

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الموارد البشرية



القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي للعمل عن بُعد

غيدا محمد أبوهلال

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أبي الحبيب

الذي رحل عن الدنيا وبقي نوره في قلبي لا يخبو، ما زالت دعواته تسبقني، وذكراه تملأ أيامي طمأنينة وسكينة إليك يا أبي، أهدي ثمرة تعبٍ وسنين مضت في السعي والاجتهاد، علّ الله يجعلها صدقةً جاريةً تنير قبرك وتزيد في أجرك، فكل نجاح وصلت إليه كان بدعواتك التي ما زالت تطرق أبواب السماء لي. كنت لي قدوةً في الصبر والعزيمة، وسأبقى أحمل اسمك فخراً في كل إنجاز.

إلى أمي صديقة دربي

يا من وهبتني الحياة مرتين: مرةً حين أنجبتني، ومرةً حين تركت حلمك لتمنحيني طريقي مرضت لأجلي، وضحيّت بفرصك لتكملي دراستك حتى أعيش أنا حلمي، فصرت أنتِ الحلم الذي لا ينطفئ، والسبب الذي لا يُنسى كل حرفٍ في هذه الرسالة كُتب بدعائك، وكل خطوةٍ فيها قامت على صبرك .

إلى إخوتي الأحبة

أنتم الركيزة التي وقفت عليها في كل عثرة، كنتم الوجوه التي اراها كلما ضعفت، وبهجتي حين أنجزت صوتكم الداعم ظلّ يرافقني في كل لحظة تعب، ووجودكم حولي كان الأمان الحقيقي الذي جعل الطريق أسهل لكم كل الامتنان، فأنتم عائلتي وسندي، وجزء من كل نجاح وصلت إليه.

إلى زوجي العزيز

رفيق الدرب الذي تحمل عني ثقل الأيام، وأحاطني بالحب والصبر والإيمان بي حين تزعزعت ثقتي بنفسي آمنت بي قبل أن أوّمن بنفسي، وشجعتني على الاستمرار رغم التعب والانشغال كنت السند والرفيق، اليد التي امتدت لتنهض بي حين أرهقني الطريق، ولولا دعمك لما اكتمل هذا الحلم كما هو اليوم. شكراً لأنك لم تتركني وحيدة في رحلتي، ولأنك جعلت الإصرار عادةً في قلبي.

وإلى ابنتي الحبيبة

زهرة عمري وسبب سعيي، أهديك هذه الرسالة لتكون شاهداً على أن الأحلام لا تضيع، وأن الأم يمكن أن تصنع المعجزات حين تنظر في عيني ابنتها من أجلك سعيْتُ لأن أكون أقوى، ولأترك لك أثراً تفخرين به، لتعلمي أن الحب والعلم يجتمعان في قلبٍ واحد إذا صدقت النية كل ما أنجزته هو من أجلك، لتكوني فخورة بي كما أنا فخورة بك.

وإلى كل من مرّ في طريقي، وترك في نفسي أثراً جميلاً، إلى كل من قال لي يوماً "تستطيعين"، وكل من منحني دعماً أو ابتسامةً أو كلمة طيبة... هذا الإنجاز لكم جميعاً،

فأنتم جزء من الحكاية التي اكتملت بفضل الله ثم بكم.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد:

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداوشن – كلية الإدارة – قسم إدارة الموارد البشرية على ما قدمته من دعم علمي وأكاديمي، وما وفرتة من بيئة تعليمية ساهمت في تطوير معارفي ومهاراتي البحثية، وأسهمت في إنجاز هذا البحث العلمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى سعادة المشرفين على هذا البحث:

الدكتور/ الفيصل عبدالحميد

الدكتور/ فايز علي

على توجيهاتهما العلمية القيّمة، ودعمهما المستمر، وملاحظاتهما البناءة التي كان لها أثر كبير في تحسين هذا العمل وإخراجه بالصورة العلمية المطلوبة. فقد كان لإرشاداتهما وخبرتهما الأكاديمية دورٌ مهم في توجيهي خلال مراحل إعداد البحث.

وأتوجه بالشكر كذلك إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على جهودهم وعطائهم العلمي، وإلى كل من ساهم أو قدم دعماً أو مساعدة في إنجاز هذا البحث.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً نافعاً، وأن يوفق الجميع لما فيه خدمة العلم والمعرفة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية في ظل التحول الرقمي ورؤية 2030، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الشمولية وأثرها على مستوى ارتباط الموظفين بمنظماتهم في بيئات العمل الرقمية.

تنبع أهمية الدراسة من التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، حيث أصبح العمل عن بُعد أحد النماذج التشغيلية المهمة التي تتطلب أساليب قيادية قادرة على تعزيز الشعور بالانتماء والاحتواء والمشاركة رغم التباعد الجغرافي بين الموظفين والقادة. وتتناول الدراسة القيادة الشمولية باعتبارها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على العدالة، والاحتواء، ودعم المشاركة، وتقدير التنوع، ودورها في رفع مستوى الارتباط الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث سيتم جمع البيانات من العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية باستخدام استبانة مصممة لقياس أبعاد القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

وتسعى الدراسة إلى تقديم إسهام علمي وتطبيقي يساعد إدارات الموارد البشرية والقيادات الإدارية في تطوير ممارسات قيادية أكثر شمولية وفاعلية، بما يدعم تجربة الموظف الرقمية، ويعزز استدامة الارتباط الوظيفي، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتنمية القدرات البشرية والتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الشمولية، الارتباط الوظيفي، العمل عن بُعد، التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1-1.....	1-1 مقدمة
2-1.....	2-1 مشكلة الدراسة
3-1.....	3-1 أهمية الدراسة
4-1.....	4-1 أهداف الدراسة
5-1.....	5-1 تساؤلات الدراسة
6-1.....	6-1 فروض الدراسة
7-1.....	7-1 نموذج الدراسة
8-1.....	8-1 الدراسات السابقة
9-1.....	9-1 المنطلقات النظرية للدراسة
10-1.....	10-1 المنهجية وطرق البحث
11-1.....	11-1 مصادر البيانات
12-1.....	12-1 أدوات الدراسة

13-1	الأساليب الإحصائية المستخدمة	22
14-1	حدود الدراسة	23
	الفصل الثاني : الإطار النظري	24
	تمهيد	24
	المبحث الأول: القيادة الشمولية (المتغير المستقل)	25
1.1.2	المقدمة	25
2.1.2	مفهوم القيادة الشمولية	26
3.1.2	نشأة مفهوم القيادة الشمولية	27
3.1.2	تطور مفهوم القيادة الشمولية	29
4.1.2	أهمية القيادة الشمولية في بيئات العمل الحديثة	31
5.1.2	خصائص القائد الشمولي	33
6.1.2	أبعاد القيادة الشمولية	34
7.1.2	العدالة القيادية	35
	المبحث الثاني: الارتباط الوظيفي (المتغير التابع)	40
1.2.2	تمهيد	40
2.2.2	تعريف الارتباط الوظيفي	40
3.2.2	أهمية الارتباط الوظيفي في المنظمات الحديثة	42
4.2.2	أهداف الارتباط الوظيفي	43
5.2.2	مراحل الارتباط الوظيفي	44
6.2.2	العقبات التي تواجه الارتباط الوظيفي	45
7.2.2	خصائص الارتباط الوظيفي	45

46.....	8.2.2 أبعاد الارتباط الوظيفي
50.....	9.2.2 الارتباط الوظيفي في بيانات العمل عن بعد.....
52.....	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
52.....	1.3 منهج الدراسة.....
52.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
53.....	3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية
59.....	4.3 أداة الدراسة
61.....	5.3 الأساليب الإحصائية
62.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
62.....	1.4 مقدمة
62.....	2.4 التوزيع الطبيعي
63.....	3.4 تحليل البيانات الوصفية
76.....	4.4 الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة
77.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
82.....	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
82.....	1.5 المقدمة
82.....	2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية
85.....	3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
89.....	4.5 التوصيات
90.....	ABSTRACT
91.....	أولاً : المراجع العربية

92.....ثانياً : المراجع الأجنبية

94.....الملاحق

95.....استمارة الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	1
53	خصائص عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	2
54	خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	3
55	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4
56	خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5
58	خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	6
60	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الاستبانة وفقراتها	7
63	اختبار Kolmogorov-Smirnov للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات	8
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة القيادية	9
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار	10
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التمكين والدعم القيادي	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التواصل المفتوح	12
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الارتباط العاطفي	13
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الارتباط المعرفي	14
75	نتائج اختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية	15
76	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة	16
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة	17

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع المجتمعي	53
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	54
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	56
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	57
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	58

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

شهدت بيئات العمل خلال السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة في أساليب الإدارة وتنظيم العمل، نتيجة التطور التقني المتواصل، والتحول الرقمي، وزيادة الاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة، الأمر الذي أسهم في إعادة تشكيل طبيعة الوظائف وأساليب أداء الأعمال داخل المؤسسات. وقد أدى هذا التحول إلى انتشار أنماط العمل المرنة، وفي مقدمتها العمل عن بُعد، الذي أصبح خيارًا استراتيجيًا للعديد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص، لما يوفره من مرونة في إدارة الموارد البشرية، واستمرارية الأعمال، وخفض بعض التكاليف التشغيلية، إلى جانب إتاحة فرص أوسع لاستقطاب الكفاءات دون التقيد بالموقع الجغرافي. كما ساهمت الظروف العالمية التي شهدها العالم خلال السنوات الأخيرة في تسريع تبني هذا النمط من العمل، مما جعل المؤسسات تعيد النظر في نماذج القيادة التقليدية، وتبحث عن ممارسات إدارية أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات البيئة الرقمية والمحافظة على كفاءة العاملين وفعاليتهم.

وفي ظل هذه التحولات، لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على امتلاكها للتقنيات الحديثة أو الموارد المالية، بل أصبح مرتبطًا بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة العنصر البشري، وتعزيز مشاركته، والمحافظة على مستوى مرتفع من الدافعية والالتزام والارتباط الوظيفي. فالعاملون يمثلون المورد الأكثر أهمية في المؤسسات، وبعد الاستثمار في تطويرهم وتحفيزهم أحد العوامل الرئيسية لتحقيق التميز المؤسسي والقدرة على المنافسة والاستدامة. ومن هذا المنطلق، ازدادت أهمية الأنماط القيادية التي تركز على بناء العلاقات الإنسانية، وتعزيز الثقة، وإيجاد بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير والمشاركة.

وتُعد القيادة الشمولية من الاتجاهات القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، نظرًا لما تقوم عليه من مبادئ تعزز العدالة، والمشاركة، والانفتاح، واحترام التنوع والاختلاف بين العاملين. ويقوم هذا النمط القيادي على إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة في مناقشة الأفكار، والتعبير عن آرائهم بحرية، والمساهمة في اتخاذ القرارات، مع توفير بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالتقدير والاحترام، بغض النظر عن اختلاف خلفياتهم أو خبراتهم أو مواقعهم التنظيمية. كما يسعى القائد الشمولي إلى بناء علاقات إيجابية مع العاملين، وتشجيعهم على التعاون وتبادل المعرفة، وإشعارهم بأنهم جزء مهم من نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ولا تقتصر القيادة الشمولية على قبول التنوع داخل المؤسسة، بل تمتد إلى خلق ثقافة تنظيمية يشعر فيها العاملون بالأمان النفسي، بحيث يستطيعون طرح آرائهم ومبادراتهم والإفصاح عن التحديات التي تواجههم دون الخوف من الانتقاد أو التهميش. كما تسهم هذه القيادة في تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي، وتحفيز الإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الفردي والجماعي، ويساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

ومن ناحية أخرى، يمثل الارتباط الوظيفي أحد أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما له من دور محوري في رفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعبر الارتباط الوظيفي عن الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، والتي تتجسد في الحماس، والطاقة، والتفاني، والاندماج الكامل أثناء أداء المهام الوظيفية. ويتميز الموظف المرتبط بوظيفته برغبته في بذل جهود إضافية، وحرصه على جودة الأداء، والتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة، واستعداده للمساهمة في تطوير العمل وتحسينه بصورة مستمرة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي يرتبط بالعديد من النتائج الإيجابية، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، إضافة إلى ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي والالتزام المؤسسي. وفي المقابل، فإن انخفاض الارتباط الوظيفي قد يؤدي إلى ضعف الدافعية، وتراجع الأداء، وارتفاع احتمالات ترك العمل، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومع الانتشار المتزايد للعمل عن بُعد، ظهرت مجموعة من التحديات التي أثرت في طبيعة العلاقة بين القادة والموظفين. فغياب التفاعل المباشر داخل بيئة العمل قد يقلل من فرص التواصل اليومي، ويؤثر في بناء العلاقات المهنية، كما قد يؤدي إلى شعور بعض العاملين بالعزلة المهنية أو ضعف الانتماء للمؤسسة، خاصة إذا لم تتوافر آليات فعالة للتواصل والدعم والمتابعة. كذلك يواجه العاملون عن بُعد تحديات تتعلق بصعوبة الفصل بين الحياة الشخصية والحياة المهنية، وتعدد المسؤوليات، واختلاف البيئات المنزلية، وهو ما قد يؤثر في مستوى الرضا والارتباط الوظيفي لديهم.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية القيادة الشمولية بوصفها أحد الأساليب القيادية القادرة على الحد من الآثار السلبية المرتبطة بالعمل عن بُعد، وذلك من خلال تعزيز التواصل المستمر، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاستماع إلى احتياجاتهم، وتقديم التغذية الراجعة بصورة منتظمة، وتوفير الدعم النفسي والمهني اللازم لهم. كما تساعد القيادة الشمولية على بناء بيئة عمل افتراضية تنسم بالثقة والتعاون والانفتاح، مما يعزز شعور العاملين بالانتماء، ويزيد من التزامهم بأهداف المؤسسة، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم رغم التباعد الجغرافي.

ويكتسب موضوع القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد أهمية خاصة في ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي، واعتماد المؤسسات على فرق عمل موزعة جغرافيًا، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في الممارسات القيادية التقليدية، وتطوير أساليب أكثر مرونة وإنسانية تستجيب لاحتياجات العاملين في البيئات الافتراضية. كما أن نجاح المؤسسات في هذا السياق لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، وإنما يرتبط بقدرتها على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار.

وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي كل على حدة، فإن العلاقة بينهما في سياق العمل عن بُعد ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خصوصًا في ظل اختلاف طبيعة المؤسسات والبيئات التنظيمية، وتباين ممارسات القيادة، وتعدد العوامل التي قد تؤثر في مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم. ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تسهم في توضيح طبيعة هذه العلاقة، وتحديد مدى إسهام القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئات العمل عن بُعد، بما يدعم صناع القرار في تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل مدى إسهام القيادة الشمولية في تعزيز اندماج العاملين والتزامهم وتحفيزهم على الأداء المتميز. كما تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، إلى جانب تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تطوير ممارساتها القيادية، وتعزيز جودة إدارة الموارد البشرية، ورفع مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بما يتوافق مع متطلبات بيئات العمل الحديثة والتحول الرقمي.

2.1 مشكلة الدراسة :

أدى التطور المتسارع في تقنيات الاتصال والتحول الرقمي إلى انتشار نمط العمل عن بُعد بوصفه أحد الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال وتنظيم الموارد البشرية، حيث أصبح خيارًا استراتيجيًا للعديد من المنظمات لما يوفره من مرونة في أداء المهام، وتحسين استغلال الوقت، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات من مختلف المواقع الجغرافية. وقد ساهمت المتغيرات العالمية والتطورات التقنية في تعزيز الاعتماد على هذا النمط من العمل، مما أدى إلى تغير طبيعة العلاقة بين القادة والعاملين، وأساليب الإشراف والمتابعة، وطرق التواصل واتخاذ القرارات داخل بيئة العمل.

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يوفرها العمل عن بُعد، إلا أنه يفرض مجموعة من التحديات التنظيمية والسلوكية التي قد تؤثر في تجربة الموظفين ومستوى ارتباطهم بالمنظمة. فقد يواجه العاملون عن بُعد صعوبات تتعلق بضعف التواصل المباشر مع القادة والزلاء، والشعور بالعزلة المهنية، وانخفاض فرص المشاركة في الأنشطة التنظيمية، إضافة إلى احتمالية تراجع الإحساس بالانتماء والتقدير نتيجة محدودية التفاعل اليومي داخل بيئة العمل التقليدية. وتعد هذه التحديات من العوامل التي قد تؤثر بشكل مباشر في مستوى الارتباط الوظيفي، والذي يمثل أحد المؤشرات المهمة على مدى اندماج الموظف وارتباطه النفسي والعاطفي بالمنظمة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

وفي ظل هذه التغيرات، أصبحت الممارسات القيادية الفعالة عنصرًا أساسيًا في نجاح بيئات العمل عن بُعد، حيث لم يعد دور القائد مقتصرًا على توزيع المهام ومتابعة الأداء، بل أصبح يتطلب القدرة على بناء علاقات قائمة على الثقة والتواصل والدعم والمشاركة. ومن هنا تبرز أهمية القيادة الشمولية باعتبارها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على إشراك العاملين، وتعزيز شعورهم بالقيمة والأهمية داخل المنظمة، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وتوفير بيئة عمل يشعر فيها جميع الموظفين بالتقدير والاحترام بغض النظر عن اختلاف مواقعهم أو ظروف عملهم.

وتشير القيادة الشمولية إلى قدرة القائد على خلق بيئة تنظيمية يشعر فيها العاملون بأنهم جزء مهم من المنظمة، من خلال تعزيز العدالة والمشاركة والانفتاح في التواصل، مما قد يساهم في رفع مستويات الرضا والالتزام والارتباط الوظيفي. وتزداد أهمية هذا النمط القيادي في بيئات العمل عن بُعد؛ نظرًا لحاجة العاملين إلى قادة قادرين على تقليل آثار التباعد الجغرافي، وتعزيز التواصل المستمر، ودعم العلاقات المهنية، والمحافظة على روح الفريق والانتماء التنظيمي.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق العمل عن بُعد لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في القطاعات الخاصة التي تشهد توسعًا مستمرًا في تطبيق أنماط العمل المرنة. كما أن اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية وطبيعة الوظائف والفئات المستهدفة قد يؤدي إلى اختلاف نتائج الدراسات السابقة، مما يجعل من الضروري إجراء دراسة تستكشف طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في وجود حاجة علمية وعملية للكشف عن مدى تأثير القيادة الشمولية بأبعادها المختلفة في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، ومعرفة الدور الذي يمكن أن تؤديه الممارسات القيادية الشمولية في تعزيز اندماج الموظفين وارتباطهم بالمنظمة، بما يساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء التنظيمي في بيئات العمل الحديثة.

3.1 أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل الحديثة. وتسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية من خلال توفير بيانات ونتائج ميدانية توضح طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، بما يدعم الأدبيات الإدارية ويعزز الفهم النظري لهذا المجال.

كما تتمثل أهمية الدراسة في توضيح الدور الذي تؤديه ممارسات القيادة الشمولية، مثل الانفتاح، والمشاركة في اتخاذ القرار، واحترام التنوع، وتقدير آراء العاملين، في تعزيز مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئات العمل عن بُعد. كذلك تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يمكن الاستفادة منه في تفسير آليات تأثير القيادة الشمولية في الحماس والتفاني والاندماج الوظيفي، خاصة في ظل محدودية التفاعل المباشر بين القادة والعاملين.

ومن الناحية العملية، يُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية وصناع القرار على تبني ممارسات قيادية أكثر شمولاً تسهم في رفع مستوى الارتباط الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي في بيئات العمل عن بُعد. كما يمكن أن يستفيد الباحثون من نتائجها في تطوير أدوات قياس، واختبار نماذج علمية، وإجراء دراسات مستقبلية أو مقارنة في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة.

• الأهمية العلمية والنظرية :

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في سعيها إلى فحص العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد بصورة علمية ومنهجية، بما يساعد على توفير نتائج وبيانات ميدانية يمكن الاستفادة منها في تطوير المعرفة الإدارية المتعلقة بهذا المجال.

كما يُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن مدى تأثير ممارسات القيادة الشمولية، مثل الانفتاح وإتاحة الفرصة للمشاركة وتقدير آراء العاملين، في تعزيز ارتباطهم بوظائفهم. وتكمن أهميتها العلمية كذلك في إمكانية الاستفادة من نتائجها في بناء أدوات بحثية، واختبار نماذج وعلاقات علمية، وإجراء دراسات مقارنة أو مستقبلية في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة.

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من تناولها مفهوم القيادة الشمولية بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، وربطه بمفهوم الارتباط الوظيفي في سياق العمل عن بُعد. ويسهم هذا الربط في توسيع الفهم النظري لطبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية ومستويات الحماس والتفاني والاندماج لدى العاملين في بيئات العمل الافتراضية.

كما تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تقديم إطار مفاهيمي يوضح الآليات التي يمكن من خلالها للقيادة الشمولية أن تؤثر في الارتباط الوظيفي، ولا سيما في ظل انخفاض فرص التواصل المباشر والتفاعل الاجتماعي بين القادة والعاملين. وقد يسهم هذا الإطار في دعم الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة والسلوك التنظيمي، وتوفير أساس نظري يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية.

• الأهمية التطبيقية والتنظيمية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات التي تعتمد على العمل عن بُعد أو العمل الهجين، من خلال تعزيز تطبيق مبادئ القيادة الشمولية بما يسهم في رفع مستويات الارتباط

الوظيفي لدى العاملين. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية لتأهيل القادة على تبني سلوكيات قيادية أكثر شمولاً، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحسين قنوات التواصل، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وإنتاجيتهم.

تتبع الأهمية التنظيمية للدراسة من إسهامها في دعم المؤسسات في بناء بيئة عمل تنظيمية أكثر شمولاً وتفاعلاً، من خلال توضيح أثر القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئات العمل عن بُعد. كما توفر الدراسة مؤشرات يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية المتعلقة بالقيادة وإدارة الموارد البشرية، بما يعزز رضا العاملين، ويزيد من التزامهم التنظيمي، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها في ظل التحولات الرقمية وأنماط العمل الحديثة.

4.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بصفة رئيسة إلى استقصاء أثر القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرين في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها بيئات العمل الحديثة. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الشمولية في بيئة العمل عن بُعد من وجهة نظر العاملين.
- قياس مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، من خلال أبعاده المختلفة.
- تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، وبيان اتجاهها وقوتها.
- قياس أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.
- تحديد أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الشمولية في كل بُعد من أبعاد الارتباط الوظيفي، بما يوضح أكثر الممارسات القيادية تأثيراً.
- التعرف على مدى اختلاف إدراكات العاملين لمستوى القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- استكشاف الممارسات القيادية التي تسهم في تعزيز اندماج العاملين، وزيادة حماسهم، ورفع مستوى تفانيهم في بيئات العمل الافتراضية.
- الإسهام في بناء قاعدة معرفية تدعم الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، ولا سيما في سياق العمل عن بُعد.
- تقديم إطار علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير الدراسات المستقبلية التي تتناول القيادة الشمولية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى.

- تقديم توصيات عملية لصناع القرار والقيادات الإدارية تسهم في تطوير السياسات والممارسات القيادية التي تعزز الارتباط الوظيفي، وترفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتدعم نجاح العمل عن بُعد بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030 م .

5.1 تساؤلات الدراسة :

السؤال الرئيسي :

- ما دور القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، وما طبيعة العلاقة بينهما
- وهل يوجد اثر في اسهام القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، وما طبيعة العلاقة بين أبعادها وأبعاد الارتباط الوظيفي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي :

السؤال الفرعي الأول:

- ما مستوى ممارسة القيادة الشمولية لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد من وجهة نظرهم؟

السؤال الفرعي الثاني:

- ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد؟

السؤال الفرعي الثالث:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد؟

السؤال الفرعي الرابع:

- ما مدى إسهام القيادة الشمولية في التنبؤ بالارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد؟

6.1 فروض الدراسة :

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً: فرضيات العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الانفتاح في القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الإتاحة في القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد سهولة الوصول في القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

ثانياً: فرضيات أثر أبعاد القيادة الشمولية في أبعاد الارتباط الوظيفي

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الشمولية بأبعادها (الانفتاح، الإتاحة، سهولة الوصول) في بُعد الحيوية لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الشمولية بأبعادها (الانفتاح، الإتاحة، سهولة الوصول) في بُعد التفاني لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الشمولية بأبعادها (الانفتاح، الإتاحة، سهولة الوصول) في بُعد الاندماج لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

ثالثاً: فرضيات الفروق الديموغرافية

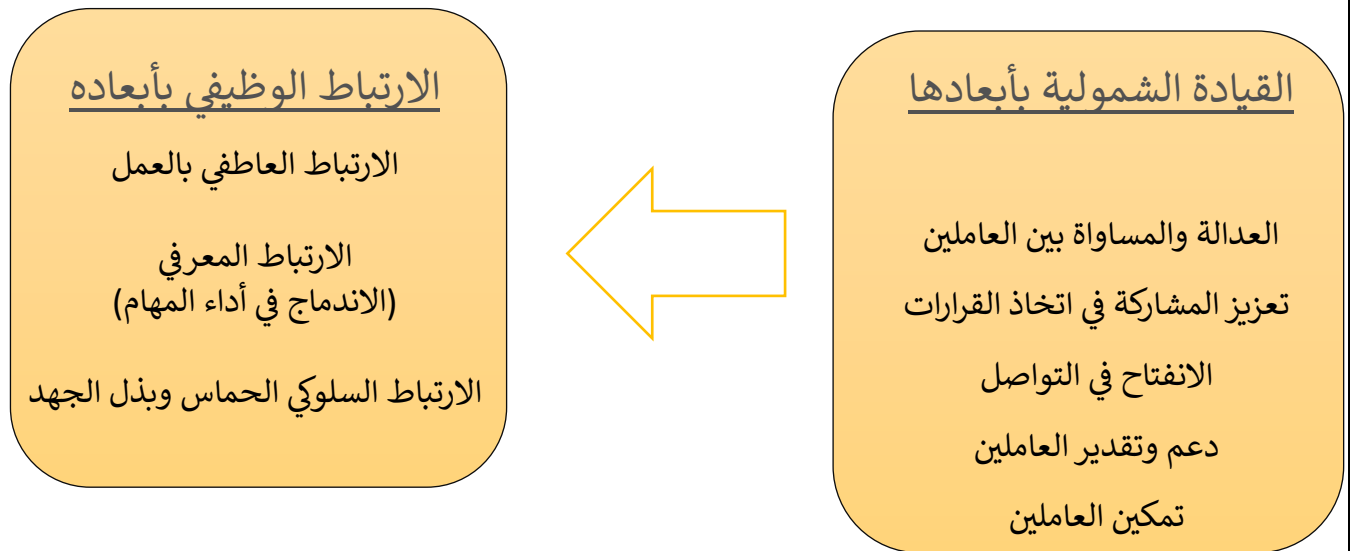
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة الشمولية لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

7.1 نموذج الدراسة :

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر القيادة الشمولية بأبعادها المختلفة في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

المتغير المستقل: القيادة الشمولية بأبعادها (العدالة والمساواة بين العاملين - تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات - الانفتاح في التواصل - دعم وتقدير العاملين - تمكين العاملين)

المتغير التابع: الارتباط الوظيفي بأبعاده (الارتباط العاطفي بالعمل - الارتباط المعرفي (الاندماج في أداء المهام) - الارتباط السلوكي الحماس وبذل الجهد)



شكل (1) متغيرات الدراسة

من إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة :

1- دراسة Ziv & Carmeli, Reiter-Palmon (2010)

عنوان الدراسة: القيادة الشمولية ومشاركة العاملين في المهام الإبداعية: الدور الوسيط للأمان النفسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الشمولية في تعزيز مشاركة العاملين داخل المنظمة. اعتمدت الدراسة على عينة من (150) موظفًا، واستخدمت المنهج الكمي.

أظهرت النتائج أن القيادة الشمولية التي تعتمد على الانفتاح وإتاحة الوصول للقائد والاستماع للعاملين تسهم في تعزيز الأمان النفسي وزيادة مشاركة الموظفين في الأعمال الإبداعية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أهمية القيادة الشمولية في بناء بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والمشاركة.

2- دراسة Edmondson & Nembhard (2006)

عنوان الدراسة: القيادة المتواضعة والشمولية والأمان النفسي في فرق العمل.

هدفت الدراسة إلى استقصاء الدور الذي تؤديه القيادة الشمولية في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالأمان النفسي، وذلك من خلال تحليل الكيفية التي تسهم بها ممارسات القائد القائمة على الانفتاح، والتواضع، واحترام التنوع، وتشجيع الحوار، في تعزيز شعور العاملين بالثقة والقبول داخل فرق العمل. وانطلقت الدراسة من افتراض أن فعالية الفرق لا تعتمد فقط على الكفاءة الفنية لأفرادها، وإنما تتأثر بدرجة كبيرة بالمناخ القيادي الذي يهيئ للأفراد مساحة آمنة للتعبير عن آرائهم، وطرح أفكارهم، والإفصاح عن الأخطاء أو المخاوف دون الخشية من اللوم أو التهميش. كما ركزت الدراسة على بيان أن القيادة الشمولية لا تقتصر على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بل تمتد إلى بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل، وتقدير الاختلافات الفردية، وتعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة الفاعلة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الذين يتبنون سلوكيات قيادية شمولية يسهمون بصورة مباشرة في رفع مستوى الأمان النفسي لدى العاملين، حيث يشعر الموظفون بأن آراءهم محل تقدير وأن مشاركتهم تلقى اهتمامًا حقيقيًا من القيادة، الأمر الذي يعزز الثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الفريق. كما بينت النتائج أن هذا المناخ الإيجابي ينعكس على زيادة التعاون بين العاملين، وتحسين جودة التواصل، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات، ورفع مستويات التعلم الجماعي والابتكار، إلى جانب تعزيز قدرة الفرق على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات بصورة أكثر فاعلية. وأكدت الدراسة أن القيادة الشمولية تمثل مدخلًا أساسيًا لبناء فرق عمل عالية الأداء، لما لها من أثر في ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة، والانفتاح، والاحترام، بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز استدامة الأداء المؤسسي.

3- دراسة Mitchell et al (2015)

عنوان الدراسة: القيادة الشمولية وتأثيرها على سلوك العاملين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الشمولية في سلوك العاملين داخل المنظمات، وذلك من خلال التعرف إلى الكيفية التي تؤثر بها ممارسات القادة الشموليين في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين، والحد من السلوكيات السلبية التي قد تنشأ نتيجة الشعور بالإقصاء أو ضعف المشاركة في بيئة العمل. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن القيادة الشمولية تمثل أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على احتواء العاملين، وإشراكهم في العمليات التنظيمية، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، بما يسهم في خلق بيئة عمل قائمة على العدالة والاحترام والثقة المتبادلة.

وركزت الدراسة على مفهوم القيادة الشمولية باعتباره نمطًا قياديًا يقوم على مجموعة من السلوكيات التي تتضمن الانفتاح على أفكار العاملين، والإنصات الفعال لوجهات نظرهم، واحترام اختلافاتهم الفردية والثقافية،

وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، إضافة إلى توفير الدعم المعنوي والمهني الذي يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة. كما أشارت الدراسة إلى أن هذا النمط القيادي يسهم في بناء علاقات إيجابية بين القائد والعاملين، ويعزز شعورهم بأنهم أعضاء ذوو قيمة داخل المنظمة، وأن مساهماتهم تحظى بالتقدير والاهتمام.

واعتمدت الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة الشمولية وعدد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية، مثل المشاركة في العمل، والمبادرة، والتعاون، وتبادل المعرفة، والالتزام التنظيمي، إلى جانب دراسة أثرها في الحد من بعض السلوكيات السلبية، مثل الانسحاب الوظيفي، والعزلة داخل بيئة العمل، والشعور بالاستبعاد التنظيمي. كما تناولت الدراسة الدور الذي تؤديه القيادة الشمولية في تكوين مناخ تنظيمي داعم يشجع العاملين على التفاعل الإيجابي مع زملائهم ورؤسائهم، ويعزز قدرتهم على الإبداع والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين القيادة الشمولية والسلوكيات الإيجابية للعاملين، حيث تبين أن القادة الذين يتبنون ممارسات قيادية تتسم بالشمول والانفتاح والعدالة يسهمون في رفع مستوى مشاركة العاملين في الأنشطة التنظيمية، ويزيدون من استعدادهم لتقديم الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء. كما أوضحت النتائج أن القيادة الشمولية تعزز شعور العاملين بالانتماء إلى المنظمة، وترفع مستوى الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، مما ينعكس إيجاباً على جودة العلاقات التنظيمية ويزيد من فاعلية العمل الجماعي.

وبينت الدراسة كذلك أن القيادة الشمولية تؤدي دوراً مهماً في الحد من الشعور بالاستبعاد التنظيمي، إذ يشعر العاملون في ظل هذا النمط القيادي بأنهم يحظون بالاحترام والتقدير، وأن اختلافاتهم الشخصية والمهنية لا تمثل عائقاً أمام مشاركتهم في العمل أو حصولهم على فرص عادلة للنمو والتطور. وأسهم ذلك في تقليل مشاعر العزلة والإقصاء، وتعزيز شعور العاملين بالأمان والانتماء، الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على مستويات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة.

وأكدت الدراسة أن القيادة الشمولية لا تقتصر على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأفراد فحسب، وإنما تمتد آثارها إلى المنظمة ككل، إذ تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل، وقبول التنوع، وتعزيز التعاون بين العاملين، بما يدعم الابتكار، ويرفع كفاءة الأداء، ويزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل. كما أشارت إلى أن نجاح المنظمات في تطبيق ممارسات القيادة الشمولية يتطلب إعداد القيادات الإدارية وتدريبها على مهارات التواصل الفعال، وإدارة التنوع، وتمكين العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، بما يعزز مناخاً تنظيمياً أكثر شمولاً واستدامة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها دعمت الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أن القيادة الشمولية تعد من المداخل الإدارية الفاعلة في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي، من خلال بناء بيئة عمل يشعر فيها جميع العاملين بالتقدير والمساواة، ويملكون الفرصة للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة دون تمييز أو تهميش. كما تعد نتائجها ذات أهمية كبيرة للدراسات التي تتناول القيادة الشمولية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي، حيث تشير إلى أن توفير بيئة عمل شمولية يسهم في رفع مستويات المشاركة والانتماء وتقليل الشعور بالاستبعاد، وهي متغيرات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

4- دراسة Liu & Qi (2017)

عنوان الدراسة: القيادة الشمولية والإبداع الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الشمولية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين، من خلال استكشاف طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية الشمولية وبين قدرة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية داخل بيئة العمل. وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن الإبداع التنظيمي لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للعاملين، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بالمناخ القيادي الذي يهيئ بيئة عمل داعمة ومحفزة تسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم بحرية، وتقبل اختلاف وجهات النظر، وتشجيعهم على التجريب والابتكار دون الخوف من التعرض للنقد أو العقاب عند ارتكاب الأخطاء غير المقصودة.

وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الشمولية تعد من المداخل القيادية الحديثة التي تركز على بناء بيئة عمل تتسم بالاحترام المتبادل، والعدالة، والانفتاح على الأفكار المختلفة، وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، بما يعزز شعورهم بأهمية أدوارهم داخل المنظمة. كما بينت أن القائد الشمولي لا يقتصر دوره على توجيه العاملين والإشراف عليهم، بل يمتد إلى توفير الدعم النفسي والمهني، والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في تطوير أساليب العمل، الأمر الذي يساهم في إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم.

وأكدت الدراسة أن الإبداع الوظيفي يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة، في ظل ما تشهده بيئات الأعمال من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة تتطلب البحث المستمر عن حلول مبتكرة وأساليب عمل أكثر كفاءة. ومن هذا المنطلق، أوضحت الدراسة أن المنظمات التي تتبنى ممارسات القيادة الشمولية تكون أكثر قدرة على استثمار الإمكانيات الفكرية للعاملين، وتحويل المعرفة والخبرات الفردية إلى قيمة تنظيمية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء.

كما أوضحت الدراسة أن اهتمام القائد بآراء العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الحوار، وتقدير مقترحاتهم، يعزز شعورهم بالتمكين النفسي، ويزيد من إحساسهم بأن المنظمة تثق بقدراتهم وتقدر مساهماتهم. وينعكس هذا الشعور بصورة مباشرة على مستوى الثقة بالنفس، والرغبة في المبادرة، والاستعداد لتحمل المسؤولية، وهي جميعها عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك الإبداعي داخل بيئة العمل.

وبينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة الشمولية في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث تبين أن القادة الذين يتبنون سلوكيات قائمة على الانفتاح والتشجيع والدعم يساهمون في خلق مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بطرح أفكار جديدة، والمشاركة في حل المشكلات، والبحث عن أساليب أكثر فاعلية لإنجاز المهام. كما أشارت النتائج إلى أن العاملين الذين يشعرون بأن قادتهم يصغون إليهم ويهتمون بآرائهم يكونون أكثر ميلاً إلى الابتكار، وأكثر استعداداً للمشاركة في تطوير العمليات والإجراءات التنظيمية.

وأوضحت الدراسة كذلك أن العلاقة بين القيادة الشمولية والإبداع الوظيفي لا تقوم فقط على توفير الموارد أو منح الصلاحيات، وإنما تعتمد بصورة أساسية على بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين. فكلما شعر الموظف بأن أفكاره تحظى بالتقدير، وأن مساهماته تلقى قبولاً من الإدارة، ارتفعت درجة اندماجه في العمل، وزادت رغبته في تقديم حلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

وأكدت الدراسة أن القائد الشمولي يساهم في تقليل الحواجز النفسية التي قد تمنع العاملين من التعبير عن آرائهم أو مشاركة أفكارهم، إذ يعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع الحوار المفتوح، وتقبل التنوع الفكري، والنظر إلى الاختلاف باعتباره مصدراً للإبداع وليس سبباً للصراع. ويساعد هذا المناخ التنظيمي على تنمية روح المبادرة، وتعزيز التعلم المستمر، وزيادة قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات والتحديات التنظيمية.

وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى أن القيادة الشمولية تمثل أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الإبداع الوظيفي، لما توفره من بيئة عمل داعمة تقوم على الثقة، والتمكين، والمشاركة، والاحترام المتبادل. كما أكدت أن المنظمات التي تسعى إلى رفع مستويات الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي ينبغي أن تستثمر في تطوير القيادات الإدارية، وتنمية مهاراتها في التواصل الفعال، وتمكين العاملين، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة والمشاركة في صنع القرار، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز المؤسسي.

5- دراسة Randel et al (2018)

عنوان الدراسة: القيادة الشمولية وبناء بيئة عمل قائمة على الانتماء.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الشمولية في بناء بيئة عمل تعزز شعور العاملين بالانتماء، وذلك من خلال توضيح الكيفية التي تساهم بها ممارسات القادة في إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالاحتواء والاحترام المتبادل وقبول التنوع بين العاملين. وانطلقت الدراسة من فكرة أن نجاح المنظمات الحديثة لا يعتمد فقط على تحقيق الكفاءة والإنتاجية، وإنما يرتبط أيضًا بقدرتها على توفير بيئة عمل يشعر فيها جميع الموظفين بأنهم أعضاء فاعلون يحظون بالتقدير والاحترام، وأن اختلافاتهم الشخصية أو المهنية لا تشكل عائقًا أمام مشاركتهم أو إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما سعت الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة الشمولية باعتبارها أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على تهيئة بيئة عمل يشعر فيها جميع العاملين بالعدالة والمساواة، بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ورفع مستوى التماسك بين أفرادها.

وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الشمولية تقوم على مجموعة من السلوكيات القيادية التي تتضمن الانفتاح على العاملين، والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، واحترام الاختلافات الفردية والثقافية، وتقدير مساهماتهم دون تمييز. وبينت أن القائد الشمولي يسعى إلى بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ويعمل على إزالة الحواجز التنظيمية التي قد تؤدي إلى شعور بعض العاملين بالإقصاء أو التهميش، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الانتماء التنظيمي لديهم. كما أكدت الدراسة أن توفير بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بأنهم محل اهتمام وتقدير يساهم في زيادة دافعيتهم للعمل، ويشجعهم على التعاون وتبادل الخبرات والمشاركة الإيجابية في مختلف الأنشطة التنظيمية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الشمولية تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز شعور العاملين بالانتماء داخل المنظمة، حيث تبين أن القادة الذين يحرصون على إشراك العاملين في الحوار، ويقدمون أفكارهم، ويوفرون لهم فرصًا متكافئة للمشاركة والتطور، يساهمون في بناء مناخ تنظيمي يتسم بالألفة والثقة والتعاون. كما بينت النتائج أن هذا النمط القيادي يساعد على تقليل الشعور بالعزلة والاستبعاد التنظيمي، ويعزز جودة العلاقات المهنية بين العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاعل الإيجابي بينهم، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الفردي والجماعي. وأكدت الدراسة أن شعور الموظفين بالانتماء لا يتحقق من خلال السياسات التنظيمية وحدها، وإنما يتطلب وجود قيادة شمولية قادرة على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام، والعدالة، والتواصل الفعال، بما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية، ويعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالارتباط الوظيفي

6- دراسة (2002) Bakker & Schaufeli, Salanova, González-Romá

عنوان الدراسة: قياس الارتباط الوظيفي والاحتراق الوظيفي.

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التأسيسية في مجال الارتباط الوظيفي، إذ أسهمت في ترسيخ المفهوم العلمي للارتباط الوظيفي وتمييزه عن مفهوم الاحتراق الوظيفي، وقدمت إطاراً نظرياً أسهم في توجيه العديد من الدراسات اللاحقة في هذا المجال. وهدفت الدراسة إلى تطوير مقياس علمي يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات لقياس الارتباط الوظيفي، مع توضيح أبعاده الرئيسية والعوامل التي تميزه عن الاحتراق الوظيفي، وذلك في ضوء التغيرات التي شهدتها بيئات العمل الحديثة، والتي أصبحت تتطلب موظفين يتمتعون بدرجة عالية من الحماس والطاقة والاندماج في أداء أعمالهم.

وانطلقت الدراسة من منظور علم النفس الإيجابي، الذي يركز على دراسة الجوانب الإيجابية في بيئة العمل بدلاً من الاقتصار على المشكلات والضغوط النفسية. وأوضحت أن الارتباط الوظيفي يمثل حالة نفسية إيجابية ومستقرة نسبياً، تتسم بارتفاع مستويات النشاط والحماس والانغماس في أداء العمل، ولا يقتصر على مجرد الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، بل يعكس علاقة عميقة بين الفرد وعمله تجعله يؤدي مهامه بدافع داخلي ورغبة حقيقية في الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقدمت الدراسة نموذجاً لقياس الارتباط الوظيفي يعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية، تمثلت في **الحيوية، والتفاني، والاستغراق في العمل**. ويشير بعد **الحيوية** إلى امتلاك الموظف مستويات مرتفعة من الطاقة والنشاط أثناء أداء العمل، وقدرته على بذل الجهد والاستمرار في مواجهة التحديات والصعوبات دون الشعور بالإرهاق أو فقدان الحماس. أما بعد **التفاني** فيعبر عن شعور الموظف بالفخر والاعتزاز بعمله، وإحساسه بأهمية ما يقوم به، وارتباطه الوجداني بالمهام الموكلة إليه، الأمر الذي يجعله أكثر التزاماً بتحقيق أهداف المنظمة. في حين يشير بعد **الاستغراق في العمل** إلى اندماج الموظف الكامل في أداء مهامه، بحيث يوجه تركيزه واهتمامه نحو العمل إلى درجة قد يفقد معها الإحساس بالوقت نتيجة انهماكه في أداء مسؤولياته.

وأوضحت الدراسة أن هذه الأبعاد الثلاثة مترابطة ومتكاملة، إذ إن ارتفاع مستوى الحيوية يسهم في زيادة التفاني، ويقود كلاهما إلى تعزيز الاستغراق في العمل، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الارتباط الوظيفي. كما أكدت أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجات مرتفعة من الارتباط الوظيفي يكونون أكثر قدرة على التكيف مع ضغوط العمل، وأكثر استعداداً لبذل جهود إضافية تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين ذوي الارتباط الوظيفي المرتفع يتميزون بمستويات أعلى من النشاط والحيوية، ويظهرون قدراً أكبر من الحماس والمثابرة والالتزام في أداء أعمالهم مقارنة بغيرهم. كما بينت النتائج أن هؤلاء العاملين أكثر ميلاً للمشاركة في الأنشطة التنظيمية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المهنية، وأقل عرضة للاحتراق الوظيفي، نتيجة امتلاكهم موارد نفسية وشخصية تساعد على المحافظة على مستوى مرتفع من الدافعية والإنتاجية.

وأكدت الدراسة كذلك أن الارتباط الوظيفي يعد مؤشراً مهماً على الصحة النفسية للعاملين وجودة بيئة العمل، إذ يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع، والأداء الوظيفي، في حين يرتبط سلباً بالغياب الوظيفي، ودوران العمل، والاحتراق الوظيفي. كما أشارت إلى أن المنظمات التي تسعى إلى رفع مستويات الأداء

وتحقيق التميز المؤسسي ينبغي أن تعمل على توفير بيئة عمل داعمة تشجع العاملين على المشاركة، وتمنحهم الثقة والاستقلالية والتقدير، بما يساهم في تعزيز ارتباطهم بوظائفهم.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها أرست الأساس النظري والقياسي لمفهوم الارتباط الوظيفي، وأصبحت مرجعاً رئيساً اعتمدت عليه معظم الدراسات اللاحقة في قياس هذا المتغير وتفسير أبعاده. كما اكتسبت أهميتها من تقديمها لمقياس الارتباط الوظيفي (UWES)، الذي يُعد من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، وأسهم في توحيد أساليب قياس الارتباط الوظيفي في مختلف البيئات والثقافات. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للدراسة الحالية؛ لأنها تقدم الإطار النظري الذي تستند إليه في قياس الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، وتوضح الأبعاد الرئيسة التي يمكن أن تتأثر بممارسات القيادة الشمولية، بما يدعم فهم العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

7- دراسة Bal & Bakker (2010)

عنوان الدراسة: العلاقة بين الموارد الوظيفية والارتباط الوظيفي.

هدفت دراسة Bal & Bakker (2010) إلى التعرف على أثر الموارد الوظيفية المتاحة في بيئة العمل على مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال دراسة الدور الذي تؤديه العوامل التنظيمية والقيادية في تشكيل خبرة الموظف اليومية تجاه عمله. وانطلقت الدراسة من منظور أن الارتباط الوظيفي لا يتكون بصورة تلقائية لدى العاملين، وإنما يتشكل نتيجة تفاعل مستمر بين الفرد وبيئة العمل المحيطة به، حيث تؤثر طبيعة الموارد التي توفرها المنظمة، ومستوى الدعم الذي يتلقاه الموظف، وطبيعة العلاقة مع القيادة، في درجة حماسه واندماجه واستعداده لبذل الجهد في أداء مهامه.

وتستند الدراسة إلى نموذج متطلبات العمل والموارد الوظيفية (Job Demands–Resources Model)، الذي يفترض أن بيئة العمل تتكون من جانبين رئيسيين؛ يمثل الأول في متطلبات العمل التي تحتاج إلى جهد جسدي أو نفسي مستمر من العاملين، بينما يمثل الجانب الثاني في الموارد الوظيفية التي تساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم، وتقليل آثار ضغوط العمل، وتحفيز النمو والتطور المهني. ووفقاً لهذا النموذج، فإن توافر الموارد الوظيفية لا يساعد فقط في تحسين الأداء، بل يؤدي أيضاً إلى تعزيز الطاقة النفسية للعاملين وزيادة ارتباطهم بالعمل.

وأوضحت الدراسة أن الموارد الوظيفية تمثل عنصراً أساسياً في بناء علاقة إيجابية بين الموظف والمنظمة، حيث يشعر العامل عندما تتوفر له الموارد المناسبة بأنه يمتلك القدرة والدعم اللازمين للقيام بمهامه بكفاءة. ولا تقتصر هذه الموارد على الجوانب المادية أو التقنية، بل تشمل أيضاً الموارد الاجتماعية والنفسية، مثل الدعم الذي يقدمه القائد، والتقدير، والتغذية الراجعة المستمرة، وفرص التعلم والتطور، ووضوح الأدوار والمسؤوليات. وتعد هذه الموارد بمثابة رسالة ضمنية للعاملين بأن المنظمة تهتم بجهودهم وتسعى إلى تمكينهم، مما يعزز لديهم الشعور بالقيمة والانتماء.

ركزت الدراسة بشكل خاص على أهمية الدعم القيادي والتغذية الراجعة الإيجابية باعتبارهما من الموارد التنظيمية المؤثرة في تشكيل مستوى الارتباط الوظيفي. فالقائد الذي يقدم الدعم والتوجيه ويعترف بجهود العاملين لا يؤدي فقط وظيفة إدارية تقليدية، بل يساهم في بناء علاقة نفسية إيجابية مع الموظفين، تجعلهم أكثر ثقة بقدراتهم وأكثر استعداداً للمشاركة الفاعلة في العمل. كما أن التغذية الراجعة المستمرة تساعد

الموظف على فهم مستوى أدائه، وتحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مما يعزز الشعور بالكفاءة والدافعية نحو التحسين المستمر.

وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود الموارد الوظيفية يرتبط بصورة إيجابية بمستويات أعلى من الارتباط الوظيفي، حيث تبين أن العاملين الذين يحصلون على الدعم المناسب من قاداتهم وبيئتهم التنظيمية يظهرون مستويات أكبر من الحيوية والتفاني والاستغراق في العمل. كما أشارت النتائج إلى أن الموظفين الذين يشعرون بأن جهودهم محل تقدير وأن لديهم فرصًا للتعلم والنمو يكونون أكثر انخراطًا في أداء أعمالهم، وأكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

وتشير الدراسة إلى أن الارتباط الوظيفي يمثل نتيجة طبيعية لوجود علاقة متوازنة بين ما تقدمه المنظمة للعاملين وما يتوقع منهم تقديمه في المقابل. فعندما يشعر الموظف بأن المنظمة توفر له الموارد والدعم والثقة، فإنه يطور علاقة إيجابية مع عمله، ويصبح العمل بالنسبة له أكثر من مجرد مجموعة من المهام والمسؤوليات؛ بل يتحول إلى مجال لتحقيق الذات وإظهار القدرات والمساهمة في النجاح التنظيمي. ومن هذا المنظور، فإن الموارد الوظيفية لا تؤدي دورًا وظيفيًا فقط، وإنما تؤدي دورًا نفسيًا في تشكيل معنى العمل لدى الموظف.

كما أكدت الدراسة أن القيادة الإدارية تمثل أحد أهم مصادر الموارد الوظيفية، إذ إن القائد يعد حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة والعاملين، ومن خلال سلوكياته اليومية يمكن أن يعزز شعور الموظفين بالدعم أو يؤدي إلى إضعاف ارتباطهم بالعمل. فالقائد الذي يتواصل بفاعلية، ويستمع إلى الموظفين، ويقدم التقدير والتوجيه، يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدفع العاملين إلى المشاركة والانخراط بصورة أكبر. وهذا الجانب يرتبط بشكل مباشر بمفهوم القيادة الشمولية، التي تقوم على إشراك العاملين واحترام آرائهم وتعزيز شعورهم بالأهمية داخل المنظمة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها أوضحت أن تعزيز الارتباط الوظيفي لا يعتمد فقط على خصائص الفرد الشخصية، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية والممارسات الإدارية التي تحيط به. كما قدمت دليلًا على أن توفير الموارد الوظيفية، وخاصة الدعم القيادي والتواصل الفعال، يعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات على بناء قوة عاملة أكثر ارتباطًا وإنتاجية. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق العمل عن بُعد، حيث تصبح الموارد القيادية والاجتماعية أكثر أهمية بسبب محدودية التفاعل المباشر، مما يجعل الدعم المستمر والتواصل الفعال من المتطلبات الأساسية للحفاظ على ارتباط العاملين بأعمالهم ومنظماتهم.

8- دراسة Saks (2006)

عنوان الدراسة: العوامل المؤثرة في ارتباط الموظفين بالعمل والمنظمة.

هدفت دراسة Saks (2006) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في ارتباط الموظفين بالعمل والمنظمة، من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين الممارسات التنظيمية من جهة، ومستوى ارتباط العاملين من جهة أخرى. وانطلقت الدراسة من فكرة أساسية مفادها أن ارتباط الموظف لا يتشكل فقط نتيجة خصائصه الشخصية أو طبيعة المهام التي يؤديها، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية التي يعمل داخلها، وبمدى شعوره بأن المنظمة تقدر جهوده وتهتم برفاهيته وتدعمه لتحقيق النجاح المهني. وقد ركزت الدراسة على أهمية العلاقة

التبادلية بين الموظف والمنظمة، حيث إن شعور العامل بأن المنظمة تقدم له الدعم والاهتمام يؤدي إلى بناء علاقة نفسية إيجابية تدفعه إلى زيادة مستوى مشاركته وانخراطه في العمل.

تناولت الدراسة مفهوم الارتباط الوظيفي باعتباره حالة نفسية تعكس درجة ارتباط الموظف بدوره الوظيفي وبالم المنظمة التي ينتمي إليها، حيث يظهر الموظف المرتبط وظيفيًا مستوى مرتفعًا من الحماس والطاقة والاستعداد لبذل جهود إضافية تتجاوز المتطلبات الأساسية للوظيفة. كما أوضحت أن ارتباط الموظفين لا يقتصر على أداء المهام اليومية، وإنما يتضمن الجانب العاطفي والمعرفي والسلوكي لعلاقة الفرد بعمله، مما يجعله أكثر اندماجًا وشعورًا بالمسؤولية تجاه نجاح المنظمة.

وركزت الدراسة على دور دعم المنظمة المدرك باعتباره أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في ارتباط الموظفين، حيث أشارت إلى أن الموظفين يميلون إلى تطوير اتجاهات إيجابية نحو المنظمة عندما يشعرون بأنها تهتم بمساهماتهم وتقدر جهودهم وتحرص على توفير بيئة عمل مناسبة لهم. ويؤدي هذا الشعور إلى تعزيز مبدأ التبادل الاجتماعي بين الموظف والمنظمة؛ فكلما شعر الموظف بأن المنظمة تدعمه وتحترمه، زادت رغبته في تقديم أداء متميز وإظهار مستويات أعلى من الالتزام والولاء.

وأظهرت نتائج الدراسة أن دعم المنظمة يرتبط بصورة إيجابية بمستوى ارتباط الموظفين بالعمل والمنظمة، حيث إن العاملين الذين يدركون وجود اهتمام حقيقي من قبل المنظمة يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة الفاعلة، وأكثر ارتباطًا بأهدافها وقيمتها. كما بينت النتائج أن العلاقة الإيجابية بين الموظف والمنظمة تساعد في تعزيز الشعور بالانتماء وتقليل احتمالية الانسحاب النفسي أو الفعلي من العمل، مما ينعكس على استقرار القوى العاملة وتحسين الأداء التنظيمي.

كما أكدت الدراسة أن دور القيادة يعد عنصرًا مهمًا في تشكيل إدراك الموظفين لدعم المنظمة، إذ إن القادة يمثلون الصورة المباشرة التي من خلالها يختبر الموظف مدى اهتمام المنظمة به. فالقائد الذي يقدم الدعم، ويستمع إلى العاملين، ويقدر جهودهم، ويسهم في حل مشكلاتهم، يعزز لديهم الشعور بأن المنظمة تهتم بهم وتقدر قيمتهم. وهذا بدوره يزيد من ارتباطهم الوظيفي، ويرفع مستوى الثقة المتبادلة بينهم وبين المنظمة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها أوضحت أن ارتباط الموظفين لا يمكن تحقيقه من خلال الحوافز المادية فقط، بل يتطلب بناء بيئة تنظيمية يشعر فيها العاملون بالأمان والتقدير والاحترام. كما أكدت أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على أسس نفسية واجتماعية، وأن اهتمام المنظمة بالعاملين يمثل استثمارًا طويل الأمد يساهم في تعزيز الولاء والانتماء وتحسين الأداء. وتعد هذه النتائج ذات أهمية كبيرة في دراسة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، حيث إن القيادة الشمولية بما تتضمنه من دعم ومشاركة واهتمام بالعاملين يمكن أن تمثل أحد الآليات المهمة التي تعزز إدراك الموظف لدعم المنظمة، وبالتالي تزيد من مستوى ارتباطه بعمله في بيئات العمل التقليدية وعن بُعد.

9- دراسة Kahn (1990)

عنوان الدراسة: الظروف النفسية للارتباط الشخصي في العمل.

تعد من الدراسات المؤسسة لمفهوم الارتباط الوظيفي. أوضحت أن الموظف يصبح أكثر ارتباطًا عندما تتوفر لديه ثلاثة عوامل:

- * الشعور بالأمان.
- * الإحساس بقيمة العمل.
- * القدرة على التعبير عن الذات.

10- دراسة Hayes & Harter, Schmidt (2002)

عنوان الدراسة: العلاقة بين ارتباط الموظفين ونتائج الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة Hayes & Harter, Schmidt (2002) إلى التعرف على العلاقة بين مستوى ارتباط الموظفين ونتائج الأداء التنظيمي، من خلال تحليل أثر ارتباط العاملين بعملهم على مجموعة من المؤشرات التنظيمية مثل الإنتاجية، وجودة الأداء، ومعدلات الغياب، ودوران الموظفين. وانطلقت الدراسة من فكرة أن الموظف المرتبط وظيفيًا لا يؤدي مهامه باعتبارها واجبات روتينية فقط، بل يتعامل معها باعتبارها جزءًا من دوره في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، مما يدفعه إلى بذل جهد أكبر وإظهار مستويات أعلى من الالتزام والمبادرة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى ارتباط الموظفين يرتبط بصورة إيجابية بتحسين الأداء الفردي والتنظيمي، حيث أظهرت أن العاملين الذين يتمتعون بدرجات مرتفعة من الارتباط الوظيفي يكونون أكثر إنتاجية، وأكثر حرصًا على جودة العمل، وأكثر قدرة على الإسهام في تحقيق النتائج التنظيمية. كما بينت الدراسة أن بيئات العمل التي تتميز بارتفاع ارتباط الموظفين تشهد انخفاضًا في معدلات الغياب ودوران العاملين، نتيجة زيادة شعور الموظفين بالانتماء والرضا والرغبة في الاستمرار داخل المنظمة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها أن الارتباط الوظيفي يمثل أحد العوامل الاستراتيجية التي تؤثر في نجاح المنظمات، وأن الاستثمار في تعزيز ارتباط العاملين يعد وسيلة فعالة لتحسين الأداء والمحافظة على الكفاءات، وهو ما يرتبط بأهمية توفير ممارسات قيادية داعمة وشاملة تسهم في بناء بيئة عمل محفزة، خاصة في بيئات العمل الحديثة مثل العمل عن بُعد.

ثانيًا : الدراسات الأجنبية

1. دراسة Zimmerman & Cenkci, Bircan (2021):

هدفت دراسة Zimmerman & Cenkci, Bircan (2021) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين، مع التركيز على الدور الذي تؤديه العدالة الإجرائية بوصفها آلية تفسيرية تساعد في فهم كيفية تأثير القيادة الشمولية في مواقف وسلوكيات الموظفين. وقد سعت الدراسة إلى توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها للممارسات القيادية القائمة على الشمول والمشاركة والانفتاح أن تسهم في تعزيز ارتباط العاملين بأعمالهم، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام والإنصاف.

وانطلقت الدراسة من افتراض أن العاملين لا ينظرون فقط إلى نتائج القرارات التنظيمية، بل يهتمون كذلك بالطريقة التي يتم من خلالها اتخاذ هذه القرارات، ومدى شعورهم بأن الإجراءات المتبعة داخل المنظمة تتسم بالعدالة والشفافية. ومن هذا المنطلق، ركزت الدراسة على أن القيادة الشمولية قد تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز

إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، من خلال إشراكهم في النقاشات المتعلقة بالعمل، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، والاستماع إلى وجهات نظرهم، مما يعزز شعورهم بأنهم أعضاء مؤثرون داخل المنظمة وليسوا مجرد منفذين للمهام.

كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأبعاد النفسية والتنظيمية التي تربط بين سلوك القائد ومستوى ارتباط الموظف بعمله، إذ ترى أن القيادة الشمولية تسهم في بناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وأن هذه العلاقة تزيد من شعور الموظف بالأمان والانتماء، وتدفعه إلى استثمار مزيد من الطاقة والجهد في أداء مهامه. فكلما شعر العامل بأن صوته مسموع وأن معاملته تتم وفق إجراءات عادلة، زادت احتمالية انخراطه في العمل وارتباطه بأهداف المنظمة.

وبصورة عامة، هدفت الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعوامل التي تفسر كيفية انتقال أثر القيادة الشمولية إلى نتائج إيجابية لدى العاملين، موضحة أن تعزيز الارتباط الوظيفي لا يعتمد على وجود قائد داعم فقط، بل يتطلب أيضًا بناء نظام تنظيمي يشعر فيه الموظفون بالعدالة والمساواة والاحترام. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق الدراسات التي تبحث العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، لأنها توضح أن القيادة الشمولية قد تكون وسيلة فعالة لبناء بيئات عمل أكثر شمولاً وتفاعلاً، خصوصاً في ظل بيئات العمل الحديثة التي تتطلب مستويات مرتفعة من الثقة والمشاركة بين القادة والعاملين.

2. دراسة Hu & Qi, Liu, Wei (2021):

هدفت دراسة Hu & Qi, Liu, Wei (2021) إلى التعرف على طبيعة تأثير القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال دراسة الكيفية التي تسهم بها السلوكيات القيادية القائمة على الدعم والمشاركة والاهتمام بالموظفين في رفع مستوى اندماجهم وحماسهم تجاه العمل. كما سعت الدراسة إلى تجاوز النظر إلى العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي باعتبارها علاقة مباشرة فقط، من خلال البحث في الآليات النفسية والتنظيمية التي تفسر كيفية انتقال أثر القيادة الشمولية إلى سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو وظائفهم.

وركزت الدراسة بشكل خاص على دور **ملاءمة الفرد للوظيفة** بوصفها متغيراً وسيطاً، بهدف توضيح ما إذا كان توافق قدرات الموظف واهتماماته وقيمه مع متطلبات وظيفته يسهم في تفسير العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي. وانطلقت الدراسة من فكرة أن القائد الشمولي لا يعزز ارتباط الموظفين من خلال توفير الدعم والمشاركة فقط، بل يسهم أيضًا في خلق بيئة تساعد العاملين على إدراك مدى توافقهم مع أدوارهم الوظيفية، مما يزيد شعورهم بالرضا والثقة والدافعية نحو العمل.

كما هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية العوامل النفسية المرتبطة بالموظف في تعزيز أثر القيادة الشمولية، مثل الشعور بالمسؤولية تجاه العمل والإحساس بقيمة الدور الذي يؤديه الفرد داخل المنظمة. وتنبع أهمية هذا الهدف من أن الارتباط الوظيفي يعد نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل القيادية والتنظيمية والشخصية، وليس مجرد استجابة مباشرة لسلوك القائد. لذلك سعت الدراسة إلى تقديم فهم أكثر شمولاً للعلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، بما يساعد المنظمات على تطوير ممارسات قيادية تسهم في بناء بيئات عمل أكثر دعمًا واندماجًا.

3. دراسة Sen & Aslan, Mert (2021):

هدفت دراسة Sen & Aslan, Mert (2021) إلى بحث أثر القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين، من خلال دراسة الدور الذي تؤديه السلوكيات القيادية الداعمة والمشاركة في بناء علاقة إيجابية بين القادة والموظفين. كما سعت الدراسة إلى توضيح كيفية تأثير القائد الشمولي في مستوى اندماج العاملين وحماستهم تجاه أعمالهم، وذلك من خلال توفير بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام والقدرة على المشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم.

كما هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للأمان النفسي في تفسير العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، انطلاقاً من أن شعور الموظف بالأمان داخل بيئة العمل يعد عاملاً أساسياً يؤثر في استعداده للتعبير عن آرائه، والمشاركة الفاعلة، وبذل جهود إضافية في أداء مهامه. وقد ركزت الدراسة على أن القيادة الشمولية لا تقتصر على إشراك العاملين إدارياً فقط، بل تسهم في خلق مناخ نفسي إيجابي يقل فيه الخوف من الخطأ أو الانتقاد، مما يعزز الثقة والانتماء والارتباط بالعمل.

وسعت الدراسة كذلك إلى تقديم فهم أعمق للآليات التي تجعل القيادة الشمولية أكثر تأثيراً في سلوك العاملين، من خلال بيان أن وجود قائد يتبنى ممارسات قائمة على الانفتاح والدعم والاستماع لا يؤدي فقط إلى تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة، بل يساعد أيضاً في بناء حالة نفسية إيجابية لدى العاملين تتمثل في الشعور بالأمان والثقة، وهو ما ينعكس بدوره على ارتفاع مستويات الارتباط الوظيفي وزيادة الحماس والمشاركة في العمل.

4. دراسة Schaufeli (2021):

هدفت دراسة Schaufeli (2021) إلى استكشاف مفهوم القيادة المعززة للارتباط الوظيفي (Engaging Leadership)، والتعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها للقادة بناء بيئات عمل تساعد العاملين على الوصول إلى مستويات أعلى من الحماس والاندماج والاستثمار النفسي في أعمالهم. وسعت الدراسة إلى توضيح أن دور القيادة في المنظمات الحديثة لم يعد يقتصر على التخطيط والتوجيه والرقابة، بل أصبح يمتد إلى بناء علاقات إنسانية وتنظيمية قادرة على تحفيز العاملين وإطلاق طاقاتهم الداخلية، بما يجعلهم أكثر ارتباطاً بأدوارهم الوظيفية وأكثر قدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

وانطلقت الدراسة من رؤية مفادها أن الارتباط الوظيفي لا يمثل مجرد حالة فردية مرتبطة بشخصية الموظف، وإنما هو نتاج تفاعل مستمر بين الفرد والبيئة التنظيمية المحيطة به، حيث تؤدي ممارسات القائد دوراً جوهرياً في تشكيل تجربة الموظف اليومية تجاه عمله. فالقائد الذي يوفر الدعم، ويمنح العاملين الثقة والاستقلالية، ويشجعهم على التطور والتعلم، يسهم في خلق مناخ يشعر فيه الموظفون بأن أعمالهم ذات قيمة ومعنى، الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالحيوية والتفاني والاستغراق في العمل.

كما هدفت الدراسة إلى تحليل الآليات القيادية التي تسهم في تعزيز ارتباط العاملين، من خلال التركيز على مجموعة من السلوكيات القيادية الأساسية، مثل التواصل الفعال، والتمكين، والإلهام، وتقديم الدعم المستمر. وأوضحت أن القادة القادرين على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام يستطيعون التأثير في دوافع العاملين الداخلية، وتحويل العمل من مجرد مجموعة من المهام إلى تجربة مهنية يشعر فيها الموظف بالانتماء والمسؤولية والرغبة في الإنجاز.

وتسعى الدراسة كذلك إلى تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين القيادة والارتباط الوظيفي، مؤكدة أن نجاح المنظمات في تعزيز اندماج العاملين يتطلب الانتقال من الأساليب القيادية التقليدية التي تركز على المتابعة

والسيطرة، إلى أساليب أكثر إنسانية تقوم على المشاركة والتمكين وإشراك الموظفين في صناعة النجاح التنظيمي. وتكتسب هذه الرؤية أهمية خاصة في ظل بيئات العمل الحديثة، ومنها العمل عن بُعد، حيث يصبح دور القيادة أكثر ارتباطاً بقدرتها على الحفاظ على التواصل والثقة والدعم النفسي للعاملين رغم اختلاف أماكن العمل.

وبذلك هدفت الدراسة إلى إثراء الفهم العلمي لدور القيادة في بناء قوة عاملة أكثر ارتباطاً وتفاعلاً، وتأكيد أن القائد يمثل عنصراً محورياً في تشكيل المناخ التنظيمي الذي يحدد مدى استعداد الموظفين لبذل جهودهم، والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، والشعور بأن عملهم يمثل قيمة حقيقية لهم وللمؤسسة التي ينتمون إليها.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة :

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، باعتبار أن القيادة تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، وأن الارتباط الوظيفي يعكس مستوى اندماج الموظف وارتباطه النفسي والعاطفي بعمله ومنظّمته.

وتعتمد الدراسة على **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)** التي توضح أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على التبادل المتبادل؛ فعندما يشعر العامل بالدعم والتقدير والاهتمام من قبل القيادة، فإنه يميل إلى تقديم مزيد من الالتزام والجهد والارتباط بالعمل. ومن هذا المنطلق، تسهم ممارسات القيادة الشمولية القائمة على المشاركة والاستماع والثقة في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والتقدير.

كما تستند الدراسة إلى **نظرية الأمان النفسي (Psychological Safety Theory)** التي تؤكد أهمية توفير بيئة يشعر فيها العاملون بالقدرة على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، خاصة في بيئة العمل عن بُعد التي تتطلب مستويات عالية من الثقة والتواصل لتقليل العزلة وتعزيز المشاركة.

وتوظف الدراسة كذلك **نظرية متطلبات وموارد العمل (Job Demands–Resources Model)** التي تشير إلى أن توفر الموارد الوظيفية، مثل الدعم القيادي والاستقلالية والتغذية الراجعة، يساعد العاملين على مواجهة تحديات العمل وزيادة ارتباطهم الوظيفي. ويعد القائد الشمولي أحد أهم الموارد التنظيمية التي تدعم التواصل والتمكين في بيئات العمل الافتراضية.

وبناءً على هذه المنطلقات، تنظر الدراسة إلى القيادة الشمولية باعتبارها نمطاً قيادياً يساهم في تعزيز المشاركة والانتماء والثقة لدى العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الارتباط الوظيفي، خاصة في بيئة العمل عن بُعد التي تحتاج إلى قيادة قائمة على الدعم والتواصل والتمكين.

10.1 المنهجية وطرق البحث :

نظرًا لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، فقد تم اختيار منهجية بحثية تتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، بما يساعد على الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتفسير الدور الذي تؤديه ممارسات القيادة الشمولية في تعزيز ارتباط العاملين بأعمالهم في ظل التحولات الحديثة في بيئات العمل.

وتتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة تحديد منهج الدراسة المناسب، ووصف مجتمع الدراسة والعينة المختارة، وتوضيح أداة جمع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى بيان إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار تساؤلات الدراسة. كما تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان تنفيذ الدراسة وفق أسس علمية ومنهجية واضحة، بما يعزز دقة النتائج وموثوقيتها، ويساعد في الوصول إلى استنتاجات يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وقد روعي عند اختيار المنهج والأدوات البحثية مدى ملاءمتها لطبيعة الدراسات الإدارية والسلوكية التي تهتم بدراسة الظواهر التنظيمية والعلاقات بين المتغيرات المختلفة، حيث تتطلب دراسة القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي استخدام أساليب علمية قادرة على قياس اتجاهات العاملين وتحليل مستوى إدراكهم للممارسات القيادية ومستوى ارتباطهم الوظيفي. كما تم الأخذ في الاعتبار خصوصية بيئة العمل عن بُعد باعتبارها نمطًا حديثًا من أنماط العمل يختلف عن بيئات العمل التقليدية، إذ يعتمد بدرجة كبيرة على التواصل الافتراضي، والثقة، والتمكين، وقدرة القادة على المحافظة على تفاعل العاملين وانتمائهم رغم اختلاف المواقع الجغرافية.

كما تسعى هذه الإجراءات المنهجية إلى تحليل واقع ممارسة القيادة الشمولية لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، وقياس مستوى الارتباط الوظيفي لديهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، إضافة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة الشمولية في تفسير التغيرات المرتبطة بمستوى ارتباط العاملين بالعمل. ويأتي ذلك في ضوء أهمية القيادة الحديثة في توفير بيئات عمل أكثر دعمًا وشمولًا، قادرة على تعزيز المشاركة والثقة والانتماء لدى الموظفين.

ومن خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية تساهم في إثراء المعرفة الإدارية المتعلقة بالقيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، وتقديم مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات القيادة وإدارة الموارد البشرية، بما يدعم قدرة المنظمات على تحسين تجربة العاملين، ورفع مستويات التفاعل والأداء في بيئات العمل الحديثة، وخاصة بيئات العمل القائمة على العمل عن بُعد.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما:

أولاً: المصادر الثانوية: تم الاعتماد على المصادر الثانوية للحصول على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية، والأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى قواعد البيانات العلمية ذات الصلة بموضوع القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي والعمل عن بُعد. وقد ساهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعاد المتغيرات، وصياغة تساؤلات الدراسة وفرضياتها.

ثانياً: المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيعها على العاملين في بيئة العمل عن بُعد بهدف قياس مستوى ممارسة القيادة الشمولية، ومستوى الارتباط الوظيفي لديهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وبيئة العمل المستهدفة.

12.1 أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد. وتم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع تعديل بعض الفقرات بما يتناسب مع أهداف الدراسة وبيئة العمل عن بُعد، كما روعي وضوح العبارات وارتباطها بمتغيرات الدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من قسمين رئيسيين

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

ويشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، ومدة العمل عن بُعد.

القسم الثاني: محاور الدراسة

ويتضمن محورين:

* القيادة الشمولية (المتغير المستقل): ويقاس من خلال أبعاد التواصل والانفتاح، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدعم والتقدير، العدالة والتمكين.

* الارتباط الوظيفي (المتغير التابع): ويقاس من خلال أبعاد الحيوية، التفاني، والاستغراق في العمل.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار تساؤلاتها وفرضياتها، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم تقسيمها إلى قسمين كما يلي:

أولاً: الإحصاء الوصفي :

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بهدف وصف خصائص أفراد عينة الدراسة وقياس اتجاهات استجاباتهم، وتشمل:

- * التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
- * المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى ممارسة القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي لدى أفراد الدراسة.
- * معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساق فقراتها.

ثانياً: الإحصاء التحليلي

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية لاختبار العلاقات والفروق بين متغيرات الدراسة، وتشمل:
- * معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي.
- * تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression): لقياس أثر القيادة الشمولية في التنبؤ بمستوى الارتباط الوظيفي.
- * اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

14.1 حدود الدراسة :

تمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على بحث أثر القيادة الشمولية باعتبارها المتغير المستقل في الارتباط الوظيفي باعتباره المتغير التابع لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الشمولية ومستويات الارتباط الوظيفي والعلاقة بينهما.

ثانياً: الحدود المكانية :

تُطبق هذه الدراسة على العاملين في المنظمات التي تطبق نظام العمل عن بُعد في القطاع الخاص.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تُجرى هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2026م، وهي الفترة التي يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها.

رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين الذين لديهم خبرة أو ممارسة فعلية للعمل عن بُعد، باعتبارهم الفئة المستهدفة القادرة على تقييم ممارسات القيادة الشمولية ومستوى ارتباطهم الوظيفي.

الفصل الثاني : الإطار النظري

تمهيد :

يشهد عالم الأعمال في الوقت الحالي العديد من التحولات التنظيمية والتقنية التي أثرت بشكل كبير في طبيعة العمل وأساليب الإدارة والقيادة داخل المنظمات، ومن أبرز هذه التحولات انتشار نمط العمل عن بُعد الذي أصبح أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور تحديات جديدة أمام المنظمات، خاصة فيما يتعلق بالحفاظ على التواصل الفعال، وتعزيز مشاركة العاملين، وبناء علاقات تنظيمية إيجابية في ظل غياب التفاعل المباشر بين القادة والموظفين.

وفي ظل هذه التغيرات، أصبحت القيادة الفعالة عنصراً أساسياً في نجاح بيئات العمل الحديثة، حيث لم تعد الأساليب القيادية التقليدية كافية للتعامل مع متطلبات العمل المرن والافتراضي، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بأنماط قيادية حديثة، ومن أبرزها القيادة الشمولية التي تركز على إشراك العاملين، والاستماع إلى آرائهم، وتعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء، وتوفير بيئة عمل قائمة على الثقة والدعم والعدالة.

كما يمثل الارتباط الوظيفي أحد المفاهيم المهمة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لما له من دور في تعزيز أداء العاملين ورفع مستوى التزامهم واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. ويزداد الاهتمام بهذا المفهوم في بيئات العمل عن بُعد؛ نظراً للحاجة إلى المحافظة على اندماج الموظفين وتقليل الآثار السلبية المحتملة مثل العزلة المهنية وضعف التواصل التنظيمي.

وبناءً على أهمية العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال استعراض مفهوم القيادة الشمولية وأبعادها وأهميتها في بيئة العمل الحديثة، ثم توضيح مفهوم الارتباط الوظيفي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى مناقشة طبيعة العلاقة بين المتغيرين في سياق العمل عن بُعد. كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على أهم نتائجها والاستفادة منها في بناء نموذج الدراسة الحالي وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

المبحث الأول : القيادة الشمولية (المتغير المستقل)

1.1.2 مقدمة :

تُعد القيادة أحد العناصر الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، لما لها من دور جوهري في تشكيل سلوك العاملين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الرؤية التنظيمية، وبناء ثقافة عمل تدعم التعاون والابتكار والإنجاز. فالقيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر أو متابعة تنفيذ المهام، بل تمثل عملية تأثير متبادلة بين القائد والعاملين تهدف إلى توجيه الطاقات البشرية واستثمارها بطريقة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية. ومع التطورات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، وما صاحبها من تغيرات في طبيعة الوظائف وأساليب إنجاز الأعمال، ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة لاحتياجات العاملين المتنوعة.

وقد أدى انتشار أنماط العمل المرنة والعمل عن بُعد إلى إعادة النظر في الأساليب القيادية التقليدية التي كانت تعتمد بصورة أكبر على المتابعة المباشرة والوجود المكاني للقائد مع الموظفين. وأصبحت المنظمات تواجه تحديات جديدة تتعلق بالمحافظة على التواصل الفعال، وتعزيز الثقة، وضمان استمرار مشاركة العاملين وشعورهم بالانتماء رغم اختلاف المواقع الجغرافية. ومن هنا برزت أهمية تطوير ممارسات قيادية تركز على بناء العلاقات الإنسانية، وتمكين العاملين، وتعزيز شعورهم بأنهم جزء أساسي من المنظمة وليسوا مجرد منفذين للمهام.

وفي هذا السياق ظهر مفهوم القيادة الشمولية باعتباره أحد الاتجاهات القيادية الحديثة التي تستجيب لمتطلبات بيئات العمل المعاصرة، حيث تركز على جعل العاملين يشعرون بالتقدير والقبول والمشاركة الفاعلة داخل المنظمة. وتقوم القيادة الشمولية على مبدأ أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على الاستفادة من مختلف خبرات وأفكار العاملين، وأن التنوع بين الأفراد يمثل مصدرًا للقوة والإبداع وليس عائقًا أمام تحقيق الأهداف. لذلك يسعى القائد الشمولي إلى خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بأن أصواتهم مسموعة، وأن مساهماتهم ذات قيمة، وأن لديهم فرصًا عادلة للمشاركة والتطور.

وتتجسد ممارسات القيادة الشمولية في مجموعة من السلوكيات القيادية التي تشمل الانفتاح على العاملين، وسهولة الوصول إلى القائد، والاستماع الفعال لآرائهم ومقترحاتهم، وتشجيع الحوار، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير الدعم النفسي والمهني للعاملين. وتسهم هذه الممارسات في بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز شعور الموظفين بالأمان والانتماء، ويزيد من استعدادهم للمشاركة وتقديم الأفكار الجديدة وتحمل المسؤولية.

وتكتسب القيادة الشمولية أهمية أكبر في بيئات العمل عن بُعد، حيث تقل فرص التفاعل المباشر بين القادة والعاملين، وقد تظهر تحديات مرتبطة بالعزلة الاجتماعية وضعف التواصل والشعور بالابتعاد عن المنظمة. وفي مثل هذه البيئات يصبح دور القائد أكثر ارتباطًا بقدرته على بناء جسور التواصل الافتراضي، وتوفير الدعم المستمر، وتعزيز الشعور بالاندماج والانتماء لدى العاملين. فالقائد الشمولي في بيئة العمل عن بُعد لا يركز فقط على متابعة إنجاز المهام، وإنما يهتم كذلك بتجربة الموظف النفسية والاجتماعية، ويعمل على المحافظة على مشاركته وارتباطه بالعمل.

كما ترتبط القيادة الشمولية ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الارتباط الوظيفي، إذ إن شعور العاملين بالتقدير والمشاركة والثقة يساهم في رفع مستوى حماسهم واندماجهم في العمل. فعندما يدرك الموظف أن القائد يهتم بآرائه ويقدر جهوده ويوفر له الدعم اللازم، فإنه يصبح أكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذا المنطلق تعد القيادة الشمولية أحد العوامل المؤثرة في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الارتباط الوظيفي وتحسن تجربة العاملين.

ويتناول هذا المبحث مفهوم القيادة الشمولية، ونشأتها وتطورها، وأهميتها في بيئات العمل الحديثة، وخصائص القائد الشمولي وممارساته، بالإضافة إلى أبعاد القيادة الشمولية والنظريات المفسرة لها، واستعراض أبرز الدراسات المرتبطة بها بما يخدم أهداف الدراسة الحالية، ويوضح الأساس النظري للعلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

2.1.2 مفهوم القيادة الشمولية :

تُعد القيادة الشمولية (Inclusive Leadership) أحد الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خلال السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئات العمل المعاصرة، والتي فرضت على المنظمات الحاجة إلى تبني أساليب قيادية أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع التنوع والاختلاف بين العاملين. فلم تعد المنظمات الحديثة تعتمد فقط على الهياكل الإدارية التقليدية أو أساليب القيادة القائمة على التوجيه والرقابة، بل أصبحت بحاجة إلى قيادات قادرة على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، وتعزيز شعورهم بالانتماء، والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتقوم القيادة الشمولية على فكرة أساسية مفادها أن جميع العاملين يمثلون موردًا مهمًا للمنظمة، وأن تحقيق النجاح التنظيمي يتطلب الاستفادة من تنوع المعرفة والخبرات ووجهات النظر الموجودة لدى الأفراد. ولذلك يركز القائد الشمولي على خلق بيئة عمل يشعر فيها جميع الموظفين بأنهم جزء مهم من المنظمة، وأن لديهم قيمة حقيقية ومساهمة مؤثرة في تحقيق النتائج. كما يسعى هذا النمط القيادي إلى إزالة الحواجز التي قد تحد من مشاركة العاملين، من خلال تعزيز الحوار المفتوح، وتشجيع التعبير عن الأفكار، وتوفير فرص عادلة للمشاركة في القرارات المرتبطة بالعمل.

ويُعرف Edmondson & Nembhard (2006) القيادة الشمولية بأنها مجموعة من السلوكيات القيادية التي تشجع أعضاء الفريق على المشاركة وإبداء آرائهم وأفكارهم، من خلال بناء بيئة يشعر فيها العاملون بالأمان النفسي والقدرة على التعبير عن وجهات نظرهم دون الخوف من الانتقاد أو الاستبعاد. ويشير هذا التعريف إلى أن جوهر القيادة الشمولية لا يتمثل فقط في السماح للعاملين بالمشاركة بشكل شكلي، وإنما في خلق مناخ تنظيمي يشعر فيه الموظفون بأن مشاركتهم مسموعة ومقدرة، وأن آراءهم يمكن أن تساهم في تحسين العمل وتطوير الأداء.

كما أوضح Ziv & Carmeli, Reiter-Palmon (2010) أن القيادة الشمولية تتمثل في انفتاح القائد على العاملين، وسهولة الوصول إليه، واستعداده للاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم، إضافة إلى إظهار الاهتمام الحقيقي بآرائهم واحتياجاتهم. فالقائد الشمولي لا ينظر إلى الموظفين باعتبارهم منفذين للتعليمات فقط، بل باعتبارهم شركاء يمتلكون المعرفة والخبرة التي يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة. ومن خلال هذا التوجه، يعمل القائد على تعزيز شعور العاملين بالأهمية والثقة، مما يزيد من استعدادهم للمشاركة وتقديم الأفكار والمبادرات التي تخدم أهداف المنظمة.

وتتميز القيادة الشمولية بتركيزها على بناء علاقات إنسانية وتنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين. فالقائد الشمولي يحرص على فهم احتياجات الموظفين، وتقدير جهودهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، كما يعمل على تعزيز العدالة والمساواة في التعامل مع جميع أفراد المنظمة. ويؤدي هذا السلوك إلى بناء ثقافة تنظيمية يشعر فيها العاملون بالأمان والانتماء، مما ينعكس على مستويات الدافعية والرضا والالتزام والارتباط الوظيفي لديهم.

كما ترتبط القيادة الشمولية بمفهوم التمكين الوظيفي، حيث يسعى القائد إلى منح العاملين مساحة من الاستقلالية والثقة في أداء مهامهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية واتخاذ المبادرات. فكلما شعر الموظف بأن القائد يثق بقدراته ويمنحه فرصة للمشاركة والتأثير، ارتفع مستوى إحساسه بقيمة دوره داخل المنظمة، وأصبح أكثر ارتباطًا بعمله وأكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتزداد أهمية القيادة الشمولية في بيئات العمل الحديثة، وبشكل خاص في بيئة العمل عن بُعد، التي تختلف عن بيئات العمل التقليدية من حيث طبيعة التواصل والتفاعل بين القادة والعاملين. فقد أدى الانتقال إلى العمل عن بُعد إلى ظهور تحديات جديدة تتمثل في ضعف التفاعل المباشر، واحتمالية الشعور بالعزلة، وصعوبة بناء العلاقات المهنية بنفس الطريقة التي تحدث في بيئات العمل الحضورية. ومن هنا يظهر دور القيادة الشمولية في توفير بيئة افتراضية داعمة تعتمد على التواصل المستمر، والثقة، والتمكين، والمتابعة القائمة على الدعم بدلاً من الرقابة المباشرة.

وفي سياق العمل عن بُعد، يصبح القائد الشمولي مسؤولاً عن المحافظة على شعور العاملين بالانتماء والاندماج، من خلال استخدام وسائل التواصل الفعالة، وإشراك الموظفين في النقاشات والقرارات، والاهتمام بتجاربهم واحتياجاتهم المهنية. فنجاح العمل عن بُعد لا يعتمد فقط على توفر التقنيات الحديثة، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القيادة على بناء علاقات قائمة على الثقة والدعم والمحافظة على ارتباط الموظفين بالمنظمة.

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة الشمولية ترتبط بعدد من النتائج التنظيمية الإيجابية، مثل زيادة الإبداع الوظيفي، وتحسين تبادل المعرفة، وتعزيز التعاون بين العاملين، ورفع مستويات الارتباط الوظيفي. ويرجع ذلك إلى أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم محل تقدير واحترام يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة الفاعلة، وأكثر قدرة على تقديم الأفكار الجديدة، وأكثر ارتباطًا بأهداف المنظمة وقيمها.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف القيادة الشمولية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من الممارسات والسلوكيات القيادية التي يمارسها القائد بهدف تعزيز مشاركة العاملين، وتوفير بيئة عمل قائمة على الانفتاح والتواصل والدعم والعدالة والثقة، بما يساعد على تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والمشاركة، ويسهم في رفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

3.1.2 نشأة مفهوم القيادة الشمولية :

نشأ مفهوم القيادة الشمولية نتيجة التطورات المتلاحقة في الفكر الإداري والقيادي، والتي انتقلت من التركيز على أساليب القيادة التقليدية القائمة على السلطة والتوجيه المباشر إلى الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين ودورهم في نجاح المنظمات. فقد كانت النظريات القيادية التقليدية تنظر إلى القائد باعتباره المصدر الرئيس للمعرفة واتخاذ القرار، بينما كان دور العاملين يتركز غالبًا في تنفيذ التعليمات وتحقيق الأهداف المحددة. ومع تطور الفكر الإداري وظهور الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أصبح العاملون يُنظر إليهم باعتبارهم

شركاء استراتيجيين يمتلكون المعرفة والخبرات والقدرات التي يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة وتحقيق قدرتها التنافسية.

وقد أدت التغيرات في بيئات العمل، وزيادة التنوع بين الموظفين، وظهور المنظمات القائمة على المعرفة، إلى الحاجة لأنماط قيادية أكثر قدرة على تعزيز المشاركة والانتماء والاستفادة من مختلف القدرات والخبرات داخل المنظمة. فلم تعد قدرة المنظمة على النجاح مرتبطة فقط بالموارد المالية أو التقنية، بل أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها في إدارة رأس المال البشري، وتحفيز العاملين، وخلق بيئة تنظيمية تسمح بتبادل الأفكار والخبرات والاستفادة من التنوع الموجود بين أفرادها.

ويرتبط ظهور مفهوم القيادة الشمولية بشكل أساسي بتطور مفاهيم التنوع والاندماج التنظيمي (Diversity and Inclusion)، حيث بدأت المنظمات تدرك أن الاختلاف بين العاملين من حيث الخبرات والخلفيات ووجهات النظر يمثل مصدرًا مهمًا للابتكار وتحسين الأداء، وليس مجرد تحدٍ إداري يحتاج إلى التعامل معه. ومن هذا المنطلق ظهر دور القيادة في ضمان أن يشعر جميع الموظفين بأنهم مقبولون ومقدرون داخل المنظمة، وأن لديهم فرصًا متساوية للمشاركة والتأثير، بغض النظر عن اختلافاتهم الفردية أو مواقعهم الوظيفية.

وقد أصبح مفهوم الشمولية يتجاوز مجرد وجود التنوع داخل المنظمة ليشير إلى قدرة المنظمة على الاستفادة الفعلية من هذا التنوع من خلال توفير بيئة يشعر فيها الأفراد بالانتماء والاحترام. فوجود أفراد من خلفيات مختلفة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق فوائد تنظيمية ما لم توجد قيادة قادرة على إدارة هذا الاختلاف بطريقة إيجابية، وتحويله إلى مصدر للقيمة والإبداع. وهنا يظهر الدور الأساسي للقائد الشمولي باعتباره المسؤول عن بناء ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة، وتحترم الآراء المختلفة، وتدعم التعاون بين العاملين.

وقد ساهمت الدراسات المتعلقة بالأمان النفسي في فرق العمل في تعزيز ظهور مفهوم القيادة الشمولية، حيث أوضحت أهمية توفير بيئة يستطيع فيها العاملون التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم دون خوف من الرفض أو الانتقاد أو التأثيرات السلبية. ويعد الأمان النفسي من المفاهيم المهمة المرتبطة بالقيادة الشمولية، لأنه يعكس مدى شعور الموظف بالثقة والراحة في التفاعل مع الآخرين ومشاركة أفكاره، وهو ما يعد عنصرًا أساسيًا لتعزيز التعلم التنظيمي والإبداع والمشاركة الفاعلة.

وفي هذا السياق قدم Edmondson & Nembhard (2006) إسهامات مهمة في توضيح دور القادة في تعزيز المشاركة والأمان النفسي داخل فرق العمل، حيث أكدت أعمالهم أن القادة الذين يشجعون الحوار والانفتاح والاستماع إلى آراء العاملين يساهمون في خلق بيئات عمل أكثر قدرة على التعلم والتطوير. وقد شكلت هذه الإسهامات أساسًا مهمًا لفهم العلاقة بين سلوك القائد وشعور العاملين بالقدرة على المشاركة والتعبير عن آرائهم، وهو ما أصبح لاحقًا أحد المرتكزات الأساسية لمفهوم القيادة الشمولية.

وفي مرحلة لاحقة، قدم Ziv & Carmeli, Reiter-Palmon (2010) مفهوم القيادة الشمولية بصورة أكثر وضوحًا، حيث ركزوا على ثلاثة أبعاد رئيسية لسلوك القائد الشمولي تتمثل في: الانفتاح على العاملين، وسهولة الوصول إلى القائد، وتوافر القائد لدعم الموظفين. وأكدت هذه الدراسات أن القيادة الشمولية لا تعتمد فقط على إظهار القبول تجاه العاملين، وإنما تتطلب ممارسات عملية تظهر من خلال التواصل المستمر، والاستجابة للأفكار والمقترحات، وإشراك الموظفين في القضايا التي تؤثر على أعمالهم.

كما ساعدت الدراسات اللاحقة في توسيع فهم القيادة الشمولية من خلال ربطها بالعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية، مثل زيادة الإبداع الوظيفي، وتعزيز تبادل المعرفة، ورفع مستوى الثقة بين القادة والعاملين، وتحسين الالتزام والارتباط الوظيفي. وقد أوضحت هذه الدراسات أن العاملين عندما يشعرون بأن قادتهم يهتمون بمشاركتهم ويقدرهم مساهماتهم، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية والمشاركة بصورة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.

ومع التطورات الحديثة في بيئات العمل الرقمية وانتشار العمل عن بُعد، ازدادت أهمية القيادة الشمولية؛ بسبب الحاجة إلى أساليب قيادية قادرة على إدارة العلاقات المهنية في ظل التباعد المكاني. فقد أصبح القائد في البيئة الافتراضية يواجه تحديات تتعلق بالحفاظ على التواصل الفعال، وتعزيز الشعور بالانتماء، ومتابعة أداء العاملين بطريقة لا تعتمد على الرقابة المباشرة. ولذلك أصبحت القيادة القائمة على الثقة والتمكين والدعم أكثر أهمية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الحضور المكاني والمتابعة المستمرة.

وفي بيئة العمل عن بُعد، تؤدي القيادة الشمولية دورًا مهمًا في تقليل الآثار السلبية الناتجة عن ضعف التفاعل المباشر، مثل الشعور بالعزلة أو ضعف الارتباط بالمنظمة. فمن خلال التواصل المستمر، وإشراك العاملين في القرارات، وتقديم الدعم النفسي والمهني، يستطيع القائد الشمولي المحافظة على تفاعل الموظفين وتعزيز شعورهم بأنهم جزء أساسي من المنظمة، حتى في ظل اختلاف أماكن العمل.

وبذلك تطور مفهوم القيادة الشمولية من مجرد الاهتمام بالتنوع داخل المنظمة إلى مفهوم قيادي متكامل يركز على بناء بيئة عمل قائمة على المشاركة والاحترام والثقة والتمكين. وأصبحت القيادة الشمولية من الاتجاهات القيادية الحديثة المرتبطة بتحسين العديد من المخرجات التنظيمية، ومن أبرزها تعزيز الارتباط الوظيفي، وزيادة المشاركة، وتحسين الأداء، وهو ما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية التي تبحث دور القيادة الشمولية في تعزيز ارتباط العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

3.1.2 تطور مفهوم القيادة الشمولية :

شهد مفهوم القيادة الشمولية تطورًا تدريجيًا نتيجة التحولات المتلاحقة التي طرأت على الفكر الإداري وطبيعة بيئات العمل، حيث انتقلت المنظمات عبر مراحل مختلفة من الاعتماد على أساليب القيادة التقليدية القائمة على السلطة والسيطرة والتوجيه المباشر إلى تبني أساليب قيادية أكثر اهتمامًا بالعامل الإنساني، وبناء العلاقات التنظيمية القائمة على المشاركة والثقة والتمكين. ويعكس هذا التطور تغير النظرة إلى العاملين داخل المنظمة؛ إذ لم يعد الموظف يُنظر إليه باعتباره مجرد منفذ للتعليمات، بل أصبح يُعد أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلك المعرفة والخبرة والقدرة على الإسهام في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

وفي المراحل الأولى من تطور الفكر الإداري، وخاصة مع ظهور المدارس الإدارية التقليدية، كان الاهتمام الأساسي ينصب على رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الانضباط، وتقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات بصورة واضحة. وكان القائد في تلك المرحلة يؤدي دورًا يركز على التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات، بينما كانت مشاركة العاملين في العمليات الإدارية محدودة، حيث كانت العلاقة بين القائد والمؤسسة تقوم بدرجة كبيرة على السلطة الرسمية وتنفيذ التعليمات. وقد ساعد هذا النمط القيادي على تحقيق مستويات معينة من التنظيم والكفاءة، إلا أنه لم يكن قادرًا على تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين أو الاستفادة من قدراتهم الإبداعية والمعرفية.

ومع تطور الفكر الإداري وظهور الاتجاهات السلوكية في الإدارة، بدأ الاهتمام يتزايد بالجانب الإنساني للعاملين، وأصبحت الدراسات الإدارية تركز على أهمية العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، ودور المشاعر والدوافع في التأثير على أداء الموظفين. وأظهرت هذه الاتجاهات أن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على الأنظمة والإجراءات، بل يرتبط أيضًا بقدرة القيادة على فهم احتياجات العاملين، وتحفيزهم، وبناء بيئة عمل تشجع التعاون والمشاركة. ومن هنا بدأت تظهر مفاهيم قيادية جديدة تؤكد أهمية إشراك العاملين ومنحهم دورًا أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي مراحل لاحقة، ساهمت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية في تعزيز الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع بيئات العمل المتنوعة. فقد أصبحت المنظمات تضم أفرادًا يختلفون في الخبرات، والثقافات، والمهارات، وطرق التفكير، مما جعل إدارة هذا التنوع تحديًا مهمًا أمام القادة. ولم يعد الهدف مقتصرًا على وجود التنوع داخل المنظمة، وإنما أصبح يتمثل في القدرة على الاستفادة من هذا التنوع وتحويله إلى مصدر للابتكار وتحسين الأداء. ومن هنا ظهرت مفاهيم مثل التنوع التنظيمي والاندماج الوظيفي، والتي شكلت أساسًا مهمًا لتطور مفهوم القيادة الشمولية.

ويُعد مفهوم القيادة الشمولية امتدادًا لعدد من الاتجاهات القيادية الحديثة مثل القيادة التشاركية والقيادة الداعمة والقيادة التحويلية، إلا أنه يتميز بتركيزه على ضمان شعور جميع العاملين بأنهم أعضاء مهمون داخل المنظمة، وأن لديهم فرصًا عادلة للمشاركة والتأثير. فالقيادة الشمولية لا تقتصر على السماح بالمشاركة فقط، بل تهدف إلى بناء بيئة يشعر فيها الموظفون بأن آراءهم مسموعة، وأن مساهماتهم محل تقدير، وأن اختلافاتهم الفردية تمثل قيمة مضافة للمنظمة وليست عائقًا أمام تحقيق أهدافها.

وقد شهد مفهوم القيادة الشمولية تطورًا واضحًا مع الإسهامات العلمية التي قدمها Nembhard & Edmondson (2006)، حيث ركزا على أهمية دور القائد في تعزيز الأمان النفسي داخل فرق العمل. وأوضحت هذه الإسهامات أن العاملين يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة وتقديم الأفكار عندما يشعرون بالأمان والقدرة على التعبير عن آرائهم دون الخوف من الانتقاد أو التهميش. وقد شكل مفهوم الأمان النفسي نقطة مهمة في تطور القيادة الشمولية، لأنه أوضح أن دور القائد لا يقتصر على إدارة المهام، بل يمتد إلى بناء مناخ نفسي واجتماعي يساعد العاملين على التفاعل والتعلم والمشاركة الفاعلة.

ثم جاءت إسهامات Ziv & Carmeli, Reiter-Palmon (2010) لتقدم تصورًا أكثر تحديدًا لمفهوم القيادة الشمولية، حيث ركزت على مجموعة من السلوكيات الأساسية التي تميز القائد الشمولي، والمتمثلة في الانفتاح على العاملين، وسهولة الوصول إلى القائد، وتقديم الدعم المستمر للموظفين. وقد أوضحت هذه الإسهامات أن القيادة الشمولية تظهر من خلال الممارسات اليومية للقائد، مثل الاستماع إلى أفكار العاملين، وتشجيع الحوار، وإشراك الموظفين في القرارات، وتقديم الدعم الذي يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة.

كما ساهمت الدراسات اللاحقة في توسيع فهم القيادة الشمولية من خلال ربطها بالعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية، مثل تعزيز الإبداع الوظيفي، وزيادة الثقة بين القادة والعاملين، وتحسين تبادل المعرفة، ورفع مستوى الارتباط الوظيفي. فقد بينت هذه الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بأن قادتهم يهتمون بآرائهم ويقدرهم جهودهم يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة الفاعلة، وأكثر ارتباطًا بأهداف المنظمة، وأكثر قدرة على تقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء.

وفي ظل التحولات الرقمية وانتشار أنماط العمل الحديثة، وخاصة العمل عن بُعد، أصبح مفهوم القيادة الشمولية أكثر أهمية من أي وقت مضى. فقد فرضت بيئات العمل الافتراضية تحديات جديدة أمام القادة،

تتمثل في المحافظة على التواصل الفعال، وبناء الثقة، وتقليل الشعور بالعزلة، وتعزيز الانتماء التنظيمي رغم غياب التفاعل المباشر. ولذلك أصبحت القيادة الشمولية من الأساليب المناسبة لهذه البيئات، لأنها تعتمد على التواصل المفتوح، والتمكين، والدعم المستمر، بدلاً من الاعتماد على الرقابة المباشرة أو الوجود المكاني.

وفي بيئة العمل عن بُعد، أصبح القائد مطالبًا بتطوير أساليب جديدة للحفاظ على ارتباط العاملين بالمنظمة، من خلال تعزيز المشاركة الافتراضية، وتوفير فرص التعبير عن الرأي، ومتابعة احتياجات الموظفين، وإشعارهم بأنهم جزء أساسي من الفريق رغم اختلاف مواقعهم. فنجاح العمل عن بُعد لا يعتمد فقط على توفر التقنيات الحديثة، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القيادة على بناء علاقات قائمة على الثقة والدعم والانتماء.

وبذلك يمكن القول إن مفهوم القيادة الشمولية مرّ بمراحل تطويرية متعددة، بدأ فيها التركيز على مشاركة العاملين، ثم تطور ليصبح نمطًا قياديًا متكاملًا يهتم ببناء بيئة عمل قائمة على الثقة والعدالة والاحترام والتمكين. وأصبحت القيادة الشمولية تمثل أحد الاتجاهات القيادية الحديثة التي تتناسب مع طبيعة المنظمات المعاصرة، لما لها من دور في تعزيز مشاركة العاملين ورفع مستوى ارتباطهم الوظيفي، وخاصة في بيئات العمل عن بُعد التي تتطلب قيادة أكثر إنسانية ومرونة وقدرة على إدارة العلاقات في ظل التغيرات المستمرة.

4.1.2 أهمية القيادة الشمولية في بيئات العمل الحديثة :

تكتسب القيادة الشمولية أهمية متزايدة في بيئات العمل الحديثة نتيجة التحولات العميقة التي طرأت على طبيعة المنظمات وأساليب إدارة العاملين، حيث أصبحت بيئات العمل أكثر تنوعًا وتعقيدًا مقارنة بالماضي. فقد شهدت المنظمات تغيرات متسارعة تمثلت في زيادة التنوع بين الموظفين من حيث الخبرات والثقافات والمهارات، وانتشار أنماط العمل المرنة والعمل عن بُعد، إضافة إلى الاعتماد المتزايد على المعرفة والتكنولوجيا في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف. التحولات فرضت الحاجة إلى نماذج قيادية حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية القائمة على الرقابة والتوجيه المباشر، وتتجه نحو بناء علاقات قائمة على الثقة والمشاركة والتمكين.

وتتبع أهمية القيادة الشمولية من قدرتها على خلق بيئة تنظيمية يشعر فيها العاملون بأنهم جزء أساسي من المنظمة، وأن آراءهم ومساهماتهم تحظى بالتقدير والاهتمام. فالقائد الشمولي لا ينظر إلى الموظفين باعتبارهم مجرد أفراد يقومون بتنفيذ المهام المطلوبة منهم، بل يراهم شركاء يمتلكون المعرفة والخبرة والقدرة على تقديم الإسهامات التي تساعد المنظمة على التطور والنجاح. ومن خلال هذا التوجه، تعمل القيادة الشمولية على تعزيز شعور العاملين بالقيمة والأهمية، مما يؤدي إلى بناء علاقة إيجابية بين الموظف والمنظمة قائمة على الثقة والانتماء.

كما تتمثل أهمية القيادة الشمولية في قدرتها على تعزيز المشاركة التنظيمية، حيث توفر للعاملين فرصًا أكبر للتعبير عن آرائهم، وتقديم المقترحات، والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وتعد المشاركة من العوامل المهمة التي تؤثر في شعور الموظف بالمسؤولية تجاه عمله، إذ إن العامل الذي يشعر بأن صوته مسموع وأن أفكاره محل اهتمام يكون أكثر استعدادًا للمبادرة وتحمل المسؤولية وبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك فإن القيادة الشمولية تساهم في الانتقال من نموذج القيادة التقليدي الذي يركز على العلاقة الهرمية بين القائد والموظف إلى نموذج أكثر تعاونًا وشراكة.

وتبرز أهمية القيادة الشمولية كذلك في دورها في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن شعور الموظف بالدعم والتقدير والاهتمام من قبل القائد يمثل أحد العوامل المؤثرة في مستوى

اندماجه وحماسه تجاه العمل. فعندما يوفر القائد بيئة قائمة على الاحترام والثقة، ويمنح العاملين فرصًا للمشاركة والتطور، فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالمعنى والقيمة في العمل، ويزيد من ارتباطهم النفسي والعاطفي بالمنظمة. ويظهر ذلك من خلال ارتفاع مستويات الحيوية والتفاني والاستغراق في أداء المهام، وهي الأبعاد الأساسية للارتباط الوظيفي.

كما تساعد القيادة الشمولية في بناء بيئة عمل تتميز بالأمان النفسي، حيث يشعر العاملون بالقدرة على التعبير عن أفكارهم وطرح آرائهم ومناقشة المشكلات دون الخوف من التعرض للرفض أو الانتقاد. ويعد الأمان النفسي عنصرًا مهمًا في بيئات العمل الحديثة، لأنه يشجع على التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة والابتكار. فالعاملون الذين يشعرون بالأمان والثقة يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة وتقديم أفكار جديدة، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

وتزداد أهمية القيادة الشمولية في بيئات العمل عن بُعد بشكل خاص، نظرًا لما تفرضه هذه البيئة من تحديات تختلف عن بيئات العمل التقليدية. فالتباعد الجغرافي بين القادة والعاملين قد يؤدي إلى ضعف التواصل المباشر، وانخفاض فرص التفاعل الاجتماعي، وظهور مشاعر العزلة أو الابتعاد عن المنظمة. ومن هنا يصبح دور القائد الشمولي أكثر أهمية في المحافظة على الروابط المهنية وتعزيز شعور العاملين بالانتماء، من خلال استخدام وسائل التواصل الفعالة، وتوفير الدعم المستمر، وإشراك الموظفين في القرارات، والاهتمام بتجاربيهم واحتياجاتهم المهنية.

كما تساعد القيادة الشمولية في تجاوز بعض التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على الثقة بدلًا من الرقابة المباشرة. ففي بيئات العمل الافتراضية، لا يستطيع القائد الاعتماد بشكل كامل على المتابعة اليومية المباشرة، ولذلك تصبح القدرة على بناء الثقة وتمكين الموظفين من أداء مهامهم باستقلالية من العوامل الأساسية لنجاح العمل. ويساهم القائد الشمولي في تحقيق ذلك من خلال منح العاملين الشعور بالدعم والثقة بقدراتهم، مع المحافظة على التواصل المستمر والتوجيه المناسب.

ومن الجوانب المهمة للقيادة الشمولية أيضًا دورها في دعم الابتكار والإبداع داخل المنظمات، إذ إن البيئة التي تشجع على مشاركة الأفكار وتقبل وجهات النظر المختلفة تساعد على ظهور حلول جديدة وأساليب أكثر فاعلية في أداء الأعمال. فالتنوع في الخبرات والأفكار يمثل مصدرًا مهمًا للابتكار عندما تتم إدارته بطريقة صحيحة من خلال قيادة قادرة على الاستماع والتفاعل مع مختلف الآراء. ولذلك فإن القائد الشمولي يساهم في تحويل التنوع الموجود بين العاملين إلى ميزة تنافسية تدعم تطور المنظمة.

إضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الشمولية في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال التأكيد على منح جميع العاملين فرصًا متساوية للمشاركة والتطور، وعدم استبعاد أي فرد بسبب موقعه الوظيفي أو طبيعة عمله أو مكان وجوده. وتزداد أهمية هذا الجانب في بيئات العمل عن بُعد، حيث قد يشعر بعض الموظفين بأنهم أقل حضورًا أو تأثيرًا مقارنة بالعاملين في البيئات التقليدية. لذلك تعمل القيادة الشمولية على ضمان إشراك جميع الموظفين وإشعارهم بأنهم جزء متكامل من الفريق التنظيمي. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة الشمولية أصبحت من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة، لما توفره من قدرة على بناء بيئات عمل أكثر تعاونًا ومرونة واستجابة للتغيرات. فهي لا تركز فقط على تحقيق النتائج التنظيمية، بل تهتم كذلك بتجربة الموظف واحتياجاته النفسية والمهنية، مما يساهم في رفع مستوى الرضا والارتباط الوظيفي وتحسين الأداء. وتزداد أهمية هذا النمط القيادي في ظل انتشار العمل عن بُعد، حيث تمثل الثقة والتواصل والانتماء عناصر رئيسية لضمان استمرار فعالية العاملين وتحقيق أهداف المنظمة في بيئات العمل المتغيرة.

5.1.2 خصائص القائد الشمولي :

يتميز القائد الشمولي بمجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تجعله قادرًا على بناء بيئة عمل قائمة على المشاركة والثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين. ولا يقتصر دور القائد الشمولي على إدارة المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، بل يمتد إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتعزيز شعور الموظفين بأهميتهم ومكانتهم داخل المنظمة.

ومن أبرز خصائص القائد الشمولي ما يلي:

1- الانفتاح في التواصل

يتميز القائد الشمولي بالقدرة على التواصل الفعال مع العاملين، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وتشجيع الحوار المفتوح. ويسهم هذا السلوك في تعزيز الثقة وتقليل الحواجز بين القائد والموظفين، خاصة في بيئات العمل عن بُعد التي تعتمد بشكل كبير على التواصل الافتراضي.

2- سهولة الوصول إلى القائد

يحرص القائد الشمولي على أن يكون متاحًا للعاملين وقريبًا منهم، بحيث يشعر الموظفون بإمكانية التواصل معه وطلب الدعم عند الحاجة. وتعد هذه الخاصية من العوامل المهمة في تعزيز شعور العاملين بالاهتمام والانتماء للمنظمة.

3- دعم مشاركة العاملين

يسعى القائد الشمولي إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويزيد من اندماجهم في أداء المهام.

4- تقدير جهود العاملين

يهتم القائد الشمولي بتقدير مساهمات الموظفين والاعتراف بجهودهم، سواء من خلال التقدير المعنوي أو الدعم المستمر، مما يرفع مستوى الرضا والارتباط الوظيفي لديهم.

5- تعزيز العدالة والمساواة

يحرص القائد الشمولي على التعامل مع جميع العاملين بعدالة واحترام، وتوفير فرص متساوية للمشاركة والتطور، بغض النظر عن اختلاف مواقعهم أو خلفياتهم أو طبيعة عملهم.

6- التمكين ومنح الثقة

يعتمد القائد الشمولي على تمكين العاملين ومنحهم درجة من الاستقلالية في أداء مهامهم، مما يعزز ثقتهم بقدراتهم ويحفزهم على تحمل المسؤولية واتخاذ المبادرات.

7- تعزيز الأمان النفسي

يوفر القائد الشمولي بيئة يشعر فيها العاملون بالأمان عند التعبير عن آرائهم وأفكارهم، مما يشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة دون الخوف من النقد أو الاستبعاد.

وبناءً على ذلك، فإن القائد الشمولي يمثل نموذجًا قياديًا يركز على بناء علاقات إيجابية مع العاملين، وتعزيز مشاركتهم وتمكينهم، وهو ما يجعله مناسبًا لبيئات العمل الحديثة، خصوصًا بيئات العمل عن بُعد التي تتطلب مستويات عالية من الثقة والتواصل والدعم.

6.1.2 أبعاد القيادة الشمولية :

تتكون القيادة الشمولية من مجموعة من الأبعاد التي تعكس السلوكيات والممارسات التي يتبعها القائد في التعامل مع العاملين، وتهدف إلى تعزيز مشاركتهم وشعورهم بالانتماء والثقة داخل المنظمة. وقد أشار Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv (2010) إلى أن القيادة الشمولية تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: الانفتاح، وسهولة الوصول، وتوافر القائد لدعم العاملين، بينما توسعت بعض الدراسات الحديثة في قياسها من خلال أبعاد إضافية تتناسب مع طبيعة بيئات العمل الحديثة.

وتتمثل أهم أبعاد القيادة الشمولية فيما يلي:

أولاً: الانفتاح (Openness)

يشير هذا البعد إلى مدى استعداد القائد للاستماع إلى العاملين وتقبل أفكارهم وآرائهم المختلفة، وتشجيع الحوار والمناقشة داخل المنظمة. فالقائد الشمولي يتصف بالمرونة والانفتاح على وجهات النظر المتنوعة، مما يساعد على خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بأن آراءهم مسموعة وذات قيمة.

ثانيًا: سهولة الوصول إلى القائد (Accessibility)

يعكس هذا البعد مدى قرب القائد من العاملين وإمكانية تواصلهم معه عند الحاجة، حيث يحرص القائد الشمولي على إزالة الحواجز الرسمية التي قد تعيق التواصل، ويوفر فرصًا للتفاعل المستمر مع الموظفين. وتزداد أهمية هذا البعد في بيئات العمل عن بُعد بسبب الحاجة إلى تعزيز التواصل والثقة بين القائد والعاملين.

ثالثاً: توافر القائد لدعم العاملين (Availability)

يقصد به استعداد القائد لتقديم المساعدة والدعم للموظفين، سواء من خلال توفير الموارد اللازمة، أو تقديم التوجيه، أو الاهتمام باحتياجاتهم المهنية. ويسهم هذا البعد في تعزيز شعور العاملين بأن المنظمة تهتم بهم وتدعم نجاحهم.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

يعبر هذا البعد عن مدى إشراك القائد للعاملين في القرارات المتعلقة بمهامهم وبيئة عملهم، والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم. وتؤدي المشاركة إلى زيادة إحساس الموظفين بالمسؤولية وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة.

خامساً: التمكين والثقة بالعاملين

يشير إلى منح الموظفين الصلاحيات والثقة اللازمة لأداء أعمالهم باستقلالية، وتشجيعهم على اتخاذ المبادرات وتحمل المسؤولية. ويسهم التمكين في رفع الدافعية وتعزيز الشعور بالكفاءة المهنية.

سادساً: العدالة وتعزيز الشعور بالانتماء

يركز هذا البعد على معاملة جميع العاملين بعدالة واحترام، وتوفير فرص متساوية للمشاركة والتطور، بما يعزز شعور الموظفين بأنهم جزء مهم من المنظمة بغض النظر عن مواقعهم أو ظروف عملهم.

وبناءً على ما سبق، تعتمد الدراسة الحالية أبعاد القيادة الشمولية المتمثلة في الانفتاح، وسهولة الوصول، ودعم العاملين، والمشاركة، والتمكين، والعدالة؛ لكونها أكثر ارتباطاً بطبيعة بيئة العمل عن بُعد، ودورها المتوقع في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

7.1.2 العدالة القيادية :

تُعد العدالة القيادية من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الحديثة والسلوك التنظيمي، حيث تمثل أحد العناصر المهمة في بناء علاقة إيجابية بين القائد والعاملين، وتعزيز الثقة والانتماء داخل المنظمة. ولم تعد القيادة في بيئات العمل المعاصرة تقتصر على توجيه الموظفين ومتابعة أدائهم، بل أصبحت تعتمد على قدرة القائد على تحقيق التوازن والإنصاف في التعامل مع مختلف أفراد المنظمة، وضمان حصولهم على فرص متساوية للمشاركة والتطور والتقدير.

وتشير العدالة القيادية إلى مدى إدراك العاملين بأن القائد يتعامل معهم بإنصاف وموضوعية، ويطبق السياسات والإجراءات بطريقة عادلة، ويوفر فرصًا متساوية للحصول على الموارد والدعم والمشاركة في القرارات. ويؤثر إدراك الموظفين لمستوى العدالة التي يمارسها القائد بشكل مباشر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة، حيث إن الشعور بالعدالة يعزز الرضا الوظيفي والثقة بالقائد، بينما قد يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى انخفاض الدافعية وضعف الارتباط بالعمل.

وتنبع أهمية العدالة القيادية من كونها أحد الأسس التي تقوم عليها العلاقات التنظيمية الناجحة، فالعاملون لا يقيمون المنظمة فقط من خلال النتائج التي يحصلون عليها، بل يهتمون أيضًا بالطريقة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات ومعاملتهم من قبل القادة. لذلك فإن القائد الذي يطبق مبادئ العدالة يعزز شعور الموظفين بالاحترام والتقدير، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة.

مفهوم العدالة القيادية

يمكن تعريف العدالة القيادية بأنها مجموعة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد بهدف ضمان معاملة العاملين بإنصاف واحترام، وتوفير فرص متساوية لهم في المشاركة والحصول على الدعم والتقدير، بعيدًا عن التحيز أو التمييز. كما تعكس مدى التزام القائد بالموضوعية والشفافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.

وترتبط العدالة القيادية بشكل وثيق بمفهوم العدالة التنظيمية، إلا أنها تركز بشكل أكبر على دور القائد المباشر في تطبيق العدالة داخل بيئة العمل. فالقائد يمثل الواجهة التي يتفاعل معها الموظف بشكل مستمر، ولذلك فإن أسلوبه في التعامل واتخاذ القرارات يؤثر بصورة كبيرة على إدراك العاملين لمدى عدالة المنظمة.

وفي سياق القيادة الشمولية، تمثل العدالة القيادية عنصرًا أساسيًا، حيث يسعى القائد الشمولي إلى ضمان مشاركة جميع العاملين واحترام اختلافاتهم وتوفير فرص متكافئة لهم، بما يجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمون داخل المنظمة.

أهمية العدالة القيادية في بيئة العمل

تؤدي العدالة القيادية دورًا مهمًا في تحسين العديد من المخرجات التنظيمية، ويمكن توضيح أهميتها فيما يلي:

أولاً: تعزيز الثقة بين القائد والعاملين

تُعد الثقة من أهم نتائج العدالة القيادية، فعندما يشعر الموظفون بأن قائدهم يتعامل معهم بعدالة وشفافية، فإن ذلك يؤدي إلى بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. كما أن الثقة بالقائد تساعد العاملين على التعاون معه وتقبل القرارات التنظيمية بصورة أكبر.

ثانياً: رفع مستوى الارتباط الوظيفي

تسهم العدالة القيادية في تعزيز الارتباط الوظيفي من خلال شعور الموظفين بأنهم مقدرون ومحترمون داخل المنظمة. فعندما يلاحظ العاملون أن جهودهم يتم الاعتراف بها وأن فرص التطور والمشاركة متاحة للجميع بعدالة، فإن ذلك يزيد من ارتباطهم النفسي والعاطفي بالعمل.

وتزداد أهمية ذلك في بيئات العمل عن بُعد؛ لأن العاملين قد يشعرون أحياناً بالبعد عن المنظمة أو انخفاض مستوى التواصل، ولذلك فإن ممارسة القائد للعدالة تساعد في تقوية العلاقة التنظيمية وتعزيز الانتماء رغم التباعد المكاني.

ثالثاً: تعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي

يساعد القائد العادل في بناء بيئة يشعر فيها الموظفون بأنهم جزء مهم من المنظمة، حيث تؤدي المعاملة المنصفة إلى زيادة إحساس العاملين بالقيمة والأهمية، مما ينعكس على استعدادهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: تقليل الصراعات التنظيمية

تساعد العدالة القيادية في تقليل الخلافات والصراعات بين العاملين، وذلك بسبب وضوح القرارات وشعور الموظفين بأن القائد يطبق المعايير نفسها على الجميع دون تحيز.

أبعاد العدالة القيادية

يمكن تناول العدالة القيادية من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية، وهي:

1- العدالة التوزيعية

تشير العدالة التوزيعية إلى مدى عدالة توزيع النتائج والمكافآت والفرص بين العاملين، مثل توزيع الحوافز، والترقيات، والمهام، والتقدير الوظيفي. ويشعر الموظفون بالعدالة عندما تكون هذه المخرجات متناسبة مع جهودهم وإسهاماتهم.

وفي بيئة العمل عن بُعد، تظهر أهمية العدالة التوزيعية في ضمان عدم حصول العاملين الموجودين في مواقع العمل التقليدية على فرص أكبر مقارنة بالعاملين عن بُعد، سواء فيما يتعلق بالتقدير أو التطوير المهني أو المشاركة في المشاريع المهمة.

2- العدالة الإجرائية

تعبر العدالة الإجرائية عن مدى عدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. فليس المهم فقط أن تكون النتيجة عادلة، بل يجب أن تكون الطريقة التي تم الوصول بها إلى هذه النتيجة واضحة وموضوعية.

ويظهر دور القائد هنا من خلال إشراك العاملين، وشرح أسباب القرارات، والسماح لهم بإبداء آرائهم، مما يزيد من تقبلهم للقرارات حتى وإن لم تحقق رغباتهم بشكل كامل.

3- العدالة التفاعلية

ترتبط العدالة التفاعلية بطريقة تعامل القائد مع الموظفين أثناء التواصل معهم، وتشمل الاحترام، والاهتمام، والشفافية، وحفظ كرامة العاملين. ويعد هذا البعد مهمًا جدًا في القيادة الشمولية؛ لأن العلاقة اليومية بين القائد والموظف تؤثر بشكل كبير على تجربة الموظف داخل المنظمة.

4- العدالة المعلوماتية

تشير إلى مدى توفير القائد للمعلومات اللازمة للعاملين وشرح القرارات والسياسات بوضوح. وتزداد أهمية هذا البعد في العمل عن بُعد، حيث يعتمد الموظفون بشكل أكبر على المعلومات الرقمية والتواصل الافتراضي لإنجاز مهامهم.

العدالة القيادية في بيئة العمل عن بُعد

أدى انتشار العمل عن بُعد إلى زيادة الحاجة إلى ممارسات قيادية عادلة، بسبب اختلاف ظروف العمل وطرق التواصل بين الموظفين. فالقائد في البيئة الافتراضية يواجه تحديًا يتمثل في المحافظة على شعور جميع العاملين بالمساواة وعدم التمييز بناءً على الموقع الجغرافي أو مستوى التفاعل المباشر.

وتساعد العدالة القيادية في بيئة العمل عن بُعد على تحقيق عدة فوائد، منها:

- * تعزيز الثقة بين القائد والعاملين.
- * ضمان وصول جميع الموظفين إلى المعلومات والفرص.
- * زيادة المشاركة في القرارات.
- * تقليل الشعور بالعزلة المهنية.
- * دعم الارتباط الوظيفي والانتماء التنظيمي.

وبناءً على ذلك، تعد العدالة القيادية أحد الأبعاد المهمة للقيادة الشمولية، حيث تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين بإنصاف واحترام، وتوفير بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالتقدير والمشاركة. كما أن تطبيق مبادئ العدالة القيادية في بيئات العمل عن بُعد يمثل عاملاً مهماً في تعزيز ارتباط الموظفين بالعمل وتحسين تجربتهم التنظيمية.

المبحث الثاني : الارتباط الوظيفي (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد :

يُعد الارتباط الوظيفي من المفاهيم المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما له من دور في تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمات. ويعبر الارتباط الوظيفي عن الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، والتي تظهر من خلال الحماس والطاقة والتفاني والاستغراق في أداء المهام الوظيفية.

وقد ازداد الاهتمام بمفهوم الارتباط الوظيفي في ظل التغيرات الحديثة في بيئات العمل، خاصة مع انتشار العمل عن بُعد، حيث أصبحت المنظمات تواجه تحديات تتعلق بالمحافظة على تواصل العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء وتقليل الشعور بالعزلة المهنية. لذلك أصبح تعزيز ارتباط الموظفين بالعمل من الأولويات المهمة لتحقيق الاستقرار ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

ويتأثر مستوى الارتباط الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية، ومن أبرزها نمط القيادة، والدعم التنظيمي، والثقة، وبيئة العمل المحفزة. وتبرز هنا أهمية القيادة الشمولية التي تركز على إشراك العاملين، والاستماع إلى آرائهم، وتقدير جهودهم، مما قد يساهم في تعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء ورفع مستوى ارتباطهم الوظيفي.

ويتناول هذا المبحث مفهوم الارتباط الوظيفي، ونشأته وتطوره، وأهميته، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى علاقته ببيئة العمل عن بُعد بما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

2.2.2 تعريف الإرتباط الوظيفي :

يُعد الارتباط الوظيفي (Work Engagement) من المفاهيم الحديثة والبارزة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وقد حظي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين الإداريين نظرًا لما يمثله من مؤشر مهم يعكس طبيعة العلاقة النفسية بين الموظف وعمله والمنظمة التي ينتمي إليها. فلم تعد المنظمات الحديثة تنظر إلى أداء العاملين باعتباره نتيجة مباشرة للمهارات والمعارف فقط، بل أصبحت تدرك أن الجوانب النفسية والعاطفية للعاملين تؤدي دورًا جوهريًا في تحديد مستوى الأداء، والاستعداد للمبادرة، والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويشير مفهوم الارتباط الوظيفي إلى حالة نفسية إيجابية تتسم بارتفاع مستوى التفاعل والاندماج الذي يظهره الموظف تجاه عمله، حيث لا يقتصر ارتباط الفرد على مجرد تنفيذ المهام المطلوبة منه، بل يمتد ليشمل شعوره بالحماس والطاقة والرغبة الداخلية في تقديم أفضل ما لديه. فالموظف المرتبط وظيفيًا لا ينظر إلى العمل باعتباره مجموعة من الواجبات الروتينية فقط، وإنما يدرك قيمته ومعناه، ويشعر بأن دوره يمثل جزءًا مهمًا من نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

وقد عرّف Kahn (1990) الارتباط الوظيفي بأنه حالة يقوم فيها العاملون بتوظيف ذواتهم جسديًا ومعرفيًا وعاطفيًا أثناء أداء أدوارهم الوظيفية، بحيث يكون الموظف حاضرًا بصورة كاملة في العمل من خلال استخدام قدراته الفكرية ومشاعره وجهوده الجسدية. ويشير هذا التعريف إلى أن الارتباط الوظيفي يمثل حالة من

الحضور الكامل للفرد في بيئة العمل، حيث تتكامل الجوانب العقلية والعاطفية والسلوكية للموظف أثناء أداء مهامه، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى المشاركة والشعور بالمسؤولية تجاه العمل.

وتكمن أهمية هذا المفهوم في أنه يركز على العلاقة العميقة بين الموظف وعمله، فالعامل المرتبط وظيفيًا لا يؤدي مهامه بهدف الحصول على المقابل المادي فقط، بل يشعر بأن العمل يمثل مجالًا لتحقيق الذات وإظهار القدرات والمساهمة في تحقيق قيمة حقيقية للمنظمة. ومن هذا المنطلق أصبح الارتباط الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية التي تساعد المنظمات على فهم دوافع العاملين، وتحديد العوامل التي تجعل الموظفين أكثر استعدادًا للعطاء والمشاركة الفاعلة.

كما عرّف Schaufeli et al (2002) الارتباط الوظيفي بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل، تتميز بثلاثة أبعاد رئيسية هي: **الحيوية، والتفاني، والاستغراق في العمل**. ويعد هذا التعريف من أكثر التعريفات انتشارًا في الأدبيات الإدارية؛ لما يقدمه من تصور متكامل لطبيعة ارتباط الموظف بعمله. فالحيوية تشير إلى امتلاك الموظف مستوى مرتفعًا من الطاقة والنشاط والقدرة على مواجهة متطلبات العمل والتحديات المختلفة، كما تعكس الاستعداد لبذل جهد مستمر أثناء أداء المهام.

أما التفاني فيشير إلى شعور الموظف بأهمية عمله وقيّمته، وارتباطه العاطفي بما يقوم به من مهام، حيث يظهر ذلك من خلال الحماس والفخر والشعور بالمسؤولية تجاه العمل والمنظمة. بينما يعبر الاستغراق في العمل عن حالة التركيز والاندماج الكامل أثناء أداء المهام، بحيث يصبح الموظف منغمسًا في عمله بدرجة تجعله يشعر بالمتعة والتركيز العالي أثناء الإنجاز.

ويختلف الارتباط الوظيفي عن بعض المفاهيم التنظيمية القريبة منه مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فعلى الرغم من وجود علاقة بينها، إلا أن لكل مفهوم طبيعته الخاصة. فالرضا الوظيفي يرتبط بدرجة شعور الموظف بالرضا تجاه ظروف العمل ومزاياه، بينما يشير الالتزام التنظيمي إلى قوة ارتباط الفرد بالمنظمة ورغبته في الاستمرار فيها. أما الارتباط الوظيفي فيركز بشكل أكبر على مستوى الطاقة والحماس والانغماس الذي يظهره الموظف أثناء أداء عمله، ومدى استعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي.

وتبرز أهمية الارتباط الوظيفي للمنظمات من خلال تأثيره في العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية، حيث يرتبط بارتفاع مستويات الأداء والإنتاجية، وزيادة الإبداع والمبادرة، وتحسين جودة العمل، إضافة إلى انخفاض معدلات الغياب ودوران الموظفين. فالعاملون الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الارتباط الوظيفي غالبًا ما يظهرون التزامًا أكبر تجاه مهامهم، ويكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، وأكثر استعدادًا للمشاركة في تطوير العمل وتحسينه.

وفي ظل التحولات الحديثة في بيئات العمل، وخاصة انتشار العمل عن بُعد، أصبح موضوع الارتباط الوظيفي أكثر أهمية؛ نظرًا للتحديات التي قد تواجه المنظمات في المحافظة على اندماج العاملين وشعورهم بالانتماء في ظل انخفاض فرص التفاعل المباشر. فالعمل عن بُعد يوفر العديد من المزايا مثل المرونة والاستقلالية، إلا أنه قد يؤدي في بعض الحالات إلى الشعور بالعزلة أو ضعف التواصل أو انخفاض الارتباط بالمنظمة إذا لم تتوفر ممارسات إدارية وقيادية داعمة.

ومن هنا يظهر الدور المهم للقيادة في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد، حيث يحتاج الموظفون في هذه البيئة إلى قادة قادرين على بناء الثقة، وتوفير الدعم، وتعزيز التواصل، وإشعارهم بأنهم جزء أساسي من المنظمة. وتعد القيادة الشمولية من الأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الارتباط الوظيفي،

نظرًا لتركيزها على المشاركة، والاستماع إلى العاملين، وتقدير مساهماتهم، وبناء بيئة عمل يشعر فيها الموظف بالقيمة والانتماء.

وبناءً على ذلك، يمثل الارتباط الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية لفهم سلوك العاملين في المنظمات الحديثة، حيث يعكس مدى استعداد الموظف للاندماج الكامل في عمله وتوظيف طاقاته وقدراته لتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي ضوء بيئات العمل المتغيرة، وخاصة العمل عن بُعد، أصبح تعزيز الارتباط الوظيفي تحديًا استراتيجيًا للمنظمات التي تسعى إلى المحافظة على أداء العاملين ورفع مستوى مشاركتهم واستمرار ارتباطهم بالمنظمة.

وتعرف الدراسة الحالية الارتباط الوظيفي إجرائيًا بأنه: مستوى الاندماج النفسي والسلوكي والعاطفي الذي يظهروه العاملون في بيئة العمل عن بُعد تجاه مهامهم وأدوارهم الوظيفية، والذي يعكس درجة حماسهم وحيويتهم وتفانيهم واستغراقهم في العمل، ويتم قياسه من خلال أبعاد الحيوية والتفاني والاستغراق في العمل.

3.2.2 أهمية الارتباط الوظيفي في المنظمات الحديثة :

يُعد الارتباط الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي تسهم في نجاح المنظمات الحديثة، نظرًا لدوره في تعزيز أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. فلم تعد المنظمات تعتمد فقط على مهارات الموظفين وخبراتهم، بل أصبحت تهتم بدرجة اندماجهم وحماسهم واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والتميز.

وتتمثل أهمية الارتباط الوظيفي في المنظمات الحديثة فيما يلي:

أولاً: تحسين أداء العاملين

يسهم الارتباط الوظيفي المرتفع في زيادة مستوى الحماس والطاقة لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء والإنتاجية. فالعاملون المرتبطون وظيفيًا يكونون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية وتقديم أفضل ما لديهم لإنجاز المهام المطلوبة.

ثانيًا: تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي

يساعد الارتباط الوظيفي في تعزيز العلاقة بين الموظف والمنظمة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء مهم من المؤسسة، مما يزيد من رغبتهم في الاستمرار والمساهمة في تحقيق أهدافها.

ثالثًا: زيادة الابتكار والمبادرة

تتميز المنظمات التي تمتلك مستويات مرتفعة من ارتباط العاملين بقدرتها على تشجيع الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، لأن الموظفين المرتبطين بالعمل يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة واقتراح الحلول وتحسين أساليب العمل.

رابعًا: تقليل معدلات الغياب ودوران الموظفين

يسهم ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي في تقليل احتمالية ترك الموظفين للمنظمة، وزيادة شعورهم بالرضا والاستقرار، مما يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات.

خامسًا: دعم نجاح بيئات العمل الحديثة والعمل عن بُعد

تزداد أهمية الارتباط الوظيفي في ظل انتشار العمل عن بُعد، حيث يساعد على المحافظة على تفاعل الموظفين وشعورهم بالانتماء رغم التباعد المكاني. كما يساهم في مواجهة تحديات مثل العزلة المهنية وضعف التواصل، من خلال تعزيز الثقة والدافعية والشعور بالارتباط بالمنظمة.

وبناءً على ذلك، يمثل الارتباط الوظيفي أحد العوامل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق الاستدامة والتميز، حيث يساهم في تحسين أداء العاملين، وتعزيز علاقتهم بالمنظمة، ورفع قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئات العمل المعاصرة.

4.2.2 أهداف الارتباط الوظيفي :

تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيز مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين لما له من دور في تحسين سلوكيات الموظفين ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. وتتمثل أهم أهداف الارتباط الوظيفي فيما يلي:

أولاً: تعزيز اندماج العاملين في العمل

يهدف الارتباط الوظيفي إلى زيادة مستوى مشاركة الموظفين واندماجهم في أداء مهامهم، بحيث يشعر العامل بأهمية دوره وقيمة ما يقدمه للمنظمة، مما يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانيًا: رفع مستوى الدافعية والحماس لدى الموظفين

يساعد الارتباط الوظيفي على تعزيز شعور العاملين بالحماس والطاقة الإيجابية تجاه العمل، مما ينعكس على رغبتهم في الإنجاز وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

ثالثًا: تحسين الأداء والإنتاجية التنظيمية

يسهم ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، من خلال وجود موظفين أكثر التزامًا واستعدادًا للمبادرة وتحمل المسؤولية.

رابعًا: تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة

يهدف الارتباط الوظيفي إلى تقوية العلاقة بين الموظف والمنظمة، وزيادة شعوره بالانتماء والرغبة في الاستمرار والمساهمة في نجاح المؤسسة.

خامسًا: دعم الابتكار والمشاركة

يساعد الارتباط الوظيفي على خلق بيئة تشجع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات والمشاركة في تطوير أساليب العمل، مما يعزز قدرة المنظمة على التطور والتكيف.

سادسًا: تقليل السلوكيات السلبية في العمل

يسهم تعزيز الارتباط الوظيفي في الحد من الغياب المتكرر، وانخفاض الأداء، ورغبة الموظفين في ترك المنظمة، من خلال زيادة الرضا والشعور بالاستقرار الوظيفي.

سابعًا: تعزيز نجاح العمل عن بُعد

في بيئات العمل عن بُعد، يهدف الارتباط الوظيفي إلى المحافظة على تفاعل الموظفين وتواصلهم مع المنظمة، وتقليل آثار العزلة المهنية، وتعزيز الشعور بالانتماء رغم اختلاف مواقع العمل.

وبناءً على ذلك، يمثل الارتباط الوظيفي هدفًا استراتيجيًا للمنظمات الحديثة، لأنه يساعد على بناء قوة عاملة أكثر تفاعلاً والتزاماً وقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

5.2.2 مراحل الارتباط الوظيفي :

يمر الارتباط الوظيفي لدى العاملين بعدة مراحل تعكس تطور العلاقة النفسية والعاطفية بين الموظف وعمله، حيث يبدأ من إدراك الموظف لمعنى العمل وأهميته، ثم يتطور إلى مرحلة المشاركة والاندماج، وصولاً إلى مرحلة الارتباط الكامل والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن توضيح مراحل الارتباط الوظيفي في ثلاث مراحل رئيسية كما يلي:

أولاً: مرحلة الاستعداد النفسي للعمل (Psychological Meaningfulness) تتمثل هذه المرحلة في شعور الموظف بأن العمل الذي يقوم به له قيمة ومعنى، وأن جهوده تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويزداد هذا الشعور عندما تتوافر بيئة عمل داعمة، ويشعر الموظف بالتقدير والاحترام من قبل القادة والزملاء. وتعد هذه المرحلة الأساس الذي يبني عليه الموظف ارتباطه بالعمل، حيث إن إدراك أهمية الدور الوظيفي يعزز الرغبة في المشاركة والعطاء.

ثانياً: مرحلة الأمان النفسي (Psychological Safety) تشير هذه المرحلة إلى شعور الموظف بالثقة والأمان داخل بيئة العمل، وقدرته على التعبير عن آرائه وأفكاره والمشاركة دون الخوف من النقد أو العقوبات. ويؤدي توفر الأمان النفسي إلى زيادة التفاعل والمبادرة وتحمل المسؤولية، كما يساهم أسلوب القيادة الداعم والشامل في تعزيز هذه المرحلة، خاصة في بيئات العمل عن بُعد التي تحتاج إلى مستويات مرتفعة من الثقة والتواصل.

ثالثاً: مرحلة التوافر النفسي (Psychological Availability) تعبر هذه المرحلة عن استعداد الموظف لتوظيف طاقاته وقدراته بشكل كامل في أداء مهامه الوظيفية، من خلال توفر الطاقة والدافعية والموارد اللازمة للعمل. وفي هذه المرحلة يصبح الموظف أكثر اندماجاً وحماساً، ويظهر مستويات مرتفعة من الحيوية والتفاني والاستغراق في العمل.

6.2.2 العقبات التي تواجه الارتباط الوظيفي :

تواجه المنظمات الحديثة العديد من التحديات التي قد تؤثر في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، حيث يتأثر ارتباط الموظف بمجموعة من العوامل التنظيمية والقيادية والبيئية، وتزداد هذه التحديات في بيئات العمل عن بُعد نتيجة اختلاف طبيعة التواصل والتفاعل بين العاملين والقادة ومن أبرز هذه التحديات ضعف التواصل التنظيمي، حيث يؤدي انخفاض التفاعل بين القادة والموظفين إلى ضعف الشعور بالانتماء والمشاركة. كما يمثل غياب الدعم القيادي عاملاً مؤثراً في انخفاض الارتباط الوظيفي، إذ يحتاج العاملون إلى التوجيه والتقدير والشعور بالاهتمام من قبل القادة كذلك قد يؤدي الشعور بالعزلة المهنية في بيئات العمل عن بُعد إلى ضعف العلاقات التنظيمية وانخفاض التفاعل الاجتماعي، إضافة إلى أن ضعف فرص المشاركة في اتخاذ القرار قد يجعل الموظفين يشعرون بأن دورهم محدود داخل المنظمة. كما يؤثر غياب التقدير والتحفيز وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في مستوى الحماس والدافعية نحو العمل وتعد ضغوط العمل وضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل من التحديات المهمة التي قد تؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الارتباط الوظيفي، إلى جانب تأثير ضعف العدالة التنظيمية في مستوى الثقة بين العاملين والمنظمة وبناءً على ذلك، فإن تعزيز الارتباط الوظيفي يتطلب تبني ممارسات قيادية فعالة، ومن أبرزها القيادة الشمولية التي تركز على التواصل، والدعم، والمشاركة، والعدالة، بما يساعد على بناء بيئة عمل أكثر اندماجاً، خاصة في بيئات العمل عن بُعد.

7.2.2 خصائص الارتباط الوظيفي :

يتميز الارتباط الوظيفي بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة العلاقة الإيجابية بين الموظف وعمله، حيث لا يقتصر على مجرد أداء المهام الوظيفية، بل يمثل حالة نفسية وسلوكية تدفع العامل إلى التفاعل والمشاركة الفاعلة في بيئة العمل. ومن أبرز خصائص الارتباط الوظيفي ما يلي:

أولاً: الحماس والطاقة في العمل (الحيوية)

تتمثل في امتلاك الموظف مستوى مرتفعاً من النشاط والحيوية أثناء أداء مهامه، وقدرته على مواجهة متطلبات العمل والتحديات المختلفة بروح إيجابية، حيث يظهر العامل المرتبط وظيفياً رغبة أكبر في الإنجاز والاستمرار في بذل الجهد.

ثانياً: الشعور بأهمية العمل (التفاني)

يعكس هذا الجانب مدى شعور الموظف بقيمة عمله وأهميته، وارتباطه بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. فالموظف المتفاني يشعر بالفخر تجاه عمله ويظهر مستوى مرتفعاً من الالتزام والمسؤولية.

ثالثاً: الاندماج الكامل في أداء المهام (الاستغراق)

يشير إلى مدى تركيز الموظف وانشغاله الإيجابي بعمله، بحيث يكون مندمجاً في المهام التي يؤديها ويشعر بالمتعة أثناء إنجازها، مما ينعكس على جودة الأداء والإنتاجية.

رابعًا: المبادرة وتحمل المسؤولية

يتميز الموظفون ذوو الارتباط الوظيفي المرتفع بقدرتهم على المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات، وتحمل مسؤوليات إضافية تتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية.

خامسًا: الشعور بالانتماء للمنظمة

يرتبط الارتباط الوظيفي بشعور الموظف بأنه جزء مهم من المنظمة، مما يزيد من رغبته في المساهمة في نجاحها والمحافظة على استمراريته فيها.

سادسًا: الاستعداد لبذل جهد إضافي

يميل الموظفون المرتبطون وظيفيًا إلى تقديم جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة، نتيجة شعورهم بالمسؤولية والدافعية الداخلية تجاه العمل.

سابعًا: الإيجابية والقدرة على التكيف

يتميز الموظف المرتبط وظيفيًا بالنظرة الإيجابية تجاه العمل، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، وهو أمر مهم خصوصًا في بيئات العمل الحديثة والعمل عن بُعد.

وبناءً على ذلك، فإن الارتباط الوظيفي يمثل حالة متكاملة تجمع بين الجوانب العاطفية والمعرفية والسلوكية للموظف، وتساعد على بناء قوة عاملة أكثر تفاعلاً وإنتاجية، كما تعد من العوامل المهمة التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيزها من خلال ممارسات قيادية داعمة وشاملة.

8.2.2 ابعاد الارتباط الوظيفي :

يُعد الارتباط الوظيفي (Work Engagement) من المفاهيم المحورية في الدراسات الحديثة المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك لما يعكسه من فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين الإنسان وعمله. فقد انتقلت النظرة الإدارية للعاملين خلال العقود الماضية من اعتبارهم مجرد عناصر إنتاجية تؤدي مهام محددة إلى النظر إليهم باعتبارهم أفرادًا يمتلكون مشاعر ودوافع وقيمًا تؤثر بصورة مباشرة في مستوى عطائهم وأدائهم داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام لا يقتصر على كيفية زيادة إنتاجية الموظفين فقط، بل امتد إلى البحث في الكيفية التي يمكن من خلالها خلق بيئة عمل تجعل الموظف راغبًا في المشاركة والعطاء والشعور بأن عمله يمثل جزءًا من هويته وقيمه الشخصية.

ويشير الارتباط الوظيفي إلى حالة نفسية إيجابية يعيشها الموظف تجاه عمله، تظهر من خلال مستوى مرتفع من الطاقة والحماس والانغماس في أداء المهام. فهو يمثل العلاقة التفاعلية التي تنشأ بين الفرد والوظيفة، حيث لا يكون الموظف مجرد منفذ للتعليمات، وإنما يصبح طرفًا فاعلاً يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توظيف خبراته وقدراته ومهاراته بصورة كاملة. ولذلك فإن الارتباط الوظيفي يعبر عن مستوى أعمق من مجرد أداء الواجبات الوظيفية، إذ يرتبط بالشعور بالمعنى والقيمة والهدف الذي يمنحه العمل للفرد.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل التغيرات التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، حيث أصبحت المنظمات تواجه تحديات مرتبطة بالمحافظة على دافعية العاملين واستمرار ارتباطهم بالمنظمة، خاصة مع انتشار العمل المرن والعمل عن بُعد. فلم يعد وجود الموظف داخل مقر المنظمة مؤشرًا كافيًا على ارتباطه الحقيقي بالعمل، بل أصبح التركيز على مدى اندماجه النفسي واستعداده للمساهمة الفاعلة حتى في ظل التباعد المكاني.

ويختلف الارتباط الوظيفي عن المفاهيم التنظيمية المرتبطة به؛ فالرضا الوظيفي يعبر عن درجة قبول الموظف لظروف العمل ومميزاته، بينما يشير الالتزام التنظيمي إلى ارتباط الفرد بالمنظمة ورغبته في الاستمرار فيها. أما الارتباط الوظيفي فيتعلق بدرجة استثمار الموظف لذاته أثناء أداء العمل، من خلال الحضور العقلي والعاطفي والسلوكي، بحيث يصبح العمل مجالاً للتعبير عن القدرات وتحقيق الإنجاز وليس مجرد مصدر للدخل.

وقد أوضح Schaufeli et al (2002) أن الارتباط الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: **الحيوية، والتفاني، والاستغراق في العمل**، حيث تمثل هذه الأبعاد الثلاثة الجوانب الأساسية للحالة النفسية الإيجابية المرتبطة بالعمل. وتتميز هذه الأبعاد بأنها تقدم تصوراً متكاملاً لطبيعة ارتباط الموظف بوظيفته؛ فالحيوية تعكس الجانب الطاقى والدافعي، والتفاني يعكس الجانب العاطفي والمعنوي، بينما يمثل الاستغراق الجانب المعرفي المرتبط بالتركيز والاندماج.

أولاً: الحيوية (Vigor)

تمثل الحيوية أحد الركائز الأساسية للارتباط الوظيفي، وتشير إلى مستوى الطاقة والنشاط والحماس الذي يظهره الموظف أثناء أداء عمله، إضافة إلى قدرته على الاستمرار والمثابرة في مواجهة التحديات ومتطلبات الوظيفة. ولا تقتصر الحيوية على امتلاك القدرة الجسدية لإنجاز المهام، وإنما تتضمن حالة داخلية من الدافعية والشعور بالاستعداد لبذل الجهد والمحافظة على مستوى مرتفع من الأداء.

ويعكس هذا البعد مدى استعداد الموظف لتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية، حيث إن الموظف الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الحيوية لا يكتفى بأداء المهام المطلوبة منه، بل يسعى إلى تحسين طرق العمل والمبادرة في حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة. فالحيوية تمثل الطاقة التي تدفع الفرد إلى المشاركة الإيجابية في بيئة العمل، وتحويل العمل من مجرد التزام وظيفي إلى تجربة قائمة على الإنجاز والتطور.

ومن منظور السلوك التنظيمي، ترتبط الحيوية بوجود بيئة عمل داعمة يشعر فيها الموظف بالأمان والثقة والتقدير. فالعامل الذي يشعر بأن جهوده معترف بها وأن المنظمة تهتم بظروفه المهنية يكون أكثر قدرة على المحافظة على طاقته ودافعيته. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب الدعم أو الشعور بعدم التقدير قد يؤدي إلى انخفاض الحماس وتحويل العمل إلى أداء روتيني يفتقر إلى المبادرة والإبداع.

وفي بيئة العمل عن بُعد، تكتسب الحيوية أهمية أكبر؛ لأن الموظف يتحمل مسؤولية أكبر في إدارة وقته وتنظيم جهده والمحافظة على مستوى إنتاجيته دون وجود تفاعل مباشر ومستمر مع بيئة العمل التقليدية. وقد يؤدي ضعف التواصل أو غياب الدعم القيادي إلى انخفاض الطاقة النفسية لدى العاملين وشعورهم بالابتعاد عن المنظمة. لذلك تصبح القيادة الشمولية عاملاً مهماً في المحافظة على حيوية الموظفين من خلال التواصل المستمر، وإظهار الاهتمام، وتقديم الدعم الذي يعزز شعور الموظف بأنه حاضر ومؤثر رغم البعد المكاني.

ثانياً: التفاني (Dedication)

يُعد التفاني البعد الذي يعكس الجانب العاطفي والمعنوي في علاقة الموظف بعمله، حيث يشير إلى مدى شعور الفرد بأهمية وظيفته وقيمتها، ودرجة ارتباطه بها من خلال مشاعر الحماس والفخر والإلهام. فالموظف المتفاني لا يرى العمل على أنه مجموعة من المهام التي ينبغي إنجازها فقط، بل ينظر إليه باعتباره مجالاً لتحقيق الذات والمساهمة في تحقيق أهداف أكبر تتجاوز المصلحة الفردية.

ويعبر التفاني عن قوة العلاقة المعنوية بين الموظف والمنظمة، حيث يشعر الفرد بأن جهوده لها أثر وأن دوره يمثل قيمة حقيقية داخل المؤسسة. وهذا الشعور لا يتكون بصورة تلقائية، بل يتأثر بالبيئة التنظيمية وطبيعة تعامل القادة مع العاملين. فكلما شعر الموظف بأن المنظمة تستمع إليه وتحترم أفكاره وتقدر مساهماته، زاد شعوره بالانتماء والرغبة في تقديم مستويات أعلى من الأداء.

وترتبط القيادة الشمولية بهذا البعد ارتباطًا وثيقًا، حيث تقوم على بناء علاقة إنسانية بين القائد والموظف تتجاوز العلاقة الرسمية القائمة على الأوامر والتنفيذ. فالقائد الشمولي يعمل على إشراك العاملين وإشعارهم بأنهم جزء أساسي من نجاح المنظمة، مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والفخر بالعمل.

وفي سياق العمل عن بُعد، يمثل الحفاظ على التفاني تحديًا مهمًا، إذ قد يشعر الموظفون أحيانًا بانخفاض ارتباطهم بثقافة المنظمة نتيجة قلة التفاعل المباشر. ومن هنا تظهر أهمية الممارسات القيادية التي تعزز الانتماء، مثل مشاركة الأهداف، والاحتفاء بالإنجازات، وإشراك الموظفين في القرارات، مما يساعد على المحافظة على ارتباطهم العاطفي بالمنظمة.

ثالثًا: الاستغراق في العمل (Absorption)

يمثل الاستغراق الجانب المعرفي للارتباط الوظيفي، ويشير إلى درجة تركيز الموظف واندماجه الكامل أثناء أداء مهامه. ويعني ذلك أن الموظف يكون حاضرًا ذهنيًا بصورة كاملة في العمل، بحيث يوجه اهتمامه وطاقاته العقلية نحو إنجاز المهام وتحقيق النتائج المطلوبة.

ويتميز الموظفون الذين يمتلكون مستوى مرتفعًا من الاستغراق بقدرتهم على التركيز والاستمرار في العمل بكفاءة، كما يشعرون بالمتعة أثناء أداء المهام نتيجة ارتباطهم بما يقومون به. فالاستغراق لا ينتج فقط عن طبيعة العمل ذاته، وإنما يتأثر أيضًا بمدى توفر بيئة تنظيمية تمنح الموظف الثقة والاستقلالية والشعور بالقدرة على الإنجاز.

وفي بيئة العمل عن بُعد، يصبح الاستغراق عنصرًا أساسيًا في نجاح الموظف، نظرًا لاعتماده بدرجة أكبر على التنظيم الذاتي وإدارة الوقت. فغياب البيئة التقليدية للعمل قد يؤدي إلى وجود تحديات تتعلق بالمشتتات أو ضعف التواصل، ولذلك فإن وضوح الأهداف، وتحديد المسؤوليات، وتوفير الدعم القيادي تعد عوامل مهمة لتعزيز قدرة الموظفين على التركيز والاندماج.

وتسهم القيادة الشمولية في تعزيز الاستغراق من خلال بناء بيئة قائمة على الثقة والتمكين، حيث يمنح القائد الموظفين مساحة مناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مع توفير التوجيه والدعم عند الحاجة. وعندما يشعر الموظف بأن قائد المنظمة يثق بقدراته ويقدر جهوده، فإنه يصبح أكثر استعدادًا للانغماس في العمل وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

وبناءً على ذلك، فإن أبعاد الارتباط الوظيفي الثلاثة (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) تمثل منظومة متكاملة تعكس طبيعة العلاقة بين الموظف وعمله. فالحيوية تمثل الطاقة والدافعية، والتفاني يعبر عن المعنى والانتماء العاطفي، والاستغراق يعكس التركيز والاندماج الكامل. ولا يمكن النظر إلى هذه الأبعاد بصورة منفصلة، بل إنها تتفاعل معًا لتشكيل الحالة العامة لارتباط الموظف بوظيفته.

ومن هذا المنطلق، تعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد باعتبارها إطارًا مناسبًا لقياس مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، والكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الشمولية في

تعزيز هذا الارتباط. فكلما تمكنت المنظمة من توفير بيئة قائمة على الثقة والمشاركة والدعم والعدالة، زادت قدرتها على بناء قوة عاملة أكثر اندماجًا واستعدادًا للمساهمة في تحقيق أهدافها في ظل التحولات الحديثة في عالم العمل

ولا يقتصر مفهوم الارتباط الوظيفي على كونه مؤشرًا لقياس مستوى أداء العاملين أو درجة التزامهم بالمهام المطلوبة، بل يمثل انعكاسًا لطبيعة العلاقة النفسية التي تتشكل بين الفرد والمنظمة. فالموظف المرتبط وظيفيًا لا يؤدي عمله بدافع الالتزام الرسمي فقط، وإنما ينطلق من شعور داخلي بالمسؤولية والرغبة في الإسهام، حيث يصبح العمل جزءًا من منظومة القيم الشخصية التي يحملها الفرد. ومن هنا فإن الارتباط الوظيفي يعد نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تحدد مدى قدرة المنظمة على بناء علاقة إيجابية ومستدامة مع العاملين.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن المنظمات التي تهتم بتعزيز الارتباط الوظيفي تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي والمحافظة على الكفاءات البشرية، وذلك لأن الموظفين المرتبطين بأعمالهم يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية. كما أنهم يكونون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات التنظيمية، والتعامل مع التحديات الجديدة باعتبارها فرصًا للتطوير وليس مجرد أعباء إضافية. وهذا يوضح أن الارتباط الوظيفي يمثل موردًا تنظيميًا غير ملموس يمكن أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

وفي ظل التحولات التي يشهدها عالم العمل، أصبح مفهوم الارتباط الوظيفي أكثر تعقيدًا نتيجة تغير طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة. فقد كانت بيئات العمل التقليدية توفر فرصًا مستمرة للتفاعل المباشر بين العاملين والقادة، مما يساهم في بناء العلاقات المهنية وتعزيز الشعور بالانتماء. أما في بيئات العمل عن بُعد، فقد أصبحت هذه العلاقة تعتمد بدرجة أكبر على جودة التواصل الرقمي، ومستوى الثقة المتبادلة، وقدرة القادة على الحفاظ على الروابط التنظيمية رغم غياب التفاعل المكاني المباشر.

ومن هذا المنطلق، فإن العمل عن بُعد لا يمثل مجرد تغيير في مكان أداء العمل، بل يمثل تحولًا في طبيعة التجربة الوظيفية ذاتها. فالموظف عن بُعد يحتاج إلى الشعور بأنه لا يزال جزءًا من المنظمة، وأن مساهماته مرئية ومقدرة رغم عدم وجوده داخل بيئة العمل التقليدية. ولذلك فإن انخفاض التواصل أو ضعف الدعم التنظيمي قد يؤدي إلى تراجع الشعور بالانتماء، ومن ثم انخفاض مستويات الارتباط الوظيفي. وفي المقابل، فإن وجود قيادة قادرة على بناء الثقة وتعزيز المشاركة يمكن أن يحول العمل عن بُعد إلى تجربة إيجابية تزيد من استقلالية الموظف ودافعيته.

وتبرز هنا أهمية القيادة الشمولية باعتبارها أحد المداخل القيادية الحديثة التي يمكن أن تساهم في بناء وتعزيز الارتباط الوظيفي. فالقيادة الشمولية لا تنظر إلى الموظف باعتباره منفذًا للمهام فقط، وإنما باعتباره شريكًا يمتلك المعرفة والخبرة والقدرة على الإسهام في تطوير المنظمة. ومن خلال ممارسات مثل الاستماع للعاملين، وإشراكهم في القرارات، وتقديم الدعم المستمر، يعمل القائد الشمولي على تعزيز شعور الموظف بالقيمة والأهمية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى ارتباطه بعمله.

كما أن العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال الجانب النفسي للعاملين؛ إذ إن شعور الموظف بأن صوته مسموع وأن أفكاره محل اهتمام يخلق لديه حالة من الأمان والثقة، مما يدفعه إلى استثمار قدراته بصورة أكبر في العمل. فالعامل الذي يشعر بالقبول والاحترام داخل المنظمة يكون أكثر

استعدادًا للتفاعل والمشاركة، بينما قد يؤدي الشعور بالتهميش أو الاستبعاد إلى انخفاض الدافعية وضعف الارتباط بالعمل.

وتزداد أهمية هذا الجانب في بيئات العمل عن بُعد، حيث يصبح القائد مسؤولاً عن إدارة العلاقة الإنسانية وليس فقط متابعة إنجاز المهام. فنجاح القيادة في البيئة الافتراضية لا يعتمد على الرقابة المباشرة، وإنما على القدرة على بناء الثقة والتمكين والتواصل الفعال. فكلما استطاع القائد خلق شعور بالقرب والدعم رغم البعد المكاني، زادت قدرة الموظفين على الحفاظ على مستويات مرتفعة من الارتباط الوظيفي.

كما يرتبط الارتباط الوظيفي بمفهوم رأس المال النفسي للعاملين، والذي يشمل مشاعر الأمل والثقة والكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات. فالبيئة التنظيمية التي توفر الدعم والتقدير تساعد الموظفين على تطوير نظرة إيجابية تجاه العمل، وتجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط والمتغيرات. ومن هنا فإن تعزيز الارتباط الوظيفي لا يمثل هدفًا قصير المدى لتحسين الأداء فقط، بل يعد استثمارًا طويل المدى في بناء موارد بشرية أكثر قدرة على التكيف والاستمرار.

وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى الارتباط الوظيفي باعتباره عملية ديناميكية تتأثر باستمرار بالتفاعل بين الفرد وبيئة العمل والقيادة التنظيمية. فهو ليس حالة ثابتة لدى الموظف، وإنما يتغير تبعًا لمدى توفر الظروف التي تدعم شعوره بالقيمة والانتماء والتمكين. ولذلك فإن المنظمات الحديثة مطالبة بتطوير ممارسات إدارية وقيادية تركز على الإنسان باعتباره محور النجاح التنظيمي، وليس مجرد عنصر من عناصر الإنتاج.

وفي ضوء ما سبق، فإن دراسة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد تمثل موضوعًا ذا أهمية علمية وتطبيقية؛ لأنها تسلط الضوء على كيفية قدرة الأنماط القيادية الحديثة على مواجهة تحديات العمل الافتراضي وتعزيز العلاقة بين الموظف والمنظمة. كما تساهم في فهم الآليات التي يمكن من خلالها بناء بيئة عمل أكثر شمولًا ودعمًا، بما يؤدي إلى رفع مستويات الحماس والمشاركة والانتماء لدى العاملين، وتحقيق أداء تنظيمي أكثر استدامة في ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة.

9.2.2 الارتباط الوظيفي في بيئات العمل عن بعد :

أدى التطور التقني والتحول الرقمي إلى انتشار بيئات العمل عن بُعد كأحد الأنماط الحديثة في إدارة الأعمال، مما أدى إلى تغير طبيعة العلاقة بين الموظفين والمنظمات، وأساليب التواصل والإشراف والمتابعة. وفي ظل هذه التحولات أصبح الحفاظ على مستوى مرتفع من الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد أحد التحديات المهمة التي تواجه المنظمات الحديثة.

ويشير الارتباط الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد إلى مدى اندماج الموظف وحماسه واستعداده لبذل الجهد في أداء مهامه رغم عدم وجود تفاعل مباشر ومستمر مع مكان العمل التقليدي. ويعتمد تحقيق هذا الارتباط على قدرة المنظمة والقادة على توفير بيئة عمل داعمة تعزز الثقة والتواصل والشعور بالانتماء.

وتواجه بيئات العمل عن بُعد عددًا من التحديات التي قد تؤثر في مستوى الارتباط الوظيفي، ومن أبرزها الشعور بالعزلة المهنية، وضعف التفاعل الاجتماعي، وصعوبة بناء العلاقات التنظيمية، إضافة إلى احتمالية انخفاض وضوح الأدوار أو ضعف التواصل بين القادة والعاملين. لذلك تحتاج المنظمات إلى تبني ممارسات إدارية وقيادية تساعد على تجاوز هذه التحديات والمحافظة على اندماج الموظفين.

وتبرز أهمية القيادة في تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين عن بُعد، حيث يسهم القائد الداعم والشامل في بناء الثقة، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، وإشراك الموظفين في القرارات، وتقدير جهودهم، مما يساعد على تعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء للمنظمة. كما أن التواصل الفعال واستخدام التقنيات الحديثة للتفاعل يعيدان من العوامل الأساسية للحفاظ على العلاقة الإيجابية بين الموظف والمنظمة.

كما توفر بيئات العمل عن بُعد بعض الفرص التي قد تعزز الارتباط الوظيفي، مثل زيادة المرونة والاستقلالية في أداء المهام، وتحقيق توازن أفضل بين الحياة الشخصية والعمل، مما قد يرفع مستوى الرضا والدافعية لدى العاملين عند توفر الدعم التنظيمي المناسب.

وبناءً على ذلك، يمثل الارتباط الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات الحديثة، حيث يتطلب تحقيقه وجود قيادة قادرة على تعزيز التواصل والثقة والمشاركة، وهو ما يبرز أهمية دراسة دور القيادة الشمولية في دعم ارتباط العاملين بأعمالهم في ظل التحول نحو أنماط العمل المرنة.

الفصل الثالث : المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الشمولية والمتغير التابع المتمثل في الارتباط الوظيفي.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والسلوكية، لقدرته على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات قياس مناسبة، ثم تحليلها إحصائياً بهدف الوصول إلى نتائج تساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة.

كما تم استخدام الأسلوب الكمي من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن مستوى ممارسة القيادة الشمولية، ودرجة الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد، وقياس أثر القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في المنظمات التي تطبق نظام العمل عن بُعد، وذلك بهدف دراسة أثر القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (150) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع عدد (132) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات تم استبعاد عدد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (120) استبانة، ويوضح الجدول (1) توزيع الاستبانات ونسبة الاستجابة.

جدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة من العينة الموزعة	الاستبانات	
100%	150	الاستبانات الموزعة
88%	132	الاستبانات المسترجعة
8%	12	الاستبانات المستبعدة
80%	120	الاستبانات الخاضعة للتحليل

يتبين من الجدول أن نسبة الاستجابة بلغت (80%) وتعتبر نسبة الاستجابة مناسبة لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة .

4.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية :

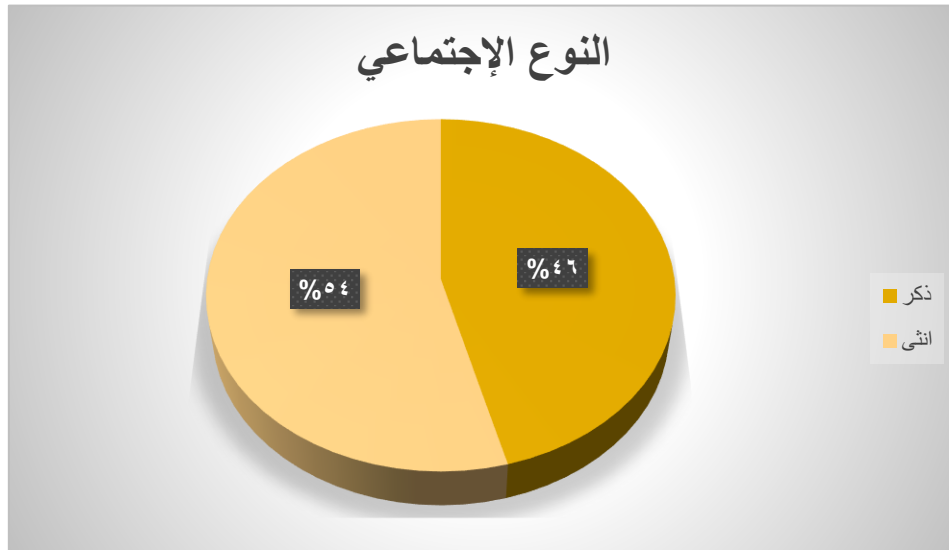
يتناول هذا الجزء وصف أفراد عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص الديموغرافية والشخصية والوظيفية، وذلك بهدف التعرف على طبيعة أفراد العينة ومدى تنوعها، وتشمل هذه الخصائص: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وقد تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

1.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

جدول (2) خصائص عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
45.8%	55	ذكر
54.2%	65	أنثى
100%	120	المجموع



شكل (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

تشير نتائج الجدول (2) والشكل (2) إلى ارتفاع نسبة الإناث مقارنة بالذكور ضمن أفراد عينة الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة، إضافة إلى ارتفاع مشاركة الإناث في بيئات العمل التي تعتمد نمط العمل عن بُعد، حيث قد يوفر هذا النمط مرونة أكبر في تنظيم الوقت وتحقيق التوازن بين المتطلبات المهنية والشخصية.

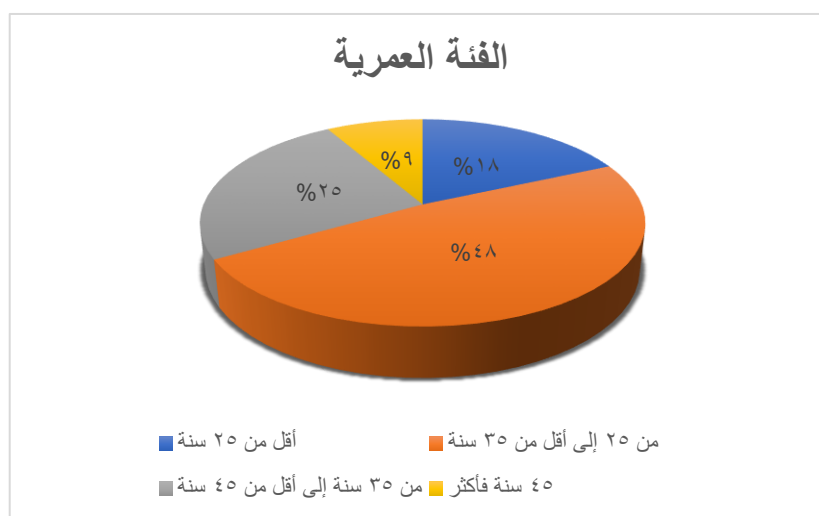
كما قد يعكس ارتفاع نسبة مشاركة الإناث زيادة اهتمامهن بالمشاركة في الدراسات المتعلقة ببيئة العمل الحديثة وممارسات القيادة، ومنها القيادة الشمولية، لما لها من دور في تعزيز الشعور بالاندماج والمشاركة داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة تعبر عن خصائص أفراد العينة فقط ولا تعني بالضرورة وجود اختلاف عام بين الجنسين في جميع بيئات العمل عن بُعد.

2.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

تم تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية بهدف التعرف على توزيع المشاركين حسب أعمارهم، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما يوضح الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول (3) خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	22	18.33%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	58	48.33%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	30	25%
45 سنة فأكثر	10	8.34%
المجموع	120	100%



شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

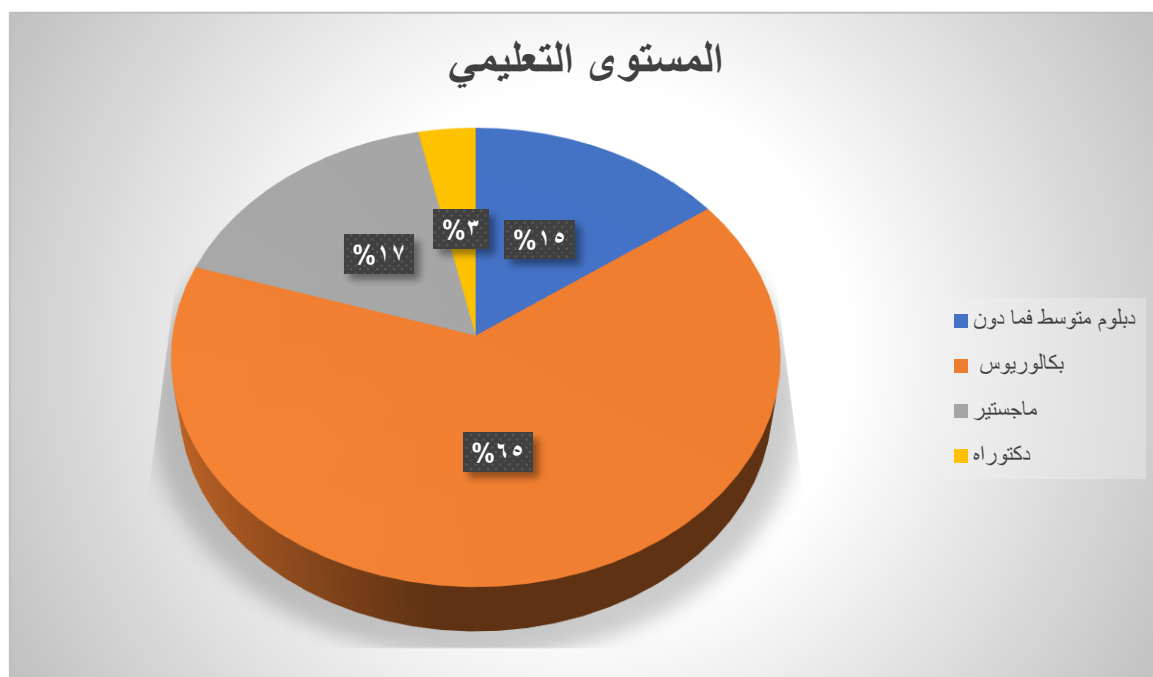
يتضح من الجدول (3) أن الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (58) فرداً بنسبة (48.33%)، تليها الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة بعدد (30) أفراد بنسبة (25%)، بينما جاءت الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة (18.33%)، وكانت الفئة العمرية 45 سنة فأكثر الأقل تمثيلاً بنسبة (8.34%).

وقد يعود ارتفاع نسبة الفئة العمرية المتوسطة إلى أن العاملين في هذه المرحلة غالباً يمتلكون خبرات وظيفية مناسبة تمكنهم من التعامل مع بيئات العمل الحديثة، ومنها العمل عن بُعد، كما أنهم يكونون أكثر احتكاكاً بالممارسات القيادية المختلفة، مما يساعد في تقييم مستوى القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي داخل المنظمة.

3.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول (4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15%	18	دبلوم متوسط فما دون
65%	78	بكالوريوس
16.67%	20	ماجستير
3.33%	4	دكتوراة
100%	120	المجموع



شكل (3) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتضح من الجدول (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (78) فرداً بنسبة (65%)، يليهم الحاصلون على مؤهل الماجستير بعدد (20) فرداً بنسبة (16.67%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من حملة الدبلوم فأقل (15%)، وكانت فئة الدكتوراه الأقل تمثيلاً بنسبة (3.33%).

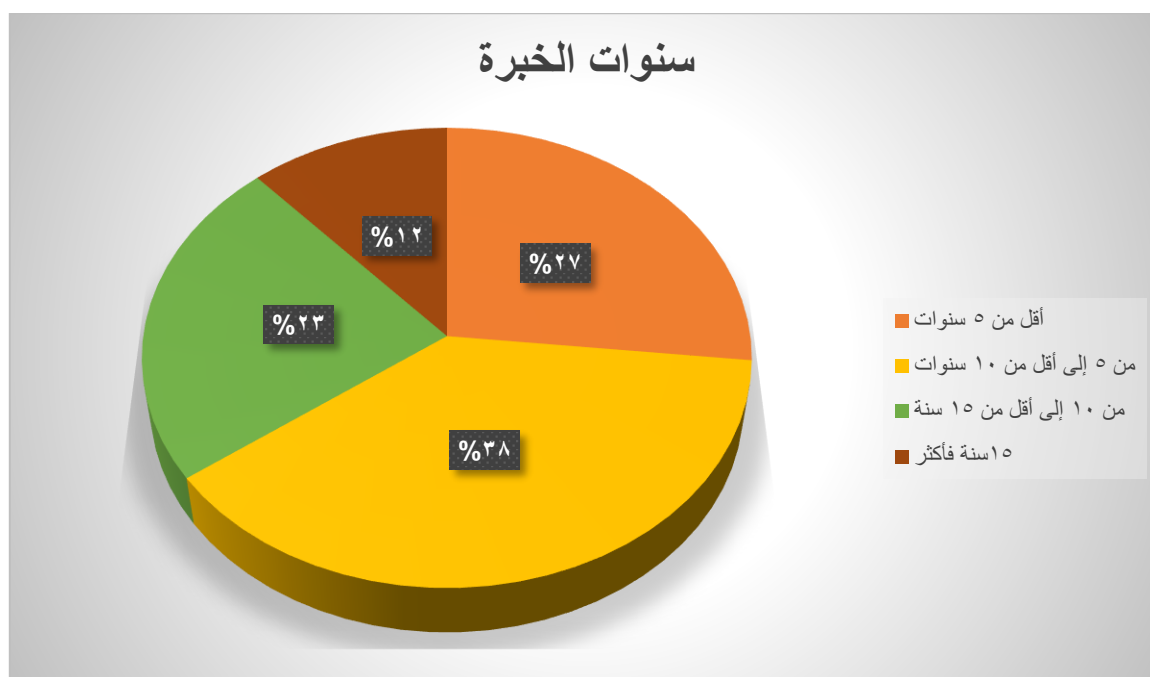
وقد يُعزى ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس إلى أن هذا المؤهل يمثل المتطلب الأكثر شيوعاً في العديد من الوظائف الإدارية والمهنية التي تعتمد أساليب العمل الحديثة، ومنها العمل عن بُعد، كما أن امتلاك أفراد العينة لمستويات تعليمية مختلفة يساهم في تنوع وجهات النظر حول ممارسات القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي.

4.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (5) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	32	26.67%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	46	38.33%

من 10 إلى أقل من 15 سنة	28	23.33%
15 سنة فأكثر	14	11.67%
المجموع	120	100%



شكل (4) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

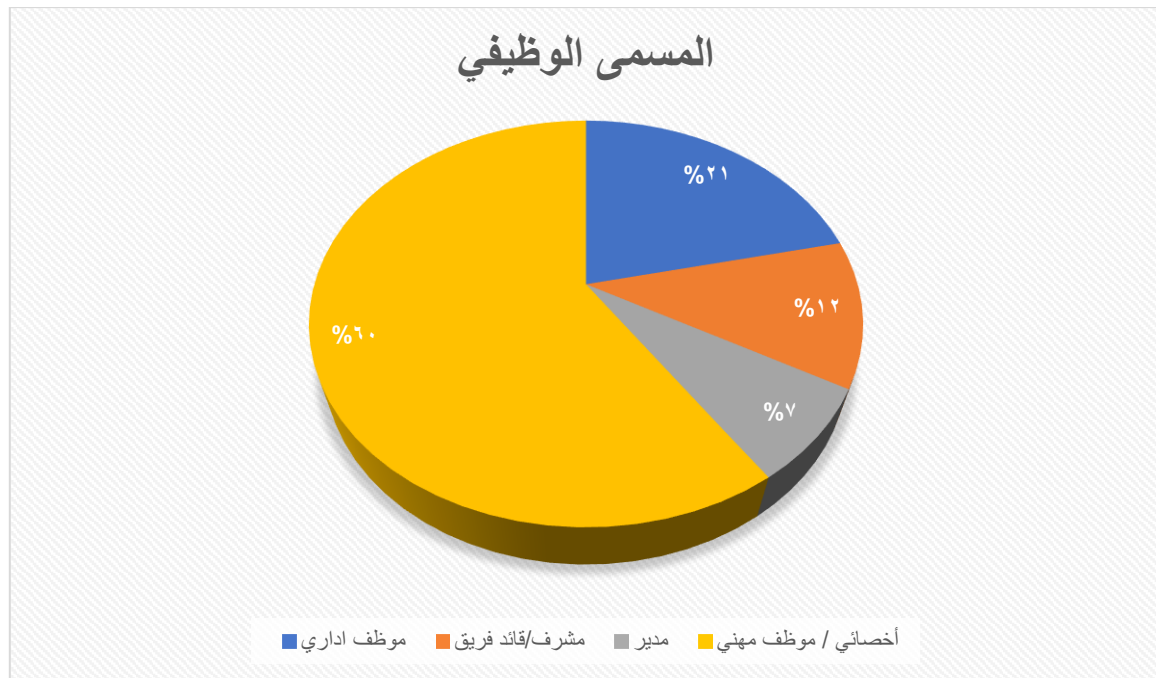
يتضح من الجدول (5) أن الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن أفراد عينة الدراسة هي فئة ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم (46) فرداً بنسبة (38.33%)، تليها فئة الخبرة أقل من 5 سنوات بعدد (32) فرداً بنسبة (26.67%)، ثم فئة الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (23.33%)، في حين جاءت فئة الخبرة 15 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.67%).

وقد يشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة وظيفية متوسطة، مما يمنحهم قدرة مناسبة على تقييم ممارسات القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد، نتيجة مرورهم بتجارب وظيفية متنوعة والتعامل مع أنماط قيادية مختلفة.

5.4.3 خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (6) خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
43.33%	52	موظف إداري
23.33%	28	مشرف / قائد فريق
15%	18	مدير
18.34%	22	أخصائي / موظف مهني
100%	120	المجموع



شكل (5) خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (6) أن فئة الموظفين الإداريين تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (52) فرداً بنسبة (43.33%)، يليها فئة المشرفين وقادة الفرق بعدد (28) فرداً بنسبة (23.33%)، ثم فئة الأخصائيين والموظفين المهنيين بنسبة (18.34%)، بينما جاءت فئة المديرين في المرتبة الأخيرة بنسبة (15%).

وقد يُعزى ارتفاع نسبة الموظفين الإداريين إلى أن طبيعة العمل عن بُعد تعتمد بشكل كبير على الوظائف الإدارية والتنظيمية التي يمكن تنفيذ مهامها إلكترونياً، كما أن تنوع المسميات الوظيفية في العينة يساعد على الحصول على وجهات نظر مختلفة حول ممارسات القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

5.3 أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها في قياس أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية ويتضمن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، مثل: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: مقياس القيادة الشمولية (المتغير المستقل) ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة الشمولية لدى القادة في بيئة العمل عن بُعد، وفقاً لأبعادها المختلفة.

القسم الثالث: مقياس الارتباط الوظيفي (المتغير التابع) ويتضمن الفقرات التي تقيس مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بحيث تتدرج الإجابات من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة.

اختبار صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على نخبة من المتخصصين في مجالي إدارة الأعمال والموارد البشرية، ممن يمتلكون الخبرة العلمية والعملية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد جاء ذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، ومدى وضوحها ودقتها، وسلامة صياغتها اللغوية، وتسلسلها المنطقي، بالإضافة إلى التأكد من شمولها لجميع الجوانب التي تسعى الدراسة إلى قياسها.

وان تكون مفهومة للمستجيبين من أفراد العينة وذلك كما يلي :

اختبار ثبات أداة الدراسة (الاعتمادية) :

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، والذي يستخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، حيث تشير القيم المرتفعة لمعامل الثبات إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاعتمادية وإمكانية استخدامها في جمع البيانات وتحليلها.

جدول (7) معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

م	محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)
1	القيادة الشمولية	20	0.921
1.1	العدالة القيادية	5	0.854
2.1	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.867
3.1	التمكين والدعم القيادي	5	0.882
4.1	التواصل المفتوح	5	0.846
2	الارتباط الوظيفي	15	0.897
1.2	الارتباط العاطفي	5	0.861
2.2	الارتباط المعرفي	5	0.874
3.2	الارتباط السلوكي	5	0.839

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة جاءت بدرجات مرتفعة، حيث تراوحت قيم الثبات بين (0.839-0.921)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.934)، مما يدل على أن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاعتمادية.

وتشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مناسب من الثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام في قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

6.3 الأساليب الإحصائية :

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.22)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. **الإحصاء الوصفي:** تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتحديد مستوى استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة.
2. **اختبارات جودة البيانات:** تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، واختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات والتأكد من ملاءمتها لإجراء التحليلات الإحصائية.
3. **اختبارات العلاقة والأثر:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي.
4. **اختبارات الفروق الإحصائية:** تم استخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقًا للخصائص الشخصية والوظيفية، كما تم استخدام معادلة طول الفئة لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي.

طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) ÷ عدد الفئات

$$= (5 - 1) \div 5$$

$$= 0.80$$

وبناءً على ذلك، تم تفسير المتوسطات الحسابية وفق المستويات الآتية:

- من 1.00 إلى 1.80: مستوى التطبيق منخفض جدًا.
- أكبر من 1.80 إلى 2.60: مستوى التطبيق منخفض.
- أكبر من 2.60 إلى 3.40: مستوى التطبيق متوسط.
- أكبر من 3.40 إلى 4.20: مستوى التطبيق مرتفع.
- أكبر من 4.20 إلى 5.00: مستوى التطبيق مرتفع جدًا.

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة

الهدف من هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة والتي تشمل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات والتحقق من استيفاء البيانات للاشتراطات الإحصائية المطلوبة قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

بالإضافة لتحليل البيانات الأولية للدراسة من خلال عرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

بعد ذلك، يتم عرض نتائج الاختبارات القبلية المستخدمة للتأكد من صلاحية البيانات لإجراء اختبار الفرضيات، ومن أهمها اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار عدم وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) عند الحاجة.

ويتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي

2.4 التوزيع الطبيعي :

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بهدف التأكد من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وذلك للتحقق من ملائمة استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية المناسبة لتحليل البيانات.

وقد تم الاعتماد على اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شايفرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، حيث تشير النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عندما تكون قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) أكبر من (0.05).

جدول (8) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات

م	متغيرات وأبعادها	Kolmogorov-Smirnov	
		P-Value (sig)	Statistic
1	القيادة الشمولية	0.526	0.742
1.1	العدالة القيادية	0.721	0.693
2.1	المشاركة في اتخاذ القرار	0.519	0.815
3.1	التمكين والدعم القيادي	0.634	0.768
4.1	التواصل المفتوح	0.698	0.706
2	الارتباط الوظيفي	0.562	0.791
1.2	الارتباط العاطفي	0.735	0.684
2.2	الارتباط المعرفي	0.671	0.723
3.2	الارتباط السلوكي	0.615	0.756

يتضح من الجدول (8) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع محاور ومتغيرات الدراسة جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن البيانات تحقق أحد الشروط الأساسية لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

3.4 تحليل البيانات الوصفية

أولاً : القيادة الشمولية :

تم تحليل مستوى القيادة الشمولية لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد من خلال دراسة أبعادها المختلفة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الشمولية من وجهة نظر العاملين.

1. القيادة الشمولية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة القيادية

الرقم	فقرات العدالة القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-Value (Sig.)	الترتيب
1	يعامل القائد جميع العاملين بعدالة ومساواة	4.21	0.71	18.65	0.000	1
2	يطبق القائد القرارات والأنظمة على جميع العاملين دون تحيز	4.15	0.76	16.82	0.000	2
3	يراعي القائد ظروف العاملين واحتياجاتهم في بيئة العمل عن بُعد	4.08	0.82	14.59	0.000	3
4	يمنح القائد العاملين فرصاً متساوية للمشاركة وإبداء الرأي	3.97	0.88	12.36	0.000	4
5	يقدر القائد جهود العاملين ويكافئهم بعدالة	3.91	0.91	11.24	0.000	5
-	إجمالي فقرات المتغير	4.06	0.82	14.73	0.000	-

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن مستوى العدالة القيادية لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد العدالة القيادية (4.06) بانحراف معياري (0.82)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لممارسات العدالة والإنصاف التي يتبعها القادة في بيئة العمل عن بُعد.

كما توضح النتائج أن جميع فقرات بُعد العدالة القيادية حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (3.91) و(4.21)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على توفر سلوكيات العدالة القيادية لدى القادة، سواء من خلال التعامل المتساوي مع العاملين، أو تطبيق الأنظمة والقرارات بعدالة، أو مراعاة ظروف العاملين واحتياجاتهم المختلفة أثناء أداء العمل عن بُعد.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يعامل القائد جميع العاملين بعدالة ومساواة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.71)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن القادة يحرصون بدرجة كبيرة على تحقيق المساواة وعدم التمييز بين العاملين. بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يقدر القائد جهود العاملين ويكافئهم بعدالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.91)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، مما يدل على استمرار وجود تقدير إيجابي لممارسات المكافأة والتقدير العادل داخل بيئة العمل.

كما أظهرت نتائج اختبار (T) أن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (P-Value) لجميع الفقرات (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يؤكد أن المتوسطات المحسوبة تختلف بصورة دالة إحصائية عن القيمة المحايدة للمقياس، ويعزز ذلك وجود مستوى مرتفع من العدالة القيادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج اهتمام القادة بتطبيق مبادئ العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين، وهو ما يعد أحد الأبعاد الأساسية للقيادة الشمولية، حيث يساهم الشعور بالإنصاف والعدالة في تعزيز الثقة بين القائد والعاملين، ورفع مستوى الرضا والارتباط الوظيفي، خاصة في بيئة العمل عن بُعد التي تتطلب وضوحًا أكبر في أساليب التواصل والتقييم واتخاذ القرارات.

2. المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	فقرات المشاركة في اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-Value (Sig.)	الترتيب
1	يشجع القائد العاملين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل	4.18	0.73	17.42	0.000	1
2	يتيح القائد للعاملين المشاركة في القرارات التي تؤثر على مهامهم الوظيفية	4.10	0.79	15.36	0.000	2
3	يأخذ القائد آراء العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	4.04	0.81	14.21	0.000	3

4	0.000	12.87	0.86	3.98	يوفر القائد بيئة تشجع على الحوار وتبادل الأفكار بين أفراد الفريق	4
5	0.000	11.95	0.89	3.92	يمنح القائد العاملين فرصة للمشاركة في تطوير أساليب العمل عن بُعد	5
-	0.000	14.36	0.82	4.04	المشاركة في اتخاذ القرار	

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.04) وبانحراف معياري (0.82). وتوضح النتائج أن أفراد العينة يدركون اهتمام القادة بإشراكهم في القرارات المتعلقة بالعمل والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، مما يعكس وجود مستوى جيد من المشاركة في بيئة العمل عن بُعد.

وجاءت الفقرة التي تنص على أن القائد يشجع العاملين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم في المرتبة الأولى، بينما جاءت فقرة منح العاملين فرصة المشاركة في تطوير أساليب العمل عن بُعد في المرتبة الأخيرة، مع بقائها ضمن مستوى الاستجابة المرتفع.

3. التمكين والدعم القيادي

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التمكين والدعم القيادي

الرقم	فقرات التمكين والدعم القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-Value (Sig.)	الترتيب
1	يتيح القائد للعاملين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية	4.12	0.78	16.95	0.000	1
2	يقدم القائد الدعم والتشجيع اللازم لتحقيق أهداف العمل	4.05	0.82	15.42	0.000	2

3	يمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز أعمالهم بكفاءة	3.98	0.85	13.87	0.000	3
4	يشجع القائد مشاركة العاملين في تقديم الأفكار والمقترحات	3.91	0.88	12.64	0.000	4
5	يوفر القائد الموارد والمعلومات التي تساعد العاملين على أداء مهامهم	3.86	0.90	11.92	0.000	5
-	اجمالي فقرات المتغير	3.98	0.85	14.16	0.000	-

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى التمكين والدعم القيادي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.98) بانحراف معياري قدره (0.85)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من إدراك العاملين لممارسات التمكين والدعم التي تقدمها القيادات في بيئة العمل عن بُعد. وتعكس هذه النتيجة اهتمام القادة بمنح العاملين قدرًا مناسبًا من الاستقلالية والثقة، وتوفير الدعم اللازم الذي يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

كما أظهرت النتائج أن جميع فقرات بُعد التمكين والدعم القيادي جاءت ضمن مستوى التطبيق المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86) و(4.12)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أن القادة يمارسون أدوارًا داعمة تتمثل في تفويض الصلاحيات، وتشجيع المشاركة، وتوفير التوجيه والمساندة اللازمة للعاملين. ويعد ذلك مؤشرًا على تبني أساليب قيادية تسهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، خاصة في ظل طبيعة العمل عن بُعد التي تتطلب قدرًا أكبر من الاعتماد على العاملين ومنحهم المرونة في تنفيذ مهامهم.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتيح القائد للعاملين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.78)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن القادة يمنحونهم مساحة مناسبة من الاستقلالية والمسؤولية في أداء أعمالهم، وهو ما يعزز الشعور بالثقة والتمكين الوظيفي. بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يوفر القائد الموارد والمعلومات التي تساعد العاملين على أداء مهامهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.90)، وعلى

الرغم من حصولها على الترتيب الأخير، إلا أنها بقيت ضمن مستوى التطبيق المرتفع، مما يشير إلى توفر الدعم والمعلومات اللازمة للعاملين بدرجة جيدة.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن القيادات في بيئة العمل عن بُعد تعمل على تعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من خلال منحهم الصلاحيات، وتشجيع أفكارهم، وتقديم الدعم المستمر لهم، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى الثقة والانتماء والارتباط الوظيفي لديهم. كما تؤكد النتائج أهمية دور القائد في توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة تساعد العاملين على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

4. التواصل المفتوح

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التواصل المفتوح

الرقم	التواصل المفتوح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-Value (Sig.)	الترتيب
1	يحرص القائد على التواصل المستمر مع العاملين ومتابعة احتياجاتهم	4.15	0.76	17.21	0.000	1
2	يوفر القائد قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين العاملين والإدارة	4.08	0.81	15.63	0.000	2
3	يشجع القائد العاملين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بحرية	4.02	0.84	14.27	0.000	3

4	0.000	12.98	0.87	3.96	يستجيب القائد لاستفسارات العاملين ومقترحاتهم بشكل مناسب	4
5	0.000	11.76	0.91	3.89	يشارك القائد المعلومات المتعلقة بالعمل بشفافية مع العاملين	5
-		14.37	0.84	4.02	إجمالي فقرات المتغير	

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن مستوى التواصل المفتوح لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبُعد (4.02) بانحراف معياري قدره (0.84)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لحرص القيادات على تعزيز التواصل الفعال وتبادل المعلومات مع العاملين.

كما توضح النتائج أن جميع فقرات بُعد التواصل المفتوح جاءت ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89) و(4.15)، مما يعكس اهتمام القادة بتوفير بيئة عمل قائمة على الحوار والمشاركة، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وهو ما يساهم في تعزيز الثقة وتحسين التنسيق بين أفراد الفريق في بيئة العمل عن بُعد.

"يحرص القائد على التواصل المستمر مع العاملين ومتابعة احتياجاتهم" وقد جاءت الفقرة التي تنص على في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.76)، مما يشير إلى أهمية التواصل المستمر في دعم العاملين ومتابعة متطلباتهم أثناء أداء العمل عن بُعد. بينما جاءت الفقرة التي تنص على في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ "يشارك القائد المعلومات المتعلقة بالعمل بشفافية مع العاملين" (3.89) وانحراف معياري (0.91)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى التطبيق المرتفع، مما يدل على توفر درجة جيدة من الشفافية في مشاركة المعلومات.

وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن التواصل المفتوح يمثل أحد الممارسات المهمة للقيادة الشمولية، حيث يساعد على تقليل الفجوة بين القادة والعاملين، وتعزيز المشاركة والتعاون، ورفع مستوى الارتباط الوظيفي، خصوصًا في بيئة العمل عن بُعد التي تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية الاتصال وتدفق المعلومات.

كما تعكس هذه النتائج أن القادة في بيئة العمل عن بُعد يدركون أهمية التواصل باعتباره وسيلة أساسية للحفاظ على الترابط التنظيمي وضمان استمرارية أداء الأعمال بكفاءة. فكلما كان التواصل بين القائد والعاملين أكثر وضوحًا وانفتاحًا، زادت قدرة العاملين على فهم التوقعات الوظيفية، وتحديد الأولويات، والتعامل مع

التحديات التي قد تواجههم أثناء تنفيذ المهام. ويشير ارتفاع مستوى استجابات أفراد العينة إلى أن القادة يحرصون على بناء بيئة عمل تعتمد على التفاعل المستمر، وتبادل المعلومات، وتعزيز المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية.

كما تشير النتائج إلى أن ممارسة التواصل المفتوح تسهم في تعزيز شعور العاملين بالثقة والانتماء، من خلال منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم ومناقشة الصعوبات التي تواجههم دون قيود. ويعد ذلك من الممارسات المهمة في القيادة الشمولية، حيث لا يقتصر دور القائد على إصدار التوجيهات واتخاذ القرارات، بل يمتد إلى خلق بيئة داعمة يشعر فيها العاملون بأن أصواتهم مسموعة وأن مشاركتهم محل تقدير.

ومن جانب آخر، فإن ارتفاع مستوى التواصل المفتوح في بيئة العمل عن بُعد يعكس قدرة القادة على التكيف مع متطلبات أنماط العمل الحديثة، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية والمنصات الرقمية. فالتواصل الفعال في هذه البيئة يسهم في الحد من الشعور بالعزلة المهنية، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، والمحافظة على مستوى مناسب من التنسيق والمتابعة رغم عدم وجود تواصل مباشر داخل موقع العمل.

ثانياً: الارتباط الوظيفي :

1. الارتباط العاطفي :

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الارتباط العاطفي

الرقم	الارتباط العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-Value (Sig.)	الترتيب
1	أشعر بالفخر بالانتماء إلى المنظمة التي أعمل بها	4.18	0.74	17.36	0.000	1
2	أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المنظمة	4.10	0.79	15.82	0.000	2

3	0.000	14.21	0.83	4.02	أشعر أن أهداف المنظمة تتوافق مع قيم وأهداف الشخصية	3
4	0.000	13.04	0.86	3.96	أشعر بالرغبة في بذل جهد إضافي لتحقيق نجاح المنظمة	4
5	0.000	11.87	0.90	3.89	أشعر بأنني جزء مهم من المنظمة التي أعمل بها	5
-	0.000	14.46	0.82	4.03	إجمالي فقرات المتغير	

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن مستوى الارتباط العاطفي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (4.03) بانحراف معياري قدره (0.82)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من المشاعر الإيجابية والانتماء العاطفي لدى العاملين تجاه المنظمة. وتعكس هذه النتيجة أن أفراد العينة يمتلكون درجة جيدة من الارتباط النفسي بالمنظمة، وأنهم يشعرون بدرجة عالية من القبول والتوافق مع قيمها وأهدافها، الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها.

كما توضح النتائج أن جميع فقرات بُعد الارتباط العاطفي جاءت ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-4.18)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على توفر مشاعر الانتماء والولاء تجاه المنظمة. وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين لا ينظرون إلى المنظمة باعتبارها مكاناً لأداء المهام الوظيفية فقط، بل يشعرون بوجود ارتباط معنوي وعاطفي يدفعهم إلى المشاركة الفاعلة، والحرص على نجاح المنظمة، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أشعر بالفخر بالانتماء إلى المنظمة التي أعمل بها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.74)، مما يدل على ارتفاع مستوى الاعتزاز والانتماء لدى العاملين، ويشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون صورة إيجابية تجاه المنظمة ومكانتها. كما يعكس ذلك نجاح المنظمة في بناء هوية تنظيمية إيجابية تجعل العاملين يشعرون بالفخر بكونهم جزءاً منها.

في المقابل، جاءت الفقرة التي تنص على "أشعر بأنني جزء مهم من المنظمة التي أعمل بها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.90)، وعلى الرغم من حصولها على المرتبة الأخيرة، إلا أنها بقيت ضمن مستوى التطبيق المرتفع، مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بدرجة جيدة بأهميتهم ودورهم داخل المنظمة، مع وجود فرصة لتعزيز هذا الشعور من خلال زيادة المشاركة، وتقدير جهود العاملين، وإشراكهم بصورة أكبر في القرارات المتعلقة بالعمل.

كما تشير النتائج إلى أن ارتفاع مستوى الارتباط العاطفي قد يرتبط بمدى توفر بيئة عمل داعمة تركز على بناء الثقة والعلاقات الإيجابية بين العاملين والقادة. فالعاملون الذين يشعرون بالتقدير والاحترام والدعم من قبل القيادة يكونون أكثر ميلاً لتكوين ارتباط عاطفي قوي تجاه المنظمة، وأكثر استعداداً للمحافظة على استمرارية الأداء والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في بيئة العمل عن بُعد، حيث قد تواجه المنظمات تحديات تتعلق بضعف التفاعل المباشر والشعور بالانفصال عن بيئة العمل. إلا أن ارتفاع مستوى الارتباط العاطفي لدى أفراد العينة يشير إلى قدرة القيادة على المحافظة على العلاقة بين العاملين والمنظمة من خلال تعزيز التواصل، وتقديم الدعم، وإشعار العاملين بأنهم جزء أساسي من نجاح المنظمة.

كما تؤكد هذه النتائج أهمية دور القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط العاطفي، حيث إن ممارسات مثل العدالة القيادية، والتواصل المفتوح، وتمكين العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرار تساهم في بناء علاقة قائمة على الثقة والانتماء. وبالتالي فإن تعزيز هذه الممارسات القيادية قد يؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، ورفع مستوى التزامهم واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الارتباط العاطفي، وهو مؤشر إيجابي يعكس قوة العلاقة بين العاملين والمنظمة، ويؤكد أهمية المحافظة على هذا المستوى من خلال الاستمرار في تطبيق الممارسات الإدارية والقيادية التي تعزز الشعور بالانتماء والتقدير، خصوصاً في ظل التحول المتزايد نحو أنماط العمل عن بُعد.

2. الارتباط المعرفي :

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الارتباط المعرفي

الترتيب	P-Value (Sig.)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الارتباط المعرفي	الرقم
1	0.000	18.24	0.72	4.16	أركز بشكل كبير على المهام والمسؤوليات الموكلة إلي أثناء أداء العمل	1
2	0.000	16.75	0.77	4.09	أحرص على تطوير معرفتي ومهاراتي بما يتناسب مع متطلبات العمل	2
3	0.000	15.18	0.81	4.03	أبذل جهداً ذهنياً لفهم أهداف العمل وطرق تحقيقها	3
4	0.000	13.92	0.85	3.96	أبحث عن حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني أثناء أداء مهامي	4
5	0.000	12.64	0.88	3.80	أستثمر خبراتي ومعارفي لتحسين جودة العمل وإنجاز المهام بكفاءة	5
-	15.35	14.46	0.81	4.03	إجمالي فقرات المتغير	

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن مستوى الارتباط المعرفي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث أن جميع (T) بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (4.03) بانحراف معياري (0.81). كما أظهرت نتائج اختبار ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.000) (Sig.) الفقرات جاءت ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجود مستوى مرتفع من الارتباط المعرفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين يمتلكون مستوى مرتفعاً من التركيز والاهتمام المعرفي بمهامهم الوظيفية، كما يظهر لديهم استعداد واضح لتطوير معارفهم ومهاراتهم، وتوظيف خبراتهم في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الأداء. وتعكس هذه النتيجة مدى اهتمام العاملين بفهم متطلبات العمل والبحث عن أساليب وطرق جديدة تساعدهم على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

كما توضح النتائج أن العاملين في بيئة العمل عن بُعد يتمتعون بدرجة جيدة من الاندماج الذهني في أعمالهم، حيث يحرصون على متابعة مسؤولياتهم وفهم الأهداف المرتبطة بمهامهم، الأمر الذي يشير إلى قدرتهم على المحافظة على مستوى عالٍ من التركيز والاستقلالية في أداء العمل رغم اختلاف طبيعة بيئة العمل عن النمط التقليدي.

وقد تعكس هذه المستويات المرتفعة من الارتباط المعرفي نجاح المنظمة في توفير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر وتطوير القدرات، بالإضافة إلى دور القيادة في دعم العاملين وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء أعمالهم. فكلما شعر العاملون بوجود دعم وتوجيه مناسب من القادة، زادت قدرتهم على تطوير مهاراتهم وتوظيف معارفهم بما يخدم أهداف المنظمة.

كما تشير النتائج إلى أن الارتباط المعرفي يعد أحد العناصر المهمة في تعزيز الارتباط الوظيفي، إذ إن انشغال العاملين ذهنيًا بمهامهم واهتمامهم بتطوير أدائهم يعكس درجة عالية من التفاعل مع العمل والشعور بالمسؤولية تجاه النتائج المتوقعة منهم. ويكتسب هذا الجانب أهمية أكبر في بيئة العمل عن بُعد، حيث يعتمد نجاح الأداء بدرجة كبيرة على قدرة العاملين على إدارة مهامهم، واستخدام المعرفة، واتخاذ القرارات المناسبة بشكل مستقل.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن ارتفاع مستوى الارتباط المعرفي لدى أفراد العينة يعكس وجود توجه إيجابي نحو العمل والتعلم والتطوير، كما يؤكد أهمية استمرار المنظمات في تعزيز ممارسات القيادة الشمولية، وتوفير الدعم والتمكين والتواصل الفعال، بما يساهم في المحافظة على مستويات مرتفعة من ارتباط العاملين وتحسين أدائهم في بيئة العمل عن بُعد.

3. الارتباط السلوكي

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الارتباط السلوكي

الترتيب	P-Value (Sig.)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الارتباط السلوكي	الرقم
1	0.000	18.12	0.73	4.17	أبذل جهدًا إضافيًا لإنجاز مهامى وتحقيق أهداف العمل	1
2	0.000	16.54	0.78	4.10	أحرص على أداء عملى بجودة عالية بما يحقق أهداف المنظمة	2
3	0.000	14.86	0.82	4.04	أشارك بفاعلية فى إنجاز المهام والعمل مع زملائى	3
4	0.000	13.42	0.85	3.98	ألتزم بالمسؤوليات والواجبات المطلوبة منى فى العمل	4
5	0.000	12.05	0.89	3.91	أبادر بتقديم أفكار أو حلول تساعد على تحسين العمل	5
-	15.35	14.99	0.81	4.04	إجمالي فقرات المتغير	

تشير نتائج الجدول (15) إلى أن مستوى الارتباط السلوكي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (4.04) بانحراف معياري قدره (0.81)، مما يدل على ارتفاع مستوى السلوكيات الإيجابية التي يظهرها العاملون تجاه مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

كما أظهرت النتائج أن جميع فقرات بُعد الارتباط السلوكي جاءت ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91-4.17)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يبذلون جهودًا واضحة في أداء أعمالهم، ويلتزمون بالمسؤوليات المطلوبة منهم، ويسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أبذل جهدًا إضافيًا لإنجاز مهامى وتحقيق أهداف العمل" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.73)، مما يعكس استعداد العاملين لبذل جهود إضافية تتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، وحرصهم على تحقيق نتائج إيجابية. بينما جاءت الفقرة التي تنص على "أبادر بتقديم أفكار أو حلول تساعد على تحسين العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف

معياري (0.89)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى التطبيق المرتفع، مما يشير إلى وجود توجه جيد لدى العاملين نحو المبادرة والمساهمة في تطوير أساليب العمل.

كما بينت نتائج اختبار (T) أن جميع فقرات بُعد الارتباط السلوكي كانت ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Sig.) لجميع الفقرات (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجود مستوى مرتفع ودال إحصائيًا من الارتباط السلوكي لدى أفراد عينة الدراسة.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن العاملين في بيئة العمل عن بُعد يظهرون مستوى مرتفعًا من التفاعل السلوكي مع أعمالهم، من خلال الالتزام بالمهام، وبذل الجهد، والمشاركة الفاعلة، والمبادرة لتحسين الأداء. كما تشير إلى أهمية دور القيادة الشمولية في تعزيز هذه السلوكيات من خلال توفير الدعم، والتمكين، والتواصل الفعال، مما يساهم في رفع مستوى الارتباط الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

4.4 الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، تم إجراء مجموعة من الاختبارات القبلية للتحقق من ملائمة البيانات وصلاحياتها لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. وتهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من توفر الافتراضات الأساسية للتحليل الإحصائي، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

وقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis)، وذلك للتحقق من مدى اقتراب بيانات الدراسة من التوزيع الطبيعي. ويعد تحقق هذا الافتراض من المتطلبات الأساسية لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، حيث تشير القيم المقبولة لمعامل الالتواء والتفرطح إلى عدم وجود انحراف كبير في توزيع البيانات.

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة، والتأكد من ملائمة البيانات لإجراء التحليلات اللاحقة. ويستخدم هذا الاختبار للكشف عن الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

جدول (16) نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
القيادة الشمولية	1.742	0.160
العدالة القيادية	1.986	0.142
الارتباط الوظيفي	2.276	0.084

تشير نتائج الجدول (16) إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة، حيث يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم حول متغيرات الدراسة. ويعود ذلك إلى أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات محل الدراسة.

وتوضح هذه النتائج أن أفراد العينة لديهم اتجاهات متقاربة تجاه أبعاد القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي، وأن الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية لا يؤدي إلى تباين جوهري في آرائهم حول ممارسات القيادة الشمولية أو مستوى ارتباطهم الوظيفي. كما تعكس هذه النتيجة أن إدراك العاملين لهذه المتغيرات يتسم بدرجة من التجانس، مما يدعم إمكانية الاعتماد على بيانات الدراسة في إجراء الاختبارات اللاحقة الخاصة بفرضيات البحث.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج اختبار التباين الأحادي تؤكد ملاءمة البيانات للتحليلات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وعدم وجود تأثير للفروق الفردية بين أفراد العينة على تفسير العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

5.4 فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التعرف على أثر القيادة الشمولية بأبعادها المختلفة في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد. وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

وتنص فرضيات الفروق الإحصائية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

الفرضية البديلة (H1):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

جدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة

القرار	مستوى الدلالة (Sig.)	(F) قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دال إحصائياً	0.183	1.582	0.357	4	1.426	بين المجموعات	القيادة الشمولية
—	—	—	0.226	155	34.984	داخل المجموعات	
—	—	—	—	159	36.410	المجموع الكلي	

القرار	مستوى الدلالة (Sig.)	(F) قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دال إحصائياً	0.238	1.394	0.304	4	1.215	بين المجموعات	الارتباط الوظيفي
—	—	—	0.218	155	33.782	داخل المجموعات	
—	—	—	—	159	34.997	المجموع الكلي	

تشير نتائج الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة لديهم تصورات متقاربة تجاه ممارسات القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي، وأن اختلاف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لا يؤدي إلى اختلاف جوهري في استجاباتهم، مما يشير إلى أن أثر القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي يظهر بصورة متقاربة بين مختلف فئات العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

يمكنك توسيع قسم فرضيات الدراسة ليكون فصلاً فرعياً طويلاً (عدة صفحات) من خلال إضافة الخلفية الفلسفية والمنهجية لاشتقاق الفرضيات، كما يلي:

5.4 فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات الدراسة أحد العناصر الجوهرية في البحث العلمي، إذ تعد حلقة الوصل بين الإطار النظري للدراسة والجانب التطبيقي المتمثل في اختبار العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً. فالفرضية العلمية لا تُبنى بصورة عشوائية، وإنما تنطلق من مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه، بالإضافة إلى ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من مفاهيم ونماذج ونظريات مرتبطة بموضوع الدراسة. ومن خلال صياغة الفرضيات يتمكن الباحث من تحويل التساؤلات البحثية إلى علاقات قابلة للقياس والتحقق باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتستند فلسفة بناء الفرضيات في البحث العلمي إلى مبدأ أساسي يتمثل في محاولة تفسير الظواهر ودراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات المختلفة. فالفرضية تمثل توقعاً علمياً مبنياً على أسس نظرية ومنطقية حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وقد تكون هذه العلاقة علاقة ارتباط أو تأثير أو فروق بين مجموعات مختلفة. ومن خلال اختبار الفرضيات يستطيع الباحث تحديد مدى توافق النتائج الميدانية مع التصورات النظرية التي انطلقت منها الدراسة، مما يساهم في تطوير المعرفة العلمية وإثراء المجال البحثي.

وفي ضوء ذلك، تم بناء فرضيات هذه الدراسة استناداً إلى طبيعة مشكلة البحث التي تتمحور حول التعرف على أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد. حيث شهدت بيئات العمل الحديثة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التقنية والتحول نحو أنماط عمل أكثر مرونة، ومن أبرزها العمل عن بُعد، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة قادرة على المحافظة على ارتباط العاملين وتحفيزهم وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة.

وتُعد القيادة الشمولية من الاتجاهات القيادية الحديثة التي ظهرت استجابة للحاجة إلى بناء بيئات عمل أكثر تعاونًا ومشاركة، حيث تقوم فلسفتها على احترام العاملين، وتقدير اختلافاتهم، وتعزيز مشاركتهم، وتوفير بيئة يشعر فيها جميع الأفراد بأنهم جزء مهم من المنظمة. ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة أن تطبيق ممارسات القيادة الشمولية قد يكون له دور إيجابي في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال التأثير في الجوانب العاطفية والمعرفية والسلوكية المرتبطة بعلاقة العاملين بالعمل والمنظمة.

وتنبثق فرضيات الدراسة من المنظور النظري الذي يربط بين ممارسات القيادة وسلوكيات العاملين داخل المنظمة، حيث تشير النظريات الإدارية الحديثة إلى أن أسلوب القيادة المتبع يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات العاملين ومستوى تفاعلهم مع أعمالهم. فعندما يشعر العاملون بأن القائد يتعامل معهم بعدالة، ويستمع إلى آرائهم، ويدعم استقلاليتهم، ويوفر لهم المعلومات اللازمة لأداء مهامهم، فإن ذلك يعزز شعورهم بالتقدير والثقة، مما ينعكس على مستوى ارتباطهم الوظيفي.

كما تستند فرضيات الدراسة إلى أن بيئة العمل عن بُعد تختلف عن بيئة العمل التقليدية من حيث طبيعة التواصل والإشراف والتفاعل اليومي بين القادة والعاملين. ففي ظل غياب التفاعل المباشر المستمر، تصبح ممارسات القيادة الشمولية أكثر أهمية في المحافظة على الروابط التنظيمية، وتعزيز الشعور بالانتماء، وتقليل احتمالية شعور العاملين بالعزلة أو الانفصال عن المنظمة. ولذلك فإن دراسة أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي تعد ذات أهمية لفهم كيفية إدارة العاملين في البيئات الافتراضية والمرنة.

وقد تم اشتقاق فرضيات الدراسة الحالية بالاعتماد على أبعاد القيادة الشمولية التي تم تناولها في الإطار النظري، والتمثلة في العدالة القيادية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين والدعم القيادي، والتواصل المفتوح. حيث يُفترض أن لكل بُعد من هذه الأبعاد دورًا محتملاً في تعزيز مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

فمن ناحية العدالة القيادية، تنطلق فرضية وجود أثر إيجابي لها على الارتباط الوظيفي من أن شعور العاملين بالإنصاف والمساواة في التعامل واتخاذ القرارات يعزز ثقتهم بالقادة والمنظمة، ويزيد من رغبتهم في المشاركة وبذل الجهد. أما المشاركة في اتخاذ القرار، فتنبثق فرضيتها من أهمية إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والملكية تجاه نتائج العمل.

وفيما يتعلق بالتمكين والدعم القيادي، فإن فرضية تأثيره على الارتباط الوظيفي تستند إلى أن منح العاملين الصلاحيات والدعم اللازم يساعدهم على الشعور بالكفاءة والاستقلالية، ويرفع مستوى اندماجهم في أداء مهامهم. كما أن التواصل المفتوح يعد من الممارسات الأساسية في بيئة العمل عن بُعد، حيث يساهم في تعزيز تدفق المعلومات، وتقوية العلاقات بين القادة والعاملين، وبناء الثقة المتبادلة.

ومن جانب آخر، تستند فرضيات الدراسة المتعلقة بالارتباط الوظيفي إلى أن هذا المفهوم يمثل مؤشراً مهماً على العلاقة النفسية والسلوكية بين العاملين وأعمالهم. فالارتباط الوظيفي لا يقتصر على أداء المهام المطلوبة فقط، وإنما يشمل مستوى الحماس والانغماس والشعور بالمسؤولية تجاه العمل. لذلك فإن ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي يعكس وجود عاملين أكثر تفاعلاً واستعداداً لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن صياغة الفرضيات الحالية تهدف إلى اختبار مدى قدرة القيادة الشمولية على تفسير التغيرات في مستوى الارتباط الوظيفي، وليس فقط الكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات. ولذلك تم الاعتماد على أساليب

إحصائية مناسبة مثل معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

وبناءً على ما سبق، فإن فرضيات هذه الدراسة تمثل امتداداً منطقيًا للإطار النظري والدراسات السابقة، وتسعى إلى تقديم تفسير علمي للعلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في سياق حديث يتمثل في بيئة العمل عن بُعد. كما تهدف إلى تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات، وتعزيز قدرتها على المحافظة على ارتباط العاملين وتحسين مستوى الأداء.

وعليه، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة القيادية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين والدعم القيادي في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل المفتوح في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

وتشير هذه النتيجة إلى أن العوامل الشخصية والوظيفية لأفراد العينة لم تكن عاملاً مؤثراً في تشكيل اتجاهاتهم نحو القيادة الشمولية أو مستوى ارتباطهم الوظيفي، مما يعكس أن ممارسات القيادة الشمولية يتم إدراكها بصورة متقاربة بين مختلف فئات العاملين. ويعني ذلك أن العاملين، على اختلاف خصائصهم الديموغرافية مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ينظرون إلى ممارسات القادة المتعلقة بالعدالة، والمشاركة، والتمكين، والتواصل المفتوح بدرجة متشابهة.

وتتفق هذه النتيجة مع الفلسفة الأساسية للقيادة الشمولية التي تقوم على أن جميع العاملين داخل المنظمة يجب أن يحصلوا على فرص متساوية للمشاركة والتعبير عن آرائهم والاستفادة من الدعم القيادي، بغض النظر عن اختلاف خصائصهم الشخصية أو الوظيفية. فالقيادة الشمولية لا ترتبط بفئة محددة من العاملين، وإنما تهدف إلى خلق بيئة عمل يشعر فيها جميع الأفراد بالتقدير والاحترام والاندماج.

كما يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بأن طبيعة العمل عن بُعد قد أسهمت في تقليل الفروقات الناتجة عن الاختلافات الوظيفية، حيث يعتمد العاملون في هذا النمط من العمل بدرجة كبيرة على الأنظمة الإلكترونية، وقنوات التواصل الرقمية، وآليات المتابعة الموحدة. وبالتالي فإن تجربة العاملين مع القيادة قد تكون متقاربة نتيجة اعتماد المنظمة على أساليب عمل وإجراءات مشتركة تنطبق على مختلف الموظفين.

ومن ناحية أخرى، فإن تقارب استجابات أفراد العينة حول الارتباط الوظيفي يشير إلى أن مستوى اندماج العاملين وتفاعلهم مع أعمالهم لا يتأثر بشكل كبير بخصائصهم الشخصية أو الوظيفية، وإنما يرتبط بصورة أكبر بالعوامل التنظيمية والقيادية السائدة داخل بيئة العمل. وهذا يؤكد أهمية الدور الذي تؤديه القيادة في بناء بيئة عمل محفزة تساعد على تعزيز ارتباط العاملين، سواء كانوا يعملون في بيئة تقليدية أو عن بُعد.

كما توضح هذه النتيجة أن أثر القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لا يقتصر على مجموعة معينة من العاملين، بل يمتد ليشمل مختلف الفئات داخل المنظمة. فوجود ممارسات قيادية قائمة على العدالة، وإشراك العاملين، ودعم استقلاليتهم، وتوفير قنوات تواصل فعالة، يمكن أن يساهم في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم وخبراتهم.

وتبرز أهمية هذه النتيجة في سياق بيئة العمل عن بُعد، حيث تواجه المنظمات تحديات تتعلق بالحفاظ على تواصل العاملين وشعورهم بالانتماء، وقد تشير النتائج إلى أن تطبيق ممارسات القيادة الشمولية يمثل عاملاً مشتركاً قادراً على دعم العاملين وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة. كما أن عدم وجود فروق بين أفراد العينة يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مختلف الفئات الوظيفية داخل المنظمة محل الدراسة.

وبناءً على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، يمكن القول إن الفروق الفردية بين العاملين لم تؤثر على إدراكهم للقيادة الشمولية أو مستوى ارتباطهم الوظيفي، مما يدعم توجه الدراسة نحو التركيز على المتغيرات التنظيمية والقيادية باعتبارها عوامل أكثر تأثيراً في تفسير مستوى الارتباط الوظيفي. وعليه، فإن اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة المتعلقة بأثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي يعد مناسباً، نظراً لعدم وجود فروق جوهرية قد تؤثر على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتؤكد هذه النتيجة أهمية تبني المنظمات لممارسات قيادية شمولية مستدامة، بحيث لا تكون مرتبطة بخصائص أو فئات معينة من العاملين، وإنما تصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية العامة. فكلما كانت القيادة قادرة على إشراك جميع العاملين ودعمهم وتعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء، زادت قدرتها على رفع مستويات الارتباط الوظيفي وتحقيق أداء تنظيمي أفضل، خصوصاً في ظل التحولات الحديثة نحو العمل المرن والعمل عن بُعد.

وبذلك فإن نتائج اختبار (One-Way ANOVA) تقدم دعماً منهجياً لاستكمال اختبار فرضيات الدراسة، حيث أوضحت أن بيانات الدراسة تتميز بدرجة من التجانس بين أفراد العينة، مما يسمح بتفسير أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي بعيداً عن تأثير الاختلافات الشخصية والوظيفية.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

1.1 مقدمة :

يتناول هذا الفصل تفسير النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال تحليل نتائج اختبارات الارتباط والانحدار الخطي المستخدمة للكشف عن طبيعة العلاقة وأثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي. ويتم مناقشة مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة في ضوء النتائج الإحصائية، مع توضيح الدلالات العلمية والتطبيقية لهذه النتائج وربطها بما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة.

2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

1.2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية (القيادة الشمولية)

تم استخدام التحليل الوصفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد القيادة الشمولية، وذلك بهدف التعرف على مستوى ممارسة القيادات لسلوكيات القيادة الشمولية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويُعد التحليل الوصفي من الأساليب الإحصائية المهمة التي تساعد في تفسير طبيعة المتغيرات المدروسة، حيث يوضح مستوى توفر الممارسات القيادية داخل المنظمة، ومدى اتفاق أفراد العينة حول هذه الممارسات.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تفسير استجابات أفراد العينة، بحيث تعكس القيم المرتفعة للمتوسطات الحسابية ارتفاع مستوى إدراك العاملين لتوفر أبعاد القيادة الشمولية، في حين يشير الانحراف المعياري إلى درجة التباين أو التجانس بين استجابات أفراد العينة. وكلما انخفضت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على تقارب آراء أفراد العينة واتفاقهم النسبي حول مستوى ممارسة السلوك القيادي محل الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى القيادة الشمولية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن العاملين في بيئة العمل عن بُعد يدركون وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات القيادة الشمولية داخل المنظمة. وتعكس هذه النتيجة قدرة القيادات على تبني أساليب إدارية حديثة تركز على بناء علاقات إيجابية مع العاملين، وتعزيز مشاركتهم، وتوفير بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام والدعم.

ويمكن تفسير ارتفاع مستوى القيادة الشمولية بأن طبيعة العمل عن بُعد فرضت على القيادات الحاجة إلى تطوير أساليب جديدة في الإدارة تعتمد بصورة أكبر على الثقة والتواصل الفعال بدلاً من الرقابة المباشرة. ففي بيئات العمل الافتراضية، لا يستطيع القائد الاعتماد فقط على المتابعة التقليدية، وإنما يحتاج إلى بناء علاقة قائمة على التمكين، وتوضيح التوقعات، وتوفير الدعم المستمر للعاملين لضمان استمرار الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن القيادات في بيئة العمل عن بُعد تدرك أهمية التعامل مع العاملين باعتبارهم شركاء في تحقيق النجاح التنظيمي، وليسوا مجرد منفذين للمهام. ويظهر ذلك من خلال اهتمام القادة بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالعمل، والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار التي تسهم في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل.

وفيما يتعلق بـ**بعد التمكين والدعم القيادي**، فقد أظهرت النتائج حصوله على مستوى مرتفع، مما يدل على إدراك أفراد العينة لوجود ممارسات قيادية تهدف إلى تعزيز استقلالية العاملين ومنحهم الثقة اللازمة لأداء مهامهم. ويُعد التمكين من العناصر الأساسية في نجاح العمل عن بُعد، نظرًا لاعتماد هذا النمط من العمل على قدرة الموظف على إدارة وقته وإنجاز مسؤولياته بدرجة أكبر من الاستقلالية.

كما تعكس هذه النتيجة أن القادة يقومون بدور داعم من خلال توفير التوجيه والإرشاد، ومساعدة العاملين على تجاوز التحديات المرتبطة بالعمل عن بُعد، سواء كانت تحديات تقنية أو تنظيمية أو مرتبطة بالتنسيق بين أعضاء الفريق. ويؤدي هذا الدعم إلى تعزيز شعور العاملين بالكفاءة والثقة، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى أدائهم وارتباطهم بالمنظمة.

أما فيما يتعلق بـ**بعد العدالة القيادية**، فقد جاء بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وجود إدراك إيجابي لدى العاملين حول قدرة القيادات على التعامل معهم بعدالة ومساواة. وتعد العدالة القيادية من الركائز المهمة في بناء الثقة التنظيمية، خصوصًا في بيئة العمل عن بُعد التي قد يشعر فيها بعض العاملين بالحاجة إلى ضمان حصولهم على فرص متساوية في المشاركة والتقييم والتقدير.

وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يشعرون بأن القرارات الإدارية والإجراءات المتعلقة بالعمل يتم تطبيقها بصورة عادلة، وأن القادة يراعون احتياجات الموظفين وظروفهم المختلفة. كما أن توفر العدالة في التعامل يساهم في تقليل مشاعر عدم الرضا وتعزيز الانتماء التنظيمي، مما يدعم استقرار العاملين واستمرار تفاعلهم مع المنظمة.

وفيما يخص بـ**بعد المشاركة في اتخاذ القرار**، فقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى هذا البعد، مما يدل على حرص القيادات على إشراك العاملين في القضايا المرتبطة بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية. وتُعد المشاركة في اتخاذ القرار من الممارسات القيادية التي تعزز الشعور بالمسؤولية، حيث يشعر العاملون بأن آراءهم ذات قيمة وأن لديهم دورًا مؤثرًا في تطوير العمل.

كما يمكن تفسير ارتفاع هذا البعد بأن العمل عن بُعد يتطلب تعاونًا أكبر بين القادة والعاملين، نظرًا لاعتماد الفرق الافتراضية على تبادل المعرفة والخبرات لاتخاذ القرارات المناسبة. فإشراك العاملين لا يساهم فقط في تحسين جودة القرارات، بل يعزز أيضًا شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة.

وفيما يتعلق بـ**بعد التواصل المفتوح**، فإن ارتفاع مستوى هذا البعد يعكس أهمية وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة بين القادة والعاملين في بيئة العمل عن بُعد. فالتواصل المستمر والشفاف يساعد على تقليل الفجوة الناتجة عن غياب التفاعل المباشر، ويساهم في تعزيز الثقة وتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن القيادة الشمولية تمثل أحد العوامل المهمة في نجاح إدارة العاملين في بيئة العمل عن بُعد، حيث تساهم في تحقيق التوازن بين منح العاملين الاستقلالية وتقديم الدعم اللازم لهم. كما توضح أن تبني القيادات لممارسات قائمة على العدالة والمشاركة والتمكين والتواصل المفتوح يمكن أن يعزز العلاقة بين العاملين والمنظمة، ويرفع مستوى التفاعل والاندماج في العمل.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النتائج الوصفية الخاصة بالقيادة الشمولية تؤكد وجود مستوى مرتفع من تطبيق هذا النمط القيادي لدى أفراد عينة الدراسة، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تبني ممارسات قيادية حديثة تتناسب مع متطلبات بيئة العمل عن بُعد، وتدعم تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على استمرارية الأداء بكفاءة وفعالية.

2.2.5 النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي في التواصل المفتوح

و تشير النتائج الوصفية أيضًا إلى أن التواصل المفتوح لا يقتصر على مجرد تبادل المعلومات بين العاملين والإدارة، وإنما يمتد ليشمل جودة الرسائل الاتصالية، ووضوحها، وسرعة وصولها، وإتاحة الفرصة لتقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة. فكلما اتسمت عملية الاتصال بالوضوح والشفافية، ازدادت قدرة العاملين على فهم متطلبات العمل وأدوارهم الوظيفية، وانخفضت احتمالية سوء الفهم أو تضارب المعلومات، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات التنظيمية.

كما تعكس نتائج هذا المتغير مدى اهتمام المنظمة ببناء ثقافة تنظيمية تقوم على الحوار والتفاعل المستمر بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يعد التواصل المفتوح أحد المؤشرات المهمة على وجود بيئة عمل تشجع على المشاركة، وتقدر آراء العاملين، وتوفر لهم الفرصة للمساهمة في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل. ويساعد ذلك في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين جودة العلاقات المهنية داخل المنظمة.

ومن جانب آخر، فإن توفير بيئة تتسم بالتواصل المفتوح يسهم في رفع مستوى الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، إذ يشعر العاملون بأن المعلومات التي تصلهم تتسم بالمصداقية والشفافية، وأن الإدارة حريصة على إشراكهم في المستجدات والتطورات التي تمس بيئة العمل. كما ينعكس ذلك على استعداد العاملين لتبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم، وتعزيز العمل الجماعي، بما يسهم في تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

وتبرز أهمية التواصل المفتوح كذلك في دعم عمليات التطوير والتحسين المستمر داخل المنظمة، إذ يوفر بيئة تشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية والمقترحات التطويرية، والإبلاغ عن المشكلات والتحديات التي تواجههم دون تردد، الأمر الذي يساعد الإدارة على اكتشاف أوجه القصور في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها، بما يعزز من كفاءة العمليات التنظيمية واستدامة الأداء.

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات التواصل المفتوح تكون أكثر قدرة على إدارة التغيير التنظيمي، نظراً لما يوفره هذا النوع من الاتصال من وضوح في الرؤية، وإقناع العاملين بأهداف التغيير، وتقليل مقاومة التغيير الناتجة عن نقص المعلومات أو الغموض. لذلك، يمثل التواصل المفتوح عنصراً أساسياً في إنجاح المبادرات التطويرية، وتعزيز تقبل العاملين للسياسات والإجراءات الجديدة.

وفي سياق بيئات العمل الرقمية والعمل عن بُعد، تزداد أهمية التواصل المفتوح باعتباره الوسيلة الرئيسة لضمان استمرارية التنسيق بين العاملين، والمحافظة على مستوى عالٍ من التعاون والانسجام بين فرق العمل. فاعتماد المنظمة على قنوات اتصال إلكترونية فعالة، وإتاحة المعلومات بصورة منتظمة، يسهم في الحد من

الشعور بالعزلة المهنية، ويعزز من ارتباط العاملين بالمنظمة رغم التباعد المكاني، كما يدعم سرعة الاستجابة للمتغيرات والتحديات التي قد تواجه سير العمل.

وتؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في تطوير قنوات الاتصال الداخلية، وتعزيز ثقافة الحوار، وتوفير آليات فعالة للتغذية الراجعة، يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحسين بيئة العمل، وزيادة فاعلية الأداء التنظيمي. كما أن تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والاستماع إلى ملاحظاتهم بصورة منتظمة، يساهم في بناء بيئة عمل أكثر تفاعلاً وإيجابية، ويعزز قدرتهم على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى التواصل المفتوح بوصفه عاملاً داعماً لمختلف الممارسات الإدارية الحديثة، حيث يرتبط بتحسين جودة القيادة، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، ودعم التعلم التنظيمي، ورفع مستوى الالتزام والارتباط الوظيفي لدى العاملين. ولذلك فإن المحافظة على مستوى مرتفع من التواصل المفتوح وتطويره بصورة مستمرة يعد من المتطلبات الأساسية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة.

3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة عرض النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، والتي تهدف إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والكشف عن مدى تأثير القيادة الشمولية بأبعادها المختلفة في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد. وقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة الفرضيات التي تم بناؤها استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية توضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

وقد تم الاعتماد في اختبار فرضيات الدراسة على الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، حيث ساعدت هذه الاختبارات في تحديد مدى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الشمولية والمتغير التابع المتمثل في الارتباط الوظيفي. كما تم من خلال هذه الاختبارات قياس مدى قدرة أبعاد القيادة الشمولية على تفسير التغيرات في مستوى الارتباط الوظيفي، والتعرف على الدور الذي تؤديه الممارسات القيادية في تعزيز ارتباط العاملين بالمنظمة.

وتأتي أهمية اختبار الفرضيات في هذه الدراسة من كونها تساهم في الانتقال من مرحلة الوصف والتحليل الأولي للبيانات إلى مرحلة التحقق العلمي من العلاقات بين المتغيرات، حيث لا تقتصر الدراسة على قياس مستوى توافر القيادة الشمولية أو مستوى الارتباط الوظيفي فقط، وإنما تهدف إلى معرفة طبيعة التأثير المتبادل بينهما، ومدى مساهمة القيادة الشمولية في تحسين تجربة العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، خصوصاً في ظل انتشار أنماط العمل عن بُعد التي تتطلب أساليب قيادية أكثر مرونة واهتماماً بالتواصل والدعم والثقة.

كما تم تحليل نتائج اختبار الفرضيات في ضوء الأسس النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تفسير النتائج والوصول إلى دلالاتها العلمية والتطبيقية. حيث تساعد مقارنة النتائج الحالية بما توصلت إليه الدراسات السابقة في تحديد مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسة مع الأدبيات السابقة، كما تساهم في تقديم تفسير أعمق للعلاقة بين القيادة الشمولية وسلوكيات العاملين التنظيمية، وخاصة ما يتعلق

بالارتباط الوظيفي الذي يعد أحد المؤشرات المهمة على مستوى رضا العاملين واستمرار مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية، سيتم عرض نتائج اختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة بصورة مستقلة، مع توضيح الأسلوب الإحصائي المستخدم ونتيجة الاختبار، بالإضافة إلى تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري. ويهدف ذلك إلى تقديم صورة متكاملة حول مدى تحقق فرضيات الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، بما يساعد في استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات القيادة وإدارة العاملين في بيئات العمل التقليدية والعمل عن بُعد.

اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

تهدف هذه الفرضية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الشمولية ومستوى الارتباط الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال اختبار مدى ارتباط المتغير المستقل المتمثل في القيادة الشمولية بالمتغير التابع المتمثل في الارتباط الوظيفي. وتستند هذه الفرضية إلى أن ممارسات القيادة الشمولية، بما تتضمنه من دعم العاملين، وتعزيز العدالة، وتشجيع المشاركة، وتوفير بيئة قائمة على الاحترام والثقة والتواصل الفعال، قد تسهم في رفع مستوى ارتباط العاملين بمنظمتهم وزيادة شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه العمل.

وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الشمولية يرتبط بارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، مما يعكس أهمية الدور الذي تؤديه الممارسات القيادية الداعمة في تعزيز العلاقة بين العاملين والمنظمة.

وتوضح هذه النتيجة أن القادة الذين يتبنون ممارسات قائمة على الشمولية والاهتمام بالعاملين يسهمون في خلق بيئة عمل يشعر فيها الأفراد بالتقدير والمشاركة، الأمر الذي ينعكس على مستوى حماسهم واندماجهم في أداء مهامهم. كما تؤكد النتيجة أهمية القيادة الشمولية كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تتناسب مع طبيعة بيئات العمل عن بُعد، والتي تحتاج إلى مستويات مرتفعة من الثقة والتواصل والدعم المستمر.

وبناءً على ذلك، فقد تم قبول الفرضية الأولى، والتي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

تهدف هذه الفرضية إلى قياس مدى تأثير القيادة الشمولية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال التعرف على مدى قدرة ممارسات القيادة الشمولية على تفسير التغيرات التي تحدث في مستوى ارتباط العاملين بالمنظمة. وتقوم هذه الفرضية على افتراض أن توفير قيادة تتصف بالشمولية والدعم والمشاركة والعدالة يسهم في تعزيز شعور العاملين بأهمية أدوارهم، ويزيد من رغبتهم في المشاركة الفاعلة وتحقيق أهداف المنظمة.

وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام التحليل الإحصائي المناسب لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر للقيادة الشمولية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الشمولية تعد أحد العوامل المؤثرة في تعزيز ارتباط العاملين بالعمل، وأن تبني ممارسات قيادية أكثر انفتاحًا ودعمًا يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الاندماج والالتزام الوظيفي.

وتعكس هذه النتيجة أهمية الدور الذي يقوم به القائد في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم التنظيمية، فكلما شعر العاملون بأن القائد يهتم بأرائهم ويدعم مشاركتهم ويوفر لهم بيئة عمل عادلة ومحفزة، زادت مستويات ارتباطهم الوظيفي وارتفعت درجة تفاعلهم مع المنظمة. كما تبرز أهمية هذه النتيجة في بيئات العمل عن بُعد، حيث يصبح دور القيادة أكثر أهمية في المحافظة على التواصل، وتعزيز الثقة، وتقليل الشعور بالعزلة لدى العاملين.

وبناءً على نتائج الاختبار، فقد تم قبول الفرضية الثانية، والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

الفرضية الثالثة: توجد آثار ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد.

تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على مدى مساهمة أبعاد القيادة الشمولية في تفسير مستوى الارتباط الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال دراسة أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الشمولية بصورة مستقلة على المتغير التابع. وتستند هذه الفرضية إلى أن القيادة الشمولية لا تعد مفهومًا أحادي الجانب، وإنما تتكون من مجموعة من الممارسات القيادية التي تشمل دعم العاملين، والعدالة القيادية، والتواصل المفتوح، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بوجهات نظر العاملين واحتياجاتهم، والتي قد يكون لكل منها دور في تعزيز ارتباط العاملين بالمنظمة.

وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن مدى تأثير أبعاد القيادة الشمولية في مستوى الارتباط الوظيفي، حيث أوضحت نتائج التحليل وجود أثر لأبعاد القيادة الشمولية في

الارتباط الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات القيادية التي تركز على إشراك العاملين ودعمهم وتعزيز شعورهم بالعدالة والانتماء تسهم بصورة إيجابية في رفع مستوى ارتباطهم الوظيفي.

وتوضح هذه النتيجة أن العاملين يكونون أكثر ارتباطًا بعملهم عندما يشعرون بأن المنظمة وقياداتها تهتم بمشاركتهم وتقدر مساهماتهم وتوفر لهم بيئة عمل تتسم بالثقة والانفتاح. كما أن وجود تواصل فعال بين القائد والعاملين، خاصة في بيئات العمل عن بُعد، يساعد على تقليل التحديات المرتبطة بالمسافة الجغرافية، ويعزز الشعور بالقرب التنظيمي والانتماء للمنظمة.

كما تعكس نتائج هذه الفرضية أهمية التركيز على تطوير ممارسات القيادة الشمولية داخل المنظمات، وعدم الاكتفاء بالجانب الإداري التقليدي للقيادة، بل الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم. فالقائد الشمولي لا يقتصر دوره على توجيه العاملين ومتابعة الأداء، وإنما يعمل على بناء علاقات قائمة على الاحترام والثقة، ويحرص على توفير بيئة يشعر فيها العاملون بأنهم جزء أساسي من نجاح المنظمة.

وبناءً على نتائج الاختبار، فقد تم قبول الفرضية الثالثة، والتي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد، مما يدعم أهمية تبني ممارسات القيادة الشمولية كأحد الأساليب الفعالة لتعزيز ارتباط العاملين وتحسين تجربتهم الوظيفية.

4.5 التوصيات

1. تعزيز ممارسات القيادة الشمولية داخل بيئات العمل عن بُعد من خلال تدريب القادة والمديرين على أساليب القيادة التي تدعم مشاركة الموظفين، والاستماع إلى آرائهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والاندماج داخل المنظمة.
2. الاهتمام بتطوير مهارات القادة في إدارة فرق العمل الافتراضية، وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على التواصل الفعّال، وبناء الثقة، وإدارة الأداء في بيئة العمل الرقمية.
3. وضع سياسات تنظيمية واضحة تدعم العمل عن بُعد بما يضمن توفير بيئة عمل محفزة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للعاملين.
4. تعزيز قنوات التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين عبر استخدام وسائل الاتصال الرقمية المناسبة، بما يساعد على رفع مستوى التفاعل، وتقليل الشعور بالعزلة المهنية لدى العاملين عن بُعد.
5. الاهتمام بقياس مستوى الارتباط الوظيفي بشكل دوري من خلال استبيانات وأدوات تقييم تساعد المنظمات على معرفة احتياجات الموظفين والعوامل المؤثرة في رضاهم واستمرار مشاركتهم.
6. تعزيز العدالة والشمول في القرارات الإدارية من خلال ضمان حصول جميع الموظفين عن بُعد على فرص متساوية في المشاركة والتطوير والترقيات، بما يعزز الثقة والانتماء للمنظمة.
7. تشجيع المنظمات على تبني ثقافة تنظيمية داعمة للعمل المرن باعتبارها أحد العوامل التي تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة ارتباطهم الوظيفي.
8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالقيادة الشمولية والارتباط الوظيفي مثل الرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، مع تطبيقها على قطاعات مختلفة.

Abstract

The study aimed to examine the impact of inclusive leadership on employee engagement among employees working in remote work environments. The study focused on identifying the level of inclusive leadership practices and the extent of employee engagement, as well as exploring the relationship between the two variables and determining the extent to which inclusive leadership contributes to enhancing employee engagement in remote work settings.

The importance of this study stems from the increasing adoption of remote work models in modern organizations and the need to develop leadership approaches that support employee participation, trust, belonging, and effective communication despite geographical distance. Inclusive leadership represents one of the contemporary leadership approaches that emphasizes openness, fairness, appreciation of employees' perspectives, and creating an organizational environment where employees feel valued and involved.

The study adopted a descriptive analytical approach to achieve its objectives. Data were collected through a questionnaire designed to measure the dimensions of inclusive leadership and employee engagement among the study participants. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods to identify the characteristics of the sample, examine the levels of the study variables, and test the proposed hypotheses regarding the relationship and impact between inclusive leadership and employee engagement.

The findings of the study indicated that inclusive leadership plays an important role in enhancing employee engagement within remote work environments. The results showed that leadership behaviors based on openness, accessibility, support, and fairness contribute to strengthening employees' sense of belonging, motivation, and willingness to actively participate in achieving organizational goals. The study also highlighted the importance of effective communication and continuous interaction between leaders and employees as essential factors for maintaining engagement in remote work settings.

Based on the findings, the study recommended that organizations should focus on developing inclusive leadership practices by providing specialized training programs for managers and leaders, enhancing digital communication channels, and establishing organizational policies that support remote employees. The study also recommended conducting future research to investigate additional factors related to remote work, leadership styles, and employee engagement across different organizational sectors.

Keywords: Inclusive Leadership, Employee Engagement, Remote Work, Leadership Practices, Organizational Behavior.

أولاً : المراجع العربية :

1. أحمد، أحمد ماهر. (2017). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. حسن، راوية محمد. (2016). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. السالم، مؤيد سعيد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
4. العبيدي، سعدون حمود. (2019). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. العامري، أحمد بن سالم، والغالب، طاهر محسن. (2014). الإدارة والأعمال: مدخل إلى الإدارة الحديثة. عمان: دار وائل للنشر.
6. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2017). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات. المنصورة: المكتبة العصرية.
7. الطراونة، تحسين أحمد. (2018). القيادة الإدارية: مفاهيم ونظريات وتطبيقات. عمان: دار الحامد للنشر.
8. الحريري، رافدة عمر. (2016). القيادة التربوية ودورها في تطوير أداء العاملين. عمان: دار الفكر.
9. القحطاني، سالم بن سعيد. (2019). القيادة الإدارية الحديثة وتطبيقاتها في المنظمات. الرياض: مكتبة العبيكان.
10. العتيبي، منصور بن عبدالله. (2021). أثر أنماط القيادة الحديثة في تعزيز الالتزام والارتباط الوظيفي لدى العاملين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.

11. الزهراني، محمد بن علي. (2020). دور القيادة الشمولية في تحسين بيئة العمل وتعزيز مشاركة الموظفين. مجلة الدراسات الإدارية.

12. العنزي، خالد بن عايد. (2021). القيادة الشمولية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحديثة. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1.(2006) .Edmondson, A. C & ،Nembhard, I. M
Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of
.Organizational Behavior
- 2.(2010) .Ziv, E & ،Carmeli, A., Reiter-Palmon, R
Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace.
.Leadership Quarterly
- 3.(2011) .Shore, L. M., et al
Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research.
.Journal of Management
- 4.(1990) .Kahn, W. A
Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.
.Academy of Management Journal
- 5.(2002) .Bakker, A. B & ،Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V
The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor
.analytic approach. Journal of Happiness Studies
- 6.(2008) .Demerouti, E & ،Bakker, A. B
.Towards a model of work engagement. Career Development International
- 7.(2006) .Saks, A. M .
Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial
.Psychology
- 8.(2010) .Crawford, E. R & ،Rich, B. L., Lepine, J. A .
Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of
.Management Journal

9.(2014) .Demerouti, E & ¸Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J .
Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement.
.Journal of Occupational and Organizational Psychology

10.(2005) .Gardner, W. L & ¸Avolio, B. J .
Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of
.leadership. Leadership Quarterly

11.(2015) .Shockley, K. M & ¸Allen, T. D., Golden, T. D
How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings.
.Psychological Science in the Public Interest

12.(2007) .Harrison, D. A & ¸Gajendran, R. S
The good, the bad, and the unknown about telecommuting. Journal of Applied
.Psychology

13.(2021) .Parker, S. K & ¸Wang, B., Liu, Y., Qian, J
Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design
.perspective. Applied Psychology

الملاحق

استمارة استبيان

أخي الكريم / اختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تأتي هذه الاستبانة ضمن متطلبات إعداد رسالة الماجستير بعنوان: "أثر القيادة الشمولية في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئة العمل عن بُعد"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات القيادة الشمولية في تعزيز مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في بيئات العمل عن بُعد، وذلك من خلال قياس أبعاد القيادة الشمولية ومدى انعكاسها على مشاركة الموظفين، وشعورهم بالانتماء، ومستوى اندماجهم في العمل.

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث إن إجاباتكم تمثل مصدراً مهماً للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. ونؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في إطار هذه الدراسة.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما تعكس الإجابات وجهة نظركم وتجربتكم الشخصية في بيئة العمل. لذا نرجو اختيار الإجابة التي تعبر عن مدى موافقتكم على كل فقرة وفقاً لواقع تجربتكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين، ومساهمتمكم في إنجاح هذه الدراسة.

أولاً : البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 - أقل من 30 سنة

☐ من 30 - أقل من 40 سنة

☐ من 40 - أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط فما دون

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4- المسمى الوظيفي:

☐ موظف

☐ مدير

☐ رئيس قسم

5- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 - أقل من 10 سنوات

☐ من 10 - أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

ثانياً : محاور الاستبيان :

المحور الأول : القيادة الشمولية ضع إشارة ☑ في المربع المناسب لاختيارك :

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
القيادة الشمولية					
					يعامل القائد جميع العاملين بعدالة ومساواة
					يطبق القائد القرارات والأنظمة على جميع العاملين دون تحيز
					يراعي القائد ظروف العاملين واحتياجاتهم في بيئة العمل عن بُعد
					يمنح القائد العاملين فرصاً متساوية للمشاركة وإبداء الرأي
					يقدر القائد جهود العاملين ويكافئهم بعدالة
المشاركة في اتخاذ القرار					
					يشجع القائد العاملين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل
					يتيح القائد للعاملين المشاركة في القرارات التي تؤثر على مهامهم الوظيفية
					يأخذ القائد آراء العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
					يوفر القائد بيئة تشجع على الحوار وتبادل الأفكار بين أفراد الفريق

					يمنح القائد العاملين فرصة للمشاركة في تطوير أساليب العمل عن بُعد
التمكين والدعم القيادي					
					يتيح القائد للعاملين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية
					يقدم القائد الدعم والتشجيع اللازم لتحقيق أهداف العمل
					يمنح القائد العاملين الصلاحيات المناسبة لإنجاز أعمالهم بكفاءة
					يشجع القائد مشاركة العاملين في تقديم الأفكار والمقترحات
					يوفر القائد الموارد والمعلومات التي تساعد العاملين على أداء مهامهم
التواصل المفتوح					
					يحرص القائد على التواصل المستمر مع العاملين ومتابعة احتياجاتهم
					يوفر القائد قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين العاملين والإدارة
					يشجع القائد العاملين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بحرية
					يستجيب القائد لاستفسارات العاملين ومقترحاتهم بشكل مناسب
					يشارك القائد المعلومات المتعلقة بالعمل بشفافية مع العاملين

الارتباط العاطفي					
					أشعر بالفخر بالانتماء إلى المنظمة التي أعمل بها
					أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه المنظمة
					أشعر أن أهداف المنظمة تتوافق مع قيمي وأهدافي الشخصية
					أشعر بالرغبة في بذل جهد إضافي لتحقيق نجاح المنظمة
					أشعر بأنني جزء مهم من المنظمة التي أعمل بها
الارتباط المعرفي					
					أركز بشكل كبير على المهام والمسؤوليات الموكلة إليّ أثناء أداء العمل
					أحرص على تطوير معرفتي ومهاراتي بما يتناسب مع متطلبات العمل
					أبذل جهداً ذهنياً لفهم أهداف العمل وطرق تحقيقها
					أبحث عن حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني أثناء أداء مهامى
					أستثمر خبراتي ومعارفي لتحسين جودة العمل وإنجاز المهام بكفاءة

مع خالص الاحترام والتقدير

Inclusive Leadership and Job Engagement in Remote Work

Prepared:

Ghaida mohammed abu hilal

Supervised:

Dr. AL-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Jarad

2026