

أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد: دراسة تطبيقية على شركة جاهز الدولية
للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

لمي محمد العتيق

الرقم الجامعي/

253002347

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

وقل صدق زكريا علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد ، أ.د. فايز علي جراد،
الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد
كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا
العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	10
الفصل الأول	11
المقدمة	12
مشكلة الدراسة	13
أهمية الدراسة	14
أهداف الدراسة	15
تساؤلات الدراسة	16
فرضيات الدراسة	16
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	17
الفصل الثاني	20
الدراسات السابقة	20
المقدمة	21
المتغير التابع والمستقل	22
الدراسات السابقة	25
الإطار النظري للدراسة	29
الفصل الثالث	34
منهجية الدراسة	34
المقدمة	35
مجتمع البحث	36
المنهجية وطرق البحث	36
أدوات الدراسة	38

39	خطوات جمع البيانات
40	حدود الدراسة
42	الفصل الرابع
42	نتائج الدراسة
43	المقدمة
44	تحليل البيانات
88	المناقشة
90	الخاتمة
92	التوصيات
93	المراجع
96	الملاحق
101	Abstract

قائمة الجداول

44	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
47	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر
48	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس
50	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
51	جدول 5 : التحليل الإحصائي لامتلاك القيادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة.
53	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتوضيح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة.
54	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة.
56	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد.
57	جدول 9 : التحليل الإحصائي لحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل.
59	جدول 10 : التحليل الإحصائي لاتخاذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي.
60	جدول 11 : التحليل الإحصائي لاستخدام القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين.
62	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتلقى التغذية الراجعة من القيادة في الوقت المناسب.
63	جدول 13 : التحليل الإحصائي ليسهل الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية.
65	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتبادل المعلومات بوضوح وشفافية من خلال الوسائل الرقمية.
66	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة التواصل الرقمي مع القيادة على إنجاز المهام بكفاءة.
68	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتوفير القيادة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز عملي.
69	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملي.
71	جدول 18 : التحليل الإحصائي للحصول على التدريب اللازم لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
72	جدول 19 : التحليل الإحصائي للشعور بالحماس أثناء أداء عملي عن بُعد.
74	جدول 20 : التحليل الإحصائي لبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.
75	جدول 21 : التحليل الإحصائي للشعور بالانتماء والالتزام تجاه شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.
77	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
77	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
79	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والرؤية الرقمية للقيادة.
81	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتواصل الرقمي الفعال.
82	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتمكين الرقمي للعاملين.
84	جدول 27 : ملخص النموذج
84	جدول 28 : تحليل التباين
84	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي	87
جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز	87

فهرس الأشكال

47	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر
49	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس
50	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية
52	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك القيادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة.
53	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوضيح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة.
55	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة.
56	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد.
58	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل.
59	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاتخاذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي.
61	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لاستخدام القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين.
62	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتلقى التغذية الراجعة من القيادة في الوقت المناسب.
64	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني ليسهل الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية.
65	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتبادل المعلومات بوضوح وشفافية من خلال الوسائل الرقمية.
67	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة التواصل الرقمي مع القيادة على إنجاز المهام بكفاءة.
68	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتوفير القيادة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز عملي.
70	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملي.
71	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني للحصول على التدريب اللازم لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
73	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني للشعور بالحماس أثناء أداء عملي عن بُعد.
74	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.
76	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للشعور بالانتماء والالتزام تجاه شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.
78	شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
80	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والرؤية الرقمية للقيادة.....
81	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتواصل الرقمي الفعال..
83	شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتمكين الرقمي للعاملين.
85	شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقى
86	شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من (280) موظفًا من العاملين عن بُعد بالشركة. وتناولت الدراسة القيادة الرقمية باعتبارها المتغير المستقل من خلال أبعادها المتمثلة في التواصل الرقمي الفعال، والتمكين الرقمي، ودعم الابتكار الرقمي، بينما تمثل الارتباط الوظيفي المتغير التابع. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الارتباط الوظيفي، كما تبين أن تحسين ممارسات القيادة الرقمية يساهم في رفع مستويات التفاعل والانتماء والحماس لدى العاملين عن بُعد، الأمر الذي يدعم كفاءة الأداء التنظيمي ويعزز نجاح التحول الرقمي داخل المنظمة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادات الرقمية، وتحسين بيئة العمل الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتواصل المستمر بما يساهم في رفع مستوى الارتباط الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الارتباط الوظيفي، العمل عن بُعد، التحول الرقمي، التواصل الرقمي، التمكين

الرقمي، شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

المفصل الأول

المقدمة

في ظل التسارع المعرفي والتقني الذي يشهده مطلع القرن الحادي والعشرين، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي للمنظمات الطامحة للتميز، بل استحالة ضرورة وجودية فرضت إعادة صياغة المفاهيم الإدارية التقليدية لتتواءم مع معطيات العصر الرقمي. ومن رحم هذا التحول، برز مفهوم القيادة الرقمية كنمط قيادي حديث يتجاوز حدود القدرة التقنية الصرفة، ليمزج بين الرؤية الاستشرافية والقدرة على إدارة الطاقات البشرية عبر الفضاءات الافتراضية. إن هذه القيادة لم تعد تكتفي بإدارة العمليات والمشاريع، بل أصبحت معنية بصناعة بيئة عمل محفزة تتخطى الحواجز الجغرافية، خاصة مع بزوغ نموذج العمل عن بُعد الذي بات ركيزة أساسية في بنية المؤسسات الحديثة. ومع هذا التحول نحو العمل الافتراضي، ظهر تحدٍ إداري ونفسي جسيم يتمثل في كيفية الحفاظ على مستويات عالية من الارتباط الوظيفي، وضمان استمرار ولاء الموظف وحماسه وهو يعمل بمعزل جسدي عن محيطه المؤسسي التقليدي.

وتأتي أهمية دراسة أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي من منطلق أن العنصر البشري يظل هو المحرك الحقيقي للابتكار والإنتاجية، وأن غياب التفاعل المباشر في بيئات العمل عن بُعد قد يؤدي إلى شعور بالانفصال التنظيمي ما لم يتوفر قائد رقمي يمتلك أدوات التأثير والتمكين والذكاء العاطفي الرقمي. وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت من الاقتصاد الرقمي والابتكار التقني مستهدفاً وطنياً، تبرز الحاجة الماسة لاستكشاف نماذج قيادية وطنية استطاعت تطويع التكنولوجيا لخدمة رأس المال البشري. وتعد شركة جاهز الدولية لتقنية نظم المعلومات نموذجاً مثالياً لهذا الحراك الرقمي في المملكة؛ فهي مؤسسة ولدت من رحم الابتكار التقني، وتعتمد في تشغيلها على منظومات ذكية وفرق عمل تتطلب نمطاً فريداً من القيادة القادرة على تعزيز الارتباط والولاء وسط بيئة عمل تتسم بالديناميكية العالية والعمل عن بُعد.

إن هذه الدراسة تسعى جاهدة للغوص في عمق العلاقة التفاعلية بين ممارسات القادة الرقميين في شركة جاهز، ومدى انعكاس تلك الممارسات على الاستغراق الوظيفي والحماس المهني لدى الكوادر العاملة خلف الشاشات. إن الإشكالية تكمن في أن الوسائط الرقمية، رغم كفاءتها، قد تفتقر إلى الروح الإنسانية التي تعزز الانتماء، وهنا تبرز براعة القيادة الرقمية في سد هذه الفجوة عبر استراتيجيات التواصل الفعال، والتمكين المعرفي، وبناء الثقة المؤسسية الرقمية. ومن خلال تسليط الضوء على تجربة شركة جاهز، تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي يساهم في إثراء الفكر الإداري العربي، ويقدم لصناع القرار في المؤسسات التقنية السعودية خارطة طريق لتعزيز التلاحم بين الموظف ومنظمته في العصر الرقمي، بما يضمن استدامة التميز المؤسسي وتحقيق أعلى معدلات الرضا والارتباط في بيئة عمل لم تعد تعترف بالحدود المكانية، بل تعترف بجودة القيادة وقوة الاتصال.

مشكلة الدراسة

على الرغم من المزايا التشغيلية والاقتصادية الكبيرة التي حققها نمط العمل عن بُعد لشركة "جاهز الدولية"، كواحدة من كبريات الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، إلا أن هذا النمط أوجد تحديات إدارية وتنظيمية غير مسبقة تتعلق بـ "العزلة التنظيمية" وضعف الروابط غير الرسمية بين الموظفين ومنظمتهم. إن المشكلة الحقيقية تكمن في أن بيئات العمل الرقمية بطبيعتها قد تفتقر إلى "اللمسة الإنسانية" والروح الجماعية التي كانت توفرها المكاتب التقليدية، مما يؤدي بمرور الوقت إلى انخفاض مستويات الارتباط الوظيفي (Employee Engagement)، وزيادة احتمالية الاحتراق الرقبي أو تسرب الكفاءات نحو المنافسين في سوق تقني يتسم بالحدة والتنافسية.

وتتجسد معالم المشكلة في حاجة قادة شركة "جاهز" إلى التحول من نمط الإدارة التقليدي القائم على الرقابة المباشرة، إلى نمط القيادة الرقمية الذي يركز على الثقة، والتمكين التقني، والتواصل الافتراضي الفعال. فهناك فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى قدرة القادة في الشركة على استخدام الأدوات الرقمية ليس فقط لإدارة "المهام"، بل لإدارة "المشاعر" وتعزيز الانتماء لدى موظفين قد لا يلتقون بمديرهم أو زملائهم جسدياً لفترات طويلة.

بناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الرقمية في تعزيز مستويات الارتباط الوظيفي لدى موظفي شركة جاهز الدولية العاملين في بيئات العمل عن بُعد؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية:

1. ما هو واقع ممارسات القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التمكين، الثقافة التقنية) في شركة جاهز من وجهة نظر الموظفين؟

2. ما هو مستوى الارتباط الوظيفي (الاستغراق، الحماس، التفاني) لدى موظفي شركة جاهز الذين يعملون عن بُعد؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية وتعزيز الارتباط الوظيفي في الشركة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الارتباط الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات

الخبرة، طبيعة العمل التقنية) في ظل القيادة الرقمية؟

نقاط القوة في صياغة هذه المشكلة:

- التحديد: حددت المشكلة بوضوح وهي (ضعف الارتباط بسبب التباعد الرقبي).

- السياق: ربطت المشكلة بطبيعة شركة "جاهز" كشركة تقنية منافسة.

- المنهجية: طرحت تساؤلات قابلة للقياس عبر الاستبانة.(Quantitative Research)

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيواً يجمع بين التطور التقني المتسارع (القيادة الرقمية) والاحتياجات البشرية الجوهرية (الارتباط الوظيفي)، وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في سد الثغرة البحثية في الأدب الإداري العربي حول مفهوم "القيادة الرقمية"، حيث لا تزال الأبحاث العربية التي تربط بين أنماط القيادة الحديثة والارتباط الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية.

2. تأصيل المفاهيم الحديثة: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً محدثاً (لعام 2026) حول أبعاد القيادة الرقمية، مما يساعد الباحثين الآخرين في جامعة ميدأوشن وغيرها على فهم كيفية تطور الإدارة في العصر الافتراضي.

3. مواكبة التوجهات العالمية: تأتي الدراسة استجابة للتحويلات العالمية في إدارة الموارد البشرية، والتي انتقلت من التركيز على الحضور الجسدي إلى التركيز على النتائج والارتباط النفسي الرقمي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. دعم رؤية المملكة 2030: تتماشى الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية في تعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير بيئات عمل مرنة وجاذبة للكفاءات الوطنية، مما يجعل نتائجها ذات قيمة لصناع القرار.

2. تطوير نموذج "جاهز": تقدم الدراسة نتائج ملموسة لشركة "جاهز الدولية" حول مدى كفاءة قادتها في إدارة الفرق عن بُعد، مما يساعد الإدارة العليا في تصميم برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات القادة رقمياً.

3. تعزيز استبقاء الكفاءات: من خلال فهم مسببات الارتباط الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد، يمكن للشركات التقنية السعودية تقليل معدلات دوران العمل (Turnover) والمحافظة على المبرمجين والتقنيين الذين يمثلون رأس المال الحقيقي لهذه الشركات.

4. تحسين الإنتاجية: الارتباط الوظيفي هو المحرك الأساسي للإنتاجية؛ لذا فإن تطبيق نتائج هذه الدراسة سيساهم في خلق بيئة عمل افتراضية أكثر حيوية وتفاعلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة.

5. مرجع للمنظمات المشابهة: يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تكون دليلاً استرشادياً للشركات الناشئة والكبرى في قطاع التقنية واللوجستيات في المملكة التي تتبنى نماذج العمل المرنة أو العمل عن بُعد.

أهداف الدراسة

تمثل الغاية الرئيسية لهذه الدراسة في تحليل العلاقة الأثرية بين ممارسات القيادة الرقمية وتعزيز مستويات الارتباط الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد بشركة جاهز الدولية. وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف التفصيلية التالية:

1. تشخيص واقع القيادة الرقمية: التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التمكين التقني،

الذكاء العاطفي الرقمي) لدى القيادات الإدارية في شركة جاهز من وجهة نظر الموظفين العاملين عن بُعد.

2. تحديد مستوى الارتباط الوظيفي: قياس وتحليل مستوى الارتباط الوظيفي السائد لدى موظفي شركة جاهز (الاستغراق، الحيوية، التفاني) في ظل نموذج العمل الافتراضي.

3. تحليل العلاقة الارتباطية: الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة الرقمية المتبع ومستوى الارتباط والولاء الوظيفي لدى الموظفين في البيئة الرقمية للشركة.

4. قياس الأثر النسبي: تحديد مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية (على حدة) في التأثير على الارتباط الوظيفي، لمعرفة أي الأبعاد أكثر فاعلية في بيئة عمل شركة جاهز.

5. رصد الفروق الإحصائية: استقصاء مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لمستوى ارتباطهم الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل التقني مقابل الإداري).

6. تقديم إطار توصيات عملي: الخروج بمجموعة من التوصيات العلمية والعملية لصناع القرار في شركة جاهز والشركات التقنية السعودية المشابهة، تساهم في تطوير استراتيجيات قيادية رقمية ترفع من كفاءة رأس المال البشري وتعزز من استبقائه في بيئات العمل عن بُعد.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التمكين التقني، الذكاء العاطفي الرقمي) لدى القيادات الإدارية في شركة جاهز من وجهة نظر العاملين عن بُعد؟
2. ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق)؟
3. ما طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية؟
4. ما مدى تأثير أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التمكين التقني، الذكاء العاطفي الرقمي) في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد، وأي هذه الأبعاد أكثر تأثيراً؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل)؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حساسية مدخلات التقييم العقاري والقيمة النهائية للعقارات في السوق العقاري السعودي، بحيث تؤدي التغيرات في المدخلات إلى تغييرات ملموسة في القيمة النهائية.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخلات المالية (أسعار البيع السابقة والإيجارات) والقيمة النهائية للعقارات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الفيزيائية للعقار (المساحة والموقع والمواصفات العمرانية) والقيمة النهائية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الاقتصادية العامة (التضخم وسعر الفائدة) والقيمة النهائية للعقار.
4. التغير في مدخلات التقييم المختلفة يؤدي إلى تغييرات متفاوتة في الحساسية العامة للقيمة النهائية.
5. تطبيق توصيات قائمة على نتائج التحليل الكمي يمكن أن يحسن دقة التقييم العقاري ويقلل من المخاطر المرتبطة بالقيمة النهائية غير الدقيقة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- نظرية القيادة الرقمية (Digital Leadership Theory)

تشكل نظرية القيادة الرقمية الإطار النظري الرئيس الذي تستند إليه هذه الدراسة، نظرًا لارتباطها المباشر بموضوع البحث الذي يتناول أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد. وقد ظهرت هذه النظرية نتيجة التحولات المتسارعة التي شهدتها بيئات الأعمال بفعل الثورة الصناعية الرابعة، وانتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، مما أدى إلى تغير جوهري في طبيعة القيادة التقليدية وانتقالها إلى نموذج أكثر مرونة يعتمد على التكنولوجيا والاتصال الرقمي. وتنظر النظرية إلى القيادة الرقمية باعتبارها قدرة القائد على توظيف التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وصنع القرار، وتحفيز العاملين، وتعزيز التعاون بين فرق العمل، بما يحقق أهداف المنظمة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وترى النظرية أن القيادة الرقمية لا تقتصر على امتلاك المهارات التقنية، بل تشمل أيضًا امتلاك رؤية استراتيجية للتحول الرقمي، والقدرة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وإدارة التغيير، وتوظيف البيانات في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى امتلاك مهارات التواصل الرقمي والذكاء العاطفي في البيئات الافتراضية. وتؤكد أن القائد الرقمي الناجح هو من يستطيع خلق بيئة عمل قائمة على الثقة، والشفافية، والمشاركة، والتعلم المستمر، بما يضمن رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق رضا العاملين وارتباطهم بوظائفهم.

وفي سياق العمل عن بُعد، تكتسب هذه النظرية أهمية أكبر، حيث يصبح التواصل الإلكتروني الوسيلة الرئيسة للتفاعل بين القائد والموظفين، مما يفرض على القيادة تبني أساليب جديدة لإدارة فرق العمل الافتراضية والمحافظة على مستويات مرتفعة من الانتماء والالتزام التنظيمي. ولذلك تعتمد الدراسة الحالية على هذه النظرية لتفسير الكيفية التي تؤثر بها أبعاد القيادة

الرقمية، والمتمثلة في الرؤية الرقمية، والتمكين التقني، والذكاء العاطفي الرقمي، في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

- نظرية الارتباط الوظيفي (Work Engagement Theory)

تمثل نظرية الارتباط الوظيفي أحد أهم الأطر النظرية التي تفسر سلوك العاملين داخل المنظمات، حيث قدمها كل من شوفيلى (Schaufeli) وباكر (Bakker) لتوضيح العوامل التي تجعل الموظف أكثر اندماجًا في عمله وأكثر استعدادًا لبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة. وتنظر النظرية إلى الارتباط الوظيفي باعتباره حالة نفسية إيجابية تتميز بالحيوية، والتفاني، والاستغراق في أداء العمل، وهي أبعاد تعكس مستوى الطاقة والحماس والانتماء الذي يشعر به العامل أثناء ممارسة مهامه الوظيفية.

وتؤكد النظرية أن ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، والحد من الغياب ودوران العمل، كما يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات والابتكار داخل المؤسسات. وفي المقابل، فإن انخفاض الارتباط الوظيفي يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي، وتراجع الدافعية، وارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي، وهو ما يؤثر سلبًا في تحقيق أهداف المنظمة.

وتفسر هذه النظرية العلاقة بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي من خلال اعتبار أن القائد يمثل أحد أهم الموارد التنظيمية التي تؤثر في دافعية العاملين. فكلما استطاع القائد توفير الدعم، والتمكين، والتواصل الفعال، والاعتراف بجهود العاملين، ارتفعت مستويات ارتباطهم بوظائفهم. ومن هذا المنطلق، تعتمد الدراسة الحالية على هذه النظرية لتفسير تأثير ممارسات القيادة الرقمية في رفع مستويات الحيوية والتفاني والاستغراق لدى العاملين عن بُعد.

- نظرية متطلبات العمل والموارد (Job Demands–Resources Theory)

تشكل نظرية متطلبات العمل والموارد (JD-R Theory) من أكثر النظريات استخدامًا في الدراسات الحديثة التي تتناول الارتباط الوظيفي، إذ تفترض أن أداء العاملين ومستوى ارتباطهم يتأثران بالتوازن بين متطلبات العمل والموارد التنظيمية المتاحة لهم. وتشير متطلبات العمل إلى الجوانب التي تتطلب جهدًا بدنيًا أو ذهنيًا أو نفسيًا من العامل، مثل ضغط العمل، وسرعة الإنجاز، والمسؤوليات المتعددة، بينما تشير الموارد الوظيفية إلى كل ما يساعد الموظف على أداء عمله بكفاءة، مثل الدعم الإداري، والتدريب، والتكنولوجيا، والتغذية الراجعة، والاستقلالية.

وتوضح النظرية أن توافر الموارد التنظيمية يسهم في تقليل الضغوط الوظيفية وتعزيز الدافعية الداخلية للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الارتباط الوظيفي وتحسين الأداء. وفي بيئات العمل عن بُعد، تمثل القيادة الرقمية أحد أهم الموارد التنظيمية التي توفر للعاملين الدعم التقني، والتواصل المستمر، والتمكين، والإرشاد، مما يساعدهم على مواجهة تحديات العمل الافتراضي بكفاءة أكبر.

توظف الدراسة الحالية هذه النظرية لتفسير كيفية مساهمة القيادة الرقمية في توفير الموارد اللازمة للعاملين عن بُعد داخل شركة جاهز الدولية للمعلوماتية، وكيف ينعكس ذلك على تعزيز ارتباطهم الوظيفي وزيادة التزامهم التنظيمي، بما يحقق أهداف الشركة في ظل بيئة عمل رقمية تعتمد على الابتكار والتقنيات الحديثة.

- ملاءمة النظريات لموضوع الدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى تكامل هذه الأطر النظرية الثلاثة، حيث تفسر نظرية القيادة الرقمية طبيعة الممارسات القيادية الحديثة في البيئات الرقمية، بينما تفسر نظرية الارتباط الوظيفي الآليات النفسية التي تؤدي إلى اندماج العاملين في وظائفهم، وتوضح نظرية متطلبات العمل والموارد الكيفية التي تؤثر بها الموارد التنظيمية، وفي مقدمتها القيادة الرقمية، في تعزيز الارتباط الوظيفي. ويتيح هذا التكامل بناء إطار نظري متماسك يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويعزز القدرة على تفسير النتائج المتوقعة في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة. كما يوفر أساسًا علميًا لاختبار أثر أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، والتمكين التقني، والذكاء العاطفي الرقمي) في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية، بما يحقق أهداف الدراسة ويثري المعرفة العلمية في مجال القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية في بيئات العمل الافتراضية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يتناول الفصل الثاني الأساس العلمي والنظري الذي تستند إليه الدراسة، ويُعد من أهم فصول البحث العلمي؛ إذ يمثل الإطار المرجعي الذي يُفسر متغيرات الدراسة والعلاقات المتوقعة بينها في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات الإدارية الحديثة. ويهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية متينة تساعد في فهم طبيعة القيادة الرقمية باعتبارها المتغير المستقل، والارتباط الوظيفي باعتباره المتغير التابع، مع توضيح الأبعاد المكونة لكل متغير، والعوامل المؤثرة فيه، والآليات التي تفسر العلاقة بينهما في بيئات العمل عن بُعد. كما يسهم هذا الفصل في ربط الجانب النظري بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسات الحديثة، وبخاصة الشركات التقنية التي تعتمد بصورة متزايدة على التحول الرقمي وأنماط العمل الافتراضية، الأمر الذي يجعل فهم هذه المفاهيم ضرورة علمية وتطبيقية في الوقت نفسه.

ويستعرض الفصل مفهوم القيادة الرقمية من مختلف الزوايا الفكرية والإدارية، موضحًا تطورها، وخصائصها، وأبعادها، وأهميتها في إدارة المؤسسات الرقمية، مع التركيز على الرؤية الرقمية، والتمكين التقني، والذكاء العاطفي الرقمي بوصفها الأبعاد الرئيسية التي تشكل المتغير المستقل في الدراسة الحالية. كما يتناول مفهوم الارتباط الوظيفي وأبعاده المتمثلة في الحيوية، والتفاني، والاستغراق، باعتبارها مؤشرات تعكس مدى اندماج الموظف في عمله، واستعداده لبذل الجهد وتحقيق أهداف المؤسسة. ويبين الفصل كذلك كيفية تأثير القيادة الرقمية في رفع مستويات الارتباط الوظيفي من خلال تحسين التواصل، وتعزيز الثقة، وتوفير الدعم المستمر، وتمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة في بيئات العمل عن بُعد.

ويتضمن الفصل أيضًا عرضًا وتحليلًا للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثون، والمناهج العلمية التي استخدموها، والفجوات البحثية التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة. ويساعد هذا العرض في تحديد موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة، وإبراز ما تضيفه من قيمة علمية وعملية، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت أثر القيادة الرقمية في الارتباط الوظيفي داخل الشركات التقنية السعودية. كما يسهم الإطار النظري والدراسات السابقة في صياغة الفرضيات، وبناء النموذج المفاهيمي للدراسة، واختيار أدوات القياس المناسبة، مما يعزز من جودة البحث ويزيد من موثوقية نتائجه، ويجعل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تستند إليها بقية فصول الدراسة.

المتغير التابع: الارتباط الوظيفي (Work Engagement)

يشمل الارتباط الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما له من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية العاملين، خاصة في بيئات العمل الرقمية والعمل عن بُعد. ويشير الارتباط الوظيفي إلى الحالة النفسية الإيجابية التي يعيشها الموظف أثناء أداء عمله، والتي تتسم بارتفاع مستويات الحماس والطاقة والتفاني والانغماس الكامل في المهام الوظيفية، بحيث يصبح العمل جزءاً من اهتماماته الأساسية، ويشعر بقيمته وأهميته في تحقيق أهداف المنظمة. ولا يقتصر الارتباط الوظيفي على مجرد رضا الموظف عن عمله، وإنما يعبر عن مستوى اندماجه الفكري والعاطفي والسلوكي في أداء مسؤولياته، واستعداده لبذل جهود إضافية تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة.

وفي ظل التحول نحو العمل عن بُعد، ازدادت أهمية الارتباط الوظيفي باعتباره عاملاً رئيساً في المحافظة على استمرارية الأداء، وتقليل الشعور بالعزلة، وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين الذين يعتمدون على الوسائط الرقمية في التواصل مع الإدارة وزملاء العمل. ويُقاس الارتباط الوظيفي عادةً من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي الحيوية، التي تعكس مستوى النشاط والطاقة التي يبذلها الموظف أثناء أداء عمله؛ والتفاني، الذي يعبر عن شعور الموظف بالفخر والالتزام تجاه عمله؛ والاستغراق، الذي يشير إلى درجة اندماج الموظف الكامل في أداء مهامه بحيث يصبح شديد التركيز وصعب الانفصال عن العمل أثناء إنجازه. وكلما ارتفعت هذه الأبعاد، دل ذلك على وجود مستويات مرتفعة من الارتباط الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، ويزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتتمثل أهمية هذا المتغير في الدراسة الحالية في كونه يعكس النتيجة النهائية المتوقعة لممارسات القيادة الرقمية داخل شركة جاهز الدولية للمعلوماتية، حيث تسعى الدراسة إلى معرفة مدى قدرة القيادة الرقمية على تعزيز ارتباط العاملين عن بُعد بوظائفهم في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية. ومن ثم فإن تحسين مستوى الارتباط الوظيفي يعد مؤشراً على نجاح الممارسات القيادية الرقمية في بناء بيئة عمل محفزة، وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والإنتاجية والاستقرار الوظيفي.

1. الرؤية الرقمية للقيادة (Digital Vision)

تمثل الرؤية الرقمية أحد أهم أبعاد القيادة الرقمية، وتشير إلى قدرة القائد على استشراف المستقبل، ووضع رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، وتوجيه العاملين نحو تبني التقنيات الحديثة بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. فالقائد الرقمي لا يقتصر دوره على إدارة العمليات اليومية، وإنما يمتلك تصورًا مستقبليًا يساعد المنظمة على مواكبة التطورات التقنية والتعامل مع التحديات والفرص التي تفرضها البيئة الرقمية. وتساعد الرؤية الرقمية على توحيد الجهود داخل المؤسسة، وتوضيح اتجاهات العمل، وإيجاد ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتطوير المستمر.

وتبرز أهمية الرؤية الرقمية بصورة أكبر في الشركات التقنية مثل شركة جاهز الدولية للمعلوماتية، حيث تتطلب طبيعة العمل سرعة التكيف مع المتغيرات التقنية، والقدرة على تطوير الخدمات الرقمية بصورة مستمرة. كما تسهم الرؤية الرقمية في تعزيز ثقة العاملين بقيادتهم عندما يدركون أن الإدارة تمتلك خطة واضحة للمستقبل، الأمر الذي يزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي والانتماء للمؤسسة، ويحفزهم على المشاركة الإيجابية في تنفيذ خطط التحويل الرقمي. ومن هذا المنطلق، تعد الرؤية الرقمية متغيرًا مؤثرًا في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد.

2. التواصل الرقمي الفعال (Effective Digital Communication)

يمثل التواصل الرقمي الفعال أحد الركائز الأساسية للقيادة الرقمية، خاصة في بيئات العمل عن بُعد التي تعتمد بصورة شبه كاملة على وسائل الاتصال الإلكترونية في إدارة الأعمال والتنسيق بين العاملين. ويقصد به قدرة القيادة على استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات التقنية لتبادل المعلومات بصورة واضحة وسريعة ودقيقة، بما يضمن استمرار تدفق المعلومات، وسهولة متابعة الأداء، وسرعة معالجة المشكلات، وتعزيز التعاون بين أعضاء فرق العمل.

ويؤدي التواصل الرقمي الفعال دورًا مهمًا في تقوية العلاقات بين القائد والعاملين، إذ يساهم في بناء الثقة المتبادلة، وتقليل الغموض الوظيفي، وتعزيز الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات. كما يساعد على تقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة، والرد على استفسارات العاملين، وإشراكهم في الاجتماعات الافتراضية، مما يقلل من الشعور بالعزلة الذي قد يواجه العاملين عن بُعد. وعندما يشعر الموظفون بأن قيادتهم تتواصل معهم بصورة مستمرة وشفافة، فإن ذلك يرفع مستويات الرضا والالتزام والارتباط الوظيفي، ويزيد من رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعد هذه الممارسات ذات أهمية خاصة في الشركات الرقمية التي تعتمد على فرق عمل موزعة جغرافيًا، حيث يصبح نجاح العمل مرتبطاً بفاعلية قنوات الاتصال الرقمية أكثر من اعتماده على التواصل التقليدي المباشر.

3. التمكين الرقمي للعاملين (Digital Empowerment)

يقصد بالتمكين الرقمي للعاملين توفير البيئة التقنية والإدارية التي تمكن الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة واستقلالية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة. ويشمل ذلك تزويد العاملين بالأدوات والأنظمة الإلكترونية المناسبة، وإتاحة الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة، وتوفير التدريب المستمر على استخدام التقنيات الرقمية، ومنحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، بما يعزز قدرتهم على الابتكار والاستجابة السريعة لمتطلبات العمل.

ويعد التمكين الرقمي من أهم الممارسات القيادية الحديثة، لأنه يرفع مستوى الثقة بين القيادة والعاملين، ويزيد من إحساس الموظف بأهمية دوره داخل المنظمة، كما يساعد على تحسين جودة الأداء وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام. وفي بيئة العمل عن بُعد، يكتسب التمكين الرقمي أهمية مضاعفة، إذ يعتمد العامل بصورة كبيرة على قدرته في استخدام الأنظمة الرقمية دون الحاجة إلى الإشراف المباشر، وهو ما يتطلب توفير الدعم الفني والتدريب المستمر والمرونة في اتخاذ القرار.

كما يسهم التمكين الرقمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، لأن الموظف يشعر بأن الإدارة تثق في قدراته وتمنحه الفرصة للمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية. ولذلك يُعد التمكين الرقمي أحد أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد، خاصة في المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات التحول الرقمي.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تقوم الدراسة الحالية على افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في الرؤية الرقمية للقيادة، والتواصل الرقمي الفعال، والتمكين الرقمي للعاملين وبين الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهر الدولية للمعلوماتية. فكلما امتلكت القيادة رؤية رقمية واضحة، وتمكنت من توظيف وسائل التواصل الرقمي بكفاءة، ووفرت بيئة عمل قائمة على التمكين التقني والثقة، ازداد شعور العاملين بالحيوية والتفاني والاستغراق في أداء أعمالهم، وارتفعت مستويات ارتباطهم الوظيفي. وتستند هذه العلاقة إلى الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن القيادة الرقمية تمثل موردًا تنظيميًا إستراتيجيًا يسهم في تلبية احتياجات العاملين النفسية والمهنية، ويعزز دافعيتهم وانتماءهم للمؤسسة، خاصة في بيئات العمل عن بُعد التي تعتمد على التكنولوجيا كوسيلة رئيسة للتفاعل والتنسيق. وعليه، تفترض الدراسة أن تحسين ممارسات القيادة

الرقمية سينعكس بصورة مباشرة وإيجابية على تعزيز الارتباط الوظيفي، بما يدعم الأداء المؤسسي واستدامة النجاح في المؤسسات الرقمية.

الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة الرقمية (Digital Leadership)

1. دراسة (العتيبي، 2025): هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة الرقمية في الشركات التقنية السعودية. استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الرؤية الرقمية هي أكثر الأبعاد ممارسة في بيئة العمل السعودية.
2. دراسة (Smith & Jones, 2024): بحثت في دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي. وجدت أن القادة الذين يمتلكون "ذكاءً عاطفياً رقمياً" يحققون نتائج أفضل في الفرق الافتراضية.
3. دراسة (الشمري، 2024): ركزت على متطلبات التحول نحو القيادة الرقمية في القطاع الخاص السعودي، وأكدت على أهمية التدريب التقني المستمر للقادة.
4. دراسة (Wong, 2023): تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار. أظهرت النتائج أن التمكين التقني للموظفين هو المحرك الأساسي للأفكار الإبداعية عن بُعد.
5. دراسة (الزهراني، 2023): استقصت واقع القيادة الرقمية في المنظمات الحكومية الرقمية، ووجدت فجوة بين المهارات التقنية والمهارات القيادية لدى بعض المديرين.
6. دراسة (Muller, 2022): بحثت في أثر القيادة الرقمية على الرضا الوظيفي. خلصت إلى أن التواصل الافتراضي الواضح يقلل من ضغوط العمل الرقمي.
7. دراسة (القحطاني، 2022): ركزت على القيادة الرقمية كمدخل لتطوير الميزانية التنافسية للشركات الناشئة في الرياض، وأوصت بتبني نماذج قيادية مرنة.

المحور الثاني: دراسات تناولت الارتباط الوظيفي (Employee Engagement)

8. دراسة (Brown, 2025): حلت العوامل المؤثرة في الارتباط الوظيفي في بيئات العمل الهجين. وجدت أن "الثقة التنظيمية" هي العامل الأول لتعزيز الارتباط.

9. دراسة (الحري، 2024): تناولت أثر الحوافز المعنوية على الارتباط الوظيفي لموظفي منصات التوصيل في المملكة، ووجدت علاقة طردية قوية.
10. دراسة (Garcia, 2024): بحثت في دور الثقافة المؤسسية في تعزيز الارتباط الوظيفي عن بُعد، وأكدت أن الشعور بالانتماء يقل في البيئات التي تفتقر للتواصل الاجتماعي الرقمي.
11. دراسة (سليمان، 2023): هدفت لقياس مستوى الارتباط الوظيفي لدى الكوادر الصحية في ظل التحول الرقمي، ووجدت مستويات متوسطة تتأثر بعبء العمل التقني.
12. دراسة (Taylor, 2023): استكشفت العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة والارتباط الوظيفي، ووجدت أن مرونة الوقت تزيد من تفاني الموظف.
13. دراسة (المطيري، 2022): ركزت على أثر القيادة الخادمة في الارتباط الوظيفي، وأوصت بدمج سمات القيادة الرقمية مع القيادة الإنسانية.
- المحور الثالث: دراسات الربط (القيادة الرقمية والارتباط والعمل عن بُعد)
14. دراسة (Chen et al., 2025): دراسة عالمية أثبتت أن القيادة الرقمية تؤثر بنسبة 45% في مستوى استغراق الموظفين عن بُعد.
15. دراسة (الغامدي، 2024): طبقت على قطاع الاتصالات السعودي، ووجدت أن التواصل الرقمي الفعال من قبل القائد هو مفتاح الولاء الوظيفي.
16. دراسة (Lee, 2024): بحثت في "الاحتراق الرقمي" وأثره على الارتباط، ووجدت أن القادة الرقميين الناجحين هم من يضعون حدوداً واضحة لوقت العمل الافتراضي.
17. دراسة (الدوسري، 2023): دراسة تطبيقية على شركات البرمجة في المملكة، خلصت إلى أن التمكين الرقمي يزيد من شعور الموظف بالاستقلالية وبالتالي الارتباط.
18. دراسة (Roberts, 2023): ركزت على "الارتباط الوجداني" في الفرق الافتراضية، وأكدت أن اللقاءات الدورية (عبر الفيديو) تعزز من أثر القيادة الرقمية.
19. دراسة (السيد، 2022): تناولت أثر القيادة الرقمية في الانغماس الوظيفي (Flow) لدى العاملين عن بُعد، ووجدت أثراً جوهرياً للرؤية الرقمية الواضحة.

20. دراسة (Johnson, 2021): من الدراسات التأسيسية بعد الجائحة، والتي ربطت بين مهارات القائد التقنية وقدرته

على إبقاء فريقه "مرتبطاً" وظيفياً في الأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة (Synthesis):

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي حظي باهتمام متزايد في الأدبيات العربية والأجنبية، ولا سيما بعد التوسع في تطبيق أنماط العمل عن بُعد والتحول الرقمي في المؤسسات. وقد تناولت الدراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة؛ فركز بعضها على القيادة الرقمية باعتبارها متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء التنظيمي أو الرضا الوظيفي أو الابتكار، في حين اهتمت دراسات أخرى بتحليل الارتباط الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، بينما سعت مجموعة ثالثة إلى الربط بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي في بيئات العمل الافتراضية. ويؤكد هذا التنوع أهمية الموضوع ونراه، كما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تتناول هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة، وخاصة في الشركات التقنية السعودية. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية، مثل دراسات العتيبي (2025)، والشمري (2024)، و Wong (2023)، و Muller (2022)، في اعتبار القيادة الرقمية متغيراً مستقلاً رئيساً يؤثر في مخرجات العمل التنظيمي. كما تتفق معها في التأكيد على أهمية الرؤية الرقمية، والتواصل الرقمي، والتمكين التقني في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسات. إلا أن هذه الدراسات ركزت بصورة أساسية على متغيرات مثل الأداء التنظيمي، أو الابتكار، أو الرضا الوظيفي، أو متطلبات التحول الرقمي، ولم تتناول بصورة مباشرة أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد داخل شركة تقنية سعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت الارتباط الوظيفي، مثل دراسات Brown (2025)، والحري (2024)، و Garcia (2024)، و Taylor (2023)، والمطيري (2022)، في اعتبار الارتباط الوظيفي أحد أهم المؤشرات التي تعكس فاعلية إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. وأظهرت تلك الدراسات أن عوامل مثل الثقة التنظيمية، والحوافز المعنوية، والثقافة التنظيمية، والتوازن بين العمل والحياة، والقيادة الداعمة، تسهم في رفع مستويات الارتباط الوظيفي. بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على القيادة الرقمية بوصفها العامل الرئيس المؤثر في الارتباط الوظيفي، مع تحليل أثر كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية بصورة مستقلة، وهو ما يمنح نتائجها قدرة أكبر على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في بيئات العمل الرقمية. وتتقاطع الدراسة الحالية بدرجة كبيرة مع الدراسات التي ربطت بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي والعمل عن بُعد، مثل دراسات Chen وآخرين (2025)، والغامدي (2024)، و Lee (2024)، والدوسري (2023)، و Roberts (2023)، والسيد (2022)، و Johnson (2021)، حيث أكدت جميعها وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية في تحسين ارتباط العاملين بوظائفهم، وتعزيز

الانتماء التنظيمي، وتقليل آثار الضغوط والاحتراق الوظيفي في البيئات الافتراضية. إلا أن معظم هذه الدراسات أجريت في قطاعات مختلفة، مثل الاتصالات، والبرمجة، والمنظمات العالمية، ولم تستهدف قطاع خدمات التقنية والمنصات الرقمية في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يجعل الدراسة الحالية مختلفة من حيث البيئة التطبيقية وطبيعة المنظمة محل الدراسة.

ومن الناحية المنهجية، يتبين أن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وهو المنهج نفسه الذي تبناه الدراسة الحالية، الأمر الذي يعزز إمكانية المقارنة بين النتائج. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في حجم العينة، إذ تعتمد على عينة مكونة من 280 موظفًا من العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية، كما تختلف في طبيعة مجتمع الدراسة الذي يقتصر على العاملين في شركة تقنية سعودية تعتمد بصورة كبيرة على أنظمة العمل الرقمية، وهو ما يمنح نتائجها خصوصية تناسب مع طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه. أما من حيث المتغيرات، فقد تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة مثل الأداء التنظيمي، والابتكار، والرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والاحتراق الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، بينما تركز الدراسة الحالية على العلاقة بين ثلاثة أبعاد محددة للقيادة الرقمية، وهي: الرؤية الرقمية للقيادة، والتواصل الرقمي الفعال، والتمكين الرقمي للعاملين، وبين الارتباط الوظيفي بوصفه المتغير التابع. ويمنح هذا التحديد الدراسة الحالية مزيدًا من الدقة في قياس التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية، وهو جانب لم تناوله معظم الدراسات السابقة بصورة متكاملة.

كما تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود اتفاق عام حول النتائج، إذ أكدت غالبية الدراسات أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابيًا في مؤشرات الأداء والسلوك التنظيمي، وأن تحسين التواصل الرقمي، وتمكين العاملين، وتطوير المهارات القيادية يساهم في رفع مستويات الرضا والالتزام والارتباط الوظيفي. ومع ذلك، اختلفت هذه الدراسات في تحديد البعد الأكثر تأثيرًا، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن الرؤية الرقمية هي العامل الأكثر أهمية، بينما أكدت دراسات أخرى أن التمكين الرقمي أو التواصل الرقمي يمثلان العامل الحاسم في تعزيز ارتباط العاملين. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقة في بيئة تطبيقية مختلفة، والتحقق من البعد الأكثر تأثيرًا داخل شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

وبناءً على ما سبق، تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها تمثل إضافة علمية وعملية للأدبيات السابقة، فهي تركز على شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بوصفها إحدى أبرز الشركات التقنية السعودية التي تعتمد بصورة واسعة على العمل عن بُعد والتحول الرقمي، كما تجمع بين متغيرات قيادية حديثة ومتغيرات سلوكية تنظيمية في نموذج بحثي واحد، فضلًا عن أنها تقدم تحليلًا للتأثير النسبي لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية في الارتباط الوظيفي. كما تساهم في سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية

الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة داخل الشركات التقنية السعودية، الأمر الذي يمنح نتائجها أهمية علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات القيادة الرقمية، وتعزيز الارتباط الوظيفي، ودعم استراتيجيات التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم الإطار النظري للدراسة

يشكل الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ يمثل الأساس الفكري الذي يستند إليه الباحث في تفسير مشكلة الدراسة وتحليل متغيراتها، كما يوفر الخلفية العلمية التي تربط بين المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. ويؤدي الإطار النظري دورًا مهمًا في توجيه الدراسة نحو تحقيق أهدافها، حيث يساعد في تحديد المفاهيم الرئيسة، وصياغة الفرضيات، وتفسير النتائج في ضوء الأسس العلمية. كما يتيح للباحث بناء نموذج مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ويبرز المبررات العلمية لاختيار هذه المتغيرات دون غيرها.

وفي الدراسة الحالية، يستند الإطار النظري إلى الأدبيات الحديثة في مجالي القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي، باعتبارهما من الموضوعات التي شهدت اهتمامًا متزايدًا مع التحول الرقمي وانتشار أنماط العمل عن بُعد. ويهدف هذا الإطار إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الرقمية وأبعادها، وبيان مفهوم الارتباط الوظيفي ومكوناته، ثم تفسير العلاقة بينهما في ضوء النظريات الإدارية والسلوكية المعاصرة، بما ينسجم مع طبيعة الدراسة التطبيقية على شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية.

ثانيًا: القيادة الرقمية (Digital Leadership)

تمثل القيادة الرقمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول نحو الاقتصاد الرقمي، واعتماد المؤسسات على الأنظمة الذكية في إدارة أعمالها. ويشير مفهوم القيادة الرقمية إلى قدرة القائد على توظيف التقنيات الرقمية بصورة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتحسين الأداء، ودعم الابتكار، وتعزيز التعاون بين العاملين، بما يحقق أهداف المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر وسرعة التطور التقني.

وتختلف القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية في أنها تعتمد بصورة كبيرة على التكنولوجيا في تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار. كما تتطلب امتلاك القائد مجموعة من المهارات الحديثة، من أهمها القدرة على إدارة فرق العمل الافتراضية، واستخدام المنصات الرقمية في التواصل، وتحليل البيانات، وإدارة المعرفة،

وتشجيع الابتكار، وقيادة عمليات التغيير الرقمي. ولا تقتصر القيادة الرقمية على الجانب التقني فحسب، بل تشمل أيضاً الجوانب الإنسانية، مثل بناء الثقة، وتحفيز العاملين، وإدارة العلاقات داخل بيئات العمل الافتراضية. وتزداد أهمية القيادة الرقمية في المؤسسات التي تعتمد على العمل عن بُعد، حيث يصبح القائد مسؤولاً عن المحافظة على الترابط التنظيمي رغم غياب التواصل المباشر، وذلك من خلال توفير بيئة عمل رقمية داعمة، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: أبعاد القيادة الرقمية في الدراسة الحالية

1. الرؤية الرقمية للقيادة

تشكل الرؤية الرقمية الأساس الذي تنطلق منه القيادة الرقمية، إذ تعبر عن قدرة القائد على استشراف المستقبل، ووضع تصور استراتيجي واضح للتحويل الرقمي، وتوجيه المنظمة نحو الاستفادة المثلى من التقنيات الحديثة. ويتميز القائد الذي يمتلك رؤية رقمية بقدرته على توقع المتغيرات المستقبلية، وتحديد الفرص والتحديات، وصياغة خطط تطوير تتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية.

وتسهم الرؤية الرقمية في توحيد جهود العاملين نحو أهداف مشتركة، كما تعزز قدرتهم على فهم أسباب التغيير والتفاعل الإيجابي معه. وعندما يلمس العاملون وضوح رؤية القيادة واتساقها مع أهداف المؤسسة، فإن ذلك يعزز ثقتهم بالإدارة ويزيد من التزامهم بتنفيذ الخطط التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى ارتباطهم الوظيفي.

2. التواصل الرقمي الفعال

يمثل التواصل الرقمي الفعال أحد أهم مكونات القيادة الرقمية، خاصة في بيئات العمل الافتراضية، حيث يعتمد نجاح العمل بصورة كبيرة على جودة الاتصال الإلكتروني بين القيادة والعاملين. ويقصد به استخدام الوسائل الرقمية المختلفة لنقل المعلومات، وتبادل المعرفة، وتقديم التغذية الراجعة، ومتابعة الأداء، بما يحقق السرعة والدقة والشفافية في التواصل. ويساعد التواصل الرقمي الفعال في تقليل سوء الفهم، وتعزيز التعاون بين العاملين، ورفع مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين، كما يسهم في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالوضوح والانفتاح. وفي العمل عن بُعد، يصبح التواصل الرقمي عاملاً حاسماً في المحافظة على الروابط التنظيمية وتقليل الشعور بالعزلة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا والانتماء والارتباط الوظيفي.

3. التمكين الرقمي للعاملين

يشير التمكين الرقمي إلى توفير الموارد التقنية والتنظيمية التي تمكن العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة واستقلالية، من خلال إتاحة الأدوات الرقمية، وتوفير المعلومات، ومنح الصلاحيات المناسبة، وتقديم التدريب والدعم الفني المستمر. ويهدف التمكين الرقمي إلى تعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والمشاركة في تطوير العمل باستخدام التقنيات الحديثة. ويؤدي التمكين الرقمي إلى رفع مستوى الثقة بالنفس، وتحسين جودة الأداء، وتشجيع الابتكار، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات، كما يعزز شعور العاملين بقيمتهم داخل المنظمة، ويزيد من استعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها. لذلك يعد التمكين الرقمي من أكثر الممارسات القيادية تأثيرًا في تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على التكنولوجيا بصورة رئيسة.

رابعًا: الارتباط الوظيفي (Work Engagement)

يشكل الارتباط الوظيفي من المفاهيم الرئيسة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويشير إلى الحالة النفسية الإيجابية التي يتمتع بها العامل أثناء أداء عمله، والتي تتمثل في الشعور بالحيوية، والتفاني، والاستغراق في المهام الوظيفية. ويعكس الارتباط الوظيفي درجة اندماج الموظف مع عمله، واستعداده لبذل جهود إضافية، وشعوره بالانتماء إلى المؤسسة، وحرصه على تحقيق أهدافها.

ويختلف الارتباط الوظيفي عن الرضا الوظيفي، إذ إن الرضا يعبر عن شعور الموظف تجاه ظروف العمل، بينما يعكس الارتباط الوظيفي مستوى التفاعل الحقيقي مع العمل والاستثمار النفسي والعاطفي فيه. ويؤدي ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، مما يجعله أحد أهم المؤشرات التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيزها.

خامسًا: أبعاد الارتباط الوظيفي

يتكون الارتباط الوظيفي من ثلاثة أبعاد رئيسة، هي:

الحيوية (Vigor): وتعتبر عن مستوى الطاقة والنشاط الذي يظهره العامل أثناء أداء عمله، وقدرته على مواجهة ضغوط العمل والاستمرار في الإنجاز بحماس ودافعية مرتفعة.

التفاني (Dedication): ويقصد به شعور الموظف بالفخر والاعتزاز بعمله، وإيمانه بأهمية المهام التي يؤديها، والتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة، ورغبته في الاستمرار في تقديم أفضل أداء ممكن.

الاستغراق (Absorption): ويشير إلى درجة اندماج الموظف الكامل في أداء عمله، بحيث يكون شديد التركيز أثناء تنفيذ المهام، ويمر الوقت سريعاً دون أن يشعر به نتيجة انشغاله الكامل بعمله.

وتُعد هذه الأبعاد مجتمعة مؤشرات أساسية لقياس مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، وهي الأبعاد التي تعتمد عليها الدراسة الحالية في قياس المتغير التابع.

سادساً: العلاقة النظرية بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن القيادة الرقمية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الارتباط الوظيفي، وذلك من خلال توفير بيئة عمل رقمية تقوم على الثقة، والتواصل المستمر، والتمكين، والدعم الفني، وتشجيع الابتكار. فالقائد الذي يمتلك رؤية رقمية واضحة، ويتواصل بفاعلية مع العاملين، ويوفر لهم الموارد الرقمية اللازمة، يستطيع بناء علاقات تنظيمية قوية تزيد من شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، وترفع مستويات حماسهم واستعدادهم لبذل جهود إضافية في أداء أعمالهم.

وفي بيئات العمل عن بُعد، تصبح هذه العلاقة أكثر أهمية، لأن العاملين يعتمدون بصورة كبيرة على القيادة في توفير الدعم والتوجيه من خلال الوسائط الرقمية، مما يجعل نجاح القيادة الرقمية عاملاً أساسياً في المحافظة على مستويات مرتفعة من الارتباط الوظيفي. كما أن التمكين الرقمي، والتواصل الفعال، ووضوح الرؤية المستقبلية، جميعها تساعد في تقليل الشعور بالعزلة، وتعزيز الثقة التنظيمية، ورفع الرضا الوظيفي، وهي عوامل تؤدي في النهاية إلى زيادة الارتباط الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

سابعاً: النموذج المفاهيمي للدراسة

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تقوم الدراسة الحالية على نموذج مفاهيمي يفترض وجود تأثير مباشر وإيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة:

- الرؤية الرقمية للقيادة.
- التواصل الرقمي الفعال.
- التمكين الرقمي للعاملين.

في المتغير التابع وهو:

- الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد.

ويُتوقع أن يسهم كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية بدرجات متفاوتة في تعزيز مستويات الحيوية، والتفاني، والاستغراق لدى العاملين، بما يؤدي إلى رفع مستوى الارتباط الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي داخل شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة

العربية السعودية. ويُعد هذا النموذج الأساس الذي تستند إليه فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها، كما يربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي في بيئة العمل الرقمية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يتناول الفصل الثالث الجوانب المنهجية والإجرائية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، ويُعد حلقة الوصل بين الإطار النظري والنتائج التطبيقية للدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأساليب العلمية التي اتبعها الباحث في تصميم الدراسة، واختيار مجتمع البحث وعينته، وتحديد المنهج العلمي المناسب، ووصف أدوات جمع البيانات وإجراءات تطبيقها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية.

ويتضمن هذا الفصل وصفًا دقيقًا لمجتمع الدراسة الذي يمثل جميع العاملين عن بُعد في الشركة، مع توضيح خصائص العينة وحجمها، وآلية اختيارها بما يحقق التمثيل المناسب لمجتمع البحث. كما يوضح المنهج المستخدم في الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائيًا. ويتناول الفصل كذلك أدوات الدراسة، والمتمثلة في الاستبانة، مع بيان خطوات إعدادها، ومحاورها، وآلية قياس متغيرات الدراسة، إضافة إلى إجراءات التحقق من الصدق والثبات لضمان جودة الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

كما يشرح الفصل خطوات جمع البيانات، بدءًا من تصميم الاستبانة، وتوزيعها على أفراد العينة، وجمع الاستجابات، ومراجعتها، وترميزها، ثم إدخالها إلى البرامج الإحصائية وتحليلها. ويعرض أيضًا الحدود العلمية للدراسة، وتشمل الحدود الموضوعية، والبشرية، والمكانية، والزمانية، مع توضيح أثر هذه الحدود في تفسير النتائج وإمكانية تعميمها. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يعكس مدى الالتزام بالمنهجية العلمية، ويوفر أساسًا يمكن من خلاله تقييم جودة الدراسة وموثوقية نتائجها، كما يضمن إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات مشابهة، مما يعزز من قيمتها العلمية وإسهامها في تطوير المعرفة في مجال القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية.

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص التي ترتبط بموضوع الدراسة، ويشكلون المصدر الرئيس الذي تُجمع منه البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويُعد التحديد الدقيق لمجتمع البحث من الخطوات المنهجية الأساسية في أي دراسة علمية، لأنه يضمن أن تكون النتائج معبرة عن الفئة المستهدفة، كما يساعد في اختيار عينة مناسبة تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، بما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها في حدود الدراسة. ويؤكد الباحثون في مناهج البحث العلمي أن جودة النتائج لا تعتمد فقط على أدوات القياس أو الأساليب الإحصائية، وإنما تبدأ من سلامة تحديد مجتمع الدراسة واختيار الأفراد الذين يمتلكون الخصائص المرتبطة بموضوع البحث.

ويتمثل مجتمع البحث في الدراسة الحالية في جميع العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالملكة العربية السعودية، بمختلف إداراتهم ومستوياتهم الوظيفية، ممن يمارسون أعمالهم باستخدام الأنظمة والمنصات الرقمية التي تعتمد عليها الشركة في إدارة العمليات اليومية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث تُعد شركة جاهز من الشركات التقنية الرائدة التي تبنت التحول الرقمي بصورة واسعة، وأصبحت تعتمد على بيانات العمل الرقمية والعمل عن بُعد في عدد من وظائفها، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي.

ويمتاز مجتمع الدراسة بتنوع خصائصه الديموغرافية والوظيفية، إذ يضم موظفين من إدارات مختلفة مثل الإدارة، وتقنية المعلومات، وخدمة العملاء، والتسويق، والموارد البشرية، وغيرها من الإدارات التي تعتمد على التقنيات الرقمية في أداء أعمالها. كما يختلف العاملون من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة، وهو ما يتيح إمكانية دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة تنظيمية تتسم بالتنوع، ويزيد من قدرة النتائج على تفسير الواقع الفعلي داخل الشركة. وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (280) موظفاً تم اختيارهم بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، بما يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واستخلاص نتائج تتسم بدرجة عالية من الموضوعية والدقة.

المنهجية وطرق البحث

تعتبر منهجية الدراسة الركن الأساسي الذي يستند إليه الباحث للتحقق من صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة بنزاهة وعلمية. وفي سياق دراسة "أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي بشركة جاهز"، تم اختيار المنهجية لتلائم طبيعة المتغيرات التقنية والبشرية المتداخلة.

- منهج الدراسة (Research Approach)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) ، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية والإنسانية.

- الجانب الوصفي: يهدف إلى رصد وتوصيف واقع ممارسات القيادة الرقمية في شركة "جاهز" وتحديد مستويات الارتباط الوظيفي السائدة حالياً بين موظفي العمل عن بُعد.
- الجانب التحليلي: يتجاوز مجرد الوصف ليعمل على تحليل العلاقة الأثرية والارتباطية بين المتغيرات، واستخدام الأساليب الإحصائية لاستنباط النتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

- مجتمع الدراسة (Research Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين (الإداريين والتقنيين) العاملين في شركة جاهز الدولية لتقنية نظم المعلومات بالملكة العربية السعودية، والذين يمارسون مهامهم الوظيفية بنمط "العمل عن بُعد" (سواء كان كلياً أو جزئياً/هجيناً). يمثل هذا المجتمع شريحة واسعة من الكفاءات الشابة والمختصين في تكنولوجيا المعلومات، التسويق الرقمي، الدعم اللوجستي، وإدارة العمليات.

- عينة الدراسة (Research Sample)

نظراً لصعوبة حصر كامل المجتمع، سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) .

- حجم العينة: سيتم تحديده بناءً على الجداول الإحصائية المعروفة (مثل جدول كريجسي ومورجان) لضمان تمثيل المجتمع بدقة وبدرجة ثقة تبلغ 95%.
- وحدة التحليل: الموظف الفرد في شركة جاهز الذي يخضع لإشراف قيادة رقمية ويعمل عن بُعد.

- أدوات الدراسة (Research Tools)

الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي "الاستبانة الإلكترونية (Online Questionnaire)" ، نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة "الرقمي". سيتم تصميم الاستبانة لتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي.
2. مقياس القيادة الرقمية: ويتضمن محاور (الرؤية الرقمية، التمكين التقني، الذكاء العاطفي الرقمي، التواصل الافتراضي).

3. مقياس الارتباط الوظيفي: بناءً على المقاييس العالمية المعتمدة) مثل مقياس يوتريخت Utrecht Work Engagement

(Scale، ويقيس (الحيوية، التفاني، والاستغراق في العمل).

- صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

لضمان جودة البيانات، سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين (ومنهم المشرفون الكرام) للتأكد من الصدق الظاهري. كما سيتم إجراء اختبار (Cronbach's Alpha) لمقياس معامل الثبات؛ حيث يجب أن لا تقل القيمة عن (0.70) لضمان أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها.

- إجراءات التطبيق الميداني (Field Procedures)

ستتبع الباحثة الخطوات التالية:

- الحصول على الموافقات اللازمة من جامعة ميدأوشن ومن إدارة الموارد البشرية في شركة جاهز.
- توزيع الاستبانة عبر البريد الإلكتروني الرسمي أو مجموعات التواصل المهنية الخاصة بالموظفين (LinkedIn/Slack).
- التأكيد على سرية المعلومات وأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لضمان شفافية الإجابات.

- الأساليب الإحصائية المعالجة (Statistical Analysis)

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات عبر:

- الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف عينة الدراسة ومتغيراتها.
- الإحصاء الاستدلالي *: معامل ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر القيادة الرقمية في الارتباط الوظيفي.
- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من قدرة على جمع قدر كبير من المعلومات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير، إضافة إلى سهولة تطبيقها وتحليل نتائجها إحصائياً. كما تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الوصفية التي تتناول السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نظراً لقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء والتصورات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بصورة موضوعية ومنظمة.

وقد صُممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وأسئلتها، واستندت في إعداد فقراتها إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية والارتباط الوظيفي، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب بيئة العمل في شركة جاهر الدولية للمعلوماتية. وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين؛ تضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، وذلك للاستفادة منها في وصف أفراد العينة وتحليل الفروق الإحصائية. أما القسم الثاني فقد اشتمل على فقرات قياس متغيرات الدراسة، حيث قُسم إلى محور خاص بالمتغيرات المستقلة، وهي الرؤية الرقمية للقيادة، والتواصل الرقمي الفعال، والتمكين الرقمي للعاملين، ومحور آخر لقياس المتغير التابع وهو الارتباط الوظيفي بأبعاده المختلفة.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات، حيث تراوحت الاستجابات بين (1) لا أوافق بشدة، و(2) لا أوافق، و(3) محايد، و(4) أوافق، و(5) أوافق بشدة. ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في البحوث الإدارية لقدرته على قياس اتجاهات المبحوثين بدرجة عالية من الدقة. كما خضعت الاستبانة لإجراءات التحقق من الصدق والثبات، حيث عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الموارد البشرية للتحقق من صدق المحتوى، كما تم اختبار ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت قيم معاملات الثبات مرتفعة، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

خطوات جمع البيانات

اتبعت الدراسة الحالية مجموعة من الخطوات المنهجية المنظمة لجمع البيانات، بما يضمن الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد بدأت هذه الخطوات بمراجعة الأدبيات العلمية والنظريات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية والارتباط الوظيفي، وذلك بهدف تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة وصياغة فقرات الاستبانة بما يتوافق مع الأبعاد النظرية لكل متغير. كما تمت مراجعة عدد من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة للاستفادة منها عند إعداد أداة الدراسة، مع تعديل صياغة بعض الفقرات لتناسب طبيعة العمل عن بُعد داخل شركة جاهر الدولية للمعلوماتية.

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي للتحقق من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة. وفي ضوء ملاحظاتهم، أُجريت التعديلات

اللازمة حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية. ثم تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على العاملين عن بُعد في شركة جاهز، نظراً لأن طبيعة عملهم تعتمد على الوسائل الرقمية، مما يسهل الوصول إليهم ويزيد من سرعة جمع البيانات، مع توضيح الهدف من الدراسة والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما يعزز من مصداقية الاستجابات ويشجع المشاركين على الإجابة بموضوعية.

وبعد استلام الاستبانات، تمت مراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، واستبعاد أي استبانة غير مكتملة أو غير صالحة للاستخدام. ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات الارتباط والانحدار وتحليل الفروق الإحصائية، وفقاً لطبيعة أسئلة الدراسة وفرضياتها. وأسهم اتباع هذه الإجراءات المنهجية في ضمان جودة البيانات، وتقليل احتمالات الخطأ، وتعزيز موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بما يجعلها أكثر قدرة على تفسير أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي ترسم نطاق عملها وتحدد إمكانية تعميم نتائجها، وهي كالتالي:

1. **الحدود الموضوعية (Thematic Limits):** تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر القيادة الرقمية بأبعادها الأربعة (الرؤية الرقمية، التمكين التقني، التواصل الافتراضي، والذكاء العاطفي الرقمي) كمتغير مستقل، ودورها في تعزيز الارتباط الوظيفي (الحيوية، التفاني، والاستغراق) كمتغير تابع، وذلك في سياق بيئة العمل عن بُعد فقط.
2. **الحدود البشرية (Human Limits):** تستهدف الدراسة موظفي شركة جاهز الدولية لتقنية نظم المعلومات بالمملكة العربية السعودية، وتحديد الفئات الوظيفية التي تمارس مهامها بنمط العمل عن بُعد (سواء كان كلياً أو جزئياً)، ويشمل ذلك الكوادر التقنية، الإدارية، والتسويقية.
3. **الحدود المكانية (Spatial Limits):** يتم تطبيق الدراسة الميدانية على المقر الرئيسي لشركة "جاهز" في مدينة الرياض وفروعها العاملة داخل المملكة العربية السعودية، ولن تشمل الدراسة عمليات الشركة أو فروعها خارج نطاق المملكة (إن وُجدت).

4. الحدود الزمانية (Temporal Limits): سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها خلال العام الدراسي 2026م، وتمثل النتائج وجهة نظر الموظفين وتصوراتهم خلال هذه الفترة الزمنية المحددة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الرابع المرحلة التطبيقية الرئيسة في الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، بالإضافة إلى ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. ويهدف هذا الفصل إلى تحويل البيانات الخام التي جُمعت من أفراد العينة إلى معلومات علمية ذات دلالة، توضح طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد، وتبين مدى تأثير أبعاد القيادة الرقمية في تعزيز مستويات الارتباط الوظيفي داخل شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

ويتضمن الفصل عرضاً منظماً لنتائج التحليلات الإحصائية باستخدام الجداول والأشكال التوضيحية، مع تفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار الفرضيات، وتحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة. كما يشتمل على مناقشة علمية متعمقة للنتائج، من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وتفسير أوجه الاتفاق والاختلاف، وبيان الأسباب المحتملة لذلك في ضوء طبيعة بيئة العمل عن بُعد والتحول الرقمي في الشركات التقنية السعودية. وتسهم هذه المناقشة في تعزيز الفهم العلمي للنتائج وإبراز دلالاتها النظرية والتطبيقية.

ويختتم الفصل بعرض الخاتمة التي تلخص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتبرز إسهامها في مجال القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارة شركة جاهز وصناع القرار في المؤسسات التقنية، بهدف تطوير ممارسات القيادة الرقمية وتعزيز مستويات الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد. كما يطرح الفصل مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تستكمل الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية. وتتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يمثل المخرج النهائي للبحث العلمي، حيث يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية، ودعم التحول الرقمي، وتعزيز كفاءة رأس المال البشري في بيئات العمل الحديثة.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

توضح القراءة الشاملة للمؤشرات الأولية للمجتمع المبحوث المكون من مئتين وثمانين مفردة؛ وجود تباينات ملموسة في مستويات التقييم العام لمتغيرات القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي، حيث تتأرجح المتوسطات الحسابية للعبارات بين حد أدنى يبلغ ثلاثة فاصلة عشرين لخاصية تلقي التغذية الراجعة، وحد أقصى يسجل ثلاثة فاصلة واحد وخمسين لعبارة بذل الجهد الإضافي لصالح الشركة؛ وهو ما يعطي انطباعاً أولياً بأن الاتجاه العام يميل إلى الإيجابية النسبية وإن كانت بحذر؛ وتكشف قيم الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً والتي تتراوح بين واحد فاصلة واحد وثلاثين وواحد فاصلة واحد وخمسين عن تشتت لافتي في وجهات نظر العاملين؛ ما يعني غياب الإجماع التام حول كفاءة الممارسات الرقمية المطبقة؛ ويرتبط هذا التشتت ربما بوجود فجوات في البنية التحتية أو تفاوت في المهارات التقنية بين الأفراد؛ وقد يقود هذا التباين إلى بيئة عمل مزدوجة الإنتاجية؛ حيث يبرع البعض ممن يمتلكون المهارة بينما يواجه آخرون صعوبات بالغة في مواكبة المتطلبات؛ وتشير قيم الالتواء السلبية الطفيفة لغالبية العبارات إلى ميل التوزيع نحو الاستجابات المرتفعة؛ غير أن قيم التفرطح السالبة تؤكد اتساع نطاق الآراء وتسطح التوزيع؛ وهو ما يفرض على الإدارة مراجعة سياساتها لتقليص هذا التشتت المعياري؛ لضمان وصول الدعم لجميع الفئات دون استثناء؛ ويحتمل أن يكون هذا التباين ناتجاً عن تفاوت الخبرات السابقة لدى الموظفين في التعامل مع الأنظمة التقنية؛ الأمر الذي يتطلب تدخلاً مدروساً لتوحيد المفاهيم الإدارية الرقمية داخل شركة جاهز.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.290	-1.412	.146	-.084	1.469	3.00	.088	3.07	0	280
.290	-1.994	.146	-.144	.500	2.00	.030	1.54	0	280
.290	-1.111	.146	-.189	1.321	3.00	.079	3.30	0	280
.290	-.977	.146	-.523	1.353	4.00	.081	3.44	0	280

توضح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة.	280	0	3.32	.082	4.00	1.374	-.337	.146	-1.170	.290
تشجع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة.	280	0	3.28	.085	4.00	1.428	-.366	.146	-1.243	.290
تسهم رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد.	280	0	3.33	.086	4.00	1.434	-.371	.146	-1.257	.290
تحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل.	280	0	3.41	.083	4.00	1.388	-.441	.146	-1.146	.290
تتخذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي.	280	0	3.47	.082	4.00	1.375	-.461	.146	-1.128	.290
تستخدم القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين.	280	0	3.47	.086	4.00	1.434	-.537	.146	-1.120	.290
أثقي التغذية الراجعة من القيادة في الوقت المناسب.	280	0	3.20	.090	4.00	1.511	-.224	.146	-1.476	.290
يسهل الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية.	280	0	3.41	.079	4.00	1.317	-.410	.146	-1.062	.290
يتم تبادل المعلومات بوضوح وشفافية من خلال الوسائل الرقمية.	280	0	3.35	.083	4.00	1.394	-.427	.146	-1.151	.290
يساعد التواصل الرقمي مع القيادة على إنجاز المهام بكفاءة.	280	0	3.30	.085	4.00	1.427	-.318	.146	-1.312	.290
توفر القيادة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز عملي.	280	0	3.40	.087	4.00	1.463	-.427	.146	-1.243	.290

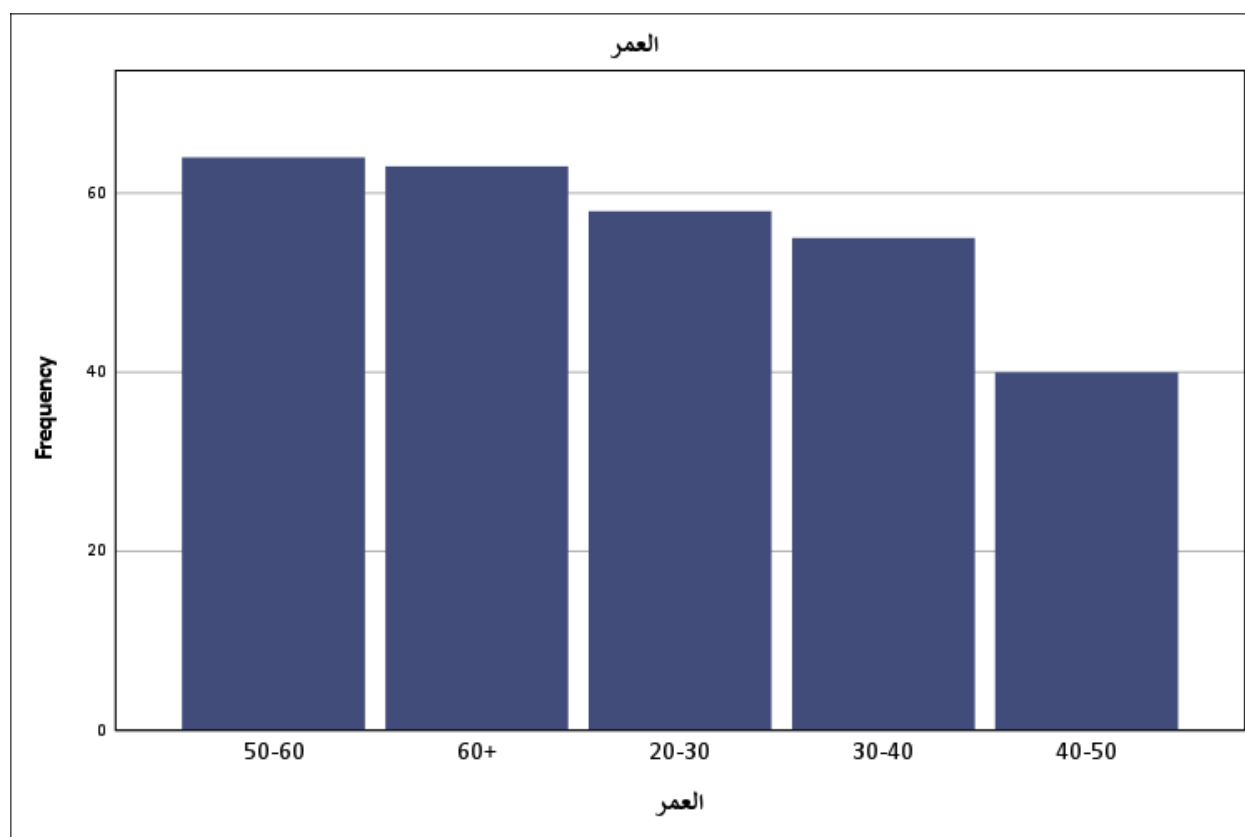
تشجعت القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملي.	280	0	3.40	.081	4.00	1.348	-.468	.146	-1.017	.290
أحصل على التدريب اللازم لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.	280	0	3.40	.087	4.00	1.463	-.406	.146	-1.262	.290
أشعر بالحماس أثناء أداء عملي عن بُعد.	280	0	3.35	.087	4.00	1.454	-.422	.146	-1.252	.290
أبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.	280	0	3.51	.088	4.00	1.469	-.561	.146	-1.125	.290
أشعر بالانتماء والالتزام تجاه شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.	280	0	3.43	.083	4.00	1.394	-.488	.146	-1.108	.290

● العمر

تظهر التوزيعات التكرارية للفئات العمرية في العينة المدروسة تشكيلة ديموغرافية لافتة؛ حيث تبرز الفئة العمرية من خمسين إلى ستين عاماً في الصدارة بواقع أربعة وستين موظفاً وبنسبة اثنين وعشرين فاصلة تسعة بالمئة؛ تليها مباشرة فئة ما فوق الستين عاماً بثلاثة وستين فرداً وبنسبة اثنين وعشرين فاصلة خمسة بالمئة؛ بينما تتوزع بقية النسب بين فئة الشباب من عشرين إلى ثلاثين عاماً بنسبة عشرين فاصلة سبعة بالمئة وفئة الثلاثين إلى الأربعين بنسبة تسعة عشر فاصلة ستة بالمئة؛ وتأتي الفئة من أربعين إلى خمسين عاماً في المرتبة الأخيرة بنسبة أربعة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة؛ ويبدو من هذه التركيبة أن المنظمة تعتمد بشكل كبير على خبرات متراكمة لكوارر تقع في شريحة عمرية متقدمة؛ وهو ما قد يشكل تحدياً حقيقياً عند تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي الفجائي؛ حيث يميل الموظفون الأكبر سناً ربما إلى التمسك بالأنماط التقليدية في العمل؛ وقد يتطلب هذا الوضع تصميماً خاصاً لبرامج التدريب يراعي الفروق العمرية؛ ويسهل عملية الانتقال التكنولوجي دون إحداث مقاومة للتغيير؛ ومن المحتمل أن يؤثر هذا التوزيع الديموغرافي على سرعة التكيف مع المنصات الرقمية؛ فالأجيال الشابة قد تظهر مرونة أكبر؛ بينما تحتاج الكوارر الخبرة إلى تدرج ودعم مستمر لضمان انخراطها الكامل في المنظومة التقنية لشركة جاهز.

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
22.9	22.9	22.9	64	50-60	Valid
45.4	22.5	22.5	63	60+	
66.1	20.7	20.7	58	20-30	
85.7	19.6	19.6	55	30-40	
100.0	14.3	14.3	40	40-50	
	100.0	100.0	280	Total	



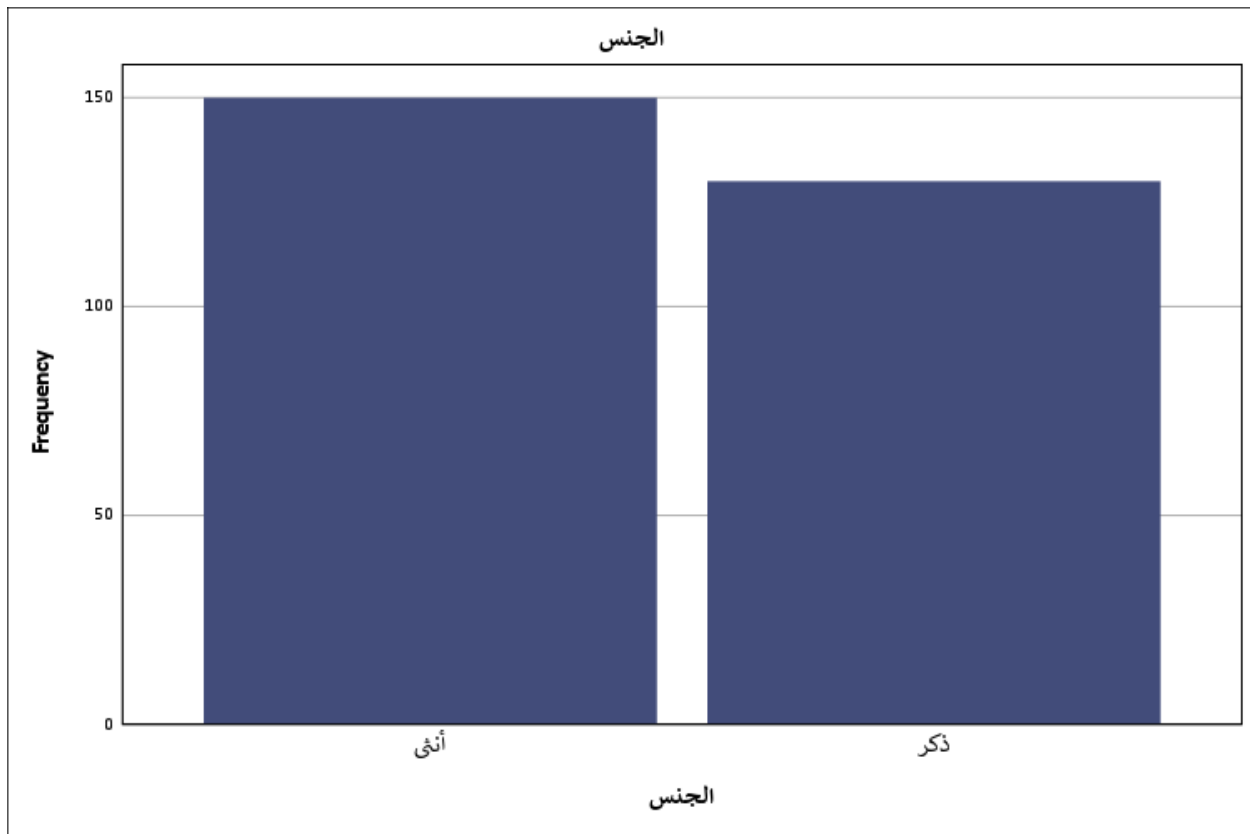
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

• الجنس

تنبئ قراءة المتغير الجندري داخل العينة عن تقارب نسبي مع تفوق طفيف للموظفات الإناث؛ إذ بلغ عددهن مئة وخمسين موظفة بنسبة ثلاثة وخمسين فاصلة ستة بالمئة؛ في حين سجلت فئة الذكور مئة وثلاثين موظفاً بنسبة ستة وأربعين فاصلة أربعة بالمئة من إجمالي عينة الدراسة البالغة مئتين وثمانين فرداً؛ ويشير هذا التقارب الجندري إلى توازن جيد في تركيبة القوى العاملة داخل شركة جاهز؛ وهو ما قد ينعكس إيجابياً على تنوع وجهات النظر والقدرة على تبادل الأفكار من زوايا مختلفة؛ وتؤكد هذه النسب ربما وجود سياسات توظيف مرنة تدعم تمكين المرأة في قطاع تقنية المعلومات والخدمات الرقمية؛ ويبدو أن الاستجابة للمتغيرات الرقمية قد تتباين بين الجنسين بناءً على طبيعة الأدوار الوظيفية المسندة لكل فئة؛ حيث يحتمل أن تسهم المرونة التي يوفرها العمل عن بُعد في تمكين الإناث من تحقيق توازن أفضل بين الالتزامات المهنية والأسرية؛ ما قد ينعكس في مستويات ارتباطهن الوظيفي؛ وربما يتيح هذا التوزيع للإدارة فرصة تصميم مبادرات تواصل رقمي تراعي احتياجات الطرفين؛ لضمان بيئة عمل رقمية عادلة ومحفزة تضمن تكافؤ الفرص وتكامل الأدوار لتعزيز الكفاءة الإنتاجية الشاملة.

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
53.6	53.6	53.6	150	أنثى	Valid
100.0	46.4	46.4	130	ذكر	
	100.0	100.0	280	Total	



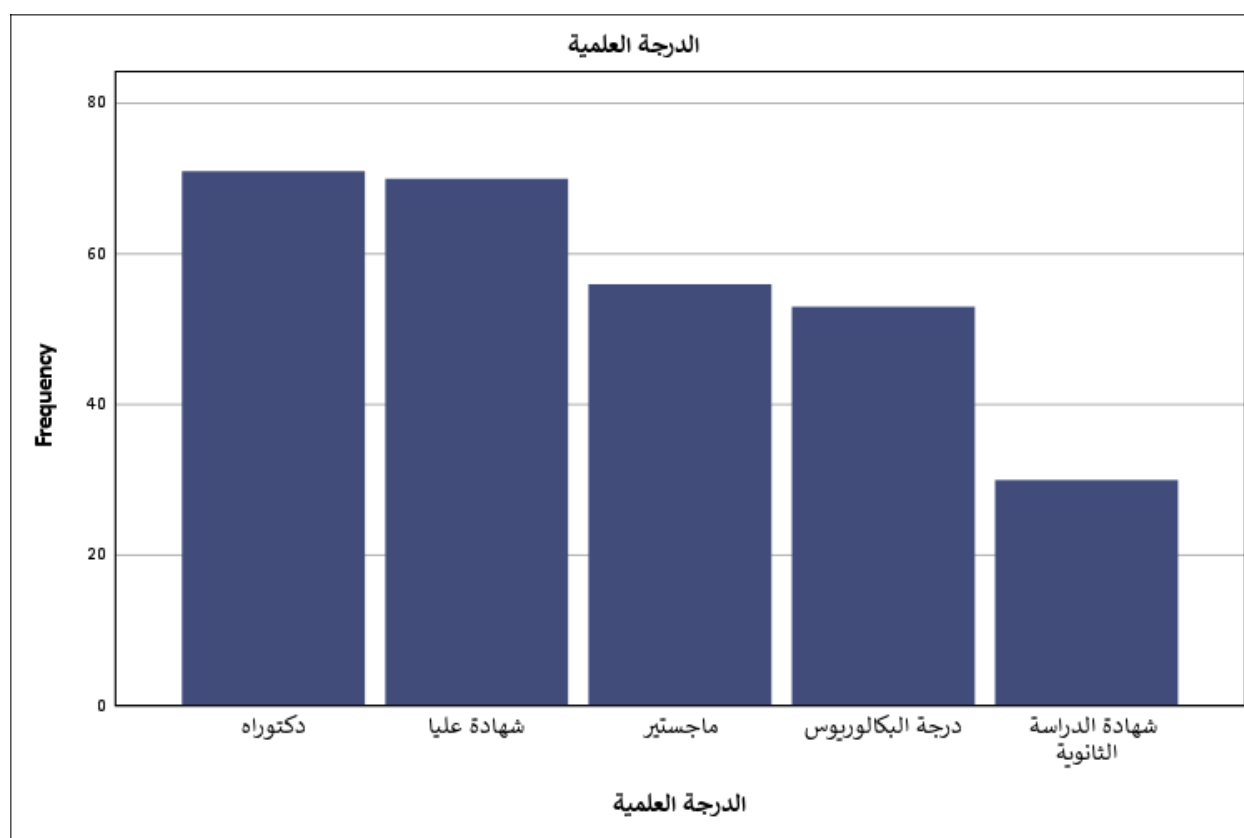
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

تكشف البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي للمستقصى منهم عن عمق أكاديمي بارز في بنية الموارد البشرية؛ حيث تحوز فئة الدكتوراه على المرتبة الأولى بواقع واحد وسبعين فرداً ونسبة خمسة وعشرين فاصلة أربعة بالمئة؛ تتقارب معها فئة الشهادات العليا الأخرى بواقع سبعين فرداً ونسبة خمسة وعشرين بالمئة؛ بينما حصلت فئة الماجستير على نسبة عشرين بالمئة تليها درجة البكالوريوس بنسبة ثمانية عشر فاصلة تسعة بالمئة؛ لتنتهي التوزيعات بفئة الثانوية العامة التي سجلت نسبة عشرة فاصلة سبعة بالمئة فقط؛ ويعطي هذا الزخم الأكاديمي مؤشراً قوياً على امتلاك الموظفين لقدرات فكرية عالية وتأهيل علمي متقدم؛ ما قد يسهل من عملية استيعاب الاستراتيجيات الرقمية المعقدة وفهم أبعاد التحول التكنولوجي؛ وربما يفسر هذا التأهيل العالي مستويات التفكير النقدي المتوقعة من العاملين؛ حيث قد لا يكتفون بمجرد تلقي الأوامر بل يتطلعون لرؤية قيادية واضحة ومقنعة؛ ويحتمل أن تفرض هذه الخلفيات العلمية المتميزة ضغوطاً إيجابية على القيادة الرقمية لتكون أكثر ابتكاراً وتواصلاً؛ لكون الكوادر المؤهلة أكاديمياً تبحث عادة عن بيانات عمل تمكنها من اتخاذ القرار وتطبيق المعارف المعاصرة بنجاح.

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.4	25.4	25.4	71	دكتوراه	Valid
50.4	25.0	25.0	70	شهادة عليا	
70.4	20.0	20.0	56	ماجستير	
89.3	18.9	18.9	53	درجة البكالوريوس	
100.0	10.7	10.7	30	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	280	Total	



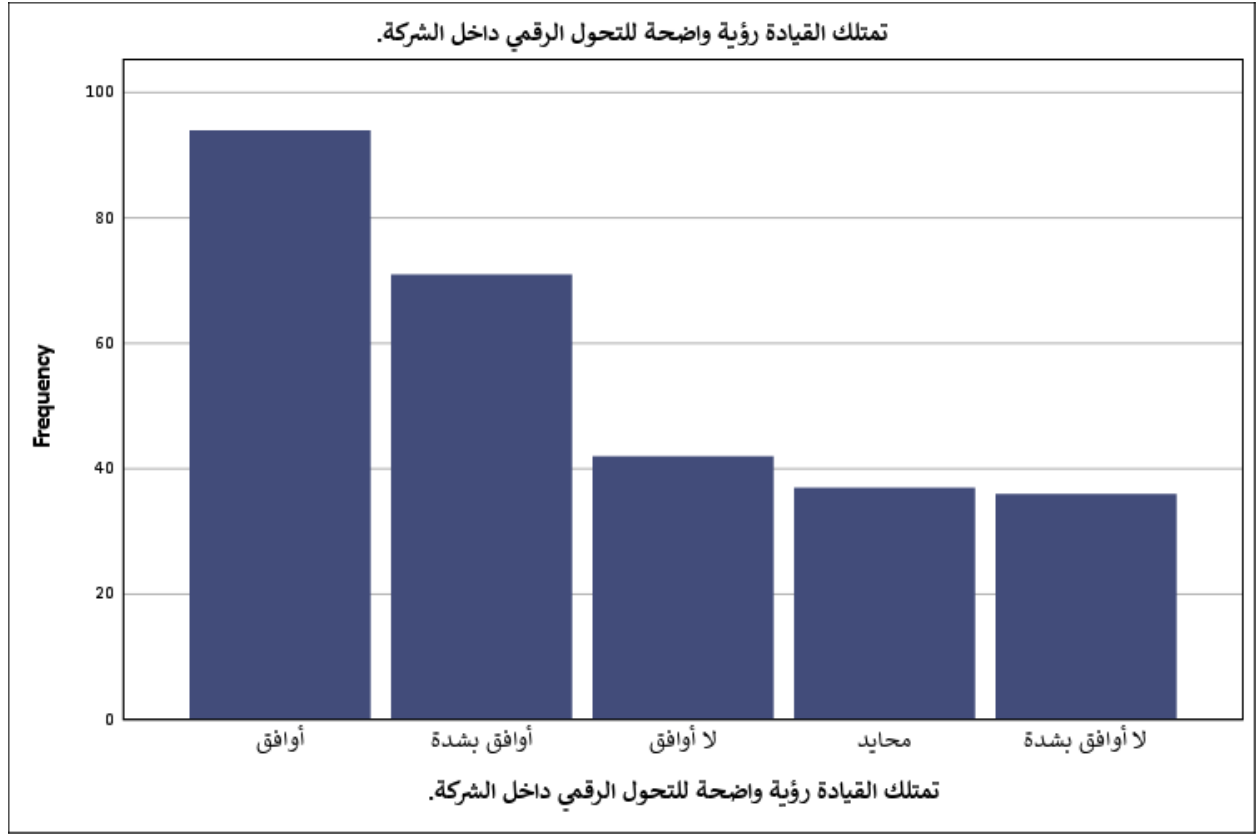
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تمتلك القيادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة.

تظهر نتائج رصد استجابات الموظفين حول مدى امتلاك القيادة لرؤية واضحة للتحويل الرقمي اتجاهاً عاماً نحو الموافقة؛ حيث حصد خيار أوافق نسبة ثلاثة وثلاثين فاصلة ستة بالمئة وخيار أوافق بشدة نسبة خمسة وعشرين فاصلة أربعة بالمئة؛ ما يعني أن أكثر من نصف العينة يثقون في وضوح التوجه الاستراتيجي الرقمي للشركة؛ ويسجل هذا المتغير متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة فاصلة أربعة وأربعين؛ وهو مستوى يقع في النطاق فوق المتوسط؛ غير أن الانحراف المعياري البالغ واحد فاصلة خمسة وثلاثين يشير إلى وجود تباين مهم في الآراء؛ إذ يعبر نحو ثمانية وعشرين بالمئة من العينة عن عدم موافقتهم بدرجاتها؛ وقد يرجع هذا التشتت في الرؤية إلى ضعف قنوات الاتصال الداخلي التي تنقل التوجهات من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية؛ وربما يؤدي هذا الانقسام إلى تفاوت في مستويات الحماس والالتزام بالتغيير الرقمي بين الأقسام المختلفة؛ ويحتمل أن تشعر الفئة غير الموافقة بنوع من الاغتراب التنظيمي بسبب غياب الفهم الكامل لأهداف التغيير؛ ما يستدعي من القيادة بذل جهود إضافية لتبسيط الرؤية وإشراك الجميع في صياغتها؛ تفادياً لأي مقاومة غير معلنه قد تعطل مسيرة التحويل الرقمي المنشود وتؤثر سلباً على الأداء العام.

جدول 5: التحليل الإحصائي لامتلاك القيادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة.

تمتلك القيادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق	94	33.6	33.6	33.6	Valid
أوافق بشدة	71	25.4	25.4	58.9	
لا أوافق	42	15.0	15.0	73.9	
محايد	37	13.2	13.2	87.1	
لا أوافق بشدة	36	12.9	12.9	100.0	
Total	280	100.0	100.0		



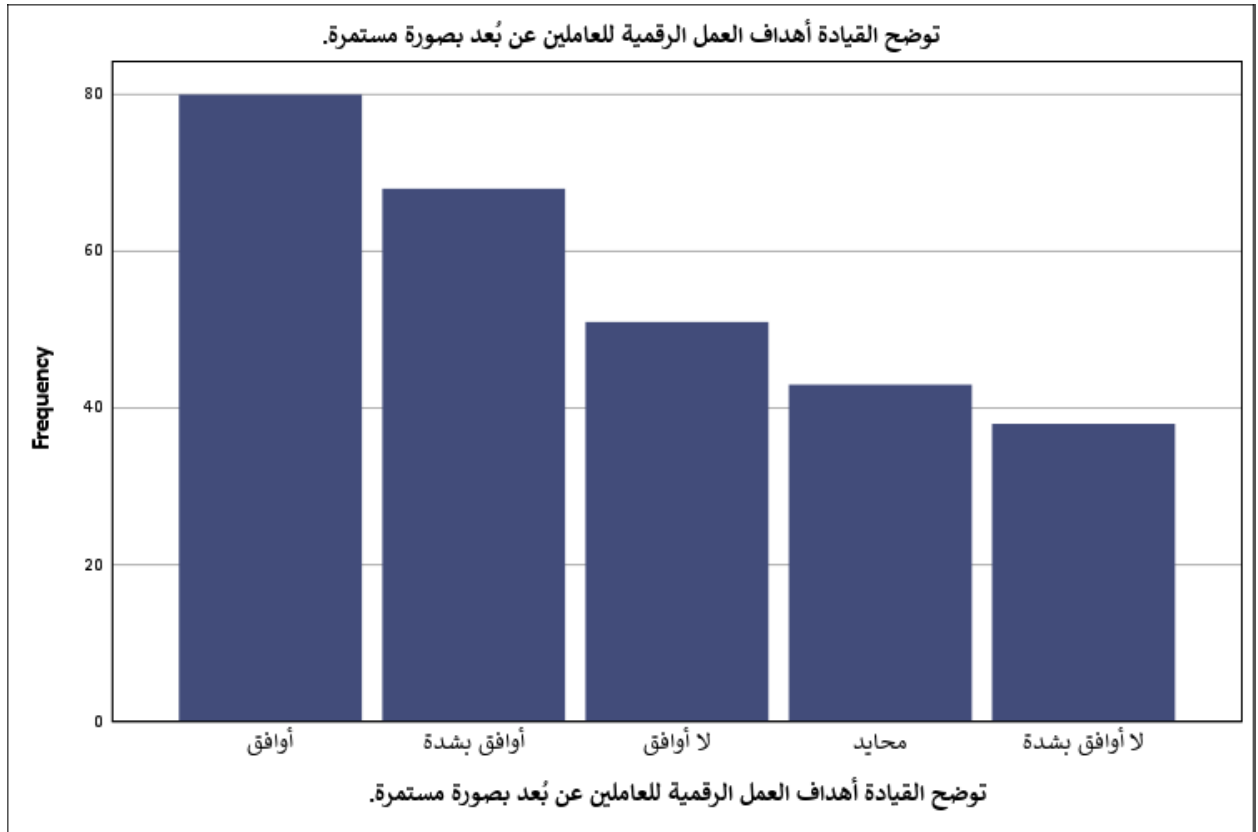
شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك القيادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة.

• توضيح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة.

تبين القراءات الميدانية المتعلقة بمدى توضيح القيادة لأهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصفة مستمرة انقساماً نسبياً في وجهات النظر؛ فعلى الرغم من أن نسبة الموافقين إجمالاً بلغت اثنين وخمسين فاصلة تسعة بالمئة بمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة اثنين وثلاثين؛ فإن الفئة الراضية والمحايدة تشكل مجتمعة جزءاً كبيراً يقترب من نصف العينة؛ وتؤيد هذه التفرقة قيمة الانحراف المعياري البالغة واحد فاصلة سبعة وثلاثين؛ ما يعزز فرضية وجود فجوة في جودة الاتصال وتحديث الأهداف؛ وتؤثر هذه الفجوة ربما على قدرة العاملين عن بعد على تحديد أولوياتهم اليومية؛ لكون غياب التوجيه المستمر قد يصيب الموظف بالتشتت أو ضعف التركيز؛ وقد ينعكس هذا الخلل الإداري في تراجع مستويات الإنتاجية أو تكرار الأخطاء التشغيلية؛ ويحتمل أن يعود التباين في الاستجابات إلى تفاوت كفاءة المشرفين المباشرين في نقل الأهداف الرقمية؛ أو ربما لعدم توحيد المنصات المستخدمة للمتابعة؛ الأمر الذي يجعل بعض الموظفين يشعرون بالعزلة عن المركز الإداري للشركة؛ ومن ثم يضعف ارتباطهم الوظيفي واندماجهم المهني داخل بيئة العمل الافتراضية لشركة جاهز.

جدول 6: التحليل الإحصائي لتوضيح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة.

توضح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.6	28.6	28.6	80	أوافق	Valid
52.9	24.3	24.3	68	أوافق بشدة	
71.1	18.2	18.2	51	لا أوافق	
86.4	15.4	15.4	43	محايد	
100.0	13.6	13.6	38	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	280	Total	



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوضيح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة.

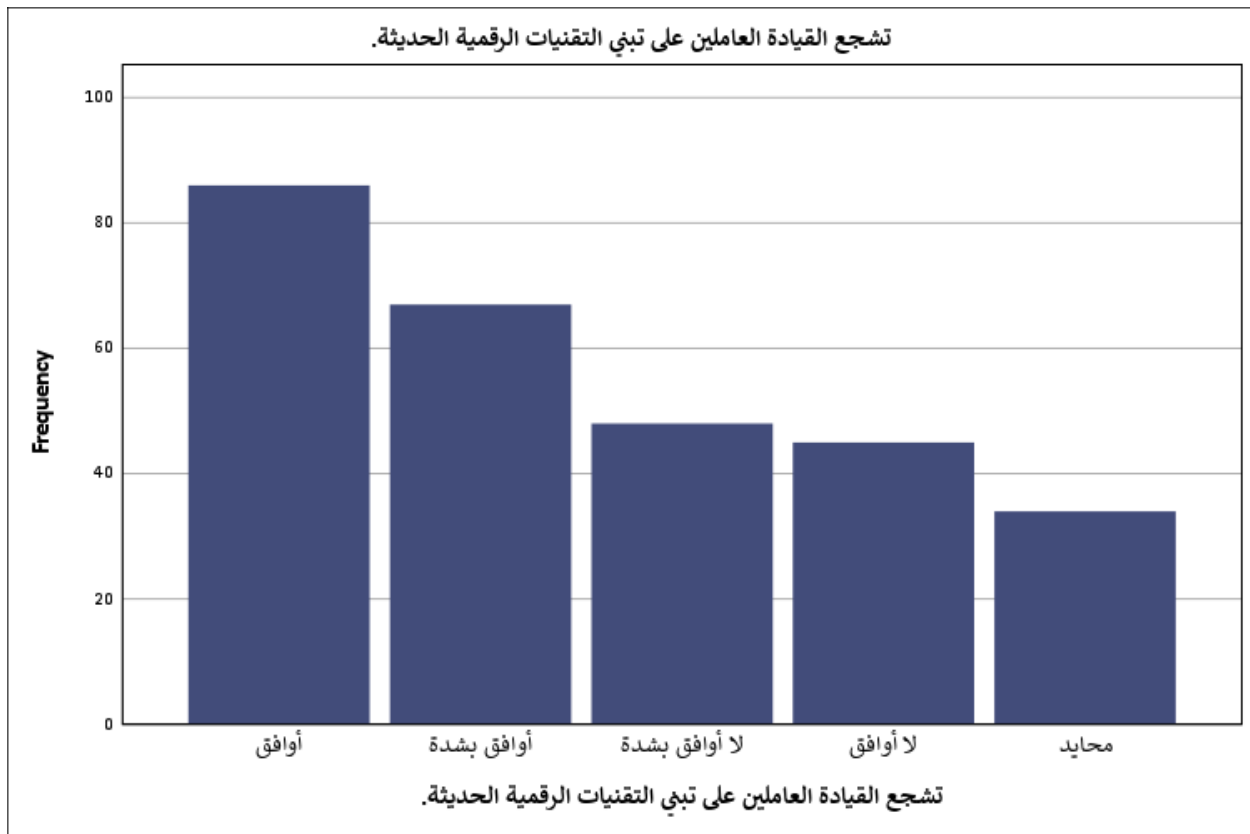
- تشجع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة.

تفصح المؤشرات الإحصائية الخاصة بتشجيع القيادة للموظفين على تبني التكنولوجيا الحديثة عن واقع يستوجب الانتباه؛ إذ

يقف المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة ثمانية وعشرين؛ مصحوباً بانحراف معياري مرتفع نسبياً يقدر بواحد فاصلة اثنين وأربعين؛ وهو ما يبرز تشتتاً عميقاً في تجارب الموظفين؛ حيث يوافق أربعة وخمسون فاصلة ستة بالمئة من المستجيبين على وجود هذا التشجيع؛ بينما يعارض ثلاثة وثلاثون فاصلة اثنين بالمئة منهم ذلك بقوة؛ ويرتبط هذا التناقض ربما بالطريقة التي يتم بها هذا التشجيع؛ فقد يكون مجرد توجيه شفهي يفتقر للدعم المادي والتدريبي الحقيقي؛ ويحتمل أن يواجه الموظفون الذين لا يشعرون بالتشجيع صعوبات في مواكبة المتغيرات؛ ما يولد لديهم إحباطاً وربما شعوراً بالعجز التقني؛ وقد يؤدي هذا الوضع إلى تراجع جودة الخدمات المقدمة للعملاء لكون الفئة الراضية تمثل جزءاً مهماً من القوى التشغيلية؛ ويبدو أن التغلب على هذا التباين يستدعي تحويل التشجيع من صيغته اللفظية إلى برامج تحفيزية ملموسة؛ ترتبط بمسارات الترقية والتقدير المهني لتشجيع الجميع على الانخراط الفعال في البنية الرقمية للشركة.

جدول 7: التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة.

تشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30.7	30.7	30.7	86	أوافق	Valid
54.6	23.9	23.9	67	أوافق بشدة	
71.8	17.1	17.1	48	لا أوافق بشدة	
87.9	16.1	16.1	45	لا أوافق	
100.0	12.1	12.1	34	محايد	
	100.0	100.0	280	Total	



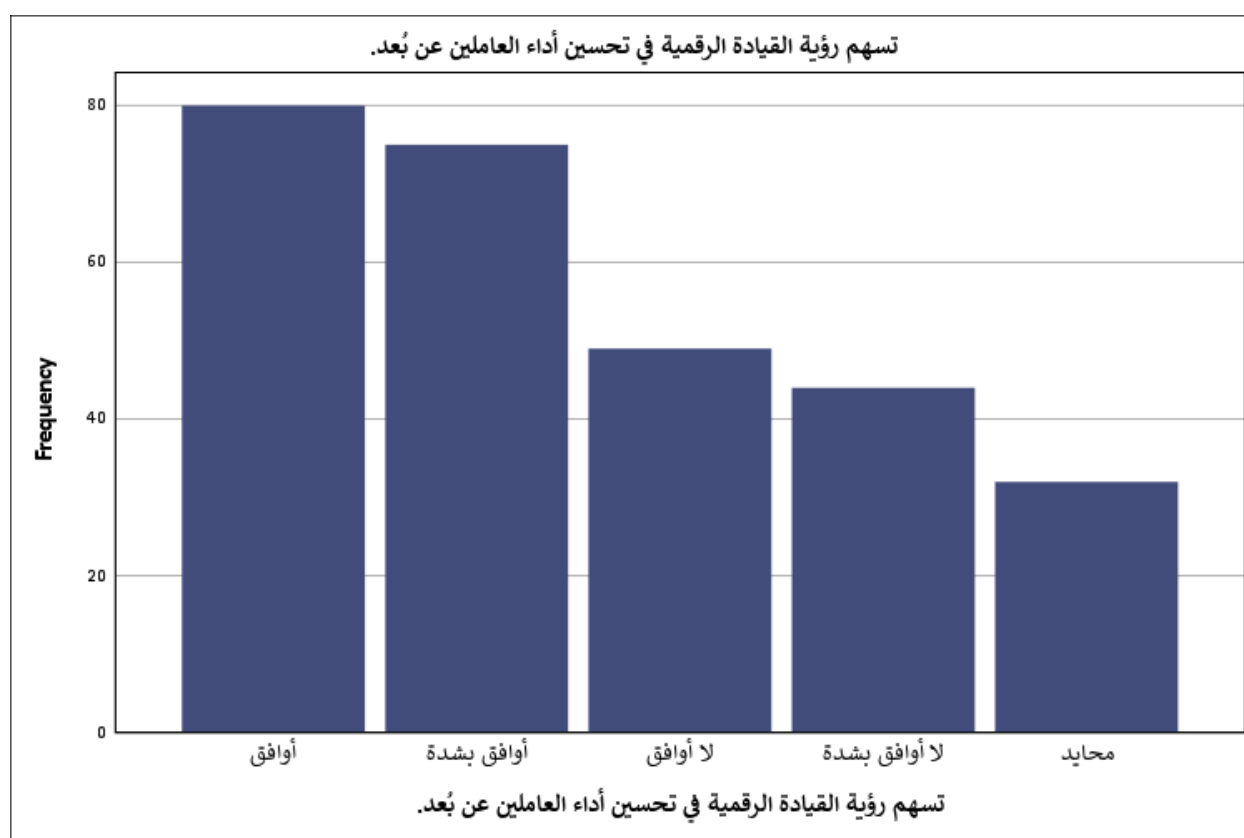
شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة.

• تسهم رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد.

تكشف نتائج استبيان آراء الموظفين حول إسهام الرؤية الرقمية للقيادة في تحسين الأداء الفعلي للعمل عن بُعد عن توجه عام للموافقة بنسبة خمسة وخمسين فاصلة أربعة بالمئة للمجموع الكلي للموافقين وبشدة؛ وتأتي هذه النتيجة بمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة ثلاثة وثلاثين؛ وانحراف معياري يقترب من واحد فاصلة ثلاثة وأربعين؛ وهو ما يؤكد استمرار ظاهرة تشتت الاستجابات وانقسام الآراء بين مؤيد ومعارض؛ وربما يرجع هذا الاختلاف إلى الطريقة التي يترجم بها كل موظف هذه الرؤية في مهامه اليومية؛ حيث قد يجد البعض فيها دافعاً للتطوير بينما تظل مجرد شعارات نظرية لآخرين؛ ويحتمل أن يؤثر غياب الإجماع حول فاعلية الرؤية على جودة المخرجات الإجمالية للشركة؛ لكون تحقيق التحسن الفعلي للأداء يتطلب إيماناً جماعياً بالرؤية القيادية؛ وقد يفيد تركيز الجهود الإدارية على توضيح العلاقة المباشرة بين الرؤية الاستراتيجية وتسهيل الإجراءات اليومية؛ ما يساهم في إقناع الموظفين المترددين أو المعارضين بأهمية التحول الرقمي كأداة لرفع كفاءة الأداء وتخفيف أعباء العمل اليدوي.

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد.

تسهم رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.6	28.6	28.6	80	أوافق	Valid
55.4	26.8	26.8	75	أوافق بشدة	
72.9	17.5	17.5	49	لا أوافق	
88.6	15.7	15.7	44	لا أوافق بشدة	
100.0	11.4	11.4	32	محايد	
	100.0	100.0	280	Total	



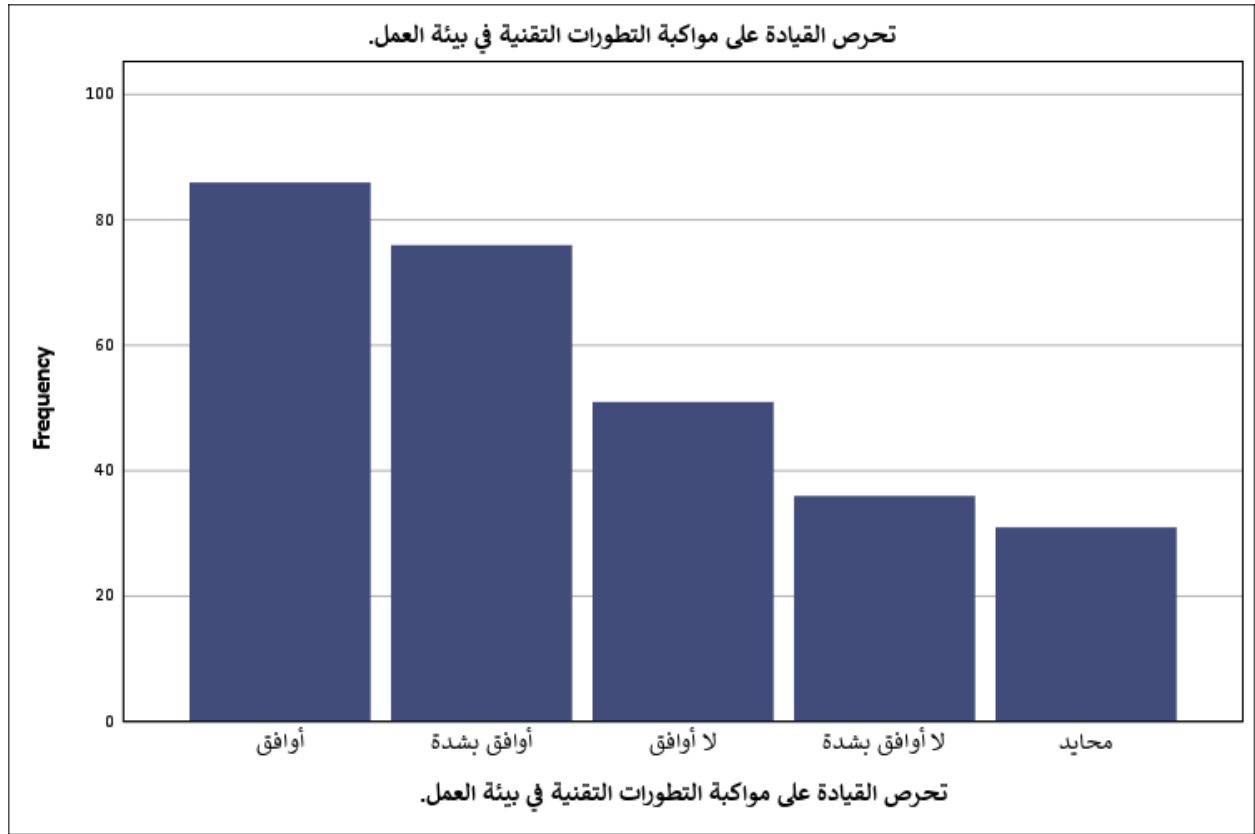
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد.

• **تحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل.**

تظهر التكرارات والنسب المئوية مدى حرص القيادة على مواكبة المستجدات التكنولوجية ميلاً إيجابياً عاماً؛ حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة سبعة وخمسين فاصلة ثمانية بالمئة من إجمالي العينة؛ ويرافق ذلك متوسط حسابي يقدر بثلاثة فاصلة واحد وأربعين؛ وانحراف معياري يسجل واحد فاصلة ثمانية وثلاثين؛ ما يبين وجود فجوة مقدرة في تقييم هذا الحرص بين الموظفين؛ وقد يعزى هذا التباين الإحصائي إلى الاختلاف في سرعة تحديث الأنظمة والبرمجيات بين الأقسام؛ فربما تحظى أقسام الدعم الفني والعمليات بالترقيات التقنية المستمرة بينما تعاني أقسام أخرى من بطء في التحديث؛ ويحتمل أن تنعكس هذه الفروق سلباً على التنسيق المشترك والربط الشبكي بين مختلف الإدارات؛ ما يعيق سرعة اتخاذ القرارات وإنجاز المعاملات؛ ومن المرجح أن يسهم استمرار الإدارة في تحديث بيئة العمل الرقمية الشاملة بانتظام في ردم هذه الفجوة الإدراكية؛ لكون شعور الموظف بمواكبة شركته لأحدث التقنيات يعزز ثقته بها ويدفعه لبذل المزيد من الطاقة في سبيل تحقيق أهدافها.

جدول 9: التحليل الإحصائي لحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل.

تحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30.7	30.7	30.7	86	أوافق	Valid
57.9	27.1	27.1	76	أوافق بشدة	
76.1	18.2	18.2	51	لا أوافق	
88.9	12.9	12.9	36	لا أوافق بشدة	
100.0	11.1	11.1	31	محايد	
	100.0	100.0	280	Total	



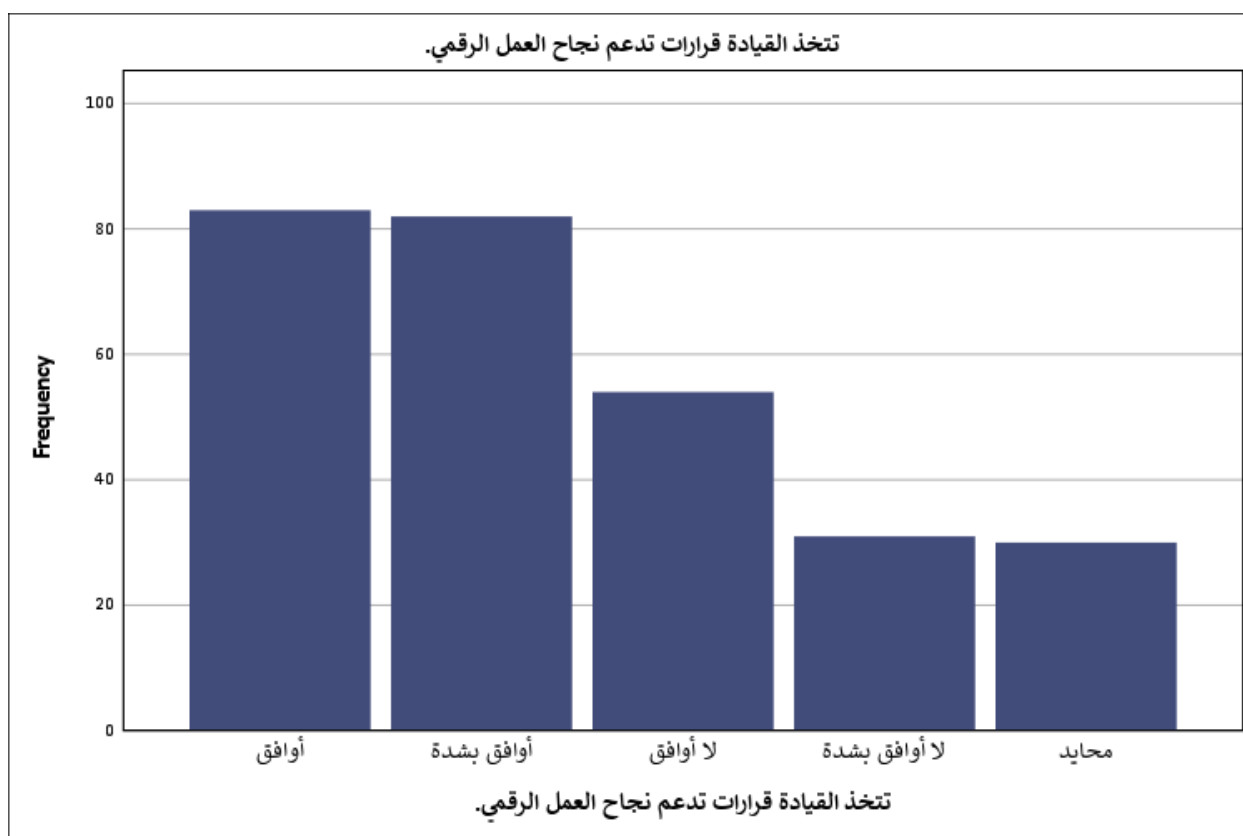
شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل.

• تتخذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي.

تبرز نتائج التحليل الإحصائي لقرارات القيادة الداعمة لنجاح العمل الرقمي توافقاً قوياً نسبياً؛ حيث تتقارب نسب الموافقة والموافقة بشدة لتصل مجتمعتين إلى ثمانية وخمسين فاصلة تسعة بالمئة؛ وبمتوسط حسابي متقدم يبلغ ثلاثة فاصلة سبعة وأربعين؛ وإن ظل الانحراف المعياري مرتفعاً عند واحد فاصلة سبعة وثلاثين؛ مبيناً بقاء مساحة من عدم الرضا والحياد لدى نحو واحد وثلاثين بالمئة من المستطلعين؛ ويرتبط هذا التقييم المرتفع ربما بقرارات مرنة اتخذتها الإدارة العليا لدعم استمرارية العمل عن بعد وتوفير البنية التحتية الأساسية؛ ويحتمل أن تؤثر جودة هذه القرارات مباشرة على سلسلة تدفق العمليات اليومية وتقليل البيروقراطية الإدارية؛ وقد تدفع هذه القرارات الإيجابية الموظفين إلى الشعور بالأمان الوظيفي والمهني في البيئة الافتراضية؛ غير أن الشريحة غير الراضية قد تشير ربما إلى وجود بعض القرارات التي اتخذت بشكل مركزي دون استشارة الكوادر التنفيذية؛ ما يعوق تطبيقها الفعال على أرض الواقع؛ ويستوجب ذلك انتهاز أسلوب تشاركي أوسع عند صياغة التوجهات والقرارات الاستراتيجية الرقمية لضمان التفاف الجميع حولها.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لاتخاذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي.

تتخذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق	83	29.6	29.6	29.6	Valid
أوافق بشدة	82	29.3	29.3	58.9	
لا أوافق	54	19.3	19.3	78.2	
لا أوافق بشدة	31	11.1	11.1	89.3	
محايد	30	10.7	10.7	100.0	
Total	280	100.0	100.0		



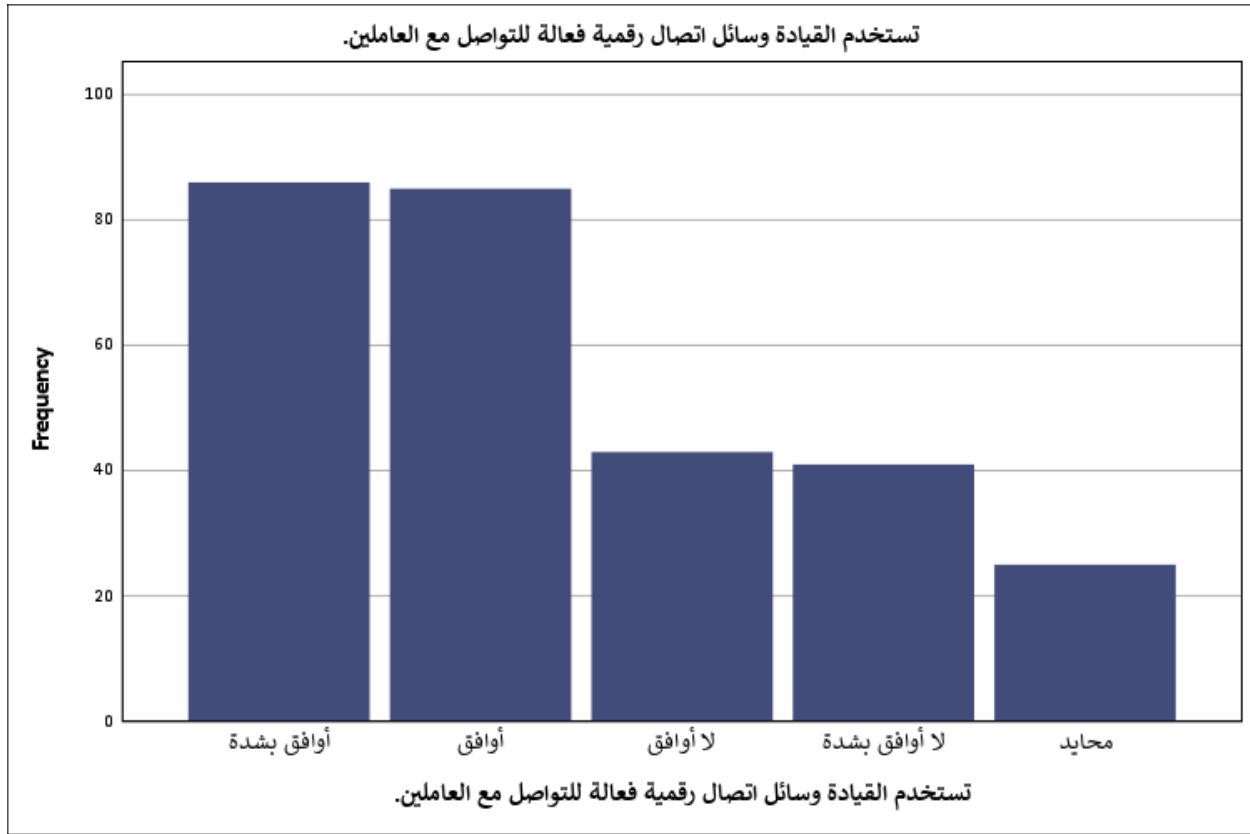
شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاتخاذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي.

• تستخدم القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين.

تثبت المعطيات الواردة في هذا البند تفوقاً واضحاً لخيارات التأييد؛ إذ وافق واحد وستون فاصلة واحد بالمئة من المبحوثين على فاعلية قنوات الاتصال الرقمية المستخدمة؛ بمتوسط حسابي يسجل ثلاثة فاصلة سبعة وأربعين؛ وانحراف معياري يقف عند واحد فاصلة ثلاثة وأربعين؛ وهو مؤشر على استمرار التشتت في التقييم الفردي؛ وقد يعود هذا التفوق للتأييد إلى اعتماد الشركة على تطبيقات تواصل متقدمة تتيح الاجتماعات الافتراضية والرسائل الفورية بيسر وسهولة؛ ويحتمل أن يؤدي نجاح هذا التواصل إلى تدفق سريع للمعلومات وتقليص الفواصل الزمنية بين الإدارات المختلفة؛ ما يساهم في إنجاز المهام بسرعة ومرونة؛ غير أن الفئة غير الراضية البالغة ثلاثين بالمئة تقريباً ربما تشير إلى إفراط في استخدام الوسائل الرقمية بما يسبب تشتتاً ذهنياً أو تدخلاً في الأوقات الشخصية للعاملين؛ وقد يساعد تفعيل بروتوكولات واضحة لساعات الاتصال الرقمي في الحفاظ على التوازن النفسي والمهني للموظفين؛ الأمر الذي يدعم الارتباط والولاء التنظيمي لديهم بشكل مستدام.

جدول 11: التحليل الإحصائي لاستخدام القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين.

تستخدم القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30.7	30.7	30.7	86	أوافق بشدة	Valid
61.1	30.4	30.4	85	أوافق	
76.4	15.4	15.4	43	لا أوافق	
91.1	14.6	14.6	41	لا أوافق بشدة	
100.0	8.9	8.9	25	محايد	
	100.0	100.0	280	Total	



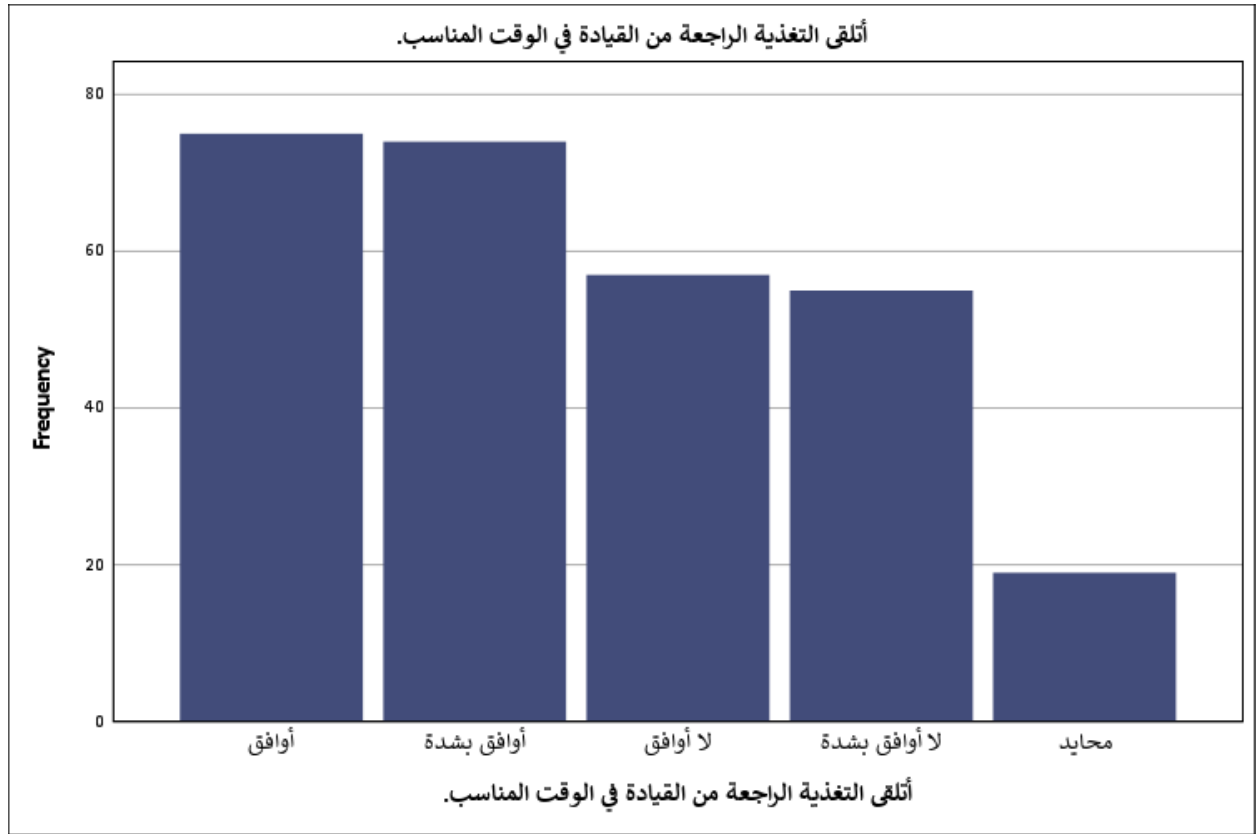
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لاستخدام القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين.

• ألقى التغذية الراجعة من القيادة في الوقت المناسب.

يسجل متغير تلقي التغذية الراجعة في الوقت المناسب المتوسط الحسابي الأدنى بين جميع العبارات بقيمة ثلاثة فاصلة عشرين؛ صاحبه الانحراف المعياري الأعلى والبالغ واحد فاصلة واحد وخمسين؛ وهو ما يعكس استقطاباً حاداً وتشتتاً واسعاً جداً في آراء المستقصى منهم؛ حيث تتقارب كفتي التأييد بثلاثة وخمسين فاصلة اثنين بالمئة والمعارضة بأربعين بالمئة؛ ويبدو أن تأخر وصول التوجيهات والتقييمات يمثل تحدياً جوهرياً لقطاع عريض من العاملين عن بعد؛ وقد يرجع ذلك إلى انشغال الإدارة العليا أو عدم انتظام جلسات المتابعة الرقمية؛ ويحتمل أن يتسبب هذا التأخر في إرباك الموظفين وإعاقة تصحيح الأخطاء التشغيلية في حينها؛ ما يهدد جودة الخدمات والإنتاجية العامة؛ وقد يؤدي الإحباط الناجم عن غياب التوجيه الفوري إلى ضعف دافعية الإنجاز والشعور بالإهمال؛ ومن ثم ينبغي على الشركة تطوير أنظمة تقييم آلية ودورية تضمن تدفق الملاحظات التوجيهية بصفة مستمرة ودون تأخير لتجاوز هذا الضعف التنظيمي الواضح.

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتلقى التغذية الراجعة من القيادة في الوقت المناسب.

ألقى التغذية الراجعة من القيادة في الوقت المناسب.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق	75	26.8	26.8	
	أوافق بشدة	74	26.4	53.2	
	لا أوافق	57	20.4	73.6	
	لا أوافق بشدة	55	19.6	93.2	
	محايد	19	6.8	100.0	
	Total	280	100.0		



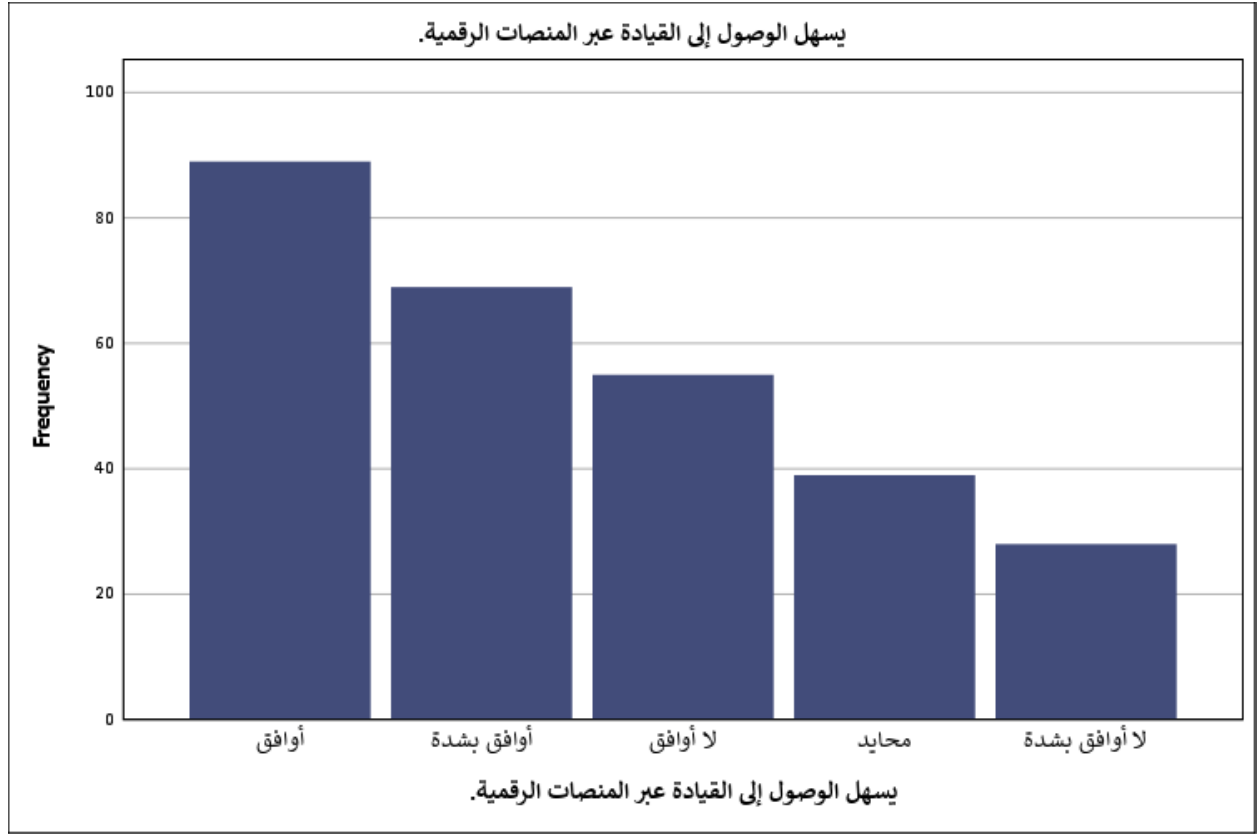
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتلقى التغذية الراجعة من القيادة في الوقت المناسب.

• يسهل الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية.

تؤول نتائج تحليل سهولة الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية إلى توجه إيجابي معقول؛ حيث حظيت هذه العبارة بنسبة موافقة إجمالية بلغت ستة وخمسين فاصلة أربعة بالمئة؛ بمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة واحد وأربعين؛ وانحراف معياري يقدر بواحد فاصلة واحد وثلاثين؛ ما يعبر عن تماسك نسبي أفضل في الآراء مقارنة بالعبارات السابقة؛ ويشير هذا الانخفاض الطفيف في التشتت الإحصائي إلى نجاح نسبي لسياسة الباب المفتوح رقمياً؛ حيث يجد أغلب الموظفين قنوات تواصل متاحة لعرض أفكارهم أو طلب الدعم؛ وقد يساهم هذا الشعور بالاقتراب من صانعي القرار في بناء بيئة عمل تسودها الثقة والشفافية؛ ويحتمل أن ينعكس ذلك إيجابياً على سرعة حل المشكلات الطارئة التي تواجه العاملين عن بعد؛ وربما تسهم سهولة الوصول في رفع المعنويات وتقوية الأواصر المهنية؛ بينما يتوجب على الإدارة معالجة تحفظات النسبة المتبقية التي تجد صعوبة في التواصل؛ لضمان شمولية قنوات التواصل وسهولة استخدامها لكافة المستويات الوظيفية دون عوائق تقنية أو إدارية.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لسهولة الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية.

يسهل الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.8	31.8	31.8	89	أوافق	Valid
56.4	24.6	24.6	69	أوافق بشدة	
76.1	19.6	19.6	55	لا أوافق	
90.0	13.9	13.9	39	محايد	
100.0	10.0	10.0	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	280	Total	



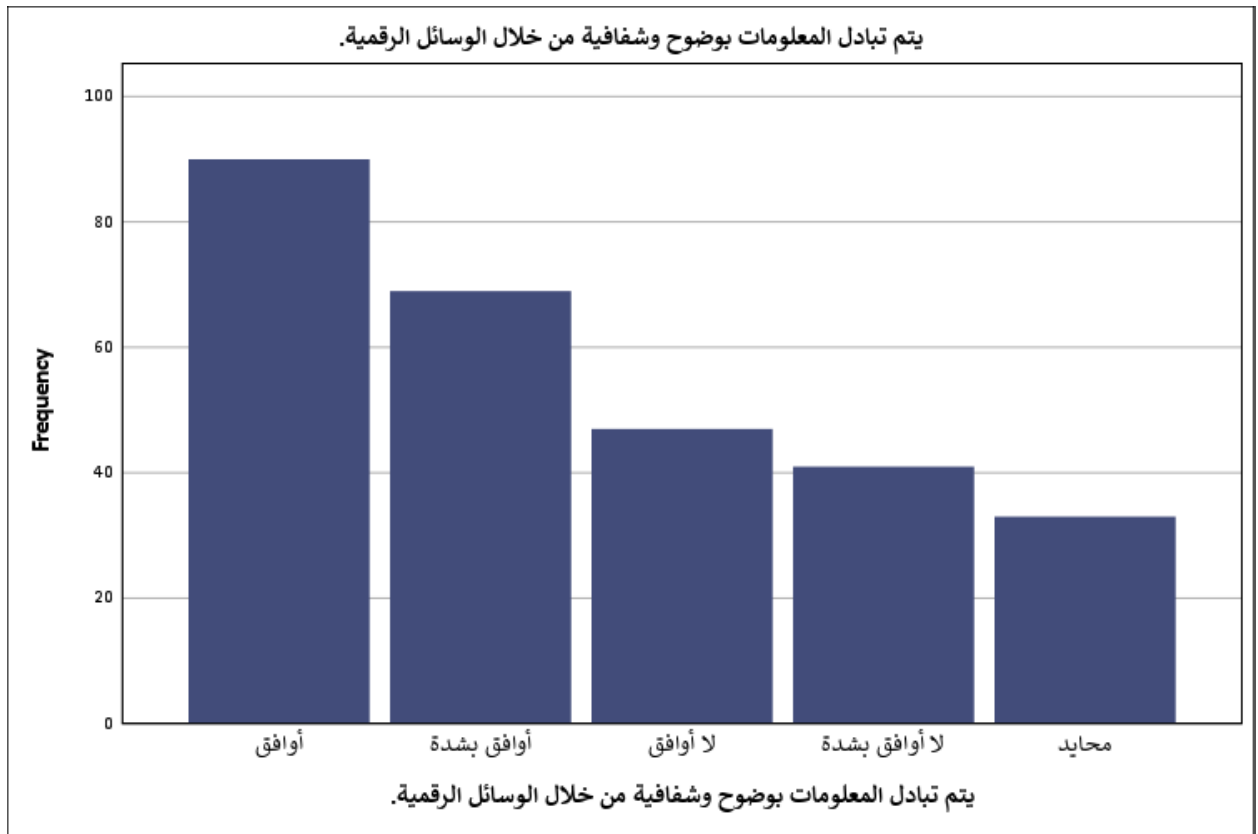
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لسهولة الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية.

- يتم تبادل المعلومات بوضوح وشفافية من خلال الوسائل الرقمية.

تشير التقديرات الإحصائية حول تبادل المعلومات بوضوح وشفافية رقمياً إلى قبول عام يتخطى نصف العينة؛ حيث يوافق ستة وخمسين فاصلة سبعة بالمئة من الموظفين على وجود الشفافية؛ بمتوسط حسابي يسجل ثلاثة فاصلة خمسة وثلاثين؛ وانحراف معياري قدره واحد فاصلة تسعة وثلاثين؛ ما يستدعي فحص أسباب عدم موافقة نحو واحد وثلاثين فاصلة أربعة بالمئة من المبحوثين؛ ويرجع هذا التحفظ ربما لحجب بعض المعلومات الهامة أو غياب قنوات موحدة لنشر التعاميم الإدارية؛ ما يفرض شائعات أو تفسيرات خاطئة للمواقف التنظيمية؛ ويحتمل أن يضعف غياب الوضوح التام من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات دقيقة تتماشى مع توجهات الإدارة؛ وقد يترتب على تعزيز قنوات تبادل البيانات المفتوحة والموثقة زيادة كبيرة في كفاءة التنسيق الداخلي والحد من التكرار غير المفيد للمهام؛ ومن ثم تبرز أهمية صياغة سياسة إفصاح واضحة تضمن تدفق الأخبار والمستجدات المهنية لجميع الموظفين بشفافية كاملة تدعم روح الفريق والتعاون المشترك.

جدول 14 : التحليل الإحصائي لـ تبادل المعلومات بوضوح وشفافية من خلال الوسائل الرقمية.

يتم تبادل المعلومات بوضوح وشفافية من خلال الوسائل الرقمية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق	90	32.1	32.1	32.1	Valid
أوافق بشدة	69	24.6	24.6	56.8	
لا أوافق	47	16.8	16.8	73.6	
لا أوافق بشدة	41	14.6	14.6	88.2	
محايد	33	11.8	11.8	100.0	
Total	280	100.0	100.0		



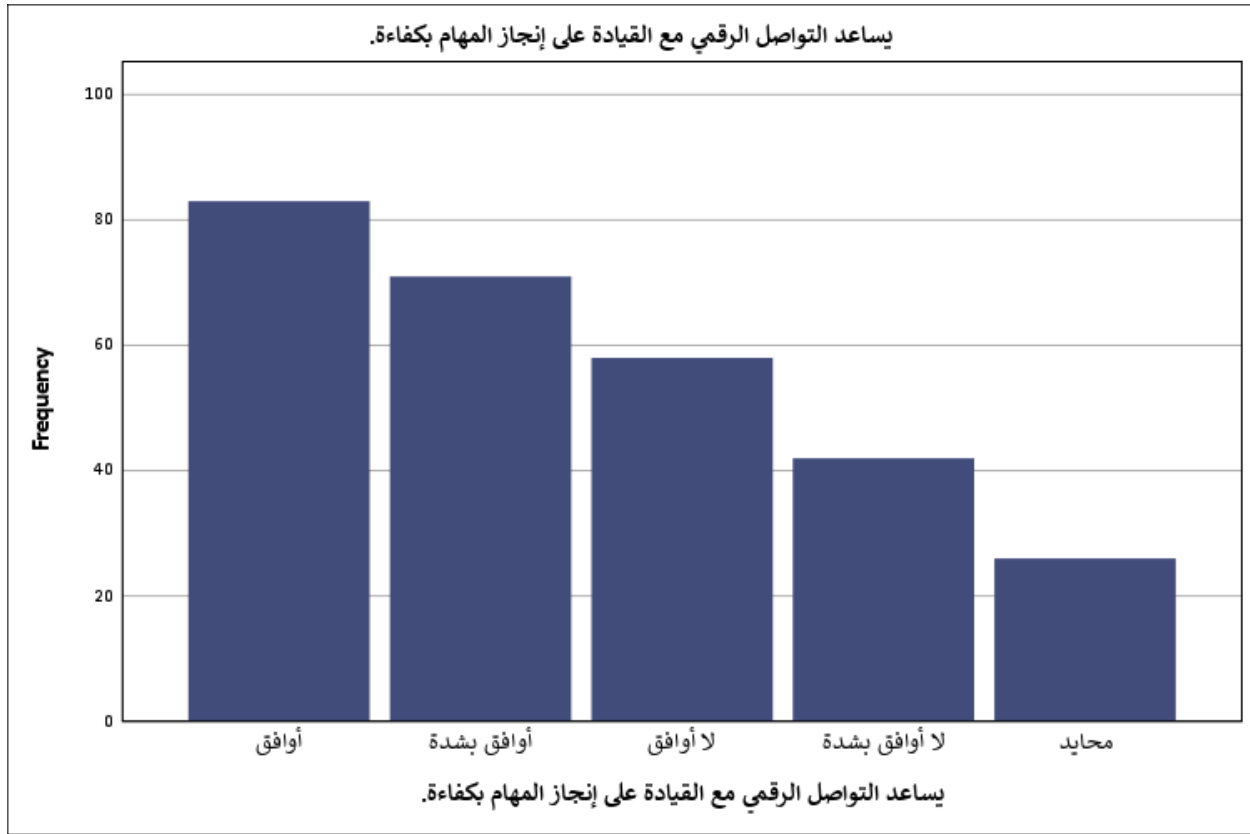
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لـ تبادل المعلومات بوضوح وشفافية من خلال الوسائل الرقمية.

• يساعد التواصل الرقمي مع القيادة على إنجاز المهام بكفاءة.

توضح قراءة فاعلية التواصل الرقمي في تيسير إنجاز المهام بكفاءة وجود ميل متوسط للإيجابية؛ إذ بلغ المجموع الإجمالي لنسب الموافقة خمسة وخمسين بالمئة؛ بمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة ثلاثين؛ وانحراف معياري مرتفع يصل إلى واحد فاصلة اثنين وأربعين؛ وهو مؤشر إضافي على التفاوت الملموس في البيئة العملية للموظفين؛ وقد تترجم هذه النتيجة حاجة العمل لتطوير قنوات تواصل أكثر تنظيماً وتحديداً للمهام؛ لكون التواصل العشوائي أو المفرط عبر التطبيقات قد يستنفد طاقات الموظفين دون تحقيق كفاءة حقيقية؛ ويحتمل أن يؤثر التشتت الإحصائي في هذا البند على معدلات الإنجاز؛ فالذين يجدون التواصل فعالاً يسير عملهم بسلاسة؛ بينما يعاني البقية من بطء الإجراءات أو تضارب التعليمات؛ وقد تسهم صياغة أدلة عمل واضحة تحدد طرق التواصل لكل نوع من المهام في رفع كفاءة الإنجاز؛ ما يساعد على توحيد الأداء وضمان تحقيق الأهداف التشغيلية لشركة جاهز بنسب نجاح مرتفعة ومستقرة.

جدول 15: التحليل الإحصائي لمساعدة التواصل الرقمي مع القيادة على إنجاز المهام بكفاءة.

يساعد التواصل الرقمي مع القيادة على إنجاز المهام بكفاءة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
29.6	29.6	29.6	83	أوافق	Valid
55.0	25.4	25.4	71	أوافق بشدة	
75.7	20.7	20.7	58	لا أوافق	
90.7	15.0	15.0	42	لا أوافق بشدة	
100.0	9.3	9.3	26	محايد	
	100.0	100.0	280	Total	



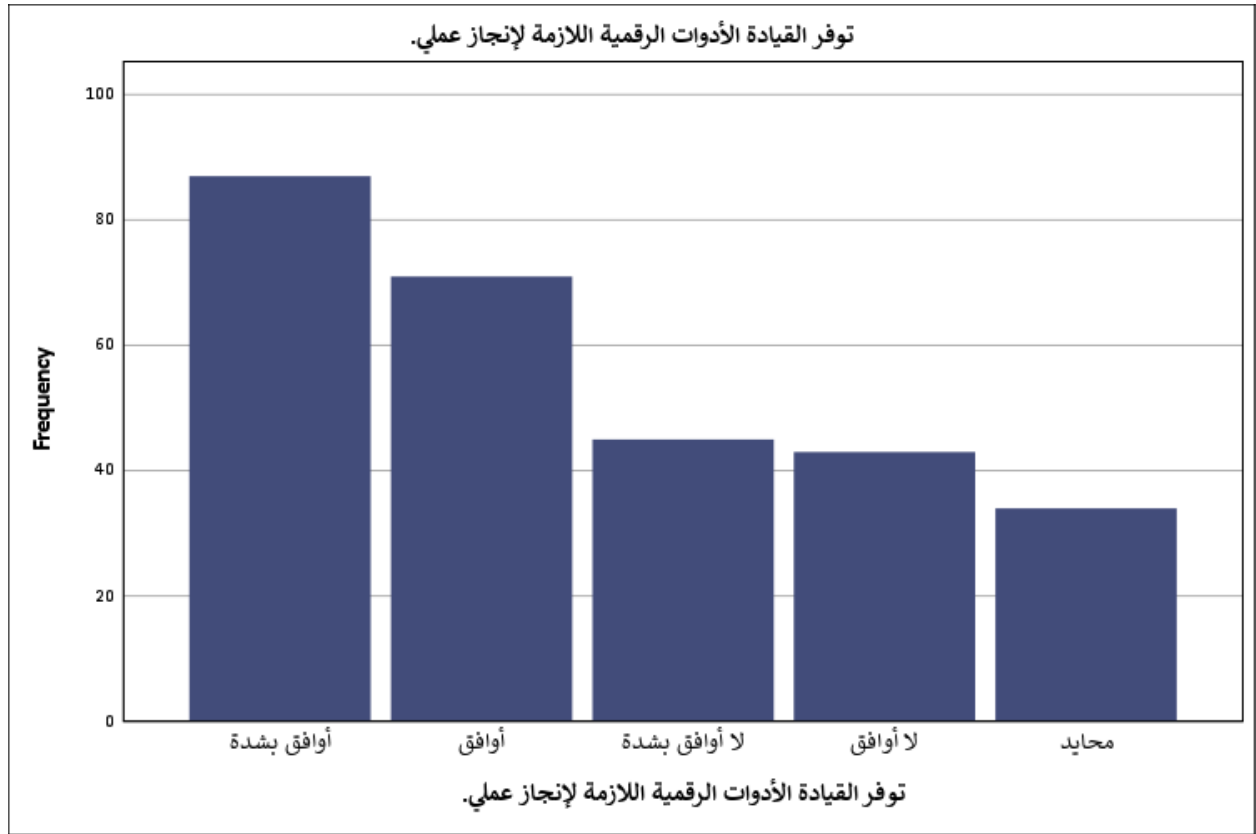
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لمساعدة التواصل الرقمي مع القيادة على إنجاز المهام بكفاءة.

• توفر القيادة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز عملي.

تثبت لغة الأرقام الخاصة بتوفر التجهيزات والبرمجيات التقنية اللازمة للعمل وجود موافقة واضحة بنسبة تزيد على ستة وخمسين بالمئة؛ مع تسجيل متوسط حسابي جيد قدره ثلاثة فاصلة أربعين؛ ولكن يبرز تباين كبير يعبر عنه انحراف معياري قدره واحد فاصلة ستة وأربعين؛ وهو ما يشي بأن الدعم التقني لا يصل بالتساوي لجميع العاملين عن بعد؛ وقد يرجع هذا التباين ربما لاختلاف متطلبات بعض الوظائف التي تحتاج أجهزة متطورة أو رخص برمجية باهظة لم تقم الشركة بتوفيرها بالكامل؛ ويحتمل أن يتسبب هذا القصور في خلق بيئة عمل محبطة للموظفين الذين يواجهون صعوبات تقنية يومية؛ ما يعوق قدرتهم على الإنجاز السريع ويضعف ارتباطهم بالمؤسسة؛ وقد تفيد جدولة ميزانيات واضحة وشاملة لتحديث الأدوات التقنية لجميع الموظفين دون تمييز؛ لكون تمكين العامل بالوسائل اللازمة يمثل الركيزة الأولى لبناء ارتباط مهني وثيق ودعم ثقافة التميز والإنتاجية الرقمية داخل المنظمة.

جدول 16 : التحليل الإحصائي لتوفير القيادة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز عملي.

توفر القيادة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز عملي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.1	31.1	31.1	87	أوافق بشدة	Valid
56.4	25.4	25.4	71	أوافق	
72.5	16.1	16.1	45	لا أوافق بشدة	
87.9	15.4	15.4	43	لا أوافق	
100.0	12.1	12.1	34	محايد	
	100.0	100.0	280	Total	



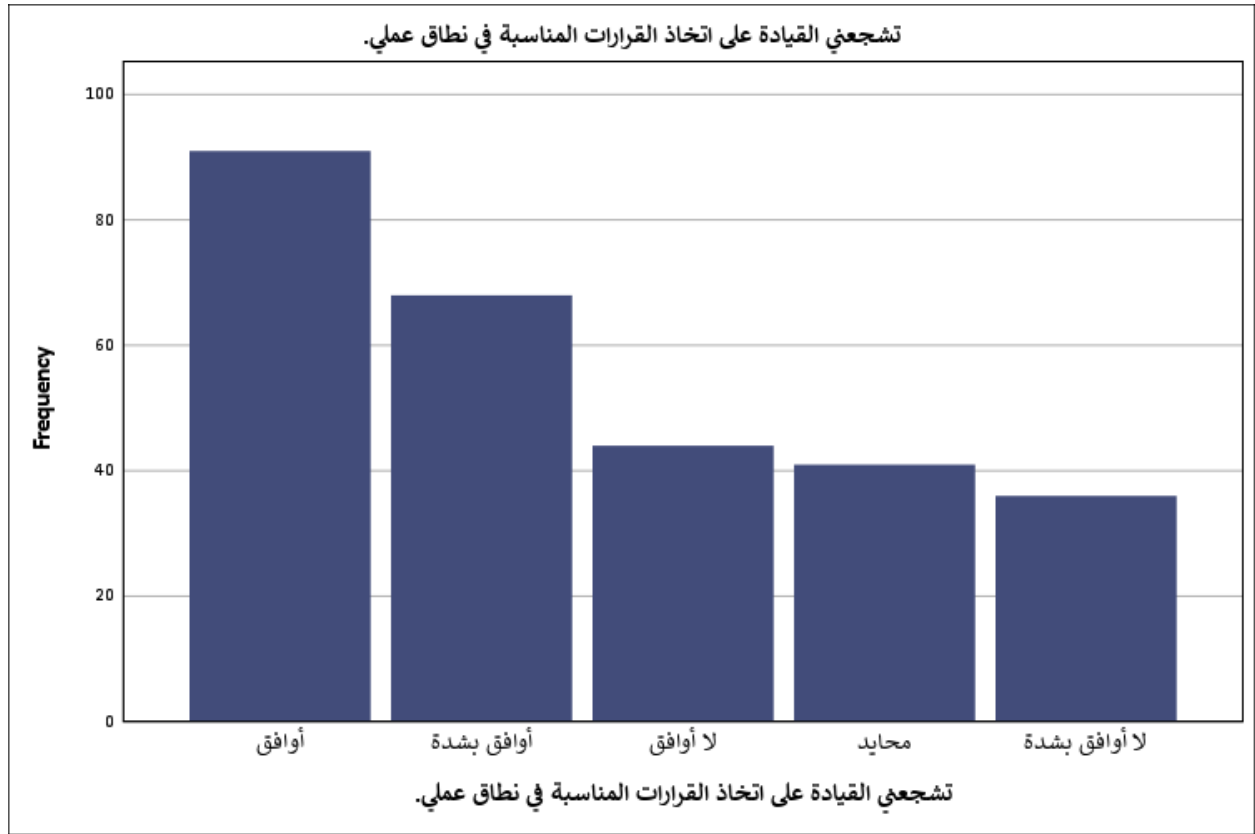
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتوفير القيادة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز عملي.

• تشجعي القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملي.

يفصح تحليل بند تمكين الموظفين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات في حدود تخصصاتهم عن مؤشرات إيجابية مستقرة نسبياً؛ حيث سجلت نسبة التأييد الإجمالية ستة وخمسين فاصلة ثمانية بالمئة؛ بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة أربعين؛ وانحراف معياري يقف عند واحد فاصلة أربعة وثلاثين؛ وهو تشتت يقل نوعاً ما عن بقية البنود؛ ما يعبر عن توجه مقبول لتبني نمط القيادة التمكينية والمفوضة للصلاحيات؛ وقد يساهم هذا النمط القيادي في تعزيز ثقة الموظف بنفسه وتنمية مهاراته القيادية والتشغيلية؛ ويحتمل أن يؤدي تفويض السلطة رقمياً إلى تسريع وتيرة العمل التشغيلي وتقليص فترات الانتظار للحصول على الموافقات الإدارية؛ وربما يجد الموظفون في هذا التفويض تقديراً لخبراتهم الأكاديمية والمهنية العالية؛ غير أن النسبة الراضية تظل بحاجة إلى دراسة لفهم ما إذا كانت تعاني من مركزية القرار لدى بعض المشرفين؛ الأمر الذي يتطلب تدريباً للقيادة على أساليب التفويض الفعال لتعزيز بيئة الابتكار والارتباط داخل الشركة.

جدول 17 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملي.

تشجعي القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
32.5	32.5	32.5	91	أوافق	Valid
56.8	24.3	24.3	68	أوافق بشدة	
72.5	15.7	15.7	44	لا أوافق	
87.1	14.6	14.6	41	محايد	
100.0	12.9	12.9	36	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	280	Total	



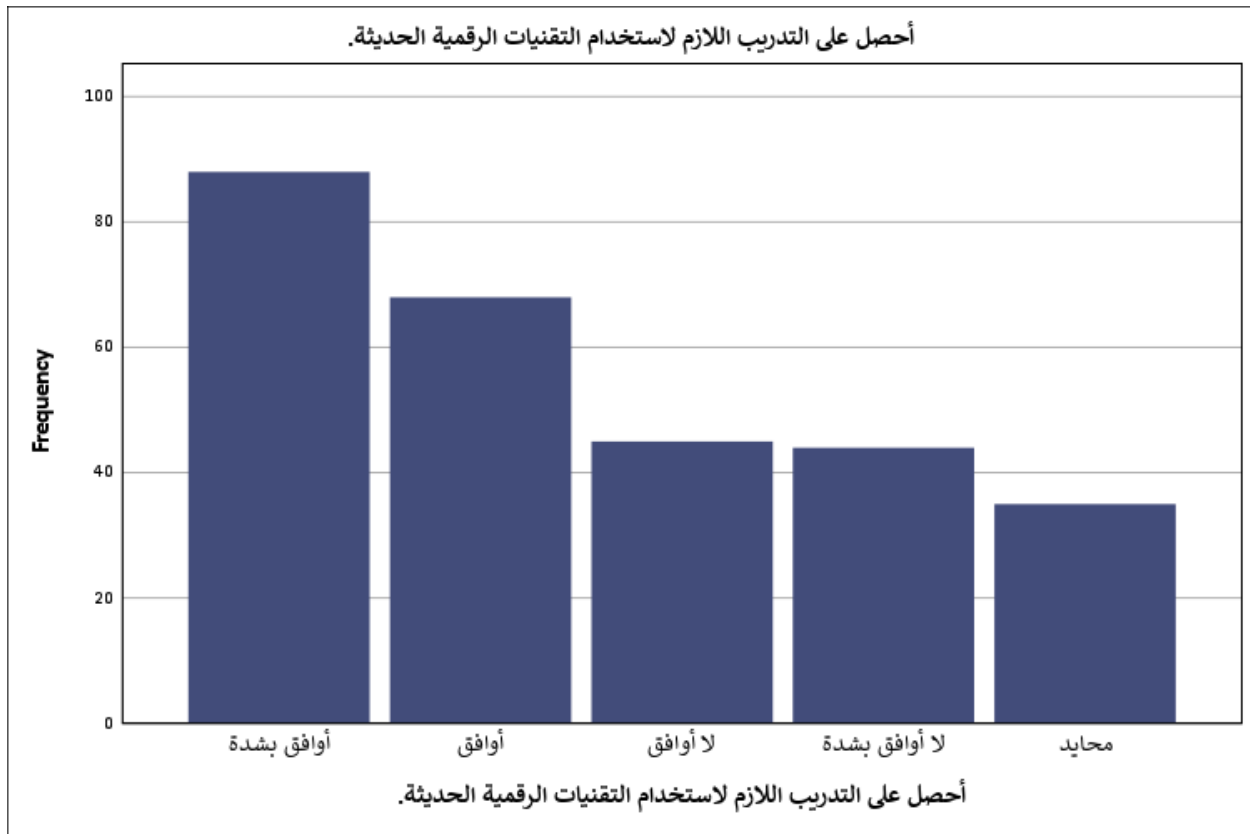
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملي.

• أحصل على التدريب اللازم لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

تعطي النتائج الإحصائية لتوفر البرامج التدريبية المخصصة للتقنيات الحديثة صورة متقاربة مع متغير الأدوات الرقمية؛ حيث وافق سبعة وخمسين فاصلة سبعة بالمئة من المستقيمين على كفاية التدريب؛ وسجل المتوسط ثلاثة فاصلة أربعين؛ وانحراف معياري مرتفع بلغ واحد فاصلة ستة وأربعين؛ مبيناً وجود فجوة تدريبية واضحة تشتكي منها شريحة تقترب من ثلث العينة؛ وقد يؤول هذا التباين المعياري إلى تفاوت مستويات التدريب بين الفروع أو الأقسام المختلفة؛ فربما تركز الشركة جهودها التأهيلية على كوادرات معينة وتهمل البقية؛ ويحتمل أن يضعف نقص التدريب من قدرة الموظفين على الاستفادة الكاملة من المزايا المتاحة في المنصات التقنية؛ ما يمثل هدراً للاستثمارات الرقمية للشركة؛ وقد يؤدي الإحباط الناجم عن غياب المعرفة التشغيلية إلى تهرب البعض من استخدام الأنظمة الحديثة والارتداد للأساليب التقليدية؛ ويستدعي هذا التحدي بناء خطة تدريب شاملة تقيس الاحتياجات الفردية بدقة وتقدم تعليماً تقنياً مستمراً يواكب المتغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمية لشركة جاهز.

جدول 18 : التحليل الإحصائي للحصول على التدريب اللازم لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

أحصل على التدريب اللازم لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	88	31.4	31.4	31.4	Valid
أوافق	68	24.3	24.3	55.7	
لا أوافق	45	16.1	16.1	71.8	
لا أوافق بشدة	44	15.7	15.7	87.5	
محايد	35	12.5	12.5	100.0	
Total	280	100.0	100.0		



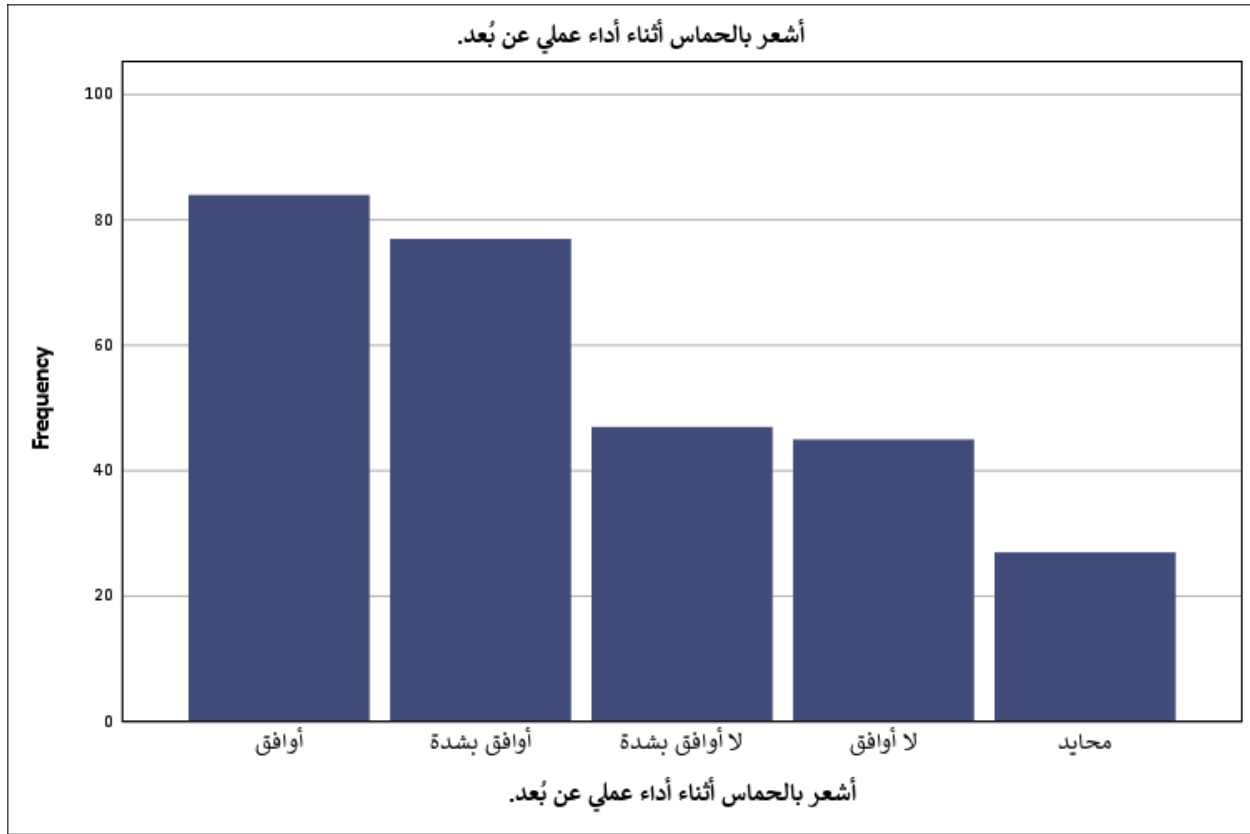
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني للحصول على التدريب اللازم لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

• أشعر بالحماس أثناء أداء عملي عن بُعد.

تظهر قراءة مستويات الشغف والدافعية الفردية أثناء تأدية المهام الافتراضية موافقة سبعة وخمسين فاصلة خمسة بالمئة على شعورهم بالحماس؛ مع وجود متوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة خمسة وثلاثين؛ وانحراف معياري مرتفع يسجل واحد فاصلة خمسة وأربعين؛ ما يشير بوضوح إلى أن الحماس المهني ليس سمة عامة تشمل جميع الموظفين؛ بل يقتصر على فئة دون أخرى؛ وقد يرتبط هذا التباين الحاد بطبيعة بيئة العمل المنزلية لكل موظف وعزلتهم الجسدية عن زملائهم؛ حيث يسهل أن يفقد الفرد دافعيته في ظل غياب التفاعل البشري المباشر؛ ويحتمل أن يؤثر تراجع الحماس لدى شريحة المعارضين البالغة اثنين وثلاثين فاصلة تسعة بالمئة على مستويات الابتكار والإبداع في حل المشكلات التشغيلية؛ وقد يساعد تصميم مبادرات تواصل اجتماعي غير رسمية عبر المنصات الرقمية وتفعيل برامج تقدير معنوي مستمرة في إعادة الحيوية والنشاط لهذه الكوادر؛ لكون تعزيز الجانب النفسي يمثل ركيزة هامة لضمان استمرارية العطاء والارتباط والتميز في الأداء عن بُعد.

جدول 19: التحليل الإحصائي للشعور بالحماس أثناء أداء عملي عن بُعد.

أشعر بالحماس أثناء أداء عملي عن بُعد.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30.0	30.0	30.0	84	أوافق	Valid
57.5	27.5	27.5	77	أوافق بشدة	
74.3	16.8	16.8	47	لا أوافق بشدة	
90.4	16.1	16.1	45	لا أوافق	
100.0	9.6	9.6	27	محايد	
	100.0	100.0	280	Total	



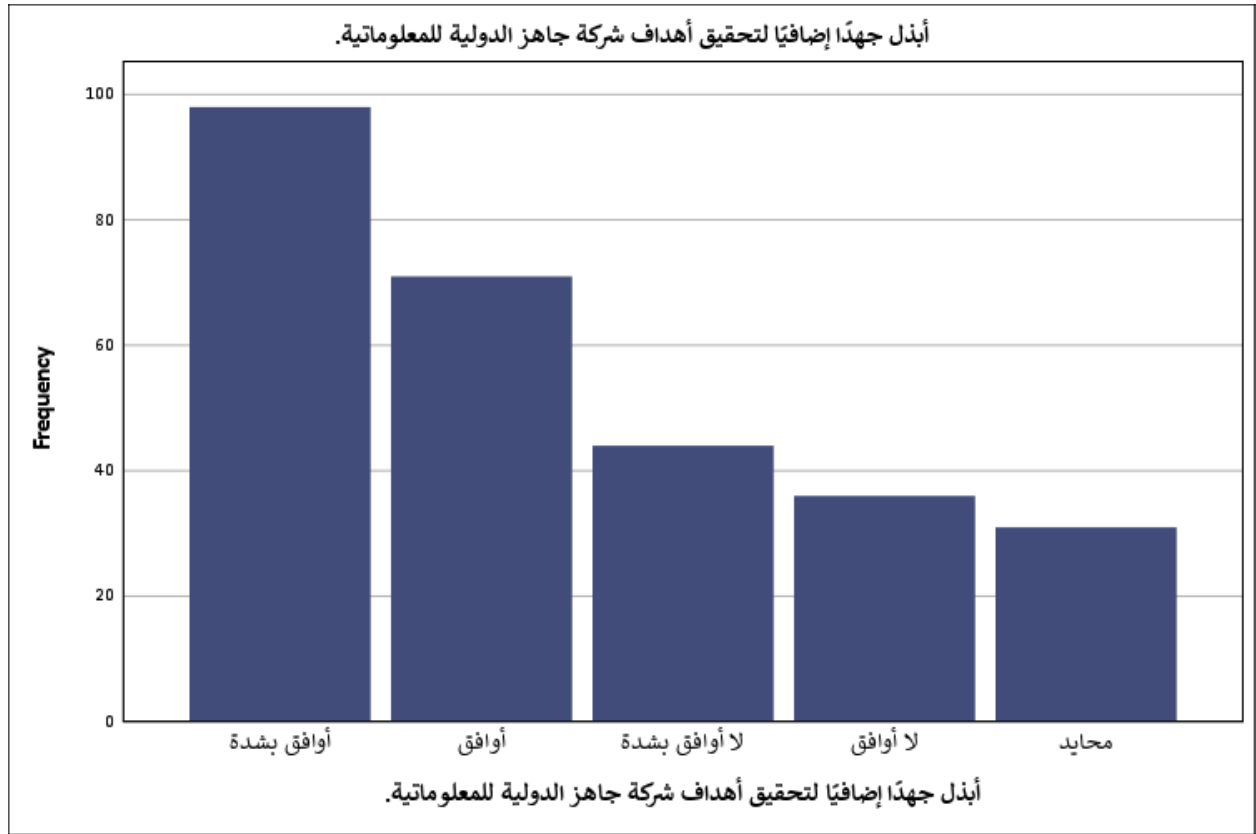
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني للشعور بالحماس أثناء أداء عملي عن بُعد.

- أبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

تكشف البيانات المتعلقة بالاستعداد لبذل طاقات إضافية لخدمة الشركة عن أعلى متوسط حسابي بين جميع العبارات بقيمة ثلاثة فاصلة واحد وخمسين؛ وبنسبة موافقة إجمالية تناهز ستين فاصلة أربعة بالمئة من إجمالي عينة البحث؛ غير أن الانحراف المعياري يظل مرتفعاً بقيمة واحد فاصلة ستة وأربعين؛ ما يعزز فكرة التباين الكبير في سلوكيات العمل التطوعي بين الموظفين؛ وقد يفسر هذا الالتزام المرتفع لغالبية العينة بوجود دافع ذاتي قوي أو رغبة في إثبات الذات في بيئة العمل الرقمية؛ ويحتمل أن يؤدي بذل الجهد الإضافي بانتظام إلى تحقيق قفزات نوعية في مخرجات الشركة ومعدلات نموها؛ ولكن قد ينطوي هذا الجهد المستمر دون تقدير مناسب على مخاطر الاحتراق الوظيفي لبعض الكوادر؛ ما يستدعي من الإدارة مراقبة الأعباء وتوزيعها بعدالة؛ وربما يسهم تهمين هذه الجهود الإضافية وتوفير مكافآت مادية ومعنوية متناسبة في المحافظة على هذه الروح الوثابة وتحفيز بقية الموظفين المترددين على الانخراط بجدية أكبر.

جدول 20 : التحليل الإحصائي لبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

أبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	98	35.0	35.0	35.0	Valid
أوافق	71	25.4	25.4	60.4	
لا أوافق بشدة	44	15.7	15.7	76.1	
لا أوافق	36	12.9	12.9	88.9	
محايد	31	11.1	11.1	100.0	
Total	280	100.0	100.0		



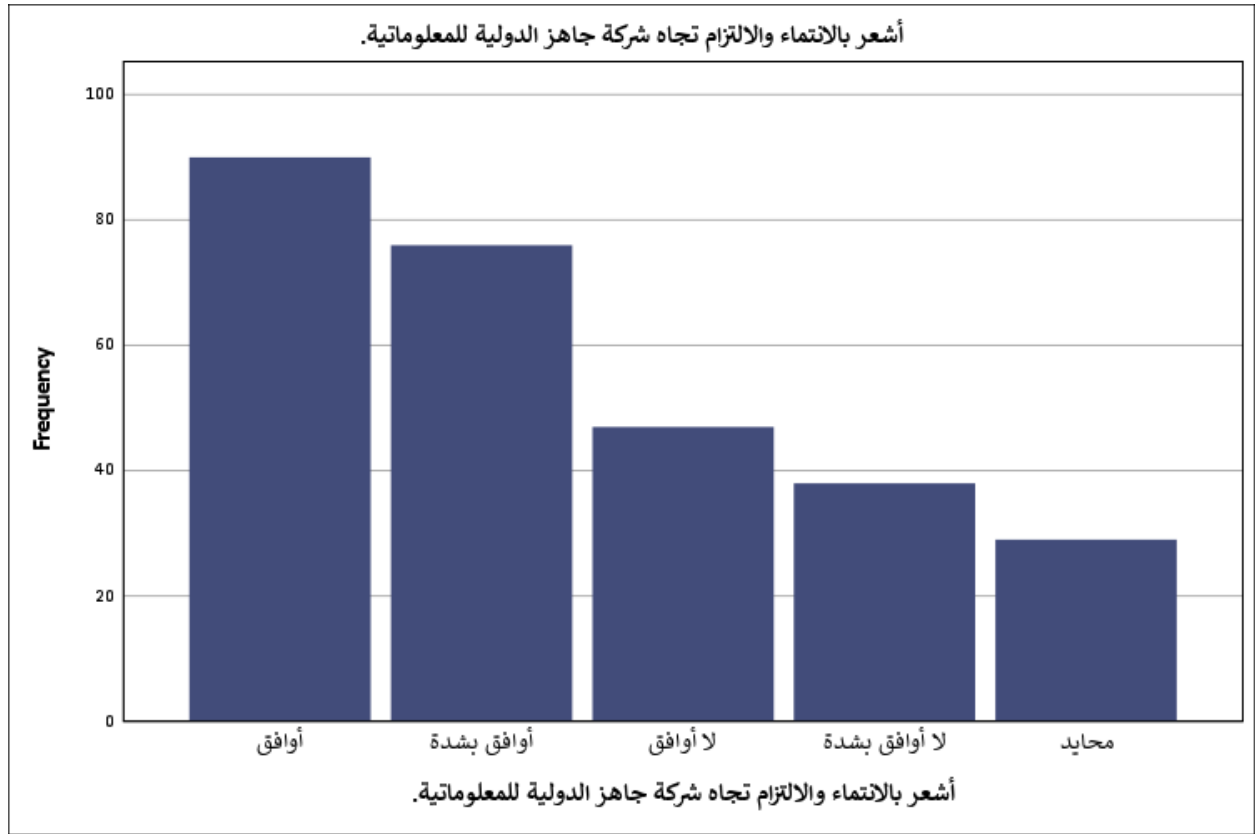
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

• أشعر بالانتماء والالتزام تجاه شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

تظهر المؤشرات الإحصائية لمستوى الولاء والانتماء التنظيمي اتجاهًا إيجابيًا عاماً؛ حيث وافق تسعة وخمسين فاصلة اثنين بالمئة من المبحوثين على هذه المشاعر؛ وحصل المتغير على متوسط حسابي يقدر بـ ثلاثة فاصلة ثلاثة وأربعين؛ مصحوباً بانحراف معياري يبلغ واحد فاصلة تسعة وثلاثين؛ وهو ما يؤكد استمرار ظاهرة الانقسام الداخلي حول قيم الشركة وأهدافها؛ وقد يرجع هذا التباين الإدراكي إلى الفوارق في الممارسات القيادية اليومية بين المشرفين؛ فالبعض ينجح في غرس مشاعر الانتماء بينما يفشل آخرون بسبب الاعتماد على لغة الأرقام الصارمة وإهمال البعد الإنساني للعمل عن بعد؛ ويحتمل أن يهدد غياب الانتماء لدى ثلاثين بالمئة تقريباً من العينة استقرار الموارد البشرية برفع معدلات الدوران الوظيفي الصامت أو الفعلي؛ وقد تسهم الفعاليات الرقمية الجامعة وخطط المسار الوظيفي الواضحة في تعميق الانتماء؛ ما يؤول إلى خلق بيئة عمل متماسكة تدعم الالتزام طويل الأمد وتدفع بالشركة نحو ريادة قطاع المعلوماتية.

جدول 21: التحليل الإحصائي للشعور بالانتماء والالتزام تجاه شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

أشعر بالانتماء والالتزام تجاه شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
32.1	32.1	32.1	90	أوافق	Valid
59.3	27.1	27.1	76	أوافق بشدة	
76.1	16.8	16.8	47	لا أوافق	
89.6	13.6	13.6	38	لا أوافق بشدة	
100.0	10.4	10.4	29	محايد	
	100.0	100.0	280	Total	



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للشعور بالانتماء والالتزام تجاه شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

• اختبار المصادقية والموثوقية

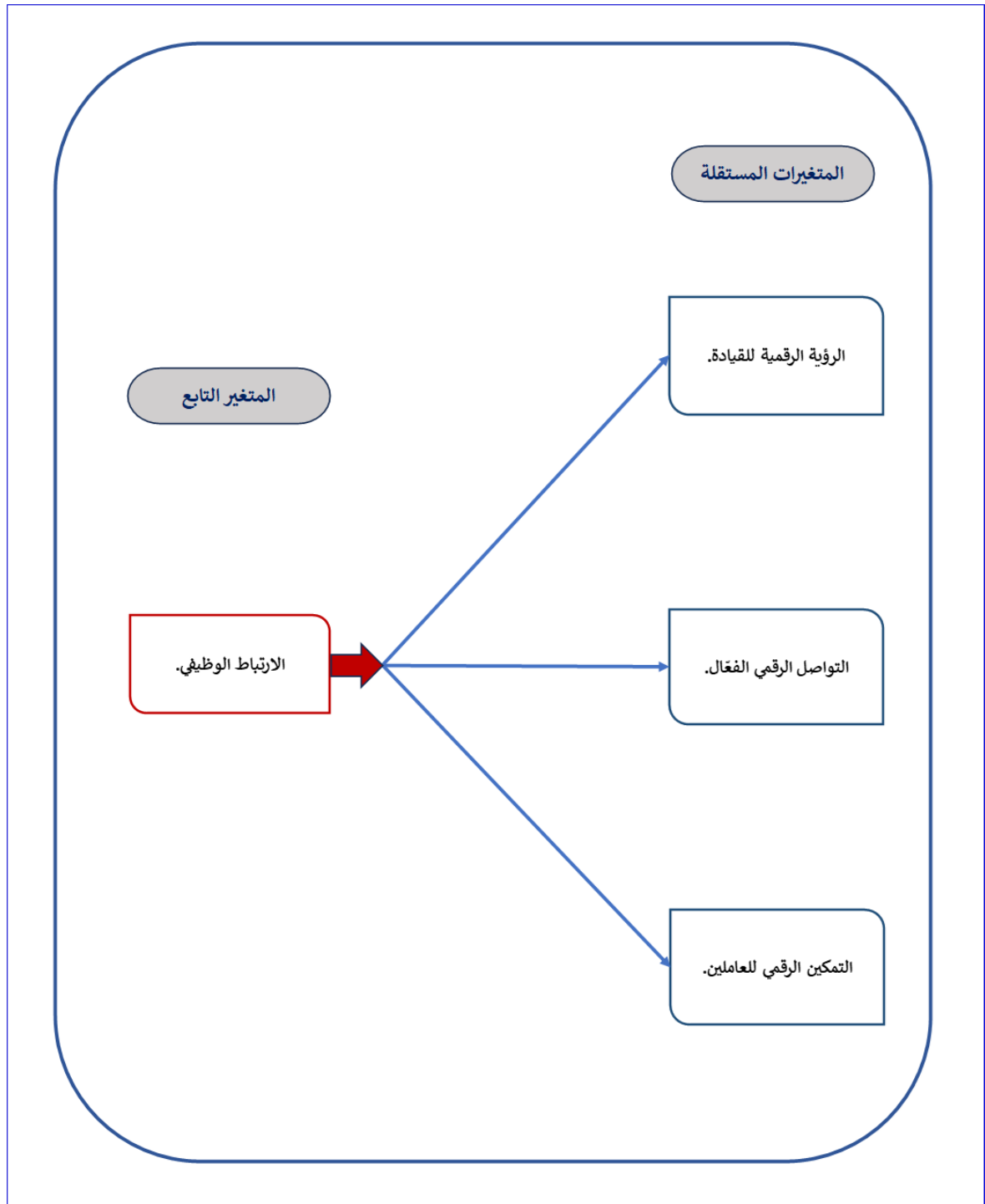
تظهر نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة تماسكاً علمياً فائق الجودة ومتانة إحصائية رفيعة؛ حيث سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة ممتازة بلغت صفر فاصلة تسعمئة وتسعة وعشرين للمقياس المكون من عشرين بنداً؛ وهي قيمة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً والمحدد عادة بـ صفر فاصلة سبعين؛ ما يؤكد ثبات أداة الاستبانة وصلاحياتها التامة للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها بأمان كامل؛ وتكشف القيمة المرتفعة للمعامل عن تأزر وتجانس كبير بين مختلف العبارات المصممة لقياس أثر القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي في شركة جاهز؛ ويحتمل أن يترجم هذا الثبات جودة صياغة العبارات ووضوحها لجميع أفراد العينة البالغ عددهم مئتين وثمانين فرداً دون وجود أي استبعادات إحصائية؛ وقد يسهم هذا الاستقرار للمقياس في تمكين الباحثين والإدارة من اتخاذ قرارات تطويرية مبنية على قراءات علمية دقيقة لا تشوبها العشوائية؛ ما يمنح الدراسة مصداقية أكاديمية وعملية تعزز من موثوقية التوصيات المرفوعة لصناع القرار داخل المنظمة

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	280	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	280	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.929



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

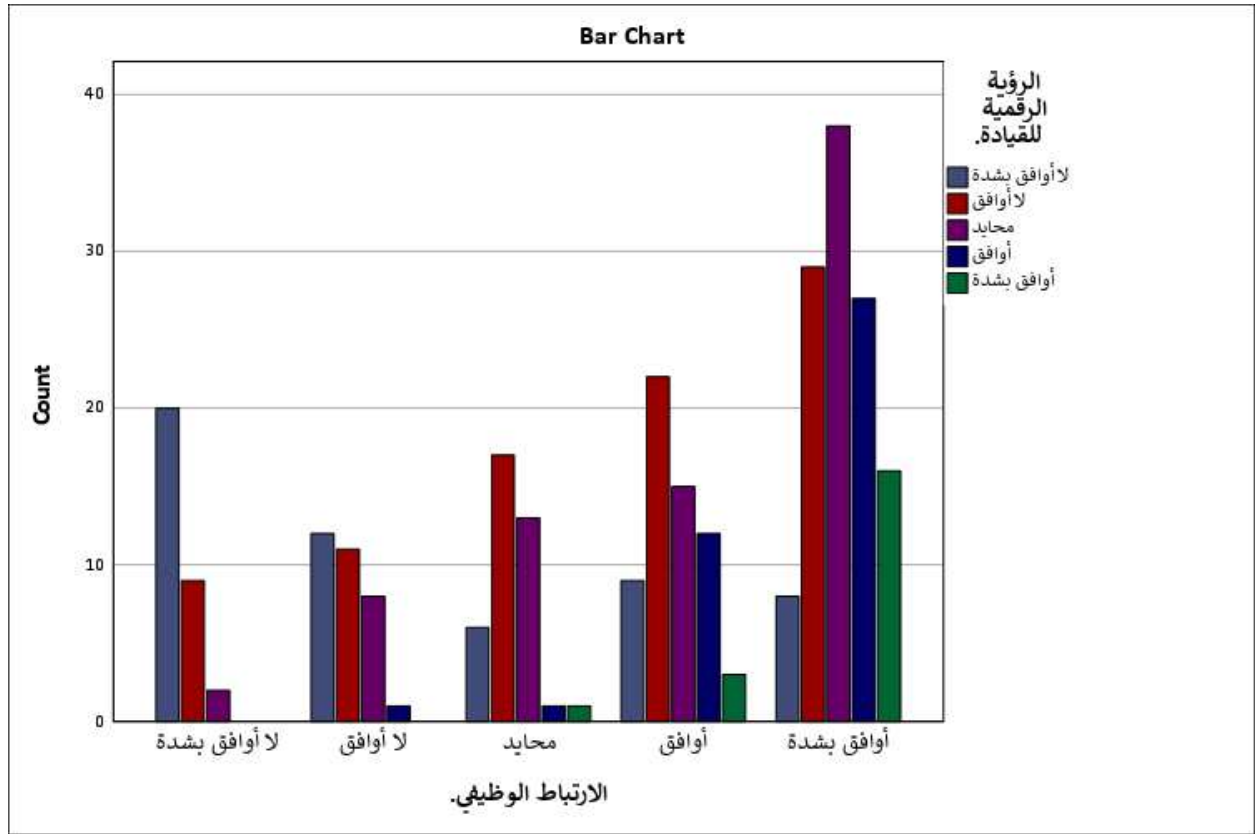
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والرؤية الرقمية للقيادة.

تؤول نتائج تحليل كاي تربيع للمقاييس المتقاطعة إلى تأكيد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية للغاية بين مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين والرؤية الرقمية للقيادة؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع تسعة وثمانين فاصلة ثمانمئة وخمسة وعشرين؛ ومستوى معنوية يقل عن صفر فاصلة صفر صفر واحد؛ وهو ما يقع بوضوح دون مستوى الدلالة القياسي صفر فاصلة صفر خمسة؛ ما يقود إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛ ويرشدنا هذا الترابط الإحصائي المتين إلى أن وضوح الرؤية الرقمية لدى القيادة قد ينعكس مباشرة في تعميق التزام الموظفين وارتباطهم بالمنظمة؛ ويحتمل أن تؤدي الرؤية الواضحة والملمة إلى تبديد الشكوك والمخاوف التقنية لدى الموظفين؛ ما يمنحهم الحافز والاطمئنان لبذل طاقات أكبر في بيئة العمل الافتراضية؛ وربما تسهم هذه النتيجة في توجيه الإدارة إلى ضرورة عدم الاكتفاء بالتحول التقني المجرد بل العمل بالتوازي على صياغة وبث رؤية قيادية رقمية واضحة ومقنعة لجميع الفئات الوظيفية لدعم استقرار القوى البشرية.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والرؤية الرقمية للقيادة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	89.825 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	92.561	Likelihood Ratio
.000	1	67.261	Linear-by-Linear Association
		280	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.21.			



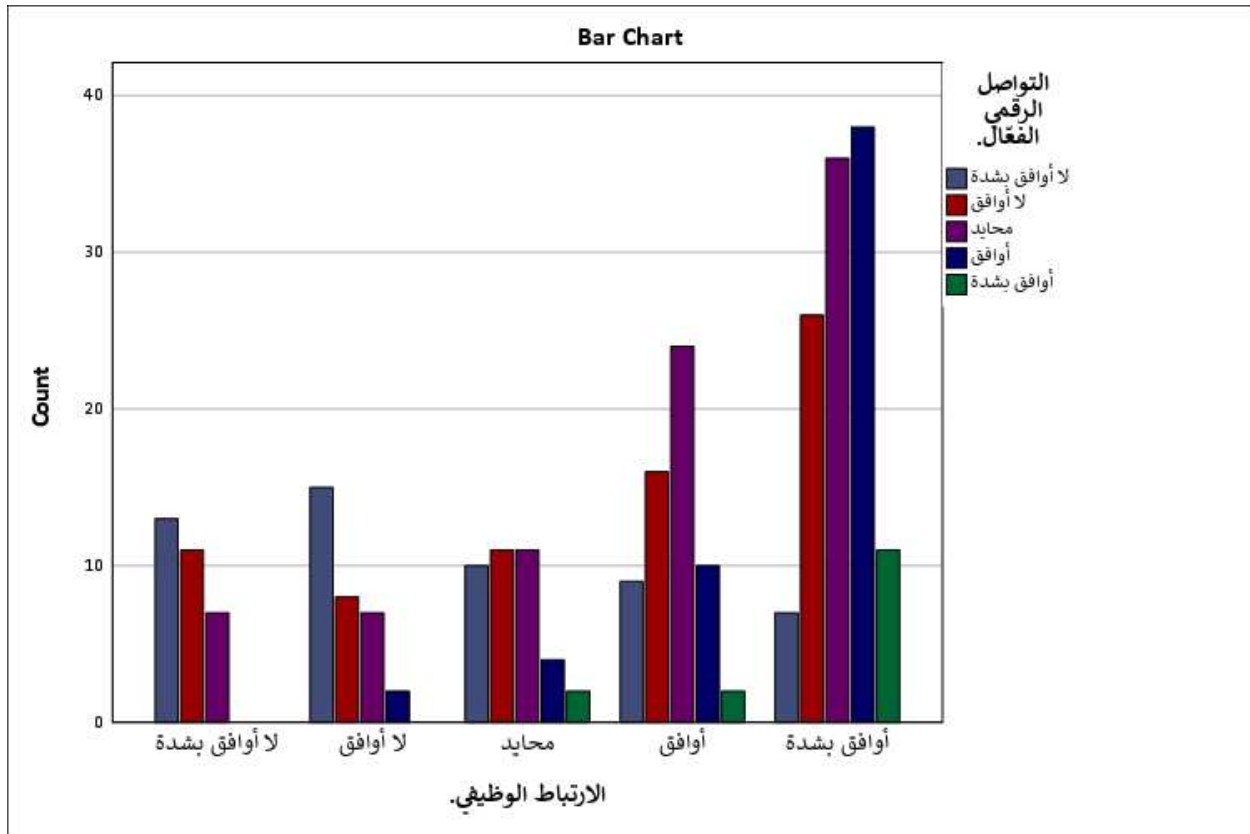
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والرؤية الرقمية للقيادة.

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتواصل الرقمي الفعال.

تظهر نتائج اختبار كاي تربيع المطبق لدراسة العلاقة بين مستويات الارتباط الوظيفي والتواصل الرقمي الفعال ارتباطاً وثيقاً ودلالة معنوية مؤكدة؛ إذ سجلت قيمة الاختبار ستة وستين فاصلة أربع مئة وثمانية وثمانين؛ عند درجات حرية بلغت ستة عشر؛ وبمستوى دلالة إحصائية بلغ صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ وهو ما يعزز رفض فرضية العدم ويؤكد وجود ارتباط حقيقي لا يمكن إرجاعه للصدفة؛ ويبين هذا الترابط إحصائياً أن جودة الاتصال عبر المنصات الرقمية قد تلعب دوراً حاسماً في تعويض غياب التواصل الجسدي والاجتماعي المباشر في بيئات العمل عن بعد؛ ويحتل أن يساهم التواصل الفعال في تذليل العقبات وتوفير الدعم المعنوي للموظفين في الأوقات المناسبة؛ ما يرفع من رضاهم الوظيفي ويقوي صلتهم بالمنظمة؛ وربما يفسر هذا الارتباط تنامي مشاعر الولاء والانتماء كلما شعر الموظف بقرب القيادة وسهولة الوصول إليها رقمياً؛ الأمر الذي يتطلب من الإدارة وضع ممارسات اتصال رقمية متطورة ومنظمة تحافظ على دفء العلاقات المهنية وتدعم بيئة إنجاز كفؤة ومتربطة.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتواصل الرقمي الفعال.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	66.488 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	73.117	Likelihood Ratio
.000	1	55.583	Linear-by-Linear Association
		280	N of Valid Cases
a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.66.			



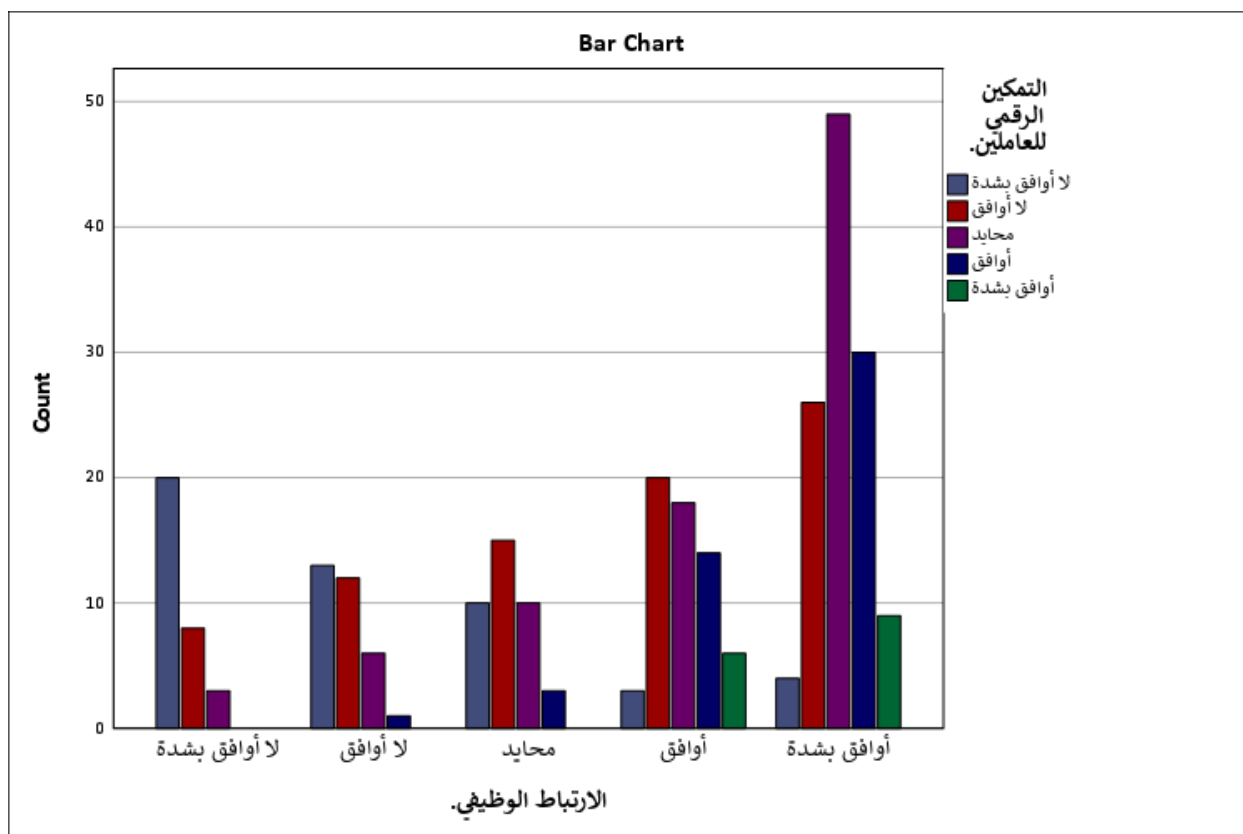
شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتواصل الرقمي الفعال.

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتمكين الرقمي للعاملين.

تكشف القراءة التحليلية لاختبار كاي تربيع للعلاقة بين الارتباط الوظيفي والتمكين الرقمي للعاملين عن أقوى علاقة ارتباطية بين المحاور المدروسة؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع مئة وتسعة فاصلة مئة وواحد وثلاثين؛ بمستوى دلالة معنوية بلغ صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ ما يؤكد الأثر الحاسم لمنح الصلاحيات وتوفير الأدوات والتدريب اللازم في رفع معدلات الارتباط؛ ويؤول هذا الترابط القوي إحصائياً إلى أن تمكين الموظف رقمياً وإعطاءه حرية اتخاذ القرار في نطاق عمله قد يمثلان المحرك الأساسي لولائه التنظيمي؛ ويحتمل أن يشعر الموظف الممكن بتقدير المنظمة لكفاءته؛ ما يحفزهُ ذاتياً لتقديم أفضل ما لديه وتجاوز التحديات التشغيلية بيسر وسهولة؛ وقد تسهم هذه النتيجة في حث الإدارة على مراجعة الفلسفة القيادية التقليدية القائمة على الرقابة اللصيقة والتوجه نحو نموذج قيادة تفويضي يمنح الثقة ويدعم المبادرة الفردية؛ لكون التمكين الرقمي يقف كركيزة جوهرية لنجاح واستقرار العمالة الافتراضية بشركة جاهز.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتمكين الرقمي للعاملين.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	109.131 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	113.632	Likelihood Ratio
.000	1	81.457	Linear-by-Linear Association
		280	N of Valid Cases
a. 4 cells (16.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.66.			



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتمكين الرقمي للعاملين.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

أفادت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بوجود أثر معنوي بالغ الأهمية لمتغيرات القيادة الرقمية الثلاثة مجتمعة على الارتباط الوظيفي للعاملين؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد صفر فاصلة ستمئة وثلاثة وتسعين؛ في حين سجل معامل التحديد صفر فاصلة ثمانية وأربعين؛ وهو ما يوضح أن أبعاد القيادة الرقمية تفسر ما نسبته ثمانية وأربعين بالمئة من التباين الحاصل في الارتباط الوظيفي؛ بينما تعود بقية النسبة البالغة اثنين وخمسين بالمئة إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق النموذج المفسر؛ وتؤكد قيمة اختبار فاء البالغة خمسة وثمانين فاصلة ثمانين وبدلالة إحصائية بلغت صفر فاصلة صفر صفر الصلاحية الكاملة للنموذج من الناحية الإحصائية؛ وبمراجعة معاملات الانحدار؛ يتبين أن التمكين الرقمي يقف كأقوى المتغيرات أثراً بمعامل بيتا المعياري البالغ صفر فاصلة ثلاثمئة وتسعة وثمانين وقيمة تاء البالغة ثمانية فاصلة أربعمئة وأربعة وسبعين وبمستوى معنوية صفر فاصلة صفر صفر؛ يليه متغير الرؤية الرقمية بمعامل بيتا بلغ صفر فاصلة ثلاثمئة وستة وقيمة تاء بلغت ستة فاصلة خمسمئة وتسعة وسبعين؛ ليحل أخيراً متغير التواصل الرقمي الفعال بمعامل بيتا قدره صفر فاصلة مئتين وتسعة وستين وقيمة تاء تبلغ خمسة فاصلة ثمانمئة وخمسة وستين وبمعنوية كاملة؛ ويحتمل أن تشير هذه الهيكلية للأثر

الإحصائي إلى أن التمكين والمشاركة الفعلية للموظف تفوق في أهميتها مجرد التواصل الرقمي النظري؛ ما يستوجب صياغة استراتيجية إدارية متكاملة تدمج الأبعاد الثلاثة لضمان أقصى درجات الارتباط الوظيفي وتحسين الأداء التشغيلي العام للشركة.

جدول 27: ملخص النموذج

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.010	.475	.480	.693 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التمكين الرقمي للعاملين، التواصل الرقمي الفعال، الرؤية الرقمية للقيادة.				
b. Dependent Variable: الارتباط الوظيفي.				

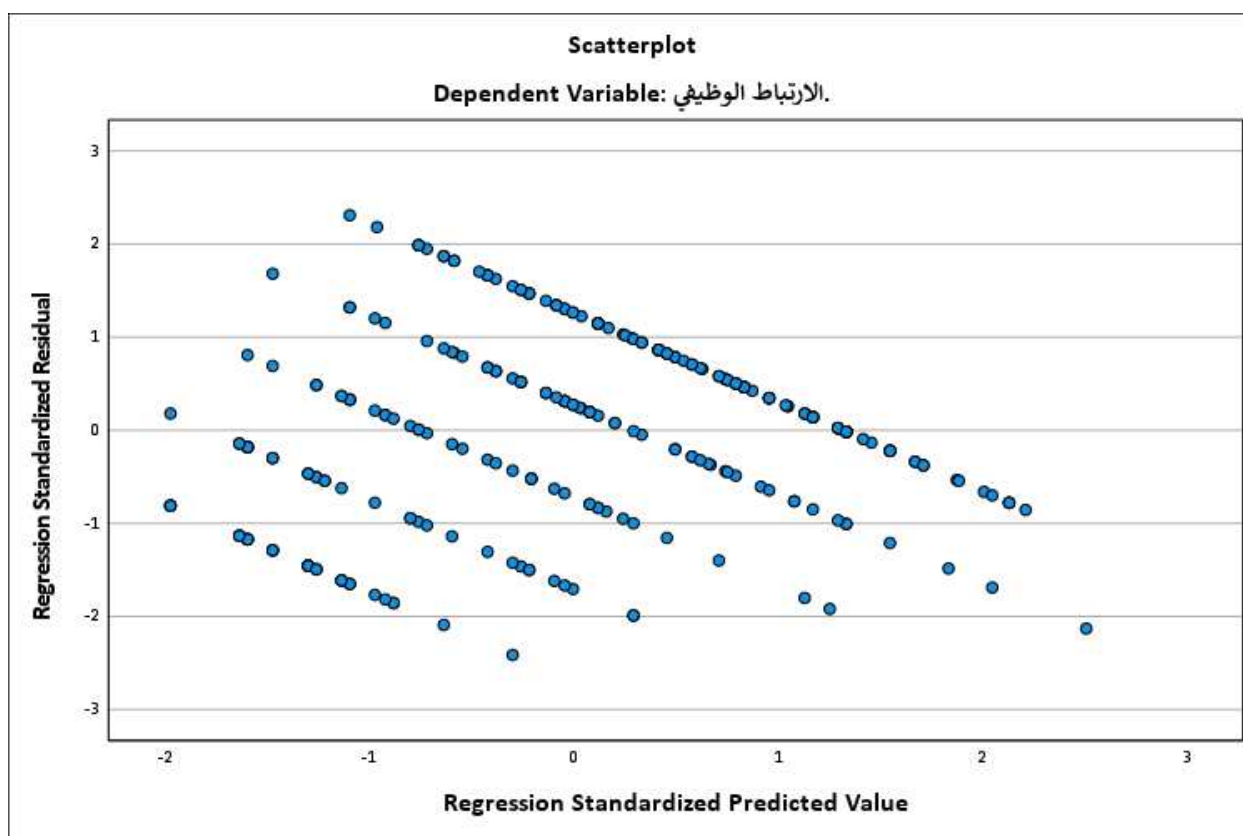
جدول 28: تحليل التباين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	85.080	86.775	3	260.326	Regression	1
		1.020	276	281.499	Residual	
			279	541.825	Total	
a. Dependent Variable: الارتباط الوظيفي.						
b. Predictors: (Constant), التمكين الرقمي للعاملين., التواصل الرقمي الفعال., الرؤية الرقمية للقيادة.						

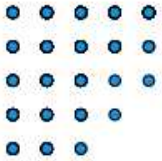
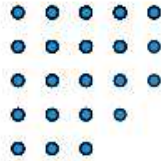
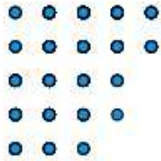
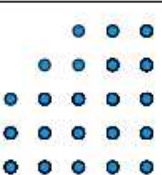
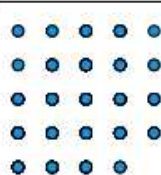
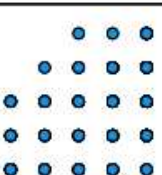
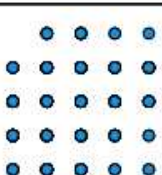
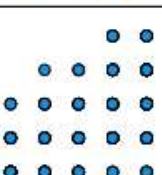
جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.002	3.171		.203	.644	(Constant)
.000	6.579	.306	.055	.365	الرؤية الرقمية للقيادة

.000	5.865	.269	.056	.326	التواصل الرقمي الفعال.
.000	8.474	.389	.057	.484	التمكين الرقمي للعاملين.
a. Dependent Variable: الارتباط الوظيفي.					



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار للبقايا

الارتباط الوظيفي				
الرؤية الرقمية للقيادة				
التواصل الرقمي الفعال				
التمكين الرقمي للعاملين				
	الارتباط الوظيفي	الرؤية الرقمية للقيادة	التواصل الرقمي الفعال	التمكين الرقمي للعاملين

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تظهر نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومعامل بايز كفاءة استثنائية ونمذجة إحصائية شديدة القوة لتفسير المحددات المؤثرة على الارتباط الوظيفي في البيئة الرقمية؛ إذ بلغت قيمة اختبار فاء للنموذج سبعة وعشرين فاصلة أربع مئة وسبعة وتسعين؛ بمستوى دلالة معنوية بلغ صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ ما يؤكد الأهمية البالغة للفروق والتباينات الناجمة عن تداخل متغيرات الرؤية الرقمية والتواصل الفعال والتمكين الرقمي في تشكيل مستويات ولاء الموظفين؛ ويؤيد هذا المنحى الارتفاع الهائل لقيمة معامل بايز المسجلة والتي بلغت رقماً فلكياً يتجاوز الخمسة وثلاثين خانة؛ وهو ما يمنح دليلاً علمياً فائق القوة واليقين على أرجحية النموذج المعتمد وتفوقه الساحق مقارنة بنموذج العدم الصفري؛ ويسجل النموذج معامل تحديد مرتفع للغاية بلغ صفر فاصلة خمس مئة وثلاثة وخمسين؛ ما يعني قدرته على تفسير ثلاثة وخمسين فاصلة ثلاثة بالمئة من التباين في المتغير التابع عند تعديله؛ ويصاحب ذلك انخفاض ملحوظ في الخطأ المعياري للتقدير ليصل إلى صفر فاصلة خمسة وتسعين؛ ويحتمل أن ترشدنا هذه النتائج المتقدمة إلى أن الفروق الفردية في التقييم تعود بالدرجة الأولى للتباين المنهجي في تطبيق أدوات التمكين الرقمي بين الإدارات المباشرة؛ وقد تساهم هذه القراءات في توجيه متخذي القرار بضرورة توحيد السياسات الإدارية وتعميم

النماذج القيادية الأكثر نجاحاً؛ لضمان تقليص الفجوات التباينية ورفع جودة الأداء والارتباط الوظيفي العام لجميع العاملين عن بُعد بشركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	27.497	24.957	12	299.486	Regression
		.908	267	242.339	Residual
			279	541.825	Total
a. Dependent Variable: الارتباط الوظيفي.					
b. Model: (Intercept), الرؤية الرقمية للقيادة, التمكين الرقمي للعاملين, التواصل الرقمي الفعال.					

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.95	.533	.553	.743	6598079345123719600000000000000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), الرؤية الرقمية للقيادة, التمكين الرقمي للعاملين, التواصل الرقمي الفعال.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية، حيث تبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية على مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده بيئات العمل الحديثة، إذ أصبحت الممارسات القيادية الرقمية تمثل عنصرًا أساسيًا في إدارة فرق العمل الافتراضية وتحقيق مستويات مرتفعة من التواصل والتفاعل التنظيمي. كما أن استخدام التقنيات الرقمية في إدارة المهام والاجتماعات ومتابعة الأداء يساهم في تقليل الشعور بالعزلة لدى العاملين عن بُعد، ويزيد من إحساسهم بالاندماج في المنظمة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على ارتفاع مستوى الحماس والانتماء والرغبة في تقديم أفضل أداء ممكن.

كما كشفت النتائج أن بعد التواصل الرقمي الفعال يعد من أكثر أبعاد القيادة الرقمية تأثيرًا في تعزيز الارتباط الوظيفي، ويعود ذلك إلى أن بيئة العمل عن بُعد تعتمد بصورة أساسية على جودة الاتصال الإلكتروني وسرعة تبادل المعلومات بين القادة والعاملين. فكلما اتسمت قنوات الاتصال بالوضوح والشفافية والاستجابة السريعة، زادت ثقة العاملين بالإدارة وشعورهم بالتقدير والاهتمام، مما يعزز التزامهم تجاه المنظمة ويحفزهم على المشاركة الفاعلة في إنجاز المهام. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن فعالية الاتصال الرقمي أصبحت من أهم محددات نجاح المؤسسات التي تعتمد على أنماط العمل المرنة والعمل عن بُعد.

وأوضحت النتائج كذلك أن التمكين الرقمي للعاملين يساهم بصورة إيجابية في رفع مستوى الارتباط الوظيفي، حيث إن توفير الأدوات الرقمية الحديثة، وإتاحة الوصول إلى المعلومات، ومنح العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة أثناء أداء أعمالهم، يؤدي إلى زيادة شعورهم بالاستقلالية والكفاءة المهنية. كما يساعد التمكين الرقمي في تعزيز الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، ويزيد من قدرتهم على الابتكار والتعامل مع المشكلات بصورة أكثر مرونة، وهو ما ينعكس إيجابًا على درجة اندماجهم الوظيفي واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

وأشارت النتائج أيضًا إلى أن دعم الابتكار الرقمي يمثل أحد العوامل المؤثرة في تعزيز الارتباط الوظيفي، حيث إن تشجيع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وتقديم المبادرات الإبداعية، والمشاركة في تطوير أساليب العمل الرقمية، يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تتسم بالتجديد والتطوير المستمر. كما أن اهتمام القيادة الرقمية بالأفكار الابتكارية يعزز شعور العاملين بقيمة

مساهماتهم داخل المنظمة، ويزيد من رضاهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الارتباط الوظيفي وتحقيق أداء تنظيبي أكثر كفاءة.

وتؤكد النتائج بصورة عامة أن نجاح العمل عن بُعد لا يعتمد فقط على توفير البنية التقنية، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادة على توظيف هذه التقنيات بطريقة تحقق التفاعل الإيجابي بين العاملين والإدارة. فالقيادة الرقمية الناجحة لا تقتصر على استخدام الوسائل التقنية، بل تشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والتواصل المستمر، والدعم الفني، والتحفيز، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات. ومن ثم فإن المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز ارتباط موظفيها في بيئات العمل الرقمية ينبغي أن تستثمر بصورة أكبر في تطوير مهارات القيادات الرقمية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي المستدام.

الخاتمة

تشكل القيادة الرقمية في الوقت الراهن من أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي في ظل التطورات التقنية المتسارعة، ولا سيما مع الانتشار الواسع لأنماط العمل عن بُعد التي فرضتها التحولات الرقمية العالمية. وانطلاقاً من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في شركة جاهر الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة التي تعتمد بصورة كبيرة على التقنيات الرقمية في إدارة أعمالها ومواردها البشرية. وقد انطلقت الدراسة من افتراض أن القيادة الرقمية لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وإنما تمثل نمطاً إدارياً متكاملًا يقوم على توظيف الأدوات الرقمية في تعزيز التواصل، وتمكين العاملين، ودعم الابتكار، بما يسهم في رفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد، حيث تبين أن ممارسات القيادة الرقمية تسهم في تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، وزيادة حماسهم لأداء أعمالهم، ورفع مستوى التزامهم بتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أوضحت النتائج أن أبعاد القيادة الرقمية، والمتمثلة في التواصل الرقمي الفعال، والتمكين الرقمي، ودعم الابتكار الرقمي، ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى الارتباط الوظيفي، الأمر الذي يعكس أهمية امتلاك القيادات الإدارية للمهارات الرقمية اللازمة لإدارة فرق العمل الافتراضية بكفاءة. ويؤكد ذلك أن نجاح المؤسسات في بيئات العمل الرقمية لم يعد يعتمد فقط على توافر البنية التقنية، بل أصبح يرتبط بصورة أكبر بقدرة القيادة على بناء بيئة عمل تتسم بالثقة، والشفافية، والتفاعل المستمر، والدعم المتبادل بين جميع العاملين.

كما أكدت الدراسة أن العاملين عن بُعد يحتاجون إلى قيادة تتمتع بمرونة عالية في إدارة العلاقات الإنسانية عبر الوسائط الرقمية، بحيث تستطيع المحافظة على الروابط التنظيمية رغم غياب التواصل المباشر. فكلما زادت قدرة القائد على التواصل المستمر مع العاملين، وتقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، ارتفع مستوى شعور العاملين بقيمتهم داخل المنظمة، وانعكس ذلك على مستوى اندماجهم الوظيفي واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف العمل. وتبرز هذه النتيجة أهمية الاستثمار في تطوير القيادات الرقمية، من خلال التدريب المستمر على المهارات التقنية والقيادية، بما يضمن مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال الرقمية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في كونها تناولت موضوعاً حديثاً يجمع بين القيادة الرقمية والارتباط الوظيفي في إطار العمل عن بُعد، وهو مجال ما يزال يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وتسهم نتائجها في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة

بإدارة الموارد البشرية الرقمية، كما تقدم إطارًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه المؤسسات السعودية وغيرها من المؤسسات التي تتبنى نماذج العمل المرنة والتحول الرقمي. ومن المتوقع أن تساعد النتائج صناع القرار في تطوير السياسات الإدارية التي تعزز مشاركة العاملين وتحسن جودة بيئة العمل الرقمية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والمؤسسي.

يمكن التأكيد على أن القيادة الرقمية أصبحت ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار تنظيمي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على أنظمة العمل عن بُعد. فكلما ارتفع مستوى نضج القيادة الرقمية داخل المنظمة، زادت قدرتها على تعزيز الارتباط الوظيفي، وتحسين مستويات الرضا والإنتاجية، والحد من دوران العاملين، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والميزة التنافسية. وعليه، فإن نجاح المؤسسات في المستقبل سيعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على تطوير قيادات رقمية قادرة على توظيف التقنيات الحديثة في بناء بيئة عمل مرنة ومحفزة، تستجيب لمتطلبات الاقتصاد الرقمي وتواكب تطلعات العاملين في العصر الحديث.

التوصيات

1. تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الرقمية في جميع المستويات الإدارية داخل شركة جاهز الدولية للمعلوماتية .
2. تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القادة في إدارة فرق العمل عن بُعد باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة .
3. تحسين قنوات التواصل الإلكتروني بما يضمن سرعة تبادل المعلومات وتعزيز الشفافية بين الإدارة والعاملين .
4. توفير بيئة رقمية متكاملة تدعم مشاركة العاملين وتمكنهم من الوصول إلى الموارد والمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة .
5. تشجيع ثقافة الابتكار الرقمي من خلال تحفيز العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية وتطوير الحلول التقنية .
6. الاهتمام بقياس مستوى الارتباط الوظيفي بصورة دورية والاستفادة من نتائجه في تحسين السياسات الإدارية .
7. تعزيز برامج التحفيز والمكافآت الرقمية التي تسهم في رفع دافعية العاملين عن بُعد وتحسين مستويات الأداء .
8. توفير الدعم الفني المستمر للعاملين لمعالجة المشكلات التقنية التي قد تؤثر في جودة الأداء والارتباط الوظيفي .
9. بناء سياسات تنظيمية مرنة تراعي متطلبات العمل عن بُعد وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية .
10. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل الرقمية.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2020). *الإدارة الإلكترونية والقيادة الرقمية في المؤسسات الحديثة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. البكري، ثامر ياسر، والعلاق، بشير عباس. (2021). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. الحربي، فهد بن محمد. (2022). أثر القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(3)، 148 – 125.
4. الزهراني، أحمد بن سعيد. (2021). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي في ظل التحول الرقمي. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة*، 35(2)، 110 – 87.
5. الشمري، خالد بن عبدالله. (2023). أثر العمل عن بُعد في الارتباط الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. *المجلة السعودية للإدارة*، 18(1)، 72 – 45.

المراجع الأجنبية

1. Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
3. Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
4. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
5. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.
6. Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

7. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
8. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
9. Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2019). *Preparing leaders for the digital age*. Center for Creative Leadership.
10. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
11. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
12. Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
13. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 140–161.
14. Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
15. Zeike, S., Choi, K. E., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Managers' well-being and leadership behaviors toward employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 391.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد: دراسة تطبيقية على شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

لمي محمد العتيق

طالبة ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر القيادة الرقمية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد: دراسة تطبيقية على شركة جاهز الدولية للمعلوماتية بالمملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

لمي محمد العتيق

طالبة ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك القيادة رؤية واضحة للتحول الرقمي داخل الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توضح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتخذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستخدم القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ألتقى التغذية الراجعة من القيادة في الوقت المناسب.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهل الوصول إلى القيادة عبر المنصات الرقمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تبادل المعلومات بوضوح وشفافية من خلال الوسائل الرقمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التواصل الرقمي مع القيادة على إنجاز المهام بكفاءة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر القيادة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز عملي.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجعتني القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أحصل على التدريب اللازم لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالحماس أثناء أداء عملي عن بُعد.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالانتماء والالتزام تجاه شركة جاهز الدولية للمعلوماتية.

- <https://forms.gle/taQXE4qrw4e9KBbC6>

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital leadership on enhancing job engagement among remote employees through an applied study on Jahez International Informatics Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, and data was collected using a questionnaire distributed to a sample of 280 remote employees at the company. Digital leadership was considered the independent variable, with its dimensions of effective digital communication, digital empowerment, and support for digital innovation. Job engagement was the dependent variable. The results showed a statistically significant positive impact of digital leadership, in its various dimensions, on enhancing employee engagement. It also revealed that improving digital leadership practices contributes to increased levels of interaction, belonging, and enthusiasm among remote employees, which supports organizational performance efficiency and enhances the success of digital transformation within the organization. In light of these findings, the study recommended developing digital leadership skills, improving the digital work environment, and fostering a culture of innovation and continuous communication to enhance employee engagement and achieve a competitive advantage for the organization.

Keywords: Digital leadership, employee engagement, remote work, digital transformation, digital communication, digital empowerment, Jahez International Informatics Company.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Impact of Digital Leadership on Enhancing Job Engagement Among Remote Employees: An Applied
Study on Jahez International Informatics Company in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Lami Mohammed Al-Ateeq

University ID/

253002347

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hameed

Prof. Dr. Fayez Jarad

Year

2026