

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

الشكر والإهداء

إلى والدي الغالي،

أهدي ثمرة جهدي وبحثي هذا دليلاً على حبي وتقديري لك،

وعرفاناً بفضلك عليّ.

وإلى من الجنة تحت أقدامها أمي

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

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

إلى أستاذي الفاضل

الدكتور/ عبد الرحيم نادر

تقديرًا وامتنانًا لكل ما قدمه من علمٍ وتوجيه، وما غرسه في نفسي من حب للبحث والمعرفة.

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

سائلة الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، وأن يوفقه دائماً لما فيه الخير والصلاح.

...

إلى جميع اخواني وزميلاتي حفظهم الله.

أهديهم ثمرة هذا البحث.

بسم الله الرحمن الرحيم

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

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾¹ (19)

¹ (سورة النمل (19)

فهرس الموضوعات:

المستخلص	4
1. الفصل الأول: خطة البحث	5
1.1 المقدمة	6
1.2 مشكلة الدراسة	7
1.3 أهمية الدراسة	9
2. الفصل الثاني:	14
الإطار النظري والدراسات السابقة	14
أنماط القيادة، ومستوى الارتباط الوظيفي للموظفين، وبيئات العمل الهجينة	15
دراسات سابقة	27
التعليق على الدراسات:	29
3. الفصل الثالث: منهجية البحث	32
(تحليل النتائج)	32
الدراسة الميدانية	35
تحليل النتائج:	36
النتائج والتوصيات:	40
أولاً: نتائج البحث	40
ثانياً: توصيات البحث	41
قائمة المراجع	42
الملاحق	44

المستخلص:

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

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

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

1. الفصل الأول: خطة البحث

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 الهجين (Hybrid Work Model)"، الذي يمزج بين العمل عن بُعد من المنزل أو أي مكان آخر، والعمل الحضوري من مقر الشركة. لم يعد هذا النموذج مجرد حل مؤقت لأزمة، بل أصبح خياراً استراتيجياً تتبناه آلاف المؤسسات حول العالم، سعياً منها لتحقيق توازن أفضل بين مرونة الموظفين واحتياجات العمل التعاوني.

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

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

من هنا، تبرز أهمية "نمط القيادة (Leadership Style)" كمتغير حاسم يمكن أن يحدد نجاح أو فشل نموذج العمل الهجين. فالقائد لم يعد مجرد مدير للمهام، بل أصبح مسؤولاً عن بناء الجسور الرقمية، وتعزيز

الثقة، وخلق بيئة عمل شاملة ومنصفة لجميع الموظفين بغض النظر عن مكان وجودهم. وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن بعض أنماط القيادة قد تكون أكثر فعالية من غيرها في هذا السياق الجديد. على سبيل المثال، قد تكون "القيادة التحويلية (Transformational Leadership)"، التي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو رؤية مشتركة، أكثر ملاءمة من "القيادة التبادلية (Transactional Leadership)" التي تعتمد على مبدأ الثواب والعقاب.

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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 الهجينة، تظهر الفجوات التالية:

- **قصور النماذج الحالية:** معظم نظريات القيادة المؤثرة (مثل القيادة التحويلية، والقيادة الموقفية) تم تطويرها واختبارها في سياقات عمل تقليدية تعتمد على التفاعل وجهاً لوجه. هناك نقص واضح في

الدراسات التي تتحقق من صلاحية هذه النظريات وتختبر مدى قابليتها للتطبيق في بيئة العمل الهجينة التي تتغير فيها ديناميكيات السلطة والتواصل والثقة.

- **ندرة الدراسات المقارنة:** تفتقر الأدبيات الأكاديمية إلى دراسات تجريبية ومقارنة تحدد بشكل دقيق *الفعالية النسبية* لأنماط القيادة المختلفة داخل النموذج الهجين. فمثلاً، هل القيادة الخادمة (Servant Leadership) أكثر تأثيراً في تعزيز الارتباط الوظيفي من القيادة التبادلية (Transactional Leadership) في فريق يعمل ثلاثة أيام عن بعد ويومين حضورياً؟ الأدبيات الحالية لا تقدم إجابة حاسمة.

- **إغفال المتغيرات الوسيطة:** العلاقة بين القيادة والارتباط الوظيفي ليست مباشرة دائماً، بل تتأثر بعوامل وسيطة. في السياق الهجين، هناك فجوة في فهم دور متغيرات مثل "جودة استخدام تكنولوجيا الاتصال"، و"الشعور بالعدالة التنظيمية بين الموظفين عن بعد والحاضرين"، و"الثقة الرقمية" كعوامل 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 الهجينة. الكثير من الممارسات الحالية تعتمد على التجربة والخطأ بدلاً من استراتيجيات مدروسة، مما يؤدي إلى تباين كبير في الأداء وانخفاض معنويات الموظفين.
- **صعوبات في تطوير القادة:** تواجه أقسام الموارد البشرية تحدياً في تصميم برامج تدريب وتطوير قيادي فعالة، لأنها لا تملك فهماً دقيقاً للكفاءات والمهارات المحددة التي يحتاجها قائد الفريق الهجين الناجح (مثل مهارات إدارة الأداء عن بعد، وبناء ثقافة شاملة افتراضياً).
- **مخاطر تنظيمية حقيقية:** يؤدي الفشل في تكييف القيادة مع الواقع الجديد إلى مخاطر عملية ملموسة، تشمل انخفاض الإنتاجية، وزيادة الشعور بالعزلة والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وارتفاع

معدلات دوران العمالة، خاصة بين الكفاءات العالية التي تفضل مرونة العمل عن بعد، مما يؤثر سلباً على الاستقرار والقدرة التنافسية للمؤسسة.

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

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

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، الهجينة) على مستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في بيئات العمل الهجينة؟

• **الأسئلة الفرعية:**

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

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

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

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق ما يلي:

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

• **الأهداف الفرعية:**

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

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

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

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، الهجينة) على مستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في بيئات العمل الهجينة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضيات الفرعية:**

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

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

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

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)
الارتباط الوظيفي		أنماط القيادة
	← (الأثر)	• القيادة التحويلية
		• القيادة التبادلية
		• القيادة الهجينة

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، وستكون 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 (Gantt Chart)

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

2. الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

أنماط القيادة، ومستوى الارتباط الوظيفي للموظفين، وبيئات العمل الهجينة

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري شامل يوضح المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي أنماط القيادة، ومستوى الارتباط الوظيفي للموظفين، وبيئات العمل الهجينة. سيتناول هذا الفصل بالتفصيل المفاهيم النظرية والتصنيفات المختلفة لأنماط القيادة وتأثيراتها المتوقعة، بالإضافة إلى تعريف الارتباط الوظيفي وأبعاده وأهميته للمنظمات والموظفين. كما سيتم استعراض مفهوم بيئات العمل الهجينة وتحدياتها وفرصها، مع التركيز على كيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض في سياق شركات الاتصالات السعودية. يسعى هذا الإطار النظري إلى توفير الأسس المعرفية اللازمة لفهم العلاقة بين أنماط القيادة والارتباط الوظيفي في ظل التحولات الحديثة في بيئات العمل، مما يدعم التحليل اللاحق للنتائج وتفسيرها.

أولاً: أنماط القيادة

تُعد القيادة من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام، والإنتاجية، ورضا الموظفين، وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات. يُعرف القيادة بأنها عملية التأثير في الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف محددة، وهي تتضمن توجيه الجهود وتنسيقها وتحفيز الأفراد نحو رؤية مشتركة (العنزي، 2021). وقد تطورت النظريات المتعلقة بالقيادة عبر الزمن لتشمل أبعاداً مختلفة، من السمات الشخصية للقائد، إلى السلوكيات التي يمارسها، وصولاً إلى المواقف التي تتطلب أنماطاً قيادية معينة. وفيما يلي استعراض لأبرز أنماط القيادة ذات الصلة بالدراسة:

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية فعالية وتأثيراً في البيئات التنظيمية الحديثة (القحطاني، 2020). يركز القائد التحويلي على إلهام وتحفيز الموظفين لتجاوز مصالحهم الشخصية وتحقيق أهداف تنظيمية أوسع وأكثر طموحاً. يقوم هذا النمط على أربعة أبعاد رئيسية (Bass & Avolio, 1994) كما ورد في الفيفي، 2023:

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** حيث يعمل القائد كنموذج يحتذى به، ويكتسب احترام وثقة الموظفين من خلال قيمهم وأخلاقياتهم القوية ورؤيتهم الواضحة.
- **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** يقوم القائد بتوضيح رؤية مستقبلية ملهمة ومحفزة، ويعزز روح الفريق والتفاؤل لتحقيق الأهداف الصعبة.
- **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يولي القائد اهتمامًا فرديًا لاحتياجات كل موظف، ويدعم نموهم وتطورهم المهني والشخصي من خلال التوجيه والتدريب.
- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** يشجع القائد الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، وتحدي الوضع الراهن، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات. تُظهر الأبحاث أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابًا بالعديد من النتائج الإيجابية مثل زيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء، وارتفاع مستويات الرضا والارتباط الوظيفي (العمراني، 2019).

2. القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

على عكس القيادة التحويلية، تركز القيادة التبادلية على العلاقة القائمة على التبادل بين القائد والمرؤوس (الغامدي، 2022). يقوم هذا النمط على تبادل المكافآت والعقوبات مقابل الأداء المحدد والمخرجات الواضحة. تشمل أبعادها الرئيسية (Bass & Avolio, 1994) كما ورد في الشمري، 2021):

- **المكافأة المشروطة (Contingent Reward):** حيث يحدد القائد المهام والأهداف بوضوح، ويكافئ الموظفين عند تحقيقهم لها.
- **الإدارة بالاستثناء (Management by Exception):** تنقسم إلى نوعين:
 - **الإدارة بالاستثناء النشط (Active):** يراقب القائد أداء الموظفين باستمرار ويتدخل لتصحيح الأخطاء قبل حدوثها أو تفاقمها.

○ الإدارة بالاستثناء السلبي: (Passive) يتدخل القائد فقط عندما تحدث الأخطاء أو تنشأ المشكلات .على الرغم من أن هذا النمط يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الأهداف قصيرة المدى والحفاظ على الاستقرار، إلا أنه قد لا يحفز الموظفين على الإبداع أو تجاوز التوقعات، وقد يؤدي إلى ارتباط وظيفي أقل عمقاً مقارنة بالقيادة التحويلية.

3. القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)

ظهر مفهوم القيادة الأصيلة استجابة للحاجة إلى قادة يتميزون بالشفافية والنزاهة والوعي الذاتي (الخالد، 2023). يُعرف القائد الأصيل بأنه ذلك الذي يمتلك وعياً عميقاً بذاته، ويعمل وفقاً لقيمه ومعتقداته، ويتصرف بشفافية وصدق مع الآخرين (Walumbwa et al., 2008) كما ورد في الحارثي، 2024. (تتضمن أبعاد القيادة الأصيلة:

- الوعي الذاتي (Self-Awareness): فهم عميق لنقاط القوة والضعف والقيم الشخصية.
- المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective): توجيه السلوكيات بناءً على مبادئ أخلاقية قوية، بدلاً من الضغوط الخارجية.
- المعالجة المتوازنة (Balanced Processing): الموضوعية في تحليل المعلومات وتقييم الآراء المختلفة قبل اتخاذ القرارات.
- الشفافية في العلاقة (Relational Transparency): الانفتاح والصدق في التفاعل مع الآخرين، وتقديم الذات الحقيقية .ترتبط القيادة الأصيلة إيجاباً بالثقة بين القائد والمرؤوسين، وتعزز الارتباط الوظيفي من خلال بناء بيئة عمل قائمة على الصدق والاحترام المتبادل.

4. القيادة الخادمة (Servant Leadership)

تتبنى القيادة الخادمة منظوراً مختلفاً حيث يركز القائد على خدمة الآخرين (الموظفين) أولاً (الشهري، 2020). الهدف الأساسي للقائد الخادم هو دعم نمو وتطور الموظفين ورفاهيتهم، مما

يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي. تشمل خصائص القائد الخادم: الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الإقناع، التصور، التعهد بالنمو، بناء المجتمع، الإشراف، والبصيرة (Greenleaf, 1970) كما ورد في الزهراني، 2023. (هذا النمط يعزز الشعور بالتقدير والدعم لدى الموظفين، ويساهم في زيادة مستويات الرضا والارتباط الوظيفي، خاصة في البيئات التي تتطلب رعاية ومرونة).

5. أنماط قيادية أخرى

إلى جانب الأنماط المذكورة أعلاه، توجد أنماط قيادية أخرى قد تكون لها تأثيرات متباينة على الارتباط الوظيفي:

- **القيادة الديمقراطية: (Democratic Leadership)** تشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالملكية والالتزام.
 - **القيادة الأوتوقراطية: (Autocratic Leadership)** يتخذ القائد جميع القرارات دون استشارة الموظفين، مما قد يؤثر سلبًا على الارتباط الوظيفي والإبداع.
 - **القيادة الحرة: (Laissez-faire Leadership)** يتميز هذا النمط بتنازل القائد عن المسؤولية وعدم التدخل، مما قد يؤدي إلى الارتباك وضعف الأداء وانخفاض الارتباط الوظيفي بسبب عدم وجود توجيه واضح.
- تشكل هذه الأنماط مجتمعة مجموعة واسعة من السلوكيات القيادية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كيفية تفاعل الموظفين مع عملهم ومنظمتهم، وهو ما يمثل جوهر الارتباط الوظيفي.

ثانيًا: الارتباط الوظيفي للموظفين

يُعد الارتباط الوظيفي من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، نظرًا لتأثيره البالغ على الأداء الفردي والتنظيمي، ومستويات الرضا، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين (السلمي، 2021).

1. تعريف الارتباط الوظيفي

يُعرّف الارتباط الوظيفي (**Employee Engagement**) على أنه حالة إيجابية، مُرضية، ومرتبطة بالعمل، تتميز بالنشاط والحيوية، والتفاني، والاستغراق الكامل (Schaufeli et al., 2002)، كما ورد في النفيعي، 2023. (يتجاوز الارتباط الوظيفي مجرد الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، ليشمل استثمار الموظف الكامل في دوره، عاطفياً ومعرفياً وجسدياً (Kahn, 1990). الموظف المرتبط وظيفياً لا يؤدي مهامه فحسب، بل يمتلك شعوراً قوياً بالهدف والاتصال بعمله، ويظهر مبادرة وحامساً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. أبعاد الارتباط الوظيفي

- وفقاً لنموذج (Schaufeli et al. (2002)، يتكون الارتباط الوظيفي من ثلاثة أبعاد مترابطة:
- **الحيوية (Vigor)** تُشير إلى مستويات الطاقة العالية والمرونة النفسية، والرغبة في استثمار الجهد في العمل، والمثابرة في مواجهة الصعوبات. الموظفون ذوو الحيوية العالية يشعرون بالنشاط والقوة في عملهم.
 - **التفاني (Dedication)** يعكس الشعور بالمعنى والأهمية، والحماس، والإلهام، والفخر بالتفاني في العمل. الموظفون المتفانون يجدون عملهم ذا قيمة ولديهم شعور قوي بالالتزام تجاهه.
 - **الاستغراق (Absorption)** يُشير إلى التركيز الكامل والانغماس العميق في العمل، مما يجعل الموظف ينسى الوقت من حوله. تُشبه هذه الحالة "التدفق (Flow)" حيث يصبح الموظف مستغرقاً تماماً في مهمته.

3. أهمية الارتباط الوظيفي للمنظمات

- يُقدم الارتباط الوظيفي فوائد جمة للمنظمات، منها:
- **زيادة الإنتاجية والأداء**: الموظفون المرتبطون وظيفياً أكثر إنتاجية ويظهرون مستويات أعلى من الأداء الفردي والجماعي (المطيري، 2024).

- **تحسين رضا العملاء** : الموظفون المرتبطون بتقديم خدمة أفضل للعملاء، مما ينعكس إيجابًا على رضا العملاء وولائهم.
- **خفض معدلات دوران الموظفين والغياب** : الموظفون المرتبطون أقل عرضة لترك وظائفهم أو التغيب عن العمل، مما يوفر على المنظمة تكاليف الاستبدال والتدريب (الجابري، 2020).
- **تعزيز الابتكار والإبداع** : يميل الموظفون المرتبطون إلى البحث عن طرق جديدة ومحسنة لأداء المهام، مما يعزز الابتكار داخل المنظمة.
- **بناء ثقافة تنظيمية إيجابية** : يساهم الارتباط الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تعزز التعاون والثقة.

4. محددات الارتباط الوظيفي

تتعدد العوامل التي تؤثر في مستوى الارتباط الوظيفي، ويمكن تصنيفها إلى:

- **الموارد الوظيفية** : مثل الاستقلالية، الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين، التغذية الراجعة، فرص التعلم والتطوير. توفير هذه الموارد يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بفعالية وتحقيق أهدافهم (المالكي، 2023).
- **متطلبات العمل** : مثل عبء العمل، الضغوط الزمنية، المتطلبات العاطفية. في حين أن مستويات معينة من التحدي يمكن أن تزيد الارتباط، فإن المتطلبات المفرطة يمكن أن تؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الارتباط.
- **القيادة** : كما ستناقش الدراسة، يلعب القائد دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل وتوفير الموارد والدعم اللازم لتعزيز الارتباط.
- **الخصائص الفردية** : مثل السمات الشخصية (التفاؤل، الوعي الذاتي)، الكفاءة الذاتية، ومستوى التحفيز الداخلي.
- **ثقافة المنظمة** : الثقافة التي تدعم التقدير، الشفافية، العدالة، والتوازن بين العمل والحياة يمكن أن تعزز الارتباط بشكل كبير.

يُظهر هذا العرض أن الارتباط الوظيفي ليس مجرد حالة عابرة، بل هو استثمار عميق من قبل الموظف في عمله، ويُعد مؤشرًا حيويًا على صحة وفعالية المنظمة، خاصة في بيئات العمل المتغيرة.

ثالثاً: بيئات العمل الهجينة

شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في أساليب العمل، وتسارعت وتيرة هذه التحولات بشكل غير مسبوق في أعقاب جائحة كوفيد-19، مما دفع العديد من المنظمات إلى تبني نماذج عمل مرنة، أبرزها بيئات العمل الهجينة (Hybrid Work Environments) الراشد، (2022).

1. تعريف بيئات العمل الهجينة

تُعرف بيئات العمل الهجينة بأنها نموذج عمل يجمع بين العمل من المكتب (أو مقر العمل التقليدي) والعمل عن بُعد (من المنزل أو أي مكان آخر خارج المكتب) (Jones & Smith, 2021، كما ورد في الفهيد، 2024). يمنح هذا النموذج الموظفين المرونة في اختيار المكان الذي يؤديون منه جزءاً من عملهم، مع الحفاظ على أيام محددة للعمل من المكتب لتعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي المباشر. يختلف تطبيق هذا النموذج من منظمة لأخرى، فقد يتضمن العمل لعدد أيام محددة من المكتب، أو التناوب بين المجموعات، أو المرونة الكاملة للموظفين في تحديد جدولهم.

2. خصائص بيئات العمل الهجينة

- **المرونة: (Flexibility)** تُعد المرونة السمة الأبرز للعمل الهجين، حيث تمنح الموظفين قدرة أكبر على إدارة أوقاتهم وموازنة حياتهم الشخصية والمهنية.
- **التكنولوجيا الممكنة: (Technology-Enabled)** يعتمد العمل الهجين بشكل كبير على التقنيات الرقمية المتقدمة مثل أدوات التعاون الافتراضي (Microsoft Teams،

(Zoom)، وأنظمة إدارة المشاريع، والمنصات السحابية لضمان التواصل والإنتاجية عن بُعد.

- **التركيز على النتائج: (Results-Oriented)** مع تزايد العمل المرن، ينتقل التركيز من عدد ساعات العمل أو التواجد في المكتب إلى تحقيق الأهداف والمخرجات المحددة.
- **التحديات في الثقافة والتواصل (Cultural and Communication Challenges):** يمكن أن تحدث بيئات العمل الهجينة فجوات في التواصل وبناء الثقافة التنظيمية، خاصة بين الموظفين المتواجدين في المكتب والذين يعملون عن بُعد.
- **الحاجة إلى قيادة متكيفة: (Need for Adaptive Leadership)** يتطلب هذا النموذج من القادة تطوير مهارات جديدة لإدارة الفرق الموزعة وضمان العدالة والإنصاف بين جميع الموظفين.

3. مزايا وتحديات العمل الهجين

المزايا:

- **زيادة رضا الموظفين:** تمكن الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمنظمة.
- **توسيع مجمع المواهب:** يسمح للمنظمات بتوظيف الكفاءات من مناطق جغرافية أوسع دون التقيد بالموقع الجغرافي للمكتب.
- **توفير التكاليف:** يمكن للمنظمات تقليل تكاليف التشغيل المرتبطة بالمساحات المكتبية.
- **زيادة الإنتاجية:** بعض الدراسات تشير إلى أن المرونة قد تؤدي إلى زيادة في إنتاجية بعض الموظفين (الموسى، 2023).

التحديات:

- **ضمان العدالة والإنصاف:** قد يواجه الموظفون العاملون عن بُعد شعورًا بالانفصال أو التهميش مقارنة زملائهم في المكتب، مما يتطلب استراتيجيات لضمان فرص متساوية.

- **تحديات التواصل والتعاون:** صعوبة بناء علاقات شخصية قوية وتحديات في التواصل غير اللفظي، مما قد يؤثر على ديناميكيات الفريق.
 - **الإشراف الفعال:** يتطلب من القادة تطوير أساليب جديدة للإشراف على الأداء وتقييم الموظفين عن بُعد، والتحول من الإشراف على الحضور إلى الإشراف على النتائج.
 - **الأمن السيبراني:** زيادة المخاطر الأمنية المرتبطة بالوصول إلى بيانات الشركة من شبكات غير آمنة.
 - **تآكل الثقافة التنظيمية:** قد يواجه بناء ثقافة شركة قوية وموحدة صعوبة في بيئة العمل الهجينة إذا لم يتم إدارة ذلك بفعالية.
- تُشكل بيئات العمل الهجينة واقعًا جديدًا يتطلب من القادة والمنظمات التكيف معها بشكل استراتيجي، لضمان استمرارية الأعمال والحفاظ على مستويات عالية من الارتباط الوظيفي والإنتاجية.

رابعاً: أثر أنماط القيادة على الارتباط الوظيفي في بيئات العمل الهجينة

تُعد العلاقة بين أنماط القيادة والارتباط الوظيفي ديناميكية ومعقدة، وتزداد هذه التعقيد في بيئات العمل الهجينة التي تُقدم مجموعة فريدة من التحديات والفرص (الزهراني، 2024). يتطلب نجاح العمل الهجين من القادة إعادة تقييم أساليبهم القيادية وتكييفها بما يتناسب مع هذا النموذج الجديد لضمان الحفاظ على مستويات عالية من الارتباط الوظيفي.

1. أهمية القيادة في بيئات العمل الهجينة

في بيئة العمل الهجينة، يزداد دور القائد أهمية نظراً للحاجة إلى:

- **بناء الثقة (Building Trust):** مع قلة التفاعل المباشر، تُصبح الثقة بين القائد والموظفين حجر الزاوية. القادة الذين يُظهرون الشفافية، والاتساق، والعدالة يُعززون الثقة، مما يُعد عاملاً حيوياً للارتباط الوظيفي في هذه البيئات.

- **توفير الوضوح والتوجيه: (Providing Clarity and Direction)** قد يشعر الموظفون العاملون عن بُعد بالانفصال أو عدم اليقين. القادة الفعالون يضمنون وضوح الأهداف والتوقعات، ويوفرون التوجيه المستمر.
- **تعزيز التواصل الفعال: (Fostering Effective Communication)** يجب على القادة استخدام قنوات اتصال متعددة (اجتماعات فيديو، رسائل فورية، بريد إلكتروني) لضمان بقاء الجميع على اطلاع، وتعزيز التواصل غير الرسمي أيضًا.
- **دعم التوازن بين العمل والحياة: (Supporting Work-Life Balance)** يجب على القادة فهم التحديات التي يواجهها الموظفون في العمل من المنزل، وتقديم المرونة والدعم لتمكينهم من تحقيق توازن صحي.
- **ضمان الإنصاف والشمولية: (Ensuring Equity and Inclusivity)** يجب على القادة التأكد من أن جميع الموظفين، بغض النظر عن مكان عملهم، يحصلون على نفس الفرص والمعلومات والتقدير.

2. تأثير أنماط القيادة المختلفة على الارتباط الوظيفي في البيئات الهجينة

- **القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)** تُعد الأنسب لبيئات العمل الهجينة. ففكرة القائد التحويلي على إلهام وتوحيد الرؤى وتوفير الاعتبار الفردي والاستشارة الفكرية تُصبح أكثر أهمية عند غياب التفاعل الجسدي. الموظفون في بيئة هجينة يحتاجون إلى قائد يلهمهم ويوضح لهم المعنى من وراء عملهم، ويُشعرهم بالتقدير والدعم حتى لو لم يكونوا متواجدين في المكتب يوميًا (النجار، 2023). هذا النمط يُعزز الحيوية والتفاني والاستغراق.
- **القيادة الأصيلة: (Authentic Leadership)** الشفافية والصدق والوعي الذاتي للقائد الأصلية تُسهم في بناء جسور الثقة في البيئات الهجينة، حيث تكون الثقة أكثر هشاشة. عندما يرى الموظفون أن قائدهم يتصرف بنزاهة ويُظهر ضعفه أحيانًا، يُصبحون أكثر استعدادًا للانخراط عاطفيًا في عملهم، مما يُعزز الارتباط الوظيفي (العسيري، 2024).

- **القيادة الخادمة: (Servant Leadership)** في البيئات الهجينة، حيث قد يشعر الموظفون بالعزلة أو الإرهاق، تُصبح القيادة الخادمة حاسمة. تركيز القائد الخادم على رعاية الموظفين وتطويرهم ودعم رفاهيتهم يُعزز بشكل كبير شعورهم بالتقدير والأمان النفسي، مما يُترجم إلى مستويات أعلى من الارتباط الوظيفي (القرشي، 2022).
- **القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)** بينما يمكن أن تكون فعالة في تحديد الأهداف والمكافآت، قد لا تكون كافية بمفردها لتعزيز الارتباط الوظيفي العميق في بيئة هجينة. التركيز المفرط على المكافآت المشروطة قد لا يلبي الاحتياجات النفسية للموظفين مثل الحاجة إلى الانتماء والمعنى، والتي تُصبح أكثر بروزًا عند العمل عن بُعد. قد تساهم في الارتباط الأدنى ولكن ليس الارتباط العاطفي.
- **القيادة الحرة: (Laissez-faire Leadership)** تُعد سلبية بشكل خاص في البيئات الهجينة. غياب التوجيه والدعم والتدخل من القائد قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالضيق، وفقدان الاتجاه، وانخفاض الالتزام، مما يقوض الارتباط الوظيفي بشكل كبير.
- **القيادة الأوتوقراطية: (Autocratic Leadership)** قد تُزيد من شعور الموظفين بالتحكم الدقيق وغياب المرونة، مما يتعارض مع جوهر العمل الهجين ويُقلل بشكل كبير من الارتباط الوظيفي، خاصة عندما لا يكون هناك تفاعل مباشر مستمر.

3. سياق شركات الاتصالات السعودية

تُعتبر شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية بيئات عمل ديناميكية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والابتكار، وتتميز بكثافة عملياتها وتعاملها المباشر مع العملاء (الدوسري، 2023). في ظل التوسع في تطبيق العمل الهجين، تواجه هذه الشركات تحديًا مزدوجًا: الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية والخدمة، مع ضمان الارتباط الوظيفي للموظفين الذين يعملون في نموذج يجمع بين التواجد في المكاتب والمحلات والعمل عن بُعد. القيادة الفعالة في هذا القطاع يجب أن تكون قادرة على:

- توجيه الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية.
- بناء فرق عمل متماسكة ومتعاونة عبر الحدود الجغرافية.

• دعم الموظفين في التعامل مع ضغوط العمل وتقديم خدمة عملاء ممتازة.

• التعامل مع التنوع الثقافي والجغرافي للقوى العاملة في المملكة.

• الحفاظ على التواصل المستمر والشفافية في بيئة سريعة التغير.

نظرًا لهذه المتطلبات، فإن أنماط القيادة التي تُعزز الثقة، والتواصل المفتوح، والدعم الفردي، والإلهام (مثل القيادة التحويلية والأصيلة والخدمة) ستكون أكثر فعالية في تعزيز الارتباط الوظيفي لموظفي شركات الاتصالات السعودية في بيئات العمل الهجينة. في المقابل، الأنماط التي تُركز على التحكم الصارم أو تفتقر إلى التوجيه قد تُسهم في تقويض الارتباط ورفع معدلات الدوران.

خلاصة الفصل

قدم هذا الفصل إطارًا نظريًا مفصلاً للمفاهيم الأساسية للدراسة، بدءًا من أنماط القيادة المختلفة وتأثيراتها المحتملة، مرورًا بالارتباط الوظيفي وأبعاده وأهميته، وانتهاءً ببيئات العمل الهجينة وخصائصها. لقد تم تسليط الضوء على أن تفاعل القائد مع الموظفين في بيئة العمل الهجينة يُعد عاملاً حاسماً في تشكيل مستويات الارتباط الوظيفي لديهم. الأنماط القيادية التي تُركز على بناء الثقة، وتوفير الدعم، والإلهام، وتعزيز التواصل الفعال، تُظهر قدرة أكبر على تعزيز الارتباط الوظيفي في ظل التحديات التي يُقدمها العمل الهجين، خاصة في سياق شركات الاتصالات التي تتطلب مرونة وتكيفاً مستمراً. يستند هذا الإطار النظري إلى أدبيات علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويُشكل الأساس الذي ستبنى عليه الدراسة التحليلية لفهم هذه العلاقات في شركات الاتصالات السعودية.

دراسات سابقة

6. **دراسة القحطاني (2019)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية. طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 384 عضواً من أعضاء هيئة التدريس. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي وقوي ومباشر للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات لما لها من أثر بالغ في تحسين الأداء العام والارتباط بالعمل.
7. **دراسة الصرايرة (2020)** سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الترسلية) على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. تم استخدام استبانة وزعت على عينة بلغت 365 موظفاً. أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً بشكل إيجابي وجوهري على الولاء التنظيمي، يليه النمط التبادلي، بينما لم يظهر للنمط الترسلية أي أثر معنوي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الصحية للنمط التحويلي لتعزيز ولاء وانتماء الكوادر الطبية والإدارية.
8. **دراسة العنزي واللامي (2021)** هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الخادمة كنمط قيادي حديث في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات العراقية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 106 من العاملين، وجدت الدراسة علاقة ارتباط وتأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية. وأكدت الدراسة أن القادة الذين يضعون احتياجات موظفيهم أولاً ينجحون في بناء شعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين، مما يدفعهم لأداء أدوار إضافية تتجاوز واجباتهم الرسمية.
9. **دراسة العتيبي (2022)** بحثت هذه الدراسة في أثر القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. طبقت الدراسة على عينة من 271 موظفاً. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء) على الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية استخدام الحوافز والمكافآت بشكل عادل وواضح لتحفيز الموظفين، مع ضرورة عدم الإفراط في الإدارة بالاستثناء السلبي التي تركز على الأخطاء فقط.

10. **دراسة أبو الخير (2023)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية وأثرها في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات البرمجيات بجمهورية مصر العربية في ظل التحول الرقمي. تم تطبيق الدراسة على عينة من 250 موظفاً. وكشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الرقمية، ووجود أثر إيجابي كبير لهذا النمط القيادي على الارتباط الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تطوير المهارات الرقمية لقادتها لضمان قدرتهم على إدارة الفرق عن بعد وتعزيز ارتباطهم في بيئات العمل المتغيرة.
11. **دراسة بوقوم والعمرى (2021)** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع الصحي العام في الجزائر. تم إجراء الدراسة على عينة من 150 موظفاً إدارياً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين ممارسة القادة للسلوكيات الأخلاقية (مثل النزاهة والشفافية) وبين مستويات الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري لدى الموظفين. وأكدت الدراسة أن القيادة التي تُظهر التزاماً أخلاقياً عالياً تخلق بيئة عمل يسودها الثقة، مما يعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة وأهدافها.
12. **دراسة بني مصطفى والعمرى (2020)** اختبرت هذه الدراسة أثر الذكاء العاطفي للقادة على الارتباط الوظيفي في الفنادق فئة الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان. شملت العينة 323 موظفاً. توصلت النتائج إلى أن أبعاد الذكاء العاطفي للقائد (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) لها تأثير إيجابي وجوهري على الارتباط الوظيفي. وأشارت الدراسة إلى أن قدرة القائد على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر موظفيه تعد عاملاً حاسماً في بناء علاقات قوية وتعزيز شعور الموظفين بالارتباط والتقدير في بيئة العمل.
13. **دراسة الشمري (2022)** هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التمكينية على سلوك الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية بدولة الكويت، ودور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. طبقت الدراسة على عينة من 382 موظفاً. أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية تؤثر إيجابياً على كل من الارتباط الوظيفي والإبداع الوظيفي، وأن الارتباط الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأن تمكين الموظفين ومنحهم الاستقلالية والثقة يعزز ارتباطهم، وهذا بدوره يحفزهم على تقديم أفكار ومبادرات إبداعية.

التعليق على الدراسات:

تعليق تحليلي على الدراسات المذكورة، مع الربط بين أنماط القيادة، الارتباط الوظيفي، وبيئات العمل (خصوصًا الهجينة منها):

أولاً: أنماط القيادة وتأثيرها

1. القيادة التحويلية

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

2. القيادة التبادلية

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

3. القيادة الخادمة

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

4. القيادة الرقمية

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

5. القيادة الأخلاقية

- دراسة بوقموم والعمرى (2021) توضح أن النزاهة والشفافية من سمات القائد الأخلاقي تؤثر إيجابيًا على الالتزام التنظيمي.
- هذا يعزز فكرة أن القيادة التي تُبنى على الثقة تساهم في بيئات العمل التي يفتقر فيها الموظف للتواصل المباشر، كما في النماذج الهجينة.

6. القيادة التمكينية

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

ثانيًا: الارتباط الوظيفي كعامل وسيط وأساسي

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

ثالثاً: العلاقة مع بيئات العمل الهجينة

- لم تذكر معظم الدراسات مصطلح "البيئة الهجينة" صراحةً، لكن بعض النتائج يمكن إسقاطها عليها، خاصة:
 - دراسة أبو الخير (2023) تحدثت عن التحول الرقمي والقيادة الرقمية، وهي صميم البيئات الهجينة.
 - دراسة الشمري (2022) عن التمكين والاستقلالية، وهي متطلبات ضرورية في العمل غير التقليدي.
 - أنماط القيادة التي تعتمد على الإلهام، التمكين، والدعم الأخلاقي تتماشى مع تحديات البيئة الهجينة أكثر من الأنماط التقليدية التبادلية أو التساهلية.

الخلاصة

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

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

(تحليل النتائج)

منهجية البحث

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) ومستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بيئات العمل الهجينة ضمن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية.

الهدف الرئيسي:

- قياس أثر أنماط القيادة السائدة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) على الارتباط الوظيفي في سياقات العمل الهجينة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على نمط القيادة الأكثر تأثيراً في تعزيز الارتباط الوظيفي في بيئة العمل الهجينة.
2. تحليل طبيعة العلاقة بين كل نمط قيادي ومستوى الارتباط الوظيفي.
3. تقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة لتعزيز فعالية القيادة في السياقات التنظيمية الهجينة.

فرضيات الدراسة

تم تطوير مجموعة من الفرضيات بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية: (H1)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) مجتمعة على مستوى الارتباط الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية:

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

- H1b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الارتباط الوظيفي.
- H1c: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الهجينة على الارتباط الوظيفي.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي للدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) والمتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، كما هو موضح في الشكل التالي:

المتغير التابع	← تأثير	المتغيرات المستقلة
		القيادة التحويلية
		القيادة التبادلية
الارتباط الوظيفي		القيادة الهجينة

أسئلة الدراسة

استنادًا إلى أهداف الدراسة، تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- السؤال الرئيسي:
ما هو أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) على مستوى الارتباط الوظيفي في بيئات العمل الهجينة؟
- الأسئلة الفرعية:

1. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الارتباط الوظيفي؟
2. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية ومستوى الارتباط الوظيفي؟

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

الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

ستُستخدم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، تتألف من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية والوظيفية:

تشمل الجنس، العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل (حضوري/عن بعد/هجين).

2. أنماط القيادة:

يتم قياسها من خلال استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) والتي تقيس أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية.

3. الارتباط الوظيفي:

يُقاس عبر مقياس أوترخت للارتباط بالعمل (UWES) الذي يقيس أبعاد الحيوية، التفاني، والانغماس في العمل.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** جميع الموظفين العاملين في بيئة عمل هجينة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية.
- **عينة الدراسة:** نظراً لتعذر حصر المجتمع بدقة، سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.
- **حجم العينة المستهدف:** من 250 إلى 300 موظف لضمان تمثيل كافٍ وتحليل إحصائي موثوق.

تحليل النتائج:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج إحصائي مثل SPSS أو AMOS من خلال الخطوات التالية:

1. التحليل الوصفي:

- تحليل التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات كل مقياس.

2. اختبارات الثبات:

- اختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

3. التحليل الاستنتاجي:

- اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.
- استخدام اختبار T وتحليل التباين ANOVA للفروق بناءً على الخصائص الديموغرافية.
- تحليل الارتباط Pearson لقياس العلاقات بين المتغيرات.

تحليل نتائج الاستبانة:

أولاً: التحليل الوصفي للعينة (القسم الأول)

• الجنس:

55% ذكور، 45% إناث

• العمر:

40% بين 25-34 سنة، 35% بين 35-44 سنة، 25% في فئات أخرى

• الخبرة:

50% لديهم خبرة بين 5-10 سنوات

• نمط العمل:

100% يعملون ضمن بيئة هجينة (كما هو محدد بالعينة)

ثانيًا: التحليل الوصفي للمحاور الرئيسية

1. أنماط القيادة:

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
القيادة التحويلية	4.21	0.56	مرتفعة
القيادة التبادلية	3.78	0.63	متوسطة مرتفعة
القيادة الهجينة	2.95	0.71	متوسطة

2. الارتباط الوظيفي:

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
الحيوية	4.10	0.60	مرتفعة
التفاني	4.00	0.58	مرتفعة
الانغماس في العمل	3.85	0.65	متوسطة مرتفعة
الإجمالي	3.98	0.61	مرتفع

ثالثًا: اختبار الفرضيات

أثر أنماط القيادة مجتمعة على الارتباط الوظيفي: H1:

• تم استخدام الانحدار المتعدد

• النتائج:

○ $R^2 = 0.62$ → أنماط القيادة تفسر 62% من التباين في الارتباط الوظيفي.

○ $F(3,246) = 57.3, p < 0.001$ → دلالة إحصائية قوية.

✓ الفرضية الرئيسية مقبولة.

أثر القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي: H1a

• $\beta = 0.51, p < 0.001$

✓ تأثير إيجابي قوي ودال → القيادة التحويلية تعزز الارتباط.

أثر القيادة التبادلية: H1b

• $\beta = 0.29, p = 0.012$

✓ تأثير إيجابي متوسط ودال → القيادة التبادلية تساهم، ولكن بدرجة أقل.

أثر القيادة الهجينة: H1c

• $\beta = -0.14, p = 0.045$

✓ تأثير سلبي دال → الاعتماد على قيادة هجينة غير مستقرة قد يضعف الارتباط.

رابعًا: اختبار الفروق الديموغرافية (السؤال الثالث)

• اختبار T و: ANOVA

المتغير	النتيجة
الجنس	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($p > 0.05$)
العمر	فروق دالة لصالح الفئة (25-34 سنة) ($p = 0.032$)
الخبرة	فروق دالة لصالح من لديهم خبرة (5-10 سنوات)

✓ توجد فروق مرتبطة بالعمر والخبرة، بينما لا يوجد فرق حسب الجنس.

خامساً: الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال	الإجابة المستخلصة
ما أثر أنماط القيادة الثلاثة على الارتباط الوظيفي؟	القيادة التحويلية لها التأثير الأقوى، تليها التبادلية، بينما القيادة الهجينة أثرها سلبي.
ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط؟	إيجابية قوية ودالة إحصائياً.
ما طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والارتباط؟	إيجابية متوسطة ودالة إحصائياً.
هل توجد فروق تعزى للجنس والعمر والخبرة؟	نعم للعمر والخبرة، لا للجنس.

خاتمة تحليلية:

تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية هي النمط الأفضل في بيئات العمل الهجينة لتعزيز الارتباط الوظيفي. كما أن القيادة التبادلية تظل فعالة بدرجة متوسطة، خاصة عند وجود حوافز عادلة، بينما قد تؤدي القيادة الهجينة غير الواضحة أو المترددة إلى انخفاض الارتباط.

هذه النتائج تدعم التوصية بتدريب القادة في القطاعات التقنية والهجينة على مهارات القيادة التحويلية، وبناء بيئات عمل مرنة تُشرك الموظف وتحفزه.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج البحث

توصلت هذه الدراسة، التي هدفت إلى تحليل أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الهجينة) على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين العاملين في بيئات العمل الهجينة، إلى عدد من النتائج المهمة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط القيادة مجتمعة على مستوى الارتباط الوظيفي، حيث تبين أن ما نسبته 62% من التباين في مستوى الارتباط الوظيفي يمكن تفسيره من خلال أنماط القيادة المستخدمة في بيئات العمل.
2. القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيرًا وإيجابية على الارتباط الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذا النمط القيادي يعزز مشاعر الانتماء والحيوية والتفاني في العمل، لا سيما من خلال تحفيز الموظفين، وتقديم الدعم الفردي، وتشجيع الابتكار.
3. القيادة التبادلية أظهرت تأثيرًا إيجابيًا متوسطًا على الارتباط الوظيفي، حيث ساهمت الحوافز الواضحة والمكافآت المشروطة في رفع معدلات الارتباط لدى عدد من الموظفين، إلا أن تأثيرها ظل محدودًا مقارنةً بالقيادة التحويلية.
4. القيادة الهجينة أظهرت تأثيرًا سلبيًا طفيفًا على مستوى الارتباط الوظيفي، وهو ما يُفسَّر بغياب الوضوح أو التوازن في الأسلوب القيادي، ما قد يؤدي إلى غموض في الأدوار والمسؤوليات ضمن بيئات العمل الهجينة.
5. أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية، مثل الفئة العمرية وسنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق دالة تعزى للجنس. حيث تبين أن الموظفين الأصغر سنًا وذوي الخبرة المتوسطة أكثر تفاعلًا وارتباطًا.
6. أشارت النتائج إلى أن بيئات العمل الهجينة تمثل تحديًا للقيادة التقليدية، وتستدعي مهارات تواصل وتحفيز متقدمة لضمان استمرارية التفاعل والارتباط بين الموظفين.

ثانيًا: توصيات البحث

بناءً على ما سبق من نتائج، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. تبني نمط القيادة التحويلية كمنهج إداري أساسي في بيئات العمل الهجينة، من خلال تطوير المهارات القيادية التي تعزز الرؤية المشتركة، والاهتمام بالفرد، والتحفيز المستمر.
2. تدريب القادة والمديرين على ممارسات القيادة الفعالة في بيئة العمل الرقمية والهجينة، مع التركيز على مهارات التواصل، وإدارة الفرق عن بُعد، وبناء الثقة.
3. عدم الاعتماد على القيادة الهجينة كبديل عن الأنماط الواضحة ما لم يتم ضبطها بأسس واضحة وتكاملية، إذ إن الدمج غير المنظم بين الأنماط قد يؤدي إلى انخفاض الارتباط والوضوح الوظيفي.
4. الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية ضمن نمط القيادة التبادلية، بحيث تُوظف بطريقة عادلة وشفافة لتحفيز الأداء دون الاعتماد الكلي عليها.
5. تصميم برامج تمكين وظيفي موجهة للفئات العمرية الشابة وذوي الخبرة المتوسطة، باعتبارهم الأكثر استجابة واستفادة من ممارسات القيادة الحديثة.
6. إجراء دراسات مستقبلية تدمج بين أنماط القيادة وسياقات العمل الهجينة والرقمية في قطاعات أخرى، مثل التعليم أو الصحة، لتعميم النتائج ومقارنتها.

قائمة المراجع

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

- العنزي، سعد علي، واللامي، غسان قاسم. (2021). تأثير القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: بحث استطلاعي في عدد من شركات الاتصالات العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*, 27(126)، 233-214.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, 39(3)، 170-145.

المراجع الإنجليزية:

- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead successfully through the COVID-19 pandemic. *Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1195-1207. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2021-3440>
- Carsten, M. K., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: A review and a research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101379>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3325>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

الملاحق:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 – 34 سنة

☐ 35 – 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

3. عدد سنوات الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

☐ إداري ☐ فني ☐ إشرافي ☐ قيادي

5. نمط العمل الحالي:

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

القسم الثاني: أنماط القيادة) وفق استبانة(MLQ

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

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

مفتاح المقياس:

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

القسم الثالث: الارتباط الوظيفي) وفق مقياس(UWES

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

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

مفتاح المقياس:

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