

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

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. فالفائد 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 ملائمة من "القيادة التبادلية (Transactional Leadership)" (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 الديناميكيات 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 اللبنة 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، وتحديداً 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).

قائمة المراجع

- 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>