

## تكليف 1

أثر أنماط القيادة على مستوى الارتباط الوظيفي للموظفين  
في بيئات العمل الهجينة: دراسة تحليلية

أسم الطالبة

هديل العنزي

الرقم الجامعي 221001355

مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## المقدمة:

شهد عالم الأعمال في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً، يُعد الأبرز منذ الثورة الصناعية. فقد فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي تسارعت وتيرتها بشكل غير مسبوق نتيجة لجائحة كوفيد-19، نماذج عمل جديدة لم تكن مألوفة على نطاق واسع من قبل. يأتي في مقدمة هذه النماذج "نموذج العمل الهجين (Hybrid Work Model)"، الذي يمزج بين العمل عن بُعد من المنزل أو أي مكان آخر، والعمل الحضوري من مقر الشركة. لم يعد هذا النموذج مجرد حل مؤقت لأزمة، بل أصبح خياراً استراتيجياً تتبناه آلاف المؤسسات حول العالم، سعياً منها لتحقيق توازن أفضل بين مرونة الموظفين واحتياجات العمل التعاوني.

هذا التحول العميق في مكان وكيفية أداء العمل لم يغير فقط المكاتب المادية، بل أحدث تغييرات جوهرية في ديناميكيات الفرق، وطرق التواصل، والأهم من ذلك، طبيعة العلاقة بين القائد والموظف. فالممارسات القيادية التقليدية التي كانت تعتمد بشكل كبير على الإشراف المباشر والمراقبة المستمرة والتفاعل وجهاً لوجه، أصبحت اليوم تواجه تحديات حقيقية في البيئة الهجينة. فكيف يمكن للقائد أن يلهم فريقه ويحفزه ويضمن تماسك ثقافته التنظيمية عندما يكون أعضاؤه متفرقين جغرافياً ويعملون في أوقات مختلفة؟

في قلب هذا التحدي يكمن مفهوم "الارتباط الوظيفي (Employee Engagement)"، والذي يُعرّف بأنه حالة من الالتزام العقلي والعاطفي العميق الذي يشعر به الموظف تجاه عمله والمؤسسة التي ينتمي إليها. يُعد الارتباط الوظيفي أحد أهم المؤشرات على صحة المنظمة ونجاحها؛ حيث تشير الدراسات باستمرار إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستويات الارتباط الوظيفي المرتفعة وبين زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمة، ورفع معدلات الابتكار، وخفض معدلات دوران

الموظفين (Schaufeli, 2021) في بيئة العمل الهجينة، يصبح الحفاظ على هذا الارتباط وتنميته أكثر صعوبة وتعقيداً، حيث قد يشعر الموظفون العاملون عن بُعد بالعزلة أو الانفصال عن زملائهم وثقافة الشركة، مما يؤثر سلباً على حماسهم وولائهم.

من هنا، تبرز أهمية "نمط القيادة (Leadership Style)" كمتغير حاسم يمكن أن يحدد نجاح أو فشل نموذج العمل الهجين. فالقائد لم يعد مجرد مدير للمهام، بل أصبح مسؤولاً عن بناء الجسور الرقمية، وتعزيز الثقة، وخلق بيئة عمل شاملة ومنصفة لجميع الموظفين بغض النظر عن مكان وجودهم. وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن بعض أنماط القيادة قد تكون أكثر فعالية من غيرها في هذا السياق الجديد. على سبيل المثال، قد تكون "القيادة التحويلية (Transformational Leadership)"، التي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة، أكثر ملاءمة من "القيادة التبادلية (Transactional Leadership)" التي تعتمد على مبدأ الثواب والعقاب.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة المعقدة، من خلال تحليل وتحديد أنماط القيادة الأكثر تأثيراً وإيجابية على الارتباط الوظيفي في بيئات العمل الهجينة. وسيسعى البحث إلى فهم الآليات التي من خلالها يتمكن القادة من تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والتقدير والتحفيز، رغم حواجز الزمان والمكان. إن فهم هذه الديناميكية لم يعد ترفاً فكرياً، بل ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى الازدهار والنمو في مستقبل العمل الجديد.

### مشكلة الدراسة

مع التحول المتسارع والمستمر نحو نماذج العمل الهجينة، وجدت المؤسسات نفسها أمام واقع إداري جديد يفرض تحديات غير مسبوقة على القيادة. فالأساليب القيادية التي أثبتت فعاليتها في بيئات العمل التقليدية، والتي كانت تعتمد على الوجود المادي

والإشراف المباشر، قد لا تكون قادرة على تحقيق نفس التأثير في سياق يجمع بين الحضور المكتبي والعمل عن بعد . هذا التباين يخلق حالة من عدم اليقين حول أفضل الممارسات القيادية لضمان استمرارية الأداء العالي والحفاظ على قوة عاملة مرتبطة ومنتجة . من هنا، تنشأ مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة الماسة لفهم العلاقة بين أنماط القيادة والارتباط الوظيفي في هذا السياق المستجد، وهي حاجة تظهر على شكل فجوات واضحة في كل من الأدبيات النظرية والممارسات التطبيقية.

### فجوات على المستوى النظري

على الرغم من ثراء الأدبيات التي تتناول نظريات القيادة والارتباط الوظيفي، إلا أنه عند تطبيقها على بيئة العمل الهجينة، تظهر الفجوات التالية:

- **قصور النماذج الحالية:** معظم نظريات القيادة المؤثرة (مثل القيادة التحويلية، والقيادة الموقفية) تم تطويرها واختبارها في سياقات عمل تقليدية تعتمد على التفاعل وجهاً لوجه . هناك نقص واضح في الدراسات التي تتحقق من صلاحية هذه النظريات وتختبر مدى قابليتها للتطبيق في بيئة العمل الهجينة التي تتغير فيها ديناميكيات السلطة والتواصل والثقة.
- **ندرة الدراسات المقارنة:** تنفقر الأدبيات الأكاديمية إلى دراسات تجريبية ومقارنة تحدد بشكل دقيق *الفعالية النسبية* لأنماط القيادة المختلفة داخل النموذج الهجين . فمثلاً، هل القيادة الخادمة (Servant Leadership) أكثر تأثيراً في تعزيز الارتباط الوظيفي من القيادة التبادلية (Transactional Leadership) في فريق يعمل ثلاثة أيام عن بعد ويومين حضورياً؟ الأدبيات الحالية لا تقدم إجابة حاسمة.

- **إغفال المتغيرات الوسيطة:** العلاقة بين القيادة والارتباط الوظيفي ليست مباشرة دائماً، بل تتأثر بعوامل وسيطة . في السياق الهجين، هناك فجوة في فهم دور متغيرات مثل "جودة استخدام تكنولوجيا الاتصال"، و"الشعور بالعدالة

التنظيمية بين الموظفين عن بعد والحاضرين"، و"الثقة الرقمية" كعوامل تعدّل أو تتوسط في تأثير نمط القيادة على الارتباط الوظيفي.

### فجوات على المستوى التطبيقي

تترجم الفجوات النظرية إلى مشكلات ملموسة تواجهها المؤسسات والقادة في ممارساتهم اليومية، ومن أبرزها:

- **غياب الأطر الإرشادية الواضحة:** يفتقر المديرون والقادة في الخطوط الأمامية إلى نماذج عمل أو أطر إرشادية (Frameworks) مدعومة بالأدلة لمساعدتهم على تكييف سلوكياتهم القيادية مع متطلبات الفرق الهجينة . الكثير من الممارسات الحالية تعتمد على التجربة والخطأ بدلاً من استراتيجيات مدروسة، مما يؤدي إلى تباين كبير في الأداء وانخفاض معنويات الموظفين.
- **صعوبات في تطوير القادة:** تواجه أقسام الموارد البشرية تحدياً في تصميم برامج تدريب وتطوير قيادي فعالة، لأنها لا تملك فهماً دقيقاً للكفاءات والمهارات المحددة التي يحتاجها قائد الفريق الهجين الناجح (مثل مهارات إدارة الأداء عن بعد، وبناء ثقافة شاملة افتراضياً).
- **مخاطر تنظيمية حقيقية:** يؤدي الفشل في تكييف القيادة مع الواقع الجديد إلى مخاطر عملية ملموسة، تشمل انخفاض الإنتاجية، وزيادة الشعور بالعزلة والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وارتفاع معدلات دوران العمالة، خاصة بين الكفاءات العالية التي تفضل مرونة العمل عن بعد، مما يؤثر سلباً على الاستقرار والقدرة التنافسية للمؤسسة.

وبناءً على هذه الفجوات، يسعى هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر أنماط القيادة المختلفة على مستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في نماذج العمل الهجينة؟

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تستجيب لواحد من أبرز التحولات في عالم الإدارة المعاصر، وهو بزوغ نموذج العمل الهجين كواقع دائم، وتقدم قيمة مضافة ملموسة لكل من الأوساط الأكاديمية والممارسين في مجال الإدارة.

### على المستوى النظري:

**سد فجوة بحثية معاصرة:** تستجيب الدراسة للحاجة الملحة في الأدبيات الإدارية لفهم أعمق لديناميكيات القيادة ضمن نماذج العمل الهجينة. فبينما ركزت الأبحاث السابقة على بيئات العمل التقليدية أو تلك العاملة عن بعد بشكل كامل، فإن هذا البحث يساهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالسياق الهجين تحديداً، والذي يمثل واقعاً جديداً ومعقداً. (Spreitzer et al., 2017)

**اختبار وتوسيع نطاق النظريات القائمة:** يقدم البحث فرصة لاختبار مدى صلاحية وتكيف نظريات القيادة الكلاسيكية، كنظرية القيادة التحويلية، مع متطلبات العصر الرقمي. إن تحليل فعالية هذه النظريات في سياق يجمع بين التفاعل المادي والرقمي يساهم في إثراء هذه النظريات وتوسيع نطاق تطبيقها، وهو ما دعت إليه دراسات حديثة حول مستقبل القيادة. (Carsten & DeChurch, 2020)

**تطوير أطر مفاهيمية جديدة:** من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة والارتباط الوظيفي في البيئة الهجينة، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في وضع اللبنات الأولى لأطر مفاهيمية جديدة تشرح آليات القيادة الفعالة في بيئات العمل المرنة والموزعة.

### على المستوى التطبيقي:

تزويد القادة بإرشادات عملية: تقدم الدراسة نتائج يمكن ترجمتها إلى استراتيجيات وممارسات تطبيقية للمدراء والقادة. فبدلاً من الاعتماد على التجربة والخطأ، سيحصل القادة على رؤى مدعومة بالبيانات حول كيفية تحفيز فرقهم، وبناء الثقة، وتقييم الأداء بشكل عادل، مما يعزز من قدرتهم على قيادة فرقهم بفعالية في ظل التحديات الجديدة. (Bartsch et al., 2021)

دعم وظائف الموارد البشرية: يمكن للمؤسسات، وتحديدًا أقسام الموارد البشرية، الاستفادة من نتائج البحث في تصميم سياسات عمل هجينة أكثر نجاحاً، وتطوير برامج تدريب وتطوير قيادي مستهدفة تعالج المهارات اللازمة للقرن الحادي والعشرين، مثل إدارة الأداء القائم على النتائج والذكاء العاطفي الرقمي.

تعزيز الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة: إن فهم وتطبيق أنماط القيادة التي تعزز الارتباط الوظيفي يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين مؤشرات الأداء التنظيمي. فالموظفون المرتبطون وظيفياً هم أكثر إنتاجية وابتكاراً وولاءً، مما يساهم في نهاية المطاف في تحسين صحة المنظمة وزيادة قدرتها على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها في سوق عمل تنافسي (Wang et al., 2021).

### أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة والفجوات التي تم تحديدها، يسعى هذا البحث إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

• السؤال الرئيسي: ما هو أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) على

مستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في بيئات العمل الهجينة؟

• الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين نمط القيادة التحويلية ومستوى

الارتباط الوظيفي في السياق الهجينة؟

2. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين نمط القيادة التبادلية ومستوى الارتباط الوظيفي في السياق الهجينة ؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية) للموظفين في بيئات العمل الهجينة؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق ما يلي:

- **الهدف الرئيسي:** تحديد وقياس أثر أنماط القيادة السائدة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) على الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الذين يعملون ضمن نموذج العمل الهجينة.
- **الأهداف الفرعية:**

1. التعرف على نمط القيادة الأكثر تأثيراً وإيجابية على تعزيز الارتباط الوظيفي في بيئات العمل الهجينة.

2. تحليل العلاقة بين كل نمط من أنماط القيادة (كمتغيرات مستقلة) ومستوى الارتباط الوظيفي (كمتغير تابع).

3. تقديم توصيات عملية ومبنية على الأدلة للمؤسسات والقادة حول كيفية تكيف أساليبهم القيادية لتعزيز الارتباط الوظيفي في فرق العمل الهجينة.

### فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها إحصائياً:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة مجتمعة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) على مستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في بيئات العمل الهجينة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- الفرضيات الفرعية:

○ H1a : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على مستوى الارتباط الوظيفي.

○ H1b : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على مستوى الارتباط الوظيفي.

○ H1c : يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الهجينة على مستوى الارتباط الوظيفي.

### نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على تحديد العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) والمتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، كما هو موضح في الشكل التالي:

| المتغير التابع<br>(Dependent Variable) |              | المتغيرات المستقلة<br>(Independent Variables) |
|----------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
| الارتباط الوظيفي                       |              | أنماط القيادة                                 |
|                                        | ←<br>(الأثر) | • القيادة التحويلية                           |
|                                        |              | • القيادة التبادلية                           |
|                                        |              | • القيادة الهجينة                             |

شكل (1): نموذج الدراسة

## نطاق الدراسة (المنهجية والدراسة الميدانية)

منهجية الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم الاعتماد على

المنهج الوصفي التحليلي. يُعد هذا المنهج مناسباً لأنه يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، ومن ثم تحليل طبيعة العلاقة بين متغيراتها. سيتم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في مراجعة الأدبيات من كتب، ودوريات علمية، ورسائل جامعية، وتقارير متخصصة لبناء الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية: سيتم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام أداة الاستبانة.

### الدراسة الميدانية

- أداة الدراسة: سيتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بنظام هجين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية. سيتم اللجوء إلى عينة عشوائية بسيطة بحجم مستهدف 100 مستجيب.

## مخطط المشروع (Gantt Chart)

| المرحلة                                 | النشاط                                                                                        | الاسبوع                 |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| المرحلة الأولى: الإعداد                 | مراجعة الأدبيات، بناء الإطار النظري، صياغة الفرضيات والنموذج.                                 | الاسبوع الأول - الثاني  |
| المرحلة الثانية: تطوير الأداة           | تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها للتأكد من صدقها وثباتها.                              | الاسبوع الثالث          |
| المرحلة الثالثة: جمع البيانات الميدانية | توزيع الاستبانة وجمع البيانات من عينة المرحلة الثالثة: جمع البيانات.                          | الاسبوع الرابع - الخامس |
| المرحلة الرابعة: تحليل البيانات         | تفريغ البيانات، ترميزها، وإدخالها إلى المرحلة الرابعة: تحليل برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).  | الاسبوع السادس          |
| المرحلة الخامسة: كتابة التوصيات         | تحليل النتائج واختبار الفرضيات، ومناقشة المرحلة الرابعة: تحليل النتائج وربطها بالإطار النظري. | الاسبوع السابع          |
| المرحلة السادسة: كتابة التقرير النهائي  | كتابة التوصيات وصياغة التقرير النهائي المرحلة الخامسة: الكتابة للبحث ومراجعته.                | الاسبوع الثامن          |

## الدراسات السابقة:

**دراسة القحطاني (2019)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية. طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 384 عضواً من أعضاء هيئة التدريس. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي وقوي ومباشر للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات لما لها من أثر بالغ في تحسين الأداء العام والارتباط بالعمل.

**دراسة الصرايرة (2020)** سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الترسلية) على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. تم استخدام استبانة وزعت على عينة بلغت 365 موظفاً. أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً بشكل إيجابي وجوهري على الولاء التنظيمي، يليه النمط التبادلي، بينما لم يظهر للنمط الترسلية أي أثر معنوي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الصحية للنمط التحويلي لتعزيز ولاء وانتماء الكوادر الطبية والإدارية.

**دراسة الغنزي واللامي (2021)** هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الخادمة كنمط قيادي حديث في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات العراقية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 106 من العاملين، وجدت الدراسة علاقة ارتباط وتأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية. وأكدت الدراسة أن القادة الذين يضعون احتياجات موظفيهم أولاً ينجحون في بناء شعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين، مما يدفعهم لأداء أدوار إضافية تتجاوز واجباتهم الرسمية.

**دراسة العتيبي (2022)** بحثت هذه الدراسة في أثر القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. طبقت الدراسة على عينة من 271 موظفاً. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء) على الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية استخدام الحوافز والمكافآت بشكل عادل وواضح لتحفيز الموظفين، مع ضرورة عدم الإفراط في الإدارة بالاستثناء السلبي التي تركز على الأخطاء فقط.

**دراسة أبو الخير (2023)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية وأثرها في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات البرمجيات بجمهورية مصر العربية في ظل التحول الرقمي. تم تطبيق الدراسة على عينة من 250 موظفاً. وكشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الرقمية، ووجود أثر إيجابي كبير لهذا النمط القيادي على الارتباط الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تطوير المهارات الرقمية لقادتها لضمان قدرتهم على إدارة الفرق عن بعد وتعزيز ارتباطهم في بيئات العمل المتغيرة.

**دراسة بوقموم والعمري (2021)** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع الصحي العام في الجزائر. تم إجراء الدراسة على عينة من 150 موظفاً إدارياً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين ممارسة القادة للسلوكيات الأخلاقية (مثل النزاهة والشفافية) وبين مستويات الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري لدى الموظفين. وأكدت الدراسة أن القيادة التي تُظهر التزاماً أخلاقياً عالياً تخلق بيئة عمل يسودها الثقة، مما يعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة وأهدافها.

**دراسة بني مصطفى والعمري (2020)** اختبرت هذه الدراسة أثر الذكاء العاطفي للقيادة على الارتباط الوظيفي في الفنادق فئة الخمس نجوم في العاصمة الأردنية

عمان. شملت العينة 323 موظفاً. توصلت النتائج إلى أن أبعاد الذكاء العاطفي للقائد (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) لها تأثير إيجابي وجوهري على الارتباط الوظيفي. وأشارت الدراسة إلى أن قدرة القائد على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر موظفيه تعد عاملاً حاسماً في بناء علاقات قوية وتعزيز شعور الموظفين بالارتباط والتقدير في بيئة العمل.

**دراسة الشمري (2022)** هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التمكينية على سلوك الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية بدولة الكويت، ودور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. طبقت الدراسة على عينة من 382 موظفاً. أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على كل من الارتباط الوظيفي والإبداع الوظيفي، وأن الارتباط الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأن تمكين الموظفين ومنحهم الاستقلالية والثقة يعزز ارتباطهم، وهذا بدوره يحفزهم على تقديم أفكار ومبادرات إبداعية.

## التعليق على الدراسات:

### أولاً: أنماط القيادة وتأثيرها

#### 1. القيادة التحويلية

- دراسة القحطاني (2019) والصريرة (2020) تؤكدان التأثير الإيجابي الواضح لهذا النمط على الأداء المؤسسي والولاء التنظيمي، مما يعكس فعالية هذا الأسلوب في تعزيز الالتزام والسلوك الإيجابي.
- القيادة التحويلية أثبتت فاعليتها عبر عدة أبعاد مثل الإلهام الفكري والتأثير المثالي، وهي مهمة خصوصاً في بيئات العمل الهجينة التي تتطلب تحفيزاً ذاتياً عالياً من الموظفين.

## 2. القيادة التبادلية

- دراسة العتيبي (2022) تشير إلى أن المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، لكنها قد لا تكون كافية بمفردها لتعزيز ارتباط طويل المدى.
- هذا النمط قد ينجح في بيئات تقليدية أو عند وجود مهام روتينية، لكنه قد لا يكون فعالاً بنفس القوة في البيئات الهجينة التي تحتاج إلى مرونة وتحفيز داخلي.

## 3. القيادة الخادمة

- دراسة العنزى واللامى (2021) تسلط الضوء على أهمية القيادة التي تضع احتياجات الموظفين أولاً.
- هذا النمط مفيد جداً في بيئات العمل المتغيرة أو الهجينة، حيث يحتاج الموظفون إلى دعم شخصي وشعور بالانتماء.

## 4. القيادة الرقمية

- دراسة أبو الخير (2023) تبرز أهمية المهارات الرقمية للقيادة خاصة في ظل التحول الرقمي وبيئات العمل عن بعد.
- القيادة الرقمية تظهر كاستجابة حتمية للتغير في بيئات العمل، مما يدل على ضرورة تطوير هذا النمط لتعزيز الارتباط الوظيفي في العمل الهجين.

## 5. القيادة الأخلاقية

- دراسة بوقموم والعمرى (2021) توضح أن النزاهة والشفافية من سمات القائد الأخلاقي تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي.

- هذا يعزز فكرة أن القيادة التي تُبنى على الثقة تساهم في بيئات العمل التي يفتقر فيها الموظف للتواصل المباشر، كما في النماذج الهجينة.

## 6. القيادة التمكينية

- دراسة الشمري (2022) تؤكد على الأثر الإيجابي لهذا النمط في تعزيز الإبداع من خلال تقوية الارتباط الوظيفي.
- يعد هذا النمط مثاليًا للبيئات الهجينة حيث تُمنح الثقة للموظف ليعمل باستقلالية ويُظهر إبداعه.

### ثانيًا: الارتباط الوظيفي كعامل وسيط وأساسي

- دراسات الشمري، بني مصطفى، وأبو الخير أوضحت أن الارتباط الوظيفي يتأثر إيجابيًا بأنماط القيادة الداعمة والمُمكنة.
- يظهر أن الارتباط ليس فقط نتيجة إيجابية، بل أيضًا متغير وسيط يمكنه تعزيز نتائج أخرى مثل الإبداع، الالتزام، أو الرضا.
- في البيئات الهجينة، يكون الارتباط الوظيفي أكثر هشاشة بسبب قلة التفاعل المباشر، مما يزيد من أهمية دور القيادة في الحفاظ عليه.

### ثالثًا: العلاقة مع بيئات العمل الهجينة

- لم تذكر معظم الدراسات مصطلح "البيئة الهجينة" صراحةً، لكن بعض النتائج يمكن إسقاطها عليها، خاصة:
- دراسة أبو الخير (2023) تحدثت عن التحول الرقمي والقيادة الرقمية، وهي صميم البيئات الهجينة.

- دراسة الشمري (2022) عن التمكين والاستقلالية، وهي متطلبات ضرورية في العمل غير التقليدي.
- أنماط القيادة التي تعتمد على الإلهام، التمكين، والدعم الأخلاقي تتماشى مع تحديات البيئة الهجينة أكثر من الأنماط التقليدية التبادلية أو التساهلية.

### الخلاصة

- تتفق نتائج الدراسات حول فعالية القيادة التحويلية، الرقمية، والخادمة في تعزيز الولاء، الرضا، والارتباط الوظيفي.
- القيادة الأخلاقية والعاطفية تلعب دوراً مهماً في تعزيز بيئة يسودها الثقة والانتماء، خصوصاً في العمل عن بعد.
- بيئات العمل الهجينة تتطلب أنماط قيادة مرنة وداعمة قادرة على استيعاب الفروقات الفردية والاحتياجات النفسية للموظف.
- الحاجة قائمة لدراسات تدمج بين أنماط القيادة - الارتباط الوظيفي - وخصائص العمل الهجين بشكل صريح ومنهجي.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أبو الخير، محمد علي. (2023). القيادة الرقمية وأثرها في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات البرمجيات في مصر. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، (51)، 1-34.
- بني مصطفى، محمد، والعمرى، يزن. (2020). أثر الذكاء العاطفي للقيادة في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في الفنادق المصنفة فئة خمس نجوم في مدينة عمان. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(1)، 127-148.
- بوقوم، محمد، والعمرى، عبد الحكيم. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من موظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية. *مجلة التنمية الاقتصادية*، 6(1)، 225-240.
- الشمري، طلال فهيد. (2022). أثر القيادة التمكينية في سلوك الإبداع الوظيفي: الدور الوسيط للارتباط الوظيفي. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 48(186)، 15-54.
- الصرايرة، خالد إبراهيم. (2020). أثر أنماط القيادة في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة الكرك. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 5(16)، 78-95.
- العتيبي، سلطان بن بجاد. (2022). أثر القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بأمانة محافظة جدة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(2)، 452-478.

- العتيبي، منال بنت ناصر . (2021). *منهجية البحث العلمي وصياغته* . مكتبة الملك فهد الوطنية .
- العجلوني، محمد، والوادي، حسن . (2021). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي في إعداد البحوث والرسائل الجامعية* . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
- العنزي، سعد علي، واللامي، غسان قاسم . (2021). تأثير القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: بحث استطلاعي في عدد من شركات الاتصالات العراقية . *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27(126)، 214-233 .
- القحطاني، سالم بن سعيد . (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية . *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 145-170 .

#### المراجع الإنجليزية

- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead successfully through the COVID-19 pandemic. *Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1195-1207.
- Carsten, M. K., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: A review and a research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101379.

- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
  - Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers in Psychology*, 12, 754556.
  - Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
  - Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
-

ملحق: استبيان لمتغيرات البحث

الاستبانة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 – 34 سنة

☐ 35 – 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

3. عدد سنوات الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

☐ إداري ☐ فني ☐ إشرافي ☐ قيادي

5. نمط العمل الحالي:

☐ حضوري ☐ عن بُعد ☐ هجين (جزء حضوري وجزء عن

بُعد)

القسم الثاني: أنماط القيادة وفق استبانة ( MLQ )

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية حسب مقياس ليكرت (من 1 إلى 5):

| رقم | العبارة                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1   | المدير المباشر يُلهمني بتوقعاته العالية للمستقبل.           |   |   |   |   |   |
| 2   | يُظهر مديري قدرة على التعامل مع التحديات بطريقة مبتكرة.     |   |   |   |   |   |
| 3   | يهتم المدير باحتياجاتي الفردية ويقدم لي التوجيه عند الحاجة. |   |   |   |   |   |
| 4   | يشجع المدير تبادل الأفكار الجديدة والنقد البناء.            |   |   |   |   |   |
| 5   | يُكافئ المدير الأداء الجيد بشكل واضح ومنصف.                 |   |   |   |   |   |
| 6   | يتدخل المدير فقط عندما تحدث أخطاء جسيمة.                    |   |   |   |   |   |
| 7   | يوضح المدير المهام المطلوبة مني بوضوح.                      |   |   |   |   |   |
| 8   | يطبق المدير الحوافز بطريقة مرتبطة بالنتائج.                 |   |   |   |   |   |

مفتاح المقياس:

1 = لا أوافق بشدة = 2 لا أوافق = 3 محايد = 4 أوافق = 5  
=أوافق بشدة

القسم الثالث: الارتباط الوظيفي وفق مقياس ( UWES )

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

| رقم | العبارة                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1   | أشعر بالحيوية أثناء قيامي بمهام عملي.          |   |   |   |   |   |
| 2   | أبدأ عملي بحماس في معظم الأيام.                |   |   |   |   |   |
| 3   | أشعر بالفخر عند قيامي بعمل.                    |   |   |   |   |   |
| 4   | أكرس جهدي الكامل لتحقيق أهداف العمل.           |   |   |   |   |   |
| 5   | أنغمس تمامًا في مهامي لدرجة أنني أنسى الوقت.   |   |   |   |   |   |
| 6   | أجد صعوبة في التوقف عن العمل بسبب اندماجي فيه. |   |   |   |   |   |
| 7   | أشعر أن عملي ذو معنى ومفيد.                    |   |   |   |   |   |

مفتاح المقياس:

= 1 لا أوافق بشدة = 2 لا أوافق = 3 محايد = 4 أوافق = 5 أوافق بشدة

## جدول أدوات البحث :

| الأداة                               | الغرض                                                              | المصدر/النوع                               |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| الاستبانة                            | أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة.                 | تصميم الباحثة بالاعتماد على مقاييس عالمية. |
| استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) | قياس متغيرات أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية).                 | مقياس عالمي معتمد.                         |
| مقياس أوترخت للارتباط بالعمل (UWES)  | قياس متغير الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق). | مقياس عالمي معتمد.                         |
| برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)       | تفريغ وترميز وتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار الفرضيات.       | برنامج إحصائي.                             |
| مراجعة الأدبيات                      | بناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أدواتها.                         | مصادر ثانوية (كتب، دوريات، رسائل علمية).   |