

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

أسم الطالبة
هديل العنزي
الرقم الجامعي 221001355

مشروع تخرج
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

1446 هـ

1.1. المقدمة:

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

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

في قلب هذا التحدي يكمن مفهوم "الارتباط الوظيفي (Employee Engagement)"، والذي يُعرّف بأنه حالة من الالتزام العقلي والعاطفي العميق الذي يشعر به الموظف تجاه عمله والمؤسسة التي ينتمي إليها. يُعد الارتباط الوظيفي أحد أهم المؤشرات على صحة المنظمة ونجاحها؛ حيث تشير الدراسات باستمرار إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستويات الارتباط الوظيفي المرتفعة وبين زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمة، ورفع معدلات الابتكار، وخفض معدلات دوران الموظفين. (Schaufeli, 2021) في بيئة العمل التساهلية، يصبح الحفاظ على هذا الارتباط وتنميته أكثر صعوبة وتعقيداً، حيث قد يشعر الموظفون العاملون عن بُعد بالعزلة أو الانفصال عن زملائهم وثقافة الشركة، مما يؤثر سلباً على حماسهم وولائهم.

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

إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة، أكثر ملاءمة من "القيادة التبادلية (Transactional Leadership) التي تعتمد على مبدأ الثواب والعقاب.

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

1.2. مشكلة الدراسة

مع التحول المتسارع والمستمر نحو نماذج العمل التساهلية، وجدت المؤسسات نفسها أمام واقع إداري جديد يفرض تحديات غير مسبقة على القيادة. فالأساليب القيادية التي أثبتت فعاليتها في بيئات العمل التقليدية، والتي كانت تعتمد على الوجود المادي والإشراف المباشر، قد لا تكون قادرة على تحقيق نفس التأثير في سياق يجمع بين الحضور المكتبي والعمل عن بعد. هذا التباين يخلق حالة من عدم اليقين حول أفضل الممارسات القيادية لضمان استمرارية الأداء العالي والحفاظ على قوة عاملة مرتبطة ومنتجة. من هنا، تنشأ مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة الماسة لفهم العلاقة بين أنماط القيادة والارتباط الوظيفي في هذا السياق المستجد، وهي حاجة تظهر على شكل فجوات واضحة في كل من الأدبيات النظرية والممارسات التطبيقية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

- **قصور النماذج الحالية:** معظم نظريات القيادة المؤثرة (مثل القيادة التحويلية، والقيادة الموقفية) تم تطويرها واختبارها في سياقات عمل تقليدية تعتمد على التفاعل وجهاً لوجه. هناك نقص واضح في الدراسات التي تتحقق من صلاحية هذه النظريات وتختبر مدى قابليتها للتطبيق في بيئة العمل التساهلية التي تتغير فيها ديناميكيات السلطة والتواصل والثقة.
- **ندرة الدراسات المقارنة:** تفتقر الأدبيات الأكاديمية إلى دراسات تجريبية ومقارنة تحدد بشكل دقيق *الفعالية النسبية* لأنماط القيادة المختلفة داخل النموذج التساهلية. فمثلاً، هل القيادة الخادمة

(Servant Leadership) أكثر تأثيراً في تعزيز الارتباط الوظيفي من القيادة التبادلية (Transactional Leadership) في فريق يعمل ثلاثة أيام عن بعد ويومين حضورياً؟ الأدبيات الحالية لا تقدم إجابة حاسمة.

- **إغفال المتغيرات الوسيطة:** العلاقة بين القيادة والارتباط الوظيفي ليست مباشرة دائماً، بل تتأثر بعوامل وسيطة. في السياق التساهلية، هناك فجوة في فهم دور متغيرات مثل "جودة استخدام تكنولوجيا الاتصال"، و"الشعور بالعدالة التنظيمية بين الموظفين عن بعد والحاضرين"، و"الثقة الرقمية" كعوامل تعدل أو تتوسط في تأثير نمط القيادة على الارتباط الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

دعم وظائف الموارد البشرية: يمكن للمؤسسات، وتحديدًا أقسام الموارد البشرية، الاستفادة من نتائج البحث في تصميم سياسات عمل هجينة أكثر نجاحاً، وتطوير برامج تدريب وتطوير قيادي مستهدفة

تعالج المهارات اللازمة للقرن الحادي والعشرين، مثل إدارة الأداء القائم على النتائج والذكاء العاطفي الرقمي.

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

• **السؤال الرئيسي:** ما هو أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التساهلية) على مستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في بيئات العمل التساهلية؟

• **الأسئلة الفرعية:**

1. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الارتباط الوظيفي في السياق التساهلية؟

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

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

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق ما يلي:

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

• الأهداف الفرعية:

1. التعرف على نمط القيادة الأكثر تأثيراً وإيجابية على تعزيز الارتباط الوظيفي في بيئات العمل التساهلية.
2. تحليل العلاقة بين كل نمط من أنماط القيادة (كمتغيرات مستقلة) ومستوى الارتباط الوظيفي (كمتغير تابع).
3. تقديم توصيات عملية ومبنية على الأدلة للمؤسسات والقادة حول كيفية تكييف أساليبهم القيادية لتعزيز الارتباط الوظيفي في فرق العمل التساهلية .

1.6.فرضيات الدراسة

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

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

• الفرضيات الفرعية:

- **H1a:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على مستوى الارتباط الوظيفي.
- **H1b:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على مستوى الارتباط الوظيفي.
- **H1c:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التساهلية على مستوى الارتباط الوظيفي.

1.7.نموذج الدراسة

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

المتغير التابع (Dependent
Variable)

المتغيرات المستقلة (Independent
Variables)

أنماط القيادة

→ الارتباط الوظيفي

(الأثر)

• القيادة التحويلية

• القيادة التبادلية

• القيادة التساهلية

شكل (1): نموذج الدراسة المقترح

1.8. منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. يُعد هذا المنهج مناسباً لأنه يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة (أنماط القيادة والارتباط الوظيفي) وصفاً دقيقاً، ومن ثم تحليل طبيعة العلاقة بين متغيراتها كما هي في الواقع (العتيبي، 2021). سيتم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في مراجعة الأدبيات من كتب، ودوريات علمية، ورسائل جامعية، وتقارير متخصصة (عربية وأجنبية) لبناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أدواتها.
- **المصادر الأولية:** سيتم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية

- **أداة الدراسة:** سيتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين.

2. القسم الثاني: فقرات لقياس أنماط القيادة السائدة من وجهة نظر الموظفين، بالاعتماد على

مقاييس عالمية معتمدة مثل "استبانة القيادة متعددة العوامل" (MLQ).

3. القسم الثالث: فقرات لقياس مستوى الارتباط الوظيفي، بالاعتماد على مقياس عالمي مثل "مقياس أوترخت للارتباط بالعمل" (UWES)

- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بنظام هجين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية. ونظراً لصعوبة حصر كامل المجتمع، سيتم اللجوء إلى **عينة عشوائية بسيطة** لضمان تمثيل المجتمع بشكل جيد، وسيتم استهداف حجم عينة يتراوح بين 250 إلى 300 مستجيب.

1.10. مخطط المشروع المقترح (Gantt Chart)

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

قائمة المراجع

- العجلوني، محمد، والوادي، حسن. (2021). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي في إعداد البحوث والرسائل الجامعية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، منال بنت ناصر. (2021). منهجية البحث العلمي وصياغته. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 145-170.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead successfully through the COVID-19 pandemic. *Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1195-1207. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2021-3440>
- Carsten, M. K., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: A review and a research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101379>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3325>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
-