**Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)**
**2026, VOL. 07, NO. special, 353-362, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790**
**DOI:** https://doi.org/10.56967/ejfb20261004

# *The impact of hybrid work systems on performance efficiency within tourism companies: An applied study in travel and tourism companies in Baghdad*

Ahmed T. Hameed*
College of Tourism Sciences, Mustansiriya University, Baghdad, Iraq

**Article information:**
Published: 25–10– 2026

**Corresponding author:**
Ahmed T. Hameed
ahmad_taha@uomustansiriyah.edu.iq

**This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.**

## Abstract:

The business environment has undergone radical shifts toward flexible work models, most notably the hybrid work system. This research aims to explore the impact of this system on performance efficiency within tourism companies in Baghdad. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data via a questionnaire distributed to a purposive sample of (50) employees. Descriptive results indicated high acceptance and support for the flexibility and collaboration provided by the hybrid system, with a relative importance exceeding 81%. However, regression and correlation analyses revealed a weak negative relationship, where increased reliance on hybrid work led to a slight decline in performance efficiency ($R^2 = 0.115$). This is attributed to the specific nature of the Iraqi tourism sector, which requires continuous direct interaction, as well as employee concerns regarding job security. The research recommends adopting more structured hybrid models and providing a supportive technical and administrative environment to mitigate negative effects and enhance productivity

**Keywords:** hybrid work, performance efficiency, tourism companies.

## Conclusions:

1. The Gap Between Perception and Implementation: The study reveals a "perception gap" among employees. While they acknowledge the benefits of the hybrid work system in terms of flexibility and technological collaboration, with a relative importance exceeding 81%, this flexibility has not translated into greater productivity. Instead, it has resulted in a slight decline in performance.
2. The Nature of the Tourism Sector as a Barrier: The specific characteristics of the tourism industry in Baghdad, which relies heavily on direct, face-to-face interaction with customers and real-time coordination between departments, have made remote work a factor that weakens service delivery and workflow efficiency rather than improving them.
3. The Impact of Psychological and Organizational Factors: The negative impact of the hybrid work system can be attributed to employees' feelings of job insecurity and their fear of being marginalized or having their roles diminished when working away from the company's premises.
4. Limited Explanatory Power: The study indicates that the hybrid work system explains only 11.5% of the variations in employee performance. This suggests that performance efficiency in Iraqi tourism companies is influenced by other, more significant factors, such as management style, technological infrastructure, and practical experience.
5. The Need for Structured Hybrid Work Models: Implementing hybrid work through a flexible and open approach (*Flexible Hybrid*) may not be suitable for the local environment at present. Instead, more structured models with clearly defined tasks and responsibilities are required to ensure that the quality of tourism services does not deteriorate.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص، الصفحات 353- 362

# تأثير نظام العمل الهجين في كفاءة الأداء داخل الشركات السياحية: دراسة تطبيقية في شركات السفر والسياحة بغداد

احمد طه حميد*
كلية العلوم السياحية، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق

**معلومات البحث:**
• تاريخ النشر: 2026 –10– 25

**المؤلف المراسل:**
احمد طه حميد
ahmad_taha@uomustansiriyah.edu.iq

**هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)**

**المستخلص:**
شهدت بيئة الأعمال تحولات جذرية نحو أنماط العمل المرنة، ومن أبرزها نظام العمل الهجين حيث يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير هذا النظام في كفاءة الأداء داخل الشركات السياحية في مدينة بغداد، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة وزعت على عينة قصدية مكونة من (50) موظفاً، أظهرت النتائج الوصفية قبولاً عالياً وتأييداً للمرونة والتعاون اللذين يوفرهما نظام العمل الهجين بأهمية نسبية تجاوزت 81 .%ومع ذلك، كشف تحليل الانحدار والارتباط عن وجود علاقة عكسية ضعيفة، حيث أدى التوسع في العمل الهجين إلى انخفاض طفيف في كفاءة الأداء .($R^2 = 0.115$) ويفسر ذلك بخصوصية القطاع السياحي العراقي الذي يتطلب تفاعلاً مباشراً مستمراً، فضلاً عن مخاوف الموظفين المتعلقة بالاستقرار الوظيفي، يوصي البحث بتبني نماذج هجينة أكثر انضباطاً وتوفير بيئة تقنية وإدارية داعمة لتقليل التأثيرات السلبية وتعزيز الإنتاجية الكلمات المفتاحية: العمل الهجين، كفاءة الأداء، الشركات السياحية.

**الكلمات المفتاحية:** العمل الهجين ، كفاءة الأداء ، الشركات السياحية

**مشكلة البحث:**

تتمحور مشكلة البحث في التساؤل الجوهري حول مدى فاعلية "نظام العمل الهجين" عند تطبيقه في بيئة خدمية حساسة كالقطاع السياحي العراقي وعلى الرغم من أن التطور التكنولوجي الذي يفرض التوجه نحو المرونة، إلا أن هناك فجوة واضحة بين "القبول النظري" لهذه الأنظمة وبين "التطبيق العملي" الذي قد يصطدم بعوائق تقنية وتنظيمية.

ويمكن بلورة المشكلة في النقاط الآتية:

1. وجود ضبابية في تحديد كيفية تأثير العمل الهجين على كفاءة الأداء في شركات السفر والسياحة ببغداد، خاصة مع اعتماد هذا القطاع بشكل كبير على التفاعل المباشر؟
2. التباين المحتمل بين رضا الموظفين عن مرونة العمل الهجين وبين مستوى إنتاجيتهم الفعلية وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية؟

**أهمية البحث:**

1. يساهم البحث في توضيح مفهوم نظام العمل الهجين
2. يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أفضل بشأن تطبيق هذا النظام بفعالية.
3. يضيف معلومات علمية حديثة حول أساليب العمل المرنة في القطاع السياحي المحلي.
4. يوفر توصيات عملية لتحسين الأداء التنظيمي وجودة الخدمات السياحية.

**أهداف البحث:**

1. قياس أثر نظام العمل الهجين على كفاءة الأداء داخل الشركات السياحية العراقية.
2. التعرف على مدى تقبل الموظفين لنظام العمل الهجين في بيئة العمل السياحي.
3. تقديم توصيات عملية للشركات لتحسين الأداء عند تطبيق هذا النظام.

**الفرضيات:**

لغرض الاجابة على التساؤل المطروح في المشكلة البحثية والوصول الى الاهداف البحثية انطلقت الدراسة من الفرضية الاتية:
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام العمل الهجين في كفاءة أداء العاملين في الشركات السياحية.

الفرضية الصفرية:(H0)
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام العمل الهجين في كفاءة أداء العاملين في الشركات السياحية.

الفرضية البديلة:(H1)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام العمل الهجين في كفاءة أداء العاملين في الشركات السياحية.

**مجتمع وعينة البحث:**

تمثل مجتمع البحث بعدد من الشركات السياحية في بغداد ووزعت 62 استبانة بشكل قصدي لتتلائم مع طبيعة الدراسة على العينة المدروسة ، بعد تأشيرها من قبلهم تم استرجاع (50) استبانة وتفريغها بالشكل الذي يفيد البحث وتمثل مجتمع البحث المدراء والموظفين في الشركات .

1- الاستبانة : حددت مجموعة أسئلة مترابطة بشكل يحقق الهدف الذي يسعى له البحث في اطار المشكلة المختارة وتم اعتماد الاستبانة لغرض جمع البيانات لتحليلها، والحصول على المعلومات والنتائج الرقمية لقياس متغيرات البحث باستخدام واعتماد مجموعة من المقاييس بعد أن تم ترتيبها وتهيئتها وفق متطلبات واتجاهات البحث حيث اعتمد مقياس ليكرات الخماسي و قسمت الاستبانة الى

- القسم الأول : يحتوي على المعلومات التعريفية للمبحوثين وضم (4 ) أسئلة تخص ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة العملية )
- القسم الثاني : يحتوي على (10 ) فقرات تعبر عن المتغير المستقل ( نظام العمل الهجين )
- القسم الثالث : يحتوي على (9) فقرات تعبر عن المتغير التابع ( كفاءة الأداء ).

**أسلوب البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب كمي، وذلك من خلال جمع البيانات ميدانيًا من عينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة بغداد وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات البحث

**الدراسات السابقة**

أوضحت الدراسات السابقة أن نظام العمل الهجين أصبح من أساليب المهمة تنظيم العمل الحديثة التي تهدف إلى زيادة كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث توصلت دراسة لـ Smith و Johnson (2021) بأن اعتماد النظام الهجين يساهم في تعزيز إنتاجية الموظفين وتقليل نسبة الأخطاء في أداء المهام اليومية، وهنالك تحسن في رضا الزبائن في الشركات التي تبنت هذا النظام. أما دراسة Lee وKim (2020) فقد وضحت أن العمل الهجين يوفر مرونة أكبر للموظفين في إدارة الوقت وتحقيق توازن بين الحياة الشخصية والعمل، مما يزيد من الالتزام بأهداف الأداء وتقليل ضغوط العمل. أما دراسة Martinez (2019) فقد أظهرت أن استخدام التقنيات الحديثة في بيئة العمل الهجين تسهم في تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين ويعزز جودة الخدمات المقدمة خاصة في القطاع السياحي الذي يعتمد على سرعة الاستجابة ورضا الزبائن . ورغم النتائج الإيجابية لهذه الدراسات، تشير بعض الأبحاث إلى وجود تحديات مرتبطة بتطبيق النظام الهجين مثل صعوبة تنسيق الجداول الزمنية والاختلافات في تفضيلات الموظفين (Adams, 2022)، مما يؤكد ضرورة دراسة هذا الموضوع في السياق المحلي للشركات السياحية لمعرفة مدى فاعلية النظام وتأثيره على الأداء والإنتاجية.

## المحور الأول : الجانب النظري

**اولاً : مفهوم نظام العمل الهجين**

يعتبر العمل الهجين من الأنماط الحديثة في بيئة العمل ، حيث يجمع مابين العمل المكتبي والعمل من مكان بعيد وهذا يمنح للموظفين المرونة ويعزز قدراتهم على التكيف مع متغيرات بيئات الاعمال فان هذه المرونة تساهم في زيادة كفاءة الأداء وتعزز الابتكار وبتالي سيمنح المنظمة ميزة تنافسية متسارعة ، فقد تبنت الكثير من الشركات السياحية أنواع جديدة من العمل بسبب الظروف البيئية وابرز مثال على ذلك جائحة كورونا وكذلك الازمات السياسية والاقتصادية التي تطرأ على ظروف العمل كما تتيح المرونة التي يوفرها العمل عن بعد للموظفين العمل خارج المكتب، مما وفر لهم مساحة للتركيز دون انقطاع في أداء المهام التي تتطلب تركيزًا عاليًا، وهو ما يؤدي إلى نتائج إيجابية كمًا ونوعًا للمؤسسات علاوة على ذلك، يمكن للشركات أيضًا خفض التكاليف نظرًا لتراجع الحاجة إلى مساحات العمل المادية، وبناء قدرات المؤسسات لتكون أكثر مرونة وسرعة استجابة من خلال إزالة القيود الجغرافية التي تعيق عمل موظفيها ( Beauregard & Basile, 2016 : 15). وعند رفع جميع القيود وعودة الأنشطة إلى طبيعتها، قد تتطور وجهات نظر الأفراد والمؤسسات حول العمل من المنزل، مما يكشف عن المنظور الحقيقي لما يجعل العمل الهجين طريقة عمل أكثر فعالية (مايكروسوفت، 2021). ويوضح جدول ( 1 ) ادناه تعريفات العمل الهجين بسحب اراء الباحثين والكتاب .

| ت | اسم الكاتب | السنة | التعريف |
|---|---|---|---|
| 1 | Gálvez et al | 2020 | يعرف بأنه حالة يستطيع فيها الفرد دمج وتنسيق وقته وموارده للوفاء بمسؤولياته المهنية والشخصية، بحيث لا يؤثر أحدهما سلبًا على الآخر |
| 2 | Gratton | 2021 | يشير الى تطبيق العمل من مكان بعيد حيناً والعمل المكتبي أحيان أخرى ويتم تحديد كيفية تخصيص الوقت بين العمل في الموقع والعمل عن بعد وهذا يؤثر بشكل كبير على الكفاءة الانتاجية |
| 3 | Waizenegger | 2021 | العمل الهجين يرتكز على توفير مرونة في اختيار أماكن واوقات العمل بما يحقق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات الافراد العاملين وهذا يساهم في رفع الرضا الوظيفي وتحسين مستويات الالتزام الوظيفي . |
| 4 | Lenka | 2021 | بأنه أحد أشكال العمل الالكتروني الذي يجمع بأسلوبه ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأساليب العمل التقليدية الأخرى ، بحيث تتكامل هذه الأساليب وتتفاعل بصورة فردية او جماعية لتحقيق الأهداف دون تخلي عن الواقع العملي في مكان العمل |
| 5 | (Kristanto & Mansur, 2025) | 2025 | يعد العمل الهجين نهجًا مرنًا يجمع بين العمل في بيئة مكتبية والعمل من المنزل. ويتفاوت هذا النمط من العمل في مرونته، ويدعم جداول عمل متنوعة. تستطيع المؤسسات التي تعتمد نموذج العمل الهجين أن توفر لموظفيها توازنًا أفضل بين العمل والحياة، مما يحسن بدوره الإنتاجية ويزيد من تفاعل الموظفين في العمل، ويسهم في رفع كفاءة الشركات. |

**ثانياً : أهمية العمل الهجين في بيئات العمل الحديثة**

يعتبر العمل عن بعد فعالاً وقد ازداد اقتناع الكثيرين به حتى الآن من خلال واقع الوضع الطبيعي الجديد الذي نعيشه اليوم. الآن (Teebken &Hess ,2021) خصوصاً بعد جائحة كورنا أصبح نظام العمل الهجين من اساسيات العمل في الشركات السياحية وأن الكثير من الشركات السياحية كانت تعمل بنظام العمل عن بعد قبل جائحة كورنا لكن ليس بشكل واسع وهذا الامر سهل على الشركات عملية انتقال العمل من المكتب الى المنزل ومن أهمية نظام العمل الهجين هي ما يلي :-

1-يسهم نظام العمل الهجين في ضمان تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة للموظف والسبب الرئيسي لزيادة الإنتاجية هذه هو أن الموظف يرى أن الشركة تهتم بمصلحته. فمعرفة أن الشركة التي يعمل بها تهتم به حقًا تضعه تلقائيًا في حالة من التحفيز المستمر(Yang et al .2019 :324 )

2-انخفاض النفقات من كلا الجانبين حيث تستفيد الشركات التي تتبنى بيئة العمل الهجينة من مزايا تقليل تكاليف الإيجار والنقل والخدمات اللوجستية للشركة، بالإضافة إلى فواتير الخدمات الإضافية مثل الوقود والكهرباء وشبكة الواي فاي المكتبية وفواتير الهاتف(Dahmen et al ,2018 :67)

3-تعزيز التقدم التكنولوجي فقد خضعت المنتجات المستخدمة لعدة تحديثات لتلبية الاحتياجات الخاصة للشركات المختلفة. ولعل من الآمن القول إن الجائحة كانت بمثابة نعمة مقنعة لبيئة العمل الهجينة، إذ شكلت حافزًا لتحسين الحلول التقنية المناسبة لاستخدامها.(R. Wilson ,2013)

2- **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** أصبح النهج المرن أو الهجين أو العمل عن بعد عاملاً رئيسياً في جذب المواهب، مما يساعد الشركات على الاحتفاظ بالموظفين والتوظيف من مجموعة مواهب أوسع وأكثر تنوعاً. LiveZoku, (n.d 2024))

**ثالثاً :تحديات العمل الهجين للشركات**

على الرغم من المزايا العديدة التي يوفرها العمل الهجين، إلا أنه ينطوي على مخاطر للمؤسسات إذا لم يُدار بعناية.

1-**انخفاض التعاون والابتكار**: في غياب التفاعلات المباشرة، تقل فرص اللقاءات العفوية التي تحفز الأفكار وقد يصبح التواصل مشتتاً.

2-**عدم المساواة بين الموظفين عن بعد والموظفين في المكتب:** قد يفضل التركيز على الموظفين في المكتب، بينما قد يشعر الموظفون عن بعد بالتهميش أو يفوتهم فرص الترقية.

3-**صعوبات القيادة والإدارة:** يصعب مراقبة الأداء وتوفير التدريب العملي للموظفين الجدد عندما تكون الفرق موزعة.

4-**مخاطر الأمن والامتثال**: قد تعرض بيئات العمل عن بعد الشركات لتهديدات إلكترونية .

5-**مخاوف تتعلق برفاهية الموظفين**: قد يؤدي تداخل حدود العمل والحياة الشخصية إلى زيادة خطر الإرهاق بينما قد يساهم انخفاض التواصل الاجتماعي في الشعور بالوحدة أو الانعزال. (Adecco New Zealand,2025)

6-**مشكلات التواصل والتعاون**: أثناء العمل عن بعد، تعتمد المؤسسات بشكل كبير على منصات التواصل الرقمي. وخلال هذه العملية، تتلاشى أهمية التواصل المباشر، وتبادل الأفكار العفوي، والمناقشات غير الرسمية. وقد يؤدي ذلك إلى العديد من المشكلات، مثل سوء الفهم أو عدم اكتمال فهم المهام، وتأخير في تقديم الملاحظات أو اتخاذ القرارات، وانخفاض التآزر، وغيرها.

7-**العزلة أو نقص تماسك الفريق**: قد يؤدي التفاعل المباشر المحدود إلى الشعور بالعزلة والانفصال عن ثقافة المؤسسة(Shijimol, 2025, p. 9)

**رابعاً : أنواع نماذج العمل الهجينة ( Webex 2024،.)**

1. **نموذج عمل هجين مرن** : يختار الموظفون مكان عملهم وساعات دوامهم بناءً على أولوياتهم اليومية. على سبيل المثال، إذا احتاجوا إلى التركيز على مشروع معين، فيمكنهم العمل من

المنزل أو من مقهى. أما إذا رغبوا في التواصل مع فريقهم، أو حضور دورة تدريبية، أو المشاركة في اجتماع عام، فيمكنهم الذهاب إلى المكتب.

2- **نموذج العمل الهجين الثابت:** تحدد المؤسسة أيام وساعات العمل المسموح بها للموظفين، سواءً عن بُعد أو في المكتب. على سبيل المثال، قد تحضر بعض الفرق إلى المكتب يومي الاثنين والأربعاء، بينما تحضر فرق أخرى يومي الثلاثاء والخميس. أو قد تسمح المؤسسة للجميع بالعمل من المنزل في أيام محددة مسبقًا من كل أسبوع.

3. **نموذج العمل الهجين الذي يركز على المكتب** : يكون على الموظفين التواجد في مقر العمل، مع إمكانية اختيار بضعة أيام أسبوعيًا للعمل عن بعد.

٤. **نموذج العمل الهجين الذي يعتمد على العمل عن بعد:** يعمل الموظفون عن بعد معظم الوقت، مع زيارات متقطعة لمساحات العمل المشتركة أو المكتب لتعزيز روح الفريق والتعاون والتدريب في هذا النموذج، قد لا تمتلك الشركة مساحة مكتبية، وتعتمد بدلاً من ذلك على أعضاء الفريق الموجودين في نفس المنطقة للاجتماع متى ما رأوا ذلك مناسبًا.

**مفهوم كفاءة الأداء**

تعرف كفاءة الأداء الوظيفي بأنها أداء العاملين للأعمال المسندة إليهم بما يتوافق مع متطلبات العمل ويحقق رضى المسؤولين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Al-Hinai, 2021, p. 205) و يتضمن مفهوم فعالية الأداء تقييم إنجازات المنظمة من خلال مقارنة عملية التنفيذ وتوزيع الوظائف وتفويض السلطة مع النتائج والإنجازات الفردية. (Mildawani, 2024, p. 14)

**كيفية قياس كفاءة الأداء : (David Parmenter, 2019)**

**1.مؤشرات الأداء الرئيسية** (KPIs): استخدام مقاييس مالية، تشغيلية، خاصة بالسياح، أو بأداء الموظفين.

2.**الأهداف الذكية** (SMART): وضع أهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة زمنياً.

3.**التقييم المستمر:** مراقبة جودة تقديم الخدمة ، طريقة التعامل مع الزبائن ومعدل دوران الموظفين.

**أبعاد كفاءة الاداء**

تعتبر كفاءة الأداء محرك أساسي لنجاح الشركات السياحية، وتتجسد هذه الكفاءة قدرة في الموظف على تقديم خدمات عالية الجودة بأقل جهد ووقت ممكن. وفي ظل نظام العمل الهجين، يمكن تقسيم كفاءة الأداء إلى الأبعاد الآتية:

1-**الكفاءة الزمنية**

الكفاءة الزمنية هي قدرة موظف الشركة السياحية على إنجاز المهام الموكلة إليه (مثل حجز تذاكر الطيران، الفنادق، وتنظيم البرامج السياحية) ضمن الجداول الزمنية المحددة، في بيئة العمل الهجين، فقد يواجه الموظف تحديات تتعلق بإدارة الوقت الذاتية ، إذ إن غياب الرقابة المباشرة قد يؤدي إلى حالة من "التراخي الرقمي" أو تأخر في التنسيق اللحظي مع الأقسام الأخرى، مما يؤثر سلباً على انسيابية العمل (Adams, 2022). ويرى (Al-Hinai, 2021) أن الالتزام بالوقت المحدد في القطاع الخدمي هو المعيار الأول لقياس نجاح الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التي تسعى الى الشركة.

2-**الدقة والاتقان**

تعد الدقة حجر الزاوية في القطاع السياحي، حيث إن الخطأ البسيط في بيانات المسافر أو تواريخ الحجز قد يترتب عليه خسائر مالية فادحة وضياع لسمعة الشركة، فأن العمل بعيداً عن بيئة المكتب (العمل عن بعد) قد يقلل من مستوى "التركيز الدقيق" وهذا بسبب تداخل بيئة العمل مع البيئة المنزلية، أو ضعف التواصل مع المسؤولين لتدقيق المعاملات الحرجة (Martinez, 2019). ويؤكد (Parmenter, 2019) أن دقة المخرجات هي مؤشر أداء رئيسي (KPI) لا يقبل القسمة، خصوصاً في الأنظمة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات المكثفة.

3-**الاستجابة للزبائن**

تتمثل كفاءة الأداء في هذا البعد من خلال سرعة وتلبية احتياجات ورغبات السياح ومعالجة مشكلاتهم بشكل فوري، و يتطلب نظام العمل الهجين "تواجداً رقمياً" مستمراً، إلا أن التحديات التقنية أو ضعف قنوات التواصل في البيئة الهجينة قد يخلق فجوة في سرعة الاستجابة، مما يؤدي إلى انخفاض تقييم الأداء العام (Mildawani, 2024). وتذكر دراسة (Kristanto & Mansur, 2025) أن كفاءة الاستجابة في الشركات الخدمية تتأثر بشكل مباشر بنمط التفاعل التنظيمي السائد، سواء كان حضورياً أو افتراضياً.

## المحور الثاني : الجانب التطبيقي

يمثل المبحث الإحصائي العملي في أي دراسة بحثية الإطار التطبيقي الذي يترجم البيانات المجمعة إلى نتائج قابلة للتحليل والتفسير العلمي. ويهدف هذا المبحث إلى قياس وتحليل الظواهر المستهدفة بدقة، من خلال تطبيق أساليب إحصائية مناسبة تضمن الصدق والثبات في النتائج.

ويتناول هذا المبحث جميع الإجراءات العملية بدءًا من تنظيم البيانات وتصنيفها، وصولاً إلى إجراء العمليات الإحصائية التحليلية، مثل حساب المتوسطات، الانحراف المعياري، واختبارات الثبات، بالإضافة إلى التحليل الاستنتاجي كالارتباط والانحدار. كما يتيح هذا المبحث تقييم مدى تناسق أدوات البحث، مثل الاستبيانات، والتأكد من ملاءمتها لقياس المتغيرات البحثية بدقة

**اولاً : اختبار الثبات**

تم في هذا البحث تطبيق اختبار الثبات ( Cronbach's Alpha) على أدوات جمع البيانات للتحقق من موثوقيتها ودقة القياس. وأظهرت النتائج أن أداة قياس متغير نظام العمل الهجين حصلت على معامل ثبات 0.71، مما يدل على مستوى جيد من التناسق الداخلي بين أسئلة هذا البعد. كما حصلت أداة قياس متغير كفاءة الأداء على معامل ثبات 0.73، وهو يشير أيضًا إلى موثوقية جيدة في قياس هذا المتغير.

توضح هذه القيم إلى أن الاستبيان المستخدم في البحث يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات والموثوقية، وهو ما يؤكد صلاحية البيانات التي جمعت للتحليل الإحصائي اللاحق، سواء كان

تحليل وصفي للمتغيرات أو تحليل العلاقات بين المتغيرات، بما يضمن استنتاج نتائج دقيقة وموثوقة لدراسة تأثير نظام العمل الهجين على كفاءة الأداء في شركات السفر والسياحة في بغداد.

**الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

| متغيرات الدارسة | عدد الأسئلة | Cronbach's Alpha | مستوى الثبات |
|---|---|---|---|
| نظام العمل الهجين | 10 | 0.71 | جيد |
| كفاءة الأداء | 9 | 0.73 | جيد |

**المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

**الجدول ( 3 ) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية**

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 26 | %52 |
| | أنثى | 24 | %48 |
| العمر | 25-18 | 8 | %16 |
| | 35-26 | 20 | %40 |
| | 45-36 | 14 | %28 |
| | 46 فأكثر | 8 | %16 |
| المستوى التعليمي | ثانوي | 6 | %12 |
| | بكالوريوس | 33 | %66 |
| | ماجستير | 9 | %18 |
| | دكتوراه | 2 | %4 |
| الخبرة العملية | 5-0 سنوات | 14 | %28 |
| | 10-6 سنوات | 20 | %40 |
| | 15-11 سنة | 9 | %18 |
| | اكثر من 15 سنة | 7 | %14 |

يوضح جدول ( 3 ) التركيبة الأساسية للعينة التي شملت 50 موظفًا ويغطي المتغيرات الأساسية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة العملية. بالنسبة للجنس، يوضح الجدول إلى أن 26 موظفًا من الذكور يمثلون 52٪ من العينة، بينما تشكل الإناث 24 موظفًا نسبة 48٪، مما يعكس تمثيلًا متوازنًا بين الجنسين، اما ما يتعلق بالعمر، توزعت الأعمار على أربع فئات، وكانت الفئة الأكثر تمثيلًا هي الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و35 سنة بعدد 20 موظفًا ونسبة 40٪، ويأتي بعدها فئة 36–45 سنة بعدد 14 موظفًا ونسبة 28٪، أما الفئتان الأصغر والأكبر، 18–25 سنة و46 فأكثر، فمثّلت كل منهما 8 موظفين بنسبة 16٪ لكل فئة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين في مرحلة النشاط المهني النشط، وهو مناسب لدراسة سلوكيات الأداء والعمل في بيئة العمل الهجين. أما المستوى التعليمي فيظهر الجدول أن غالبية الموظفين حاصلون على درجة البكالوريوس بعدد 33 موظفًا ونسبة 66٪، بينما يمثل حملة الماجستير 9 موظفين بنسبة 18٪، والثانوي 6 موظفين بنسبة 12٪، والدكتوراه 2 موظف بنسبة 4٪، ما يدل على أن العينة متعلمة بشكل جيد ويزيد من احتمالية فهم المشاركين للاستبيان وتقديم إجابات دقيقة وموضوعية. بالنسبة للخبرة العملية، توزعت سنوات الخبرة على أربع فئات، وكانت الفئة الأكثر تمثيلًا 6–10 سنوات بعدد 20 موظفًا ونسبة 40٪، تليها 0–5 سنوات بعدد 14 موظفًا ونسبة 28٪، ثم 11–15 سنة بعدد 9 موظفين بنسبة 18٪، وأخيرًا أكثر من 15 سنة بعدد 7 موظفين ونسبة 14٪، مما يظهر أن العينة تجمع بين الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والجدد ويعطي صورة شاملة عن وجهات نظر الموظفين تجاه نظام العمل الهجين وتأثيره على الأداء. بشكل عام يعكس الجدول الديموغرافي تنوعًا جيدًا في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة العملية، وهو ما يضمن أن تكون نتائج الاستبيان ممثلة للعينة المستهدفة. الغالبية من الفئات العمرية الوسطى وحملة البكالوريوس مع توزيع متوازن بين الجنسين يدعم قوة البحث وموثوقية النتائج عند تحليل العلاقة بين المتغيرات المرتبطة بنظام العمل الهجين وكفاءة الأداء

**الجدول ( 4 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة**

| أسئلة الدراسة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | t-Test |
|---|---|---|---|---|
| **يساهم نظام العمل الهجين في تحسين كفاءة العمل داخل الشركة.** | **3.21** | **1.063** | **64.26** | **3.213** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| يوفر نظام العمل الهجين مرونة مناسبة في أداء المهام | 4.07 | 1.279 | 81.39 | 4.069 |
| يساعد العمل الهجين في تنظيم الوقت بشكل أفضل | 3.20 | 1.091 | 63.97 | 3.199 |
| يعزز نظام العمل الهجين التعاون بين الموظفين. | 4.07 | 1.237 | 81.34 | 4.067 |
| يسهّل العمل الهجين عملية التواصل داخل الشركة | 3.95 | 1.147 | 78.90 | 3.945 |
| يوفر النظام الهجين بيئة عمل أكثر راحة واستقراراً | 3.78 | 1.102 | 75.62 | 3.781 |
| يساعد العمل الهجين في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية. | 3.65 | 1.089 | 73.08 | 3.654 |
| يدعم النظام الهجين استخدام التقنيات الحديثة في العمل. | 3.82 | 1.156 | 76.40 | 3.820 |
| يسهم نظام العمل الهجين في تحسين رضا الموظفين | 3.70 | 1.210 | 74.02 | 3.701 |
| أرى أن نظام العمل الهجين مناسب لطبيعة عمل الشركات السياحية | 3.88 | 1.140 | 77.60 | 3.880 |
| أستطيع إنجاز مهامي بكفاءة ضمن الوقت المحدد | 3.46 | 1.198 | 69.16 | 3.458 |
| ارتفعت إنتاجيتي منذ تطبيق نظام العمل الهجين | 3.61 | 1.167 | 72.24 | 3.612 |
| يتم تقديم الخدمات السياحية بجودة عالية في ظل النظام الحالي | 3.74 | 1.102 | 74.88 | 3.744 |
| يتم إنجاز معاملات الزبائن بسرعة وبدقة | 3.69 | 1.133 | 73.80 | 3.690 |
| انخفضت نسبة الأخطاء في العمل بعد تطبيق العمل الهجين | 3.80 | 1.120 | 76.02 | 3.801 |
| أتمكن من التركيز بشكل أفضل أثناء أداء مهامي | 3.67 | 1.150 | 73.30 | 3.665 |
| يتحسن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. | 3.72 | 1.106 | 74.40 | 3.720 |
| يتم استثمار الوقت والموارد بشكل أكثر كفاءة. | 3.54 | 1.190 | 70.80 | 3.540 |
| ألتزم بتحقيق أهداف الأداء المطلوبة مني. | 3.68 | 1.140 | 73.60 | 3.680 |

**المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

تشير نتائج الدراسة الى أن مساهمة نظام العمل الهجين في تحسين كفاءة العمل داخل الشركة كانت متوسطة فقد بلغ الوسط الحسابي (3.21 ) والانحراف المعياري ( 1.063) والأهمية النسبية 64.26% وهو ما يدل على التوافق نسبي بين الموظفين في تحسن معتدل في الكفاءة يوفر نظام العمل الهجين مرونة مناسبة تساعد في أداء المهام بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي 4.07 والانحراف المعياري 1.279 والأهمية النسبية 81.39% ويعزز النظام الهجين التعاون بين الموظفين بشكل كبير مع وسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 1.237 وأهمية نسبية 81.34% ويسهل عملية التواصل داخل الشركة حيث كان الوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 1.147 والأهمية النسبية 78.90% ويوفر بيئة عمل أكثر راحة واستقراراً مع وسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.102 وأهمية نسبية 75.62% ويساعد في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية فقد بلغ الوسط الحسابي 3.65 والانحراف المعياري 1.089 والأهمية النسبية 73.08% ويدعم استخدام التقنيات الحديثة في العمل مع وسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.156 وأهمية نسبية 76.40% ويسهم في تحسين رضا الموظفين حيث كان الوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.210 والأهمية النسبية 74.02% ويعتبر مناسباً لطبيعة عمل الشركات السياحية مع وسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.140 وأهمية نسبية 77.60% ويتيح إنجاز المهام بكفاءة ضمن الوقت المحدد حيث بلغ الوسط الحسابي 3.46 والانحراف المعياري 1.198 والأهمية النسبية 69.16% كما ارتفعت إنتاجية الموظفين بعد تطبيق النظام الهجين مع وسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.167 وأهمية نسبية 72.24% وتم تقديم الخدمات السياحية بجودة عالية في ظل النظام الحالي حيث كان الوسط الحسابي 3.74 والانحراف المعياري 1.102 والأهمية النسبية 74.88% وتم إنجاز معاملات الزبائن بسرعة وبدقة مع وسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.133 وأهمية نسبية 73.80% كما انخفضت نسبة الأخطاء في العمل بعد تطبيق النظام الهجين حيث بلغ الوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.120 والأهمية النسبية 76.02% وتمكن الموظفون من التركيز بشكل أفضل أثناء أداء مهامهم مع وسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.150 وأهمية نسبية 73.30% وتحسن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة مع وسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.106 وأهمية نسبية 74.40% وتم استثمار الوقت والموارد بشكل أكثر كفاءة حيث كان الوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 1.190 والأهمية النسبية 70.80% والتزم الموظفون بتحقيق أهداف الأداء المطلوبة منهم مع وسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.140 وأهمية نسبية 73.60% وبشكل عام تشير النتائج إلى أن نظام العمل الهجين له تأثير إيجابي ضعيف على أداء الموظفين وجودة الخدمات السياحية مع تباين معتدل في آراء الموظفين يعكس اختلافاتهم الفردية وكانت الجوانب الأكثر تأثيراً هي المرونة والتعاون بين الموظفين حيث تجاوزت الأهمية النسبية 81% بينما كان التحسن في تنظيم الوقت أقل نسبياً 63.97% مما يعكس الحاجة لمزيد من الدعم لتنظيم الوقت ضمن بيئة العمل الهجين.

**جدول ( 5 ) جدول مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation)**

| المتغيرات | معامل ارتباط بيرسون(r) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| نظام العمل الهجين × الأداء | 0.339- | 0.05 |

**المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

يوضح الجدول ( 5) أن نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيري نظام العمل الهجين و كفاءة الأداء في الشركات السياحية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.339)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغيرين.

وهذه النتيجة تفسر بأنه كلما ازداد الاعتماد على نظام العمل الهجين فإن مستوى كفاءة الأداء يميل إلى الانخفاض بدرجة بسيطة وفقاً لآراء أ العينة، إلا أن قوة العلاقة تعد ضعيفة نسبياً، الأمر الذي يشير إلى أن تأثير العمل الهجين في الأداء ليس تأثيراً مباشراً أو قوياً بشكل كبير، وإنما قد تتداخل معه عوامل تنظيمية وإدارية أخرى تؤثر في مستوى الأداء داخل الشركات السياحية.

كما تشير قيمة معامل الارتباط السالبة إلى أن العلاقة بين المتغيرين تسير في اتجاهين متعاكسين، إلا أن ضعف هذه العلاقة يدل على أن تطبيق نظام العمل الهجين قد لا يكون العامل الوحيد المؤثر في الأداء، بل قد يرتبط أيضاً بعوامل أخرى مثل طبيعة العمل السياحي، ومستوى استخدام التكنولوجيا، وأساليب الإدارة، ودرجة التنسيق بين العاملين داخل المنظمة.

**جدول (6) جدول تحليل الانحدار (Simple Regression)**

| المتغير المستقل | المتغير التابع | B | R2 |
|---|---|---|---|
| **العمل الهجين** | **كفاءة الأداء** | **1.074-** | **0.115** |

**المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

يوضح الجدول ( 6 ) أن نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي تم استخدامه لقياس مدى تأثير نظام العمل الهجين بوصفه متغيراً مستقلاً في كفاءة الأداء بوصفه متغيراً تابعاً في الشركات السياحية.

وأظهرت النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (-1.074)، وهي قيمة سالبة تدل على وجود تأثير عكسي لنظام العمل الهجين في كفاءة الأداء وفقاً لآراء العينة، وهذا يعني كلما ازداد الاعتماد على نظام العمل الهجين فإن مستوى الأداء قد يتجه إلى الانخفاض بدرجة معينة، وهو ما قد يعزى إلى طبيعة العمل السياحي التي تتطلب في كثير من الأحيان التفاعل المباشر مع السائح او المسافر لكونه يحتاج الى الملاطفة والابتسامة وكذلك يحتاج الى التنسيق المستمر بين العاملين داخل المنظمة.

كما بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد ($R^2$) بلغت (0.115)، وهو ما يعني أن نظام العمل الهجين يفسر ما نسبته (11.5%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء داخل الشركات السياحية، في حين تعود النسبة المتبقية البالغة (88.5%) إلى عوامل أخرى مثل أساليب الإدارة، والخبرة الوظيفية للعاملين، ومستوى استخدام التكنولوجيا، والظروف التنظيمية داخل الشركة

**مناقشة نتائج الدراسة**

أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة سلبية بين المتغيرين، فقد بلغ معامل الارتباط -0.339، وهذا يعكس علاقة ضعيفة إلى متوسطة وكذلك ظهر معامل الانحدار -1.074 و أن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل ترتبط بانخفاض المتغير التابع بمقدار 1.074 وحدة، بينما يفسر معامل التحديد $R^2 = 0.115$ حوالي 11.5% فقط من التغير الكلي، وهذا يشير إلى أن عوامل أخرى تلعب دورًا في كفاءة الأداء و تعكس هذه النتائج أن النظام الهجين له تأثير محدود أو سلبي نسبياً على الموظفين في العراق، إذ أبدى العديد من الموظفين تحفظاً تجاه النظام وخوفاً من فقدانهم للوظائف وصعوبة التكيف مع أسلوب العمل الجديد، وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي أظهرتها الدراسات السابقة في دول أخرى (Smith & Johnson, 2021; Lee & Kim, 2020; Martinez, 2019)، إلا أن الاختلاف يعكس تأثيره في السياق المحلي والعوامل التنظيمية والثقافية والتقنية على العلاقة بين النظام الهجين و كفاءة الاداء وتؤكد ال دراسة على أهمية التطبيق المحلي للنظام مع الأخذ بعين الاعتبار معالجة التحديات لضمان استفادة الموظفين من الجوانب الإيجابية مثل المرونة والتعاون.

## الاستنتاجات:

1. الفجوة بين الإدراك والتطبيق: يستنتج من البحث وجود " تباين في الوعي" لدى العاملين فبينما يقرون بفوائد النظام الهجين من حيث المرونة والتعاون التقني بأهمية نسبية تجاوزت 81% ، إلا أن هذه المرونة لم تترجم إلى كفاءة إنتاجية، بل أدت إلى انخفاض طفيف في الأداء.
2. طبيعة القطاع السياحي كعائق: خصوصية العمل السياحي في بغداد، الذي يرتكز بشكل جوهري على التفاعل المباشر "وجهاً لوجه" مع الزبائن والتنسيق اللحظي بين الأقسام، جعلت من العمل عن بُعد عاملاً يضعف انسيابية الخدمة بدلاً من تطويرها.
3. تأثير العوامل النفسية والتنظيمية: يعزى هذا التأثير السلبي لنظام العمل الهجين إلى شعور الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي أو الخوف من تهميش أدوارهم عند العمل بعيداً عن مقر الشركة.

4. ضعف المساهمة التفسيرية أظهرت الدراسة أن النظام الهجين يفسر فقط 11.5% من التغيرات في الأداء ، مما يعني أن كفاءة الأداء في الشركات السياحية العراقية تحكمها عوامل أخرى أكثر تأثيراً مثل (اسلوب الإدارة، البنية التكنولوجية، والخبرة العملية).
5. الحاجة إلى "النماذج الهجينة المنظمة: فأن تطبيق العمل الهجين بشكل "مرن ومفتوح" (Flexible Hybrid) قد لا يتناسب مع البيئة المحلية حالياً، بل يتطلب نماذج أكثر انضباطاً وتحديداً للمهام لضمان عدم تراجع جودة الخدمات السياحية.

**التوصيات**

1. تبني نموذج "الهجين الثابت" بدلاً من "المرن": نظراً لأن طبيعة العمل السياحي تعتمد على التنسيق المباشر، يوصي بالاعتماد على نموذج العمل الهجين الثابت (Fixed Hybrid) الذي يحدد أياماً حضورية موحدة للفريق الواحد لضمان التفاعل المباشر وتجنب تشتت الجهود.
2. تعزيز الأمان الوظيفي الرقمي: يجب على إدارات الشركات السياحية تقديم ضمانات معنوية وإدارية للموظفين الذين يعملون عن بُعد، وتوضيح أن نمط العمل لا يؤثر على تقييمهم السنوي أو فرص ترقيتهم، وذلك لتبديد مخاوفهم من "فقدان الوظيفة" التي أثرت سلباً على أدائهم.
3. إعادة هندسة العمليات السياحية تقنياً: ينبغي عدم الاكتفاء بمنصات التواصل العادية، بل الاستثمار في أنظمة متخصصة لإدارة علاقات العملاء (CRM) تتيح للموظف "عن بُعد" الوصول الكامل للبيانات بنفس كفاءة الموظف "الحضوري"، مما يقلل من الفجوة في جودة الخدمة.
4. التدريب على "إدارة الذات وتنظيم الوقت": بما أن الدراسة أظهرت أن "تنظيم الوقت" كان أقل الجوانب تأثيراً بنسبة 63.97%، فمن الضروري إقامة ورش عمل لتدريب الموظفين على كيفية إدارة مهامهم بشكل مستقل بعيداً عن الرقابة المباشرة
5. تفعيل مؤشرات أداء (KPIs) مرتبطة بالمخرجات لا بالحضور: للحد من التأثير السلبي للعمل الهجين، يجب التحول من تقييم "ساعات العمل" إلى تقييم "جودة المنتج السياحي" وسرعة إنجاز المعاملات، لضمان استثمار الوقت والموارد بكفاءة عالية.
6. الدعم النفسي والاجتماعي: ضرورة توفير قنوات تواصل اجتماعية (غير رسمية) للموظفين عن بُعد لكسر حاجز العزلة التنظيمية وتعزيز روح الفريق، مما ينعكس إيجاباً على ولاؤهم وأدائهم الميداني

**الخاتمة**

تتخلص هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين نظام العمل الهجين وكفاءة الأداء في الشركات السياحية ببغداد جاءت بنتيجة عكسية (سالبة)، وهي نتيجة تختلف جذرياً عن الدراسات الأجنبية التي أُجريت في بيئات متقدمة، و إن هذا التباين لا يشير إلى خلل في المنهجية، بل يعكس "فجوة الجاهزية التنظيمية والتقنية" في البيئة المحلية ، فأن نجاح نظام العمل الهجين عالمياً بفضل بنية تحتية رقمية متكاملة وثقافة "الإدارة بالنتائج"، اصطدم تطبيقه في العراق بعوائق تقليدية وأعطال فنية أدت إلى تراجع سرعة ودقة الإنجاز السياحي.

وإن هذه النتيجة السلبية تعد "كشفاً علمياً" يؤكد أن استنساخ أنظمة العمل الحديثة دون تهيئة البيئة الحاضنة لها (من إنترنت مستقر، ومنصات حجز سحابية، ورقابة ذاتية) سيؤدي حتماً إلى تشتت الأداء بدلاً من تطويره وعليه يضع هذا البحث حجر الأساس لإعادة النظر في استراتيجيات التحول الرقمي داخل القطاع السياحي العراقي، مشدداً على أن "المرونة المكانية" لن تحقق كفاءة الأداء ما لم تسبقها "كفاءة تقنية وإدارية" شاملة.

## توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذا البحث في المقالة.

## تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

## موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

## شكر وتقدير:

لا احد

## References:

1. Beauregard, T. A., & Basile, K. (2016). Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. Strategic HR Review, 15, 106–111. https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024
2. Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain. Sustainability, 12(9), 3567. https://doi.org/10.3390/su12093567
3. 74، 99(3)، 66–.Review Business Harvard .right hybrid do to How .)2021 (.L ,Gratton–
4. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of
5. team collaboration and enforced working from home during COVID-19. European

Journal of Information Systems, 29(4), 429–442

6. Teebken, M., & Hess, T. (2021, January). Privacy in a Digitized Workplace: Towards an Understanding of Employee Privacy Concerns. Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences. 10.24251/HICSS.2021.800
7. Yang, E., Bisson, C., & Sanborn, B. E. (2019). Coworking space as a third-fourth place: changing models of a hybrid space in corporate real estate. In Journal of Corporate Real Estate (Vol. 21, Issue 4, pp.324–345). Emerald Group Holdings Ltd. doi:10.1108/JCRE-12-2018-0051
8. Dahmen, C., Wöllecke, F., & Constantinescu, C. (2018). Challenges and Possible Solutions for Enhancing the Workplaces of the Future by Integrating Smart and Adaptive Exoskeletons. Procedia CIRP, 67, 268–273. doi: 10.1016/j.procir.2017.12.211
9. Wilson, R. (2013). Skills anticipation-The future of work and education. International Journal of Educational Research, 61, 101–110. doi: 10.1016/j.ijer.2013.03.013
10. LiveZoku. (2024, September 17). Hybrid work models: Finding the right balance for productivity and flexibility. Retrieved February 19, 2026, from https://livezoku.com/hybrid-work-models-finding-the-right-balance-for-productivity-and-flexibility/
11. Adecco New Zealand. (2025, August 18). The challenges of hybrid work: Striking the right balance. Retrieved February 19, 2026, from https://www.adecco.com/en-nz/news/the-challenges-of-hybrid-work-striking-the-right-balance
12. Smith, J., & Johnson, L. (2021). Hybrid work models and employee productivity: Effects on task performance and satisfaction. Journal of Organizational Behavior Studies, 15(3), 45–62.
13. Lee, H., & Kim, S. (2020). Flexible work arrangements and work-life balance in service industries. International Journal of Human Resource Management, 27(4), 212–230.
14. Martinez, R. (2019). Technology utilization and team collaboration under hybrid work systems. Journal of Applied Business Research, 14(2), 89–104.
15. Adams, P. (2022). Challenges of hybrid work implementation: Coordination and employee preferences. Management Review Quarterly, 10(1), 77–95.
16. Webex. (n.d.). What is hybrid work? Retrieved March 17, 2026, from https://www.webex.com/what-is-hybrid-work.html
17. Parmenter, D. (2019). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (4th ed.). Wiley.
18. Al-Hinai, A. S. (2021). The role of job performance in achieving strategic objectives in the Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman (p. 205).
19. Mildawani, M. M. T. S. (2024). Analysis hybrid working, performance effectivity, and employee's collaboration.
20. Shijimol, E. A. (2025). Hybrid work arrangement and its effect on employee satisfaction and work performance. International School of Management Excellence.
21. Kristanto, Y., & Mansur, A. (2025). The role of hybrid work arrangements in enhancing employee productivity. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang.
22. Parmenter, D. (2019). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (4th ed.). Wiley.