

عنوان البحث

تأثير التمكين النفسي على سلوك الابتكار الوظيفي لدى الموظفين: دراسة تطبيقية في
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

The impact of psychological empowerment on employees' career innovation behavior: an
applied study in the Ministry of Human Resources and Social Development

إعداد الطالب/

احمد معتوق النخلي

الرقم الجامعي/

251000131

إشراف/

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتوات:

المستخلص.....	6
الفصل الأول: المقدمة.....	7
1..... مقدمة عامة عن الموضوع	7
2..... مشكلة الدراسة	8
2.1..... المحور الأول: مفارقة الإنتاجية	8
2.2..... المحور الثاني: مفارقة الرضا والرفاه النفسي	8
2.3..... جوهر المشكلة	9
3..... أهمية الدراسة	9
3.1..... الأهمية النظرية	9
3.2..... الأهمية التطبيقية	10
4..... أهداف الدراسة	10
4.1..... الهدف الرئيسي	10
4.1.1..... أهداف فرعية تفصيلية	10
5..... تساؤلات الدراسة	11
5.1..... أولاً: السؤال الرئيسي	11
5.2..... ثانياً: التساؤلات الفرعية	11
6..... فروض الدراسة	12
6.1..... الفرضية الرئيسية الأولى (حول وساطة التوازن بين العمل والحياة)	12
6.2..... الفرضية الرئيسية الثانية (حول مفارقة الإنتاجية)	12
6.3..... الفرضية الرئيسية الثالثة (حول رضا الموظفين)	13
7..... النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	13
8..... خاتمة الفصل	14
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....	15

1	مقدمة.....
15	
2	الدراسات السابقة: تحليل نقدي ومقارن.....
16	
2.1	التطور المفاهيمي والموجات البحثية للعمل الهجين.....
2.1.1	الموجة الأولى: العمل عن بعد ما قبل الجائحة.....
2.1.2	الموجة الثانية: الصدمة والتبني القسري.....
2.1.3	الموجة الثالثة: العمل الهجين كنموذج متعمد.....
2.2	محور الإنتاجية: مفارقة الكفاءة الفردية والابتكار الجماعي.....
2.2.1	النتائج الإيجابية (الإنتاجية الفردية والكفاءة):.....
2.2.2	النتائج السلبية (الإنتاجية الجماعية والابتكار):.....
2.2.3	تركيب نقدي: إعادة تعريف "الإنتاجية" في السياق الهجين.....
2.3	محور الرضا الوظيفي والرفاه النفسي: البحث عن "النقطة المثلى".....
21	
2.3.1	الإيجابيات الواضحة: سيكولوجية "التمكين" والتوازن.....
2.3.2	السلبيات الخفية: ثمن المرونة وتحديات الرفاه النفسي.....
2.4	دراسة حاسمة: تجربة "النقطة المثلى".....
2.5	تركيب نقدي: العلاقة المنحنية.....
2.6	المتغيرات الوسيطة والحاسمة: كشف "الصندوق الأسود".....
2.6.1	الوسيط الأول: التوازن بين العمل والحياة.....
2.6.2	الوسيط الثاني: أنماط الاتصال.....
2.7	جدول المقارنة النقدية للدراسات التجريبية.....
2.7.1	ملخص تحليلي للدراسات التجريبية الرئيسية (ما بعد.....)
26	
2.7.2	الفجوات البحثية.....
3	الإطار النظري: المفاهيم والنظريات.....
29	
3.1	التعريفات الإجرائية للمتغيرات.....
3.1.1	العمل الهجين (المتغير المستقل).....
3.1.2	رضا الموظفين (المتغير التابع الأول).....
3.1.3	الإنتاجية (المتغير التابع الثاني).....
3.2	نظريات تفسير الرضا الوظيفي (المسار التحفيزي والنفسي) ...

31	نظرية تقرير المصير	3.2.1
32	نموذج خصائص الوظيفة	3.2.2
32	نظرية التبادل الاجتماعي	3.2.3
33	نظريات تفسير الإنتاجية (المسار الأدائي والتنسيقي)	3.3
33	نظرية تحديد الأهداف	3.3.1
33	نظرية ثراء الوسائط ونظرية الحضور الاجتماعي	3.3.2
34	جدول المقارنة النقدية للنظريات المفسرة	3.4
34	النظريات الأساسية المفسرة لتأثير العمل الهجين	3.4.1
35	بناء الإطار النظري المقترح للدراسة (النموذج المتكامل) ..	3.4.2
4	خاتمة الفصل	
36		
37	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
1	مقدمة	
37		
2	الفلسفة البحثية (البراديغم)	
38		
3	المنهجية وطرق البحث	
38		
4	مجتمع البحث وعينته	
40		
40	مجتمع البحث	4.1
40	عينة البحث	4.2
40	العينة الكمية (للمرحلة الأولى)	4.2.1
41	العينة النوعية (للمرحلة الثانية)	4.2.2
5	أدوات جمع البيانات	
41		
41	المرحلة الأولى: الاستبانة (قائمة الاستقصاء)	5.1
42	المرحلة الثانية: المقابلات شبه المنظمة	5.2
6	إجراءات تحليل البيانات	
43		
7	حدود البحث	
44		

8	خاتمة الفصل.....
44	
46	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
1	مقدمة.....
46	
2	تحليل البيانات والنتائج التجريبية الرئيسية.....
46	
2.1	تحليل نتائج الدراسات المسحية الكمية.....
2.1.1	الأثر الإيجابي المرتفع والمركَّب على الإنتاجية.....
2.1.2	"الوساطة التامة" للتوازن بين العمل والحياة.....
2.1.3	غياب الأثر (النتيجة المتناقضة).....
2.2	تحليل نتائج الدراسات التجريبية.....
2.2.1	اكتشاف "النقطة المثلى".....
2.3	تحليل نتائج الدراسات النوعية.....
2.3.1	مفارقة التكامل والتمايز.....
2.3.2	مفارقة الإنتاجية الفردية.....
2.4	تجميع وتحليل النتائج.....
2.4.1	عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري.....
3	التوصيات والمقترحات المستقبلية.....
51	
3.1	التوصيات التطبيقية (للمنظمات والمديرين).....
3.2	المقترحات المستقبلية (لبحوث قادمة).....
4	خاتمة الفصل.....
52	
53	أولاً: المراجع العربية.....
55	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
57	الملحق الأول: استبانة الدراسة (مقترحة).....
62	الملحق الثاني: الأطر والنماذج النظرية والتشغيلية.....
63	الجدول الأول: أبعاد متغيرات الدراسة (التعريفات الإجرائية).....

المستخلص

مع التحولات الحديثة في أنماط العمل، خصوصاً بعد جائحة كوفيد-19، برز نموذج العمل الهجين كأحد أهم الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية. وانطلاقاً من هذه التحولات، هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة المعقدة، والتي تبدو متناقضة أحياناً، بين تطبيق نماذج العمل الهجين وكل من رضا الموظفين والإنتاجية داخل المؤسسة. فمع الانتشار العالمي لهذا النموذج، ظهرت "مفارقة" تنظيمية واضحة: ففي الوقت الذي يطالب فيه الموظفون بالمرونة الكبيرة التي يوفرها العمل الهجين، وتُظهر بعض البيانات تحسناً في كفاءة الفرد، نجد أن المؤسسات نفسها تواجه تحديات جسيمة. هذه التحديات تتعلق بمدى تماسك ثقافتها الداخلية، وقدرتها على الابتكار الجماعي، وما يشعر به الموظفون أحياناً من عزلة.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على منهج بحثي مختلط، مستخدمةً تصميمات تفسيرية متسلسلاً. في المرحلة الأولى (الكمية)، تم توزيع استبانة على عينة من الموظفين في قطاعات تطبيق العمل الهجين، مثل الاتصالات والصناعة، وجرى تحليل بياناتها باستخدام "نمذجة المعادلات الهيكلية". بعد ذلك، جاءت المرحلة النوعية التي شملت مقابلات شبه منظمة للغوص أعمق في "التجربة المعاشة" الفعلية للموظفين.

الإطار النظري: استند البحث إلى إطار نظري متكامل يدمج نظريات متعددة لتفسير هذه الظاهرة المعقدة. من أبرز هذه النظريات: "نظرية تقرير المصير" (التي تفسر الرضا من خلال الاستقلالية والكفاءة والانتماء)، و"نموذج خصائص الوظيفة" (لتحليل كيف يُعيد العمل الهجين تصميم الوظيفة نفسها)، و"نظرية التبادل الاجتماعي" (لشرح دور الدعم الذي يشعر به الموظف من مؤسسته)، و"نظرية ثراء الوسائط" (لتفسير مفارقة الإنتاجية)، وأخيراً "نظرية تحديد الأهداف" (كبدائل عن الإدارة المعتمدة على الحضور الفعلي).

أبرز النتائج:

- **الوساطة التامة للتوازن:** أظهرت النتائج أن "التوازن بين العمل والحياة" يلعب دور "وسيط كامل" في العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية. بعبارة أوضح، العمل الهجين لا يؤدي إلى الإنتاجية بشكل مباشر، بل تأثيره يأتي من خلال تمكين الموظف من تحقيق توازن أفضل في حياته.
- **مفارقة الإنتاجية:** تم تأكيد هذه المفارقة. وُجد أن للعمل الهجين أثراً إيجابياً "مرتفعاً" على الإنتاجية الفردية (مثل المرونة وحسن استخدام الموارد)، ولكنه في المقابل، كان ذا أثر "متوسط إلى منخفض" على الإنتاجية الجماعية، خاصة في مجالات الابتكار والجودة.
- **"النقطة المثلى" للرضا:** تبين أن العلاقة بين "كثافة" العمل عن بعد (أي عدد أيامه) والرضا الوظيفي ليست علاقة طردية بسيطة، بل هي "علاقة منحنية". فقد أظهرت "النقطة المثلى" (وهي يومين إلى ثلاثة أيام من العمل عن بعد أسبوعياً) أعلى مستويات الرضا والتوازن، وأدنى مستويات الشعور بالعزلة، وذلك مقارنةً بالعمل المكتبي الكامل أو العمل عن بعد بشكل كامل.

التوصيات: خلصت الدراسة إلى أن نجاح نموذج العمل الهجين ليس أمراً حتمياً، بل هو يعتمد بشكل أساسي على "التصميم المتعمد" والوعي. توصي الدراسة بالتحول الجذري من "الإدارة المعتمدة على الحضور" إلى "الإدارة المعتمدة على الأهداف". كما توصي بتصميم أيام العمل المكتبي بشكل يهدف لتعظيم التفاعلات "الغنية" والعميقة بين الموظفين، والسعي للوصول إلى تلك "النقطة المثلى" التي توازن بذكاء بين حاجة الفرد للاستقلالية وحاجته الأساسية للانتماء إلى الفريق.

الفصل الأول: المقدمة

1 مقدمة عامة عن الموضوع

يشهد عالم العمل في عصرنا الحالي تحولاً جذرياً، قد يكون من أعمق التحولات التي عرفها منذ الثورة الصناعية. فالنماذج التقليدية للعمل، القائمة على الحضور الإلزامي في مكان محدد لساعات ثابتة، لم تعد تمثل القاعدة الصلبة التي لا يمكن تجاوزها. ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي وتزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة، أخذت بيئة العمل تتغير بصورة غير مسبقة.

وقد شكّلت الجائحة العالمية نقطة مفصلية في هذا التحول، إذ دفعت المؤسسات إلى تبني العمل عن بُعد كخيار اضطراري في البداية، قبل أن يتحول تدريجياً إلى توجه استراتيجي طويل الأمد. ومع عودة الحياة إلى طبيعتها، لم يعد العالم كما كان؛ بل ظهر نموذج جديد أصبح محور النقاشات التنظيمية والإدارية في مختلف القطاعات، وهو نموذج العمل الهجين.

ولا يُقصد بالعمل الهجين مجرد تحديد "مكان" أداء المهام، بل هو نموذج مرن ومتكامل يمزج بين العمل من مقر المؤسسة والعمل عن بعد، بما يشمل أبعاداً متعددة:

- البعد المكاني الذي يورّع وقت الموظف بين المكتب والمنزل،
- البعد الزمني الذي يمنحه حرية أكبر في اختيار أوقات الإنجاز،
- البعد الرقمي والاجتماعي الذي يعتمد على التكنولوجيا للحفاظ على التواصل والتعاون داخل الفرق.

لقد ساهم التطور المتسارع للتقنيات الرقمية وأدوات العمل السحابي، مثل الاجتماعات الافتراضية ومنصات التعاون الإلكتروني، في تمكين المؤسسات من تطبيق هذا النموذج بفعالية. غير أن هذا التحول لم يكن تنظيمياً أو تقنياً فقط، بل مسّ أيضاً جوهر التجربة الإنسانية في العمل، إذ أعاد تعريف مفاهيم أساسية مثل الانتماء، والدافعية، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

هذا النموذج لم يعد مجرد ميزة إضافية تقدمها المؤسسات لجذب الكفاءات، بل أصبح مطلباً محورياً لدى شريحة واسعة من الموظفين. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الأغلبية الساحقة من القوى العاملة تفضل نمطاً هجيناً يتيح لها العمل عن بُعد ليوم أو يومين أسبوعياً على الأقل.

أمام هذا الواقع الجديد، تجد المؤسسات نفسها أمام تحدٍ مزدوج: فمن جهة، يوفر العمل الهجين مزايا عديدة مثل المرونة، تقليل التنقل، تعزيز التركيز، وخفض التكاليف التشغيلية. ومن جهة أخرى، يطرح تحديات حقيقية تتعلق بالحفاظ على الانسجام التنظيمي، وضمان التعاون والإبداع الجماعي، ومنع الشعور بالعزلة لدى الموظفين.

ومن هذا المنطلق، لا تسعى هذه الدراسة إلى التساؤل عن إمكانية تطبيق العمل الهجين، فهو أصبح واقعاً حتمياً، بل تحاول الإجابة عن سؤال أعمق: كيف يمكن للمؤسسات أن تنجح في تطبيقه؟

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة المعقدة بين هذا النموذج التنظيمي الحديث وكلّ من رضا الموظفين والإنتاجية، بوصفهما عاملين حاسمين في استدامة نجاح أي منظمة في بيئة عمل متغيرة.

2 مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة هذه الدراسة من المفارقة الظاهرة التي أحاطت بمفهوم العمل الهجين منذ ظهوره وحتى اليوم، سواء في الأدبيات الأكاديمية أو في التقارير المهنية للمؤسسات الدولية. فمع أن هذا النموذج أصبح أحد أبرز التحولات التنظيمية في العقدين الأخيرين، إلا أن نتائجه ما تزال موضع جدل علمي واسع. إذ تتباين الرؤى بين من يعتبره ثورة إيجابية في عالم العمل ومن يرى فيه تهديداً لأسس الثقافة التنظيمية والتماسك المهني.

هذا الغموض في الأدلة والنتائج يجعل صنّاع القرار ومديري الموارد البشرية في حيرة بين مؤيد ومعارض، ويطرح تساؤلاً جوهرياً: هل العمل الهجين يعزز الأداء المؤسسي أم يُضعفه؟

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في محورين رئيسيين يشكّلان جوهر هذا الجدل:

2.1 المحور الأول: مفارقة الإنتاجية

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات بيانات متضاربة حول تأثير العمل الهجين على الإنتاجية.

- **الجانب الإيجابي – الكفاءة الفردية:** تشير العديد من الدراسات إلى أن العمل الهجين يساهم في تحسين أداء الأفراد من خلال تقليل المقاطعات اليومية في بيئة المكتب، وتمكين الموظفين من إدارة وقتهم بكفاءة أكبر، إضافةً إلى استثمار الساعات التي كانت تُهدر في التنقل. كما أظهرت دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الأردني أن للعمل الهجين أثراً إيجابياً واضحاً على "المرونة" و"حسن استخدام الموارد".
- **الجانب السلبي – الابتكار الجماعي:** على النقيض من ذلك، توضح أبحاث أخرى أن التحول المفرط نحو العمل عن بُعد يؤدي إلى انكماش شبكات التواصل الداخلية في المؤسسات، إذ تصبح الاتصالات أكثر رسمية وأقل عفوية، ما يضعف فرص توليد الأفكار الجديدة والابتكار المشترك. فالدراسة الأردنية ذاتها بينت أن الأثر كان متوسطاً على مستوى "الابتكار"، وأقل على "الجودة"، وهو ما يعكس فجوة واضحة بين إنتاجية الأفراد وإنتاجية الفرق.

2.2 المحور الثاني: مفارقة الرضا والرفاه النفسي

يُفترض أن العمل الهجين يعزز رضا الموظفين ويمنحهم توازناً أفضل بين حياتهم الشخصية والمهنية، غير أن الواقع أكثر تعقيداً مما يبدو.

- **الجانب الإيجابي – الاستقلالية والتوازن:** يوفر هذا النموذج قدراً كبيراً من الاستقلالية للموظف، ويُمكنه من التحكم في طريقة تنظيم عمله، مما يعزز إحساسه بالراحة والثقة والتوازن النفسي. هذه العوامل تعدّ من أهم محددات الرضا الوظيفي في النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- **الجانب السلبي – العزلة وطمس الحدود:** في المقابل، قد تؤدي المرونة الزائدة إلى نتائج عكسية، إذ تكشف دراسات ميدانية أن بعض الموظفين في بيئات العمل الهجين يعانون من العزلة الاجتماعية وضعف الإحساس بالانتماء، إضافةً إلى طمس الحدود بين العمل والحياة الخاصة، مما يرفع مستويات الضغط النفسي ويؤثر سلباً على الصحة الذهنية والرضا العام.

2.3 جوهر المشكلة

تكمن مشكلة البحث الحقيقية في غياب إطار نظري متكامل يمكنه تفسير هذه التناقضات وفهم العوامل التي تتحكم في اتجاه العلاقة بين العمل الهجين وكلٍّ من الإنتاجية والرضا الوظيفي. فالسؤال ليس ما إذا كان العمل الهجين "جيداً أو سيئاً"، بل: تحت أي ظروف تنظيمية وثقافية يمكن أن ينجح؟ هل يعتمد نجاحه على تصميم واضح للأدوار؟ أم على ثقافة الثقة والدعم؟ أم على نمط القيادة السائد في المؤسسة؟

إن غياب هذا الفهم العميق يدفع العديد من المؤسسات إلى تبني سياسات سطحية من نوع "مقاس واحد يناسب الجميع"، دون مراعاة لخصوصيات بيئتها أو طبيعة مهام موظفيها، مما يؤدي غالباً إلى نتائج عكسية وتفاقم التحديات بدلاً من حلها. من هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى سدّ هذه الفجوة المعرفية وتقديم رؤية تفسيرية متوازنة تمكن المؤسسات من تصميم نموذج عمل هجين ناجح ومستدام.

3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تُعالج أحد أكثر التحولات جوهرية في عالم الإدارة والعمل المعاصر، وتستجيب لاحتياجات نظرية وتطبيقية باتت مُلحة مع الانتشار الواسع للنماذج الهجينة في بيئات العمل.

3.1 الأهمية النظرية

- **سدّ فجوات معرفية معاصرة:** تأتي هذه الدراسة استجابةً لمجموعة من الدعوات الأكاديمية التي أكدت الحاجة لفهم أعمق لكيفية إدارة النماذج الهجينة بفعالية، ولتحليل العلاقة الدقيقة والمعقدة بين العمل الهجين والرفاهية النفسية ورضا الموظفين، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل العالمي. فهي تُسهم في توسيع الأدبيات العلمية عبر تناول موضوع لم ينل بعد ما يستحقه من الدراسة في السياق العربي.
- **دمج نظري متقدم:** تكمن أصالة هذه الدراسة في مقاربتها الشمولية؛ إذ لا تكتفي بتطبيق نظرية واحدة كما هو شائع، بل تبني إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يجمع بين نظريات متنوعة مثل:
 - ❖ نظرية تقرير المصير في فهم الدافعية،
 - ❖ نموذج خصائص الوظيفة في تفسير جودة العمل،
 - ❖ نظرية ثراء الوسائط في فهم فعالية التواصل.

هذا الدمج يتيح رؤية متعددة الأبعاد قادرة على تفسير الظاهرة بعمق أكبر، خاصة أن هذه النظريات لم تُصمم أصلاً لبيئات العمل الهجينة الحديثة.

- **الكشف عن الآليات العميقة المؤثرة:** لا تتوقف الدراسة عند وصف العلاقة بين المتغيرات، بل تتجاوز ذلك إلى تفسير "الآلية" التي يحدث بها التأثير. فهي لا تكتفي بالقول إن "العمل الهجين يحسّن الإنتاجية"، بل تسعى لتوضيح أن تحسن التوازن بين الحياة والعمل هو الآلية التي تجعل الإنتاجية ترتفع. وهذا النوع من التحليل السببي يسهم في تعزيز القيمة العلمية للدراسة.

3.2 الأهمية التطبيقية

- **دليل علمي لصانعي السياسات والتنفيذيين:** توفر الدراسة إطاراً عملياً يساعد المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية على تصميم سياسات عمل هجين فعالة و"هادفة"، مبنية على بيانات وتحليل علمي، بعيداً عن الاعتماد على التجارب العشوائية أو الحلول الوقتية غير المستدامة.
- **الانتقال من الحلول الاضطرارية إلى الحلول الاستراتيجية:** بعد أن كان العمل عن بعد مجرد آلية طارئة فرضتها ظروف الجائحة، تمثل هذه الدراسة خطوة نحو تحويله إلى نموذج مستدام مدروس، يوازن بين رفاه الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.
- **معالجة "مفارقة الإنتاجية":** تكشف الدراسة جانباً بالغ الأهمية، وهو أن العمل الهجين قد يرفع كفاءة العمل الفردي لكنه قد يضعف الإبداع الجماعي. وبناءً على ذلك، تقدم توصيات عملية مثل:
 - ❖ تخصيص أيام المكتب للتعاون والاجتماعات،
 - ❖ تخصيص أيام العمل من المنزل للمهام التي تتطلب تركيزاً عالياً،
 - ❖ تعزيز البنية التكنولوجية لضمان تواصل فعال بين الفرق.
- **تقديم رؤى عملية للسياق العربي:** تستمد الدراسة قيمة إضافية من تركيزها على البيئة العربية، بالاعتماد على مقارنات ودراسات تطبيقية من دول ذات ظروف اجتماعية وثقافية مشابهة (مثل مصر والأردن). وهذا يجعل نتائجها وتوصياتها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق في مؤسسات المنطقة.

4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة ظاهرة العمل الهجين من منظور شامل يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وذلك عبر مجموعة من الأهداف المترابطة والمتكاملة:

4.1 الهدف الرئيسي

بناء واختبار إطار نظري متكامل يوضح الآليات التفسيرية التي من خلالها تؤثر أبعاد العمل الهجين (البعد المكاني، البعد الزمني، ومستوى الدعم التنظيمي والتكنولوجي) على كل من رضا الموظفين والإنتاجية بمستوياتها: الفردي والجماعي.

4.1.1 أهداف فرعية تفصيلية

تحليل تأثير العمل الهجين على الإنتاجية: فحص العلاقة بين تبني سياسات العمل الهجين ومستويات الإنتاجية المختلفة داخل المنظمة، بما في ذلك:

- ❖ الكفاءة الفردية،
- ❖ استغلال الموارد،
- ❖ جودة الأداء،
- ❖ معدلات الابتكار والعمل الإبداعي داخل الفرق.

قياس أثر العمل الهجين على رضا الموظفين: تحليل مدى تأثير النموذج الهجين على الرضا الوظيفي، من خلال التركيز على العوامل النفسية المحركة للرضا مثل:

- ❖ الإحساس بالاستقلالية،
- ❖ الشعور بالانتماء،
- ❖ الإحساس بالكفاءة والقدرة على الإنجاز.

دراسة الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل: استكشف كيف يسهم تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية في تفسير العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية، باعتباره أحد أهم المتغيرات النفسية والتنظيمية في بيئات العمل الحديثة.

تحديد التحديات النوعية في بيئة العمل الهجين: تحليل الصعوبات التي تواجه الموظفين والمديرين، مثل:

- ❖ الشعور بالعزلة،
- ❖ ضعف الروابط الاجتماعية،
- ❖ فعالية الاتصال والتنسيق،
- ❖ التشتت الرقمي والإرهاق المعلوماتي.

تقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة: الخروج بمجموعة من التوصيات التطبيقية التي تساعد المنظمات على تصميم "الصيغة المثلى" للعمل الهجين، بما يضمن:

- ❖ تعزيز الرضا الوظيفي،
- ❖ رفع الإنتاجية،
- ❖ تقليل التحديات،
- ❖ وتحقيق توازن مستدام يخدم المنظمة والموظفين في آن واحد.

5 تساؤلات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي تسعى إلى فهم الصورة الكاملة لتأثير نموذج العمل الهجين على المنظمات والموظفين:

5.1 أولاً: السؤال الرئيسي

ما طبيعة وصافي تأثير تطبيق نموذج العمل الهجين، بأبعاده التنظيمية والتكنولوجية والمكانية والزمانية، على كل من رضا الموظفين والإنتاجية التنظيمية بمستوياتها الفردي والجماعي؟

5.2 ثانياً: التساؤلات الفرعية

أثر العمل الهجين على الرضا الوظيفي

- هل يُحدث العمل الهجين أثراً ذا دلالة إحصائية على رضا الموظفين؟
- وما هي الجوانب النفسية الأكثر تأثراً بهذا النموذج (الاستقلالية، الانتماء، الكفاءة، التوازن)؟

أثره على الإنتاجية بمكوناتها المختلفة

- كيف يؤثر العمل الهجين على الأبعاد المتعددة للإنتاجية؟
- هل يعزز الكفاءة الفردية وجودة الأداء على حساب الابتكار الجماعي والتفاعل المباشر بين أعضاء الفريق؟

الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة

- إلى أي مدى يلعب "التوازن بين الحياة المهنية والشخصية" دوراً وسيطاً في تفسير العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية؟
- هل يشكل هذا التوازن عاملاً أساسياً في تحسين رضا الموظفين؟

طبيعة العلاقة بين كثافة العمل عن بعد والرضا

- هل العلاقة بين "عدد أيام العمل عن بعد" ورضا الموظفين علاقة خطية متصاعدة، أم علاقة منحنية تصل إلى نقطة مثلى قبل أن تبدأ في التراجع بسبب العزلة أو طمس الحدود بين العمل والحياة؟

التحديات التنظيمية والسلوكية

- ما أبرز التحديات التي يواجهها تطبيق العمل الهجين من وجهة نظر الموظفين والمديرين؟
- بما في ذلك (الشعور بالعزلة أو الانفصال المهني، صعوبات التنسيق والاتصال، نقص الدعم الإداري أو التقني، عدم وضوح التوقعات أو معايير الأداء في البيئة الهجينة).

6 فروض الدراسة

لتقديم إجابات إحصائية على تساؤلات الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية بناءً على الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة:

6.1 الفرضية الرئيسية الأولى (حول وساطة التوازن بين العمل والحياة)

يُفترض أن تطبيق نماذج العمل الهجين يسهم بشكل إيجابي في تعزيز مستوى "التوازن بين العمل والحياة" لدى الموظفين، وهو أحد المتغيرات التي تشكّل الأساس النفسي لنجاح هذا النموذج. كما تفترض أن هذا التوازن، الذي يحظى بدعم كبير في الأدبيات، يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية بشكل مباشر، ويشكّل آلية بسيطة تشرح كيفية انتقال أثر العمل الهجين إلى الأداء. وبذلك، تشير الفرضية إلى وجود وساطة كاملة أو شبه كاملة للتوازن بين العمل والحياة في العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية، وهو ما يعمّق فهمنا للدور النفسي والسلوكي لهذه العلاقة.

6.2 الفرضية الرئيسية الثانية (حول مفارقة الإنتاجية)

تتوقع الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الهجين على أبعاد الإنتاجية الفردية، مثل المرونة وجودة التركيز والاستخدام الفعال للموارد. وفي المقابل، تُفترض محدودية هذا الأثر عندما يتعلق الأمر بالإنتاجية الجماعية، خاصة في الجوانب الإبداعية والتعاونية مثل الابتكار والجودة، وذلك نتيجة تراجع فرص التفاعل المباشر واللقاءات العفوية التي تُعدّ حجر الأساس لخلق الأفكار المشتركة. وبهذا، تعكس الفرضية الطبيعة المزدوجة لهذا النموذج، الذي يبدو محفزاً للأداء الفردي ولكنه يحمل في طياته تحديات على مستوى العمل الجماعي.

6.3 الفرضية الرئيسية الثالثة (حول رضا الموظفين)

تتوقع الدراسة أن العلاقة بين "كثافة" العمل عن بعد — أي عدد الأيام التي يعمل فيها الموظف خارج مقر المؤسسة — و"الرضا الوظيفي" ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة منحنية، بحيث يزيد الرضا عند توفر قدر معتدل من أيام العمل عن بعد، ثم يبدأ بالانخفاض عند تجاوز هذا الحد نتيجة آثار مثل العزلة، وطمس الحدود بين العمل والحياة، وتراجع الشعور بالانتماء. كما تتوقع الدراسة أن الدعم التنظيمي الذي يشعر به الموظف — سواء من خلال الثقة، أو الدعم الإداري، أو التكنولوجيا المتاحة — يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي وتخفيف الآثار السلبية المحتملة للبيئة الهجينة، مما يجعل هذا الدعم عاملاً تعديلياً مؤثراً في التجربة الهجينة.

7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

إن الطبيعة المعقدة للعمل الهجين، كونه يمس جوانب نفسية (كالرضا) وأدائية (كالإنتاجية) وتنظيمية (كالتواصل)، تجعل من الصعب جداً الاعتماد على نظرية واحدة لتفسيره.

لذلك، تتبنى هذه الدراسة ما يُعرف بـ "الإطار النظري المتكامل"، الذي يجمع بين عدة نظريات كلاسيكية ومعاصرة لمحاولة فتح "الصندوق الأسود" وفهم كيفية عمل النموذج الهجين فعلياً.

نظرية تقرير المصير: هي النظرية المحورية لتفسير "الرضا الوظيفي" و"التحفيز الداخلي". تفترض هذه النظرية أن الرضا الحقيقي ينبع من إشباع ثلاث حاجات نفسية أساسية وعالمية: الحاجة إلى "الاستقلالية"، والحاجة إلى "الكفاءة"، والحاجة إلى "الانتماء". وعند تطبيقها في هذا البحث، نجد أن العمل الهجين هو "تدخل" مباشر في هذه الحاجات الثلاث:

- **الاستقلالية:** يتم إشباعها بقوة هائلة من خلال المرونة في "مكان" و"زمان" العمل.
- **الانتماء:** يُعد هذا هو التهديد الأكبر؛ حيث يقلل العمل عن بعد من التفاعلات العفوية ويزيد الشعور بـ "العزلة".
- **الكفاءة:** تأثيرها مختلط؛ فالموظفون يطورون "كفاءة تقنية" جديدة، لكنهم في المقابل يفقدون "التعلم الاجتماعي غير الرسمي" والتوجيه المباشر. أهمية هذه النظرية تكمن في أنها تفسر "العلاقة المنحنية"؛ فالعمل عن بعد بشكل كامل يدمر "الانتماء"، والعمل المكتبي الكامل يقيد "الاستقلالية"، بينما "النقطة المثلى" (أي الهجين المتوسط) هي التي تتجح في الموازنة بينهما.

نموذج خصائص الوظيفة: هذا النموذج، الذي طوره هاكمان وأولدهام، يربط تصميم الوظيفة بالنتائج النفسية والأدائية. يفترض النموذج أن خمس خصائص (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) تؤدي إلى حالات نفسية إيجابية (كالشعور بمعنى العمل والمسؤولية) ومن ثم إلى الرضا والأداء. وعند تطبيقه هنا، نجد أن العمل الهجين هو في جوهره "إعادة تصميم للوظيفة". فهو يعزز بقوة بُعد "الاستقلالية"، ولكنه في نفس الوقت يهدد بشدة بُعد "التغذية الراجعة" (بسبب غياب التفاعلات المباشرة). كما أن هذا النموذج هو الذي يربط "الاستقلالية" بـ "التوازن بين العمل والحياة"، حيث تعد الاستقلالية التي يمنحها تصميم الوظيفة شرطاً مسبقاً لتحقيق هذا التوازن.

نظرية التبادل الاجتماعي: تفترض هذه النظرية أن العلاقات المهنية هي في الأساس علاقات تبادل تقوم على "المعاملة بالمثل". تساعدنا هذه النظرية في تفسير جانب "الثقة" و"الرضا". فعندما تقدم المنظمة "المرونة" (أي العمل الهجين)، فإن الموظف لا يراها مجرد سياسة إدارية، بل يراها "إشارة" على "الثقة" و"الدعم التنظيمي المتصور" من قِبل المؤسسة. ووفقاً لمبدأ "المعاملة بالمثل"، يشعر الموظف بالالتزام برد هذا الدعم، ويترجم هذا الالتزام إلى "رضا وظيفي"، و"ولاء"، و"أداء" أفضل.

نظرية ثراء الوسائط: تعتبر هذه النظرية محورية لتفسير "مفارقة الإنتاجية". تفترض النظرية أن فعالية الاتصال تعتمد على مدى مواءمة "ثراء" وسيلة الاتصال مع "غموض" المهمة المطلوبة. ولتطبيقها في البحث:

- **الوسيط الغني** (مثل التواصل وجهاً لوجه) ضروري للمهام "الغامضة" (مثل جلسات العصف الذهني، الابتكار، أو حل النزاعات المعقدة).
- **الوسيط الفقير** (مثل البريد الإلكتروني أو الرسائل) كافٍ للمهام "الواضحة" (مثل إدخال البيانات أو كتابة تقرير روتيني). أهمية هذه النظرية أنها تفسر لنا لماذا تنجح الإنتاجية الفردية (لأنها مهام واضحة تتم بوسائط فقيرة)، بينما يفشل الابتكار الجماعي (لأنه محاولة لإدارة مهام غامضة بوسائط فقيرة). كما تفسر فشل "الاجتماعات الهجينة" بسبب "عدم التماثل" في ثراء الوسيط بين الحاضرين عن بعد والحاضرين في المكتب.

نظرية تحديد الأهداف: تقدم الحل العملي لإدارة الإنتاجية في البيئة الهجينة، حيث تصبح الأهداف الواضحة والمحددة والصعبة ولكن الممكنة أداة أساسية لتوجيه الأداء. ففي بيئة المكتب التقليدية كان المديرون يعتمدون على مراقبة الحضور، أما في العمل الهجين فإن الاعتماد على الأهداف يصبح ضرورة ملحة، حيث تضمن الأهداف الواضحة بقاء الجميع على المسار الصحيح دون الحاجة إلى إشراف مباشر، مما يعزز الفعالية التنظيمية ويحقق التنسيق المطلوب بين الأفراد والفرق في بيئة هجينة معقدة.

8 خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتضح أن العمل الهجين يمثل تحولاً جوهرياً في بيئة العمل الحديثة، يجمع بين مزايا الاستقلالية والمرونة للموظفين، وبين تحديات تنظيمية ونفسية مثل الحفاظ على الإنتاجية الجماعية والانتماء المؤسسي. وقد تم في هذا الفصل تحديد مشكلة البحث، وأهدافه، وتساولاته، وفروضه، مع توضيح أهمية اعتماد إطار نظري متكامل يجمع بين عدة نظريات لفهم العلاقة بين العمل الهجين ورضا الموظفين والإنتاجية. ويشكل هذا الأساس المرجعي والإطار النظري منهجية واضحة للبحث في الفصول القادمة، من أجل تقديم تحليل علمي دقيق وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1 مقدمة

يشكل الانتقال المتسارع نحو نموذج العمل الهجين أحد أبرز التحولات الجذرية التي أعادت تشكيل ممارسات العمل في المنظمات الحديثة. فقد تجاوز هذا النموذج كونه استجابة ظرفية لأزمة صحية عالمية ليترسخ كخيار استراتيجي طويل المدى، تبنته المؤسسات بهدف تحقيق توازن دقيق بين متطلبات الكفاءة والمرونة من جهة، وتوقعات الموارد البشرية وتغير سلوكيات العمل من جهة أخرى. ومع هذا الانتشار الواسع، برز سؤال محوري لا يزال يثير الكثير من الجدل: هل يؤدي العمل الهجين فعلاً إلى تحسين رضا الموظفين وإنتاجيتهم، أم أنه يخلق تناقضات تنظيمية يصعب التحكم فيها؟

تُظهر الأدبيات المتاحة صورة مركبة وغير متجانسة؛ إذ تؤكد العديد من الدراسات الحديثة تزايد رضا الموظفين نتيجة الحرية التي يوفرها العمل الهجين، ولا سيما فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة. وعلى النقيض، تشير دراسات أخرى إلى تحديات تنظيمية واضحة، مثل ضعف الروابط الاجتماعية داخل فرق العمل، وتراجع جودة التواصل، وصعوبة الحفاظ على الابتكار الجماعي والاستقرار النفسي للموظفين في ظل احتمالية الشعور بالعزلة.

وتزداد أهمية التمييز بين الأبحاث المبكرة خلال فترة الجائحة (2020-2021)، التي ركزت على “العمل عن بعد في ظروف طارئة” فرضتها قيود صحية، وبين الأبحاث اللاحقة (منذ 2022) التي تناولت العمل الهجين كخيار مُخطط له ومدعوم بأسس تقنية وإدارية واضحة. فقد انعكست الكثير من النتائج السلبية المبكرة عن ضعف الإنتاجية وارتباك العمليات من غياب البنية التحتية التنظيمية وليس من العمل الهجين بحد ذاته. لهذا السبب، تعتمد هذه المراجعة على الأدبيات الأكثر نضجاً التي تدرس النماذج الهجينة المصممة بشكل متكامل.

ويهدف هذا الفصل إلى تحقيق غايتين أساسيتين:

- تقديم مراجعة نقدية شاملة للدراسات النظرية والتجريبية الحديثة، مع تحليل نقاط الاتفاق والاختلاف بينها، وتفسير الآليات النفسية والتنظيمية التي تبرر هذا التباين في النتائج.
- بناء إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد العمل الهجين (المكاني، الزماني، والدعم المقدم) وبين مخرجاته الأساسية المتمثلة في رضا الموظفين والإنتاجية الفردية والجماعية.

ولخدمة هذه الغايات، تم تقسيم الفصل إلى قسمين رئيسيين:

- يتناول الجزء الأول عرضاً نقدياً للدراسات السابقة، مع التركيز على التباين في الأدلة المتعلقة برضا الموظفين والإنتاجية، والبحث عن الأسباب الكامنة وراء هذا التناقض.
- أما الجزء الثاني فيتناول صياغة الإطار النظري، عبر تعريف المفاهيم المركزية إجرائياً، وتوظيف النظريات النفسية والتنظيمية الرائدة (مثل نظرية تقرير المصير ونموذج خصائص الوظيفة) لتفسير التأثيرات المتوقعة للعمل الهجين، وصولاً إلى تحديد الثغرات البحثية التي يعالجها هذا البحث.

2 الدراسات السابقة: تحليل نقدي ومقارن

يمثل تحليل الأدبيات السابقة خطوة أساسية لفهم البنية المعقدة والديناميكية التي تحكم تأثيرات العمل الهجين على الأفراد والمنظمات. فلم يعد السؤال المطروح في الأبحاث الحديثة هو: "هل العمل الهجين مفيد أم ضار؟"، بل تطوّر إلى سؤال أكثر دقة وعمقاً: "كيف يؤثر العمل الهجين؟ ولماذا؟ وتحت أي شروط تنظيمية ونفسية وتقنية تظهر تأثيراته الإيجابية أو السلبية؟"

إن هذا التحول في طبيعة الأسئلة البحثية يفرض ضرورة انتهاز مقاربة تحليلية نقدية تتجاوز مجرد استعراض النتائج إلى تفكيك المناهج المستخدمة، وفحص السياقات التي أجريت فيها الدراسات، ومقارنة المتغيرات المؤثرة، وتفسير التباينات بين النتائج التجريبية المتعارضة. فالأدبيات تكشف عن صورة غير موحدة: بعض الدراسات تشير إلى ارتفاع الرضا والكفاءة الفردية، بينما تحذر أخرى من تراجع مستوى التواصل والابتكار الجماعي.

ومن هنا، يقوم هذا القسم بترتيب الأدبيات وفق منطق مقارن يأخذ في الاعتبار نوع العينة، طبيعة العمل، مستوى النضج الرقمي، شدة العمل عن بعد، ونوعية الدعم التنظيمي، بهدف بناء رؤية واضحة حول الاتجاهات السائدة والاختلافات الجوهرية في النتائج، وتحديد ما إذا كانت التناقضات الظاهرة ناجمة عن طبيعة العمل الهجين نفسه أم عن ظروف تطبيقه.

2.1 التطور المفاهيمي والموجات البحثية للعمل الهجين

شهد مفهوم العمل الهجين تطوراً سريعاً خلال السنوات الأخيرة، ما أدى إلى ظهور أدبيات بحثية متعددة ومتباينة في منطلقاتها ونتائجها. ولم يعد بالإمكان فهم هذه الأدبيات دون وضعها في سياقها الزمني، إذ مرّ العمل الهجين بمراحل مختلفة انتقلت فيه من حلّ اضطراري أثناء الجائحة إلى نموذج تنظيمي متعمد وأكثر نضجاً. ولهذا، يمكن تصنيف هذا التطور إلى ثلاث موجات رئيسية تساعد على تفسير اختلاف النتائج البحثية وتباين المقاربات المنهجية.

2.1.1 الموجة الأولى: العمل عن بعد ما قبل الجائحة

قبل عام ألفين وعشرين، كان العمل عن بعد ظاهرة محدودة الانتشار ومقصورة على فئات مهنية معينة، خصوصاً في قطاعات التكنولوجيا والاستشارات والشركات الناشئة. لم يكن يُنظر إليه كنموذج عمل متكامل، بل كإمكانيّة انتقائيّة تقدمه بعض المؤسسات الكبرى لجذب الكفاءات أو الاحتفاظ بها. وتشير إحصائيات مكتب الإحصاء الأمريكي لعام 2019 إلى أن أقل من ستة بالمائة من العاملين كانوا يعملون من المنزل بصفة أساسية، بينما مارس نسب يتراوح بين عشرين إلى خمسة وعشرين بالمائة العمل عن بعد بشكل جزئي أو غير منتظم. أما على المستوى العالمي، فقد كانت النسب أقل، إذ تراوحت في أوروبا بين أربعة وخمسة بالمائة، وفق تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

كان يُنظر إليه على أنه "ميزة تنافسية" تمنحها شركات مثل غوغل، وآي بي إم، وياهو لجذب المواهب العليا، وليس كنموذج تشغيلي أساسي يعتمد عليه الجميع. في تلك الفترة، اعتمد العمل عن بعد على أدوات أساسية مثل البريد الإلكتروني، ومكالمات الفيديو البدائية، وبرامج مشاركة الملفات البسيطة. كانت الشركات الكبرى تفضل الوجود الجسدي في المكاتب لأسباب تتعلق بالإشراف المباشر، وبناء الثقافة التنظيمية، وتجنب مخاطر الأمان الرقمي.

ركزت الأبحاث الأكاديمية والدراسات في هذه المرحلة على الفوائد الفردية، مثل تقليل وقت التنقل، وزيادة التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتحسين الإنتاجية لدى بعض الفئات (مثل المبرمجين والكتاب). لكنها سلطت الضوء أيضاً على التحديات، مثل العزلة المهنية، وصعوبة الفصل بين العمل والمنزل، وضعف التواصل غير الرسمي الذي يحدث في المكاتب. على سبيل المثال، أظهرت دراسة نشرتها جامعة ستانفورد في عام ألفين وثلاثة عشر أن العاملين عن بعد يشعرون بارتفاع في الإنتاجية بنسبة ثلاثة عشر بالمائة، لكنهم أكثر عرضة للشعور بالوحدة.

أما في السياق العربي، فقد كان العمل عن بعد شبه غائب قبل الجائحة، واقتصر في الغالب على العاملين مع شركات أجنبية أو فريланسرز في مجالات تقنية محدودة. ففي دول الخليج مثل السعودية والإمارات، لم تتجاوز النسبة واحد بالمائة، مدفوعة بثقافة عمل مكتبية صارمة تعتمد على الحضور. وفي مصر والأردن، ظهر العمل عن بعد بشكل محدود بين فئات العاملين في التصميم والبرمجة عبر منصات دولية، دون تبني مؤسسي واسع لهذا النمط.

2.1.2 الموجة الثانية: الصدمة والتبني القسري

تمثلت الموجة الثانية من تحولات العمل، التي أشعلتها الجائحة، في "صدمة التبني القسري" للعمل عن بُعد. فرض هذا الوضع الاستثنائي تحولاً شاملاً وإجبارياً على آليات العمل التقليدية. من الضروري التمييز أن ما حدث لم يكن تطبيقاً لنموذج "العمل الهجين" الذي يتم التخطيط له استراتيجياً، بل كان استجابة عاجلة فرضتها الظروف، وهو ما يمكن وصفه بـ "العمل عن بُعد في حالات الطوارئ".

ولعل الأثر الأعمق لهذه التجربة القسرية هو أنها أحدثت تغييراً جذرياً ودائماً في عقليات وتفضيلات الموظفين. وقد أكدت الاستطلاعات التي أجريت خلال عامي 2020 و 2021 هذا التحول الهائل؛ حيث أظهر أحدها أن 83% من الموظفين أصبحوا يرغبون في العمل عن بُعد ليوم واحد على الأقل في الأسبوع، بينما كشف استطلاع آخر أن 54% منهم يفضلون العمل كلياً أو معظم الوقت من المنزل.

يجدر بالذكر أن تجربة "العمل عن بُعد في حالات الطوارئ" كانت بعيدة كل البعد عن المثالية. ففي كثير من الأحيان، تمت ممارستها في ظروف صعبة تقتصر على التجهيزات المكتبية المناسبة، مع تحديات مثل ضعف البنية التحتية للإنترنت المنزلي، والحاجة إلى الموازنة بين العمل ومسؤوليات رعاية الأسرة في نفس الحيز المادي. لم يكن التركيز منصباً على الرفاهية أو الكفاءة المثلى، بل على استمرارية الأعمال بأي ثمن. ورغم الإرهاق الذي سببه هذا الوضع، إلا أنه كسر بشكل قاطع الافتراضات القديمة التي كانت تربط الإنتاجية حصراً بالتواجد المادي في المكتب.

هذه الرغبة المتزايدة في المرونة لم تكن مجرد تحول عابر، بل شكلت تحدياً جوهرياً للشركات. فمع بداية تخفيف قيود الجائحة، ظهر تضارب واضح بين رغبة العديد من المؤسسات في العودة الكاملة إلى نموذج العمل المكتبي التقليدي، وبين التوقعات الجديدة للموظفين الذين اختبروا إمكانية العمل بفاعلية من المنزل. هذا التضارب كان سبباً مباشراً في إعادة تقييم واسعة النطاق لبيئات العمل، وأجبر الشركات على التفكير بجدية في كيفية الموازنة بين متطلبات الإنتاجية، والحفاظ على الثقافة المؤسسية، وتوفير العدالة بين العاملين حضورياً وأولئك العاملين عن بُعد.

2.1.3 الموجة الثالثة: العمل الهجين كنموذج متعمد

في هذه المرحلة، تجاوز المفهوم "العمل عن بُعد الاضطراري" الذي فرضته الجائحة، ليتطور إلى "العمل الهجين" (Hybrid Work) كنموذج متعمد ومخطط له. لم يعد التعريف الأكاديمي الحديث يركز فقط على مكان العمل، بل أصبح يُنظر إليه كـ "نموذج عمل مستدام ومرن يدمج بفاعلية بين العمل في مقر المنظمة (حضورياً) والعمل عن بعد". هذا النموذج يسعى للاستفادة من مزايا العالمين: مرونة العمل عن بُعد، والتفاعل الاجتماعي والتعاون المباشر الذي يوفره المكتب.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن هذا النموذج ليس كتلة واحدة، بل هو متعدد الأبعاد ويشمل:

- **البعد المكاني:** التوزيع المرن للموظفين بين المكتب، والمنزل، أو حتى "أماكن ثالثة" (مثل مساحات العمل المشتركة).
- **البعد الزمني:** المرونة ليس فقط في مكان إنجاز العمل، بل أيضاً في توقيت إنجازه، مما يسمح بتداخل أكبر بين الحياة المهنية والشخصية.

- **البعد الاجتماعي:** التحدي المتمثل في كيفية الحفاظ على التواصل الفعال، وبناء العلاقات المهنية، وضمان اندماج الموظفين العاملين عن بُعد حتى لا يشعروا بالعزلة أو "الدرجة الثانية".
- **البعد الافتراضي:** الاعتماد المحوري والمكثف على التكنولوجيا الرقمية كبنية تحتية أساسية للتعاون والتواصل وإدارة المشاريع، وليس كأداة مساعدة ثانوية.

علاوة على ذلك، تركز التعريفات الإجرائية الحديثة على متغير حاسم وهو "من يحدد الجدول؟" أو ما يُعرف بـ "درجة الاستقلالية الممنوحة". هنا يبرز التمييز الجوهرى بين "النموذج المرن الذي يقوده الموظف"، حيث يتمتع الفرد بحرية اختيار مكان وزمان العمل ضمن أطر تنظيمية معينة، وبين "النموذج الثابت الذي تحدده المنظمة"، حيث تفرض الشركة أياماً محددة للحضور (مثل يومي الإثنين والأربعاء إجبارياً) وأياماً للعمل عن بُعد. هذا الاختيار يؤثر بشكل مباشر على نتائج مثل الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والشعور بالإنصاف والعدالة.

إن الفشل في التمييز الدقيق بين هذه النماذج المختلفة هو، في تقديرنا، العيب المنهجي الأكبر في الأدبيات الحالية. فالتعامل مع "العمل الهجين" كمتغير واحد بسيط هو تبسيط مُخل. فالدراسة التي تقيس تأثير يوم واحد اختياري عن بعد في الأسبوع (هجين منخفض الكثافة وعالي الاستقلالية) تختلف جذرياً في تصميمها ونتائجها المتوقعة عن دراسة تجريبية تقيس "هجين متوسط الكثافة وإلزامي" (مثل 3 أيام حضور و 2 عن بُعد). وكلاهما يختلف تماماً عن نموذج مسحي يقيس "أبعاد العمل الهجين" (مثل جودة التكنولوجيا، والبيئة التنظيمية الداعمة، ومهارات الإدارة عن بُعد).

لذلك، وسعيًا لمقارنة "التفاح بالتفاح" وتجنب الخلط في الاستنتاجات، ستقوم هذه المراجعة النقدية بتصنيف الدراسات ليس فقط بناءً على نتائجها المُبلغ عنها، ولكن أولاً وقبل كل شيء، بناءً على نموذج العمل الهجين الذي تدرسه. هذا التصنيف المنهجي ضروري للخروج بتوصيات عملية دقيقة وموثوقة يمكن للشركات الاستفادة منها.

2.2 محور الإنتاجية: مفارقة الكفاءة الفردية والابتكار الجماعي

يعد تأثير العمل الهجين على الإنتاجية هو المحور الأكثر تعقيداً وإثارة للجدل في الأدبيات، ويشار إليه أحياناً بـ "مفارقة الإنتاجية". هذا الجدل لا ينبع من ضعف الدراسات بالضرورة، بل من حقيقة أن "الإنتاجية" ليست مفهوماً أحادياً. عند تفكيك الدراسات الميدانية والتجريبية، نجد انقساماً واضحاً بين الإنتاجية على المستوى الفردي (المرتبطة بالكفاءة) والإنتاجية على المستوى الجماعي (المرتبطة بالابتكار والتنسيق).

فعلى المستوى الفردي، تميل كفاءة الميزان لصالح العمل الهجين (أو عن بُعد). تشير العديد من الدراسات الاستقصائية وتقارير قياس الأداء الذاتي إلى زيادة في كفاءة الموظفين عند العمل من المنزل. يُعزى هذا غالباً إلى عدة عوامل، أبرزها: القدرة على "العمل العميق" دون مقاطعات مكتبية مستمرة، وتوفير الوقت والمجهود الذهني المستهلك في التنقل اليومي، والشعور الأكبر بالاستقلالية والتحكم في تنظيم يوم العمل. بالنسبة للمهام المحددة جيداً والتي تتطلب تركيزاً فردياً (مثل كتابة التقارير، البرمجة، أو التحليل المالي)، فإن المرونة المكانية تبدو كعامل إيجابي واضح.

ولكن، في المقابل، تظهر المفارقة بوضوح عند الانتقال إلى المستوى الجماعي. هنا، يبرز القلق بشأن تآكل "رأس المال الاجتماعي" للشركة. تشير الأبحاث النوعية إلى أن التفاعلات العفوية وغير المخطط لها (مثل الأحاديث العابرة قرب آلة القهوة أو أثناء الغداء) تلعب دوراً حيوياً في توليد الأفكار الجديدة، ونقل المعرفة الضمنية، وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق. في النموذج الهجين، تصبح الاتصالات أكثر "معاملاتية" ورسمية، حيث يقتصر التواصل غالباً على اجتماعات مجدولة عبر الفيديو. هذا التحول قد يخنق الابتكار الذي يعتمد على العصف الذهني التلقائي، ويصعب عملية تأطير الموظفين الجدد الذين يفقدون فرصة "التعلم بالملاحظة" من زملائهم الأكثر خبرة.

وبالتالي، فإن "مفارقة الإنتاجية" ليست في الحقيقة مفارقة بقدر ما هي انعكاس لطبيعة العمل المزدوجة التي تتطلب كلاً من الكفاءة الفردية المركزة والتعاون الجماعي الخلاق. التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات اليوم ليس الاختيار بين العمل المكتبي أو العمل عن بُعد، بل تصميم نموذج هجين "متعمد" يخصص المساحات والأوقات المناسبة لكلا النوعين من الأنشطة، سعياً لتحقيق التوازن الدقيق بين الكفاءة والابتكار.

2.2.1 النتائج الإيجابية (الإنتاجية الفردية والكفاءة):

تمثل النتائج الإيجابية للعمل الهجين الجانب الأول من "مفارقة الإنتاجية"، وهي تتركز بشكل شبه كامل حول الكفاءة الفردية والتشغيلية. تشير مجموعة كبيرة من الدراسات الميدانية والاستقصائية إلى أن منح الموظفين درجة من المرونة يعزز إنتاجيتهم الفردية بشكل ملموس. ويمكن تفسير ذلك من خلال عدة آليات واضحة ومتداخلة:

- **زيادة التركيز والعمل العميق:** يتيح العمل عن بُعد (كجزء من النموذج الهجين) بيئة هادئة ومضبوبة ذاتياً، تُمكن الموظفين من الدخول في حالة "العمل العميق" (Deep Work) لإنجاز المهام المعقدة. هذا يتناقض بشكل صارخ مع بيئة المكتب المفتوح التقليدية التي غالباً ما تتسم بالمقاطعات المستمرة (سواء من الزملاء، أو الضوضاء العامة)، والتي تجبر الموظف على "العمل التفاعلي" بدلاً من العمل الاستباقي المركز.
- **استعادة وقت التنقل:** يُعد إلغاء أو تقليل وقت التنقل اليومي من وإلى العمل أحد أكبر المكاسب الملموسة. هذا الوقت المستعاد لا يضيف ساعات عمل صافية فحسب، بل يقلل أيضاً من الإرهاق الجسدي والذهني المرتبط بالتنقل، مما يترجم إلى مستويات أعلى من الطاقة والرضا الوظيفي، وينعكس إيجاباً على جودة الأداء خلال ساعات العمل الفعلية.

المرونة والمواءمة مع ذروة الإنتاجية: يمنح العمل الهجين الموظفين القدرة على مواءمة جداول عملهم مع "أنماطهم الزمنية" الطبيعية، أي العمل خلال الساعات التي يكونون فيها في ذروة إنتاجيتهم (سواء صباحاً أو مساءً). بالإضافة إلى ذلك، تتيح لهم المرونة إدارة مسؤولياتهم الشخصية (مثل رعاية الأطفال أو المواعيد) دون التأثير السلبي على التزامات العمل، مما يقلل من التوتر العام ويعزز الولاء للمنظمة.

وتدعم الأرقام هذا الاتجاه بوضوح؛ فإحصائيات "غالوب" لعام 2023 أظهرت أن العاملين في نماذج هجينة أو عن بُعد لديهم معدلات انخراط وظيفي أعلى (85% للعمل الهجين) مقارنة بالعاملين في الموقع بشكل كامل (75%)، كما أن لديهم معدلات غياب أقل، مما يؤكد ارتباط المرونة بالالتزام.

وفي سياق عربي، جاءت النتائج داعمة بقوة. فقد وجدت دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الأردني (التي تعتبر مثلاً جيداً لقطاع يعتمد تقليدياً على الحضور) أن لتطبيق العمل الهجين بأبعاده المتكاملة (التكنولوجيا الداعمة، البيئة التنظيمية المرنة، إدارة الوقت الفعالة، والتدريب المستمر) "أثراً إيجابياً مرتفعاً" على الإنتاجية المؤسسية بأبعادها (المرونة، استخدام الموارد، الكفاءة، الابتكار، والجودة). وكان لافتاً أن الأثر الأعلى سُجل تحديداً على بُعدي "المرونة التنظيمية" و"الاستخدام الأمثل للموارد". هذان البُعدان يُعتبران مكونين أساسيين للكفاءة التشغيلية المباشرة؛ فالمرونة تعني قدرة أسرع على الاستجابة لمتغيرات السوق، والاستخدام الأفضل للموارد يعني تقليل التكاليف الثابتة (مثل المساحات المكتبية والطاقة)، مما يؤكد أن الكفاءة الناتجة عن العمل الهجين ليست فردية فقط بل تمتد لتصبح ميزة تشغيلية للمنظمة ككل.

2.2.2 النتائج السلبية (الإنتاجية الجماعية والابتكار):

في المقابل تماماً للنتائج الفردية، تظهر الإشكاليات والتحديات الكبرى للعمل الهجين عند قياس الإنتاجية التي تتطلب تنسيقاً جماعياً، وتعاوناً وثيقاً، وابتكاراً. هنا، لا يتعلق الأمر بكفاءة إنجاز الفرد لمهامه، بل بجودة "العمل الجماعي" وقدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة.

التحدي الأكبر والأكثر توثيقاً في الأبحاث هو تدهور الاتصال والتنسيق. ففي دراسة شهيرة أصبحت مرجعاً في هذا المجال، قام الباحثون بتحليل بيانات الاتصال (عبر البريد الإلكتروني والمراسلات الفورية والاجتماعات الافتراضية) في شركة تكنولوجيا كبرى بعد التحول الإلزامي للعمل عن بُعد. كانت النتائج مقلقة: لقد وجدوا أن أنماط الاتصال داخل الشركة أصبحت "منعزلة ومتوقعة".

هذا "التوقع" يعني أمرين: أولاً، انخفض التواصل بشكل حاد بين الأقسام المختلفة والمجموعات التي لا تعمل معاً بشكل يومي. ثانياً، وازداد في المقابل التواصل داخل المجموعات المغلقة التي تعمل على نفس المشروع. بعبارة أخرى، أصبحت الفرق تتحدث "مع نفسها" أكثر، وتتحدث "مع الآخرين" أقل بكثير. هذا النمط فتاك بالنسبة للابتكار، لأن الأفكار الجديدة نادراً ما تولد داخل مجموعة متجانسة؛ بل هي غالباً نتيجة لـ "التلاقح المتقاطع" للأفكار القادمة من أقسام وخلفيات مختلفة. لقد أضعف العمل عن بُعد "العلاقات العابرة" التي تعتبر جسوراً لنقل المعلومات غير المتوقعة، مقابل تقوية "العلاقات القوية" داخل الفرق المباشرة.

وتقدم دراسة نوعية حديثة (معتمدة على مجموعات التركيز والمقابلات المعمقة) تفسيراً نفسياً عميقاً لهذه الظاهرة عبر ما أسمته "مفارقة التمايز والتكامل". وجد الباحثون أن العمل الهجين له تأثير مزدوج ومتناقض:

- **تسهيل التكامل (الجانب الإيجابي الفردي):** فالنموذج الهجين يتيح "طمس الحدود" بين العمل والحياة الأسرية والشخصية. هذا التكامل يسهل على الفرد إدارة أدواره المتعددة (كموظف، وكأب أو أم، إلخ) بمرونة أكبر، مما يقلل التوتر ويرفع الرضا الشخصي.
- **إعاقة التمايز (الجانب السلبي الجماعي):** ولكن في المقابل، وبشكل خفي، يعيق هذا النموذج "التمايز" الضروري لإشباع الحاجات المهنية والنفسية الأساسية في العمل. "التمايز" هنا يعني شعور الفرد بكونه جزءاً من كيان مهني متميز (الشركة) وهوية مهنية واضحة. على سبيل المثال، "الحاجة إلى الكفاءة" التي كانت تُشبع سابقاً وبشكل عفوي عبر التعلم الاجتماعي غير الرسمي، ومراقبة الزملاء الأكثر خبرة، والحصول على تغذية راجعة سريعة وعفوية في المكتب، أصبحت الآن مهددة. في البيئة الافتراضية، يصبح طرح الأسئلة البسيطة أو "التعلم بالملاحظة" أمراً صعباً ومكلفاً إجرائياً، مما يبطئ تطور المهارات، خاصة للموظفين الجدد.

وبالمثل، فإن "الحاجة إلى الانتماء" وبناء "رأس المال الاجتماعي" تتضرر بشدة. فالثقافة التنظيمية لا تُبنى عبر الاجتماعات الرسمية المجدولة، بل عبر التفاعلات الإنسانية العفوية وغير الرسمية. في غياب هذا "الغراء الاجتماعي"، قد تتحول علاقة الموظف بالشركة إلى علاقة "نفعية بحتة" تركز على إنجاز المهام مقابل أجر، بدلاً من كونها علاقة "ارتباط عاطفي" وولاء.

هذا القصور المزدوج في إشباع الحاجات الجماعية (الحاجة للكفاءة عبر التعلم، والحاجة للانتماء عبر الثقافة) هو ما يؤثر سلباً، على المدى الطويل، على الإنتاجية الجماعية والتعلم التنظيمي والقدرة الابتكارية للمنظمة ككل.

2.2.3 تركيب نقدي: إعادة تعريف "الإنتاجية" في السياق الهجين

يشكل الجدل الدائر حول الإنتاجية في النموذج الهجين، في جوهره، أزمة تعريف وقياس قبل أن يكون أزمة أداء. فالتقارير المتضاربة التي نراها (دراسة تقول "الإنتاجية زادت" وأخرى تقول "الإنتاجية انهارت") ليست بالضرورة متناقضة، بل هي غالباً تقيس شيئين مختلفين تماماً لكنها تطلق عليهما نفس الاسم: "الإنتاجية".

التعريف التقليدي، الموروث من الاقتصاد الصناعي، يرى الإنتاجية كمعادلة حسابية بسيطة: (إجمالي المخرجات مقسوم على إجمالي المدخلات). هذا التعريف يسهل قياسه وتطبيقه للمهام الفردية المحددة والروتينية (مثل إدخال البيانات، كتابة أجزاء محددة من البرمجة، معالجة الفواتير، أو كتابة التقارير الدورية). هذه المهام هي بالتحديد التي تظهر تحسناً كبيراً في العمل الهجين. والسبب واضح: إبعاد الموظف عن مقاطعات المكتب، ومنحه بيئة هادئة، واستعادة وقت التنقل، كلها عوامل تزيد "الكفاءة" في إنجاز مهام تتطلب التركيز الفردي.

لكن الإنتاجية في "الاقتصاد المعرفي" الحديث، الذي يعتمد على الأفكار والخدمات، تشمل أبعاداً أخرى أكثر أهمية وأصعب قياساً. هي لا تشمل "الابتكار" و"الجودة" فقط، بل تشمل أيضاً "التعلم التنظيمي" (كيف تتعلم المؤسسة من أخطائها وتجاربها)، و"نقل المعرفة الضمنية" (تلك الخبرات التي لا يمكن كتابتها في دليل إرشادي ولكن يتم نقلها عبر الملاحظة والتوجيه العفوي)، و"حل المشكلات المعقدة" التي تتطلب عصفاً ذهنياً من تخصصات مختلفة، و"بناء رأس المال الاجتماعي" الذي يسهل الثقة والتعاون مستقبلاً. هذه الأنشطة الحيوية لا تتم "كمهام" مجدولة، بل تحدث "بين المهام"، في التفاعلات العفوية وغير الرسمية التي يدمرها العمل عن بُعد.

لذلك، عند تجميع الأدلة، يمكن استنتاج أن العمل الهجين لا "يزيد" أو "ينقص" الإنتاجية الإجمالية، بل يقوم بعملية "إعادة هيكلة" عميقة لمكوناتها:

- **إيجابياً:** هو يحسن "الكفاءة الفردية" و"الاستخدام الأمثل للموارد" (المهام الفردية المنظورة والقابلة للقياس).
- **سلبياً:** ولكنه يهدد "الابتكار الجماعي" و"الجودة التفاعلية" و"التعلم طويل الأمد" (المهام التفاعلية والغامضة وغير القابلة للقياس الفوري).

هذا الاستنتاج يعني أن على الباحثين والمديرين التوقف عن طرح السؤال الخاطئ: "هل العمل الهجين منتج؟". هذا سؤال لا معنى له. السؤال الحقيقي والاستراتيجي الذي يجب طرحه الآن هو: "كيف يمكننا تصميم نموذج عمل هجين يستفيد من مكاسب الكفاءة الفردية، وفي نفس الوقت، كيف يمكننا وضع آليات لتعويض وتخفيف الضرر الواقع على الابتكار الجماعي والتعلم التنظيمي؟".

الإجابة تكمن في "التصميم المتعمد". على سبيل المثال، تصميم أيام الحضور المكتبي ليس كأيام "عمل عادي" بل كأيام "تفاعل مكثف" مخصصة حصراً للعصف الذهني وورش العمل والتوجيه. وكذلك، يتطلب الأمر ابتكار أدوات تقنية لا تقتصر على إدارة الاجتماعات المجدولة، بل تحفز التفاعلات الاجتماعية العفوية التي يفتقدها الفريق.

2.3 محور الرضا الوظيفي والرفاه النفسي: البحث عن "النقطة المثلى"

على عكس محور الإنتاجية الذي يثير جدلاً حول كفاءة العمل من المنزل مقارنة بالمكتب، يبدو محور الرضا الوظيفي أقل تناقضاً. يُظهر الموظفون إجماعاً شبه تام على تفضيل النموذج الهجين، لكن هذا التفضيل ليس حلاً سحرياً، بل هو محفوف بمخاطر نفسية واجتماعية عميقة تتطلب إدارة واعية وحذرة.

2.3.1 الإيجابيات الواضحة: سيكولوجية "التمكين" والتوازن

تفضيل الموظفين للعمل الهجين هو اتجاه واضح ومستمر. تُظهر استطلاعات الرأي العالمية، بما في ذلك البيانات المتوقعة لعامي ألفين وأربعة وعشرين وألفين وخمسة وعشرين، أن هذا النموذج لم يكن مرحلة مؤقتة، بل أصبح واقعاً مستقراً في سوق العمل. فنسب الموظفين الذين يفضلون شكلاً من أشكال المرونة (سواء هجيناً بالكامل أو يوماً واحداً على الأقل عن بُعد) تتجاوز غالبية القوى العاملة.

الآلية الرئيسية وراء هذا الرضا تتجاوز مجرد "التوازن بين العمل والحياة"، لتصل إلى مفهوم أعمق وهو "الاستقلالية والتمكين".

- **استعادة السيطرة على الوقت:** يمنح العمل الهجين الموظفين شعوراً بالتحكم في مواردهم الثمينة: الوقت والطاقة. إن تقليل ضغوط التنقل اليومي، وتوفير الساعات التي كانت تُهدر في الازدحام، يعني استعادة الموظف لجزء من حياته كان "مفقوداً".

- **المرونة المكانية والزمانية:** لا تقتصر المرونة على "أين" يعمل الموظف، بل "كيف" و"متى". تتيح هذه المرونة إدارة أفضل للمسؤوليات الشخصية والعائلية، مثل رعاية كبار السن، أو مرافقة الأبناء في مواعيدهم، أو حتى إنجاز مهام منزلية بسيطة خلال فترة الاستراحة، مما يقلل من الشعور العام بالضغط وتضارب الأدوار.
- **بيئة عمل مخصصة:** يتيح العمل من المنزل للفرد تصميم بيئته الخاصة بما يتناسب مع أسلوبه في التركيز، بعيداً عن مقاطعات المكتب المفتوح، مما قد يزيد من الرضا عن جودة العمل المنجز.

2.3.2 السلبيات الخفية: ثمن المرونة وتحديات الرفاه النفسي

هذه المرونة تأتي بثمن. التحديات التي رصدتها الأدبيات البحثية، سواء الأجنبية أو العربية، تتجاوز مجرد مشكلات تقنية لتصل إلى صميم الرفاه النفسي:

العزلة وتآكل رأس المال الاجتماعي:

فقدان التواصل غير الرسمي: الأخطر ليس فقدان الاجتماعات الرسمية (التي يمكن إجراؤها عبر الإنترنت)، بل فقدان "التفاعلات العابرة"؛ محادثات المصعد، النقاشات الجانبية بعد الاجتماع، أو تبادل الأفكار السريع في المطبخ. هذه التفاعلات هي التي تبني الثقة، وتنقل المعرفة الضمنية، وتشكل "رأس المال الاجتماعي" للمؤسسة.

الشعور بالانفصال: بدون هذا التواصل، يشعر الموظف (خاصة العامل عن بُعد) بأنه "خارج الدائرة"، معزول عن نبض الفريق والقرارات غير المعلنة، مما يؤدي إلى الشعور بالوحدة والانفصال عن هوية المنظمة.

تآكل الثقافة وصعوبة الاندماج:

الثقافة التنظيمية لا تُبنى عبر الكتيبات، بل تُعاش وتُلاحظ يومياً عبر سلوكيات القادة والزملاء. في النموذج الهجين، يصبح الحفاظ على ثقافة موحدة أمراً شاقاً.

يعاني الموظفون الجدد بشكل خاص، إذ يجدون صعوبة بالغة في الاندماج وفهم "كيف تسير الأمور هنا" بدون التوجيه غير المباشر الذي يوفره التواجد الجسدي.

ذوبان الحدود والإرهاق الرقمي:

بدلاً من "التوازن"، يواجه الكثيرون "تداخلاً كارثياً" بين أدوار العمل والأدوار الأسرية. يتحول المنزل من ملاذ للراحة إلى ساحة عمل لا تغلق.

ينشأ ما يسمى بـ "ثقافة الاتصال الدائم"، حيث يشعر الموظف أنه ملزم بالرد على الرسائل والبريد الإلكتروني خارج ساعات العمل الرسمية لأن "العمل في المنزل".

يؤدي هذا إلى ضغوط نفسية هائلة، وإرهاق معرفي ناتج عن التحديق المستمر في الشاشات، وطمس للحدود الضرورية للصحة النفسية.

البُعد العربي والبيئة الداعمة

تركز الأبحاث المنشورة باللغة العربية بشكل خاص على العلاقة بين "بيئة العمل الداعمة" و "الرفاهية النفسية". هذه البيئة الداعمة هي أول ما يتضرر في النموذج الهجين إذا لم يُدر بحكمة.

تؤكد هذه الأبحاث أن البيئة التنظيمية الفعالة يجب أن تخلو من مسببات الضغط النفسي والجسدي. في السياق الهجين، هذا يعني أن الإدارة يجب أن تنتقل من "الإدارة بالمباشرة" (رؤية الموظف على مكتبه) إلى "الإدارة بالنتائج والثقة".

لتحقيق "النقطة المثلى"، يجب على المنظمات أن تكون "مقصودة" في بناء الدعم:

- **خلق فرص للتواصل:** جدولة لقاءات اجتماعية (افتراضية وحقيقية) لا علاقة لها بالعمل.
- **وضع حدود واضحة:** تشجيع "الحق في الانفصال" وتحديد ساعات واضحة للتواصل.
- **دعم الصحة النفسية:** توفير موارد دعم نفسي للموظفين للتعامل مع العزلة أو ضغوط التداخل.

إن السعادة والرضا لا يتحققان فقط بالمرونة، بل بوجود بيئة تنظيمية تشعر الموظف بالأمان، والدعم، والتقدير، سواء كان خلف شاشة في منزله أو على مكتبه في الشركة.

2.4 دراسة حاسمة: تجربة "النقطة المثلى"

في خضم هذه النتائج المختلطة بين الإيجابيات (المرونة) والسلبيات (العزلة)، تقدم دراسة تجريبية ميدانية أدلة سببية حاسمة، وهي تضع أرقاماً محددة حول "النقطة المثلى" للتوازن.

المنهجية التفصيلية: أجريت التجربة في منظمة في بنغلاديش على مائة وثلاثين موظفاً يعملون في مهام إدارية ومعرفية. تم تقسيمهم عشوائياً إلى ثلاث مجموعات بناءً على كثافة العمل المكتبي الإلزامية خلال فترة تسعة أسابيع:

- **مجموعة العمل المكتبي المنخفض (أقرب للعمل عن بعد):** طُلب منهم الحضور للمكتب أقل من تسعة أيام خلال الأسابيع التسعة (أي بمعدل أقل من يوم واحد أسبوعياً).
- **مجموعة العمل المكتبي المتوسط (الهجين المتوازن):** طُلب منهم الحضور للمكتب ما بين تسعة إلى أربعة عشر يوماً خلال الأسابيع التسعة (أي بمعدل يوم إلى يومين أسبوعياً).
- **مجموعة العمل المكتبي المرتفع (أقرب للعمل المكتبي):** طُلب منهم الحضور أكثر من أربعة عشر يوماً (أي بمعدل يومين أو أكثر أسبوعياً، وصولاً للحضور الكامل).

النتائج: انتصار "الهجين المتوسط" أظهرت المجموعة "الهجينة المتوسطة" (الحضور من يوم ليومين أسبوعياً) نتائج أفضل بشكل ملحوظ من المجموعتين المتطرفتين (العمل شبه الكامل عن بعد، أو العمل شبه الكامل من المكتب).

آليات تفسير الرضا:

- **تجنب العزلة:** نجحت هذه المجموعة في الحصول على الفوائد الاجتماعية للتواجد المكتبي. الحضور ولو ليوم واحد أو يومين كان كافياً للحفاظ على "رأس المال الاجتماعي"، وتقليل الشعور بالانفصال، ومكافحة العزلة التي عانت منها مجموعة العمل "المنخفض".
- **الحفاظ على التمكين:** في الوقت نفسه، احتفظت هذه المجموعة بفوائد "الاستقلالية والتمكين" و"السيطرة على الوقت" التي وفرتها الأيام الأخرى من العمل عن بعد، وهو ما فقدته مجموعة العمل "المرتفع" التي عادت لضغوط التنقل والحضور الدائم.
- **الخلاصة:** لقد حققت هذه المجموعة "أفضل ما في العالمين": الدعم الاجتماعي والتواصل في المكتب، والمرونة والتوازن في المنزل.
- **آليات تفسير الإنتاجية والابتكار:** لم تكن النتائج إيجابية فقط على مستوى الرضا، بل على مستوى جودة العمل:

- **"الحداثة" والابتكار:** وجدت الدراسة أن المجموعة المتوسطة أظهرت "حداثة" أعلى في مخرجات العمل (وهو مؤشر دقيق للابتكار وجودة الأفكار). التفسير المحتمل هو أن الموظفين استخدموا أيام العمل عن بعد للتركيز العميق وإنجاز المهام الفردية، بينما استخدموا أيام الحضور المكتبي المحدودة للتفاعلات عالية القيمة، مثل العصف الذهني وحل المشكلات المعقدة، مما أدى إلى مخرجات أكثر ابتكاراً.
- **أنماط اتصال أفضل:** طورت هذه المجموعة أنماط اتصال أكثر فعالية. لقد أصبحوا أكثر "قصدياً" في تواصلهم؛ حيث استخدموا الأدوات الرقمية (كالبريد) للمعلومات الواضحة، وحفظوا التفاعلات المعقدة والنقاشات الحيوية لوقت وجودهم معاً في المكتب، مما قلل من "الإرهاق الرقمي" الناتج عن الاجتماعات الافتراضية المستمرة.

2.5 تركيب نقدي: العلاقة المنحنية

تقدم هذه الدراسة الدليل الأقوى على أن العلاقة بين كثافة العمل عن بعد وكل من "الرضا الوظيفي" و"الإنتاجية" ليست علاقة خطية بسيطة (أي ليس "كلما زاد كان أفضل" أو "كلما قل كان أفضل"). بدلاً من ذلك، هي علاقة منحنية تشبه "القوس المقلوب" أو حرف "U" المقلوب. هذا يعني أن الفوائد تزداد حتى نقطة معينة، ثم تبدأ بالانخفاض. هذا الاكتشاف حاسم خصوصاً في فترة ما بعد الجوائح العالمية، حيث تبحث المؤسسات عن نموذج العمل المستدام.

- **صفر بالمائة عمل عن بعد (نموذج مكتبي كامل):** يُعتبر هذا النموذج سيئاً أو دون المستوى الأمثل في السياق الحديث. السبب الأساسي يرجع إلى "انعدام المرونة" التام، حيث يُجبر الموظفون على التقيد بساعات عمل صارمة ومكان واحد، مما يصعب الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية. يضاف إلى ذلك "إرهاق التنقل" اليومي، الذي لا يستهلك الوقت والمال فقط، بل يسبب ضغطاً نفسياً وبدنياً كبيراً، ويقلل من الطاقة المتاحة للعمل الفعلي. نفسياً، يؤدي هذا القالب الصارم إلى شعور بالتقييد وقد يدفع الكفاءات العالية للبحث عن بيئات عمل أكثر مرونة، مما يرفع معدل دوران الموظفين.
- **مائة بالمائة عمل عن بعد (نموذج عن بعد كامل):** على الطرف الآخر، هذا النموذج يُعتبر سيئاً أيضاً ولكن لأسباب مختلفة وأكثر تعقيداً. "العزلة التامة" هي الخطر الأكبر، حيث يفقد الموظف التواصل الإنساني والاجتماعي اليومي مع زملائه، مما يؤدي إلى الشعور بالانفصال عن ثقافة الشركة وقد يؤثر سلباً على الصحة النفسية. كما يؤدي هذا الانفصال إلى "انهيار شبكات الاتصال" غير الرسمية، فتختفي الأحاديث العفوية وجلسات العصف الذهني السريعة التي تحدث بجوار مكتب الزميل، وهي أمور حيوية لنقل المعرفة الضمنية والابتكار. يضاف إلى ذلك تحديات مثل صعوبة إدماج الموظفين الجدد وتدريبهم، وخطر "الانحياز القُرْبِي" (وهو ميل المدراء لتفضيل الموظفين الذين يرونهم يومياً في المكتب على أقرانهم العاملين عن بعد في التقييمات والترقيات).
- **"النقطة المثلى" (النموذج الهجين المتوازن):** تقع هذه النقطة الذهبية في المنتصف، وتحديداً عند تطبيق العمل عن بعد ليوم واحد إلى ثلاثة أيام أسبوعياً. في هذا النموذج، يحصل الموظف على "أفضل ما في العالمين". يجب تصميم هذا النموذج "بذكاء" وليس "بعشوائية". الأيام في المنزل تُخصص لـ "المرونة والتركيز" (إنجاز المهام التي تتطلب تركيزاً عميقاً، وإدارة الشؤون الخاصة). بينما أيام الحضور المكتبي تُخصص لـ "الانتماء والتعاون" (الاجتماعات الاستراتيجية، ورش العمل الإبداعية، بناء العلاقات مع الفريق، وتوجيه الموظفين الجدد). النجاح هنا يكمن في "قصديّة" الحضور، أي أن يكون للحضور في المكتب هدف واضح يتجاوز مجرد إثبات التواجد.

هذا النموذج المنحني يفسر التناقضات في الأدبيات؛ فالدراسات التي تظهر نتائج سلبية قد تكون تدرس، عن غير قصد، نماذج عالية الكثافة أو نماذج غير مصممة جيداً. بينما الدراسات التي تظهر نتائج إيجابية قد تركز فقط على جانب المرونة. الاستنتاج الحاسم هو أن "تصميم" النموذج الهجين (خاصة عدد الأيام) هو المتغير الحاسم، وليس النموذج نفسه.

2.6 المتغيرات الوسيطة والحاسمة: كشف "الصندوق الأسود"

العلاقة بين العمل الهجين كمتغير مستقل، والنتائج النهائية (مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية) ليست علاقة مباشرة أو سببية بسيطة. تركز الأدبيات الحديثة والأبحاث المتقدمة على كشف "الصندوق الأسود" لفهم "كيف" و"لماذا" تحدث هذه التأثيرات. يتم ذلك عبر تحديد "المتغيرات الوسيطة" – وهي العوامل التي تنقل تأثير النموذج الهجين إلى النتائج.

2.6.1 الوسيط الأول: التوازن بين العمل والحياة

أحد أهم المتغيرات التي تم بحثها هو قدرة النموذج الهجين على تمكين الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين متطلبات مهنتهم وحياتهم الخاصة.

دراسة تطبيقية (شركة اتصالات مصرية):

تقدم دراسة تطبيقية أجريت على عينة من ثلاثمائة موظف في شركة اتصالات كبرى في مصر نموذجاً حاسماً يوضح هذه الآلية. استخدم الباحثون "نمذجة المعادلات الهيكلية"، وهي أداة إحصائية متقدمة لا تختبر العلاقات الفردية فحسب، بل تختبر نموذجاً متكاملًا لكيفية تأثير المتغيرات على بعضها البعض.

فرضية النموذج التي تم اختبارها:

- العمل الهجين (كمتغير مستقل) يؤدي إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة (كمتغير وسيط).
- هذا التحسن في التوازن بين العمل والحياة (كمتغير وسيط) هو الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية (كمتغير تابع).

النتائج الحاسمة:

- وجدت الدراسة تأثيراً إيجابياً قوياً وذا دلالة إحصائية للعمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة.
- ووجدت تأثيراً إيجابياً قوياً وذا دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على الإنتاجية.
- الأهم: أن التوازن بين العمل والحياة لعب دور "وساطة تامة".

الاستنتاج النقدي (ماذا تعني "الوساطة التامة"؟): هذا يعني أن العمل الهجين بحد ذاته لا يجعلك منتجاً بشكل مباشر. فمجرد العمل من المنزل ليومين لا يرفع الإنتاجية تلقائياً. بدلاً من ذلك، العمل الهجين (عندما يُصمم جيداً) يمنحك "التوازن" والمرونة لإدارة حياتك بشكل أفضل (مثل تقليل وقت التنقل، أو قضاء وقت مع العائلة، أو ممارسة الرياضة). وهذا "التوازن" النفسي والجسدي، عندما يتم تحقيقه، هو الذي يجعلك أكثر تركيزاً وطاقاً، وبالتالي أكثر إنتاجية.

تحذير ضمني خطير: هذا الاستنتاج يحمل تحذيراً ضمناً بالغ الأهمية: أي تطبيق للعمل الهجين يفشل في تحقيق التوازن سيفشل حتماً في زيادة الإنتاجية. إذا تحول العمل الهجين إلى "طمس للحدود" بين المنزل والعمل، أو إذا فرضت الإدارة ثقافة "الاتصال الدائم" (حيث يُتوقع من الموظف الرد على الرسائل والبريد في أي وقت لأنه "في المنزل")، فإن هذا التوازن ينهار. وفي تلك اللحظة، يفقد النموذج الهجين ميزته الأكبر ويتحول إلى عبء، وقد يؤدي إلى إنتاجية أقل من النموذج المكتبي الكامل بسبب الإرهاق الرقمي.

2.6.2 الوسيط الثاني: أنماط الاتصال

لم تكن نتائج "النقطة المثلى" (يوم إلى ثلاثة أيام عن بعد) في التجارب الميدانية تتعلق بالرضا فقط، بل كشفت عن آلية إنتاجية حاسمة تتعلق بكيفية تواصل الموظفين.

النتائج التفصيلية: المجموعة "الهجينة المتوسطة" لم تكن فقط أكثر رضا، بل أظهرت أنماط اتصال "أكثر صحة" من المجموعتين المتطرفتين (المكتبية الكاملة والعن بعد الكاملة).

التفاصيل الدقيقة:

- **كمية الاتصال:** قام أفراد هذه المجموعة بإرسال رسائل بريد إلكتروني أكثر.
- **اتساع الشبكة:** كانت هذه الرسائل موجهة إلى شبكة أوسع، أي "عدد أكبر من المستلمين الفريدين" داخل الشركة.
- **جودة الاتصال:** حملت هذه الرسائل "مشاعر إيجابية" أعلى في محتواها (بناءً على تحليل نصوص الرسائل).

الاستنتاج النقدي: هذا يشير إلى أن "النقطة المثلى" الهجينة تمنع تكوّن "الصوامع" (الانعزال و فرق العمل المنعزلة) التي تحدث بشكل طبيعي في نموذج العمل عن بعد الكامل (حيث يميل الناس للتواصل فقط مع فريقهم المباشر الذي يحتاجونه لإنجاز العمل).

يبدو أن التفاعلات الإلزامية وجهاً لوجه في المكتب تعمل كـ "محفز" أو "شاحن" يعيد تنشيط الشبكات الاجتماعية الأوسع ويبني الثقة. هذا التفاعل البشري المباشر "يُغذي" ويُحسّن التواصل الرقمي اللاحق عند العودة للعمل عن بعد. بعبارة أخرى، الحضور للمكتب لأيام قليلة لا يقتصر أثره على تلك الأيام، بل يمتد لجعل التواصل الرقمي في بقية الأسبوع أكثر ثراءً، وأكثر اتساعاً (عبر الأقسام)، وأكثر إيجابية.

2.7 جدول المقارنة النقدية للدراسات التجريبية

وبهدف تفكيك هذا المشهد المعرفي متعدد الأبعاد، يقدّم الجدول التالي تلخيصاً تحليلياً شاملاً إلى جانب مقارنة نقدية لأهم الدراسات التجريبية التي تمت مناقشتها، مع تسليط الضوء على أوجه التناقض والاختلاف في منهجياتها وسياقاتها ونتائجها.

2.7.1 ملخص تحليلي للدراسات التجريبية الرئيسية (ما بعد 2020)

الدراسة (المنهجية)	الدولة / السياق	تعريف "العمل الهجين" المستخدم	النتيجة الرئيسية (الإنتاجية)	النتيجة الرئيسية (الرضا / الرفاه)
دراسة كمية (شبه تجريبية)	أمريكا (شركة تكنولوجيا كبرى)	تحول شامل للعمل عن بعد (من المنزل)	سلبي: الاتصالات أصبحت منعزلة وثابتة.	(لم تناقش)

تجربة ميدانية عشوائية	بنغلاديش (منظمة غير ربحية)	"هجين متوسط" (9-14 يوم مكتبي / 9 أسابيع)	إيجابي ("النقطة المثلى"): "حدثا" (ابتكار) أعلى للمخرجات.	إيجابي ("النقطة المثلى"): رضا أعلى، توازن أعلى، عزلة أقل.
دراسة مسحية (نمذجة هيكلية)	مصر (شركة اتصالات كبرى)	متغير مستقل (غير محدد تفصيلاً)	إيجابي (وساطة تامة): عبر تحسين التوازن بين العمل والحياة.	(لم تناقش - التركيز على الإنتاجية)
مسح وصفي تحليلي	الأردن (قطاع الصناعة)	نموذج بأبعاد (تكنولوجيا، بيئة تنظيمية، إلخ)	إيجابي: أثر "مرتفع" على الإنتاجية (خاصة المرونة واستخدام الموارد).	(لم تناقش)
مسح مقطعي	الفلبين (قطاع خدمات الأعمال)	هجين (غير محدد) مقابل مكتبي	لا يوجد فرق معنوي.	لا يوجد فرق معنوي (باستخدام نظرية تقرير المصير).
دراسة نوعية (مجموعات بؤرية)	(غير محدد)	(غير محدد)	سلبي (جماعي): يعيق تمايز المهام والتعلم.	مختلط: يسهل "تكامل" العمل/الأسرة، ولكن يعيق إشباع الحاجات (الانتماء / الكفاءة).

يكشف هذا الجدول، عند تفحصه بدقة، أن العوامل الثلاثة الأساسية—المناهج المتبعة، والسياقات الاجتماعية والاقتصادية، وطريقة تعريف المفاهيم—هي التي تشكّل الإطار الحقيقي الذي تُستخلص منه النتائج. فالتجربة الميدانية العشوائية، بما تمتلكه من قوة تصميمية وانضباط منهجي، تقدّم الدليل الأكثر صلابة، إذ تُظهر بوضوح وجود علاقة منحنية مع المتغيرات المدروسة، مما يتيح قراءة أكثر تعقيداً للديناميكيات الفعلية.

وفي المقابل، تكشف الدراسات المسحية المنجزة في السياق الأردني عن تأثير إيجابي خطي قوي، وهو ما يعكس حساسية النتائج للتفاوتات السياقية والثقافية. أما الدراسة المسحية المقطعية في الفلبين، فتكاد تقوّض هذا الاتجاه بالكامل، إذ تُظهر غياب فروق

ذات دلالة، الأمر الذي يلمح إلى أن عوامل مثل درجة التكيف المؤسسي وطبيعة القطاع أو الصناعة قد تعمل كعوامل معدلة قوية قد تغيّر اتجاه التأثير أو حجمه.

ولا تقلّ الدراسات النوعية أهمية في هذا المشهد، إذ تفتح نافذة على المفارقات والتوترات التي تتجاوز ما يمكن للنماذج الكمية التقاطه. فهي تكشف عن أبعاد خفية وعمليات اجتماعية دقيقة غالباً ما تغفلت من القياس المباشر، مما يثري الفهم ويضع نتائج الدراسات الكمية في سياق أكثر اتساعاً وتعقيداً.

ومن ثم، فإن الصورة العامة التي تتبلور ليست صورة ذات اتجاه واحد أو استنتاج نهائي بسيط؛ بل تكشف عن غياب شبه كامل لأي إجماع مباشر، الأمر الذي يؤكد أن فهم هذه الظاهرة يتطلب مقاربة متعددة المناهج، واعية بالسياقات، وحساسة لتعريفات المفاهيم وإشكالات القياس.

2.7.2 الفجوات البحثية

استناداً إلى التحليل النقدي المتعمق للأدبيات السابقة، يصبح من الواضح أن المشهد البحثي المرتبط بالعمل الهجين لا يزال يتضمن عدداً من الفجوات الجوهرية التي لم تُعالج بعد بالقدر الكافي. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سدّ مجموعة من هذه الفجوات، التي يمكن تلخيصها وتفصيلها على النحو الآتي:

- **فجوة التعريف والقياس:** على الرغم من الانتشار الواسع لنموذج العمل الهجين، لا يزال هناك غياب شبه كامل لتعريف موحد أو إطار مفاهيمي متفق عليه حول ما يعنيه "العمل الهجين" فعلياً. فغالبية الدراسات الحالية تميل إلى استخدام تعريفات اختزالية تعتمد على تصنيفات ثنائية (هجين / غير هجين)، أو تقتصر على قياس "عدد الأيام في المكتب مقابل أيام العمل عن بُعد". هذا النهج السطحي يتجاهل الأبعاد الأكثر حساسية وتأثيراً، مثل مستوى مرونة توقيت العمل، ودرجة استقلالية الموظف في تنظيم جدولته، وقدرته على التنقل بين المهام والفضاءات دون قيود صارمة. هذه الأبعاد غير المرئية هي التي تشكل في الواقع التجربة الحقيقية للعمل الهجين، وغيابها عن أدوات القياس يؤدي إلى نماذج تفسيرية قاصرة عن إدراك التعقيد الفعلي لهذا النموذج الناشئ.
- **فجوة "القيادة والثقافة":** تركز الأدبيات الحالية بشكل كبير على الآثار المترتبة على تطبيق العمل الهجين، لكنها تتجاهل إلى حدّ كبير السؤال الأعمق: كيف تتم إدارة هذا النموذج بفعالية؟ ما يزال هناك نقص واضح في فهم كيفية إعادة تشكيل أنماط القيادة في بيئة لم تعد مركزية، وكيف يتعامل القادة مع التحديات الجديدة مثل الحفاظ على الثقة، متابعة الأداء عن بُعد، أو تقليل الشعور بالعزلة المهنية. بالإضافة إلى ذلك، تظل قضية الحفاظ على ثقافة تنظيمية متماسكة في بيئة الفريق الموزع مطروحة بقوة؛ إذ تشير الأدلة إلى أن الثقافة قد تتآكل تدريجياً إذا لم تُوجّه بوعي، لكن الأدبيات لم تقدّم بعد إطاراً تفسيرياً أو تجريبياً قوياً لفهم آليات هذا التآكل أو طرق مواجهته.
- **فجوة السياق والشمولية:** تعتمد معظم النماذج النظرية الحالية على افتراضات مستمدة من سياقات محدودة جداً، غالباً من أمريكا الشمالية وأوروبا، مما يجعلها غير كافية لفهم الاختلافات العميقة بين الثقافات والقطاعات. وتتضاعف هذه الإشكالية حين نتحدث عن قوة عاملة متعددة الأجيال؛ إذ تختلف احتياجات الموظفين الأكبر سناً عن احتياجات الجيل الأصغر، سواء من حيث المنافع المتوقعة من العمل الهجين أو من حيث مشكلات التكيف. كما أن الأدبيات لا تزال فقيرة فيما يتعلق بفهم التأثير المتفاوت للعمل الهجين على فئات محددة، مثل النساء اللواتي يواجهن أحياناً عبئاً مزدوجاً بين الالتزامات المهنية والأسرية، أو العاملين في صناعات ذات متطلبات تشغيلية صارمة. هذا يخلق فراغاً معرفياً يستدعي نماذج أكثر شمولية وعدالة.
- **فجوة المقاييس الموضوعية:** لا تزال نسبة كبيرة من الدراسات تعتمد على مؤشرات ذاتية مثل "الإنتاجية المدركة" أو "رضا المدير"، وهي مقاييس تعكس الإدراك أكثر مما تعكس الواقع. وهذا يطرح مشكلة منهجية كبيرة، نظراً لارتباط هذه المقاييس بالتحيزات الشخصية، وتوقعات المدير، والضغط الاجتماعي. وفي المقابل، نجد نقصاً واضحاً في الدراسات التي توظف مؤشرات أداء موضوعية ضرورية لتقييم الإنتاجية بصورة دقيقة، مثل مقاييس الإنجاز الفعلية،

مقاييس جودة العمل، السرعة في إنجاز المهام، أو البيانات التشغيلية الفعلية في المؤسسات. غياب هذا النوع من المقاييس يجعل العديد من النتائج عرضة للتشكيك وغير قابلة للتعميم.

- **فجوة الدراسات النوعية والطولية:** رغم الزخم الكمي في الأدبيات، لا يزال فهم التجربة المعاشة للموظفين في ظل الحدود المطموسة بين الحياة المهنية والشخصية محدوداً للغاية. الدراسات النوعية يمكن أن تكشف عن سياقات معقدة، وعن مشاعر وتوترات وخبرات يومية لا تستطيع القياسات الكمية اكتشافها. كما يظل غياب الدراسات الطولية مشكلة جوهرية، إذ إن التكيف مع العمل الهجين ليس حدثاً لحظياً، بل عملية مستمرة تتغير مع مرور الوقت. الدراسات الطولية وحدها يمكن أن تكشف عما إذا كانت تأثيرات العمل الهجين ثابتة، أم تتبدل تبعاً للمراحل الزمنية، أو لسياسات المؤسسة، أو لتغير ظروف العمل.

3 الإطار النظري: المفاهيم والنظريات

بعد الانتهاء من عرض ما تكشفه الدراسات السابقة من نتائج تجريبية—أي ماذا تقول الأدلة فعلياً—ينتقل هذا القسم إلى مستوى أكثر تفسيراً وتحليلاً، محاولاً الإجابة عن السؤال الأكثر جوهرية: لماذا تحدث هذه النتائج؟

ولا يقتصر هذا الانتقال على إعادة صياغة النتائج أو ترتيبها، بل يقوم على بناء إطار تفسيري متكامل من خلال تحديد المفاهيم إجرائياً بدقة، ثم ربطها بالنظريات الراسخة في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس.

وبتتيح هذا الربط تعقب الآليات النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تقف خلف النتائج، مثل كيفية تكوّن مشاعر الرضا، وما الذي يدفع الإنتاجية إلى الارتفاع أو الانخفاض، وكيف يتفاعل الأفراد مع بيئات العمل الهجينة ضمن شروط معينة. كما يسهم هذا النهج في توضيح العلاقات السببية المحتملة، واستخلاص عوامل التأثير الحقيقية بعيداً عن القراءات السطحية.

وبذلك، لا يكتفي هذا الجزء بوصف الظواهر، بل يسعى إلى فهم المنطق العميق الذي يفسرها، وتحديد الديناميكيات التي تعمل في الخلفية وتشكل التجربة العملية للموظفين، مما يفتح المجال لتكوين إطار نظري أكثر تماسكاً يمكن البناء عليه في تفسير النتائج اللاحقة لهذه الدراسة.

3.1 التعريفات الإجرائية للمتغيرات

لتجاوز "فجوة التعريف والقياس" التي تم تشخيصها سابقاً، يعتمد هذا البحث مجموعة من التعريفات الإجرائية المفصلة التي تهدف إلى جعل المتغيرات الأساسية قابلة للقياس بدقة، وتتماشى مع الطبيعة متعددة الأبعاد للعمل الهجين. فبدلاً من المعالجة الاختزالية الشائعة التي تختزل العمل الهجين في سؤال ثنائي (هجين/غير هجين)، يتعامل هذا البحث مع المفهوم بوصفه تصميمياً تنظيمياً مركباً يقوم على عدة أبعاد تتفاعل فيما بينها لتشكل التجربة الفعلية للموظف.

3.1.1 العمل الهجين (المتغير المستقل)

لا يُعامل العمل الهجين في هذا البحث كمتغير ثنائي بسيط (مثل: "نعم" أو "لا")، بل يُعامل كتصميم مركب ومتعدد الأبعاد. فالمؤسسات لا تطبق "العمل الهجين" بل تطبق "تصميماً" محدداً منه. الأبعاد الرئيسية التي سيتم قياسها لتقييم هذا التصميم هي:

- **كثافة العمل عن بعد:** وهو البعد الأكثر شيوعاً، ويُقاس بـ "النسبة المئوية" لأيام العمل المخصصة للعمل عن بعد (خارج المقر الرسمي للشركة). هذا البعد يقع على مقياس متصل (من صفر بالمائة "مكتبي كامل" إلى مائة بالمائة "عن بعد كامل")، وهو أساسي لاختبار فرضية "القوس المقلوب".

- **مرونة التوقيت:** هذا البعد يقيس مدى سماح الجدول الزمني بساعات عمل مرنة مقابل ساعات عمل ثابتة وصارمة. هل يُتوقع من الموظف أن يعمل "عن بعد" في نفس ساعات العمل التقليدية (مثلاً، من التاسعة إلى الخامسة)، أم أن لديه حرية في توزيع ساعاته خلال اليوم بما يتناسب مع التزاماته الشخصية، طالما أنهى مهامه؟
- **استقلالية الجدولة (أو التحكم بالجدول):** هذا البعد يقيّم "من" يمتلك سلطة القرار في تحديد أيام العمل عن بعد. هل يتمتع الموظف بـ "استقلالية كاملة" في اختيار أيامه عن بعد (بما يتناسب مع مهامه)، أم أن الجدول "إلزامي" ويحدده المدير (مثلاً، "الفريق أ" يحضر يومي الإثنين والثلاثاء، و"الفريق ب" الأربعاء والخميس)؟

3.1.2 رضا الموظفين (المتغير التابع الأول)

يُعرف إجرائياً بأنه "شعور إيجابي عام وشامل ينتاب الموظف تجاه مجمل تجربته في عمله". وهو متغير مركب يعكس تقييم الموظف الإيجابي لجوانب متعددة ومختلفة، تشمل:

- **الرضا الداخلي (المرتبط بالوظيفة نفسها):** ينبع هذا الرضا من صميم العمل. ويُقاس عبر تقييم الموظف لـ: المهام نفسها (هل هي ممتعة وذات معنى؟)، والاستقلالية (مدى التحكم الممنوح له في أداء عمله)، وفرص النمو (هل تتيح له الوظيفة تعلم مهارات جديدة والتقدم؟).
- **الرضا الخارجي (المرتبط ببيئة العمل):** ينبع هذا الرضا من العوامل المحيطة بالوظيفة. ويُقاس عبر تقييم الموظف لـ: ظروف العمل المادية، والراتب والمزايا، وجودة العلاقات مع الزملاء، وجودة العلاقة مع المديرين، ومستوى الدعم التنظيمي المُتصور (هل يشعر أن المؤسسة تهتم لأمره؟).

3.1.3 الإنتاجية (المتغير التابع الثاني)

تُعرف إجرائياً على مستويين متميزين. هذا التمييز حاسم لمعالجة "مفارقة الإنتاجية" الشهيرة (التي تظهر فيها بعض الدراسات زيادة في الإنتاجية الفردية، بينما تظهر أخرى انخفاضاً في الابتكار الجماعي).

- **الإنتاجية الفردية (الكفاءة والجودة):** تركز هذه الإنتاجية على "إنجاز المهام المحددة". تُقاس بمدى كفاءة الموظف في إنجاز مهامه الخاصة (الكمية)، وجودة هذا الإنجاز (مثل: عدد الأخطاء المرتكبة، أو الحاجة لإعادة العمل). غالباً ما يُظهر العمل عن بعد تحسناً في هذا الجانب بسبب زيادة التركيز.
- **الإنتاجية الجماعية (الفعالية والابتكار):** تركز هذه الإنتاجية على "توليد قيمة جديدة كفريق". وهي أصعب قياساً وتتعلق بـ: مدى فعالية الفريق في التنسيق لحل المشكلات المعقدة التي تتطلب مدخلات متعددة، وجودة التواصل الفعال لتبادل الأفكار، والقدرة على توليد مخرجات مبتكرة (أفكار جديدة، عمليات محسّنة). هذا الجانب هو الذي يُخشى تضرره في نماذج العمل عن بعد الكامل.

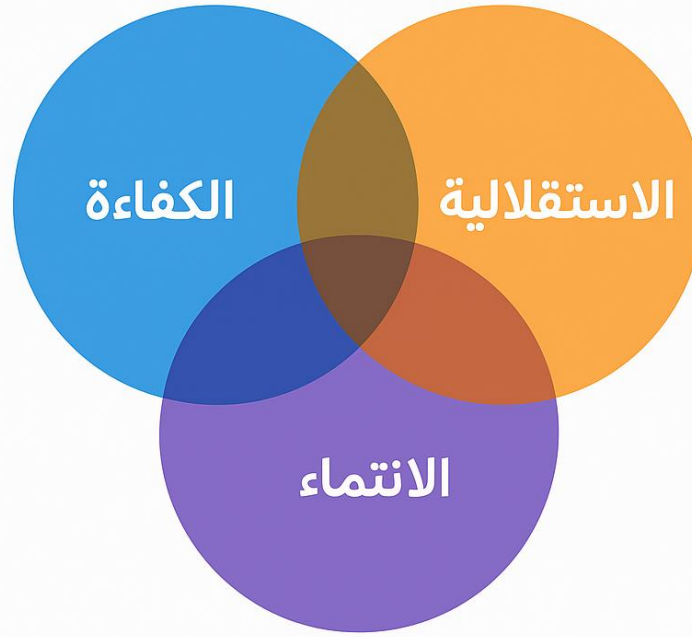
3.2 نظريات تفسير الرضا الوظيفي (المسار التحفيزي والنفسي)

لماذا يجب أن يؤثر مجرد تغيير "مكان" العمل على "الشعور" العميق تجاهه؟ الإجابة تكمن في أن هذا التغيير ليس سطحياً، بل هو يمس جوهر احتياجاتنا النفسية الأساسية. النظريات التالية تقدم تفسيرات دقيقة للآليات النفسية التي تربط بين تصميم النموذج الهجين ومستويات الرضا الوظيفي.

3.2.1 نظرية تقرير المصير

الفرضية الأساسية: تفترض هذه النظرية (التي طورها ديسي وريان) أن الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي الحقيقي والمستدام لا ينبعان من المكافآت الخارجية (كالمال)، بل من الإشباع المستمر لثلاث حاجات نفسية أساسية وعالمية (مشاركة بين جميع البشر): "الاستقلالية"، و"الكفاءة"، و"الانتماء".

دافع التحديد الذاتي



تطبيقها على العمل الهجين: العمل الهجين ليس مجرد سياسة إدارية، بل هو "تدخل" مباشر وقوي في هذه الحاجات الثلاث، مما يجعله إطاراً نظرياً مثالياً لتفسير النتائج المتناقضة التي نراها:

- **الاستقلالية (المحرك الإيجابي):** هي المحرك الإيجابي الرئيسي والأوضح للعمل الهجين. يوفر النموذج الهجين استقلالية واضحة وقوية في تحديد "المكان" (المنزل أم المكتب)، وفي كثير من الأحيان "الزمان" (ساعات العمل المرنة)، وأحياناً "الطريقة" لإنجاز العمل. هذا الإشباع المباشر للحاجة الفطرية إلى الاستقلالية والتحكم في مصير الفرد هو السبب الرئيسي للتفضيل الكاسح للموظفين لهذا النموذج، وهو يفسر الزيادة الفورية في الرضا.
- **الانتماء (التحدي السلبي):** هو التحدي السلبي الأكبر والوجه المقابل للاستقلالية. تقليل التفاعلات العفوية وجهاً لوجه يهدد بشكل مباشر الشعور بـ "الانتماء" للمجموعة ولثقافة الشركة. هذا يؤدي إلى ما يُعرف بـ "العزلة المهنية والاجتماعية"، حيث يشعر الموظف بأنه "يعمل لصالح" الشركة وليس "جزءاً من" الشركة. هذا التهديد للانتماء هو المصدر الرئيسي لانخفاض الرضا في النماذج الهجينة سيئة التصميم أو في نماذج العمل عن بعد الكامل.

● الكفاءة (التأثير المختلط): التأثير هنا مختلط وغير واضح.

إيجابياً: يطور الموظفون كفاءة "تقنية" جديدة لاستخدام أدوات العمل عن بعد والتعاون الرقمي، مما قد يشعرهم بالإنجاز.

سلبياً: يواجهون صعوبة في إشباع الحاجة إلى "الكفاءة" عبر "التعلم الاجتماعي غير الرسمي" أو "التوجيه الضمني" الذي كان يحدث بسهولة بمجرد مراقبة زميل خبير في المكتب. كما أن غياب التغذية الراجعة الفورية من المدير قد يجعل الموظف غير متأكد من جودة أدائه، مما يهدد شعوره بالكفاءة.

الاستنتاج النظري: يفسر هذا الإطار لماذا "النقطة المثلى" (الهيكل المعتدل) هي الأفضل. فالنموذج الهجين الناجح هو الذي يدير هذه المقايضات بوعي: إنه التصميم الذي يستطيع "تعظيم الاستقلالية" (بمنح المرونة)، مع "التخفيف المتعمد" للتهديد على "الانتماء" (عبر أيام مكتبية إلزامية مخصصة للترابط الاجتماعي)، و"دعم الكفاءة" (عبر برامج تدريب رسمية وتكنولوجيا فعالة وسياسات واضحة للتغذية الراجعة).

3.2.2 نموذج خصائص الوظيفة

الفرضية الأساسية: طورها هاكمان وأولدهام، وتقرح هذه النظرية أن "تصميم الوظيفة" نفسه هو مفتاح الرضا والتحفيز، وليس العوامل الخارجية فقط. خمس خصائص أساسية للوظيفة (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) تؤدي إلى حالات نفسية (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالمسؤولية) والتي تقود إلى نتائج إيجابية كالرضا والأداء.

تطبيقها على العمل الهجين: العمل الهجين ليس مجرد تغيير في "المكان"، بل هو "إعادة تصميم للوظيفة" يغير من خصائصها الأساسية:

- **الاستقلالية:** كما ذكرنا، العمل الهجين يزيد بشكل كبير ومباشر من هذا البعد.
- **التغذية الراجعة:** هذا هو البعد الأكثر تضرراً. في المكتب، التغذية الراجعة "محيطية" وعفوية. عن بعد، يجب أن تصبح "مقصودة" ورسمية. غياب هذا البعد يخلق فراغاً وشعوراً بالضيق لدى الموظف، مما يقلل الرضا.
- **هوية وأهمية المهمة:** قد تتضرر أيضاً. عندما يكون الموظف معزولاً، قد يجد صعوبة في رؤية كيف يتناسب عمله الفردي مع الهدف الأكبر للمؤسسة، مما يقلل شعوره بـ "أهمية المهمة".

الاستنتاج النظري: العمل الهجين يزيد بشكل كبير من بعد "الاستقلالية"، ولكنه يقلل بشكل خطير من بعد "التغذية الراجعة". لذلك، لكي ينجح، يجب على الإدارة أن "تعوض" بشكل مقصود النقص في التغذية الراجعة عبر قنوات اتصال واضحة وتقييمات دورية. كما تقدم الدراسات رابطاً مهماً: "إثراء الوظيفة" (الذي يوفره العمل الهجين عبر الاستقلالية) مرتبط بـ "التوازن بين العمل والحياة"؛ فالاستقلالية التي يمنحها التصميم الهجين هي التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن، وهذا التوازن هو الذي يؤدي بدوره إلى الرضا.

3.2.3 نظرية التبادل الاجتماعي

الفرضية الأساسية: تقترض هذه النظرية أن العلاقات في مكان العمل (بما في ذلك العلاقة بين الموظف والمنظمة) هي في جوهرها علاقات "تبادل اجتماعي" تقوم على مبدأ "المعاملة بالمثل" غير المكتوب.

تطبيقها على العمل الهجين: الآلية النفسية الرئيسية هنا هي "الدعم التنظيمي المتصور" (أي مدى شعور الموظف بأن المنظمة تهتم به وتقدره).

الاستنتاج النظري:

- **التبادل الإيجابي (الثقة):** عندما تقدم المنظمة "المرونة" (ممثلة في السماح بالعمل الهجين)، فإن الموظف لا يراها مجرد سياسة إدارية، بل يفسرها نفسياً على أنها إشارة "دعم" و"ثقة" هائلة. إنه يشعر بأن المنظمة "تثق به" لإنجاز عمله دون رقابة مباشرة.
- **رد الجميل (المعاملة بالمثل):** وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، يشعر الموظف بالامتنان والالتزام الأخلاقي لـ "رد" هذه الثقة. هذا الرد لا يكون فقط عبر الأداء، بل عبر "الرضا الوظيفي" العالي، و"الولاء" للمنظمة، و"الالتزام العاطفي" بها (الرغبة في البقاء)، وزيادة "سلوكيات المواطنة التنظيمية" (مساعدة الزملاء طوعاً، والدفاع عن الشركة).
- **التبادل السلبي (خرق العقد):** على العكس، المنظمة التي تطبق نموذجاً هجيناً "شكلياً" (أي مرونة زائفة) أو مليء بالرقابة المفرطة (مثل برامج تتبع نشاط الفأرة) أو غير عادل، فإنها تحدث "خرقاً" لهذا العقد الاجتماعي. هي ترسل رسالة "نحن لا نثق بك". هذا يؤدي إلى شعور بالاستياء، والتهكم، وانخفاض حاد في الرضا.

3.3 نظريات تفسير الإنتاجية (المسار الأدائي والتنسيقي)

كيف يفسر الإطار النظري "مفارقة الإنتاجية" (تحسن الكفاءة الفردية وتدهور الابتكار الجماعي)؟ النظريات التالية تقدم تفسيراً.

3.3.1 نظرية تحديد الأهداف

الفرضية الأساسية: تفترض نظرية لوك أن الأهداف الواضحة، والمحددة، والصعبة، والتي يتلقى الموظف تغذية راجعة بشأنها، تؤدي إلى مستويات أداء أعلى.

تطبيقها على العمل الهجين: في البيئة الهجينة، تصبح هذه النظرية "أكثر" أهمية، وليس أقل.

الاستنتاج النظري: في المكتب، يمكن للإدارة أن تعتمد على "الإدارة بالحضور" أو الإشراف المباشر. في النموذج الهجين، هذا مستحيل. يجب أن تتحول الإدارة بشكل جذري إلى "الإدارة بالأهداف".

- **تفسير الإنتاجية الفردية:** عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة، يستطيع الموظف إدارة وقته ذاتياً والحفاظ على إنتاجيته الفردية دون إشراف مباشر.
- **تفسير فشل الإنتاجية:** عندما تفشل الإدارة في تحديد أهداف واضحة، يعاني الموظف الهجين من الغموض، وتتهار الإنتاجية الفردية.

3.3.2 نظرية ثراء الوسائط ونظرية الحضور الاجتماعي

الفرضية الأساسية: تقترح نظرية ثراء الوسائط أن فعالية الاتصال تعتمد على مواءمة "ثراء" الوسيط (أو القناة) مع "غموض" المهمة. "الوسيط الغني" (مثل التواصل وجهاً لوجه) يستطيع نقل إشارات متعددة (نبذة الصوت، لغة الجسد) وهو ضروري للمهام الغامضة (مثل العصف الذهني، حل النزاعات). "الوسيط الفقير" (مثل البريد الإلكتروني) كافٍ للمهام الروتينية والواضحة. ترتبط بها "نظرية الحضور الاجتماعي" التي تركز على مدى شعور الأفراد بـ "الحضور" و"القرب" الإنساني عبر الوسيط.

تطبيقها على العمل الهجين: هذه النظريات هي التفسير المباشر لفشل الإنتاجية الجماعية والابتكار.

الاستنتاج النظري:

- **تفسير "الصوامع":** إن "الصوامع" (الانعزال) وفشل الابتكار هي نتيجة متوقعة لـ "عدم تطابق الوسائط". الفرق الهجينة، بحكم الضرورة، تستخدم "وسائط فقيرة" (مثل برامج المحادثة) لإدارة مهام "غامضة" (مثل العصف الذهني الاستراتيجي، بناء الثقة في الفريق)، مما يؤدي حتماً إلى سوء فهم وفشل في الاتصال.
- **مشكلة "عدم التماثل":** تقدم الأدبيات الحديثة نقداً حاسماً: النظريات القديمة افترضت أن الفريق بأكمله يستخدم نفس الوسيط (إما جميعهم وجهاً لوجه، أو جميعهم عبر الإنترنت). لكن "الاجتماع الهجين" يكسر هذا الافتراض. إنه يخلق "عدم تماثل" كارثي:
- ❖ مجموعة في غرفة الاجتماعات (تستخدم وسيطاً غنياً جداً فيما بينها).
- ❖ أفراد عن بعد (يستخدمون وسيطاً أفقر).
- هذا الانقسام في "ثراء الوسيط" و"الحضور الاجتماعي" يخلق "طبقتين" من المشاركين، حيث يشعر الأفراد عن بعد بالتهميش والانفصال، وتنشأ مجموعات فرعية، مما يدمر فعالية الفريق.

3.4 جدول المقارنة النقدية للنظريات المفسرة

يلخص الجدول التالي دور كل نظرية في تفسير متغيرات البحث، مما يمهد لبناء الإطار النظري المقترح.

3.4.1 النظريات الأساسية المفسرة لتأثير العمل الهجين

النظرية	المفهوم الأساسي	كيف تفسر "الرضا الوظيفي"؟	كيف تفسر "الإنتاجية"؟
نظرية تقرير المصير	إشباع الحاجات النفسية (الاستقلالية، الكفاءة، الانتماء).	تفسير أساسي (إيجابي / سلبي): الاستقلالية تزيد الرضا، لكن نقص الانتماء والعزلة يهددانه.	(غير مباشر) التحفيز الداخلي قد يزيد الإنتاجية الفردية.
نموذج خصائص الوظيفة	تصميم الوظيفة (خاصة الاستقلالية والتغذية الراجعة).	تفسير أساسي (إيجابي / سلبي): زيادة الاستقلالية تزيد الرضا، لكن نقص التغذية الراجعة يهدده.	(غير مباشر): الوظائف المثيرة قد تزيد جودة العمل.

نظرية التبادل الاجتماعي	التبادل القائم على الدعم المتصور والثقة.	تفسير أساسي (إيجابي): المرونة كـ "دعم" تقابل بـ "الرضا" كرد فعل متبادل.	(غير مباشر) عبر زيادة الالتزام والولاء.
نظرية تحديد الأهداف	وضوح الأهداف كمحرك للأداء.	(لا تفسر الرضا بشكل مباشر).	تفسير أساسي (إيجابي / سلبي): حيوية لنجاح الإنتاجية الفردية (كبدل للإشراف المباشر). غيابها يؤدي لفشل الإنتاجية.
نظرية ثراء الوسائط	موازمة "ثراء الوسيط" مع "غموض المهمة".	(لا تفسر الرضا بشكل مباشر).	تفسير أساسي (سلبي): عدم الموازمة (الوسائط الفقيرة للمهام الغامضة) ومشكلة "عدم التماثل" تفسر فشل الإنتاجية الجماعية والابتكار.

3.4.2 بناء الإطار النظري المقترح للدراسة (النموذج المتكامل)

بناءً على مراجعة الأدبيات التجريبية والنظريات المفسرة، يختتم هذا الفصل بتقديم إطار نظري متكامل مقترح. هذا الإطار يدمج النظريات المذكورة ويفترض أن نجاح العمل الهجين ليس حتمياً، بل يعتمد على التصميم المتعمد الذي يدير التوترات المتأصلة في هذا النموذج. النموذج المقترح يوضح المسارات التالية:

- المتغير المستقل: "تصميم العمل الهجين" بأبعاده (كثافة العمل عن بعد، مرونة التوقيت، واستقلالية الجدولة).
- المتغيرات التابعة: (أ) رضا الموظفين، (ب) الإنتاجية (بمستويها: الفردية والجماعية).
- الآليات الوسيطة ("الصندوق الأسود"):
- ❖ المسار النفسي إلى الرضا: يفترض النموذج أن التصميم الهجين (خاصة الاستقلالية) يؤدي إلى "إشباع الحاجات النفسية" (من نظرية تقرير المصير) وإلى "الدعم التنظيمي المتصور" (من نظرية التبادل الاجتماعي)، وهذان الوسيطان هما ما يقودان إلى زيادة رضا الموظفين.
- ❖ المسار الأدائي إلى الإنتاجية: يفترض النموذج أن نجاح "الإنتاجية الفردية" يعتمد على "وضوح الأهداف" (من نظرية تحديد الأهداف)، بينما يعتمد نجاح "الإنتاجية الجماعية" على "فعالية الاتصال" (أي إدارة ثراء الوسائط وعدم التماثل).
- ❖ الوسيط الشامل (إلى الرضا والإنتاجية): بناءً على الدراسات التطبيقية، يلعب "التوازن بين العمل والحياة" دوراً وسيطاً مركزياً يؤثر على كل من الرضا والإنتاجية.

4 خاتمة الفصل

يوضح هذا الإطار النظري المتكامل أن العمل الهجين ليس مجرد سياسة موارد بشرية، بل هو "إعادة تصميم" عميقة للوظيفة (كما يوضح نموذج خصائص الوظيفة) وللعقد الاجتماعي (كما توضح نظرية التبادل الاجتماعي) بين الموظف والمنظمة. نجاحه يعتمد على قدرة الإدارة على إدارة التوتر الأساسي: كيفية تعظيم الاستقلالية الفردية (الضرورية للرضا والكفاءة الفردية) وفي نفس الوقت ضمان التكامل الجماعي (الضروري للابتكار والإنتاجية الجماعية). الفجوات البحثية المحددة سابقاً تقع جميعها ضمن هذا الإطار، مما يمهد الطريق لفرضيات البحث التي سيتم اختبارها في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1 مقدمة

يُمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي سنبني عليها الدراسة بأكملها، فهو يُقدم الإطار المنهجي، أي الخطة المحكمة والطريقة المدروسة التي سنتبعها خطوة بخطوة في هذا البحث. لقد جرى تصميم هذا الإطار بعناية فائقة ليس لمجرد جمع البيانات، بل للإجابة بشكل دقيق وعميق على أسئلة البحث الرئيسية واختبار الفرضيات التي انبثقت عن الإطار النظري المفصل في الفصل السابق.

لقد استعرض الفصل الذي مضى، ومن خلال مراجعة نقدية للأدبيات السابقة، مدى التعقيد البالغ و"المفارقات" أو التعقيدات الظاهرية المتأصلة في العلاقة بين نمط العمل الهجين من جهة، وكل من رضا الموظفين ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى. لم تكن هذه العلاقة، كما أوضحت المراجعة، مجرد علاقة خطية بسيطة يمكن قياسها باتجاه واحد، بل هي علاقة متشابكة، ديناميكية، ومعقدة. تتدخل في صياغة هذه العلاقة آليات نفسية عميقة، مثل تلك النظريات الراسخة التي تبحث في دوافع الإنسان وحاجته الفطرية للشعور بالاستقلالية (Autonomy)، والكفاءة (Competence)، والانتماء (Relatedness). كما تتدخل فيها آليات تنظيمية وإدارية، كذلك النظريات التي تقيّم مدى فعالية قنوات الاتصال المختلفة في نقل المعنى المقصود بوضوح، خصوصاً في بيئة يغيب فيها التواصل وجهاً لوجه. وفوق كل ذلك، تتأثر هذه العلاقة بمتغير وسيط حاسم، أثبتت الدراسات أهميته المحورية، وهو "التوازن بين العمل والحياة".

إن هذا التعقيد المتشابك، وهذه الطبيعة المتعددة الأوجه للظاهرة، يضعنا أمام تحدٍ منهجي حقيقي؛ فالاعتماد على منهجية واحدة، سواء كانت كمية بحتة أو نوعية بحتة، سيقدم لنا حتماً صورة مجتزأة، غير مكتملة، وربما مضللة للواقع. فعلى سبيل المثال، الدراسات الكمية التي تعتمد على الاستبيانات المسحية، ورغم قوتها في الوصول لعينات كبيرة، إلا أنها نجحت في تحديد "ماذا" يحدث، أي أنها قاست الارتباطات الإحصائية بين المتغيرات، وأظهرت لنا حجم واتجاه التأثير، لكنها غالباً ما تقشل في تفسير "كيف" و"لماذا" تحدث هذه التأثيرات بهذا الشكل. إنها تعطينا أرقاماً، لكنها لا تعطينا القصة وراء الرقم.

وعلى الجانب الآخر، فإن الدراسات النوعية، كالبحث المتعمق والمقابلات الفردية ومجموعات التركيز، تقدم عمقاً لا مثيل له في فهم "التجربة المعاشة" أو الواقع الفعلي الذي يعيشه الموظفون يوماً بيوماً. إنها تكشف لنا المشاعر، والتحديات الخفية، والسياق الذي تتشكل فيه المواقف. لكن نتائجها، رغم هذا العمق، تظل محدودة في سياقها الخاص ولا يمكن تعميمها على نطاق واسع بثقة.

ولمعالجة هذه الفجوة المنهجية وسدّها، تتبنى هذه الدراسة مدخلاً يبتعد عن الثنائيات التقليدية، وهو "المنهج البحثي المختلط". هذا المنهج يجمع بين الأرقام والكلمات، بين العمق والاتساع، بين الموضوعية والذاتية. يهدف هذا المنهج إلى دمج نقاط القوة الموجودة في كل من الأساليب الكمية والنوعية، سعياً للوصول إلى فهم شامل ومتكامل للظاهرة التي ندرسها. سيوفر لنا المكون الكمي بيانات إحصائية دقيقة وقابلة للتعميم حول اتجاهات العلاقة بين المتغيرات المختلفة على نطاق واسع، بينما سيوفر المكون النوعي العمق التفسيري والسياقي الضروري لفهم الآليات الكامنة وراء هذه الأرقام، وكيف تشكلت هذه النتائج ضمن السياق التنظيمي والثقافي لعينتنا.

يقدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً، ليس فقط للإجراءات، بل لفلسفة البحث التي ننطلق منها، والتصميم المنهجي الذي اخترناه، ومجتمع وعينة الدراسة بدقة، والأدوات التي سنستخدمها لجمع البيانات، ثم الإجراءات المنهجية التي سنتبعها لتحليل تلك البيانات (الكمية والنوعية كل على حدة، ثم كيفية دمجهما). وأخيراً، يحدد الفصل بوضوح الحدود الموضوعية، والمكانية، والزمانية التي توطر هذا البحث وتحدد نطاقه، التزاماً بالأمانة العلمية.

2 الفلسفة البحثية (البراديغم)

قبل الغوص في "كيف" سنقوم بالبحث، يجب أن نوضح "ماذا" اخترنا هذا الطريق من منظور فلسفي. إن أي اختيار منهجي ينطلق من "براديغم" أو نموذج فكري يوجه الباحث. بالنسبة للمناهج المختلفة، فإن الفلسفة الأكثر انسجاماً هي "الفلسفة البراغماتية". لا تتشغل البراغماتية بالجدل الأبدي حول "الحقيقة الواحدة الموضوعية" (كما في الوضعية) أو "الحقائق المتعددة المبنية اجتماعياً" (كما في البنائية). بدلاً من ذلك، تركز البراغماتية على "مشكلة البحث" نفسها. إنها تطرح سؤالاً واحداً: ما هي أفضل الأدوات، والأساليب، والتصاميم التي تمكننا من الإجابة على أسئلة بحثنا وحل مشكلتنا؟

بهذا المعنى، تمنحنا البراغماتية رخصة منهجية لاستخدام أي أدوات نراها مناسبة (كمية أو نوعية) في أي تسلسل نراه منطقياً، طالما أن هذا يخدم الهدف النهائي وهو الوصول إلى فهم أكمل وأكثر ثراءً للظاهرة. بناءً عليه، فإن اختيارنا للمنهج المختلط ليس مجرد "تجميع" لبيانات مختلفة، بل هو خيار فلسفي واعي يرى أن دمج الأرقام (التي نخبرنا بالمدى) والقصص (التي نخبرنا بالعمق) هو الطريق الأكثر عملية وفعالية لفهم ظاهرة معقدة كالمعمل الهجين.

3 المنهجية وطرق البحث

يُعد اختيار المنهجية المناسبة حجر الزاوية لضمان مصداقية النتائج، أي كونها حقيقية وصادقة وتعكس الواقع، وضمان ثباتها، أي إمكانية تكرارها والحصول على نتائج مشابهة في سياقات مماثلة. بناءً على طبيعة أسئلة البحث التي تسعى في جزء منها لقياس التأثير وحجمه واختبار نموذج نظري (وهذا دور المنهج الكمي) وفي جزء آخر لفهم العملية والكيفية وتفسير الأسباب الجذرية (وهذا دور المنهج النوعي)، فإن المنهج الأنسب، كما بررته الفلسفة البراغماتية، هو "المنهج المختلط".

مبررات اختيار المنهج المختلط

كما لوحظ في الفصل الثاني، تتباين نتائج الدراسات السابقة بشكل كبير بناءً على المنهجية التي اتبعتها كل دراسة:

- **الدراسات المسحية (الكمية):** قدمت دراسات عدة، كذلك التي أجريت في قطاع الصناعة الأردني، أو في الشركة المصرية للاتصالات، أدلة قوية على وجود أثر إيجابي مرتفع للعمل الهجين على الإنتاجية، وأظهرت دور "الوساطة التامة" للتوازن بين العمل والحياة في هذه العلاقة. هذه الدراسات تُعد ممتازة في اختبار النماذج النظرية المعقدة، وذلك باستخدام أدوات إحصائية متقدمة (كالنمذجة بالمعادلة البنائية) تسمح برؤية العلاقات المتشابكة بين عدة متغيرات في آن واحد. لكنها، كما ذكرنا، صامتة عن تفسير "كيف" يشعر الموظف بهذا التوازن.
- **الدراسات التجريبية (الكمية):** قدمت تجربة ميدانية شهيرة (مثل تجربة ستانفورد في الصين) أقوى دليل سببي على وجود "علاقة منحنية"، بمعنى أن الفائدة من العمل الهجين تزيد إلى حد معين (مثل يومين أو ثلاثة في الأسبوع) ثم تبدأ بالتناقص إذا زاد عن حده، ووجود "نقطة مثلى" أو التوازن الدقيق لعدد أيام العمل عن بعد. هذه نتيجة دقيقة جداً لكن يصعب تعميمها أو تكرارها في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة، كما أنها مكلفة ومعقدة جداً في التنفيذ.
- **الدراسات النوعية:** كشفت دراسات مجموعات التركيز والمقابلات عن "مفارقات" عميقة (مثل "التمايز والتكامل" بين العمل والحياة)، وعن تحديات حساسة مثل الشعور "بالعزلة" أو "الابتعاد عن مركز القرار" أو "تآكل الثقافة" التنظيمية. هذه جوانب إنسانية دقيقة تفشل الاستبانات الإحصائية غالباً في التقاطها، فالموظف قد يضع درجة "5 من 5" على الرضا، لكنه في المقابلة يشكو من قلقه على مستقبله الوظيفي.

بناءً على ما سبق، فإن الاعتماد على منهج واحد (مثل الاستبانة فقط) قد يؤدي بنا إلى نتائج "إيجابية" بشكل قد يكون مضللاً، متجاهلاً التحديات النوعية العميقة التي يعيشها الموظفون. لذلك، تتبنى هذه الدراسة "تصميماً تفسيرياً متسلسلاً"، وهو تصميم ينفذ على خطوات متتابعة ومنطقية وواضحة:

هذا التصميم يعني أننا سنبدأ بالمرحلة الكمية التي ستكون لها الأولوية في الدراسة، تليها مرحلة نوعية أصغر حجماً، تُبنى نتائجها على نتائج المرحلة الأولى.

المرحلة الأولى: المنهج الكمي

- **الهدف:** هو هدف "توسعي" و"اختباري". يهدف إلى اختبار الفرضيات التي تم اشتقاقها في الفصل الثاني، وقياس حجم واتجاه العلاقة بين تصميم العمل الهجين (كمتغير مستقل متعدد الأبعاد)، وكل من (رضا الموظفين) و (الإنتاجية) (كمتغيرات تابعة)، مع اختبار الدور الوسيط الذي يلعبه (التوازن بين العمل والحياة) في هذه العلاقة.
- **الأسلوب:** سيتم استخدام المنهج "الوصفي التحليلي". هذا المنهج هو الأنسب لهذه المرحلة.
- ❖ **الجانب الوصفي:** سيعمل على وصف خصائص الظاهرة كما هي في الواقع (مثل توصيف عينة الدراسة، ووصف تصميمات العمل الهجين السائدة حالياً، وتحديد مستويات الرضا والإنتاجية).
- ❖ **الجانب التحليلي:** سينتقل إلى ما هو أبعد من الوصف، ليحلل العلاقات الارتباطية، ويختبر الفرضيات السببية المقترحة في النموذج النظري للدراسة، باستخدام أساليب إحصائية متقدمة.
- **الأداة:** ستكون الأداة الرئيسية هي "الاستبانة"، المصممة بناءً على مقاييس محكمة.

المرحلة الثانية: المنهج النوعي

- **الهدف:** هو هدف "تفسيري" و"تعمقي". يهدف إلى تفسير وشرح النتائج الكمية، خاصة أي نتائج قد تبدو غير متوقعة أو متناقضة أو مثيرة للاهتمام بشكل خاص. على سبيل المثال، إذا أظهرت النتائج الكمية "رضا وظيفي عالي" ولكن في نفس الوقت "إنتاجية جماعية منخفضة" (مفارقة)، فإن المرحلة النوعية ستسعى للغوص عميقاً لفهم سبب هذا التناقض الظاهري.
- **الأسلوب:** سيتم استخدام منهج "دراسة الحالة المتعمق"، بالاعتماد على "مقابلات شبه منظمة"، وهي مقابلات بأسئلة مفتوحة لكنها موجهة نحو أهداف البحث، أو عبر تنظيم "مجموعات بؤرية" (نقاشات جماعية مركزة).
- **الأداة:** ستكون الأداة هي "دليل المقابلة".

نقطة الالتقاء (الدمج): الربط بين المرحلتين هو جوهر التصميم. سنستخدم نتائج المرحلة الكمية (التحليل الإحصائي) في "توجيه" المرحلة النوعية. سيتم هذا عبر:

- **اختيار العينة:** سيتم استخدام النتائج لاختيار "العينة القصدية" للمقابلات (كما سيأتي تفصيله).
- **تصميم الأسئلة:** سيتم تصميم أسئلة المقابلات لتفسير النتائج الإحصائية. فبدلاً من سؤال عام "ما رأيك بالعمل الهجين؟"، سيكون السؤال: "أظهرت نتائج الاستبانة أن الموظفين الذين يعملون 3 أيام من المنزل يشعرون بانتماء أقل. هل يمكنك أن تشرح لي من تجربتك لماذا يحدث هذا؟".

هذا التصميم المتسلسل يسمح للبيانات الكمية أولاً بتحديد "ماذا" يحدث على نطاق واسع، ثم استخدام البيانات النوعية للغوص عميقاً في "لماذا" تحدث هذه النتائج بهذا الشكل في سياقنا المحدد.

4 مجتمع البحث وعينته

يعد تحديد مجتمع البحث بدقة واختيار عينة ممثلة له أمراً بالغ الأهمية لضمان إمكانية تعميم النتائج الكمية، أي تطبيقها على نطاق أوسع، وضمان مصداقية وعمق النتائج النوعية.

4.1 مجتمع البحث

أظهرت الأدبيات أن تأثير العمل الهجين يختلف باختلاف القطاعات (مثل قطاع الصناعة، أو الاتصالات، أو التعليم العالي، أو خدمات إسناد الأعمال). لضمان درجة معقولة من "التجانس" وتقليل "المتغيرات الدخيلة" التي قد تشوش النتائج، يركز هذا البحث على قطاع محدد.

يتم تعريف مجتمع البحث بأنه: "جميع الموظفين الإداريين والعاملين في مجال المعرفة (وهم الموظفون الذين يعتمد عملهم بشكل أساسي على التفكير والتحليل ومعالجة المعلومات وليس العمل اليدوي أو الميداني) الذين يمارسون شكلاً من أشكال العمل الهجين، في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الكبرى العاملة في (أذكر الدولة/المدينة هنا)، والتي طبقت سياسات العمل الهجين بشكل رسمي لمدة لا تقل عن عام كامل."

- **مميزات اختيار القطاع:** تم اختيار هذا القطاع نظراً لاعتماده الكثيف على التكنولوجيا، وطبيعة مهامه التي تتناسب بشكل كبير مع العمل عن بعد، وتطبيقه المبكر لنماذج العمل الهجين (مما يعني أن الموظفين تجاوزوا مرحلة "الصدمة" الأولى وأصبح لديهم تجربة ناضجة)، مما يجعله سياقاً غنياً ومناسباً لدراسة هذه الظاهرة.
- **معايير الاستبعاد:** سيتم استبعاد الموظفين الميدانيين (مثل الفنيين)، والموظفين بنظام الدوام الجزئي، والموظفين في الشركات التي لم تطبق العمل الهجين أو طبقته لمدة تقل عن عام.

4.2 عينة البحث

نظراً لاعتماد الدراسة على تصميم مختلط، سيتم سحب عينتين منفصلتين تخدم كل منهما مرحلة من مراحل البحث:

4.2.1 العينة الكمية (للمرحلة الأولى)

- **طريقة أخذ العينات:** سيتم استخدام "العينة العشوائية الطبقية". هذه الطريقة تتفوق على العينة العشوائية البسيطة لأنها تضمن تمثيلاً عادلاً لكل المجموعات الهامة داخل مجتمع البحث. سيتم تقسيم مجتمع البحث (بعد الحصول على قوائم الموظفين من إدارات الموارد البشرية) إلى "طبقات" بناءً على متغيرات رئيسية يُحتمل أن تؤثر على النتائج، مثل:
 - ❖ **المستوى الإداري:** (إدارة عليا، إدارة وسطى، موظف تنفيذي).
 - ❖ **القسم الوظيفي:** (مثل الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، التسويق، المالية).
 - ❖ **نموذج العمل الهجين المتبع:** (مثل يوم واحد مكتب، يومين مكتب، ... إلخ). سيتم بعد ذلك سحب عينة عشوائية بسيطة من "داخل" كل طبقة من هذه الطبقات، بما يتناسب مع حجمها الفعلي في مجتمع البحث.
- **حجم العينة:** استناداً إلى دراسات كمية مشابهة في المنطقة استخدمت "النمذجة بالمعادلة البنائية" أو المنهج الوصفي التحليلي، تستهدف هذه الدراسة تحقيق حجم عينة صافٍ وكافٍ للتحليل. تحديد الحجم الأدنى سيعتمد على "تحليل القوة الإحصائية" باستخدام برامج مثل، لضمان أن العينة كبيرة بما يكفي لكشف الفروقات الحقيقية إن وجدت (أي تجنب خطأ من النوع الثاني). كقاعدة عامة، تتطلب النماذج المعقدة (مثل النمذجة البنائية) عينات قوية، لذا سيتم استهداف جمع عدد

كبير ومناسب من المفردات لضمان القوة الإحصائية اللازمة لإجراء التحليل العاملي التوكيدي واختبار نموذج البحث المقترح.

4.2.2 العينة النوعية (المرحلة الثانية)

- **طريقة أخذ العينات:** سيتم استخدام "العينة القصدية" الهادفة. هنا، الهدف ليس التعميم الإحصائي بل "العمق التفسيري". سيتم اختيار المشاركين "عن عمد" لأنهم يمتلكون الخصائص أو التجارب التي تخدم هدف البحث التفسيري. بعد تحليل البيانات الكمية، سيتم اختيار المشاركين بناءً على معايير محددة، على سبيل المثال:
 - ❖ **حالات متناقضة:** اختيار أفراد أظهروا تناقضاً في إجاباتهم (مثل رضا مرتفع جداً وإنتاجية منخفضة جداً) لفهم الأسباب.
 - ❖ **حالات متطرفة:** اختيار أفراد سجلوا أعلى درجات الرضا وأفراد سجلوا أدنى درجات الرضا لمقارنة تجاربهم.
 - ❖ **أدوار وظيفية محددة:** اختيار مديرين ومشرفين لفهم تحديات "الإدارة عن بعد" من وجهة نظرهم، واختيار موظفين جدد (أقل من سنة) لفهم تحديات "الانتماء" وتكوين العلاقات في بيئة العمل الهجينة.
 - ❖ **خصائص ديموغرافية:** قد يتم اختيار موظفين لديهم أطفال صغار مقابل موظفين لا يوجد لديهم، لفهم تأثير التوازن بين العمل والحياة بعمق.
- **حجم العينة:** في البحث النوعي، لا يتم تحديد الحجم مسبقاً برقم ثابت. ستستمر المقابلات حتى الوصول إلى مرحلة "التشبع النظري"، وهي النقطة التي لا تعود فيها المقابلات الجديدة تضيف أي معلومات جوهرية أو أفكار جديدة لم يسمع بها الباحث من قبل، وتبدأ الأفكار والمحاور بالتكرار. ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين عدد من المقابلات شبه المنظمة، أو عدة مجموعات بؤرية، لتحقيق هذا التشبع.

5 أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف البحث، سيتم تطوير أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، أداة لكل مرحلة:

5.1 المرحلة الأولى: الاستبانة (قائمة الاستقصاء)

سيتم تصميم "قائمة استقصاء" كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية. لن يتم بناء هذه الأداة من الصفر، بل سيتم بناء الاستبانة بناءً على "المقاييس التي أثبتت صدقها وثباتها" في الأدبيات السابقة (كما ورد في الفصل الثاني)، مع تكيفها لتناسب السياق الثقافي واللغوي العربي. ستستخدم الأداة "مقياس ليكرت الخماسي" (من 1=غير موافق بشدة إلى 5=موافق بشدة)، وستغطي المحاور التالية:

- المتغير المستقل (العمل الهجين): لن يُقاس كمتغير ثنائي بسيط (نعم / لا)، بل كمتغير مركب متعدد الأبعاد، مستوحى من الدراسات السابقة والإطار النظري، ليشمل:
 - ❖ **البعد المكاني:** كثافة العمل عن بعد أو عدد الأيام الأسبوعية/الشهرية من المنزل.
 - ❖ **البعد الزماني:** مرونة التوقيت ومدى حرية اختيار ساعات بدء وانتهاء العمل.
 - ❖ **بعد الاستقلالية (القرار):** استقلالية الجدولة، ومن يقرر الأيام، الموظف أم المدير.
 - ❖ **بعد الدعم (التمكين):** مدى توفر التكنولوجيا والأدوات، والتدريب على الأدوات الرقمية، والدعم الإداري الواضح.
- المتغيرات التابعة (الرضا والإنتاجية):

❖ **رضا الموظفين:** سيقاس باستخدام مقاييس راسخة (مثل مؤشر مينيسوتا للرضا الوظيفي أو أجزاء منه) تركز على الرضا الداخلي (المرتبط بالعمل نفسه، بالإنجاز، بالاستقلالية) والرضا الخارجي (المرتبط ببيئة العمل، بالأجر، بالعلاقة مع الزملاء والمدير). وسيتم التركيز على الأبعاد النفسية التي تركز عليها نظريات الدافعية الإنسانية (مثل الحاجة للاستقلالية، والشعور بالكفاءة، ودفع الانتماء).

❖ **الإنتاجية (المدركة):** نظراً لصعوبة الحصول على بيانات أداء "موضوعية" موحدة لكل الوظائف، سيتم قياس "الإنتاجية كما يدركها الموظف ذاتياً"، وهو مقياس شائع ومهم، مع التمييز الدقيق بين:

▪ **الإنتاجية الفردية:** (مثل الكفاءة في إنجاز المهام، جودة المخرجات، الالتزام بالمواعيد النهائية، استخدام الموارد بفعالية).

▪ **الإنتاجية الجماعية (التعاونية):** (مثل الابتكار الجماعي، جودة التعاون مع الفريق، فعالية الاتصال الرقمي، سرعة الاستجابة).

- **المتغير الوسيط (التوازن بين العمل والحياة):** سيتم استخدام مقياس مثبت وموثوق لقياس قدرة الموظف على تحقيق التوازن المنشود بين متطلبات عمله ومتطلبات حياته الشخصية دون تدخل سلبي.
- **البيانات الديموغرافية:** (مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الشركة، مدة تطبيق العمل الهجين، عدد الأبناء، ... إلخ).

إجراءات الصدق والثبات (للاستبانة):

لضمان جودة الأداة قبل توزيعها على نطاق واسع:

- **الصدق الظاهري وصدق المحتوى:** سيتم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من (10-15) محكمين من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية، وخبراء وممارسين في مجال الموارد البشرية في شركات تطبيق العمل الهجين. سيطلب منهم تقييم كل فقرة من حيث (الوضوح اللغوي، الانتماء للمحور، الأهمية، الازدواجية، واقتراح التعديلات).
- **الدراسة التجريبية:** بعد إجراء تعديلات المحكمين، سيتم إجراء اختبار تجريبي أولي على عينة صغيرة (حوالي 30-50 موظفاً) من خارج عينة الدراسة الأصلية ولكنها تماثلها في الخصائص. الهدف من هذه الدراسة هو:
- ❖ حساب معامل الثبات الإحصائي (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الدراسة، للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة (يجب أن يكون المعامل أعلى من 0.70).
- ❖ اختبار وضوح التعليمات والأسئلة بالنسبة للمستجيب.
- ❖ تحديد الوقت التقريبي اللازم لملء الاستبانة.
- **صدق البناء:** بعد جمع البيانات النهائية، سيتم إجراء "تحليل عاملي توكيدي" كجزء من النمذجة بالمعادلة البنائية، للتأكد من أن الفقرات تقيس بالفعل المتغيرات الكامنة التي صُممت لقياسها.

5.2 المرحلة الثانية: المقابلات شبه المنظمة

بناءً على نتائج الاستبانة (خاصة النتائج المثيرة للاهتمام)، سيتم تطوير "دليل مقابلة" شبه منظم. كونه "شبه منظم" يعني أنه يحتوي على أسئلة رئيسية يجب تغطيتها، لكنه يمنح الباحث المرونة في تغيير ترتيب الأسئلة، وطرح أسئلة استيضاحية، والغوص في نقاط لم تكن متوقعة. ستكون الأسئلة مفتوحة ومصممة للغوص في "لماذا" و "كيف"، مسترشدة بالإطار النظري للدراسة:

- مثال مرتبط بالدوافع النفسية (الانتماء): "أظهرت الاستبانة أن الشعور بالانتماء للفريق تراجع قليلاً. كيف تصف شعورك "بالانتماء" لفريقك وزملائك في الأيام التي تعمل فيها من المنزل؟ ما هي اللحظات التي تشعر فيها بالتواصل، وما هي اللحظات التي تشعر فيها بالعزلة؟"
 - مثال مرتبط بفعالية التواصل (نظرية ثراء الوسائط): "صف لي تجربة اجتماع هجين حضرته مؤخراً. هل شعرت أن المشاركين عن بعد كانوا بنفس فعالية الحاضرين في الغرفة؟ ولماذا برأيك؟ ما الذي يضيع في التواصل عندما لا نكون جميعاً في نفس المكان؟"
 - مثال مرتبط بخصائص الوظيفة (الاستقلالية): "إلى أي مدى تشعر أن لديك "استقلالية" حقيقية في تصميم يوم عملك وتحديد أولوياتك؟ وكيف يؤثر ذلك على رضاك وإنتاجيتك؟ هل هذه الاستقلالية نعمة أم نقمة في بعض الأحيان؟"
- سيتم تسجيل المقابلات صوتياً بعد أخذ الموافقة الصريحة والخطية من المشاركين، مع ضمان السرية التامة. سيتم بعد ذلك تفرغها نصياً كلمة بكلمة، تمهيداً للتحليل.

6 إجراءات تحليل البيانات

بما أن الدراسة تتبع منهجاً مختلطاً، فسيتم تحليل البيانات على ثلاث مراحل:

تحليل البيانات الكمية (المرحلة الأولى):

سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج النمذجة (AMOS) لتحليل بيانات الاستبانة، عبر الخطوات التالية:

- تجهيز البيانات: تنظيف البيانات، التدقيق في القيم المفقودة والمتطرفة ومعالجتها.
- الإحصاء الوصفي: حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.
- اختبار جودة النموذج: إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتقييم صدق البناء وثبات المقاييس.
- الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات:
- ❖ تحليل الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقات الأولية بين المتغيرات.
- ❖ "النمذجة بالمعادلة البنائية" (SEM): سيتم استخدام هذا الأسلوب المتقدم لاختبار نموذج الدراسة الكلي، وقياس التأثيرات المباشرة (للعمل الهجين على الرضا والإنتاجية) وغير المباشرة (تأثير التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط).

تحليل البيانات النوعية (المرحلة الثانية):

سيتم تحليل نصوص المقابلات باستخدام أسلوب "التحليل الموضوعي" (Thematic Analysis)، ربما بالاستعانة ببرنامج لإدارة البيانات النوعية (مثل NVivo أو MAXQDA). يتضمن هذا التحليل:

- التفرغ النصي: تحويل التسجيلات إلى نصوص مكتوبة.
- القراءة المتعمقة: قراءة النصوص عدة مرات للتعرف على البيانات.
- التكويد: تحديد الأكواد (كلمات أو جمل قصيرة تلخص فكرة) بشكل منظم عبر النصوص.
- تطوير المحاور: تجميع الأكواد المتشابهة في "محاور" أو "موضوعات" رئيسية.
- مراجعة المحاور وتسميتها: التأكد من أن المحاور تعكس البيانات بدقة وتجيب على أسئلة البحث.

دمج البيانات (مرحلة التفسير):

هذه هي المرحلة الأهم في المنهج المختلط. سيتم دمج النتائج عبر "التفسير". سيتم عرض النتائج الكمية (الأرقام والجداول) أولاً، ثم سيتم استخدام النتائج النوعية (الاقتباسات والمحاوِر) لشرح "لماذا" ظهرت هذه الأرقام بهذا الشكل. على سبيل المثال، إذا أظهرت النمذجة أن "مرونة التوقيت" لها أثر إيجابي كبير على "الرضا"، ستأتي الاقتباسات النوعية لتشرح كيف يستغل الموظفون هذه المرونة (مثل "أستطيع إيصال أبنائي للمدرسة دون ضغوط")، مما يعطي حياة وعمقاً للرقم الإحصائي.

7 حدود البحث

لضمان الدقة العلمية والأمانة، يجب الاعتراف بالحدود التي تؤثر هذه الدراسة وتحدد نطاق نتائجها:

- **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة حصراً على متغيري "رضا الموظفين" و "الإنتاجية"، مع "التوازن بين العمل والحياة" كمتغير وسيط. هي لا تتناول، رغم أهميتها، متغيرات هامة أخرى قد تتأثر بالعمل الهجين، مثل "التقدم الوظيفي" وفرص الترقى (والشعور بالمساواة في الفرص بين من يحضر ومن يغيب)، أو "الاحترق الوظيفي" (الذي قد يزيد بسبب طمس الحدود بين العمل والمنزل)، أو "أنماط القيادة الفعالة" في البيئة الهجينة، أو مدى "تماسك الثقافة التنظيمية" وتأثيرها على المدى الطويل.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في سياق جغرافي محدد (الذكر الدولة/المدينة). بالتالي، يجب الحذر الشديد عند محاولة تعميم النتائج على قطاعات أخرى (مثل الصناعة الثقيلة أو التعليم أو الصحة) التي لها طبيعة عمل مختلفة، أو على سياقات ثقافية مختلفة قد تكون لها أعراف عمل مغايرة (مثل ثقافات لا تفضل العمل الفردي).
- **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات في المرحلة الكمية في فترة زمنية واحدة، أي أنها "دراسة مقطعية". هذا التصميم يلتقط "القطعة ثابتة" للواقع في لحظة معينة، ولكنه لا يتتبع "التكيف" أو التغيرات في الرضا والإنتاجية بمرور الوقت. فالدراسات الطولية، التي تتبع الظاهرة عبر الزمن (مثلاً، قياس الرضا بعد 6 أشهر ثم بعد سنة من تطبيق النظام)، تظل فجوة بحثية هامة لم تغطها هذه الدراسة، وقد تتغير مشاعر الموظفين بعد زوال "حماس البدايات".
- **حدود القياس:** تعتمد الدراسة في قياس "الإنتاجية" على "الإدراك الذاتي" للموظفين والمديرين. وهو مقياس شائع ومقبول في بحوث الإدارة، ولكنه يبقى عرضة للتحيز الشخصي (مثل ميل الموظفين للمبالغة في تقدير إنتاجيتهم). تقترح الأدبيات حاجة ماسة لاستخدام "مقاييس أداء موضوعية" (مثل أرقام أداء فعلية وملموسة)، وهو ما يقع خارج نطاق الإمكانيات المتاحة لهذه الدراسة نظراً لسرية هذه البيانات وصعوبة توحيدها عبر وظائف "المعرفة" المختلفة.
- **حدود العينة النوعية:** تعتمد المرحلة النوعية على عينة قصدية صغيرة، وبالتالي فإن نتائجها تفسيرية وعميقة وغنية، ولكنها ليست مصممة للتعميم الإحصائي على مجتمع البحث الأوسع، بل لتفسير نتائج العينة الكمية.

8 خاتمة الفصل

لقد وضع هذا الفصل الأساس المتين والمنهجي الذي سنقوم عليه الدراسة بأكملها. لم يكن هذا الفصل مجرد سرد للإجراءات، بل كان حواراً مع مشكلة البحث لتحديد أفضل السبل للإجابة عليها. تم فيه عرض خريطة الطريق التي سنتبعها، موضحين بالتفصيل "لماذا" انطلقنا من الفلسفة البراغماتية، و "لماذا" اخترنا المنهج المختلط، و "كيف" سنقوم بتطبيقه.

لم يكن اختيار "التصميم التفسيري المتسلسل" عشوائياً، بل كان استجابة واعية لطبيعة الظاهرة المدروسة؛ فتعقيد العمل الهجين وتأثيره المتشابك على النفس البشرية (الرضا) والأداء التنظيمي (الإنتاجية) لا يمكن فهمه بالأرقام وحدها، ولا بالكلمات وحدها.

لقد أوضحنا أننا سنبدأ بجمع البيانات الكمية عبر استبانة مُحكمة، ثم بناؤها استناداً إلى أدبيات راسخة، وسيتم التأكد من صدقها وثباتها عبر خطوات علمية دقيقة (التحكيم والدراسة التجريبية). هذه المرحلة ستعطينا الصورة الواسعة، وستختبر نموذجنا النظري، وستحدد حجم واتجاه العلاقات بين متغيراتنا. لكننا لن نتوقف عند هذا الحد؛ فالمرحلة النوعية، عبر المقابلات المعمقة، ستأتي لتنفخ الروح في هذه الأرقام، لتفسر لنا التناقضات، وتغوص في تجربة الموظفين الحقيقية، وتكشف لنا الآليات الكامنة التي قد لا تظهرها الإحصاءات.

كما تم تحديد مجتمع البحث وعيناته (الكمية التطبيقية والنوعية القصصية) بدقة لضمان أعلى درجة ممكنة من المصادقية، سواء في قابلية تعميم النتائج الكمية أو في عمق النتائج النوعية. كما تم تفصيل خطة تحليل البيانات، كمياً (عبر النمذجة البنائية) ونوعياً (عبر التحليل الموضوعي)، وكيفية دمج المرحلتين. وأخيراً، كان الاعتراف بحدود الدراسة جزءاً أصيلاً من الأمانة العلمية، لنكون واضحين فيما يمكن أن تقدمه هذه الدراسة وما لا يمكنها تقديمه.

بهذه المنهجية الرصينة، نكون قد مهدنا الطريق بشكل علمي ومنطقي للانتقال إلى الفصل التالي، فصل تحليل البيانات وعرض النتائج، حيث سنبدأ بتطبيق هذه الأدوات وجمع ثمار هذا التصميم المنهجي.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1 مقدمة

يمثل هذا الفصل الذروة التحليلية لهذه الدراسة، حيث نصل إلى لحظة استخلاص النتائج الجوهرية من الأدبيات التجريبية ومناقشتها في ضوء الإطار النظري الذي قمنا بتطويره في الفصول السابقة. فبعد أن أسسنا للمشهد النظري المعقد وحددنا "المفارقات" العميقة للعمل الهجين، وقدمنا المنهجية المقترحة لالتقاط هذه الظاهرة متعددة الأبعاد، يركز هذا الفصل على الإجابة عن أسئلة البحث الرئيسية.

الهدف الأساسي هنا ليس مجرد إعادة سرد النتائج، بل هو إجراء "تحليل للتحليلات" المتوفرة، حيث يتم تفكيك ومقارنة مخرجات الدراسات التجريبية، الكمية منها والنوعية، للكشف عن "الأنماط" المتسقة، وتفسير "التناقضات" الظاهرة، والأهم من ذلك، تحديد "الآليات السببية" الخفية التي تربط بين تصميم العمل الهجين وكل من رضا الموظفين والإنتاجية.

لتحقيق ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى أجزاء رئيسية. نبدأ بـ "تحليل البيانات والنتائج التجريبية الرئيسية"، حيث يتم استعراض ومقارنة البيانات المستخلصة من الدراسات المسحية الكبرى، والتجارب الميدانية، والاستكشافات النوعية. ننتقل بعد ذلك إلى "عرض النتائج ومناقشتها"، وهو جوهر الفصل، حيث تتم مناقشة هذه النتائج بشكل متكامل لتقديم إجابات عميقة لأسئلة البحث، وربطها بشكل مباشر بالنظريات المفسرة مثل "نظرية تقرير المصير" و "نظرية ثراء الوسائط".

أخيراً، يختتم الفصل بتقديم "التوصيات والمقترحات المستقبلية". بناءً على التحليل النقدي للنتائج، يتم صياغة توصيات تطبيقية وعملية لصناع القرار والمديرين لتصميم نماذج عمل هجينة فعالة ومستدامة، تليها مقترحات لأبحاث مستقبلية نأمل أن تسد الفجوات المعرفية التي لا تزال قائمة في هذا الحقل البحثي سريع التطور.

2 تحليل البيانات والنتائج التجريبية الرئيسية

لفهم الظاهرة قيد الدراسة، لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من البيانات. لذلك، يعرض هذا القسم تحليلاً مقارناً لأنواع مختلفة من "البيانات" المستخلصة من الأدبيات الرائدة: نتائج الدراسات المسحية الكمية واسعة النطاق، ونتائج التجارب الميدانية العشوائية، ونتائج الدراسات النوعية العميقة.

2.1 تحليل نتائج الدراسات المسحية الكمية

تقدم الدراسات المسحية الكمية، خاصة تلك التي تستخدم النمذجة الإحصائية المتقدمة، رؤى واسعة حول "حجم" و "اتجاه" التأثير.

2.1.1 الأثر الإيجابي المرتفع والمُرْكَب على الإنتاجية

- **البيانات:** كشفت دراسة ميدانية واسعة في قطاع حيوي، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، عن وجود "أثر إيجابي مرتفع" للعمل الهجين على الإنتاجية بشكل عام.

- **تحليل البيانات:** الأهم من ذلك، أن التحليل فكك هذا التأثير. لم يكن الأثر متساوياً عبر جميع أبعاد الإنتاجية؛ فقد كان الأثر "الأعلى" على بُعدي "المرونة" و "استخدام الموارد"، بينما كان الأثر "متوسطاً" على "الابتكار"، و "أقل" على "الجودة".
- **الاستخلاص:** هذه البيانات تدعم بقوة "مفارقة الإنتاجية" التي نوقشت سابقاً. العمل الهجين ليس مجرد "جيد" للإنتاجية؛ بل هو "يعيد هيكلة" مفهومها. إنه يعزز الكفاءة التشغيلية الفردية (كالمرونة واستغلال الموارد) ولكنه قد يمثل تحدياً للابتكار والجودة، اللذين يعتمدان على الجهد الجماعي. كما أشارت الدراسة إلى أن نجاح النموذج يعتمد على توفر دعم حاسم في مجالات التكنولوجيا، والبيئة التنظيمية، وإدارة الوقت، والتدريب.

2.1.2 "الوساطة التامة" للتوازن بين العمل والحياة

- **البيانات:** قدمت دراسة أخرى أجريت على مئات الموظفين في قطاع الاتصالات، باستخدام "نمذجة المعادلات الهيكلية" (وهي تقنية إحصائية متقدمة)، نتيجة دقيقة وحاسمة.
- **تحليل البيانات:** وجد النموذج الأول وجود تأثير إيجابي مباشر للعمل الهجين على الإنتاجية. لكن النموذج الثاني، الذي أدخل "التوازن بين العمل والحياة" كمتغير وسيط، كان أفضل في تفسير العلاقة. وكشف التحليل أن التوازن بين العمل والحياة يلعب دور "وساطة تامة".
- **الاستخلاص:** هذه النتيجة بالغة الأهمية. هي تعني أن العمل الهجين لا يؤدي إلى الإنتاجية بشكل تلقائي أو مباشر. الآلية هي كالتالي: العمل الهجين يُحسّن أولاً "التوازن بين العمل والحياة"، وهذا التوازن المُحسّن هو الذي يؤدي بدوره إلى "زيادة الإنتاجية". هذا يفسر لماذا قد تفشل بعض تطبيقات العمل الهجين؛ إذا تم تطبيق النموذج بطريقة تزيد من "طمس الحدود" بين العمل والحياة بدلاً من "تحقيق التوازن"، فإنه سيفشل حتماً في زيادة الإنتاجية.

2.1.3 غياب الأثر (النتيجة المتناقضة)

- **البيانات:** في تناقض صارخ مع ما سبق، كشفت دراسة مقطعية (أي تقيس في نقطة زمنية واحدة) أجريت على موظفين في قطاع خدمات الأعمال الخارجية (المعروف ببيئته المنظمة جداً)، قارنت بين المجموعات الهجينة والمجموعات العاملة بالكامل في الموقع.
- **تحليل البيانات:** لم تجد الدراسة "أي تأثير معنوي" لترتيب العمل (هجين مقابل مكتبي) على الرضا الوظيفي أو التحفيز، حتى عند قياسه باستخدام "نظرية تقرير المصير".
- **الاستخلاص:** هذه "النتيجة الصفريّة" (أي غياب التأثير) لا تقل أهمية عن النتائج الإيجابية. تفسير الباحثين هو أن الموظفين في هذا القطاع قد "تكيفوا" بالفعل مع ترتيباتهم. هذا يسلط الضوء على أن "السياق الصناعي" و "طبيعة تصميم الوظيفة" هي متغيرات حاکمة قوية قد تبطل أو تعزز تأثيرات العمل الهجين.

2.2 تحليل نتائج الدراسات التجريبية

توفر التجارب الميدانية أقوى دليل سببي، لأنها تتجاوز مجرد ملاحظة الارتباط إلى قياس "الأثر" الفعلي عبر التدخل العشوائي والمقارنة بين المجموعات.

2.2.1 اكتشاف "النقطة المثلى"

- **البيانات:** الدراسة الأبرز في هذا المجال هي "تجربة ميدانية عشوائية" أجريت في إحدى المنظمات، حيث تم تقسيم الموظفين عشوائياً إلى ثلاث مجموعات: مجموعة تعمل وقتاً "منخفضاً" من المكتب (أي أغلب الوقت عن بعد)، مجموعة تعمل وقتاً "متوسطاً" من المكتب، مجموعة تعمل وقتاً "مرتفعاً" من المكتب.
- **تحليل البيانات (الرضا):** المجموعة الهجينة "المتوسطة" سجلت "أعلى مستويات الرضا عن العمل"، و "أعلى توازن بين العمل والحياة"، و "أدنى شعور بالعزلة" مقارنة بالمجموعتين المتطرفتين (العمل عن بعد الكامل أو العمل المكتبي الكامل).
- **تحليل البيانات (الإنتاجية):** نفس المجموعة "المتوسطة" أظهرت "حادثة" أعلى في مخرجات العمل (كمؤشر على الابتكار).
- **تحليل البيانات (الاتصال):** كشفت بيانات البريد الإلكتروني (بتحليل عشرات الآلاف من الرسائل) أن المجموعة "المتوسطة" أظهرت أنماط اتصال أفضل؛ فقد أرسلوا رسائل أكثر، وإلى شبكة أوسع من المستلمين، وبـ "مشاعر إيجابية" أعلى في نبرة رسائلهم.
- **الاستخلاص:** هذه البيانات هي دليل سببي قوي على أن العلاقة بين كثافة العمل عن بعد والنتائج (كالرضا والإنتاجية) ليست "خطية" (أي ليس "الأكثر" هو الأفضل دائماً)، بل هي "منحنية". توجد "نقطة مثلى" (تقدر بتوازن بين بضعة أيام عن بعد وبضعة أيام في المكتب أسبوعياً) تمنح الموظفين "أفضل ما في العالمين": المرونة والتركيز من المنزل، والانتماء والتعاون من المكتب.

2.3 تحليل نتائج الدراسات النوعية

توفر البيانات النوعية، مثل مجموعات التركيز والمقابلات، العمق التفسيري لـ "لماذا" تحدث النتائج الكمية، وتكشف عن التجارب المعاشة للموظفين.

2.3.1 مفارقة التكامل والتمايز

- **البيانات:** كشفت دراسة نوعية حديثة استخدمت "مجموعات التركيز" عن "مفارقة" أساسية يعيشها الموظف الهجين.
- **تحليل البيانات (الإيجابي):** وجد المشاركون أن العمل الهجين يسهل "تكامل" أدوار العمل والأسرة، وهذا يدعم بشكل مباشر النتيجة الكمية حول "التوازن بين العمل والحياة".
- **تحليل البيانات (السلبي):** لكن في المقابل، وجدوا أنه يعيق إشباع "الحاجات النفسية المتوازنة".
- **الحاجة إلى الكفاءة:** أصبحت مهددة بسبب غياب "التعلم الاجتماعي غير الرسمي" ومراقبة الزملاء ذوي الخبرة.
- **الحاجة إلى الانتماء:** أصبحت مهددة بشدة، حيث أبلغ المشاركون عن شعورهم بـ "العزلة" و "الضياع" (أي الشعور بفوات الأحداث المهمة في المكتب).
- **الاستخلاص:** هذه البيانات النوعية تشرح "الآلية النفسية" وراء النتائج المتناقضة. فالعمل الهجين، بحسب "نظرية تقرير المصير"، يشبع بقوة حاجة "الاستقلالية"، ولكنه يهدد بشدة حاجتي "الانتماء" و "الكفاءة".

2.3.2 مفارقة الإنتاجية الفردية

- **البيانات:** في نفس الدراسة النوعية، أبلغ المشاركون عن نتائج متناقضة تماماً بخصوص الإنتاجية.

- **تحليل البيانات:** أبلغ بعض المشاركون عن "إنتاجية معززة" بسبب زيادة التركيز وتقليل وقت التنقل. وفي المقابل، أبلغ آخرون عن "إنتاجية أقل" بسبب "صعوبات تقسيم وفصل العمل عن المنزل".
- **الاستخلاص:** هذا يثبت أن الإنتاجية في النموذج الهجين ليست مجرد ناتج للتصميم التنظيمي، بل هي ناتج للتفاعل بين هذا التصميم وبين "قدرة الفرد على إدارة الحدود" الفاصلة بين عمله وحياته الشخصية.

2.4 تجميع وتحليل النتائج

بدلاً من عرض جدول جامد، يمكننا تلخيص المشهد كالتالي:

تكشف النتائج مجتمعة عن صورة معقدة ولكنها متسقة. الدراسات المسحية واسعة النطاق ترينا أن العمل الهجين "يعزز الكفاءة الفردية" (كالمرونة) لكنه قد يضعف "الابتكار الجماعي"، وأن "التوازن بين العمل والحياة" هو الآلية النفسية الأهم التي تقود إلى الإنتاجية.

ثم تأتي التجارب الميدانية لتثبت بشكل قاطع أن العلاقة ليست خطية؛ فالتطرف (سواء بالعمل المكتبي الكامل أو عن بعد الكامل) هو أسوأ من "النقطة المثلى" أو النموذج "المتوسط" الذي يحقق أفضل النتائج للرضا والابتكار معاً.

وأخيراً، تأتي الدراسات النوعية لتشرح لنا "لماذا": إنها تكشف عن التوتر النفسي الذي يعيشه الموظف. فبينما يمنحنا العمل الهجين "استقلالية" لا مثيل لها (وهو ما يدعم التوازن)، فإنه يهدد شعورنا "بالانتماء" و "الكفاءة"، ويجعل نجاحنا في الإنتاجية معتمداً بشكل كبير على قدرتنا الشخصية على "إدارة الحدود" النفسية والزمنية.

2.4.1 عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري

يكشف تحليل البيانات السابق عن مشهد معقد. لا يوجد "تأثير واحد موحد" للعمل الهجين. بدلاً من ذلك، تكشف النتائج عن ثلاث "حقائق" رئيسية سنناقشها الآن بالتفصيل، ونربطها بالإطار النظري.

الحقيقة الأولى: مفارقة الإنتاجية (الكفاءة الفردية مقابل الابتكار الجماعي)

- **عرض النتيجة:** النتيجة الأكثر اتساقاً هي "مفارقة الإنتاجية". تظهر الدراسات المسحية بوضوح أن العمل الهجين يعزز الأبعاد الفردية للإنتاجية (مثل "المرونة" و "استخدام الموارد")، وتؤكد الدراسات النوعية أن هذا ناتج عن "التركيز المعزز" وتقليل وقت التنقل. وفي المقابل، تظهر نفس الدراسات انخفاضاً نسبياً في "الابتكار" و "الجودة"، وهما مقاييس تعتمد على الجهد الجماعي.
- **المناقشة والتفسير النظري:** يمكن تفسير هذه المفارقة بشكل شبه كامل عبر "نظرية ثراء الوسائط" و "نظرية الحضور الاجتماعي".

❖ **نجاح الكفاءة الفردية:** المهام الفردية (مثل كتابة تقرير أو تحليل بيانات) هي مهام "واضحة" وقليلة الغموض. يمكن إنجازها بفعالية عبر "وسائط فقيرة" (مثل البريد الإلكتروني). بل إن غياب المقاطعات المكتبية (وهي وسيط غني غير مرغوب فيه في هذه الحالة) يعزز الإنتاجية.

❖ **فشل الابتكار الجماعي:** الابتكار، والعصف الذهني، وحل المشكلات المعقدة هي مهام "غامضة" وعالية التعقيد. هي تتطلب "وسائط غنية" (مثل التواصل وجهاً لوجه) لنقل الإشارات غير اللفظية الدقيقة وبناء الثقة. عندما تُجبر الفرق الهجينة على استخدام "وسائط فقيرة" (مثل برامج الاجتماعات الافتراضية أو الدردشة) لهذه المهام الغامضة، يحدث "عدم تطابق" يؤدي إلى سوء فهم وفشل في الابتكار.

❖ مشكلة "عدم التماثل": كما أشارت الأدبيات، فإن "الاجتماع الهجين" بحد ذاته يمثل كارثة تواصلية. فهو يخلق مجموعتين: أفراد في الغرفة (يتمتعون بحضور اجتماعي عالٍ ووسيط غني)، وأفراد عن بعد (يعانون من حضور اجتماعي منخفض ووسيط فقير). هذا "الانقسام" في تجربة الاتصال يؤدي حتماً إلى تهميش المشاركين عن بعد وانهيار الفعالية الجماعية.

الحقيقة الثانية: العلاقة المنحنية للرضا الوظيفي (البحث عن "النقطة المثلى")

- عرض النتيجة: على عكس الإنتاجية، يبدو الرضا الوظيفي أكثر إيجابية، لكنه ليس خطياً. تفضيل الموظفين للمرونة واضح. لكن الدليل الأقوى يأتي من التجربة الميدانية التي أثبتت أن العلاقة "منحنية". الرضا الوظيفي، والتوازن، والعزلة، كانت جميعها في أفضل حالاتها في المجموعة "المتوسطة"، وأسوأ في المجموعتين المتطرفتين (إما عمل مكتبي كامل أو عمل عن بعد كامل).
- المناقشة والتفسير النظري: هذه النتيجة هي تجسيد حي لـ "نظرية تقرير المصير"، والتي تفترض أن الرضا ينبع من إشباع ثلاث حاجات نفسية أساسية:
- ❖ **الاستقلالية:** العمل المكتبي الكامل يفشل في إشباع هذه الحاجة. بينما العمل الهجين المتوسط والعالي يشبع هذه الحاجة بقوة هائلة، فالمرونة في المكان والزمان هي المحرك الإيجابي الرئيسي للرضا.
- ❖ **الانتماء:** العمل المكتبي الكامل يشبع هذه الحاجة بفعالية عبر التفاعلات اليومية. بينما العمل عن بعد الكامل "يدمر" هذه الحاجة، مما يؤدي إلى "العزلة الشديدة" و "الضياع"، وهو ما يفسر انخفاض الرضا في هذه المجموعة.
- ❖ **الكفاءة:** العمل المكتبي الكامل يسهل إشباعها عبر "التعلم غير الرسمي" والتوجيه. بينما العمل عن بعد الكامل يعيق إشباعها، حيث يشعر الموظفون (خاصة الجدد) بالانفصال عن مصادر المعرفة.
- ❖ **الاستنتاج:** "النقطة المثلى" هي، من منظور هذه النظرية، "نقطة التوازن" التي تنجح في "تعظيم الاستقلالية" (عبر أيام العمل من المنزل) مع "تخفيف الضرر" على "الانتماء" و "الكفاءة" (عبر أيام العمل الإلزامية في المكتب).

الحقيقة الثالثة: الآليات الحاسمة (التوازن والثقة كشرط للنجاح)

- عرض النتيجة: كشفت النتائج الكمية أن العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية ليست مباشرة، بل "يتوسطها بالكامل" عامل "التوازن بين العمل والحياة". كما أكدت النتائج النوعية أن "تسهيل التكامل بين العمل والأسرة" هو الفائدة الأبرز التي يشعر بها الموظفون.
- المناقشة والتفسير النظري: هذه النتيجة تغير قواعد اللعبة. إنها تحول التركيز من العمل الهجين كـ "تصميم هندسي" (أيام ومواقع) إلى العمل الهجين كـ "تجربة نفسية".
- ❖ **من منظور نموذج خصائص الوظيفة:** العمل الهجين هو في جوهره "إعادة تصميم للوظيفة". البعد الأساسي الذي يتم تغييره هو "الاستقلالية". وكما ربطت الأدبيات، فإن "إثراء الوظيفة" (عبر منح الاستقلالية) هو الذي "يمكن" الموظف من تحقيق التوازن بين العمل والحياة. إذن، فالآلية هي: استقلالية (من تصميم الوظيفة) -> تمكين التوازن -> رضا وإنتاجية.
- ❖ **من منظور نظرية التبادل الاجتماعي:** العمل الهجين ليس مجرد "سياسة"، بل هو "إشارة" قوية. عندما تقدم المنظمة "المرونة"، يفسرها الموظف على أنها "ثقة" و "دعم تنظيمي متصور". ووفقاً لمبدأ "المعاملة بالمثل"، يرد الموظف على هذا الدعم بـ "الرضا الوظيفي"، و "الولاء"، و "الالتزام" (وهي مكونات الأداء والإنتاجية).
- ❖ وهذا يفسر أيضاً "الجانب المظلم" الذي أشارت إليه الدراسات: عندما شعر الموظفون أن "الاستقلالية" الممنوحة كانت زائفة (بسبب المراقبة والتحكم المفرط)، شعروا بـ "خرق" لهذا العقد الاجتماعي، مما أدى إلى الاستياء وفقدان الحافز.

3 التوصيات والمقترحات المستقبلية

بناءً على التحليل المتعمق للنتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري، يقدم هذا الجزء الأخير مجموعة من التوصيات التطبيقية للمنظمات، ومقترحات للباحثين في المستقبل.

3.1 التوصيات التطبيقية (للمنظمات والمديرين)

التوصية الأولى: تبني "النقطة المثلى".

البيان: يجب على المنظمات مقاومة التطرف (العودة الكاملة للمكتب أو التحول الكامل عن بعد). تشير أقوى الأدلة التجريبية إلى أن النموذج "الهجين المتوسط" (مثل يومين إلى ثلاثة أيام عن بعد أسبوعياً) يحقق أعلى مستويات الرضا والابتكار، وأدنى مستويات العزلة.

التوصية الثانية: التحول من "الإدارة بالحضور" إلى "الإدارة بالأهداف".

البيان: الإنتاجية الفردية في النموذج الهجين لا تنهار بسبب غياب الرقابة، بل بسبب "غموض الأهداف". بالتوافق مع "نظرية تحديد الأهداف"، يجب على المديرين الاستثمار بكثافة في تحديد أهداف "واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس". في البيئة الهجينة، "الوضوح" هو البديل الوحيد للحضور المادي.

التوصية الثالثة: التصميم المتعمد للاتصال (إدارة ثراء الوسائط).

البيان: يجب على القادة التوقف عن افتراض أن الابتكار سيحدث "صدفة" عبر برامج الاجتماعات الافتراضية. بناءً على "نظرية ثراء الوسائط"، يجب تصميم أيام العمل:

- أيام العمل من المنزل (وسيط فقير): تخصص للمهام "الواضحة" التي تتطلب تركيزاً فردياً (مثل كتابة التقارير، التحليل).
- أيام العمل من المكتب (وسيط غني): تخصص للمهام "الغامضة" التي تتطلب جهداً جماعياً (مثل العصف الذهني، بناء الفريق، التوجيه، حل النزاعات).
- كما يجب الاستثمار في تكنولوجيا وتدريب لتقليل "مشكلة عدم التماثل" في الاجتماعات الهجينة.

التوصية الرابعة: التركيز على "التوازن" و "الدعم" كشروط مسبقة للإنتاجية.

- البيان: أثبتت النتائج أن الإنتاجية هي نتيجة للتوازن، وليست نتيجة مباشرة للمرونة. لذلك، يجب على الموارد البشرية التدخل لتدريب الموظفين على "إدارة الحدود".
- بناءً على "نظرية التبادل الاجتماعي"، يجب أن يُنظر إلى المرونة على أنها "دعم" وليس "مراقبة". يتطلب هذا توفير الدعم التكنولوجي والنفسي والتدريبي الكافي لبناء الثقة المتبادلة.

3.2 المقترحات المستقبلية (لبحوث قادمة)

يكشف التحليل عن عدة "فجوات بحثية" لا تزال قائمة وتتطلب مزيداً من البحث:

- **الحاجة إلى مقاييس موضوعية:** نسبة كبيرة من الأبحاث الحالية تعتمد على "الإنتاجية المدركة ذاتياً". هناك حاجة ماسة لدراسات مستقبلية تستخدم "مقاييس أداء موضوعية" لتقديم أدلة أقوى.
- **الحاجة إلى دراسات طويلة:** معظم الدراسات المتاحة هي "مقطعية"، أي أنها تلتقط "لقطة ثابتة" في الزمن. هناك فجوة في "الدراسات الطولية" التي يمكن أن تتبع "تكيف" الموظفين والفرق مع العمل الهجين بمرور الوقت.
- **الحاجة إلى دراسة المتغيرات السياقية:** أظهرت النتائج أن السياق (مثل نوع الصناعة) حاسم. الأبحاث المستقبلية يجب أن تتجاوز "العامل المعرفي" العام وتدرس:
 - ❖ التأثير المتميز على فئات ديموغرافية مختلفة (مثل النساء اللاتي قد يواجهن عبئاً مزدوجاً، أو احتياجات الأجيال المختلفة).
 - ❖ دور المتغيرات المعدلة (مثل أنماط القيادة، وقوة الثقافة التنظيمية) في تخفيف أو تضخيم تأثيرات العمل الهجين.
- **فهم "الصندوق الأسود" للتعاون:** بينما نعرف أن الابتكار الجماعي مهدد، لا نزال نفتقر إلى فهم دقيق لكيفية عمل "التعاون الرقمي" الفعال. هناك حاجة لدراسات أعمق حول فعالية أدوات التعاون الرقمي وديناميكيات بناء الثقة في الفرق الموزعة

4 خاتمة الفصل

يختتم هذا الفصل تحليله العميق للنتائج التجريبية، مقدماً صورة شاملة ومفصلة للتحديات والفرص التي يطرحها العمل الهجين. لقد تجاوزنا مجرد السرد السطحي للبيانات، وغصنا في الآليات النفسية والتنظيمية التي تحكم العلاقة بين هذا النموذج الجديد وكل من الإنتاجية والرضا. من خلال تفكيك "مفارقة الإنتاجية" و "العلاقة المنحنية للرضا"، قدمنا أساساً نظرياً وعملياً واضحاً. التوصيات المقدمة ليست حلولاً سحرية، بل هي دعوة للمنظمات لتبني نهج "متعمد" و "إنساني" في تصميم مستقبل العمل، وهو مستقبل يعتمد على الثقة والوضوح والتوازن، وليس فقط على الحضور المادي.

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، عبد المالك؛ وشمعة، رانية عبد المنعم؛ والسيد، هبة. (2024). إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات "دراسة ميدانية". مجلة مستقبل الدراسات التجارية والمالية. https://safq.journals.ekb.eg/article_346579.html
2. حسانين، حماده عيد سليمان. (2025). الدور الوسيط للرفاهية النفسية في العلاقة بين الروحانية في مكان العمل والسلوك الأخضر للعاملين بقطاع التعليم بجامعات وسط وشرق الدلتا. مجلة بحوث الأعمال 2.
3. (2022). دور التصميم الداخلي للمكاتب الإدارية في تطبيق مفهوم العمل الهجين. المجلة السعودية للفن والتصميم. https://www.researchgate.net/publication/387639718_aldwr_alwsyt_llrfahyt_alnfs_yt_fy_allaqt_byn_alrwhanyt_fy_mkan_alml_walslwk_alakhdr_llamlyn_bqta_altlym_bjamat_wst_wshrq_aldlt
4. (2024). إحصائيات عن إنتاجية العمل عن بعد في عام 2023. <https://pnu.edu.sa/ar/Departments/ScientificSocieties/SaudiArtDesignJourn%20al/Documents/2022/2022%20%D8%AF%D9%8A%D8%B3%D9%85%D8%A8%D8%B1/%D8%A8%D8%AD%D8%AB%204%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%80%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%80%D9%8A%20%D9%84%D9%84%D9%85%D9%83%D8%A7%D8%AA%D9%80%D8%A8%20%D8%A7%D8%A5%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D9%80%D8%A9%20%D9%81%D9%80%D9%8A%20%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%80%D9%82.pdf>
5. (2024). العمل الهجين: كيف يوازن بين مرونة المكتب والعمل عن بعد؟. <https://www.matsh.co/%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%86-%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%B9%D9%86-%D8%A8%D8%B9%D8%AF-%D9%81%D9%8A-%D8%B9%D8%A7%D9%85/>
6. (بلا تاريخ). تعريف الإنتاجية (Scribd). Productivity).
7. (بلا تاريخ). دراسة قياس رضى الموظفين. <https://shukair.net/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%B1%D8%B6%D9%89-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86/>
8. (بلا تاريخ). أثر العمل الهجين على الإنتاجية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة في الأردن. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. <https://shukair.net/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%B1%D8%B6%D9%89-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86/>

9. (بلا تاريخ). الرفاهية في مكان العمل والرضا الوظيفي. *المجلة العلمية لجامعة الأزهر*

https://aja.journals.ekb.eg/article_351124_c25a7ae5f0e33c6c107f58045149c0c0.pdf

10. مصطفى، أ. (2024). إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية

للاتصالات https://journals.ekb.eg/article_360180.html

https://cfdj.journals.ekb.eg/article_360180.html

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Management (Jurnal Manajemen Teori dan Terapan)*. <https://e-journal.unair.ac.id/JMTT/article/download/45632/25856>
2. Corral, R. J. P. (2024). Impact of Hybrid and On-Site Work Arrangements on Employee Motivation and Job Satisfaction in the BPO Industry: A Cross-Sectional Study. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 205-230. https://www.researchgate.net/profile/Reean-Jyka-Corral/publication/384537577_Impact_of_Hybrid_and_On-Site_Work_Arrangements_on_Employee_Motivation_and_Job_Satisfaction_in_the_BPO_Industry_A_Cross-Sectional_Study/links/66fcdb20553d245f9e478abe/Impact-of-Hybrid-and-On-Site-Work-Arrangements-on-Employee-Motivation-and-Job-Satisfaction-in-the-BPO-Industry-A-Cross-Sectional-Study.pdf
3. DeVaro, J., et al. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 986-1003. https://www.researchgate.net/publication/254299989_Analysing_the_job_characteristics_model_New_support_from_a_cross-section_of_establishments
4. Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311908.2023.2258475>
5. (2025). Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. https://www.researchgate.net/publication/371139592_Hybrid_work_Definition_origins_debates_and_outlook
6. (2025). The Differentiation–Integration Paradox of Hybrid Work: A Focus Group Exploration of Team and Individual Mechanisms. *Administrative Sciences*, 15(6), 201. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/201>
7. (2025). Organisational Support of Sustainable Hybrid Work: Between Homely Workspace and the Need for Live Cooperation. *Sustainability*, 17(6), 2494. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2494>
8. (2024). Exploring the Effectiveness of Remote and Hybrid Work Policies: A

Literature Review on Workforce Management Practices. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/383474290_Exploring_the_Effectiveness_of_Remote_and_Hybrid_Work_Policies_A_Literature_Review_on_Workforce_Management_Practices

9. (2024). Future research should consider incorporating objective measures...
Frontiers in Organizational Psychology.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311908.2025.2454084>

10. (2024). Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: an integrative review and future research agenda. *Frontiers in Organizational Psychology*.

<https://www.frontiersin.org/journals/organizational-psychology/articles/10.3389/forgp.2024.1448894/full>

11. (2024). Why Goal Setting Theory is the Most Relevant in Today's Workforce. *ResearchGate*.

https://www.researchgate.net/publication/388837957_Why_Goal_Setting_Theory_is_the_Most_Relevant_in_Today's_Workforce

12. (2023). Effects of Hybrid Work Model on Employees and Staff's Work Productivity: A Literature Review. *JPAIR Multidisciplinary Research*, 50(1).

https://www.researchgate.net/publication/369951304_Effects_of_Hybrid_Work_Model_on_Employees_and_Staff's_Work_Productivity_A_Literature_Review

13. (2023). How does Self-Determination Theory (SDT) and the motivations of competence, autonomy, and relatedness explain employee satisfaction and motivation in the context of hybrid work?. *Emerald Insight*, ER-09-2023-0478.

<https://www.emerald.com/er/article-abstract/46/5/1086/1215287/Is-the-future-of-work-hybrid-Examining-motivations?redirectedFrom=fulltext>

14. (2023). Social exchange theory supports the role of benevolent leadership...
Taylor & Francis

Online. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2025.2493310>

15. (2022). Remote working refers to a working model... a systematic review.
International Journal of Environmental Research and Public Health.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9566387/>

16. (2022). The job characteristics model (JCM) suggests that employees' job motivation and job satisfaction... *PMC (PubMed Central)*, PMC9434089.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9434089/>

الملحق الأول: استبانة الدراسة (مقترحة)

استبانة بعنوان: "العمل الهجين وتأثيره على رضا الموظفين والإنتاجية"

السيد/السيدة الموظف/ة،

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض البحث العلمي حول موضوع "العمل الهجين وتأثيره على رضا الموظفين والإنتاجية". جميع المعلومات التي سيتم تقديمها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض هذا البحث. نشكر لكم مقدماً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب)

1. الجنس:

○ () ذكر

○ () أنثى

2. العمر:

○ () أقل من 30 سنة

○ () 30 - 39 سنة

○ () 40 - 49 سنة

○ () 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

○ () دبلوم

○ () بكالوريوس

○ () دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. المستوى الوظيفي:

○ () موظف تنفيذي

○ () إدارة وسطى (مشرف/رئيس قسم)

○ () إدارة عليا (مدير/نائب)

5. عدد سنوات الخبرة:

○ () أقل من 5 سنوات

○ () 5 - 10 سنوات

○ () 11 - 15 سنة

○ () أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

(يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بناءً على تجربتك مع نظام العمل الهجين في شركتك)

(5) = موافق بشدة، (4) = موافق، (3) = محايد، (2) = غير موافق، (1) = غير موافق بشدة

المحور الأول: تصميم العمل الهجين (المتغير المستقل)

ت	العبارة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
أ.	كثافة ومرونة العمل (المكاني والزمني)					
أ	عدد أيام العمل عن بعد الممنوحة لي (يوميين أو ثلاثة أسابيعاً) يعتبر مثالياً. 54	☐	☐	☐	☐	☐
ب	لدي مرونة في اختيار ساعات بدء وانتهاء يوم العمل (مرونة التوقيت).	☐	☐	☐	☐	☐
ج	لدي استقلالية كاملة في تحديد أي الأيام أعمل فيها من المنزل وأيها من المكتب (استقلالية الجدولة).	☐	☐	☐	☐	☐

ب.	الدعم التنظيمي والتكنولوجي					
د	توفر الشركة الأدوات التكنولوجية (أجهزة، برمجيات، إنترنت) اللازمة للعمل عن بعد بكفاءة. 10	☐	☐	☐	☐	☐
هـ	تقدم الشركة تدريباً كافياً على استخدام أدوات التعاون الرقمي والعمل الهجين. 10	☐	☐	☐	☐	☐
و	أشعر بـ "دعم تنظيمي" وثقة من الإدارة عند العمل عن بعد، بدلاً من الرقابة المفرطة. 25	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: التوازن بين العمل والحياة (المتغير الوسيط)

ت	العبارة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ز	ساعدني نموذج العمل الهجين على تحقيق "توازن أفضل" بين متطلبات العمل ومسؤولياتي الشخصية والأسرية. 3	☐	☐	☐	☐	☐
ح	بفضل العمل الهجين، انخفض لدي مستوى الإجهاد والضغوط النفسية المتعلقة بالعمل. 3	☐	☐	☐	☐	☐
ط	أجد صعوبة في "الفصل" بين وقت العمل ووقت الراحة في أيام العمل من المنزل (طمس الحدود). 24	☐	☐	☐	☐	☐
ي	يساهم العمل الهجين في تقليل الوقت والجهد الضائع في	☐	☐	☐	☐	☐

					التنقل إلى مكان العمل. 3	
--	--	--	--	--	--------------------------	--

المحور الثالث: رضا الموظفين (المتغير التابع)

ت	العبارة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
أ.	الرضا الداخلي (عن الوظيفة والاستقلالية)					
يا	أشعر "بشعور إيجابي عام" تجاه وظيفتي الحالية. 5	☐	☐	☐	☐	☐
يب	أشعر "بالاستقلالية" (Autonomy) والتحكم في كيفية إنجاز مهامي في ظل العمل الهجين. 31	☐	☐	☐	☐	☐
يج	يتيح لي العمل الهجين فرصاً لتطوير "كفاءتي" (Competence) ومهاراتي التقنية. 31	☐	☐	☐	☐	☐
ب.	الرضا الخارجي (عن البيئة والعلاقات)					
يد	أشعر "بالانتماء" (Relatedness) والتواصل الفعال مع زملائي في الفريق. 24	☐	☐	☐	☐	☐
يه	أشعر "بالعزلة" الاجتماعية والمهنية في أيام العمل عن بعد. 24	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	أنا راضٍ عن طريقة تواصلتي وتلقي "التغذية الراجعة" (Feedback) من مديري المباشر. 56	يو
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---	----

المحور الرابع: الإنتاجية (المدركة) (المتغير التابع)

ت	العبارة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
أ.	الإنتاجية الفردية (الكفاءة والجودة)					
يز	أستطيع "التركيز" بشكل أفضل وإنجاز مهامتي الفردية بكفاءة أعلى عند العمل من المنزل. 3	☐	☐	☐	☐	☐
يح	ساهم العمل الهجين في تحسين "جودة" مخرجات عملي (تقليل الأخطاء). 10	☐	☐	☐	☐	☐
يط	يساعدني العمل الهجين على "استخدام الموارد" (مثل الوقت) بشكل أكثر فاعلية. 10	☐	☐	☐	☐	☐
ب.	الإنتاجية الجماعية (التعاون والابتكار)					
ك	التواصل والتنسيق مع فريقي لحل المشكلات المعقدة "فعال" في البيئة الهجينة.	☐	☐	☐	☐	☐
كا	أشعر أن "الابتكار" (Innovation) وتوليد الأفكار الجديدة تآثر سلباً بسبب قلة التفاعل وجهاً لوجه. 51	☐	☐	☐	☐	☐

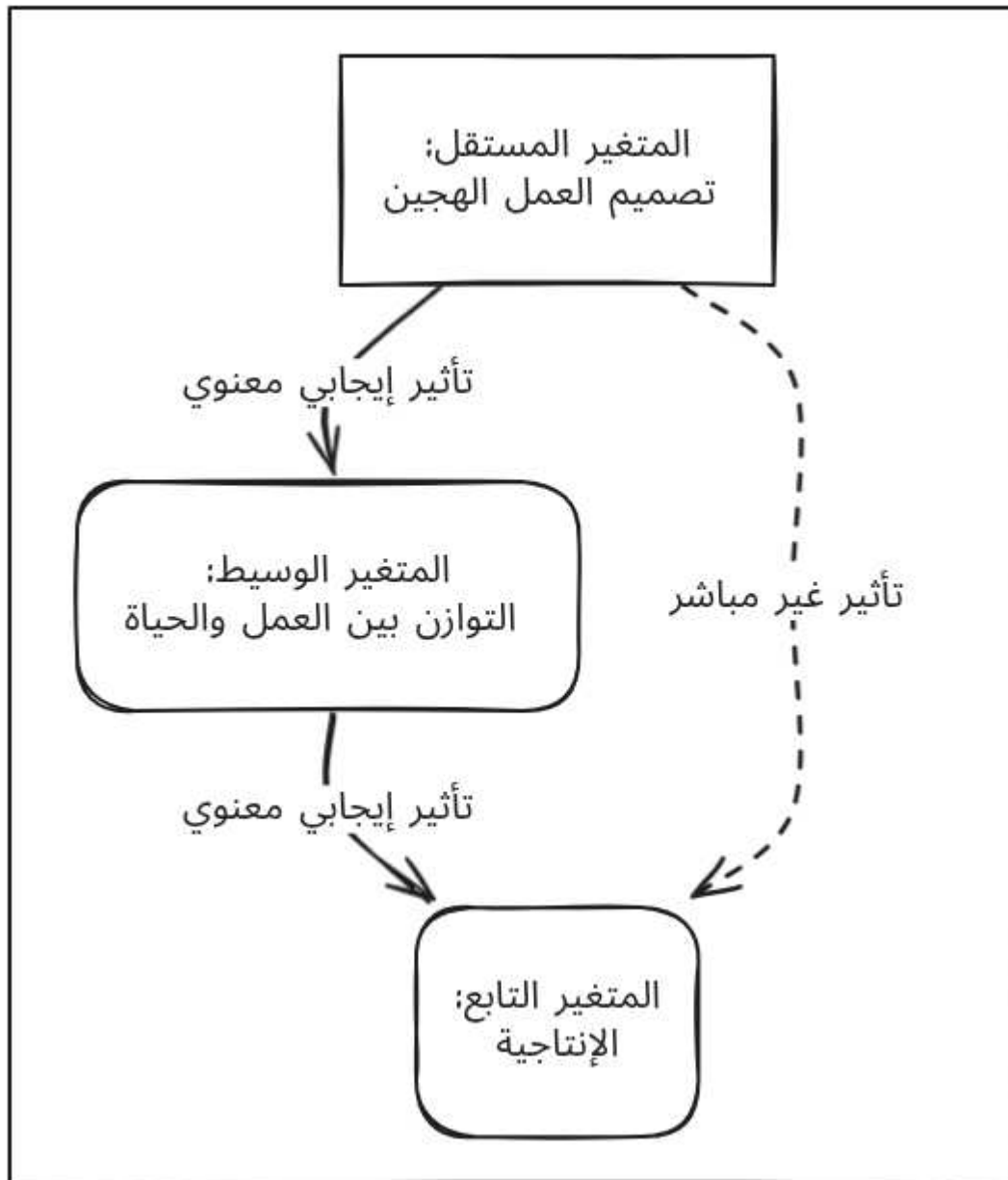
□	□	□	□	□	"الاجتماعات الهجينة" (التي تجمع حاضرين في المكتب ومشاركين عن بعد) فعالة مثل الاجتماعات الحضورية بالكامل. 48	كب
---	---	---	---	---	---	----

الملحق الثاني: الأطر والنماذج النظرية والتشغيلية

الشكل الأول: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

(يوضح الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة)

يوضح هذا الشكل العلاقة المقترحة التي تم اختبارها في دراسات مشابهة، حيث لا يؤثر العمل الهجين على الإنتاجية مباشرة، بل من خلال تحسين قدرة الموظف على الموازنة بين حياته المهنية والشخصية.



الجدول الأول: أبعاد متغيرات الدراسة (التعريفات الإجرائية)

(مستوحى من دراسة القطاع الصناعي الأردني)

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية (التعريف الإجرائي)
العمل الهجين (المتغير المستقل)	1. التكنولوجيا والأدوات الرقمية: مدى توفر وسهولة استخدام البرمجيات والأجهزة.
	2. البيئة التنظيمية والهيكل الإداري: مدى دعم السياسات الإدارية والثقافة التنظيمية للعمل الهجين.
	3. إدارة الوقت وتوزيع المهام: مدى المرونة واستقلالية الجدولة الممنوحة للموظف.
	4. التدريب والتطوير المهني: مدى تلقي الموظفين للتدريب اللازم للنجاح في النموذج الهجين.
الإنتاجية (المتغير التابع)	1. المرونة: سرعة الاستجابة للمهام المتغيرة والتكيف معها.
	2. استخدام الموارد: الكفاءة في استغلال الوقت والموارد المتاحة لإنجاز العمل.
	3. الكفاءة الإنتاجية: كمية ونوعية المخرجات مقارنة بالمدخلات (الأداء الفردي).
	4. الابتكار: القدرة على توليد أفكار جديدة وتطوير حلول إبداعية (الأداء الجماعي).

5. الجودة: مدى خلو المخرجات من الأخطاء وتوافقها مع المعايير المطلوبة.

الشكل الثاني: في سياق العمل الهجين (SDT) نموذج نظرية تقرير المصير

(الإطار النظري المفسر لـ "رضا الموظفين")

يوضح هذا النموذج كيف أن العمل الهجين هو "تدخل" يؤثر بشكل متناقض على الحاجات النفسية الأساسية الثلاث التي تحدد الرضا والتحفيز

