

## واقع العمل الهجين في المنظمات السورية

### المتطلبات والصعوبات

# The Reality of Hybrid Work in Syrian Organizations Requirements and Difficulties

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال/الإدارة التنفيذية

توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

غيداء محمد فائز حواصل

إشراف:

الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

العام الدراسي 2023-2024

## الإهداء

إلى روح والدي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته ... محمد فائز حواصلي.

إلى والدتي الحبيبة جنة الله على الأرض... أميرة بكداش.

إلى الداعم والسند الأكبر ... من آمن بقدراتي وشجعني ... زوجي الحبيب الدكتور سامر ماميش.

إلى أعلى ما رزقني الله بهم ... إلى من كانوا مصدر قوتي وتصميمي على المُضي قُدماً ... إلى من

تحملوا تقصيري وغيابي عنهم ... أولادي وسيم ولؤي ومجد ماميش.

إلى من لم تبخل بالعطاء ولم تتردد يوماً بتقديم يد العون ولو للحظة ... إلى أمي الثانية الحاجة سميرة الحسني.

إلى من لم يترددوا بتقديم كل المساعدة والنُصح والمعلومة لنا ... إلى من زرعوا فينا حب المعرفة ....

إلى الدكاترة المحترمين وجميع الكادر العامل في المعهد العالي لإدارة الأعمال هبة.

إلى كل من دعم مسيرتي وتمنى الخير لي سراً أو جهراً وإلى كل من أرسل لي نواياه الطيبة.

## كلمة الشكر

الحمد لله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه، والصلاة والسلام على نبينا محمد صل الله عليه وسلم.

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى المشرف الاستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل لما منحه لي

من وقت وجهد وتوجيه وارشاد ودعم وخبرة لإتمام بحثي بحيث يكون ذو قيمة مضافة.

كل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام في معهد هبه لما قدموه لنا في هذه الرحلة القصيرة التي أغنت عقولنا.

جزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم لتفضلهم قبول تحكيم هذه الرسالة، ومناقشتهم وتصويباتهم القيمة.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كافة العاملين في معهد هبة لإدارة الأعمال على عملهم الدؤوب والمتواصل

لتقديم أفضل الخدمات التعليمية لنا بمصداقية وتفاني لا متناهي.

كل الشكر والامتنان الى كل من وقف بجانبني وساندي وشجعني لإكمال مسيرتي العملية وكان لي خير عون.

في الختام شكر خاص لإدارة شركة سيريتل وطاقمها الإداري والإشرافي والتنفيذي لتعاونهم في إنجاز هذا البحث.

## المخلص

أدى ظهور وباء كورونا (كوفيد 19) وانتشاره الواسع إلى خلق تغيرات في أساليب العمل، حيث ظهر مفهوم جديد من العمل يتسم بقدر كبير من المرونة، يدعى بالعمل الهجين، فالشركة التي تعتمد على أسلوب العمل الهجين تقسم موظفيها ما بين العمل عن بعد والعمل في مقر الشركة، ويتم تبادل الموظفين بين ذلك، فيمكن لكل موظف العمل من المنزل يومين في الأسبوع مثلاً وبقية الأيام في الشركة. على أن يتم التواصل مع الرؤساء والمديرين في أي مكان يتواجد فيه الموظف عندما يتواجد بعيداً عن مواقع عمل المؤسسة أو الشركة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى نجاح تجربة العمل الهجين في شركة سيريتل من خلال التعرف على مقومات العمل الهجين ومدى توفرها في الشركة وما هي المتطلبات والصعوبات التي تقف أمام التطبيق الأمثل. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبانة الموزعة على موظفي سيريتل والتي شملت (73) شخصاً من المستويات الإشرافية والإدارة الوسطى والعليا.

تُظهر الدراسة بأن تجربة العمل الهجين في شركة سيريتل هي تجربة ناجحة بشكل عام، نتيجة توافر البنى التحتية التكنولوجية في الشركة بالإضافة إلى توافر الكوادر البشرية والتي تتمتع بالمهارات المطلوبة مثل التعامل مع الأنظمة والبرامج التقنية. كما اتاحت تجربة العمل الهجين الشعور بالرضا لدى موظفي شركة سيريتل، حيث اتاحت لهم التحكم بوقتهم بشكل أفضل. إلا أنها أظهرت بعض الصعوبات التي تواجهها الشركة من ناحية تطوير الخدمات عبر الانترنت، والتأكد من معايير الأمان التي تتبعها. توصي الدراسة بضرورة تطوير وتحديث البنية التقنية لتكنولوجيا المعلومات، وتدريب وتطوير الموظفين والتواصل المستمر معهم، وكذلك يجب العمل على تعزيز دور الموظف في اتخاذ القرارات، وتقديم التحفيز المادي والمعنوي لهم لما له من تأثير كبير على الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** العمل الهجين، مقومات العمل الهجين، إيجابيات وسلبيات العمل الهجين.

## Abstract

The emergence and widespread spread of the Corona pandemic (Covid-19) has led to changes in work methods, as a new concept of work has emerged that is characterized by a great deal of flexibility, called hybrid work. The company that relies on the hybrid work method divides its employees between remote work and work at the company's headquarters, and employees are exchanged between them. Each employee can work from home two days a week, for example, and the rest of the days at the company. Communication with managers is made wherever the employee is when he is away from the work sites of the institution or company.

This study aimed to evaluate the success of the hybrid work experience at Syriatel by identifying the components of hybrid work and the extent of its availability in the company and what are the challenges and difficulties that stand in the way of optimal application.

The study followed the descriptive statistical approach using the questionnaire tool distributed to Syriatel employees, which included (73) people from supervisory levels, middle and senior management.

The study shows that the hybrid work experience at Syriatel is a successful experience in general, due to the availability of technological infrastructure in the company in addition to the availability of human cadres who have the required skills such as dealing with technical systems and programs. The hybrid work experience also provided satisfaction to Syriatel employees, as it allowed them to control their time better. However, it revealed some difficulties and obstacles facing the company in terms of developing online services, and ensuring the security standards it.

The study recommends the need to develop and update the technical infrastructure of information technology, train and develop employees and communicate continuously with them, as well as work to enhance the role of the employee in decision-making, and provide them with material and moral incentives due to their great impact on performance.

**Keywords:** hybrid work, components of hybrid work, advantages and disadvantages of hybrid work.

## فهرس المحتويات

4.....	1. الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	4
5.....	1.1 المقدمة.....	5
6.....	1.2 الدراسات السابقة.....	6
15.....	1.3 خصوصية هذه الدراسة.....	15
16.....	1.4 مشكلة الدراسة.....	16
17.....	1.5 أهداف الدراسة.....	17
18.....	1.6 متغيرات الدراسة.....	18
18.....	1.7 منهج الدراسة.....	18
18.....	1.8 مجتمع وعينة الدراسة.....	18
19.....	1.9 حدود الدراسة.....	19
20.....	2. الفصل الثاني الإطار النظري.....	20
21.....	2.1 تمهيد.....	21
21.....	2.2 العمل الهجين (Hybrid Work).....	21
29.....	2.3 مزايا العمل الهجين.....	29
33.....	2.4 إنشاء بيئة العمل الهجين.....	33
39.....	3. الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة.....	39
40.....	3.1 تمهيد.....	40
40.....	3.2 لمحة عن شركة سيريتل.....	40
40.....	3.3 منهج الدراسة.....	40
41.....	3.4 مجتمع وعينة الدراسة.....	41
41.....	3.5 أسلوب تجميع البيانات.....	41
41.....	3.6 أداة الاستقصاء.....	41
45.....	3.7 ثبات الاستبانة.....	45
47.....	3.8 خصائص العينة.....	47
52.....	3.9 الإحصاءات الوصفية.....	52
62.....	3.10 نتائج الدراسة.....	62
63.....	3.11 التوصيات.....	63
64.....	3.12 الخاتمة.....	64
65.....	4. المصادر والمراجع.....	65
65.....	4.1 المراجع العربية.....	65
65.....	4.2 المراجع الأجنبية.....	65
68.....	5. الملاحق.....	68

## قائمة الجداول

- الجدول (1). أهم نقاط الاختلاف بين مفهومي العمل التقليدي والهجين.....28
- الجدول (2) مكونات المحور الخاص بالمعلومات الديموغرافية لموظفي سيريتل المشاركين في الاستبانة.....42
- الجدول (3). مكونات محور مقومات العمل الهجين في شركة سيريتل.....43
- الجدول (4). محور فعالية العمل الهجين في شركة سيريتل.....44
- الجدول (5). محور مستقبل العمل الهجين في سورية.....44
- الجدول (6). مقياس التقييم.....45
- الجدول (7). ثبات المقومات التقنية.....45
- الجدول (8). ثبات المقومات البشرية (المهارات).....46
- الجدول (9). ثبات المقومات البيئية.....46
- الجدول (10). مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين.....46
- الجدول (11). ثبات محور فعالية العمل الهجين.....46
- الجدول (12). ثبات محور مستقبل العمل الهجين في سورية.....47
- الجدول (13). توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس الجنس.....47
- الجدول (14). توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس العمر.....48
- الجدول (15). توزيع موظفين شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى التعليمي.....49
- الجدول (16). توزيع وسيلة التواصل والتنسيق مع الرؤساء والموظفين المشاركين في الاستبانة في شركة سيريتل.....50
- الجدول (17). توزيع موظفين شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى الإداري.....51
- الجدول (18). النتائج الوصفية للمقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات).....52
- الجدول (19). النتائج الوصفية للمقومات البشرية.....54
- الجدول (20). النتائج الوصفية للمقومات البيئية.....55
- الجدول (21). النتائج الوصفية لمدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين.....56
- الجدول (22). النتائج الوصفية لتحليل فعالية العمل الهجين.....58
- الجدول (23). النتائج الوصفية لتحليل مستقبل العمل الهجين في سورية.....60

## قائمة الأشكال

- الشكل (1). توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس الجنس ..... 48
- الشكل (2). توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس العمر ..... 49
- الشكل (3). توزيع موظفين شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى التعليمي ..... 50
- الشكل (4). توزيع وسيلة التواصل والتنسيق مع الرؤساء والموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة ..... 51
- الشكل (5). توزيع موظفين شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى الإداري ..... 52

# 1. الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

في إطار التغيير الجذري الذي أحدثته جائحة كورونا والتي فرضت على الدول اتخاذ عديد من التدابير الوقائية لاحتواء انتشاره والحد من الخسائر في الأرواح البشرية، أصبح التباعد الاجتماعي والحجر المنزلي جزءاً أساسياً من الحياة اليومية في العالم، وكان له تداعيات هائلة على سوق العمل وسبل المعيشة، مما اضطر العديد من الشركات إلى التأقلم مع هذا التغيير المفاجئ واجبرها على إيجاد حلول ومفاهيم مبتكرة غير تقليدية للعمل معتمدة على عالم الاتصالات والتطور التكنولوجي مما أدى إلى ظهور العمل عن بعد.

مع مرور عام من تجربة العمل عن بعد، وتخفيف إجراءات التباعد الاجتماعي وعودة الحياة تدريجياً إلى شكلها الطبيعي، طالب الموظفون بمزيد من المرونة في العمل، بينما وجدت المؤسسات والشركات أن نظام العمل من المنزل وحده لا يكفي، فكان لا بد من إيجاد حل وسطي يسمح بتلبية كافة احتياجات هذه المؤسسات، ومن هنا ظهر مفهوم العمل الهجين والذي سمح لبعض الموظفين بأداء مهام عملهم من المنزل، بينما يباشر البعض الآخر العمل من مقر المنظمة بالتبادل.

يتحدى مفهوم العمل الهجين المفاهيم السائدة عن العمل كنشاط يحدث بين مكان محدد، ويحوّله إلى بيئة حيوية يتنقل فيها الموظفون بعيداً عن مقر العمل أو عن المكان الثابت باستخدام التقنيات الرقمية مثل الشبكات وأجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة والإنترنت، فهو نموذج عمل مرن يدعم العاملين في اختيار مكان العمل الأكثر إنتاجية بالنسبة لهم.

جرت نقاشات واسعة حول مزايا وعيوب هذا النظام والصعوبات التي من الممكن أن يواجهها أصحاب العمل والموظفون معاً، وما هي التقنيات التكنولوجية التي ستشكل البنية التحتية الأساسية لاستمرار العمل، وما هي وسائل الحماية الإلكترونية التي ستحمي المتعاملين من الاختراق والاحتيال، وما هو الإطار القانوني الذي سيضمن حقوق الموظفين واستمرار العمل. وحتى يتم تطبيق آليه العمل الهجين في سورية، كان لا بد من دراسة واقع العمل الهجين ومعرفة مدى معرفته، وانتشاره بين المنظمات والشركات، وما هي المتطلبات والصعوبات التي قد يواجهها مستقبلاً والتي قد تحد من انتشاره، ومعرفة جاهزية البنية التكنولوجية (الضرورية للعمل الهجين)، وما هي المعوقات التي قد تعيق هذا النوع من العمل.

وقد قامت بعض الشركات في سورية بتطبيق نظام العمل الهجين، إلا أن شركة سيريتل كانت السبّاقة والرائدة في اتباع هذا النهج بالعمل حيث شملت كافة أقسام الشركة التي تسمح طبيعة عملها من التحول إلى نظام العمل الهجين على كل من الصعيدين الإداري والتشغيلي. الأمر الذي دفع الباحثة إلى إعداد هذه الدراسة لتقييم تجربة العمل الهجين، والكشف عن العوامل التي ساعدت في نجاح تطبيق العمل الهجين في شركة سيريتل، ومعرفة المتطلبات والصعوبات التي واجهت هذه الشركة. وهذا ما سوف يتم دراسته في هذا البحث.

## 1. 2. الدراسات السابقة

### 1. 2. 1. الدراسات العربية

واجهت الباحثة صعوبة في العثور على دراسات عربية تتناول موضوع العمل الهجين. نورد فيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع العمل الهجين:

- دراسة نقيطي (2022) بعنوان دور التصميم الإداري للمكاتب الإدارية في تطبيق مفهوم العمل الهجين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التصميم الداخلي في تحقيق رؤية جديدة في تصميم المكاتب الإدارية الهجينة، وتحديد العوامل التي تؤثر على تصميم المكتب، بالإضافة إلى متطلبات واعتبارات تصميم المكتب وفق نظام العمل الهجين.

تكمن المشكلة البحثية في التساؤل التالي: ما دور التصميم الداخلي في صياغة فلسفة تصميمية جديدة لتصميم الفراغات الإدارية لتطبيق مفهوم العمل الهجين؟

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاطلاع على التجارب العالمية، وتحليلها للتعرف على جوانب القوة، والاستفادة منها لتفسير واستخلاص أهم الاعتبارات والمتطلبات التصميمية لتحقيق هذا المفهوم، ومن ثم وضع المقترحات والحلول لصياغة فلسفة تصميمية جديدة لتصميم فراغات المكاتب الإدارية وفق نظام العمل الهجين والتي تتلخص في: ضرورة رفع الإنتاجية، وتعزيز الرفاهية للموظفين، والتفاعل من خلال تخصيص المساحات المشتركة والتعاونية، واستخدام التقنيات والتطبيقات الحديثة والذكية وتحقيق كل من التعاون والتواصل والتركيز.

وكان من أهم التوصيات ضرورة العمل على إعادة التفكير في اعتبارات تصميم المكتب المستقبلي كمجتمع مصمم لدعم احتياجات الموظفين يتبنى طرق جديدة للعمل على زيادة الإنتاجية، والتفاعل، والابتكار، وجذب الكفاءات، ورفاهية الموظفين، وتعزيز الانتماء للمنظمة.

## 1. 2. 1. الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Khanna and Dandawate, 2022) بعنوان: استكشاف تنفيذ "استراتيجيات المشاركة

الهجينة" داخل شركة من المستوى الأول: تحليل تأثيرها على مشاركة الموظفين وأدائهم

**Exploring the Implementation of "Hybrid Engagement Strategies" Within a Tier 1 Company: Analyzing Their Impact On Employee Engagement And Performance.**

هدف البحث إلى تحديد وتحليل استراتيجيات العمل الهجين التي يستخدمها الموظفون في شركات Tier1. وسعى إلى فهم الصعوبات التي يواجهها هؤلاء الموظفون، واستكشاف استراتيجيات مشاركتهم، والتحقق في الجوانب التنظيمية.

جمعت المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة البحثية بين أساليب البحث الكمية والنوعية لدراسة استراتيجيات المشاركة الهجينة في شركات (Tier1) التي تعمل في نموذج عمل هجين.

تم اختيار عينة من الموظفين في شركات (Tier1) بطريقة عشوائية، حيث بلغ حجم العينة (304). تم استخدام الدراسات الاستقصائية لجمع البيانات الكمية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت لقياس موافقة الموظف أو عدم موافقته على الاستراتيجيات المختلفة للعمل الهجين. سمح مقياس ليكرت بجمع البيانات بشكل منهجي وتحليل تصورات الموظفين ومواقفهم. كما تم إجراء المقابلات لجمع رؤى وخبرات نوعية للموظفين، يوفر الجمع بين الدراسات الاستقصائية والمقابلات فهماً شاملاً لاستراتيجيات المشاركة الهجينة وتجارب الموظفين في شركات (Tier1).

أظهرت النتائج أن مستوى المشاركة بين الموظفين متوسط، مما يدل على مستوى معقول من الاهتمام والالتزام بعملهم وتنظيمهم. وهذا يمثل فرصة للمؤسسات لتنفيذ استراتيجيات مستهدفة لتعزيز مشاركة الموظفين تشمل التقدير والمكافآت، وفرص النمو والتطوير، والتوازن بين العمل والحياة، وبيئة عمل داعمة، ومهام عمل هادفة، والتواصل الواضح من المديرين.

## التوصيات

يجب على المنظمات التركيز على التقدير والمكافأة، وتوفير فرص النمو، وتسهيل التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتعزيز الثقافة الداعمة، وتوفير مهام هادفة، وضمان التواصل الواضح لزيادة مستويات المشاركة. إن تحسين قنوات الاتصال، والاستفادة من فوائد نموذج العمل الهجين لتحسين مشاركة الموظفين وأدائهم وتفاعلهم بشكل عام، يؤدي إلى تعزيز رضا الموظفين والنجاح التنظيمي، كما يؤدي إلى نشوء بيئة عمل داعم ومثمر مما يزيد من إمكانيات موظفيها.

2. دراسة (Bacarra and Decenorio, 2022) بعنوان: نموذج العمل الهجين، الفوائد والتحديات

### والاستراتيجيات للشركات.

#### **The Hybrid Work Model: Benefits, Challenges and Strategies for Companies.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد النقاط التالية: ما الذي يدفع الشركات إلى تبني نموذج العمل الهجين، وماهي فوائد نموذج العمل الهجين للشركة، بالإضافة الى التحديات التي تواجهها الشركة وماهي الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لضمان نجاح نموذج العمل الهجين فيها.

تم استخدام طريقة بحث وصفية نوعية من أجل دراسة المنافع والتحديات والاستراتيجيات للشركات من خلال البحث عن رؤى الشركات من خلال استطلاع عبر منصة موارد عبر الإنترنت وتحليل المصادر الثانوية للبيانات، بما في ذلك التقارير التنظيمية والمقابلات عبر الإنترنت والمجلات.

كانت الشركات المستهدفة لهذه الدراسة هي إحدى الشركات الكبرى التي تخطط للعودة إلى المكتب وهي شركة Apple عملاق التكنولوجيا والتي تخطط لاتباع سياسة العودة إلى المكتب الأكثر صرامة، حيث يُطلب من الموظفين العمل في المكتب أيام الاثنين والثلاثاء والخميس، مع خيار العمل من المنزل يومي الأربعاء والجمعة، بدءاً من يناير 2022. يمكن للموظفين أيضاً العمل من المنزل لمدة تصل إلى أسبوعين في السنة. في حين أن بعض الموظفين يعارضون خطة الشركة لجعلهم يعملون في المكتب، فقد جادلت شركة Apple بأن الحضور الشخصي ضروري لثقافة الشركة.

اقترح الرئيس التنفيذي لشركة Apple، تيم كوك، أن العمل في المكتب يخلق الطاقة والإبداع والتعاون والشعور بالمجتمع، والشركة الأخرى التي تخطط لإعادة فتح مكاتبها في جميع أنحاء العالم هي شركة مايكروسوفت. وتأمل الشركة أن يساعد التحول إلى العمل الهجين على تحسين مجالات رضا الموظفين

في التوازن بين العمل والحياة، فضلاً عن التواصل مع الفريق، حيث يتوق الموظفون إلى التفاعلات الشخصية مع رغبتهم في الحفاظ على مرونة العمل من المنزل، وقد شعر 90% من الموظفين بأنهم أكثر شمولاً حيث تبنت الشركة المرونة وأساليب العمل المختلفة في شركه مايكروسوفت، إلى جانب ثقافة الثقة. كما شهدت الشركة أيضاً ثقة عالية للموظفين ودعمًا من المديرين على الإطلاق.

### استنتاجات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، أصبح مكان العمل الهجين هو الخيار الأكثر تفضيلاً لكل من أصحاب العمل والموظفين، والأكثر قابلية للتطبيق. يأتي نموذج العمل الهجين مع فوائد وتحديات، ولكن دمج الحلول الاستراتيجية يساعد المؤسسات على التنقل عبرها والتغلب عليها.

ليس كل الموظفين حريصين على العودة إلى مكاتبتهم وسط الوباء، حتى ولو لمرات قليلة فقط. أولئك الذين ليسوا راضين عن نموذج العمل الهجين كتسوية من صاحب العمل يتركون وظائفهم ويحاولون تغيير حياتهم المهنية حتى يتمكنوا من العمل من المنزل بشكل دائم. ومع ذلك، يعتقد خبراء السلوك أنه في نهاية المطاف، سيتذكر الناس أنهم كائنات اجتماعية بعمق، وسيربغون في العودة إلى المكتب لإجراء تفاعلات شخصية في بعض القدرات.

### توصيات الدراسة

يوفر نموذج العمل الهجين فرصاً للمؤسسات ويجب عليها إيجاد طرق لتحقيق أقصى استفادة منه. من المستحسن أن تقوم الشركات بإجراء تجربة لنموذج العمل الهجين لمعرفة ما إذا كان مناسباً للمؤسسة. هناك العديد من المفاهيم المسبقة حول مكان العمل الهجين، ولكن السماح للموظفين بتجربته أولاً سيعطي الشركات رؤى أفضل حول فعاليته والاستراتيجيات التي يمكنهم تنفيذها لإجراء التعديلات وتحقيق النجاح.

### 3. دراسة (Bloom et al., 2022) بعنوان: كيف ينجح العمل الهجين من المنزل

#### How Hybrid Working From Home Works Out

هدفت الدراسة الى تحسين الرضا الوظيفي للموظفين للحد من الاستنزاف وتسهيل عملية التوظيف. كانت العقبة أمام تطبيق العمل الهجين هي مخاوف المديرين من أن أداء الموظفين سيكون ضعيفاً خلال أيام تواجدهم في المنزل. لذلك قررت شركة "Trip.com" إجراء تقييم رسمي لنظام العمل الهجين في قسمين على مدار ستة أشهر قبل اتخاذ قرار بشأن التطبيق الكامل للشركة.

اعتمدت هذه الدراسة على المراقبة العشوائية لشركة "Trip.com" وهي وكيل سفر عالمي مدرج في بورصة ناسداك ويعمل بها 35000 موظف ومقرها في شنغهاي. تمت الدراسة على (1612) مهندساً وموظفاً في مجال التسويق والتمويل في أقسام الطيران وتكنولوجيا المعلومات، حيث قاموا بتوزيعهم بشكل عشوائي لتطبيق آليه العمل الهجين على يومي الأربعاء والجمعة من كل أسبوع. والأهم من ذلك، أن هذا العدد كان يضم (1219) موظفاً غير إداري و(393) مديراً، حيث كانت الشركة حريصة على تقييم تأثير العمل من رأس المال الهجين على كل من المديرين وغير المديرين.

### نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى أربعة نتائج:

أولاً، أدى تطبيق العمل الهجين على خفض متوسط معدلات التناقص بنسبة 33% وتحسين درجات الرضا عن العمل المبلغ عنها ذاتياً، مما يسלט الضوء على كيفية إعطاء الموظفين قيمة متوسطة كبيرة لهذه الميزة.

ثانياً، خفض تطبيق العمل الهجين ساعات العمل بنحو ساعتين في أيام العمل بالمنزل، ولكنها زادت في أيام العمل المكتبية وفي عطلات نهاية الأسبوع، وخفضت أيام المرض والإجازات.

ثالثاً، قام موظفو العمل الهجين بزيادة المراسلة الفردية ومكالمات الفيديو الجماعية، حتى عندما كان جميع الموظفين في المكتب، مما يعكس تأثير العمل الهجين على طرق الاتصال، ويشير هذا إلى أن العمل من المنزل يؤدي إلى تغييرات مستمرة في سلوك الموظفين حتى في أيام وجودهم في المكتب. أثناء إجراء المقابلات مع الموظفين، سمعنا أنهم اعتادوا على المزيد من الاتصالات الإلكترونية، ونقلوا ذلك إلى أيام عملهم في المكتب.

رابعاً، وجدت اختلافات لافتة للنظر في التأثير والآراء حول العمل الهجين بين المدراء وغير المدراء. كان غير المدراء أكثر ميلاً للتطوع للتواجد في المرحلة الأولى من التجربة، لاتخاذ خيار العمل في المنزل يومي الأربعاء والجمعة، حيث تم الإبلاغ من جانبهم عن تأثير إيجابي للعمل الهجين على الإنتاجية، ولإظهار انخفاض معدلات الإقلاع عن التدخين. وكان هذا صحيحاً بشكل خاص بالنسبة

للموظفين الذين يسافرون لمسافات أطول. في المقابل، أبلغ المديرين عن تأثيرات سلبية كبيرة للعمل الهجين على إنتاجيتهم، وكانوا أقل عرضة للتطوع والعمل من المنزل.

ومن النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد أي تأثير كبير للمعاملة في العمل الهجين على تقييم أداء الموظفين أو معدلات الترقية. ازدادت التعليمات البرمجية المكتوبة، وهي مقياس آخر لإنتاجية الموظفين لمهندسي تكنولوجيا المعلومات. وبمجرد انتهاء التجربة التي استمرت 6 أشهر، قامت الشركة بتقييم البيانات المتعلقة بالأداء والاستنزاف ورضا الموظفين والاتصالات وقررت تعميم سياسة العمل الهجين على الشركة بأكملها في اجتماع تنفيذي. وكانت وجهة نظرهم هي أن التأثير على تقليل الاستنزاف كان إيجابياً للغاية مع عدم وجود آثار سلبية على الأداء، مع بعض الوفورات المحتملة في التكاليف على المدى الطويل.

4. دراسة (Vehosalmi, 2022) بعنوان: تحفيز الموظفين في العمل الهجين: كيف تغيرت الاحتياجات

#### التحفيزية بعد كوفيد-19

**Employee motivation in hybrid work: how motivational needs have changed after Covid-19.**

هدف هذا البحث الى دراسة أثر العمل الهجين على الدافع العام للموظفين وإنتاجيتهم، وكيف يمكن للشركات من تحسين مستوى التحفيز للموظفين في عصر العمل الهجين، واستخدامه لصالح الشركات بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه.

تم استخدام طريقة بحث وصفية وتحليلية بشكل أساسي، دون الكثير من النتائج الملموسة والعملية. ومن أجل تقديم تحليل شامل تم استخدام نظرية الدافع ونظرية التوقع للدافع، وبالتالي، يسمح نهج الجمع بين النظريتين بإجراء تحليل أكثر شمولاً لغرض البحث عن الاختلافات في كيفية تغير دافع العمل في السنوات القليلة الماضية بعد ظهور العمل الهجين.

#### استنتاجات الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن ظهور العمل الهجين أدى إلى مطالبة الموظفين بمزيد من المرونة وارتفعت الحاجة إلى الاستقلالية عما كانت عليه قبل الوباء.

لكي تتمكن الشركات من تحسين مستويات التحفيز لدى موظفيها، يجب عليها أن تخلق دائرة من الثقة والتمكين بينها وبين موظفيها، حيث يمكن للموظفين أن يشعروا بالقدرة على القيام بوظائفهم بالطرق التي تناسبهم بشكل أفضل.

5. دراسة (Kale, 2023) بعنوان (أماكن العمل الهجينة: تصورات الموظفين والتأثير العام لقطاع تكنولوجيا المعلومات).

### **Hybrid Workplaces: Employee Perception and the Overall Impact W.R.T It Sector.**

تهدف هذه الدراسة الى مناقشة مزايا وعيوب العمل الهجين، وأفضل استراتيجيات الإدارة لقيادة الفرق الهجينة، والبنية التحتية والتكنولوجيا الأساسية، وذلك من خلال تقديم رؤى ونصائح للمتخصصين والأكاديميين. تم استخدام نهج مختلط في البحث، والذي شمل استطلاعات ومقابلات مع قادة الأعمال، حيث تم إجراء الدراسات الاستقصائية والمقابلات مع المتخصصين من مختلف الصناعات. امتدت فترة الدراسة حوالي أسبوعين حيث تم جمع البيانات الأولية من الاجتماعات الفردية مع الموظفين العاملين فيها في قطاع تكنولوجيا المعلومات، والمناقشات الجماعية، وإجراء المقابلات (مقابلات هاتفية، ومقابلات فيديو، وما إلى ذلك). بالإضافة إلى أنه قد تم جمع البيانات الثانوية من الوثائق والأبحاث السنوية المنشورة والمقالات الصحفية.

### **النتائج**

1. الحد الأقصى من المشاركين في الدراسة راضون عن ترتيبات العمل الهجين لأنها تعمل على تحسين التوازن بين العمل والحياة للموظفين.
2. حوالي 67% من المشاركين في الدراسة راضون عن الإنتاجية التي يمكن أن تتأثر مع نموذج العمل الهجين.
3. حوالي 50% من المشاركين في الدراسة لا يتفقون مع فكرة أن نموذج العمل الهجين يمكن أن يزيد التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء.
4. بسبب عدم وجود التواصل وجهاً لوجه في بيئة العمل الهجين خلق سوء فهم وصراعات بين الموظفين.
5. من وجهة نظر صاحب العمل، يمكن للعمل الهجين توفير التكاليف عن طريق تقليل إيجار المكاتب، والبنية التحتية، وموارد الموظفين الأخرى.

## 6. دراسة (Cardoso, 2023) بعنوان (التحديات والفرص في نموذج العمل الهجين في مرحلة ما بعد كوفيد)

### Challenges and Opportunities of Post-Covid Hybrid Work Model

هدفت الدراسة إلى دراسة التحديات التي يواجهها المديرون عند التعامل مع العمال والفرق الهجينة، وذلك من خلال دراسة الجوانب التي تؤثر على إدارتها مثل التركيز على الجوانب التكنولوجية والمعرفية والنفسية والاجتماعية. كما تهدف إلى معرفة التحديات الجديدة التي يواجهها المدراء العاملين في بيئة مكتبية هجينة، وإلى فهم كيفية تعامل المدراء مع قضايا مثل التحكم في الفريق والتنسيق، وتحقيق الأهداف، وتقييم الأداء، وتعاملهم مع التحفيز، وقياس أداء وتطوير الحياة المهنية لموظفيهم، وحتى تحديد أشكال العمل التي وجدت الشركات إنها تتكيف مع عصر ما بعد كوفيد، وكيفية تحقيق الأهداف التي تفرضها المنظمات. اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية وكمية من أجل دراسة الحالة كاستراتيجية بحثية.

أجاب ستة وخمسون مديراً على خمسة عشر سؤالاً في الاستطلاع. ثم تم جمع البيانات وتحليلها. اعتمدت المنظمة المستخدمة في دراسة الحالة النموذج الهجين للمكتب أولاً، حيث تم تحديد تماسك الفريق، والعلاقات بين الوظائف، ومراقبة العمل، والتواصل والتحفيز باعتبارها أهم خمسة تحديات للمديرين الذين يعملون في ظل النموذج الهجين المعتمد. وتبين أنه على الرغم من أن عدد أيام الانقطاع عن المكتب كان محدوداً، إلا أن تماسك الفريق والتواصل لا يزال يؤثر على الفرق، ويعمل المدراء على تخفيف ذلك باستخدام العديد من التقنيات.

### استنتاجات

بات عدد كبير من العمال متأقلين على العمل من المنزل وربما مسرورين بالحرية التي يوفرها هذا الترتيب. يؤكد البحث بأن العمل الهجين قد لا يكون مناسباً لجميع فئات الوظائف أو الصناعات. ومع ذلك، فمن الصواب الإشارة إلى أنه من المتوقع أن تصبح نماذج العمل الهجين أكثر انتشاراً في السنوات القادمة، وأن أفضل الممارسات والمعايير الجديدة قد تظهر أيضاً لدعم هذا التحول مع استمرار الشركات والموظفين في تجربة نماذج العمل الهجينة.

### التوصيات

على الرغم من أن نطاق هذا البحث كان لتحديد الصعوبات التي يواجهها المديرون في ظل نموذج العمل الهجين، فقد تم أيضاً جمع بيانات قيمة حول مزايا نموذج العمل الهجين، مما يؤدي إلى الاعتقاد بضرورة

إجراء دراسة مماثلة مثل هذه ولكن مع النطاق المعاكس لهذا، ومحاولة المقارنة بين مزايا وعيوب نموذج العمل الهجين. حيث أن مثل هذه المواضيع تستحق إجراء تحقيق إضافي في الدراسات القادمة، والتي قد تؤدي في النهاية إلى اكتشاف النتائج التي يحتمل أن تكون قابلة للتطبيق على تعزيز إدارة العمل الهجين. 7. دراسة (Stoungioti, 2023) بعنوان: الاجتماعات الهجينة ورفاهية الموظفين في عصر ما بعد

كوفيد 19: تحليل ومقارنة للتوتر والمشاركة بين اليونان وهولندا.

### **Hybrid Meetings and Employee Well-Being Post-COVID-19 Era: A Comparative Analysis of Stress and Engagement between Greece and the Netherlands.**

هدفت هذه الدراسة إلى دعم المشاركين في الاجتماعات الهجينة وتحسين رفاهيتهم، ودراسة العوامل التي تساهم في زيادة أو تقليل التوتر ومستويات المشاركة في العمل الهجين التي يعاني منها الموظفون خلال الاجتماعات الهجينة وذلك من منظور اعتيادي ومن خلال تسخير التكنولوجيا الرقمية، حيث يؤثر مستوى الرقمنة في المؤسسات على رفاهية الموظفين، وكيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الرفاهية العامة للموظفين.

ركزت الدراسة على فترة ما بعد الكورونا (كوفيد 19). حيث لا تزال البلدان المتخلفة تقنياً مثل اليونان والتي احتلت المركز خمسين في التصنيف العالمي للتنافسية الرقمية، تحاول التعرف على نفسها وإحراز تقدم في تعزيز تنمية المهارات الرقمية وريادة الأعمال، بينما احتلت هولندا المركز السادس في التصنيف العالمي للتنافسية الرقمية، والذي يقيس قدرة الدولة على التكيف مع التقنيات الرقمية كمحرك رئيسي للتحويل الاقتصادي في مجال الأعمال، حيث أنها منذ عام 2018، اعتمدت البلاد الاستراتيجية الرقمية الهولندية (DDS) لمواصلة المشاركة في إدارة التحويل الرقمي على الرغم من الوباء والقيود الحكومية، وقد تمكن البرنامج من تحويل سوق العمل، وتغيير الاتصالات والعمليات المجتمعية في أماكن العمل. للتحقيق في العلاقة المذكورة أعلاه، تم إجراء تحليل مقطعي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانات التي تم توزيعها رقمياً على (177) مشاركاً، (77) من اليونان و(100) من هولندا. قامت هذه الأطروحة بتقييم البيانات إحصائياً باستخدام الانحدار الخطي مع وسيط، حيث تم إجراء تحليل بحثي كمي باستخدام الدراسات الاستقصائية. تتمثل نقطة البحث الرئيسية في دراسة كيفية ارتباط المتغير المستقل

(تكرار الاجتماعات عن بعد) بالمتغيرين التابعين (الضغط والمشاركة في العمل)، مع إجراء مقارنة سياقية أيضاً، مع مستوى الرقمنة في المنظمات من البلدين (اليونان وهولندا).

### نتائج الدراسة

توصلت النتائج إلى أن الرقمنة لها تأثير مباشر على التوتر والمشاركة وليس تأثيراً معتدلاً كما كان متوقعاً بناءً على الإطار النظري. إن رقمه قدرة المؤسسات على إدخال التقنيات الرقمية المتقدمة في ترتيبات العمل الهجينة من أجل الصحة العقلية لموظفيها لا يمكنها تخفيف مستويات التوتر لدى الموظفين وتشجيع المشاركة في العمل في الاجتماعات الهجينة. ولذلك، فمن المفهوم أن التوزيع غير المتكافئ للموارد التكنولوجية عبر مختلف البلدان يمكن أن يؤثر على رفاة الموظفين بشكل إيجابي أو سلبي. على الرغم من أن اليونان وهولندا أظهرتا مستويات متميزة من التكيف مع التحسينات التكنولوجية، إلا أن نتائجهما أظهرت عدم وجود اختلافات كبيرة بين مستويات التوتر والمشاركة في العمل الهجين.

### 1. 3. خصوصية هذه الدراسة

#### 1. 3. 1. ما الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تشابهت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث هدفها في تقييم نتائج تطبيق العمل الهجين في الشركات بمختلف المجالات، حيث كان لها أثر إيجابي على كل من الأفراد والمنظمات. بينما اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث المتغيرات والأبعاد التي تم التركيز عليها في محاولة تقييم آلية العمل الهجين، حيث اعتمدت بعض الدراسات في التركيز على الرضا الوظيفي، وركز بعضها الآخر على الأداء وأثره على الإنتاجية، في حين ركزت بعض الدراسات على البيئة ومدى ملاءمتها للعمل. وقد توافقت الدراسات مع النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها والتي أكدت فيها على أهمية توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأمن المعلومات، وتوفير الكادر البشري المؤهل والمدرّب على تطبيق آلية العمل الهجين، وتوفير البيئة البديلة للعمل المكتبي. تعد هذه الدراسة أول دراسة لتقييم تجربة العمل الهجين في سورية، حيث أوضحت عوامل نجاح العمل الهجين من خلال إلقاء الضوء على المتطلبات والصعوبات التي قد تواجه الشركات في حال تم تطبيق هذا النموذج من العمل.

## 1. 4. مشكلة الدراسة

يبدو أن من أكثر التساؤلات المطروحة الآن هو: هل يتجه العالم اليوم لتبني فكرة العمل الهجين؟ وهل سيكون نظام العمل الهجين هو السائد في العالم كله؟ حيث تقوم العديد من الأبحاث والدراسات بتقييم النتائج الإيجابية والسلبية حول تطبيق تجربة العمل الهجين، ومدى تقبل الشركات العالمية لهذه السياسة التي تحتاج إلى جهد كبير وخبرات مميزة ومختلفة من المدراء لإدارة فرق العمل ودعمهم. كما تُظهر العديد من التقارير أن أكثر من ربع الموظفين في العالم يعملون في بيئات عمل هجينة، حيث أظهر أحدث تقرير نُشر في عام 2024 أن 74% من الشركات الأمريكية تستخدم أو تخطط لتنفيذ نموذج عمل هجين دائم، وأن 44% من الموظفين الأمريكيين يفضلون نموذج عمل هجين. ومما ساهم في اعتماد هذا النظام من العمل هو التطور التكنولوجي وأنظمة الاتصالات المتطورة وأنظمة أمن المعلومات التي سرعت من عملية اعتماد هذا النظام في جميع أنحاء العالم (Jindain and Gilitwala, 2024).

أعدت هذه الدراسة بهدف استعراض آلية نظام العمل الهجين، وتقييم مدى فاعلية تطبيقه على شركة سيريتل، وأثر هذه التجربة على العاملين بالشركة من كافة جوانب حياتهم الخاصة والعملية، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على الصعوبات التي يواجهها الموظفون من الناحية التقنية والتكنولوجية، ومدى توافر البيئة البديلة للمكاتب وتأثيرها على العامل، بالتالي فإن مشكلة الدراسة هي كالاتي:

إن تطبيق نظام العمل الهجين يحتاج إلى تقنيات وأنظمة عمل محددة لا بد من توفرها من أجل تطبيقه ومن ثم تقييم دائم ومستمر لهذه الآلية ومعرفة نقاط القوة لتطويرها ونقاط الضعف لتجنبها ومحاولة إيجاد حلول بديلة لدعمها. بالتالي يمكن تحديد المشكلة في التساؤل الآتي:

**التساؤل الأساسي:**

هل تتوافر مقومات بيئة العمل الهجين بشركة سيريتل المتمثلة بـ (البنية التكنولوجية التحتية، ونظم المعلومات، والمهارات القيادية، والكوادر البشرية المؤهلة، والبيئة البديلة للعمل المكتبي).

بالتالي يتفرع عنه:

1. هل يتوافر لدى شركة سيريتل بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تشمل توافر أجهزة حاسوبية وشبكة انترنت سريعة وبرامج وأنظمة أمن المعلومات؟
2. هل يمتلك موظفو سيريتل المهارات المطلوبة لتطبيق آلية العمل الهجين؟
3. هل تتوفر المقومات البيئية المنزلية المطلوبة ليكون هناك بيئة عمل بديلة مناسبة للعمل الهجين؟
4. ما مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين؟
5. ما مدى فعالية العمل الهجين؟
6. ما هو مستقبل العمل الهجين في سورية؟

#### 1. 5. أهداف الدراسة

في ظل الاهتمام العالمي المتزايد حول نموذج العمل الهجين، محور هذه الدراسة، ومن خلال الأدبيات العديدة التي تم نشرها، تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على متطلبات نموذج العمل الهجين والصعوبات التي تواجه تطبيقه في سورية من خلال دراسة حالة شركة سيريتل للاتصالات كنموذج، حيث تركز الدراسة على النقاط الآتية:

1. التعرف على متطلبات نموذج العمل الهجين، ومدى توفرها في شركة سيريتل.
2. التعرف على الصعوبات التي يواجهها المدراء والموظفين في تطبيق آلية العمل الهجين.
3. التعرف على مدى فعالية العمل الهجين.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات لتطوير نموذج العمل الهجين في شركة سيريتل.

#### أهمية الدراسة

يعدّ العمل الهجين فكرة جديدة نسبياً في العالم بشكل عام، دعت لها الحاجة المتزايدة للمرونة بالعمل وخصوصاً بعد جائحة كوفيد 19، ومما ساعد في انتشار العمل الهجين تطور تكنولوجيا الاتصالات وأمن المعلومات.

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة بالآتي:

- إثراء الجانب النظري المتعلق بالتعرف على مفهوم العمل الهجين، والمتطلبات والصعوبات التي يواجهها من خلال اطلاع الباحثة على الكثير من الدراسات والمراجع.

- تسليط الضوء على إيجابيات وسلبيات تطبيق نموذج العمل الهجين.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة باعتبارها الدراسة الأولى التي تناولت مفهوم العمل الهجين في سورية، وذلك لتقديم نتائج وتوصيات تعد نقطة انطلاق الباحثين لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

### تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة بالآتي:

- التعرف على مدى نجاح نموذج العمل الهجين في شركة سيريتل.
- تسليط الضوء على المتطلبات والصعوبات التي يمكن أن تواجهها الشركة والأفراد أثناء تبني هذا النمط من العمل، والعوامل المؤثرة في تحقيق نجاح تطبيق تجربة العمل الهجين.

### 1. 6. متغيرات الدراسة

سيتم دراسة مدى نجاح تجربة العمل الهجين في شركة سيريتل من خلال دراسة مدى توفر مقومات العمل الهجين، وتشمل المتغيرات التالية:

- المقومات التقنية: تتضمن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات.
- العامل البشري: يتضمن مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة للمدراء والموظفين.
- المقومات البيئية: تشمل المكان أو المنزل الذي يتم التواجد فيه لتنفيذ العمل.

### 1. 7. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) من أجل الوصول لتحليل البيانات وقياس أثرها من خلال تطبيق مبادئ التحليل الإحصائي على أبعاد تقييم العمل الهجين في شركة سيريتل في مدينة دمشق، واستخدمت الباحثة من أجل اختبار هذه الأبعاد تحليل One Sample T Test والتكرارات الرقمية لغرض معرفة النسب والتمثيل في العينة.

### 1. 8. مجتمع وعينة الدراسة

تم استقصاء آراء عينة من موظفي شركة سيريتل في المستويات الإدارية الثلاث (الإشرافية والمتوسطة والعليا)، وقد تم تحصيل إجاباتهم باستبانة إلكترونية من أجل استخدامها في التحليل الإحصائي، على أن كل المشاركين هم من الأشخاص الذين كانوا في الشركة قبل وأثناء تطبيق نظام العمل الهجين في الشركة، حيث تم اعتماد 73 عينة ممن أجابوا على جميع أسئلة الاستبانة.

## 1. 9. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: العمل الهجين، متطلبات وصعوبات.

الحدود البشرية: العاملين في شركة سيريتل.

الحدود المكانية: شركة سيريتل - دمشق

الحدود الزمنية: 2024

2. الفصل الثاني

الإطار النظري

## 2. 1. تمهيد

في هذا الفصل، سوف يتم تسليط الضوء على مفهوم العمل الهجين وأشكاله، وأسباب ظهوره وانتشاره، والفوائد التي يحققها، والصعوبات التي يواجهها. كما سوف يتم مناقشة الفرق بين نموذجي العمل التقليدي والعمل الهجين، وذلك لمعرفة أهم المتطلبات التكنولوجية والمعايير المطلوبة والأدوات الواجب توافرها عند التحول إلى نموذج العمل الهجين، وذلك من خلال استعراض وتقييم أهم العوامل المؤثرة لمعرفة مدى توفرها ومدى أثرها في انجاح آلية العمل الهجين.

## 2. 2. العمل الهجين (Hybrid Work)

كان التواجد والعمل في المكاتب هو النموذج السائد لحقبة طويلة من الزمن، ومع ظهور جائحة كوفيد 19 وما ترتب عليها من تدابير الإغلاق والتباعد الاجتماعي، تأثر كبير على مفهوم العمل التقليدي والتي فرضت على الشركات والمنظمات الانتقال إلى نموذج العمل عن بعد (Telework) ومن ثم العمل الهجين (Hybrid Work) والذان ظهرا كوسيلة سريعة للتأقلم مع إجراءات الإغلاق الاحترازية التي فرضتها معظم الحكومات في العالم للحد من انتشار وباء كورونا (Delic and Riley, 2020). ولاحقاً عند تقليص الإجراءات الاحترازية، استمرت المنظمات في الاعتماد أكثر على نموذج العمل الهجين، حيث لوحظ بأنه قد ساهم في جعل غالبية الموظفين متحمسة وأكثر إنتاجية في العمل.

وعلى الرغم من أن العمل الهجين هو أحد الأفكار المبتكرة حديثاً، إلا أنها لاقت إعجاباً كبيراً من المؤسسات الكبيرة والناجحة، وسرعان ما بدأ بالانتشار بشكل كبير في الدول المتطورة والمتقدمة في مجال الاتصالات والانترنت أكثر من غيرها من الدول. والأمر الذي زاد من أهمية العمل الهجين قدرتها على جمع الموظفين من كافة الأماكن برؤساء العمل من خلال بيئة عمل رقمية، حيث يتم التواصل فيما بينهم ومشاركة التعليمات والمهام وإنجازها في وقت محدد دون الضرورة للتواجد في مكاتب العمل بشكل دائم.

يعمل نموذج العمل الهجين على تخفيض التكاليف التشغيلية للشركة، وزيادة الإنتاجية، وتوفير الوقت، والرضا الوظيفي بالإضافة إلى استمرار العمل والإنتاج في ظل انتشار الأوبئة والحروب. هذا ولا يقتصر دور الشركات فقط على تحديد استراتيجيات العمل الهجين التي يجب تطبيقها، ولكن أيضاً تقييم وقياس فعالية الإجراءات المتبعة من أجل الوصول إلى النتيجة المطلوبة وتجنب الأخطاء وتطوير آلية العمل الهجين، كما يساعد

على تحديد الممارسات الفعالة، ويساعد الرؤساء وصناع القرار على تحديد الاستراتيجيات الواجب الاستمرار فيها بالعمل الهجين والقرارات التي يجب تعديلها (Forsgren et al., 2021).

## 2. 1. 2. لمحة عن العمل الهجين

أدى ظهور وباء كورونا (كوفيد 19) وانتشاره الواسع عام 2020 إلى خلق تغييرات جذرية طالت كافة قطاعات الأعمال، ولعل أبرز هذه التغييرات كانت في أساليب العمل، حيث زاد التوجه نحو تطبيق آلية العمل الهجين في العديد من الشركات؛ وبعد تقليص الإجراءات الاحترازية تم اعتماد تطبيق العمل الهجين في بعض أقسام الشركات التي لا يحتاج عملها إلى التواجد اليومي في مقر العمل، فعمدت على تقسيم الموظفين ما بين العمل عن بعد، والعمل في مقر الشركة، ويتم تبادل الموظفين بين ذلك، فيمكن لكل موظف العمل من المنزل يومين في الأسبوع مثلاً وبقيّة الأيام في الشركة، بينما سمحت شركات أخرى للموظفين بالعمل بدوام كامل عن بُعد لأسبوع، وبدوام كامل في الشركة لأسبوع بالتناوب (Vartiainen and Vanharanta, 2023).

يمكن ان يأخذ تطبيق آلية العمل الهجين العديد من الأشكال والترتيبات باختلاف المنشأة واحتياجاتها والعمل المطلوب تنفيذه. وقد نال هذا المفهوم رضا الموظفين ومدراء الشركات، وهذا ما دفع 63% من أرباب العمل للتعبير عن نيتهم في التوسع وتطوير آلية العمل الهجين وفقاً لاستطلاع رأي بريطاني (Gutman et al., 2023).

تشير معظم الأدبيات العالمية إلى وجود توجه عالمي ملحوظ للاستمرار في نموذج العمل الهجين حتى بعد السيطرة على الوباء وذلك للأسباب الآتية:

- 1 - تطور التقنيات الرقمية وتقنيات التواصل التي تعمل على تخفيض التكاليف التشغيلية.
  - 2 - مطالبة الموظفين للمزيد من المرونة في آلية العمل حتى وإن كان الحصول على هذه الميزة على حساب ترك العمل والانتقال إلى وظائف أخرى ذات مرونة أكبر.
  - 3 - الاستجابة للظروف البيئية المختلفة مثل انتشار الأوبئة والحروب.
- وقد أدى هذا التزايد في الطلب على استمرار تطبيق العمل الهجين إلى تزايد أعداد البرامج والتطبيقات المتعلقة بتقنيات التواصل عن بعد وعقد الاجتماعات باستخدام تقنيات الفيديو (video conference) (Angelici and Profeta, 2024; Aksoy et al, 2022).

تشير نتائج معظم الدراسات إلى أن تجربة العمل الهجين قد سارت بشكل أفضل مما كان متوقعاً، مما دفع العديد من المنظمات في أنحاء العالم إلى زيادة خطط التوظيف المستقبلية والتي تتضمن الاعتماد بشكل كبير على نموذج العمل الهجين (Ozimek, 2020).

كما تشير الأبحاث بأن غالبية الموظفين وأرباب العمل تفضل بيئة العمل الهجين، فقد خلص تقرير صادر عن شركة Accenture الإيرلندية الخاصة بالاستشارات إلى أن 83% من الموظفين يفضلون نموذج العمل الهجين وأن 63% من الشركات عالية النمو قد تعاملت بالفعل مع قوّة عاملة قابعة في أماكن بعيدة عن مقرّات العمل (Smith et al., 2021).

## 2.2.2. تعريفات العمل الهجين

توجد عدة مفاهيم للعمل الهجين، من أهمها:

- هو مصطلح يصف نموذجاً من العمل الذي يمكّن الأفراد من أداء مهامهم بين المكتب والمنزل، وعلى كل شركة أن تضع إرشاداتها وتوقعاتها الخاصة فيما يتعلق بجدولة مواعيد عمل الموظفين وإنتاجية كل منهم (Hopkins and Bardoel, 2023).
- هو أحد الأساليب المبتكرة حديثاً، حيث تم تطبيقها في عديد من الشركات الكبرى والتي ترفض الركود المستمر والاقتصار على طريقة واحدة للعمل، مما يحوّل المهام إلى مجرد روتين في نظر الموظفين، فالشركة التي تعتمد على أسلوب العمل الهجين تقسّم موظفيها ما بين العمل عن بعد والعمل في مقر الشركة، ويتم تبادل الموظفين بين ذلك، فيمكن لكل موظف العمل من المنزل يومين في الأسبوع مثلاً وبقية الأيام في الشركة. فهناك الكثير من الوظائف في الشركات لا تحتاج إلى التواجد اليومي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تطبيق العمل الهجين (Bloom et al., 2022).
- هو طريقة للعمل تجمع بين العمل في الموقع الوظيفي وخارجه، فضلاً عن المرونة في وقت ومدة مشاركة العاملين في المهام المتعلقة بالعمل، بما يحقق التوازن بين العمل والحياة (السن، 2021).
- العمل الهجين لا يعني فقط من أين تعمل، إنه يتعلق بتوفير تجارب أفضل للعمال في أي مكان للقضاء على التعقيد، ولبناء ثقافة أكثر تهتم بالرفاهية وشاملة للجميع، دون تمييز (Gutman et al., 2023).

وبالتالي، ومن خلال التعريفات السابقة يمكن صياغة تعريف العمل الهجين بأنه نظام للعمل يعتمد بشكل أساسي على استخدام التكنولوجيا الرقمية، وأنظمة الاتصال الحديثة للتواصل مثل الحاسوب وأجهزة الهواتف الذكية. ويتسم بقدر كبير من المرونة، حيث يمكن للموظفين تنفيذ مهامهم من أي مكان يختارونه بعيداً عن مكاتب العمل. فالشركة التي تعتمد على أسلوب العمل الهجين تقسم موظفيها ما بين العمل عن بعد والعمل في مقر الشركة، ويتم تبادل الموظفين بين ذلك، فيمكن لكل موظف العمل من المنزل يومين في الأسبوع مثلاً وبقية الأيام في الشركة. فهناك الكثير من الوظائف في الشركات لا تحتاج إلى التواجد اليومي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تطبيق العمل الهجين.

## 2.2.3. الجوانب القانونية الأساسية لآليات العمل الهجين

أدى انتشار نموذج العمل الهجين في بعض الشركات إلى ظهور العديد من النزاعات القانونية فيما يتعلق بالفهم الصحيح لحقوق والتزامات كل طرف، لاسيما مع عدم وجود أحكام ولوائح قانونية تضبط هذه الآلية الجديدة في العمل (Mehra, 2024). ومن هنا فقد كان لابد من تسوية بعض المواضيع التي شكلت تحدياً للإدارة، ومنها:

- 1 شكل عقد العمل تحدياً يحتاج إلى إدارة جيدة، ويتطلب وجود آلية عمل مرنة، وعقداً مرناً يساعد الموظفين على معرفة حقوقهم والتزاماتهم قبل التعامل مع الشركة حتى يتمكنوا من تعديل أي بند قبل التوقيع.
- 2 من الضروري وضع ترتيب فيما يتعلق بساعات العمل الهجين. حيث يتوقع عملياً من الموظف أن يكون متواجداً في المنزل وبالتالي فإن بإمكانه إنجاز المهام الموكلة إليه حتى بعد انتهاء ساعات العمل القانونية. لذلك، ولتجنب التأثير على استقرار العمل وللمحافظة على حقوق الموظفين ومكافأته بشكل عادل، لابد من إدارة ترتيب ساعات العمل.

- 3 حقوق أصحاب العمل: نظراً لغياب الإطار القانوني الذي يدير آليات العمل المستحدثة، لم يعد أمام المنظمات خيار سوى وضع سياسة شاملة تحمي حقوقها. مثل أن تتبنى المنظمة نظاماً لتكنولوجيا المعلومات لمراقبة حضور الموظفين عن طريق تسجيل الدخول أو الخروج أو ساعات العمل. كما يمكن تحديث سياسات الامتثال الخاصة بكل شركة من خلال المزيد من الارشادات التأديبية. بشكل عام لا يزال لدى صاحب العمل الأسس القانونية لاتخاذ أي إجراء ضد الموظف في حال فشل في إنجاز مهامه، مثل إنهاء عقد الموظف. (السن، 2021).

## 2. 2. 4. نموذج مكان العمل الهجين

إنه نموذج مركب يمثل شكلاً مرناً من العمل، يدعم مزيجاً من الموظفين داخل المكتب وأولئك الذين يعملون عن بعد، وهو يوفر للموظفين الاستقلالية في اختيار العمل أينما وكيفما يكونوا أكثر إنتاجية. لا توجد قاعدة ثابتة حول نموذج مكان العمل الهجين، وبالتالي سيكون لكل شركة خيار استخدام نموذجها الخاص لتحقيق أعلى كفاءة عمل وأفضل ملاءمة للموظفين (Hopkins and Bardoel, 2023).

هناك أربع نماذج هي الأكثر شيوعاً التي تطبقها الشركات عند اختيارها لنموذج العمل الهجين:

1. نموذج مكان العمل الهجين الثابت: سيقدر المدير عدداً محدداً من الموظفين والأيام والأوقات بين

العمل عن بُعد وفي المكتب، مما يجعل الجدولة أسهل أيضاً.

على سبيل المثال، سيتم تقسيم الموظفين إلى فريقين، سيعمل الفريق الأول يومي الاثنين والأربعاء من المكتب، بينما يعمل الفريق الثاني يومي الاثنين والأربعاء من المنزل، أو يمكن للمؤسسة أن تنظم برنامج العمل الهجين في أيام محددة مسبقاً كل أسبوع.

2. نموذج مكان العمل الهجين المرن: يمكن للموظفين اختيار مواقعهم وساعات العمل بناءً على أولوياتهم في اليوم.

على سبيل المثال، إذا كانوا بحاجة إلى التركيز على مشروع ما، فقد يعملون من المنزل أو في مقهى، وعندما يحتاجون إلى الشعور بالانتماء للمجتمع، أو يحتاجون إلى الاجتماع أو تبادل الأفكار أو عقد اجتماع مع الفريق أو حضور جلسة تدريبية، يمكنهم اختيار الذهاب إلى المكتب.

3. نموذج مكان العمل الهجين الأول من المكتب: هذا النموذج يعطي الأولوية للذهاب إلى المكتب. يجب أن يكون الموظفين في الموقع ولكن يتمتعون بالمرونة لاختيار بضعة أيام من الأسبوع للعمل عن بُعد. وتتغير هذه الفترات بناءً على احتياجات العمل وتفضيلات العمل وتفضيلات الفريق.

4. نموذج مكان العمل الهجين الأول من المكتب والعمل عن بعد بناءً على الحاجة: هذا النموذج مناسب للشركات التي لديها مكاتب صغيرة أو بدون مكاتب. يعمل الموظفون من المنزل أو من أي مكان بعيد معظم الوقت، بينما يعملون في المكاتب عندما يكون ذلك ضرورياً للتعامل مع مهام معينة أو للمشاركة في اجتماعات هامة، ومشاركة المعلومات.

أصدرت شركة مايكروسوفت تقرير مؤشر اتجاه العمل لعام 2022 يسلط الضوء على توقعات وحقائق العمل الهجين. وبحسب التقرير، لا تزال القوى العاملة في مرحلة انتقالية، حيث يفكر 57% من الموظفين في التحول إلى العمل عن بعد بينما يفكر 51% من العاملين عن بعد في نموذج عمل هجين في المستقبل (Teevan et al., 2022).

## 2.2.5. متطلبات العمل الهجين

بدأ الاتجاه المهني يزداد أكثر نحو تحول الشركات إلى تطبيق نظام عمل هجين ناجح، قادر على الالتزام بجميع المتطلبات التي يحتاجها العمل. حيث يعتمد العمل الهجين على بعض الأساسيات التي لا يمكن تطبيقه بدونها، وهي كما يلي:

- إدخال التعديلات التشريعية اللازمة على قوانين الخدمة المدنية بما يكفل تطبيق هذا النظام في المؤسسات الحكومية والخاصة في إطار من الضوابط والمعايير، سواء في اختيار العاملين أو تشغيلهم أو تقييم أدائهم (السن، 2021).
- إعادة تصميم بطاقات الوصف الوظيفي والهياكل التنظيمية للمؤسسات لتتضمن توصيف الأعمال التي يمكن إنجازها باتباع نموذج العمل الهجين. كما لا بد من تخصيص جهة معينة في المؤسسة تقوم بوضع التحفيز المناسبة مثل إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال (السن، 2021).
- توفير الأنظمة التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني واستخدام أنظمة إلكترونية مثل الأجهزة الحديثة وشبكة إنترنت قوية للتواصل ولمتابعة الأعمال ضمن الوظائف الإشرافية. ولإنجاح نموذج العمل الهجين لا بد من توفير الأجهزة التي يحتاج إليها الموظفين في إنجاز العمل من المنزل في أعلى مستوى، بالإضافة إلى توضيح الطريقة المتبعة في تسلم العمل وتسليمه، وتوزيع المهام والموازنة ما بين مهام العمل عن بعد والعمل من الشركة (Smith et al., 2021).
- تدريب القيادات على إدارة منظومة العمل الهجين، بما يكفل تحقيق السيطرة على منظومة العمل، وتعزيز الإنتاجية من جانب آخر، ومن ثم تعيين إدارة مختصة بالإشراف على العمل الهجين وتقييمه والتأكد من جودته. كما لا بد من تدريب الموظفين على كيفية الحفاظ على استخدام المنظومة للقيام بالوظائف والمهام وفق نموذج العمل الهجين. ولا بد أن يشعر الموظفون بثقة الإدارة فيهم، وهذا ينتج عن الرقابة

بدون مبالغة ومتابعته دون تقييدهم بقيود تمنعهم من الإبداع، مما يجعلهم يشعرون بثقة الشركة فيهم وبالتالي العمل على عدم خذلان تلك الثقة أو تضييعها (Oliveira-Pereira et al., 2023).

- وضع استراتيجية محكمة للموظفين وتأكيد الالتزام بها، فبعض الموظفين يتكاسلون عن أداء العمل بشكل دوري، وبالتالي تراكمه في وقت واحد، ويؤثر هذا على جودة العمل بالإضافة إلى الضغوط التي يمكن أن تقع على عاتق الموظف. لذلك من الأفضل وضع خطة محكمة، مثل تعيين مواقيت معينة يتم تسلم الشغل أو جزء من الشغل فيها، وبالتالي لا يستطيعون تأجيل العمل بالكامل إلى أوقات متأخرة.
- الابتعاد عن التقييد بطريقة أو ساعات للعمل معينة، فبعض الموظفين يصبحون في مستوى أفضل عند العمل من المنزل في أوقات متأخرة، والبعض الآخر على العكس تماماً، فإذا قام كل منهما بالعمل في الوقت المفضل لديه يعطي إنتاجية أكثر وجودة أعلى للعمل (Oliveira-Pereira et al., 2023).
- تحديد الأهداف الخاصة بالشركة وإعلام الموظفين بها. ويجب أن يكون وضع الأهداف من حيث المهام، فليس من الصحيح تقييد الموظفين بعدد ساعات محددة للعمل فيها، بل يفضل تقييدهم بقدر معين من الإنتاج ومن ثم يعتمد تحقيق الأهداف على تسارعهم من أجل تنفيذ المزيد من المهام بكل نشاط، وبالطبع لا بد من وجود محفزات كالمكافآت والترقيات. فإذا أردت أن تحصل على أفضل مستوى بالأداء وجودة عمل من الموظفين، ضع لهم مكافآت تحفزهم وترفع من روحهم المعنوية، فالتحفيز الشفوي وحده لا يكفي، وبهذا تجدهم يتسارعون من أجل تقديم مستوى أعلى من العمل، وعدم احتياجهم لرقابة دائمة ومتابعة (Rupcic, 2024).
- وجود عمالة كافية لتطبيق نموذج العمل الهجين في طريقة العمل. ويمكن إتاحة فرصة العمل الهجين بشكل تدريجي للموظفين الذين سيتقاعدون خلال 5 – 3 سنوات (Rupcic, 2024).
- الاعتماد على الاجتماعات عن بعد، فالتواصل عبر الإنترنت أصبح من الأمور السهلة للغاية، كما تجعل الموظفين على اتصال دائم وبالتالي تقديم الاقتراحات لبعضهم البعض وتبادل التجارب، والاندماج سوياً من أجل إنجاز العمل بأفضل صورة ممكنة (السن، 2021).

## 2. 2. 6. الفرق بين العمل الهجين والعمل التقليدي

تم تلخيص أهم نقاط الاختلاف بين مفهومي العمل التقليدي والهجين في الجدول (1).

الجدول (1). أهم نقاط الاختلاف بين مفهومي العمل التقليدي والهجين

المعيار	العمل التقليدي	العمل الهجين
الشكل ونمط الإدارة	إدارة مركزية وتسلسل هرمي يعتمد على أسس ونظم ثابتة	إدارة غير مركزية ويميل إلى المرونة. يقبل التغيير بناءً على التطورات التكنولوجية
الحضور	يلتزم الموظفون بالحضور اليومي للشركة والعمل ضمن مكاتب	نمط من العمل يجمع بين الحضور إلى المكتب والعمل عن بُعد بشكل جزئي
عملية التواصل الاجتماعي	تواصل مباشر ويومي مع الزملاء والمدير المباشر بالعمل. وجود محادثات عشوائية بين الموظفين تؤدي إلى مشاركة النشاطات، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات.	يعتمد على التكنولوجيا للتواصل ما بين الزملاء والمديرين في بيئة مكتبية جزئية. تعتمد على التنسيق المسبق للاجتماعات عبر الأنترنت
اجتماعات العمل	يتم عقد الاجتماعات ضمن مكاتب الشركة	يتم عقد الاجتماعات باستخدام الوسائل التكنولوجية
الجدول الزمني لإنجاز المهام	يحدد المديرين طريقة إنجاز المهام والإطار الزمني لها	يمكن تحديد طريقة العمل حسب رغبة الموظف ولكن يحدد الإطار الزمني لها
الأدوات المستخدمة	المراسلات الورقية هي الأساس	الاعتماد على البريد الإلكتروني والعمل على أتمته جميع المعلومات
الثقافة التنظيمية	مقاومة للتغيير	متجددة ومنفتحة على تقبل أساليب جديدة بالعمل
معايير قياس الأداء	يتم قياس الأداء بالاعتماد على الأساليب التقليدية، مثل حضور ومغادرة الموظف	يتم قياس الأداء بالاعتماد على المهام التي ينجزها العامل خلال فترة زمنية محددة
الإجازات	الحصول على إجازات لأيام عديدة خلال السنة	قد لا يحتاج الموظف للحصول على إجازة وذلك لأنه يتمتع بالمرونة بالعمل
ساعات العمل	ملتزم العامل بساعات عمل محددة	ساعات عمل مرنة قد تمتد ليوم كامل

فرص العمل	تتواجد معظم الاعمال في المدن والمراكز الرئيسية مما يستدعي السفر والتنقل	لن يضطر العامل للسفر والتنقل اليومي
تقديم الخدمات	تقدم الخدمات للعملاء ضمن ساعات الدوام الرسمي	تقدم الخدمات للعملاء في كافة الأوقات وعلى مدار 24 ساعة

اعداد الطالبة بناءً على ماردي في الدراسات السابقة

وبناءً على ما سبق، نلاحظ أن العمل الهجين يتميز بالكثير من الخصائص التي تميزه عن العمل التقليدي. فالشركات التي تتمتع بمرونة في العمل ولا تعتمد على المركزية في العمل وتمتلك ثقافة داعمة للتغيير، تؤدي إلى تحقيق منافع اقتصادية أعلى نتيجة تخفيض تكاليفها التشغيلية والقدرة على تقديم خدماتها في كل الأوقات (Grzegorzczuk et al., 2021). أما بالنسبة للموظفين، فإن الموظفين الذين يعملون وفق نظام العمل الهجين يتمتعون بقدر كبير من المرونة والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرار في تنفيذ المهام الموكلة إليهم مقارنة بالموظفين الذين يتبعون النموذج التقليدي بالعمل. كما أنهم يعتمدون على التكنولوجيا بشكل كبير في أداء أعمالهم والتواصل مع زملائهم وأرباب العمل، مما يجعلهم يكتسبون الخبرات الجديدة في عالم التكنولوجيا الرقمية. وبالنظر إلى كافة المقاييس المختلفة، نجد أن العمل داخل المكاتب يخسر أمام العمل الهجين (Grzegorzczuk et al., 2021).

بالرغم من النجاح الكبير الذي اكتسبه نموذج العمل الهجين بين الموظفين ومدراء الشركات، حيث عبر 63% من مديري الشركات المشاركين في استطلاع رأي بريطاني نيتهم التوسع في تطبيق آليات العمل الهجين في المستقبل، إلا أن متخذو القرار ما زالوا يواجهون حيرةً وترددًا، مما جعل هناك ضرورة لمناقشة حسنات وسيئات هذا العمل قبل الشروع في اعتماده وتطبيقه كبديل عن طرق العمل التقليدية (Bacarr and Decenorio, 2022).

## 2.3. مزايا العمل الهجين

### 2.3.1. موظفين أكثر رضا وجاهزية

يعتبر تحفيز الموظفين المستمر ورضاهم عن العمل من العوامل الأكثر تأثيراً على إنتاجية المنشأة وتحقيقها لأهدافها. فالاستقلالية هي مفتاح رضا الموظفين.

تنتم الشركات التي توفر لموظفيها الاستقلالية الكاملة وحرية أداء المهام والعمل في المكان والزمان الخاص بهم بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والمشاعر الإيجابية إزاء الشركة. أفادت غالوب Gallup في

دراسة مهمة أجرتها: أن بيئة العمل المحفزة قد ساهمت في زيادة أرباح المنشأة بنسبة 21%، فيما ازدادت المبيعات نحو 20%، وارتفعت تقييمات العملاء للخدمة الى حوالي 10%. وبناءً عليه فإن نظام العمل الهجين يمنح الموظفين شعوراً بالاستقلالية ويعزز ولائهم للشركة وبذلك يمنعهم من البحث عن وظيفة أخرى أو فرص عمل في شركات منافسة (Bloom et al., 2022). بالإضافة إلى المزايا النفسية الناجمة عن تحكمهم في جدول أعمالهم، وارتداء الملابس المريحة لهم، وقضاء المزيد من الوقت مع عائلاتهم. وقد أعرب العاملون عن شعورهم بالسعادة بشكل أكبر من زملائهم العاملين في المكتب (Taylor, 2023).

### 2.3.2. العمل الهجين المرن والتوازن بين الحياة والعمل

كلما كان هناك توازن بين حياة الموظف العملية وحياته العادية كانت إنتاجيته أفضل وصحته النفسية جيدة. وللحفاظ على هذا التوازن تشير العديد من الدراسات إلى أن إعطاء الموظفين مساحة جزئية للعمل من المنزل، مع إلزامهم بالحضور لمقر العمل في أيام متبادلة، سيضعهم في الحالة الذهنية المناسبة ويحقق لهم نوع من الراحة والالتزان في حياتهم خارج العمل بسبب قضائهم لوقتٍ طويل وممتع مع عائلاتهم أو أصدقائهم، كما يمكنهم من مراعاة أسرهم بشكل أفضل.

إن التوازن في حياة الموظفين وتكييف ساعات عملهم مع ارتباطاتهم الشخصية أمر هام جداً ليس فقط للموظفين فحسب، بل لأصحاب الشركات أيضاً، حيث أنه يعود على الشركة بالنفع في نهاية الأمر، لأن الموظفون في هذه الحالة يكونون أنشط وأكثر إنتاجية ويقدمون جودة عالية من ناحية الأداء (Albreiki et al., 2023).

### 2.3.3. إنتاجية أفضل للموظفين

يعتبر إلزام الموظفين بطريقة واحدة للعمل طوال الوقت من أكثر ما يقيد حريتهم ويشعرهم بعدم القدرة على الإبداع والابتكار. إذ يضيف العمل الهجين طابع المرونة إلى الشركة. حيث يسمح للموظفين اختيار مكان العمل سواء كان عن بعد أو داخل مكاتب الشركة، فيمكنه العمل من منزله، أو من أي مكان يختاره. لذا يعمل جميع الموظفين بكفاءة أكثر اعتماداً على الوقت الأنسب لهم بالإضافة إلى ذلك يمكن النموذج الهجين الموظفين من العمل وفقاً لنقاط قوتهم، مما يعزز بدوره الإنتاجية ويضفي طابعاً آخرًا للعمل. حيث وجدت دراسة أجرتها جامعة ستانفورد أن العاملين عن بعد أكثر إنتاجية بنسبة 13% من نظرائهم في المكتب (Bloom et al., 2022).

لكن بالطبع قد يختلف نمط العمل ووقت الإنتاجية بين شخص وآخر، كمثال على ذلك هنالك العديد من الناس الذين يعملون بشكل أفضل في بيئة مكتبية داخل مقر الشركة بينما بالنسبة لبعض الموظفين يعد السلام والهدوء عاملين أساسيين لزيادة إنتاجيتهم ولذلك هم يفضلون العمل داخل مساحة آمنة كالمنزل أو غرفة خاصة بهم (Bloom et al., 2022).

### 2. 3. 4. تخفيض التكاليف

من خلال إعادة التفكير في استراتيجية مكان العمل، وتطبيق نموذج العمل الهجين، يمكن للشركات تقليل التكاليف التشغيلية بشكل كبير، مثل تكاليف الإيجار المرتفع والرهن العقاري والمرافق وتكاليف الصيانة وتكاليف المواد. ويؤدي هذا أيضاً إلى انخفاض الطلب على المساحات المكتبية الكبيرة بسبب قلة الموظفين في المكاتب، لذلك، يمكنهم إعادة الاستثمار بشكل فعال في توفير خيارات أماكن عمل الموظفين، مثل مكاتب الأقمار الصناعية ومساحات العمل المشتركة الأكثر إحكاماً. في الوقت نفسه، يفضل غالبية الموظفين العمل في المنزل بدلاً من الذهاب إلى المكتب من أجل توفير وقت التنقل والتكاليف (Taylor, 2023).

### 2. 3. 5. الحد من عدوى المرض

يوفر نموذج العمل الهجين للموظفين ليس فقط الرضا النفسي ولكن أيضاً السلامة الجسدية. نظراً لأن المزيد من الموظفين يبقون في المنزل ويعملون عن بُعد، فإن عدداً أقل من الموظفين يقودون سياراتهم أو يستخدمون وسائل النقل العامة إلى العمل، مما يقلل من فرص الاتصال بالعالم الخارجي وبالتالي يقلل من خطر نقل العدوى للآخرين في حال كان مصاباً بالمرض أو انتقال عدوى المرض له (Taylor, 2023).

### 2. 3. 6. سليبات العمل الهجين

#### 1 - زيادة الاعتماد على التكنولوجيا والاتصالات:

يتطلب تسهيل الاتصال الفعال وإدارة الفريق الهجين الاستثمار في التكنولوجيا، مثل أدوات التعاون والخدمات السحابية وتدابير الأمن السيبراني، ولعل أحد أكبر العقبات التي من الممكن أن تظهر في تطبيق العمل الهجين هو غياب وسيلة اتصال مركزية ومنظمة لا تعاني من مشاكل الانقطاع المتكرر

للإنترنت والاتصالات والتي تؤثر على سلاسة العمل والتواصل مع الزملاء، مما يجعل إدارة العمل الهجين قضية شائكة في المنظمات التي تطبقه. عادةً ما تكون الشبكات المنزلية هدف أسهل للتهديدات الإلكترونية وأكثر عرضة للخطر من شبكات المنظمات. حيث يتم استهداف العاملين عن بعد بالعديد من الهجمات، مثل البرامج الضارة، وبرامج التجسس، والفيروسات. كما تعد رسائل البريد الإلكتروني أكثر الهجمات الإلكترونية شيوعاً، كذلك سرقة كلمة المرور تعد تهديداً شائعاً بسبب استخدام الموظفين كلمات مرور ضعيفة نوعاً ما على أجهزتهم التي يستخدمونها للوصول لموارد الشركة. تشمل التهديدات الأخرى مشاركة الملفات والأجهزة الشخصية وشبكة Wi-Fi المنزلية.

من المهم للمنظمات استخدام طرق تشفير آمنة عند نقل البيانات الحساسة ومشاركة الملفات عبر الإنترنت، بغض النظر عما إذا كان الموظفون يعملون عن بُعد أو في المكتب (Teevan et al., 2022).

## 2 - صعوبة إدارة ومراقبة فرق العمل الهجين:

لا تُعد إدارة فرق العمل داخل المنظمة من الصعوبات التي يواجهها المدراء وذلك لوجود هيكل إداري يمكنه توجيه تلك الفرق والإشراف عليها. ولكن عند تطبيق نموذج العمل الهجين كانت إحدى الصعوبات لإنجاحه هو الافتقار إلى كفاءة الكادر الإداري لإنجاح تلك الترتيبات الجديدة، وذلك لأن الموظفين لا يخضعون للإشراف المباشر للمشرفين عليهم، وهذا لا يعني أنه لا يمكن مراقبة عملهم أو أنه لا يمكن تقييم جودة أدائهم. فقد وجد استطلاع حديث أجرته CMI أن حوالي 60 في المائة من المدراء في المملكة المتحدة لا يشعرون أنهم تلقوا تدريباً كافياً على كيفية إدارة العمال عند تطبيق نموذج العمل الهجين (Taylor et al., 2021; Taylor et al., 2022).

## 3 - عيوب خاصة بالموظف

من الضروري أن ندرك أنه لا يمتلك جميع الموظفين نفس الميزات والمهارات اللازمة للعمل بفاعلية في بيئة العمل الهجين. فبعضهم بحاجة دائمة إلى المراقبة، وبعضهم يتم تشتيت انتباهه من قبل بعض الأشخاص بسهولة، لذلك يجب الانتباه عند اختيار فريق العمل الذي سيطبق نموذج العمل الهجين ولا بد من تزويد الموظفين بفترات تجريبية حتى يتمكنوا من التكيف مع آلية العمل الجديدة ويتمكن المديرون من تقييم أداء موظفيهم الفعلي بدقة (Wontorczyk and Rożnowski, 2022).

ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار الحالة النفسية للموظفين عند تطبيق نموذج العمل الهجين. فقد يشعر بعض الموظفين بالعزلة والانعزالية نتيجة عدم وجود التفاعل الاجتماعي اليومي مع الزملاء بالمكتب. لذلك ليس كل الأشخاص يسمح لهم بتطبيق نموذج العمل الهجين. كما ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار عوامل أخرى مثل الاختلافات الثقافية والقوى الاجتماعية والاقتصادية، وذلك عند إجراء تحليل تحفيزي، حيث يختلف أسلوب التحفيز من شخص لآخر، وفي أوقات مختلفة، ويختلف بالنسبة لنفس الفرد (Arora et al., 2022)

#### 4 - ابتعاد الموظفين عن الإدارة أو القيادة:

يمكن أن يولد إدارة العمل الهجين قضية شائكة في المنظمات التي لديها موظفين في مواقع مختلفة، حيث يمكن أن يؤدي العمل الهجين إلى قلة التواصل والتفاعل الشخصي بين الزملاء، مما قد يؤثر على روح الفريق والتعاون. لذلك من المهم أن يفهم كل عضو في فريق العمل وظيفة الأعضاء الآخرين من أجل تحقيق أداء جيد. قد تؤثر قلة الاجتماعات والمناقشات وجهاً لوجه على قدرة الفرق على التفاعل وفهم القرارات وحل المشكلات بشكلٍ فعال. فمن المهم التنسيق بين الفرق ومشاركة جميع الموظفين بكافة النقاشات والقرارات الهامة في المنظمة (Wontorczyk and Rożnowski, 2022).

#### 5 - صعوبة إدارة الوقت:

قد يكون من الصعب على بعض الأشخاص إدارة وقتهم بشكل فعال عند العمل في المنزل، حيث يمكن أن يتعرضوا للتشتت بسبب وجود أفراد أسرته أو أصدقائه في المنزل، كما قد يواجهوا صعوبة في فصل العمل عن الحياة الشخصية عند العمل من المنزل، بالإضافة إلى أنهم قد يواجهوا صعوبة في تحديد أولوياتهم وتنظيم جدول أعمالهم والالتزام به للحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية. وقد يشعروا بالضغط والعمل لفترات أطول من المعتاد نظراً لعدم وجود حدود واضحة فاصلة ما بين العمل والحياة الشخصية (Rupcic, 2024).

#### 2. 4. إنشاء بيئة العمل الهجين

تحتاج الشركات إلى التأكد من أنها توفر المرونة المطلوبة بالعمل، والدعم للموظفين ومساحة عمل آمنة تمكن الموظفين من الوصول للملفات الأساسية بسهولة وبسرعة عند تطبيق نموذج العمل الهجين.

وبناءً عليه هناك العديد من التوصيات حول أفضل طريقة لتطوير نموذج عمل هجين، من أهمها:

#### **2. 4. 1. معرفة احتياجات الموظفين للعمل الهجين**

يؤدي عقد الاجتماعات المتكررة في الكثير من الأحيان ودون هدف أو نتيجة، إلى الإرهاق والاحتراق الوظيفي، لذا ليس بالضرورة أن يحضر جميع الموظفين كل اجتماع، ولكن لابد من التواصل الدائم بين كافة الموظفين والإدارة وذلك للتأكد من عدم شعور أي موظف بالإهمال من قبل إدارته.

يعد التحدث والإنصات للموظفين ومعرفة احتياجاتهم وقياس معنوياتهم أمر بالغ الأهمية للتأكد من أن بيئة العمل الهجين جيدة، ومن المهم أيضاً السعي المستمر إلى رصد ردود الأفعال وذلك من خلال المحادثات الخاصة أو الاستطلاعات التي تقوم بها الموارد البشرية، وكذلك تمييز الموظفين الذين يعملون شخصياً أو افتراضياً وتقديم الثناء لهم لقاء إنجازاتهم في العمل، حيث تساعد حوافز الأداء، مثل المكافآت المالية أو هدايا التقدير الرمزية على تطوير ثقافة داعمة تزيد من التزام الموظفين. يجب على كلٍ من المديرين والموظفين أن يكونوا شفافين في تواصلهم وفهمهم لخطط العمل الهجينة، لذا يجب أن تكون هناك سياسات لتحديد المهام التي تحدث في المكتب وعن بُعد (Bloom et al., 2022).

#### **2. 4. 2. بناء وقياس البنية التحتية من أجل المرونة**

يسهم التطور التكنولوجي الرقمي، مثل أدوات الاتصال وبرامج التواصل والدرشة ومعدات مؤتمرات الفيديو، في تحقيق دوراً هاماً للتواصل مع كافة الموظفين من أي مكان يعملون فيه، مما يسهل عليهم العمل معاً. وهنا على الشركة أن تحدد فيما إذا كان الربط بالشبكة العنكبوتية عالي السرعة أم هناك مشاكل لابد من حلها قبل تطبيق نموذج العمل الهجين، مثل ضعف سرعة النت أو عدم حداثة الأجهزة التكنولوجية. ولابد من توفر مساحة تخزين افتراضية (Cloud Storage) لدعم ملفات العمل في سحابة أو على منصة الانترنت، مثل: (Google Drive)، أو إتاحة الشركة في حالة الطوارئ تقنيات آمنة تسمح للوصول إلى الملفات الأساسية والقدرة على مشاركتها (Teevan et al., 2022).

#### **2. 4. 3. ثقافة المنظمة وقيمتها**

تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم والسلوكيات التي تشكل هوية المنظمة وتوجه أفعال أفرادها. فهي تشكل الأساس الذي يستند الموظفين إليه لتوجيه سلوكهم واتخاذ القرارات. وبالتالي يمكننا القول إن أهمية

ثقافة المنظمة تكمن في تأثيرها على تنظيم ونجاح العمل الهجين، وتوجيه الجهود نحو بناء ثقافة داعمة للتعاون والتكيف والابتكار، وبذلك يمكن للمنظمات تحقيق أقصى استفادة من نموذج العمل الهجين. ومن هنا تأتي أهمية تعزيز الشعور بالانتماء داخل ثقافة المنظمة التي تعتمد نظام العمل الهجين، حيث أن أكثر ما يشعر به الموظفين هو الافتقار إلى التفاعل والتواصل العفوي بينهم، بالتالي يزداد الشعور لديهم بالوحدة والعزلة. لذلك تعد بعض المبادرات، كالتخطيط للمناسبات الاجتماعية فرصة جيدة لزملاء العمل لقضاء وقت مع بعضهم وبناء صداقات حميمة (Bloom et al., 2022).

#### 2.4.4. كفاءة الكادر الإداري

تتمثل إحدى الصعوبات التي تواجه نظام العمل الهجين الافتقار إلى كادر إداري مؤهل لإدارة العمل وتطويره، كونه أمر جديد ومتطلب. فالجلوس المستمر أمام شاشات الحاسوب، والجلوس خلف المكاتب والتأكد من تواصل الجميع لإجراء العديد من الاجتماعات، هو أمر مرهق ومتعب جداً وإن اختلفت المواضيع. فقد وجد استطلاع حديث أجرته شركة CMI أن حوالي 60 في المائة من المدراء في المملكة المتحدة لا يشعرون أنهم تلقوا تدريباً كافياً على كيفية إدارة الموظفين في العمل الهجين (Taylor et al., 2022).

#### 2.4.4.1. من أهم المؤهلات التي يجب ان يتمتع فيها الكادر الإداري:

- التدريب على استخدام أدوات التواصل الرقمي وإدارة المشاريع عبر الإنترنت.
- تطوير مهارات التواصل الرقمي وإدارة الفرق عن بعد. حيث لا بد من فهم الطرق المختلفة التي يعمل بها الموظفين، ثم استخدام الأدوات المناسبة لإدارتها مثل التحول الرقمي، ومن الضروري كذلك للقيادة من فهم احتياجات فريقهم وإيجاد طرق لتبليتها بالموارد المتاحة لديهم.
- التدريب على إدارة الأداء والتقييم عبر الوسائط الرقمية. حيث يتوجب على المديرين قياس أداء الموظفين استناداً على مقاييس أداء واضحة تعتمد على نتيجة العمل، بدلاً من التركيز التقليدي على سلوك الموظفين وآلية تطبيق العمل. كما يجب الحرص على ضمان حصول جميع العاملين على نفس الفرص بالعمل والترقيات.

- تعزيز المهارات القيادية والتوجيهية للتحفيز والإلهام في بيئة عمل هجينة، وذلك كي يتجنب الموظفين الشعور بالابتعاد عن الإدارة، وعدم تشجيعهم أو متابعة عملهم مما قد يدفعهم إلى عدم تحري الدقة والشفافية أثناء تأدية العمل، وكل هذا ينعكس على المؤسسة أو الشركة في النهاية بنتيجة سلبية.
- التدريب على إدارة الصراعات وتعزيز العمل الجماعي عبر الوسائط الرقمية. حيث من الممكن أن تتطور بين أعضاء فريق العمل الهجين سوء تفاهم أو سوء تواصل بين العاملين في المكتب وأولئك العاملين عن بُعد، الأمر الذي قد يؤدي إلى توتر وصراعات بينهما (Oliveira-Pereira et al., 2023).
- تعزيز الوعي بأمن المعلومات وضمان الامتثال لقوانين الخصوصية في العمل الهجين. مع اتجاه الشركات نحو نماذج العمل هجين، ستزداد المخاطر الأمنية مع الموظفين الذين يعملون من المنزل باستخدام شبكاتهم الخاصة وربما أجهزتهم الشخصية، مما يستدعي من أقسام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التركيز على تعليم المستخدم النهائي وأمنه (Teevan et al., 2022).
- التدريب على إدارة الوقت والتنظيم الذاتي في بيئة العمل الهجينة. إن تحديد الواجبات والتواريخ المحددة مسبقاً لإنجاز العمل، هي أفضل طريقة يمكن اتباعها، حيث يصبح من السهل تقييم كل مهمة، ومراقبة مدى تقدمها، والتأكد من الالتزام بمواعيد التسليم (Arora et al., 2022).
- تعزيز المهارات الاستراتيجية والتي تساعد في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف طويلة الأمد في العمل الهجين (Oliveira-Pereira et al., 2023).

## 2.4.4. سمات موظفي العمل الهجين:

من الضروري أن ندرك حقيقة أنه لا يمتلك جميع الموظفين الخصائص اللازمة للعمل بفعالية في بيئة العمل الهجين، حيث أن بعض الموظفين بحاجة إلى تشجيع وتحفيز دائم لإنجاز العمل، وبعضهم بحاجة إلى متابعة حثيثة لإنجاز المهام الموكلة إليه. كما ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والقوى الاجتماعية والاقتصادية فضلاً عن الخصائص الشخصية الموجودة لدى كل فرد على حدا. لذلك لا بد من تزويد الموظفين بفترات تدريبية حتى يتمكنوا من التكيف مع أدوارهم الجديدة وحتى يتمكن المديرون من تقييم الأداء الفعلي لموظفيهم بدقة (Bloom et al., 2022).

إن الطريقة التي يتم بها تفسير المعلومات من قبل أشخاص مختلفين ليست ثابتة، حيث يمكن أن يكون لدى الأشخاص المختلفين تفسيرات مختلفة لنفس المعلومات. لذلك من المهم أن نأخذ في الاعتبار كيفية قراءة المعلومات بغض النظر عن الطريقة التي تم استخدامها لتوصيلها، وبالتالي يتحمل القادة والمدراء مسؤولية ضمان اختيار الأشخاص المناسبين للفرق الهجينة (Suravi, 2024).

ومن أهم الصفات التي يجب التركيز عليها أثناء اختيار فرق العمل الهجين:

1. الانضباط الذاتي: القدرة على التعامل مع متطلبات العمل في البيئة الافتراضية والقدرة على تنظيم الوقت والموارد بفعالية دون إشراف مباشر.
2. القدرة على التواصل بشكل فعال عبر وسائل الاتصال الرقمية، والقدرة على اتخاذ القرارات والعمل بفعالية بمفردهم بينما يعملون عن بُعد.
3. التعاون مع فريق العمل وتبادل المهارات والمعرفة بشكل فعال، والقدرة على التعبير عن الذات بالكتابة وذلك من خلال إتقان مهارات الكتابة.
4. القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العملية والتكنولوجيا.
5. الانفتاح للتعلم والاستعداد لاكتساب الخبرات والمهارات الجديدة والتحسين المستمر (Suravi, 2024).

## 2. 4. 3. معايير تقييم الموظفين العاملين وفق نموذج العمل الهجين:

تقييم الموظفين في العمل الهجين يشمل عادة عدة معايير تأخذ بعين الاعتبار الأداء في العمل عن بُعد والأداء في العمل المكتبي، ويمكن أن تشمل هذه المعايير:

1. **الأداء الفردي:** تقييم أداء كل موظف بشكل فردي بناءً على إنتاجية الموظف بغض النظر عن مكان عمله، والتي تركز على عدد المهام المنجزة، ومدى دقتها، ونسبة الأخطاء الواردة فيها، كما يعتمد التقييم على مدى الالتزام بإنجاز المهام الموكلة له، وتسليمها وفق الإطار الزمني المحدد لها.
2. **التواصل والتعاون:** قياس قدرة الموظف على التواصل والتعاون مع الفريق من حيث تبادل المعلومات ومشاركة المهارات لإنجاز المهام الموكلة لهم بشكل جيد وبالوقت المحدد بغض النظر عن مكان عملهم، سواء كانوا يعملون عن بُعد أو في المكتب.
3. **المرونة والتكيف:** تقييم قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وقدرته على تحمل ضغط العمل.

4. **الإنجازات الشخصية:** تقييم الإنجازات الشخصية لكل موظف على حدا، ومدى تأثيرها على الفريق والمنظمة بشكل عام.

5. **التقنية والتحديث:** قياس مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا، والقدرة على التكيف مع الأدوات والتقنيات الجديدة المستخدمة في العمل الهجين.

6. **المسؤولية الذاتية:** تقييم قدرة الموظف على إدارة وقته والعمل بشكل مستقل، وتحمل مسؤولية أدائه. ومن المهم أن يقوم الموظف بإجراء تقييم ذاتي صادق لقدراته ومهاراته بالتركيز على قدرته على العمل بشكل مستقل، وتحمله للمسؤوليات، ومدى مرونته واستجابته للمتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل. (Teng-Calleja et al., 2024)

## 2.4.5. **الصعوبات التي تواجه تطبيق نموذج العمل الهجين في الدول النامية حسب المقالات الإلكترونية:**

تواجه الدول النامية عدة صعوبات في تبني نموذج العمل الهجين، ومن بينها:

1. ضعف البنية التكنولوجية: يلعب التطور التكنولوجي دوراً رئيسياً في تطوير أنظمة البنية التحتية للعمل الهجين. حيث أن ضعف البنية التكنولوجية في الدول النامية يجعل التحول إلى العمل الهجين أكثر تعقيداً، فقد تكون اتصالات الإنترنت غير مستقرة، والتكنولوجيا غير متوفرة بشكل كامل.

2. التفاوت في الوصول إلى التكنولوجيا: قد يواجه بعض الموظفين في الدول النامية صعوبة في الوصول إلى أحدث التقنيات الرقمية اللازمة للعمل الهجين، مما يؤدي إلى عدم المساواة في الفرص والأداء.

3. الصعوبات الثقافية والاجتماعية: قد تواجه الثقافة العلمية في بعض البلدان النامية صعوبات في قبول نموذج العمل الهجين، مثل التفضيل للتواجد الوجودي في المكتب كوسيلة لقياس الأداء.

4. نقص التدريب والمهارات: قد يكون هناك نقص في التدريب على استخدام التكنولوجيا وتطوير المهارات الضرورية للعمل الهجين في الدول النامية.

5. التواصل والتنسيق: قد تواجه تحديات في التواصل والتنسيق بين الموظفين عن بُعد والموظفين الموجودين في المكتب، مما يتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة الفرق.

6. تلك الصعوبات تتطلب جهوداً متكاملة من الحكومات والشركات والمجتمع المدني لتوفير الدعم والتحفيزات اللازمة لتطبيق وتنفيذ نموذج العمل الهجين بنجاح في الدول النامية.

### 3. الفصل الثالث

## الإطار العملي للدراسة

### 3. 1. تمهيد

يعرض الفصل الثالث الطريقة المنهجية التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، والإجراءات المتعلقة بتصميم أداة البحث المستخدمة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع وعينة الدراسة، وآلية توزيعها لإتمام الجانب الميداني العملي منها، بالإضافة إلى اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق، وإذا ما كانت تتمتع بالثبات، وطبيعة توزيع إجابات أفراد العينة.

في هذا القسم، تهدف الباحثة إلى دراسة آراء العينة التي أجابت على الاستبانة الموجهة لموظفي شركة سيريتل للاتصالات حول تقييمهم لتجربة العمل الهجين من خلال تناول عدة أبعاد من وجهة نظر الموظفين في المستويات الإدارية الثلاث (الإشرافية والمتوسطة والعليا)، ومدى تنظيم الإدارة للعمل الهجين، وتقبل الموظفين، ومتطلبات وصعوبات العمل الهجين، وهذا من خلال تحليل بيانات الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها عليهم، حيث أجرت الباحثة الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة والوصول إلى أهم الاستنتاجات عن تجربة تطبيق العمل الهجين في شركة سيريتل.

### 3. 2. لمحة عن شركة سيريتل

تعدّ شركة سيريتل واحدة من أبرز شركات الاتصال والمزود الرئيسي لخدمات الهاتف المحمول في سورية. حيث تسعى دائماً لتقديم خدمات ذات جودة عالية ومواكبة التطورات التكنولوجية سعياً منها في كسب رضا زبائنها والمحافظة عليهم. واستطاعت بناء سمعة جيدة من خلال التزامها بمبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية من خلال العديد من المبادرات والمشاريع التي تهدف إلى دعم المجتمع المحلي. تتمثل مهمة سيريتل في تقديم أفضل خدمات الاتصالات لزبائنها ورعاية كواردها البشرية، وضمان النمو المربح للمستثمرين من خلال تقديم خدماتها بأسعار مناسبة. يتمتع جميع موظفي سيريتل بالمهارات والخبرات الكافية التي تمكنهم من تقديم كامل الخدمات بأفضل الأساليب لأكثر من 11 مليون متعامل.

### 3. 3. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) من أجل الوصول لتحليل البيانات وقياس أثرها من خلال تطبيق مبادئ التحليل الإحصائي على أبعاد تقييم العمل الهجين

في شركة سيريتل في مدينة دمشق، واستخدمت الباحثة من أجل اختبار هذه الأبعاد تحليل One Sample T Test والتكرارات الرقمية لغرض معرفة النسب والتمثيل في العينة.

### 3.4. مجتمع وعينة الدراسة

تم استقصاء آراء عينة من موظفي الشركة في المستويات الإدارية الثلاث، الإشرافية والمتوسطة والعليا وقد تم تحصيل إجاباتهم باستبانة إلكترونية من أجل استخدامها في التحليل الإحصائي، على أن كل المشاركين في الاستبانة هم من الأشخاص الذين كانوا في الشركة قبل وأثناء تطبيق نظام العمل الهجين على الأقل منذ بدئه منذ أكثر من ثلاثة أعوام، حيث تم اعتماد 73 عينة ممن أجابوا على جميع أسئلة الاستبانة.

### 3.5. أسلوب تجميع البيانات

بالنظر إلى الدراسات السابقة ووفقاً لطبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على تقنية الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية في المدة بين (2024-05-28) وحتى (2024-06-05)، حيث تم اتباع أسلوب الاستقصاء الإلكتروني.

تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها (100) موظفاً من المستويات الإشرافية والإدارة المتوسطة والعليا وتم استبعاد (27) استبانة وذلك بسبب نقص في الإجابات في بعض المحاور والأسئلة، وبالتالي فقد تم اعتماد (73) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

تضمنت الاستبانة أسئلة من نوع مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وذلك لقياس الاستجابات. حيث تشير الدرجة /5/ الى أعلى درجة موافقة ومن ثم تقل بالتدرج حسبما ورد في الفقرات محل الدراسة.

### 3.6. أداة الاستقصاء

تم استقصاء آراء عينة من موظفي شركة سيريتل للاتصالات في المستويات الإدارية الثلاث (الإشرافية والمتوسطة والعليا)، وقد تم تحصيل إجاباتهم بموجب استبانة إلكترونية من أجل استخدامها في التحليل الإحصائي، على أن كل المشاركين في الاستبانة هم من الأشخاص الذين كانوا في الشركة قبل وأثناء تطبيق نظام العمل الهجين، حيث تم توزيع الاستبانة على

100 موظف وتم اعتماد (73) منها لتكون هي عينة الدراسة، بسبب اكتمال الإجابة عليها.

وقد تكونت أداة الاستبانة الموزعة من أربعة محاور، تمثلت بما يأتي:

**المحور الأول:** خاص بالمعلومات الديمغرافية لأفراد العينة المتمثلة في موظفي شركة سيريتل الذين شاركوا في الاستبانة، موزعة وفق الجدول (2).

**الجدول (2) مكونات المحور الخاص بالمعلومات الديموغرافية لموظفي سيريتل المشاركين في الاستبانة**

انثى		ذكر		الجنس
أكثر من 45	من 36 الى 45	من 25 الى 35	اقل من 25	العمر
دراسات عليا	إجازة جامعية	اقل من اجازة جامعيه		المستوى التعليمي
إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إشرافيه		المستوى الإداري
البريد الإلكتروني	التلغرام	تطبيقات فيديو مثل zoom	الواتس اب	أكثر وسيلة تستخدم للتواصل والتنسيق مع رؤسائك وزملائك في العمل

**المحور الثاني:** خاص بالتعرف على مقومات العمل الهجين، والمؤلف من أربعة أبعاد

موزعة وفق الآتي:

أ- المقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات).

ب- المقومات البشرية (المهارات).

ت- المقومات البيئية (المنزل).

ث- مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين.

الجدول (3). مكونات محور مقومات العمل الهجين في شركة سيريتل

أ- المقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تقوم إدارة الشركة بدعم آليه العمل الهجين من خلال توفير ادواته (الأجهزة الحاسوبية، والاتصال بشبكة النت).
					من الأدوات الضرورية لتحسين تجربة العمل الهجين وجود البرامج والتطبيقات البرمجية المناسبة لآلية العمل الهجين.
					وجود أنظمة حماية للمعلومات من الاختراق.
ب- المقومات البشرية (المهارات)					
					تلقيت تدريب خارجي ودورات لاكتساب وتطوير مهارات في العمل الهجين.
					عدد العاملين في الشركة الذين يمتلكون المهارة والخبرة في استخدام البرامج والتطبيقات.
					التواصل المستمر مع فريق العمل والقيام بإجراء اجتماعات عدة مرات بالأسبوع للحفاظ على ثقافة الشركة وروح الفريق.
ت- المقومات البيئية (المنزل)					
					ضعف شبكة الانترنت ونقص الدعم الفني أثناء تطبيق آلية العمل الهجين من المنزل.
					عدم توافر بيئة عمل مناسبة في المنزل.
					وجود مساحة عمل مخصصة للعمل في المنزل دون ازعاج.
					الشعور بالعزلة وصعوبة التواصل مع فريق العمل.
ث- مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين					
					تطبيق نموذج العمل الهجين قد أثر ايجاباً على صحتك النفسية.
					في حال طلب مني العودة إلى العمل بدوام كامل في المكتب، اعود دون اعتراض.
					في حال طلب مني العودة إلى العمل بدوام كامل في المكتب، افأوض الشركة على العودة واخذ وقتي في اتخاذ القرار .
					في حال طلب مني العودة إلى العمل، ارفض العودة بشدة ويمكن أن أقدم استقالتي في حال تم الضغط علي.

**المحور الثالث:** خاص بالتعرف على فعالية العمل الهجين، موزعة وفق الآتي:

**الجدول (4).** محور فعالية العمل الهجين في شركة سيريتل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					أفضل الطرق لتحفيز الموظفين هو اشراكهم باتخاذ القرارات.
					أفضل الطرق لتحفيز الموظفين هو تقديم الحوافز والمكافآت لهم.
					يحقق العمل الهجين التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
					يخفض العمل الهجين من تكاليف العمل.
					يشعر المدراء بحدوث تأثير إيجابي وتحسن أداء العاملين عند تطبيق آلية العمل الهجين.
					تغيرت تحديات الإدارة مع اعتماد العمل الهجين بالنسبة للمدراء.

**المحور الرابع:** خاص بمستقبل العمل الهجين في سورية، موزعة وفق الآتي:

**الجدول (5).** محور مستقبل العمل الهجين في سورية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					سيكون العمل الهجين هو النموذج السائد بالمستقبل في سورية.
					في سورية يوجد بيئة تكنولوجية مناسبة لتطبيق آلية العمل الهجين.
					لا بد من وجود قوانين وتشريعات محددة وناظمة للعمل الهجين.

تم الاعتماد على متوسط الحياد والمتمثل بالرقم (3) والنتائج من العملية الحسابية التالية:

$$\text{متوسط الحياد} = (\text{أكبر قيمة (5)} + \text{أصغر قيمة (1)}) / 2 = 2/6 = 3$$

وذلك من أجل التعرف على ما إذا وافق أفراد العينة ككل على العبارة أو البعد أو المحور.

إذ تم التوجه نحو تحليل المتوسط الحسابي وتقييمه، حيث تم احتساب طول الفئة وفق ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{درجة الاستجابة العليا} - \text{درجة الاستجابة الدنيا}) / \text{عدد الفئات}$$

$$\text{طول الفئة} = (1-5) / 5 = 5/4 = 0.8$$

وبناءً على ذلك تم تصنيف الفئات وفق ما يأتي:

الجدول (6). مقياس التقييم

التقييم	المجال
غير موافق بشدة	1.79 – 1
غير موافق	2.59 – 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40
موافق بشدة	5 – 4.20

وذلك من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية التالية لتحليل ما تم الحصول عليه من بيانات:

- التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية للتعريف بخصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي: لعبارات وأبعاد ومحاور الأداة، لقياس درجة موافقة أفراد العينة على مدى تحقق متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مقدار تشتت إجابات أفراد العينة.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

### 3.7. ثبات الاستبانة

يتم التعرف على ثبات الأداة من خلال قيم معامل ألفا كرونباخ الذي يقيس نسبة تباين الإجابات، ومدى الثبات الذي تتمتع به عبارات الاستبانة وترابطها الداخلي، لنصل إلى النتائج المبينة فيما يأتي:

### 3.7.1. ثبات محور العمل الهجين

المقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات)

الجدول (7). ثبات المقومات التقنية

ألفا كرونباخ	N of Items
0.70	3

تشير نتيجة اختبار ألفا كرونباخ في جدول المقومات التقنية إلى قيمة مرتفعة ( $0.60 < 0.70$ ) وهو ما يعني ثباته وبالتالي قبوله وصلاحيته للاستخدام في تحليل البيانات.

## المقومات البشرية (المهارات)

الجدول (8). ثبات المقومات البشرية (المهارات)

ألفا كرونباخ	N of Items
0.67	3

تشير نتيجة اختبار ألفا كرونباخ في جدول المقومات البشرية إلى قيمة ( $0.60 < 0.67$ ) وهو ما يعني ثباته وبالتالي قبوله وصلاحيته للاستخدام في تحليل البيانات.

## المقومات البيئية (المنزل):

الجدول (9). ثبات المقومات البيئية

ألفا كرونباخ	N of Items
0.72	4

تشير نتيجة اختبار ألفا كرونباخ في جدول المقومات البيئية إلى قيمة ( $0.60 < 0.72$ ) وهو ما يعني ثباته وبالتالي قبوله وصلاحيته للاستخدام في تحليل البيانات.

## مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين:

الجدول (10). مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين

ألفا كرونباخ	N of Items
0.69	4

تشير نتيجة اختبار ألفا كرونباخ في جدول مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين إلى قيمة ( $0.60 < 0.69$ ) وهو ما يعني ثباته وبالتالي قبوله وصلاحيته للاستخدام في تحليل البيانات.

## ثبات محور فعالية العمل الهجين

الجدول (11). ثبات محور فعالية العمل الهجين

ألفا كرونباخ	N of Items
0.66	6

تشير نتيجة اختبار ألفا كرونباخ في محور فعالية العمل الهجين إلى قيمة ( $0.60 < 0.66$ ) وهو ما يعني ثباته وبالتالي قبوله وصلاحيته للاستخدام في تحليل البيانات.

### ثبات محور مستقبل العمل الهجين في سورية:

الجدول (12). ثبات محور مستقبل العمل الهجين في سورية

ألفا كرونباخ	N of Items
0.65	3

تشير نتيجة اختبار ألفا كرونباخ في محور مستقبل العمل الهجين في سورية إلى قيمة ( $0.60 < 0.65$ ) وهو ما يعني ثباته وبالتالي قبوله وصلاحيته للاستخدام في تحليل البيانات.

من خلال الجداول المبيّنة أعلاه نجد أن قيم معاملات الثبات كانت جميعها أكبر من 60% وبذلك فإن كافة الأبعاد والأداة بشكل عام تتمتع بالثبات، وأنه في حال تم توزيعها مرة أخرى على عينة الدراسة في مرات متعددة فإن احتمالية الحصول على نتائج متقاربة مع ما تم الوصول إليه في هذه الدراسة تصل إلى ما يقارب 0.68% وهي احتمالية جيدة.

### 3. 8. خصائص العينة

يستعرض هذا المبحث خصائص عينة الدراسة على المستوى الديمغرافي، من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية.

### 3. 8. 1. المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة في شركة سيريتل للاتصالات

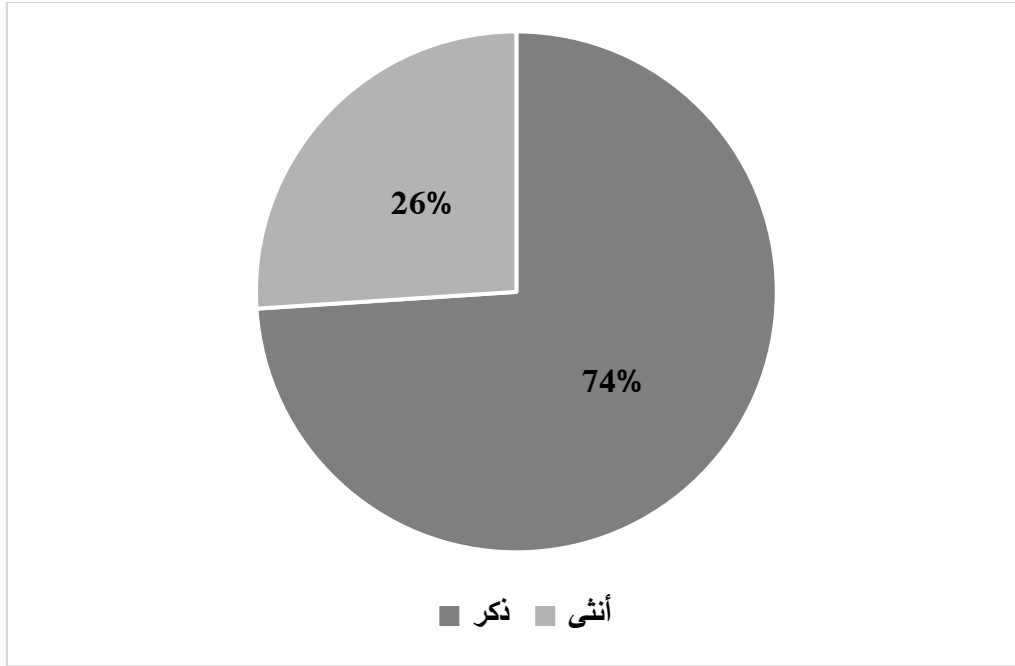
#### • حسب الجنس:

الجدول (13). توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	
74	54	نكر
26	19	أنثى
100	73	المجموع

تألّفت عينة الدراسة من (54) فرداً من الذكور بنسبة تمثيل قدرها 74% من أفراد العينة وهي النسبة الأعلى تمثيلاً مقارنة بنسبة تمثيل الإناث اللواتي بلغت نسبة تمثيلهن 26% بتكرار قدره (19) مفردة، ويعبر الشكل (1) عن هذا التوزيع.

الشكل (1). توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس الجنس



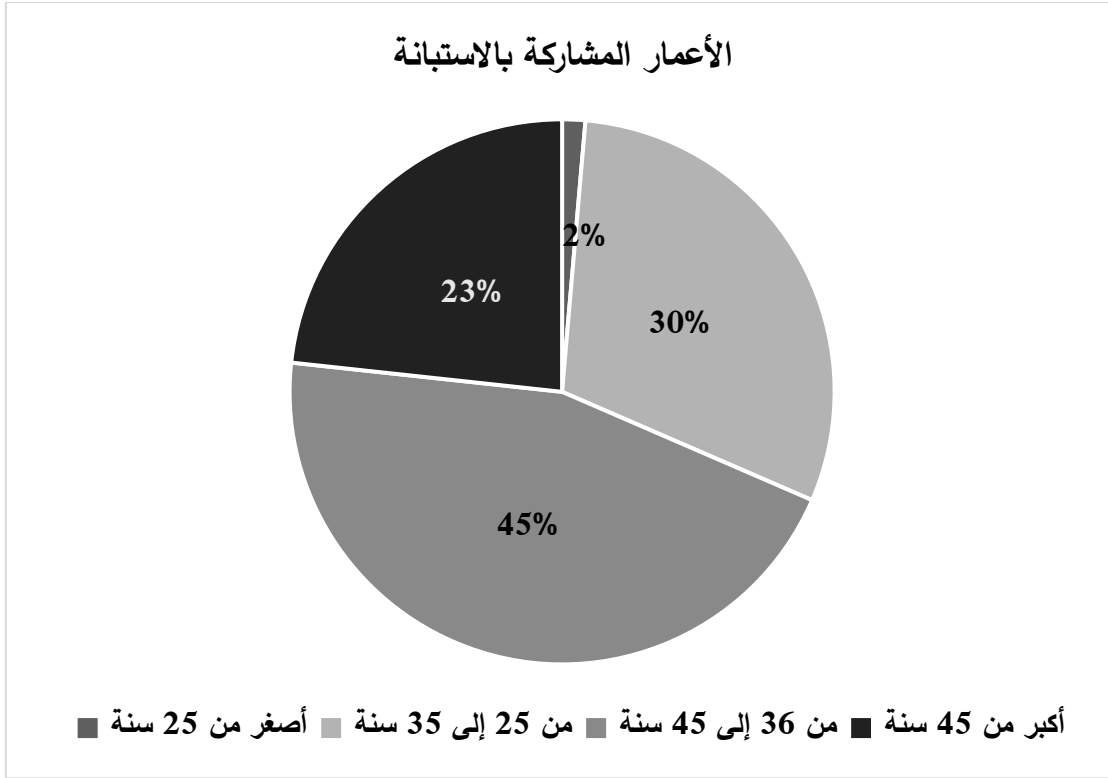
• حسب العمر:

الجدول (14). توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
1.4	1	أصغر من 25 سنة
30.1	22	من 25 إلى 35 سنة
45.2	33	من 36 إلى 45 سنة
23.3	17	أكبر من 45 سنة
100	73	المجموع

يبين الجدول (14) أن الفئة العمرية الأعلى تمثيلاً هي الفئة التي تتراوح أعمارها من 36 إلى 45 سنة بنسبة قدرها 45.2% من حجم العينة، لتليها الفئة التي تتراوح أعمارها من 25 إلى 35 سنة بنسبة قدرها 30.1%، لتليها الفئة التي يبلغ أعمارها أكبر من 45 سنة بنسبة قدرها 23.3% من أفراد العينة، أما أقل الفئات تمثيلاً هي الفئة التي يبلغ أعمارها أقل من 25 سنة بنسبة قدرها 1.4%، حيث يوضح الشكل (2) توزيع أفراد العينة على أساس العمر.

الشكل (2). توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس العمر



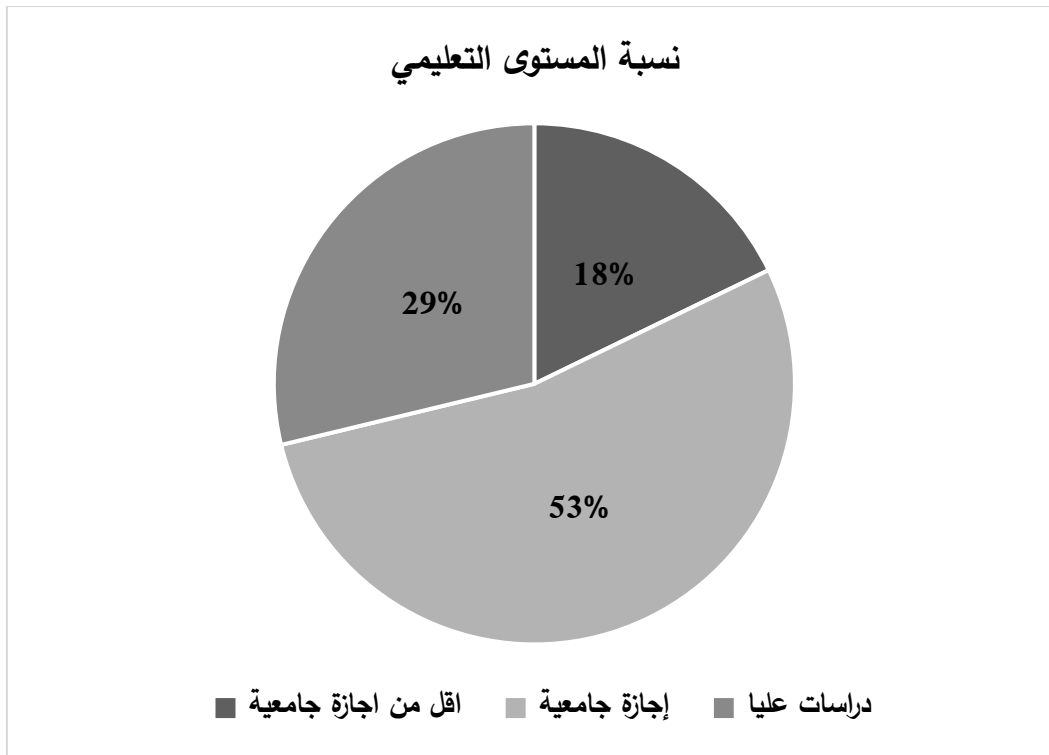
• حسب المستوى التعليمي:

الجدول (15). توزيع موظفين شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	
17.8	13	جامعية اجازة من اقل
53.4	39	إجازة جامعية
28.8	21	دراسات عليا
100	73	المجموع

نلاحظ من الجدول (15) أن الفئة الأعلى تمثيلاً هي الفئة الحاصلة على درجة الإجازة الجامعية بتمثيل قدره 53.4%، لتليها الفئة الحاصلة على دراسات عليا بنسبة تمثيل قدرها 28.8%، أما أقل الفئات تمثيلاً فكانت للفئة التي يقل تحصيلها عن الإجازة الجامعية بنسبة قدرها 17.8%، حيث يمكن توضيح توزيع أفراد العينة على المستوى التعليمي في الشكل (3).

الشكل (3). توزيع موظفين شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى التعليمي



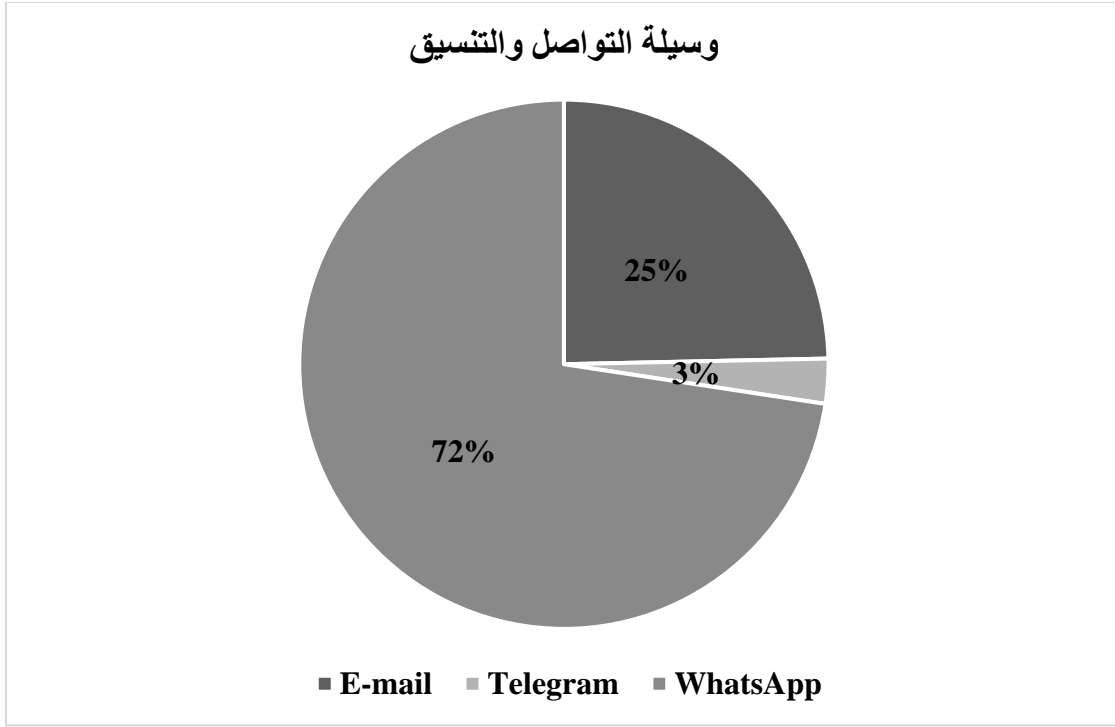
• وسيلة التواصل والتنسيق مع الرؤساء والزملاء :

الجدول (16). توزيع وسيلة التواصل والتنسيق مع الرؤساء والموظفين المشاركين في الاستبانة في شركة سيريتل

الوسيلة التواصل	التكرارات	النسبة المئوية
E-mail	18	24.7
Telegram	2	2.7
WhatsApp	53	72.6
المجموع	73	100

يبين الجدول (16) أن أكثر وسيلة للتواصل والتنسيق للموظفين المشاركين في الاستبانة في شركة سيريتل كانت لبرنامج WhatsApp وقدرت نسبتهم بـ 72.6%، تليهم من يستخدمون البريد الإلكتروني بنسبة قدرها 24.7%، فيما كانت أقل وسيلة للتواصل عبر استخدام برنامج Telegram بنسبة قدرها 2.7%، حيث يتوضح هذا التمثيل في الشكل (4).

الشكل (4). توزيع وسيلة التواصل والتنسيق مع الرؤساء والموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة



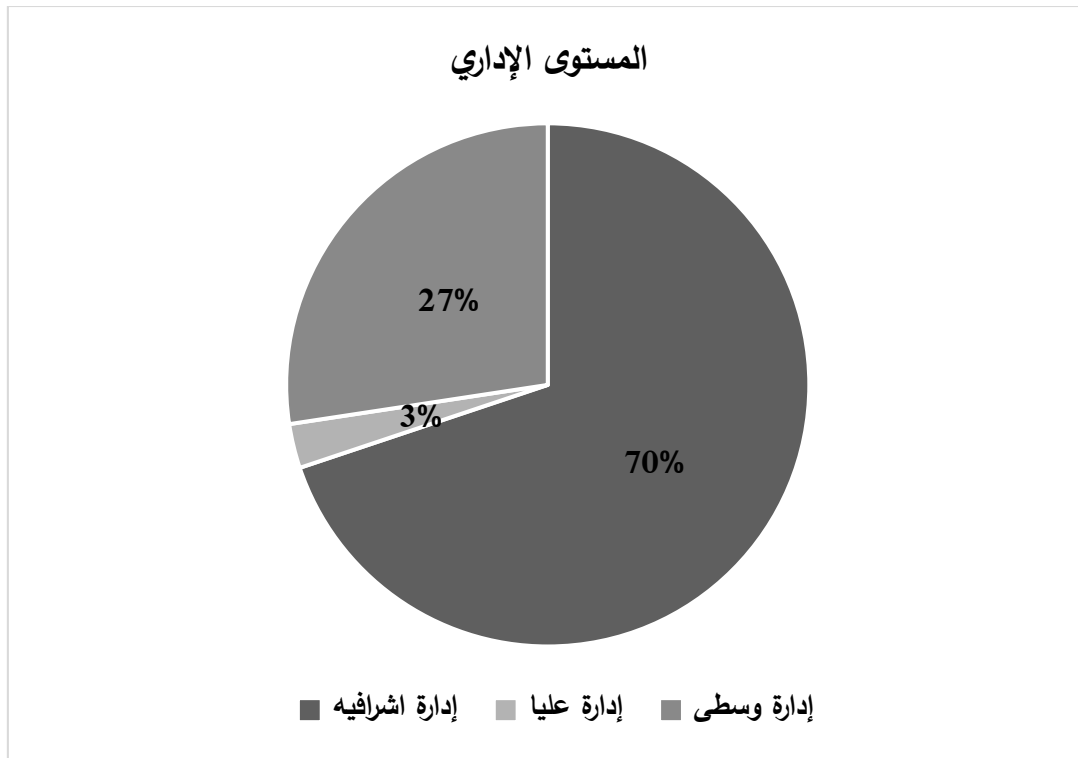
• توزيع الموظفين في شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى الإداري:

الجدول (17). توزيع موظفين شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الإداري
69.9	51	إدارة إشرافية
2.7	2	إدارة عليا
27.4	20	إدارة وسطى
100	73	المجموع

يبين الجدول (17) أن الفئة الأعلى تمثيلاً هي فئة الإدارة الإشرافية بتمثيل قدره 69.9%، لتليها فئة الإدارة الوسطى بنسبة تمثيل قدرها 27.4%، أما أقل الفئات تمثيلاً فكانت لفئة الإدارة العليا بنسبة قدرها 2.7%، حيث يمكن توضيح توزيع أفراد العينة على المستوى الإداري في الشكل (5).

الشكل (5). توزع موظفين شركة سيريتل المشاركين في الاستبانة على أساس المستوى الإداري



### 3. 9. الإحصاءات الوصفية

يستهدف هذا القسم توصيف إجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الاستبانة، من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية ودرجة كل متوسط منها، ودرجة موافقة أفراد العينة من خلال الدلالة

الإحصائية لاختبار تحليل One Sample T Test

#### • تحليل المقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات):

الجدول (18). النتائج الوصفية للمقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات)

الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	التقييم	المتوسط	العبارة
0.00	15.95	0.62	موافق	4.16	تقوم إدارة الشركة بدعم آليه العمل الهجين من خلال توفير ادواته (الأجهزة الحاسوبية، والاتصال بشبكة النت)
0.00	16.14	0.67	موافق بشدة	4.26	من الأدوات الضرورية لتحسين تجربة العمل الهجين وجود البرامج والتطبيقات البرمجية المناسبة لآلية العمل الهجين
0.00	9.52	0.85	موافق	3.95	وجود أنظمة حماية للمعلومات من الاختراق
<b>0.00</b>	<b>15.48</b>	<b>0.61</b>		<b>4.1</b>	<b>متوسط نتائج المقومات التقنية</b>

يوضح الجدول (18) بأن العبارة الثانية قد حققت المتوسط الأعلى مقارنة بباقي متوسطات العبارات الخاصة بالمقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) والذي فُدرت قيمته (4.26) وانحراف معياري (0.67) حيث فُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق جداً، مما يشير إلى أن شركة سيريتل تعمل على تأمين البرامج والتطبيقات البرمجية المناسبة للعمل الهجين.

تليها العبارة الأولى بمتوسط وقدره (4.16) وانحراف معياري (0.62) مما يدل على أن الشركة تعمل على تأمين وتطوير كافة الأجهزة الحاسوبية وتأمين اتصال دائم ومتواصل مع شبكة النت. حيث فُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق.

لتكون العبارة الثالثة أصغر المتوسطات بقيمة قدرها (3.95) وانحراف معياري (0.85) حيث فُدر تقييم هذه العبارة بموافق، مما يشير إلى أن شركة سيريتل بحاجة إلى تطوير وتحديث أنظمة حماية المعلومات الأمر الذي قد يزداد خطورة في حال تم الاعتماد على آلية العمل الهجين بشكل كامل.

توضح النتائج الواردة في الجدول (18) أن كافة قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (T) قد كانت قيمها جميعها أقل من 0.05، أي أن الفروق بين المتوسطات المحسوبة ومتوسط الحياد ذو دلالة إحصائية، وجميعها تميل نحو الموافقة لأنها أكبر من (3)، أي أن غالبية إجابات أفراد العينة اتفقت على أن شركة سيريتل تمتلك المقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات).

#### جواب التساؤل الأول:

بلغ المتوسط الإجمالي للمقومات التقنية 4.1 من 5، وبلغ الانحراف المعياري 0.61 وهذا يدل على أن شركة سيريتل تملك المقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) التي تُمكنها من تطبيق نموذج العمل الهجين.

• تحليل المقومات البشرية:

الجدول (19). النتائج الوصفية للمقومات البشرية

العبارة	المتوسط	التقييم	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة
تلقيت تدريب خارجي ودورات لاكتساب وتطوير مهارات في العمل الهجين.	3.89	موافق	0.98	7.76	0.00
عدد العاملين في الشركة الذين يمتلكون المهارة والخبرة في استخدام البرامج والتطبيقات.	4.29	موافق بشدة	0.66	16.78	0.00
التواصل المستمر مع فريق العمل والقيام بإجراء اجتماعات عدة مرات بالأسبوع للحفاظ على ثقافة الشركة وروح الفريق.	4.07	موافق	0.79	11.59	0.00
<b>متوسط نتائج المقومات البشرية</b>	<b>4.1</b>		<b>0.67</b>	<b>13.97</b>	<b>0.00</b>

يوضح الجدول (19) بأن العبارة الثانية قد حققت المتوسط الأعلى مقارنة بباقي متوسطات العبارات الخاصة بالمقومات البشرية والتي قُدرت قيمتها (4.29) والانحراف المعياري (0.66) حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق بشدة، مما يشير إلى أن شركة سيريتل تتمتع بكادر يمتلك المهارة والخبرة اللازمة في استخدام البرامج والتطبيقات الحديثة.

لتليها العبارة الثالثة بمتوسط وقدره (4.07) والانحراف المعياري (0.79) حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق، مما يشير إلى أن موظفي سيريتل يقومون بتواصل مستمر فيما بينهم وبين إدارتهم والقيام بإجراء اجتماعات عدة مرات بالأسبوع للحفاظ على ثقافة الشركة وروح الفريق.

لتكون العبارة الأولى أصغر المتوسطات بقيمة قدرها (3.89) والانحراف المعياري (0.98) حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق، مما يدل على أن شركة سيريتل تقدم تدريباً لموظفيها ولكنه غير كافٍ فهم بحاجة إلى صقل المهارات الموجودة لديهم إلى جانب اكتسابهم مهارات جديدة لمساعدتهم في أداء مهامهم. توضح النتائج الواردة في الجدول (19) أن كافة قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (T) قد كانت قيمها جميعها أقل من 0.05، أي أن الفروق بين المتوسطات المحسوبة ومتوسط الحياد ذو دلالة إحصائية، وجميعها تميل نحو الموافقة لأنها أكبر من (3)، أي أن غالبية إجابات أفراد العينة اتفقت على أن شركة سيريتل تمتلك المقومات البشرية التي تتمتع بالمهارة والخبرة المناسبة لتطبيق آلية العمل الهجين.

## جواب التساؤل الثاني:

بلغ المتوسط الإجمالي للمقومات البشرية 4.1 من 5 والانحراف المعياري 0.67 وهذا يشير إلى أن شركة سيريتل تمتلك المقومات البشرية اللازمة لتطبيق آلية العمل الهجين، لأن الدلالة الإحصائية لفرق متوسط المقومات البشرية قد قدرت بـ (0.00) وهي أصغر من (0.05) أي أن الفرق ذو دلالة إحصائية عند هذا المستوى.

### • تحليل المقومات البيئية:

الجدول (20). النتائج الوصفية للمقومات البيئية

العبارة	المتوسط	التقييم	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة
ضعف شبكة الانترنت ونقص الدعم الفني أثناء تطبيق آلية العمل الهجين من المنزل.	3.75	موافق	0.85	7.61	0.00
عدم توافر بيئة عمل مناسبة في المنزل.	3.68	موافق	1.00	5.86	0.00
وجود مساحة عمل مخصصة للعمل في المنزل دون ازعاج.	4.01	موافق	0.49	17.83	0.00
الشعور بالعزلة وصعوبة التواصل مع فريق العمل.	3.90	موافق	0.84	9.24	0.00
<b>متوسط نتائج المقومات البيئية</b>	<b>3.90</b>		<b>0.63</b>	<b>12.32</b>	<b>0.00</b>

يوضح الجدول (20) بأن العبارة الثالثة قد حققت المتوسط الأعلى مقارنة بباقي متوسطات العبارات الخاصة بالمقومات البيئية والتي قُدرت قيمتها (4.01) والانحراف المعياري (0.49) حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق، حيث أنه يشير إلى أنه بالرغم من توافر بيئة عمل تساعد الموظف على العمل الهجين، إلا أن وجود هذه المساحة قد لا تكون متوافرة لدى الجميع أو قد لا تكون مناسبة للعمل من المنزل.

ثم متوسط العبارة الرابعة بقيمة وقدرها (3.90) والانحراف المعياري (0.84) حيث تُشير إلى أن المشاركين قد قيموا هذه العبارة بدرجة موافق. حيث أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فمن الطبيعي أن يشعر بالعزلة والابتعاد عن زملائه وخاصة إذا كانت أيام العمل المكتبي مختلفة فيما بين الزملاء.

تليها العبارة الأولى بمتوسط وقدره (3.75) والانحراف المعياري (0.85) حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق، مما يدل على أن شركة سيريتل تعمل على تأمين مستلزمات العمل الهجين إلا أن الموظفين يواجهون بعض المشاكل مثل ضعف شبكة النت وانقطاعها المتكرر وبعض المشاكل التقنية الأخرى التي لا يتم معالجتها بسرعة. هذا لتكون العبارة الثانية أصغر المتوسطات بقيمة قدرها (3.68) والانحراف المعياري (1.00) حيث قُدر

تقيم هذه العبارة بموافق، وهي تشير إلى أن بعض المشاركين يجدون صعوبة في تأمين مكان مناسب في منازلهم يتمتع بالهدوء والراحة للعمل كبديل عن العمل المكتبي. توضح النتائج الواردة في الجدول (20) أن كافة قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (T) قد كانت قيمها جميعها أقل من 0.05، أي أن الفروق بين المتوسطات المحسوبة ومتوسط الحياد ذو دلالة إحصائية، وجميعها تميل نحو الموافقة لأنها أكبر من (3)، أي أن غالبية إجابات أفراد العينة اتفقت على أن موظفي شركة سيريتل يمتلكون البيئة المنزلية المناسبة لتطبيق آلية العمل الهجين.

### جواب التساؤل الثالث:

بلغ المتوسط الإجمالي للمقومات البيئية 3.90 والانحراف المعياري 0.63 مما يشير إلى أن شركة سيريتل تعمل على تقديم التسهيلات الممكنة والمطلوبة للموظفين من أجل إنجاح آلية العمل الهجين. وبالتالي نجد أن موظفي شركة سيريتل يمتلكون المقومات البيئية اللازمة لتطبيق آلية العمل الهجين، لأن الدلالة الإحصائية لفرق متوسط المقومات البيئية قد قدرت بـ (0.00) وهي أصغر من (0.05) أي أن الفرق ذو دلالة إحصائية عند هذا المستوى.

### • تحليل مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين

الجدول (21). النتائج الوصفية لمدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين

الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	التقييم	المتوسط	العبارة
0.00	6.51	1.01	موافق	3.77	تطبيق نموذج العمل الهجين قد أثر إيجاباً على صحتك النفسية
0.00	23.63	0.56	موافق بشدة	4.53	في حال طلب مني العودة إلى العمل بدوام كامل في المكتب، أعود دون اعتراض
0.00	27.10	0.51	موافق بشدة	4.63	في حال طلب مني العودة إلى العمل بدوام كامل في المكتب، أفاوض على العودة وأخذ وقتي في اتخاذ القرار
0.00	19.21	0.62	موافق بشدة	4.38	في حال طلب مني العودة إلى العمل، أرفض العودة بشدة ويمكن أن أقدم استقالتي في حال تم الضغط علي
<b>0.00</b>	<b>23.85</b>	<b>0.53</b>		<b>4.48</b>	<b>متوسط نتائج مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين</b>

يوضح الجدول (21) بأن العبارة الثالثة قد حققت المتوسط الأعلى مقارنة بباقي متوسطات العبارات الخاصة مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين والذي قُدرت قيمته

(4.63) والانحراف المعياري (0.51)، حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق بشدة، حيث أبدى اغلب الموظفين موافقتهم على العودة للعمل المكتبي دون أية اعتراض. وهذا يشير إلى أن أغلب الموظفين يشعرون بالعزلة والابتعاد عن زملائه في العمل.

ثم تليها العبارة الثانية بمتوسط وقدره (4.53) والانحراف المعياري (0.56)، حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق بشدة، هذا يشير إلى أن أغلب المشاركين يشعرون بالعزلة والابتعاد عن زملائهم في العمل، ومنهم من قد يجد صعوبة في تأمين مساحة عمل مناسبة للعمل من المنزل.

يليه العبارة الرابعة بمتوسط وقدره (4.38) والانحراف المعياري (0.62)، حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة موافق بشدة، مما يشير إلى أن بعض الموظفين يؤكدون توافر مساحة وبيئة عمل جيدة لهم في المنزل وأن عوامل التشتت قليلة أو شبه معدومة مما يوفر لهم انجاز المهام المطلوبة منهم بسرعة وفي الوقت المطلوب.

بينما كانت العبارة الاولى أصغر المتوسطات بقيمة قدرها (3.77) والانحراف المعياري (1.01) حيث تم تقييم هذه العبارة بدرجة موافق، مما يشير إلى أن نموذج العمل الهجين قد أثر ايجاباً على الصحة النفسية لبعض الموظفين دون الآخرين.

توضح النتائج الواردة في الجدول (21) أن كافة قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (T) قد كانت قيمها جميعها أقل من 0.05، أي أن الفروق بين المتوسطات المحسوبة ومتوسط الحياد ذو دلالة إحصائية، وجميعها تميل نحو الموافقة لأنها أكبر من (3)، أي أن غالبية إجابات أفراد العينة اتفقت على أن موظفي شركة سيريتل يشعرون بالرضا عن تطبيق آلية العمل الهجين.

#### جواب التساؤل الرابع:

بلغ المتوسط الإجمالي 4.48 والانحراف المعياري 0.53 مما يشير إلى أن المشاركين يشعرون بالراحة في تطبيق آلية العمل الهجين ويستفيدون منه كنوع من المرونة في العمل، ولا يمانعون بالعودة إلى مكاتبهم وممارسة نظام العمل التقليدي.

وبالتالي نجد أن موظفي شركة سيريتل يشعرون بالرضا عن تجربة العمل الهجين، لأن الدلالة الإحصائية لفرق متوسط مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين قد قدرت بـ (0.00) وهي أصغر من (0.05) أي أن الفرق ذو دلالة إحصائية عند هذا المستوى.

### تحليل فعالية العمل الهجين

الجدول (22). النتائج الوصفية لتحليل فعالية العمل الهجين

العبارة	المتوسط	التقييم	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة
أفضل الطرق لتحفيز الموظفين هو إشراكهم باتخاذ القرارات.	4.01	موافق	0.74	11.77	0.00
أفضل الطرق لتحفيز الموظفين هو تقديم الحوافز والمكافآت لهم.	3.95	موافق	0.78	10.36	0.00
يحقق العمل الهجين التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	4.04	موافق	0.87	10.19	0.00
يخفض العمل الهجين من تكاليف العمل.	3.10	محايد	1.09	0.75	0.00
يشعر المدراء بحدوث تأثير إيجابي وتحسن أداء العاملين عند تطبيق آلية العمل الهجين.	2.42	غير موافق	1.17	4.22	0.00
تغيرت تحديات الإدارة مع اعتماد العمل الهجين بالنسبة للمدراء.	4.04	موافق	0.69	12.78	0.00
<b>متوسط نتائج تحليل فعالية العمل الهجين</b>	<b>3.64</b>		<b>0.65</b>	<b>8.42</b>	<b>0.00</b>

يوضح الجدول (22) بأن العبارة السادسة قد حققت متوسط وقدره (4.04) والانحراف المعياري (0.69) محققة تقييم تمثّل بموافق مما يشير إلى أن الإدارة في شركة سيريتل قد واجهت تحديات جديدة ومختلفة عند تطبيق آلية العمل الهجين تختلف عن الصعوبات التي تواجهها في العمل التقليدي.

بينما حققت العبارة الثالثة متوسط وقدره (4.04) والانحراف المعياري (0.87) محققة تقييم تمثّل بموافق مما يدل على أن المرونة الموجودة في تطبيق آلية العمل الهجين قد ناسبت العديد من المشاركين.

العبارة الأولى حققت متوسط وقدره (4.01) والانحراف المعياري (0.74) محققة تقييم تمثّل بموافق مما يدل على أن موظفي شركة سيريتل يتمتعون بقدرٍ كافٍ من الثقة من قبل إدارتهم حيث بإمكانهم اتخاذ القرار المناسب في حال تعرضوا لمشكلة ما دون العودة لإدارتهم، ولكن مازالوا بحاجة إلى الحصول على ثقة

أكبر تشجيعهم على اتخاذ القرارات حسب المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تقديم أفكار جديدة تساعد في تطوير العمل.

ثم تلتها العبارة الثانية بمتوسط وقدره (3.95) والانحراف المعياري (0.78) محققة تقييم تمثل بموافق حيث تشير هذه النتيجة إلى أن الحافز المادي والمعنوي له تأثير كبير في تحسين أداء الموظفين وتحفزهم على انجاز العمل بدقة وابتكار الحلول للمشكلات التي قد تواجههم.

متوسط العبارة الرابعة بمتوسط وقدره (3.10) والانحراف المعياري (1.09) حيث قُدر تقييم هذه العبارة بدرجة محايد، مما يشير إلى عدم شعور المشاركين بتخفيض التكاليف. أما أصغر متوسطات عبارات المحور فقد حققتها العبارة الخامسة بمتوسط وقدره (2.42) والانحراف المعياري (1.17) حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة غير موافق، حيث لم يشعر المدراء بتحسين أداء الموظفين وذلك يشير إلى أن الموظفين بحاجة إلى الحصول على المزيد من التدريب والتأهيل من أجل صقل مهاراتهم وتطويرهم في مجال العمل وإدارة الوقت بشكل جيد لإنجاز مهامهم بالطريقة الأفضل.

توضح النتائج الواردة في الجدول (22) أن كافة قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (T) قد كانت قيمها جميعها أقل من 0.05، أي أن الفروق بين المتوسطات المحسوبة ومتوسط الحياد ذو دلالة إحصائية، وجميعها تميل نحو الموافقة لأنها أكبر من (3)، أي أن غالبية إجابات أفراد العينة اتفقت على وجود فعالية للعمل الهجين في شركة سيريتل.

#### جواب التساؤل الخامس:

بلغ المتوسط الإجمالي 3.64 والانحراف المعياري 0.65 وبالتالي نجد أن غالبية إجابات أفراد العينة قد اتفقت على وجود فعالية جيدة في تطبيق آلية العمل الهجين، ولكنها ليست كاملة في جميع المجالات، فما زال الموظفين بحاجة إلى المزيد من التحفيز الإيجابي والعوائد التشجيعية لتطوير أداء العاملين في بيئة العمل الهجين، لأن الدلالة الإحصائية لفرق متوسط فعالية العمل الهجين قد قدرت بـ (0.00) وهي أصغر من (0.05) أي أن الفرق ذو دلالة إحصائية عند هذا المستوى.

## تحليل مستقبل العمل الهجين في سورية

الجدول (23). النتائج الوصفية لتحليل مستقبل العمل الهجين في سورية

العبارة	المتوسط	التقييم	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة
سيكون العمل الهجين هو النموذج السائد بالمستقبل في سورية.	4.16	موافق	0.76	13.02	0.00
في سورية يوجد بيئة تكنولوجية مناسبة لتطبيق آلية العمل الهجين.	3.29	محايد	0.92	2.67	0.00
لا بد من وجود قوانين وتشريعات محددة وناظمة للعمل الهجين.	3.81	موافق	0.66	10.47	0.00
<b>متوسط نتائج مستقبل العمل الهجين في سورية</b>	<b>3.75</b>		<b>0.78</b>	<b>10.05</b>	<b>0.00</b>

يوضح الجدول (23) بأن العبارة الأولى قد حققت المتوسط الأعلى مقارنة بباقي متوسطات العبارات الخاصة بمستقبل العمل الهجين في سورية والذي قُدرت قيمته (4.16) والانحراف المعياري (0.76) حيث تم تقييم هذه العبارة بموافق، حيث يرى المشاركون بأن هناك مستقبل للعمل الهجين في سورية ولكن هناك العديد من الصعوبات التي قد تواجه تطبيق هذه الآلية بالعمل.

لتليها العبارة الثالثة بمتوسط وقدره (3.81) والانحراف المعياري (0.66) حيث تم تقييم هذه العبارة بموافق، حيث يرى المشاركون أنه من الضروري وجود قوانين وتشريعات تضمن حقوق الموظفين بالعمل الهجين وتسن القوانين اللازمة لإنجاح هذه الآلية بالعمل.

لليها العبارة الثانية بمتوسط وقدره (3.29) والانحراف المعياري (0.92) حيث قُدر تقييم هذه العبارة تقيماً بدرجة محايد، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن هناك بنية تحتية لتطبيق آلية العمل الهجين ولكن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هذا النموذج من العمل.

توضح النتائج الواردة في الجدول (23) أن كافة قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (T) قد كانت قيمها جميعها أقل من 0.05، أي أن الفروق بين المتوسطات المحسوبة ومتوسط الحياد ذو دلالة إحصائية، وجميعها تميل نحو الموافقة لأنها أكبر من (3)، أي أن غالبية إجابات أفراد العينة اتفقت على وجود مستقبل للعمل الهجين في سورية.

### جواب التساؤل السادس:

بلغ المتوسط الإجمالي 3.75 والانحراف المعياري 0.78 مما يشير إلى وجود مستقبل للعمل الهجين في سورية ولكن عموماً البيئة السورية مازالت غير مناسبة للعمل الهجين بشكل كبير. وبالتالي نجد أن غالبية إجابات أفراد العينة قد اتفقت على وجود مستقبل للعمل الهجين في سورية. لأن الدلالة الإحصائية لفرق متوسط مستقبل العمل الهجين في سورية قد قدرت بـ (0.00) وهي أصغر من (0.05) أي أن الفرق ذو دلالة إحصائية عند هذا المستوى.

### 3. 10. نتائج الدراسة

فيما يلي ملخص النتائج للأبعاد الستة للعمل الهجين:

1. تُظهر الدراسة بأن تجربة العمل الهجين في شركة سيريتل هي تجربة ناجحة بشكل عام وذلك بناءً على الاستجابة الإيجابية للمبحوثيين على الاستبانة، والتي تدل على توافر البنى التحتية التكنولوجية في الشركة والعمل على توفيرها للعاملين أيضاً، بالإضافة إلى وجود قسم لصيانة الأعطال ومعالجة المشاكل التقنية التي قد تواجه العاملين في الشركة. بالإضافة إلى توافر الكوادر البشرية والتي تتمتع بالمهارات المطلوبة مثل (المهارات المطلوبة للتعامل مع الأنظمة والبرامج التقنية ومهارات التواصل). كما أن توفر المقومات البيئية المتمثلة بوجود مساحة خاصة للعمل داخل المنزل، أدت إلى الحصول على نسبة من الرضا الوظيفي بالعمل وسرعة انجاز المهام الموكلة للعاملين.
2. استفادة الموظفين من المرونة: حيث اتاح لهم مرونة المكان والزمان الشعور بالرضا والتحكم بوقتهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى أن العمل الهجين قد خفض من الوقت الذي كان يقضيه العاملون للوصول إلى مكان العمل، والاستفادة من هذا الوقت في انجاز المهام المطلوبة بسرعة أكبر.
3. أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مع اداراتهم وتوسيع صلاحياتهم وتشجيعهم على تقديم مقترحات وحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل الهجين بما يضمن سير العمل بكفاءة وفعالية، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وتحملهم للمسؤولية. وبذلك تتم استثارة العوامل التي تحفز الموظفين عند اتخاذ القرار وذلك من أجل اثبات أنفسهم للحصول على التقدير المناسب لهم والمكافآت على جهودهم المبذولة.
4. إرساء برامج التدريب والتطوير: تعد برامج التدريب والتطوير عاملاً ضرورياً للعاملين بألية العمل الهجين. وبالمثل، يجب أن تكون الإدارة على دراية بالصعوبات التي يواجهها العاملون في الشركة وذلك من اجل تقديم البرامج التدريبية المناسبة لهم، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم على اعتبار أن هذا الأمر من متطلبات العمل الهجين.
5. على الشركة تعزيز برامج الحماية الخاصة بالعمل الهجين، والتركيز على أهمية سرية المعلومات وكلمات السر، والعمل على توعية الموظفين لديها بالقوانين والاجراءات المُتخذة لحماية خصوصية برامج العمل الهجين.

6. ملاحظات القيادة: لا يواجه المديرون أي تغييرات في سير العمل أثناء تنفيذ العمل الهجين، لكن يشعر الموظفون بأهمية الاجتماعات المنتظمة للحفاظ على ثقافة الشركة والعمل الجماعي والتواصل في بيئة العمل الهجين، حيث يفقد الموظفون إلى الحياة الاجتماعية في العمل.
7. الأداء: يدرك المديرون وجود تأثير إيجابي على أداء بعض الموظفين عند تطبيق العمل الهجين، وذلك لأنه يخفف من تشتتهم ويساعد على التركيز بإنجاز العمل بشكل أسرع، ولكن هناك حاجة للمراقبة والتوجيه المستمر وذلك لضمان الأداء الجيد. كما ينبغي أن يكون هناك تواصل مستمر بين المديرين والموظفين لحل أي مشكلة قد تنشأ.

### 3. 11. التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن التوصية بما يأتي:

1. على شركة سيريتل العمل على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال تطوير الخدمات عبر الانترنت، تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات، التأكد من معايير الأمان التي تتبعها في الشركة وبين الموظفين والتأكد من أن كلمات المرور التي يستخدمها الموظفون على أجهزتهم غير ضعيفة.
2. تطبيق سياسة التكافؤ والمساواة في وصول الموظفين الذين يعملون العمل الهجين إلى المعلومات المتاحة للآخرين، وذلك للتأكد من أنه يمكنهم المشاركة في الاجتماعات والمناقشات التي تتم بخصوص المهام الموكلة إليهم واتخاذ القرارات المناسبة بخصوصها.
3. وضع سياسات واضحة لجميع العاملين في مجال العمل الهجين واعتماد نظام الحوافز والمكافآت استناداً على الخبرات والمهارات، بالإضافة إلى توسيع صلاحيات العاملين من خلال العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية ووضع الخطط التنفيذية في القسم الذي يعمل فيه مما يؤدي إلى تطوير سير العمل بفاعلية وكفاءة أفضل.
4. يجب على قادة فرق العمل الهجين العمل على تقييم تأثير العمل الهجين على ثقافة مكان العمل ورفاهية العاملين. حيث يتوجب عليهم إيجاد طرق لجمع فريقهم معاً وتمكين التواصل والتعاون المستمر بين جميع الموظفين وذلك عن طريق تحديد أيام يُطلب فيها من جميع الموظفين التواجد في الشركة أو القيام بنشاطات جماعية خارج نطاق العمل وذلك تجنباً لشعور الانعزال والابتعاد عن الزملاء.

5. يجب أن يكون هناك تواصل مستمر ودائم بين المديرين والموظفين والاستماع إلى المشاكل التي تواجههم والعمل على إيجاد الحلول لها، كما يجب الاستماع والحصول بشكل دائم على تقييمات الموظفين لآلية العمل الهجين من خلال إجراء استبيان مجهول حول تجاربهم والمشاكل التي تعترضهم ومقترحاتهم لتحسين آلية تطبيق العمل الهجين وذلك لضمان رضا الموظف.
6. يجب على الشركة تقديم دورات تدريبية بشكل دائم للموظفين لتدريبهم وتطويرهم لمواكبة أي تحديث بالبرامج أو المعلومات.

### 3. 12. الخاتمة

يُعد العمل الهجين اليوم نموذجاً حديثاً ومتطوراً في بيئة العمل وذلك مع استمرار التطور التكنولوجي، حيث يجمع بين مزايا العمل من المكتب والعمل من المنزل مما يعزز من رضا الموظفين نظراً للمرونة التي يقدمها لهم في الوقت والمكان ويحسن من إنتاجيتهم ويخفض من التكاليف التشغيلية للشركات. على الرغم من الصعوبات التي يواجهها هذا النموذج سواءً من توفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة وحديثة إلى وجود صعوبة في إدارة الفرق والتواصل معهم بشكل فعال، إلا أن تبني استراتيجيات مناسبة يمكن أن تذلل هذه العقبات. وذلك من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة، العمل على توفير برامج حماية المعلومات، تعزيز ثقافة التواصل المستمر مع فرق العمل وتقديم دورات تدريبية ووضع استراتيجيات واضحة للموظفين. كل هذا يمكن الشركات من تحقيق نجاحاً كبيراً في تطبيق نظام العمل الهجين. إن مستقبل العمل يتجه نحو مزيد من المرونة والتكيف مع احتياجات الموظفين مما يجعل العمل الهجين ليس مجرد خيار، وإنما ضرورة لتلبية متطلبات العمل الحديثة، من خلال تطبيق العمل الهجين بشكل فعال، حيث تستطيع الشركات بناء بيئة عمل ديناميكية ومتطورة، تضمن تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها في السوق.

## 4. المصادر والمراجع

### 4.1. المراجع العربية

1. نقيطي، نهى سعيد، 2022، دور التصميم الإداري للمكاتب الإدارية في تطبيق مفهوم العمل الهجين، المجلة السعودية للفن والتصميم، العدد الثاني، المجلد الثاني، 114-139.
2. السن، عادل عبد العزيز، 2021، الجوانب الاقتصادية للوظائف التعاقدية والعمل عن بعد في ضوء قوانين الخدمة المدنية العربية. المجلة العربية للإدارة، 41 (2)، 143-168.

### 4.2. المراجع الأجنبية

1. Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). Working from home around the world. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2022 (2), 281-360.
2. Albreiki, J., Dhaiban, A., Alkatheeri, M., Almansoori, N. B., & Amer, S. (2023). The Physical and Mental Effects of Working in a Hybrid Work Environment on an Employee's Well-being and Performance. In *Proceedings of the 6th European Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
3. Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, 217, 112459.
4. Angelici, M., & Profeta, P. (2024). Smart working: work flexibility without constraints. *Management Science*, 70(3), 1680-1705.
5. Arora, N., dit Sourd, R. C., Hanson, K., Woldesenbet, D., Seifu, A., & Quaife, M. (2022). Linking health worker motivation with their stated job preferences: A hybrid choice analysis in Ethiopia. *Social Science & Medicine*, 307, 115151.
6. Bacarra, R., & Decenorio, N. (2022). The Hybrid Work Model: Benefits, Challenges & Strategies for Companies. *RES MILITARIS*, 12(6), 2425-2433.
7. Bacarra, R., & Decenorio, N. (2022). The Hybrid Work Model: Benefits, Challenges & Strategies for Companies. *RES MILITARIS*, 12(6), 2425-2433.
8. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out (No. w30292). National Bureau of economic research.
9. Cardoso, Miguel, 2023, Challenges and Opportunities of Post-Covid Hybrid Work Model- Doctor Of Business Administration. Swiss School Of Business and Management Geneva. 212p.

10. Delic, K. A., & Riley, J. A. (2020). Will post COVID-19 education be digital? Virtual round table featuring Peter Denning, Andrew Odlyzko, Espen Andersen, and Jeffrey Johnson. *Ubiquity*, 2020(October), 1-8.
11. Forsgren, Nicole, Margaret-Anne Storey, Chandra Maddila, Thomas Zimmermann, Brian Houck, and Jenna Butler. "The SPACE of Developer Productivity: There's more to it than you think." *Queue* 19, no. 1 (2021): 20-48.
12. Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work (No. 14/2021). *Bruegel Policy Contribution*.
13. Gutman, L. M., Perowne, R., Younas, F., & O'Hanrachaigh, E. (2023). Making hybrid work for diverse staff in higher education: A behaviour change approach. *Higher Education Quarterly*.
14. Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086.
15. Jindain, C., & Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid-working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167-179.
16. Kale, A. Hybrid Workplaces: Employee Perception and the Overall Impact Wrt It Sector. *Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era*, 198.
17. Khanna, M. P., & Dandawate, M. S. (2022). Exploring The Implementation Of" Hybrid Engagement Strategies" Within A Tier 1 Company: Analyzing Their Impact On Employee Engagement And Performance. *Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era*, 246.
18. Mehra, S. K. (2024). Remote Work and Development—A Law-and-Economics Perspective. *Law and Development Review*, (0).
19. Oliveira-Pereira, J., Sá, S., Pascoinho, J., Guimarães, L., Costa, E., & Pinto, A. S. (2023). Remote Leadership: A (Re) qualification of School Leaders in Portugal. In *Perspectives and Trends in Education and Technology: Selected Papers from ICITED 2022* (pp. 857-867). Singapore: Springer Nature Singapore.
20. Ozimek, A. (2020). Remote workers on the move. Available at SSRN 3790004.
21. Rupcic, N. (2024). Working and learning in a hybrid workplace: challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 31(2), 276-283.
22. Smith, C., Silverstone, Y., Whittall, N., Shaw, D., & Mcmillan, K. (2021). The future of work: A hybrid work model.

23. Stoungioti, M. (2023). Hybrid Meetings and Employee Well-being Post-COVID-19 Era: A Comparative Analysis of Stress and Engagement between Greece and the Netherlands (Master's thesis).
24. Suravi, S. (2024). Training and development in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 48-67.
25. Taylor, H., Florisson, R., & Hooper, D. (2021). Making hybrid inclusive—Key priorities for policymakers. Policy Brief, Chartered Management Institute and Work Foundation. <https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2021/10/wf-cmi-making-hybrid-inclusive-policy-brief.pdf>.
26. Taylor, H., Florisson, R., Wilkes, M., & Holland, P. (2022). The changing workplace: Enabling disability-inclusive hybrid working. Work Foundation.
27. Taylor, K. J. (2023). Effect of Work Setting on Team Member's Propensity to Trust: A Comparative Study (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
28. Teevan, J., Baym, N, Butler, J, Hecht, B., & Jaffe, S. (2022). Microsoft New Future of Work Report 2022, Microsoft Research Tech report.
29. Teng-Calleja, M., Mactal, M. T. D. G., & Caringal-Go, J. F. (2024). Examining employee experiences of hybrid work: an ecological approach. *Personnel review*, 53(6), 1408-1424
30. Vartiainen, M. A., & Vanharanta, O. (2023). Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook.
31. Vehosalmi, N. (2022). Employee motivation in hybrid work: how motivational needs have changed after Covid-19.
32. Wontorczyk, A., and Rożnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 19 (4), 2400.

## 5. الملاحق

### المحلق رقم (1)

#### الاستبانة

يتضمن المحلق رقم (1) الاستبانة المتعلقة بدراسة: "واقع العمل الهجين في المنظمات السورية المتطلبات والصعوبات"، حيث تضمنت الآتي:

#### I. الخصائص الديموغرافية

انثى		ذكر		الجنس
أكثر من 45	من 35 الى 45	من 25 الى 35	اقل من 25	العمر
دراسات عليا		إجازة جامعية	اقل من اجازة جامعيه	المستوى التعليمي
إدارة عليا		إدارة وسطى	إدارة إشرافية	المستوى الإداري
البريد الالكتروني	التلغرام	تطبيقات فيديو مثل zoom	الواتس اب	أكثر وسيلة تستخدم للتواصل والتنسيق مع رؤسائك وزملائك في العمل

#### II. مقومات العمل الهجين

أ- المقومات التقنية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات)					العبرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تقوم إدارة الشركة بدعم آليه العمل الهجين من خلال توفير ادواته (الأجهزة الحاسوبية، والاتصال بشبكة النت).
					من الأدوات الضرورية لتحسين تجربة العمل الهجين وجود البرامج والتطبيقات البرمجية المناسبة لآلية العمل الهجين.
					وجود أنظمة حماية للمعلومات من الاختراق.

ب- المقومات البشرية (المهارات)				
				تلقيت تدريب خارجي ودورات لاكتساب وتطوير مهارات في العمل الهجين.
				عدد العاملين في الشركة الذين يمتلكون المهارة والخبرة في استخدام البرامج والتطبيقات.
				التواصل المستمر مع فريق العمل والقيام بإجراء اجتماعات عدة مرات بالأسبوع للحفاظ على ثقافة الشركة وروح الفريق.
ت- المقومات البيئية (المنزل)				
				ضعف شبكة الانترنت ونقص الدعم الفني أثناء تطبيق آلية العمل الهجين من المنزل.
				عدم توافر بيئة عمل مناسبة في المنزل.
				وجود مساحة عمل مخصصة للعمل في المنزل دون ازعاج.
				الشعور بالعزلة وصعوبة التواصل مع فريق العمل.
ث- مدى شعور الموظفين بالرضا عن تجربة العمل الهجين				
				تطبيق نموذج العمل الهجين قد أثر ايجاباً على صحتك النفسية.
				في حال طلب مني العودة إلى العمل بدوام كامل في المكتب، اعود دون اعتراض.
				في حال طلب مني العودة الى العمل بدوام كامل في المكتب، افوض الشركة على العودة واخذ وقتي في اتخاذ القرار.
				في حال طلب مني العودة الى العمل، ارفض العودة بشدة ويمكن أن أقدم استقالتي في حال تم الضغط علي.

### III. فعالية العمل الهجين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					أفضل الطرق لتحفيز الموظفين هو اشراكهم باتخاذ القرارات.
					أفضل الطرق لتحفيز الموظفين هو تقديم الحوافز والمكافآت لهم.
					يحقق العمل الهجين التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
					يخفض العمل الهجين من تكاليف العمل.
					يشعر المدراء بحدوث تأثير إيجابي وتحسن أداء العاملين عند تطبيق آلية العمل الهجين.
					تغيرت تحديات الإدارة مع اعتماد العمل الهجين بالنسبة للمدراء.

### IV. مستقبل العمل الهجين في سورية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					سيكون العمل الهجين هو النموذج السائد بالمستقبل في سورية.
					في سورية يوجد بيئة تكنولوجية مناسبة لتطبيق آلية العمل الهجين.
					لا بد من وجود قوانين وتشريعات محددة وناظمة للعمل الهجين.