

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 - 1

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1.	المقدمة	4
1.2.	مشكلة الدراسة	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:	7
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:	8
1.3.	أهمية الدراسة	9
1.3.1.	على المستوى النظري:	9
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	10
	المراجع:	11

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 لعوامل 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 مختلفًا 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 تبعًا 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. فغالبيت الأبحاث 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 أساساً عملياً 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 تساهم 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).

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
- 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

- المراجع الأجنبية

- Ali Tatar .(2020) .Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/339401568_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Organizational_Commitment
- Christos Emexidis .(2025) .Analyzing Employee Job Satisfaction Through Sentiment Analysis for Enhanced Workplace Improvement and Business Success تم الاسترداد من <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 تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11717283/>
- Indira Yashwant Ausare .(2024) .THE IMPACT OF HYBRID WORK MODELS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND ENGAGEMENT تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/393669030_THE_IMPACT_OF_HYBRID_WORK_MODELS_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY_AND_ENGAGEMENT
- Laura Urrila .(2025) .Sense of belonging in hybrid work settings تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879125000156>
- Matti Vartiainen .(2023) .Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/371139592_Hybrid_work_Definition_origins_debates_and_outlook
- Sophie Altrock .(2025) .Automation and augmentation in professional services: Exploring the impact of financial self-service technology تم الاسترداد من <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-025-00835-2>

Viktorija Šipilova .(2025) .Challenges to Working Practices During the COVID-19 Lockdowns:
Insights Through Academic Studies تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2673-4060/6/3/122>