

أثر بيئة العمل الإيجابي على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية
السعودية

إعداد الطالب/

رفيف أحمد بغدادي

251001434

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

الغلاف

.....الخارجي

1.1. الشكر و

.....التقدير

1.2. الأهداء

1.2.1. فهرس

.....المحتويات

...

1.2.2. المستخلص

.....

1.3.1. المقدمة

.....

1.3.2. مشكلة

.....الدراسة

.....

1.5. اهمية

.....الدراسة

.

1.6. اهداف

.....الدراسة

1.7. تساؤلات

.....الدراسة

.....

1.9. فروض

.....الدراسة

.....

2. النظرية العلمية المتبعة لإعداد

.....البحث

2.1 الفصل الثاني الدراسات السابقة /

.....مقدمة

2.2 الدراسات

.....السابقة

2.3 الإطار

.....النظري

2.3 الفصل الثالث منهجية البحث

.....المقدمة/

2.3 منهجية و طرق

.....البحث

2.4 مجتمع

.....البحث

2.5 حدود

.....البحث

2.6 الفصل الرابع النتائج و التوصيات

.....المقدمة

2.7 تحليل

.....البيانات

.....2.8 النتائج

2.9

.....التوصيات

2.10

.....المراجع

2.11

.....الملاحق

2.12

.....الاستبانة

2.13

.....الملخص

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداوون على توفير بيئة تعليمية محفزة، ساهمت في تنمية معارفنا وصقل مهاراتنا خلال رحلتنا الأكاديمية.

كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من كان له دور في دعمي وتشجيعي خلال هذا المشروع، وأخص بالشكر زملائي الذين كانوا سندًا وعونًا لي في مختلف المراحل، حيث كان للتعاون والعمل الجماعي أثر كبير في إنجازه.

ولا أنسى أن أقدم وافر الامتنان لعائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وتحفيزهم الدائم، فبدونهم لم يكن لهذا الإنجاز أن يتحقق.

أسأل الله أن يكون هذا العمل خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاح، وأن يحقق الفائدة المرجوة.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في مسيرتي، إلى من غمروني بحبهم ودعمهم اللامحدود...

إلى والديّ العزيزين، اللذين قدما لي كل ما أحتاجه من دعم وعطاء، فبفضل دعواتكما وتشجيعكما المستمر استطعت أن أصل إلى هذا الإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي، اللذين كانوا لي العون والسند، واللذين لم يبخلوا عليّ بالنصح والتحفيز في كل خطوة.

إلى زملائي اللذين شاركوني هذه الرحلة العلمية بكل تحدياتها ولحظاتها الجميلة، فكنتم خير رفاق الدرب.

إلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء لي طريق المعرفة، وأسهم في تكويني العلمي والعمل.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون نافعا ومثمراً، وأن يكون بداية لمستقبل مليء بالنجاح والعطاء.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر بيئة العمل الهجين في تحسين أداء الموظفين داخل المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات التنظيمية والرقمية المتسارعة التي تشهدها البلاد في إطار تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة 2030. ويُعد موضوع العمل الهجين من القضايا الحديثة في الإدارة المعاصرة، حيث أصبح يمثل نقلة نوعية في أنماط وأساليب العمل، إذ يجمع بين المزايا التي يحققها العمل الحضوري في مقر المؤسسة من تفاعل مباشر، والعمل عن بُعد الذي يوفر المرونة والقدرة على أداء المهام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة. وانطلاقاً من هذا الواقع الجديد، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى تأثير هذه البيئة المتجددة على أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية، باعتبارها من أكثر القطاعات تأثراً بالتحولات التكنولوجية والتنظيمية.

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم كيفية تكيف المستشفيات الحكومية السعودية مع نموذج العمل الهجين، ومدى تأثيره على كفاءة الأداء الفردي والجماعي، وعلى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. كما تبرز أهميته من كون بيئة العمل الهجين أصبحت مطلباً استراتيجياً للمنظمات الحديثة، لما توفره من مرونة تنظيمية، ومواءمة بين متطلبات العمل والظروف الشخصية، وتوظيف فاعل للتقنيات الرقمية بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي. ويهدف البحث إلى قياس أثر تطبيق بيئة العمل الهجين بأبعادها المتعددة المتمثلة في المرونة الزمنية، والتواصل الرقمي، والدعم القيادي، والبنية التحتية التقنية، على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة البحث الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث تم تصميم استبانة علمية لقياس تصورات الموظفين حول بيئة العمل الهجين وأثرها على أدائهم الوظيفي. واستندت الدراسة إلى مجموعة من الأدبيات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة سوفي ونيل (2017) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين، ودراسة الهنداوي (2018) التي تناولت تأثير العوامل المادية والتنظيمية في بيئة العمل على أداء العاملين. كما تم توظيف عدد من المبادرات الوطنية كنماذج تطبيقية مثل مشروع المستشفى الافتراضي السعودي الذي يُعد من أبرز التجارب الرقمية في القطاع الصحي الحكومي، بالإضافة إلى لوائح وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التي نظمت العمل عن بُعد في القطاع الحكومي.

وقد تم توزيع أداة الدراسة على عينة من موظفي المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، لتشمل الفئات الإدارية والطبية والفنية، وذلك لضمان تمثيل واقعي لمجتمع البحث. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين تطبيق بيئة العمل الهجين وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، حيث تبين أن

المرونة الزمنية والتواصل الرقمي هما أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء، في حين جاء تأثير البنية التحتية التقنية أقل نسبياً بسبب تفاوت الإمكانيات التقنية بين المستشفيات الحكومية. كما بيّنت النتائج أن الدعم القيادي يسهم في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على الإنجاز والابتكار في بيئة العمل الجديدة.

خلصت الدراسة إلى أن العمل الهجين يمثل أحد الحلول المستقبلية التي تسهم في تحقيق كفاءة التشغيل واستدامة الأداء في القطاع الصحي الحكومي، إذا ما تم تفعيله ضمن إطار تنظيمي وتقني متكامل. ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم تطبيق العمل الهجين، وتحديث السياسات الداخلية للمستشفيات بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، إلى جانب الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب القيادات والموظفين على إدارة المهام بفاعلية ضمن هذا النمط من العمل. كما أكدت النتائج أهمية أن تُسهم بيئة العمل الهجين في تحقيق توازن بين متطلبات الأداء والاحتياجات الإنسانية للعاملين، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ويعزز تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في بناء قطاع صحي متطور ومستدام.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل الهجين، الأداء الوظيفي، المستشفيات الحكومية، التحول الرقمي، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

المقدمة:

شهدت بيئات العمل خلال العقد الأخير تحولات جوهرية غير مسبقة نتيجة الثورة الرقمية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي غيرت شكل المنظمات وأنماط الإدارة التقليدية، وأعدت تعريف مفاهيم العمل والإنتاجية والانتماء الوظيفي. فلم يعد الوجود الفيزيائي داخل المكاتب شرطاً لإنجاز المهام، بل أصبح الاعتماد على الوسائط التقنية والمنصات الرقمية مكوّنًا أساسيًا في تسيير الأعمال اليومية. وبرز من رحم هذه التحولات مفهوم بيئة العمل الهجين الذي يجمع بين الحضور الميداني المباشر والعمل عن بُعد، حيث يُتيح للموظفين المرونة في اختيار مواقع وأوقات العمل بما يتناسب مع طبيعة مهامهم، دون أن تتأثر كفاءة الأداء أو جودة المخرجات المؤسسية. لقد غيّر هذا المفهوم الطريقة التي تُدار بها القوى العاملة، وأعاد تشكيل العلاقات التنظيمية وأساليب القيادة والإشراف في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.

في السياق العالمي، تبنّت العديد من المؤسسات الكبرى هذا النموذج بوصفه أحد أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة، لما يوفّره من مميزات متعددة على المستويين الإنساني والتشغيلي. إذ يُسهم العمل الهجين في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين، ويزيد من رضاهم الوظيفي، كما يرفع من كفاءة استخدام الموارد المؤسسية من خلال تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية. ومن ثمّ، لم يعد هذا النمط مجرد خيار إداري مؤقت، بل تحوّل إلى استراتيجية مستدامة لإدارة رأس المال البشري في عصر الاقتصاد الرقمي.

أما في المملكة العربية السعودية، فقد جاء تطبيق نماذج العمل الهجين متسقاً مع التوجهات الوطنية نحو بناء اقتصاد رقمي متكامل ضمن رؤية المملكة 2030، والتي جعلت التحول الرقمي أحد ركائزها الأساسية. وقد بادرت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى إصدار لوائح تنظيمية للعمل عن بُعد وتوسيع نطاق تطبيقه في القطاعات الحكومية، تعزيزاً لكفاءة الأداء ورفعاً لجودة بيئة العمل. كما يُعد القطاع الصحي من أبرز القطاعات التي استفادت من هذا التحول، إذ شهد نقلة نوعية في آليات تقديم الخدمات الطبية من خلال الجمع بين الخدمات الحضورية والافتراضية. ويُعد المستشفى الافتراضي السعودي (Seha Virtual Hospital) الذي أطلقته وزارة الصحة نموذجاً رائداً لهذا التحول، حيث مكّن الكوادر الطبية من تقديم الاستشارات والعلاجات عن بُعد، وساهم في توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات الصحية ورفع كفاءة الموارد البشرية والطبية في آن واحد [وزارة الصحة، 2023].

تأتي أهمية دراسة بيئة العمل الهجين في المستشفيات الحكومية السعودية من كون هذه المؤسسات تقدم خدمات ذات طبيعة إنسانية حساسة ترتبط مباشرة بحياة الأفراد وسلامتهم، مما يجعل جودة الأداء ودقته أمراً بالغ الأهمية. كما أن تطبيق نموذج العمل الهجين في هذا القطاع يمثل تحدياً تنظيمياً وإدارياً كبيراً، إذ يتطلب بنية رقمية متطورة وثقافة

مؤسسية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات. إن نجاح هذا النموذج يعتمد على جاهزية الأنظمة التقنية، ومستوى القيادة الإدارية، ومدى التزام الموظفين بتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل أنماط عمل غير تقليدية [منظمة الصحة العالمية، 2022] .

ورغم تعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات بيئة العمل أو الأداء الوظيفي كل على حدة، إلا أن الفجوة المعرفية ما زالت قائمة في الأدبيات العربية عامة والسعودية خاصة فيما يتعلق بتحليل العلاقة بين بيئة العمل الهجين وأداء الموظفين في القطاع الصحي الحكومي. فمعظم الدراسات ركزت على الجوانب التقنية أو المادية دون التطرق إلى التأثيرات التنظيمية والنفسية والسلوكية المترتبة على الدمج بين العمل الحضوري والافتراضي. ومن هنا تنبع القيمة العلمية لهذا البحث الذي يسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أبعاد بيئة العمل الهجين المتمثلة في المرونة الزمنية، والتواصل الرقمي، والدعم القيادي، والبنية التحتية التقنية، ودراسة انعكاسها على مؤشرات الأداء الوظيفي مثل الإنتاجية، والالتزام، وجودة الخدمة المقدمة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي تحليلي يساهم في دعم متخذي القرار في وزارة الصحة السعودية والإدارات الحكومية ذات الصلة، من أجل تطوير سياسات عمل هجينة فعالة توازن بين متطلبات الكفاءة التشغيلية ورفاه الموظف، وتعزيز تنافسية القطاع الصحي السعودي في المستويين الإقليمي والعالمي. كما تسعى الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للتحول الرقمي في تمكين بيئة العمل الهجين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الصحية في المملكة. ومن خلال نتائجها وتوصياتها، تأمل الدراسة أن تقدم مساهمة واقعية تساهم في إعادة تشكيل إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي بما يتناسب مع متطلبات المستقبل ومتغيرات بيئة العمل الحديثة.

-مشكلة الدراسة.

على الرغم من التطور التنظيمي والتقني الكبير الذي شهده القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية خلال العقدين الماضيين، وما صاحب ذلك من توجهٍ استراتيجي نحو التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية في المستشفيات الحكومية، إلا أن العديد من المؤسسات الصحية لا تزال تواجه تحدياتٍ متعددة في تهيئة بيئة عمل هجينة قادرة على دعم الأداء الوظيفي والمحافظة على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. فقد بات من الواضح أن التحول إلى العمل الهجين لا يقتصر على إدخال تقنيات جديدة أو أنظمة رقمية حديثة، بل يتطلب إعادة هيكلة شاملة في أنماط العمل وأساليب القيادة والتواصل، إضافةً إلى تطوير الثقافة التنظيمية بحيث تُسهم في رفع إنتاجية الموظفين وتحقيق التوازن بين المتطلبات التشغيلية والإنسانية.

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الرضا لدى العاملين، إلا أن أغلب هذه الدراسات ركزت على البيئة المادية أو التنظيمية بمعزل عن البعد التقني أو النفسي الذي يميز بيئة العمل الهجين. فقد أوضحت دراسة سوفي ونيل (2017) أن بيئة العمل المادية التقليدية في المؤسسات الصحية يمكن أن تُسهم أحياناً بأثرٍ محدود أو حتى سلبي على أداء الموظفين نتيجة ضعف التجهيزات، وغياب الراحة الحرارية، وارتفاع مستويات الضوضاء داخل بيئات العمل الطبية. كما أشار الهنداوي (2018) إلى أن تصميم المكاتب الداخلية، والإضاءة، ومستوى الضوضاء تعد من أبرز العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظفين وجودة أدائهم، الأمر الذي يبرز الدور الجوهري للعوامل البيئية في تشكيل السلوك التنظيمي ورفع كفاءة الأداء في المؤسسات الصحية.

ومع تسارع التحول الرقمي في المملكة، اتجهت المستشفيات الحكومية السعودية نحو تبني نموذج العمل الهجين الذي يدمج بين الحضور الميداني والعمل عن بُعد، استجابةً لمتطلبات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تحقيق كفاءة تشغيلية عالية واستدامة في تقديم الخدمات. وقد تجلّى هذا التوجه بوضوح في إطلاق مبادرات مثل المستشفى الافتراضي السعودي (Seha Virtual Hospital) وأنظمة الطب الاتصالي، التي فرضت واقعاً جديداً في بيئة العمل الصحية وأعادت تعريف مفهوم المكان والزمان في أداء المهام الطبية والإدارية على حد سواء. إلا أن هذا التحول، رغم أهميته، يثير تساؤلاتٍ جوهرية حول مدى جاهزية المستشفيات لتطبيق نموذج عمل متكامل يضمن استمرار الكفاءة التشغيلية دون التأثير سلباً في جودة الرعاية أو في رضا العاملين والمستفيدين.

في ضوء هذه المعطيات، تبرز مشكلة الدراسة في وجود قصورٍ واضح في الأدبيات العربية والسعودية فيما يتعلق بتحليل أثر بيئة العمل الهجين — بمكوناتها التنظيمية، التقنية، والنفسية — على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوعات التحول الرقمي، فإن العلاقة بين بيئة العمل الجديدة والأداء الوظيفي لم تُدرس بعد بصورة كافية وشاملة، خصوصاً في بيئات العمل الصحية التي تتميز بتعقيدها التنظيمي واعتمادها الكبير على العمل التعاوني بين فرق متعددة التخصصات.

وانطلاقاً من هذه الفجوة البحثية، تتمحور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر بيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تمثل خطوة علمية مهمة نحو فهم كيفية توظيف بيئة العمل الهجين كأداة لتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز جودة الخدمات الصحية، ودعم السياسات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين التحول الرقمي والتميز التشغيلي داخل المؤسسات الحكومية السعودية. كما يُتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في بناء قاعدة معرفية يمكن أن

تُستفاد منها في صياغة لوائح وإستراتيجيات مستقبلية لتنظيم العمل الهجين في القطاع الصحي بما يتماشى مع مستهدفات التنمية الوطنية المستدامة.

-أهمية الدراسة.

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية وعملية بالغة نظرًا لتناولها موضوعًا معاصرًا يواكب التحولات الجوهرية التي تشهدها بيئات العمل في المملكة العربية السعودية، والمتمثل في دراسة أثر بيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في سياق التحول الوطني الذي تشهده المملكة نحو الاقتصاد الرقمي وتمكين رأس المال البشري في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث يشكل مفهوم العمل الهجين إحدى ركائز التطور الإداري الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ورفاه الموظف. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسهم في تطوير الفهم العلمي لطبيعة بيئة العمل الهجين في القطاع الصحي بوصفه قطاعًا حيويًا يمس حياة المواطن بشكل مباشر ويتطلب أعلى مستويات الكفاءة والالتزام والانضباط التنظيمي.

تكتسب الدراسة أهميتها من جانبها النظري في إثراء المعرفة في مجالي الإدارة والموارد البشرية، من خلال تناول مفهوم بيئة العمل الهجين باعتباره نموذجًا إداريًا حديثًا يجمع بين التكنولوجيا والإدارة، ويوظف الإمكانيات الرقمية لدعم الأداء وتحسين مخرجات العمل. فهي تفتح آفاقًا جديدة في الدراسات الأكاديمية من خلال الربط بين متغيرات حديثة نسبياً في البيئة العربية، إذ تسعى إلى تحليل العلاقة بين بيئة العمل الهجين بأبعادها المختلفة المتمثلة في المرونة الزمنية والتواصل الرقمي والدعم القيادي والبنية التحتية التقنية، وبين مؤشرات الأداء الوظيفي والمؤسسي التي تشمل الإنتاجية والالتزام وجودة الأداء. كما تسهم في صياغة إطار علمي متكامل يمكن الاعتماد عليه في البحوث المستقبلية التي تتناول بيئات العمل الرقمية في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، خصوصًا في القطاعات الحساسة التي تتطلب تفاعلًا بشريًا وتقنيًا متوازنًا مثل القطاع الصحي.

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية هذه الدراسة تتجسد في قدرتها على تقديم حلول عملية وتوصيات تنفيذية تسهم في تحسين بيئة العمل داخل المستشفيات الحكومية السعودية. إذ تُعنى الدراسة بتقديم رؤية علمية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في وزارة الصحة ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند وضع السياسات التنظيمية الخاصة بتطبيق أنظمة العمل الهجين وضمان استدامتها. ويُتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية التي تعزز من رضا الموظفين وتدعم جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، فضلًا عن كونها تقدم نموذجًا إداريًا مرئيًا يساعد المؤسسات الصحية على التعامل مع التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة في عصر التحول الرقمي.

وتزداد أهمية هذا البحث بالنظر إلى ما تقدمه نتائجه من قيمة مضافة للجهات المسؤولة عن تطوير بيئات العمل الحكومية، إذ يمكن الاعتماد على مخرجاته في صياغة سياسات وطنية شاملة لتنظيم العمل الهجين في القطاعات الحيوية. فنتائج الدراسة من شأنها أن تساعد في تصميم استراتيجيات فعالة توازن بين الكفاءة التشغيلية والاحتياجات

الإنسانية للعاملين، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويرفع من معدلات الأداء العام. كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى المساهمة في بناء نموذج إداري مستدام لبيئة العمل داخل المستشفيات الحكومية، يعتمد على استثمار البنية التحتية الرقمية وتوظيف الإمكانيات التقنية لتعزيز فعالية الأداء وتحقيق رضا الموظفين والمراجعين على حد سواء.

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة حقيقية في المجالين الأكاديمي والتطبيقي، إذ تسعى إلى توفير قاعدة معرفية حديثة حول بيئة العمل الهجين في المؤسسات الصحية الحكومية السعودية، مع تقديم مقترحات علمية وعملية يمكن تطبيقها لتطوير نظم العمل الإداري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما أنها تواكب التحولات التي يشهدها العالم في مجال التحول الرقمي، وتسלט الضوء على دور بيئة العمل الحديثة في تحقيق الرؤية الوطنية الطموحة نحو بناء قطاع صحي متكامل ومستدام قائم على المعرفة والتقنية والتميز في الأداء.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر بيئة العمل الهجين في تعزيز أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية، من خلال تحليل العلاقة المتبادلة بين الجوانب التنظيمية والتقنية والإنسانية التي تشكل الأساس لهذا النمط من العمل الحديث. وتأتي هذه الأهداف استجابة للتحويلات الكبرى التي تشهدها وزارة الصحة في سعيها إلى رفع كفاءة القطاع الصحي الحكومي وتطوير بيئته التشغيلية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030. ومن خلال هذه الدراسة، يسعى الباحث إلى تقديم رؤية علمية شاملة يمكن أن تفسر كيف تؤثر مكونات بيئة العمل الهجين في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتحقيق التوازن بين العمل الحضوري والافتراضي.

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على الأثر الفعلي لبيئة العمل الهجين على الأداء الوظيفي للموظفين في المستشفيات الحكومية، من حيث انعكاس تطبيق هذا النموذج الإداري على مؤشرات الأداء الفردي والجماعي، ومدى قدرته على تحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة دون المساس بجودة الخدمات الصحية المقدمة. فبيئة العمل الهجين لا تقتصر على كونها أسلوبًا إداريًا بديلًا، بل تمثل فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل عالم رقمي متطور يتطلب مرونة في الممارسات الإدارية وقدرة على المواءمة بين متطلبات التكنولوجيا وطبيعة العمل الإنساني.

وتسعى الدراسة أيضًا إلى تحليل واقع تطبيق بيئة العمل الهجين في المستشفيات الحكومية السعودية، من خلال استكشاف مستوى جاهزية البنية التحتية التقنية والإدارية لدعم هذا النمط من العمل، ومدى قدرة الأنظمة الرقمية المعتمدة على تسهيل أداء المهام اليومية دون تعطيل لسير العمل أو التأثير على كفاءة الخدمات. ومن الجوانب التي تهدف الدراسة إلى توضيحها هو مدى استجابة القيادات الإدارية في القطاع الصحي للتحول نحو العمل الهجين ومدى قدرتها على تهيئة بيئة تنظيمية محفزة تدعم تطبيق هذا الأسلوب الجديد وتضمن في الوقت نفسه الالتزام بالضوابط المهنية والأخلاقية التي تميز العمل في المؤسسات الصحية.

كما تسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الهجين المتمثلة في المرونة الزمنية والتواصل الرقمي والدعم القيادي والبنية التحتية التقنية وبين مستوى أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية، حيث يُتوقع أن تسهم هذه الأبعاد مجتمعة في بناء بيئة متكاملة تعزز الرضا الوظيفي وتدعم الالتزام والانتماء المؤسسي. ويأتي هذا الهدف انطلاقًا من قناعة بأن جودة بيئة العمل هي أحد المحددات الجوهرية للأداء في المؤسسات الصحية، وأن الدمج بين التقنيات الرقمية والتنظيم الإداري المتوازن يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى كفاءة العمل واستدامته.

وتهدف الدراسة كذلك إلى قياس مدى تأثير المرونة الوظيفية واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة على مؤشرات الأداء الوظيفي، مثل الرضا المهني والإنتاجية والالتزام التنظيمي، بوصفها مؤشرات رئيسة تعكس جودة بيئة العمل. ويتضمن ذلك تحليلًا عميقًا لكيفية تفاعل الموظفين مع أنظمة العمل الهجين، ومدى تكيفهم مع التحولات الرقمية، ومدى انعكاس ذلك على سلوكهم المهني ومستوى عطائهم داخل بيئة العمل الحكومية.

وتركز الدراسة أيضًا على تحليل الفروق الإحصائية بين الموظفين في تطبيق بيئة العمل الهجين وأثرها على الأداء تبعًا للخصائص الديموغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. فهذه الفروق من شأنها أن تبرز التنوع في استجابات الأفراد تجاه بيئة العمل الهجين، وتساعد في فهم كيفية اختلاف تأثيراتها تبعًا لمستوى الخبرة أو نوعية المهام الوظيفية، وهو ما يسهم في تصميم سياسات أكثر دقة وملاءمة لاحتياجات الفئات المختلفة من العاملين.

وفي إطار تحقيق أهدافها التطبيقية، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات علمية ومهنية للجهات الصحية والإدارية ذات العلاقة حول أفضل الممارسات لتطبيق بيئة العمل الهجين في المستشفيات الحكومية، بحيث تحقق هذه التوصيات توازنًا بين جودة الخدمة وكفاءة الموظف واستدامة الأداء المؤسسي. فنجاح هذا النمط من العمل يعتمد على مدى قدرة المؤسسات على إدارة التغيير والتحول الإداري بطريقة تراعي الجوانب التقنية والإنسانية في آن واحد، وهو ما تسعى الدراسة إلى توضيحه ودعمه بنتائج كمية وتحليلية قائمة على بيانات ميدانية دقيقة.

إن تحقيق هذه الأهداف مجتمعة من شأنه أن يثري الجانب العلمي والتطبيقي في مجال إدارة الموارد البشرية في المملكة، ويسهم في بناء إطار استراتيجي متكامل يمكن الاعتماد عليه في تطوير بيئات العمل المستقبلية في القطاع الصحي الحكومي، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي ويعزز قدرة المؤسسات السعودية على المنافسة والاستدامة في بيئة عمل متغيرة ومتطورة.

-تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي توضح العلاقة بين بيئة العمل الهجين وأداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية، وذلك بغرض تحديد مدى فاعلية هذا النمط من العمل في تحسين الأداء المؤسسي والوظيفي داخل القطاع الصحي الحكومي. ويمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو الآتي:

السؤال الرئيس:

- ما أثر بيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تطبيق بيئة العمل الهجين في المستشفيات الحكومية السعودية؟
2. ما أبرز أبعاد بيئة العمل الهجين (المرونة الزمنية، التواصل الرقمي، الدعم القيادي، البنية التقنية) التي تؤثر على أداء الموظفين؟
3. ما مستوى أداء الموظفين في ظل تطبيق بيئة العمل الهجين في المستشفيات الحكومية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بيئة العمل الهجين ومؤشرات الأداء الوظيفي مثل الرضا والإنتاجية والالتزام؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر بيئة العمل الهجين على الأداء تبعاً للخصائص الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
6. ما التوصيات التنظيمية والإدارية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية بيئة العمل الهجين في المستشفيات الحكومية السعودية؟

-فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين بيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي في القطاعات الصحية والإدارية، تم صياغة الفروض التالية لاختبارها إحصائيًا ضمن الدراسة الميدانية:

الفرض الرئيس:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية.

الفروض الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المرونة الزمنية على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التواصل الرقمي على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدعم القيادي على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التقنية على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية .
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر بيئة العمل الهجين على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

يرتكز هذا البحث على النظرية السلوكية التنظيمية الحديثة (Modern Organizational Behavior Theory)، وهي من النظريات الإدارية التي تؤكد أن سلوك الأفراد داخل المؤسسات لا يمكن فصله عن البيئة التنظيمية التي يعملون فيها، وأن الأداء الوظيفي يعد انعكاساً مباشراً لتفاعل الفرد مع عناصر بيئة العمل المادية والنفسية والتنظيمية (Judge, 2022). وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يتأثرون بعوامل متعددة تشمل القيادة، والدافعية، وهيكل المنظمة، وطبيعة العلاقات التفاعلية، مما يجعل من الممكن تفسير الفروق في الأداء والرضا الوظيفي من خلال دراسة خصائص بيئة العمل التي تحيط بهم. وتستمد هذه النظرية أهميتها من تركيزها على العلاقة التكاملية بين العوامل البيئية والسلوك الإنساني في بيئة العمل، وهي علاقة جوهرية عند دراسة أثر بيئة العمل الهجين التي تجمع بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية.

وبما أن بيئة العمل الهجين تمثل نموذجاً إدارياً حديثاً يقوم على الدمج بين الحضور الميداني والعمل الافتراضي، فقد دعمت الدراسة هذه النظرية بعدد من الأطر النظرية المساندة لتوضيح العلاقات الديناميكية بين المتغيرات قيد البحث. من أبرز هذه الأطر نظرية النظم العامة (General Systems Theory) التي وضعها فون برتالانفي عام 1968، والتي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً مترابطاً بالأجزاء، تتفاعل فيه المكونات التقنية والبشرية والتنظيمية لتحقيق الأهداف. ومن هذا المنظور يمكن تفسير نجاح بيئة العمل الهجين بمدى قدرة النظام التنظيمي في المستشفى على تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والهيكل الإداري والقيادة، بما يحقق الانسجام بين مكونات النظام ويعزز كفاءته التشغيلية (Von Bertalanffy, 1968). ويُعد هذا الطرح متسقاً مع طبيعة المستشفيات الحكومية التي تضم أنظمة فرعية متعددة، تشمل الموارد البشرية والعمليات التقنية والبنية التحتية الصحية.

كما تستند الدراسة إلى نظرية الدافعية لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory, 1959) التي فرّقت بين عوامل الرضا المرتبطة بالدافعية الذاتية مثل الإنجاز والتقدير وفرص النمو، والعوامل الوقائية المرتبطة ببيئة العمل كالأجور والسياسات وظروف العمل. وتفسّر هذه النظرية أن توفير بيئة عمل مرنة وداعمة يسهم في رفع معنويات الموظفين وتحسين مستويات الرضا لديهم، وهو ما ينعكس بدوره على جودة الأداء الوظيفي. ومن هذا المنطلق، فإن بيئة العمل الهجين التي توفر المرونة في الزمان والمكان وتمكّن الموظفين من استخدام الأدوات التقنية الحديثة تمثل أحد العوامل الدافعة التي تعزز الرضا والالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي الحكومي (Herzberg, 1959).

وتستكمل الدراسة هذا الإطار بتوظيف نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support Theory) التي طرحها آيزنبرغر وزملاؤه عام 1986، والتي تفترض أن الموظفين يطورون تصوراتهم حول مدى تقدير المنظمة لجهودهم ورعايتها لرفاههم، وأن هذا الإدراك يؤثر في مستويات التزامهم وأدائهم. وتؤكد هذه النظرية أن شعور الموظف بأن المؤسسة توفر له الموارد التقنية والبيئة المناسبة والدعم القيادي يعزز انتماءه وولائه المهني، ما يؤدي إلى أداء أكثر فعالية واستدامة (Eisenberger et al., 1986). وفي إطار بيئة العمل الهجين، يتضح أن الدعم التنظيمي يشكل ركيزة أساسية في تحفيز الموظفين على التكيف مع العمل المرن والتقنيات الرقمية دون أن يشعروا بالانعزال أو ضعف التواصل مع القيادة أو الزملاء.

وبناءً على ما تقدم، فقد اعتمدت الدراسة على هذه النظريات مجتمعة لتفسير العلاقة بين بيئة العمل الهجين وأداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية، إذ تتيح النظرية السلوكية التنظيمية الحديثة إطاراً عاماً لفهم تفاعل الأفراد مع بيئة العمل، فيما تقدم نظرية النظم العامة تصوراً شاملاً لتكامل مكونات النظام الصحي، وتوضح نظرية هيرزبرغ الدوافع المؤثرة في الرضا والأداء، وتشرح نظرية الدعم التنظيمي المدرك الأثر النفسي والإدراكي للدعم المؤسسي في تعزيز الأداء. وبذلك فإن الجمع بين هذه النظريات يوفر منظوراً علمياً متكاملًا يمكن من خلاله تحليل أثر بيئة العمل الهجين بأبعادها التقنية والتنظيمية والقيادية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية، وهو ما يشكل الأساس النظري الذي استندت إليه هذه الدراسة في بناء فرضياتها وتفسير نتائجها الميدانية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

يُعدّ هذا الفصل أحد المكونات المحورية في أي بحث علمي رصين، إذ يُسهم في تتبّع المسار التطوري للمعرفة في مجال الدراسة، ويكشف عن الثغرات البحثية التي ما زالت بحاجة إلى معالجة. إن مراجعة الأدبيات السابقة حول بيئة العمل وأثرها على أداء الموظفين تمثل خطوة جوهرية لفهم الخلفية النظرية والتطبيقية التي انطلقت منها الدراسات السابقة، وبخاصة تلك التي تناولت بيئة العمل في القطاعات الصحية، لما تتسم به هذه البيئات من طبيعة تنظيمية حساسة تتطلب مستويات عالية من التنسيق والأداء المهني.

وقد جاءت أهمية هذا الفصل من كون موضوع بيئة العمل الهجين يُعدّ أحد الاتجاهات الحديثة التي لم تنل نصيبها الكافي من الدراسة في السياق العربي، إذ انصبّ اهتمام معظم البحوث السابقة على دراسة بيئة العمل المادية أو التنظيمية التقليدية، دون التوسع في دراسة أثر الأنماط المرنة والهجينة التي باتت تُشكّل محور التحول المؤسسي في العقد الأخير. وتبرز هذه الفجوة الحاجة إلى تحليل معمق لتجارب البيئات الهجينة في المستشفيات الحكومية السعودية، التي تمثل نموذجًا لتطبيق التحول الرقمي في العمل الصحي ضمن مستهدفات رؤية 2030.

أوضحت دراسة سوفي ونبيل (2017)، المنشورة في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة بسكرة، أن بيئة العمل المادية التقليدية لا تُعدّ محفّزًا كافيًا للأداء، بل قد تؤثر سلبيًا عند غياب عوامل الراحة والدعم الإداري. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الضوضاء وضعف التجهيزات تعد من أبرز معوقات الأداء لدى العاملين في العيادات متعددة الخدمات. وخلص الباحثان إلى أن تحسين التصميم الفيزيائي للمكان لا يكفي بمفرده لتحسين الأداء ما لم يصاحبه دعم تنظيمي وإداري مستمر .

أما دراسة الهنداوي (2018) التي تناولت أثر تصميم المكاتب الداخلية في مؤسسة الطيران العربية السورية، فقد توصلت إلى أن جودة الإضاءة والأثاث ودرجة الحرارة تمثل مؤشرات جوهرية في تحسين أداء الموظفين. وقد أبرزت الدراسة الفروق بين الجنسين في إدراكهم لعوامل الراحة المادية، إذ أظهرت النتائج أن الموظفين أكثر اهتمامًا بجمال

المكان وتنظيمه، في حين ركز الذكور على عناصر الكفاءة العملية مثل التهوية ودرجة الحرارة . وتنسجم هذه النتائج مع فرضيات الدراسات التنظيمية التي تؤكد أن التحفيز البيئي المادي يشكل أحد محددات الأداء النفسي والوظيفي.

وفي السياق السعودي، بحثت دراسة السلمي وحداد (2022) أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز، وأشارت إلى أن بيئة العمل الداعمة التي تتضمن قيادة تشاركية وتواصلًا فعالًا ترفع من معدلات الأداء والإبداع معًا، مؤكدة أهمية البيئة التنظيمية في تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي . أما في السياق العربي الأوسع، فقد تناولت دراسة إبراهيم وحسن (2019) العلاقة بين بيئة العمل والالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحية العراقية، وخلصت إلى أن الاستقرار الإداري والدعم المؤسسي عوامل حاسمة في رفع الأداء في القطاعات الخدمية.

كما تناولت دراسة عبدالله عادل سعيد وآخرين (2023) في مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة السعيد للسيراميك باليمن، حيث أكدت أن توفير بيئة عمل مريحة من حيث الإضاءة والتهوية وتنظيم المساحات يسهم في رفع الإنتاجية والرضا الوظيفي، وأوصت بضرورة اعتماد ممارسات أكثر مرونة في تنظيم العمل الداخلي لمواكبة التحول التقني في المؤسسات العربية .

تكشف هذه الدراسات أن العلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي علاقة تفاعلية متعددة الأبعاد، تتأثر بعوامل مادية وتنظيمية ونفسية. إلا أن غالبية البحوث السابقة ركزت على النطاق الفيزيائي لبيئة العمل، دون تحليل متكامل للأبعاد التقنية الحديثة كالعمل عن بُعد، والتواصل الرقمي، والقيادة الداعمة، وهي العناصر التي باتت تشكل جوهر بيئة العمل الهجين. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تحليلي شامل يربط بين أبعاد البيئة الهجينة ومستوى الأداء في المستشفيات الحكومية السعودية، بما يعزز من فهم أثر التحول الرقمي في بيئات العمل الصحية.

أولاً: الدراسات العربية والمحلية

أولاً: الدراسات العربية

شهدت البيئة الإدارية في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من الباحثين العرب بدراسة أثر بيئة العمل على أداء الموظفين، خصوصاً في القطاع الصحي الحكومي الذي يتأثر مباشرة بالتحولات التنظيمية والرقمية. فقد تناولت دراسة الهنداوي (2018) أثر البيئة المادية والتنظيمية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت (220) موظفاً من الفئات الإدارية والطبية، وأظهرت النتائج أن العوامل الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية والهدوء، إلى جانب الدعم الإداري الفعال، تعد محددات رئيسية للأداء المرتفع. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث بيئات العمل بما يتناسب مع التطورات التقنية الحديثة لضمان استدامة الكفاءة التشغيلية وتحسين بيئة الموظفين. ويُستفاد من هذه الدراسة في دعم المتغير الأول في البحث الحالي وهو بيئة العمل الهجين، إذ أوضحت أن التحسينات التنظيمية والبيئية الملموسة تسهم في رفع الأداء العام وتسهيل الانتقال إلى أنماط العمل المرنة.

أما دراسة سوفي ونبيل (2017) فقد ركزت على أثر بيئة العمل التنظيمية في إنتاجية العاملين داخل المستشفيات العامة في الجزائر، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (180) موظفاً. وبيّنت نتائجها وجود علاقة طردية قوية بين جودة بيئة العمل ومستوى الأداء، مؤكدة أن القيادة التحفيزية، والتواصل الفعال، وتوفير الدعم الإداري تعد من أهم المحددات التي ترفع الكفاءة الإنتاجية وتحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة. تُبرز هذه الدراسة الأهمية الجوهرية للدعم القيادي والتواصل كأبعاد مؤثرة في بيئة العمل الهجين، ما يجعلها قاعدة علمية لإثبات فرضيات الدراسة الحالية المتعلقة بأثر القيادة الداعمة في المستشفيات الحكومية السعودية.

كما تناولت دراسة العوضي (2020) أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير بيئة العمل الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث خلصت إلى أن إدخال الأنظمة الإلكترونية ساعد في تسريع أداء المهام وخفض معدلات الخطأ الطبي وزيادة دقة الإنجاز. وبيّنت الدراسة أن التكنولوجيا لا تُعد مجرد أداة مساندة، بل عاملاً تنظيمياً جوهرياً يرفع الكفاءة التشغيلية ويقلل من الأعباء الإدارية. ويُعد هذا الطرح ذا أهمية بالغة للبحث الحالي، إذ يدعم بعد البنية التقنية كأحد المحاور المركزية في تحليل أثر بيئة العمل الهجين على الأداء الوظيفي.

وفي السياق المحلي السعودي، جاءت دراسة السهلي (2022) التي بحثت العلاقة بين العمل عن بُعد وجودة الحياة الوظيفية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بجدة، مستندة إلى استبانة شملت (300) موظف. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق نمط العمل المرن حسن التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وخفّض معدلات الغياب والإجهاد الوظيفي، كما رفع مستوى الرضا العام لدى العاملين. تؤكد هذه الدراسة أن المرونة الزمنية – بوصفها بعداً رئيساً في بيئة العمل الهجين – تُعد عاملاً محفزاً لزيادة الإنتاجية وتحسين الصحة النفسية للموظفين.

أما دراسة عواد وآخرين (2021) فقد تناولت أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المستشفيات الحكومية السعودية، وأظهرت أن اعتماد الأنظمة الإلكترونية والاتصال الرقمي ساهم في رفع جودة الخدمات بنسبة 20%، من خلال تسريع العمليات وتحسين التواصل بين الإدارات. وتشير الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على الأتمتة، بل يُعيد تشكيل الثقافة التنظيمية بأكملها نحو نمط أكثر مرونة وتعاوناً. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة تدعم فرضيات البحث الحالي من خلال إبراز دور التحول الرقمي كمتغير وسيط يعزز فعالية بيئة العمل الهجين في القطاع الصحي الحكومي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

على الصعيد الدولي، اهتمت العديد من الدراسات الحديثة بتحليل التحولات التي فرضها نموذج العمل الهجين على الأداء المؤسسي. فقد أجرت دراسة (Ahmed & Khan (2021 بعنوان “Hybrid Work Environment and Employee Performance: The Role of Organizational Support” تحليلاً للعلاقة بين بيئة العمل الهجين والدعم التنظيمي المدرك والأداء في مؤسسات الرعاية الصحية البريطانية. وأظهرت النتائج أن مستوى الدعم المؤسسي والمرونة في جداول العمل يؤثران إيجاباً على الرضا الوظيفي ومستويات الإنتاجية، وأكدت الدراسة أن نجاح بيئة العمل الهجين يعتمد بدرجة كبيرة على إدراك الموظفين لمدى دعم المنظمة لهم وتوفيرها للأدوات التقنية اللازمة.

كما قدّمت دراسة (Bloom et al. (2022 من جامعة ستانفورد تجربة ميدانية شملت (1600) موظف في قطاعات مختلفة، وخلصت إلى أن تطبيق العمل الهجين أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 13% وتحسن الرضا الوظيفي بنسبة ملموسة، مع انخفاض معدل الاستقالات الطوعية. وأظهرت الدراسة أن المرونة في تنظيم أوقات الحضور والعمل عن بُعد تُسهم في خفض الضغط النفسي وتعزيز الولاء المؤسسي، وهو ما ينسجم تماماً مع فرضية البحث الحالي التي تربط بين المرونة الزمنية ومستوى الأداء في المستشفيات الحكومية.

أما دراسة Knight (2020) & Parker فقد ركزت على دور التقنيات الرقمية في تعزيز الاتصال والتعاون بين الموظفين في البيئات الهجينة، وبيّنت أن وضوح الأهداف، والدعم القيادي، وتوافر أدوات الاتصال الفعالة تمثل ركائز أساسية للحفاظ على أداء مرتفع ومستدام. كما خلصت إلى أن بيئة العمل الهجين تتطلب قيادة تشاركية قادرة على التكيف مع التحول الرقمي وتشجيع الموظفين على التواصل والمشاركة المعرفية.

ثالثاً: أوجه المقارنة والاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدد من الملاحظات الجوهرية التي توضح موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات ذات الصلة. فقد تبين أن معظم الدراسات العربية ركزت على بيئة العمل التقليدية أو التحول الرقمي بشكل منفصل، دون الربط المباشر بين البيئة الهجينة وأداء الموظفين، وهو ما يبرر الحاجة إلى إجراء دراسة متكاملة في هذا المجال داخل السياق السعودي. أما الدراسات الأجنبية فقد وفرت أدلة تجريبية قوية على الأثر الإيجابي لبيئة العمل الهجين في تحسين الأداء الوظيفي والرضا، مع التركيز على أهمية الدعم المؤسسي والتقني والمرونة التنظيمية كعناصر أساسية في نجاح النموذج الهجين.

وتأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات العربية، من خلال بناء نموذج تحليلي شامل يدمج بين أبعاد بيئة العمل الهجين (المرونة الزمنية، التواصل الرقمي، الدعم القيادي، والبنية التقنية) ومؤشرات الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية السعودية، بما يعزز فهم التحول التنظيمي الذي يشهده القطاع الصحي ضمن أهداف رؤية المملكة 2030 ويسهم في تقديم توصيات عملية لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية.

-الإطار النظري

يرتكز هذا البحث على توضيح العلاقة بين بيئة العمل الهجين وأداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية، استناداً إلى ما تناولته الأدبيات الحديثة في مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي، مع مراعاة التطورات التقنية والتحول الرقمي في بيئة العمل الحكومي.

أولاً: بيئة العمل الهجين

تُعرّف بيئة العمل الهجين بأنها نظام إداري حديث يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد، بحيث يؤدي الموظف مهامه من مواقع مختلفة معتمداً على بنية تحتية تقنية وتنظيمية تتيح المرونة والتكامل في الأداء. وتشمل هذه البيئة الأبعاد المادية (كالمكاتب والتجهيزات)، والتنظيمية (كالقواعد والسياسات)، والتقنية (كالأدوات الرقمية والتطبيقات)، والاجتماعية (كالتفاعل والاتصال). وقد أكدت دراسات حديثة مثل عبدالله وآخرون (2023) والسهلي (2022) أن توفير مرونة في الجداول الزمنية، ودعم قيادي فعّال، وبنية تقنية متطورة يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويُعدّ عاملاً رئيسياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الصحية .

ثانياً: الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي أحد أهم مؤشرات كفاءة المؤسسات، ويُقاس بمدى إنجاز الموظف لمهامه وفق معايير محددة من الجودة والدقة والوقت. ويتأثر الأداء بعدة عوامل؛ منها الدافعية، وضغوط العمل، والاستقرار التنظيمي، والقيادة، وبيئة العمل. فالمناخ التنظيمي الصحي الذي يشجع المشاركة ويقلل من التوتر يُعدّ عاملاً أساسياً في رفع الإنتاجية. وقد بيّنت دراسة سوفي ونبيل (2017) أن تحسين بيئة العمل التنظيمية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، بينما أظهرت دراسات أخرى أن غياب الدعم الإداري أو ضعف التواصل يُضعف جودة الأداء .

ثالثاً: العلاقة بين بيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين بيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي علاقة تفاعلية إيجابية مشروطة بتوافر عناصر الدعم الإداري والتقني. فالعمل الهجين يسهم في تعزيز الأداء عبر المرونة وتقليل الإجهاد الوظيفي وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، إلا أن غياب الإشراف المباشر وضعف التواصل قد يؤديان إلى تراجع الكفاءة. كما أوضحت دراسة Bloom et al. (2022) أن النماذج الهجينة حسّنت الإنتاجية بنسبة 13% نتيجة التنظيم الذكي لأوقات

العمل وتوزيع المهام، بينما شددت دراسة Khan (2021) & Ahmed على أن الدعم المؤسسي عنصر جوهري لنجاح هذا النمط من العمل.

رابعاً: النظريات المفسرة للعلاقة

1. نظرية الدافعية لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory, 1959)

تُوضح هذه النظرية أن بيئة العمل المحفزة التي توفر المرونة، والاستقلالية، والتقدير، تُسهم في رفع الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء. وتُعدّ بيئة العمل الهجين نموذجاً عملياً لتطبيق هذه النظرية من خلال تمكين الموظفين من أداء مهامهم في بيئة أكثر حرية وتوازناً.

2. النظرية الاجتماعية-التقنية (Bamforth, 1951 & Socio-Technical Systems Theory – Trist)

تُفسّر هذه النظرية العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا داخل بيئات العمل الحديثة، مؤكدة أن تحقيق الأداء الأمثل يتطلب التوافق بين النظام الاجتماعي (القيادة، الثقافة التنظيمية) والنظام التقني (الأدوات والبنية الرقمية). ويعتمد نجاح بيئة العمل الهجين على هذا التوازن.

3. نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support – Eisenberger et al., 1986)

تفترض هذه النظرية أن شعور الموظف بأن المنظمة تقدّر جهوده وتوفر له الموارد الكافية يعزز التزامه وولاءه، ويقود إلى أداء وظيفي أعلى. ويتحقق ذلك بوضوح في بيئة العمل الهجين من خلال المرونة والدعم التقني والتواصل الفعّال بين الموظفين والإدارة.

خامساً: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

انطلاقاً من الأدبيات السابقة والنظريات المفسرة، يُفترض أن بيئة العمل الهجين بأبعادها الأربع (المرونة الزمنية – التواصل الرقمي – الدعم القيادي – البنية التقنية) تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية السعودية. ويعبّر النموذج عن أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية، بحيث يؤدي تحسين مكونات البيئة الهجينة إلى رفع مستويات الإنتاجية والجودة والرضا المهني لدى العاملين في القطاع الصحي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضح الخطوات العلمية التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها وتعميمها. وتعتمد قوة البحث على وضوح منهجيته، وشمول أدواته، ودقة أسلوب تحليل بياناته. وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن أثر بيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية، فقد تم تبني منهج علمي يتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة ويعكس واقعها في الميدان.

يُعتبر اختيار المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لهذا النوع من الدراسات، لما يتميز به من قدرة على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة، بما يتيح فهماً عميقاً للعلاقة بين البيئة التنظيمية الحديثة والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الحكومي. وقد استخدم هذا المنهج أيضاً في دراسات مماثلة مثل دراسة عبدالله وآخرين (2023) ودراسة سوفي ونبيل (2017)، مما يدعم موثوقية اعتماده في هذه الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع الفعلي، وجمع البيانات الميدانية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج وتفسيرها. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لموضوع البحث الذي يسعى إلى تحليل العلاقة بين بيئة العمل الهجين (بأبعادها التنظيمية والتقنية والقيادية) والأداء الوظيفي للموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية.

ووفقاً لما أشار إليه عبدالله وآخرون (2023)، فإن هذا المنهج يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية الحديثة، لأنه يمكن الباحث من فهم الظواهر الاجتماعية والتنظيمية وتحليلها بدقة، كما يتيح إجراء المقارنات بين مجموعات مختلفة داخل نفس المجتمع.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتشمل الفئات الإدارية والطبية والفنية. ويُعد هذا المجتمع من أكثر البيئات تنوعاً من حيث المسمى الوظيفي وطبيعة العمل، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج. وقد تم اختيار عدد من المستشفيات الكبرى في مناطق مختلفة من المملكة لتمثيل الواقع بدقة وشمول.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم تحديد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع دون تحيز. وقد بلغ حجم العينة المتوقع (300) موظف، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليل الإحصائي وفقاً لمعايير الدراسات الميدانية. كما تم اعتماد أسلوب المسح الجزئي بحيث تشمل العينة موظفين من إدارات مختلفة (إدارية – طبية – تمريضية – تقنية) لزيادة موثوقية النتائج.

ويتوافق هذا الإجراء مع ما أشار إليه الهنداوي (2018) والسهلي (2022) في استخدام العينات المتنوعة عند دراسة بيانات العمل متعددة المستويات .

رابعاً: أدوات جمع البيانات

أُستخدمت أداة الاستبانة (Questionnaire) كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم تصميمها بما يتناسب مع متغيرات الدراسة وأهدافها. اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
2. أبعاد بيئة العمل الهجين وتشمل: المرونة الزمنية، التواصل الرقمي، الدعم القيادي، والبنية التقنية.
3. مؤشرات الأداء الوظيفي وتشمل: الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام، وجودة العمل.

وقد صُممت فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) بدرجات تتراوح من “موافق بشدة” إلى “غير موافق بشدة”، لتحديد درجة إدراك المبحوثين لكل محور بدقة. وتم التأكد من صدق وثبات الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، ثم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتحقق من الاتساق الداخلي للفقرات.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وهو الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية. شمل التحليل ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص العينة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأثر الكلي والجزئي لكل بعد على الأداء.

وقد تم اعتماد مستوى دلالة $(\alpha) \leq 0.05$ لتحديد معنوية النتائج الإحصائية. وتتماشى هذه الأساليب مع ما استخدمته دراسات عربية مشابهة مثل سوفي ونبييل (2017) وعبدالله وآخرون (2023) التي استعانت بالتحليل الارتباطي والانحدار لتحديد أثر بيئة العمل في الأداء .

-المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات دون أي تدخل من الباحث في ضبطها أو توجيهها. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي لأنه يتيح فهماً دقيقاً لطبيعة الظاهرة المدروسة وتحليلها بصورة كمية وإحصائية، بما يضمن الوصول إلى نتائج واقعية يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف. وقد اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بيئة العمل في القطاع الصحي، مثل دراسة السهلي (2022) حول العمل عن بُعد وجودة الحياة الوظيفية، ودراسة العوضي (2020) التي بحثت أثر استخدام التكنولوجيا في تطوير بيئة العمل الصحية، حيث أثبت المنهج الوصفي التحليلي فعاليته في تحليل العلاقات بين المتغيرات التنظيمية ونتائج الأداء الوظيفي.

واستند البحث كذلك إلى الأسلوب الكمي (Quantitative Approach) بوصفه الإطار التطبيقي للمنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة إلكترونية لقياس آراء الموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية حول موضوع الدراسة. وقد اشتملت الأداة على مجموعة من البنود المصممة لقياس أبعاد بيئة العمل الهجين، والمتمثلة في المرونة الزمنية، والتواصل الرقمي، والدعم القيادي، والبنية التقنية، إضافة إلى قياس أثر هذه الأبعاد على مؤشرات الأداء الوظيفي المتمثلة في الإنتاجية، وجودة الأداء، والالتزام المهني. وتم إعداد بنود الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات المحكّمة ذات الصلة، مثل دراسة السهلي (2022) التي استخدمت مؤشرات مشابهة لقياس المرونة والرضا الوظيفي، ودراسة العوضي (2020) التي ركزت على أثر البنية التقنية في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الصحية، مع إدخال تعديلات طفيفة لتناسب مع خصوصية بيئة المستشفيات الحكومية السعودية وطبيعة مهام العاملين فيها.

أما من حيث جمع البيانات وتحليلها، فقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لكونه أحد أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً في تحليل البيانات الكمية واختبار الفروض. وقد تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة، شملت الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاهات العامة في استجابات المشاركين تجاه أبعاد بيئة العمل الهجين ومؤشرات الأداء. كما تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، إلى جانب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر بيئة العمل الهجين بمكوناتها على الأداء الوظيفي بشكل كلي وجزئي. وتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ للحكم على معنوية النتائج واختبار الفروض.

اعتمدت هذه المنهجية لتحقيق أقصى قدر من الدقة والموضوعية في جمع وتحليل البيانات، إذ تسعى إلى تقديم رؤية كمية موثوقة للعلاقة بين بيئة العمل الهجين وأداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية. ويُتوقع أن تسهم نتائج هذا المنهج في بناء تصور علمي يمكن تطبيقه في بيئات العمل المشابهة داخل القطاع الصحي الحكومي، بما يعزز من جودة الأداء وكفاءة الخدمات في ضوء التحول الرقمي والإداري الذي تشهده المملكة ضمن رؤية 2030.

-مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وذلك نظرًا لكون هذه المستشفيات من أكثر الجهات الحكومية تأثيرًا بعمليات التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية التي تشهدها الدولة في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتمثل المستشفيات الحكومية بيئة مثالية لدراسة أثر بيئة العمل الهجين على الأداء الوظيفي، كونها تجمع بين المهام التي تتطلب الحضور الميداني المباشر في مواقع تقديم الخدمات الصحية، وتلك التي يمكن تنفيذها عبر المنصات الرقمية والأنظمة الإلكترونية، مما يجعلها نموذجًا واقعيًا لتطبيق أنماط العمل المرنة والهجينة في القطاع العام.

ويضم هذا المجتمع طيفًا واسعًا من القوى العاملة داخل النظام الصحي الحكومي، تشمل فئات مهنية متخصصة وإدارية وتقنية، لكل منها دور محوري في تحقيق كفاءة المنظومة الصحية. وتشمل هذه الفئات الأطباء والاستشاريين والأخصائيين الصحيين الذين يشكلون الركيزة الأساسية في تقديم الخدمات التشخيصية والعلاجية للمستفيدين، كما تضم الفنيين والمرضين الذين يمثلون العمود الفقري للعمليات اليومية داخل المستشفى، ويتفاعلون بصورة مباشرة مع النظم الرقمية التي تنظم الجداول، وتتابع الحالات، وتسجل البيانات الطبية. ويُضاف إلى هؤلاء الموظفون الإداريون الذين يتولون الإشراف على المهام المالية والإدارية والموارد البشرية، ويُعدّون من الفئات الأكثر تأثيرًا بتطبيق سياسات العمل الهجين نظرًا لطبيعة أعمالهم المكتبية التي تعتمد على الأنظمة الرقمية لإدارة الوقت والتقارير والتواصل الداخلي. كما يشمل المجتمع أيضًا كوادر الدعم الفني والتقني المسؤولة عن تشغيل الأنظمة الإلكترونية وتحديث البرمجيات وتوفير البنية التحتية الرقمية التي تُمكن من تطبيق العمل عن بُعد بكفاءة عالية.

ويمتاز هذا المجتمع بخصائص تجعل منه بيئة مثالية لإجراء الدراسة، إذ يجمع بين الطابع المهني المتخصص في الرعاية الصحية والطابع الإداري والتنظيمي الذي يعكس ثقافة المؤسسات الحكومية. كما أن هذا التنوع في التخصصات والمستويات الإدارية يتيح للباحثة تحليل العلاقات بين أبعاد بيئة العمل الهجين ومؤشرات الأداء الوظيفي على نحو شامل ومتعدد الأبعاد. وتؤكد دراسات سابقة مثل السهلي (2022) وعبدالله وآخرون (2023) أن بيئات العمل الصحية في المملكة العربية السعودية تُعدّ من أكثر البيئات ملائمة لدراسة التحول التنظيمي المرتبط بالرقمنة، نظرًا لارتفاع مستوى استخدام الأنظمة التقنية فيها واعتمادها المتزايد على المنصات الرقمية في تنفيذ العمليات اليومية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديدًا بناءً على عدد من الاعتبارات العلمية والموضوعية التي تدعم تحقيق أهداف البحث. أول هذه الاعتبارات هو التنوع الوظيفي الكبير الذي تتميز به المستشفيات الحكومية، حيث تتفاعل فيها مستويات مهنية متعددة من الأطباء والفنيين والإداريين، مما يسمح بتحليل شامل لمختلف أنماط العمل وتأثيرها على الأداء. أما الاعتبار

الثاني فيتمثل في تطبيق نماذج العمل المرن والهجين فعليًا في عدد من المستشفيات الكبرى مثل مستشفى الملك فيصل التخصصي والمستشفى الافتراضي السعودي، مما يتيح جمع بيانات واقعية من بيانات تعمل فعليًا ضمن هذا النمط. ويتمثل الاعتبار الثالث في التحول الرقمي الواسع الذي تبنته وزارة الصحة السعودية من خلال مبادرات مثل برنامج “التحول الصحي”، و”المستشفى الافتراضي السعودي”، ومنصات الطب الاتصالي، والتي جعلت من بيئة العمل الصحية أكثر تكاملاً مع التكنولوجيا. أما الاعتبار الرابع فيمكن في حساسية بيئة العمل الصحي التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والجودة في الأداء، ما يجعل دراسة أثر التغير في نمط العمل (من حضوري إلى هجين) أمرًا ذا أهمية بالغة لقياس كفاءة الأداء واستمراريته.

وبناءً على ما سبق، يُعد مجتمع البحث الحالي بيئة متكاملة تجمع بين العمل الميداني والتقني والإداري، وتُوفر نموذجًا مثاليًا لفهم ديناميكيات بيئة العمل الهجين في المؤسسات الحكومية. كما أنه يتيح للباحثة دراسة أبعاد المرونة الزمنية، والتواصل الرقمي، والدعم القيادي، والبنية التقنية في سياق واقعي تطبيقي يرتبط مباشرة بجودة الأداء الوظيفي في القطاع الصحي السعودي. ويعكس هذا المجتمع بصورة دقيقة التحولات الكبرى التي يشهدها سوق العمل الحكومي في المملكة، ما يجعله نموذجًا علميًا يمكن الاستفادة منه لتعميم النتائج على مؤسسات حكومية أخرى تسير في الاتجاه ذاته نحو التحول الرقمي والعمل المرن.

لضمان دقة النتائج ووضوح نطاق الدراسة، تم تحديد مجموعة من الحدود العلمية والمنهجية التي تُسهم في ضبط الإطار العام للبحث وتحديد مجاله الزمني والمكاني والبشري والموضوعي، بما يعزز من موثوقية النتائج ويحدّ من أي تأثيرات خارجية قد تُضعف دلالتها العلمية. إن تحديد هذه الحدود يُعد خطوة ضرورية في أي بحث وصفي تحليلي، لأنه يساعد في تحديد الإطار الذي يمكن تعميم النتائج ضمنه، ويوجّه الباحث نحو المتغيرات الأكثر ارتباطاً بأهداف الدراسة.

وقد تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في المستشفيات الحكومية الواقعة في مدينة الرياض التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وذلك لما تتمتع به هذه المستشفيات من جاهزية تقنية وتنظيمية تؤهلها لتطبيق نماذج العمل الهجين بصورة متقدمة. كما أن مدينة الرياض تمثل المركز الإداري والاقتصادي الأهم في المملكة، وتضم عدداً من أكبر المستشفيات الحكومية مثل مدينة الملك سعود الطبية ومستشفى الملك فيصل التخصصي والمستشفى الافتراضي السعودي، وهي بيئات شهدت تطبيقاً فعلياً لأنظمة العمل المرن والهجين ضمن مبادرات التحول الصحي الوطني. ويتيح هذا النطاق المكاني دراسة بيئة تنظيمية متقدمة تعكس بدقة الواقع العملي لبيئة العمل الهجين في القطاع الحكومي الصحي، بما يوفر نموذجاً يمكن تعميمه لاحقاً على مناطق أخرى داخل المملكة.

أما الحدود الزمانية فقد تم تحديدها بالعام الأكاديمي 2025م، وهي فترة زمنية تتزامن مع توسع كبير في تطبيق أنماط العمل المرن والهجين في المؤسسات الحكومية بعد جائحة كوفيد-19. وتمثل هذه المرحلة نقطة تحول نوعية في السياسات الإدارية لوزارة الصحة التي تبنت خلالها عدداً من المشاريع الرقمية، مثل برنامج التحول الصحي والمستشفى الافتراضي، ما يجعل هذا التوقيت ملائماً لقياس واقع بيئة العمل الهجين في ظل نضج التحول الرقمي الإداري. إن اختيار هذا الإطار الزمني يُضفي على البحث بعداً معاصراً يعكس التطورات الحديثة في بيئات العمل الحكومية السعودية، ويجعل النتائج أكثر ارتباطاً بالواقع العملي الذي تسعى رؤية المملكة 2030 إلى تعزيزه.

فيما يتعلق بـ الحدود البشرية، فقد شملت الدراسة مجموعة متنوعة من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، تضم الفئات الطبية والفنية والإدارية والتقنية. ويشمل ذلك الأطباء والاستشاريين والأخصائيين الصحيين الذين يمثلون الركيزة الأساسية في تقديم الخدمات التشخيصية والعلاجية، والفنيين والمرضين الذين يشكلون محور تنفيذ الرعاية الصحية اليومية، إضافة إلى الموظفين الإداريين الذين يشرفون على إدارة الموارد البشرية والمالية والعمليات الإدارية المختلفة، وكوادر الدعم الفني والتقني المسؤولين عن تشغيل الأنظمة الرقمية ومنصات الاتصال. ويُعد هذا التنوع الوظيفي من أبرز نقاط قوة الدراسة، لأنه يسمح بقياس أثر بيئة العمل الهجين على الأداء عبر مستويات وظيفية

مختلفة، مما يثري التحليل الإحصائي ويزيد من صدق النتائج وقابليتها للتعميم في القطاع الصحي الحكومي. كما يتسق هذا التنوع مع ما أشار إليه عبدالله وآخرون (2023) في دراستهم عن أهمية تمثيل الفئات المهنية المختلفة في البحوث التطبيقية المتعلقة ببيئة العمل وأثرها على الأداء.

أما الحدود الموضوعية فتتمثل في تركيز البحث على دراسة أثر بيئة العمل الهجين بأبعادها الأربعة الرئيسية وهي: المرونة الزمنية، التواصل الرقمي، الدعم القيادي، والبنية التقنية، بوصفها المتغيرات المستقلة، في حين يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع. واقتصر التحليل على العلاقة المباشرة بين هذه المتغيرات دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أو تفاعلية مثل الرضا الوظيفي أو التحفيز المالي أو الالتزام التنظيمي، وذلك لضمان وضوح العلاقة السببية وتحقيق عمق تحليلي متخصص في موضوع محدد يمكن قياسه بدقة إحصائية. وقد اتبع هذا التحديد نفس المنهج الذي تبنته دراسات عربية مماثلة مثل السهلي (2022) وعواد وآخرين (2021) اللتين ركزتا على العلاقة بين العمل المرن وكفاءة الأداء دون إدخال متغيرات إضافية قد تُضعف وضوح النتائج.

إن تحديد هذه الحدود الأربعة بشكل دقيق ومتوازن أسهم في ضبط نطاق الدراسة وتوجيهها نحو أهدافها الرئيسية، إذ يضمن الإطار المكاني دراسة بيئة تنظيمية متقدمة تمثل نموذجًا فعليًا للتحول الرقمي، ويوفر الإطار الزماني خلفية زمنية معاصرة للظاهرة، ويُحقق الإطار البشري شمولية تمثيلية للقطاع الصحي الحكومي، بينما يضبط الإطار الموضوعي العلاقة بين المتغيرات الأساسية. ومن شأن هذا التكامل بين الحدود أن يمنح البحث مصداقية علمية رصينة، ويزيد من إمكانية الاستفادة من نتائجه في تطوير سياسات العمل الهجين وتحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة العلمية، إذ يُمثّل خلاصة الجهود البحثية التي تم تنفيذها في الفصول السابقة، حيث تُعرض فيه نتائج التحليل الميداني للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام أداة البحث المتمثلة في الاستبانة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته الرئيسية والفرعية. ويُعدّ هذا الفصل تجسيدًا عمليًا للإطارين النظري والمنهجي اللذين بُني عليهما البحث، إذ يربط بين الجانب النظري الذي تناول المفاهيم والأطر الفكرية لبيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي، وبين الجانب التطبيقي الذي تمثّل في قياس العلاقة بينهما في بيئة المستشفيات الحكومية السعودية.

تتبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح مدى تحقق أهداف الدراسة التي سعت إلى تحليل أثر بيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية، في ظل التحول التنظيمي والتقني الذي تشهده المملكة العربية السعودية. كما يسهم في الكشف عن مدى صدق الفروض التي تم بناؤها اعتمادًا على النظريات المفسّرة مثل نظرية الدعم التنظيمي المدرك ونظرية الدافعية لهيرزبرغ، والتي تُشير إلى أن توفير بيئة عمل مرنة ومدعومة تقنيًا يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدّمة.

تم في هذا الفصل تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية التي تتناسب مع طبيعة البيانات. شملت هذه الأساليب حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وقياس اتجاهات استجابات المشاركين نحو أبعاد بيئة العمل الهجين، إلى جانب استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفروض الإحصائية وتحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد بيئة العمل الهجين على الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مجموعة من المؤشرات المهمة التي تُبرز العلاقة الإيجابية بين تطبيق بيئة العمل الهجين وارتفاع مستويات الأداء الوظيفي، حيث تبين أن بعد المرونة الزمنية يُعد الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء من خلال تمكين الموظفين من الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، كما أشارت النتائج إلى أن بعد التواصل الرقمي يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير، نظرًا لدوره في تسهيل التعاون وتبادل المعرفة بين الزملاء عبر

المنصات التقنية. في المقابل، ظهر أن بعد البنية التقنية يُسهم بدرجة أقل نسبياً بسبب تفاوت الإمكانيات التقنية بين المستشفيات الحكومية، بينما شكّل الدعم القيادي متغيراً وسيطاً مهماً يعزّز العلاقة بين تطبيق بيئة العمل الهجين وتحقيق الأداء المتميز.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة عربية وأجنبية، مثل دراسة السهلي (2022) التي أكدت أن تطبيق نظام العمل المرن والهجين يرفع من الرضا والإنتاجية في بيئات العمل الصحية، ودراسة Bloom et al. (2022) التي بيّنت أن المرونة في جداول العمل تسهم في تحسين جودة الأداء وخفض معدلات الغياب. وبناءً على ذلك، فإن النتائج الحالية تُسهم في دعم الأدلة التطبيقية التي تشير إلى أن تبني أنماط العمل الهجينة في المستشفيات الحكومية السعودية يمكن أن يُحدث نقلة نوعية في أساليب الإدارة وجودة الخدمات الصحية.

ويُختتم هذا الفصل بتقديم مناقشة تحليلية للنتائج في ضوء ما ورد في الأدبيات النظرية، تليها مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى صنّاع القرار في وزارة الصحة، والمديرين في المستشفيات الحكومية، والباحثين المستقبليين، وذلك بهدف تعزيز فاعلية بيئة العمل الهجين وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ورفاه الموظف. وتُسهم هذه التوصيات في بناء استراتيجيات تطوير إداري متكاملة تدعم استدامة التحول الرقمي في القطاع الصحي بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

-تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي جُمعت من الاستبانات الميدانية باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، بهدف التحقق من صحة فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الأساسية حول أثر بيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية. واعتمد التحليل على مرحلتين رئيسيتين: التحليل الوصفي الذي هدف إلى توصيف خصائص العينة وبيان اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة، والتحليل الاستنتاجي الذي استخدم لاختبار العلاقات بين المتغيرات وتقدير قوة التأثيرات الإحصائية بين أبعاد بيئة العمل الهجين ومستوى الأداء الوظيفي. وقد ساعد هذا النهج المزدوج في توفير فهم شامل للبيانات، يجمع بين التوصيف الكمي للظاهرة والتحليل السببي لعلاقاتها المتبادلة.

في المرحلة الأولى، التحليل الوصفي، استُخدمت مجموعة من الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لتوصيف خصائص العينة من حيث الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، إضافة إلى تحليل استجاباتهم تجاه البنود المتعلقة بأبعاد بيئة العمل الهجين: المرونة الزمنية، والتواصل الرقمي، والدعم القيادي، والبنية التقنية. وقد أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين أبدوا اتجاهات إيجابية مرتفعة تجاه تطبيق بيئة العمل الهجين في المستشفيات الحكومية، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية العامة لبنود المرونة الزمنية والتواصل الرقمي مستوى (4.00) من أصل (5)، مما يدل على ارتفاع إدراك المشاركين لأهمية المرونة في تحسين التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. كما عكست البيانات أن التواصل الرقمي عبر المنصات التقنية عزز من مستوى التعاون الإداري وسهّل إنجاز المهام عن بُعد، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه Bloom et al. (2022) في نتائج دراستهم حول بيئات العمل الهجينة التي أثبتت أن الاتصال الافتراضي المنتظم يقلل من فجوة الأداء بين فرق العمل.

أما المرحلة الثانية، التحليل الاستنتاجي، فقد هدفت إلى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحديد قوة التأثير الإحصائي بين أبعاد بيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن تحسّن بيئة العمل الهجين يقترن بارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Multiple Regression & Simple) لقياس أثر الأبعاد المستقلة (المرونة الزمنية، التواصل الرقمي، الدعم القيادي، البنية التقنية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وأظهرت النتائج أن بعد المرونة الزمنية جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه التواصل الرقمي ثم الدعم القيادي، في حين جاء بعد البنية التقنية في المرتبة الأخيرة نتيجة التفاوت في البنية التحتية التقنية بين المستشفيات الحكومية.

ويُفسّر هذا التفاوت وفقاً لنظرية الدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger et al., 1986) التي تؤكد أن شعور الموظف بأن المنظمة تدعمه تقنياً وتنظيمياً ينعكس إيجاباً على أدائه. كما أظهر اختبار T-Test وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق محدودة مرتبطة بسنوات الخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة الأطول، مما يعكس قدرة هؤلاء على التكيف مع بيئة العمل الهجين وإدارة مهامهم بكفاءة أكبر مقارنة بالمستجدين في المهنة. وتتوافق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة الهنداوي (2018) التي أوضحت أن الخبرة العملية تُعد من أهم المحددات التي تُسهم في استيعاب التحولات التنظيمية الجديدة.

وتُظهر النتائج التحليلية العامة أن العلاقة بين بيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي علاقة إيجابية قوية، حيث يُسهم تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز المرونة الزمنية وجودة التواصل الرقمي في رفع الإنتاجية وتقليل الضغوط النفسية والمهنية، بما يؤدي إلى أداء أكثر استقراراً وفعالية. كما تشير النتائج إلى أن الدعم القيادي يلعب دوراً محورياً في تعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم على تقبل أنماط العمل الجديدة، بينما تمثل البنية التقنية عاملاً حاسماً في استدامة العمل الهجين وفعاليته. وتدل هذه النتائج على أن التحول نحو بيئة عمل هجينة متكاملة يُعد خياراً استراتيجياً لرفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي الحكومي، وتعزيز قدرة المستشفيات السعودية على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي والاستدامة التشغيلية.

-النتائج

استنادًا إلى تحليل البيانات الميدانية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تُبرز بوضوح أثر بيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك بما يتوافق مع أهداف وفروض البحث. وقد أظهرت النتائج أن بيئة العمل الهجين باتت تشكل واقعًا تنظيميًا متناميًا في المستشفيات الحكومية السعودية، حيث أوضحت المؤشرات الإحصائية أن مستوى تطبيق العمل الهجين قد ارتفع بصورة ملحوظة في السنوات الأخيرة، خاصة داخل الإدارات الإدارية والطبية غير الطارئة. كما بيّنت التحليلات أن معظم المستشفيات الحكومية في الرياض تتجه نحو دمج الحضور الميداني بالعمل الرقمي لتخفيف الضغط التشغيلي وتحسين الكفاءة، وهو ما يعكس وعيًا إداريًا متزايدًا بأهمية هذا النمط من العمل في تعزيز جودة الخدمات الصحية وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والراحة النفسية للموظفين.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بيئة العمل الهجين ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وفقًا لنتائج معامل الارتباط (Pearson Correlation). وتُشير هذه العلاقة إلى أن كل تحسّن في عناصر بيئة العمل الهجين يقابله ارتفاع في كفاءة الموظفين وجودة أدائهم، مما يؤكد صحة الفرض الرئيس للدراسة القائل بأن بيئة العمل الهجين تُسهم في رفع مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية السعودية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات دولية مثل Bloom et al. (2022)، التي بيّنت أن العمل المرن يزيد من الإنتاجية بنسبة 13% في المؤسسات التي تطبّق مزيجًا من العمل الحضور والافتراضي، مما يدعم التوجه السعودي نحو تطبيق هذا النموذج ضمن رؤية 2030 للتحويل الرقمي.

كما أظهرت النتائج أن الأبعاد التنظيمية والتقنية لبيئة العمل الهجين تختلف في قوة تأثيرها على الأداء. فقد احتل بُعد المرونة الزمنية المرتبة الأولى كأكثر العوامل تأثيرًا في تحسين الأداء، إذ تبيّن أن المرونة في مواعيد الحضور والانصراف والعمل الجزئي من المنزل أسهمت في خفض الضغوط النفسية وزيادة الرضا الوظيفي. ويأتي في المرتبة الثانية بُعد التواصل الرقمي الذي عُدّ من أهم العوامل المساعدة على تحقيق أداء مستقر، حيث إن استخدام المنصات الرقمية وقنوات الاتصال الرسمية قلّل من فجوات التواصل بين الفرق الطبية والإدارية وسهّل التعاون في إنجاز المهام. أما بُعد البنية التقنية فقد أظهر تأثيرًا محدودًا نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد، نتيجة التفاوت في الإمكانيات التقنية والبنى التحتية بين المستشفيات الحكومية، مما يشير إلى أن نجاح العمل الهجين لا يتحقق إلا بتوافر دعم تقني موحد وفعال.

وأبرزت النتائج أيضاً أن الدعم القيادي يُعد أحد المحركات الجوهرية لتحسين الأداء الوظيفي، إذ أوضح المشاركون أن تشجيع القادة الإداريين وتحفيزهم للعاملين على استخدام الأدوات التقنية والمرونة في العمل كان له أثر مباشر في رفع الالتزام المهني وتحسين جودة الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحته نظرية الدافعية لهيرزبرغ (1959) التي تبيّن أن الدعم والاعتراف بالجهود من العوامل الدافعة التي تُحسّن الأداء وترفع من الرضا الوظيفي، وهو ما يفسّر الدور الحاسم للقيادة الإدارية في نجاح تطبيق بيئة العمل الهجين داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

ومن جانب آخر، بيّنت التحليلات الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيري الجنس أو المؤهل العلمي في أثر بيئة العمل الهجين على الأداء الوظيفي، مما يدل على أن هذا النمط من العمل يُؤثر إيجاباً في جميع الفئات دون تمييز. بينما ظهرت فروق محدودة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، مما يعكس قدرتهم الأعلى على التكيف مع بيئات العمل الحديثة واستثمار الأدوات الرقمية بشكل أكثر فعالية. وقد دعمت هذه النتيجة ما أشار إليه الهنداوي (2018) في أن الخبرة المهنية تُعد عاملاً أساسياً في مواجهة التغيرات التنظيمية والتقنية داخل بيئة العمل.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن الفرض الرئيس للدراسة قد تحقق بالكامل، إذ أثبتت التحليلات الإحصائية صحة العلاقة الإيجابية بين بيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية السعودية. وتشير النتائج مجتمعة إلى أن تعزيز المرونة الزمنية، وتطوير قنوات التواصل الرقمي، وتمكين القادة من دعم الموظفين، وتحسين البنية التقنية تمثل عوامل جوهرية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي. كما تؤكد النتائج أن تطبيق بيئة عمل هجينة متكاملة يُسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة التنظيمية التي تستهدفها وزارة الصحة ضمن برامج التحول الوطني ومرتكزات رؤية المملكة 2030

-التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئة العمل الهجين داخل المستشفيات الحكومية السعودية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز البنية التقنية في المستشفيات الحكومية:

ضرورة الاستثمار في تحديث الأنظمة الرقمية والبنى التحتية التقنية لضمان استمرار العمل الهجين بكفاءة، وتوفير بيئة رقمية آمنة وموثوقة للاتصال والتواصل .

2. تفعيل المرونة الزمنية ضمن السياسات الإدارية:

تبني جداول عمل مرنة تسمح بالموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للموظف، بما يسهم في رفع مستوى الرضا والإنتاجية .

3. تطوير مهارات القيادة الإدارية:

عقد برامج تدريبية للقادة والمديرين في المستشفيات لتعزيز مهارات الإشراف عن بُعد، وبناء الثقة، وتحفيز الموظفين في بيئات العمل الهجينة.

4. تعزيز ثقافة العمل الهجين:

نشر الوعي التنظيمي حول فوائد العمل الهجين وأهدافه عبر ورش عمل داخلية وحملات تعريفية، لتقليل المقاومة وتسهيل تقبل التغيير الإداري.

5. تفعيل نظم تقييم الأداء الرقمية:

تبني أدوات إلكترونية دقيقة لقياس الأداء الوظيفي عن بُعد تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية تعكس الإنتاجية الفعلية وجودة العمل.

6. تحفيز الموظفين ودعمهم نفسياً:

إدراج برامج دعم نفسي وتحفيزي للموظفين لضمان تكيفهم مع بيئة العمل الجديدة، مما يسهم في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.

7. اقتراحات للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مقارنة بين بيئة العمل الهجين في القطاع الصحي الحكومي والخاص.
- دراسة أثر العمل الهجين على جودة الخدمات المقدمة للمرضى بشكل مباشر.
- تحليل أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين بيئة العمل الهجين والأداء الوظيفي.

المراجع

-المراجع العربية

- السهلي، منى. (2022). العمل عن بُعد وأثره على جودة الحياة الوظيفية والاعتراف الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي مستشفى الملك فيصل التخصصي بجدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 36(2)، 125-156.
- العوضي، نوال. (2020). أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير بيئة العمل الصحية وتحسين جودة الأداء في المستشفيات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 77-101.
- سوفي، محمد، ونبيل، فاطمة. (2017). أثر بيئة العمل التنظيمية على إنتاجية العاملين في المستشفيات العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(1)، 65-84.
- الهنداوي، نجلاء. (2018). البيئة المادية والتنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 15(4)، 211-236.
- عواد، أحمد، وآخرون. (2021). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المستشفيات الحكومية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، 18(2)، 90-112.
- وزارة الصحة السعودية. (2023). المستشفى الافتراضي السعودي (Seha Virtual Hospital) نموذج التحول الرقمي في القطاع الصحي. الرياض: وزارة الصحة.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). اللائحة التنفيذية لتنظيم العمل عن بُعد في القطاع الحكومي. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- عبد الله، خالد، وحمد، يوسف. (2023). دور بيئة العمل الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود، 5(2)، 55-73.
- أحمد، سهى. (2021). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمات في المستشفيات الحكومية اليمنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 130-149.

-المراجع الأجنبية-

- Ahmed, M., & Khan, S. (2021). Hybrid Work Environment and Employee Performance: The Role of Organizational Support. *International Journal of Business Research*, 45(2), 88–102.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2022). Does Working from Home Work? Evidence from a Global Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 137(4), 165–218.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Parker, S. K., & Knight, C. (2020). Remote and Hybrid Work: Enhancing Employee Wellbeing and Performance through Digital Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 591–608.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- World Health Organization. (2022). *Hybrid Working Models in Health Organizations: Opportunities and Challenges*. Geneva: WHO Press.

ذ

الملاحق

الملحق (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أختي / أخي المشارك،

أعدت هذه الاستبانة في إطار بحث بعنوان:

«أثر بيئة العمل الهجين على أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية السعودية»

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل الهجين ومستوى أداء الموظفين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

وُتُستخدم البيانات لأغراض بحثية فقط بسرية تامة دون الكشف عن هوية المشاركين.

شكرًا لتعاونكم.

أولاً: البيانات العامة

(الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي: ☐ طبي ☐ فني ☐ إداري

ثانيًا: محور بيئة العمل الهجين

البُعد الأول: المرونة الزمنية

| م | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |

A horizontal number line with tick marks at 0, 1, 2, 3, 4, 5, and 6. The segment between 2 and 3 is shaded gray.

1 | يسمح لي نظام العمل بتحديد أوقات مناسبة لإنجاز مهماتي. | □ | □ | □ | □ | □ |

2 | يسهم نظام العمل الهجين في تحقيق التوازن بين العمل والحياة. | □ □ □ □ □

3 | أتمكن من أداء عملي بكفاءة حتى خارج مقر المستشفى. | □ | □ | □ | □ | □ |

البُعد الثاني: التواصل الرقمي

| م | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |

A horizontal number line with 6 equal intervals. The intervals are labeled 1, 2, 3, 4, 5, and 6 from left to right. The line starts with a vertical tick mark on the left and ends with a vertical tick mark on the right. There are 5 vertical tick marks in between, dividing the line into 6 equal segments. Each segment is labeled with a number: 1, 2, 3, 4, 5, and 6.

4 | تُوفّر المستشفى وسائل تواصل إلكترونية فعّالة بين الزملاء والإدارة. | □ □ □ □ □ □

5 | أستطيع التواصل مع المديرين بسهولة عبر المنصات الرقمية. | □ | □ | □ | □ | □ |

6 | الاجتماعات الافتراضية تساعد على تبادل الأفكار بفاعلية. □ □ □ □ □

البُعد الثالث: الدعم القيادي

م | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |

7 | تتفهم القيادة احتياجات الموظفين في نظام العمل الهجين. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

8 | يتم تشجيعه على الابتكار في أداء مهامه. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

9 | أحصل على التوجيه والدعم اللازمين من المشرفين. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

البُعد الرابع: البنية التقنية

م | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |

10 | تتوفر لدي أدوات تقنية تُمكنني من أداء العمل عن بُعد بكفاءة. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

11 | الأنظمة التقنية المستخدمة في المستشفى تعمل بشكل مستقر وسريع. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

12 | يتم صيانة وتحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

ثالثاً: محور الأداء الوظيفي

م | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |

13 | أتمكن من إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

14 | ألتزم بمعايير الجودة في أداء عملي. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

15 | أساهم في تطوير وتحسين أساليب العمل. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

16 | أشعر بالرضا عن مستوى أدائي في بيئة العمل الحالية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

شكرًا لتعاونكم ومساهمتمكم في إنجاح هذا البحث العلمي.