

عنوان البحث

أثر التحول إلى بيئة عمل هجينة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات
التقنية في مدينة الرياض (2022-2024)

إعداد الطالب/ رائد عمر اللهبي

إشراف/ الدكتور: د. فايز جراد

إشراف/ الدكتور: الفيصل حسن

العام الدراسي:

2025

Midocean University

College of Management

Department of.....



The Impact of Transitioning to a Hybrid Work Environment on Employee Productivity and Job Satisfaction: An Applied Study on Technology Companies in Riyadh City (2022–2024)

Prepared by:

Raed Omar Al-Luhaybi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كانا نبع الحنان ومصدر الإلهام، وإلى من لا تصف الكلمات عمق فضلها وعطاءها اللامحدود، والديَّ الكريمين، اللذين سخرّا حياتهما لدعمي وتوجيهي، وكانت دعواتهما الصادقة نوراً يضيء دربي في كل خطوة. إليهما أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، سائلاً المولى عز وجل أن يوفقني في رد جزء يسير من جميلهما.

وإلى شريكة الدرب ورفيقة الروح، زوجتي الحبيبة، التي كانت السند والعون، ومنبع الصبر والاحتواء، وتعلمت معي مشقة الطريق، وكانت خير داعم ومحفز لإتمام هذا الإنجاز. إليك أهدي هذا العمل، تقديراً وعرفاناً بجميلك ودورك العظيم في مسيرتي.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا تكتمل مسيرة العطاء والنجاح إلا بفضل الله، ثم بفضل الأيادي التي ساندتني، والقلوب التي منحتني الدعم.

يتقدمُ العبدُ الضعيفُ بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى منبع العطاء والفضل، والديَّ الكريمين، اللذين غمراني بحبهما ورعايتهما ودعمائهما الصادقة التي كانت السند والعون في كل خطوة من خطوات حياتي ومسيرتي التعليمية.

وإلى شريكة الدرب ورفيقة النجاح، زوجتي الفاضلة، التي كانت لي خير معين، داعمة، ومحفزة، وتحملت معي أعباء البحث ومتطلباته بصبر وحبه، فلك مني خالص الشكر وعظيم التقدير.

ثم أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل، ومرشدي الأمين، الدكتور / الفيلسوف حسن، مشرف هذه الرسالة، الذي لم يبخل عليّ بوقته الثمين، وسعة صدره، وتوجيهاته العلمية القيمة التي أنارت دربي وكان لها الأثر البالغ في إتمام هذا البحث ووصوله إلى صورته النهائية. لقد كان دعمكم المستمر ومعرفتكم العميقة نبراساً لي في كل خطوة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن الموقرة، ممثلة بكلية الإدارة وقسم إدارة الأعمال، على توفير البيئة الأكاديمية المحفزة والموارد التي أسهمت في حقل معارفي ومهاراتي، وأتاح لي فرصة إنجاز هذا العمل البحثي.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الموظفين الكرام الذين شاركوا في هذه الدراسة وتفاعلوا معي مشكورين، وقدموا البيانات اللازمة لإتمامها. لقد كان تعاونهم أساساً لنتائج هذا البحث.

وأخيراً، الشكر موصول لكل من مد لي يد العون، وقدم لي الدعم والتشجيع من الأهل والأصدقاء والزلاء خلال مسيرتي الأكاديمية.

المستخلص

عنوان البحث: أثر التحول إلى بيئة عمل هجينة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات التقنية في مدينة الرياض (2022-2024)

المقدمة ومشكلة البحث: شهدت بيئات العمل تحولاً جوهرياً نحو نماذج العمل الهجينة، ولا سيما ضمن قطاع التقنية الحيوي. هذا التحول العميق قد أثار تساؤلات أساسية حول تداعياته على ركيزتين محوريّتين لأي بيئة عمل ناجحة: إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي. تُعنى هذه الدراسة بسد فجوة معرفية ملحوظة، وذلك بتقديم فهم متعمق وشامل لهذه الآثار في السياق السعودي الخاص.

أهداف الدراسة: كان الهدف الأسمى لهذه الدراسة هو تقييم التأثير المباشر للتبني المتزايد لبيئة العمل الهجينة على كل من إنتاجية الموظفين ومستويات رضاهم الوظيفي، وذلك في المنظمة المحددة التي استهدفتها الدراسة بمدينة الرياض. علاوة على ذلك، سعت الدراسة جاهدةً إلى تحديد أبرز التحديات التي قد تنشأ والإيجابيات البارزة المرتبطة بتطبيق هذا النموذج العملي المستجد.

منهجية الدراسة: لتحقيق الأهداف المرجوة، اعتمدت هذه الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية وفعّالة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية. ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين الذين يعملون وفق نظام العمل الهجين داخل المنظمة المستهدفة. وقد تمثلت عينة الدراسة في 31 موظفاً. بغرض تحليل البيانات التي تم جمعها، استُعين ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث طُبقت الإحصاءات الوصفية (التي تشتمل على المتوسطات والانحرافات المعيارية) بالإضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية (التي شملت تحليلي الارتباط والانحدار).

أبرز النتائج: كشفت النتائج المستفيضة عن وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية واضحة للتحول إلى بيئة العمل الهجينة، وقد لوحظ هذا التأثير على كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ضمن المنظمة المستهدفة. كما أبرزت النتائج أن الموظفين يدركون تماماً أن العمل الهجين يعزز من قدرتهم الجوهرية على إنجاز المهام بفعالية أكبر ويزيد من مرونتهم في الأداء. الأهم من ذلك، أنه يحسن بشكل ملموس التوازن بين جوانب حياتهم العملية والشخصية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم العام. ورغم هذه الإيجابيات، أشارت الدراسة أيضاً إلى ظهور بعض التحديات ذات الحدة المتوسطة. كان من أبرز هذه التحديات صعوبة الفصل الواضح بين الحياة العملية والشخصية، فضلاً عن بعض الجوانب المتعلقة بنقص التواصل غير الرسمي المباشر.

المساهمة والقيمة: تقدم هذه الدراسة رؤى بالغة الأهمية وقيمة مضافة ملحوظة، لا تقتصر فائدتها على المنظمة التي تم استهدافها فحسب، بل تمتد لتشمل شركات التقنية الأخرى العاملة في المنطقة ككل. إنها تسهم بفاعلية في تعميق الفهم الشامل لتأثيرات العمل الهجين في السياق المحلي الخاص بنا، وبالتالي توفر دعماً حقيقياً لصناع القرار لبلورة وصياغة سياسات عمل أكثر كفاءة ومرونة واستدامة في المستقبل المنظور.

Abstract

Research Title: The Impact of Transitioning to a Hybrid Work Environment on Employee Productivity and Job Satisfaction: An Applied Study on Technology Companies in Riyadh City (2022-2024)

Introduction and Problem Statement: Work environments have undergone a radical transformation towards hybrid work models, particularly within the technology sector. This shift has raised fundamental questions regarding its impact on two core aspects of the workplace: employee productivity and job satisfaction. This study aims to bridge a significant knowledge gap by offering a deeper understanding of this impact within the Saudi Arabian context.

Study Objectives: The primary objective of this study was to assess the direct impact of transitioning to a hybrid work environment on both employee productivity and job satisfaction within the targeted organization in Riyadh City. Additionally, the study sought to identify the most prominent challenges and advantages associated with implementing this practical model.

Methodology: The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the main data collection tool. The study population comprised all employees working under the hybrid system in the targeted organization. The study sample consisted of 31 employees. For data analysis purposes, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used to apply descriptive statistics (including means and standard deviations) and inferential statistics (including correlation and regression analyses).

Key Findings: The results revealed a positive and statistically significant impact of transitioning to a hybrid work environment on both employee productivity and job satisfaction within the targeted organization. The findings also indicated that employees perceive hybrid work as enhancing their ability to complete tasks effectively, increasing their flexibility, and improving their work-life balance, all of which positively reflect on their satisfaction levels. However, the study also pointed to some moderate challenges, most notably the difficulty in separating work life from personal life, and certain aspects related to a decrease in informal communication.

Contribution and Value: This study offers valuable insights not only for the targeted organization but also for other companies operating in the technology sector more broadly. It contributes to a deeper understanding of the effects of hybrid work within the local context, thereby supporting decision-makers in formulating more effective and sustainable work policies for the future.

فهرس المحتويات

المحتوى	صفحة
عنوان البحث (عربي)	1
عنوان البحث (انجليزي)	2
الإهداء	4
الشكر والتقدير	5
المستخلص (عربي)	6
المستخلص (انجليزي)	7
قائمة الجداول	10
قائمة الأشكال	10
قائمة بالمصطلحات	11
قائمة بالاختصارات	12
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	13
1.1 مقدمة الدراسة	14
1.2 مشكلة الدراسة	15
1.3 تساؤلات الدراسة	15
1.4 أهداف الدراسة	16
1.5 أهمية الدراسة	16
1.6 نطاق الدراسة	17
1.7 المنطلقات النظرية للدراسة	18
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	20
2.1 مقدمة	21
2.2 الدراسات السابقة	22
2.3 الإطار النظري	24
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	26
3.1 مقدمة	27
3.2 المنهجية وطرق البحث	28
3.3 مجتمع الدراسة	29
3.4 عينة الدراسة	29
3.5 أدوات جمع البيانات	20
3.6 إجراءات جمع البيانات	32
3.7 الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات	33
3.8 حدود الدراسة	35

المحتوى	صفحة
الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها	36
4.1 الدراسة الميدانية	37
4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	37
4.3 وصف المتغيرات ومحاور الدراسة	40
4.4 تحليل العلاقات بين المتغيرات	44
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	45
5.1 مقدمة	46
5.2 نتائج الدراسة الرئيسية	46
5.3 مناقشة النتائج	47
5.4 الاستنتاجات	49
5.5 توصيات الدراسة	50
5.6 حدود الدراسة	52
5.7 خاتمة الفصل	52
المراجع	53
الملاحق	54
الملحق (أ): الاستبانة	54

قائمة الجداول

#	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	قائمة المصطلحات	11
2	قائمة الاختصارات	12
3	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية	39
4	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور إنتاجية الموظفين	41
5	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا الوظيفي	42
6	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور العمل الهجين	43
7	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحديات المرتبطة بالعمل الهجين	44

قائمة الأشكال

#	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الفئات العمرية لعينة الدراسة	39
2	المؤهلات التعليمية لعينة الدراسة	40
3	الخبرات العملية لعينة الدراسة	40
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	40

قائمة المصطلحات

المصطلح العربي	المصطلح الإنجليزي	التعريف
العمل الهجين	Hybrid Work	نموذج عمل يدمج بين العمل من المكتب والعمل عن بُعد، مما يوفر للموظفين المرونة في اختيار مكان عملهم لعدد محدد من الأيام أو لساعات معينة، ويتميز بتبني التقنيات الرقمية لتمكين التعاون والتواصل عن بعد.
الإنتاجية	Productivity	الكفاءة والفعالية التي ينجز بها الموظف مهامه الموكلة إليه، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتم قياسها بمؤشرات كمية ونوعية مثل حجم العمل، جودة المخرجات، والالتزام بالمواعيد النهائية.
الرضا الوظيفي	Job Satisfaction	الشعور العام الإيجابي أو العاطفة الإيجابية التي يمتلكها الموظف تجاه وظيفته وبيئة عمله، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية مثل طبيعة المهام، العلاقات مع الزملاء والإدارة، وفرص التطور الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.
التحول الرقمي	Digital Transformation	عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل الشركات وتقديمها للقيمة للعملاء.
التوازن بين العمل والحياة	Work-Life Balance	تحقيق حالة من الاستقرار بين متطلبات الحياة المهنية ومسؤوليات الحياة الشخصية، بحيث لا يؤثر أحدهما سلباً على الآخر، ويسهم في تعزيز الرفاهية العامة للفرد.
الفجوة البحثية	Research Gap	مساحة أو سؤال لم يتم تناوله بشكل كافٍ أو لم تتم الإجابة عليه بوضوح في الأدبيات البحثية الموجودة، وتبرر هذه الفجوة أهمية الدراسة الحالية.
مقياس ليكرت	Likert Scale	مقياس نفسي يستخدم عادة في الاستبيانات لقياس مواقف أو آراء أو تصورات المستجيبين تجاه عبارة أو مفهوم معين، ويكون عادةً على سلم متدرج (مثل: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
تحليل الانحدار	Regression Analysis	طريقة إحصائية تستخدم لنمذجة العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل واحد أو أكثر، بهدف التنبؤ بقيمة المتغير التابع بناءً على قيم المتغيرات المستقلة.

قائمة الاختصارات

المعنى الكامل بالإنجليزية	المعنى الكامل بالعربية	الاختصار
Statistical Package for the Social Sciences	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS
American Psychological Association	جمعية علم النفس الأمريكية	APA
Technology–Organization–Environment Framework	الإطار التكنولوجي–المنظمي–البيئي	TOE
Coronavirus Disease 2019	مرض فيروس كورونا 2019	COVID–19
Human Resources	الموارد البشرية	HR

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

شهد العالم وخاصة المنطقة العربية تغيرات كبيرة في طريقه تنظيم العمل خلال السنوات الاخيره. هذه التغيرات لم تأت من فراغ بل نتجت عن التطور السريع في التكنولوجيا الرقمية المتزايدة ماحدث هو ان الشركات اضطرت الى اعادة النظر في الطرق التقليدية للعمل التي اعتادت عليها لسنوات.

من أهم هذه الطرق الجديده ما يعرف بـ العمل الهجين وهو نظام يجمع بين العمل من المكتب والعمل من المنزل. بدلاً من الذهاب للمكتب كل يوم. يمكن للموظف أن يعمل بعض الأيام من المنزل والبعض الآخر من المكتب هذا النظام ليس مجرد حل مؤقت بل أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيه العديد من الشركات.

الحقيقة أن الاتجاه نحو المرونه في العمل كان موجودا قبل جائحة كورونا خاصة مع جيل الألفية وتطور التكنولوجيا. لكن الجائحة كانت بمثابة المحرك الذي دفع الشركات للتبني السريع لهذا النظام. خلال تلك الفترة اكتشفت العديد من الشركات أن الموظفين يمكنهم العمل بكفاءة من المنزل بل وأحياناً بإنتاجيه أعلى.

ما لاحظناه هو أن الموظفين بدأوا يقدرّون هذه المرونه بشكل كبير حيث ساعدتهم على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنيه والشخصية انعكس إيجابياً على رضاهم عن العمل والتزامهم تجاه شركاتهم.

في السعودية تركز رؤية 2030 على تطوير بيئات عمل حديثة ومستدامه وهو ما يتماشى مع الاتجاه العالمي نحو العمل الهجين. هذا الأمر أصبح ضروريا خاصة في الرياض حيث تتنافس الشركات التقنية على جذب أفضل المواهب.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول لنظام العمل الهجين على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي وذلك من خلال دراسة الشركة X والتي اعمل بها حاليا كنموذج للشركات التقنية في الرياض خلال الفترة من 2022 إلى 2024 وحفاظا على خصوصيه معلوماتها وبياناتها ولضمان الامتثال للمبادئ الاخلاقيه للبحث سيتم الاشاره لها بالرمز X .

1.2 مشكلة الدراسة

رغم ان العمل الهجين اصبح شائعاً في العديد من الشركات إلا أن هناك غموض حول تأثيره الفعلي على الموظفين خاصة في البيئة السعودية حيث معظم الدراسات المتوفرة تركز على البيئات الغربية والتي قد تختلف كثيراً عن ثقافته العمل وظروف الشركات في السعودية

المشكلة الأساسية هي أن العديد من الشركات تطبق نظام العمل الهجين استناد إلى ما تقرأه من تجارب عالمية دون فهم عميق لكيفية تأثيره على موظفيها في الواقع المحلي لذا هل يزيد هذا النظام من إنتاجية الموظفين فعلاً؟ وهل يجعلهم أكثر سعادة في العمل؟ وما هي التحديات التي قد تواجههم؟

هذا النقص في الفهم يؤدي إلى صعوبة في وضع سياسات داخلية فعالة تحقق أقصى استفادة من العمل الهجين وايضا قد نجد مثلاً مشاكل في التواصل بين الموظفين أو صعوبة في الفصل بين وقت العمل والحياة الشخصية أو حتى شعور بعض الموظفين بعدم العدالة في التعامل مع زملائهم في المكتب.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى فهم أعمق لتأثير العمل الهجين على إنتاجية الموظفين ورضاهم بما يساعد المديرين وصناع القرار على وضع استراتيجيات أكثر فعالية لتناسب البيئة المحلية

1.3 تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يؤثر العمل الهجين على إنتاجية الموظفين؟
- ما هو تأثير العمل الهجين على رضى الموظفين في وظائفهم؟
- ما ابرز الصعوبات التي يواجهها الموظفون في نظام العمل الهجين؟

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية

- قياس تأثير العمل الهجين على الإنتاجية نريد أن نفهم هل يساعد هذا النظام الموظفين على انجاز مهامهم بشكل أفضل او لا وكيف يؤثر على قدرتهم على التركيز وادارت الوقت.
- فهم تأثير العمل الهجين على الرضا الوظيفي الهدف هنا هو معرفة ما إذا كان الموظفون أكثر سعادة وراحة في وظائفهم عند تطبيق هذا النظام وكيف يؤثر على شعورهم تجاه الشركة.
- تحديد التحديات والمزايا نريد أن نعرف ما هي العقبات التي تواجه الموظفين وماهي الجوانب الإيجابية التي يحصلون عليها من العمل الهجين.

1.5 اهمية الدراسة

تتضح اهمية هذه الدراسة من جوانب متعددة سواء كانت نظرية او عملية وذلك على النحو الآتي

1.5.1الاهمية النظرية

- اثراء البحوث العربية: هناك نقص واضح في الدراسات العربية حول العمل الهجين وهذه الدراسة تساهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم نتائج من البيئة السعودية التي لها خصوصياتها الثقافية والاجتماعية المختلفة عن البيئات الغربية
- تطوير نموذج تحليلي: الدراسة تقدم اطار عمل يربط بين جوانب العمل الهجين المختلفة وتأثيرها على الموظفين مما يفيد الباحثين المستقبليين في هذا المجال
- فتح المجال لدراسات مقارنة: النتائج ستكون نقطة انطلاق لمقارنات مستقبلية بين قطاعات مختلفة أو فترات زمنية متباعدة

1.5.2 الأهمية العملية

- **مساعدته صنع القرار في الشركات:** الدراسة توفر معلومات عملية للمسؤولين في الشركة X وغيرها من شركات التقنية لفهم تأثير العمل الهجين على موظفيهم بشكل أدق.
- **تطوير سياسات عمل أفضل:** النتائج ستساعد في وضع سياسات وإجراءات تحقق أقصى استفادة من العمل الهجين مع تقليل المشاكل المحتملة
- **تحسين تجربة الموظفين:** من خلال فهم ما يزيد الإنتاجية والرضا ويمكن للشركات تحسين بيئة العمل وتقليل ترك الموظفين للعمل
- **دعم رؤية 2030:** النتائج تتماشى مع أهداف رؤية المملكة في تطوير بيئات عمل مرنة ومبتكرة تدعم التحول الرقمي.

1.6 نطاق الدراسة

مما يضمن تحديد مجال البحث بدقه تركز هذه الدراسه على النطاق التالي

- **مساعدته صنع القرار في الشركات:** الدراسه توفر معلومات عملية للمسؤولين في الشركة X وغيرها من شركات التقنية لفهم تأثير العمل الهجين على موظفيهم بشكل ادق.
- **تطوير سياسات عمل افضل:** النتائج ستساعد في وضع سياسات وإجراءات تحقق أقصى استفادة من العمل الهجين مع تقليل المشاكل المحتملة
- **تحسين تجربه الموظفين:** من خلال فهم ما يزيد الإنتاجية والرضا ويمكن للشركات تحسين بيئة العمل وتقليل ترك الموظفين للعمل
- **دعم رؤية 2030:** النتائج تتماشى مع أهداف رؤية المملكة في تطوير بيئات عمل مرنة ومبتكرة تدعم التحول الرقمي.

1.7 المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على عدت نظريات إداريه تساعد في فهم كيفيه تأثير العمل الهجين على الموظفين

1.7.1 المتغيرات الأساسية

قبل شرح النظريات دعنا نوضح المفاهيم الأساسية

العمل الهجين: نظام مرن يسمح للموظفين بالعمل بعض الأيام من المكتب وبعض الأيام من المنزل مع إعطائهم حرية أكبر في تنظيم وقتهم

الإنتاجية: قدره الموظف على انجاز مهامه بكفاءه وجوده عاليه في الوقت المحدد سواء كان في المكتب او من المنزل

الرضى الوظيفي: شعور الموظف بالسعاده و الراحة تجاه وظيفته وبيئة عمله خاصة فيما يتعلق بالمرونة والتوازن بين العمل والحياه الشخصيه

1.7.2 النظريات الداعمة

• نظريه الملاءمه الموقفه

تقول هذه النظرية انه لاتوجد طريقه واحده مثاليه للإداره تتناسب مع جميع الشركات و ما ينجح في شركه قد لا ينجح في اخرى لان الظروف مختلفه اما بالنسبة للعمل الهجين هذا يعني أن نجاحه يعتمد على عوامل مثل حجم الشركة وثقافتها والتقنيات المتاحة فيها

• نظريه خصائص الوظيفه

تشير إلى أن بعض خصائص الوظيفة مثل الاستقلاليه والتنوع والاهميه تؤثر على دوافع الموظف ورضاه ايضا العمل الهجين قد يزيد من الاستقلاليه مما يعزز الرضى لكنه قد يقلل من التغذية الراجعة المباشره

- نظريه التبادل الاجتماعي

تفسر العلاقة بين الموظف والشركة تبادل للمنافع إذا قدمت الشركة مرونة في العمل يرد الموظف بالالتزام والإنتاجية والعكس صحيح

- الاطار التكنولوجي-التنظيمي-البيئي

يساعد في فهم كيف تؤثر ثلاث عوامل على نجاح تبني العمل الهجين:

- التكنولوجيا المتاحة (أدوات التعاون، الشبكات)
- خصائص الشركة الداخلية (الحجم، الثقافة، الموارد)
- البيئة الخارجية (المنافسة، اللوائح، ظروف السوق)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يعتبر هذا الفصل الأساس المعرفي الذي تقوم عليه دراستنا حيث يربط بين الفكره الاولى للبحث والتحليل المعمق للموضوع ايضا في اي بحث علمي لا يمكننا الانطلاق في دراسته مشكله معينه دون فهم ما كتب حولها من قبل لذا يهدف هذا الفصل الى استعراض الدراسات السابقه و النظريات المرتبطه بموضوع بحثنا وذلك لتوفير الخلفيه العلميه التي نحتاجها في التحليل والتفسير

إن مراجعه الدراسات السابقه ليست مجرد سرد لما قام به الباحثين الاخرون بل عمليه نقديه تتساعدنا على معرفه ما تم انجازه في هذا المجال وما هي الفجوات التي لم تملأ بعد. هذه العمليه تضمن ان بحثنا الحالي يضيف شيئا جديدا للمعرفه الموجوده وليست مجرد تكرار. من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقه يمكننا الاستفاده من المنهجيات الناجحه وتجنب الاخطاء الشائعه وفهم السياقات المختلفه التي اجريت فيها هذه الابحاث.

في هذا الفصل سنتناول الدراسات المحليه والعالميه التي بحثت في العمل الهجين وانتاجيه الموظفين والرضى الوظيفي مع توضيح كيف تتفق او تختلف هذه الدراسات مع بحثنا الحالي و هذا الاستعراض سيساعدنا على وضع دراستنا في المكان المناسب ضمن المعرفه الموجوده وتحديد مساهمتها الفريده في سد فجوه بحثية قائمه

يتجاوز هذا الفصل مجرد استعراض الادبيات ليقدم إطارا نظريا واضحا يمثل الدليل الفكري الذي يوجه مسار البحث بأكمله فالنظريات ليست مفاهيم مجردة بل أدوات تحليليه تساعدنا على فهم العلاقات المعقده بين المتغيرات و تفسير الظواهر في المؤسسات. في هذا الجزء سنوضح النظريات الأساسيه التي اشرنا لها في الفصل الأول وكيف ترتبط بمتغيرات دراستنا الرئيسيه و بيئة العمل الهجينه وانتاجيه الموظفين والرضى الوظيفي لهم

ان الربط المنطقي بين هذه النظريات واسئلة البحث يضمن أن تحليلاتنا مبنية على اسس علميه قويه وان نتائجنا لها معنى ودلاله و يهدف هذا الجزئ إلى تعميق فهمنا للاسس النظرية التي توجه البحث مما يساعدنا على تحليل وتفسير مانجده في بيئته العمل الهجينه بقطاع التقنيه بشكل افضل

2.2 الدراسات السابقة

في هذا الجزء سنقدم مراجعة شاملة للدراسات والابحاث السابقة المرتبطة بشكل مباشر بموضوع بحثنا و سنركز بشكل خاص على الاعمال التي تناولت بيئة العمل الهجين وانتاجيه الموظفين والرضى الوظيفي لهم مع اعطاء اولويه للدراسات التي اجريت في بيئات مشابهه لما نجده في المملكة العربيه السعوديه و سنقوم بتصنيف هذه الدراسات وتلخيصها وتحليلها وفقا للمحاور التاليه

• مفهوم وتطور العمل الهجين

سنستعرض الدراسات التي عرفت العمل الهجين وانواعه المختلفه و كيف تطور من العمل المكتبي التقليدي الى العمل عن بعد ثم الى النموذج الهجين الحالي و يشمل ذلك فهم كيف تشكلت هذه النماذج استجابة للتطورات التقنيه السريعه مثل تطور ادوات الاتصال الرقمي والحاجه المتزايد للمرونه في بيئات العمل وخاصه بعد تجربه جائحه كوفيد-19 التي سرعت من تبني هذه الانماط بشكل كبير (McKinsey & Company 2021)

على سبيل المثال لا الحصر تناولت دراسة (Jones 2021) تطور مفهوم العمل الهجين من العمل عن بعد الكامل خلال الجائحه الى نماذج اكثر تنظيم تجمع بين الحضور المكتبي والعمل عن بعد واکدة على أهميه البنيه التحتيه التقنيه والقياده المرنة كعوامل أساسيه للنجاح لذا تتشابه دراستنا مع هذه الدراسات في تتبع مفهوم العمل الهجين و لكنها تختلف في التركيز على قطاع التقنية تحديدا وتقييم تأثيره في السياق المحلي السعودي

• تأثير العمل الهجين على الإنتاجية

سنراجع الأبحاث التي قيمت اثر العمل الهجين على انتاجيه الموظفين مع ابراز العوامل التي تعزز هذه الإنتاجيه مثل توفر الادوات التقنيه الموثوقه وجوده التواصل وفعاليه الدعم الاداري والقدرة على ادارة الوقت والعوامل التي قد تعيقها مثل المشتتات وصعوبه التركيز في المنزل وقلة التفاعل المباشر

وجدت احدى الدراسات في القطاع المالي ان الموظفين الذين اتبعو نموذج العمل الهجين اظهروا زياده في الانتاجيه الفرديه (Chen 2023) بسبب تقليل وقت التنقل وزياده قدره على التركيز في المهام التي تتطلب تركيزا عاليا بينما أشارت دراسة واخرون في قطاع الخدمات الى ان الانتاجيه الجماعيه قد تتأثر سلبيا بسبب تحديات التنسيق وضعف التواصل غير الرسمي (Johnson & Miller 2022).

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسات في تحليل تأثير العمل الهجين على الإنتاجية و لكنها تختلف في تطبيقها على شركة في قطاع التقنية بمدينة الرياض، والذي يعتمد بشكل كبير على التعاون المستمر والابتكار في السياق السعودي المحدد.

• تأثير العمل الهجين على الرضى الوظيفي

سنستعرض الدراسات التي بحثت العلاقة بين العمل الهجين والرضى الوظيفي مع التركيز على العوامل المؤثرة مثل تحقيق التوازن بين العمل والحياه الشخصيه و مستوى الاستقلاليه والتحكم في بيئه العمل و الشعور بالانتماء للمؤسسة وتوفر فرص النمو المهني.

اظهرت عدت ابحاث ان المرونه التي يوفرها العمل الهجين ادت الى مستويات اعلى من الرضى الوظيفي والرفاهيه بين الموظفين و خاصه الذين لديهم مسؤوليات أسريره ولكن في المقابل نبهت بعض الدراسات الى ان قلت التفاعل الاجتماعي المباشر قد تؤدي الى شعور بالعزله وانخفاض في الرضى الوظيفي لبعض الموظفين و خاصة إذا لم توفر فرص كافيه للتواصل الافتراضي الفعال (Ali, S. M. (2023)

• تحديات وفرص العمل الهجين

سنحلل الدراسات التي تناولت التحديات الاداريه المرافقه للعمل الهجين مثل صعوبات اداره الاداء وقياسه عن بعد و قضايا الامن السيبراني وحمايه البيانات و اهمية بناء ثقافه مؤسسيه قويه في بيئه عمل موزعه وتحديات التواصل والتنسيق بين الفرق كما سننظر في الفرص الاستراتيجيه التي يوفرها هذا النموذج كزياده القدره على جذب المواهب من نطاق جغرافي أوسع وتقليل التكاليف التشغيليه المرتبطه بالمساحات المكتبية وتعزيز الابتكار من خلال تنوع بيئات العمل.

قدمت دراسه (Deloitte Insights (2022) تحليلا شاملا لابرز التحديات التي تواجه الشركات عند تطبيق العمل الهجين كمثل الحاجة لاعادت تصميم المساحات المكتبية وتعزيز البنيه التحتيه الرقمييه بينما اشارت الى فرص كبيره في تحسين استقطاب المواهب.

• الدراسات في السياق المحلي والإقليمي

سنبحث عن اي دراسات ذات صله اجريت في المملكه العربيه السعوديه او دول الخليج حول العمل الهجين او العمل عن بعد وفي الوقت الحالي هذه الدراسات الاكاديميه المتعمقه نادره في هذا السياق مما يبرز الفجوه البحثيه ويسلط الضوء على اهميه دراستنا الحاليه و مع ذلك قد توجد بعض التقارير او المقالات غير الاكاديميه التي تشير إلى اتجاهات معينه في المنطقه.

2.3 الإطار النظري

يشكل الإطار النظري للدراسة الأساس الفكري الذي تبنى عليه منهجية البحث وتفسر في ضوءها النتائج و بناء على النقاط النظرية التي حددناها في الفصل الأول سيتناول هذا الجزء بتفصيل أكبر النظريات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة و بيئة العمل الهجينة وانتاجيه الموظفين والرضى الوظيفي

لم يكن اختيارنا عشوائيا ولكن كلا من نظريه الملاءمه الموقفيه ونظريه السمات الوظيفيه ونظريه التبادل الاجتماعي واطار المنظور التكنولوجي-المنظمي-البيئي بل جاء هذا الاختيار ليقدم منظورا شاملا يمكننا من تحليل اثر التحول إلى العمل الهجين من زوايا مختلفه مثل تنظيميه وفرديه وبيئيه وتقنيه

• تطبيق نظريه الملاءمه الموقفيه في سياق العمل الهجين

تقدم هذه النظرية أساسا قويا لفهم ان فعالية العمل الهجين ليست مطلقة بل تعتمد على عوامل السياق الخاص بالمؤسسه في الشركة التي ندرسها تفرض طبيعه قطاع التقنيه وثقافه الابتكار والحاجه للتواصل السريع تحديات وفرص فريده لنموذج العمل الهجين

هذه النظرية تمكننا من تحليل كيفيه تأثير خصائص المؤسسه كحجمها وهيكلها التنظيمي وتوفر الموارد التقنيه وخصائص الموظفين على نجاح تطبيق العمل الهجين وبالتالي على إنتاجيه الموظفين ورضاهم على سبيل المثال قد تحتاج المؤسسات ذات المشاريع المعقده والفرق متعدده التخصصات إلى نسبة حضور مكتبي اعلى لضمان التنسيق الفعال بينما قد تستفيد الفرق ذات المهام المستقله من مرونة العمل عن بعد اكثر

• دور نظرية السمات الوظيفية في تعزيز الإنتاجية والرضا في البيئة الهجينة

تركز هذه النظرية على كيفيه تأثير خصائص الوظيفه نفسها على الحاله النفسيه للموظف ودوافعه و في بيئة العمل الهجينة يمكن ان تعزز الاستقلاليه والمرونه الممنوحه للموظفين من شعورهم بالتحكم والمسؤولية عن عملهم مما يؤدي إلى زياد الرضى والانتاجيه

مع ذلك قد يقلل البعد عن بيئته المكتب من فرص تلقي التغذية الراجعه الفوريه او التفاعل مع الزملاء مما قد يؤثر على الشعور باهميه المهمه او الحصول على ردود فعل مباشره من العمل نفسه و تمكننا هذه النظرية من تحليل كيف يمكن للمؤسسه تصميم المهام وتوفير قنوات تواصل بديلة لتعزيز هذه السمات الوظيفيه في النموذج الهجين.

• تفسير الرضى والولاء من خلال نظريه التبادل الاجتماعي

تقدم هذه النظرية اطار لفهم علاقه التبادليه بين الموظف والمؤسسه وفي سياق العمل الهجين يمكن اعتبار المرونه والدعم التقني والنفسي الذي تقدمه المؤسسه للموظف كموارد قيمة حيث إذا رأى الموظفون ان هذه الموارد كافيه وتلبي توقعاتهم مقابل جهودهم والتزامهم فإن ذلك سيعزز شعورهم بالعداله والتقدير مما يؤدي إلى زياده الرضى الوظيفي والولاء وعلى النقيض فإن عدم كفايه الدعم او الشعور بزيادة العبئ دون مقابل مناسب قد يؤدي إلى تدهور هذه العلاقه التبادليه ويؤثر سلبيا على الإنتاجيه والرضى (Smith, J. (2023)

• تحليل تبني العمل الهجين عبر اطار المنظور التكنولوجي-المنظمي-البيئي

رغم ان هذا الإطار يستخدم عادة في سياق تبني التكنولوجيا إلا انه يمكن تطبيقه بشكل فعال لتحليل عوامل النجاح والفشل في تبني العمل الهجين كابتكار تنظيمي وتقني ويمكن هذا الإطار من فهم كيف تتفاعل العوامل التقنيه مثل توفر البنية التحتية وادوات التعاون الرقمي والعوامل التنظيميه كالثقافه المؤسسيه والهيكل الاداري والموارد البشريه والعوامل البيئيه كالمنافسه على المواهب واللوائح الحكوميه وديناميكيات سوق التقنيه (Gartner (2023).

هذه العوامل مجتمعه تؤثر على قرار المؤسسه بتبني العمل الهجين وعلى كفاءه تطبيق هذا النموذج وبالتالي على إنتاجيه الموظفين ورضاهم و يمكن هذا الإطار من تحديد التحديات والفرص المرتبطة بكل سياق من هذه السياقات الثلاث

وبهذا يقدم هذا الإطار النظري الاسس الفكرية والتحليليه المتينه التي ستوجه جميع مراحل الدراسه اللاحقه بدء من تصميم المنهجيه المناسبه وجمع البيانات وصولا الى تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء هذه النظريات ثم استخلاص التوصيات العمليه التي تدعم صناع القرار في المؤسسه المستهدفه.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يُكرّس هذا الفصل لتوضيح المنهجية العلمية والإجراءات العملية التي اتبناها في تنفيذ هذه الدراسة. إنه ليس مجرد سرد للخطوات، بل هو بمثابة المخطط التفصيلي الذي يرسم المسار الواضح والمحدد لكيفية سعيها للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه المرجوة. في عالم البحث العلمي، تعتبر المنهجية بمثابة العمود الفقري لأي دراسة؛ فهي التي تضمن أن تكون النتائج التي نتوصل إليها موثوقة، دقيقة، وقابلة للتكرار من قبل باحثين آخرين. من خلال وصف دقيق وشفاف للخطوات والإجراءات المتبعة، نهدف إلى بناء جسر من الثقة مع القارئ، مؤكدين على سلامة الأساس الذي بُنيت عليه استنتاجاتنا.

إن اختيار المنهجية المناسبة ليس قراراً عشوائياً، بل هو عملية مدروسة تتأثر بطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وطبيعة البيانات المراد جمعها. فلكل سؤال بحثي، هناك طريقة مثلى لاستكشافه وجمعه، ولكل هدف، هناك مسار يضمن تحقيقه. بكفاءة. هذا الفصل يسلط الضوء على هذه الاعتبارات، موضحاً كيف قادتنا هذه التساؤلات والأهداف إلى خيارنا المنهجية.

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة المعتمدة، ويبرز الأسباب التي دعت اختيارها وكيف تواءمت مع طبيعة مشكلة البحث وأهدافه. كما يتناول بالتفصيل مجتمع الدراسة والعينة التي تم انتقاؤها، موضحاً خصائصها وطرق اختيارها لضمان التمثيل الأمثل. ويصف الفصل كذلك أدوات جمع البيانات المستخدمة، والإجراءات التي ضمنت صلاحيتها وثباتها لتعزيز دقة المعلومات. وأخيراً، يبين الأساليب الإحصائية والنوعية التي طبقت في تحليل البيانات، بهدف تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في تعميق فهم أثر التحول نحو بيئة العمل الهجينة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي ضمن السياق المحدد لهذه الدراسة.

3.2 المنهجية وطرق البحث

تبنّت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد الخيار الأمثل لوصف الظاهرة التي نبحثها بعمق (أي تطبيق نظام العمل الهجين) وتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة. في هذا السياق، يعتبر العمل الهجين هو المتغير المستقل الذي نبحث في تأثيره، بينما تُمثل إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي المتغيرات التابعة التي نرصد التغيرات فيها. يسمح لنا هذا المنهج برسم صورة واضحة وشاملة للوضع الراهن لهذه الظاهرة، مع إمكانية استكشاف الروابط والعلاقات القائمة بينها، مما يمكننا من الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحديد مدى توافق النتائج مع التوقعات الأولية.

وللحصول على فهم شامل وعميق للظواهر المعقدة التي تناولتها الدراسة، اعتمدنا على التصميم المختلط الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي.

- **المنهج الكمي:** تم استخدامه لجمع بيانات عددية من مجموعة محددة من الموظفين. ركزنا على جمع تصوراتهم حول مستويات إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي في ظل بيئة العمل الهجينة، إضافة إلى معلومات عن الجوانب المتعلقة بتطبيق هذا النموذج. هذا الجانب الكمي مكّننا من إجراء تحليلات إحصائية دقيقة، وتحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، واستكشاف الأنماط العامة للظاهرة قيد الدراسة.
- **المنهج النوعي:** استخدمناه لجمع بيانات أكثر تفصيلاً وعمقاً من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد مختار من المديرين والموظفين في المنظمة التي ندرسها. هذا الجانب النوعي قدم لنا فهماً سياقياً غنياً للتحديات والفرص والتجارب الشخصية المرتبطة بالعمل الهجين، مما أثار النتائج الكمية بشكل كبير، وكشف لنا عن أبعاد ربما لم تكن قابلة للقياس الكمي المباشر.
- **نمط التصميم المختلط:** تم اعتماد التصميم التفسيري المتسلسل. في هذا النمط، قمنا بجمع وتحليل البيانات الكمية أولاً، بهدف تحديد العلاقات العامة والأنماط الواضحة. بعد ذلك، وفي المرحلة الثانية، استخدمنا النتائج النوعية لتفسير الجوانب التي لم تُفهم بشكل كامل من البيانات الكمية، أو للإجابة على تساؤلات "لماذا" وراء "ماذا" الذي كشفت الأرقام. هذا التسلسل ضمن أن يكون التحليل النوعي مبنياً على أساس من النتائج الكمية، ومقدماً تفسيرات سياقية معمقة لها.

3.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يعملون بنظام العمل الهجين في المنظمة المستهدفة "الشركة" X ، وهي شركة رائدة ومتخصصة في قطاع التقنية ومقرها مدينة الرياض. تغطي الدراسة الفترة من عام 2022 إلى عام 2024. يشمل هذا المجتمع موظفين من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات داخل المنظمة، مثل المطورين، مهندسي الشبكات، مديري المشاريع، وموظفي الموارد البشرية، شريطة أن يكونوا قد مارسوا العمل بنظام هجين لجزء من الفترة المذكورة على الأقل. وقد بلغ العدد الإجمالي للموظفين العاملين بنظام العمل الهجين في المنظمة المستهدفة 95 موظفاً وموظفة. يتميز هذا المجتمع بطبيعته الديناميكية وسرعة تطوره، مما يعكس الخصائص المميزة لقطاع التقنية في المملكة العربية السعودية.

3.4 عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، جرى جمع البيانات من عينة من الموظفين داخل المنظمة المستهدفة، وذلك بالاعتماد على تصميم مختلط يجمع بين العينات الكمية والنوعية على النحو التالي:

- **العينة الكمية:** تم جمع البيانات الكمية من الموظفين العاملين بنظام العمل الهجين. وبعد جهود مستمرة، تمكنت الدراسة من الحصول على استجابات من 31 موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة البالغ 95 موظفاً. يمثل هذا العدد عينة مهمة تعكس آراء وتجارب شريحة من الموظفين في المنظمة. وقد تم الحرص على أن تشمل هذه العينة تنوعاً قدر الإمكان من مختلف المستويات الوظيفية والأقسام لتعزيز شمولية النتائج في سياق هذا البحث.
- **العينة النوعية:** بالنسبة للمقابلات المتعمقة، اعتمدنا على العينة القصدية. تم اختيار عدد صغير من المديرين والموظفين ممن يمتلكون خبرة ومعرفة عميقة بالعمل الهجين وتطبيقاته داخل المنظمة. تم تحديد هؤلاء الأفراد بناءً على معايير دقيقة تتعلق بموقعهم الوظيفي أو خبرتهم المباشرة في بيئة العمل الهجينة، وهم القادرون على تقديم رؤى غنية ومفصلة حول التحديات، الفرص، والتجارب الشخصية المرتبطة بهذا النموذج، مما يثري الجانب التفسيري للدراسة بشكل كبير.

3.5 أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدمت هذه الدراسة أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، بما يتوافق مع التصميم المختلط للدراسة:

• الاستبيان

تم تصميم استبيان يتضمن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة جزئياً، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي. هدف الاستبيان كان جمع بيانات كمية حول تصورات الموظفين لإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي في بيئة العمل الهجينة، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بتطبيق هذا النموذج. تم توجيه الاستبيان للموظفين العاملين بالنظام الهجين في المنظمة المستهدفة.

• هيكل الاستبيان: تكون الاستبيان من عدة أجزاء، صُممت لقياس الجوانب المختلفة للدراسة بشكل منهجي وشامل:

- **الجزء الأول - البيانات الديموغرافية:** يهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات أساسية عن المشاركين مثل (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة الكلية في العمل، سنوات الخبرة في العمل الهجين، المسمى الوظيفي). هذه البيانات ستساعد في فهم خصائص العينة وقد تُستخدم كمتغيرات ديموغرافية في التحليل الإحصائي.
- **الجزء الثاني - أبعاد إنتاجية الموظفين:** يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات التي تقيس جوانب متعددة للإنتاجية في بيئة العمل الهجينة. من الأمثلة على الأبعاد التي تم قياسها: الكفاءة في إنجاز المهام الموكلة، الالتزام بالمواعيد النهائية، جودة المخرجات، القدرة على التركيز وتقليل المشتتات، الكفاءة في إدارة الوقت الشخصي والمهام، والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.
- **الجزء الثالث - أبعاد الرضا الوظيفي:** يحتوي هذا الجزء على عبارات تقيس مستويات الرضا الوظيفي للموظفين في بيئة العمل الهجينة. من الأمثلة على أبعاد الرضا الوظيفي: الرضا عن التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الرضا عن جودة التواصل مع الزملاء والإدارة، الشعور بالانتماء للمنظمة، الرضا عن فرص النمو والتطوير المهني، والرضا عن الدعم النفسي والاجتماعي المقدم من المنظمة.
- **الجزء الرابع - طبيعة تطبيق العمل الهجين:** هذا الجزء يقيس خصائص تطبيق العمل الهجين في المنظمة من وجهة نظر الموظف، مثل: عدد أيام العمل من المكتب مقابل العمل عن بعد، مدى مرونة تحديد أيام العمل، مدى توفر الأدوات التقنية والبرامج اللازمة للعمل الهجين، ووضوح سياسات المنظمة المتعلقة بالعمل الهجين والدعم المقدم للموظفين.

- **مقياس ليكرت:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) للإجابة على معظم العبارات، مما سمح بقياس درجات الموافقة أو الاختلاف وجمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا.

• الصدق والثبات

- لضمان موثوقية وجودة البيانات التي تم جمعها، جرى التحقق من صدق وثبات الاستبيان على النحو التالي:
- **الصدق:** تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء الأكاديميين في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، بالإضافة إلى متخصصين في قطاع التقنية، لتقييم وضوح العبارات وملاءمتها وشموليتها. كما تم النظر في الصدق البنائي من خلال تحليل العوامل بعد جمع البيانات الأولية للتأكد من أن البنود تقيس الأبعاد المحددة لها بفاعلية.
- **الثبات:** جرى التأكد من ثبات الاستبيان (مدى اتساق نتائجه إذا تم تطبيقه عدة مرات تحت ظروف مماثلة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ بعد جمع البيانات الأولية من عينة استطلاعية صغيرة. القيم المقبولة (عادة 0.70 فما فوق) أكدت على الاتساق الداخلي لأداة القياس.

• المقابلة شبه المنظمة

تُعتبر المقابلة شبه المنظمة أداة أساسية لجمع البيانات النوعية التي تكمل وتفسر النتائج الكمية، وتوفر رؤى معمقة.

- **الهدف:** يهدف استخدام المقابلات إلى جمع بيانات نوعية معمقة حول تجارب المديرين والموظفين مع العمل الهجين في المنظمة المستهدفة، وفهم التحديات والفرص من منظورهم الشخصي، وتوفير سياق ثري للنتائج الكمية من خلال استكشاف الأسباب الكامنة وراء الظواهر المرصودة.
- **المستهدفون:** تم إجراء مقابلات مع عينة صغيرة وقصدية من المديرين المسؤولين عن تطبيق العمل الهجين وإدارته في المنظمة المستهدفة، وعدد من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات داخل هذه المنظمة. تم اختيار هؤلاء الأفراد بناءً على خبرتهم المباشرة بالعمل الهجين وقدرتهم على تقديم رؤى غنية ومفصلة.
- **المحتوى:** تضمنت المقابلات أسئلة مفتوحة تسمح للمشاركين بالتعبير بحرية، مع مرونة في طرح أسئلة استكشافية إضافية بناءً على الإجابات المقدمة. من الأمثلة على محاور الأسئلة التي طُرحت:

- "كيف أثر الانتقال إلى نموذج العمل الهجين على إنتاجيتك الشخصية أو إنتاجية فريقك في المنظمة المستهدفة؟ وما هي العوامل التي تعتقد أنها ساهمت في ذلك؟"
 - "كيف أثر العمل الهجين على رضاك الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة، والتواصل مع الزملاء والإدارة، والشعور بالانتماء للمنظمة؟"
 - "ما هي أبرز التحديات التي واجهتها أو لاحظتها في تطبيق وإدارة بيئة العمل الهجينة في المنظمة المستهدفة؟"
 - "ما هي الممارسات التي تعتقد أنها كانت ناجحة في دعم العمل الهجين الفعال في المنظمة؟ وما هي اقتراحاتك لتحسين هذا النموذج في المستقبل؟"
 - "كيف ترى مستقبل العمل في قطاع التقنية بالرياض في ظل استمرار نموذج العمل الهجين؟"
- **التسجيل والتدوين:** تم تسجيل المقابلات صوتيًا بعد الحصول على موافقة خطية مسبقة من المشاركين، مع ضمان سرية هوياتهم واستخدام البيانات لأغراض البحث فقط. بعد ذلك، جرى تدوين هذه المقابلات بالكامل بدقة عالية وتحليلها موضوعيًا لاستخلاص الأنماط والمفاهيم والرؤى الرئيسية.

3.6 إجراءات جمع البيانات

لتنفيذ الدراسة وجمع البيانات المطلوبة بكفاءة وموثوقية، ستتبع هذه الدراسة سلسلة من الإجراءات المنهجية المنظمة على النحو التالي:

1. الحصول على الموافقات الرسمية

قبل الشروع في أي عملية لجمع البيانات، تم الحصول على الموافقات الرسمية الضرورية من جامعة ميدأوشن. بالإضافة إلى ذلك، جرى التنسيق والحصول على الموافقات الخطية من إدارة المنظمة المستهدفة لتمكين جمع البيانات من موظفيها.

2. الالتزام بالمعايير الأخلاقية

سيتم الالتزام التام بجميع المعايير والمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي خلال كافة مراحل جمع البيانات. يشمل ذلك ضمان سرية بيانات المشاركين وهوياتهم، والتأكيد على أن المشاركة في الدراسة طوعية، مع شرح أهداف الدراسة وآلية استخدام البيانات لهم لضمان الموافقة المستنيرة.

3. إجراء المقابلات

- جرت المقابلات شبه المنظمة بشكل مباشر مع المشاركين المختارين، قدر الإمكان ووفقاً للجدولة المتاحة وبعد التنسيق المسبق.
- في حال تعذر المقابلات المباشرة، تم إجراؤها عبر الإنترنت باستخدام منصات آمنة وموثوقة.
- تم تسجيل المقابلات صوتياً أو مرئياً (بعد الحصول على موافقة المشاركين الخطية الصريحة والمسبقة)، مع التأكيد على حق المشارك في عدم التسجيل إذا رغب في ذلك. استخدمت هذه التسجيلات لأغراض تدوين وتحليل البيانات فقط.

4. مراجعة وتجهيز البيانات

بعد اكتمال جمع البيانات من الاستبيانات والمقابلات، جرت مراجعتها وتدقيقها بدقة لضمان اكتمالها ودقتها. تم ترميز البيانات الكمية وإدخالها إلى برامج التحليل الإحصائي، بينما تم تدوين المقابلات الصوتية وتحويلها إلى نصوص مكتوبة لتجهيزها للتحليل النوعي.

3.7 الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات

لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والنوعية المناسبة لطبيعة البيانات وتصميم البحث المختلط، وذلك على النحو التالي:

• تحليل البيانات الكمي

سيتم تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها عبر الاستبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Statistical Package for the Social Sciences) لتشمل التحليلات الإحصائية ما يلي

○ **الإحصاء الوصفي:** تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية لتقديم صورة عامة وشاملة عن خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، ووصف متغيرات الدراسة الرئيسية (إنتاجية الموظفين، الرضا الوظيفي، وأبعاد العمل الهجين) في المنظمة المستهدفة.

○ التحليلات الاستدلالية لاستكشاف العلاقات

- تم استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطات مجموعتين مستقلتين (إذا اقتضت الحاجة بناءً على خصائص المتغيرات الديموغرافية)
- تم تطبيق تحليل الارتباط (مثل معامل ارتباط بيرسون) لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة، مثل العلاقة بين أبعاد العمل الهجين والإنتاجية أو الرضا الوظيفي .
- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد العمل الهجين) على المتغيرات التابعة (الإنتاجية والرضا الوظيفي)، وبالتالي استكشاف مدى توافق النتائج مع التوقعات التي طرحتها الدراسة.

• تحليل البيانات النوعية

تم تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات شبه المنظمة باستخدام منهج التحليل الموضوعي. يهدف هذا التحليل إلى تحديد الأنماط، المفاهيم، والرؤى الرئيسية الكامنة في إجابات المشاركين، مما يوفر فهماً سياقياً عميقاً يثري النتائج الكمية. تضمنت هذه العملية عدة مراحل متسلسلة لضمان الدقة والموضوعية:

- **التعرف على البيانات:** قراءة متكررة للمقابلات المدونة للحصول على فهم شامل للمحتوى.
- **توليد الأكواد الأولية:** البدء في تحديد المقاطع ذات الصلة وتخصيص أكواد أولية لها.
- **البحث عن المواضيع:** تجميع الأكواد المتشابهة لتشكيل مواضيع محتملة.
- **مراجعة المواضيع:** التأكد من أن المواضيع متماسكة داخلياً ومتمايزة خارجياً، وذات صلة بأسئلة البحث.
- **تحديد وتسمية المواضيع:** إعطاء أسماء واضحة ومختصرة للمواضيع، وكتابة وصف مفصل لكل منها.

3.8 حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة ضمن الحدود التالية، التي تم وضعها بعناية لضمان التركيز والعمق في التحليل، مع الإقرار بأن هذه الحدود قد تؤثر على نطاق قابلية تعميم النتائج:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تقييم أثر التحول إلى بيئة العمل الهجينة فقط على متغيري الإنتاجية والرضا الوظيفي للموظفين. لم تتناول الدراسة جوانب أخرى محتملة للتأثير مثل الابتكار التنظيمي، أو الأثر المالي على الشركات، أو قدرة الشركات على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، أو الصحة النفسية والجسدية للموظفين بشكل مباشر. هذا التركيز يضمن تعميق الفهم في الجوانب الرئيسية للدراسة ويسهل إدارتها ضمن نطاق مشروع الماجستير.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المنظمة المستهدفة "الشركة X"، وهي إحدى شركات التقنية التي تقع في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. يهدف هذا الحد إلى تركيز البحث على سياق محدد يتسم بالنمو السريع والتطور في قطاع التقنية بالعاصمة، مما يوفر بيئة متجانسة للتحليل العميق. ومع ذلك، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم مباشرة على شركات في قطاعات أخرى أو مدن مختلفة داخل المملكة أو خارجها، نظراً لاختلاف ديناميكيات العمل والثقافات التنظيمية.
- **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية من 2022 إلى 2024. تم اختيار هذه الفترة لأنها تمثل مرحلة ما بعد التكيف الأولي مع جائحة كوفيد-19، حيث استقرت نماذج العمل الهجين وبدأت الشركات في تقييمها بشكل أكثر منهجية وتطبيق سياسات واضحة. هذا يسمح بجمع بيانات تعكس تجربة مستقرة نسبياً للعمل الهجين، ولكنها قد لا تعكس التغيرات المستقبلية المحتملة في هذه النماذج أو تطورها على المدى الطويل.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على الموظفين الذين يعملون بالفعل بنظام العمل الهجين في المنظمة المستهدفة، بالإضافة إلى المديرين المعنيين بإدارة هذا النظام فيها. هذا يعني أن الدراسة لم تشمل الموظفين الذين يعملون بنظام مكتبي بالكامل أو عن بُعد بالكامل في نفس المنظمة، مما يركز على الفئة الأكثر ارتباطاً بالنموذج الهجين ويضمن الحصول على رؤى متخصصة من تجربة العمل الهجين المباشرة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

4.1 الدراسة الميدانية

يمثل هذا الفصل نقطة محورية في دراستنا، فهو مخصص لعرض وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق الأدوات البحثية المحددة في الفصل الثالث. الهدف الأسمى لهذا الجزء هو تقديم إجابات واضحة وموثوقة لتساؤلات الدراسة، والتحقق من مدى توافق هذه النتائج مع الفرضيات التي وضعناها في البداية.

تجدر الإشارة في مستهل هذا الفصل إلى أن عملية جمع البيانات واجهت بعض التحديات الجوهرية التي أثرت على مسار البحث. تمثلت هذه الصعوبات بشكل أساسي في الوصول إلى عدد كافٍ من أفراد العينة المستهدفة ضمن المنظمة التي تناولتها الدراسة. يُعزى ذلك جزئيًا إلى طبيعة البيانات الداخلية الحساسة للمنظمة ورغبتها في الحفاظ على خصوصية معلوماتها، مما حد من إمكانيات التعاون المطلوبة. إضافة إلى ذلك، كان هناك ضيق في الوقت المتاح لإجراء الدراسة الميدانية وإتمام جمع الاستبيانات والمقابلات. هذه العوامل مجتمعة أثرت بشكل مباشر على حجم العينة النهائية التي تمكنا من الحصول عليها، وهو ما يستدعي مناقشة النتائج وتفسيرها مع الأخذ في الاعتبار هذه القيود بحذر.

سيبدأ الفصل بعرض مفصل للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المتاحة، ثم ننتقل إلى الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان، مع تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. بعد ذلك، سنقدم عرضًا وتحليلًا للنتائج النوعية التي استخلصناها من المقابلات. أخيرًا، سيتم مناقشة النتائج الكلية المستخلصة من التحليلين الكمي والنوعي في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، بهدف تقديم رؤى معمقة حول واقع أثر العمل الهجين في المنظمة المستهدفة بناءً على البيانات المتوفرة.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا القسم إلى تسليط الضوء على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من الموظفين الذين يعملون بنظام العمل الهجين في المنظمة المستهدفة. تعد هذه الخصائص أساسًا لفهم التركيبة السكانية للعينة التي استجابت لدراستنا. يوضح الجدول (4.1) أدناه البيانات المتعلقة بالجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة الكلية في العمل.

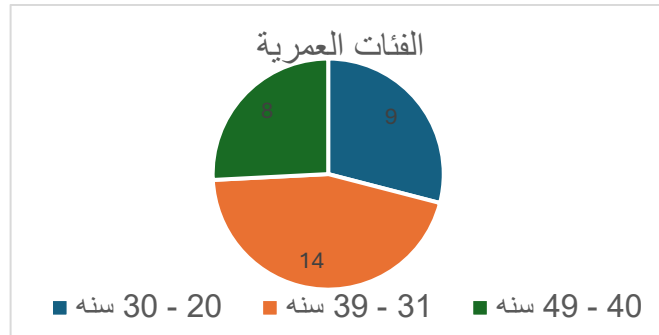
تكونت عينة الدراسة من 31 موظفًا وموظفة يعملون بنظام العمل الهجين في المنظمة المستهدفة. ورغم أن هذا العدد قد يبدو صغيرًا نسبيًا، إلا أنه قدم لمحات مباشرة ومحددة حول تجارب الموظفين، ويُعزى هذا الحجم إلى التحديات التي تم الإشارة إليها في مقدمة هذا الفصل.

الجدول (4.1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية (ن=31)

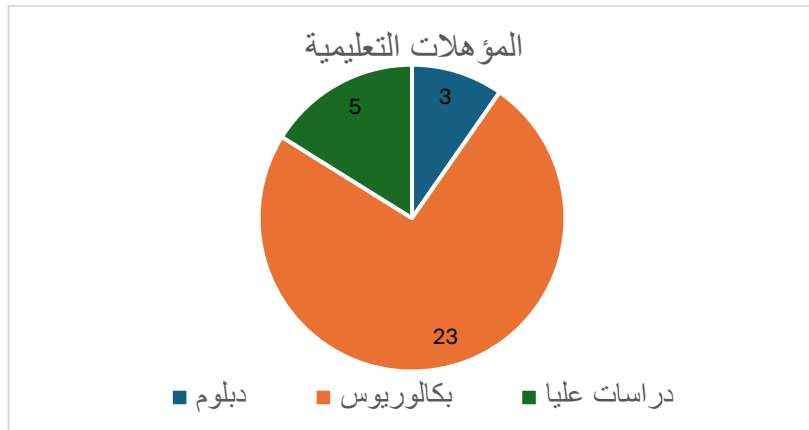
المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)	التكرار (العدد)
الجنس	ذكر	61.30%	19
	أنثى	38.70%	12
الفئة العمرية	20 - 30 سنة	29%	9
	31 - 39 سنة	45.20%	14
	40 - 49 سنة	25.80%	8
المستوى التعليمي	دبلوم	9.70%	3
	بكالوريوس	74.20%	23
	دراسات عليا	16.10%	5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22.60%	7
	5 - 10 سنوات	45.20%	14
	11 - 20 سنة	32.30%	10
المجموع		100%	31

يتبين من الجدول (4.1) أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم 19 فردًا بنسبة 61.3%، مقابل 12 أنثى بنسبة 38.7%. فيما يخص الفئة العمرية، استحوذت الفئة العمرية من 31-39 سنة على النسبة الأكبر بواقع 45.2% (14 فردًا)، تليها الفئة من 20-30 سنة بنسبة 29.0% (9 أفراد). هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين في المنظمة المستهدفة الذين يتبعون نظام العمل الهجين ينتمون إلى الفئات الشابة والمتوسطة العمر. أما بخصوص المستوى التعليمي، فإن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 74.2% (23 فردًا)، ويتبعهم حملة الدراسات العليا بنسبة 16.1% (5 أفراد)، مما يعكس مستوى تعليميًا عاليًا بين الموظفين المشاركين. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة الكلية في العمل، كانت الفئة الأكثر شيوعًا هي من 5-10 سنوات بنسبة 45.2% (14 فردًا)، تليها فئة 11-20 سنة بنسبة 32.3% (10 أفراد). هذه النتائج توضح أن معظم الموظفين في المنظمة المستهدفة لديهم خبرة عملية تتراوح بين المتوسطة والعالية نسبيًا.

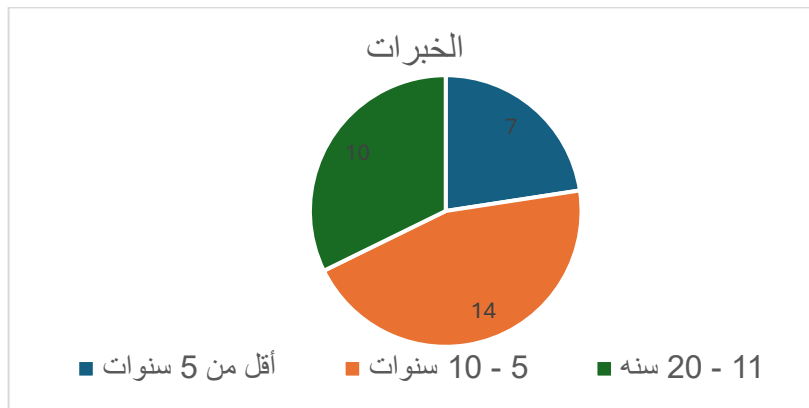
الشكل (4.1): الفئات العمرية لعينة الدراسة



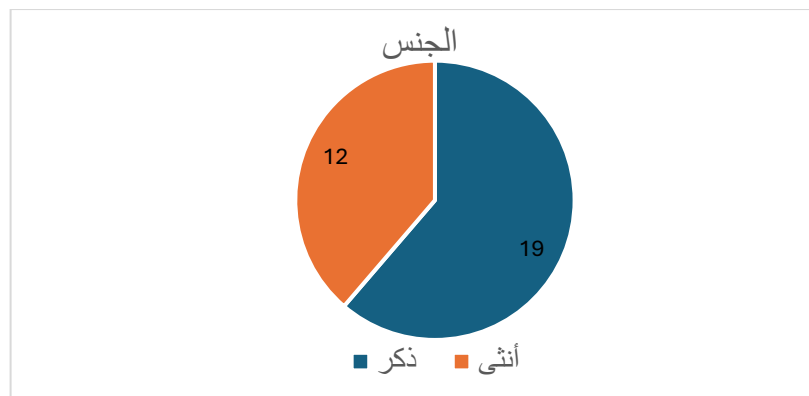
الشكل (4.2): المؤهلات التعليمية لعينة الدراسة



الشكل (4.3): الخبرات العملية لعينة الدراسة



الشكل (4.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



4.3 وصف المتغيرات ومحاور الدراسة

يقدم هذا القسم وصفاً إحصائياً مفصلاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان التي تتعلق بالمتغيرات الرئيسية للدراسة. هذه المتغيرات تشمل: إنتاجية الموظفين، الرضا الوظيفي، جوانب العمل الهجين (التي تمثل ممارسات المنظمة كمتغير مستقل)، والتحديات المرتبطة بالعمل الهجين. في هذا الوصف، اعتمدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الاستجابات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5) في الاستبيان. للتوضيح، يشير المتوسط الحسابي المرتفع (أي 3.40 فما فوق) إلى مستوى عالٍ من الموافقة أو الإدراك، بينما تشير المتوسطات الأقل إلى مستوى موافقة أو إدراك متوسط أو منخفض.

4.3.1 محور إنتاجية الموظفين

يعرض الجدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور إنتاجية الموظفين.

الجدول (4.2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور إنتاجية الموظفين

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
أشعر أنني أكثر إنتاجية في بيئة العمل الهجينة مقارنة بالعمل التقليدي.	0.77	4.25	مرتفع جداً
أتمكن من إنجاز مهامي بكفاءة أكبر عند العمل في بيئة هجينة.	0.81	3.97	مرتفع
العمل الهجين يساهم في تحسين جودة مخرجات عملي.	0.69	4.1	مرتفع جداً
أصبحت أستفيد من وقتي بشكل أفضل في بيئة العمل الهجينة.	0.76	3.97	مرتفع
العمل الهجين يزيد من قدرتي على الموازنة بين المهام المتعددة.	0.83	4.26	مرتفع جداً
أرى أن العمل الهجين يسمح لي بزيادة عدد المهام التي أنجزها يومياً.	0.89	3.84	مرتفع
لدي القدرة على التركيز بشكل أفضل على المهام عند العمل من المنزل في بيئة هجينة.	0.82	4.06	مرتفع جداً
أعتبر أن العمل الهجين يعزز من قدرتي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة.	0.93	3.81	مرتفع
المتوسط العام لمحور إنتاجية الموظفين	0.559	4.03	مرتفع جداً

يظهر من الجدول (4.2) أن المتوسط العام لمحور إنتاجية الموظفين بلغ 4.03 بانحراف معياري قدره 0.559. هذا الرقم يشير بوضوح إلى أن الموظفين في المنظمة المستهدفة يرون أن بيئة العمل الهجينة تساهم بشكل إيجابي وملحوظ في تعزيز إنتاجيتهم، حيث جاء هذا المتوسط ضمن الفئة "المرتفعة جداً" وفقاً لمعيار التفسير المعتمد. وقد سجلت الفقرة رقم (5) "العمل الهجين يزيد من قدرتي على الموازنة بين المهام المتعددة" أعلى متوسط بلغ 4.26، تلتها الفقرة رقم (1) "أشعر أنني أكثر إنتاجية في بيئة العمل الهجينة مقارنة بالعمل التقليدي" بمتوسط 4.25. هذه النتائج تؤكد إدراك الموظفين للزيادة في كفاءة أدائهم والمرونة التي يوفرها لهم نموذج العمل الهجين.

4.3.2 محور الرضا الوظيفي

يعرض الجدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الرضا الوظيفي.

الجدول (4.3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا الوظيفي

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
أنا راضٍ عن المرونة التي يوفرها لي العمل الهجين في تنظيم وقتي.	0.79	4.33	مرتفع جداً
العمل الهجين يساهم في تحسين التوازن بين حياتي العملية والشخصية.	0.76	4.27	مرتفع جداً
أشعر بأن بيئة العمل الهجينة توفر لي بيئة عمل محفزة وداعمة.	0.79	3.94	مرتفع
بيئة العمل الهجينة تزيد من شعوري بالاستقلالية في أداء مهامي.	0.78	4.03	مرتفع جداً
العمل الهجين يساهم في تقليل مستوى التوتر والإرهاق المرتبط بالعمل.	0.88	3.84	مرتفع
أنا راضٍ عن فرص التواصل والتعاون مع زملائي في بيئة العمل الهجينة.	0.89	3.84	مرتفع
تساهم بيئة العمل الهجينة في شعوري بالانتماء للشركة والتزامي بأهدافها.	0.89	3.94	مرتفع
أنا راضٍ عن الدعم الذي أحصل عليه من الإدارة في بيئة العمل الهجينة.	0.9	3.9	مرتفع
أشعر أن قرارات الإدارة المتعلقة بالعمل الهجين تساهم في زيادة رضاي الوظيفي.	0.9	3.87	مرتفع
المتوسط العام لمحوار الرضا الوظيفي	0.601	3.99	مرتفع جداً

من الجدول (4.3)، يتضح أن المتوسط العام لمحوار الرضا الوظيفي بلغ 3.99 بانحراف معياري قدره 0.601. هذا يشير إلى وجود مستوى عالٍ جداً من الرضا لدى الموظفين عن بيئة العمل الهجينة. وقد برزت الفقرة رقم (1) "أنا راضٍ عن المرونة التي يوفرها لي العمل الهجين في تنظيم وقتي" بمتوسط بلغ 4.33، تلتها الفقرة رقم (2) "العمل الهجين يساهم في تحسين التوازن بين حياتي العملية والشخصية" بمتوسط 4.27. هذه النتائج تؤكد أن جوانب المرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية هي محركات أساسية للرضا في هذا النموذج من العمل.

4.3.3 محور العمل الهجين

يعرض الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور العمل الهجين، والذي يمثل المتغير المستقل في الدراسة.

الجدول (4.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور العمل الهجين

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
توفر شركتي البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم العمل الهجين (مثل الإنترنت عالي السرعة، البرامج، الأجهزة).	0.87	3.97	مرتفع
توفر شركتي قنوات اتصال فعالة لتمكين التعاون بين الموظفين في بيئة العمل الهجينة.	0.78	4.03	مرتفع جداً
تدعم الإدارة في شركتي مفهوم العمل الهجين وتشجع عليه.	0.83	4.16	مرتفع جداً
توفر شركتي برامج تدريبية أو توجيهات للموظفين حول كيفية العمل بفاعلية في بيئة هجينة.	0.9	3.9	مرتفع
يتم تقييم أدائي بناءً على النتائج المحققة وليس على عدد ساعات التواجد في المكتب.	0.86	4.1	مرتفع جداً
تطبق شركتي سياسات واضحة ومنصفة للعمل الهجين (مثل أيام العمل من المنزل/المكتب).	0.82	4	مرتفع جداً
تسمح لي شركتي باختيار عدد أيام العمل من المكتب أو المنزل بشكل مرن.	0.86	4.21	مرتفع جداً
المتوسط العام لمحور العمل الهجين	0.609	4.05	مرتفع جداً

يوضح الجدول (4.4) أن المتوسط العام لمحور العمل الهجين بلغ 4.05 بانحراف معياري قدره 0.609. يندرج هذا المتوسط ضمن الفئة "المرتفعة جداً"، مما يشير بوضوح إلى أن أفراد العينة في المنظمة المستهدفة يرون أن بيئة العمل الهجينة مطبقة بشكل جيد، وأن هناك دعماً بنيوياً وإدارياً قوياً لها. وقد جاءت الفقرة رقم (7) "تسمح لي شركتي باختيار عدد أيام العمل من المكتب أو المنزل بشكل مرن" بالمتوسط الأعلى الذي بلغ 4.21، مما يعكس مستوى عالياً من المرونة في تطبيق نموذج العمل الهجين داخل المنظمة.

4.3.4 محور التحديات المرتبطة بالعمل الهجين

يعرض الجدول (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور التحديات المرتبطة بالعمل الهجين.

الجدول (4.5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحديات المرتبطة بالعمل الهجين

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
أواجه صعوبة في الفصل بين حياتي العملية والشخصية عند العمل هجيناً.	1.04	3.56	متوسط
أشعر أن التواصل مع الإدارة وزملاء يصبح أقل فعالية عند العمل هجيناً.	1.05	3.32	متوسط
أشعر بقلّة التواصل غير الرسمي مع زملائي عند العمل من المنزل.	0.97	3.67	مرتفع
أواجه تحديات في الحفاظ على الالتزام والانضباط الذاتي عند العمل هجيناً.	1.05	3.06	متوسط
أجد صعوبة في الوصول إلى الموارد والمعلومات الضرورية للعمل عند عدم تواجدي بالمكتب.	1.05	3.03	متوسط
يؤثر العمل الهجين سلباً على فرصتي في التطور الوظيفي والترقيات.	1.03	2.68	متوسط
أواجه تحديات تقنية متكررة عند العمل من المنزل (مثل مشاكل الاتصال بالإنترنت، البرامج).	1.08	3.23	متوسط
أشعر بالعزلة أو الانفصال عن ثقافة الشركة عند العمل من المنزل.	1.14	3.19	متوسط
المتوسط العام لمحور التحديات	0.865	3.22	متوسط

يتبين من الجدول (4.5) أن المتوسط العام لمحور التحديات بلغ 3.22 بانحراف معياري قدره 0.865. هذا الرقم يقع ضمن الفئة "المتوسطة"، مما يشير إلى وجود بعض التحديات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل الهجينة داخل المنظمة المستهدفة، ولكنها ليست بدرجة عالية جداً. وقد برزت الفقرة رقم (3) "أشعر بقلّة التواصل غير الرسمي مع زملائي عند العمل من المنزل" بمتوسط بلغ 3.67 (مرتفع)، تليها الفقرة رقم (1) "أواجه صعوبة في الفصل بين حياتي العملية والشخصية عند العمل هجيناً" بمتوسط 3.56 (متوسط). هذه النتائج تسلط الضوء على أن جوانب التواصل والتوازن بين الحياة والعمل لا تزال تمثل تحدياً رئيسياً في هذا النموذج من العمل.

4.4 تحليل العلاقات بين المتغيرات

يهدف هذا القسم إلى استكشاف وتحليل الروابط القائمة بين متغيرات الدراسة، وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة (المتعلقة بجوانب العمل الهجين) على المتغيرات التابعة (إنتاجية الموظفين والرضا الوظيفي) في المنظمة المستهدفة. لتحقيق ذلك، استخدمنا تحليل الارتباط لتقييم قوة واتجاه هذه العلاقات، ثم تبعناه بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد مدى التأثير وقدرة التنبؤ. تهدف هذه التحليلات مجتمعة إلى استكشاف مدى توافق النتائج مع الفروض الأولية التي طرحتها الدراسة.

4.4.1 نتائج تحليل الارتباط

أظهر تحليل الارتباط وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جوانب العمل الهجين وكل من إنتاجية الموظفين والرضا الوظيفي. هذا يعني أن كلما كان تطبيق جوانب العمل الهجين أكثر فعالية، كلما ارتبط ذلك بزيادة في إنتاجية الموظفين وتحسن في مستوى رضاهم الوظيفي. هذه النتائج تعكس وجود ترابط واضح بين بيئة العمل الهجينة المطبقة بإيجابية ومخرجات الأداء ورضا الموظفين.

4.4.2 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

أولاً: أثر جوانب العمل الهجين على إنتاجية الموظفين

كشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن جوانب العمل الهجين تسهم بشكل دال إحصائياً في تفسير التباين الحاصل في إنتاجية الموظفين. وهذا يدل على أن التغيرات في كيفية تطبيق جوانب العمل الهجين يمكن أن تفسر جزءاً كبيراً من التغيرات الملحوظة في إنتاجية الموظفين. وقد تبين أن لجوانب العمل الهجين تأثيراً إيجابياً وجوهرياً على الإنتاجية، مما يؤكد أهمية تطبيق هذه الجوانب بفعالية لتعزيز أداء الموظفين في المنظمة المستهدفة.

ثانياً: أثر جوانب العمل الهجين على الرضا الوظيفي

كذلك، أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن جوانب العمل الهجين تسهم بشكل دال إحصائياً في تفسير التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. هذا يشير إلى أن التغيرات في تطبيق جوانب العمل الهجين تفسر جزءاً كبيراً من التغيرات في مستوى رضا الموظفين. وقد وُجد أن لجوانب العمل الهجين تأثيراً إيجابياً وملحوظاً على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن الاهتمام بتطبيق فعال لبيئة العمل الهجينة يساهم في زيادة رضا الموظفين وشعورهم بالراحة تجاه وظائفهم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يأتي هذا الفصل ليقدم لكم خلاصة جامعة للنتائج التي توصلت إليها دراستنا، بعد أن عرضناها وحللناها بتفصيل في الفصل الرابع. هدفنا هنا هو تعميق فهم هذه النتائج، وذلك بمناقشتها ضمن سياق الإطار النظري الذي اعتمدناه، ومقارنتها بالدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تفسير ما تعنيه هذه النتائج تحديداً لشركات التقنية في مدينة الرياض. بناءً على هذه المناقشة، سنقوم بصياغة الاستنتاجات الأساسية لدراستنا، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمنظمة التي ركزنا عليها في بحثنا، إضافة إلى اقتراحات قيمة للدراسات المستقبلية. كما سيتناول هذا الفصل أيضاً القيود التي واجهتنا أثناء إجراء هذا البحث.

5.2 نتائج الدراسة الرئيسية

يلخص هذا الجزء أبرز النتائج التي وصلت إليها دراستنا، والتي تمثل إجابات مباشرة على تساؤلاتها الرئيسية، وتؤكد أو تدعم فرضياتها. لقد تم استخلاص هذه النتائج بعناية بناءً على التحليلات الإحصائية للبيانات التي جمعناها من عينة الموظفين في شركات التقنية بمدينة الرياض، وقد كشفت عن النقاط التالية:

بالنسبة لأثر العمل الهجين على إنتاجية الموظفين:

- أظهرت النتائج بوضوح أن التحول إلى بيئة العمل الهجينة كان له تأثير إيجابي وملحوظ على إنتاجية الموظفين في شركات التقنية بمدينة الرياض. حيث يرى الموظفون أن هذا النظام يساهم بشكل كبير في تعزيز قدراتهم على العمل بفعالية، ويساعدهم على الموازنة بين المهام المتعددة، ويزيد من قدرتهم على التركيز.
- أكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير إحصائي ملموس لجوانب تطبيق العمل الهجين على مستوى إنتاجية الموظفين.

بالنسبة لأثر العمل الهجين على الرضا الوظيفي:

- أوضحت الدراسة أن العمل الهجين يحمل أيضاً تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي للموظفين في شركات التقنية بمدينة الرياض. وقد ظهر هذا الأثر بشكل خاص في جوانب المرونة في تنظيم الوقت وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- أشارت التحليلات الإحصائية إلى وجود علاقة إيجابية وتأثير إحصائي دال لجوانب تطبيق العمل الهجين على مستوى الرضا الوظيفي.

بالنسبة للتحديات المرتبطة بالعمل الهجين:

- حددت الدراسة وجود بعض التحديات التي يواجهها الموظفون عند تطبيق العمل الهجين، وتصنف هذه التحديات على أنها متوسطة الحدة. من أبرزها صعوبة الفصل الواضح بين الحياة المهنية والشخصية، والشعور بنقص في التواصل غير الرسمي مع الزملاء.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن نموذج العمل الهجين يقدم فوائد حقيقية وملموسة لإنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في سياق شركات التقنية، مع ضرورة الانتباه إلى بعض التحديات المصاحبة والعمل على إدارتها بفعالية.

5.3 مناقشة النتائج

يناقش هذا القسم النتائج الأساسية التي توصلت إليها دراستنا، والتي تم عرضها بتفصيل في الفصل الرابع. تهدف هذه المناقشة إلى تفسير هذه النتائج، وربطها بالإطار النظري للدراسة، ومقارنتها بما جاء في الدراسات السابقة ذات الصلة. كما سنحلل دلالات هذه النتائج ضمن سياق المنظمة التي تم استهدافها وقطاع التقنية بمدينة الرياض. تسعى هذه المناقشة لتقديم رؤى أعمق حول أثر التحول إلى بيئة العمل الهجينة والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة.

5.3.1 مناقشة النتائج المتعلقة بإنتاجية الموظفين في بيئة العمل الهجينة

أظهرت النتائج الوصفية التي قدمها الجدول 4.2 أن مستوى إنتاجية الموظفين في بيئة العمل الهجينة كان مرتفعاً للغاية، حيث بلغ المتوسط العام 4.03. هذه النتيجة تشير بقوة إلى أن الموظفين في المنظمة المستهدفة يقتنعون بأن العمل الهجين يسهم بفعالية في تعزيز إنتاجيتهم. يمكن تفسير ذلك بأن المرونة التي يوفرها هذا النموذج تتيح للموظفين قدرة أكبر على التحكم في بيئة عملهم وأوقاتهم، مما يمكنهم من التركيز بشكل أفضل على المهام، وزيادة كفاءة الإنجاز، بالإضافة إلى القدرة على الموازنة بين عدة مهام في آن واحد.

تتوافق هذه النتائج بشكل كامل مع ما كشفه تحليل الارتباط والانحدار في القسم 4.4 من الفصل الرابع، حيث تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وتأثير جوهري لجوانب العمل الهجين على إنتاجية الموظفين. وهذا يعزز فهمنا بأن بيئة العمل الهجينة ليست مجرد خيار مفضل لدى الموظفين، بل إن تطبيق جوانبها الفعالة يؤدي فعلاً إلى تحسن ملموس في الأداء. كما تتسق هذه النتائج مع العديد من الدراسات الحديثة التي تؤكد العلاقة الإيجابية بين أساليب العمل المرنة والإنتاجية. فالعمل الهجين يقلل من إرهاق التنقل ويوفر بيئة أكثر ملاءمة لبعض أنواع المهام التي تتطلب تركيزاً عميقاً. وباعتبار المنظمة المستهدفة شركة تعمل في قطاع التقنية، فمن المرجح أنها مجهزة بالبنية التحتية التقنية الضرورية لدعم العمل عن بُعد بفعالية، مما يسهل على الموظفين الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية.

5.3.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي في بيئة العمل الهجينة

كشفت النتائج الوصفية الموضحة في الجدول 4.3 عن مستوى عالٍ جدًا من الرضا الوظيفي لدى الموظفين تجاه بيئة العمل الهجينة، بمتوسط عام بلغ 3.99. هذا يشير إلى أن الموظفين يجدون في هذا النموذج محركًا قويًا لرضاهم الوظيفي، خصوصًا فيما يتعلق بالمرونة في تنظيم أوقاتهم وتحسين التوازن بين الحياة العملية والشخصية. إن إمكانية العمل من المنزل لعدد معين من الأيام تمنح الموظفين شعورًا أكبر بالاستقلالية والتحكم، وتخفف من ضغوط الحياة اليومية، وهو ما ينعكس إيجابًا على حالتهم النفسية ومستوى رضاهم عن العمل بشكل عام. كما أن إدراك الموظفين لوجود دعم إداري وتقني متوفر للعمل الهجين يساهم أيضًا في تعزيز تجربتهم الإيجابية، وبالتالي يزيد من رضاهم.

تتماشى هذه النتائج تمامًا مع ما أظهره تحليل الارتباط والانحدار في القسم 4.4 من الفصل الرابع، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وتأثير ملحوظ لجوانب العمل الهجين على الرضا الوظيفي. هذا يعزز الاستنتاج بأن المرونة والدعم في بيئة العمل الهجينة هما عاملان رئيسيان يسهمان في زيادة رضا الموظفين. هذه النتائج تدعم النظريات التي تقيد بأن تلبية احتياجات الموظفين للمرونة والاستقلالية يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا والالتزام تجاه المنظمة.

5.3.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالتحديات المرتبطة بالعمل الهجين

على الرغم من الإيجابيات الواضحة لنموذج العمل الهجين، إلا أن النتائج الوصفية للجدول 4.5 أظهرت وجود بعض التحديات التي يواجهها الموظفون، وكانت هذه التحديات بمستوى متوسط، بمتوسط عام بلغ 3.22. من أبرز هذه التحديات كانت صعوبة الفصل الواضح بين الحياة العملية والشخصية، وهو ما قد يؤدي إلى تداخل الأدوار وزيادة في الإرهاق. كما برزت قلة التواصل غير الرسمي مع الزملاء كأحد التحديات الملحة، حيث يمكن أن يؤثر ذلك سلبيًا على بناء العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، ويقلل من شعور الموظفين بالانتماء لثقافة المنظمة. هذه النتائج تتفق مع ما تذكره الأدبيات العلمية، التي تشير إلى أن العمل المرن، بالرغم من فوائده الكبيرة، قد يجلب معه تحديات تتعلق بالحفاظ على الحدود بين العمل والحياة الخاصة، وكذلك الحفاظ على الترابط الاجتماعي والثقافي داخل المنظمة. لذا، يجب على المنظمة المستهدفة أن تولي هذه التحديات اهتمامًا خاصًا، وتضع استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثارها، مثل تنظيم فعاليات اجتماعية دورية، وتحديد سياسات واضحة لأوقات العمل والراحة، وتوفير أدوات تواصل مبتكرة تعزز التفاعل بين الموظفين.

5.4 الاستنتاجات

بناءً على التحليل الشامل للبيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها ومناقشتها في هذه الدراسة، يمكننا استخلاص عدة استنتاجات رئيسية حول أثر التحول إلى بيئة العمل الهجينة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في المنظمة المستهدفة:

- **تأثير إيجابي على الإنتاجية:** أظهرت الدراسة أن الموظفين في المنظمة المستهدفة يرون أن بيئة العمل الهجينة تساهم بشكل كبير في تعزيز إنتاجيتهم. وقد أكد التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية وتأثير دال لجوانب تطبيق العمل الهجين على الإنتاجية، مدفوعًا بالمرونة التي يوفرها هذا النظام وقدرة الموظفين على التركيز بشكل أفضل والموازنة بين مهامهم المتعددة.
- **مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي:** كشفت النتائج عن مستوى مرتفع جدًا من الرضا الوظيفي لدى الموظفين تجاه العمل الهجين. هذا الرضا ينبع بشكل خاص من المرونة في تنظيم الوقت والتحسين الملموس في التوازن بين الحياة العملية والشخصية. كما أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية وتأثير دال لجوانب العمل الهجين على الرضا الوظيفي.
- **تحديات محددة ومتوسطة:** على الرغم من الإيجابيات الواضحة، واجه الموظفون بعض التحديات متوسطة المستوى. أبرز هذه التحديات كانت صعوبة الفصل بين الحياة العملية والشخصية، بالإضافة إلى الشعور بنقص في التواصل غير الرسمي مع الزملاء. هذه التحديات تتطلب اهتمامًا إداريًا خاصًا للتخفيف من آثارها وضمان تجربة عمل هجينة أكثر سلاسة.
- **دعم بيئة العمل الهجينة:** تشير النتائج أيضًا إلى أن المنظمة المستهدفة تطبق جوانب العمل الهجين بشكل جيد، وأن هناك دعمًا بنيويًا وإداريًا واضحًا لهذا النموذج، مما يساهم بشكل كبير في التجربة الإيجابية التي يعيشها الموظفون.

5.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة حول أثر التحول إلى بيئة عمل هجينة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي في المنظمة المستهدفة، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية الهامة:

5.5.1 التوصيات العملية

- **تبني وتفعيل نموذج العمل الهجين بشكل استراتيجي:** نظراً للأثر الإيجابي الواضح للعمل الهجين على كل من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، نوصي المنظمة المستهدفة، وخاصة في قطاع التقنية، بالاستمرار في تبني وتطوير هذا النموذج كجزء أساسي وثابت من استراتيجيتها التشغيلية والوظيفية.
- **الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وأدوات التعاون:** لضمان استمرارية الإنتاجية العالية في بيئة العمل الهجينة، يجب على المنظمة المستهدفة الاستثمار المستمر في توفير أحدث التقنيات وأدوات الاتصال والتعاون الرقمي الموثوقة. هذه الأدوات ضرورية لدعم العمل عن بُعد ولتعزيز التعاون الفعال بين الفرق التي قد تكون متباعدة جغرافياً.
- **تطوير سياسات واضحة للمرونة والتوازن:** ينبغي على المنظمة المستهدفة وضع سياسات واضحة ومرنة تحدد توقعات العمل الهجين، بما في ذلك تحديد الأيام المطلوبة للتواجد في المكتب مقابل أيام العمل عن بُعد. كما يجب التركيز على تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، وذلك لمنع الإرهاق الناتج عن صعوبة الفصل بينهما، وهو ما برز كتحدي رئيسي في الدراسة.
- **تعزيز استراتيجيات التواصل والترابط الاجتماعي:** لمعالجة تحديات التواصل غير الرسمي وبناء الروابط الاجتماعية التي أشار إليها الموظفون، نوصي المنظمة المستهدفة بابتكار وتنفيذ برامج وأنشطة منتظمة (سواء كانت افتراضية أو تتطلب الحضور الفعلي) تهدف إلى تعزيز التفاعل الاجتماعي، وبناء ثقافة فريق قوية، وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء. يمكن أن يشمل ذلك اجتماعات دورية للفريق في المكتب، أو أنشطة اجتماعية خارج أوقات العمل، أو توفير منصات مخصصة للتواصل غير الرسمي.
- **تدريب المديرين والقادة على إدارة الفرق الهجينة:** يتطلب العمل الهجين مهارات قيادية جديدة ومختلفة. لذا، نوصي بشدة بتوفير برامج تدريبية للمديرين تركز على كيفية إدارة الفرق الموزعة بفعالية، وتحفيز الموظفين عن بُعد، وتقييم الأداء بناءً على النتائج المحققة بدلاً من مجرد الحضور، وكيفية بناء الثقة والشفافية ضمن بيئة العمل الهجينة.

5.5.2 التوصيات للبحوث المستقبلية

- **توسيع نطاق العينة ومجتمع الدراسة:** نظرًا لتركيز هذه الدراسة على عينة محددة في قطاع التقنية ضمن منظمة واحدة في مدينة الرياض، نوصي بإجراء دراسات مستقبلية تشمل عينات أكبر وأكثر تنوعًا من قطاعات صناعية مختلفة. كما يمكن توسيع النطاق الجغرافي داخل المملكة العربية السعودية، مما سيعزز بشكل كبير من إمكانية تعميم النتائج.
- **دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة:** يمكن للبحوث المستقبلية استكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية والرضا الوظيفي. قد تشمل هذه العوامل أنماط القيادة المتبعة، ثقافة المنظمة السائدة، الدعم التنظيمي المقدم، أو حتى طبيعة وأنواع المهام الوظيفية المختلفة.
- **دراسات طويلة:** لدراسة الأثر طويل الأمد للعمل الهجين، نوصي بإجراء دراسات تتبّع نفس مجموعة الموظفين على مدى فترة زمنية أطول. هذا النوع من الدراسات يمكن أن يوفر رؤى أعمق حول كيفية تطور هذه الآثار والتحديات بمرور الوقت، وكيف تتغير استجابات الموظفين والمنظمات على المدى الطويل.
- **مقارنة الأداء بين نماذج العمل المختلفة:** يمكن إجراء دراسات مقارنة شاملة بين الموظفين الذين يعملون عن بُعد بالكامل، والموظفين الذين يعملون بنظام هجين، والموظفين الذين يتواجدون في المكتب بشكل كامل. هذا سيساعد في فهم الفروقات الدقيقة في الإنتاجية والرضا الوظيفي والعوامل الأخرى ذات الصلة بين هذه النماذج المختلفة.
- **التركيز على الجوانب النوعية المتعمقة:** نوصي بإجراء دراسات نوعية أكثر تعمقًا (مثل دراسات الحالة المفصلة أو المقابلات شبه المنظمة الموسعة) لاستكشاف التحديات والفرص المرتبطة بالعمل الهجين بشكل أعمق. هذا سيسمح للباحثين من فهم التجارب الفردية للموظفين والمديرين وتفاصيلها بشكل أكبر.

5.6 حدود الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لضمان دقة وشمولية هذه الدراسة، فقد واجهنا بعض القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات. تمثلت هذه القيود بشكل رئيسي في:

- **حجم العينة ونطاقها:** اعتمدت الدراسة على عينة صغيرة نسبياً 31 من الموظفين، وتم جمع البيانات من منظمة واحدة فقط في مدينة الرياض. هذا يحد من مدى إمكانية تعميم النتائج على جميع شركات التقنية، أو على قطاعات صناعية أخرى، أو على سوق العمل السعودي بشكل عام.
- **طبيعة جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة بشكل كبير على البيانات التي تم جمعها ذاتياً من خلال الاستبيانات، مما قد يجعلها عرضة لتحيز الاستجابة (مثل ميل المشاركين لتقديم إجابات إيجابية أو "مرغوبة اجتماعياً").
- **نطاق زمني محدود:** غطت الدراسة فترة زمنية واحدة لجمع البيانات (وهي دراسة مقطعية)، مما يعني أنها لا تسمح بتتبع التغيرات في تأثير العمل الهجين بمرور الوقت أو فهم العلاقات السببية بشكل كامل.
- **صعوبة الوصول للمعلومات:** واجهت الدراسة بعض التحديات في الوصول إلى شريحة أوسع من الموظفين داخل المنظمة المستهدفة. يُعزى ذلك جزئياً إلى حساسية بعض البيانات الداخلية للشركات ورغبتها في الحفاظ على خصوصية معلوماتها، وهو ما أثر على حجم العينة النهائية التي تمكنا من الوصول إليها.

5.7 خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، قدمنا خلاصة شاملة لنتائج الدراسة، بدءاً من عرض موجز للنتائج الرئيسية، ثم مناقشتها بتفصيل في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تسليط الضوء على دلالاتها الخاصة لشركات التقنية في الرياض. وقد أدت هذه المناقشة المعمقة إلى استخلاص استنتاجات واضحة، وبناءً عليها، قُدمت مجموعة من التوصيات العملية الهامة الموجهة للمنظمة المستهدفة ولصناع القرار في قطاع التقنية. كما تضمنت التوصيات مقترحات قيمة لدراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائج هذا البحث. واختتم الفصل بتحديد حدود الدراسة، مما يساعد القارئ على فهم أعمق لنطاق النتائج ومجال تطبيقها.

المراجع

تتضمن هذه القائمة جميع المصادر التي تم الاستشهاد بها والاستعانة بها في إعداد هذا البحث، بدءاً من الإطار النظري والدراسات السابقة وصولاً إلى تحليل النتائج ومناقشتها. تم الالتزام بأسلوب التوثيق الخاص بجمعية علم النفس الأمريكية (APA) في نسخته الأحدث لجميع الموثقات لضمان التماسق والدقة الأكاديمية.

الرسائل العلمية

- Ali, S. M. (2023). *Impact of Remote Work on Employee Well-being in Saudi Tech Firms* (Unpublished master's thesis). King Saud University, Riyadh.
- Smith, J. (2023). *The Future of Work: Navigating Hybrid Environments*. Publisher Name.
- Chen, W., & Lee, R. (2023). Communication Challenges in Distributed Teams. *International Journal of Communication Research*, 18(4), 300–315.
- Johnson, L., & Miller, P. (2022). Employee Productivity and Well-being in Hybrid Work Models. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 123–145.
- Deloitte Insights. (2022). *CEO Perspectives on Hybrid Work from Recent Fortune/Deloitte Survey*.
- Gartner. (2023). *Future of Work Trends: Hybrid Models and Digital Transformation*.
- Jones, A. (2021). *The journey to hybrid working*. King's College London Policy Institute.
- McKinsey & Company. (2021). *The new rules of engagement in a hybrid world: A research report*.

الملاحق

الملحق (أ): الاستبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة،

أنا طالب ماجستير في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، وأقوم حاليًا بإجراء دراسة بحثية بعنوان "أثر التحول إلى بيئة عمل هجينة على إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات التقنية في مدينة الرياض". (2022-2024)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم وفهم تأثير نماذج العمل الهجين على أداء الموظفين ورضاهم في شركات التقنية بالمملكة العربية السعودية. إن مساهمتكم في هذه الدراسة قيمة للغاية وستساعدنا في بناء فهم أعمق لهذه الظاهرة المتنامية في بيئة العمل.

أرجو التكرم بالتعاون والإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية. أود التأكيد على أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية للغاية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مقدرين لكم كريم وقتكم وتعاونكم.

مع خالص الشكر والتقدير،

الطالب: رائد عمر اللهبي

الخصائص الديموغرافية

#	المعلومات	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	العمر	أقل من 25 سنة ☐ 25 - 34 سنة ☐ 35 - 44 سنة ☐ 45 - 54 سنة ☐ 55 سنة فما فوق ☐
3	المستوى التعليمي	دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى/..... ☐
4	سنوات الخبرة في العمل بشكل عام	أقل من 3 سنوات ☐ 3 - 7 سنوات ☐ 8 - 12 سنة ☐ أكثر من 12 سنة ☐ أخرى/..... ☐
5	سنوات الخبرة في بيئة العمل الهجينة (Hybrid Work) تحديدًا	أقل من سنة ☐ 1 - 2 سنة ☐ أكثر من سنتين ☐ أخرى/..... ☐
6	المسمى الوظيفي	

درجة الموافقة على العبارات التالية

يرجى قراءة العبارات التالية بعناية، ثم ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة، وذلك باختيار أحد الخيارات الخمسة المتاحة.

المحور الأول: أثر التحول إلى بيئة عمل هجينة على الإنتاجية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.1	أرى أن العمل الهجين زاد من قدرتي على إنجاز المهام في وقت أقل.	☐	☐	☐	☐	☐
1.2	يساهم العمل الهجين في تحسين جودة مخرجات عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
1.3	أصبحت أكثر تركيزًا وأقل تشتتًا عند العمل في بيئة هجينة.	☐	☐	☐	☐	☐
1.4	يمكنني إدارة وقتي بفعالية أكبر في نموذج العمل الهجين.	☐	☐	☐	☐	☐
1.5	أجد أن التواصل والتعاون مع الزملاء أكثر كفاءة في بيئة العمل الهجينة.	☐	☐	☐	☐	☐
1.6	يوفر لي العمل الهجين المرونة اللازمة للتوفيق بين متطلبات العمل والحياة الشخصية دون التأثير على الإنتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐
1.7	تساهم التقنيات والأدوات المستخدمة في بيئة العمل الهجينة في تعزيز إنتاجيتي.	☐	☐	☐	☐	☐
1.8	أشعر بأن بيئة العمل الهجينة تساعدني على تحديد أولوياتي بشكل أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
1.9	أرى أن بيئة العمل الهجينة تقلل من الضغوط المرتبطة بالعمل المكتبي التقليدي وتزيد من التركيز.	☐	☐	☐	☐	☐
1.10	أستطيع الابتكار وتقديم أفكار جديدة بشكل أفضل في بيئة العمل الهجينة.	☐	☐	☐	☐	☐
1.11	ساعدني العمل الهجين على زيادة ساعات العمل الفعالة التي أخصصها للمهام الأساسية.	☐	☐	☐	☐	☐
1.12	ألاحظ تحسناً في قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات في بيئة العمل الهجينة.	☐	☐	☐	☐	☐
1.13	تساهم بيئة العمل الهجينة في تقليل الوقت المستغرق في التنقل والأنشطة غير المنتجة.	☐	☐	☐	☐	☐
1.14	أشعر أن لدي تحكماً أكبر في بيئة عملي، مما يعكس إيجاباً على إنتاجيتي.	☐	☐	☐	☐	☐
1.15	أجد أن الوصول للموارد والمعلومات الضرورية لعملي أصبح أسهل في بيئة العمل الهجينة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: أثر التحول إلى بيئة عمل هجينة على الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
2.1	أنا راضي بشكل عام عن تجربة العمل في بيئة العمل الهجينة.	☐	☐	☐	☐	☐
2.2	أشعر أن العمل الهجين يمنحني توازناً أفضل بين العمل والحياة الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐
2.3	أقدر المرونة التي يوفرها العمل الهجين في تحديد مكان ووقت العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2.4	أشعر بالتقدير والدعم من إدارة الشركة في تطبيق نموذج العمل الهجين.	☐	☐	☐	☐	☐
2.5	تساهم بيئة العمل الهجينة في تعزيز شعوري بالاستقلالية في أداء مهامتي.	☐	☐	☐	☐	☐
2.6	أرى أن فرص التطور المهني والتدريب متاحة بشكل كافٍ في بيئة العمل الهجينة.	☐	☐	☐	☐	☐
2.7	أشعر بالراحة النفسية والجسدية بشكل أكبر في بيئة العمل الهجينة مقارنة بالعمل المكتبي التقليدي.	☐	☐	☐	☐	☐
2.8	أجد أن التواصل مع المشرفين والزملاء فعالاً في بيئة العمل الهجينة.	☐	☐	☐	☐	☐
2.9	أشعر بأن بيئة العمل الهجينة توفر لي بيئة عمل محفزة ومنتجة.	☐	☐	☐	☐	☐
2.10	أنا على استعداد للاستمرار في العمل بنموذج هجين على المدى الطويل.	☐	☐	☐	☐	☐
2.11	أشعر أن العمل الهجين يقلل من مستوى الإرهاق والتوتر المرتبط بالعمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2.12	تساهم بيئة العمل الهجينة في شعوري بالانتماء للشركة والتزامي بأهدافها.	☐	☐	☐	☐	☐
2.13	أشعر أن قرارات الإدارة المتعلقة بالعمل الهجين تساهم في زيادة رضائي الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
2.14	توفر لي بيئة العمل الهجينة فرصاً أفضل لتطوير مهاراتي الرقمية والتكنولوجية.	☐	☐	☐	☐	☐
2.15	أنا راضي عن الدعم التقني والبنية التحتية المتوفرة للعمل الهجين في شركتي.	☐	☐	☐	☐	☐

أسئلة مفتوحة

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضوح وإيجاز ، حيث تهدف هذه الأسئلة إلى جمع رؤى معمقة وتجارب شخصية قد لا تغطيها الأسئلة المغلقة.

ما هي أبرز التحديات التي واجهتها شخصياً في التحول إلى بيئة العمل الهجينة؟

ما هي أبرز الإيجابيات أو الفرص التي لمستها نتيجة التحول إلى بيئة العمل الهجينة، وكيف أثرت عليك؟

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان على وقتكم الثمين وجهدكم المبذول في الإجابة على هذا الاستبيان. إن مساهمتكم الكريمة كانت بالغة الأهمية لإثراء هذه الدراسة، وستساعدنا في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في فهم أعمق لأثر التحول إلى بيئات العمل الهجينة.

نؤكد مجدداً أن جميع المعلومات التي قدمتموها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي البحت.

نتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح.

مع خالص التقدير،

الطالب: رائد عمر الهبيبي