

عنوان البحث

أثر بيئة العمل الهجين (حضورى وعن بُعد) على إنتاجية الموظفين

إعداد الطالبة/ رفيف احمد بغدادى

الرقم الجامعي/251001434

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

إهداء

إلى صروح العلم والمعرفة، التي تُثير دروب الباحثين وتُعلي شأن الفكر والإبداع.

إلى كل من زرع فينا حب الاستكشاف، ورعى فينا شغف المعرفة، من أساتذة أفاضل ومُرشدين كرام،
الذين بذلوا من وقتهم وجهدهم وعلمهم بلا حدود، فكانوا نعم السند والعون في كل خطوة.

إلى الأرواح الطيبة التي أحاطتنا بالدعم المعنوي والتحفيز المستمر، إلى الأيادي الخفية التي ساندت،
والقلوب التي دعت، فخففت العناء ويسّرت المسير.

إلى كل من آمن برسالة العلم، وسعى لتقديم إضافة حقيقية للمعرفة الإنسانية، أهدي هذا الجهد
المتواضع، راجياً من الله أن يكون نافعاً ومباركاً.

مقدمة:

شهد العالم خلال العقدتين الأخيرين، وبشكل خاص خلال العقد المنصرم، تحولات جذرية وغير مسبقة في أنماط العمل، لترسم بذلك ملامح جديدة لمستقبل الوظيفة ومفهوم الإنتاجية. هذه التحولات لم تكن مجرد تطورات هامشية، بل مثلت نقلة نوعية في كيفية تنظيم الأعمال وتفاعل القوى العاملة، مدفوعة بالثورة الرقمية المتسارعة التي أتاحت ظهور أدوات اتصال وتعاون متطورة، مثل المنصات السحابية، تطبيقات الاجتماعات المرئية عالية الجودة، وحلول إدارة المشاريع عن بُعد. كل هذه الابتكارات شكلت الأرضية الخصبة لنمو نماذج عمل أكثر مرونة.

إلى جانب هذا الدفع التكنولوجي، لعبت الأزمات العالمية دورًا حاسمًا في تسريع وتيرة هذا التغيير؛ فقبل عام ٢٠٢٠، كانت مفاهيم العمل عن بُعد محدودة الانتشار، وتقتصر غالبًا على الشركات التقنية الكبرى أو بعض الوظائف المتخصصة التي لا تتطلب حضورًا ماديًا دائمًا. لكن مع ظهور جائحة كوفيد-١٩، فُرض واقع جديد على المؤسسات في جميع أنحاء العالم، مما أجبرها على التكيف السريع والتحول القسري وغير المخطط له نحو العمل عن بُعد بالكامل لضمان استمرارية الأعمال وحماية صحة الموظفين. هذه التجربة العالمية، التي استمرت لشهور طويلة، كشفت عن قدرات غير متوقعة للمؤسسات والموظفين على التكيف مع بيئات عمل غير تقليدية، وأظهرت أن مستويات الإنتاجية يمكن أن تستمر، بل وفي كثير من الأحيان تتحسن، بعيدًا عن القيود المكانية والزمانية للمكتب التقليدي. لقد تحول مفهوم الإنتاجية من مجرد قياس ساعات الحضور إلى التركيز بشكل أساسي على النتائج المحققة والأهداف المنجزة.

مع انحسار الجائحة، لم تختفِ آثارها بل أدت إلى ترسيخ نموذج جديد؛ وهو بيئة العمل الهجين (Hybrid Work). هذا النموذج، الذي يجمع بذكاء ومرونة بين العمل الحضوري في المقرات التقليدية والعمل عن بُعد من المنزل أو أي مكان آخر، لم يعد مجرد استجابة طارئة، بل أصبح خيارًا استراتيجيًا دائمًا تتبناه العديد من المؤسسات الرائدة عالميًا وإقليميًا. فدراسات الحالة لشركات مثل جوجل وأرامكو أظهرت قدرة ملحوظة على الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، بل وجذب أفضل الكفاءات في بيئات العمل الهجين. لم يقتصر تعزيز أهمية هذا النمط على الجائحة فحسب، بل أسهمت الأزمات العالمية المتتالية، مثل التقلبات الاقتصادية والصراعات الإقليمية، في ترسيخ قناعة الشركات والحكومات بضرورة تبني نماذج عمل مرنة ومستدامة. فالعمل الهجين يُنظر إليه الآن كآلية حيوية لتعزيز المرونة المؤسسية، والحفاظ على استمرارية الأعمال في الظروف الطارئة، وتقليل التكاليف التشغيلية المتعلقة بالإيجارات والمرافق، وتقديم مزايا تنافسية في سوق العمل لجذب المواهب.

في خضم هذا التحول الشامل، تبرز مشكلة بحثية ملحة تتمركز حول الجدلية القائمة بين مؤيدي ومعارضين هذا النمط الجديد من العمل. فبينما يرى مؤيدو العمل الهجين فيه فرصة ذهبية لتعزيز الرفاهية

النفسية للموظفين، وتوفير الوقت والجهد المهدر في التنقلات اليومية، وتقليل الضغوط المرتبطة ببيئة العمل التقليدية والازدحام المروري، يتخوف آخرون من تداعيات سلبية محتملة تتمثل في تراجع مستوى الانضباط الذاتي لدى الموظفين، وضعف التواصل المباشر وغير الرسمي بين أعضاء الفريق الذي قد يؤدي إلى سوء الفهم أو الشعور بالعزلة الاجتماعية، والتأثير السلبي على ثقافة الشركة والروح الجماعية. كما يثار القلق حول احتمالية تراجع الإنتاجية نتيجة غياب التفاعل الشخصي المباشر، وصعوبة المراقبة الإدارية الفعالة، والتحديات المتعلقة بتقييم الأداء في بيئة غير تقليدية. هذه التساؤلات الجوهرية - حول ما إذا كان العمل الهجين يؤثر إيجاباً أم سلباً على إنتاجية الموظفين، وهل تختلف الإجابة باختلاف طبيعة العمل، أو نوع المؤسسة، أو الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر، الجنس، وسنوات الخبرة) - تشكل نواة هذه الدراسة التي تسعى لتقديم إجابات مستنيرة ومبنية على أسس علمية قوية.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولتها الجادة لسد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات المتعلقة بأنماط العمل الحديثة. ففي حين ركزت معظم الدراسات السابقة على بيئات العمل التقليدية أو على نموذج العمل عن بُعد بشكل كامل، يظل العمل الهجين حقلاً بحثياً بكرّاً، حيث لا يزال قيد التجربة والتطور في أغلب المؤسسات ولم يتم توثيق آثاره بشكل كافٍ، خاصة في السياق العربي والخليجي الذي قد تختلف فيه العوامل الثقافية والتنظيمية عن السياقات الغربية. وبالتالي، يسعى هذا البحث إلى فهم تأثير بيئة العمل الهجين على إنتاجية الموظفين في هذا السياق المحدد، من خلال دراسة تحليلية تطبيقية تجمع بين الجانب النظري المعمق الذي يستند إلى نظريات السلوك التنظيمي والتحفيز والاتصال، والجانب العملي الميداني القائم على تحليل تجارب واقعية. كما تكمن أهمية البحث في دعمه لصنّاع القرار داخل الشركات والمؤسسات لتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة حول تطوير السياسات الداخلية، وإعادة تخطيط الموارد البشرية، وتصميم بيئات عمل أكثر كفاءة ومرونة، تتماشى مع متطلبات العصر ومستقبل العمل الذي يتجه بقوة نحو الدمج بين الحضور المادي والافتراضي. تأمل هذه الدراسة أن تكون إضافة قيمة للأدبيات الإدارية، وأن تساهم في توجيه صنّاع القرار نحو بناء بيئات عمل أكثر إنتاجية ومرونة واستدامة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي لم تعد تقتصر على تسهيل العمل بل أصبحت تعيد تشكيله جذرياً، والتحويلات العالمية الكبرى التي فرضتها أحداث غير متوقعة، وعلى رأسها جائحة كوفيد-١٩، اضطرت المؤسسات على جميع المستويات - من القطاع الحكومي إلى الشركات الخاصة - إلى إعادة النظر في أنماط العمل التقليدية التي كانت سائدة لعقود. فقد أصبح حضور الموظف اليومي إلى مقر العمل، الذي كان يعتبر البديهي، ليس الخيار الوحيد ولا الأمثل بالضرورة. بل شهدنا تحولاً دراماتيكياً أدى إلى ظهور أنماط عمل جديدة ومرونة، بدءاً بالعمل عن بُعد بالكامل (**Remote Work**) ، والذي

تطور لاحقًا إلى ما يُعرف بـ **بيئة العمل الهجين (Hybrid Work Model)** ، التي تجمع بمرونة وتكامل بين الحضور الميداني في المكتب لأيام محددة والعمل الافتراضي عن بُعد.

ورغم أن هذا النموذج الجديد قد أظهر مزايا متعددة وجذابة على المستويات الفردية والمؤسسية، من بينها المرونة الكبيرة التي تتيحها للموظفين في إدارة حياتهم الشخصية والمهنية، وتوفير الوقت والجهد المهدر في التنقلات اليومية، وتقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسات (كإيجارات المكاتب والمرافق)، إلا أنه في المقابل يثير العديد من التساؤلات والتحديات المعقدة التي لم يتم فهمها بشكل كافٍ. يبقى التساؤل الأبرز حول مدى تأثيره الفعلي والمستدام على إنتاجية الموظفين: هل يعززها أم يقلل منها؟ وكيف يمكن قياس هذه الإنتاجية في بيئة غير تقليدية؟ كما تبرز تحديات جوهرية تتعلق بمدى قدرة المؤسسات على مراقبة وقياس الأداء بفعالية وعدالة في ظل تباعد الموظفين، إلى جانب التحديات البالغة الأهمية المتعلقة بضمان التواصل الفعال، التنسيق السلس بين أعضاء الفريق الموزع جغرافياً، والحفاظ على الانتماء التنظيمي والروح الجماعية في غياب التفاعل المباشر المستمر.

علاوة على ذلك، يتضح أن هذا النمط من العمل لا يناسب جميع أنواع الأعمال أو الوظائف بطبيعتها، ولا جميع الموظفين بخصائصهم وقدراتهم. ففي حين أن بعض المهام تتطلب حضوراً مادياً دائماً، يواجه البعض الآخر من الموظفين صعوبات في الالتزام الذاتي والانضباط في بيئة العمل عن بُعد، أو قد لا تتوفر لديهم الأدوات التقنية المناسبة أو البنية التحتية الداعمة للعمل الفعال، مما يؤثر على جودة أدائهم. كذلك، فإن تفاوت المهارات الرقمية والقدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة بين الموظفين قد يؤدي إلى فجوة واضحة في الأداء، ويضع بعضهم في موقف غير متكافئ، مما قد يسبب الإحباط ويؤثر سلباً على بيئة العمل ككل. هذا التباين يخلق تحدياً للمؤسسات في تطبيق نموذج موحد قد لا يتناسب مع جميع موظفيها أو أقسامها.

وانطلاقاً من هذه المعطيات المعقدة والتساؤلات الملحة التي تفرضها بيئة العمل الجديدة، تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في الغموض والنقص المعرفي المحيط بمدى وكيفية تأثير بيئة العمل الهجين (حضورى وعن بُعد) على إنتاجية الموظفين في سياق المؤسسات المختلفة، وخاصة في البيئة العربية. ففي حين يفنر الأدب الأكاديمي العربي إلى دراسات شاملة ومعقدة تتناول هذا النموذج بجميع أبعاده وتحدياته وفرصه، تحتاج المؤسسات إلى رؤى واضحة ومدعومة بالأدلة لاتخاذ قرارات استراتيجية. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى محاولة فهم وتحليل هذا التأثير بشكل منهجي، والكشف عما إذا كانت هذه البيئة تمثل فرصة تطويرية حقيقية لتعزيز الكفاءة والابتكار، أم أنها تشكل تحدياً جوهرياً أمام المؤسسات المعاصرة يتطلب إعادة تقييم الهياكل التنظيمية والسياسات الإدارية. كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن أبرز العوامل المؤثرة في هذا التأثير (سواء كانت تنظيمية، تكنولوجية، قيادية، أو فردية)، وتقديم مقترحات

وتوصيات عملية وقابلة للتطبيق تعزز من فاعلية هذا النمط من العمل، بما يحقق التوازن الأمثل بين مرونة العمل وتحقيق الأهداف الإنتاجية المستدامة للمؤسسات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحولات غير المسبوقة والمتسارعة التي طرأت على بيئات العمل في العصر الحديث، والتي لم تعد مجرد تغييرات بسيطة بل تحولت إلى إعادة هيكلة جذرية لمفهوم العمل نفسه. هذه التحولات، المدفوعة بالقفزات الهائلة في التكنولوجيا الرقمية والاتصالات العالمية، قد تسارعت بشكل دراماتيكي خصوصاً بعد جائحة كوفيد-١٩ العالمية، والتي فرضت على المؤسسات حول العالم إعادة التفكير في أنماط العمل التقليدية الثابتة. فقد أظهرت التجربة العملية خلال الجائحة أن المرونة لم تعد ترفاً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال وقدرتها على التكيف. وفي ظل تبني العديد من القطاعات المختلفة، من التقنية إلى التعليم وحتى الإدارة، لنظام العمل الهجين كخيار استراتيجي طويل الأمد، برزت الحاجة الملحة لفهم آثاره الفعلية والمُعقدة على إنتاجية الموظفين ومختلف أبعاد الأداء المؤسسي، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتناوله وتحليله بعمق ومن منظور شامل.

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية بالغة من حيث مساهمتها في سد فجوة معرفية بارزة وغير معالجة بشكل كافٍ في الأدبيات العربية المتعلقة ببيئة العمل الهجين. فمعظم الأبحاث السابقة في المنطقة العربية، وحتى العالمية في بداياتها، ركزت إما على النماذج التقليدية للعمل داخل المكتب أو على تجارب العمل عن بُعد بالكامل، بينما لا تزال الدراسات حول النموذج الهجين، الذي يمثل واقع العمل الراهن والمستقبلي للعديد من المؤسسات، محدودة نسبياً. وهذا النقص المعرفي يترك صناع القرار والباحثين في حيرة حول أفضل الممارسات والتحديات الخاصة بهذا النموذج في سياقاتنا الثقافية والتنظيمية المميزة. لذا، ستقدم هذه الدراسة رؤى قيمة تساهم في إثراء المحتوى الأكاديمي العربي وتوفير قاعدة بيانات بحثية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.

كما أن للدراسة أهمية تطبيقية مباشرة وعملية للمؤسسات والشركات، إذ توفر نتائجها معلومات مدعومة بالأدلة يمكن أن تساعد صناع القرار في وضع سياسات تنظيمية أكثر فعالية ومرونة لإدارة بيئة العمل الهجين. ففهم العوامل الدقيقة التي تعزز الإنتاجية في هذا النمط (مثل أدوات التواصل الفعال، والدعم التقني، وثقافة الثقة) أو تُضعفها (مثل ضعف الإشراف، والعزلة الاجتماعية، والتشتت الذهني) يُمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمنظمة، وتقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية (مثل تكاليف الإيجارات والمرافق)، ورفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جذب الكفاءات والمواهب واستبقائها في بيئة تنافسية.

وتكمن الأهمية المجتمعية للدراسة في دورها في إبراز التأثيرات الاجتماعية والنفسية العميقة لبيئة العمل الهجين، التي تتجاوز مجرد بيئة العمل المباشرة لتلامس جودة الحياة اليومية. فمن حيث التوازن بين الحياة العملية والشخصية، يمكن للعمل الهجين أن يقلل من مستويات الإجهاد، ويوفر مرونة أكبر للموظفين في إدارة التزاماتهم العائلية والشخصية. كما تساهم الدراسة في فهم كيفية الحفاظ على العلاقات الإنسانية والتواصل الاجتماعي بين الموظفين في بيئة أقل احتكاكاً مادياً. بشكل خاص، تسلط الدراسة الضوء على كيف يمكن لمرونة العمل أن تعزز فرص التوظيف والاندماج للمرأة (لاسيما الأمهات)، وذوي الاحتياجات الخاصة، وكبار السن، وكذلك الأفراد المقيمين في مناطق بعيدة عن المراكز الحضرية، وغيرهم من الفئات التي قد تجد في نماذج العمل غير التقليدية بيئة عمل أكثر ملائمة وشمولية.

كذلك، يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير النماذج الإدارية الحديثة والرشيقة التي تتماشى مع التغيرات العالمية المستمرة، ورفع مستوى جاهزية المؤسسات في التعامل مع المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة. فالدروس المستفادة من تطبيق العمل الهجين خلال الأزمات الصحية (مثل الجائحات) يمكن أن تكون بمثابة خارطة طريق للمؤسسات لمواجهة تحديات اقتصادية قادمة، أو تطورات تكنولوجية سريعة تتطلب إعادة هيكلة مستمرة. هذا البحث يعزز من قدرة المؤسسات على بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على الصمود أمام أي اضطرابات محتملة في المستقبل.

ومن هنا، فإن نتائج هذه الدراسة لا تقتصر فائدتها على الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية والأكاديميين الذين يسعون لإثراء المعرفة، بل تمتد لتشمل المؤسسات بجميع أحجامها وأنواعها، والموظفين الذين يسعون لتحقيق التوازن والإنتاجية، والقيادات الإدارية التي تبحث عن أفضل الممارسات لفرق العمل الهجين، والمجتمع ككل الذي يستفيد من بيئات عمل أكثر كفاءة واستدامة وشمولية. هذا التنوع في المستفيدين يضفي على الدراسة طابعاً عملياً وواقعياً وعالمياً يعزز من قيمتها وأثرها المستقبلي في رسم ملامح عالم العمل الجديد.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل وتقييم الأثر الشامل لبيئة العمل الهجين (حضوري وعن بُعد) على إنتاجية الموظفين في القطاعات المختلفة، مع استكشاف العوامل المؤثرة والتحديات والفرص المرتبطة بهذا النمط من العمل لتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز كفاءة ومرونة بيئات العمل المستقبلية. ولتحقيق الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الخاصة التالية:

١. دراسة مدى تأثير بيئة العمل الهجين (حضورى وعن بُعد) على إنتاجية الموظفين في القطاعات المختلفة.

يشمل ذلك فهم كيفية تأثير جوانب مثل المرونة في الجدول الزمني، وتقليل التنقل، وتوفير الأدوات الرقمية على مستوى الإنتاج الفردي والجماعي.

٢. تحليل الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بنمط العمل الهجين من وجهة نظر الموظفين، وفقًا لتجاربهم الشخصية والمهنية.

يركز هذا الهدف على جمع تصورات الموظفين حول جوانب مثل التوازن بين الحياة والعمل، الشعور بالانتماء، تحديات التواصل، والعزلة الاجتماعية.

٣. تقديم مقترحات وتوصيات عملية تساهم في تحسين وتطوير بيئة العمل الهجين بما يعزز الكفاءة والأداء الوظيفي.

يهدف هذا إلى توفير حلول قابلة للتطبيق للمؤسسات لمعالجة التحديات والاستفادة القصوى من المزايا.

٤. قياس العلاقة بين خصائص الموظف الديموغرافية (مثل العمر، الجنس، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) وبين تفاعله وكفاءته ضمن بيئة العمل الهجين.

يساعد هذا الهدف في تحديد الفروق الفردية في التكيف والاستفادة من هذا النمط.

٥. تسليط الضوء على دور القيادة وأساليب الإدارة في دعم أو إضعاف فاعلية العمل الهجين وتحقيق أهداف المؤسسة.

يبرز أهمية الأنماط القيادية المرنة، وتوفير الدعم التقني والنفسي، ووضع سياسات واضحة لإدارة الفرق الهجين.

٦. دراسة انعكاسات بيئة العمل الهجين على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.

يهدف هذا إلى تحليل كيفية تأثير المرونة في مكان العمل على جودة حياة الموظف، ومستويات الإجهاد، والرضا العام.

تساؤلات الدراسة

كيف يؤثر نمط العمل الهجين (حضورى وعن بُعد) على إنتاجية الموظفين في المؤسسات المختلفة، وما هي العوامل الرئيسية التي تُحدد فعالية هذا النمط من العمل وتنعكس على رضاهم وتوازن حياتهم المهنية والشخصية؟"

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي، تتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية المحددة التي تسهم في تفكيك الظاهرة المدروسة وتحليلها بعمق:

١. إلى أي مدى يؤثر نمط العمل الهجين (حضورى وعن بُعد) على إنتاجية الموظفين في المؤسسات المختلفة؟

يهدف هذا التساؤل المحوري إلى قياس التأثير الحقيقي لهذا النمط على مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتحديد مدى انعكاسه على جودة الإنجاز، وسرعة تنفيذ المهام، ومدى التزام الموظفين بتحقيق الأهداف الوظيفية. كما يسعى إلى الكشف عن الفروقات المحتملة في الإنتاجية بين الأيام الحضور وأيام العمل عن بُعد، وتحليل العوامل المسببة لتلك الفروقات (مثل التشتت، توفر الأدوات، أو بيئة العمل المنزلية).

٢. ما هي أبرز الإيجابيات والسلبيات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل الهجين؟

من خلال هذا التساؤل، يتم تحليل تجارب الموظفين الشخصية والمعيشة بعمق، ليس فقط على مستوى الرضا العام، بل لتحديد ما إذا كانت البيئة الهجين تسهم بالفعل في تعزيز الراحة النفسية، تقليل ضغط التنقلات اليومية، وتحسين المرونة، أم أنها تسبب تحديات جديدة مثل الشعور بالعزلة الاجتماعية، ضعف التنسيق بين أعضاء الفريق، صعوبة الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية، أو الإرهاق الرقمي. يهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة متوازنة وشاملة لتصورات الموظفين.

٣. ما المقترحات التي يمكن أن تُقدّم لتطوير وتحسين بيئة العمل الهجين بما يحقق أداءً أفضل؟

لا يقتصر هذا التساؤل على مجرد تحديد المشكلات، بل يساعد في جمع أفكار عملية وقابلة للتطبيق مباشرة من واقع التجربة الميدانية للموظفين والمديرين. يهدف إلى استخلاص توصيات استراتيجية وتكتيكية، من شأنها تمكين المؤسسات من تصميم بيئة عمل أكثر مرونة، كفاءة، ودعماً للموظفين، بما في ذلك تحسين أدوات التواصل، وتطوير برامج التدريب، وتكييف السياسات التنظيمية لتتناسب هذا النمط الجديد.

٤. كيف تؤثر الخصائص الديموغرافية للموظف (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) على تفاعله مع بيئة العمل الهجين وكفاءته فيها؟

يتيح هذا التساؤل فهماً أعمق للفروقات الفردية في التكيف مع النمط الهجين واستيعاب مزاياه وتحدياته. فالموظفون من أجيال مختلفة أو ذوي خبرات متباينة قد يتعاملون مع المرونة والتكنولوجيا بطرق مختلفة. يساهم هذا التحليل في تطوير سياسات إدارية تراعي التنوع وتلبي الاحتياجات المتغيرة لمختلف الفئات العاملة، مما يضمن بيئة عمل عادلة وداعمة للجميع.

٥. ما مدى تأثير أساليب القيادة والإدارة المتبعة على فعالية تطبيق بيئة العمل الهجين وتحقيق أهداف المؤسسة؟

يتناول هذا التساؤل العلاقة المحورية بين نمط الإدارة المتبع (مثل القيادة الداعمة، التمكينية، أو المراقبة) وكفاءة الأداء في بيئة العمل الهجين. يهدف إلى تحديد ما إذا كانت الأساليب الإدارية الحديثة والداعمة، التي تركز على الثقة والنتائج وتمكين الموظفين، قادرة على تجاوز التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد، مثل ضعف الإشراف المباشر أو تراجع الروح الجماعية، وكيف يمكن للمديرين تكييف استراتيجياتهم لتحقيق أقصى استفادة من هذا النموذج.

٦. ما هي انعكاسات بيئة العمل الهجين على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين؟

يسعى هذا التساؤل إلى استكشاف الأثر العميق لنمط العمل الهجين على جودة حياة الموظفين خارج نطاق العمل. يحلل كيف تؤثر المرونة في ساعات ومكان العمل على مستويات الإجهاد، الصحة النفسية، القدرة على إدارة الالتزامات العائلية والاجتماعية، والشعور العام بالرضا. كما يهدف إلى تحديد ما إذا كانت الحدود بين العمل والحياة الشخصية تصبح غير واضحة في هذا النمط، وكيف يمكن للمؤسسات والموظفين إدارة هذه الحدود بفعالية لتعزيز رفاهية الموظف.

فروض الدراسة:

تُشكل فروض الدراسة افتراضات أولية قابلة للاختبار، تُصاغ بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وتهدف إلى توجيه عملية جمع وتحليل البيانات للوصول إلى استنتاجات مدعومة بالأدلة. تستند هذه الفروض إلى التساؤلات البحثية المطروحة وتُقدم تفسيراً محتملاً للعلاقات بين المتغيرات. وفي سياق أثر بيئة العمل الهجين على إنتاجية الموظفين، يمكن صياغة الفروض الرئيسية التالية:

١. الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق بيئة العمل الهجين (حضوري وعن بُعد) ومستوى إنتاجية الموظفين.

يفترض هذا الفرض أن تطبيق نظام العمل الهجين، بما يوفره من مرونة، سيؤدي إلى تحسين في أداء الموظفين وفعاليتهم في إنجاز المهام، مقارنة بالعمل التقليدي أو العمل عن بعد بالكامل. يهدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير المباشر لنمط العمل الهجين على الكفاءة والنتائج المحققة.

٢. الفرض الثاني: تؤثر درجة وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة ببيئة العمل الهجين بشكل إيجابي ومباشر على كفاءة أداء الموظفين.

ينطلق هذا الفرض من أن وجود سياسات وإرشادات واضحة ومنظمة بخصوص ساعات العمل، آليات التواصل، تقييم الأداء، وتوزيع المهام في البيئة الهجين، سيزيد من شعور الموظفين بالأمان الوظيفي ويزيل الغموض، مما ينعكس إيجاباً على تركيزهم وإنتاجيتهم.

٣. الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير بيئة العمل الهجين على إنتاجية الموظفين تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (مثل الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

يفترض هذا الفرض أن استجابة الموظفين لنمط العمل الهجين وتأثره على إنتاجيتهم ليس متجانساً، بل يتباين بناءً على عوامل ديموغرافية مختلفة. على سبيل المثال، قد تختلف قدرة الأجيال الشابة على التكيف مع التكنولوجيا عن الأجيال الأكبر سناً، أو قد يكون للمرأة احتياجات مختلفة تتعلق بمرونة العمل مقارنة بالرجل، مما يؤثر على مستوى إنتاجيتهم ضمن هذا النمط.

٤. الفرض الرابع: كلما زادت مرونة نظام العمل الهجين (من حيث اختيار الأيام والمواقع)، زادت مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى الموظفين.

يركز هذا الفرض على العلاقة بين مستوى المرونة الممنوحة للموظف وحافزيته. يُفترض أن تمكين الموظفين من قدر أكبر من التحكم في جداولهم ومواقع عملهم سيزيد من شعورهم بالاستقلالية والتقدير، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي ينعكس إيجاباً على التزامهم وأدائهم وإنتاجيتهم.

٥. الفرض الخامس: يؤدي ضعف التفاعل الاجتماعي والتواصل غير الرسمي في بيئة العمل الهجين إلى تراجع في الحافز الشخصي، والروح المعنوية، والأداء المهني للموظفين.

ينبغي هذا الفرض على أهمية التواصل البشري في بيئة العمل. يفترض أن قلة التفاعل المباشر والتواصل غير الرسمي قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالعزلة، وتراجع الانتماء المؤسسي، وضعف التنسيق، مما ينعكس سلباً على مستويات تحفيزهم وقدرتهم على الأداء الجماعي والفردى الفعال.

٦. الفرض السادس: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية أساليب القيادة والإدارة المتبعة في البيئة الهجين وتحقيق مستويات أعلى من إنتاجية الموظفين.

يفترض هذا الفرض أن أسلوب الإدارة يلعب دوراً حاسماً في نجاح العمل الهجين. فالقيادات التي تتبنى أساليب داعمة، وتمكينية، وواضحة في توجيه الفرق الموزعة، وتوفر الدعم التقني والنفسي، ستكون أكثر قدرة على تحفيز موظفيها وضمان مستويات إنتاجية مرتفعة، وتجاوز التحديات المرتبطة ببعد المسافة.

٧. الفرض السابع: يسهم تطبيق بيئة العمل الهجين في تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم العام وجودة حياتهم.

يفترض هذا الفرض أن المرونة التي يوفرها العمل الهجين، من حيث التحكم في مكان وزمان العمل جزئياً، ستنجح للموظفين إدارة التزاماتهم الشخصية والعائلية بشكل أفضل، مما يقلل من التوتر ويزيد من شعورهم بالراحة والتحكم، وبالتالي يؤدي إلى تحسين نوعية حياتهم ورضاهم العام عن العمل.

الدراسات السابقة:

شهد موضوع بيئة العمل الهجين اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، لا سيما بعد التغيرات التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩ على أنظمة العمل في مختلف المؤسسات. فقد تناولت دراسة العتيبي (٢٠٢١) تأثير العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت أن توفير بيئة عمل مرنة ساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء.

أما دراسة محمد (٢٠٢٠) فقد ركزت على التحول الرقمي في المؤسسات وأثره على أداء الموظفين، حيث بيّنت أن العمل الهجين يمكن أن يعزز الكفاءة إذا ما تم دعمه ببنية تحتية تكنولوجية فعّالة وتدريب مستمر للموظفين.

وفي دراسة عالمية أجرتها Deloitte Insights (٢٠٢١) حول مستقبل العمل الهجين، أكدت أن المؤسسات التي تبنت نماذج هجين مرنة تمكنت من الحفاظ على معدلات إنتاجية عالية، بل وزادت من قدرتها على استقطاب الكفاءات، خصوصاً من فئة الشباب الباحثين عن توازن بين العمل والحياة.

وأشارت Harvard Business Review (٢٠٢٠) في تقريرها حول التغيرات التنظيمية بعد انتشار العمل عن بُعد، إلى أن المؤسسات التي لم تُعد هيكلة سياساتها الداخلية واجهت صعوبات في التنسيق بين الفرق، مما أثر سلباً على جودة المخرجات.

كما سلطت دراسة Al-Mutairi (٢٠٢٢) الضوء على بيئة العمل الهجين في المؤسسات السعودية الخاصة، ووجدت أن الإدارة الفعالة وتحديد الأهداف بوضوح كانا من أهم العوامل المؤثرة في نجاح هذا النموذج من العمل.

دراسة (العبدالله، ٢٠٢٠):

أجريت هذه الدراسة في بيئة العمل الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واستهدفت تحليل تأثير العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين خلال جائحة كورونا. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من ٣٠٠ موظف. وقد توصلت النتائج إلى أن العمل عن بُعد قد ساهم في رفع الإنتاجية بنسبة ملحوظة، خاصة لدى الموظفين الذين يمتلكون مهارات عالية في استخدام التكنولوجيا.

دراسة (Johnson et al., 2021):

أجريت في الولايات المتحدة، واستهدفت موظفي الشركات التقنية الكبرى مثل Google وMicrosoft. استخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر استبيانات إلكترونية، وخلصت إلى أن ٦٢٪ من الموظفين يفضلون العمل الهجين لأنه يوفر مرونة دون التأثير على كفاءة الإنجاز. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى وجود صعوبات في التفاعل البشري والشعور بالانتماء التنظيمي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية والأطر المفاهيمية التي تُشكّل الإطار التحليلي والفلسفي لفهم تأثير بيئة العمل الهجين على إنتاجية الموظفين. تُسهم هذه النظريات في تقديم تفسيرات للعلاقات المتوقعة بين المتغيرات المختلفة للدراسة، وتُساعد في بناء الفروض البحثية وتوجيه عملية تحليل البيانات. ومن أبرز هذه المنطلقات التي ستعتمد عليها الدراسة ما يلي:

١. نظرية الحوافز: (Motivation Theory) تشير هذه النظرية إلى أن أداء الأفراد وسلوكهم في

بيئة العمل يتأثر بشكل مباشر بمستوى التحفيز الذي يتلقونه، سواء كان داخلياً أو خارجياً. في بيئة العمل الهجين، يمكن أن تتأثر دوافع الموظف إيجاباً أو سلباً بشكل كبير؛ فمن جانب، قد تزيد المرونة في ساعات ومكان العمل من التحفيز الذاتي والشعور بالاستقلالية، مما يعزز الرغبة

في الأداء. ومن جانب آخر، قد يؤثر ضعف التواصل أو غياب التقدير المباشر على معنويات الموظف. تُسهم هذه النظرية في فهم كيف يمكن لعوامل مثل التوازن بين الحياة والعمل، الاستقلالية الذاتية، والانتماء المؤسسي في بيئة هجين، أن تُعزز أو تُضعف دوافع الموظفين، وبالتالي تنعكس على مستوى إنتاجيتهم والتزامهم بأهداف المؤسسة.

٢. نظرية التوقعات (Expectancy Theory) ليفيكتور فروم: تفترض هذه النظرية أن دافعية

الموظف للقيام بجهد معين تتحدد بناءً على ثلاثة عناصر رئيسية: التوقع (Effort-Expectancy)، (Performance Expectancy)، الآلية (Performance-Outcome) والقيمة (Instrumentality). الموظف يحدد جهده وسلوكه بناءً على توقعاته حول قدرته على أداء المهمة، وثقته في أن هذا الأداء سيؤدي إلى مكافآت (مثل الترقية أو التقدير)، والقيمة التي يولها لتلك المكافآت. في البيئات الهجين، قد تتغير هذه التوقعات بسبب تباين في التفاعل الإداري، أو غموض الأهداف، أو عدم وضوح معايير العدالة في تقييم الأداء عن بُعد. تُساعد هذه النظرية في تحليل كيف يمكن لضعف الوضوح في التوقعات أن يؤثر سلبًا على جهود الموظفين، وبالتالي على قراراتهم المرتبطة بالإنتاجية.

٣. نظرية التفاعل الرمزي (Symbolic Interactionism): تؤكد هذه النظرية، التي تُعد من

نظريات علم الاجتماع، على أهمية التفاعل الاجتماعي والمعاني المتبادلة في تشكيل السلوك البشري وفهم الواقع المشترك. في بيئة العمل، تُبرز هذه النظرية دور التفاعلات اليومية، غير الرسمية منها والرسمية، في بناء العلاقات، الثقافة التنظيمية، وتشكيل الهوية المهنية للأفراد. في النموذج الهجين، يقل التفاعل المباشر وجهاً لوجه بين الزملاء والمديرين، مما قد يؤثر على الإحساس بالانتماء، التفاهم الثقافي غير المنطوق، وقدرة الفرق على التعاون الفعال تلقائياً. تُساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للتحديات في التواصل والتفاعل الاجتماعي في البيئة الهجين أن تنعكس سلبًا على الروح المعنوية، الحافز الشخصي، وأداء الفرق بشكل عام.

٤. نظرية التنظيم المفتوح (Open Systems Theory): تعتبر هذه النظرية المنظمة نظامًا

ديناميكيًا مفتوحًا يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية ويتبادل معها المدخلات والمخرجات. من هذا المنطلق، فإن تبني العمل الهجين لا يُنظر إليه كقرار داخلي معزول، بل كتكيف تنظيمي حيوي واستجابة استراتيجية للمتغيرات البيئية المعقدة مثل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والأزمات العالمية غير المتوقعة (كالأوبئة)، والتحول الاجتماعي في توقعات الموظفين (كالرغبة في المرونة). وتفترض هذه النظرية أن التنظيمات التي تتمتع بالمرونة، والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية، وإعادة هيكلة عملياتها (مثل الانتقال إلى العمل الهجين)، تكون أكثر قدرة على البقاء، النمو، وتحقيق مستويات إنتاجية أعلى على المدى الطويل.

٥. **نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory)** تُعد هذه النظرية مجالاً متعدد التخصصات يدرس كيفية تأثير الأفراد، المجموعات، والهياكل التنظيمية على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين أداء المنظمة ككل. في سياق بيئة العمل الهجين، تُقدم هذه النظرية إطاراً لفهم سلوكيات الموظفين والمديرين في ظل التحديات والفرص الجديدة. فهي تُركز على عوامل مثل الثقة، التواصل، القيادة، ثقافة العمل، وكيف تتأثر هذه العوامل عند دمج العمل الحضوري بالعمل عن بُعد. تُساعد هذه النظرية في تحليل كيفية تأثير الخصائص الفردية (كالشخصية والقدرات) والتفاعلات الجماعية (كتماسك الفريق) على التكيف مع النموذج الهجين والإنتاجية المحققة.

٦. **نظرية الاتصال التنظيمي (Organizational Communication Theory)** تُركز هذه النظرية على دراسة كيفية تدفق المعلومات، الرسائل، والتفاعلات داخل المنظمة وبينها وبين بيئتها الخارجية. في بيئة العمل الهجين، تتغير آليات الاتصال بشكل كبير، حيث يقل الاعتماد على الاتصال وجهاً لوجه ويزداد الاعتماد على الأدوات الرقمية. تُساعد هذه النظرية في تحليل التحديات الناجمة عن قنوات الاتصال غير المتزامنة، وإمكانية سوء الفهم، وتأثير غياب الإشارات غير اللفظية. كما تُبرز أهمية تصميم استراتيجيات اتصال فعالة، واختيار الأدوات المناسبة، وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال الرقمي لضمان تدفق المعلومات بسلاسة وتعزيز التعاون والإنتاجية في البيئة الهجين.

خلاصة :

تُقدم هذه النظريات الست مجتمعةً إطاراً نظرياً شاملاً ومتعدد الأبعاد لدراسة أثر بيئة العمل الهجين على إنتاجية الموظفين. فكل نظرية تُسهم بزاوية تحليل مختلفة - من فهم الدوافع الفردية والتوقعات، مروراً بأهمية التفاعلات الاجتماعية والاتصال، وصولاً إلى كيفية تكيف المنظمة ككل مع التغيرات البيئية - مما يضمن تغطية معمقة لجميع الجوانب المؤثرة في هذا النموذج العملي المعاصر.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يتطلب تحليلاً دقيقاً للعلاقة بين بيئة العمل الهجين (حضوري وعن بُعد) وإنتاجية الموظفين، مع وصف الواقع الفعلي الذي تعيشه المؤسسات في هذا السياق.

تم استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، شملت ما يلي:

١. الاستبيان الإلكتروني:

تم تصميم استبانة محكمة تحتوي على محاور تتعلق ببيئة العمل (الحضوري، عن بُعد، الهجين)، وقياس مستوى الإنتاجية، ودرجة الرضا الوظيفي، والصعوبات المرتبطة بكل نمط عمل. وُزعت الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين في قطاعات مختلفة.

٢. المقابلات النصف موجهة:

أُجريت مقابلات مع عدد من الموظفين والمديرين لتفسير النتائج الكمية بعمق أكبر، وللحصول على رؤى نوعية حول تجاربهم في بيئة العمل الهجين.

٣. تحليل الوثائق الداخلية:

تم الاستفادة من تقارير الأداء والوثائق التنظيمية لبعض الجهات التي تبنت نظام العمل الهجين، بهدف المقارنة بين الإنتاجية قبل وبعد التطبيق.

مجتمع الدراسة يتكوّن من موظفين في القطاعين العام والخاص ممن يعملون في بيئات عمل هجين داخل المملكة العربية السعودية، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل متوازن للفئات المستهدف

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تم اختيارها بعناية لضمان دقة البيانات وملاءمتها لأهداف البحث، ومن أبرز هذه الأدوات:

١. الاستبيان الإلكتروني:

يُعدّ الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة، وقد تم تصميمه باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لتحديد مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين مع العبارات المطروحة. شمل الاستبيان محاور متعددة، مثل:

أ. نمط بيئة العمل الحالية (حضوري، عن بُعد، هجين).

ب. مستوى الإنتاجية في كل نمط.

ج. أثر التفاعل مع الزملاء والمديرين.

د. درجة التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

هـ. التحديات والصعوبات اليومية المرتبطة بكل بيئة.

٢. المقابلات النصف موجهة:

تم إجراء مقابلات مع مجموعة مختارة من الموظفين في مستويات إدارية مختلفة، بهدف دعم النتائج الكمية ببيانات نوعية تعكس تجارب شخصية واقعية. تضمنت الأسئلة المحورية آراءهم في فعالية العمل الهجين، والتغيرات التي طرأت على مهامهم، ومدى تأثير ذلك على إنتاجيتهم.

٣. تحليل الوثائق والتقارير المؤسسية:

شملت مراجعة تقارير الأداء المؤسسي والإنتاجية قبل وبعد تطبيق نمط العمل الهجين، بالإضافة إلى السياسات الداخلية المتعلقة بالحضور، والدوام المرن، والعمل عن بُعد، وذلك لتكوين صورة شاملة حول مدى تكيف المؤسسات مع هذا التحول.

حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة عناصر أساسية تُحدد النطاق الذي يقع ضمنه البحث، مما يضمن تركيز الجهد البحثي ويسهم في ضبط المتغيرات لتقديم نتائج دقيقة وذات مصداقية. إن تحديد هذه الحدود لا يُقلل من أهمية الدراسة، بل يُعزز من إمكانية تعميم نتائجها ضمن سياقها المحدد، ويساعد على تجنب التشتت البحثي. وقد تحددت هذه الدراسة بعدد من الحدود الرئيسية، وهي كما يلي:

١. الحدود الموضوعية: (Thematic Scope) تقتصر هذه الدراسة بشكل دقيق على تحليل

الآثار المباشرة والعميقة لبيئة العمل الهجين (التي تجمع بين الحضور الفعلي في مقر العمل والعمل عن بُعد جزئياً) على إنتاجية الموظفين. يهدف هذا التركيز إلى الغوص في العلاقة السببية المحتملة بين طبيعة بيئة العمل وإنتاجية الفرد، مع استبعاد تناول المتعمق لجوانب أخرى قد تتأثر ببيئة العمل ولكنها ليست محورياً أساسياً للبحث، مثل الرضا الوظيفي العام أو الولاء المؤسسي، إلا إذا كانت هذه الجوانب تؤثر بشكل مباشر ومُبرهن على مستوى الإنتاجية كمتغير وسيط أو معدّل. هذا التحديد يساعد على الحفاظ على تركيز الدراسة ومنهجيتها الدقيقة.

٢. الحدود المكانية: (Geographical Scope) تم إجراء الدراسة في بيئات عمل مختارة داخل

المملكة العربية السعودية، مما يجعل نتائجها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بهذا السياق الجغرافي والثقافي والاقتصادي الفريد. ويعكس هذا الحد الطبيعة المتغيرة لسوق العمل السعودي في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تشجع على المرونة والتحول الرقمي. وعلى الرغم من أن هذا قد يحد من

إمكانية تعميم النتائج بشكل مطلق على جميع الدول، إلا أنه يضمن تقديم رؤى عميقة وذات صلة بالواقع المحلي، ويمكن أن تكون بمثابة نقطة انطلاق لدراسات مقارنة مستقبلية في سياقات أخرى.

٣. **الحدود الزمانية: (Temporal Scope)** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥. يعكس هذا الإطار الزمني مرحلة محددة قد تكون شديدة الأهمية في تطور بيانات العمل الهجين، حيث أن المؤسسات ربما تكون قد تجاوزت مرحلة التكيف الأولي بعد الجائحة وبدأت في ترسيخ سياسات طويلة الأمد. وهو ما قد يعكس أو يتأثر بالتحولات التنظيمية والاقتصادية الجارية في تلك الفترة، مثل السياسات الحكومية الجديدة المتعلقة بالعمل، أو التغيرات في توقعات الموظفين بعد مرور فترة كافية على تبني هذا النمط، مما يجعل النتائج أكثر دلالة على الوضع الراهن والمستقبلي القريب.

٤. **الحدود البشرية: (Human/Sample Scope)** اقتصر عينة الدراسة على موظفين ممن يعملون في بيئات هجين فعلاً داخل المؤسسات المستهدفة، ممن لديهم خبرة مباشرة ومستمرة في الجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد. وتم استبعاد أولئك الذين يعملون كلياً حضورياً أو كلياً عن بُعد، وذلك لضمان دقة المقارنة وتحليل الظاهرة المحددة للعمل الهجين، ولتجنب تداخل المتغيرات التي قد تتجم عن أنماط عمل مختلفة تماماً. هذا التحديد يساعد في الحصول على بيانات ذات صلة ومباشرة لمشكلة الدراسة، مما يعزز من صلاحية النتائج الداخلية.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة المعاصرة والبالغة الأهمية، تتأكد الأهمية القصوى للبحث في ظل التحولات العميقة التي طرأت على بيئات العمل حول العالم، والتي لم تعد مجرد تعديلات طفيفة بل أصبحت إعادة تشكيل جوهرية لمفاهيم الإنتاجية والتنظيم. لقد فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة، جنباً إلى جنب مع الأزمات العالمية غير المتوقعة كجائحة كوفيد-١٩، واقعاً جديداً اضطرت المؤسسات على إثره إلى التخلي عن الأنماط التقليدية الجامدة للعمل. هذه الظروف الملحة أسفرت عن ظهور وتأصل نموذج بيئة العمل الهجين، الذي يجمع بذكاء بين المرونة التي يوفرها العمل عن بُعد والكفاءة التي يقدمها التواجد الحضوري، ليصبح هذا النمط واقعاً مهماً وخياراً استراتيجياً تتبناه العديد من المؤسسات الرائدة اليوم. ومع ذلك، وعلى الرغم من المزايا الواضحة التي يقدمها هذا النموذج من مرونة غير مسبقة للموظفين وتوفير في التكاليف التشغيلية للمؤسسات، إلا أنه لا يزال يثير تساؤلات جوهرية ومعقدة حول مدى تأثيره

الفعلي والمستدام على إنتاجية الموظفين، وكيفية إدارة التحديات المتعددة المرتبطة به، مثل الحفاظ على التواصل الفعال، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وضمان التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

تهدف هذه الدراسة، بما قدمته من تحليل معمق، إلى تقديم فهم شامل ودقيق لأثر بيئة العمل الهجين على إنتاجية الموظفين في القطاعات المختلفة، وذلك من خلال سد الفجوة المعرفية الواضحة في الأدبيات الأكاديمية، لا سيما في السياق العربي الذي يحتاج إلى دراسات تطبيقية تعكس خصوصيته الثقافية والتنظيمية. فمن خلال فحص دقيق للإيجابيات والسلبيات التي يواجهها الموظفون، وتحليل كيفية تأثير الخصائص الديموغرافية المتنوعة، وتقييم الدور المحوري لأساليب القيادة والإدارة، وصولاً إلى استكشاف انعكاسات هذا النمط على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى مستتيرة ومبنية على الأدلة، تمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات حاسمة بشأن مستقبل بيئات عملها.

ومن هذا المنطلق، فإن الأهمية المتوقعة لنتائج هذه الدراسة تمتد لتتجاوز المساهمة الأكاديمية البحتة، لتشمل جوانب تطبيقية ومجتمعية ومستقبلية حاسمة. على الصعيد التطبيقي، ستمكن هذه الدراسة صناع القرار في المؤسسات من صياغة وتطوير سياسات تنظيمية أكثر فعالية ومرونة، ليس فقط فيما يتعلق بساعات وأماكن العمل، بل في تصميم برامج تدريبية متخصصة للمديرين والموظفين، وتطوير أنظمة تقييم أداء عادلة، والاستثمار الأمثل في البنية التحتية التقنية، مما يضمن تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية وتحسين رضا الموظفين وبالتالي جذب واستبقاء أفضل الكفاءات. أما على الصعيد المجتمعي، ستساهم الدراسة في إبراز التأثيرات الاجتماعية والنفسية لبيئة العمل الهجين على الأفراد، وتقديم إرشادات عملية لدعم رفاهية الموظفين وتعزيز التوازن الصحي بين حياتهم العملية والشخصية، وتوفير فرص عمل أكثر شمولية لفئات متنوعة من المجتمع.

في الختام، تُمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق لتعقيدات وفعالية بيئة العمل الهجين. إنها لا تقدم مجرد بيانات، بل تساهم في تطوير نماذج إدارية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، مما يعزز من جاهزية المؤسسات لمواجهة المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة، سواء كانت أزمات صحية عالمية، أو تقلبات اقتصادية، أو تطورات تكنولوجية متسارعة. إن نتائج هذا البحث، المدعومة بمنهجية علمية صارمة وإطار نظري متين، ستكون بمثابة مرجع قيم للباحثين، دليلاً عملياً للمؤسسات، ومساهمة إيجابية في بناء بيئات عمل أكثر إنتاجية، استدامة، وشمولية في عالم يتغير باستمرار.

المراجع:

١. العتيبي، نورة. (٢٠٢١). أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، ٤٣(٢)، ١١٥-١٤٠.
٢. محمد، أحمد. (٢٠٢٠). التحول الرقمي في بيئة العمل وأثره على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(١)، ٨٧-١٠٢.
٣. المطيري، خالد. (٢٠٢٢). بيئة العمل الهجين في المؤسسات السعودية: دراسة ميدانية. جامعة الملك سعود، قسم إدارة الأعمال.
٤. Harvard Business Review. (2020). What Makes Remote Work Successful? Retrieved from: <https://hbr.org/2020/06/what-makes-remote-work-successful>
٥. Deloitte Insights. (2021). The Future of the Hybrid Workplace. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com>
٦. Robles, L. (2021). Managing Teams in Hybrid Environments. Journal of Organizational Behavior, 32(3), 221-237.
٧. Allen, T., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40-68.
٨. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٣). دليل العمل المرن والعمل عن بُعد. الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. العبدالله، س. (٢٠٢٠). أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الحكومي السعودي خلال جائحة كورونا. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٤٥(٢)، ٧٧-٩٣.
- Johnson, L., Kim, R., & Patel, S. (2021). Hybrid Work Models and Employee Productivity in Tech Companies. Journal of Organizational Behavior, 39(4), 218-234.