

دور إدارة المشاريع الرشيقة في تعزيز نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب  
محمد مسعد الحميداني

الرقم الجامعي  
232000796

مشروع تخرج - 1

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|        |                                                    |    |
|--------|----------------------------------------------------|----|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....            | 3  |
| 1.1.   | المقدمة .....                                      | 4  |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة .....                                | 5  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري: .....                    | 6  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي: .....                  | 7  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة .....                                | 8  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري: .....                          | 8  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي: .....                        | 8  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة: .....                               | 9  |
| 1.5.   | أهداف الدراسة: .....                               | 10 |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة: .....                              | 10 |
| 1.7.   | نموذج الدراسة: .....                               | 11 |
| 1.8.   | منهجية الدراسة .....                               | 11 |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية: .....                           | 14 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح: .....                        | 16 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....               | 18 |
| 2.1.   | المقدمة: .....                                     | 19 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة: .....                          | 20 |
| 2.3.   | المتغير التابع: .....                              | 21 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: ..... | 22 |
| 2.5.   | الخاتمة: .....                                     | 23 |
|        | المراجع: .....                                     | 24 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية والسلوكية المرتبطة بأنماط العمل الحديثة، ولا سيما نمط العمل الهجين الذي برز بقوة بعد التحولات العالمية التي صاحبت جائحة كوفيد-19، وأصبح جزءاً من التوجهات الاستراتيجية في تطوير بيئات العمل المعاصرة. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد أو العمل التقليدي، إلا أن العمل الهجين – بوصفه نموذجاً وسيطاً يجمع بين الحضور الفعلي والعمل الافتراضي – لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل النظري، خاصة في البيئات العربية. ومن هنا، تقدم هذه الدراسة إضافة علمية من خلال بناء إطار تحليلي يربط بين نمط العمل الهجين وكل من الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية في نموذج تكاملي يراعي التفاعلات المتبادلة بين هذه المتغيرات.

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

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكتسب الدراسة أهميتها من قدرتها على تزويد صناع القرار في الشركات السعودية بمؤشرات علمية دقيقة حول أثر العمل الهجين على رضا العاملين واستقرارهم النفسي والاجتماعي. ففي ظل سعي المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والاحتفاظ بالكفاءات الوطنية، يصبح فهم العلاقة بين نمط العمل المعتمد ومستوى الرضا الوظيفي أمراً بالغ الأهمية لتقليل معدلات دوران العمل، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع الإنتاجية. كما أن تحليل أثر العمل الهجين على

التوازن بين الحياة العملية والشخصية يساعد الإدارات على تصميم سياسات مرنة تراعي احتياجات الموظفين الأسرية والاجتماعية دون الإخلال بمتطلبات الأداء المؤسسي.

وتوفر نتائج الدراسة أساسًا عمليًا يمكن الاستناد إليه في صياغة لوائح داخلية واضحة لتنظيم العمل الهجين، وتحديد أفضل الممارسات المتعلقة بتوزيع أيام العمل الحضوري وعن بُعد، وآليات تقييم الأداء، وأنماط التواصل بين الفرق. كذلك، يمكن أن تسهم في تطوير برامج تدريبية للقيادات لإدارة الفرق الهجينة بكفاءة، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتوازن والمرونة. وبذلك، لا تقتصر أهمية الدراسة على الجانب الأكاديمي، بل تمتد لتشكل أداة إرشادية عملية تدعم استدامة الموارد البشرية في الشركات السعودية، وتنسجم مع التوجهات الوطنية الرامية إلى تحسين جودة الحياة وبيئة العمل (Vartiainen، 2023).

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

## 1.5. أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي:

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

### الأهداف الفرعية:

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

## 1.6. فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

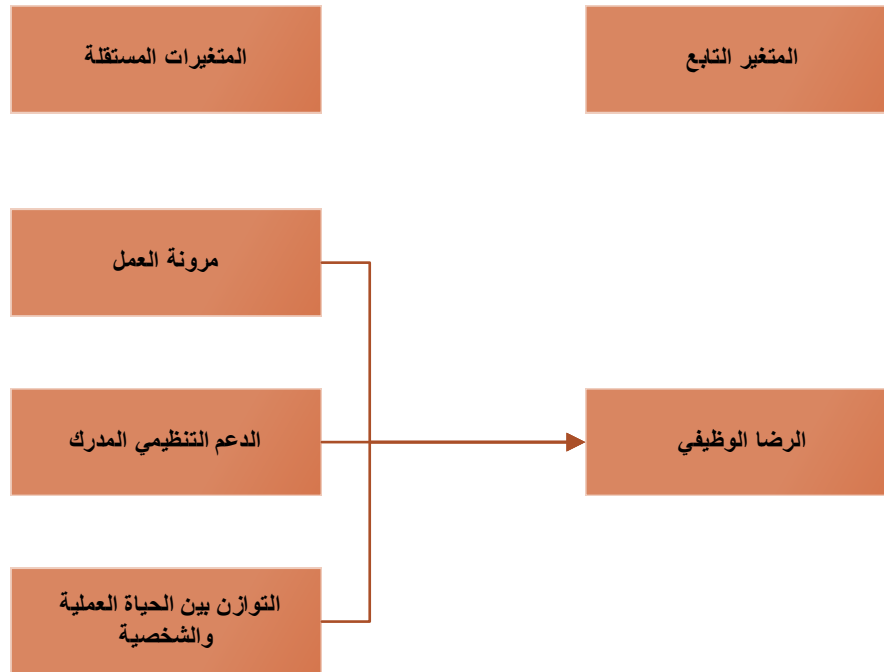
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين في الشركات السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

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

5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية في بيئة العمل الهجين.

#### 1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

#### 1.8. منهجية الدراسة:

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

رقمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ثم إخضاعها لأساليب التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج وتعميمها في حدود العينة المدروسة.

#### - تصميم الدراسة

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

#### - مجتمع الدراسة وعينتها

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

#### - أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية محدودة. وتتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسة تعكس متغيرات

الدراسة، حيث تشمل فقرات لقياس أبعاد العمل الهجين (مثل المرونة والدعم التنظيمي)، وفقرات لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وأخرى لقياس مستوى التوازن بين الحياة العملية والشخصية. ويتم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين على العبارات المطروحة، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تُعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى، ويتم اختبار ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان اتساقها الداخلي.

#### - إجراءات جمع البيانات

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

#### - أساليب التحليل الإحصائي

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

## 1.9. الدراسة الميدانية:

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

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

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

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

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

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

## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

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

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري التحليلي للدراسة، حيث يركز على بناء الأساس المفاهيمي والعلمي الذي تستند إليه في تفسير العلاقات بين عناصرها الرئيسية. ويُعد هذا الفصل امتدادًا منطقيًا لما تم عرضه في الفصل الأول من تحديد لمشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، إذ ينتقل البحث من الطرح العام للموضوع إلى التحليل المتعمق لمكوناته النظرية، بما يسهم في توضيح الخلفية العلمية التي تفسر طبيعة الظاهرة محل الدراسة في سياق الشركات السعودية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض منهجي للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة، وتحليل أبعادها المختلفة في ضوء الأدبيات الإدارية والسلوكية المعاصرة، مع ربطها بالسياق التنظيمي المحلي الذي يشهد تحولات متسارعة في أنماط العمل، خاصة في ظل التوجهات التنموية الحديثة التي تشجع على تبني ممارسات عمل مرنة تعزز الكفاءة وجودة الحياة. كما يسعى الفصل إلى استعراض النظريات والنماذج التي فسرت العلاقات بين متغيرات الدراسة في الأدبيات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، تمهيدًا لبناء تصور نظري متكامل ينسجم مع طبيعة البيئة السعودية.

ويتضمن الفصل شرحًا تفصيليًا لمتغيرات الدراسة من حيث تعريفها المفاهيمي والإجرائي، وأبعادها، والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى مناقشة الآليات التي يمكن من خلالها تفسير طبيعة العلاقة بينها، سواء كانت علاقة تأثير مباشر أو غير مباشر أو علاقة تفاعلية. ويأتي هذا التحليل في إطار منهجي يسعى إلى توضيح الروابط المنطقية التي يقوم عليها نموذج الدراسة، بما يعزز من قدرة البحث على اختبار فرضياته بصورة علمية دقيقة في الفصل التطبيقي.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يشكل الأساس النظري الذي تُبنى عليه الدراسة الميدانية؛ إذ إن وضوح المفاهيم ودقة تحديد الأبعاد يساهمان في تطوير أداة قياس أكثر دقة، وفي تفسير النتائج الإحصائية تفسيرًا علميًا سليمًا. كما أن استعراض العلاقات بين المتغيرات في ضوء النظريات ذات الصلة يعزز من القيمة العلمية للدراسة، ويمنحها بعدًا تحليليًا يتجاوز الوصف إلى التفسير والتأصيل.

إن هذا الفصل لا يقتصر على عرض مفاهيم عامة، بل يمثل معالجة تحليلية معمقة تسعى إلى بناء إطار نظري متماسك يفسر طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة، ويمهد الطريق لفهم النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا، بما يسهم في تقديم إضافة علمية وعملية في مجال إدارة الموارد البشرية وأنماط العمل الحديثة في الشركات السعودية.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - مرونة العمل (المرونة الزمنية والمكانية)

تشير مرونة العمل إلى قدرة الموظف على تحديد أوقات ومكان أداء مهامه الوظيفية ضمن إطار تنظيمي منظم. وتُعد المرونة أحد أبرز سمات العمل الهجين، حيث تتيح للعاملين توزيع أوقات العمل بين الحضور الفعلي والعمل عن بُعد، بما يندمج مع طبيعة مهامهم والتزاماتهم الشخصية.

وتؤثر المرونة بشكل مباشر على إدراك الموظف لمدى سيطرته على وقته، مما يعزز الشعور بالاستقلالية ويقلل من ضغوط التنقل اليومي، خاصة في المدن الكبرى. غير أن هذه المرونة قد تتحول إلى مصدر ضغط إذا لم تُحدد حدود واضحة بين وقت العمل ووقت الراحة، مما يؤدي إلى تداخل الأدوار وإطالة ساعات العمل بشكل غير مباشر. وعليه، فإن مستوى المرونة وجودة تنظيمها يمثلان عنصراً حاسماً في تفسير مستوى الرضا الوظيفي (مصطفى، 2024).

### - الدعم التنظيمي المدرك

يقصد بالدعم التنظيمي المدرك مدى شعور الموظف بأن المؤسسة تقدر جهوده وتهتم برفاهيته وتوفر له الموارد اللازمة لأداء عمله بكفاءة. في بيئة العمل الهجين، يتخذ الدعم التنظيمي أشكالاً متعددة، مثل توفير التقنيات المناسبة للعمل عن بُعد، وضوح السياسات، التدريب على استخدام المنصات الرقمية، ومرونة الإدارة في التعامل مع الظروف الشخصية.

ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة لأن العمل الهجين قد يقلل من فرص التفاعل المباشر، مما يجعل الموظف أكثر حساسية لإشارات التقدير والتواصل الصادرة عن الإدارة. وكلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك، زاد شعور الموظف بالأمان الوظيفي والانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاه الوظيفي (Ike، 2025).

## - التوازن بين الحياة العملية والشخصية

يمثل التوازن بين الحياة العملية والشخصية أحد المتغيرات المستقلة المؤثرة في الرضا الوظيفي في هذا النموذج، ويُقصد به قدرة الفرد على إدارة مسؤولياته المهنية والأسرية والاجتماعية دون أن يطغى أحدها على الآخر بصورة سلبية. ويُعد هذا المتغير من أهم المخرجات المتوقعة لتطبيق العمل الهجين، حيث يفترض أن يسهم تقليل ساعات التنقل وزيادة المرونة في تعزيز قدرة الموظف على قضاء وقت أكبر مع أسرته أو ممارسة أنشطته الشخصية.

إلا أن هذا التوازن قد يتأثر سلبًا في حال غياب الحدود الواضحة بين العمل والمنزل، أو في حال ارتفاع توقعات الأداء رغم العمل عن بُعد. وفي المجتمع السعودي، الذي يتسم بروابط أسرية قوية والتزامات اجتماعية واضحة، يمثل تحقيق هذا التوازن عنصرًا أساسيًا في تشكيل الاتجاهات نحو العمل ومدى الرضا عنه (Jeong, 2022).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، نظرًا لكونه يمثل النتيجة المتوقعة لتأثير نمط العمل الهجين وأبعاده المختلفة. ويُقصد بالرضا الوظيفي مجموعة الاتجاهات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد نحو عمله، والتي تتشكل نتيجة تقييمه لظروف العمل، وطبيعة المهام، ومستوى الدعم الإداري، وفرص النمو المهني، ومدى انسجام العمل مع احتياجاته الشخصية والاجتماعية.

في سياق العمل الهجين، يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، من أبرزها درجة المرونة التي يمنحها هذا النمط، ووضوح السياسات التنظيمية، وكفاءة التواصل بين الموظفين والإدارة، وإحساس الموظف بالعدالة والمساواة في توزيع الفرص. كما أن خصوصية البيئة السعودية، في ظل التحولات التنظيمية المرتبطة برؤية السعودية 2030، تضيف بُعدًا إضافيًا يتمثل في توقعات العاملين نحو بيئة عمل مرنة تدعم جودة الحياة وتحقق الاستقرار المهني (Eisenberger, 2020).

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (مرونة العمل، الدعم التنظيمي المدرك، التوازن بين الحياة العملية والشخصية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). فكلما ارتفع مستوى المرونة المنظمة بشكل فعال، وتعزز الدعم التنظيمي، وتحسن التوازن بين الحياة العملية والشخصية، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما يفترض النموذج وجود علاقة تفاعلية بين المتغيرات المستقلة ذاتها؛ إذ تسهم مرونة العمل في تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية، بينما يعمل الدعم التنظيمي كعامل معزز يضبط أثر المرونة ويمنع تحولها إلى مصدر ضغط. وبالتالي، فإن الرضا الوظيفي لا يتشكل نتيجة عامل منفرد، بل نتيجة تفاعل منظومي بين خصائص العمل الهجين والبيئة التنظيمية والظروف الشخصية للعاملين. وبذلك يقدم نموذج الدراسة إطاراً تحليلياً متكاملًا يفسر كيفية تأثير العمل الهجين، بأبعاده المختلفة، على اتجاهات العاملين في الشركات السعودية، ويساعد في اختبار العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات بصورة علمية منهجية.

## 2.5. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد شكل الركيزة النظرية الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي للدراسة، من خلال تقديم معالجة تحليلية معمقة للإطار المفاهيمي الذي يحكم موضوع البحث. فقد تناول الفصل عرضاً تفصيلياً لمتغيرات الدراسة، سواء تلك التي تمثل النتائج المتوقعة أو تلك التي يُفترض أن تؤثر فيها، وذلك من خلال تعريفها تعريفاً علمياً دقيقاً، وبيان أبعادها ومكوناتها، واستعراض أبرز الاتجاهات النظرية التي فسرتها في الأدبيات الإدارية والسلوكية المعاصرة. كما تم تحليل طبيعة الروابط المنطقية التي تجمع بين هذه المتغيرات، في ضوء النظريات المفسرة والدراسات السابقة، بما أسهم في بناء تصور متكامل للعلاقات المحتملة بينها.

وقد أبرز الفصل أن فهم أي ظاهرة تنظيمية معاصرة لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن إطار نظري واضح يحدد المفاهيم بدقة ويضبط العلاقات بينها، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة. ومن هذا المنطلق، أسهمت المعالجة النظرية في توضيح الأسس التي يمكن من خلالها تفسير تأثير أنماط العمل المستحدثة على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، كما مهدت الطريق لاختبار هذه العلاقات بصورة منهجية في الجانب التطبيقي من الدراسة. ولم يقتصر دور الفصل على العرض النظري فحسب، بل امتد ليؤسس لآلية قياس علمية دقيقة، من خلال تحديد الأبعاد التي يمكن ترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي في الدراسة الميدانية.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه حلقة الوصل بين الجانب المفاهيمي والجانب التطبيقي؛ إذ إن وضوح البناء النظري يسهم في تعزيز مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً، ويمنحها أساساً علمياً يبرر تفسيرها وتحليلها. كما أن استعراض العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحليلها في إطار متكامل يعزز من القيمة الأكاديمية للبحث، ويجعله أكثر قدرة على الإسهام في تطوير المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية وأنماط العمل الحديثة داخل الشركات السعودية.

إن الفصل الثاني لم يكن مجرد عرض نظري تقليدي، بل كان خطوة تأسيسية ضرورية لضبط مفاهيم الدراسة وتحديد مسارات التحليل فيها، بما يضمن اتساقها المنهجي ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها بصورة علمية دقيقة ومنهجية رصينة.

## المراجع:

### - المراجع العربية

- عبدالعال, ا. م. (2023). اثر التوازن بين الحياه والعمل على تخطيط الموارد البشرية . Retrieved from [https://sjrbs.journals.ekb.eg/article\\_330006.html](https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_330006.html)
- مصطفى, ا. (2024). إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات . Retrieved from [https://cfdj.journals.ekb.eg/article\\_360180.html](https://cfdj.journals.ekb.eg/article_360180.html)

### - المراجع الأجنبية

- Altrock, S. (2025). Automation and augmentation in professional services: Exploring the impact of financial self-service technology. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-025-00835-2>
- Ausare, I. Y. (2024). THE IMPACT OF HYBRID WORK MODELS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND ENGAGEMENT. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/393669030\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_HYBRID\\_WORK\\_MODELS\\_ON\\_EMPLOYEE\\_PRODUCTIVITY\\_AND\\_ENGAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/393669030_THE_IMPACT_OF_HYBRID_WORK_MODELS_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY_AND_ENGAGEMENT)
- Eisenberger, R. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/335746995\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_Why\\_Caring\\_About\\_Employees\\_Counts](https://www.researchgate.net/publication/335746995_Perceived_Organizational_Support_Why_Caring_About_Employees_Counts)
- Emexidis, C. (2025). Analyzing Employee Job Satisfaction Through Sentiment Analysis for Enhanced Workplace Improvement and Business Success. Retrieved from <https://www.mdpi.com/3042-7126/1/2/10>
- Hyeon. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11717283/>
- Ike, O. O. (2025). Perceived organizational support as a buffer between organizational cynicism and workplace deviance in nursing. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s44202-025-00461-1>

- Jeong, Y. (2022). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313221000816>
- Šipilova, V. (2025). Challenges to Working Practices During the COVID-19 Lockdowns: Insights Through Academic Studies. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-4060/6/3/122>
- Tatar, A. (2020). Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/339401568\\_Impact\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/339401568_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Organizational_Commitment)
- Urrila, L. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879125000156>
- Vartiainen, M. (2023). Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/371139592\\_Hybrid\\_work\\_Definition\\_origins\\_debates\\_and\\_outlook](https://www.researchgate.net/publication/371139592_Hybrid_work_Definition_origins_debates_and_outlook)