الوصول إلى أهدافهم الفعالة.

#### 5. توظيف التكنولوجيا في الأداء الوظيفي

في العصر الحالي، أصبحت التكنولوجيا جزءًا بسيطًا من القدرة على الأداء الوظيفي. من خلال استخدام الأدوات الأساسية، يمكن تحسين كفاءة الموظفين، وتسريع العمليات، وتحسين بيئة العمل بشكل تفاعلي.

- نظام إدارة الأداء : يمكن استخدام البرمجيات لأداء أداء الموظفين، حيث تساعد هذه الإلكترونيات في تقديم التقارير الدقيقة حول الحضور والتحديات التي يشرف عليها الموظفون.
- التعاون الرقمي : استخدام أدوات مثل "تيمز" أو "زوم" التفاعل بين الموظفين، سواء كانوا في مواقع مختلفة أو يعملون عن بعد.

#### 6. التقييم والتحليل البديل للأداء

من خلال نظام تقييم الأداء الدقيق والشامل، يمكن تحديد النقاط المهمة والضعيفة في أداء الموظفين، مما يمكن من تنفيذ استراتيجية تحسين الأداء الوظيفي.

- التقييم 360 درجة : من خلال تقييم الأداء لمختاري الجسم (مثل المديرين، الزملاء، والرؤوسيين)، يمكن الحصول على صورة شاملة لمستوى الأداء.

- التغذية الراجعة الواجبة : تقديم التغذية الراجعة المستمرة تساعد الموظفين في معرفة مدى وصولهم إلى الوقت المناسب.

## 7. تعزيز ثقافة التميز

المؤسسات المتخصصة في الأداء الوظيفي تُنشئ ثقافة متنوعة داخل بيئة العمل. الحضور الذين شهدوا جهودهم تُقدّر ويحتفلون بها أكثر قدرة على تقديم أداء متميز. عندما تصبح ذات جودة كجزء من مؤسسة، تصبح ذات كفاءة متميزة وثابتة. (الطالب، 2022)

يتطلب الأداء الوظيفي العديد من المهارات في القيادة، والتحفيز، والتقييم، والتدريب، والتكنولوجيا إن تحسين الأداء الوظيفي يساهم بشكل كبير في زيادة إنتاج المؤسسة، وروح الفريق، وما يحتاجه الاستراتيجية من خلال توفير بيئة عمل داعمة بشكل عام للحوافز الشاملة، والتي يمكن أن تشارك في أداء موظفيها أيضًا، مما يساهم في نجاحها أيضًا في المستقبل.

### 6.2.2. أبعاد الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات، حيث يرتبط بتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة أبعاد رئيسية، تشمل الإنتاجية الفردية والجماعية، والالتزام الوظيفي، وكفاءة التواصل داخل الفريق، والشعور بالعدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي والاستدامة المهنية، وتساعد هذه الأبعاد في خلق بيئة عمل متوازنة تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة.

#### أولاً: الإنتاجية الفردية والجماعية:

تُعتبر الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء الوظيفي، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي حيث تعتمد الإنتاجية الفردية على قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بكفاءة، من خلال استغلال وقته وموارده بأفضل طريقة ممكنة، أما الإنتاجية الجماعية فتعتمد على مدى تناغم فرق العمل وقدرتهم على التعاون

لتحقيق الأهداف المشتركة تلعب بيئة العمل، والأدوات التكنولوجية، ونظم التحفيز دورًا كبيرًا في تعزيز الإنتاجية، حيث يمكن أن يؤدي توفير بيئة داعمة إلى زيادة فاعلية الأداء وتقليل الوقت المهدر، كما أن المؤسسات التي تعتمد على العمل الهجين تحتاج إلى تطوير استراتيجيات واضحة للحفاظ على مستويات إنتاجية عالية سواء للموظفين العاملين في المكتب أو عن بُعد.

### ثانياً: الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي هو مدى ولاء الموظف للمؤسسة ورغبته في البقاء ضمنها والمساهمة في نجاحها عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تحترم قيمهم وتدعم تطلعاتهم المهنية، فإنهم يكونون أكثر التزامًا بأداء واجباتهم بجدية وإخلاص، ويعتمد الالتزام الوظيفي على عدة عوامل، منها وضوح الأهداف المؤسسية، وتوافر بيئة تحفيزية، والاهتمام بتطوير مهارات الموظفين، كما أن نماذج العمل الحديثة، مثل العمل الهجين، تتطلب من المؤسسات تطوير أساليب مبتكرة لتعزيز الالتزام الوظيفي، من خلال تقديم مزايا مرنة، ودعم الصحة النفسية للموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المؤسسية.

### ثالثاً: كفاءة التواصل داخل الفريق

يُعد التواصل بين أعضاء الفريق من العناصر الحاسمة لضمان تنفيذ المهام بفعالية وتحقيق التعاون المطلوب بين الزملاء في بيئات العمل التقليدية، يحدث التواصل بشكل مباشر، مما يسهل التفاعل وحل المشكلات بسرعة، أما في بيئات العمل الهجين أو عن بُعد، فإن التواصل يعتمد بشكل كبير على الأدوات الرقمية مثل الاجتماعات الافتراضية ومنصات التعاون الإلكتروني، لذا تحتاج المؤسسات إلى تعزيز قنوات التواصل الفعالة لضمان تدفق المعلومات بين الموظفين وتقليل احتمالات سوء الفهم أو نقص التنسيق، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلبًا على أداء الفرق وكفاءتها.

### رابعاً: الشعور بالعدالة التنظيمية

يُشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى مدى شعور الموظفين بالمساواة في الفرص والتعامل داخل المؤسسة، سواء فيما يتعلق بأساليب التقييم، أو الترقية، أو توزيع المهام والمكافآت عندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بإنصاف، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على أدائهم الوظيفي، حيث يزيد من حافزيتهم ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وتعد العدالة التنظيمية من العوامل المؤثرة بشكل خاص في بيئات العمل

الهجين، حيث قد يشعر الموظفون الذين يعملون عن بُعد بأنهم أقل حصولاً على الفرص مقارنة بزملائهم الذين يحضرون إلى مقر العمل، لذا يجب على المؤسسات اعتماد معايير واضحة وشفافة في توزيع الفرص والمسؤوليات، لضمان تحقيق العدالة بين جميع الموظفين، بغض النظر عن أماكن عملهم.

#### خامساً: مستوى الرضا الوظيفي والاستدامة المهنية

يُعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على استدامة الموظفين داخل المؤسسات، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الرضا إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل. يعتمد الرضا الوظيفي على عدة جوانب، منها توفير بيئة عمل داعمة، وإتاحة فرص التطوير المهني، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، كما أن الاستدامة المهنية تعني قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وضمان استمرار تطوّرهم داخلها، وعليه فإن المؤسسات التي تهتم بتحقيق رضا موظفيها تضمن استمرارية نجاحها وقدرتها على التكيف مع التغيرات في سوق العمل.

#### 6.2.2. تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي للاستراتيجية من خلال قياس أداء الموظفين في مختلف الجوانب، وذلك بهدف تحديد مدى الأهداف المحددة ومستوى الجودة المطلوب في العمل. يهدف التقييم إلى توفير قوائم بناءة لتحسين الأداء وتحفيزهم لتحسين جوانب الأداء التي تهدف إلى تطويرها. يعد التقييم بمثابة أداة أساسية لتحفيز الأداء المستهدف. (بن خيرة، 2021)

- مواصلة التطوير: يساعد في التقييم في تسليط الضوء على المجالات التي يحتاج فيها الموظف إلى تطوير مهاراته، وبالتالي تحديد التأثيرات المتعددة التي تساهم في تحسين العمل.
- تحقيق العدالة في المكافآت : أدوات التقييم الضرورية للمكافآت، الزيادات في الراتب، والترقيات، التميز في الأداء الوظيفي للموظفين. ذلك بالإضافة إلى تحفيز الموظفين الدائمين.
- تحقيق القدرة على الوصول إلى الموارد المتاحة: تحقيق الخيارات المتاحة لتحقيق الأهداف المتنوعة للمؤسسة، ويسهل تقييمها على أن يسهم الموظفون في تحقيق الأهداف الفعالة بشكل فعال.

- التواصل بين الإدارة والموظف : يسمح له بتقييم فرصة فتح قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يسمح للموظف بفرصة تقديم ملاحظات حول الموظفين وظروف العمل.
- تحسين فعالية فرق العمل : بالإضافة إلى التقييم في العديد من الاستخدامات بين أعضاء الفريق، حيث يمكن من خلال تحديد التحديات التي قد تؤدي إلى أداء الفرق والدعم الملائم. وتتمثل عملية التقييم فيما يلي:
- التقييم الذاتي : في هذا النوع من التقييم، يقوم الموظف بتقييمه على معايير محددة ليقوم بذلك. يساعد هذا النوع من التقييم في زيادة الوعي الذاتي للموظفين وتحفيزه على تحديد القدرات والضعف لديهم.
- التقييم من قبل المدير المباشر : يتم فيه تقييم الأداء على أفكار المدير المباشر للموظفين، حيث يشمل ذلك تقييم جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، المقصود على العمل ضمن الفريق.
- التقييم 360 درجة : يشمل هذا التقييم مجموعة من النصائح تشمل المديرين والزملاء والرؤساء والعملاء وتهدف إلى تقديم صورة شاملة وتوازنية لأداء الموظفين من خلال مصادر متعددة.
- التقييم بالأهداف (MBO) : يعتمد هذا النوع من التقييم على تحديد أهداف محددة للقياس، ومن ثم تقييم أداء الموظفين على مدى تحقيق النجاح.
- التقييم موجود على الكفاءات : يعتمد على تقييم أداء الموظفين على مجموعة من المهارات والكفاءات التي يجب أن يمتلكوها للنجاح في العمل. مثل الفن، القيادة، التواصل، حل المشاكل.

## 7.2.2. معايير تقييم الأداء الوظيفي

- يقيس مدى قدرة المشاركين على تجاوز جميع الوقت في البحث وبالجودة الأساسية. هي معايير أساسية في التقييم الحيوي لقدرات الموظفين على التعامل مع حجم العمل الخاص بهم.
- القدرة على تحقيق المستحيل: من خلال أهدافهم في ربط الموظفين بالأهداف المؤسسية، يتم تحديد مدى نجاح الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية بما في ذلك تحقيق النجاح للمؤسسة.

- يقيس هذا المطاط المشاركون في التفكير خارج الحدث أفكار جديدة للمشاريع التشغيلية، تقديم حلول للشكليات، أو ابتكار طرق جديدة للجميع .
- فريق العمل : هو مدى قدرة الموظف على العمل ضمن الفريق، والتعاون مع الزملاء، والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق. يعد العمل الجماعي من أهم العناصر في تقييم الأداء داخل المؤسسات.
- القدرة على حل المشكلات: يتم تقييم قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات والأشكال التي قد تواجههم في العمل، ومدى فعاليتهم في إيجاد حلول سريعة.
- الالتزام بالمواعيد والجداول الزمنية: بما في ذلك مدى التزام الموظفين بالمواعيد والتزامه بجدول العمل، وهذا ما يشبه الأمر الأساسي في مجموعة الاستراتيجيات.
- التواصل والتفاعل مع الآخرين: بما في ذلك قدرة الموظف على التواصل الفعال مع الآخرين سواء داخل الفريق أو مع العملاء. يتضمن ذلك الجذر، تبادل الأفكار بوضوح، والهدف من ذلك التأثير.

## 8.2.2. فوائد تقييم الأداء الوظيفي

- لتحسين الأداء والجماعي : من خلال التقييم، تمكن الموظفون من تحديد إشارات حول العمل في العمل على تحسينه في المجالات التي تحتاج إلى تطوير، كما يمكنهم في تحسين الأداء الجماعي من خلال تحديد الاهتمامات في فرق العمل.(الحياصات، 2020)
- رفع معنويات الموظفين : عندما يتم التقييم بشكل عادل وموضوعي، تنتج من معنويات الموظفين، حيث يشعر الموظف بالاعتراف بجهوده وتقديره، ما يقلل من تحفيزه للأداء الجيد.
- دعم اتخاذ القرار الإداري : تقييم كيفية تحقيق الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واستقطاب الموظفين، والترقيات، والسياسة، وعدم التأثير في الأداء المطلوب.
- القيود الصارمة: التقييم الشفاف المسموح بوضوح في التوقعات المستقبلية، مما يضمن أن الموظفين يعرفون ما يتوقع منهم وكيف يتم قياسهم.

- تحقيق التوافق بين الفردي والأهداف الفردية: يساعد في التقييم في ضمان تلبية أهداف الموظفين مع القدرة العامة للمؤسسة، وبالتالي ضمان أن ينجح الجميع في تحقيق النجاح الجماعي.

## 9.2.2. التحديات في تقييم الأداء الوظيفي

- التقييم غير الموضوعي: قد يؤدي التقييم غير الموضوعي أو المدمر إلى مشاكل في العدالة والمساواة بين الموظفين. يجب أن تكون معايير التقييم محددة ووحدة وموضوعية.
  - الثقافة الشخصية: يمكن أن تؤثر على النبات العام لدى المديرين أو القيمين على التقييم في النتائج، مثل تفضيل الموظف على آخر العلاقات الشخصية.
  - في بعض الأحيان، قد تكون غير قابلة للتعديل أو تفضل غير دقيقة، مما يؤدي إلى تقييم غير دقيق للأداء.
  - التقييم غير موجود : إذا لم يتم التقييم بشكل دوري أو بشكل منتظم، فقد يؤدي ذلك إلى غياب التوجيه المستمر، مما يمكن من تحسين الأداء على المدى الطويل.
- تقييم الأداء الوظيفي هو أداة تحفيز الموظفين، وتحسين حجمهم، وحجمهم المحلي. من خلال عملية تقييم دقيقة وموضوعية، يمكن لمؤسسة الضمان المتنوعة، تحسين المستوى المخصص، وما إلى ذلك لتحقيق الخيارات المتنوعة.
- ومما سبق** يُعتبر الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. فهو يشمل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يؤديها الموظف بشكل مستمر، والتي تُقاس وفق معايير محددة لقياس الكفاءة والجودة. إن تحقيق أداء وظيفي متميز لا يقتصر فقط على إتمام المهام، بل يتطلب أيضًا التفاعل الإيجابي مع الزملاء، والابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

كما إن تقييم الأداء الوظيفي بشكل منتظم يعد أداة حيوية لتحفيز الموظفين وتحقيق التطوير المستمر، مما يعزز من الإنتاجية الفردية والجماعية في المؤسسة. ولضمان الأداء الوظيفي الأمثل، يجب

توفير بيئة عمل ملائمة، وتنظيم برامج تدريبية مستمرة، وتقديم حوافز محفزة تساهم في تحسين المهارات وتعزيز الولاء الوظيفي.

في النهاية، فإن الأداء الوظيفي الجيد لا يقتصر فقط على تحقيق الأهداف الشخصية، بل يساهم أيضًا في تعزيز دور الموظف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعكس التميز والتطور المؤسسي. لذا، من الضروري أن تواصل المؤسسات الاستثمار في تحسين الأداء الوظيفي كجزء من استراتيجياتها للنمو المستدام. (بلال، 2020)

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. بلال، زروق عثمان، و كشوب، أحمد سهيل. (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع4 ، 51 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1047763>
2. بلولة، سعيدة، و لطرش، محمد. (2024). أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات - باتنة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج8، ع1 ، 316 - 335. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/147397>
3. بن خيرة، سامي، و بوخلوة، باديس. (2021). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقريت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج8، ع1 ، 1 - 16. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1166223>
4. البيطار، حمدي محمد محمد. (2020). استخدام استراتيجية التعليم الهجين بكليات التربية في ظل جائحة كورونا. مجلة البحوث التربوية والنوعية، ع2 ، 34 - 50. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106444>
5. حمدان، إبراهيم عبدالملك حميدة، شمعة، رانية عبدالمنعم محمود، و حسن، هبة السيد البدوي أحمد. (2024). استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع1 ، 38 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491726>

6. الحياصات، وائل بشير عبدالكريم. (2020). أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي البنوك في محافظة البلقاء. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2 ، 226 - 243. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1090218>

7. خليفة، حياة خليفة محمد، عبدالمعطي، أحمد حسين، و قنديل، ثابت حمدي. (2023). تصور مقترح لتطبيق منظومة التعليم الهجين بالتعليم الأساسي: دراسة تحليلية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج5، ع1 ، 1 - 24. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1404263>

8. الشربيني، نهى عبدالرازق عبدالرازق. (2020). أثر القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع4 ، 1066 - 1088. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1112158>

9. الشعبي، محمد الصغير قاسم، القحطاني، محمد ناصر، و ابن دواس، عبدالله مبارك. (2024). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نحو العمل الهجين. مجلة المنارة للبحوث والدراسات - سلسلة الأعمال، مج3، ع3 ، 441 - 411. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1498791>

10. الصرايرة، حازم أمين لافي، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2022). أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية مديرية جمارك العقبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1363654>

11. الطالب، ليلي صالح حسين. (2022). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع50 ، 477 - 488. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436805>

12. عبدالعزيز، ريهام أحمد فاضل. (2022). تأثير استخدام استراتيجية التعلم الهجين على التحصيل المعرفي ومستوى الأداء الفني في سباحة الظهر. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع95، ج2، 438 - 461. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1309691>

13. نقيطي، نهى بنت سعيد. (2022). دور التصميم الداخلي للمكاتب الإدارية في تطبيق مفهوم العمل الهجين. المجلة السعودية للفن والتصميم، مج2، ع2، 114 - 139.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332417>

14. الهجين، محمد إبراهيم عبدالله، و الداية، وائل حمدي. (2018). دور برامج المؤسسات ذات العلاقة في تأهيل ذوي الإعاقة السمعية للإنخراط في سوق العمل في ضوء مصفوفة التأهيل المجتمعي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1033102>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alexander, Anne, et al. (2021). Remote Work and Hybrid Models: Long-Term Effects on Productivity and Employee Well-being. Journal of Organizational Behavior, 42(6), 783-799. DOI: 10.1002/job.2546
2. Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2023). Getting the measure of remote e-working: a revision and further validation of the E-work life scale. Employee Relations: The International Journal, 45(1), 45-68.
3. Gibson, Christina B., & Cohen, Susan G. (2021). Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. Jossey-Bass Publishers.

4. Gratton, Lynda. (2021). How to Do Hybrid Right. Harvard Business Review. Retrieved from [<https://hbr.org>](<https://hbr.org>)
5. Gratton, Lynda. (2021). Redefining Office Culture in a Hybrid Work Environment. MIT Sloan Management Review, 62(4), 23–29.
6. Gurchiek, K. (2021). Hybrid work model likely to be new norm in 2021. HR Daily Newsletter.
7. Heiser, Richard & Keane, Patrick. (2021). Leadership in the Hybrid Workplace: Challenges and Solutions. International Journal of Human Resource Management, 32(9), 1205–1222. DOI: 10.1080/09585192.2021.1899990
8. Höcker, M. C., Bachtal, Y., Voll, K., & Pfnür, A. (2024). Healthy, healthier, hybrid work: the burnout-reducing potential of remote work and the mediating effect of work autonomy. International Journal of Workplace Health Management, 17(4), 319–334.
9. Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model–The future of remote work. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(7), 2687–2697.
10. Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2024). The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being. Facilities, 42(15/16), 1–16.
11. Lund, Susan, et al. (2021). The Future of Work After COVID–19. McKinsey Global Institute. Retrieved from [<https://www.mckinsey.com>](<https://www.mckinsey.com>)

12. MacKenzie, Nick. (2021). Hybrid Working: Creating the Workplace of the Future. Deloitte Insights. Retrieved from [\[https://www2.deloitte.com\]](https://www2.deloitte.com)(<https://www2.deloitte.com>)
13. Radonić, Marko, et al. (2021). The Shift to Hybrid Work: Strategies for Success. *Journal of Business Research*, 124(3), 112–129. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.05.018

## الملاحق

### مقدمة:

في إطار دراسة تهدف إلى تحليل تأثير بيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي في المؤسسات وتحديد أبرز التحديات المرتبطة بتطبيق هذا النموذج، نرجو منك المشاركة في هذا الاستبيان العلمي الذي يهدف إلى جمع آراء الموظفين حول بيئات العمل الهجينة، جميع إجاباتك ستظل سرية وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

### البيانات العامة:

#### • الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

#### • المؤهل العلمي:

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

☐ بكالوريوس

#### • سنوات الخبرة في العمل:

☐ أكثر

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

من 10 سنوات

#### • مستوى المعرفة بالذكاء الاصطناعي:

☐ مرتفع

☐ متوسط

☐ منخفض

### تأثير بيئات العمل الهجينة على الأداء الوظيفي

| العبارة                                                                  | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| توفر بيئة العمل الهجينة مرونة تساعد على تحسين الإنتاجية                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تساهم بيئة العمل الهجينة في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تعزز بيئة العمل الهجينة قدرة الموظف على التركيز وتقليل التشتت.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تؤثر بيئة العمل الهجينة بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تدعم بيئة العمل الهجينة الالتزام بمتطلبات العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### تأثير بيئات العمل الهجين على التواصل داخل المؤسسة

| العبارة                                                  | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| يسهل العمل الهجين التواصل الفعال بين الزملاء في المؤسسة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| العبارة                                                                       | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تدعم الأدوات الرقمية الاجتماعات الافتراضية بكفاءة مماثلة للاجتماعات الحضورية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يؤثر العمل الهجين على فرص التعلم غير الرسمي وتبادل المعرفة بين الموظفين.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تعزز المؤسسة بيئة تواصل تدعم نجاح العمل الهجين.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يسهل العمل الهجين التواصل الفعال بين الزملاء في المؤسسة.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### الإنصاف والمساواة في بيئات العمل الهجينة

| العبارة                                                         | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تعزز بيئة العمل الهجينة الشعور بالإنصاف مقارنة بالعمل التقليدي. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| توفر بيئة العمل الهجينة فرصًا متساوية للموظفين في المؤسسة.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| العبارة                                                             | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات عادلة لضمان المساواة بين جميع الموظفين. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تحقق بيئة العمل الهجينة توزيعاً عادلاً للمهام والمسؤوليات.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يشعر جميع الموظفين بعدالة المعاملة بغض النظر عن موقع عملهم.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### استراتيجيات تقييم الأداء الوظيفي

| العبارة                                                     | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| توضح المؤسسة معايير تقييم الأداء في بيئة العمل الهجينة.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يحصل الموظفون على ملاحظات دورية لتحسين أدائهم.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يؤثر العمل الهجين على وضوح توقعات الأداء الوظيفي.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تدعم الأدوات الرقمية دقة قياس الأداء في بيئة العمل الهجينة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| العبارة                                                   | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تطبق المؤسسة نظام تقييم أداء يراعي متطلبات العمل الهجين.. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### التحديات التنظيمية والإدارية في العمل الهجين

| العبارة                                                      | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | غير موافق                | غير موافق بشدة           |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تواجه المؤسسة صعوبات في تنظيم العمل الهجين.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يؤثر العمل الهجين على وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| توفر المؤسسة سياسات واضحة لتطبيق العمل الهجين.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تزيد الأعباء الإدارية على المديرين عند تنفيذ العمل الهجين.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تواجه المؤسسة تحديات في قياس إنتاجية الموظفين عن بعد         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



**Midocean University**  
**College of Management**

**Human Resources Management  
(HRM)**

**Hybrid Work Environments: A Path to Superior Performance or  
Continuous Challenges?**

**Prepared by:**

Siham Bain Al-Harbi

**Supervised by:**

**Academic Year:**

1446H – 2025AD