https://doi.org/10.47641/JRS.2026-13-1.07

مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ISSN 2518-5721 PTCJRS

**Vol.** 13, **No.** 1, 2026, **pp.** 204-238

**تاريخ الاستلام:** (20-08-2026)، **تاريخ القبول:** (23-09-2026)

# تأثير سلوكيات القيادة عن بُعد في رفاهية الموظفين بالمؤسسات غير الربحية خلال حرب غزة 2023–2025: دراسة حالة مؤسسة عبد المحسن القطان في فلسطين

| رندة عيد الصيرفي<br>Randa Eid Alsyrafy | خلود عطية الفليت<br>Kholoud Atiyah Al-Falit |
|---|---|
| الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين | |

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق سلوكيات القيادة عن بُعد، ومستوى رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان، إحدى المؤسسات غير الربحية في فلسطين، خلال حرب غزة 2023–2025م من وجهة نظر موظفيها، والكشف عن وجود تأثير لسلوكيات القيادة عن بُعد في رفاهية الموظفين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي (دراسة حالة)، وتكونت العينة من (90) موظفاً وموظفة، استجابوا لاستبانة أعدّتها الباحثتان لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق سلوكيات القيادة عن بُعد في المؤسسة "مرتفعة جداً" بأبعادها الثلاثة (الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا، والسلوك الموجه نحو المهام، والسلوك الموجه نحو العلاقات)، ومستوى رفاهية الموظفين "مرتفع"، ووُجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة عن بُعد في رفاهية الموظفين، وكان بُعد السلوك الموجه نحو العلاقات البعد الوحيد ذا التأثير المعنوي، وفسّرت هذه السلوكيات مجتمعةً نحو ربع التباين في رفاهية الموظفين. وأوصت الدراسة بتعزيز السلوك الموجه نحو العلاقات خلال الأزمات، وإعداد خطط للعمل عن بُعد في البيئات غير المستقرة، وتبني برامج داعمة لرفاهية الموظفين، وتدريب القادة على القيادة عن بُعد.

الكلمات المفتاحية: القيادة عن بُعد، رفاهية الموظفين، مؤسسة عبد المحسن القطان.

## The Impact of Remote Leadership Behaviors on Employees' Well-Being in Non-Profit Organizations during the Gaza War 2023–2025: A Case Study of the Abdul Mohsen Al-Qattan Foundation in Palestine

**Abstract:**

This study aimed to examine the degree to which remote leadership behaviors are implemented, and the level of employees' well-being, at the Abdul Mohsen Al-Qattan Foundation, a non-profit organization in Palestine, during the Gaza war (2023–2025) from the employees' perspective, and to reveal whether remote leadership behaviors have an impact on employees' well-being at the significance level ($\alpha \leq 0.05$). The study used a descriptive-causal method in a case study design, and the sample consisted of (90) male and female employees who responded to a questionnaire developed by the researchers for this purpose. The study found that remote leadership behaviors were implemented at the foundation at "a very high approval level" across their three dimensions (effective use of technology, task-oriented behavior, and relationship-oriented behavior), while employees' well-being was at "a high approval level", and that these behaviors had a statistically significant impact on it. Only relationship-oriented behavior had a significant positive effect, and together the behaviors explained about a quarter of the variance in employees' well-being. The study recommended strengthening relationship-oriented behavior during crises, preparing remote-work plans for unstable environments, adopting policies and programs that support employees' well-being, and training leaders in remote leadership.

Keywords: Remote Leadership, Employee Well-Being, Abdul Mohsen Al-Qattan Foundation.



حقوق النشر للمؤلفين © .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) License: CC BY 4.0 / الترخيص

**مقدمة:**

إن عصرنا الحالي، والذي يتميز بالتطور التكنولوجي، قد منح بيئة العمل تسهيلات كثيرة من جهة، وتحديات أكثر من جهة أخرى؛ خاصةً في ظل الأزمات التي شكلت عبئاً إضافياً أثقل كاهل مختلف المؤسسات العصرية، ومن بينها المؤسسات غير الربحية في فلسطين، وما تعانيه بسبب العدوان والاحتلال الإسرائيلي– ولا سيما في محافظات غزة من نزوح، وتدمير مقرات، وانقطاع الاتصالات، لتشكل بيئة عمل معقدة أجبرت بعضها على الانتقال إلى العمل عن بُعد بشكلٍ سريع ودون تجهيز مسبق؛ لضمان استمرارها في أداء واجبها، وتقديم خدماتها للمجتمع.

وهنا يأتي دور القيادة عن بُعد لتأخذ بيد المؤسسة في أحلك الظروف، وتتجاوز الأزمات موصلةً إياها إلى بر الأمان من خلال تبني أساليب مبتكرة تساعدها على استغلال مواردها بالشكل الأمثل لمواجهة التحديات والتخفيف من أثرها السلبي، ولأهمية المورد البشري الذي يُعتبر الركيزة الأساسية في العمل، يصبح لزاماً على القائد الاهتمام برفاهية الموظفين الشاملة بجميع أبعادها: النفسية، والجسدية، والاجتماعية، والمهنية، والمالية، فالحالة التي يعيشها الموظف من سعادة أو بؤس – سواء في حياته الشخصية أو العملية– ستنعكس لا محالةعلى أدائه؛ فعندما يشعر الموظف أن مسؤوله المباشر ومؤسسته يساندانه ويقدمان له الدعم المادي والمعنوي، خاصة في أوقات الأزمات، سيتولد لديه شعور بالانتماء مما يقوي ارتباطه بالعمل، ويزيد من حرصه على الارتقاء به.

وبذلك أصبحت القيادة عن بُعد عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة (Boccardelli and Brunetta, 2024)؛ وعليه، جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة تأثير سلوكيات القيادة عن بُعد على رفاهية الموظفين في المؤسسات غير الربحية خلال العدوان (2023–2025م) على محافظات غزة، مع تسليط الضوء على تجربة مؤسسة عبد المحسن القطان التي ما زالت تقدم خدماتها في المجال التربوي والثقافي، وكيف واجهت التحديات التي فرضها العدوان الإسرائيلي مع ضمان رفاهية موظفيها ليكونوا أكثر قدرة على تقديم خدمة أفضل لمجتمعهم.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تتعرض محافظات غزة إلى عدوان إسرائيلي منذ 2023/10/07م، ونتيجة لذلك أشارت الأمم المتحدة في تقريرها الصادر في 22 أكتوبر 2024م إلى أن مؤشر التنمية البشرية في القطاع قد انخفض إلى مستوى (0.408)، وهو ما يعادل مستواه عام 1955 ما يعني حدوث تراجع تنموي يعيد قطاع غزة 69 عاماً إلى الوراء (الأمم المتحدة، 2024).

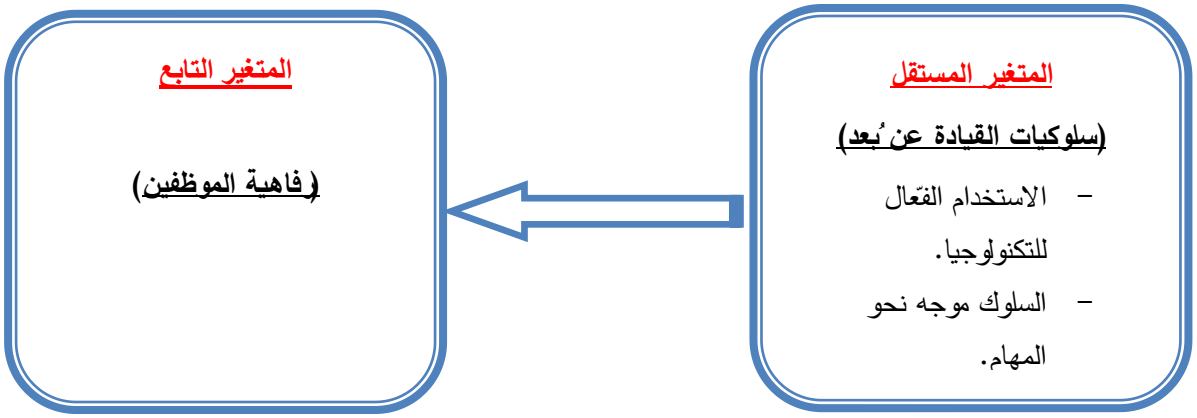
وذكر الصليب الأحمر البريطاني أن الوضع الإنساني في غزة تدهور بشدة منذ بدء العدوان، إذ بلغت الحرب مستويات كارثية من الضحايا والدمار الواسع (British Red Cross, 2025)، وأكد تقرير الأونروا رقم (153) أن تداعيات الأزمة المستمرة تمسّ مختلف مناحي الحياة (الأونروا، 2025)، وأشار تقرير منظمة العمل الدولية إلى أن الحرب أضرّت كارثياً بسوق العمل وآفاق التوظيف وسبل العيش في الأراضي الفلسطينية المحتلة، ودمّرت الوظائف والشركات، ويُتوقع أن تستمر آثارها سنوات (منظمة العمل الدولية، 2024)، مما يؤدي إلى انخفاض الناتج المحلي الإجمالي، وارتفاع البطالة والفقر، وانخفاض الإنفاق الاستهلاكي، وتراجع الإيرادات العامة (المالكي، 2024). ودمّرت الحرب حياة الفلسطينيين وسبل عيشهم في غزة والضفة معاً، وإن بدرجات متفاوتة؛ إذ بلغ العنف في الضفة مستويات غير مسبوقة، وصعّدت إسرائيل عملياتها العسكرية والأمنية في مناطقها المختلفة، فباتت الضفة تعيش حرب استنزاف شاملة (هلسة، 2024).

وبذلك اتضح للباحثتين أن المؤسسات غير الربحية في فلسطين تواجه تحدياً خلال العدوان، ليس فقط في أداء عملها وإيصال رسالتها بتنمية المجتمع، بل في الصراع من أجل البقاء في ظل الدمار والحصار وشح الموارد، ومن بينها مؤسسة عبد المحسن القطان التي اتجهت للعمل عن بُعد كوسيلة للاستمرار في تقديم خدماتها، ومواجهة هذه التحديات مع مراعاة رفاهية موظفيها. ولذلك قامت الباحثتان بإجراء مقابلة مع م. عاصف الخزندار (منسق مساعد في المؤسسة) لاستطلاع مشكلة الدراسة؛ والذي بدوره أوضح أن توجههم للعمل عن بُعد كان بشكل إجباري نتيجة ظروف العدوان التي تسببت في سفر مدير مركز القطان–غزة إلى الخارج وقيامه بإدارة الموظفين عن بُعد على اختلاف أماكن تواجدهم (جزء من الموظفين سافر إلى خارج القطاع، والجزء الآخر بقي داخله لكنهم توزعوا بين شماله وجنوبه بسبب النزوح القسري). كما ذكر أن الإدارة العليا لمؤسسة القطان تتخذ من رام الله مقراً دائماً لها، بينما يقع مقر مجلس الأمناء في بريطانيا؛ وعلى الرغم من بُعد المسافات إلا أنه يلمس دعماً وتعاطفاً كبيرين من الإدارة العليا، واهتماماً بتوفير مكان مناسب لهم ولأسرهم، ومحاولات مستمرة وجادة في تأمين احتياجات الموظفين المادية والمعنوية من أجل ضمان رفاهيتهم خلال العدوان، ونوه إلى أن اللجوء للعمل عن بُعد خلال الطوارئ والأزمات يُعد إجراءً روتينياً متبعاً (مقابلة شخصية بتاريخ 10 نوفمبر 2024م). كما أكدت دراسة (Czakert and Berger, 2024) أن العلاقة بين القيادة ورفاهية الموظفين لم تُدرس بشكل كافٍ بعد.

**وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:**

1. ما درجة تطبيق سلوكيات القيادة عن بُعد في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023–2025م على محافظات غزة من وجهة نظر موظفيها؟
2. ما مستوى رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023–2025م على محافظات غزة من وجهة نظرهم؟
3. ما تأثير سلوكيات القيادة عن بُعد بأبعادها المختلفة على رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023–2025م على محافظات غزة؟

**أنموذج الدراسة:**




**شكل (1): نموذج الدراسة**

(المصدر: جرد بواسطة الباحثتين بالاستناد إلى الدراسات السابقة:(Czakert and Berger, 2024)، (PiSit, 2024)، (Luyiggo, 2024)، (Carfagno, Strömbäck, Joyner, and Franco, 2024)، (Krehl and Büttgen, 2022)، (Dologa, 2024)، (Utomo, Azhiin, and Kasmin, 2025)، (Athota and Malik, 2019))

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة تطبيق سلوكيات القيادة عن بُعد في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023–2025م على محافظات غزة من وجهة نظر موظفيها.
2. التعرف إلى مستوى رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023–2025م على محافظات غزة من وجهة نظرهم.
3. الكشف عما إذا كان هناك تأثير لسلوكيات القيادة عن بُعد في رفاهية الموظفين بمؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023–2025م على محافظات غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**أهمية الدراسة:**

***الأهمية النظرية للدراسة:***

1. تأتي أهمية الدراسة من ندرة الأبحاث –على حد علم الباحثتين– التي تربط بين متغيري القيادة عن بُعد ورفاهية الموظفين خلال الأزمات.
2. يُتوقع أن يسهم هذا البحث في رفد المكتبة الأكاديمية ببحث جديد في مجال القيادة يوضح درجة توظيف سلوكيات القيادة لتحسين رفاهية الموظفين في بيئة العمل عن بُعد خلال الأزمات.
3. تتوافق هذه الدراسة مع الوضع الحالي الذي يعيشه الموظفون في فلسطين، واستجابة القيادة لتحديات بيئة العمل عن بُعد بسبب العدوان الإسرائيلي.
4. تتوافق هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة للإدارة في بيئة العمل عن بُعد، وفي استخدام التكنولوجيا الحديثة.

***الأهمية التطبيقية للدراسة:***

1. إظهار تأثير ممارسة سلوكيات القيادة عن بُعد على رفاهية الموظفين في المؤسسات غير الربحية، والاستفادة من تجربة مؤسسة عبد المحسن القطان في القيادة عن بُعد خلال العدوان على غزة 2023–2025م.
2. تقديم دليل عملي لتعزيز أهم السلوكيات التي يُفَضَّل أن تمارسها القيادة في المؤسسات غير الربحية؛ لتحسين رفاهية موظفيهم خلال الظروف الطارئة والأزمات.

**حدود الدراسة:**

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

***الحدود الموضوعية:***

سلوكيات القيادة عن بُعد بأبعادها: الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا، والسلوك الموجه نحو المهام، والسلوك الموجه نحو العلاقات، وتأثيرها في رفاهية الموظفين.

***الحدود البشرية:***

جميع الموظفين (سواء المثبتين أو عقود تشغيل مؤقت لفترة لا تقل عن ستة أشهر) في مؤسسة عبد المحسن القطان.

***الحدود المؤسساتية:***

مؤسسة عبد المحسن القطان.

***الحدود المكانية:***

فلسطين.

***الحدود الزمانية:***

تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال العام 2025م.

**التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:**

ترتكز الدراسة على المصطلحات الآتية:

***سلوكيات القيادة عن بُعد:***

مجموعة من التصرفات والأفعال التي تقوم بها القيادة للتأثير على الموظفين من خلال استخدام التكنولوجيا بفعالية، لتحقيق التوازن بين السلوكيات الموجهة نحو المهام وتلك الموجهة نحو العلاقات في أي وقت ومن أي مكان، متجاوزةً بذلك البُعد المكاني بينهم وصولاً إلى أداء كفء وفعال يسهم في إنجاز أهداف المؤسسة.

***رفاهية الموظفين:***

هي حالة تشمل الصحة النفسية والجسدية والاجتماعية والمهنية والمالية للموظفين، وتسعى مؤسسة القطان إلى تحسينها من خلال ممارسات وبرامج ومبادرات تهدف إلى إسعادهم وتلبية احتياجاتهم.

***مؤسسة عبد المحسن القطان:***

هي مؤسسة تنموية، ومستقلة، وغير ربحية، تأسست عام 1993 في المملكة المتحدة كمؤسسة خيرية (رقم 1029450)، وبدأت عملها في فلسطين عام 1998 م، وتُعنى بتطوير الثقافة والتربية والفنون في فلسطين والعالم العربي مع تركيز خاص على الأطفال، والمعلمين، والمبدعين.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة (Farhan et al., 2023) بعنوان: "النهج السلوكي للقيادة في العصر الرقمي: المهام مقابل العلاقات".**

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف النهج السلوكي الذي يتبعه القادة في العصر الرقمي، وذلك باستخدام النهج الكمي وبتطبيق نموذج Blake and Mouton لقياس سلوكيات القيادة، واستهدف البحث مجتمع الدراسة المكوّن من الموظفين الإداريين الذين تولوا مهمة قيادة فرقهم عن بُعد خلال جائحة كورونا في الإمارات العربية المتحدة. ونظراً لصعوبة الوصول إلى المشاركين خلال الجائحة تم اعتماد أسلوب كرة الثلج لاختيار العينة، والتي شملت (476) مشاركاً من إمارتي أبو ظبي ودبي، ولجمع البيانات تم تصميم استبيان إلكتروني. وخَلُصت الدراسة إلى أن النهج السلوكي هو الخيار الأفضل لقيادة الفرق عن بُعد خاصةً في أوقات الأزمات لما له من تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وإنتاجية عالية.

**دراسة (بوكرش وزويدي، 2023) بعنوان: "فعالية القيادة عن بُعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد--19".**

استهدفت هذه الدراسة قياس فعالية القيادة عن بُعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كوفيد-19، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة البحث، وتكوّن مجتمع الدراسة من القادة في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص في الجزائر، وكانت العينة صغيرة حيث شملت (13) قائداً مما شكل تحدياً بإمكانية تعميم النتائج، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة المباشرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين جميع أبعاد القيادة عن بُعد وتشمل (التواصل في البيئة الرقمية، استخدام التكنولوجيا، والمهارات الإلكترونية)، وبين النجاح في إدارة فرق العمل الافتراضية، كما سلطت الدراسة الضوء على أبرز التحديات التي تواجه القيادة عن بُعد، والتي تمثّلت في ضعف أساليب الاتصال، وقصور البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الثقة بين أعضاء الفريق، وضعف المهارات الرقمية، وضعف التواصل داخل الفرق الافتراضية.

**دراسة (Wirth, 2023) بعنوان: "القيادة عن بُعد: تعزيز الكفاءة الذاتية للقيادة في سياق افتراضي"**

تناولت هذه الدراسة التحديات المرتبطة بالقيادة عن بُعد وتأثيرها على أنماط القيادة الذاتية خلال جائحة كوفيد-19 مع التركيز على القادة العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) والشركات متعددة الجنسيات (MNCs) في ألمانيا، واستند البحث إلى المنهج النوعي، وشملت الدراسة عينة قصدية تكونت من 14 قائداً يعملون في قطاعات متنوعة منها الهندسة الميكانيكية، التكنولوجيا الطبية، والاستشارات حيث تم اختيارهم بناءً على معايير تتعلق بالخبرة القيادية ونطاق الإشراف، ولجمع البيانات تم استخدام مقابلات شبه منظمة. كشفت النتائج بعد تحليلها بواسطة برنامج MAXQDA عن عدة تحديات رئيسية واجهها القادة خلال العمل عن بُعد تمثلت في: (قلة التركيز أثناء العمل من المنزل، ونقص الخبرة في إدارة الفرق الافتراضية، وصعوبة في التواصل وتفويض المهام وتقييم الأداء، وغياب التدريب المتخصص، وزيادة الإجهاد وتراجع الحافز بسبب العزلة الاجتماعية).

**دراسة (Lundqvist et al., 2022) بعنوان: "تأثير القيادة على رفاهية الموظفين: مقارنة بين العمل في الموقع والعمل من المنزل"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الداعمة على رفاهية الموظفين خلال جائحة كوفيد-19 مع التحقق من تأثير مكان العمل (سواء كان من المنزل أو من المكتب) على هذه العلاقة، وتم اتباع نهج كمي عبر استبيان إلكتروني شمل 364 موظفاً من ذوي الياقات البيضاء (مصطلح يشير إلى الموظفين في المناصب الإدارية أو الأعمال المكتبية) في السويد، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والرفاهية عند مستوى دلالة أقل من0.01، كما لم يكن لمكان العمل أي تأثير على العلاقة ما يشير إلى أن دور القيادة في دعم الموظفين وتحسين رفاهيتهم لا يتغير باختلاف بيئة العمل.

**دراسة (الشبلي وعويمر، 2024) بعنوان: "تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات تعزيز رفاهية الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية (زين، أورانج، أمنية)، وقياس تأثير الرفاهية على الولاء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة 3993 موظفاً من مختلف الفئات الوظيفية، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 397 موظفاً عبر استبيان .وأظهرت النتائج أن أبعاد رفاهية الموظفين المتمثلة في: (الرفاهية النفسية، الاجتماعية، ورفاهية بيئة العمل) لها أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 على الولاء الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يتوسط هذه العلاقة، وكشفت الدراسة أن مستوى رفاهية الموظفين كان متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي (3.58).

**دراسة (العظم والأشرم، 2023) بعنوان: "أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين– دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الاتصالات الخاص في مدينة دمشق"**

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر الدعم التنظيمي على رفاهية العاملين في قطاع الاتصالات الخاص بمدينة دمشق – سوريا، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 80 عاملاً في شركات الاتصالات الخاصة باستخدام استبيان، وتم تحليل النتائج بواسطة برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج ارتباطاً طردياً قوياً بين أبعاد الدعم التنظيمي والتي تشمل: (العدالة التنظيمية، ودعم وتأكيد الذات، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ورفاهية العاملين).

**دراسة (Dara et al., 2025) بعنوان: "تعزيز الرفاهية في العمل الهجين: الدور المعدل للدعم التنظيمي لموظفي الخدمة المدنية في إندونيسيا"**

قامت هذه الدراسة بتحليل تأثير العمل الهجين على رفاهية الموظفين في القطاع العام في إندونيسيا، مع التركيز على الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي والدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، وباستخدام المنهج الكمي، واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة العشوائية البسيطة التي تكونت من 533 موظفاً في الخدمة المدنية وفق نظام العمل الهجين. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك ورفاهية الموظفين حيث بلغ معامل الانحدار (B = 0.647)، وقيمة (13.520) T، كما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الرفاهية (3.164) أي بدرجة متوسطة.

**دراسة (López-Cabarcos et al., 2025) بعنوان: "تأثير أساليب العمل الجديدة على رفاهية الموظفين وسعادتهم: مراجعة نظرية"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أساليب العمل الجديدة (NWW) على رفاهية الموظفين مع التركيز على الدور الوسيط للتحديات الرقمية، واعتمد البحث على مراجعة نظرية للأدبيات السابقة في الفترة من 2012 إلى 2023 بدون تحديد عددها. وأظهرت النتائج أن أساليب العمل الجديدة تسهم في تحسين رفاهية الموظفين من خلال مساعدتهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة ومنحهم مزيد من الاستقلالية والمرونة، كما تبين أن الدعم القيادي يلعب دوراً محورياً في خلق بيئة عمل

تعزز من رفاهية الموظفين، وأكدت الدراسة أن الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا يسهم في تسهيل التواصل واتخاذ القرار وتعزيز الإنتاجية وتحسين قدرتهم على التكيف بالرغم من التحديات المرتبطة به من إرهاق تكنولوجي، وعزلة اجتماعية، وتداخل العمل والحياة الشخصية.

**دراسة (Mahomed et al., 2023) بعنوان: "استكشاف رفاهية الموظفين خلال العمل عن بُعد أثناء جائحة كوفيد-19: أدلة من جنوب إفريقيا"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل عن بُعد على رفاهية الموظفين في جنوب إفريقيا، خلال جائحة كوفيد-19، وذلك باتباع المنهج الكمي و باستخدام نموذج المتطلبات والموارد الوظيفية (JD-R Model) واعتمد البحث على استبيان إلكتروني لاستطلاع آراء 204 موظفاً عملوا عن بُعد خلال الجائحة. وكشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للدعم الاجتماعي والاستقلالية الوظيفية على رفاهية الموظفين

**دراسة (Black, 2021) بعنوان: "استراتيجيات القيادة لتحسين رفاهية الموظفين"**

هدف هذا البحث إلى تحليل الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة لتعزيز رفاهية الموظفين وتحسين أدائهم التنظيمي، مستندةً إلى نظرية "متطلبات – موارد الوظيفة (JD-R) "، واعتمد البحث على منهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع ستة مديرين تنفيذيين في شركة ترفيه كبرى في كاليفورنيا-الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق التنظيمية للشركة. وكشفت النتائج عن أهمية دور القيادة في تحسين رفاهية الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتعزيز التواصل المفتوح والثقة بين القادة والموظفين.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة تطبيق سلوكيات القيادة عن بُعد في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان (2023-2025م) على محافظات غزة من وجهة نظر موظفيها، والتعرف إلى مستوى رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان (2023-2025م) على محافظات غزة من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كان هناك تأثير لسلوكيات القيادة عن بُعد في رفاهية الموظفين بمؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان (2023-2025م) على محافظات غزة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، والاستفادة من تحليلاتها ونتائجها.

***الفجوة البحثية:***

**جدول (1): الفجوة البحثية**

| وجه المقارنة | الدراسات السابقة | الفجوة البحثية | الدراسة الحالية |
|---|---|---|---|
| **الفجوة المعرفية** | الدراسات السابقة تناولت القيادة عن بُعد في بيئات العمل المستقرة مع التركيز على بعض الجوانب من السلوكيات ولم تشملها جميعها ومعظم الدراسات السابقة ركزت على بعض أشكال الرفاهية مثل الرفاهية النفسية والاجتماعية، أو الجسدية ولم تشملها جميعها. | الدراسات السابقة لم تشمل جميع أبعاد السلوكيات الموجهة نحو المهام والموجهة نحو العلاقات أو الاستخدام الفعال للتكنولوجيا على حد علم الباحثتين، مع قلة الدراسات التي تناولت رفاهية الموظفين بجميع أشكالها على حد علم الباحثتين. | الدراسة الحالية تجمع بين السلوك الموجه نحو المهام والسلوك الموجه نحو العلاقات، وتتناول دور التكنولوجيا بشكل مفصل في بيئة العمل عن بُعد خلال الأزمات، كما ركزت على أبعاد رفاهية الموظفين بشكل شامل: الرفاهية النفسية، والاجتماعية، والجسدية، والمالية والمهنية. |
| **الفجوة المكانية** | الدراسات السابقة ركزت على بيئات العمل في الدول المتقدمة (الولايات المتحدة، دول أوروبا) وبعض الدول العربية مثل الإمارات ومصر والسعودية والجزائر . | لا يوجد دراسات محلية فلسطينية تناولت متغيري الدراسة معاً على حد علم الباحثتين. | الدراسة الحالية ركزت على مؤسسة عبد المحسن القطان في محافظات غزة والضفة الغربية –فلسطين. |
| **الفجوة الزمانية** | معظم الدراسات تناولت فترات الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد–19 أو فترات ما بعدها. | الدراسات السابقة لم تركز على فترات الحروب على حد علم الباحثتين. | ركزت على فترة العدوان الإسرائيلي على محافظات غزة (2023–2025) |
| **الفجوة المنهجية** | اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، ودرست موضوعات القيادة أو الرفاهية في بيئات مستقرة، أو دول مختلفة ركزت على القطاعين العام والخاص، ومستخدمة أدوات قياس متنوعة أحياناً لا تجمع بين جميع أبعاد القيادة عن بُعد وأبعاد رفاهية الموظفين، واكتفت بعض الدراسات بالتحليل الوصفي أو معاملات الارتباط فقط. | لم تدمج معظم الدراسات السابقة بين المنهج الوصفي التحليلي والتحليل الإحصائي المتقدم لقياس العلاقات والتأثيرات، كما لم تتناول بشكل كافٍ بيئات العمل في الأزمات، ولم تصمم استبانة واحدة تجمع بين أبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد وأبعاد رفاهية الموظفين وفق السياق المحلي، وقلّة الدراسات التي استخدمت التحليلات الإحصائية المتقدمة. | اعتمدت على المنهج الوصفي السببي مدعوماً بتحليلات إحصائية متقدمة مثل معامل بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل الفروق ANOVA، وركزت على موظفي مؤسسة فلسطينية تعمل في بيئة غير مستقرة ومعقدة مع تصميم استبانة شاملة تجمع بين أبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد (التكنولوجيا، المهام، العلاقات) وأبعاد رفاهية الموظفين بما يتلاءم مع بيئة المؤسسة محل الدراسة. |

**الإطار النظري:**

***سلوكيات القيادة عن بُعد:***

تطور مفهوم القيادة عن بُعد على مدى السنوات الماضية، فهو يعدُّ فكرةً حديثةً نسبياً في مجال القيادة ويتميز بالبُعد الجغرافي الذي يفصل بين القائد وأعضاء فريقه في بيئة العمل (Yehia et al., 2022) حيث يتم الاتصال بينهم عبر قنوات الاتصال الرقمية المختلفة (Busse and Weidner, 2020)، وفي ظل هذه التحديات على القائد مراعاة تأثير ذلك على العوامل الاجتماعية والنفسية لفريقه (Terkamo–Moisio et al., 2022)، وممارسة سلوكيات تعزز من شعور الموظفين بالرضا والالتزام والثقة (Kelley and Kelloway, 2012). وتعرف القيادة عن بُعد على أنها ممارسة القائد عن

بُعد لسلوكيات تعاونية واستباقية لتعزيز الاندماج في العمل، وضمان التواصل الفعال، وبناء علاقات صحية مع التابعين (Makowski, 2023)، وتمثّلت هذه السلوكيات في أبعاد القيادة الافتراضية من تقديم التوجيه والدعم، وبناء الثقة الرقمية، والقدرة على التحفيز والإلهام عن بُعد، والمرونة في اتخاذ القرارات، والتواصل الفعّال (أبو المكارم، 2025).

***النموذج المفاهيمي سلوكيات القيادة عن بُعد:***

تتطلب القيادة عن بُعد مجموعة من السلوكيات التي يتفق الباحثون على أهميتها في معظم الدراسات مثل: (تعزيز التواصل الفعال، بناء الثقة، والاستفادة من التكنولوجيا)، كما ظهر تباين في رؤية الباحثين حول النمط القيادي الأنسب من حيث التركيز على المهام أو بناء العلاقات بما يتناسب مع طبيعة فرق العمل، واحتياجاتهم المتغيرة لتحقيق أهداف البحث، وذلك وفق الجدول التالي:

**جدول (2): النموذج المفاهيمي سلوكيات القيادة عن بُعد**

| الباحث | السنة | تعريف سلوكيات القيادة عن بُعد |
|---|---|---|
| Coun et al. | 2021 | هي الأساليب التي يتبعها القادة لإدارة الفرق في بيئات العمل عن بُعد، وتشمل سلوكيات القيادة التمكينية التي تركز على دعم الموظفين، منحهم الاستقلالية، وتعزيز الثقة، وتحفيز السلوك الابتكاري. |
| Terkamo-Moisio et al. | 2022 | هي سلوكيات القيادة المُدرِكة التي تهدف إلى تعزيز فعالية التواصل، والحد من مشاعر العزلة في بيئة العمل، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز ثقافة عمل إيجابية وداعمة داخل الفريق. |
| Krehl and Büttgen | 2022 | هي تصرفات القادة عن بُعد عندما يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق إنجازات استثنائية في مؤسستهم حيث يكون التفاعل بين الموظفين قائماً على الأدوات الرقمية في بيئة عمل متوزعة جغرافياً. |
| Makowski | 2023 | هي ممارسة القائد عن بُعد لسلوكيات تعاونية واستباقية لتعزيز الاندماج في العمل، وضمان التواصل الفعال، وبناء علاقات صحية مع التابعين. |
| أبو المكارم | 2025 | تمثّلت هذه السلوكيات في أبعاد القيادة الافتراضية من تقديم التوجيه والدعم، وبناء الثقة الرقمية، والقدرة على التحفيز والإلهام عن بُعد، والمرونة في اتخاذ القرارات، والتواصل الفعّال. |

المصدر: بواسطة الباحثتين بالاستناد إلى الدراسات السابقة الواردة في الجدول

***أبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد:***

بالنظر إلى جدول رقم (3) نرى وجهات نظر الباحثين المختلفة في تحديد أبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد كالتالي:

**جدول (3): أبعاد القيادة عن بُعد وفق التسلسل الزمني للدراسات السابقة**

| اسم الباحث | السنة | الأبعاد |
|---|---|---|
| Büttgen & Krehl | 2022 | تعزيز التعاون في حل المشكلات ومتابعة تقدم الفريق، وإتاحة المساحة للتعارف، وتقديم الدعم والتشجيع، وبناء ثقافة ثقة افتراضية. |
| بوكرش وزويدي | 2023 | التواصل في البيئة الرقمية، التكنولوجيا، المهارات الإلكترونية. |
| .Carfagno et al | 2024 | خلق بيئة عمل مرنة، وبناء علاقات قوية مبنية على الاحترام والثقة، واستخدام التكنولوجيا الملائمة. |
| Dologa | 2024 | الاستخدام الفعال للأدوات الرقمية، والدعم والتعاطف والمرونة، وإدارة الصراعات وتناغم الفريق، والتحفيز وتعزيز الانتماء، وتعزيز المشاركة، تشجيع الإبداع والابتكار، والاهتمام بالتغذية الراجعة ووضوح مؤشرات الأداء، ووضوح التواصل، وبناء الثقة. |
| PiSit | 2024 | تقديم الدعم المادي، واستخدام فعّال للتكنولوجيا. |

| اسم الباحث | السنة | الأبعاد |
|---|---|---|
| أبو المكارم | 2025 | التوجيه والدعم، وبناء الثقة الرقمية، القدرة على التحفيز والإلهام عن بُعد، والمرونة في اتخاذ القرارات، والتواصل الفعّال. |

المصدر: بواسطة الباحثتين بالاستناد إلى الدراسات السابقة الواردة في الجدول

وتتعدد أبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد وفق رؤية الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، وجميعها تتوافق مع أهداف الدراسة، وعليه ترى الباحثتان أن بعض الأبعاد يمكن إدراجها في بُعد الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا لأهميته في بيئة العمل عن بُعد ومواكبةً لعصرنا الحديث، وباقي الأبعاد يمكن تصنيفها ضمن فئتين تقليديتين للمدرسة السلوكية هما سلوك موجه نحو المهام وسلوك موجه نحو العلاقات وفق الأدبيات الإدارية؛ ليسهل دراستها ومعرفة أثرها وفق التالي:

1. **الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا:** يشير هذا المفهوم إلى استخدام التكنولوجيا الذي يحقق فوائد ملموسة للموظف أو المنظمة ويزيد الإنتاجية ويحسن الأداء (Zhang, 2024) من خلال توفير بيئة عمل تكنولوجية مرنة وصحية تدعم تفاعل الموظفين بدايةً من اختيار الأداة المناسبة وصولاً إلى استخدامها بفعالية.
2. **السلوك الموجه نحو المهام (task-oriented behavior):** يُعبّر عن درجة توضيح القائد الأدوار والمسؤوليات لتابعيه، والتنسيق الفعال، والتركيز على تحقيق الأهداف، ووضع أنظمة واضحة للعمل (Nguyen, 2024).
3. **السلوك الموجه نحو العلاقات (relationship-oriented behavior):** يُعبّر عن درجة اهتمام القائد بتابعيه من خلال إظهار الاحترام والدعم مما يتيح لهم الفرصة في الحديث عن مشاكلهم واهتماماتهم (Nguyen, 2024).

***النموذج المفاهيمي رفاهية الموظفين:***

هي حالة الصحة العقلية والنفسية والجسدية للموظفين، وتسعى المنظمة لتحسينها من خلال مجموعة الأنشطة والخدمات مع التركيز على تطوير سلوكهم وأدائهم الوظيفي (الشبلي وعويمر، 2024)، أو هي حالة من الرضا والسعادة التي تمكن الموظفين من تحقيق أفضل أداء لديهم، وتشمل الصحة العقلية والجسدية والاجتماعية (Utomo et al., 2025)، وهي أيضاً حالة يتمكن فيها الموظف من العمل بفاعلية وإنتاجية مع تمتعه بصحة نفسية وجسدية جيدة، بالإضافة إلى الشعور بالاندماج الاجتماعي (Lundmark and Zipfel, 2022)، وعرفتها دراسة Schmitt (2024) بأنها بناء شامل يشمل الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة، والصحة العامة.

*أهمية رفاهية الموظفين:*

أصبح الاهتمام برفاهية الموظف في العمل أمراً ضرورياً خاصةً في بيئة العمل عن بُعد لما لها من آثار إيجابية (Schmitt, 2024) سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وهي كما يلي:

- **على مستوى الفرد:** يسهم تعزيز الرفاه في تقليل مستويات التوتر وزيادة الرضا الوظيفي مما يدعم الأداء الشخصي ويزيد الالتزام والمشاركة (Lundmark and Zipfel, 2022) فالموظفون السعداء والصحيون يُظهرون

أداءً وظيفياً وإنتاجية أعلى (Pradhan and Hati, 2022)، وترى الباحثتان أن هذا سيسهم في حصولهم على أعلى درجات التقييم وزيادة فرص المكافآت والتقدير والترقيات في العمل.

- **على مستوى المنظمة:** تؤدي رفاهية الموظفين إلى تحسين الإنتاجية حيث تكون القوى العاملة الصحية أكثر اندماجاً واستعداداً لتحمل المسؤوليات (Utomo et al., 2025) وخفض معدلات الغياب حيث يبذل الموظف اللائق جسدياً وعاطفياً جهده لضمان التواجد المنتظم والعمل بكل نشاط (Lundmark and Zipfel, 2022)، كما تعزز من العلاقات الإيجابية بين الموظفين وقياداتهم، مما يخلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً ودعماً يُقلل من معدل دورانهم، حيث يؤدي الرضا الذاتي إلى الاستمرارية في العمل، مما يسهم في استدامة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي (Pradhan and Hati, 2022).

وعليه يتضح للباحثتين أن الاهتمام بتحسين رفاهية الموظفين أصبح عنصراً مهماً في نجاح بيئات العمل الحديثة لدوره في الحفاظ على المواهب وسهولة استقطابها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية في ظل التغيرات المستمرة والتحديات في سوق العمل.

*أشكال ومقاييس رفاهية الموظفين:*

ترى الباحثتان ومن خلال مراجعتهما للأدبيات السابقة أنه يمكن قياس رفاهية الموظفين كمتغير تابع من خلال مقاييس مرتبطة بأشكال رفاهية الموظفين، وهي: الرفاهية النفسية، والرفاهية الجسدية، والرفاهية الاجتماعية، والرفاهية المهنية، والرفاهية المالية، وهذا التصنيف يساعد في فهم شامل للجوانب المختلفة للرفاهية ويُسهم في تحقيق أهداف البحث، وندرج أدناه مفهوم كل شكل منها والمقاييس الخاصة بها، وهي كالتالي:

- **الرفاهية النفسية (Psychological well-being):** تعبر عن الأداء الإيجابي للفرد وقدرته على تحقيق ذاته وتلبية احتياجاته الشخصية، وتتميز بحالة من الرضا عن النفس والحياة، وقدرة على السيطرة والتحكم بما حوله، واستمراره في تطوير قدراته، والاستقلالية في اتخاذ القرارات بناءً على القيم الشخصية، بالإضافة إلى وجود هدف واضح للحياة وعلاقات إيجابية مع الآخرين حيث تهدف الرفاهية النفسية إلى تحقيق الكمال الذاتي وعيش حياة ذات معنى (Pawar, 2020) ويمكن قياسها من خلال:
  - **مقياس الإجهاد المدرك (Perceived Stress Scale – PSS):** يتم استخدامه لتقييم مستوى التوتر المدرك لدى الفرد من خلال مجموعة من الأسئلة تقيس مستويات التوتر والإجهاد النفسي المرتبط بالعمل (Neelam and Battu, 2024).
  - **مقياس التفاؤل (Life Orientation Test-LOT):** يقيس التفاؤل من خلال أسئلة تعكس الاعتقاد بأن الأشياء الجيدة ستحدث والنظر بإيجابية تجاه المستقبل (Sedefoglu et al., 2024).
  - **مقياس الرفاهية (WHO-5 Well-Being):** هو أداة مختصرة من منظمة الصحة العالمية تركز على قياس الجوانب الإيجابية للرفاهية النفسية والعاطفية ويتكون من خمسة أسئلة قصيرة وسهلة الاستخدام لتقييم مدى شعور الفرد بالسعادة والرضا خلال الأسابيع الأخيرة (Lundqvist et al., 2022).

- **الرفاهية الجسدية (Physical well-being):** تشير إلى غياب الضرر عن الجسد، والتمتع بصحة بدنية جيدة من خلال توفير مخصصات مالية للموظفين لتمكينهم من تغطية احتياجاتهم في الغذاء، الملابس، السكن، التنقل، العلاج كما يشمل توفير ظروف عمل آمنة، وتعويض مالي معقول وحماية من الإصابات الجسدية في العمل، وهو أمر متاح في العديد من أماكن العمل الحديثة (Pawar, 2020)، ويمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم لتقييم جهود الشركات في تعزيز صحة ورفاهية الموظفين وتشمل: دور القيادة في دعم ثقافة الصحة والسلامة، والبرامج والسياسات الموجهة لتعزيز الصحة النفسية والجسدية، ومقياس النجاح الذي يقيم النتائج مثل انخفاض معدلات الغياب المرضية لتحسن الحالة الصحية، وتهدف هذه المقاييس إلى دمج الصحة والرفاهية في الأداء المؤسسي، مما يسهم في تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز استدامة العمل (Pronk et al., 2018).
- **الرفاهية الاجتماعية (Social well-being):** تعكس تقييم الفرد لحياته الاجتماعية وظروفه داخل المجتمع، وتتجلى في الشعور بالانتماء للمجتمع ووجود قواسم مشتركة مع الآخرين، إضافة إلى الإحساس بالمساهمة الإيجابية والفعالة في تحسين المجتمع، وتشمل أيضاً الشعور بالتماسك الاجتماعي، والاعتقاد بطيبة الأفراد وجدارتهم بالثقة إلى جانب الشعور بأن المجتمع يتطور بشكل إيجابي، وفي بيئة العمل تبرز الرفاهية الاجتماعية في شعور الموظف بالانتماء إلى المنظمة، والاعتقاد بأنها تتحسن باستمرار، وفهم كيفية عملها، والشعور بأن زملاء العمل لطفاء ويمكن الوثوق بهم (Pawar, 2020)، ويمكن قياسها من خلال:
  - **مقياس الوحدة (Loneliness Scale):** يقيس تأثير العزلة على العلاقات الاجتماعية من خلال مجموعة من الأسئلة (Carfagno, 2024).
  - **مقياس التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Scale):** يقيم قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والحياة الشخصية يشمل جوانب مثل إدارة الوقت بين العمل والفراغ ومستوى الراحة مع الضغوط في بيئة العمل (Khatri and Gupta, 2019).
- **الرفاهية المهنية (Occupational well-being):** تُعرَّف على أنها حالة من التوازن والرضا الوظيفي يتمتع بها الموظف داخل بيئة العمل، وشعور بالانتماء والأمان الوظيفي، مع توفر عوامل مثل الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والدعم المستمر من الإدارة، والقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. وترتبط الرفاهية المهنية أيضاً بمدى رضا الموظف عن بيئة العمل، ووجود موارد مادية وتنظيمية تساعد في تعزيز الإنتاجية والرفاه العام للموظف (Chaturvedi and Dhamija, 2024)، وذكر (Powell, 2024) مقاييس منها:
  - **مقياس الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Scale):** يقيس مستوى رضا الموظف عن عمله وظروفه المهنية بناءً على مجموعة من العوامل مثل بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والمديرين، الأجر والمزايا، وتوازن الحياة الشخصية والعمل.

- **مقيـاس الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Scale)**: يقيم مـدى ارتبـاط الموظف بمنظمته ومدى ولائه لها ويشمل عدة أبعاد مثل الالتزام العاطفي (الحب والانتماء للمؤسسة)، الالتزام الاستمراري (الذي يرتبط بالبقاء في العمل)، والالتزام المعياري (الذي يعتمد على شعور الموظف بالمسؤولية تجاه المؤسسة).
- **مقياس نية ترك العمل (Turnover Intention Scale – TIS)**: يقيس رغبة الموظف في ترك العمل والتخطيط لذلك كما يســـتخدم لتوقع معدل دوران الموظفين وفهم العوامل التي تؤثر في قرار مغادرتهم.

وهناك باحثون عدة ذكروا مقاييس أخرى للرفاهية المهنية وهي:

- **مقياس الانـدمـاج الوظيفي (Work Engagement Scale)**: يقيس مدى انـدمـاج الموظفين في العمل وشـعورهم بالتحفيز، ويتم تقييمه من خلال عناصـر تتعلق بالشـعور النشـاط والحماس والانغماس في المهام اليومية(Sedefoglu et al., 2024) .
- **الرفاهية الوظيفية (Job Wellness – JW)**: يقيس رضـــا الموظف عن عمله وفرص التطوير المهني ويتضــمن جوانب مثل الاســتمتاع بالعمل، واســتغلال الفرص لتعلم مهارات جديدة، والراحة مع مستوى التحدي في العمل (Khatri and Gupta, 2019).
- **الرفاهية المالية (Financial well-being)**: ذكر الباحثان Lone and Bhat (2024) بأنها قدرة الفرد على الحفاظ على معايير الحياة الحالية والمستقبلية مع التمتع بالحرية المالية، وتشمل القدرة على تلبية الاحتياجات المالية اليومية مثل دفع الفواتير وتغطية نفقات المعيشـة دون القلق المسـتمر بشـأن الموارد المالية، كما تتضـمن التخطيط الجيد للمســـتقبل من خلال الإدخار، وتحقيق أهداف طويلة المدى مثل تأمين التقاعد أو شـــراء منزل، وتعكس مقاييس رفاهية الموظف المالية جوانب مختلفة تؤثر على الحالة المالية للموظف وهي:
  - **مقياس الاســتعداد المالي للطوارئ**: أي قدرة الموظف على مواجهة الأزمات غير المتوقعة، مثل فقدان الوظيفة، مما يقلل من الضغوط المالية.
  - **مقياس ضغوط إدارة المال الحالي**: يقيس مستوى التوتر الناتج عن صعوبة إدارة الأموال اليومية وتلبية الاحتياجات المالية، حيث يؤدي الإجهاد المالي إلى زيادة التوتر.
  - **مقياس الأمن المالي المدرك**: شـعور الموظف بالأمان المالي وثقته في تحقيق أهدافه المسـتقبلية، مما يعزز الدافعية والابتكار في العمل.

وترى الباحثتان أن تعدد المقاييس يعود إلى التنوع في تعريف الباحثين لمفهوم رفاهية الموظفين واختلاف أهداف الباحث؛ حيث يركز البعض على قياس عوامل تؤثر سـلباً على الرفاهية فتسـبب الإجهاد والاكتئاب والوحدة، أو التركيز على عوامل تؤثر إيجاباً فتزيد الرضـا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي، بينما تهتم مقاييس أخرى بتقييم شـامل للرفاهية، أو تكتفي بتقييم أحد جوانبها، كما أن تصـميم المقاييس يتأثر بالبيئة الثقافية والتنظيمية والتطور المستمر في البحث العلمي مع ظهور أدوات تكنولوجية حديثة مثل الذكاء الاصـطناعي وخوارزميات التعلم الآلي لمواكبة التغيرات في بيئة العمل الحديثة.

**الطريقة والإجراءات:**

***منهج الدراسة:***

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي السببي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل البحث، وتحليل بياناتها، والكشف عن العلاقات بين مكوناتها، بالإضافة إلى تناول الآراء المتعلقة بها، واستعراض العمليات المرتبطة بها، والآثار الناتجة عنها.

***مجتمع الدراسة وعينتها:***

يتكون من جميع الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان سواء في محافظات غزة أو الضفة الغربية على اختلاف مستوياتهم الإدارية باعتبارها نموذجاً تطبيقياً لمؤسسات القطاع غير الربحي، والذين بلغ عددهم (110) موظف وموظفة. وقد قامت الباحثتان باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (110)، وتم استرداد (90) استبانة بنسبة استرداد 82%، علماً بأن عدد أفراد مجتمع الدراسة تم الحصول عليه من إحصائيات المؤسسة للعام 2025م، وفيما يلي جدول يوضح مجتمع الدراسة:

**جدول (4): الفئات الوظيفية لمجتمع الدراسة**

| الفئة الوظيفية | العدد | عدد المستجيبين |
|---|---|---|
| الإدارة العليا | 7 | 5 |
| الإدارة الوسطى | 8 | 5 |
| الموظفون التنفيذيون | 29 | 19 |
| موظفو الدعم والخدمات | 14 | 9 |
| عقد تشغيل مؤقت | 52 | 52 |
| المجموع | 110 | 90 |

***أداة الدراسة:***

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان ببناء استبانة كأداة لدراستهما، مستفيدتين من بعض الأدبيات والدِّراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل الشبلي وعويمر (2024)، وبوكرش وزويدي (2023) و Dologa (2024)، وتمت الاستعانة بمقياس وصف سلوك القائد (Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ) من جامعة ولاية أوهايو (Halpin, 1957)، لصياغة بعض الفقرات المتعلقة بأبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد، ومن بنك أسئلة رفاهية الموظفين Workplace Wellbeing Question Bank الصادر عن مركز What Works Wellbeing (2020) لتحديد وصياغة الفقرات المرتبطة بقياس مختلف أبعاد رفاهية الموظفين، بما يتناسب مع أهداف الدراسة. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة، فالقسم الأول تناول البيانات الشخصية للمستجيبين، والقسم الثاني تناول سلوكيات القيادة عن بُعد وتكون من (15) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور وهي (استخدام التكنولوجيا الفعال، سلوكيات موجهة نحو المهام، سلوكيات موجهة نحو العلاقات)، أما القسم الثالث فتناول رفاهية الموظفين وتكون من (17) فقرة.

***المحك المعتمد في الدراسة:***

استخدمت الباحثتان تدريجاً خماسياً وفق مقياس ليكرت (Likert, 1932).

**جدول (5): جدول مستويات الإجابة**

| مقياس الإجابة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الموافقة |
|---|---|---|---|
| غير موافق بشدة = 1 | 1 أقل من 1.8 | 20% أقل من 36% | منخفضة جداً |
| غير موافق = 2 | 1.8 أقل من 2.60 | 36% أقل من 52% | منخفضة |
| محايد = 3 | 2.60 أقل من 3.40 | 52% أقل من 68% | متوسطة |
| موافق = 4 | 3.40 أقل من 4.20 | 68% أقل من 84% | مرتفعة |
| موافقة بشدة= 5 | 4.20 إلى 5 | 84% إلى 100% | مرتفعة جداً |

***صدق الاستبانة:***

*صدق المحكمين "الصدق الظاهري":*

قامت الباحثتان بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجال الاقتصاد والعلوم الإدارية عدد (8)، وذلك بهدف التركيز على الخطوط العريضة لتعديلات المحكمين، ولأغراض التحكيم العلمي.

*صدق الاتساق الداخلي:*

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس الذي تندرج تحته هذه الفقرة لكلا المتغيرين.

*نتائج الاتساق الداخلي (سلوكيات القيادة عن بُعد):*

**جدول (6): نتائج الاتساق الداخلي- سلوكيات القيادة عن بُعد**

| المحور | م. | الفقرات | معامل بيرسون الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|---|
| البُعد الأول: الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا | | يعتمد مسؤولي المباشر في المؤسسة على أدوات تكنولوجية بسيطة وسهلة أثناء العمل عن بُعد. | 0.789 | 0.000 |
| | | يستخدم مسؤولي المباشر في المؤسسة أدوات تكنولوجية فعالة أستطيع التعامل معها بكفاءة دون تدريب مسبق. | 0.887 | 0.000 |
| | | يخلق مسؤولي المباشر في المؤسسة بيئة مشجعة لاستخدام الأدوات التكنولوجية. | 0.840 | 0.000 |
| | | يختار مسؤولي المباشر في المؤسسة الأدوات التكنولوجية التي تتناسب مع مقومات العمل المتوفرة (كسرعة الإنترنت). | 0.823 | 0.000 |
| | | يحرص مسؤولي المباشر في المؤسسة على الحفاظ على أمن المعلومات وسريتها أثناء العمل عن بُعد. | 0.818 | 0.000 |
| البُعد الثاني: السلوك الموجه نحو المهام | | يوضح مسؤولي المباشر في المؤسسة الدور والمسؤوليات المطلوبة مني بشكل دقيق خلال العمل عن بُعد. | 0.754 | 0.000 |
| | | يوزّع مسؤولي المباشر في المؤسسة المهام بشكل عادل بيني وبين زملائي أثناء العمل عن بُعد. | 0.823 | 0.000 |
| | | يتحمل مسؤولي المباشر في المؤسسة نتائج قراراته المتعلقة بتنفيذ المهام عن بُعد. | 0.931 | 0.000 |

| المحور | م. | الفقرات | معامل بيرسون الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|---|
| | | يوفر مسؤولي المباشر في المؤسسة بيئة عمل مرنة تراعي ظروفي الشخصية أثناء العمل عن بُعد. | 0.884 | 0.000 |
| | | يحل مسؤولي المباشر في المؤسسة المشكلات التي أواجهها أثناء أداء المهام بسرعة وفاعلية. | 0.854 | 0.000 |
| البُعد الثالث: السلوك الموجه نحو العلاقات | | تتوفر علاقة ثقة متبادلة بيني وبين مسؤولي المباشر في المؤسسة. | 0.904 | 0.000 |
| | | يشجعني مسؤولي المباشر في المؤسسة على تقديم أفكار إبداعية لتحسين العمل. | 0.874 | 0.000 |
| | | يقدر مسؤولي المباشر في المؤسسة جهودي ويكافئني بشكل عادل. | 0.841 | 0.000 |
| | | يشجع مسؤولي المباشر في المؤسسة التواصل المفتوح بين الموظفين بهدف توطيد العلاقات الاجتماعية. | 0.707 | 0.000 |
| | | تقدم المؤسسة لي دعماً مادياً إضافياً خلال الظروف الصعبة لضمان تلبية احتياجاتي العاجلة والطارئة. | 0.593 | 0.001 |

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يوضح جدول (6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد " الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا " والدرجة الكلية لهذا البُعد. وتشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات.

*نتائج الاتساق الداخلي (رفاهية الموظفين):*

**جدول (7): نتائج الاتساق الداخلي – رفاهية الموظفين**

| م | الفقرة | معامل بيرسون الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| 1 | أشعر بالتفاؤل تجاه المستقبل وأتوقع تحسن الظروف بالرغم من التحديات. | 0.777 | 0.000 |
| 2 | أستطيع التعامل مع التوتر والإجهاد النفسي الناتج عن الظروف الراهنة بشكل جيد. | 0.695 | 0.000 |
| 3 | أعيش حياة ذات معنى وأشعر بالرضا عن نفسي. | 0.716 | 0.000 |
| 4 | أتمتع بصحة جيدة فأنا أستطيع توفير الدواء والغذاء والحصول على مياه نظيفة. | 0.530 | 0.002 |
| 5 | أشعر بالراحة البدنية أثناء العمل لأن مسؤولي المباشر يكلّفني بمهام تراعي ظروفي. | 0.712 | 0.000 |
| 6 | أشعر بالانتماء إلى المؤسسة لتقديمها لي الدعم والسند. | 0.694 | 0.000 |
| 7 | أرغب بالاستمرار في العمل لتحقيق مستوى الرفاهية الذي أطمح إليه. | 0.666 | 0.000 |
| 8 | تربطني بزملائي علاقة إيجابية مبنية على الثقة والتعاون. | 0.551 | 0.001 |
| 9 | أستطيع الموازنة بين حياتي العملية والشخصية. | 0.550 | 0.001 |
| 10 | أستطيع الحفاظ على علاقاتي العائلية والاجتماعية رغم الظروف. | 0.737 | 0.000 |
| 11 | أشعر بالرضا عن بيئة العمل فهي تدعم تطوري المهني. | 0.659 | 0.000 |
| 12 | أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة وأعتبر نفسي جزءاً من نجاحها. | 0.415 | 0.020 |

| م | الفقرة | معامل بيرسون الارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|
| 13 | أشعر بالأمان المالي وقدرتي على توفير احتياجاتي رغم غلاء المعيشة. | 0.672 | 0.000 |
| 14 | أستطيع التخطيط المالي لسنوات قادمة دون القلق. | 0.746 | 0.000 |
| 15 | أتعامل مع الطوارئ المالية بأريحية دون ضغوط. | 0.742 | 0.000 |
| 16 | السياسات المالية للمؤسسة تعزز إنتاجيتي وتدعمني مادياً. | 0.791 | 0.000 |
| 17 | رفاهيتي النفسية تحسنت بفضل برامج الصحة النفسية التي توفرها المؤسسة. | 0.801 | 0.000 |

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رفاهية الموظفين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعد فقرات محور **رفاهية الموظفين** في مؤسسة القطان صادقة لما وضعت لقياسه.

*نتائج الصدق البنائي:*

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

**جدول (8): نتائج الاتساق البنائي**

| الفقرات | معامل بيرسون الارتباط | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|
| **الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا** | 0.826 | 0.000 |
| **السلوك الموجه نحو المهام** | 0.908 | 0.000 |
| **السلوك الموجه نحو العلاقات** | 0.787 | 0.000 |
| **مجال سلوكيات القيادة عن بُعد** | 0.842 | 0.000 |
| **مجال رفاهية الموظفين** | 0.818 | 0.000 |

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يوضح جدول (8) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعد أبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد ورفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان–فلسطين صادقة لما وضعت لقياسه.

***ثبات الاستبانة:***

لقد تحققت الباحثتان من ثبات استبانة الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا حيث تعكس قيمة معامل ألفا الأقل من 0.60 ثباتاً ضعيفاً، والقيمة بين (0.60 – 0.70) ثباتاً مقبولاً، أما القيمة التي تساوي 0.70 فأكثر فتعكس ثباتاً جيداً للمقياس، وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (9): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة**

| الاستبانة | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|---|---|---|
| **المحور الأول: سلوكيات القيادة عن بُعد** | **15** | 0.918 |
| البعد الأول: الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا | 5 | 0.886 |

| الاستبانة | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|---|---|---|
| البعد الثاني: السلوك الموجه نحو المهام | 5 | 0.895 |
| البعد الثالث: السلوك الموجه نحو العلاقات | 5 | 0.826 |
| **المحور الثاني: رفاهية الموظفين** | **17** | 0.855 |
| **الدرجة الكلية** | **0.927** | |

واضح من النتائج الواردة في جدول (9) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.927)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وعليه، فإن الاستبانة بصيغتها النهائية تعتبر صالحة للتوزيع على أفراد العينة، وقد تأكدت الباحثتان من صدق وثبات أدوات الدراسة مما يعزز من موثوقية البيانات ويتيح استخدام الاستبانة بثقة في تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

***اختبار التوزيع الطبيعي:***

تم استخدام اختبار كولمجروف– سمرنوف (K–S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

**جدول (10): اختبار التوزيع الطبيعي**

| المحاور | الأبعاد | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| **المحور الأول: سلوكيات القيادة عن بُعد** | **الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا** | **0.159** | **0.440** |
| | **السلوك الموجه نحو المهام** | **0.163** | **0.350** |
| | **السلوك الموجه نحو العلاقات** | **0.171** | **0.220** |
| **سلوكيات القيادة عن بُعد ككل** | | **0.146** | **0.589** |
| **المحور الثاني: رفاهية الموظفين** | | **0.117** | **0.628** |
| **جميع المحاور** | | **0.113** | **0.642** |

حيث تبين من خلال النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

**الإجابة على التساؤلات:**

***للإجابة على السؤال الأول: ما درجة تطبيق سلوكيات القيادة عن بُعد في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023–2025م على محافظات غزة من وجهة نظر موظفيها؟***

تم استخدام اختبار T الأحادي والذي يقيس توجهات المستجيبين من خلال قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى قيمة T، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد) من (15) فقرة.

*نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "سلوكيات القيادة عن بُعد":*

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعرفة مستوى استجابات المبحوثين حول كل بُعد وذلك على النحو التالي:

*نتائج التحليل المتعلقة بالبُعد الأول " الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا ":*

يوضـــح الجدول (11) المقاييس الوصـــفية لفقرات البُعد الأول " **الاســـتخدام الفعّال للتكنولوجيا** " التي تندرج تحت المحور الأول (سلوكيات القيادة عن بُعد)، ويتكون البعد من (5 فقرات).

**جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الأول "الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا "**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يعتمد مسؤولي المباشر في المؤسسة على أدوات تكنولوجية بسيطة وسهلة. | 4.41 | 0.685 | 88.2 | 2 | مرتفعة جداً |
| 2 | يستخدم مسؤولي المباشر أدوات تكنولوجية فعالة أستطيع التعامل معها بكفاءة دون تدريب مسبق. | 4.32 | 0.762 | 86.4 | 4 | مرتفعة جداً |
| 3 | يخلق مسؤولي المباشر بيئة مشجعة لاستخدام الأدوات التكنولوجية. | 4.38 | 0.696 | 87.6 | 3 | مرتفعة جداً |
| 4 | يختار مسؤولي المباشر الأدوات التكنولوجية التي تتناسب مع مقومات العمل (كسرعة الإنترنت). | 4.32 | 0.747 | 86.4 | 4 | مرتفعة جداً |
| 5 | يحرص مسؤولي المباشر على الحفاظ على أمن المعلومات وسريتها أثناء العمل. | 4.50 | 0.640 | 90.0 | 1 | مرتفعة جداً |
| | **الدرجة الكلية للبُعد " الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا "** | **4.39** | **0.706** | **87.7** | **—** | **مرتفعة جداً** |

من جدول (11) يتضح أن:

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص على "يحرص مسؤولي المباشر في المؤسسة على الحفاظ على أمن المعلومات وسـريتها أثناء العمل"، بلغ (4.50)، وبوزن نسـبي (90.0%)، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وجاءت في المرتبة الأولى. **وتعزو الباحثتان** ذلك إلى التزام المؤسسة بتطبيق سياسات الحماية الرقمية التي تشرف عليها وحدة التكنولوجيا والدعم الفني، وذلك من خلال اشتراكها في حزمة البرمجيات المقدمة من شركة مايكروسوفت لضمان سرية العمل مثل تطبيقات outlook و MS Teams للتواصل، و Microsoft OneDrive لتخزين البيانات مما يعكس إدراكاً قيادياً عالياً في حماية البيانات.

أما الفقرة الثانية والتي تنص على: "يسـتخدم مسـؤولي المباشـر أدوات تكنولوجية فعالة أسـتطيع التعامل معها بكفاءة دون تدريب مسـبق"، والفقرة الرابعة التي تنص على:" يختار مسـؤولي المباشـر الأدوات التكنولوجية التي تتناسـب مع مقومات العمل (كسـرعة الإنترنت)". فقد تسـاوتا في المرتبة الرابعة بمتوسـط (4.32) وبوزن نسـبي (86.4%) أي بدرجة موافقة مرتفعة جداً أيضـاً. **وتعزو الباحثتان** ذلك إلى اهتمام القيادات في مؤسسـة عبد المحسن القطان باستخدام أدوات تكنولوجية سـهلة في العمل، وتحتاج إلى تدريب بسـيط وسـهل، كما تم مراعاة ظروف العدوان الإسـرائيلي في قطاع غزة عبر اسـتخدام تطبيق WhatsApp بشـكل أكبر للتواصـل الفوري، ونشـر تعميمات المؤسـسـة –بالتوازي مع التطبيقات التي تم ذكرها في الفقرة السـابقة–لملاءمته سرعات الإنترنت المتدنية، وسـهولة الاسـتخدام والوصـول، ولا يحتاج لتدريب مسبق، وهذا ما سـهّل العمل أثناء فترة العدوان ما يعكس مرونة المؤسسة، وقدرتها على التكيف.

وبشـــكل عام بلغ المتوســـط الحســـابي لجميع فقرات بُعد " الاســـتخدام الفعّال للتكنولوجيا (4.39) "، بانحراف معياري (0.706)، وبوزن نســـبي (87.7%)، مما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل المبحوثين. **وتعزو الباحثتان**

ذلك إلى وضوح الرؤية التقنية داخل المؤسسة، ووجود قيادة تدرك أهمية التحول الرقمي، وتوفر الأدوات والبنية التكنولوجية التي تمكّن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وأمان خاصة خلال الأزمات والطوارئ. **وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة** مع دراسة (Schmitt, 2024) التي بينت أهمية تشجيع القادة للاستخدام الفعّال للتكنولوجيا لتعزيز التواصل في بيئات العمل عن بُعد، ودراسة (Luyiggo, 2024) التي وضحت أهمية الاستخدام الفعّال للأدوات التكنولوجية لتحسين فاعلية التواصل بين القادة والموظفين ونجاح العمل عن بُعد، واختلفت مع دراسة Dologa (2024) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام القادة الأدوات التكنولوجية بفعالية (3.71) أي بدرجة مرتفعة.

*نتائج التحليل المتعلقة بالبُعد الثاني " السلوك الموجه نحو المهام":*

يوضح الجدول (12) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "**السلوك الموجه نحو المهام**" التي تندرج تحت المحور الأول (سلوكيات القيادة عن بُعد)، ويتكون البعد من (5) فقرات.

**جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثاني " السلوك الموجه نحو المهام "**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يوضح مسؤولي المباشر في المؤسسة الدور والمسؤوليات المطلوبة مني بشكل دقيق خلال العمل. | 4.40 | 0.731 | 88.0 | 2 | مرتفعة جداً |
| 2 | يوزّع مسؤولي المباشر في المؤسسة المهام بشكل عادل بيني وبين زملائي أثناء العمل. | 4.20 | 0.796 | 84.0 | 5 | مرتفعة جداً |
| 3 | يتحمل مسؤولي المباشر في المؤسسة نتائج قراراته المتعلقة بتنفيذ المهام. | 4.31 | 0.759 | 86.2 | 4 | مرتفعة جداً |
| 4 | يوفر مسؤولي المباشر في المؤسسة بيئة عمل مرنة تراعي ظروفي الشخصية أثناء العمل. | 4.53 | 0.565 | 90.6 | 1 | مرتفعة جداً |
| 5 | يحل مسؤولي المباشر في المؤسسة المشكلات التي أواجهها أثناء أداء المهام بسرعة وفاعلية. | 4.43 | 0.688 | 88.6 | 3 | مرتفعة جداً |
| | **الدرجة الكلية لبُعد "السلوك الموجه نحو المهام"** | **4.37** | **0.708** | 87.4 | - | **مرتفعة جداً** |

من جدول (12) نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة التي تنص على" يوفر مسؤولي المباشر في المؤسسة بيئة عمل مرنة تراعي ظروفي الشخصية أثناء العمل" (4.53)، وبوزن نسبي (90.6%) مما يدل على درجة موافقة مرتفعة جداً، وقد جاءت في المرتبة الأولى. و**تعزو الباحثتان** ذلك إلى سعي المؤسسة لخلق بيئة عمل إنسانية تستجيب لظروف الموظفين الشخصية خاصة خلال الأزمات مثل العدوان على قطاع غزة مما يعكس مرونة القيادة وقدرتها على التكيف. أما الفقرة الثانية التي تنص على" يوزّع مسؤولي المباشر في المؤسسة المهام بشكل عادل بيني وبين زملائي أثناء العمل"، فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.20)، وبوزن نسبي (84.0%) وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، وجاءت في المرتبة الأخيرة. **وتعزو الباحثتان** هذه النتيجة إلى مراعاة القادة لظروف الموظفين الشخصية وتقديرها وفقاً لرؤيته، مما أدى إلى رضا عام من الموظفين تجاه توزيع عبء العمل. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البُعد الثاني "السلوك الموجه نحو المهام" (4.37)، وبانحراف معياري (0.708) وهي قيمة منخفضة تعكس تقارب آراء المستجيبين وارتفاع درجة الاتفاق بينهم حول جميع بنود هذا البُعد، وبوزن نسبي

(87.4%) ما يشـــير إلى درجة موافقة مرتفعة جداً. **وتعزو الباحثتان** ذلك إلى كفاءة القادة في إدارة المهام رغم الظروف الطارئة والاستثنائية، مع وضوح الأدوار والمسؤوليات وعدالة توزيع عبء العمل، وتوفير بيئة مرنة تراعي الظروف الشخصية للموظفين دون الإخلال بتحقيق أهداف العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Utomo et al. (2025) من حيث تطبيق الشركات سياسات مرنة في العمل مما أسهم في نجاحها عن بُعد، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العماوي (2021) في الجامعات الحكومية المصرية فيما يتعلق بتنسيق ووضوح المعلومات بين القادة والموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6) أي بدرجة متوسطة.

*نتائج التحليل المتعلقة بالبُعد الثالث " السلوك الموجه نحو العلاقات ":*

يوضـح الجدول (13) المقاييس الوصـفية لفقرات البُعد الثالث " **السـلوك الموجه نحو العلاقات** " التي تندرج تحت المحور الأول (سلوكيات القيادة عن بُعد)، ويتكون البعد من (5) فقرات.

**جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث " السلوك الموجه نحو العلاقات "**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتوفر علاقة ثقة متبادلة بيني وبين مسؤولي المباشر في المؤسسة. | 4.52 | 0.640 | 90.4 | 2 | مرتفعة جداً |
| 2 | يشجعني مسؤولي المباشر في المؤسسة على تقديم أفكار إبداعية لتحسين العمل. | 4.54 | 0.564 | 90.8 | 1 | مرتفعة جداً |
| 3 | يقدر مسؤولي المباشر في المؤسسة جهودي ويكافئني بشكل عادل. | 4.22 | 0.832 | 84.4 | 4 | مرتفعة جداً |
| 4 | يشجع مسؤولي المباشر التواصل المفتوح بين الموظفين بهدف توطيد العلاقات الاجتماعية. | 4.31 | 0.816 | 86.2 | 3 | مرتفعة جداً |
| 5 | تقدم المؤسسة لي دعماً مادياً إضافياً خلال الظروف الصعبة لضمان تلبية احتياجاتي العاجلة والطارئة. | 3.93 | 1.159 | 78.6 | 5 | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية لبُعد "السلوك الموجه نحو العلاقات"** | **4.30** | **0.802** | **86.0** | - | **مرتفعة جداً** |

من جدول (13) نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية التي تنص على" يشجعني مسؤولي المباشر في المؤسسة على تقديم أفكار إبداعية لتحسين العمل"، (4.54)، بوزن نسبي (90.8%)، أي بدرجة موافقة مرتفعة جداً، وجاءت في المرتبة الأولى. **وتعزو الباحثتان** هذه النتيجة إلى أن القيادة في مؤسسة القطان تدعم وتشجع الإبداع والمبادرات الفردية بهدف تحسين خدماتها، كما أن هذه السلوكيات تعزز من العلاقات والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة التي تنص على: "تقدم المؤسسة لي دعماً مادياً إضافياً خلال الظروف الصعبة لضمان تلبية احتياجاتي العاجلة والطارئة"، (3.93)، بوزن نسبي (78.6%)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الأخيرة. **وتعزو الباحثتان** هذا إلى حرص مؤسسة القطان على توفير الدعم المادي الإضافي لموظفيها بالرغم من قلة الموارد المالية وانحسار التمويل الخارجي خلال السنوات الأخيرة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها فلسطين بسبب ممارسات الاحتلال الإسرائيلي. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين

حول البُعد الثالث "السلوك الموجه نحو العلاقات(4.30) "، بانحراف معياري (0.802) وهذا يعني أن آراء المستجيبين كانت متقاربة كثيراً، ووزن نسبي (86%) مما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً. **وتَعزو الباحثتان** هذه النتيجة إلى أن مؤسسة القطان تعتمد بدرجة كبيرة على تعزيز العلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال، والتعاطف في بيئة العمل خاصةً خلال الأزمات. وهذه النتيجة تتفق مع ما خَلُصت إليه عدد من الدراسات مثل دراسة Farhan et al. (2023) التي أكدت أهمية القيادة الموجهة نحو العلاقات في بناء بيئة مشجعة للتعاون والابتكار، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة فقد أشارت دراسة العماوي (2021) إلى وجود ضعف فيما يتعلق ببناء القادة لعلاقة ثقة مع موظفيهم في الجامعات الحكومية المصرية حيث جاء بمتوسط حسابي (2.3) أي بدرجة ضعيفة.

*تحليل جميع فقرات سلوكيات القيادة عن بُعد:*

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج موضحة في جدول (14).

**جدول (14): جدول توزيع فقرات سلوكيات القيادة عن بُعد حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي**

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا | 4.39 | 0.706 | 87.7 | 1 | مرتفعة جداً |
| السلوك الموجه نحو المهام | 4.37 | 0.708 | 87.4 | 2 | مرتفعة جداً |
| السلوك الموجه نحو العلاقات | 4.30 | 0.802 | 86.0 | 3 | مرتفعة جداً |
| **جميع فقرات سلوكيات القيادة عن بُعد** | **4.35** | **0.739** | **87.0** | — | **مرتفعة جداً** |

يتبين من جدول (14) أن:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات سلوكيات القيادة عن بُعد بلغ (4.35)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.739) مما يعني أن هناك اتفاقاً مرتفعاً بين آراء المستجيبين حول جميع أبعاد سلوكيات القيادة عن بُعد، وبوزن نسبي (87.0%) مما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً من قِبل أفراد العينة تجاه تطبيق هذه السلوكيات داخل المؤسسة. **وتَعزو الباحثتان** هذه النتيجة إلى أن مؤسسة القطان نجحت في موازنة سلوكياتها القيادية المتمثلة في الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا، والاهتمام بالسلوك الموجه نحو المهام، وتعزيز السلوك الموجه نحو العلاقات مما يعكس إدراكاً قيادياً عالياً لطبيعة العمل عن بُعد ومتطلباته المتغيرة خاصة في ظل الأزمات التي تعيشها فلسطين.
- واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Barnes et al. (2024) التي أشارت إلى أن كبار القادة نجحوا في تبنّي ممارسات قيادية تجمع بين التركيز على النتائج والمخرجات (المهام)، وبين التعاطف والدعم (العلاقات) مما عزز من وضوح الأهداف وخفّف من مشاعر العزلة لدى الموظفين وأسهم في نجاح العمل، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (أبو المكارم، 2025) حيث كان متوسط استجابات العينة للقيادة الافتراضية بالبنك الأهلي في جمهورية مصر (3.948) أي بدرجة مرتفعة.

*نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني " رفاهية الموظفين "*

***للإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023-2025م على محافظات غزة من وجهة نظرهم؟***

استخدمت الدراسة المقاييس الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث يوضح الجدول (15) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني (**رفاهية الموظفين**)، ويتكون المحور من (17) فقرة، والجدول التالي يوضح الوزن النسبي والانحراف المعياري لفقرات محور رفاهية الموظفين.

**جدول (15): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني " رفاهية الموظفين "**

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أشعر بالتفاؤل تجاه المستقبل وأتوقع تحسن الظروف بالرغم من التحديات. | 3.97 | 0.988 | 79.4 | 7 | مرتفعة |
| 2 | أستطيع التعامل مع التوتر والإجهاد النفسي الناتج عن الظروف الراهنة بشكل جيد. | 3.89 | 0.977 | 77.8 | 11 | مرتفعة |
| 3 | أعيش حياة ذات معنى وأشعر بالرضا عن نفسي. | 3.81 | 1.048 | 76.2 | 13 | مرتفعة |
| 4 | أتمتع بصحة جيدة فأنا أستطيع توفير الدواء والغذاء والحصول على مياه نظيفة (للشرب والاستخدام الشخصي). | 3.86 | 1.055 | 77.2 | 12 | مرتفعة |
| 5 | أشعر بالراحة البدنية أثناء العمل لأن مسؤولي المباشر في المؤسسة يكلّفني بمهام تراعي قدراتي وظروفي الشخصية. | 4.07 | 0.859 | 81.4 | 5 | مرتفعة |
| 6 | أشعر بالانتماء إلى المؤسسة لتقديمها لي الدعم والسند في ظل هذه الظروف القاسية. | 4.50 | 0.783 | 90.0 | 3 | مرتفعة جداً |
| 7 | أرغب بالاستمرار والبقاء في العمل بالمؤسسة لتحقيقها مستوى الرفاهية الذي أطمح إليه. | 4.54 | 0.721 | 90.8 | 2 | مرتفعة جداً |
| 8 | تربطني بزملائي علاقة إيجابية مبنية على الثقة والتعاون. | 4.50 | 0.640 | 90.0 | 3 | مرتفعة جداً |
| 9 | أشعر بأنني أستطيع الموازنة بين حياتي العملية والشخصية. | 4.43 | 0.704 | 88.6 | 6 | مرتفعة جداً |
| 10 | أشعر بأنني أستطيع الحفاظ على علاقاتي العائلية والاجتماعية رغم الظروف. | 4.41 | 0.748 | 88.2 | 8 | مرتفعة جداً |
| 11 | أشعر بالرضا عن بيئة العمل فهي تدعم تطوري المهني رغم الظروف. | 4.22 | 0.818 | 84.4 | 9 | مرتفعة جداً |
| 12 | أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة وأعتبر نفسي جزءاً مهماً من نجاحها. | 4.60 | 0.596 | 92.0 | 1 | مرتفعة جداً |
| 13 | أشعر بالأمان المالي وقدرتي على توفير جميع احتياجاتي بالرغم من غلاء المعيشة. | 3.54 | 1.007 | 70.8 | 15 | مرتفعة |
| 14 | أستطيع التخطيط المالي لسنوات قادمة دون القلق من المستقبل. | 3.11 | 1.043 | 62.2 | 17 | متوسطة |
| 15 | أستطيع التعامل مع أي طارئ مالي بأريحية تامة دون الشعور بأيّ ضغوط مالية. | 3.22 | 1.036 | 64.4 | 16 | متوسطة |
| 16 | أشعر بأن السياسات المالية للمؤسسة سياسات تعزز من إنتاجيتي وتدعمني ماديًا. | 3.86 | 0.894 | 77.2 | 12 | مرتفعة |
| 17 | أشعر أن رفاهيتي النفسية أصبحت أفضل بفضل ما توفره لي المؤسسة من برامج صحة نفسية كجلسات تفريغ نفسي. | 3.79 | 1.107 | 75.8 | 14 | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية لمحور "رفاهية الموظفين"** | **4.02** | **0.880** | **80.4** | - | **مرتفعة** |

يتبين من الجدول (15) أن:

- الفقرة الثانية عشرة التي تنص على:" أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة وأعتبر نفسي جزءاً مهماً من نجاحها" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.60)، وبوزن نسبي (92.0%)، ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جداً، ويعكس إحساساً قوياً بالانتماء والالتزام من قِبل الموظفين تجاه المؤسسة. **وتعزو الباحثتان** ذلك إلى شعور الموظف أن بيئة العمل داعمة وتتسم بالثقة والتعاون خاصةً في ظل ما توفره المؤسسة له من دعم نفسي ومهني مستمر خلال فترات الأزمات مما عزز من التزامه وحسّن من رفاهيته.
- وجاءت الفقرة الرابعة عشرة التي تنص على: "أستطيع التخطيط المالي لسنوات قادمة دون القلق من المستقبل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11)، ووزن نسبي (62.2%)، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة .**وتعزو الباحثتان** هذا إلى الظروف الاقتصادية الصعبة وحالة عدم الاستقرار التي تعيشها فلسطين في ظل انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي وتشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وسلطة النقد الفلسطينية إلى أن معدل البطالة في فلسطين ارتفع إلى نحو 51% عام 2024 مقارنة بـــــ 31% قبل الحرب، حيث بلغ في قطاع غزة 80% (مقابل 53% قبل العدوان)، وفي الضفة الغربية 35% (ضعف المعدل قبل العدوان)، ووفقاً للتقديرات في السيناريو الأساسي الذي يفترض استمرار الأوضاع السياسية والاقتصادية كما هي دون تحسن، بما في ذلك القيود على التجارة، وتعطل الأنشطة الاقتصادية في غزة، وحظر العمالة في إسرائيل، والأزمة المالية للسلطة الفلسطينية فمن المتوقع أن تكون نسبة البطالة للعام 2025م (MAS, 2025) (49%)، ويُضاف إلى ذلك غياب سياسات مؤسسية فاعلة لضمان الأمان المالي طويل الأجل مما يُضعف من قدرة الموظفين على التخطيط المالي. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني "رفاهية الموظفين(4.02) ″ ، بانحراف معياري (0.880) منخفض مما يشير إلى وجود درجة اتفاق مرتفعة بين آراء المبحوثين حول مستوى رفاهية الموظفين، وبوزن نسبي (80.4%) مما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة تَعكس حالة الرفاهية للموظفين رغم التحديات التي تتعلق بالوضع الاقتصادي والسياسي والأمني الفلسطيني. **وتعزو الباحثتان** هذه النتيجة إلى اعتماد المؤسسة لسياسات مرنة تراعي ظروف العاملين، وتوفر بيئة إنسانية داعمة من خلال التعاطف والدعم العاطفي، وتوفير برامج الصحة النفسية مما خفف من آثار الضغوط وزاد من مؤشرات الرفاهية. **واتفقت هذه النتيجة** مع ما توصلت إليه دراسة (الحميدي، 2024) من أن مستوى رفاهية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز كان مرتفعاً، **واختلفت** مع دراسة (الشبلي وعويمر، 2024) في شركات الاتصالات الأردنية حيث كان مستوى رفاهية الموظفين متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي (3.58).

***الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على:***

ما تأثير سلوكيات القيادة عن بُعد بأبعادها المختلفة على رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان خلال عدوان 2023–2025م على محافظات غزة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث تبين وجود تأثير لسلوكيات القيادة عن بُعد على رفاهية الموظفين بمؤسسة عبد المحسن القطان، كما هو مبين في الجدول (16).

**جدول (16): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (سلوكيات القيادة عن بُعد) والمتغير التابع (رفاهية الموظفين)**

| المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة اختبار T | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|---|---|---|---|
| **المقدار الثابت** | **1.142** | **2.200** | **0.030** |
| البُعد الأول: الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا | 0.263 | 1.788 | 0.077 |
| البُعد الثاني: السلوك الموجه نحو المهام | 0.071 | 0.413 | 0.681 |
| البُعد الثالث: السلوك الموجه نحو العلاقات | 0.328 | 2.243 | 0.027 |
| **معامل الارتباط** | 0.519 | **معامل التحديد المعدل** | 0.244 |
| **قيمة اختبار F** | 10.580 | **القيمة الاحتمالية للنموذج** | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحثتين حسب مخرجات (برنامج SPSS v 30)

من النتائج الموضحة في جدول (16)، يمكن استنتاج ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط (0.519)، ومعامل التحديد المعدل (0.244) وهو ما يعني أن نحو (24.4%) من التغير في رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان يمكن تفسيره من خلال سلوكيات القيادة عن بُعد بأبعادها الثلاثة (الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا، السلوك نحو المهام، السلوك نحو العلاقات) بينما تُعزى النسبة المتبقية (75.6%) إلى عوامل أخرى قد تؤثر في رفاهية الموظفين مثل البيئة الأمنية والنفسية والاجتماعية المحيطة، وبالرغم من أن معامل التأثير ضعيف نسبياً إلا أنه مؤشر قوي على أنه بالرغم من سلوكيات القيادة الفعالة إلا أن تأثيرها يضعف بسبب ظروف العدوان والاحتلال الإسرائيلي؛ فالأولوية لدى موظفي المؤسسة هي البقاء على قيد الحياة، وتأمين احتياجاتهم الأساسية في ظل النزوح والحصار والتدمير الممنهج، ويصعب على القائد في هذه البيئة المعقدة تلبية هذه الاحتياجات.
- كما بلغت قيمة اختبار F للنموذج (10.580)، وكانت القيمة الاحتمالية = 0.000، مما يشير إلى معنوية النموذج (أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تُسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في الرفاهية)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوكيات القيادة عن بُعد ورفاهية الموظفين وهي علاقة طردية بمعنى زيادة سلوكيات القيادة عن بُعد ستؤدي لزيادة رفاهية الموظفين. وأظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار أن البُعد الوحيد الذي كان له تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية على رفاهية الموظفين هو "السلوك الموجه نحو العلاقات"، حيث بلغ معامل الانحدار (B = 0.328)، وقيمة (t=2.243)، وكانت القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.027)، وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لهذا البعد .ولم يكن لبعديّ " الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا" (Sig. = 0.077) و"السلوك الموجه نحو المهام(Sig. = 0.681) " تأثير معنوي دال، رغم ارتباطهما الإيجابي بالرفاهية في اختبار بيرسون مما يشير إلى أن تأثيرهما ينخفض عند إدخالهما ضمن نموذج تفسيري مشترك. **وتعزو الباحثتان** هذه النتيجة إلى أن السلوك القيادي القائم على العلاقات الإنسانية من دعم نفسي، تعاطف، وتقدير للموظف أكثر تأثيراً في تحسين رفاهية الموظفين خاصة في ظل الضغوط التي فرضتها الحرب والتهجير القسري على العاملين في المؤسسة، بينما يبقى استخدام التكنولوجيا أو توزيع المهام ذا تأثير غير مباشر يتطلب بيئة عمل أكثر استقراراً حتى يؤثر في مستوى الرفاهية. واتفقت هذه

النتائج مع دراسة (Lundmark and Zipfel, 2022)، التي أوضحت أن الدعم العاطفي والتنظيمي من قبل القادة كان عاملاً أساسياً في رفع مستويات الرفاهية في بيئات الأزمات، ودراسة (Utomo et al., 2025) التي أوضحت أن القيادة التشاركية التي تعتمد على الاحترام والتفاعل الإنساني تترك أثراً بالغاً في تحسين الحالة النفسية والاجتماعية للموظفين، وأظهرت دراسة Marstand et al. (2025) أن القيادة القائمة على بناء العلاقات تلعب دوراً كبيراً في تقليل المسافة النفسية في العمل عن بُعد، واختلفت النتائج مع دراسة (Günther et al., 2022) التي لم تجد علاقة مباشرة بين القيادة عن بُعد ورفاهية الموظفين.

**النتائج:**

من خلال التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة وتحليلها والإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة التالي:

1. أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة عن بُعد في مؤسسة عبد المحسن القطان نالت درجة موافقة مرتفعة جداً بوزن نسبي (87.0%)، مما يعكس نجاحها في تطبيق سلوكيات قيادية متوازنة تجمع بين الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا، والسلوك الموجه نحو المهام، والسلوك الموجه نحو العلاقات دون الإخلال بتحقيق أهداف العمل.
2. جاء بُعد الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا في المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.7%) أي بدرجة موافقة مرتفعة جداً مما يشير إلى وجود قيادة تدرك أهمية التحول الرقمي، وتوفّر الأدوات والبنية التكنولوجية التي تمكّن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وأمان خاصة خلال الأزمات.
3. جاء بُعد السلوك الموجه نحو المهام في المرتبة الثانية بوزن نسبي (87.4%) أي بدرجة موافقة مرتفعة جداً مما يدل على كفاءة القادة في إدارة المهام رغم الظروف الطارئة والاستثنائية مع وضوح الأدوار والمسؤوليات للموظفين، وعدالة توزيع عبء العمل بينهم، وتوفير بيئة مرنة تراعي ظروفهم الشخصية.
4. جاء بُعد السلوك الموجه نحو العلاقات في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (86.0%) أي بدرجة موافقة مرتفعة جداً مما يؤكد اهتمام القيادة بتعزيز العلاقات وبناء الثقة المتبادلة، وتشجيع الإبداع، وتقدير جهود الموظفين، وتقديم الدعم العاطفي داخل بيئة العمل.
5. أظهرت النتائج أن مستوى رفاهية الموظفين جاء بدرجة موافقة مرتفعة بوزن نسبي (80.4%) مما يعكس قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل داعمة نفسياً واجتماعياً ومهنياً ومالياً وجسدياً رغم التحديات الاقتصادية والأمنية.
6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوكيات القيادة عن بُعد ورفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.519) مما يشير إلى علاقة طردية بين المتغيرين.
7. وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعد السلوك الموجه نحو العلاقات على رفاهية الموظفين بينما لم يظهر تأثير معنوي مباشر لبعدي الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا والسلوك الموجه نحو المهام رغم ارتباطهما الإيجابي بالرفاهية وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

8. بلغ معامل التحديد المعدل (0.244) وهو ما يعني أن نحو(24.4%) من التغير في رفاهية الموظفين في مؤسسة عبد المحسن القطان يمكن تفسيره من خلال سلوكيات القيادة عن بُعد بينما تُعزى النسبة المتبقية (75.6%) إلى عوامل أخرى قد تؤثر في رفاهية الموظفين مثل البيئة الأمنية والنفسية والاجتماعية المحيطة، وظروف العمل خلال الأزمات.

**التوصيات:**

1. التركيز على ممارسة السلوك الموجه نحو العلاقات بشكل أكبر خلال الأزمات وظروف العمل غير المستقرة، حيث أثبتت الدراسة أنه البعد الوحيد ذو تأثير معنوي على رفاهية الموظفين، وذلك من خلال دعم العلاقات الإنسانية والتعاطف والدعم العاطفي، وتقدير الجهود، وتعزيز بيئة الثقة المتبادلة، مع مراعاة الموازنة بين استخدام التكنولوجيا بفعالية من خلال تطبيقات وأدوات تكنولوجية تُيسّر العمل عن بُعد، وممارسة السلوك الموجه نحو المهام بكفاءة من خلال وضع سياسات عادلة وواضحة لتوزيع عبء العمل عن بُعد، والتواصل الفعال وتوفير بيئة عمل مرنة تراعي الظروف الشخصية للموظفين، بحيث لا تشكل التكنولوجيا أو المهام جهداً أو ضغطاً إضافياً على الموظف.
2. إدراج مؤشرات أداء خاصة بسلوكيات القيادة عن بُعد بأبعادها الثلاث ضمن أنظمة التقييم للمؤسسات العاملة عن بُعد مع التركيز على تقييم مدى قدرة المشرفين في بناء بيئة عمل داعمة للعلاقات نظراً لأهميته، وتأثيره المباشر على الرفاهية.
3. إعداد خطة للعمل عن بُعد للمؤسسات العاملة في البيئات غير المستقرة أو الأزمات، وإدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك تحسّباً لأي انتقال إجباري إلى هذا النمط من العمل لضمان استمرارية العمل وتقديم الخدمات الأساسية.
4. ضرورة تبني المؤسسات لسياسات وبرامج داعمة لرفاهية الموظفين خاصة في أوقات الأزمات وإدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
5. إجراء تقييمات دورية لمستوى رفاهية الموظفين باستخدام أدوات قياس شاملة تغطي الجوانب النفسية، والصحية، والاجتماعية، والمهنية، والمالية بهدف تحسينها.
6. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقادة في مجال القيادة عن بُعد، تركز على الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا، وإدارة فرق العمل عن بُعد، مع التركيز على التواصل الإنساني المتعاطف خاصة في بيئات الأزمات.
7. إدراج مساقات أو برامج تدريبية متخصصة في الجامعات وكليات إدارة الأعمال والموارد البشرية حول القيادة عن بُعد كونها تتوافق مع بيئات العمل الحديثة، وبيئات الأزمات، وغير المستقرة منها.

**المراجع:**

***المراجع العربية***


1. أبو المكارم، تامر. (2025). الدور الوسيط للثقة الرقمية في العلاقة بين القيادة الافتراضية، الرشاقة التنظيمية، وأداء الفرق عن بُعد في البنوك الرقمية بمصر. مجلة القيادة والإدارة الرقمية، المجلد 49، العدد 1.
2. الأمم المتحدة.(2024) . تقرير أممي جديد: الحرب في غزة تمحو نحو 70 عاماً من التقدم التنموي . الأمم المتحدة https://news.un.org/ar/story/2024/10/1135891.
3. الأونروا.(2025) . تقرير الأونروا رقم 153 حول الوضع في قطاع غزة والضفة الغربية . https://www.unrwa.org/ar/resources/reports
4. بوكرش، رونق، وزويدي، إلهام. (2023). فعالية القيادة عن بُعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة كورونا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، الجزائر.
5. الحميدي، منال حسين حسن. (2024). دور القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز في تحقيق رفاهية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، (1)، 1977-2016. http://search.mandumah.com/Record/144875414
6. الشبلي، هيثم، والعويمر، هيجر.(2024) . تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي. المجلة العربية للإدارة.
7. العظم، نادر، والأشرم، رنا. (2023). أثر الدعم التنظيمي في رفاهية العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الاتصالات الخاص بدمشق المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق.
8. العماوي، أماني. (2021). دور المنظمة الذكية في تعزيز القيادة الافتراضية في الجامعات الحكومية المصرية في ظل جائحة كوفيد-19. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 1.
9. المالكي، مجدي. (2024، 8 يناير). آثار الحرب في العمالة الفلسطينية: التداعيات والتوقعات الاقتصادية. مؤسسة الدراسات الفلسطينية. https://www.palestine-studies.org/ar/node/1655035
10. منظمة العمل الدولية. (2024). أثر الحرب على سوق العمل في الأراضي الفلسطينية المحتلة (النشرة الإخبارية رقم 5، 2024) https://doi.org/10.54394/LOPQ2286 .
11. هلسة، معاذ. (2024). مواجهات الضفة الغربية وتداعياتها في سياق الحرب على غزة. مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة https://studies.aljazeera.net/ar/article/5918 .


***المراجع الأجنبية***


1. Athota, V., and Malik, A. (2019). Managing employee well-being and resilience for innovation: Evidence from knowledge-intensive service industries, Springer International Publishing: Germany.
2. Barnes, K., Vione, K., and Kotera, Y. (2024). Effective leadership practice among senior leaders working from home and in the hybrid workplace across COVID-19, SN Business and Economics, vol. 4, no. 5, Article 55.

3. Black, C. (2021). Leadership strategies to improve employee well-being, Walden University, (unpublished Doctoral dissertation).
4. Boccardelli, P., and Brunetta, F. (2024). Leadership and strategic management: Decision-making in times of change, Taylor and Francis.
5. British Red Cross. (2025). What's happening in Gaza? A desperate humanitarian crisis.https://www.redcross.org.uk/stories/disasters-and-emergencies/world/whats-happening-in-gaza-humanitarian-crisis-grows
6. Busse, R., and Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organizational agility and digital collaboration on perceived employee engagement, Leadership and Organization Development Journal, vol. 41, no. 4, pp. 535-550.
7. Carfagno, R., Strömbäck, J., Joyner, C., and Franco, G. (2024). Remote work: How leaders impact employee wellbeing, The Journal of Values-Based Leadership, vol. 17, no. 2, Article 13.
8. Chaturvedi, N., and Dhamija, S. (2024). Understanding the Impact of Remote Work on Employee Wellness and Job Satisfaction after Post-Pandemic. Library Progress International, vol. 44, no. 3, pp. 5744-5767.
9. Coun, M. J., Edelbroek, R., Peters, P., and Blomme, R. J. (2021). Leading innovative work-behavior in times of COVID-19: Relationship between leadership style, innovative work-behavior, work-related flow, and IT-enabled presence awareness during the first and second wave of the COVID-19 pandemic, Frontiers in Psychology.
10. Czakert, J. P., and Berger, R. (2024). The Influence of Leadership on Employees' Work–nonwork Interface and Wellbeing: A Scoping Review, Current Psychology, vol. 43, pp. 6075–6100. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04762-3
11. Dara, D., Febriantina, S., and Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: The crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus, Cogent Psychology, vol. 12, no. 1, Article 2454084. https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084
12. Dologa, D. (2024). Effective leadership in the era of remote work, Technical University of Ingolstadt: Germany.

13. Farhan, W., Chaudhry, I. S., Razmak, J., and El Refae, G. A. (2023). Leaders' behavioral approach in the digital era: task vs relationship, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, vol. 11, no. 1, pp. 135-161.
14. Günther, N., Hauff, S., and Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic, German Journal of Human Resource Management, vol. 36, no. 3, pp. 353–379.
15. Halpin, A. W. (1957). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire. Fisher College of Business, The Ohio State University.
16. Kelley, E., and Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership, Journal of Leadership and Organizational Studies, vol. 19, no. 4, pp. 437-449.
17. Khatri, P., and Gupta, P. (2019). Development and validation of employee wellbeing scale–a formative measurement model, International Journal of Workplace Health Management, vol. 12, no. 5, pp. 352-368.
18. Krehl, E., and Büttgen, M. Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study, German Journal of Human Resource Management, vol. 36, no. 3, pp. 325-352, 2022.
19. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes, Archives of Psychology, vol. 140, pp. 1–55.
20. Lone, U. M., and Bhat, S. A. (2024). Impact of financial literacy on financial well-being: a mediational role of financial self-efficacy, Journal of Financial Services Marketing, vol. 29, no. 1, pp. 122-137.
21. López-Cabarcos, M. A., López-Carballeira, A., and Ferro-Soto, C. (2025). The effects of new ways of working (NWW) on employees' well-being and happiness: A theoretical overview, ESIC Market. Economics and Business Journal, vol. 56, no. 1, Article e341. https://doi.org/10.7200/esicm.56.341
22. Lundmark, M., and Zipfel, L. (2022). Managing employee well-being remotely: An explorative study of employee well-being when working remotely from a leader perspective, Master's thesis, Jönköping University.
23. Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., and Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home, BMC Public Health, vol. 22, no. 1, Article 2154.

24. Luyiggo, A. (2024). Exploring leadership styles in remote work environments: A qualitative inquiry, International Journal of Innovative Research in Technology, vol. 11, no. 1, Article 1484.

1. Mahomed, F., Oba, P., and Sony, M. (2023). Exploring employee well-being during the COVID-19 remote work: Evidence from South Africa, European Journal of Training and Development, vol. 47, no. 10, pp. 91-111. https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0061

2. Makowski, P. (2023). Remote leadership and work engagement: A critical review and future directions, European Journal of Business and Management Research, vol. 8, no. 4, pp. 1-7.

3. Marstand, A. F., Epitropaki, O., and Kapoutsis, I. (2025). 'Distant but close': Leadership behaviours, psychological distance, employee coping and effectiveness in remote work contexts, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 98, Article e12544. https://doi.org/10.1111/joop.12544

4. MAS – Palestine Economic Policy Research Institute. (2025). Palestine Economic Update – Special Bulletin No. 15: January, Ramallah, Palestine. https://mas.ps/en/publications/11927.html

5. Neelam, H., and Battu, N. (2024). Exploring The Effects Of Job Stress On The Performance And Well-Being Of Nurses. Educational Administration: Theory and Practice, vol. 30, no. 2, pp. 1147-1155.

6. Nguyen, L. H. (2024). The Impact of Leadership Behaviour on Management Effectiveness in Public Construction Project Organizations, Public Works Management and Policy, vol. 30, no. 1, pp. 58-79.

7. Pawar, B. S. (2020). Employee performance and well-being: Leadership, justice, support, and workplace spirituality, Routledge India.

8. PiSit, N. (2024). The Impact of Remote Work on Personal Financial Planning After Covid-19.

9. Powell Jr, T. (2024). The Relationship Between Burnout, Organizational Commitment, and Employee Engagement With Nurse Turnover Intentions (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

10. Pradhan, R. K., and Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale, Global Business Review, vol. 23, no. 2, pp. 385-407.

11. Pronk, N. P., Malan, D., Christie, G., Hajat, C., and Yach, D. (2018). Health and well-being metrics in business: The value of integrated reporting. Journal of

Occupational and Environmental Medicine, vol. 60, no. 1, pp. 19–22 . https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001167

12. Schmitt, J. (2024). Employee well-being and the remote leader: A systematic literature review, Central European Business Review, vol. 13, no. 1, pp. 27-42.
13. Sedefoglu, D., Ohly, S., Schmitt, A., and Göritz, A. S. (2024). Leading in times of crisis and remote work: Perceived consideration leadership behavior and its effect on follower work engagement. Frontiers in Organizational Psychology, vol. 2.
14. Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., and Häggman-Laitila, A. (2022). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review, Journal of Advanced Nursing, vol. 78, no. 3, pp. 595-608.
15. Utomo, J. D., Azhiin, A. U., and Kasmin, K. (2025). Pandemic era employee well-being: The role of leaders in building a positive culture, International Journal of Financial Economics, vol. 2, no. 1, pp. 1-7.
16. What Works Centre for Wellbeing. (2020). Workplace wellbeing question bank.
17. Wirth, I. (2023). Remote leadership: Enhancing leadership self-efficacy within a virtual context, Master's thesis, Reykjavík University.
18. Yehia, B. F., Elsawy, M., and Karam, A. A. (2022). Post-COVID-19 Learning Context: The Impact of Remote Leadership on Blended Learning in Higher Education, In Springer Proceedings in Business and Economics, pp. 231-242, Springer, Cham.
19. Zhang, X. (2024). A case study of the impact factors of employee productivity in remote work environments at Chengzhou Tech Company, Asia Pacific Journal of Religions and Cultures, vol. 8, no. 2, pp. 536–551.

***المراجع العربية المُرَوْمَنَة (Romanized Arabic References)***

1. Abu Al-Makarim, T. (2025). Al-Dawr al-wasit lil-thiqah al-raqmiyyah fi al-'alaqah bayna al-qiyadah al-iftiradiyyah wa-al-rashaqah al-tanzimiyyah wa-ada' al-furuq 'an bu'd fi al-bunuk al-raqmiyyah bi-Misr [The mediating role of digital trust in the relationship between virtual leadership, organizational agility, and remote team performance in digital banks in Egypt]. *Majallat al-Qiyadah wa-al-Idarah al-Raqmiyyah*, 49(1).
2. Al-Umam al-Muttahidah. (2024). *Taqrir umami jadid: Al-harb fi Ghazzah tamhu nahwa 70 'aman min al-taqaddum al-tanmawi* [New UN report: The war in Gaza

erases nearly 70 years of development progress]. https://news.un.org/ar/story/2024/10/1135891

3. Al-Unrwa. (2025). *Taqrir al-Unrwa raqm 153 hawla al-wad' fi qita' Ghazzah wa-al-Daffah al-Gharbiyyah* [UNRWA report no. 153 on the situation in the Gaza Strip and the West Bank]. https://www.unrwa.org/ar/resources/reports
4. Bukrash, R., & Zuwaydi, I. (2023). *Fa'iliyyat al-qiyadah 'an bu'd fi idarat furuq al-'amal al-iftiradiyyah khilal ja'ihat Kurunah* [The effectiveness of remote leadership in managing virtual work teams during the COVID-19 pandemic]. Unpublished master's thesis, Jami'at 8 Mai 1945 – Qalmah, al-Jaza'ir.
5. Al-Humaydi, M. H. H. (2024). Dawr al-qiyadah al-asilah lada ru'asa' al-aqsam al-akadimiyyah bi-Jami'at al-Malik 'Abd al-'Aziz fi tahqiq rifahiyat a'da' hay'at al-tadris min wijhat nazarihim [The role of authentic leadership among academic department heads at King Abdulaziz University in achieving faculty well-being from their perspective]. *Majallat Markaz Babil lil-Dirasat al-Insaniyyah*, 14(1), 1977-2016. http://search.mandumah.com/Record/1448754
6. Al-Shibli, H., & Al-'Uwaymir, H. (2024). Ta'thir rifahiyat al-muwazzafin 'ala al-wala' al-wazifi: Al-dawr al-wasit lil-rida al-wazifi [The effect of employee well-being on job loyalty: The mediating role of job satisfaction]. *Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Idarah*.
7. Al-'Azm, N., & Al-Ashram, R. (2023). *Athar al-da'm al-tanzimi fi rifahiyat al-'amilin: Dirasah maydaniyyah 'ala al-'amilin fi qita' al-ittisalat al-khass bi-Dimashq* [The effect of organizational support on employee well-being: A field study on employees in the private telecommunications sector in Damascus]. Al-Ma'had al-'Ali li-Idarat al-A'mal, Dimashq.
8. Al-'Amawi, A. (2021). Dawr al-munazzamah al-dhakiyyah fi ta'ziz al-qiyadah al-iftiradiyyah fi al-jami'at al-hukumiyyah al-Misriyyah fi zill ja'ihat Kufid-19 [The role of the smart organization in enhancing virtual leadership in Egyptian public universities during the COVID-19 pandemic]. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Dirasat wa-al-Buhuth al-Maliyyah wa-al-Tijariyyah*, 3(1).
9. Al-Maliki, M. (2024, January 8). *Athar al-harb fi al-'umalah al-Filastiniyyah: Al-tada'iyyat wa-al-tawaqqu'at al-iqtisadiyyah* [The impact of the war on Palestinian labor: Economic repercussions and projections]. Mu'assasat al-Dirasat al-Filastiniyyah. https://www.palestine-studies.org/ar/node/1655035
10. Munazzamat al-'Amal al-Dawliyyah. (2024). *Athar al-harb 'ala suq al-'amal fi al-aradi al-Filastiniyyah al-muhtallah (al-Nashrah al-ikhbariyyah raqm 5, 2024)* [The

impact of the war on the labor market in the occupied Palestinian territory (Newsletter No. 5, 2024)]. https://doi.org/10.54394/LOPQ2286

11. Halsah, M. (2024). *Muwajahat al-Daffah al-Gharbiyyah wa-tada'iyyatuha fi siyaq al-harb 'ala Ghazzah* [West Bank confrontations and their repercussions in the context of the war on Gaza]. Markaz al-Jazirah lil-Dirasat, al-Dawhah. https://studies.aljazeera.net/ar/article/5918