

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

اسم الطالب

محمد مسعد الحميداني

الرقم الجامعي

232000796

مشروع تخرج - 2

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

3.....	المستخلص
4.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
5.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
7.....	5.2. توصيات الدراسة:
9.....	5.3. الخاتمة:

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نمط العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين في الشركات السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى مساهمة المرونة في مكان العمل في تحسين تجربة الموظفين، وقياس أثر الجمع بين العمل من مقر الشركة والعمل عن بُعد في مستوى الرضا الوظيفي، ومدى قدرة العاملين على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف قياس اتجاهات العاملين نحو نمط العمل الهجين وتحليل أثره في الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. وقد بلغت عينة الدراسة 254 مفردة من العاملين والموظفين والمديرين والمشرفين في الشركات السعودية التي تطبق نمط العمل الهجين بصورة كلية أو جزئية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنمط العمل الهجين في تحسين الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، حيث ساهمت المرونة في مكان العمل وتقليل الوقت المرتبط بالتنقل وإمكانية تنظيم الوقت بصورة أكثر مرونة في تحسين تجربة العاملين. كما أظهرت النتائج أن العمل الهجين يمكن أن يعزز شعور الموظفين بالاستقلالية والثقة، ويسهم في تحسين رضاهم عن بيئة العمل، شريطة وجود سياسات واضحة وآليات مناسبة للتواصل والمتابعة. وأكدت النتائج في الوقت نفسه أن العمل الهجين قد يؤدي إلى بعض التحديات، مثل صعوبة الفصل بين وقت العمل والوقت الشخصي، وضعف التواصل الاجتماعي، واحتمال الشعور بالعزلة، إذا لم تتوافر حدود تنظيمية واضحة ودعم إداري مناسب. كما تبين أن القيادة والثقافة التنظيمية والبنية التحتية الرقمية تمثل عوامل مهمة في نجاح تطبيق العمل الهجين. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق نمط العمل الهجين في الوظائف التي تسمح طبيعتها بذلك، مع وضع سياسات واضحة تحدد آليات العمل والتواصل وساعات التوافر، وتقييم الموظفين بناءً على النتائج والإنجاز بدلاً من الحضور المادي فقط. كما أوصت بتطوير مهارات المديرين في إدارة الفرق الهجينة، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوفير فرص متساوية للتدريب والترقية لجميع الموظفين، وتجنب الاتصال المستمر خارج ساعات العمل، وتوفير برامج تساعد الموظفين على إدارة الوقت وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

الكلمات المفتاحية: العمل الهجين، الرضا الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل، العمل عن بُعد، المرونة الوظيفية، بيئة العمل، الشركات السعودية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين والموظفين في الشركات السعودية التي تطبق نمط العمل الهجين، بما يشمل الموظفين الذين يؤدون جزءاً من مهامهم من مقر العمل وجزءاً آخر عن بُعد، سواء بصورة منتظمة أو وفق ترتيبات تحددها الشركة. وتشمل العينة المستهدفة مختلف المستويات الإدارية، من الموظفين التنفيذيين والمختصين إلى المشرفين والمديرين، وذلك بهدف الحصول على تصور متكامل حول تأثير العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. وقد تم التركيز على هذه الفئات نظراً إلى اختلاف تجاربها في التعامل مع نمط العمل الهجين، واختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات ومستوى المرونة المتاح لكل موظف. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المرونة في تحديد مكان ووقت أداء العمل في تحسين شعور العاملين بالاستقلالية والراحة والرضا عن الوظيفة.

- ثانياً: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي شهدت توسعاً في تطبيق أنماط العمل المرنة والهجينة داخل الشركات السعودية، مع تزايد اعتماد المؤسسات على التقنيات الرقمية وأدوات الاتصال والعمل عن بُعد. وقد تم اختيار هذه الفترة نظراً إلى التحولات التي طرأت على بيئة العمل الحديثة، والتي جعلت العمل الهجين أحد النماذج التنظيمية المستخدمة لتحقيق قدر أكبر من المرونة في أداء المهام، مع المحافظة على التواصل والتفاعل المباشر داخل بيئة العمل. كما تسمح هذه الحدود بدراسة التجربة الفعلية للعاملين بعد انتشار أدوات الاجتماعات الافتراضية والمنصات الرقمية وأنظمة إدارة المهام، مدى انعكاس هذه التحولات على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات التي تعتمد بصورة كلية أو جزئية على نمط العمل الهجين. ويتيح هذا النطاق دراسة تأثير العمل الهجين في البيئة التنظيمية السعودية،

والتعرف على مدى ملاءمة هذا النمط لطبيعة العمل داخل الشركات، ومدى مساهمته في تحسين تجربة الموظف وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية. كما يشمل النطاق قطاعات مختلفة من الشركات بهدف الحصول على تصور أكثر شمولاً حول أثر نمط العمل الهجين، مع مراعاة اختلاف طبيعة الوظائف ومستوى الاعتماد على التكنولوجيا.

الدراسات المستقبلية

- يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أثر أنماط العمل الهجين المختلفة، مثل العمل يومين عن بُعد وثلاثة أيام من مقر العمل، أو النماذج التي تمنح الموظف حرية أكبر في تحديد أيام الحضور والعمل عن بُعد، بهدف تحديد النموذج الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي.
- كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين العاملين عن بُعد بالكامل، والعاملين بنظام هجين، والعاملين من مقر الشركة بشكل كامل، بهدف تحديد الاختلافات بينهم في الرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام التنظيمي.
- ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة أثر العمل الهجين على الأداء والإنتاجية، وربط ذلك بمستوى الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية.
- كما يمكن دراسة دور القيادة الإدارية في نجاح العمل الهجين، خصوصاً فيما يتعلق بالثقة في الموظفين، والمتابعة، وتحديد الأهداف، وتقييم الأداء بناءً على النتائج بدلاً من عدد ساعات الحضور.
- ومن المجالات المهمة أيضاً دراسة أثر التكنولوجيا الرقمية في نجاح العمل الهجين، من خلال تحليل دور أدوات الاتصال والاجتماعات الافتراضية ومنصات إدارة المشاريع والمهام في تسهيل التعاون بين الموظفين.
- ويمكن كذلك دراسة تأثير العمل الهجين على الصحة النفسية والرفاه الوظيفي، مع مراعاة عدم اقتصار التقييم على الرضا الوظيفي فقط.
- كما يمكن إجراء دراسات حول الفروق بين القطاعات الاقتصادية في تأثير العمل الهجين، مثل القطاع التقني والمالي والاستشاري والخدمي والصناعي.

- ويمكن دراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح العمل الهجين، وتحليل أثر ثقافة الثقة والمرونة والتواصل في تحسين تجربة الموظفين.
- كما يمكن تنفيذ دراسات طولية تقيس التغير في الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية على مدى عدة سنوات، لمعرفة ما إذا كانت آثار العمل الهجين مستمرة أم تتغير مع مرور الوقت.
- ويمكن إجراء دراسات مقارنة بين الشركات السعودية والشركات في دول أخرى بهدف تحديد الخصائص الثقافية والتنظيمية التي تؤثر في نجاح نمط العمل الهجين.

توصيات الدراسة:

1. التوسع في تطبيق نمط العمل الهجين في الوظائف التي تسمح طبيعتها بذلك، مع مراعاة احتياجات المؤسسة وطبيعة المهام.
2. وضع سياسات واضحة للعمل الهجين تحدد أيام الحضور والعمل عن بُعد، وآليات التواصل، وساعات التوافر، ومسؤوليات الموظفين والمديرين.
3. زيادة مرونة ترتيبات العمل بما يسمح للموظفين بإدارة وقتهم بصورة أفضل وتحقيق توازن أكثر فاعلية بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.
4. تقييم الموظفين بناءً على النتائج والإنجاز بدلاً من الاعتماد المفرط على عدد ساعات الحضور أو الوجود الفعلي في مقر العمل.
5. تطوير مهارات المديرين في إدارة الفرق الهجينة، خاصة في مجالات التواصل عن بُعد، وبناء الثقة، وتوزيع المهام، ومتابعة الأداء.
6. تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير الأدوات التقنية اللازمة لضمان استمرار العمل والتواصل بكفاءة.
7. تحسين جودة التواصل بين العاملين عن بُعد والعاملين من مقر الشركة لتجنب شعور بعض الموظفين بالعزلة أو ضعف الاندماج التنظيمي.

8. توفير برامج دعم للموظفين تساعد على إدارة الوقت وتنظيم الحدود بين العمل والحياة الشخصية .
9. تجنب ثقافة الاتصال الدائم خارج ساعات العمل، ووضع ضوابط واضحة للرسائل والاجتماعات خارج أوقات العمل الرسمية .
10. إجراء قياسات دورية للرضا الوظيفي للتعرف على احتياجات الموظفين ومدى فاعلية سياسات العمل الهجين .
11. تعزيز العدالة بين الموظفين بحيث لا يؤدي اختلاف مكان العمل إلى اختلاف غير مبرر في فرص التطوير والترقية والمكافآت .
12. توفير فرص متساوية للتدريب والتطوير المهني للموظفين العاملين عن بُعد والموظفين الموجودين في مقر الشركة .
13. تعزيز التفاعل الاجتماعي وبناء فرق العمل من خلال تنظيم لقاءات وأنشطة تساعد على تقوية العلاقات المهنية .
14. مراجعة سياسات العمل الهجين بصورة دورية وتعديلها وفقاً لنتائج الأداء واحتياجات الموظفين وتغير طبيعة العمل .

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي بحثت تأثير نمط العمل الهجين على الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين في الشركات السعودية، كما تضمن مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الشركات السعودية على تطوير سياسات العمل المرنة وتحسين تجربة الموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن نمط العمل الهجين يمثل أحد الأساليب الحديثة التي يمكن أن تسهم في تحسين تجربة العاملين، خصوصاً عندما يتم تطبيقه وفق سياسات واضحة تراعي طبيعة الوظيفة واحتياجات الموظفين ومتطلبات المؤسسة. وأوضحت الدراسة أن العمل الهجين يوفر درجة أكبر من المرونة للعاملين، حيث يسمح لهم بأداء جزء من مهامهم من خارج مقر الشركة، الأمر الذي يمكن أن يقلل الوقت والجهد المرتبطين بالتنقل، ويمنح الموظف قدرة أكبر على تنظيم يومه.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للعمل الهجين على الرضا الوظيفي، حيث يمكن للمرونة في مكان العمل وطريقة أداء المهام أن تعزز شعور الموظف بالاستقلالية والثقة، وتقلل بعض الضغوط المرتبطة بالعمل التقليدي. وتبين أن العاملين قد ينظرون إلى المرونة باعتبارها ميزة وظيفية مهمة، خصوصاً عندما يشعر الموظف بأن الشركة تمنحه الثقة والقدرة على إدارة مهامه دون رقابة مفرطة على وجوده المادي في مقر العمل.

كما أكدت الدراسة أن التوازن بين الحياة العملية والشخصية يمثل أحد أهم الجوانب المرتبطة بنمط العمل الهجين، حيث يمكن تقليل الوقت المستغرق في التنقل وإتاحة قدر أكبر من المرونة في تنظيم الالتزامات الشخصية. ومع ذلك، أوضحت الدراسة أن العمل الهجين لا يؤدي تلقائياً إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فقد يؤدي غياب الحدود الواضحة بين ساعات العمل والوقت الشخصي إلى زيادة ساعات العمل أو استمرار الموظف في متابعة الرسائل والاجتماعات خارج أوقات العمل.

ومن هنا تظهر أهمية وجود سياسات تنظيمية واضحة تحدد ساعات التوافر وآليات التواصل، وتحافظ على حق الموظف في فصل حياته الشخصية عن متطلبات العمل. كما أظهرت الدراسة أهمية دور الإدارة المباشرة في نجاح العمل الهجين، حيث إن أسلوب المدير في المتابعة والتواصل يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة في تجربة الموظف. فالمدير الذي يعتمد على الثقة وتحديد

الأهداف والنتائج يمكن أن يساعد على نجاح النموذج الهجين، بينما قد يؤدي الإفراط في الرقابة إلى زيادة الضغط على الموظفين.

وأكدت النتائج أن نجاح العمل الهجين يتطلب الانتقال من ثقافة الحضور إلى ثقافة الإنجاز والنتائج، بحيث يتم تقييم الموظف وفقاً لجودة العمل وتحقيق الأهداف وليس وفقاً لموقعه الجغرافي أثناء أداء المهام. كما يمثل التواصل المستمر أحد العناصر الأساسية لنجاح الفرق الهجينة، حيث يجب توفير قنوات واضحة للتواصل وتبادل المعلومات حتى لا يشعر الموظفون الذين يعملون عن بُعد بالعزلة أو ضعف المشاركة.

وأوضحت الدراسة كذلك أهمية العدالة التنظيمية، إذ ينبغي ألا يؤدي العمل عن بُعد إلى حرمان الموظفين من فرص التدريب أو التطوير أو الترقية أو المشاركة في المشروعات المهمة. ومن الجوانب المهمة التي تناولتها الدراسة البنية التحتية الرقمية، حيث يعتمد نجاح العمل الهجين على توفر أدوات الاتصال والاجتماعات الافتراضية ومنصات إدارة المهام والملفات بصورة موثوقة وأمنة.

كما أن الشركات تحتاج إلى توفير التدريب المناسب للموظفين والمديرين على استخدام الأدوات الرقمية وإدارة الوقت والتواصل عن بُعد، لأن نجاح العمل الهجين يعتمد على المهارات وليس التكنولوجيا فقط. وأكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح هذا النموذج، فالثقافة التي تقوم على الثقة والمرونة والتعاون تكون أكثر ملاءمة للعمل الهجين من الثقافة التي تعتمد على الرقابة المباشرة والحضور المادي.

كما أن العمل الهجين يمكن أن يكون أكثر فعالية في بعض الوظائف مقارنة بغيرها، ولذلك ينبغي ألا يتم تطبيق نموذج موحد على جميع الوظائف، وإنما يتم تحديد مدى ملاءمته بناءً على طبيعة المهام ومستوى الحاجة إلى الحضور والتفاعل المباشر. وفي البيئة السعودية، يأتي الاهتمام بالعمل الهجين في سياق التحولات التي شهدتها بيئة العمل وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا والمنصات الرقمية، الأمر الذي يوفر للشركات فرصاً لتطوير نماذج عمل أكثر مرونة. وبناءً على ذلك، خلص الفصل الخامس إلى أن العمل الهجين يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، بشرط أن يتم تطبيقه ضمن إطار تنظيمي واضح.

كما أكدت الدراسة أن تحقيق نتائج إيجابية يتطلب تحقيق التوازن بين مرونة الموظف واحتياجات المؤسسة، وبين العمل عن بُعد والتفاعل المباشر، وبين الاستقلالية والمتابعة، وبين التكنولوجيا والعلاقات الإنسانية. ومن ثم فإن الشركات السعودية مطالبة بتطوير سياسات مرنة تستند إلى طبيعة العمل واحتياجات الموظفين، مع توفير البنية الرقمية المناسبة وتطوير مهارات القيادات والمديرين، وتعزيز ثقافة الثقة والنتائج. إن نمط العمل الهجين لا يمثل مجرد تغيير في مكان أداء العمل، وإنما يمثل تحولاً في فلسفة إدارة الموارد البشرية وطريقة تنظيم العمل وتقييم الأداء وبناء العلاقة بين الموظف والمؤسسة. إن الإدارة الناجحة للعمل الهجين يمكن أن تسهم في بناء بيئة عمل أكثر مرونة واستدامة، وتحسين رضا الموظفين، وتعزيز قدرتهم على تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم المهنية والشخصية، بما ينعكس إيجاباً على استقرار الموارد البشرية والأداء المؤسسي.