The Impact of Hybrid Work in Job Engagement: A Field Study of Private Banks in Damascus Governorate

Mudar Ahmad Ali*

(Received 13 / 8 / 2025. Accepted 6 / 1 / 2026)

□ ABSTRACT □

The study aimed to demonstrate the impact of the hybrid work system, with its dimensions (spatial and temporal flexibility, organizational support for hybrid work, and hybrid work culture), on job Engagement, represented by (vitality, dedication, and integration), in private banks in Syria.

The inductive approach was adopted in this study. The study population included employees in private banks in Damascus Governorate. A random sample of administrators working in various job positions (manager, department head, administrative employee) was taken.

The study found a high level of hybrid work implementation in private banks in Syria, in addition to a high level of job Engagement among employees in private banks. There is a significant positive impact of hybrid work across its dimensions (spatial and temporal flexibility, organizational support for hybrid work, and hybrid work culture) on job Engagement (dynamism, dedication, and Engagement) in private banks in Syria.

The study recommended a comprehensive review of current hybrid work policies, with a focus on gathering employee feedback on their experiences, challenges, and preferences within the current hybrid model. This will help modify policies to maximize productivity and employee satisfaction, thereby maintaining and improving the high level of hybrid work adoption.

Keywords: Hybrid work, job Engagement.

Copyright : Latakia University journal-Syria, the authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Doctor of Business Administration.**
Mudarali28@Gmail.com

أثر العمل الهجين في الانهماك الوظيفي في البنوك الخاصة في سورية: "دراسة ميدانية على البنوك التقليدية الخاصة في محافظة دمشق"

د. مضر احمد علي*

(تاريخ الإيداع ١٣ / ٨ / ٢٠٢٥. قبل للنشر في ٦ / ١ / ٢٠٢٦)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر نظام العمل الهجين بأبعاده (المرونة المكانية، الزمانية، الدعم التنظيمي للعمل الهجين، ثقافة العمل الهجين) على الانهماك الوظيفي ممثلاً بـ (الحيوية، التفاني، الاندماج) لدى البنوك الخاصة في سورية.

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين في الأقسام الإدارية في البنوك الخاصة في محافظة دمشق، وتم أخذ عينة عشوائية من الإداريين العاملين في مناصب وظيفية مختلفة (مدير، رئيس قسم، عامل إداري).

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (١٥٦) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق نظام العمل الهجين في البنوك الخاصة في سورية إضافة إلى وجود مستوى مرتفع للانهماك الوظيفي لدى العاملين في البنوك الخاصة وهناك أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للعمل الهجين بأبعاده (المرونة المكانية، الزمانية، الدعم التنظيمي للعمل الهجين، ثقافة العمل الهجين) في الانهماك الوظيفي (الحيوية، التفاني، الاندماج) لدى البنوك الخاصة في سورية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مراجعة شاملة لسياسات العمل الهجين الحالية. مع التركيز على جمع ملاحظات العاملين حول تجاربهم وتحدياتهم وتفضيلاتهم ضمن النموذج الهجين الحالي. سيساعد هذا على تعديل السياسات لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية ورضا العاملين. وذلك للحفاظ على المستوى العالي من تبني العمل الهجين وتحسينه.

الكلمات المفتاحية: العمل الهجين، الانهماك الوظيفي، البنوك الخاصة.

حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA ٠٤

*دكتور في إدارة الأعمال. Mudarali28@Gmail.com

مقدمة:

شهدت بيئة العمل خلال السنوات القليلة الماضية تحولات غير مسبوقة أعادت صياغة المفاهيم التقليدية للعمل، بما في ذلك مفهومي المكتب والدوام الوظيفي. وفي صميم هذه التحولات، يبرز نموذج العمل الهجين (Hybrid Work) كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة، كونه يجمع بين مرونة العمل عن بُعد ومزايا التفاعل المباشر في بيئة العمل. كما ساهمت الثورة الرقمية، إلى جانب الظروف الصحية العالمية، في تسريع تبنّي هذا النموذج من قِبل المنظمات، مما أثار العديد من التساؤلات حول انعكاساته على الأداء التنظيمي وسلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل. وعلى الرغم مما يقدّمه نموذج العمل الهجين من مزايا تتعلق بالكفاءة والمرونة، إلا أن تطبيقه لا يُعد مجرد قرار إداري، بل يمثل تحولاً بنيوياً يستدعي دراسة معمّقة لفهم أبعاده وتأثيراته، خاصةً على الجانب النفسي والسلوكي للعامل، وكان من أبرز هذه الجوانب "الانهماك الوظيفي".

ويُعد الانهماك الوظيفي أيضاً أحد المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، حيث يُعبر عن مستوى اندماج العامل في عمله على الصعيدين العاطفي والمعرفي، ويُنظر إليه كعامل حاسم في رفع مستويات الإنتاجية، وتعزيز الولاء التنظيمي، والحد من معدلات الدوران الوظيفي. فمع التوسع المستمر في تطبيق نموذج العمل الهجين، لا سيما في القطاعات الحيوية كالمصارف ذات البيئات الديناميكية الخاصة، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر هذا النموذج على مستويات الانهماك الوظيفي، لفهم التحديات التي يفرضها والفرص التي يتيحها، بما يدعم تطوير سياسات عمل أكثر فاعلية واستدامة.

مشكلة البحث:

يُعد القطاع المصرفي في سورية، والبنوك الخاصة على وجه الخصوص من القطاعات الحيوية التي واجهت وتواجه تحديات كبيرة. فإلى جانب الظروف الاقتصادية والاجتماعية المعقدة، يتطلب هذا القطاع مستويات عالية من الكفاءة، الدقة، والالتزام الوظيفي. ومع تبني بعض هذه البنوك لنموذج العمل الهجين، تبرز تساؤلات جوهرية حول كيفية تأثير هذا التحول على الانهماك الوظيفي لدى العاملين. فالانهماك الوظيفي ليس مجرد مفهوم أكاديمي، بل هو محرك أساسي للأداء التنظيمي، ويؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، جودة الخدمات المقدمة، والولاء المؤسسي، فضلاً عن دوره في خفض معدلات الدوران الوظيفي وغياب العاملين.

وفي سورية شكّلت الأزمة المتعددة الأبعاد في سورية (الاقتصادية، والتحتية، والاجتماعية) بيئة استثنائية فرضت على المنظمات، ومنها البنوك الخاصة، تبني نماذج عمل غير تقليدية لضمان استمراريتها، كاستجابة عملية لهذه التحديات، حيث مثل وسيلة لتخفيف التكاليف وتجاوز المعوقات اللوجستية. إلا أن تطبيق هذا النموذج في سياق يتميز بـ انقطاع التيار الكهربائي المتكرر، وضعف البنية التحتية للإنترنت، والضغوط الاقتصادية والنفسية المتزايدة، يثير تساؤلاً جوهرياً حول فعاليته وجدواه على الحالة النفسية الإيجابية للعاملين. فمن ناحية، قد تتحول مرونة العمل الهجين إلى ضغوط ومتطلبات وظيفية جديدة تزيد من الإرهاق، مثل صعوبة الفصل بين العمل والحياة الشخصية، وعدم وضوح الأدوار، والتحديات التقنية المستمرة. ومن ناحية أخرى، قد تمثل هذه المرونة ومحدودية بدائل العمل الأخرى مورداً وظيفياً يحفز الشعور لدى العامل بالامتنان والالتزام تجاه المنظمة التي وفرت بديلاً للعمل المكتبي. حيث أن الانتقال إلى العمل الهجين قد يحمل في طياته فرصاً لزيادة الاستقلالية والرضا الوظيفي، لذا، تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسة معمقة

تستكشف الأثر الحقيقي للعمل الهجين على الانهماك الوظيفي في هذا القطاع الحيوي، حيث أن الدراسات التي ربطت بين المتغيرين قليلة، ولم تطبق ضمن المصارف. وعليه تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر العمل الهجين في الانهماك الوظيفي في البنوك الخاصة في سورية؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١-ما هو أثر (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الحيوية كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية؟

٢-ما هو أثر (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على التفاني كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية؟

٣-ما هو أثر (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الاندماج كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية؟

أهمية البحث و أهدافه:

أولاً: الأهمية النظرية: تُعد دراسات العمل الهجين والانهماك الوظيفي من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدبيات العربية، ولا سيما في السياق السوري. تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية من خلال تقديم نتائج تستند إلى بيئة عمل محددة (البنوك الخاصة في دمشق)، والتي تتميز بظروفها الخاصة وتحدياتها الفريدة، مما يثري الفهم العلمي حول العلاقة بين أنماط العمل الجديدة ودرجة الانهماك الوظيفي في هذا السياق.

ثانياً: الأهمية العملية: توفر الدراسة رؤى عملية واضحة، قائمة على بيانات وأدلة، حول تأثير تطبيق نظام العمل الهجين على الانهماك الوظيفي للعاملين في البنوك. وتساعد هذه الرؤى الإدارة في اتخاذ قرارات فعالة بشأن تصميم سياسات العمل الهجين، وتكييف الممارسات الإدارية بما يعزز الانهماك الوظيفي. كما تُمكن البنوك من تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، وتصميم برامج تدريب وتطوير تتلاءم مع متطلبات العمل الهجين، وتعزيز التواصل والتماسك بين فرق العمل عن بُعد أو من المكتب. وتختتم الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية والتي يمكن تطبيقها بشكل مباشر لرفع مستويات الانهماك الوظيفي في بيئة العمل الهجين.

أهداف البحث:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العمل الهجين بأبعاده (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الانهماك الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الاندماج) في البنوك الخاصة في سورية.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:

العمل الهجين، بأبعاده:

- المرونة المكانية
- المرونة الزمنية
- الدعم التنظيمي للعمل الهجين
- ثقافة العمل الهجين

المتغير التابع:

الانهماك الوظيفي، بأبعاده:

- الحيوية
- التفاني
- الاندماج

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعمل الهجين في الانهماك الوظيفي في البنوك الخاصة في سورية.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

١-يوجد أثر ذو دلالة معنوية لكل من (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الحيوية كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

٢-يوجد أثر ذو دلالة معنوية لكل من (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على التفاني كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

٣-يوجد أثر ذو دلالة معنوية لكل من (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الاندماج كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، فالظروف السورية (انقطاع الكهرباء، العقوبات، ضعف البنية التحتية) لم تُدرس بشكل كافٍ في الأدبيات العالمية للعمل الهجين. فالمنهج الاستقرائي مثالي لاستكشاف الظواهر في سياقات جديدة واكتشاف علاقات غير متوقعة، بدلاً من فرض نظريات قد لا تنطبق. كما أن ندرة الدراسات التي تناولت العمل الهجين في بيئات أزمات مركبة وممتدة كالتي تعيشها سورية يستدعي اتباع منهجية تسمح باستكشاف الظاهرة واستنباط الأفكار مباشرة من الميدان، بدلاً من فرض إطار نظري جاهز.

مجتمع وعينة البحث:

ضم مجتمع الدراسة العاملين في الأقسام الإدارية في البنوك الخاصة في محافظة دمشق وعددها ١٠ بنوك، وتم اختيار عينة ميسرة من الإداريين العاملين في مناصب وظيفية مختلفة، حيث تم توزيع الاستبانة على (١٧٥) فرد، واسترداد (١٥٦) استبانة صالحة للتحليل، بسنية ٨٩،١٤ %.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: البنوك الخاصة في محافظة دمشق.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال عام ٢٠٢٥م.
- الحدود البشرية: العاملين في القسم الإداري لدى البنوك الخاصة في محافظة دمشق.
- الحدود الموضوعية: الصغر النسبي لحجم العينة يجعل تعميم النتاج صعباً على قطاعات أخرى.

الدراسات السابقة:

١-دراسة (محيلان، ٢٠٢٥) بعنوان: أثر العمل الهجين على الإنتاجية دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الأردني. [١]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل الهجين على الإنتاجية في قطاع الصناعة في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي يتكون من (٢٠) شركة صناعية في الأردن، وتم توزيع (٥٠٠) قائمة استقصاء على المشاركين من مختلف المستويات الوظيفية ومن الجنسين، استرجع منها (٤٢٣) تم تحليلها. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق العمل الهجين في المنظمات الصناعية المستهدفة يعد مرتفع

نسبياً، وهو ما انعكس بشكل معنوي على أبعاد الإنتاجية المختلفة، والتي تشمل المرونة، استخدام الموارد الكفاءة الإنتاجية، الابتكار، الجودة، وتبين من خلال النتائج أن ارتفاع مستويات تطبيق العمل الهجين يسهم في تحسين الإنتاجية بشكل ملحوظ.

٢- دراسة (Kumari, S., Shukla, B., & Mishra, P, 2025) بعنوان:

مكان العمل الهجين، الانهماك الوظيفي، والأداء، والسعادة: نموذج لتحسين الإنتاجية [٦]

هدفت الدراسة إلى استكشاف آلية التحول من العمل الهجين الناجم عن الأزمات إلى بناء بيئة عمل مستدامة بعد الجائحة، بالإضافة إلى التأثير الكبير لمكان العمل الهجين على أداء العاملين وسعادتهم الوظيفية. استخدم الباحثون منهجية كمية لجمع البيانات من ٢٦٠ عاملاً يعملون في بيئة عمل هجينة. أشارت النتائج إلى أن العمل الهجين له تأثير كبير وإيجابي على أداء العاملين وسعادتهم الوظيفية. وأن العمل الهجين له تأثير إيجابي على المشاركة في العمل وأن العمل الهجين يتوسط بشكل كبير العلاقة بين العمل الهجين وأداء العاملين. ويقدم البحث رؤى جديدة من خلال ربط نموذج مكان العمل الهجين بأداء العاملين ورضاهم الوظيفي والمشاركة في العمل.

٣- دراسة (Nagori, R., & Lawton, N. R.2025) بعنوان:

تصميم العمل الهجين لتحسين مشاركة العاملين ورفاهيتهم: وجهات نظر لممارسة تنمية الموارد البشرية [٧]

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل الرئيسية التي تؤثر على تصميم العمل الهجين لتحسين رفاهية العاملين ومشاركتهم تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين لدى الشركات في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتدخلات الكافية لتجنب الإجهاد التكنولوجي والإرهاق الناتج عن أعباء العمل الرقمية يعدان أمرًا ضروريًا لتحسين رفاهية العاملين، إضافة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للعمل الهجين على رفاهية العاملين في الشركات الباكستانية.

٤-دراسة (مصطفى، ٢٠٢٤) بعنوان: إطار مقترح لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية: دور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. [٢]

هدفت الدراسة إلى وضع إطار لتفسير العلاقات بين العمل الهجين والإنتاجية في ظل توسيط التوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٣٠٠ مفردة وهي القوائم المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨٢%، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للعمل الهجين على الإنتاجية، ووجود تأثير إيجابي معنوي للعمل الهجين على التوازن بين العمل والحياة ووجود تأثير إيجابي معنوي للتوازن بين العمل والحياة على الإنتاجية، وتؤكد هذه النتائج أن التوازن بين العمل والحياة له تأثير وساطة تامة؛ أي يفسر بالكامل التأثير الإيجابي للعمل الهجين على الإنتاجية.

٥-دراسة (حمدان وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان: استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات دراسة ميدانية. [٣]

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، من خلال معرفة دور أبعاد العمل الهجين المتمثلة في (مهام العمل والتوازن الاجتماعي، والتدريب والتطوير) في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لعينة عشوائية طبقية مكونة من ٢٧٦ مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في منظمات التعليم العالي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي لاستراتيجية العمل الهجين في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات محل الدراسة.

٦-دراسة (بلولة، ولطرش، ٢٠٢٤) بعنوان: دراسة مستوى الانهماك الوظيفي لدى المورد البشري في ضوء المتغيرات الشخصية دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات باتنة. [٤]

هدفت هذه الدراسة لتحديد التباين في مستوى الانهماك الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات باتنة، تبعاً لتأثير فروقاتهم الشخصية في تحديد درجة التباين في مستوى انهماكهم الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة ميدانيا تم استخدام المنهج الوصفي واستنادا عليه قمنا بتوزيع استبيان على ٦٠ فرد وتم استرجاع ٥٤، وذلك بالاعتماد على مقياس ريتش (Rich) للانهماك الوظيفي الواسع الاستعمال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة سلوك الانهماك الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات مرتفع، كما أكنت أنه لا توجد فروق في الانهماك الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة تعزى لمتغيري الجنس وللأقدمية.

٧- دراسة (Bloom, N., Han, R., & Liang, J , 2024) بعنوان: العمل الهجين من المنزل يحسن الاحتفاظ بالعاملين دون الإضرار بالأداء [٨]

هدفت الدراسة إلى بيان آثار العمل الهجين على العاملين والشركات، تم اجراء تجربة عشوائية محكومة لمدة ستة أشهر للتحقيق في آثار العمل الهجين من المنزل على ١٦١٢ عاملا في شركة تكنولوجيا صينية في ٢٠٢١-٢٠٢٢. وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الهجين يحسن الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات الاستقالة بمقدار الثلث. كان الانخفاض في معدلات الاستقالة كبيرًا لغير المديرين والعاملات وأولئك الذين لديهم تنقلات طويلة. أظهرت اختبارات التكافؤ الصفري أن العمل الهجين لم يؤثر على درجات الأداء على مدار العامين التاليين من المراجعات. وتشير النتائج إلى أن الجدول الزمني الهجين مع يومين في الأسبوع للعمل من المنزل لا يضر بالأداء.

٨-دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣) بعنوان: أثر المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية على الانهماك الوظيفي "دراسة ميدانية على المعاهد العليا بمحافظة سوهاج". [٥]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الرشاقة التنظيمية والانهماك الوظيفي في المنظمات محل الدراسة وتحديد مدى أثر المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية على الانهماك الوظيفي. وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المعاهد العليا بمحافظة سوهاج، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت ٤٠١ مفردة من العاملين، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الانهماك الوظيفي.

٩- دراسة (Angga Kurniawan, et al, 2022) بعنوان:

الانهماك الوظيفي لعمال القطاع الصناعي والعوامل المؤثرة. [٩]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الانهماك الوظيفي لعمال القطاع الصناعي والعوامل المؤثرة. تم استخدام متغيرات مستوى التعليم، والاستثمار الأجنبي المباشر، والنمو السكاني، والأجور كمتغيرات مستقلة، والانهماك الوظيفي كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التعليم، والنمو السكاني، والأجور عوامل مهمة للانهماك الوظيفي، يتأثر الانهماك الوظيفي: مستوى التعليم، والأجور.

١٠- دراسة (Maisyuri & Ariyanto , 2021) بعنوان:

تأثير النشاط والتفاني والانهماك الوظيفي على أداء العاملين في شركة ماندیري أوتاما المالية [١٠]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير جميع أبعاد الانهماك الوظيفي (مشاركة العاملين، النشاط والتفاني)، على أداء العاملين في شركة PT. Mandiri Utama Finance. وإيجاد تفسير وصفي يتعلق بالنشاط والتفاني والانهماك

الوظيفي، وكذلك أداء العاملين في الشركة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عاملي الشركة، والبالغ عددهم ٢١٠ أشخاص. استخدمت طريقة تحليل البيانات تحليل الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج أن النشاط كان له تأثير إيجابي وهام على أداء العاملين، وكان للتفاني تأثير إيجابي وهام على أداء العاملين، وكان للانهماك الوظيفي تأثير إيجابي وهام على أداء العاملين.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بأنها من الدراسات القليلة جداً التي درست العلاقة بين العمل الهجين والانهماك الوظيفي والأولى في القطاع المصرفي، كما أنها الدراسة العربية الأولى (على حد علم الباحث) التي درست العلاقة بين العمل الهجين والانهماك الوظيفي.

٣- الإطار النظري للبحث:

مفهوم العمل الهجين:

يعرف العمل الهجين بأنه مقدار العمل الذي يجب أداؤه في المقرات المكتبية ومقدار ما يمكن أداؤه عن بعد لامتلاك ميزة تنافسية جديدة من أجل إنجاز المهمات الأساسية. وهو أحد أشكال العمل الإلكتروني الذي يجمع بأسلوبه ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأساليب العمل التقليدية الأخرى، بحيث تتكامل هذه الأساليب وتتفاعل بصورة فردية أو جماعية لتحقيق الأهداف دون التخلي عن الواقع العملي في مكان العمل **[5]**.

ويعرف العمل الهجين أيضاً بأنه مزيج من العمل في المنزل وأيضاً في بيئة تنظيمية، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمتابعة مهام العمل والحفاظ على العلاقات عبر كل من المساحات المنزلية والتنظيمية **[١١]**.

ويعرف أيضاً بأنه العمل عن بُعد والعمل المتنقل القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(TICTM) ، بعيداً عن مقر صاحب العمل أو موقعه الثابت، باستخدام التقنيات الرقمية مثل الشبكات وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف المحمولة والإنترنت **[١٢]**.

ويمكن تعريفه بأنه العمل الذي يعمل فيه الأفراد بصورة فردية بمعزل عن الآخرين في بيئة افتراضية بعيدة لمدة يوم واحد على الأقل من أسبوع العمل، ويتعاونون بشكل مباشر في مكان العمل عندما يعملون عن بُعد **[١٣]**.

ويمكن للباحث تعريف العمل الهجين بأنه مزيج من العمل المكتبي والعمل في المنزل، يتم من خلاله التفاعل مع الآخرين وإنجاز المهام عن بعد بحرية نسبية دون التقيد بوقت ومكان محددين، من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يحقق أهداف المنظمة.

أبعاد العمل الهجين:

تتمثل أبعاد للعمل الهجين بالآتي:

أولاً: المرونة المكانية: تُشير المرونة المكانية إلى حرية العامل في اختيار مكان عمله، حيث يمكن للعاملين العمل من المنزل أو من أماكن أخرى (مثل مساحات العمل المشتركة). يمكن أن تتخذ هذه المرونة أشكالًا مختلفة: (Radonić et al, 2021, p 14) **[١٤]**.

أ- مرونة كاملة: حيث يختار العاملون مكان عملهم بحرية بناءً على احتياجاتهم الشخصية والمهنية.

ب- مرونة جزئية/مجدولة: يتم تحديد أيام معينة للعمل من المكتب وأيام أخرى للعمل عن بعد.

ت- المكتب أولاً : يكون المكتب هو المكان الأساسي للعمل، مع السماح بالعمل عن بعد في أحيان قليلة.

ث- العمل عن بعد أولاً : يكون العمل عن بعد هو الأساس، مع زيارات عرضية للمكتب للاجتماعات أو التعاون.

ثانياً: المرونة الزمانية: أي حرية العامل في تحديد ساعات عمله، بدلاً من الالتزام بساعات عمل ثابتة، حيث يمكن للعامل في نموذج العمل الهجين تعديل جدوله الزمني ليتناسب مع التزاماته الشخصية والمهنية. ويشمل: **[١٥]**

أ- ساعات عمل مرنة: تحديد ساعات عمل أساسية مشتركة، مع مرونة في اختيار أوقات البدء والانتهاء.

ب- جداول مضغوطة: العمل لساعات أطول في عدد أقل من الأيام.

ت- العمل المستقل زمنياً: حيث يتم التركيز على إنجاز المهام والنتائج بدلاً من عدد ساعات العمل أو التواجد في وقت محدد. تهدف المرونة الزمانية إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية وزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: ثقافة العمل الهجين: تتطلب ثقافة العمل الهجين تحولًا في طريقة تفكير المنظمات والعاملين. يجب أن تركز هذه الثقافة على: **[١٤]**

أ- الثقة والاستقلالية: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ومنح العاملين الاستقلالية في أداء مهامهم.

ب- النتائج بدلاً من التواجد: قياس الأداء بناءً على الإنجازات والنتائج المحققة، بدلاً من مجرد التواجد في المكتب.

ت- التواصل الفعال: تطوير استراتيجيات تواصل واضحة ومنتظمة لضمان بقاء الجميع على اطلاع، سواء كانوا يعملون من المكتب أو عن بعد. يشمل ذلك استخدام أدوات التواصل الرقمية بفاعلية.

ث- الشمولية والإنصاف: ضمان حصول جميع العاملين، على نفس الفرص والوصول إلى المعلومات والدعم.

ج-التركيز على الرفاهية: دعم التوازن بين العمل والحياة وتشجيع أخذ فترات راحة لتجنب الإرهاق.

رابعاً: الدعم التنظيمي للعمل الهجين: لتحقيق النجاح في نموذج العمل الهجين، تحتاج المنظمات إلى توفير دعم تنظيمي قوي يشمل: **[١٥]**

أ- توفير التكنولوجيا والأدوات اللازمة: مثل برامج مؤتمرات الفيديو، والمنصات التي تسهل العمل عن بعد والتعاون السلس.

ب- تكييف السياسات والإجراءات: مثل معايير الأهلية للعمل عن بعد، وساعات العمل، وتوقعات الاتصال.

ت- تدريب المديرين والعاملين: تزويد المديرين بالمهارات اللازمة لإدارة الفرق الهجينة بفاعلية، وتدريب العاملين على استخدام الأدوات الرقمية وتعزيز مهارات التواصل والتعاون عن بعد.

ث- البنية التحتية للمكتب: إعادة تصميم مساحات المكاتب لتكون أكثر مرونة وتشجع على التعاون الاجتماعي والعمل الجماعي في الأيام المخصصة للتواجد في المكتب.

ج- قياس الأداء: وضع مقاييس واضحة للأداء تركز على النتائج لتقييم العاملين بشكل عادل في بيئة العمل الهجين.

أهم نماذج العمل الهجين:

1- نموذج الحدود (Boundary Theory):

يركز على كيفية قيام الأفراد بإنشاء حدود نفسية ومادية بين مجالات حياتهم المختلفة، مثل العمل والمنزل. في العمل الهجين، يصبح إدارة هذه الحدود (مثل تخصيص مساحة للعمل وتحديد أوقات الانقطاع)، تحدياً حاسماً للحفاظ على التوازن ومنع الصراع بين الأدوار **[١٦]**.

2- نموذج متطلبات العمل-موارده (Job Demands-Resources Model - JD-R) :

يقدم هذا النموذج إطاراً مثالياً لفهم العمل الهجين. حيث يمكن أن تتحول مرونة العمل الهجين إلى "مورد" كزيادة الاستقلالية والدعم، يعزز الانهماك الوظيفي، أو إلى "متطلب" كغموض الأدوار وزيادة ساعات العمل وصعوبة فصل الحياة الشخصية، يؤدي إلى الإرهاق والضغط النفسي، وذلك اعتماداً على تصميم العمل ودعم المنظمة **[١٧]**.

٣- نموذج القدرات-الدوافع-الفرص(Ability-Motivation-Opportunity - AMO)

يشير هذا النموذج إلى أن أداء العاملين يرتفع عندما توفر المنظمة: **[١٨]**

- **القدرة (A):** تدريب العاملين على المهارات الرقمية وإدارة الذات.
- **الدافع (M):** تصميم نظام حوافز عادل يركز على النتائج وليس عدد ساعات الحضور.
- **الفرصة (O):** خلق ثقافة تنظيمية وقيادة تدعم العمل الهجين وتعزز الشمولية.

وغياب أي من هذه العناصر قد يفشل تطبيق العمل الهجين.

ماهية الانهماك الوظيفي

أولاً: مفهوم الانهماك الوظيفي:

يعرف الانهماك الوظيفي بأنه الرابط الذي يجمع بين العامل ودوره الوظيفي في المنظمة، وقد تم توسعة هذا المفهوم ليشمل التزام وشغف العامل للتميز بأدواره الوظيفية كعضو فاعل في المنظمة بالشكل الذي يسهم في تعزيز نجاحها، كما طورت منظمة Gallup الاستشارية وغيرها من المنظمات الأمريكية للتطوير والتدريب مفهوم الانهماك الوظيفي ليشمل الرضا والدافعية والمشاركة الفاعلة والالتزام التنظيمي **[٥]**.

ويعرف الانهماك الوظيفي بأنه المواقف الإيجابية للموارد البشرية تجاه منظماتهم وخلق القيمة لها، يعززها الأفراد المستغرقون وظيفياً والمدركين لمحيط العمل ويسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق المنافع للمنظمة **[٤]**.

كما يعرف بأنه بذل العامل بالمنظمة اقصى جهد بدنياً وعقلياً، واندماجه مع وظيفته بما يشعره بسرعة انقضاء وقت عمله **[١٩]**.

ويمكن للباحث تعريف الانهماك الوظيفي بأنه: حالة نفسية تعبر عن درجة ارتباط الفرد بعمله وحبه له وانهماكه به واستعداده لبذل أقصى جهد فيه، وبالتالي أقصى التزام بأهداف المنظمة وقيمها ونجاحها.

أهم نماذج الانهماك الوظيفي:

أولاً: نموذج ومقياس UWES - Utrecht Work Engagement Scale

يهدف هذا النموذج إلى قياس الانهماك الوظيفي والذي يعرف على أنه حالة عقلية إيجابية مرتبطة بالعمل، وتتكون من ثلاثة أبعاد: **[٢٠]**

١. **الحيوية (Vigor):** هو الشعور بعاطفه قوية داخلية تفجر كل ما يملك الفرد من طاقات لإنجاز عمل ما.

٢. **التفاني (Dedication):** الصدق والعطاء برضا، لتقديم العمل بأكمل صورة.

٣. **الاندماج (Absorption):** الانغماس الكامل في العمل لدرجة أن الوقت يمر بسرعة ويصعب فصل النفس عن العمل.

وقد اعتمد الباحث على هذا النموذج في قياس المتغير التابع، فهو يقيس مدى وجود الانهماك الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: نموذج Demerouti & JD-R - Job Demands-Resources Model

يهدف هذا النموذج إلى شرح كيف ولماذا يحدث الانهماك الوظيفي (أو الإرهاق). ويفترض النموذج أن أي وظيفة يمكن وصفها من خلال فئتين رئيسيتين من العوامل: **[٢١]**

١. **المتطلبات الوظيفية (Job Demands)**: تلك الجوانب من العمل التي تتطلب جهداً بدنياً أو نفسياً مستمراً (مثل: ضغط العمل، الصراعات، المهام المعقدة). هذه المتطلبات تؤدي إلى الإرهاق **[٢١]**.

٢. **الموارد الوظيفية (Job Resources)**: تلك الجوانب من العمل التي تساعد في تحقيق الأهداف، وتقلل من المتطلبات والتكاليف الوظيفية، وتحفز النمو الشخصي (مثل: الدعم الاجتماعي، الاستقلالية في العمل، فرص التعلم). هذه الموارد تؤدي إلى الانهماك الوظيفي **[٢٢]**.

النتائج والمناقشة:

أولاً: أداة الدراسة: تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة تم توزيعها الكترونياً على العاملين لدى البنوك الخاصة في محافظة دمشق، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (١٥٦) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. وتم اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ثانياً: تصميم الاستبانة: صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تضمنت قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

رابعاً: اختبار صدق وثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach’s Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (١) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق (ارتباط بيرسون)
المرونة المكانية	٠.٨٤٨	0.920
المرونة الزمنية	٠.٨٦٣	0.928
الدعم التنظيمي للعمل الهجين	٠.٨٧٤	0.934
ثقافة العمل الهجين	٠.٨٩٩	0.948
الحيوية	٠.٨٩٥	0.946
التفاني	٠.٨٤٤	0.918
الاندماج	٠.٩٠٦	0.951

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (٢) نتائج التحليل لمعامل Cronbach’s Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من ٠.٧ وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي، كما ظهرت قيمة معامل الصدق بقيم أكبر من 0.5 وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بالصدق إلى جانب الثبات، ويمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

تحليل خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (2) إن ما نسبته 76.92% من أفراد العينة من العاملين الإداريين، ويليه ما نسبته 14.10% من أفراد العينة من مدراء الأقسام، ويليه ما نسبته ٨.٩٨% من أفراد العينة من الإدارة العليا.

الجدول رقم (٢) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير قسم	٢٢	%14.10
إدارة عليا	١٤	%8.98
عامل إداري	120	%76.92
المجموع	156	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعمل الهجين على الانهماك الوظيفي في البنوك الخاصة في سورية.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين العمل الهجين كمتغير مستقل والانهماك الوظيفي كمتغير تابع.

الجدول رقم (٣) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين العمل الهجين والانهماك الوظيفي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
٠.934[a]	٠.873	٠.866	٠.11586

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠.٩٣٤)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين العمل الهجين والانهماك الوظيفي وأن معامل التحديد هو (٠.٨٦٦)، أي إن العمل الهجين يفسر (86.6%)، من التغيرات الحاصلة في الانهماك الوظيفي، والنسبة المتبقية ١٣.٤% تعود لتأثير متغيرات أخرى، بخلاف المتغيرات المدروسة.

الجدول رقم (٤) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.360	4	1.590	118.457	٠.000[b]
	Residual	٠.926	69	٠.013		
	Total	7.287	73			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (118.457)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=٠.٠٠٠)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (٥) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر العمل الهجين في الانهماك الوظيفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)		٠.522	٠.191		2.742	٠.008
العمل الهجين والانهماك الوظيفي	٣	٠.440	٠.076	٠.560	5.798	٠.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (العمل الهجين والانهماك الوظيفي) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (٥%)، مما يثبت صحة الفرضية. وتكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.522 + 0.440\,x3$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للعمل الهجين على الانهماك الوظيفي في البنوك الخاصة في سورية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الحيوية كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد العمل الهجين كمتغير مستقل والحيوية كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي كمتغير تابع.

الجدول رقم (٦) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين أبعاد العمل الهجين والحيوية كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
٠.969[a]	٠.938	٠.934	٠.09899

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠.٩٦٩)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين أبعاد العمل الهجين والحيوية كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي وأن معامل التحديد هو (٠.٩٣٤)، أي إن أبعاد العمل الهجين تفسر (93.4%)، من التغيرات الحاصلة في الحيوية كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي، والنسبة المتبقية ٦.٦% تعود لتأثير متغيرات أخرى، بخلاف المتغيرات المدروسة.

الجدول رقم (٧) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	10.230	4	2.558	260.987	٠.000[b]
Residual		٠.676	69	٠.010		
Total		10.906	73			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (260.987)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=٠.٠٠٠)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.الجدول رقم (٧) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر أبعاد العمل الهجين على الحيوية كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي.

الجدول رقم (٨) الانحدار المتعدد

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-0.388	٠.163		-2.384	٠.020
1	المرونة المكانية	0.005	٠.057	0.006	0.090	٠.929
٢	المرونة الزمنية	٠.098	٠.054	٠.093	1.792	٠.078
٣	الدعم التنظيمي للعمل الهجين	٠.574	٠.065	٠.597	8.846	٠.000
٤	ثقافة العمل الهجين	٠.438	٠.056	٠.366	7.828	٠.000

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (الدعم التنظيمي للعمل الهجين وثقافة العمل الهجين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (٥%)، مما يثبت صحة الفرضية. وتكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = -0.388 + 0.574\,x3 + 0.438\,x4$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (الدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الحيوية كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على التفاني كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد العمل الهجين كمتغير مستقل والتفاني كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي كمتغير تابع.

الجدول رقم (٩) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين أبعاد العمل الهجين والتفاني كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
٠.950[a]	٠.902	٠.896	٠.11461

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠.٩٥٠)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين أبعاد العمل الهجين والتفاني كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي وأن معامل التحديد هو (٠.٨٩٦)، أي إن أبعاد العمل الهجين تفسر (89.6%)، من التغيرات الحاصلة في التفاني كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي. والنسبة المتبقية ١٠.٤% تعود لتأثير متغيرات أخرى، بخلاف المتغيرات المدروسة.

الجدول رقم (١٠) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.317	4	2.079	158.279	٠.000[b]
	Residual	٠.906	69	٠.013		
	Total	9.223	73			

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (158.279)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=٠.٠٠٠)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية، أي أن النموذج معنوي.

الجدول رقم (١١) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر أبعاد العمل الهجين في التفاني كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-0.016	٠.189		-0.087	٠.931
1	المرونة المكانية	0.105	٠.066	0.130	1.586	٠.117
٢	المرونة الزمنية	٠.179	٠.063	٠.186	2.835	٠.006
٣	الدعم التنظيمي للعمل الهجين	٠.527	٠.075	٠.595	7.012	٠.000
٤	ثقافة العمل الهجين	٠.417	٠.065	٠.379	6.440	٠.000

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (المرونة الزمنية، الدعم التنظيمي للعمل الهجين وثقافة العمل الهجين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (٥%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = -0.016 + 0.179\,x2 + 0.527\,x3 + 0.417\,x4$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المرونة الزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على التفاني كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المرونة المكانية والزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الاندماج كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد العمل الهجين كمتغير مستقل والاندماج كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي كمتغير تابع.

الجدول رقم (١٢) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين أبعاد العمل الهجين والاندماج كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
٠.635[a]	٠.403	٠.369	٠.25939

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (٠.٦٣٥)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين أبعاد العمل الهجين والاندماج كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي وأن معامل التحديد هو (٠.٣٦٩)، أي إن أبعاد العمل الهجين تفسر (٣٦.٩%)، من التغيرات الحاصلة في الاندماج كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي. والنسبة المتبقية ٦٣.١% تعود لتأثير متغيرات أخرى، بخلاف المتغيرات المدروسة.

الجدول رقم (١٣) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.138	4	٠.785	11.660	٠.000[b]
	Residual	4.642	69	٠.067		
	Total	7.780	73			

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (11.660)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=٠.٠٠٠)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (١٤) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر أبعاد العمل الهجين في الاندماج كأحد أبعاد الانهماك الوظيفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.972	٠.427		4.622	٠.000
1	المرونة المكانية	0.246	٠.150	0.332	1.641	٠.105
٢	المرونة الزمنية	0.057	٠.143	0.064	0.397	٠.693
٣	الدعم التنظيمي للعمل الهجين	٠.220	٠.170	٠.271	1.295	٠.200
٤	ثقافة العمل الهجين	٠.624	٠.147	٠.617	4.255	٠.000

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (ثقافة العمل الهجين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (٥%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.972 + 0.624\,x4$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (ثقافة العمل الهجين) على الاندماج كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

الاستنتاجات والتوصيات:

النتائج:

١-وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للعمل الهجين على الانهماك الوظيفي في البنوك الخاصة في سورية، يشير هذا إلى أن المرونة والاستقلالية التي يوفرها العمل الهجين تسهم في شعور العاملين بارتباط أكبر وحيوية وتفاني في أدوارهم.

٢-وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (الدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على الحيوية كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية. تشير الحيوية، وهي أحد أبعاد الانهماك الوظيفي، إلى المستويات العالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل. تُسلط هذه النتيجة الضوء على أنه عندما يشعر العاملون

بالدعم من قبل المنظمة في ترتيبات العمل الهجين لديهم، وعندما توجد ثقافة عمل هجين قوية وإيجابية، فإنهم يختبرون طاقة ومرونة أكبر في عملهم. هذا يشير إلى أن البيئة الداعمة هي مفتاح شعور العاملين بالحيوية.

٣- لا يوجد أثر للمرونة الزمانية والمكانية في الحيوية كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية.

٤-نتيجة عدم توفر الشروط الأساسية للمرونة فلكي تكون المرونة المكانية مورداً محفزاً، يجب أن تتوفر بيئة منزلية أو خارجية داعمة، حيث انقطاع الكهرباء الطويل وعدم استقرار الإنترنت وازدحام المساكن تجعل من "حرية" اختيار المكان عبئاً إضافياً. فيكون العامل مضطر لقضاء ساعات في البحث عن مصدر للطاقة أو اتصال بالإنترنت، مما يستنزف طاقته (الحيوية) ويقلل من تركيزه.

٥-يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المرونة الزمانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين، وثقافة العمل الهجين) على التفاني كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية. التفاني، وهو بعد آخر من أبعاد الانهماك الوظيفي، يتعلق بالشعور بالإلهام والحماس والفخر بالعمل. تُظهر هذه النتيجة أن توفير المرونة للعاملين في ساعات عملهم (المرونة الزمانية)، بالإضافة إلى الدعم التنظيمي القوي وثقافة العمل الهجين الإيجابية، يسهم بشكل كبير في شعورهم بالتفاني.

٦- لا يوجد أثر للمرونة المكانية في التفاني كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية. ففي ظل انقطاع الكهرباء وضعف الإنترنت، أصبح "حرية اختيار مكان العمل "مصدر إزعاج وعبء إضافي، وليس مورداً. حيث أن العامل مضطر لقضاء وقته وطاقته في البحث عن كهرباء وإنترنت مستقر، مما يستنزف الحيوية ويقتل أي إحساس محتمل بالتفاني، فتحولت من "مورد" إلى "متطلب" إضافي.

٧-وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (ثقافة العمل الهجين) على الاندماج كأحد ابعاد الانهماك الوظيفي لدى البنوك الخاصة في سورية. الاندماج، وهو البعد الأخير من أبعاد الانهماك الوظيفي، يصف التركيز الكامل والانغماس بسعادة في العمل، حيث يبدو أن الوقت يمر بسرعة. تُشير هذه النتيجة إلى أن ثقافة العمل الهجين القوية فعالة بشكل خاص في مساعدة العاملين على الانغماس بعمق في مهامهم. هذا يوحي بأن الثقافة التي تعزز التركيز وتقلل من المشتتات، حتى في بيئة هجينة، أمر حيوي.

٨- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لكل من (المرونة الزمانية والمرونة المكانية والدعم التنظيمي للعمل الهجين) حيث أصبحت المرونة ضرورة قسرية وليست ميزة تحفيزية. يحتاجها العامل للتعامل مع انقطاع الكهرباء والخدمات الأساسية. لكنها لا تكفي وحدها لخلق الانغماس في العمل. بل قد تزيد من التشتت بسبب كثرة الملهيات والصعوبات المنزلية. أما الدعم التنظيمي فأصبح حداً أدنى مقبولاً للعمل، والعاملون يعتبرونه حقاً مكتسباً في ظل الظروف الصعبة، وليس منحة استثنائية تخلق ولاءً إضافياً، فالدعم يحافظ على الاستمرارية التشغيلية ولكن لا يحفز بالضرورة الانغماس النفسي في العمل.

الاستنتاجات:

١- أثبتت الدراسة أن العمل الهجين – رغم التحديات غير المسبوقة – ليس فقط قابلًا للتطبيق في سياق الأزمة السورية، بل يمكن أن يكون محفزًا للانهماك الوظيفي، شريط توفر بيئة داعمة تركز على الثقافة التنظيمية والمرونة الزمنية.

٢- أظهرت النتائج أن المحفزات التقليدية للانهماك الوظيفي (المرونة المكانية، الدعم المادي) فقدت فعاليتها النسبية في سياق الأزمة، لتحل محلها محفزات أكثر عمقًا ترتبط بالاستقرار النفسي والمعنى الوظيفي (الثقافة التنظيمية، الدعم المعنوي).

٣- قدمت الدراسة إضافة نوعية لنموذج مطالب- موارد العمل (JD-R) من خلال:

- كشف **التحول الديناميكي للموارد** من شكل إلى آخر في ظل الضغوط المزمنة (المرونة المكانية تتحول من مورد إلى متطلب).
- تحديد **آلية التعويض النفسي** حيث تعوض الموارد المعنوية (الثقافة) عن فشل الموارد المادية.

٤- اقترحت الدراسة أن الانهماك الوظيفي في بيئات الأزمات يأخذ شكلاً مختلفًا:

- انهماك قائم على المرونة الزمنية والثقافة الداعمة.
- انهماك مرتبط بالدعم التنظيمي المباشر.

٥- أظهرت الدراسة أن النظريات الغربية في إدارة الموارد البشرية – التي تطورت في بيئات مستقرة – لا يمكن تعميمها مباشرة على بيئات الأزمات الممتدة.

٦- كشفت الدراسة عن الآلية الوسيطة التي من خلالها تؤثر البيئة الخارجية (تدني البنية التحتية) على الحالة النفسية الداخلية (الانهماك الوظيفي).

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بالآتي:

أولاً: توصيات للبنوك والعاملين:

١-توفير بدل نقدي مخصص لتوفير بدائل الطاقة كالمولدات أو أنظمة الطاقة الشمسية المنزلية.

٢-توزيع حقائب الطوارئ الرقمية تحتوي على مودم إنترنت احتياطي، شريحة اتصال بديلة، power bank عالي السعة، ومجموعة من الكابلات والموصلات يتم إعطاؤها للفرق الأكثر احتياجاً أو للأدوار الحرجة.

٣-الاشتراك في باقات إنترنت احتياطية وتنويع مصادر الانترنت.

٤-إنشاء نقاط اتصال آمنة وذلك بالتعاون مع فروع البنك في المناطق، حيث يتم تخصيص مساحات آمنة مزودة بالإنترنت والطاقة للعاملين الذين يعانون من انقطاع شديد في مناطقهم.

٥-استخدام نظم ذكية "نظم مراقبة الجاهزية الرقمية: كتطبيق بسيط يسمح للعامل بالإبلاغ عن حالة الكهرباء والإنترنت في منطقته. حيث يستخدم البنك هذه البيانات لتوزيع المهام وقت الذروة، وتوجيه الدعم للمناطق الأكثر انقطاعاً.

٦-بناء فريق تقني مخصص للعمل الهجين، مهمته التواصل مع العاملين الذين تتكرر انقطاعات الخدمات لديهم وتقديم حلول مخصصة لهم.

٧-يجب إجراء مراجعة شاملة لسياسات العمل الهجين الحالية. والتركيز على جمع ملاحظات العاملين حول تجاربهم وتحدياتهم وتفضيلاتهم ضمن النموذج الهجين الحالي. سيساعد هذا على تعديل السياسات لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية ورضا العاملين. وذلك للحفاظ على هذا المستوى العالي من تبني العمل الهجين وتحسينه.

٨-يجب على البنوك الخاصة الاستفادة من نموذج العمل الهجين بشكل استراتيجي. والاستثمار في تدريب كل من العاملين والمديرين على الممارسات الفعالة للعمل الهجين، مع التركيز على أدوات الاتصال، وإدارة الوقت، ومراقبة الأداء في بيئة عمل موزعة. ووضع مبادئ توجيهية واضحة للعمل الهجين لضمان العدالة والاتساق عبر الأقسام، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من التأثير الإيجابي على الانهماك.

٩-ضرورة تعزيز الدعم التنظيمي للعمل الهجين من خلال توفير موارد وفيرة وتقنيات وقنوات اتصال واضحة. وتعزيز ثقافة عمل هجين إيجابية من خلال تعزيز الثقة والاستقلالية والتواصل المفتوح بين العاملين والإدارة، بغض النظر عن موقع عملهم. وتنفيذ مبادرات تشجع على بناء الفريق الافتراضي والتفاعل الاجتماعي لتعزيز الإحساس بالانتماء والدعم، وبالتالي زيادة الحيوية.

١٠- يجب على البنوك الخاصة التأكيد على خيارات المرونة الزمانية وتوسيعها حيثما أمكن، مما يمنح العاملين مزيداً من التحكم في جداولهم. والاستمرار في البناء على أنظمة الدعم التنظيمي الحالية وزرع ثقافة عمل هجين إيجابية.

١١- التركيز على رعاية ثقافة عمل هجين تشجع على العمل العميق وتقلل من الانقطاعات. ووضع توقعات واضحة حول أوقات الاستجابة للاتصالات، وتشجيع فترات "عدم الإزعاج"، وتوفير الأدوات التي تساعد العاملين على إدارة تركيزهم.

ثانياً: توصيات للمشرّعين والجهات الرقابية:

١-تسهيل استيراد وتوطين حلول البنية التحتية البديلة كمنح إعفاءات جمركية وضريبية للمعدات المتعلقة بالطاقة والطاقة البديلة

٢-السماح للبنوك بالتعاقد مع مزودي خدمات يوفرون نطاقاً ترددياً مضموناً للعمليات المصرفية الحرجة.

٣-إنشاء "صندوق الصمود الرقمي" للقطاع المصرفي لتمويل مشاريع البنية التحتية المرنة:

٤-تخصيص مناطق سكنية معينة لتكون "مناطق عمل هجين مميزة" من خلال توفير بنية تحتية للطاقة والإنترنت بشكل مضمون، وتقديم حوافز سكنية للعاملين الذين ينتقلون إليها.

ثالثاً: توصيات بأبحاث مستقبلية:

من الضروري فهم المحركات المحددة وراء العمل الهجين. وذلك بإجراء أبحاث نوعية، كمجموعات التركيز أو المقابلات، لتحديد الجوانب الأكثر تأثيراً في بيئة عملهم أو ثقافتهم أو أدوارهم التي تسهم في الانهماك الوظيفي المرتفع، واستخدام هذه الرؤى لتعزيز وتوسيع المبادرات الناجحة.

References:

[١] M. Mihaylan, "The Impact of Hybrid Work on Productivity: A Field Study in the Jordanian Industrial Sector," * Arab Journal of Management*, vol. 46, no. 5, pp. 1–22, (In Arabic), 2025.

[٢] S. Kumaria; B. Shuklab; P Mishrac, "Hybrid Workplace, Work Engagement, Performance And Happiness: A Model For Optimizing Productivity", *Multidisciplinary Reviews*, vol. 8, no. 1, pp.1–11, 2025

[٣] R. Nagori & N. R. Lawton, "The Design Of Hybrid Work For Improved Employee Engagement And Well-Being: Perspectives For HRD Practice", * The International Journal of HRD, Practice Policy and Research*, vol. 8, no. 2, pp.83–99, 2025.
[٤] A. Mostafa, " 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," * Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research *, vol. 5, no. 2, pp. 338–437, 2024.
[٥] I. Abdelmalek; R. shamaah; H. alsayd, " Hybrid work strategy as an approach to motivating faculty members and their assistants at universities - a field study," * Journal Of Managerial, Financial& Quantitative Research*, vol. 46, no. 5, pp. 38–65, (In Arabic), 2024.
[٦] B. Saaedah & L. Mohamad, " A study of the level of job Engagement among human resources in light of personal variables - a survey study at the National Forestry School of Batna," * Journal of Legal and Economic Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 478–496, (In Arabic), 2024.
[٧] N. Bloom; R. Han; J. Liang, "Hybrid working from home improves retention without damaging performance", *Nature*, vol. 630, 920-925, 2024.
[٨] A. Mahmood; H. Rasheed; M. Abdalkader, "The Impact Of Flexibility As A Dimension Of Organizational Agility On Job Engagement: A Field Study On Higher Institutes In Sohag Governorate", * Sohag Journal of junior Scientific Researchers *, vol. 3, no. 4, pp. 2–12, (In Arabic), 2023.
[٩] A. Kurniawan & C. Ratnasih & Meirinaldi, "The Absorption Employment Of Industrial Sector Workers And Influencing Factors",*International Journal of Scientific and Management Research*, vol. 5, no. 8, pp.1–9, 2022.
[١٠] R. S. I. Maisyuri1, E. Ariyanto, "The Effect Of Vigor, Dedication And Absorption On The Employee Performance At Pt. Mandiri Utama Finance", *Dinasti International Journal of Management Science*,vol. 2, no. 4, 689-702, 2021.
[١١] S. Halford, "Hybrid Workspace: Re-Spatialisations Of Work, Organisation And Management", *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, no1, 19-33, 2005.
[١٢] M. Vartiainen and O. Vanharanta, *Industrial Relations And Social Dialogue- Hybrid Work: Definition, Origins, Debates And Outlook*, the European Union: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2023.
[١٣] M. Beňo, "The Advantages And Disadvantages Of E-Working: An Examination Using An ALDINE Analysis", *Emerging Science Journal*,vol. 5, no. 1, 11-20, 2021.
[١٤] M.Radonić; V. Vukmirović; M. Milosavljević, "The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country", Amfiteatru economic, vol. 23no. 58, 770-786, 2021.
[١٥] E. G. Santillan; E. T. Santillan; J. B. Doringo; K. J. F. Pigao; V. F. C. Mesina, "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*, vol. 5, no. 6, 13-38, , 2023.
[١٦] B. E. Ashforth; G. E. Kreiner; M. Fugate, "All in a day's work: Boundaries and micro role transitions", *Academy of Management Review*,vol. 25, no.3, 472–491, 2000.
[١٧] A. B. Bakker; E. Demerouti, "The Job Demands-Resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no.3, 309-328, 2007.
[١٨] E. Appelbaum; T. Bailey; P. Berg; A. L. Kalleberg, "Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off". Cornell University Press, 2000.

[١٩] M. E. AlAama ; M. A. Alshuwerf; A. M. Farhat, "The Psychological Contract And Its Impact On Job Involvement", * Humanities & Natural Sciences Journal*, vol. 4, no. 10, 1-27, 2023.
[٢٠] W. B. Schaufeli; M. Salanova; V. González-Romá; A. B. Bakker, "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*,vol. 3, no.1, 71–92, 2002.
[٢١] E. Demerouti; A. B. Bakker; F. Nachreiner; W. B. Schaufeli, "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, 499–512, 2001.
[٢٢] A. B. Bakker; E. Demerouti, "The Job Demands-Resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, 309-328, 2007.

الملحق رقم (١) استمارة استبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى فهم وجهة نظرك حول نموذج العمل الهجين وتأثيره على مدى ارتباطك بعملك في البنك. نؤكد أن جميع إجاباتك ستبقى سرية للغاية وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بدقة.

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الرجاء وضع علامة (صح) في المربع المناسب للإجابة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد المتغير المستقل: العمل الهجين(Hybrid Work)						
المرونة المكانية						
1	يسمح لي البنك باختيار أيام العمل من المكتب وأيام العمل عن بُعد.					
٢	أشعر أن لدي حرية كافية في تحديد مكان عملي (مكتب/منزل).					
٣	السياسات المتعلقة بتحديد أيام العمل عن بُعد واضحة وعادلة.					
٤	أجد أن التناوب بين العمل من المكتب والعمل عن بُعد مناسب لاحتياجاتي.					
٥	يُمكنني العمل عن بعد من أي مكان أختاره طالما ألتزم بمتطلبات العمل.					
٦	أشعر أن لدي القدرة على تحديد عدد الأيام التي أعملها من المكتب شهريًا.					
٧	يوفر لي نموذج العمل الهجين خيارات كافية لتغيير مكان عملي عند الحاجة.					
٨	لا يؤثر مكان عملي (مكتب أو منزل) على تقييمي لأدائي الوظيفي.					
٩	أفضل النموذج الهجين لأنه يقلل من الوقت المستغرق في التنقل إلى العمل.					
المرونة الزمنية						
١	أمتلك بعض المرونة في تحديد ساعات بداية ونهاية يوم عملي.					
٢	أشعر بالقدرة على تعديل جدول عملي ليتناسب مع التزاماتي الشخصية.					
٣	سياسات البنك تدعم التوازن بين العمل والحياة من خلال المرونة في التوقيت.					
٤	أستطيع بدء يوم عملي في وقت متأخر أو إنهائه في وقت مبكر إذا سمح عملي بذلك.					
٥	يسمح لي نظام العمل الهجين بإدارة وقتي بشكل أفضل لتحقيق أهدافي الشخصية والمهنية.					
٦	أشعر أنني أتحكم بشكل كافٍ في جدول عملي اليومي.					

٧	يمكنني أخذ فترات راحة قصيرة خلال اليوم دون التأثير سلبًا على إنتاجيتي.					
٨	تساهم المرونة في التوقيت في تقليل مستوى التوتر المرتبط بالعمل.					
	الدعم التنظيمي للعمل الهجين					
١	يوفر لي البنك الأدوات والتقنيات اللازمة للعمل بفعالية من المنزل.					
٢	أحصل على الدعم الفني الكافي عند مواجهة مشاكل تقنية أثناء العمل عن بعد.					
٣	يشجع البنك المديرين على دعم فرقهم في بيئة العمل الهجين.					
٤	توجد برامج تدريبية أو إرشادات لمساعدتي على التكيف مع العمل الهجين.					
٥	يوفر البنك ورش عمل أو ندوات لتعزيز مهارات العمل الهجين.					
٦	أجد أن سياسات التواصل بين العاملين في العمل الهجين واضحة وفعالة.					
٧	يتم تحديث الأدوات والبرامج المستخدمة في العمل عن بعد بانتظام.					
٨	يوفر البنك موارد كافية لضمان سلامة وأمن المعلومات عند العمل عن بعد.					
٩	أشعر أن البنك يستثمر في تطوير بيئة عمل هجينة ناجحة.					
	ثقافة العمل الهجين					
١	أشعر أن الإدارة العليا في البنك ملتزمة بنجاح نموذج العمل الهجين.					
٢	يتفهم زملائي ومديري تحديات العمل الهجين ويدعمونني.					
٣	يتم تقدير العاملين بناءً على الأداء بغض النظر عن مكان العمل.					
٤	أشعر بأنني جزء من الفريق حتى عند العمل عن بُعد.					
٥	يتم تشجيع التعاون بين الزملاء سواء كانوا يعملون من المكتب أو عن بعد.					
٦	أشعر أن وجودي في المكتب ليس شرطًا أساسيًا لرؤية عملي يتم تقديره.					
٧	تشجع ثقافة البنك على الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في بيئة العمل الهجين.					
٨	يتم تضمين جميع العاملين (سواء يعملون عن بعد أو من المكتب) في الاجتماعات والأنشطة.					
٩	أشعر أن هناك فرصًا متساوية للنمو والتطور المهني لجميع العاملين في النظام الهجين.					
	المتغير التابع: الانهماك الوظيفي(Job Engagement)					
	الحيوية					
١	أشعر بالحيوية والنشاط عندما أعمل.					
٢	يمكنني الاستمرار في العمل لساعات طويلة بجدية دون أن أشعر بالتعب.					
٣	في عملي، أشعر وكأنني مليء بالطاقة.					
٤	أستطيع التعامل مع الضغوط في عملي بشكل جيد.					
٥	لدي دائمًا الطاقة الكافية لبدء يوم عمل جديد بنشاط.					

٦	أشعر أنني أستعيد طاقتي بسرعة بعد أداء مهام صعبة.					
٧	أنا مستعد دائمًا لبذل جهد إضافي في عملي عند الحاجة.					
٨	أمتلك قدرة عالية على التحمل أثناء العمل.					
التفاني						
١	أجد عملي ذا معنى وهدف.					
٢	أنا متحمس لعملي.					
٣	أشعر بالإلهام في عملي.					
٤	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.					
٥	يمثل عملي تحديًا بالنسبة لي.					
٦	أشعر بشغف كبير تجاه المهام الموكلة إليّ.					
٧	يسهم عملي بشكل كبير في تحقيق أهداف البنك.					
٨	أشعر بالإلهام لتحقيق التميز في كل ما أقوم به في عملي.					
٩	أفكر في عملي بطريقة إيجابية حتى خارج ساعات الدوام.					
١٠	أنا ملتزم تمامًا بتحقيق أفضل النتائج في عملي.					
الاندماج						
١	عندما أعمل، أنسى كل شيء حولي.					
٢	أجد صعوبة في الانفصال عن عملي.					
٣	أنغمس تمامًا في عملي.					
٤	يمر الوقت بسرعة عندما أكون منغمسًا في عملي.					
٥	عند العمل، أجد نفسي أركز بشدة لدرجة أنني لا ألاحظ ما يدور حولي.					
٦	أكون منغمسًا تمامًا في عملي حتى عندما تكون هناك أمور مشتتة.					
٧	من الصعب التوقف عن العمل قبل إنهاء المهمة التي بين يدي.					
٨	عندما أعمل، أشعر وكأنني في حالة "تدفق (flow) "حيث كل شيء يسير بسلاسة.					
٩	أجد صعوبة في التفكير في أي شيء آخر غير عملي عندما أكون منغمسًا فيه.					

ولكم جزيل الشكر....