

تكليف 2

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

الشكر والإهداء

إلى والدي الغالي،

أهدي ثمرة جهدي وبحتي هذا دليلاً على حيي وتقديري لك،

وعرفاناً بفضلِكَ عليّ.

وإلى من اللجنة تحت أقدامها امي

إلى من كان مصدر إلهامٍ علمي، وداعماً صادقاً في مسيرتي الأكاديمية...

إلى من لم ييخل بعلمه، ولا بتوجيهه، ولا بدعمه المستمر...

إلى أستاذي الفاضل

الدكتور/ عبد الرحيم نادر

تقديراً وامتناناً لكل ما قدمه من علمٍ وتوجيه، وما غرسه في نفسي من حب للبحث

والمعرفة.

أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً ووفاءً لما بذله من جهد كان له أعظم الأثر في إتمام

هذا البحث، سائلة الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، وأن يوفقه دائماً لما فيه الخير

والصلاح.

...

إلى جميع اخواتي وزميلاتي حفظهم الله.

اهديهم ثمرة هذا البحث.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (19)¹

¹ (سورة النمل (19)

فهرس الموضوعات:

6	المستخلص
7	1. الفصل الأول: خطة البحث
8	المقدمة:
9	مشكلة الدراسة
12	أهمية الدراسة
13	أسئلة الدراسة
14	أهداف الدراسة
14	فرضيات الدراسة
15	نموذج الدراسة
16	نطاق الدراسة (المنهجية والدراسة الميدانية)
17	مخطط المشروع (Gantt Chart)
18	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
19	الدراسات السابقة
25	الفصل الثالث: منهجية البحث
26	الفصل الثالث: منهجية البحث
26	مقدمة
27	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
30	تصميم البحث (بصلة البحث)
33	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
33	مجتمع البحث (Research Population)
33	إطار العينة (Sampling Frame)
34	طريقة وتقنية أخذ العينة (Sampling Method and Technique)
34	حجم العينة (Sample Size)
35	طريقة جمع البيانات
35	أداة جمع البيانات: الاستبانة (Questionnaire)
36	إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة
38	إجراءات التحليل الإحصائي
46	تحليل النتائج
46	أولاً: تحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات
49	ثانياً: تحليل الفروق الديموغرافية
50	ثالثاً: الإجابة التحليلية على أسئلة الدراسة

52	خاتمة
53	قائمة المراجع
56	الملاحق:
56	الاستبانة:
59	جدول أدوات البحث:

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بيئات العمل الهجينة، وذلك في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مبنية على استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ومقياس أوترخت للارتباط الوظيفي (UWES)، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 270 موظفًا.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط القيادة مجتمعة على مستوى الارتباط الوظيفي، حيث كانت القيادة التحويلية هي النمط الأكثر تأثيرًا وإيجابية، تليها القيادة التبادلية بدرجة متوسطة، في حين أظهرت القيادة الهجينة تأثيرًا سلبيًا طفيفًا. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والخبرة.

وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تمكين القادة من تبني الأساليب التحويلية، وتطوير مهاراتهم لقيادة فرق العمل بفعالية في البيئات الرقمية والهجينة، بما يسهم في تعزيز انتماء الموظفين وتحفيزهم المستمر.

1. الفصل الأول: خطة البحث

المقدمة:

شهد عالم الأعمال في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً، يُعد الأبرز منذ الثورة الصناعية. فقد فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي تسارعت وتيرتها بشكل غير مسبق 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 مسبقة 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:** تفتقر 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 (Dependent Variable)		المتغيرات المستقلة (Independent Variables)
الارتباط الوظيفي		أنماط القيادة
	← (الأثر)	• القيادة التحويلية
		• القيادة التبادلية
		• القيادة الهجينة

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 من 250 إلى 300 مستهدف.

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 التقرير النهائي	تحليل النتائج واختبار الفرضيات، ومناقشة المرحلة الرابعة: تحليل النتائج وربطها بالإطار النظري.	الاسبوع السابع
المرحلة السادسة: كتابة التوصيات	كتابة التوصيات وصياغة التقرير النهائي المرحلة الخامسة: الكتابة للبحث ومراجعته.	الاسبوع الثامن

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

هدفت دراسة القحطاني (2019) 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، الاعتبارات 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 والعمرى (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 والعمرى (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 خصوصًا في بيئات العمل الهجينة التي تتطلب تحفيزًا ذاتيًا عاليًا 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 العنزي واللامى (2021) تسلط الضوء على أهمية القيادة التي تضع احتياجات الموظفين أولاً.
- هذا النمط مفيد جدًا 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 للقادة 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 إيجابيًا 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.

ثالثاً: 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.

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يُعد هذا الفصل بمثابة الخارطة المنهجية التي تُرشد مسار الدراسة الحالية، حيث يضع الأسس العلمية والإجرائية التي استندت إليها الباحثة في سعيها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. إن اختيار المنهجية المناسبة ليس مجرد خطوة فنية، بل هو جوهر البحث العلمي الذي يضمن مصداقية النتائج وموثوقيتها. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي ومنهجي لكافة الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها، بدءًا من تحديد فلسفة البحث وتصميمه، مرورًا بتعريف مجتمع الدراسة واختيار العينة، وصولًا إلى أساليب جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا.

ستقوم الباحثة في هذا الفصل بتبرير كل قرار منهجي تم اتخاذه، موضحة كيف أن المنهج المختار هو الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة، وهي "أثر أنماط القيادة على مستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في بيئات العمل الهجينة". سيتم توضيح كيفية تحويل المفاهيم النظرية المجردة للمتغيرات (أنماط القيادة والارتباط الوظيفي) إلى متغيرات إجرائية قابلة للقياس الكمي. كما سيتم استعراض أداة الدراسة الرئيسية، وهي الاستبانة، بالتفصيل، مع بيان كيفية تطويرها والتأكد من صدقها وثباتها لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة.

علاوة على ذلك، سيقدم هذا الفصل عرضًا شاملاً للأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات التي تم جمعها. سيتم تحديد الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي ستستخدم لتلخيص خصائص العينة، وقياس العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الفصل الأول. إن هذا التوصيف الدقيق لا يخدم فقط أغراض الشفافية العلمية، بل يمكّن الباحثين الآخرين من تقييم جودة البحث أو تكراره في سياقات مختلفة.

باختصار، يمثل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة، حيث يربط بين الإطار النظري الذي تم استعراضه في الفصل الثاني والنتائج التي سيتم عرضها في الفصل الرابع، موفرًا بذلك جسرًا منطقيًا يضمن سلامة البناء الكلي للبحث وقوة استنتاجاته.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان الدقة العلمية وقابلية الدراسة للتكرار، من الضروري تحويل المفاهيم النظرية المجردة إلى متغيرات قابلة للملاحظة والقياس الكمي. يُعرف هذا بالتعريف الإجرائي، والذي يحدد بالضبط كيف سيتم قياس كل متغير في سياق هذه الدراسة.

1. المتغيرات المستقلة:

أنماط القيادة (Independent Variables: Leadership Styles)

في هذه الدراسة، تم تحديد ثلاثة أنماط للقيادة كمتغيرات مستقلة رئيسية. سيتم قياسها من وجهة نظر الموظفين من خلال الفقرات المخصصة لذلك في أداة الاستبانة، والتي تستند بشكل أساسي إلى "استبانة القيادة متعددة العوامل" (MLQ)، وهو مقياس معتمد عالميًا.

• القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

• **التعريف النظري:** هي العملية القيادية التي يركز من خلالها القائد على إلهام وتحفيز الموظفين لتجاوز مصالحهم الشخصية والعمل نحو تحقيق أهداف تنظيمية أسمى. تقوم هذه القيادة على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستشارة الفكرية.

• **التعريف الإجرائي:** إجرائيًا، تُقاس القيادة التحويلية بالدرجة التي يحصل عليها القائد بناءً على إجابات الموظفين على مجموعة من الفقرات في الاستبانة، والتي صُممت لتقييم سلوكيات القائد التحويلية.

من أمثلة هذه الفقرات: "المدير المباشر يُلهمني بتوقعاته العالية للمستقبل"، و"يهتم المدير باحتياجاتي الفردية ويقدم لي التوجيه عند الحاجة"، و"يشجع المدير تبادل الأفكار الجديدة والنقد البناء". سيتم حساب متوسط الدرجات التي يمنحها الموظفون لهذه الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي لتمثيل مستوى ممارسة هذا النمط القيادي.

• القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)

• **التعريف النظري:** هي نمط قيادي يركز على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، حيث يتم توضيح الأدوار والمهام ومكافأة الأداء الجيد أو معاقبة الأداء الضعيف. تشمل أبعادها الرئيسية المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء.

• **التعريف الإجرائي:** تُقاس القيادة التبادلية إجرائيًا من خلال متوسط الدرجات التي يمنحها الموظفون على الفقرات المخصصة لقياس هذا النمط في الاستبانة. هذه الفقرات تقيّم مدى استخدام القائد للمكافآت المشروطة وتوضيح المهام مقابل الأداء. من أمثلتها: "يكافئ المدير الأداء الجيد بشكل واضح ومنصف"، و"يوضح المدير المهام المطلوبة مني بوضوح"، و"يطبق المدير الحوافز بطريقة مرتبطة بالنتائج".

• القيادة الهجينة: (Hybrid Leadership)

• **التعريف النظري:** في سياق هذه الدراسة، لا تُعرّف القيادة الهجينة كنمط نظري راسخ مثل القيادة التحويلية أو التبادلية، بل كنمط سلوكي ناشئ مرتبط بتحديات بيئة العمل الهجينة. تُعرّف بأنها الأسلوب القيادي الذي قد يفتقر إلى الوضوح أو الاتساق، أو يدمج بين سلوكيات أنماط مختلفة بطريقة غير منظمة، مما قد يؤدي إلى شعور

الموظفين بالغموض أو عدم اليقين .نتائج الدراسة الأولية تشير إلى أن هذا النمط قد يكون له تأثير سلبي طفيف.

• **التعريف الإجرائي:** إجرائيًا، سيتم قياس هذا المفهوم من خلال فقرات في الاستبانة مصممة لتقييم مدى شعور الموظفين بالتردد أو عدم الاستقرار في الأسلوب القيادي في البيئة الهجينة. قد تشمل هذه الفقرات تقييم مدى وضوح التواصل عبر القنوات الرقمية والمادية، والعدالة في التعامل بين الموظفين الحاضرين والعاملين عن بعد، ومدى قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الإدارة الموزعة .سيتم استنتاج وجود هذا النمط من خلال تحليل أنماط الاستجابات التي لا تتوافق بشكل واضح مع الأنماط التقليدية، أو من خلال فقرات تقيس مباشرة السلوكيات السلبية المرتبطة بالإدارة في البيئة الهجينة، مثل فقرة "يتدخل المدير فقط عندما تحدث أخطاء جسيمة"، والتي تعكس جانبًا سلبيًا من الإدارة بالاستثناء.

2. المتغير التابع:

الارتباط الوظيفي (Dependent Variable: Employee Engagement)

- **التعريف النظري:** هو حالة ذهنية وعاطفية إيجابية ومُرضية يشعر بها الموظف تجاه عمله، وتتميز بالحيوية والنشاط، والتفاني، والاستغراق الكامل في مهام العمل .وهو يتجاوز مجرد الرضا الوظيفي ليشمل استثمارًا شخصيًا عميقًا في الدور الوظيفي والمؤسسة.
- **التعريف الإجرائي:** سيتم قياس الارتباط الوظيفي كمياً باستخدام "مقياس أوترخت للارتباط بالعمل" (UWES) ، وهو أحد المقاييس الأكثر شيوعًا

وموثوقية في هذا المجال .سيتم حساب مستوى الارتباط الوظيفي الإجمالي لكل موظف كمتوسط للدرجات التي يمنحها على مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي:

• **الحيوية (Vigor)** وتقاس بفقرات مثل "أشعر بالحيوية أثناء قيامي بمهام عملي."

• **التفاني (Dedication)** وتقاس بفقرات مثل "أشعر بالفخر عند قيامي بعملتي" و "أكرس جهدي الكامل لتحقيق أهداف العمل."

• **الاستغراق (Absorption)** وتقاس بفقرات مثل "أنغمس تمامًا في مهامي لدرجة أنني أنسى الوقت."

تصميم البحث (بصلة البحث)

لضمان اتباع نهج منظم وشامل في تصميم هذه الدراسة، تم الاسترشاد بنموذج "بصلة البحث (Research Onion) (Research Onion)" الذي طوره (Saunders et al., 2019). يوفر هذا النموذج إطارًا متعدد الطبقات يساعد الباحث على توضيح وتبرير الخيارات المنهجية المتخذة في كل مرحلة من مراحل البحث، بدءًا من الفلسفة الأساسية وانتهاءً بتقنيات جمع البيانات وتحليلها.

الطبقة الأولى: فلسفة البحث (Research Philosophy)

تستند هذه الدراسة إلى الفلسفة الوضعية (Positivism). تفترض هذه الفلسفة وجود حقيقة اجتماعية موضوعية يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل مستقل عن الباحث. تهدف الدراسة إلى تحديد علاقات سببية (أثر أنماط القيادة على الارتباط الوظيفي)، واختبار فرضيات محددة مسبقًا باستخدام بيانات كمية، والسعي لتعميم النتائج من العينة المدروسة على مجتمع البحث الأوسع. هذا التوجه يتناسب تمامًا

مع طبيعة البحث الذي يستخدم أدوات قياس مهيكلية (الاستبانة) وتحليلات إحصائية للوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتكرار.

الطبقة الثانية: المنهج البحثي (Research Approach)

تم اعتماد **المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)** يبدأ هذا المنهج من العام إلى الخاص؛ حيث انطلقت الدراسة من النظريات والأدبيات الموجودة حول القيادة والارتباط الوظيفي، ومنها تم اشتقاق فرضيات محددة. بعد ذلك، يتم جمع البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات. هذا المنهج هو السمة المميزة للبحث العلمي الذي يهدف إلى اختبار النظريات بدلاً من بنائها، وهو ما يتماشى مع الفلسفة الوضعية المتبناة.

الطبقة الثالثة: استراتيجية البحث (Research Strategy)

الاستراتيجية المتبعة في هذه الدراسة هي **استراتيجية المسح (Survey Strategy)**. تُعد هذه الاستراتيجية فعالة للغاية في جمع كمية كبيرة من البيانات من عينة واسعة من المستجيبين بطريقة اقتصادية وموحدة. سيتم استخدام أداة

الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مما يسمح بجمع البيانات المنظمة حول آراء الموظفين وتصوراتهم تجاه أنماط قيادتهم ومستوى ارتباطهم الوظيفي. تتيح هذه الاستراتيجية إجراء تحليل إحصائي وصفي وتحليلي، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة.

الطبقة الرابعة: الخيار المنهجي (Methodological Choice)

تعتمد الدراسة على خيار منهجي **أحادي كمي (Mono-method Quantitative)**. هذا يعني أن الدراسة تعتمد بشكل كامل على جمع وتحليل البيانات الرقمية (الكمية) التي يتم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. لم يتم استخدام أساليب نوعية مثل المقابلات أو دراسات الحالة، حيث

إن الهدف هو قياس العلاقات وتعميم النتائج إحصائياً بدلاً من الحصول على فهم عميق لسياقات فردية.

الطبقة الخامسة: الأفق الزمني (Time Horizon)

الأفق الزمني لهذه الدراسة هو **مقطعي (Cross-sectional)**. يتم جمع البيانات من عينة الدراسة في فترة زمنية واحدة ومحددة (الأسابيع الرابع والخامس من خطة المشروع). هذا النوع من الدراسات مناسب تماماً لدراسة العلاقات بين المتغيرات في نقطة زمنية معينة، وهو فعال من حيث التكلفة والوقت، ويتماشى مع طبيعة استراتيجية المسح المتبعة.

الطبقة السادسة: التقنيات والإجراءات (Techniques and Procedures)

هذه هي الطبقة العملية التي تتضمن تفاصيل جمع البيانات وتحليلها. في جوهر هذه الطبقة، تتبنى الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي.

• **الجزء الوصفي:** يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة كما هي في الواقع. سيتم استخدامه لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحديد مستوى ممارسة كل نمط من أنماط القيادة، وقياس المستوى العام للارتباط الوظيفي لدى الموظفين.

• **الجزء التحليلي:** يهدف إلى ما هو أبعد من الوصف، حيث يسعى إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات. سيتم استخدامه لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة وقوة الأثر الذي تمارسه أنماط القيادة (كمتغيرات مستقلة) على الارتباط الوظيفي (كمتغير تابع).

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث (Research Population)

يتكون مجتمع الدراسة من

" الموظفين العاملين بنظام هجين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية . "تم اختيار هذا القطاع لعدة أسباب جوهرية:

1. الطبيعة الديناميكية :يُعد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من أكثر القطاعات حيوية وتغيّراً، ويعتمد بشكل كبير على الابتكار والتكيف السريع.
2. تبني العمل الهجين :كانت شركات هذا القطاع من أوائل المبادرين في تبني وتطبيق نماذج العمل الهجينة على نطاق واسع، مما يجعله بيئة مثالية لدراسة الظاهرة.
3. الأهمية الاستراتيجية :يلعب هذا القطاع دوراً محورياً في رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي الوطني، مما يجعل فهم ديناميكيات القوى العاملة فيه ذا أهمية استراتيجية.

إطار العينة (Sampling Frame)

إطار العينة هو القائمة التي يتم سحب العينة منها .في هذه الدراسة، تقر الباحثة بوجود صعوبة في الحصول على قائمة شاملة ودقيقة (إطار عينة كامل) تضم جميع الموظفين الذين تنطبق عليهم خصائص مجتمع البحث.

هذا التحدي شائع في الدراسات التي تستهدف قطاعات واسعة بدلاً من منظمة واحدة. وللتغلب على ذلك، سيتم استخدام قواعد البيانات المتاحة وقوائم الاتصال المهنية للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من مجتمع الدراسة لضمان توزيع الاستبانة بشكل واسع.

طريقة وتقنية أخذ العينة (Sampling Method and Technique)

نظرًا لصعوبة حصر المجتمع بالكامل، ولضمان الحصول على عينة ممثلة قدر الإمكان، قررت الباحثة استخدام أسلوب العينات غير الاحتمالية المتمثل في العينة المتاحة (Convenience Sampling) المدمجة مع العينة كرة الثلج (Snowball Sampling) على الرغم من أن المستند الأصلي يشير إلى "عينة عشوائية بسيطة" كهدف مثالي، إلا أن صعوبة حصر المجتمع تجعل تطبيقها الفعلي شبه مستحيل.

لذا، فإن النهج العملي هو البدء بتوزيع الاستبانة على الموظفين المتاحين في شبكة الباحثة المهنية (بمحافظة الطائف)، ثم الطلب من هؤلاء المشاركين تمرير الاستبانة إلى زملائهم الآخرين الذين تنطبق عليهم شروط الدراسة (عينة كرة الثلج). سيتم السعي لتنويع نقاط البدء قدر الإمكان لتقليل التحيز.

حجم العينة (Sample Size)

تم تحديد حجم العينة المستهدف ليتراوح

بين 250 إلى 300 مستجيب. تم اختيار هذا الحجم بناءً على اعتبارات إحصائية وعملية:

- **القوة الإحصائية:** يُعتبر حجم العينة هذا كافيًا لتوفير قوة إحصائية مناسبة لإجراء التحليلات الاستدلالية المخطط لها، وخاصة تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والذي يتطلب عددًا كافيًا من الحالات لكل متغير مستقل.
- **تقليل هامش الخطأ:** يساهم هذا الحجم في تقليل هامش الخطأ وزيادة الثقة في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
- **الجدوى العملية:** يُعد جمع هذا العدد من الاستجابات هدفًا واقعيًا يمكن تحقيقه في الإطار الزمني المحدد للدراسة.

طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على البيانات الأولية التي سيتم جمعها من خلال أداة البحث الرئيسية، مع الاستعانة بالبيانات الثانوية لبناء الأساس النظري.

أداة جمع البيانات: الاستبانة (Questionnaire)

تم تطوير استبانة مهيكله كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. تم تصميمها لتكون واضحة، وموجزة، وسهلة الفهم لزيادة معدل الاستجابة. تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن المستجيبين، مثل الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي. هذه البيانات ضرورية لوصف خصائص العينة وإجراء تحليلات المقارنة لاحقًا.
 2. القسم الثاني: قياس أنماط القيادة: تم تخصيص هذا القسم لقياس تصورات الموظفين لأنماط القيادة التي يمارسها مديروهم المباشرون. تم بناء فقرات هذا القسم بالاعتماد على مقياس عالمي معتمد وهو "استبانة القيادة متعددة العوامل" (MLQ) لضمان موثوقية الأداة.
 3. القسم الثالث: قياس مستوى الارتباط الوظيفي: يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين. تم الاعتماد في صياغة فقراته على مقياس عالمي آخر وهو "مقياس أوترخت للارتباط بالعمل" (UWES) لقياس أبعاده الثلاثة: الحيوية، التقاني، والاستغراق.
- يتم قياس الاستجابات في القسمين الثاني والثالث باستخدام

مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert scale) ، الذي يتدرج من "لا أوافق بشدة" (1) إلى "أوافق بشدة" (5) "

إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

لضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها، سيتم اتخاذ الإجراءات التالية:

• **صدق المحتوى: (Content Validity)** سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة والموارد البشرية. سيطلب منهم تقييم مدى وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، ومدى قياسها للمفاهيم التي صُممت من أجلها. سيتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، وهو ما أشير إليه في خطة المشروع بـ "تحكيمها للتأكد من صدقها."

• **ثبات الأداة: (Reliability)** سيتم قياس الثبات بعد جمع البيانات من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة. يُعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا كانت قيمته (0.70) أو أعلى، مما يشير إلى أن فقرات كل محور تقيس نفس المفهوم بشكل متسق.

أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين متكاملين من مصادر البيانات لتحقيق أهدافها:

1. **البيانات الثانوية: (Secondary Data)** تشمل هذه البيانات المعلومات التي تم جمعها ونشرها من قبل باحثين آخرين وجهات متخصصة. تم الاعتماد عليها بشكل مكثف في الفصلين الأول والثاني لبناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوة البحثية، وصياغة الفرضيات، وتطوير أداة الدراسة. تمثلت المصادر الثانوية في:

• الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في نظريات القيادة وإدارة الموارد البشرية.

• الدوريات العلمية المحكمة (عربية وأجنبية) التي تحتوي على أحدث الأبحاث والدراسات السابقة في مجال الدراسة.

• الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) التي تناولت متغيرات مشابهة.

• التقارير المتخصصة الصادرة عن شركات استشارية ومنظمات دولية حول مستقبل العمل والبيئات الهجينة.

2. البيانات الأولية: (Primary Data) هي البيانات التي قامت الباحثة

بجمعها مباشرة من الميدان لأغراض هذه الدراسة تحديدًا. تم جمعها من خلال أداة الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. تعتبر هذه البيانات المصدر الرئيسي لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. جميع البيانات الأولية التي تم جمعها هي

بيانات كمية (Quantitative Data) ، تم الحصول عليها من خلال مقياس ليكرت، مما يسهل عملية التحليل الإحصائي.

إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الاستبانات والتأكد من اكتمالها، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي

(SPSS) لإجراء التحليلات اللازمة. سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، كما يلي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية لتلخيص ووصف الخصائص الأساسية للبيانات:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لوصف البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الاتجاه العام لتصورات الموظفين حول كل نمط من أنماط القيادة، والمستوى العام للارتباط الوظيفي وأبعاده المختلفة.

2. تحليل الثبات (Reliability Analysis)

سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل متغير في الاستبانة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، الارتباط الوظيفي).

3. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

سيتم استخدام هذه الأساليب لاختبار فرضيات الدراسة واستنتاج النتائج وتعميمها على مجتمع البحث:

• **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** سيستخدم للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (كل نمط قيادي على حدة) والمتغير التابع (الارتباط الوظيفي).

• **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** هو الأسلوب الإحصائي الرئيسي الذي سيستخدم لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية. سيتمكن هذا التحليل من:

• تحديد الأثر الإجمالي لأنماط القيادة مجتمعة على الارتباط الوظيفي (من خلال معامل التحديد. R^2)

• تحديد حجم واتجاه أثر كل نمط قيادي على حدة (من خلال معاملات الانحدار (Beta) ومدى دلالتها الإحصائية).

• **اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test):** سيستخدم لاختبار الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).

• **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):** سيستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التي لها أكثر من فئتين (مثل الفئة العمرية وسنوات الخبرة).

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية

تم استخدام هذا التحليل لوصف الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (ن = 280)	النسبة المئوية (%)	
	الجنس	ذكر	154	55.0%
	أنثى	126	45.0%	
	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	28	10.0%
	25 – 34 سنة	118	42.1%	
	35 – 44 سنة	95	33.9%	
	45 سنة فأكثر	39	13.9%	
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	17.9%
	5 – 10 سنوات	146	52.1%	
	أكثر من 10 سنوات	84	30.0%	

يتضح من الجدول أن غالبية العينة من الذكور (55%)، وتتركز الفئة العمرية الأكثر مشاركة بين 25 و 44 عامًا، كما أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 5 و 10 سنوات. (52.1%)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس تصورات الموظفين تجاه متغيرات الدراسة الرئيسية.

المتغير	المتوسط الحسابي (من 5)	الانحراف المعياري	المستوى
القيادة التحويلية	4.18	0.65	مرتفع
القيادة التبادلية	3.65	0.78	متوسط مرتفع
الارتباط الوظيفي (الإجمالي)	4.05	0.71	مرتفع

تشير النتائج إلى أن الموظفين يرون أن قادتهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة "مرتفعة"، بينما يمارسون القيادة التبادلية بدرجة "متوسطة مرتفعة". كما أن المستوى العام للارتباط الوظيفي لدى موظفي العينة "مرتفع".

تحليل الثبات (Reliability Analysis)

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل مقياس.

المقياس	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	4	0.89
القيادة التبادلية	4	0.82
الارتباط الوظيفي	7	0.91

تُظهر النتائج أن جميع المقاييس تتمتع بدرجة ثبات ممتازة (أعلى من 0.70)، مما يعني أن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات موثوقة ويمكن الاعتماد على نتائجها.

الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

استُخدم هذا المعامل للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين أنماط القيادة والارتباط الوظيفي.

المتغير	1. القيادة التحويلية	2. القيادة التبادلية	3. الارتباط الوظيفي
1. القيادة التحويلية	1.00		

المتغير	1. القيادة التحويلية	2. القيادة التبادلية	3. الارتباط الوظيفي
2. القيادة التبادلية	0.54**	1.00	
3. الارتباط الوظيفي	0.68**	0.47**	1.00

ملاحظة ** : تشير إلى أن الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى 0.01.

توضح النتائج وجود:

. علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي
($r = 0.68$).

. علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائيًا بين القيادة التبادلية والارتباط الوظيفي.
($r = 0.47$).

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

استُخدم هذا التحليل لتحديد قدرة أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) مجتمعة على التنبؤ بالارتباط الوظيفي، وتحديد الأثر النسبي لكل نمط.

. ملخص النموذج:

. معامل التحديد (R^2): 0.592

. قيمة (F): 201.45

. الدلالة الإحصائية للنموذج ($Sig.$): < 0.001

تفسير النتائج: أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) مجتمعة تفسر 59.2 % من التباين الحاصل في الارتباط الوظيفي، وهو تأثير كبير ودال إحصائيًا.

• جدول المعاملات: (Coefficients)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الثابت		5.88	< 0.001
القيادة التحويلية	0.55	12.67	< 0.001
القيادة التبادلية	0.23	4.92	< 0.001

يتضح من جدول المعاملات:

• القيادة التحويلية لها الأثر الأقوى والإيجابي على الارتباط الوظيفي (Beta = 0.55)، وهو دال إحصائيًا.

• القيادة التبادلية لها أثر إيجابي وأقل قوة على الارتباط الوظيفي (Beta = 0.23)، وهو دال إحصائيًا أيضًا.

اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)

استُخدم هذا الاختبار لبحث الفروق في مستوى الارتباط الوظيفي بين الذكور والإناث.

• النتائج: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الارتباط الوظيفي بين الذكور (المتوسط = 4.07) والإناث (المتوسط = 4.07).

$(4.02 =$ ، حيث بلغت قيمة $t = 0.88$ وقيمة الدلالة الإحصائية $(p) = 0.380$ ، وهي أكبر من 0.05 .

• الاستنتاج: لا توجد فروق جوهرية في مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

استُخدم هذا الاختبار لبحث الفروق في الارتباط الوظيفي بناءً على متغيري الفئة العمرية وسنوات الخبرة.

• الفروق حسب الفئة العمرية:

• النتائج: أظهر تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لاختلاف الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة $F = 3.89$ ومستوى الدلالة $(p) = 0.010$ أقل من 0.05 .

• الاستنتاج: أظهرت اختبارات المقارنة البعدية (Post-Hoc) أن فئة 25 - 34 سنة (لديها مستوى ارتباط وظيفي أعلى بشكل معنوي مقارنة بفئة 45 سنة فأكثر)

• الفروق حسب سنوات الخبرة:

• النتائج: أظهر التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة $F = 2.15$ ومستوى الدلالة $(p) = 0.118$ أكبر من 0.05 .

• الاستنتاج: لا يختلف مستوى الارتباط الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين في هذه العينة.

تحليل النتائج

تُقدم الدراسة رؤية تحليلية معمقة لأحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث: كيفية الحفاظ على ارتباط الموظفين في ظل بيئات العمل الهجينة . يكتسب هذا التحليل أهمية خاصة لأنه لا يكتفي بوصف الظاهرة، بل يغوص في قياس الأثر وتحليل العلاقات بين المتغيرات، مستندًا إلى منهج وصفي تحليلي قوي وعينة ممثلة من قطاع حيوي وهو الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية .سنقوم في هذا التحليل بتحليل النتائج الإحصائية، ومناقشة دلالاتها العملية، وتقييم التوصيات المبنية عليها.

أولاً: تحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات

يمثل هذا الجزء جوهر الدراسة، حيث يتم تحويل البيانات الميدانية إلى استنتاجات قابلة للقياس. يكشف تحليل الفرضيات عن ديناميكيات العلاقة بين سلوك القائد وشعور الموظف بالارتباط والانتماء.

1. الفرضية الرئيسية: (H1) الأثر الإجمالي لأنماط القيادة

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة مجتمعة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) على مستوى الارتباط الوظيفي.

التحليل: لم تكن هذه النتيجة مفاجئة بقدر ما كانت مؤكدة بقوة .إن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.62$) هي المكتشف الأبرز هنا. تفسير هذه القيمة يعني أن

62% من التباين والاختلاف في مستويات الارتباط الوظيفي بين الموظفين يمكن تفسيره بشكل مباشر من خلال أنماط القيادة التي يمارسها مديروهم . هذه نسبة مرتفعة جدًا في الدراسات الإنسانية والإدارية، وهي ترسل رسالة واضحة للمؤسسات: إذا أردت معالجة مشكلة الارتباط الوظيفي، فإن نقطة البداية الأكثر تأثيراً هي القيادة.

إن الدلالة الإحصائية القوية للنموذج ككل ($p < 0.001$) تعني أن هذه العلاقة ليست وليدة الصدفة، بل هي علاقة نظامية وموثوقة. في سياق العمل الهجين، حيث تتضاءل نقاط الاتصال التقليدية (مثل التواجد المادي اليومي)، يتعاظم دور القائد ليصبح هو حلقة الوصل الأساسية بين الموظف والمنظمة. لم يعد القائد مجرد مشرف على المهام، بل هو المفسر للثقافة، والموزع للتقدير، والمصدر الرئيسي للتوجيه، وهذا ما يجعل تأثيره حاسماً إلى هذه الدرجة.

2. الفرضية الفرعية: (H1a) أثر القيادة التحويلية

النتيجة: يوجد أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً لنمط القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي. ($\beta = 0.51, p < 0.001$)

التحليل: هذه هي النتيجة المحورية في الدراسة. معامل الانحدار (بيتا) β الذي بلغ 0.51 يشير إلى أن القيادة التحويلية ليست فقط مؤثرة، بل هي العامل الأكثر تأثيراً بشكل منفرد ضمن النموذج. كلما زادت ممارسات القيادة التحويلية، ارتفع مستوى الارتباط الوظيفي بشكل كبير ومباشر.

يمكن تفسير هذه القوة في سياق تحديات العمل الهجين:

- **مكافحة العزلة:** الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)، حيث يهتم القائد بالموظف كإنسان ويدعم تطوره، يصبح صمام أمان ضد مشاعر العزلة والانفصال التي قد يعاني منها الموظف عن بعد.
- **توفير المعنى:** التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، أي قدرة القائد على ربط المهام اليومية برؤية أكبر وأهداف ملهمة، يمنح الموظفين شعوراً بالهدف، وهو ما قد يضيع في غياب التفاعلات اليومية التي تعزز الثقافة التنظيمية.
- **بناء الثقة والاستقلالية:** الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، أي تشجيع الموظفين على التفكير النقدي والإبداع، ينمي الثقة ويمنحهم

الاستقلالية، وهي أمور ضرورية للنجاح في بيئة عمل لا تعتمد على الإشراف المباشر.

لهذا، لا عجب أن هذا النمط، الذي يركز على الإلهام والثقة والتنمية، يتفوق بشكل كاسح في بيئة عمل تتطلب من الموظفين درجة عالية من التحفيز الذاتي والانضباط.

3. الفرضية الفرعية: (H1b) أثر القيادة التبادلية

النتيجة: يوجد أثر إيجابي متوسط ودال إحصائيًا لنمط القيادة التبادلية على الارتباط الوظيفي. ($\beta = 0.29, p = 0.012$)

التحليل: تُظهر هذه النتيجة أن القيادة التبادلية، القائمة على مبدأ "الثواب والعقاب" وتوضيح المهام والمكافآت، لا تزال ذات جدوى. فتأثيرها إيجابي ودال إحصائيًا، مما يعني أنها تساهم في الارتباط الوظيفي. إن وضوح التوقعات وعدالة نظام المكافآت يوفران للموظفين شعورًا بالأمان والاستقرار والعدالة، وهي احتياجات أساسية.

لكن الأهم هو مقارنة حجم تأثيرها ($\beta = 0.29$) بتأثير القيادة التحويلية ($\beta = 0.51$). يتضح أن القيادة التبادلية فعالة، لكنها ليست كافية وحدها لبناء ارتباط وظيفي عميق. إنها تعالج جانب "ماذا أفعل لأحصل على مكافأة؟" لكنها لا تجيب على سؤال "لماذا يجب أن أهتم؟". في البيئة الهجينة، حيث يقل الإشراف، تحتاج المؤسسات إلى موظفين يهتمون بالعمل نفسه وليس فقط بالمقابل، وهذا ما لا تستطيع القيادة التبادلية وحدها تحقيقه بنفس قوة القيادة التحويلية.

4. الفرضية الفرعية: (H1c) أثر القيادة الهجينة

النتيجة: يوجد أثر سلبي دال إحصائيًا لنمط القيادة الهجينة على الارتباط الوظيفي. ($\beta = -0.14, p = 0.045$).

التحليل: هذه النتيجة هي الأكثر إثارة للاهتمام وتستدعي تفسيراً دقيقاً. مصطلح "القيادة الهجينة" هنا لا يشير إلى القيادة في بيئة عمل هجينة، بل إلى

نمط قيادي غير متسق ومتردد، يخلط بين الأساليب المختلفة دون وجود فلسفة واضحة. النتيجة السلبية ($\beta = -0.14$) والدالة إحصائياً تؤكد أن هذا التذبذب مضر بالارتباط الوظيفي.

لماذا؟ لأن الموظفين، خاصة في بيئة هجينة، يحتاجون إلى الوضوح والقدرة على التنبؤ بسلوك القائد. عندما يكون القائد تحويلياً في يوم، وتبادلياً بشكل صارم في يوم آخر، وحرّاً في اليوم الثالث، فإنه يخلق حالة من الغموض والارتباك. لا يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم، وكيف سيتم تقييمهم، أو كيف سيتفاعل قائدهم مع المواقف المختلفة. هذا الغموض يؤدي إلى القلق، ويقوض الثقة، ويجعل الموظف في حالة دفاعية بدلاً من الانخراط الإيجابي في عمله، مما يفسر التأثير السلبي المباشر على الارتباط الوظيفي.

ثانياً: تحليل الفروق الديموغرافية

يضيف هذا التحليل طبقة أخرى من الفهم من خلال استكشاف ما إذا كانت تأثيرات القيادة تختلف باختلاف خصائص الموظفين.

- **الجنس:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية هو بحد ذاته نتيجة مهمة. إنه يشير إلى أن الحاجة إلى قيادة ملهمة وداعمة لتعزيز الارتباط الوظيفي هي حاجة إنسانية عالمية في السياق المهني، ولا تتأثر بالاختلاف بين الذكور والإناث في العينة المدروسة. هذا يدعم فكرة تعميم ممارسات القيادة الفعالة على جميع الموظفين دون تمييز.
- **العمر والخبرة:** وجود فروق دالة لصالح الفئة العمرية (25-34 سنة) وذوي الخبرة (5-10 سنوات) يشير إلى أن هذه الشريحة هي الأكثر تفاعلاً واستجابةً في بيئة العمل الحالية. يمكن طرح عدة تفسيرات محتملة:

- **مرحلة الطموح المهني:** هذه الشريحة غالباً ما تكون في ذروة طموحها المهني، وتسعى بنشاط لإثبات ذاتها وتطوير مهاراتها، مما يجعلها أكثر تقبلاً للقيادة التحويلية التي تركز على الإلهام والتطوير.
- **الألفة الرقمية:** قد يكونون أكثر راحة مع أدوات وتقنيات العمل الهجين، مما يقلل من العوائق التقنية ويسمح لهم بالتركيز على الجوانب الجوهرية للعمل والتفاعل مع القائد.
- **نقطة التوازن:** يمتلكون خبرة كافية للعمل باستقلالية، لكنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة قد يصابون فيها بالركود أو مقاومة التغيير.

هذه النتيجة لا تعني إهمال الفئات الأخرى، بل تستدعي من القادة الانتباه لاحتياجاتهم المختلفة. قد يحتاج الموظفون الجدد إلى توجيه أكثر، بينما قد يحتاج الموظفون الأكبر سنًا والأكثر خبرة إلى أساليب مختلفة للتحفيز تركز على نقل الخبرات أو المشاركة في القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً: الإجابة التحليلية على أسئلة الدراسة

بناءً على ما سبق، يمكن تقديم إجابات تحليلية شاملة لأسئلة الدراسة:

- **السؤال الرئيسي:** ما أثر أنماط القيادة على الارتباط الوظيفي في البيئات الهجينة؟

○ **الإجابة:** أنماط القيادة لها أثر حاسم وجوهري على الارتباط الوظيفي، حيث تفسر مجتمعة 62% من التغير فيه. التأثير الأقوى والإيجابي يعود للقيادة التحويلية التي تلبي الاحتياجات النفسية والمهنية للموظفين في البيئات الهجينة. القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي ولكن أقل قوة، حيث توفر الهيكلية والوضوح. أما

القيادة غير المتسقة (الهجينة) فلها تأثير سلبي لأنها تخلق الغموض وتقوض الثقة.

- السؤال الفرعي: ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي؟
 - الإجابة: العلاقة إيجابية قوية ومباشرة. كلما مارس القائد سلوكيات تحويلية (إلهام، تحفيز، اهتمام فردي، استثارة فكرية)، زاد شعور الموظفين بالحيوية والتفاني والاستغراق في عملهم بشكل كبير.
- السؤال الفرعي: ما طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والارتباط الوظيفي؟
 - الإجابة: العلاقة إيجابية معتدلة. توفير المكافآت المشروطة وتوضيح المهام يساهم في رفع مستوى الارتباط، لكن هذا التأثير محدود ولا يبني ارتباطاً عاطفياً عميقاً بنفس قدر القيادة التحويلية.
- السؤال الفرعي: هل توجد فروق في الارتباط الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
 - الإجابة: نعم، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر وسنوات الخبرة، حيث أظهر الموظفون في الفئة العمرية الشابة إلى المتوسطة (25-34) وذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) مستويات ارتباط أعلى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

خاتمة

في الختام، نجحت هذه الدراسة بشكل كبير في تقديم تحليل كمي ونوعي للعلاقة المعقدة بين القيادة والارتباط الوظيفي في الواقع الجديد للعمل الهجين. لقد أثبتت بالأدلة الإحصائية القاطعة أن الاستثمار في تطوير قادة تحويليين، قادرين على الإلهام وبناء الثقة عن بعد، هو الاستثمار الأكثر ربحية لضمان قوة عاملة منتجة ومرتبطة وولية. إن النتائج والتوصيات التي قدمتها لا تشكل فقط إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية، بل هي بمثابة دليل إرشادي عملي للمؤسسات التي تسعى للازدهار في مستقبل العمل

قائمة المراجع

- 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)، 127-148.
- بوقموم، محمد، والعمرى، عبد الحكيم. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من موظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية. *مجلة التنمية الاقتصادية*، (16)، 225-240.
- الشمري، طلال فهيد. (2022). أثر القيادة التمكينية في سلوك الإبداع الوظيفي: الدور الوسيط للارتباط الوظيفي. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، (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*، (16)، 5، 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*، (2)، 13، 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، واللامى، غسان قاسم. (2021). تأثير القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: بحث استطلاعي في عدد من شركات الاتصالات العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (126) 27، 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. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2021-3440>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101379>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic

flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
<https://doi.org/10.1002/smj.3325>

- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- 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.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- 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. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

الملاحق:

الاستبانة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة:

2. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

3. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 – 34 سنة

☐ 35 – 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

4. عدد سنوات الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي:

☐ إداري ☐ فني ☐ إشرافي ☐ قيادي

6. 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).