

## القيادة والتغير التنظيمي في ظل العمل الهجين: رهانات وتحديات

## Leadership and Organizational Change in the Context of Hybrid Work: Challenges and Perspectives

أرزي إبتسام<sup>1</sup>، بن عمار سمية<sup>2</sup>ARZI Ibtissem<sup>1</sup>, BENAMMAR soumia<sup>2</sup><sup>1</sup>جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان (الجزائر)، ibtissem.arzi@univ-tlemcen.dz<sup>2</sup>جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان (الجزائر)، soumia.benamar@univ-tlemcen.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/03 تاريخ القبول: 2026/03/01 تاريخ النشر: 2026/08/13

## ملخص:

شهدت بيئة الأعمال خلال العقد الأخير تحولات جوهرية نتيجة للتطورات التكنولوجية والتغيرات العالمية، لاسيما جائحة كوفيد-19 التي دفعت المؤسسات إلى تبني أنماط عمل جديدة. وفي هذا السياق، برز العمل الهجين كنموذج تنظيمي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بعد، ليشكل أحد أبرز أشكال التغيير التنظيمي المعاصر، هذا التحول فرض على القيادة تحديات متعددة تتعلق بآليات الاتصال، تحفيز الموارد البشرية، وضمان استدامة الالتزام التنظيمي والأداء، تهدف هذه المداخل إلى دراسة التفاعل بين القيادة والتغيير التنظيمي في ظل العمل الهجين، وذلك من خلال تحليل الرهانات التي يفرضها هذا النمط، واستعراض التحديات المترتبة عنه، خصوصا ما يتصل بتطوير الممارسات القيادية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم فعالية العمل، كما تسعى الورقة إلى إبراز الدور الاستراتيجي للقيادة في ضمان نجاح التحولات التنظيمية المرتبطة بالعمل الهجين وتحويلها إلى فرصة لتعزيز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ التغيير التنظيمي؛ العمل الهجين؛ تكنولوجيا المعلومات؛ الأداء التنظيمي.

## Abstract

In recent years, the business environment has undergone profound transformations driven by technological advancements and global shifts, particularly the Covid-19 pandemic, which compelled organizations to adopt new work arrangements. Within this context, hybrid work has emerged as an organizational model that combines on-site and remote work, representing one of the most significant forms of contemporary organizational change. This transformation has posed multiple challenges for leadership, notably in terms of communication mechanisms, employee motivation, and the sustainability of organizational commitment and performance. The purpose of this paper is to examine the interaction between leadership and organizational change in the context of hybrid work by analyzing its main challenges and strategic implications. Special attention is given to leadership practices and the role of information and communication technologies in supporting organizational effectiveness. The paper further highlights the strategic importance of leadership in ensuring the success of organizational transformations induced by hybrid work and in turning them into opportunities for enhancing long-term institutional performance.

المؤلف المرسل: أرزي إبتسام، الإيميل: [ibtissemarzi1@gmail.com](mailto:ibtissemarzi1@gmail.com)

## 1. مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال خلال العقد الأخير تحولات جوهرية بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة والأزمات العالمية، وفي مقدمتها جائحة كوفيد-19، التي دفعت المؤسسات إلى اعتماد أنماط جديدة من التسيير والتنظيم. وقد برز من رحم هذه التحولات نموذج العمل الهجين الذي يجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بعد، باعتباره أحد أهم أشكال التغيير التنظيمي المعاصر الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة المؤسسية والمرونة الفردية. غير أن هذا التحول، رغم ما يحمله من مزايا تتعلق بالإنتاجية والتوازن بين الحياة المهنية والخاصة، يطرح في المقابل تحديات معقدة على مستوى القيادة، خاصة ما يتعلق بآليات الاتصال، تحفيز الموارد البشرية، وضمان الالتزام التنظيمي في بيئة يغلب عليها التباعد الجغرافي.

وهنا يبرز دور القيادة بوصفها عنصراً محورياً في توجيه الأفراد، تذليل العقبات، وضمان استدامة الأداء.

بناءً على ما سبق، تتمحور إشكالية البحث حول التساؤل الرئيس التالي:

**كيف تتفاعل القيادة مع التغيير التنظيمي في ظل العمل الهجين لضمان الأداء والاستدامة؟**

وللإجابة عن هذه الإشكالية، انطلقت الدراسة من مجموعة من الفرضيات الإرشادية:

• يمثل العمل الهجين شكلاً من أشكال التغيير التنظيمي المعاصر الذي يفرض تحديات جديدة على القيادة.

• نجاح التغيير التنظيمي في سياق العمل الهجين يعتمد بدرجة كبيرة على تبني أنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية والقيادة الرقمية.

• تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل ركيزة أساسية لتمكين القيادة من مواجهة رهانات العمل الهجين.

أما أهداف البحث فتتمثل في:

- توضيح الإطار النظري للتغيير التنظيمي والقيادة.
- إبراز خصائص ومزايا العمل الهجين والتحديات التي يفرضها.

• تحليل دور القيادة في إنجاح التغيير التنظيمي المرتبط بالعمل الهجين من خلال استعراض الرهانات

والاستراتيجيات الممكنة.

وقد اعتمدت الدراسة على مقارنة تحليلية – نظرية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، قصد تقديم قراءة علمية تساهم في إثراء النقاش الأكاديمي حول القيادة والتغيير التنظيمي في ظل العمل الهجين، بما يتماشى مع متطلبات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## 2. الإطار النظري للتغيير التنظيمي والقيادة

### 1.2 التغيير التنظيمي – المفهوم والأبعاد:

يعد التغيير التنظيمي عملية ضرورية تهدف إلى تمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بما يضمن استمراريته وفعاليتها، وقد عرّفه الباحثون بكونه مجموعة من الجهود المخططة والهادفة إلى إحداث تعديلات في مكونات التنظيم، سواء كانت على مستوى الهيكل، العمليات، الثقافة التنظيمية أو سلوك الأفراد، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

تتعدد أبعاد التغيير التنظيمي، حيث يمكن أن يكون هيكليا (إعادة هيكلة الوحدات والمهام)، أو تكنولوجيا (إدخال أنظمة وأدوات رقمية حديثة)، أو سلوكيا (تغيير في القيم، الاتجاهات وأساليب العمل)، ويعتبر العمل الهجين مثالا بارزا للتغيير التنظيمي، إذ يدمج بين أسلوبين تقليديين للعمل (الحضوري وعن بعد) في نموذج واحد يسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي وضمان مرونة أكبر في التسيير. (جراح، د، 2023)

إن أهمية التغيير التنظيمي تكمن في كونه استجابة ضرورية لمواجهة التحديات البيئية مثل المنافسة العالمية، التحول الرقمي، والأزمات الاقتصادية والصحية، وبالتالي فهو لا يعتبر خيارا ثانويا، بل مسارا استراتيجيا يحدد مدى قدرة المؤسسة على البقاء والنمو.

### 2.2 القيادة – المفهوم والأنماط

القيادة من بين أهم الوظائف الإدارية التي تساهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وقد تعددت تعريفاتها حيث ينظر إليها كعملية تأثير متبادل بين القائد والمرؤوسين تهدف إلى تحفيز السلوك الفردي والجماعي لتحقيق غايات تنظيمية محددة.

وتتجسد القيادة في أنماط متعددة، من أبرزها: (بسة،س، 2022)

- القيادة التبادلية التي تقوم على مبدأ الحوافز والمكافآت مقابل الإنجاز.
  - القيادة التحويلية التي تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم نحو التغيير والابتكار.
  - القيادة التشاركية التي تعتمد على إشراك العاملين في عملية صنع القرار.
- وفي سياق التغيير التنظيمي، تعتبر القيادة التحويلية من أكثر الأنماط فعالية، لأنها تدعم الابتكار وتساهم في تقليل مقاومة التغيير، من خلال بناء الثقة وتوفير رؤية واضحة للمستقبل.
- إجمالاً، فإن نجاح التغيير التنظيمي – بما في ذلك التحولات الكبرى مثل العمل الهجين – يظل مرتبطاً بقدرة القيادة على توجيه الأفراد وتعبئة الموارد، مع ضمان التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين.

### 3. العمل الهجين كخيار تنظيمي جديد:

#### 1.3.1 ماهية العمل الهجين ومزاياه:

يعرف العمل الهجين بأنه نموذج تنظيمي مرن يجمع بين العمل الحضوري في مقر المؤسسة والعمل عن بعد باستخدام الوسائل التكنولوجية، وقد برز هذا النمط بشكل متسارع بعد جائحة كوفيد-19، حيث اضطرت المؤسسات إلى اعتماد آليات بديلة لضمان استمرارية النشاط. ومع مرور الوقت، أصبح العمل الهجين خياراً استراتيجياً يوازن بين متطلبات المؤسسة وحاجات الأفراد.

من أبرز مزايا العمل الهجين:

- المرونة: تمكين الموظفين من تنظيم وقتهم بين العمل من المكتب والعمل من المنزل.
- زيادة الإنتاجية: من خلال تقليل ضغوط التنقل وتعزيز التركيز في بيئة العمل عن بعد.
- تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي.
- توسيع قاعدة الكفاءات: إذ يسمح للمؤسسات بالاستفادة من موارد بشرية موزعة جغرافياً.

وبذلك يعتبر العمل المهجن فرصة لتطوير أساليب التنظيم والتسيير، بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

### 2.3 التحديات التنظيمية للعمل المهجن:

رغم ما يقدمه العمل المهجن من مزايا واضحة، إلا أنه يطرح أيضا مجموعة من التحديات التي تعيق تبنيه بشكل واسع، من أهمها:

1- **ضعف البنية التحتية الرقمية:** عدم توفر أنظمة معلومات قوية وأدوات اتصال متقدمة يشكل عائقا أمام فعالية هذا النموذج.

2- **محدودية التفاعل الاجتماعي:** غياب التواصل المباشر قد يؤدي إلى ضعف الروابط بين أعضاء الفريق وصعوبة بناء ثقافة تنظيمية موحدة.

3- **ثقافة الرقابة التقليدية:** العديد من المؤسسات ما تزال تعتمد على أسلوب التسيير المباشر والرقابة المادية، مما يجعلها أقل تقبلا للعمل عن بعد.

4- **مقاومة التغيير:** بعض الموظفين أو القادة قد يعارضون الانتقال إلى نموذج جديد خوفا من فقدان السيطرة أو زيادة الأعباء.

هذه التحديات تفرض على المؤسسات تبني مقاربات تنظيمية واستراتيجية واضحة، تدمج بين التكنولوجيا الحديثة وأساليب القيادة الفعالة لضمان نجاح التحول نحو العمل المهجن.

إلى جانب ما سبق، يُعتبر العمل المهجن جزءًا من التحول الرقمي الأوسع الذي تعيشه المؤسسات الحديثة، حيث أصبح يُنظر إليه كأداة لإعادة تشكيل أنماط التفاعل والهيكل التنظيمية بما يتماشى مع مبادئ المرونة التنظيمية والحوكمة الرشيدة.

فاعتماد هذا النمط لا يقتصر على تغيير في مكان أداء العمل، بل يتضمن إعادة تصميم شاملة لعمليات التواصل، التقييم، والتحفيز، وتظهر التجارب الدولية أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق العمل المهجن هي تلك

التي استثمرت في التقنيات التعاونية (collaborative technologies) والقيادة الرقمية، مع تعزيز ثقافة قائمة على الثقة والنتائج بدل الرقابة المباشرة.

كما أن التحول نحو العمل المهجين يتطلب نضجا تنظيميا وثقافيا يسمح بتقبل التغيير ويشجع التعلم الذاتي، وهو ما يجعل هذا النموذج مقياسا حقيقيا لمدى جاهزية المؤسسات لمواكبة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

### الجدول رقم (1): مزايا وتحديات العمل المهجين في المؤسسات الحديثة

| المزايا                                                                                  | التحديات                                                                           | البعد التنظيمي              |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| - مرونة في توزيع المهام وتنظيم الوقت .<br>- إمكانية استقطاب كفاءات من مواقع مختلفة.      | - صعوبة التنسيق بين الفرق الموزعة .<br>- تباين في الالتزام الزمني بين الموظفين.    | المرونة والهيكلة            |
| - رفع الإنتاجية نتيجة تقليل التنقل والإرهاق .<br>- زيادة التركيز في بيئة العمل الفردية.  | - غياب آليات دقيقة لتقييم الأداء.<br>- ضعف الرقابة الفعلية على سير العمل.          | الإنتاجية والأداء           |
| - تعزيز التواصل عبر الوسائل الرقمية.<br>- تسهيل الاجتماعات الدولية.                      | - ضعف التفاعل الوجيهي .<br>- احتمالية العزلة المهنية وانخفاض الانتماء الجماعي.     | التواصل والانسجام الاجتماعي |
| - تحفيز القادة على تطوير مهارات رقمية .<br>- تعزيز القيادة القائمة على الثقة والمسؤولية. | - مقاومة بعض القادة للرقابة الافتراضية.<br>- صعوبة بناء ثقافة تنظيمية موحدة.       | القيادة والإشراف            |
| - استثمار أكبر في التحول الرقمي وأمن المعلومات.                                          | - ارتفاع تكاليف البنية التحتية الرقمية.<br>- تحديات أمن المعلومات وحماية البيانات. | البنية التكنولوجية          |

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### 4. القيادة والتغيير التنظيمي في ظل العمل الهجين:

##### 1.4 رهانات القيادة في سياق العمل الهجين:

يعتبر نجاح العمل الهجين مرهونا بمدى قدرة القيادة على مواكبة التحولات التنظيمية وضبط التوازن بين متطلبات المؤسسة وحاجات الأفراد. ومن أبرز الرهانات المطروحة أمام القيادة في هذا السياق:

1- **ضمان الأداء والاستمرارية:** إذ يتطلب العمل الهجين آليات جديدة لمتابعة إنجاز المهام، بما يحقق الكفاءة والفعالية في غياب الرقابة التقليدية.

2- **تخفيض الموارد البشرية:** المحافظة على مستويات عالية من الرضا والتحفيز رغم غياب التفاعل المباشر.

3- **تعزيز الالتزام التنظيمي:** ترسيخ قيم الانتماء والولاء في بيئة يغلب عليها التباعد الجغرافي.

4- **التكيف مع التكنولوجيا الرقمية:** استثمار أدوات الاتصال والتنسيق الافتراضي بشكل فعال لدعم عمليات التسيير.

هذه الرهانات تبرز أن القيادة لم تعد مجرد وظيفة إدارية، بل أصبحت عملية استراتيجية لتوجيه السلوك الفردي والجماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

تواجه القيادة في بيئة العمل الهجين واقعا تنظيميا جديدا يقوم على اللامركزية، الاعتماد على التكنولوجيا، وإعادة تعريف العلاقات التنظيمية، فلم تعد القيادة تمارس من موقع واحد، بل أصبحت موزعة عبر شبكات رقمية تتطلب مهارات تواصل، تنسيق، وتوجيه أكثر تعقيدا.

ويعتبر القائد في هذا السياق عامل توازن استراتيجي بين متطلبات المؤسسة وحاجات الأفراد، وبين الأداء التقني والانتماء الإنساني، فالعمل الهجين لا ينجح فقط بوجود بنية تكنولوجية، بل بوجود قيادة قادرة على بناء الثقة، تحفيز الابتكار، وضمان العدالة التنظيمية في بيئة متباعدة مكانيا.

ومن أبرز الرهانات المعاصرة التي تواجه القادة في هذا الإطار:

- التحول نحو القيادة الرقمية: (Digital Leadership) أي قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا لتمكين الفريق وتحقيق الأهداف عن بُعد.
- إعادة بناء الثقافة التنظيمية: فالمؤسسات مطالبة بإعادة صياغة ثقافتها بما يتماشى مع قيم المرونة، الثقة، والمسؤولية الذاتية.
- الذكاء العاطفي الرقمي: حيث يحتاج القائد إلى تطوير حسٍّ إداري يمكنه من فهم مشاعر الموظفين وتقديرهم حتى عبر الوسائط الافتراضية.
- تحقيق التوازن بين المراقبة والثقة: إذ يواجه القائد تحدي الحفاظ على الانضباط دون خلق شعور بالرقابة الزائدة التي تقلل من التحفيز الذاتي.

#### 2.4 التحديات والاستراتيجيات القيادية

في ظل العمل الهجين، تواجه القيادة مجموعة من التحديات المعقدة، من بينها: (لعور، ف، 2021)

- إدارة فرق موزعة جغرافيا، حيث يصعب التنسيق الفعّال دون الاعتماد على أدوات رقمية متقدمة.
  - مقاومة التغيير من طرف بعض العاملين أو المسؤولين الذين يفضلون الأنماط التقليدية للعمل.
  - التحول الثقافي الذي يتطلب إعادة صياغة القيم التنظيمية بما يتناسب مع بيئة عمل جديدة.
- وللتغلب على هذه التحديات، يمكن للقادة تبني استراتيجيات متعددة، منها: (محمد، ك، 2015)

1. القيادة التحويلية التي تقوم على الإلهام، التحفيز، وتعزيز الابتكار.
2. تطوير مهارات القيادة الرقمية لمواكبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة.
3. الاستثمار في التكوين المستمر للموارد البشرية بما يضمن جاهزيتها للتعامل مع نماذج العمل الجديدة.
4. ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على الثقة والنتائج بدل الرقابة المباشرة.

إن نجاح القيادة في توظيف هذه الاستراتيجيات لا يساهم فقط في مواجهة التحديات الآنية، بل يتضمن أيضا استدامة الأداء وتحويل العمل المهجين من مجرد خيار تنظيمي إلى ميزة تنافسية على المدى البعيد. تظهر الأدبيات الحديثة أن القيادة في ظل العمل المهجين لا تواجه فقط صعوبات تقنية، بل تمتد التحديات إلى أبعاد سلوكية، ثقافية واستراتيجية.

## الجدول رقم (2): التحديات القيادية في بيئة العمل المهجين واستراتيجيات مواجهتها

| نوع التحدي     | الاستراتيجيات المقترحة للقيادة                                                                               | وصف التحدي                                                               | المراجع الداعم |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|
| تكنولوجي       | - تطوير مهارات القيادة الرقمية.<br>- الاستثمار في التحول الرقمي والتدريب التقني المستمر.                     | صعوبة استخدام أدوات الاتصال الحديثة، ضعف البنية الرقمية، تشتت المعلومات. | لغور (2021)    |
| سلوكي وتنظيمي  | - تطبيق مبادئ القيادة التحويلية لتحفيز الابتكار.<br>- تشجيع العمل الجماعي الافتراضي وبناء روح الفريق.        | مقاومة التغيير من طرف العاملين، ضعف الانتماء في بيئة افتراضية.           | بسة (2022)     |
| ثقافي وقيمي    | - ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة قائمة على النتائج والثقة.<br>- تبني القيادة التشاركية لتعزيز الشفافية والمسؤولية. | غياب ثقافة الثقة والمساءلة الذاتية، واستمرار قيم الرقابة التقليدية.      | محمد (2015)    |
| اتصالي وإنساني | - استخدام تقنيات الاتصال المتزامن (اجتماعات افتراضية دورية).<br>- تطوير الذكاء العاطفي الرقمي للقيادة.       | ضعف التفاعل الاجتماعي والتواصل غير اللفظي.                               | جراح (2023)    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المراجع السابق ذكرها.

## 5. خاتمة:

أظهرت هذه الدراسة أن العمل الهجين لم يعد مجرد خيار تنظيمي ظرفي فرضته الأزمات، بل تحول إلى نموذج استراتيجي يعكس أعمق أشكال التغيير التنظيمي في العصر الحديث، فقد أبرزنا من خلال الإطار النظري أن التغيير التنظيمي والقيادة يمثلان عنصرين متكاملين في ضمان نجاح التحولات المؤسسية، إذ أن التغيير بدون قيادة فعالة يظل معرضاً للفشل، بينما تكتسب القيادة قيمتها من قدرتها على إدارة التغيير وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما بينا أن العمل الهجين يقدم مزايا عديدة تتعلق بالمرونة، زيادة الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، لكنه في المقابل يطرح تحديات تنظيمية وقيادية، أبرزها محدودية التفاعل الاجتماعي، ضعف البنية التحتية الرقمية، ومقاومة التغيير، وهو ما يجعل من القيادة حجر الزاوية في مواجهة هذه التحديات عبر تبني أنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية، وتبني استراتيجيات قائمة على الثقة، التحفيز، والاستثمار في التكنولوجيا.

وتوصلت الورقة إلى أن نجاح العمل الهجين يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة القيادة على تحويل هذا النموذج من مجرد استجابة للأزمات إلى فرصة استراتيجية لتعزيز الأداء والاستدامة. ومن هنا، يمكن استخلاص بعض التوصيات:

- 1- ضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية الداعمة للعمل الهجين.
- 2- العمل على تطوير مهارات القيادة الرقمية والتحويلية.
- 3- ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على النتائج والثقة بدل الرقابة المباشرة.
- 4- دعم التكوين المستمر للموارد البشرية لمواكبة التحولات التنظيمية.

إن هذه النتائج تؤكد أن القيادة في ظل العمل الهجين ليست مجرد وظيفة تسييرية، بل هي عملية استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي وضمان استدامة الأداء المؤسسي.

#### 6. قائمة المراجع:

✓ محمد، ك. (2015). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية، 104-88، (2)5.

✓ لعور، ف. (2021). التغيير التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة نظرية. مجلة اقتصاديات الأعمال، 230-211، (3)7.

✓ بسة، س. (2022). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة دراسات اقتصادية، 72-55، (2)14.

✓ جراح، د. (2023). القيادة الرقمية في ظل التحولات التنظيمية: مقارنة نظرية. المجلة الجزائرية للعلوم الإدارية، 120-101، (1)9.

#### 7. قائمة الجداول:

الجدول رقم 01: مزايا وتحديات العمل الهجين في المؤسسات الحديثة.

الجدول رقم 02: التحديات القيادية في بيئة العمل الهجين واستراتيجيات مواجهتها.