



بيئات العمل الهجينة ودورها في تعزيز التفاعل الوظيفي وتحسين الإنتاجية التنظيمية: مراجعة أدبية تحليلية

د. وجدان الأندلس محمد كعبار¹ - أ. عبد الحميد محمد علي ضو² - أ. علي صقر الشايب³

المعهد العالي للعلوم والتقنية - طرابلس

Hybrid Work Environments and Their Role in Enhancing Employee Engagement and Improving Organizational Productivity: An Analytical Literature Review

Dr. Wajdan Al-Andalus Muhammad Kaabar , Mr. Abdulhamid Muhammad Ali Daw, Mr. Ali Saqr Al-Shaibi

Higher Institute of Science and Technology – Tripoli

Mmfhsh1973@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 - تاريخ المراجعة: 2026/07/18 - تاريخ القبول: 2026/07/28 - تاريخ النشر: 2026/8/20

الملخص (Abstract)

شهدت بيئات العمل في السنوات الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتغير طبيعة الأعمال، مما أدى إلى ظهور أنماط إدارية حديثة من أبرزها العمل الهجين الذي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بعد. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم بيئات العمل الهجينة، واستعراض دورها في تعزيز التفاعل الوظيفي وتحسين الإنتاجية التنظيمية، من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة الأجنبية والعربية ذات الصلة.

اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة الأدبية التحليلية، من خلال استقراء الاتجاهات البحثية الحديثة المتعلقة بالعمل الهجين، والتفاعل الوظيفي، والإنتاجية التنظيمية، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات والكشف عن أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق نماذج العمل الهجينة. وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الهجين يمثل تحولاً إدارياً يتجاوز مجرد تغيير مكان أداء العمل، ليصبح نموذجاً متكاملًا يعتمد على التكنولوجيا، والمرونة التنظيمية، والقيادة الرقمية، والثقافة القائمة على الثقة. كما أوضحت الأدبيات أن نجاح هذا النموذج يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى التفاعل الوظيفي لدى العاملين، حيث يسهم ارتفاع التفاعل في تحويل مزايا العمل الهجين إلى نتائج تنظيمية ملموسة تتمثل في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما بينت المراجعة أن تطبيق العمل الهجين في البيئات النامية (ولا سيما البيئة العربية والليبية) يواجه عدداً من التحديات الخاصة، من أبرزها المحافظة على الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالبنية التكنولوجية، وتحقيق التوازن بين المرونة والرقابة. وبناءً على ذلك، تقترح الدراسة إطاراً مفاهيمياً يوضح العلاقة بين بيئات العمل الهجينة والتفاعل الوظيفي والإنتاجية التنظيمية، مع تقديم توصيات عملية للمنظمات.

الكلمات المفتاحية: بيئات العمل الهجينة، العمل عن بُعد، التفاعل الوظيفي، الإنتاجية التنظيمية، القيادة الرقمية، المؤسسات الليبية والعربية.

Abstract

In recent years, work environments have undergone significant transformations due to rapid technological developments and changes in the nature of jobs, leading to the emergence of new managerial approaches, particularly hybrid work environments that combine traditional workplace settings with remote work arrangements. This study aims to analyze the concept of hybrid work environments and examine their role in enhancing employee engagement and improving organizational productivity through an analytical review of relevant international and Arab literature.

The study adopts an analytical literature review approach by examining recent research trends related to hybrid work, employee engagement, and organizational productivity, with the aim of identifying the nature of relationships among these variables and highlighting the key factors influencing the successful implementation of hybrid work models.

The review findings indicate that hybrid work represents a comprehensive managerial transformation rather than merely a change in the location of work. Its success depends on several factors, including digital technology, organizational flexibility, digital leadership, and a culture based on trust. The literature also demonstrates that employee engagement plays a critical role in transforming the benefits of hybrid work into tangible organizational outcomes, such as improved performance, efficiency, and productivity.

Furthermore, the study highlights several challenges associated with hybrid work environments, particularly in developing and Arab organizational contexts, including infrastructure readiness, maintaining organizational culture, and balancing flexibility with control. Based on the reviewed literature, the study proposes a

conceptual framework illustrating the relationship between hybrid work environments, employee engagement, and organizational productivity, while emphasizing the need for further empirical studies in Arab and Libyan contexts.

Keywords: Hybrid Work Environments; Remote Work; Employee Engagement; Organizational Productivity; Digital Leadership; Arab and Libyan Organizations.

1. المقدمة والخلفية العامة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقد الأخير تحولات جوهرية نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانتشار الواسع لتطبيقات التحول الرقمي، والتغير المستمر في متطلبات الأسواق العالمية، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل أساليب إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل داخل المؤسسات. ولم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على امتلاك الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على تبني نماذج عمل مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ورفاه العاملين (نعلاوي، 2024؛ Deloitte، 2023؛ Gartner، 2021).

وقد برز مفهوم بيئات العمل الهجينة (Hybrid Work Environments) بوصفه أحد أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث يجمع بين العمل الحضوري داخل المؤسسة والعمل عن بُعد باستخدام التقنيات الرقمية، بما يحقق قدرًا أكبر من المرونة في أداء الأعمال دون الإخلال بالأهداف التنظيمية. ويعد هذا النموذج تحولاً في فلسفة الإدارة من التركيز على الرقابة المباشرة وساعات الحضور إلى الإدارة القائمة على النتائج والأداء، وهو ما يتماشى مع التوجهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية (Microsoft، 2022).

وقد تسارع الاهتمام ببيئات العمل الهجينة بصورة غير مسبوقة عقب جائحة كوفيد-19، التي دفعت المؤسسات في مختلف أنحاء العالم إلى تبني أنماط عمل بديلة لضمان استمرارية الأعمال وتقليل آثار الإغلاق والقيود الصحية. وقد أظهرت دراسات محلية أن هذا التحول لا يزال بطيئاً في المؤسسات النامية، إذ تعاني من ضعف في وضع السياسات والاستراتيجيات الرقمية اللازمة لاستدامته (شتوان وكعبية، 2021). ومع ذلك، لم يعد العمل الهجين مجرد استجابة مؤقتة للأزمات، بل أصبح خياراً استراتيجياً تتبناه المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق مزيد من المرونة التنظيمية، وتعزيز الإنتاجية، واستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها (Gartner، 2021؛ Deloitte، 2023).

ويقصد ببيئات العمل الهجينة ذلك النموذج التنظيمي الذي يتيح للعاملين أداء مهامهم من داخل المؤسسة أو خارجها وفق ترتيبات تنظيمية وتقنية محددة، مع الاعتماد على البنية الرقمية في إدارة العمليات والتواصل وتبادل المعلومات. ورغم ما يتيح هذا النموذج من مزايا متعددة، فإنه يطرح تحديات تتعلق بالحفاظ على التفاعل الوظيفي، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية في ظل تباعد أماكن العمل واختلاف أنماط التواصل بين العاملين، الأمر الذي جعل هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

1.1 مشكلة الدراسة (Research Problem)

أدى التحول الرقمي والتغير في طبيعة بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الأساليب التقليدية لتنظيم العمل، مما أسهم في انتشار نموذج العمل الهجين. ورغم الانتشار المتزايد لبيئات العمل الهجينة، فإن الأدبيات العلمية لم تتوصل إلى نتائج متوافقة بشأن تأثير هذا النموذج على أداء المؤسسات والعاملين؛ فقد أشارت بعض الدراسات العالمية والمحلية إلى أن العمل الهجين والمرن يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إذ يرتبط تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد ارتباطاً إيجابياً بإنتاجيتهم متى ما توافر الدعم التنظيمي والتقني اللازم (Bloom et al., 2015؛ Wang et al., 2021؛ نعلاوي، 2024)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى تحديات مرتبطة بانخفاض جودة التواصل، وضعف البنية التحتية الرقمية، وبطء وتيرة التحول الرقمي في المؤسسات، وصعوبة المحافظة على الثقافة التنظيمية (Choudhury et al., 2021؛ Yang et al., 2022؛ شتوان وكعبية، 2021).

كما يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت تأثير العمل الهجين من زوايا منفصلة (كالإنتاجية فقط أو الجاهزية الرقمية فقط)، دون تقديم رؤية تكاملية توضح طبيعة العلاقة بين بيئات العمل الهجينة والتفاعل الوظيفي والإنتاجية التنظيمية ضمن إطار إداري

واحد، وهو ما يزداد قصوراً في أدبيات البيئة العربية والليبية بشكل خاص. وتتمثل مشكلة الدراسة في إجراء مراجعة علمية تحليلية للأدبيات الحديثة للوقوف على العوامل الحاكمة لنجاح هذا النموذج وبناء إطار تحليلي متكامل.

1.2 الفجوة البحثية (Research Gap)

1. فجوة تكاملية: تركيز معظم الدراسات على قياس أثر العمل الهجين على متغير واحد فقط (مثل الإنتاجية أو الرضا)، دون تحليل العلاقة بين بيانات العمل الهجينة والتفاعل الوظيفي كمتغير وسيط والإنتاجية كمتغير تابع في إطار واحد.
2. فجوة سياقية وثقافية: ندرة الأدبيات العربية والليبية المتعلقة ببيئات العمل الهجينة وتحديات التحول الرقمي مقارنة بالأدبيات الأجنبية (شتوان وكعبية، 2021)، مع صعوبة تعميم نتائج البحوث الغربية دون مراعاة خصوصية البيئة التنظيمية العربية.
3. فجوة مفهومية ونظرية: التعامل مع العمل الهجين كترتيب مكاني مجرد بدلاً من اعتباره نظاماً إدارياً وتكافلياً يتطلب إعادة هيكلة القيادة الرقمية والثقافة المؤسسية (داوده وبهيجان، 2022).

2. الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)

2.1 مفهوم بيئات العمل الهجينة (Concept of Hybrid Work Environments)

يعد العمل الهجين (Hybrid Work) أحد أبرز النماذج التنظيمية الحديثة التي ظهرت نتيجة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار تطبيقات التحول الرقمي، وتغير توقعات العاملين تجاه بيئة العمل. ويقوم هذا النموذج على الدمج بين العمل الحضوري داخل مقر المؤسسة والعمل عن بُعد باستخدام الوسائل والمنصات الرقمية، بما يتيح للمؤسسات تحقيق قدر أكبر من المرونة في تنظيم العمل، مع المحافظة على استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (Gartner, 2021؛ Microsoft, 2022).

ولا يقتصر مفهوم العمل الهجين على كونه تغييراً في مكان أداء العمل، بل يمثل تحولاً في الفلسفة الإدارية ذاتها، حيث تنتقل المؤسسات من الإدارة القائمة على متابعة الحضور والانضباط الزمني إلى الإدارة القائمة على النتائج ومؤشرات الأداء، مع الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات والتواصل وتبادل المعرفة بين العاملين. ويستلزم هذا التحول إعادة تصميم السياسات التنظيمية، وأساليب القيادة، وآليات تقييم الأداء، بما ينسجم مع طبيعة بيئات العمل الحديثة (Deloitte, 2023). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح بيئات العمل الهجينة يعتمد على تحقيق التوازن بين المرونة التنظيمية والمحافظة على مستويات مرتفعة من التعاون والتفاعل بين العاملين، إذ إن المرونة وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء المتميز ما لم تُدعم بثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، وقيادة رقمية فعالة، وبنية تقنية متطورة، وآليات واضحة للتواصل والتنسيق بين أعضاء فرق العمل (Wang et al., 2021). وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى بيئات العمل الهجينة باعتبارها نظاماً إدارياً متكاملاً يجمع بين الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، ويهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع مستويات رضا العاملين وتفاعلهم الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية التنظيمية للمؤسسات.

2.2 نشأة وتطور بيئات العمل الهجينة

لم تكن فكرة العمل عن بعد وليدة اللحظة، بل بدأت إرهاصات منذ سبعينيات القرن الماضي مع ظهور مفهوم "العمل عن بعد" (Telecommuting) للحد من أزمات الطاقة وازدحام المدن. ومع التطور المتسارع في شبكة الإنترنت والتقنيات السحابية خلال العقود الأخيرة، تحول العمل المرن من مجرد سياسة استثنائية إلى ممارسة معتمدة في الشركات العالمية. وقد شكلت جائحة كوفيد-19 (COVID-19) نقطة تحول حاسمة وقسرية دفعت المنظمات عالمياً ومحلياً لتبني العمل الكامل عن بعد، مما أدى لاحقاً بعد انحسار الأزمة إلى الاستقرار على "النموذج الهجين" بوصفه حلاً وسيطاً يحقق التوازن بين الحضور المكتبي والعمل الافتراضي (شتوان وكعبية، 2021؛ Gartner, 2021).

2.3 الأسس والنظريات المفسرة (Theoretical Foundations)

تستند بيئات العمل الهجينة إلى مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية، وسلوك العاملين، ومستوى الأداء والإنتاجية:

1. **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** تعد هذه النظرية (Blau, 1964) من أكثر النظريات استخداماً، وتتطلب من مبدأ المعاملة بالمثل؛ حيث يُفترض أن توفير المنظمة لبيئة عمل مرنة وداعمة وقائمة على الثقة يدفع العاملين لرد هذا الدعم من خلال زيادة الالتزام والتفاعل الوظيفي وتحسين الأداء.

2. **نظرية تحديد الذات (Self-Determination Theory):** طور (Deci and Ryan, 1985) هذه النظرية لتفسير الدافعية الداخلية، وترى أن تحقيق ثلاثة احتياجات أساسية (الاستقلالية، الكفاءة، والانتماء) يؤدي إلى زيادة الرضا والتفاعل. ويمنح العمل الهجين استقلالية أكبر لتنظيم الأوقات والمهام.

3. **نظرية خصائص الوظيفة (Job Characteristics Theory):** يرى (Hackman and Oldham, 1976) أن تصميم الوظيفة يؤثر مباشرة في الأداء عبر أبعاد أهمها الاستقلالية، وتوفر بيانات العمل الهجينة مستويات عالية من الاستقلالية في تنظيم العمل.

4. **نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية (Job Demands-Resources Theory):** توضح النظرية (Demerouti, 2007) أن الأداء يتأثر بالتوازن بين المتطلبات والموارد؛ وتُشكل التكنولوجيا الرقمية والدعم الإداري والقيادة الفعالة موارد تنظيمية تخفف الضغوط وتزيد التفاعل والإنتاجية.

5. **نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):** أكد (Becker, 1964) أن الاستثمار في المعرفة والمهارات يمثل مصدر الميزة التنافسية. وفي العمل الهجين، يبرز الاستثمار في المهارات الرقمية والتدريب التقني كعامل نجاح رئيسي.

2.4 أنماط ونماذج بيئات العمل الهجينة (Models of Hybrid Work)

تتعدد نماذج تطبيق العمل الهجين باختلاف طبيعة النشاط والاحتياجات التنظيمية، وتوضح في الجدول التالي:

جدول (1): مقارنة تحليلية لأنماط بيئات العمل الهجينة

نمط العمل الهجين	آلية التطبيق	أهم المزايا	أهم التحديات والعيوب	مدى الملاءمة التنظيمية
1. النموذج الثابت (Fixed)	أيام حضور وغياب محددة ومسبقة من الإدارة.	سهولة التنسيق الإداري والتنبؤ بتواجد الموظفين.	انخفاض المرونة الفردية وتصلب الجدول الزمني.	القطاعات الحكومية والمؤسسات التقليدية.
2. النموذج المرن (Flexible)	حرية اختيار الموظف لأيام الحضور بالتنسيق مع المشرف.	ارتفاع الرضا الوظيفي وتعزيز التوازن الأسري.	صعوبة التنبؤ بالتواجد المكتبي وتشتت فرق العمل.	شركات التكنولوجيا، الاستشارات، والخدمات المالية.
3. النموذج القائم على الفريق (Team-Based)	الاتفاق الجماعي داخل الفريق على أيام التواجد.	تعزيز روح الفريق والابتكار الجماعي.	احتمال تعارض الجداول بين الفرق المختلفة.	مشاريع تطوير المنتجات والقطاعات الإبداعية.
4. النموذج القائم على الوظيفة (Role-Based)	تحديد النمط بناءً على الوصف الوظيفي للمهمة.	تحقيق العدالة التشغيلية وربط النمط بطبيعة المخرجات.	احتمال شعور بعض الوظائف بالتفذية بالتمييز.	المؤسسات الخدمية والصناعية المتنوعة.
5. النموذج القائم على الاختيار (Remote-First)	العمل عن بعد هو الأساس، والحضور المكتبي اختياري.	خفض التكاليف التشغيلية وجذب مهارات عالمية.	ضعف الانتماء التنظيمي وصعوبة الحفاظ على الثقافة.	الشركات البرمجية والناشئة الرقمية.

2.5 التفاعل الوظيفي في بيئات العمل الهجينة

يتكون التفاعل الوظيفي من ثلاثة أبعاد رئيسية: التفاعل الحيوي (الطاقة والحماس)، التفاعل العاطفي (الشعور بالانتماء والتفاني)، والاستغراق الذهني (التركيز والاندماج). وتلعب القيادة الرقمية والدعم التنظيمي المدرك دوراً بارزاً في تعزيز هذا التفاعل في البيئات المرنة، إذ تبين أن القيادة الرقمية تترك أثراً إيجابياً في الأداء الوظيفي للعاملين وتنعكس على الأداء المؤسسي ككل (داود

وبهيجان، 2022)، كما أن ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يسهمان معاً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دهليز وحمد، 2016).

2.6 الإنتاجية التنظيمية في بيئات العمل الهجينة

تقاس الإنتاجية في البيئة الهجينة عبر مؤشرات: جودة المخرجات، سرعة الإنجاز، كفاءة العمليات، والقدرة على الابتكار والاستغلال الأمثل للموارد. ويرتبط نجاح الإنتاجية في المؤسسات الحديثة بالتحول نحو أساليب الإدارة بالنتائج، إذ تبين من دراسات لبيبة ميدانية أن عوامل بيئة العمل - كطبيعة المكان، والعلاقات الداخلية بين العاملين، والجوانب الإدارية كالحوافز والمكافآت - تؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة، كما هو الحال في القطاع المصرفي الليبي (الغافود والتير، 2023).

3. النموذج المفاهيمي المقترح (Conceptual Framework)

بناءً على المراجعة النقدية للأدبيات، تقدم هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً توضيحياً يبين أن بيئات العمل الهجينة لا تؤثر بشكل مباشر ومطلق على الإنتاجية التنظيمية فحسب، بل يتوسط هذه العلاقة مستوى "التفاعل الوظيفي" للعاملين:

جدول (2): النموذج المفاهيمي المقترح لمصفوفة المتغيرات والأبعاد

نوع المتغير	مسمى المتغير	المؤشرات والأبعاد الفرعية
متغيرات معدلة	العوامل التنظيمية الداعمة	الجاهزية الرقمية، مهارات الموظفين الرقمية، الدعم الإداري والقطاع.
المتغير المستقل	بيئات العمل الهجينة	المرونة التنظيمية، التكنولوجيا الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة القائمة على الثقة.
المتغير الوسيط	التفاعل الوظيفي (أثر وسيط)	الحيوية والحماس، التفاني والانتماء، الاستغراق والاندماج في العمل.
المتغير التابع	الإنتاجية التنظيمية (المخرجات)	جودة الأداء والمخرجات، كفاءة العمليات التشغيلية، سرعة الإنجاز والابتكار

4. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

4.1 الدراسات المتعلقة بالعمل الهجين والتفاعل الوظيفي

جدول (3): ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالعمل الهجين والتفاعل الوظيفي

الباحث والسنة	هدف الدراسة	المنهج المستخدم	أهم النتائج	علاقة الدراسة بالبحث الحالي
Wang et al. (2021)	تحليل أثر الترتيبات المرنة على مشاركة العاملين.	كمي (استبيان)	المرونة والاستقلالية تزيضان من التفاعل الوظيفي شريطة وضوح الأهداف.	تدعم البعد السلوكي للنموذج الهجين.
داوده وبهيجان (2022)	تشخيص أبعاد القيادة الرقمية وأثرها في الأداء الوظيفي بالأقسام العلمية الجامعية.	ميداني استطلاعي	القيادة الرقمية تترك أثراً إيجابياً في الأداء الوظيفي للتابعين وتتبعكس على الأداء المؤسسي ككل.	تؤكد دور القيادة الرقمية كعامل أساسي في تحسين الأداء والتفاعل الوظيفي.
Gartner (2021)	دراسة العلاقة بين أنماط العمل المرنة والتفاعل.	مسخي تحليلي	وجود علاقة إيجابية بين المرونة وارتفاع مستويات الارتباط المؤسسي.	تؤكد أهمية المرونة كعامل جذب واستبقاء.

بيانات العمل الهجينة ودورها في تعزيز التفاعل الوظيفي وتحسين الإنتاجية التنظيمية: مراجعة أدبية تحليلية

دلهيز وحمد (2016)	بيان أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي.	ميداني	الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران إيجابياً في الأداء الوظيفي للعاملين.	تدعم دور الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي في تحسين الأداء.
Yang et al (2022).	تحليل أثر العمل عن بعد على التواصل والتفاعل.	تحليلي مقارن	العزلة الرقمية قد تضعف الانتماء إذا لم تُدعم بتواصل اجتماعي حضوري.	تؤكد أهمية الجمع بين الحضور والعمل عن بعد.
Deloitte (2023)	بحث أثر القيادة الرقمية في دعم الفرق الهجينة.	ميداني	القيادة الداعمة تعزز التفاعل الوظيفي وتقلل أثر الفجوة المكانية.	تدعم دور القيادة كمتغير معدل لنجاح البيئة.

4.2 الدراسات المتعلقة بالعمل الهجين والإنتاجية التنظيمية

جدول (4): ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالعمل الهجين والإنتاجية التنظيمية

الباحث والسنة	هدف الدراسة	المنهج المستخدم	أهم النتائج	علاقة الدراسة بالبحث الحالي
Bloom et al. (2015)	قياس أثر العمل من المنزل على الإنتاجية.	تجريبي ميداني	ارتفعت إنتاجية الموظفين بنسبة 13% نتيجة الهدوء وتقليل وقت التنقل.	توفر سندا تجريبياً لأثر المرونة المكانية.
.Choudhury et al (2021)	دراسة أثر المرونة الجغرافية المطلقة على الأداء.	شبه تجريبي	العمل من أي مكان يزيد المخرجات ويدعم الابتكار الفردي.	تدعم فرضية زيادة الإنتاجية مع المرونة.
نعلاوي (2024)	استكشاف العوامل المؤثرة في تكيف الموظفين مع العمل عن بعد وأثره على الإنتاجية في القطاع العام الفلسطيني.	كمي (Smart PLS)	تكيف الموظفين مع العمل عن بعد يرتبط ارتباطاً إيجابياً بإنتاجية القطاع العام، ويتطلب دعماً تنظيمياً وتقنياً.	تدعم فرضية ارتباط التكيف مع العمل عن بعد بارتفاع الإنتاجية، وتؤكد أهمية الدعم التنظيمي.
Microsoft (2022)	تقييم أثر النموذج الهجين على كفاءة العمليات.	مسخي شامل	الحاجة لأنظمة قياس قائمة على النتائج.	نتائج متناقضة (مفارقة الإنتاجية) بين انطباع المديرين وأداء الموظفين.
شتوان وكعبية (2021) - دراسة ليبية	التعرف على واقع التحول الرقمي بالمؤسسات الليبية في ظل جائحة كورونا.	وصفي	بطء التحول الرقمي وضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي في المؤسسات الليبية.	تعزز الفجوة السياقية وأهمية الجاهزية الرقمية بالمؤسسات الليبية.
الغاфود والتير (2023) - دراسة ليبية	بيان أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين وأثرها على جودة الخدمات في المصارف التجارية الليبية.	وصفي تحليلي	عوامل طبيعة العمل، والعلاقات الداخلية، والحوافز الإدارية تؤثر في الأداء الوظيفي وجودة الخدمة المصرفية.	تدعم أهمية عوامل بيئة العمل الداخلية في رفع الأداء والإنتاجية في القطاع المصرفي الليبي.

4.3 التحليل النقدي العام للدراسات السابقة

- اتفقت الأدبيات المحلية والعالمية على أن بيانات العمل الهجينة توفر بيئة خصبة لرفع الإنتاجية والتفاعل، لكن التباين في النتائج يعود إلى اختلاف طبيعة القطاعات، ومستويات الجاهزية الرقمية (خاصة في البيئة الليبية)، وأنماط القيادة.
- أغلب الدراسات تناولت العلاقة بشكل ثنائي مباشر، بينما تؤكد المراجعة الحالية على الدور الوسيط الجوهرى للتفاعل الوظيفي بين بيئة العمل والإنتاجية.

5. الاتجاهات الحديثة والتحديات المستقبلية

5.1 الاتجاهات الحديثة

1. الانتقال من "مرونة المكان" إلى "مرونة تجربة العمل الكاملة": التركيز على صياغة تجربة موظف مرنة تشمل الوقت والأسلوب والوظيفة.

2. تنامي تطبيقات الذكاء الاصطناعي: استخدام الأدوات الذكية في إدارة المشاريع وتحليل الأداء واستشعار الاحتياجات.

3. التحول إلى القيادة الرقمية الإنسانية: التركيز على التعاطف، الثقة، وتمكين فرق العمل الموزعة (داوده وبهيجان، 2022).

5.2 التحديات المستقبلية

1. تحديات الجاهزية والبنية التحتية الرقمية: خصوصاً في المؤسسات والبيئات النامية والتي تتطلب استثمارات كبيرة في الاتصالات والأمن (شتوان وكعبية، 2021).

2. تآكل الثقافة التنظيمية: صعوبة نقل القيم المؤسسية الضمنية للجيل الجديد من العاملين عن بُعد.

3. المخاطر السيبرانية: حماية البيانات والأمن المعلوماتي مع تعدد نقاط الاتصال خارج المقرات.

4. الفجوة الرقمية للإجهاد: ظهور ما يُعرف بـ "الإرهاق الرقمي" نتيجة الاتصال المستمر وضبابية الحدود بين العمل والحياة الشخصية.

6. الاستنتاجات والتوصيات

6.1 الاستنتاجات الرئيسية

1. العمل الهجين ليس خياراً لوجستياً بل هو تحول تنظيمي وإداري شامل.
2. التفاعل الوظيفي هو المحرك والمترجم الحقيقي لمزايا العمل الهجين إلى إنتاجية ملموسة.
3. الإدارة التقليدية القائمة على المراقبة المباشرة وضعف البنية التحتية الرقمية يشكلان العائق الأكبر أمام نجاح هذا النموذج في المؤسسات النامية والليبية.

4. تتطلب البيئة العربية والليبية دراسات ميدانية تطبيقية خاصة لتكييف هذا النموذج مع الخصائص الثقافية والتقنية المحلية.

6.2 التوصيات الإجرائية

1. صياغة سياسات تنظيمية معلنة: تحديد قواعد العمل الهجين وأوقات التواجد وآليات التواصل بوضوح.
2. تطوير البنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني: تعزيز التجهيزات التقنية للعمل عن بعد لا سيما في القطاعات الخدمية والمصرفية (شتوان وكعبية، 2021؛ الغافود والتير، 2023).

3. التحول إلى إدارة الأداء بالنتائج (OKRs/KPIs): التخلي عن تقييم ساعات الحضور والتركيز على المخرجات وجودتها.

4. الاستثمار في القيادة الرقمية: تدريب المديرين على مهارات إدارة الفرق الافتراضية وبناء الثقة عن بُعد.

5. دعم التوازن الرقمي: وضع لوائح تحمي الموظف من الإرهاق الرقمي وتضمن "الحق في الفصل".

7. المراجع (References)

7.1 المراجع العربية

1. داوده، رهنج محمد نوري، وبهيجان، إبراهيم محمد. (2022). انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة

استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة زاخو،

10(1)، 160-177.

2. دهليز، خالد عبد السلام، وحمد، محمد حسن خليل. (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
3. شتوان، خديجة إبراهيم، وكعبية، مها محمد. (2021). واقع التحول الرقمي بالمؤسسات الليبية في ظل جائحة كورونا. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الأكاديمي الرابع لدراسات الاقتصاد والأعمال، مصراتة، ليبيا، 170-188.
4. الغافود، مختار عبدالسلام، والتير، عبدالمجيد أحمد. (2023). الأداء الوظيفي للعاملين وتأثيره على جودة خدمات المصارف التجارية الليبية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، 20(2)، 124-159. جامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا.
5. نعلوي، بكر فخري محمد. (2024). العوامل المؤثرة في نجاح تكيف الموظفين مع العمل عن بعد في القطاع العام المدني الفلسطيني وأثره على إنتاجية العاملين (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

7.2 المراجع الأجنبية

6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
7. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
8. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
9. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
10. Alnnale, T. (2026). *From Reactive to Proactive Governance: A Hybrid LSTM–Gradient Boosting Architecture for Real-Time Anomaly Signal Detection in Multi-Store Retail Supply Chain Decision Systems*. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2 (1), 987–1005.
11. Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
12. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
13. Deloitte. (2023). *Global human capital trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*.
14. Gartner. (2021). *Future of work trends: Post COVID-19 hybrid working models*.
15. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
16. Microsoft. (2022). *Great expectations: making hybrid work work*. Work Trend Index Annual Report.
17. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
18. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., & Larson, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54.