



إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

إعداد

د. أحمد محمد أحمد مصطفى

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة بنى سويف

aamoustafa@commerce.bsu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

مصطفى، أحمد محمد أحمد (٢٠٢٤). إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(٢)٣، ٣٨٧-٤٣٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات د. أحمد محمد أحمد مصطفى

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى وضع إطار لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية في ظل توسيط التوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وطبق هذا البحث على عينة مكونة من 300 مفردة؛ وهي القوائم المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨٢٪. وقد تمثلت أهم النتائج في وجود تأثير إيجابي معنوي للعمل الهجين على الإنتاجية؛ كما توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للعمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة، ووجود تأثير إيجابي معنوي للتوازن بين العمل والحياة على الإنتاجية، كما توصل البحث إلى أن التوازن بين العمل والحياة يتوسط العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية؛ وتؤكد هذه النتائج أن التوازن بين العمل والحياة له تأثير وساطة تامة؛ أي يفسر بالكامل التأثير الإيجابي للعمل الهجين على الإنتاجية.

الكلمات الدالة: العمل الهجين، التوازن بين العمل والحياة، الإنتاجية، المصرية للاتصالات.

(١) مقدمة البحث

أصبح العمل الهجين أحد أشكال العمل شبيوعاً في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين؛ حيث باتت المؤسسات تتبنى بشكل متزايد ترتيبات العمل الهجين الذي يجمع بين العمل في مقر العمل والمنزل، وأصبحت طريقة العمل الجديدة هذه ممكنة بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عالية الجودة (ICT) التي تُتيح أنشطة مثل الاستشارات والاجتماعات عبر الإنترنت والتعاون في المستندات الرقمية القائمة على السحابة الإلكترونية مما جعل للعمل الهجين له بالغ الأثر في اتجاه العمل مستقبلاً (Microsoft, 2021).

يسمح العمل من المنزل بمزيد من المرونة في تحديد جداول العمل، ويمكن للموظفين أيضاً الاهتمام بالاحتياجات الشخصية والعائلية خلال يوم عملهم، هذا بالإضافة إلى استغلال الوقت الذي كان يضيع في التنقل للترفيه، مما يؤدي إلى نمط حياة أكثر راحة، ومع ذلك، فإن العمل من المنزل بشكل كامل له أيضاً عواقب سلبية، مثل عدم القدرة على دمج المسؤوليات المهنية والشخصية، ونقص التواصل مع القادة مما يؤدي إلى بطء الآفاق الوظيفية والشعور بالعزلة عن الشبكة الاجتماعية، يدعم معظم المديرين العمل المنزلي بشكل عام، معتقدين أن العمل من المنزل يزيد من الإنتاجية ويُحسّن التركيز، وأن المديرين كانوا أكثر وعياً بمشاكل التوازن بين العمل والحياة، كما يمكن لأصحاب العمل توفير المال المصروف على نفقات التشغيل، مثل خدمات الصيانة وإيجار المكاتب والطاقة من خلال السماح للموظفين بالعمل من المنزل ويدعم ذلك استطلاع ماكنزي للفرص الأمريكية، الذي تم إجراؤه بالتعاون مع شركة إيسوس وشمل ٢٥٠٠٠ أمريكي، حيث يقدم رؤى فريدة حول دمج العمل الهجين في حياة الموظفين، مما يسلب الضوء على الرغبة المتزايدة في ترتيبات العمل الهجين (Birkett, et al., 2021؛ Mungksa, O. 2020؛ McKinsey, 2020).

علاوة على ذلك، كشف تقرير مايكروسوفت لعام ٢٠٢١، الذي قيّم أكثر من ٣٠,٠٠٠ موظف في ٣١ دولة أنّ العمل الهجين أصبح اتجاهًا رئيسًا، حيث كشف التقرير أنّ ٧٣٪ من الموظفين في جميع أنحاء العالم يرغبون في العمل من المنزل في المستقبل، بينما يفكر ٦٦٪ من قادة الشركات في إعادة هيكلة مكان العمل لاستيعاب العمل الهجين (Microsoft, 2021). وقد درس (Prodanova & Kocarev, 2022) العوامل المحفّزة والمثبطة التي تؤثر على الرضا والإنتاجية أثناء العمل من المنزل، وذكر أن العوامل المحفّزة هي التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية خلال العمل من المنزل، في حين أنّ العوامل المثبطة تمثلت في القلق من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانقطاعات، (Jaiswal, et al., 2022). من المتوقع أن يكون العمل الهجين هو طريقة العمل المستقبلية؛ لأنه يفيد كلاً من الأفراد والمنظمات، وأصبحت بيانات العمل الهجينة شائعة بشكل متزايد في السنوات الأخيرة، (Tsipurksy., 2023).

٢) مشكلة البحث

لا شك أنّ الإنتاجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهدف الرئيس للمؤسسة، الأمر الذي يجعلها تحصل على مرتبة رفيعة على رأس أولويات كل مدير، ومن المؤكد أنّ العديد من المؤسسات سينتابها القلق بشأن التأثير الذي قد يخلفه تعطيل نموذج العمل التقليدي لديها على مستويات إنتاجية موظفيها، ولكن في ظل وجود نمط عمل مناسب مثل العمل الهجين، لن تتمكن فقط من الحفاظ على آلية عملها كالمعتاد، بل ستتاح أمامها فرصة إعادة النظر والتفكير في آليات العمل القائمة وتحسينها من أجل تحسين الإنتاجية؛ حيث شهدت السنوات الأخيرة تغييرات هائلة من جرّاء الجائحة وأثرت التحديات الناجمة عنها على المؤسسات وطريقة عمل الأفراد، وتعاطمت الحاجة إلى الإنتاجية، مع تبني أسلوب عمل من شأنه تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تبني العمل عن بُعد والهجين جنباً إلى جنب لضمان استمرارية الأعمال ومرونتها.

كان لزاماً على الشركات عند اعتماد نموذج العمل الهجين، أن تضع في اعتبارها ضمان التوازن بين العمل والحياة لأنه أمر بالغ الأهمية للإنتاجية والرضا الوظيفي والرفاهية، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات حول تأثير العمل عن بُعد على كثير من الشركات، إلا أنه لا يوجد أي منها يربط هذا التأثير بنمط العمل الهجين وذلك في الوقت الذي تُظهر فيه الإحصاءات أهميته المتزايدة وبالتالي، فهناك ندرة في الدراسات التي توضح تأثير العمل الهجين على الإنتاجية في إطار ما يقدمه من توازن بين العمل والحياة خلال جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها (Setty, , 2021).

أجبرت جائحة كوفيد-١٩ العديد من الشركات على تعديل نماذج أماكن العمل الخاصة بها، والتحول إلى العمل من المنزل حيث أجرت شركة ديلويت في نوفمبر ٢٠٢٠ دراسة على ٤ ملايين شخص في أستراليا تمثل ٣١٪ من القوى العاملة و ٥٠ مليوناً في ست دول آسيوية حيث توصلت الدراسة إلى وجود رغبة لدى ٧٧٪ من العمال لتطبيق المرونة في كيفية ومكان عملهم، بينما يعتقد ٦٥٪ من العمال أن إنتاجيتهم زادت منذ أن بدأوا العمل الهجين (Spurk and Straub, 2020؛ Elrhim & Elsayed, 2020).

كما تم إجراء دراسات في محاولة لاستكشاف تأثير ترتيبات العمل الهجين فيما يتعلق بالإنتاجية حيث أوضحت دراسة (Van der Lippe., Lippényl, 2019) العلاقة بين العمل من المنزل (WFH) وإنتاجية الفريق وتوصلت إلى أن إنتاجية الموظفين في الفريق يزداد عندما لا يعمل زملاؤهم من المنزل، وكلما زادت نسبة زملاء العمل الذين يعملون من المنزل كانت إنتاجية الفريق أسوأ، علاوة على ذلك، فإن المديرين يقيمون

إنتاجية الفريق بشكل أعلى عندما يكونون زملاء في العمل يعملون من المنزل لمدة لا تزيد عن يوم واحد في الأسبوع، ومن ثم التأكيد على الإشارة إلى أن المديرين يريدون مراقبة الموظفين، ولديهم فرص إضافية للقيام بذلك عندما يعمل الموظفون بشكل أقل من المنزل (Van Dyne, et.al, 2007).

ليس من الواضح ما آثار العمل الهجين ومدى تأثيره على التوازن بين العمل والحياة الذي بدوره يؤثر على الإنتاجية؟ حيث إن العديد من الدراسات حول الإنتاجية أثناء اتباع العمل الهجين كانت غير متسقة (Butt, et.al 2021؛ Schmidtne et al., 2021) حيث أثبتت دراسة (Gibbs, Mengel and Siemroth (2021) انخفاض متوسط الإنتاج بشكل طفيف وإنتاجية الموظفين انخفض ٨-١٩٪ في ظل اتباع سياسة العمل الهجين في حين تقلصت ساعات العمل المتواصل بشكل كبير كما أن تواصل الموظفين مع عدد أقل من الأفراد ووحدات الأعمال، سواء داخل الشركة أو خارجها.

استنادًا إلى ما سبق، استشر الباحث أهمية الحاجة إلى مواجهة التحديات الاقتصادية لا سيما في ظل الجوائح وغيرها من الطوارئ وكذلك في الجوّب التي تليها، إلى جانب ضرورة الحفاظ على استمرارية العمل والحفاظ على معدلات الإنتاجية، بل وزيادتها، ومن هذا المنطلق وجد الباحث أهمية بحث هذا الموضوع في شركة مثل الشركة المصرية للاتصالات؛ حيث كان يتمحور نمط عملها في السابق حول العمل الحضوري، بيد أنها لاحقًا نفذت نمط العمل الهجين أثناء الجائحة وما بعدها وذلك للنظر في فوائد هذا النمط وعيوبه، ونظرًا لصعوبة حصول الباحث على بيانات ثانوية لبعض المؤشرات الكمية التي تقيس مستوى إنتاجية العاملين بالشركة ومدى وجود تأثير للعمل الهجين عليها، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية على عينة من موظفي الشركة الذين يتبعون منهج العمل الهجين في العمل، وبلغ حجم هذه العينة الميسرة ٦٠ مفردة للتعرف على آراء العاملين حول تأثير العمل الهجين على إنتاجيتهم في ظل توسيط متغير التوازن بين العمل والحياة على هذه العلاقة وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١. أن ٦٥,٩٪ من العينة المختارة تقع في الفئة العمرية ٤٠ سنة وأكثر، في حين أن ٢٣,٤٪ من العينة هم في الفئة العمرية من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة؛ أي: ما يمثل ٨٩,٢٪ من العينة المختارة لديهم أسر ولديهم أطفال مما يعكس أهمية التوازن بين العمل والحياة كأهم متغير في زيادة الإنتاجية في ظل اتباع العمل الهجين.
٢. أهم بعد من أبعاد العمل الهجين توافر هو البيئة التكنولوجية كأحد أهم العوامل الداعمة لنجاح تطبيقه بمتوسط ٣,٩٨، وهذا الأمر يرجع إلى ارتفاع المستوى الأكاديمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات؛ حيث وصلت نسبة العاملين الذين يتبعون منهج العمل الهجين في الشركة الحاصلين على دراسات عليا ٧٢,٥٪، بينما تصل نسبة العاملين الحاصلين على مؤهلات جامعية ٢١,٣٪. هذا بالإضافة إلى أن ٥٨,٦٪ من العينة مهندسين وأخصائي نظم معلومات و ٦٩,٤٪ منهم خبرات عمل تتراوح من ١٥ سنة فأكثر، وهذا ما يفسر ارتفاع إمكانياتهم بشأن استخدام الكمبيوتر والتطبيقات المختلفة في عملهم.
٣. تقارب توافر أبعاد التوازن بين العمل والحياة (التوازن الزمني، توازن المشاركة، وتوازن الرضا) بشكل متساوٍ تقريبًا (٣,٩٥، ٣,٩٢ و ٣,٨٩) على الترتيب.

٤. اتفق حوالي من ٨٤٪ من العينة المختارة على أهمية التوازن كعامل مهم في زيادة الإنتاجية لهم في ظل اتباع منهج العمل الهجين.

٥. اختلفت النتائج ما بين مؤيد ومعارض على تأثير العمل الهجين في تحسين الإنتاجية؛ حيث يرى ٢٥٪ منهم أن إنتاجيتهم زادت خلال اتباعهم منهج العمل الهجين، بينما يرى ١٥٪ من العينة أن العمل الهجين قلل من إنتاجيتهم، في حين يرى ٥٦٪ أن الإنتاجية زادت بشرط إحداث توازن بين العمل والحياة، وبصفة خاصة إذا وجدت أسر وأطفال يعيشون في المنزل مع هؤلاء العمال، بينما يرى ٤٪ منهم أن العمل الهجين ليس له تأثير إيجابي أو سلبي على إنتاجيتهم.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما مدى تأثير العمل الهجين على إنتاجية العاملين بالشركة المصرية للاتصالات؟
- ٢- ما مدى تأثير العمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات؟
- ٣- ما مدى تأثير تحقيق التوازن بين العمل والحياة على إنتاجية العاملين بالشركة المصرية للاتصالات؟
- ٤- ما مدى تأثير العمل الهجين على إنتاجية العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في ظل التوازن بين العمل والحياة؟

(٣) أهداف البحث

في ظل الاهتمامات البحثية المتزايدة للأدبيات المختلفة التي تطرقت لموضوع هذا البحث، ومن منطلق أهمية الإنتاجية، يأتي هذا البحث لاستشراف تأثير "العمل الهجين" على "إنتاجية العاملين" بالشركة المصرية للاتصالات في ظل التوازن بين العمل والحياة، ويهدف هذا البحث إلى:

- ١- دراسة واختبار مدى تأثير العمل الهجين على الإنتاجية بالشركة محل البحث.
- ٢- دراسة واختبار مدى تأثير العمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة بالشركة محل البحث.
- ٣- دراسة واختبار مدى تأثير التوازن بين العمل والحياة على الإنتاجية بالشركة محل البحث.
- ٤- دراسة واختبار مدى تأثير الدور الوسيط الذي يمكنه أن يلعبه التوازن بين العمل والحياة في العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية بالشركة محل البحث.
- ٥- التوصل إلى نموذج مقترح لفهم تأثير متطلبات العمل الهجين كمتغير مستقل على التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط، والإنتاجية كمتغير تابع بالشركة محل البحث، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن للشركة المصرية للاتصالات الاستفادة منها لمساعدة القادة على التعامل بشكل أفضل مع التحديات المحتملة المرتبطة بالعمل الهجين.

(٤) أهمية البحث: Research Importance

يكتسب البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله، ومن أهمية المجتمع الذي سيبحثه، كون قطاع الاتصالات يمثل ركيزة أساسية في تقدّم المجتمعات وازدهارها، ويمكن الإشارة إلى أهمية البحث النظرية والتطبيقية فيما يلي:

١/٤ من الناحية النظرية:

- ١- تكمن أهمية البحث في أهمية المتغير المستقل وهو العمل الهجين، وأثره على المتغير التابع وهو الإنتاجية بوساطة المتغير الوسيط وهو التوازن بين العمل والحياة، وهذا يشغل بال المؤسسات على اختلاف أنواعها في ظل التحديات والطوارئ التي تواجهها حالياً.
- ٢- يُعدُّ هذا البحث إثراءً للجانب العلمي والبحثي في المجتمع المصري على وجه الخصوص مما ينعكس إيجاباً على الجانب المهني والعلمي لديه.
- ٣- تضاف هذه الدراسة إلى مجموعة المعرفة حول العمل الهجين.
- ٤- تم إجراء الكثير من الأبحاث حول العمل عن بُعد، ومع ذلك، لا تزال ظاهرة العمل الهجين غير مستكشفة نسبياً والبحث نادر نسبياً حول هذا الموضوع.
- ٥- توجد ندرة في الدراسات العربية على حد علم الباحث فيما يتعلق بدور العمل الهجين في الإنتاجية والتوازن بين العمل والحياة.
- ٦- حاول الباحث اختبار دور التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط في العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية وفي حدود اطلاع الباحث، لم تتم معالجة هذه العلاقة في البحوث السابقة التي تمت في هذا المجال، وبالتالي فإن ذلك يمثل قصوراً في البحوث السابقة، وهو ما يحاول الباحث معالجته في هذا البحث ومعالجة الفجوة البحثية في تلك العلاقات، ويأمل الباحث أن يسهم بحثه في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة المصرية والعربية كمرجع نظري للمهتمين والمتخصصين.

٢/٤ من الناحية التطبيقية:

- ١- استفاد العاملون في الشركة المصرية للاتصالات التابعة لوزارة الاتصالات من حيث تطبيق نمط العمل الهجين في بيئة العمل.
- ٢- لفت أنظار صانعي القرار في الإدارة العليا في الشركة المصرية للاتصالات إلى أهمية تطبيق نمط العمل الهجين لما له من أثر وفاعلية في التوازن بين العمل والحياة والإنتاجية.
- ٣- من خلال نتائج هذا البحث، تستطيع الشركة المصرية للاتصالات التعرف على جوانب القصور والضعف في عملها والأخذ بعين الاعتبار أهم التوصيات الصادرة عنه.
- ٤- يُعتبر هذا البحث نقطة انطلاق لكثير من الأبحاث الأخرى، كما أنه بمثابة مرشد وموجه للمهتمين بدراسة المتغيرات المؤثرة على الإنتاجية لتشجيعهم على إجراء المزيد من البحوث في هذا الشأن.
- ٥- هذا البحث مهم للشركات والمؤسسات التي تنوي اعتماد ترتيبات عمل مرنة مثل نمط العمل الهجين؛ لأنه بمثابة أساس نظري لسياساتها واستراتيجياتها، بالإضافة إلى ذلك، يُساعد على تمكين الشركات التي اعتمدت بالفعل نوعاً ما من هذه الترتيبات في السابق من القيام بذلك مرة أخرى؛ لأنه بمثابة أساس لإعادة صياغة وتحديث اتجاهات العمل بناءً على الدراسات العلمية.
- ٦- تقدم هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول سبب وكيفية اختيار الشركات الخدمية مثل الشركة المصرية للاتصالات لتجربة ترتيبات العمل الهجين، وما أكبر التحديات التي تواجهها؟.

٥) الإطار النظري لمتغيرات البحث ١/٥ العمل الهجين

العمل الهجين هو نمط يُتيح لبعض الموظفين أداء مهام عملهم من المنزل، في حين يُباشر البعض الآخر العمل من مقر المنشأة بالتبادل. وهو نموذج مرن ومُستحدث، استغلته المؤسسات في تسيير أعمالها في أثناء فترة الجائحة العالمية كوفيد-١٩؛ حيث أثبت هذا الأسلوب من العمل بدوره فاعلية وتأثيرًا تجاوزت مُجرّد "تسيير العمل؛ فلقد أكدت بعض الإحصاءات بالفعل أن لتطبيق هذا النمط في العمل مزايا لا يُمكن إغفالها، لا سيما فيما يتعلق بتحقيق مرونة العمل، وزيادة إنتاجية الموظفين، ودعمهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة. وجدير بالذكر أنه بعد انتهاء فرض حظر التجول، عادت معظم المؤسسات للعمل من مواقعها التقليدية قبل الجائحة، لكن رغم ذلك، ما زال الموظفون يميلون إلى العمل الهجين وهو ما يُشير إلى أن العودة لما قبل الجائحة ليس حتميًا.

١/١/٥ مفهوم العمل الهجين

العمل الهجين هو مفهوم للعمل استخدم بشكل متسارع خلال أزمة كوفيد-١٩ (Greenhalgh et al., 2021). ويتطلب العمل الهجين مزيجًا من ترتيبات العمل المادي ونظام العمل عن بُعد (Cook, et al., 2020). ويُعرّف هذا النمط من ترتيبات العمل بأنه العمل من المنزل على أن يستخدم الموظف مكان عمله الرئيس يوميًا على الأقل في الأسبوع (Islam, et.al, 2021). وعند تبني العمل الهجين، يعمل الموظفون من المنزل أو أماكن عمل أخرى، بينما لا يزالون يشاركون في المساحات التنظيمية وتتم هذه الخصائص للعمل الهجين عن طريقة عمل مرنة، حيث يقسم الموظفون وقت عملهم بين أماكن عمل متعددة. (Lahti, & Nenonen, 2021)

يمكن تعريف العمل الهجين على أنه "العمل للعمل في المنزل وأيضًا في بيئة تنظيمية، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمتابعة مهام العمل والحفاظ على العلاقات عبر كل من المساحات المنزلية والتنظيمية (Halford, 2005). كما يُعرّف العمل الهجين على أنه مزيج من العمل عن بُعد والعمل الحضوري أي التواجد في المكتب. ويمكن تلخيص تعريف فريق العمل الهجين على أنه "فريق يعمل فيه الأفراد بصورة فردية بمعزل عن الآخرين في بيئة افتراضية بعيدة لمدة يوم واحد على الأقل من أسبوع العمل، ويتعاونون وجهًا لوجه في مكان العمل عندما لا يعملون عن بُعد". (Beño, 2021).

قدم أصحاب الرؤى من سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، مثل Nilles وToffler، مصطلح العمل عن بُعد وحددوا العديد من الفوائد المتعلقة به، مثل خفض التكاليف للمنظمات، وتقليل وقت التنقل، بل واستقرار المجتمع والفوائد البيئية (Messenger, & Gschwind, 2016). ومع ذلك، استمر اعتماد العمل عن بُعد بشكل أبطأ مما كان متوقعًا لأن العمل من المنزل يعتمد بشكل كبير على التقدم التكنولوجي، ولم يكن تقليل وقت التنقل حافزًا كبيرًا هذا بالإضافة إلى مشكلات السيطرة والثقة من قبل المديرين، والمسائل المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة، والعزلة الاجتماعية. (Vilhelmson, & Thulin, 2016). وعلى الرغم من أن اعتماد العمل عن بُعد بدأ ببطء، إلا أنه استمر في الزيادة بشكل مطرد.

كان يُنظر إلى العمل من المنزل في الغالب على أنه خيار بدوام جزئي بدلاً من دوام كامل ولم يكن إلزامياً؛ لأنه كان استجابة لتفضيلات الموظفين وبسبب جائحة كوفيد-١٩، أصبح العمل من المنزل هو القاعدة لملايين العمال، وتم فرض ذلك من قبل العديد من الحكومات في جميع أنحاء العالم لمنع انتشار المرض وعادة، يُسمح فقط للعمال الأساسيين بالعمل في أماكن عملهم مما أدى ذلك إلى عمل ما يقرب من ٤٠٪ من السكان العاملين في أوروبا عن بُعد بدوام كامل، بينما في عام ٢٠١٩ كان ٥,٤٪ فقط من هؤلاء السكان العاملين يعملون من المنزل وغالبًا بدوام جزئي فقط. (Silander, 2019).

2/١/5 أنواع العمل الهجين

يعتبر نموذج العمل الهجين نوعًا من أسلوب العمل الذي يسمح للموظفين بدمج العمل من مواقع مختلفة؛ حيث يمكن للموظف العمل بنسبة مئوية من أسبوع العمل خارج الموقع والنسبة المئوية الأخرى في الموقع في مكتب الشركة، قد يكون لدى الشركات فرق أو أقسام مقسمة بين العمل عن بعد والعمل في الموقع. أحد الأمثلة على ذلك هو جعل فريق التسويق يعمل عن بعد بينما يعمل فريق المبيعات في الموقع كل يوم. يمكن تغيير بعض المناصب أو الأدوار القيادية في الشركة إلى العمل عن بعد تمامًا أو إلى أسلوب عمل هجين (Jaiswal & Arun, 2020). تعتبر Google واحدة من أولى الشركات التي أعلنت خلال جائحة فيروس كورونا (COVID-19) في ديسمبر ٢٠٢٠ أنه عندما يعود الموظفون إلى المكتب، فإنهم سيستخدمون نموذج العمل الهجين الذي يُتوقع من الموظفين أن يعملوا فيه ثلاثة أيام على الأقل في الأسبوع. في الموقع وبقية الوقت عن بعد (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021؛ Tomeo, et.al,2022). بينما أوضح (Mauch, 2022) أربعة أنماط للعمل الهجين تتمثل في :

* **المرونة الشاملة:** مكتب ثابت وأيام عن بُعد لجميع العاملين بالمنظمة.

* **المرونة المتغيرة:** قرارات على مستوى الفريق بشأن جدولة الأيام عن بُعد بشكل فردي عبر المؤسسة.

* **المرونة حسب كل حالة على حدة:** يقوم الأفراد بإنشاء جداول زمنية خاصة بهم وظروف عملهم ومتابعتها باستمرار.

* **المرونة المائعة:** الأفراد أحرار في العمل متى وأينما رغبوا، بغض النظر عن المكان والزمان.

أظهرت دراسة (Munnich, 2022) أنه يمكن تحديد أربعة نظم لنهج العمل الهجين، لكل منها مستويان إلى خمسة مستويات مختلفة، وفيما يلي دراسة المستوى الأكثر شرحاً لكل مكون:

١- توزيع الأيام يمكن توزيع أيام العمل إلى:

- بشكل كامل تقريبًا في المنزل، وفي بعض الأحيان إلى المكتب
- في المكتب بشكل كامل تقريبًا، وأحيانًا في المنزل
- ٥٠٪ منزل، ٥٠٪ مكتب
- ٢٥٪ منزل، ٧٥٪ مكتب
- ٧٥٪ منزل، ٢٥٪ مكتب

٢- التوزيع المرن كل أسبوع باتباع إحدى استراتيجيتين:

- أيام ثابتة في المكتب/المنزل.
- تختلف أيام العمل في المكتب/المنزل في الأسبوع.

٣- ترتيبات العمل الهجين باتباع إحدى استراتيجيات أربع:

- أقصى قدر من الحرية في اختيار مكان العمل.
- ترتيبات الفريق دون التزامات.
- ترتيبات الفريق مع المرونة في الانحراف.
- ترتيبات الفريق التي يجب على الجميع الالتزام بها.

٤- الحضور يوميا يكون بإحدى بدائل ثلاثة متاحة للموظف:

- طوال اليوم في المكتب.
- جزء من اليوم في المكتب.
- مختلفة في كل مرة.

بينما أوضح Hopkins, & Bardoel, 2023 خمسة أنواع رئيسة من ترتيبات العمل في مرحلة ما بعد الوباء، وشملت هذه العودة على نطاق واسع إلى المكتب، والانتقال إلى العمل عن بعد بالكامل، وثلاثة أشكال مختلفة من العمل الهجين، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

١- العمل في المكاتب بدوام كامل

بالنسبة لهذا الترتيب، سيجد الموظفون أنفسهم يعملون من المكتب على أساس دوام كامل، كما كانوا يعملون في الماضي قبل الجائحة. تتمثل العيوب الرئيسية لهذا الترتيب في الافتقار إلى المرونة، والتأثير السلبي المحتمل على الموظفين الذين ربما اعتادوا على المرونة في عملهم التي تم توفيرها أثناء الوباء.

٢- العمل عن بعد بشكل كامل

حيث يجب على الموظفين العمل عن بعد طوال الوقت حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى الوصول إلى مجموعة أوسع من المواهب، ويقلل من فرص حدوث التحيز. ومع ذلك، فإن مرونة الموقع منخفضة، وربما لا تتاح للعاملين فرصة الاجتماع رسمياً مع زملائهم والتعاون في العالم المادي بشكل منتظم.

٣- تردد المكتب والأيام ثابتة

يتطلب هذا الأسلوب من الموظفين الحضور إلى المكتب لعدد محدد من الأيام المحددة في الأسبوع للعمل من البيت وأيام محددة للعمل في المنزل، حيث يعرف الجميع مكان وجود أي شخص آخر في أي يوم معين، ومع ذلك، لا توجد مرونة لتلبية تفضيلات يوم العمل المختلفة.

٤- تردد المكتب ثابت، ولكن أيام الحضور مرنة

مع هذا الترتيب، يُلزم العمال بالحضور إلى المكتب لعدد محدد من الأيام (على سبيل المثال، ٣ أيام في الأسبوع، أو ٥ أيام كل أسبوعين، وما إلى ذلك)، ولكن يتم منح الموظفين المرونة لاختيار أي منها. يوفر هذا الترتيب للموظفين مرونة أكبر في الموقع مقارنة بالترتيبات ١-٣، ولكنه يتطلب تنسيقاً أكبر للإدارة.

٥- مرونة كاملة - يختار العمال الموقع الذي يعملون فيه والوقت

كان الترتيب الهجين الذي يوفر للموظفين حرية الاختيار الكاملة عندما يأتون إلى المكتب بدوام كامل، ومتى يعملون عن بعد، من الواضح أن هذا يوفر للموظفين أكبر مستوى ممكن من المرونة، ولكن يبدو أنه الأكثر صعوبة في التنسيق.

٣/١/٦ مزايا وعيوب العمل الهجين

يمكن لنموذج العمل الهجين أن يزيد من مرونة الموظف وأدائه وتعاونه وعلاقات العمل وعادات العمل كما يمكن أن يساعد هذا النموذج في تحسين ثقافة الشركة من خلال مساعدة موظفيها على تحقيق التوازن بين العمل والحياة (Shirmohammadi, et.al, 2022) كما يسمح نموذج العمل الهجين للموظفين بالتركيز بشكل أكبر على حياتهم الشخصية وعائلاتهم مع تحقيق دخلهم أيضًا (Chen, et al., 2020؛ Lenka, 2021).

يسهم نموذج العمل الهجين في توفير التكاليف لكل من صاحب العمل والموظف. بالإضافة إلى ذلك، يوفر العمل الهجين الفرصة للشركات لتوفير تكاليف صيانة المكاتب باهظة الثمن (Konovalova, et al., 2022). فضلاً عن ذلك، يمكن أن يسمح نموذج العمل الهجين لأصحاب العمل بجذب المزيد من المواهب المنتشرة جغرافياً، علاوة على ذلك، كانت التجربة الإجمالية للعمل الهجين إيجابية وفعالة مقارنة بالبيئة المكتبية التقليدية (Beño, 2021).

أفاد (Gelfand, et.al, 2021) أنه غالبًا ما يكون المكان الذي يختاره الموظفون للعمل مصدر إلهام لهم للتفاني في العمل، وبالتالي زيادة دافعهم للعمل، وذكر (Mateyka, et al., 2012) أنه عندما يزداد الحافز لدى الموظف، من الممكن توقع زيادة في إنتاجيته. ويساعد الترتيب الهجين في مكان العمل على ضمان زيادة إنتاجية الموظف أو العامل بشكل كافٍ (Yang, et al., 2019). إنَّ العمل الهجين هو مبادرة ولدت من الحاجة إلى اكتساب المزيد من الإنتاجية وتوفير التكاليف لأصحاب العمل. ووفقًا لدراسة أجرتها BGA في ثلاث دول مختلفة، أثبتت الأبحاث بنسبة ٧٥٪ أن مستوى إنتاجيتهم في العمل من المنزل يمكن مقارنته تمامًا بأدائهم في مكتبهم الفعلي قبل الجائحة. ولمزيد من تأكيد هذا الادعاء، سجل الاستطلاع الذي أجرته Coso Cloud أن ٧٧٪ من المستجيبين يؤكدون على زيادة إنتاجية العمل من المنزل.

أوضحت العديد من الدراسات وجود مخاوف بشأن تطبيق العمل الهجين تتمثل في انخفاض إنتاجية موظفيها. وتشمل هذه المخاوف أيضًا، مشاعر العزلة، الانضباط الذاتي للعاملين عن بُعد، والمراقبة، والدافع للترقيات، خشية من احتمال وجود عوائد سلبية للعمل نتيجة لعمال يعملون بعيدًا عن مباني المنظمة، انخفاض "التعلم عن طريق المشاركة" للموظفين وهو أمر غائب في بيئة العمل عن بُعد، بالإضافة إلى شعور العاملين عن بُعد بالملل وقد يتسبب في التأثير على تقييم أداء الموظفين والتطوير الوظيفي والترقية يمثل هذا أحد الأسباب الرئيسية للقلق لدى الموظفين (Battiston et al., 2021؛ Lenka 2021؛ Birkett, et al., 2021؛ Tomeo, Taneja et al., 2021؛ Beno & Michal, 2021؛ Bloom et al., 2021؛ Dutcher, 2012؛ et.al.2022).

كما سلط (Beatson, 2019) الضوء على الآثار السلبية التي يمكن أن يسببها العمل الهجين، وذكر أن العامل قد يفقد التركيز في العمل، ومن نتائج (Felstead, & Reuschke, 2021) تم التوصل إلى أنه على الرغم من أن معظم الموظفين في المملكة المتحدة أبلغوا عن زيادة في الإنتاجية أثناء العمل عن بُعد، إلا أن بعض

الموظفين لم يكونوا مناسبين للعمل عن بُعد وأبلغوا عن آثار سلبية على المهام. وتجدر الإشارة إلى أن (Etheridge, et al., 2020) ادعوا أن هناك انخفاضاً في إنتاجية مهام محددة، أسفر عنه مواجهة المنظمة لانخفاض في الإنتاجية الإجمالية نجم من أن معظم المهام التي يقوم بها العمال عن بُعد "مهام مملّة".

٢/٥ التوازن بين العمل والحياة

يُعد موضوع تحقيق التوازن بين العمل والحياة من الموضوعات التي تناولتها الدراسات بكثرة في الآونة الأخيرة في غالبية دول العالم لما له من أهمية أثبتتها العديد من الأبحاث والدراسات سواء للفرد العامل أو للمنظمة. وقد نال هذا الموضوع الاهتمام والاعتناء في العديد من دول العالم، فقد سُنت العديد من التشريعات المساعدة لتحقيق هذا التوازن، ونتيجة لتزايد أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة، فقد زاد الاعتناء بهذا الموضوع من قبل الباحثين والمنظمات، وذلك بقصد إيجاد الآليات والأساليب الأفضل لتحقيق أعلى درجة ممكنة من هذا التوازن لجميع العاملين، وتوضيح الأسس التي يجب أن يتم بموجبها وضع النظام المناسب لتحقيق التوازن بين العمل والحياة وكيفية التخطيط له والتغلب على معوقات تنفيذه.

إنَّ قضاء كل وقتك في العمل أو التفكير فيه ليس ممتعاً؛ لأنه يستنزف الطاقة بعيداً عن الأشياء التي تستمتع بها، مثل اهتماماتك وهواياتك؛ فالاهتمامات والهوايات لا تجعل الحياة ممتعة فحسب، بل تساعدك أيضاً على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات والمعرفة التي يمكن نقلها إلى مكان العمل. وهذا لا يعني أنه لا يجب عليك تخصيص بعض وقتك لعملك، لكن لا يجب أن تفعل ذلك على حساب رفايتك. وهذا ما يعنيه وجود توازن بين العمل والحياة (Motion Blog, 2023)

١/٢/٥ مفهوم التوازن بين العمل والحياة

قد استُخدم تعبير التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة لأول مرة في إنجلترا في أواخر التسعينات من القرن الماضي، وذلك لتحديد مدى استقرار الفرد في حياته العملية وحياته الشخصية وقد نشأ مفهوم التوازن بين العمل والحياة Work-Life Balance نتيجة الصراع الذي بدأ في الظهور بين واجبات العمل ومتطلبات الحياة بما يؤثر على إنتاجية الفرد في العمل من ناحية، واستقراره الأسري من ناحية أخرى.

مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي قد سمح للكثير من الموظفين بالبقاء على تواصل مع عملهم من خارج حدود مكان العمل وخاصةً عن طريق استخدام البريد الإلكتروني والجوال وغيرها من تقنيات التواصل الحديثة ويعتقد كثيرون أن العاملين الذين يعتبرون أن العمل يشكل جزءاً مهماً من هويتهم الشخصية هم الأكثر عرضة لتطبيق طرق التواصل هذه خارج نطاق العمل (Boswell, & Olson-Buchanan, 2007)، ونتيجة لذلك يبقى هؤلاء الأشخاص ضمن نطاق عملهم حتى في أوقات الفراغ الذي يزيد من حدة الصراع والتناقض بين مسؤوليات العمل من جهة والمسؤوليات التي تتطلبها العائلة والحياة الخاصة من جهة أخرى.

يُعرّف (Greenhaus, et al., 2003) التوازن بين العمل والحياة "بمدي مشاركة الفرد في دور العمل ودور الأسرة ورعايتهما على قدم المساواة"، ويعتبر تعريفهم شاملاً بما يكفي ليشمل كلاً من التوازن الإيجابي والسلبي، علاوة على ذلك، يقترحون ثلاثة مكونات متصلة في لفظ التوازن، مثل التوازن الزمني (الوقت المتكافئ المكرس للعمل والأسرة)، وتوازن المشاركة (والذي يشير إلي المشاركة النفسية المتساوية في كلا الدورين) وتوازن الرضا (الرضا المتساوي المكتسب من كلا الدورين). ويُعطي هذا التعريف صورة أوسع

وأشمل لهذا المفهوم. كما يمكن تعريفه على أنه المدى الذي يكون فيه الفرد مرتبطاً بعمله ويشعر بالرضا عن دوره في عمله ودوره مع عائلته. وقد عرّف (Grzywacz, & Carlson, 2007) التوازن بين العمل والحياة الخاصة على أنه قدرة الفرد على تحقيق الدور المتوقع منه في مجالي العمل والحياة من خلال التشارك أو التفاوض بينه وبين شركائه في كلا المجالين.

بينما عرّف (Clarke, et al., 2004) هذا المصطلح بأنه تحقيق التناغم أو المساواة بين كل من المجالات الخاصة بالحياة ومجالات العمل. وعرّف (Robbins, & Timothy, 2011) سياسات التوازن بين العمل والحياة على أنها استراتيجيات الأعمال التي تستوعب التوازن بين العمل والحياة بما يساعد العاملين على القدرة على التحكم في مختلف الظروف سواء في العمل أو في الحياة الخاصة، وتحقيق التوازن الصحي بين مسؤوليات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة. وبالتالي فمفهوم سياسة العمل الصديقة للأسرة (Family Friendly Policies) أو سياسات التوافق بين العمل والأسرة (Work-Family Balance) يُقصد بها كل المبادرات أو الممارسات التي تُطلقها المنظمة من أجل مساعدة العاملين بها على تحقيق التوازن الإيجابي بين واجبات العمل ومتطلبات الأسرة. ومن الناحية العملية، عرّف (Bird Jim) الرئيس التنفيذي لـ Worklifebalance.com وهي شركة استشارية في مجال التوازن بين العمل والحياة هذا المصطلح بأنه القدرة الحقيقية على الإنجاز والاستمتاع في اليوم ذاته وكل يوم (Lazar, et al., 2010, Waworuntu, et.al, 2022).

ويستخلص الباحث أن التوافق بين العمل والحياة هو قدرة العامل المستدامة على تحقيق الدور المطلوب منه في مجال العمل والحياة الخاصة بمستوى يحقق فيه ذاته ويرضى فيه عن نفسه، وذلك من خلال التعاون والمشاركة مع كل الأطراف المعنية في مجال العمل والحياة الخاصة، وبالتالي يؤثر هذا التوازن تأثيراً إيجابياً على شعور العاملين بالرضا الوظيفي الذي يقود إلى تحسين إنتاجية العاملين ومما سبق، يرى الباحث أن التوازن بين العمل والحياة يشير إلى قدرة العامل على الاضطلاع بأدواره المختلفة سواء في عمله أو حياته الشخصية بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وعلى نحو يجعله راضياً عن عمله وحياته الخاصة وهو ما يجعله قادراً على الأرجح على القيام بعمله على أكمل وجهه وبالتالي التأثير على إنتاجيته إيجاباً.

٢/٢/٥ العوامل المؤثرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة

تجعل المزايا الناتجة عن تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة من هذه السياسات أمراً جذاباً تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيقها والاستفادة منها على كافة الأصعدة، ويظهر ذلك من خلال دراسات عدة تم إعدادها من أجل الوصول إلى إحداهن التوازن بين العمل والحياة على أقل تقدير، وثمة عوامل لا بُد من التنبيه إليها ومراعاتها عند تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- ١- **الدعم الإداري:** وذلك بسبب الدور المهم الذي يلعبه المديرون في نجاح خطط تحقيق التوازن بين العمل والحياة؛ إذ يمكن للمدير أن يستخدم العديد من الأساليب لتحقيق توازن أفضل للعاملين، وبالتالي أداء أفضل من قبلهم. (Alberta, 2004)
- ٢- **العواقب على المسار المهني:** يُعتبر الخوف من العواقب السلبية المؤثرة على المسار المهني والتطور الوظيفي من أهم العوامل التي تُعيق تطبيق التوازن بين العمل والحياة؛ إذ يختار بعض العاملين عدم تطبيق هذه البرامج حرصاً على عدم تأثر مسارهم المهني بأي منحي سلبي.

٣- دعم الزملاء: يظهر في العديد من المنظمات المُطبَّقة لممارسات التوازن بين العمل والحياة أن العاملين المستفيدين من تطبيقات التوازن بين العمل والحياة يعانون من وجهة نظر سلبية من كل من زملائهم ومشرفيهم حيث توصلت دراسة (Beauregard, & Henry, 2009) إلى وجود اعتبار سائد بأن العاملين المطبقين لمزايا التوازن هم أقل التزامًا من غيرهم من العاملين مما ينعكس بدوره على أنظمة المكافآت والترقية وغيرها.

٣/٢/٥ مزايا التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

يشعر الموظفون الذين يتمتعون بتوازن بين حياتهم المهنية والشخصية بحماس أكبر للعمل وبتوتر أقل، مما يزيد من إنتاجية الشركة ويقلل من النزاعات بين الموظفين والإدارة. ويمثل التوازن الجيد بين الحياة الشخصية والمهنية أولوية قصوى للمهنيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث أشار ٦٦٪ منهم إلى أن عائلتهم تُعتبر العامل الأهم الذي يؤثر على سعادتهم، يليها وظائفهم (١٦٪)، ورواتبهم (٧٪)، وهواياتهم وأنشطتهم (٤٪)، وأصدقائهم وزملائهم (٣٪). (CNN Arabic, 2019)

إنَّ من أهم مزايا التوازن الجيد بين الحياة المهنية والشخصية هو تقليل التوتر، فذلك يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك الجانب المهني. وفي الواقع، يلعب أصحاب العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا دورًا مهمًا في تعزيز عافية موظفيهم؛ حيث قال ٧٤٪ من المشاركين: "إن مديرهم يحترم وقتهم والتوازن بين حياتهم المهنية والشخصية"، بينما صرَّح ٧٩٪ بأنهم يمتلكون الوقت لممارسة الرياضة والاهتمام بصحتهم، في حين أفاد ٧٧٪ بأنهم يمتلكون الوقت لممارسة هواياتهم وشغفهم. ويشعر ٧٥٪ من الموظفين في المنطقة بأنهم يتمتعون بتوازن جيد بين حياتهم المهنية والشخصية. (CNN Arabic, 2019). خلاصة القول: "إنَّ وجود توازن صحي بين العمل والحياة من شأنه أن يقلل من مستويات التوتر لديك ويصلح العلاقات التي تربطك بمن تحب".

وجد الباحثون من خلال العديد من الأبحاث زيادة ملحوظة في انعكاس ضغط العمل على الحياة العائلية وتم تسجيل زيادة في احتمال حدوث توترات عائلية بالنتيجة بنسبة ٧٤٪. وبالمقابل تم الكشف عن انعكاس سلبي للضغوط العائلية على العمل وتم تسجيل زيادة في احتمال شعور العامل بضغط إضافي في العمل بنسبة ٤٧٪. وتوضح النتائج المذكورة في الدراسات السابقة مدى التأثير الحاصل على الفرد نتيجة التداخل بين ضغوط العمل والحياة. (Grzywacz, et al., 2002)؛ لذا نشأ مفهوم التوازن بين العمل والحياة من النظر لكل من العمل والحياة الشخصية ليس كأولويات متنافسة، بل كعنصرين مكملين لبعضهما في حياة الفرد. (Boswell, & Olson-Buchanan, 2007)

٤/٢/٥ سلبيات اختلال التوازن بين العمل والحياة

صرح ٦٥٪ من الموظفين بأنهم فكروا بترك وظيفتهم الحالية في مرحلة ما خلال العام الماضي بسبب اختلال التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية. كما قال أكثر من نصف المهنيين (٥٧٪): "إنهم يُهملون بعض المسؤوليات الشخصية والعائلية بسبب العمل". وتنعكس ساعات العمل الطويلة سلبيًا على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، حيث قال ٤٥٪ من المهنيين في المنطقة: "إنهم يعملون أكثر من ٤٠ ساعة في الأسبوع"، في حين ذكر حوالي ثلاثة أرباع المهنيين (٧٤٪) أنهم يضطرون في الغالب إلى العمل لساعات إضافية في مكان العمل أو المنزل. ويحتاج الموظفون في الوقت الحالي التحكم بشكل أكبر في حياتهم ووظائفهم وجدول أعمالهم

الخاصة، من أجل تحقيق توازن دائم بين واجباتهم المهنية والعائلية وقضاياهم الشخصية (CNN Arabic, 2019). وورد في دراسة (Manfredi, & Holliday, 2004) تصريحات للعديد من الشركات تؤكد على إيجابية تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة لدى هذه الشركات منها ما انعكس على معدل أقل لدوران العمل والتغيب وزيادة في معدلات الإنتاجية مثل شركة IBM، ومنها ما انعكس على علاقات أفضل مع العملاء كما في شركة Council City Bristol التي استطاعت بفضل تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة أن تزيد من قدرتها على التواجد الدائم مع الزبائن وبالتالي زيادة القدرة على تحقيق رغباتهم بشكل أسرع.

٥/٢/٥ أبعاد التوازن بين العمل والحياة

اقترح (Choudhury & Jyotirmayee, 2015) ثلاثة أبعاد للتوازن بين العمل والحياة وهي: التوازن الزمني، وتوازن المشاركة، وتوازن الرضا.

- يتضمن التوازن الزمني الوقت الذي تمنحه الشركة للقيام بالعمل في المكتب وخارجه.
- ينطوي توازن المشاركة على الجانب النفسي للموظف والأنشطة خارج نطاق العمل.
- يتعلق توازن الرضا بمستوى رضا الموظف الذي يشعر به في خضم العمل وكذا عند القيام بأشياء أخرى خارج نطاق العمل، واتفقت دراسة كل من (الصباغ، عاشور، ٢٠٢٠) على هذه الأبعاد الثلاثة، لكنها اختلفت في عدد العبارات التي تقيس تلك الأبعاد، بينما حددت دراسة Fisher, 2010 ثلاثة أبعاد للتوازن بين العمل والحياة وهي تداخل العمل مع الحياة الشخصية، وتداخل الحياة الشخصية مع العمل، وتعزيز العمل والحياة الشخصية.

٣/٥ الإنتاجية

حظيت الإنتاجية باهتمام واضح في الأدبيات الاقتصادية والإدارية لما لها من أهمية بارزة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حيث تُعدُّ الإنتاجية مؤشراً أساسياً لقياس تقدم الاقتصاد الوطني وزيادة الدخل القومي، وهو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء وبالدرجة نفسها من الاهتمام، فضلاً عن أنها الكاشف عن مدى نمو أو اعتلال القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني.

استحوذت الإنتاجية على اهتمام متزايد من قبل الباحثين باعتبارها مؤشراً على الكفاءة ومقياساً لمدى تقدم المجتمع ورفقيه. ومضت المجتمعات توجّه كثيرًا من جهودها ومواردها لزيادة الإنتاجية من خلال التعليم والتدريب والتحسين في ظروف العمل والتطوير والابتكار في العمليات الإنتاجية وطرق المزج بين عناصر الإنتاج. وليس مستغرباً إذا علمنا أن الإنتاجية تُعد من أهم مفاتيح التنمية والتقدم الاقتصادي والاجتماعي؛ فمن خلال زيادة الإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية، تساعد في التخلص من الفقر وتسهم في رفع مستوى المعيشة وتعمل على تحسين وضع ميزان المدفوعات وتساعد المجتمع على كبح جماح التضخم. (نوفل، ٢٠٠٦). كما تُعدُّ الإنتاجية مؤشراً يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية فضلاً عن أنها تُعد دليلاً على ما يطرأ على القطاعات من تطور علمي وتقني. (حسين، ٢٠١١). وسيتناول الباحث في هذا المتغير مفهوم الإنتاجية، وأهمية الإنتاجية، والفرق بين الإنتاج والإنتاجية، ومفهوم قياس الإنتاجية، ومعدل إنتاجية العاملين، وطرق قياس إنتاجية الموظف، والعوامل التي تقلل من إنتاجية الموظف، والعوامل التي تزيد من إنتاجية الموظف، وأبعاد الإنتاجية.

١/٣/٥ مفهوم الإنتاجية

تُعرّف الإنتاجية عادة بأنها النسبة بين حجم المخرجات وحجم المدخلات. وبعبارة أخرى، فإنها تقيس مدى كفاءة استخدام مدخلات الإنتاج، مثل العمالة ورأس المال، في الاقتصاد لإنتاج مستوى معين من الناتج. وتُعتبر الإنتاجية مصدرًا رئيسًا للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية، ومن ثم فهي معلومات إحصائية أساسية للعديد من المقارنات الدولية وتقييمات الإنتاجية على المستوى القطري. فعلى سبيل المثال، تُستخدم بيانات الإنتاجية للتحقيق في أثر لوائح المنتجات وسوق العمل على الإنتاج الاقتصادي. ويشكل نمو الإنتاجية عنصرًا مهمًا لنمذجة القدرة الإنتاجية للاقتصادات، كما تسمح للمحللين بتحديد القدرات، والذي بدوره يسمح للمرء بقياس وضع الاقتصادات في دورة الأعمال والتنبؤ بالنمو الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام الطاقة الإنتاجية لتقييم الطلب والضغوط التضخمية. (Sickles, & Cigerli, B, 2009)

تُعرّف الإنتاجية كذلك بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية. والإنتاجية هي مؤشر يعكس مدى الكفاءة في تحويل الموارد البشرية وغير البشرية إلى منتجات أو خدمات (السبيل، ٢٠٠٣). ويُقصد بالإنتاجية في هذه الدراسة كل ما يتم إنجازه من مهام وأعمال من قبل أفراد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة. وفي نظام "العمل عن بُعد"، يتم التركيز في تقييم أداء العاملين على إنتاجيتهم بشكل كبير جدًا بدلاً من تركيزه على محاسبة الموظف على حضوره اليومي لمقر العمل (Walter, 2013).

٢/٣/٥ أهمية الإنتاجية

تتمثل أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام عناصر الإنتاج دون زيادة. وبالتالي، فإنه على المستوى القومي تُسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة. ومن ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث (هنية، ٢٠٠٥) الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية، ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل. (بو خان، ٢٠٠٨)

تتلخص أهمية الإنتاجية للمنشأة في أنها تستطيع جني العديد من الفوائد بزيادة الإنتاجية عن طريق استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد؛ في حين تتمثل أهميتها للفرد في أنها تعكس مدى إسهامه في العمل الذي يؤديه؛ فكلما زادت ارتفع دخله وزاد تقدير رؤسائه له. وإذا انخفضت دل ذلك على قلة إسهامه في وظيفته ومجتمعه، ويعني ذلك تعرضه للخسارة أو نقص الدخل إلى جانب الآثار النفسية الأخرى، كعدم الرضا وحرمانه من تقدير الآخرين.

٤/٣/٥ قياس إنتاجية الموظف

هناك مقاييس مختلفة للإنتاجية ويعتمد الاختيار من بينها إما على الغرض من قياس الإنتاجية و/أو توافر البيانات. وأحد أكثر مقاييس الإنتاجية استخدامًا هو الناتج المحلي الإجمالي (GDP) لكل ساعة عمل. ويعتمد هذا المقياس على استخدام مدخلات العمل بشكل أفضل من مجرد المخرجات لكل موظف. وعمومًا، فإن المصدر الافتراضي لمجموع ساعات العمل هو قاعدة بيانات الحسابات القومية السنوية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وإن كان يتعين استخدام مصادر أخرى لعدد من البلدان. وعلى الرغم من التقدم والجهود المبذولة في هذا المجال لا يزال قياس ساعات العمل يعاني من عدد من المشاكل الإحصائية. وعلى وجه التحديد،

تُستخدَم مفاهيم مختلفة ومصادر إحصائية أساسية عبر البلدان، مما قد يُعيق إمكانية المقارنة الدولية. ومن حيث المبدأ ينبغي أن يُراعى قياس مدخلات العمل أيضاً الاختلافات في التحصيل العلمي للعمال ومهاراتهم وخبراتهم. وبناء على ذلك بدأت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في وضع تدابير معدلة لمدخلات العمل. (Sickles, & Cigerli, 2009).

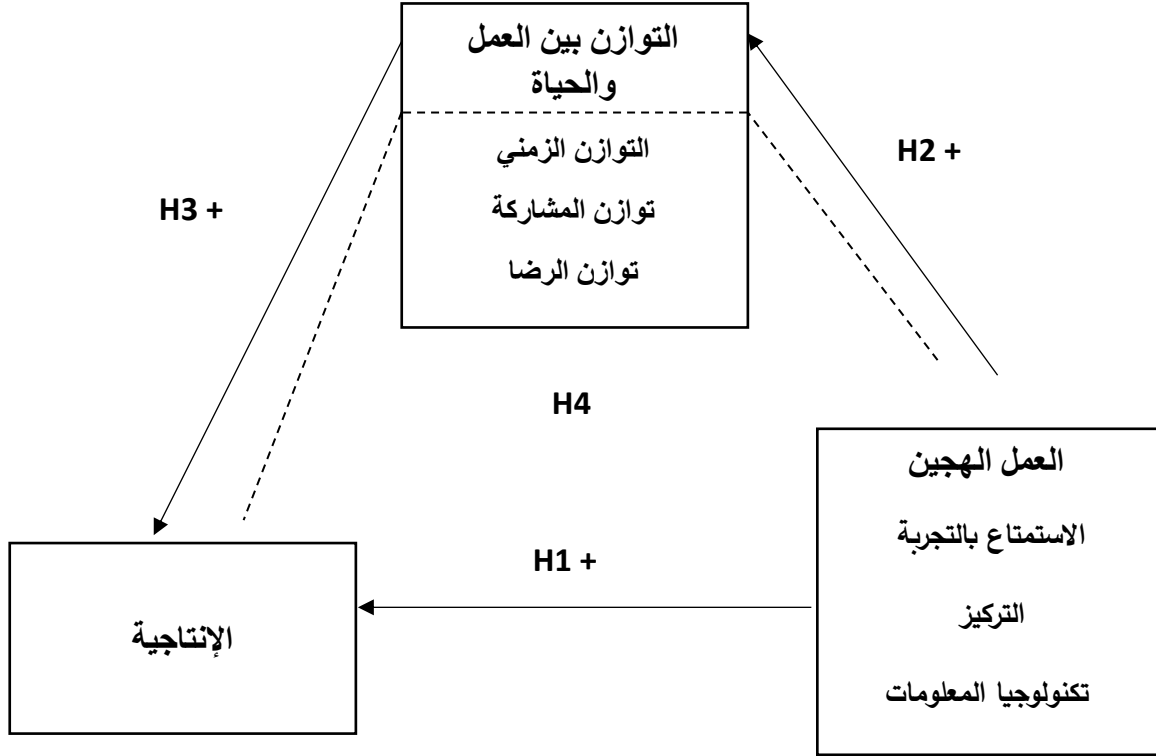
قياس إنتاجية الموظف هي إحدى العمليات الهامة التي تقوم بها المؤسسات الضخمة على مستوى العالم، بهدف قياس معدل تحويل المدخلات إلى مخرجات خلال فترة محددة من الزمن، الجدير بالذكر أن معدل الكفاءة لدى الموظف يترتب على حساب الفترة الزمنية التي يقوم فيها بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وكلما قلت المدة الزمنية زادت الكفاءة. وتقوم بعض شركات الخدمات الإنتاجية بإجراء عملية القياس من خلال حساب عدد المهام التي يتم تنفيذها، أو عدد العملاء الذين يتم خدمتهم في يوم أو ساعة، بينما تقوم بعض الشركات الأخرى بقياس الإنتاجية من خلال سرعة تقديم المنتج أو الخدمة، أو من خلال ملاحظات العملاء، بالإضافة إلى عملية قياس الإنتاجية من خلال التقييمات الذاتية للأفراد والأقسام بأنواعها.

يمكن أن تؤثر العديد من العوامل الخارجية على إنتاجية المؤسسة، مثل حدوث ركود أو تضخم بالاقتصاد الوطني، أو زيادة منافسة المؤسسات الأخرى، لكن على الرغم من عدم التحكم في كل تلك العوامل؛ إلا أن المؤسسة بإمكانها التحكم بسهولة في أداء الموظف وقياس إنتاجيته بصورة مباشرة، نظراً لأهمية هذا العامل ومدى تأثيره على الأرباح، إذ تتبع المؤسسات معادلة بسيطة؛ تلك المعادلة تتمثل في قياس إجمالي ناتج “المخرجات” نسبة إلى المدخلات التي اعتمدها الموظف. (Kate Eby, 2023)

بينما حدد Muriithi, 2023. تسعة عناصر لقياس الإنتاجية في ظل العمل الهجين والتي اعتمد عليها الباحث في قياس الإنتاجية إلا أن Yang, & Hong, 2023 اعتمدت على ستة أبعاد لقياس الإنتاجية.

نموذج البحث ومتغيراته وتطوير فروضه

وبناء على نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ومشكلة البحث وأهدافه، يوضح شكل رقم (١) النموذج النظري للبحث والعلاقات المتوقعة بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً:



شكل رقم (١): النموذج النظري لمتغيرات البحث والعلاقات المتوقعة

العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية

يوجد نقص في البيانات المتاحة حول تأثير العمل عن بعد أو العمل الهجين على إنتاجية العمل حيث لا يوجد مقياس موضوعي للإنتاجية لاستخدامه في الدراسات الاستقصائية، Mutebi, & Hobbs, 2022 كشفت نتائج دراسة (Tran, 2022) عن وجود تأثير إيجابي واضح للعمل الهجين على (الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والتعاون والتواصل) بين فرق تطوير البرامج الرشيق، وتشير الآثار الإيجابية للعمل الهجين على هذه الأبعاد الثلاثة بلا شك إلى أن مستقبل العمل قد يشمل العمل الهجين.

وفقا لدراسة (Cisco, 2022) فقد أدت ممارسات العمل الهجين في شركات دولة الإمارات إلى تحسين عدة نواح في أداء الموظفين؛ حيث إن ممارسات العمل الهجين له أثر إيجابي على جودة عملهم وإنتاجيتهم حيث قال ٦٧٪ من الذين شملهم الاستطلاع: "إن جودة عملهم قد تحسنت بفضل نموذج العمل الهجين"، وأشار ثلثنا المستجيبين إلى أن مستويات إنتاجيتهم قد ارتفعت بشكل واضح.

أثبتت دراسة (Parry, et al. 2021) أن إنتاجية العمال قد تغيرت في حالة العمل الهجين؛ حيث ما يقرب من تسعة من كل عشرة عمال أنجزوا "المزيد من العمل" كما كانوا في المكتب قبل الجائحة، وشعر ما يزيد قليلاً عن واحد من كل عشرة أنهم كانوا "يفعلون أقل وتوصلت دراسة (Felstead, and Reuschke, 2020) إلى النتيجة السابقة نفسها تقريبا؛ حيث ارتفعت إنتاجية ٨٥٪ من العمال في مقابل ١٥٪ من العاملين في المنزل اكادوا

أن إنتاجيتهم قد انخفضت، كما أوضحت دراسة (Foster et al., 2021) في دراسة طبقت على ما يقرب من ٤٠٠٠ عامل من ذوي الإعاقة أن ٧٣٪ من المشاركين أفادوا بأنهم يشعرون "بالمزيد من الإنتاجية" أو "أكثر إنتاجية" أثناء العمل عن بعد أثناء الوباء.

بينما توجد دراسات نادرة جدا توضح أن العمل الهجين قد يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وانخفاضها، وقد يرجع ذلك إلى أن المزيد من الاستقلالية يمكن أن يؤدي إلى تكثيف العمل، حيث يشعر العمال أنهم بحاجة إلى العمل لساعات أطول وبجهد أكبر مقابل الحصول على ترتيبات عمل مرنة (Chung, et al, 2018).

وبناءً على الدراسات السابق عرضها يقترح الباحث الفرض الأول للبحث:

الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعمل الهجين والإنتاجية في شركة المصرية للاتصالات

العلاقة بين العمل الهجين والتوازن بين العمل والحياة

تشير الدلائل إلى أن العمل الهجين يمكن أن يكون له آثار إيجابية وآثار سلبية على التوازن بين العمل والحياة، يمكن أن يعزز العمل الهجين التوازن بين العمل والحياة والدراسات التي توصلت إلى وجود نتائج إيجابية هي (Chung, 2017; Felstead, et al. 2017; Chung, et al. 2018) وتوجد دراسات أوضحت أن العمل الهجين يمكن أن يؤدي أيضاً إلى تمديد العمل؛ حيث تصبح حدود العمل والحياة غير واضحة و"الحضور الرقمي"، مما يشعر العمال بالضغط ليكونوا متاحين دائماً عبر الإنترنت، عبر مكالمات الفيديو والهاتف والبريد الإلكتروني والردشة مما يقلل من التوازن بين العمل والحياة ومن أهم هذه الدراسات (Biron, et al. 2021 ; ; Chung, et al. 2018 ; Nicks, et al.2021 Crossland, & Ertan, 2021).

تقترح دراسة (Krajčák, et.al., 2023) نموذج عمل هجين يوفر كلاً من توطين العمل ومرونة الوقت ويوازن بين فوائد العمل من المكتب ومن المنزل، ومن ناحية أخرى تشير نتائج الدراسة إلى أن الموظفين ينظرون بعين التقدير إلى مرونة الوقت وأن نموذج العمل الهجين المقترح هو الحل الأنسب الذي يتماشى مع تفضيلات الموظفين، كشفت نتائج دراسة (Santillan, et.al., 2023) أن ٨٤,٤٪ من المستجيبين يرون أن نموذج العمل الهجين كان فعّالاً بطرق مختلفة، من بينها تنفيذ المهام والعمل الجماعي، والتوازن بين العمل والحياة والرضا، والتواصل والتعاون، والخبرة الشاملة. ويتفق المشاركون على أن النموذج الهجين يوازن بين الرفاهية المهنية والشخصية بينما تُسلط دراسة (Brænden, & Alstad, 2023) الضوء على العديد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين عن نموذج العمل الهجين، بما في ذلك المرونة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والقدرة على تشكيل العمل، والتواصل والتعاون بشكل فعّال، إلى جانب فرصة الحفاظ على الروابط الاجتماعية في العمل.

يحسن تنفيذ نموذج العمل الهجين الذي يجمع بين العمل عن بعد والعمل المكتبي التوازن بين العمل والحياة للموظفين (Gratton,K. 2021;Domanskyi et al., 2021) بينما يستوعب العمل الهجين جداول الموظفين الأكثر إنتاجية، مما يترك المزيد من الوقت للترفيه والأسرة (Gibbs et al., 2021; Konovalova 2022) ومع ذلك، فإن ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد وحدهما لا تقلل من الصراع بين العمل والحياة المرتبط سلباً بتصورات التوازن بين العمل والحياة (Murvin, 2019; Palumbo, 2020).

يمكن لنموذج العمل الهجين تمكين الموظفين من تطبيق أفضل صفات العمل لديهم وأن يكونوا أكثر إنتاجية وإبداعاً وتعاوناً (Levin, 2022; Sithambaram, et al., 2021) حيث توفر بيئة العمل الهجين مساحة أكبر للإبداع والابتكار (Feng, et al., 2022; Naranjo-Valencia et al., 2016) حيث أظهرت نتائج الدراسات المختلفة أن الإبداع والابتكارات ترتبط بشكل إيجابي بالتوازن بين العمل والحياة (Elavarasan, R.M. et al., 2022; Zahoor, et al., 2022).

واتفقت بعض الدراسات مع ما سبق من نتائج حيث توصلت نتائج هذه الدراسات الى أن العمل من المنزل كأحد بعدي العمل الهجين يمثل وسيلة فعالة لزيادة التوازن بين العمل والحياة، لأن العمل عن بُعد يوفر فرصة لرعاية أفراد الأسرة (Baker, et al., 2007; Aguilera, et al., 2016; Charalampous, et al., 2019)، وقد توصلت دراسة الصميدعى، (٢٠١٧) الى أن العمل عن بُعد في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية أدى إلى التوازن بين العمل والأسرة، بينما ترى دراسات أخرى العكس تماماً؛ حيث إن التداخل المستمر لدور الأسرة في دور العمل ودور العمل في دور الأسرة أثناء العمل عن بُعد يؤثر بشكل سلبي على التوازن بين العمل والحياة للفرد (Madsen, 2003; Flores, 2019; Emre, & Spiegeleare, 2019)، وأكدت دراسة (Golden, & Gajendran, 2019; Golden, Veiga, & Simsek,) على أنه كلما زاد انخراط الموظف في العمل عن بُعد زاد تدخل الأسرة في العمل، مما أدى إلى زيادة الصراع بين الأسرة والعمل.

بينما قارنت دراسة Ekaristy, 2022 بين ثلاثة نماذج عمل في الشركات، وهي العمل من المكتب (WFO)، والعمل من المنزل (WFH)، والعمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة أظهرت النتائج أن العمل من المكتب له تأثيرات على التوازن بين العمل والحياة بشكل جزئي، ولكنها غير جوهرية بينما تأثير العمل من المنزل والعمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

وبناءً على الدراسات السابق عرضها يقترح الباحث الفرض الثاني للبحث:

الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة في الشركة المصرية للاتصالات

العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة والإنتاجية

تناولت دراسة Ghareeb, 2019 العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة والإنتاجية بين الموظفين في المنظمات متوسطة الحجم في غانا وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط جوهرية بين التوازن بين العمل والحياة والإنتاجية. بينما يتمثل الغرض من دراسة Suhaimi, & Seman, 2019 التحقيق في تأثير ممارسات التوازن بين العمل والحياة على الإنتاجية للموظفين في القطاع المصرفي. وأظهرت النتائج قبول الفرضية التي تقضي بأن ممارسات التوازن بين العمل والحياة لها علاقة إيجابية بالإنتاجية للموظفين وإنتاجيتهم في القطاع المصرفي، وتُشير دراسة (Lazar, et.al., 2010) إلى أن ممارسات التوازن بين العمل والحياة لها تأثير إيجابي بشكل عام على الإنتاجية الفردية والتنظيمية، كما أوضحت دراسة Obiageli, et. al., 2015 للحفاظ على مستوى إنتاجية الموظفين يجب تقديم حوافز التوازن بين العمل والحياة بشكل مستمر والنتيجة نفسها التي توصلت إليها دراسة Aslam., 2015 حيث أثبتت أن التغييرات الرئيسية في إنتاجية الموظف ترجع إلى التوازن بين العمل والحياة وكذلك يرى Dissanayaka, & Hussain Ali, 2011 أن التوازن بين العمل والحياة لا يسهم في الفوائد الشخصية فحسب، بل يسهم أيضاً في فوائد العمل التي تؤدي إلى الإنتاجية.

بينما أوضحت دراسة Keino & Kithae, 2016 أن عدم التوازن بين الحياة والعمل مثل ساعات العمل الطويلة، والعمل الإضافي، وعدم الحصول على إجازات، وإهمال المسؤوليات الأسرية، وصراعات العمل الأسري، تؤثر سلباً على إنتاجية الموظفين. أوضحت دراسة Paje, et.al., 2020 أن الموظفين يمكنهم أداء وظائفهم وواجباتهم المنزلية بشكل مرض في حالة أن التوازن بين العمل والحياة يكون أكثر وضوحاً.

وبناءً على الدراسات السابق عرضها يقترح الباحث الفرض الثالث للبحث:

الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوازن بين العمل والحياة والإنتاجية في الشركة المصرية للاتصالات

الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة في العلاقة بين العمل الهجين وإنتاجية العاملين

تناولت دراسة (Santillan, et al., 2023) تأثير العمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة وقدمت نموذجاً لتقييم تأثير العمل الهجين على تنفيذ الوظائف والتوازن بين العمل والحياة ورضا الموظفين في شركة للتكنولوجيا، وقدمت دراسة (Krajčik, et.al., 2023) نموذج العمل الهجين كمنهج لمرونة العمل والحياة في بيئة متغيرة. في حين تناولت بعض الدراسات الأخرى تأثير المتغير الوسيط (التوازن بين العمل والحياة) على المتغير التابع (الإنتاجية) مثل دراسة (Ghareeb, 2019) التي تناولت العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة والإنتاجية بين الموظفين في المنظمات متوسطة الحجم في غانا. وأشارت نتائج الارتباط إلى أن التوازن بين العمل والحياة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالإنتاجية، كما أوضحت أيضاً أنه من أجل تعزيز الإنتاجية الفعالة، يجب تحسين مستوى التحفيز كمتغير وسيط بين التوازن بين العمل والحياة وعلاقته بالإنتاجية. بينما أوضحت دراسة (Aprilina, , & Martdianty, 2023) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق وتجربة التدفق والمرونة والدعم التنظيمي كعوامل داعمة للعمل الهجين برضا الموظفين والإنتاجية المدركة، كما يؤثر رضا الموظفين والإنتاجية المدركة كعوامل وسيطة بين العوامل الداعمة للعمل الهجين بشكل إيجابي ومهم على نية العمال في الاستمرار في العمل الهجين كمتغير تابع. بينما أوضحت دراسة (Tejero, et.al., 2021) جودة النوم وضغوط العمل كمتغيرين وسيطين بين الانفصال النفسي وجودة النوم والتوتر، والدعم الاجتماعي كمتغيرات مستقلة والتوازن بين العمل والحياة، والإنتاجية كمتغيرين تابعين؛ حيث أوضحت الدراسة أن الانفصال النفسي يؤثر بشكل جوهري على التوتر والنوم، مما يؤثر بالتالي على الإنتاجية كما أسهم الدعم الاجتماعي بشكل كبير في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة.

رغزت دراسة (Muriithi, 2023) على أربعة عوامل وهي تخطيط الموارد البشرية، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتوازن بين العمل والحياة، وتصميم العمل وأشارت النتائج بقوة إلى أن العوامل الأربعة لها علاقات إيجابية ومهمة بإنتاجية الموظفين، وخلصت الدراسة إلى أن ترتيبات العمل الهجين يمكن أن تُعزز إنتاجية الموظفين إذا كانت مدعومة بالتخطيط الفعال للموارد البشرية، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتوازن بين العمل والحياة، وتصميم العمل.

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في اتجاهها نحو توضيح علاقة المتغير المستقل (العمل الهجين) مع المتغير التابع (الإنتاجية) في إطار وجود المتغير الوسيط (التوازن بين العمل والحياة)؛ حيث تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة التآثرية بين متغيرات لم يتم التطرق إليها مجتمعاً مع بعضها في البحوث والدراسات السابقة كما قدمتها الدراسة الحالية وذلك على حد علم الباحث.

وبناء على الجدول النظري ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة تمكن الباحث صياغة الفرض الرابع:

الفرض الرابع: يتوسط التوازن بين العمل والحياة العلاقة بين العمل الهجين وإنتاجية العاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

٦ منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم استخدام المنهج الاستنباطي في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينها. كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث. وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث. ويتضمن منهج البحث ما يلي:

(١) مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين عن بُعد (من المنزل) بعض أيام أسبوع العمل وباقي أيام العمل بمقرات عملهم بالشركة المصرية للاتصالات أي عمل هجين، والبالغ عددهم (٧٤٧٢) مفردة بالمراكز الرئيسية للشركة، مع استبعاد العاملين عن بُعد الذين يعملون طوال الوقت بالمنزل، ويوضح الجدول (١) الأعداد الإجمالية للعاملين بالشركة وفروعها وعدد العاملين عن بُعد سواء طوال الوقت أو بشكل جزئي، وسوف يعتمد الباحث على هذا التوزيع في تحديد نوع وحجم عينة البحث.

جدول (١)

توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الهيكل التنظيمي للشركة

مسمى النيابة	عدد العاملين	نسبة العاملين عن بُعد	العدد	العاملين عن بُعد طوال الوقت	العاملين بنظام العمل الهجين
نيابة العضو المنتدب والرئيس التنفيذي	2495	50%	1248	492	756
نيابة الشؤون المالية والإدارية	834	60%	500	75	425
نيابة نظم وتكنولوجيا المعلومات	443	95%	421	365	56
نيابة الشؤون التجارية	485	90%	436	289	147
نيابة الموارد البشرية	1744	25%	436	238	198
نيابة شؤون الدولي والمشغلين	578	50%	289	46	243
نيابة شؤون المناطق	18225	50%	9112	4473	4639
نيابة الشؤون الفنية	4580	30%	1374	610	764
نيابة خدمة العملاء	1285	30%	376	132	244
المجموع	30669		13756	6720	7472

المصدر^(١): سجلات نيابة الموارد البشرية بشركة المصرية للاتصالات في يناير ٢٠٢٤.

^١ تم الاعتماد على البيانات الواردة في: حامد زعزوع سنوسي، نحو إطار مقترح لتفسير العلاقات بين خصائص العمل عن بُعد وأثرها على الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على العاملين عن بُعد في الشركة المصرية للاتصالات المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية الإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد ١١، العدد ٢، ديسمبر ٢٠٢١، ص. ٢١ بعد تحديثها وفقاً لآخر إحصائيات شركة المصرية للاتصالات

(٢) حجم ونوعية عينة البحث:

تم الحصول على إطار بمجتمع البحث من نيابة الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات متضمنا البريد الإلكتروني لكل مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية من إطار مجتمع البحث، وتم تحديد حجم العينة بناء على جداول العينات (364 مفردة) (٢)، وتم توزيع العينة على القطاعات باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب. كما هو موضح بجدول (٢). وقد تم الاعتماد على الجداول العشوائية لاختيار مفردات المعاينة.

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة وعدد القوائم الموزعة والمستردة

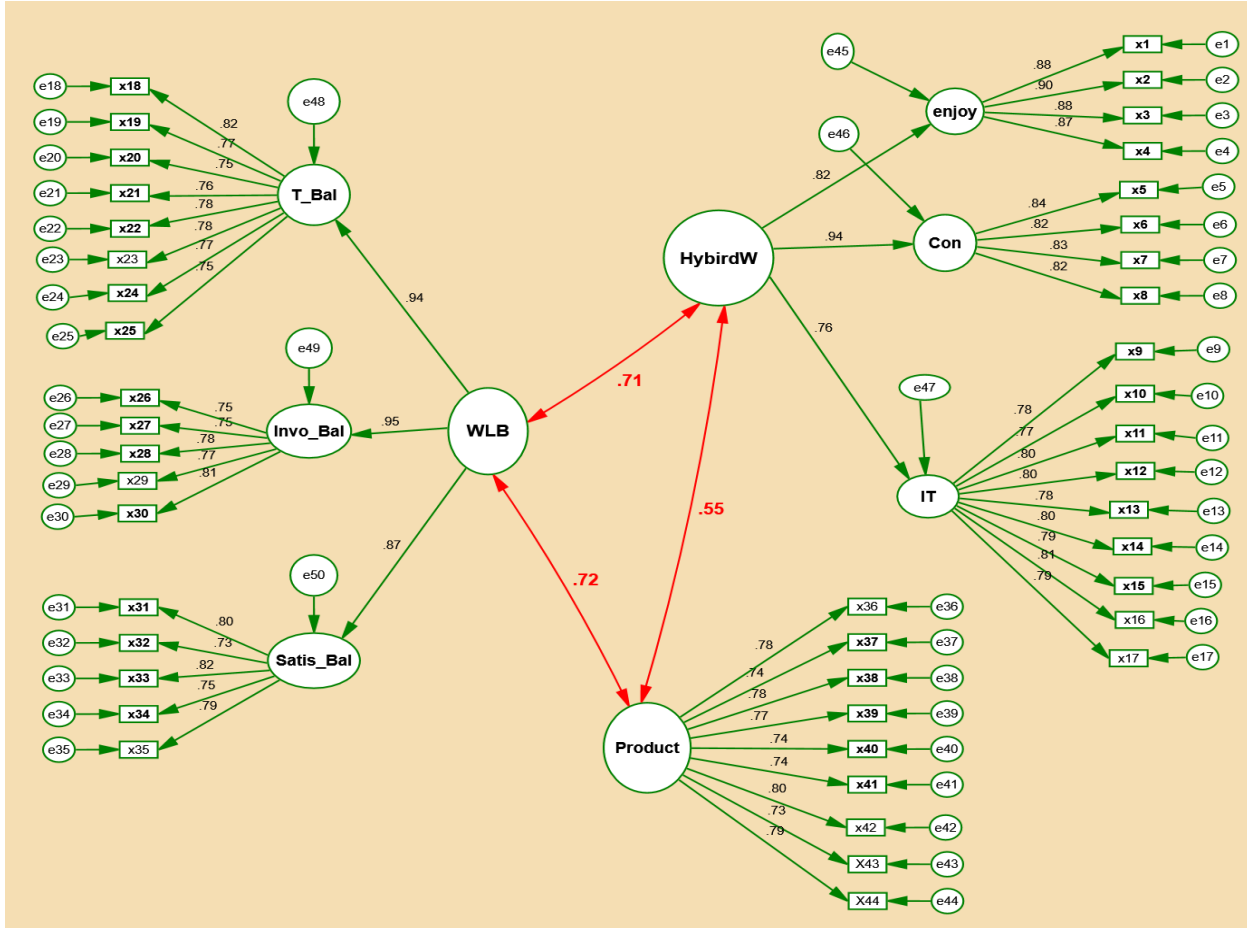
القطاع	عدد القوائم الموزع على العينة		القوائم المستردة	
	عدد العاملين	نسبة العدد العاملين للإجمالي	عدد القوائم المستردة	نسبة الردود
نيابة العضو المنتدب والرئيس التنفيذي	756	10%	32	87%
نيابة الشؤون المالية والإدارية	425	5.6%	16	75%
نيابة نظم وتكنولوجيا المعلومات	56	0.7%	2	67%
نيابة الشؤون التجارية	147	2%	6	86%
نيابة الموارد البشرية	198	2.6%	8	80%
نيابة شؤون الدولي والمشغلين	243	3%	9	75%
نيابة شؤون المناطق	4639	62%	194	86%
نيابة الشؤون الفنية	764	10%	25	76%
نيابة خدمة العملاء	244	3.1%	8	78%
المجموع	7472	100%	300	82%

(٣) وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في هذا البحث في الموظف العامل عن بُعد بشكل جزئي في شركة المصرية للاتصالات (سواء ذكر أو أنثى).

٢ - تم تحديد حجم العينة (عند درجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ وحجم المجتمع = ٧٤٧٢) باستخدام الموقع الإلكتروني

<http://Sample Size Calculator - Good Calculators>



شكل (٢)

نتائج اختبار النموذج القياسي بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: اختبار النموذج القياسي ببرنامج Amos v.25

حيث إن

Enjoy = المتغير الكامن "الاستمتاع بالتجربة"، ويقاس بالبنود من (X1) إلى (X4)، و
 con = المتغير الكامن "التركيز"، ويقاس بالبنود من (X5) إلى (X8)، و IT = المتغير الكامن
 "تكنولوجيا المعلومات" ويقاس بالبنود من (X9) إلى (X17)، و T_Bal = المتغير الكامن "التوازن
 الزمني"، ويقاس بالبنود من (X18) إلى (X25)، و T_Invo = المتغير الكامن "توازن المشاركة"
 ويقاس بالبنود من (X26) إلى (X30)، و T_Sati = المتغير الكامن "توازن الرضا" ويقاس بالبنود من
 (X31) إلى (X35)، و Product = المتغير الكامن "الإنتاجية" ويقاس بالبنود من (X36) إلى (X44).

ويظهر الشكل (٢) معاملات التحميل لبنود المقاييس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشيع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠,٧)، مما يعنى درجة عالية من اتساق كل مقياس منها وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu and Bentler, 1999).

(٦) اختبارات الثبات والصدق البنائي:

بالاعتماد على نموذج القياس، تم إجراء مجموعة من الاختبارات تتضمن: اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة Composite Reliability (CR) باستخدام "ثبات ماكدونالد أوميغا" MacDonal'd's Omega Reliability، ويتحقق الثبات المركب للمقياس إذا كانت قيمة معاملته أكبر من (٠,٧٠)، واختبار الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال حساب "متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (٠,٥) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR)، واختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler, J., ET AL., 2015).

جدول (٣)

مؤشرات ثبات وصلاحيه المقاييس

المقياس	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمايزي
العمل الهجين	٠,٨٨١	٠,٧١٣	٠,٥١٣	تحقق
التوازن بين العمل	٠,٩٤١	٠,٨٤٢	٠,٥١١	تحقق
الإنتاجية	٠,٩٢٧	٠,٥٨٤	٠,٥١٣	تحقق

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام (Amos plugin : Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.

(٧) استراتيجية تحليل البيانات:

قبل اختبار مدى صحة فروض الدراسة، ونظرا لأن جميع البيانات تم جمعها بطريقة التقرير الذاتي تأكد الباحث من خلو البيانات التي ستخضع للتحليل من تحيز الطريقة المشتركة للقياس Common Method Bias (CMB)، وتم تحليل البيانات من خلال اختبار نموذجين للمعادلات البنائية الهيكلية لاختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

(أ) تحيز الطريقة المشتركة للقياس (CMB): Common Method Bias

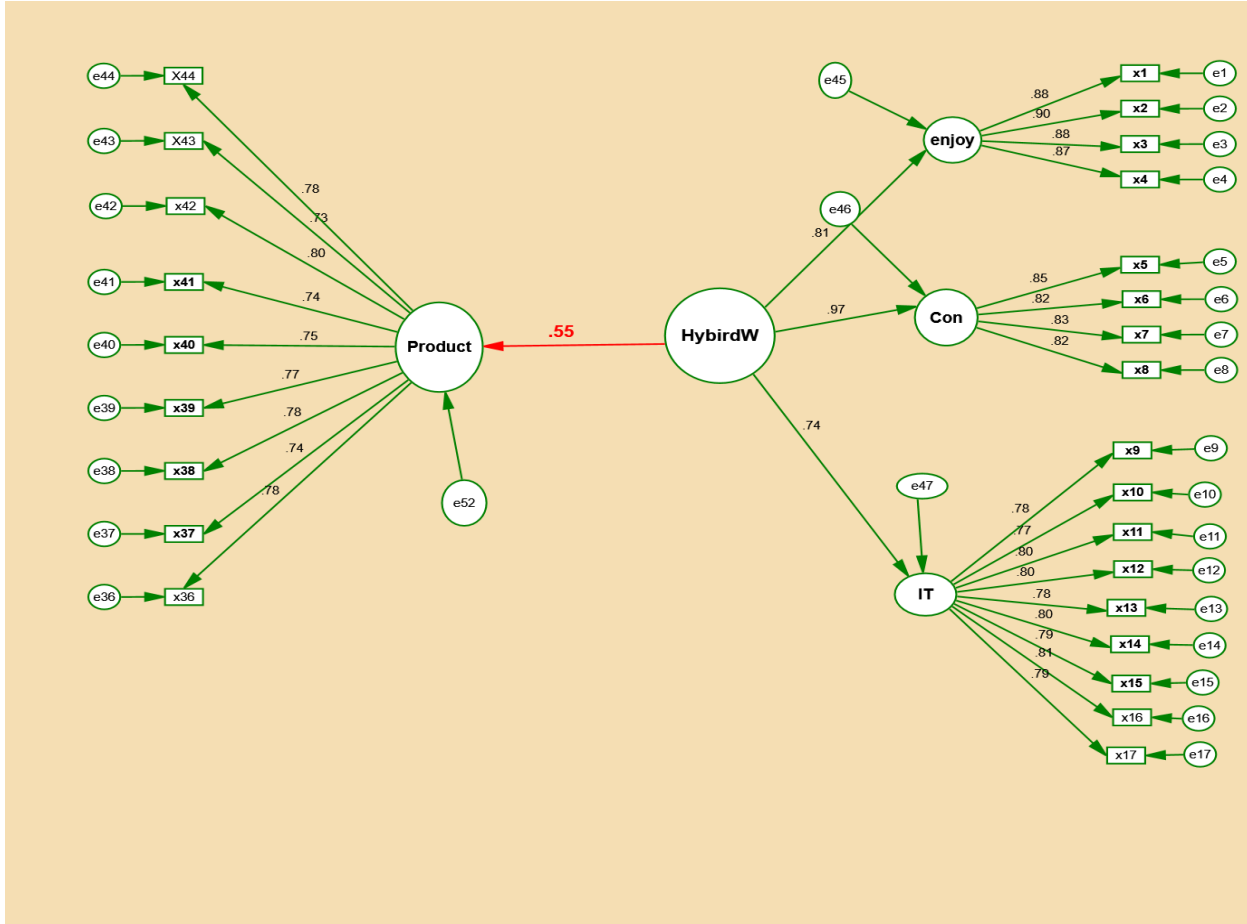
في هذا البحث تم اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس باستخدام اختبار: العامل المشترك الكامن Common Latent Factor (CLF) بالاعتماد على برنامج AMOS V.25، ووفقاً لهذا الاختبار يتم تحميل جميع بنود المقاييس على متغيراتها الكامنة وفي الوقت نفسه يتم تحميلها جميعاً على متغير كامن واحد (CLF) كما هو موضح بالشكل (٢)، وتشير بيانات الشكل إلى أن معاملات تحميل جميع البنود على العامل المشترك الكامن (CLF)، أقل من (0.20)، مما يعني خلو البيانات التي خضعت للتحليل النهائي من تحيز الطريقة المشتركة للقياس.

(ب) إجراءات بناء النماذج الهيكلية:

اعتمد بناء النماذج الهيكلية لاختبارها على خطوتين للتحليل الإحصائي للبيانات، وهي: (١) استخدام برنامج (Amos 24) خضع نموذج القياس لعملية "تنسيب البيانات Data Imputation"، وهي تعتمد على استخراج القيم التنبؤية للمتغير الكامن من متغيراته المشاهدة (٣)، وتكوين ملف بيانات جديد بصيغة (SPSS) تم اختبار النماذج الهيكلية بناءً عليه، (٢) تم بناء النماذج المراد اختبارها بحيث تتكون مما يلي:

- النموذج الأول: نموذج العلاقة المباشرة للعمل الهجين والإنتاجية.
 - النموذج الثاني: النموذج الهيكلي للعلاقات بين العمل الهجين والتوازن بين العمل والحياة والإنتاجية بهدف اختبار المتغيرات الوسيطة.
- تم اختبار هذه النماذج بأسلوب المعادلات البنائية الهيكلية بواسطة (Amos 24)، ويتناول الجزء التالي نتيجة اختبار هذه النماذج، بعد عرض موجز للإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

(٣) - تشترط أساليب تحليل الانحدار ضرورة أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات خاضعاً للتوزيع الطبيعي، لأنه يعتمد على حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية. ولكن بالاعتماد على طريقة تنسيب البيانات واستخراج القيم التنبؤية، تعتمد عملية عكسية للمتوسطات والانحراف المعياري، مما يمكن من تحليل النماذج الهيكلية دون شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي (Harrington, D., 2009; pp.132-145).



شكل (٣)

اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس بالعامل الكامن الواحد

حيث إن

Hybird W العمل الهجين بأبعاده الثلاثة Enjoy = الاستمتاع بالتجربة و con = التركيز و IT = تكنولوجيا المعلومات و product = الإنتاجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي من خلال استخدام برنامج Amos v.25

(٢) نتائج اختبار الفروض:

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V. 26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول (٣) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (٤) المتوسط العام والخطأ المعياري لمتغيرات البحث

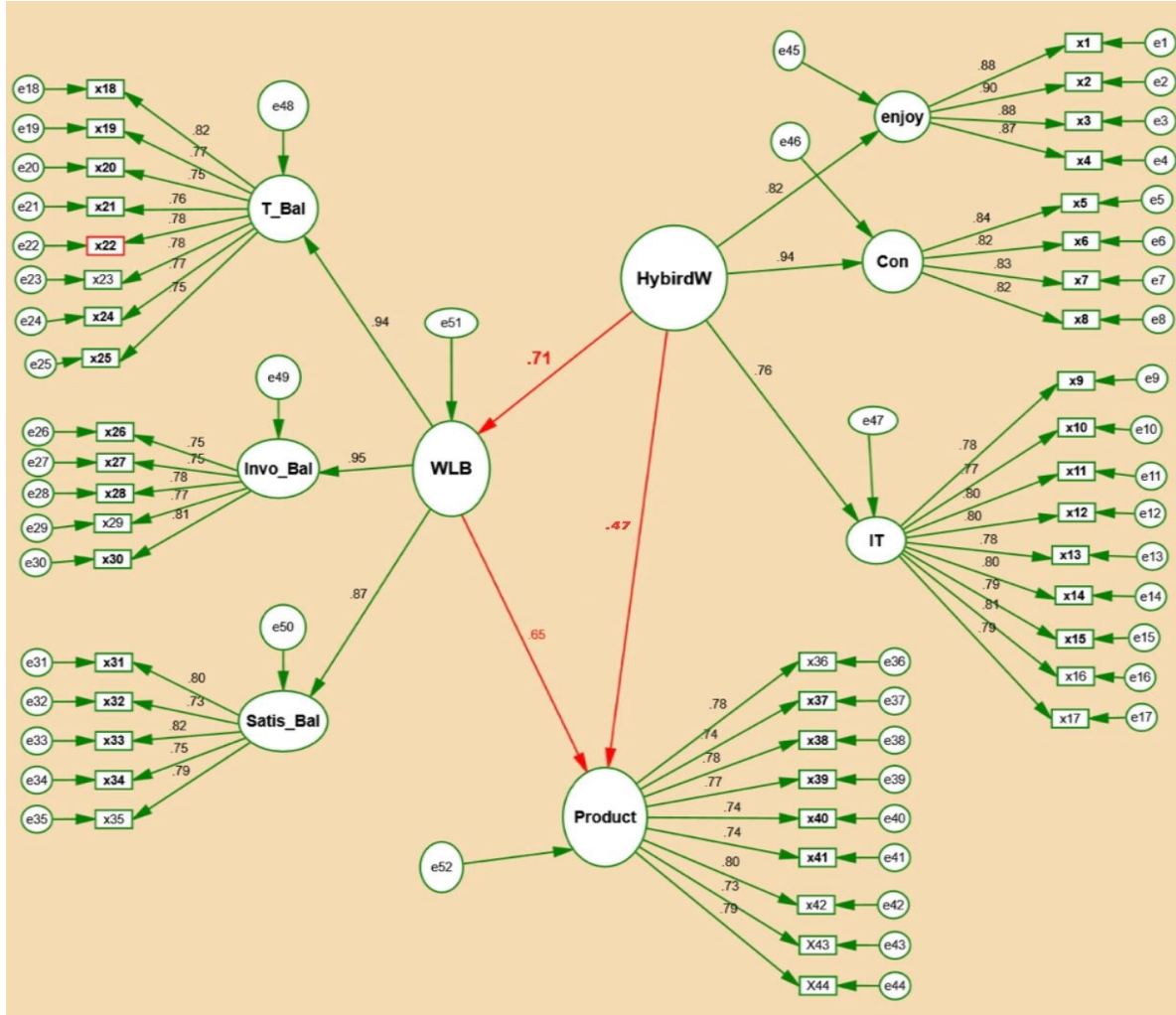
المتغيرات	العينة	المتوسط*	الانحراف المعياري
الاستمتاع بالتجربة	٣٠٠	٣,٧	١,٠٩
التركيز	٣٠٠	٣,٥	٠,٩١
بيئة تكنولوجيا المعلومات	٣٠٠	٣,٩	٠,٧٨
العمل الهجين	٣٠٠	٣,٨	٠,٧٧
التوازن الزمني	٣٠٠	٣,٩	٠,٧٩
توازن المشاركة	٣٠٠	٣,٨	٠,٨٤
توازن الرضا	٣٠٠	٣,٩	٠,٨١
التوازن بين العمل والحياة	٣٠٠	٣,٩	٠,٧٤
الإنتاجية	٣٠٠	٤,١	٠,٧٢

* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

يلاحظ من الجدول (٣) تقارب معظم المتوسطات الحسابية بين متغيرات البحث والتي تراوحت بين (٣,٨ و ٤,١)، ورغم هذا التقارب إلا أنه يوجد ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراك مفردات العينة للإنتاجية، والتوازن بين العمل والحياة، وأخيرا للعمل الهجين.

تم اختبار صحة الفرض الأول، باختبار النموذج الأول، والذي يختبر التأثير المباشر للعمل الهجين على الإنتاجية، وكما تشير بيانات الشكل (٣) يتضح وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي للعمل الهجين على الإنتاجية ($\beta = - 0.55$; C.R = 7.919; S.E = 0.053; $p < 0.05$) مما يؤيد صحة الفرض الأول.

وتم اختبار صحة الفروض (الثاني والثالث والرابع) من خلال اختبار النموذج الهيكلي الثاني، ويوضح الشكل (٤) والجدول (٥، ٦، ٧) نتائج اختبار النموذج الثاني، حيث تم اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بالمعادلات الهيكلية لتحليل المسار، وتم اختبار معنوية التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة باستخدام تحليل Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة (٩٥٪).



شكل (٤)

اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس بالعامل الكامن الواحد

حيث إن

Hybird W العمل الهجين بأبعاده الثلاثة Enjoy = الاستمتاع بالتجربة و con = التركيز و IT = تكنولوجيا المعلومات و product = الإنتاجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي من خلال استخدام برنامج Amos v.25

تشير بيانات اختبار جودة المطابقة الموضح بالشكل (٤) والمستخرجة من نتائج اختبار النموذج، (حيث

كانت: $\chi^2 = 0$, $DF = 0$, $P = 1.00$, $GFI = 1.00$, $NFI = 1.00$, $CFI = 1.00$, $IFI = 1.00$, $RESEA = 0.00$) إلى التطابق التام بين النموذج الذي تم اختباره، والنموذج المشبع.

إن التطابق التام بين هذا النموذج الذي تم اختياره والنموذج المشيع يعنى أفضلية الاعتماد على هذا النموذج الذي يتضمن التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط بين العمل الهجين والإنتاجية بدلا من نموذج العلاقات المباشرة لتفسير العلاقة بين العمل الهجين وعناصره (تجربة التدفق - الاستمتاع بالتجربة، تجربة التدفق - التركيز وتكنولوجيا المعلومات) والإنتاجية، مما يعنى ارتفاع جودة مطابقة النموذج الذي تم اختياره، وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيراته.

جدول (٥)

معلومات المسار المعيارية للعلاقات بين متغيرات النموذج الثاني ومعنويتها

المعنوية (P)	الثبات المركب CR	الخطأ المعياري SE	معلمة المسار β	مسار العلاقة		
0.000	7.045	0.059	0.468	الإنتاجية	<---	العمل الهجين
0.000	9.844	0.063	0.715	التوازن بين العمل والحياة	<---	العمل الهجين
0.000	7.326	0.079	0.654	الإنتاجية	<---	التوازن بين العمل والحياة

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج الثاني عند درجة ثقة ٩٥٪)

جدول (٦)

تحليل الوساطة باستخدام اختبار: Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة ٩٥٪

Bootstrapped Confidence Interval								
القرار	٩٥٪ UL	٩٥٪ LL	اختبار T	الخطأ المعياري	التأثير غير المباشر	المسار الثاني	المسار الأول	الفرض الرابع
قبول فرض الوساطة	٠,٧٣٢	٠,٤٧٦	٧,٠٤٥	٠,٠٥٩	٠,٤٧	٠,٦٥٤	٠,٧١٥	

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج الثاني عند درجة ثقة ٩٥٪)

تشير البيانات الموضحة بالشكل (٤)، وبالجدول (٥، ٦) إلى وجود تأثير إيجابي للعمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة حيث بلغت معلمة المسار ($\beta=0.71$; $SE=0.063$; $S.R=9.844$; $P=0.000$)، وهو تأثير كلى ومباشر، ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥٪، وهذا يعنى أن زيادة إدراك الموظف بالعمل الهجين بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة درجة التوازن بين العمل والحياة بمقدار (٠,٧١) درجة انحراف معياري، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثاني لهذا البحث.

كذلك تؤكد بيانات تحليل هذا النموذج أن التوازن بين العمل والحياة يؤثر إيجابيا على الإنتاجية، حيث يوضح الشكل (٤) والجدول (٥) معلمة مسار التأثيرات الكلية للتوازن بين العمل والحياة على الإنتاجية بمعلمات مقدارها ($\beta = 0.654$; $SE=0.079$; $S.R= 7.326$; $P=0.000$)، وهو تأثير كلي ومباشر ومعنوي كما يتضح من الجداول (٦). وهذا يعني أن زيادة مستوى التوازن بين العمل والحياة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، ينبئ بالتغير الإيجابي في الإنتاجية بمقدار (٠,٦٥) درجة انحراف معياري، وتدعم هذه النتائج، أيضا، صحة الفرض الثالث لهذا البحث والذي يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتوازن بين العمل والحياة على الإنتاجية.

اتضح من اختبار النموذج الأول لهذا البحث أنه يتضح وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي للعمل الهجين على الإنتاجية ($\beta = 0.55$; $C.R = 7.919$; $S.E = 0.053$; $p < 0.05$) مما يؤيد صحة الفرض الأول ونظرا لتباين نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بجوهرية العلاقة بين العمل الهجين والإنتاجية حيث أكدت العديد من الدراسات جوهرية تأثير العمل الهجين والإنتاجية مثل دراسات (Mutebi, & Hobbs, 2022; Tran, 2022; Parry, et al. 2021; Felstead, and Reuschke, 2020) بينما أكدت دراسات أخرى عدم جوهرية العلاقة والتأثير للعمل الهجين والإنتاجية بل وصلت نتائج بعض هذه الدراسات إلى انخفاض الإنتاجية في ظل اتباع نمط العمل الهجين، ومن أهم هذه الدراسات (Etheridge, et al., 2020)؛ (Beatson, 2019; Battiston et al., 2021; Birkett, et al., 2021) قام الباحث بإدخال متغير التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط ليفسر طبيعة التأثير بين العمل الهجين والإنتاجية من خلال النموذج الثاني كما ظهر في شكل رقم (٤) حيث تم فحص التأثير غير المباشر لتقييم دور التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط بين العمل الهجين والإنتاجية حيث حدد اختبار Bootstrap أن التأثير غير المباشر ($\beta = 0.47$) وهو عبارة عن تأثير العمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة (٠,٧١٥) مضروبا في تأثير التوازن بين العمل والحياة على الإنتاجية (٠,٦٥٤) هذا بالإضافة إلى أن فترة الثقة لاختبار Bootstrap تتراوح ما بين ٠,٤٧٦ كحد أدنى و٠,٧٣٢ كحد أقصى ولا يمتد على الصفر بينهما، مما يؤكد الوساطة وتؤكد هذه النتائج أن التوازن بين العمل والحياة له تأثير وساطة تامة (يفسر بالكامل) التأثير الإيجابي للعمل الهجين على الإنتاجية مما يدعم صحة الفرض الرابع لهذا البحث.

٧ مناقشة النتائج:

تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التحقق من كيفية تأثير العمل الهجين على إنتاجية الموظفين في الشركة المصرية للاتصالات في ظل توسيط التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط، وركز البحث على التوازن بين العمل والحياة كمتغير وسيط يمكن أن يفسر العلاقة بين العمل الهجين على الإنتاجية، وقد اختبر هذا البحث (٤) أربعة فروض للعلاقة بين ثلاث متغيرات تضمنها نموذج البحث، هي: العمل الهجين كمتغير مستقل والإنتاجية كمتغير تابع في ظل توسيط التوازن بين العمل والحياة، وتوصل إلى تأييد صحة فروضه الأربعة. حيث أيدت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي للعمل الهجين على الإنتاجية مما يؤيد صحة الفرض الأول. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة (Mutebi, & Hobbs, 2022; Tran, 2022; Parry, et al. 2021; Felstead, and Reuschke, 2020) بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسات (Etheridge, et al., 2020)؛ (Birkett, 2021; Battiston et al., 2021; et al., 2021; Beatson, 2019) كما توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي للعمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Chung, et al. 2018)؛ (Chung, et al. 2018; Crossland, & Ertan, 2021) كما توصل البحث إلى أن التوازن بين العمل والحياة يؤثر إيجابيا على الإنتاجية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Ghareeb, 2019)؛

أكدت نتائج هذا البحث أن التوازن بين العمل والحياة له تأثير وساطة تامة (يفسر بالكامل) التأثير الإيجابي للعمل الهجين على الإنتاجية حيث زاد التأثير من ٥٥,٠ إلى ٧٢,٠ لدى العينة التي خضعت لهذا البحث، وهذا يعني أن زيادة مستوى العمل الهجين في ظل الوساطة للتوازن بين العمل والحياة ينبئ بالتغير الإيجابي في الإنتاجية مما يدعم صحة الفرض الرابع لهذا البحث، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة (Krajčik, et.al., 2023; Aprilina, & Martdianty, 2023; Muriithi, 2023).

٨) التوصيات وآليات تنفيذها

في ضوء ما عرضه الباحث من نتائج لبحثه ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (٧) الدليل المقترح لتنفيذ توصيات البحث

المسئول عن التنفيذ	الموارد والإمكانيات المطلوبة للتنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
نيابة نظم وتكنولوجيا المعلومات من خلال مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار لوضع نظام للعمل الهجين الذي يسمح لهم بدمج العمل من مواقع مختلفة بنسبة مئوية من أسبوع العمل خارج الموقع والنسبة المئوية الأخرى في الموقع في مكتب الشركة من خلال توزيع الأيام على حسب وجهة نظرهم وبما يسهم في تحسين درجة التوازن بين العمل والحياة وأيضاً بما يسهم في تحسين الإنتاجية.	<p>١. التأكد من أن الموظفين لديهم البيئة المناسبة للعمل عن بُعد وتتوافر لديهم الأجهزة المطلوبة للعمل من المنزل.</p> <p>٢. تمويل شراء أو توفير التجهيزات اللازمة لوجود إنترنت بسرعة مناسبة.</p> <p>٣. مساعدة الموظفين الذين لا تكون منازلهم مناسبة للعمل عن بُعد من خلال توفير أماكن عمل بديلة.</p>	<p>١- تبني تنفيذ برنامج تدريبي يحتوي على الاستثمار في التكنولوجيا المبتكرة، تجربة التدفق - الاستمتاع بالتجربة بالإضافة الى تجربة التدفق - التركيز.</p> <p>٢- الاستعانة بالخبرات الأكاديمية والتنفيذية في وضع نموذج يحتوي على معايير واضحة لتحقيق أبعاد العمل الهجين</p> <p>٣- تهيئة بيئة داعمة للموظف من خلال توفير حضانات للأطفال وتطبيق سياسة العمل المرن</p>	الاهتمام بهذا النمط من العمل من خلال الاستثمار في التكنولوجيا المبتكرة، تجربة التدفق - الاستمتاع بالتجربة بالإضافة الى تجربة التدفق - التركيز من أجل التخفيف من العيوب المحتملة للعمل من المنزل بشكل جزئي
إنشاء وحدة إدارية داخل الشركة تحت مسمى الإدارة العامة للحياة	<p>دعم الإدارة العليا بالشركة المصرية للاتصالات ممثلة</p>	تبني تنفيذ برنامج تدريبي يحتوي على تدريب العاملين على التوازن بين العمل	اهتمام المنظمة بالتوازن بين العمل والحياة من خلال

<p>والعمل للعاملين، تكون تبعيتها الإدارية مباشرة للإدارة العليا. إنشاء وحدات تنظيمية تكون مهمتها تقديم الدعم الفوري والمباشر لحل المشكلات التي تواجه العاملين عن بُعد.</p>	<p>في الرئيس التنفيذي ورؤساء القطاعات ونوابهم</p>	<p>والحياة من خلال الاهتمام بالتوازن الزمني، توازن المشاركة وتوازن الرضا وبصفة خاصة في حالة وجود أسرة وأولاد يعيشون في المنزل.</p>	<p>الاهتمام بالأبعاد الثلاثة وهي التوازن الزمني، توازن المشاركة وتوازن الرضا لما له من تأثير جوهري على إنتاجية العمال في حالة العمل الهجين</p>
<p>إشراك متخصصي الموارد البشرية لمساعدة الموظفين على التعامل مع الإجهاد وكذلك لتحديد مصادر التوتر وتقديم الدعم النفسي المهني للموظفين الذين يحتاجون إلى المساعدة خلال الأزمات.</p>	<p>١- توفير الدعم من القيادات العليا لرفع مستوى الثقة بين المشرفين والعمال. ٢- توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة. ٣- إصدار التوجيهات والقرارات ذات الصلة. ٤- وضع سياسة وقواعد للعمل عن بُعد فيما يتعلق بالتجهيزات المنزلية.</p>	<p>استخدام أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساعد في التخفيف من الشعور بالعزلة المهنية، مثل تفضيل استخدام الأدوات والممارسات التي تعتمد على الصوت والصورة (مثل المؤتمرات المرئية) بدلا من الأدوات التي تعتمد على النص فقط (البريد الإلكتروني، والتواصل الاجتماعي).</p>	<p>بناء الثقة مع المشرفين والمديرين في إنجاز المهام والمشاريع دون إشراف مباشر لخلق تجربة تدفق فعّالة خلال فترة العمل الهجين، وهذا سينتج عنه شعور قوي بالثقة بين المشرفين والموظفين مما يزيد من نية العاملين على الاستمرار بالعمل الهجين.</p>
<p>١- الإدارة العامة للموارد البشرية وبعض الإدارات المعاونة في هذا الشأن.</p>	<p>١- توفير الدعم الإداري اللازم من القيادة العليا. ٢- توفير الموارد الفنية والمالية اللازمة. ٣- التغذية الراجعة المستمرة بانتظام من الموظفين فيما يتعلق بتجاربهم مع نموذج العمل الهجين</p>	<p>١- تشكيل لجنة رقابية فنية مختصة لمتابعة تطبيق أبعاد العمل الهجين. ٢- منظومة حوافز متنوعة التحفيز (المادي- المعنوي- التأهيلي والتشجيعي) لتحفيز وتمكين المتميزين.</p>	<p>وضع نظام فعال لتقييم أداء الموظفين والمتابعة الجيدة لهذا النظام مبني على أسس ومعايير تتناسب مع الإنتاجية الفردية والكلية وتقيس كفاءة الأفراد في القيام بأعمالهم.</p>

٩) الدراسات المستقبلية

من المتوقع مستقبل يسود فيه العمل الهجين إلى حد كبير بسبب قبوله وتقديره على نطاق واسع بين معظم الناس لذلك توجد حاجة كبيرة لإجراء دراسات على نطاق أوسع وفي مجموعة كبيرة من الشركات للتوصل إلى نتائج قابلة للتطبيق بشكل عام، ولا تزال هناك بعض الإمكانيات للبحث مستقبلاً في هذا المجال من أهمها:

- دراسة أثر أنماط القيادة المختلفة على مشاركة وتحفيز فرق العمل والنتائج التنظيمية لها في إطار نموذج العمل الهجين..
- دراسة أثر العزلة والقضايا الصحية، ولوائح العمل من المنزل، والذكاء الاصطناعي، والرقمنة المستقبلية على نية العاملين على الاستمرار في العمل الهجين
- دراسة مقارنة بين ترتيبات العمل المكتبي بشكل كامل، والعمل عن بُعد بشكل كامل، والعمل الهجين، ومدى تأثير ذلك على نتائج فرق العمل.
- دراسة أثر العوامل الديمغرافية (الحالة الاجتماعية للموظفين، النوع، السن، وجود أطفال في المسكن، عدد سنوات الخبرة) وأثرها في نجاح تطبيق نظام العمل الهجين.

قائمة المراجع

بو خان، سليمة، ٢٠٠٥. التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية- دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب KICP نموذجاً"، رسالة ماجستير، جامعة ٢٠ لوت ١٩٥٥، سكيكدة، الجزائر.

سنوسي، "زعزوع، نحو إطار مقترح لتفسير العلاقات بين خصائص العمل عن بُعد وأثرها على الإنتاجية الوظيفي في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على العاملين عن بُعد في شركة المصرية للاتصالات المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية الإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد ١١، العدد ٢، ديسمبر ٢٠٢١، ص. ٤٩-١.

حسين، عبد الكريم، ٢٠١١. "دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٦)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية"، مج ٢٧، ع ١، ٢٠١١.

السبيل، حمد بن محمد، ٢٠٠٣. "عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للجوازات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم.

سي إن إن عربي (CNN Arabic)، ٢٠١٩. "هل يشعر الموظفون بالرضا عن التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟" ورد في <https://arabic.cnn.com/business/article/2019/04/10/bayt-com-balance-work-andprivet-life>

الصميدعي، مصطفى محمود. (٢٠١٧). أثر العمل عن بُعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

الصباغ، ش. م. ع. ا. شوقي محمد عبد القوي، عاشور، & محمد يمانى زوام. (٢٠٢٠). اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي عينة

من العاملين بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، ٣٩(٤)، ١-٣٣.

نوفل، محمد، ٢٠٠٦. "العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات الصغيرة في فلسطين- دراسة تطبيقية على الصناعات المعدنية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هنية، ماجد، ٢٠٠٥. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. المصدر: المستودع الرقمي للجامعة الإسلامية بغزة.

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.
- Alberta (2004). "Better balance better business options for work life balance", Edmonton: ALIS.
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(2).
- Aslam, M. (2015). Influence of work life balance on employees performance: Moderated by transactional leadership. *Journal of Resources Development and Management*, 10(4), 24-29.
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. D. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.
- Beño, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal*, 5(1), 11-20.
- Birkett, H., Forbes, S., & Jackson, G. (2021). Hybrid Working Beyond COVID-19 Research findings and recommendations for implementing hybrid working.
- Biron, C., Karanika-Murray, M., Ivers, H., Salvoni, S., & Fernet, C. (2021). Teleworking while sick: A three-wave study of psychosocial safety climate, psychological demands, and presenteeism. *Frontiers in psychology*, 12, 734245.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of management*, 33(4), 592-610.
- Brænden, E. J., & Alstad, M. M. (2023). Embracing the Hybrid Workplace: A Qualitative Study of Key Factors Influencing Employee Satisfaction in a Hybrid Work Arrangement (Master's thesis, Handelshøyskolen BI).

-
- Butt, S. A., Misra, S., Anjum, M. W., & Hassan, S. A. (2021). Agile project development issues during COVID-19. In *Lean and Agile Software Development: 5th International Conference, LASD 2021, Virtual Event, January 23, 2021, Proceedings 5* (pp. 59-70). Springer International Publishing.
- Carlsen, L., & Bruggemann, R. (2022). The 17 United Nations' sustainable development goals: A status by 2020. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 29(3), 219-229.
- Chan, R. Y., Lin, X., & Bista, K. (2023). Is Hybrid and Remote Work Here to Stay? Opportunities and Challenges in the United States and Abroad. *Rethinking Hybrid and Remote Work in Higher Education: Global Perspectives, Policies, and Practices after COVID-19*, 7-27.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73.
- Chen, N., Zhou, M., Dong, X., Qu, J., Gong, F., Han, Y.,... & Zhang, L. (2020). Epidemiological and clinical characteristics of 99 cases of 2019 novel coronavirus pneumonia in Wuhan, China: a descriptive study. *The lancet*, 395(10223), 507-513.
- Choudhury, Jyotirmayee. "Quality of Work-Life Balance: A Study on IT Professionals." *ASBM Journal of Management* 8.2 (2015).
- Chung, H. (2017). *Work autonomy, flexibility and work-life balance*. University of Kent
- Chung, H. et al. (2018). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc. Indic. Res.*, Vol 151, 365–381.
- Cisco Global Hybrid Work Study 2022.
URL:https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study/reports/cisco-global-hybrid-work-study-2022.pdf
- Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The work-family interface: differentiating balance and fit. *Family and consumer sciences research journal*, 33(2), 121-140.
- Crossland, G., & Ertan, A. (2021). *Remote Working and (In) Security*. The Research Institute for Sociotechnical Cyber Security.
- Deloitte, (2020). *Re-architecting Work Models: Four Future Worlds of Work*
- Dissanayaka, N. M. N. P., & Hussain Ali, M. A. M. (2013). Impact of worklife balance on employees performance: an empirical study on seven apparel organizations in Sri Lanka.
- Domanskyi, V., Wolff, C., Sachenko, A., & Badasian, A. (2021, September). A hybrid method for managing agile team in a distributed environment. In *2021 11th*

-
- IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS) (Vol. 1, pp. 247-251). IEEE.
- Dutcher, E. G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(1), 355-363.
- Ekaristy, M. Y. (2022). THE INFLUENCE OF TELEWORKING, WORK STRESS, AND WORKLOAD TOWARD WORK-LIFE BALANCE DURING WFH (CASE STUDY IN SOUTH JAKARTA).
- Elavarasan, R. M., Pugazhendhi, R., Irfan, M., Mihet-Popa, L., Khan, I. A., & Campana, P. E. (2022). State-of-the-art sustainable approaches for deeper decarbonization in Europe—An endowment to climate neutral vision. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 159, 112204.
- Elrhim, M. A. and Elsayed, A., (2020). The Effect of COVID-19 Spread on the e-commerce market: The case of the 5 largest e-commerce companies in the world. *SSRN Electronic Journal*, [e-journal]. doi:10.2139/ssrn.3621166.
- Emre, O., & De Spiegeleare, S. (2019). The role of work–life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25.
- Etheridge, B., Wang, Y., & Tang, L. (2020). Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports (No. 2020-12). ISER Working Paper Series.
- Farooq, R., & Sultana, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308-325.
- Felstead, A. and Reuschke, D. (2020), 'Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown', WISERD Report, August, Wales Institute of Social and Economic Research, Cardiff
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Felstead, A., & Reuschke, D. (2023). A flash in the pan or a permanent change? The growth of homeworking during the pandemic and its effect on employee productivity in the UK. *Information Technology & People*, 36(5), 1960-1981.
- Feng, J., Wang, N., & Sun, G. (2022). Measurement of innovation-driven development performance of large-scale environmental protection enterprises investing in public–private partnership projects based on the hybrid method. *Sustainability*, 14(9), 5096.

-
- Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 719-736.
- Fisher, G. G. (2001). *Work/personal life balance: A construct development study*. Bowling Green State University.
- Flores, M. F. (2019). Understanding The Challenges of Remote Working and Its Impact to Workers. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(11), 40-44.
- Foster, D., Davies, R., Gordon, A., Ellery, L., Hampton, G., Shaffer, D.,... & Luxton, J. (2021). Locked out: liberating disabled people's lives and rights in Wales beyond COVID-19.
- Gajdzik, B., & Wolniak, R. (2022). Smart production workers in terms of creativity and innovation: The implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 68.
- Gelfand, M. J., Jackson, J. C., Pan, X., Nau, D., Pieper, D., Denison, E.,... & Wang, M. (2021). The relationship between cultural tightness–looseness and COVID-19 cases and deaths: a global analysis. *The Lancet planetary health*, 5(3), e135-e144.
- Ghani, J. A., Supnick, R., & Rooney, P. (1991). The experience of flow in computer-mediated and in face-to-face groups.
- Ghareeb, A. E. M. (2019). An Analysis of the Relationship Between Work-Life Balance and Productivity in Ghana. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 266-275.
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, (2021-56).
- Gifford, J. et al. (2021). Mental wellbeing and digital work: an evidence review. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1340.
- Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan management review*, 62(2), 11A-16A.

- Greenhalgh, P., Muldoon-Smith, K., & Stonehouse, J. (2021). Challenges and Opportunities for Corporate Occupiers in Return to ‘New Normal’ Hybrid Office Working. ERES, (eres2021_206).
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455-471.
- Grzywacz, J. G., Almeida, D. M., & McDonald, D. A. (2002). Work–family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family relations*, 51(1), 28-36.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Harunavamwe, M., & Kanengoni, H. (2023). Hybrid and virtual work settings; the interaction between technostress, perceived organisational support, work–family conflict and the impact on work engagement. *African Journal of Economic and Management Studies*, (ahead-of-print).
- 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.
- Islam, M. A., Igwe, P. A., Rahman, M., & Saif, A. N. M. (2021). Remote working challenges and solutions: Insights from SMEs in Bangladesh during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Quality and Innovation*, 5(2), 119-140.
- Jaiswal, A., & Arun, C. J. (2020). Unlocking the COVID-19 lockdown: work from home and its impact on employees.
- Jaiswal, A., Gupta, S., & Prasanna, S. (2022). Theorizing employee stress, well-being, resilience and boundary management in the context of forced work from home during COVID-19. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 11(2), 86–104. <https://doi.org/10.1177/22779779221100281>
- Junglas, I., Goel, L., Rehm, S. V., & Ives, B. (2022). On the benefits of consumer IT in the workplace—An IT empowerment perspective. *International Journal of Information Management*, 64, 102478.
- Kate Eby, 2023. How to Calculate Productivity at All Levels: Employee, Organization, and Software. URL: <https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software>
- Keino, D. C., & Kithae, P. P. (2016). Effects of work life balance on staff performance in the telecommunication sector in Kenya.

-
- Konovalova, V. G., Petrenko, B. V., & Aghgashyan, R. V. (2022, February). Choosing a hybrid work model and new challenges. In Proceedings of the International Scientific Conference “Smart Nations: Global Trends In The Digital Economy” Volume 1 (pp. 547-554). Cham: Springer International Publishing.
- Krajčák, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150.
- Lahti, M., & Nenonen, S. (2021). Design science and co-designing of hybrid workplaces. *Buildings*, 11(3), 129.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. I. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance.
- Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697.
- Levin, A. (2022). What Are the Management Strategies to Promote Work-Life Balance for Hybrid Teams? A Systematic Review (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58.
- Manfredi, S., & Holliday, M. (2004). Work-life balance. An audit of staff experience at Oxford.
- Mateyka, P. J., Rapino, M., & Landivar, L. C. (2012). Home-based workers in the United States: 2010. Washington, DC, USA: US Department of Commerce, Economics and Statistics Administration, US Census Bureau.
- Mauch, G. (2022, June 06). How Can You Build Visibility into a Hybrid Workplace? *Harvard Business Review*. Retrieved, September 23, 2022, from <https://hbr.org/2022/06/how-can-youbuild-visibility-into-a-hybrid-workplace>
- McKinsey Global Institute | July 13, 2023 | Report - How hybrid work has changed the way people work, live, and shop.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.
- Microsoft. (2021). The Next Great Disruption is Hybrid Work: Are We Ready? Motion Blog, 2023. 10 Benefits of Work-Life Balance for Your Organization. URL: <https://www.usemotion.com/blog/benefits-of-work-life-balance>
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari rumah (working from home/WFH): Menuju tatanan Baru era pandemi Covid 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126–150.

-
- Munnich, A.C.J.. (2022). Hybrid working: what do employees want?. Exploring hybrid working preferences of government employees using conjoint analysis : At the Dutch Ministry of the Interior and Kingdom Affairs In partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Operations Management & Logistics, Eindhoven University of Technology
- Muriithi, L. M. (2023). Influence of hybrid working arrangements on employee productivity in the Communications Authority of Kenya (Doctoral dissertation, Strathmore University).
- Murvin, K. (2019). The Correlation Between Manager Work-life Balance and Employee Engagement (Doctoral dissertation, Walden University).
- Mutebi, N., & Hobbs, A. (2022). The impact of remote and hybrid working on workers and organisations. UK Parliament.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nicks, L. (2021). Impact of changes in flexible working during lockdown on gender equality in the workplace Research report. 49. Government Equalities Office, The Behavioral Insights Team
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., and Ngozi, C. D. (2015). Work Life Balance and Employee Performance in Selected Commercial Banks in Lagos State. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4), 63–77.
- Paje, R. C., Escobar, P. B. A., Ruaya, A. M. R., & Sulit, P. A. F. (2020, April). The impact of compressed workweek arrangements on job stress, work-life balance, and work productivity of rank-and-file employees from different industries in Metro Manila. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1529, No. 3, p. 032055). IOP Publishing.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Parry, J. et al. (2021). Working from Home under Covid-19 lockdown: Transitions and Tensions
- Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 151-169.
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2022). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 60(3), 509–530. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>

- Rumangkit, S., & Zuriana, Z. (2019). Work-life balance as a predictor of organizational commitment: a multidimensional approach. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 18-22.
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., & Von Francis, C. M. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 13-38.
- Schmidtner, M., Doering, C., & Timinger, H. (2021). Agile working during COVID-19 pandemic. *IEEE Engineering Management Review*, 49(2), 18-32.
- Setty, P. (2021). Insights from our global hybrid work survey. Google.[Online]. Available: <https://cloud.google.com/blog/products/workspace/insights-from-our-global-hybrid-work-survey>.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181.
- Sickles, R. C., & Cigerli, B. (2009). Krugman and Young revisited: a survey of the sources of productivity growth in a world with less constraints. *Seoul Journal of Economics*, 22(1), 29.
- Silander, D. (2019). The European Commission and Europe 2020: Smart, sustainable and inclusive growth. *Smart, sustainable and inclusive growth*, 2-35.
- Sithambaram, J., Nasir, M. H. N. B. M., & Ahmad, R. (2021). Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: A grounded theory approach. *International journal of project management*, 39(5), 474-495.
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of vocational behavior*, 119, 103435
- Suhaimi, S. B. A., & Seman, K. B. (2019). Work-Life Balance Practices on Employees Job Performance of Selected Banking Sector in Malaysia. *Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)*, 1(1), 27-36.
- Taneja, S., Mizen, P. and Bloom, N., (2021), "Working from home is revolutionising the UK labour market", *VoxEU*, <https://voxeu.org/article/working-home-revolutionising-uk-labour-market>.
- Tejero, L. M. S., Seva, R. R., & Fadrilan-Camacho, V. F. F. (2021). Factors associated with work-life balance and productivity before and during work from home. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(12), 1065.
- Tomeo, M., Mutale, W., Scarpino, J. J., & Chergarova, V. (2022). A quantitative study on how covid-19 has impacted the relationship between employees and the hybrid employment model in the information technology field. *Issues in Information Systems*, 23(2).

-
- Tran, L. (2022). The Impact of Hybrid Work on Productivity: Understanding the Future of Work: A case study in agile software development teams.
- Tsipursky, G. (2023). Recognizing and Rewarding Hybrid Work Productivity. Retrieved from <http://bit.ly/3KMq3J2>
- Van der Lippe, T., Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance, *New Technology, Work and Employment*, 35:1, March 2020
- Van Dyne, L., Kossek, E., and Lobel, S., (2007), 'Less Need to be There: Cross-level Effects of Work Practices that Support Work-life Flexibility and Enhance Group Processes and Group-Level OCB', *Human Relations* **60**, 1123–1153.
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New technology, work and employment*, 31(1), 77-96.
- Walter, A. (2013). Success factors in leveraging freelance marketplaces in software development projects. University of Ottawa (Canada).
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 286–300. 10.33019/society. v10i2.464
- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from homework? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*, 25(1), 50-76.
- Zahoor, N., Donbesuur, F., Christofi, M., & Miri, D. (2022). Technological innovation and employee psychological well-being: The moderating role of employee learning orientation and perceived organizational support. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121610.

الملاحق رقم (١)

قائمة الاستقصاء للدراسة الاستطلاعية

يقوم الباحث بعمل بحث بعنوان " إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات " ونظرًا لكونك احد مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية تم اللجوء إليكم وأطلع للتعاون والمشاركة في الإجابة عن هذه القائمة. شكرًا على حسن تعاونكم.

الباحث

نرجو الإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بوضع علامة (✓) في المربع المناسب، مع مراعاة الدقة والموضوعية عند الإجابة.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية وأشكال العمل الهجين

النوع	ذكر ()			أنثى ()	
	سنوات الخبرة	أقل من ٥ ()	١٠-٥ ()	١٥-١٠ ()	٢٠-١٥ ()
المستوي التعليمي	مؤهل متوسط ()		مؤهل جامعي ()		
الموقع الوظيفي	مدير إدارة ()		رئيس قسم ()		
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ ()	٣٠-٢٥ ()	٣٥-٣٠ ()	٤٠-٣٥ ()	٤٠ فأكثر ()
وجود أطفال في المنزل	نعم ()			لا ()	

الجزء الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس في مجملها مدركاتك تجاه أبعاد العمل الهجين (في المكتب وأيضًا من المنزل) والتوازن بين العمل والحياة والإنتاجية، الرجاء من سيادتكم قراءة هذه العبارات جيدا ووضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بدقة.

م	العبارة	غير موافق تمامًا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تمامًا
	عوامل نجاح العمل الهجين					
	أولا تجربة التدفق - الاستمتاع بالتجربة Flow Experience – Enjoyment					
1	أجد تجربة العمل من المنزل مشوقة.					

م	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
2	أجد تجربة العمل من المنزل ممتعة.					
ثانياً: تجربة التدفق – التركيز Flow Experience – Concentration						
٣	عندما أعمل من المنزل، أركز بشكل كامل على أنشطة العمل.					
٤	عندما أعمل من المنزل، أنغمس بشدة في أنشطة العمل.					
ثالثاً بيئة تكنولوجيا المعلومات Information Technological IT						
٥	استخدامي لتكنولوجيا المعلومات في أنشطة وظيفتي في المنزل لها معنى شخصي بالنسبة لي.					
٦	قدرتي على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز عملي في المنزل أمر ذو معنى بالنسبة لي.					
٧	أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد تكنولوجيا المعلومات التي أستخدمها في وظيفتي.					
٨	يمكنني أن أقرر بنفسي تكنولوجيا المعلومات التي سأستخدمها في المنزل للقيام بعملتي.					
٩	لدي السلطة في تحديد أداة تكنولوجيا المعلومات التي سأستخدمها في المنزل لإنجاز العمل في قسمي.					
التوازن بين العمل والحياة البعد الأول: التوازن الزمني						
١٠	يتوجب علي القيام بمسئوليات أدوار عديدة في وقت واحد.					
١١	لا أستطيع حضور المناسبات الاجتماعية وغيرها لأن كامل وقتي مقسم بين العمل والمنزل.					
١٢	بسبب ضغط العمل وقلة الوقت لا أستطيع التركيز بشكل جيد على مسؤولياتي المختلفة.					
البعد الثاني: توازن المشاركة						
١٣	لا أستطيع القيام بعملتي على أكمل وجه جرّاء الضغط الذي تفرضه علي واجباتي العائلية.					

م	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
١٤	أصبحت ناجحًا في عملي نتيجة التضحية بعدد من مسؤولياتي العائلية.					
البُعد الثالث: توازن الرضا						
١٥	أنا راضٍ عن التوازن الذي أتمتع به بين العمل والحياة الشخصية.					
١٦	عملي لا يمنعي من الاهتمام بعائلتي.					
١٧	أجد صعوبة في إدارة العمل والمسئوليات العائلية.					
الإنتاجية في ظل العمل الهجين						
١٨	تؤثر ترتيبات العمل الهجين على إنتاجيتي					
١٩	يؤدي النموذج الهجين دوره في تعزيز الإنتاجية.					
٢٠	أحقق الأهداف الفردية.					
٢١	أحقق الأهداف الجماعية.					
٢٢	تعترف المنظمة بأدائي العالي وتكافئني.					
الجزء الثالث: فيما يلي بعض العبارات لتحديد اثر العمل الهجين على الإنتاجية الرجاء من سيادتكم قراءة هذه العبارات جيدا ووضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بدقة						
٢٣	تتحسن إنتاجيتي عند تطبيق العمل الهجين.					
٢٤	تسوء إنتاجيتي عند تطبيق العمل الهجين.					
٢٥	لا يوجد تغيير واضح على مستوى الإنتاجية عند تطبيق العمل الهجين.					
٢٦	تتحسن إنتاجيتي عند تطبيق العمل الهجين في ظل وجود توازن بين العمل والحياة.					

ملحق رقم (٢)

قائمة الاستقصاء

يقوم الباحث بعمل بحث بعنوان " إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات " ونظرًا لكونك من ضمن عينة الدراسة تم اللجوء إليكم وأتطلع للتعاون والمشاركة في الإجابة عن هذه القائمة ولإنجاز هذا العمل وبهدف الوصول إلى نتائج مفيدة ودقيقة ولكي يحقق هذا البحث الغرض المطلوب، نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة وإفادتنا بأرائكم الصادقة لإنجاز هذا البحث، علمًا بأن البيانات التي ستدلون بها سيكون لها طابع السرية التامة، وسيتم تحليلها بطريقة إجمالية دون الإشارة إلى حالات فردية ولذلك فإن ذكر الاسم غير مطلوب. شكرًا على حسن تعاونكم.

الباحث

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس في مجملها مدركاتك تجاه أبعاد العمل الهجين (في المكتب وأيضًا من المنزل) الرجاء من سيادتكم قراءة هذه العبارات جيدًا ووضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بدقة.

م	العبارة	غير موافق تمامًا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تمامًا
عوامل نجاح العمل الهجين						
أولا تجربة التدفق - الاستمتاع بالتجربة Flow Experience – Enjoyment						
1	أجد تجربة العمل من المنزل مشوقة.					
2	أجد تجربة العمل من المنزل ممتعة.					
3	أجد تجربة العمل من المنزل مثيرة.					
4	أجد تجربة العمل من المنزل مُسلية.					
ثانيا: تجربة التدفق – التركيز Flow Experience – Concentration						
٥	عندما أعمل من المنزل، أجد نفسي منهكًا بشدة في أنشطة العمل.					
٦	عندما أعمل من المنزل، يتركز انتباهي على أنشطة العمل.					
٧	عندما أعمل من المنزل، أركز بشكل كامل على أنشطة العمل.					
٨	عندما أعمل من المنزل، أنغمس بشدة في أنشطة العمل.					
ثالثا بيئة تكنولوجيا المعلومات Information Technological IT						

م	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
٩	نوع تكنولوجيا المعلومات الذي أسخدمه لإنجاز عملي في المنزل مهم لي.					
١٠	استخدامي لتكنولوجيا المعلومات في أنشطة وظيفتي في المنزل لها معنى شخصي بالنسبة لي.					
١١	قدرتي على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز عملي في المنزل أمر ذو معنى بالنسبة لي.					
١٢	أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد تكنولوجيا المعلومات التي أسخدمها في وظيفتي.					
١٣	يمكنني أن أقرر بنفسني تكنولوجيا المعلومات التي سأستخدمها في المنزل للقيام بعملتي.					
١٤	أنا واثق من قدرتي على استخدام تكنولوجيا المعلومات للقيام بعملتي في المنزل.					
١٥	واثق من قدراتي على أداء أنشطة عملي في المنزل بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.					
١٦	لقد أتقنت المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في وظيفتي في المنزل.					
١٧	لدي السلطة في تحديد أداة تكنولوجيا المعلومات التي سأستخدمها في المنزل لإنجاز العمل في قسمي.					
التوازن بين العمل والحياة البُعد الأول: التوازن الزمني						
١٨	يتوجب علي القيام بمسئوليات أدوار عديدة في وقت واحد.					
١٩	لا أستطيع حضور المناسبات الاجتماعية وغيرها لأن كامل وقتي مقسم بين العمل والمنزل.					
٢٠	بسبب ضغط العمل وقلة الوقت لا أستطيع التركيز بشكل جيد على مسئولياتي المختلفة.					
٢١	أعودُ إلى منزلي من العمل في وقت متأخر جدًا.					
٢٢	الساعات الطويلة في العمل تجعلني متوترًا وسهل الاستفزاز.					

م	العبرة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
٢٣	أقوم بإكمال المهام خلال الوقت المحدد.					
٢٤	أبقى منشغلاً بواجبات العمل لما يُقارب من ١٠ ساعات يومياً.					
٢٥	يمكنني تحديد أوقات البدء والانتهاج لمهام محددة مُكَلَّف بها.					
البُعد الثاني: توازن المشاركة						
26	لا أستطيع القيام بعملِي على أكمل وجه جرّاء الضغط الذي تفرضه عليّ واجباتي العائلية.					
27	أصبحتُ ناجحاً في عملي نتيجة التضحية بعدد من مسنوليّاتي العائلية.					
28	أتعاملُ بشكل جيد مع زملائي وعائلتي تبعاً لقدرتي على التنسيق بين مسنوليّاتي المختلفة.					
29	أشعرُ بالإجهاد في المنزل نتيجة استنفاد طاقتي في العمل.					
30	أقضي العطلات بأكملها مع عائلتي تبعاً لقدرتي على إتمام متطلبات العمل.					
البُعد الثالث: توازن الرضا						
31	أحققُ الأهداف الفردية والجماعية.					
32	أنا راضٍ عن التوازن الذي أتمتع به بين العمل والحياة الشخصية.					
33	يتأثر أدائي بمحاولة تحقيق التوازن بين العمل والمسئوليات العائلية.					
34	عملي لا يمنعي من الاهتمام بعائلتي.					
35	أجدُ صعوبة في إدارة العمل والمسئوليات العائلية.					
الإنتاجية في ظل العمل الهجين						
36	تؤثر ترتيبات العمل الهجين على إنتاجيتي.					
37	يتأثر أدائي بمحاولتي الموازنة بين مسؤوليات العمل والحياة.					

م	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
38	يؤدي النموذج الهجين دوره في تعزيز الإنتاجية.					
39	أنجز المهام في الوقت المحدد.					
40	أحقق الأهداف الفردية.					
41	أحقق الأهداف الجماعية.					
42	تعترف المنظمة بأدائي العالي وتكافئني.					
43	يتم إعطائي فرصًا لتحسين الإنتاجية عند الحاجة.					
44	يتم تزويدي بتعليقات الإنتاجية في الوقت المناسب.					

A proposed framework to explain the relationships between hybrid work and productivity: The mediating role of work-life balance: an applied study on employees at the Egyptian Telecom Company

abstract

The aim of the research is to propose a framework to explain the relationships between hybrid work and productivity considering the mediation of work-life balance by applying it to employees of the Egyptian Telecom Company. This research was applied to a sample of 300 individuals; These are the lists retrieved and valid for statistical analysis at a rate of 82%. The most important results were the presence of a significant positive effect of hybrid work on productivity. The research also found that there is a significant positive effect of hybrid work on work-life balance, and there is a significant positive effect of work-life balance on productivity. The research also found that work-life balance mediates the relationship between hybrid work and productivity. These results confirm that work-life balance has a complete mediating effect. That is, it fully explains the positive effect of hybrid work on productivity.

Key Words: Hybrid Work, Work-Life Balance, Productivity, Telecom Egypt