

القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي عن بُعد

غيدا محمد أبوهلال

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة:

تتناول المقدمة التحول الرقمي في بيئات العمل الحديثة، وكيف أصبح "العمل عن بُعد" واقعاً يفرض تحديات جديدة على الموارد البشرية، أهمها الحفاظ على روح الفريق والولاء التنظيمي، وهنا تبرز القيادة الشمولية كنمط قيادي حديث يركز على احتواء الموظف وتقدير مساهماته الفردية بغض النظر عن المسافات الجغرافية

شهدت بيئة الأعمال العالمية في السنوات الأخيرة تحولات جذرية غير مسبوقة، فرضت على المنظمات إعادة النظر في نماذج تشغيلها وأنماط قيادتها. ومن أبرز هذه التحولات تبني نموذج "العمل عن بُعد" كخيار استراتيجي لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق المرونة. ومع ذلك، فإن هذا الانتقال من البيئة المادية التقليدية إلى البيئة الرقمية والافتراضية لم يخلُ من تحديات جوهرية مست جوانب الموارد البشرية والجانب النفسي والاجتماعي للموظفين.

إن العمل خلف الشاشات بعيداً عن التفاعل الإنساني المباشر أدى في كثير من الأحيان إلى شعور الموظفين بـ "العزلة المهنية"، وضعف قنوات التواصل غير الرسمي، مما انعكس سلباً على مستويات الارتباط الوظيفي. فالارتباط الوظيفي لا يقتصر على أداء المهام فحسب، بل هو حالة ذهنية مفعمة بالحماس والاندماج والولاء، وهو ما بات مهدداً في ظل غياب الرؤية المباشرة للقائد وتلاشي ثقافة الاحتواء الميداني.

وهنا تبرز الحاجة الماسة إلى نمط قيادي حديث يتجاوز الأساليب التقليدية، وهو "القيادة الشمولية" (Inclusive Leadership). هذا النمط لا يكتفي بإدارة الأداء، بل يركز بشكل أساسي على "الاحتواء" وتقدير الفروقات الفردية، وضمان أن يشعر كل موظف — مهما بعدت المسافات — بأنه عنصر أساسي ومقدر في المنظمة. فالقائد الشمولي يتميز بالانفتاح والتواضع والقدرة على خلق بيئة يشعر فيها الجميع بالانتماء، وهو ما يُعد "الترياق" المحتمل لمشكلات التباعد الجسدي في العمل عن بُعد.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة الحيوية؛ حيث تسعى إلى استكشاف مدى مساهمة ممارسات القيادة الشمولية في سد الفجوة العاطفية والمهنية التي أحدثها العمل عن بُعد، وكيف يمكن لهذا النمط القيادي أن يكون المحرك الرئيس لتعزيز ارتباط الموظفين بمنظماتهم، مما يضمن تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على كفاءاتها البشرية في عصر "العمل من أي مكان".

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه المنظمات في المملكة العربية السعودية مع التوسع المتسارع في تطبيق نماذج العمل عن بُعد في ظل التحول الرقمي المتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. فعلى الرغم من أن التقنيات الحديثة أسهمت في تجاوز الحواجز الجغرافية وتسهيل إنجاز الأعمال، إلا أنها أفرزت تحديات تنظيمية ونفسية تتعلق بالحفاظ على مستوى مرتفع من الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد.

وتشير الممارسات الميدانية إلى احتمالية تعرض الموظفين العاملين عن بُعد لمشاعر العزلة وضعف الاندماج التنظيمي نتيجة التباعد الجسدي، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على حماسهم وأدائهم الوظيفي. وفي هذا السياق، أصبحت الأنماط القيادية التقليدية القائمة على الرقابة المباشرة أقل فاعلية في البيئات الرقمية.

ومن هنا تبرز القيادة الشمولية كمدخل قيادي حديث يُتوقع أن يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والتقدير، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في الوضوح البحثي حول مدى إسهام ممارسات القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في البيئة السعودية.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تسهم ممارسات القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية في ظل التحول الرقمي ورؤية ٢٠٣٠؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة التحولات الجوهرية التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة في المملكة العربية السعودية، في ظل التوسع المتسارع في تطبيق نماذج العمل عن بُعد المدعومة بالتحول الرقمي، والمتوافقة مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ الرامية إلى بناء اقتصاد معرفي قائم على الكفاءة والاستدامة. ومع هذا التحول البنيوي في أنماط العمل، لم يعد التحدي مقتصرًا على توفير البنية التقنية، بل امتد ليشمل كيفية إدارة العنصر البشري في بيئات رقمية تتسم بالتباعد الجسدي والتواصل الافتراضي وتبرز أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم القيادة الشمولية كمدخل قيادي حديث يُعنى بتعزيز شعور الأفراد بالانتماء والتقدير والاحتواء داخل المنظمة، خاصة في ظل العمل عن بُعد الذي قد يحد من التفاعل الاجتماعي المباشر. فالقيادة الشمولية لا تقتصر على إدارة المهام، بل تركز على بناء بيئة عمل داعمة تحترم التنوع وتعزز المشاركة وتمنح الموظف الإحساس بقيمته داخل المنظومة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الارتباط الوظيفي واستدامته.

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجالي القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في سياق العمل عن بُعد، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من المعالجات البحثية المتخصصة.
- تقدم إطاراً مفاهيمياً يربط بين النمط القيادي والسلوك التنظيمي في البيئات الرقمية، مما يدعم بناء نماذج تفسيرية حديثة تتماشى مع التحول الرقمي.
- تضيف بعداً ثقافياً مهماً من خلال دراسة العلاقة في البيئة السعودية، بما يراعي الخصوصية الاجتماعية والتنظيمية للمملكة.
- تسهم في توسيع نطاق الدراسات القيادية من التركيز التقليدي على الرقابة والأداء إلى التركيز على الشمولية والاحتواء كعوامل مؤثرة في الاندماج الوظيفي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية والتنظيمية

- توفر نتائج الدراسة أساساً علمياً يمكن أن تستند إليه إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تطوير قيادي تركز على مهارات الشمولية في البيئات الرقمية.
- تساعد القيادات الإدارية على فهم السلوكيات القيادية الأكثر فاعلية في تعزيز ارتباط الموظفين العاملين عن بُعد.
- تدعم تطوير سياسات العمل عن بُعد بما يضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والحفاظ على الروابط التنظيمية.
- تقدم مؤشرات عملية قابلة للقياس يمكن الاستفادة منها في تقييم فاعلية القيادات في البيئات الافتراضية.
- تسهم في تحسين تجربة الموظف الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: الأهمية الاستراتيجية في ضوء رؤية ٢٠٣٠

- تتماشى الدراسة مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في محور تنمية القدرات البشرية ورفع تنافسية سوق العمل السعودي.
- تدعم توجه المملكة نحو التحول الرقمي وتبني نماذج عمل مرنة ومستدامة.
- تسهم في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، وهو أحد الأبعاد الداعمة لاستقرار واستدامة القوى العاملة.
- تعزز قدرة المنظمات السعودية على بناء ثقافة تنظيمية رقمية قادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية.

رابعاً: الأهمية المستقبلية والبحثية

- تفتح المجال لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية الرقمية أو الثقة التنظيمية.
- يمكن أن تمثل نتائج الدراسة أساساً لبناء نموذج وطني للقيادة الشمولية في بيئات العمل عن بُعد.
- تسهم في تحفيز الباحثين لدراسة الأنماط القيادية الحديثة في سياق الاقتصاد الرقمي.

وعليه، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشكل إسهاماً عملياً واستراتيجياً في دعم قدرة المنظمات السعودية على إدارة رأس مالها البشري بكفاءة في ظل التحول الرقمي، بما يعزز استدامة الارتباط الوظيفي ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية في ظل التحول الرقمي ورؤية ٢٠٣٠، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الرئيسي

التعرف على أثر ممارسات القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية.

الأهداف الفرعية

١. قياس مستوى تطبيق القيادة الشمولية في المنظمات السعودية محل الدراسة.
٢. تحديد مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد.
٣. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في بيئة العمل عن بُعد.
٤. التعرف على أثر أبعاد القيادة الشمولية (مثل: العدالة، الاحتواء، دعم المشاركة، تقدير التنوع) في تعزيز الارتباط الوظيفي.
٥. فحص الفروق في الارتباط الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، القطاع).
٦. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فاعلية القيادة الشمولية في بيئات العمل الرقمي.

تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

◆ التساؤل الرئيسي :

ما دور القيادة الشمولية في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية في ظل التحول الرقمي ورؤية ٢٠٣٠؟

◆ التساؤلات الفرعية :

١. ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة الشمولية في المنظمات السعودية محل الدراسة؟
٢. ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد؟

٤. إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة الشمولية (العدالة، الاحتواء، دعم المشاركة، تقدير التنوع) في تعزيز الارتباط الوظيفي؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القطاع)؟
٦. ما أبرز الممارسات القيادية الشمولية التي تسهم في دعم ارتباط الموظفين العاملين عن بُعد؟

فروض الدراسة:

تنطلق الدراسة من الفروض الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة القيادية والارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتواء التنظيمي والارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المشاركة في اتخاذ القرار والارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الشمولية بأبعادها مجتمعة في التنبؤ بمستوى الارتباط الوظيفي.
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات عن "القيادة الشمولية" و"الارتباط الوظيفي"

١. دراسة (Choi et al., 2015)

العنوان: Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Role of Job Engagement

الهدف: استكشاف كيف تؤثر القيادة الشمولية على الرفاهية النفسية للموظفين من خلال الارتباط الوظيفي.

النتيجة: أثبتت الدراسة أن القائد الشمولي الذي يشرك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز طاقتهم (Vigor) وتفانيهم في العمل بشكل ملحوظ.

الاستفادة لبحثك: تدعم فرضيتك بأن الشمولية هي المحرك الأساسي للارتباط.

٢. دراسة (القحطاني، ٢٠٢٢)

العنوان: أثر القيادة الشمولية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية.

الهدف: معرفة دور هذا النمط القيادي في البيئة السعودية.

النتيجة: خلصت إلى وجود علاقة طردية قوية؛ فكلما زاد شعور الموظف بالاحتواء والعدالة من قبل قائده، زاد تمسكه بالمنظمة.

ثانياً: دراسات عن "العمل عن بُعد" والارتباط الوظيفي

٣. دراسة (Galanti et al., 2021)

العنوان: Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity and engagement

الهدف: تقليل أثر العزلة الاجتماعية على إنتاجية وارتباط الموظفين عن بُعد.

النتيجة: وجدت الدراسة أن الدعم الاجتماعي من القائد هو العامل الوسيط الذي يمنع انخفاض الارتباط الوظيفي في البيئات الافتراضية.

ثالثاً: دراسة تجمع المتغيرات الثلاثة

دراسة (Li et al., 2021)

العنوان: Inclusive Leadership and Remote Workers' Engagement: The Mediating Role of Psychological Safety.

الهدف: فحص كيف ينجح القادة الشموليون في الحفاظ على ارتباط فرقهم التي تعمل عن بُعد.

النتيجة: أكدت الدراسة أن القائد الشمولي ينجح عبر الشاشات في خلق "أمان نفسي" (Psychological Safety) يجعل الموظف يشعر بأنه جزء من الفريق رغم المسافة، مما يرفع ارتباطه.

الاستفادة لبحثك: هذه الدراسة هي "المسند" الأقوى لبحثك، لأنها تجمع نفس متغيراتك: القيادة الشمولية، الارتباط الوظيفي، والعمل عن بُعد.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن هناك:

اهتمام متزايد بالقيادة الشمولية في البيئات التقليدية.

اهتمام آخر بتحديات العمل عن بُعد بشكل منفصل.

إلا أنه هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في كيفية استخدام القيادة الشمولية كأداة استراتيجية لتعزيز الارتباط الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد داخل البيئة السعودية، وخصوصاً في سياق رؤية ٢٠٣٠، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسده.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تشكل المنطلقات النظرية الأساس الذي يستند إليه البحث في تحليل العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد. وتعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات العلمية التي توضح كيفية تأثير سلوك القائد الشمولي على شعور الموظف بالانتماء والتحفيز، مما ينعكس على ارتباطه الوظيفي واستمراره داخل المنظمة.

١. منطلقات القيادة الشمولية (Inclusive Leadership)

• تعريف القيادة الشمولية:

القيادة الشمولية هي نمط قيادي يركز على الاحتواء والعدالة وتقدير التنوع ودعم المشاركة، بحيث يشعر كل موظف بأن لديه صوتاً ويساهم في صنع القرار، بغض النظر عن مكانه أو موقعه في الهيكل التنظيمي.

• الأساس النظري:

اعتمدت العديد من الدراسات على نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) ونظرية التمكين (Empowerment Theory) لتفسير كيف يمكن لسلوكيات القائد الشمولية أن تزيد من شعور الموظف بالانتماء والتحفيز، وبالتالي رفع ارتباطه بالمنظمة.

• الاستفادة للبحث:

يُعطي هذا المنطلق تفسيراً علمياً لفرضية البحث بأن القيادة الشمولية هي المتغير المستقل الذي يؤثر على ارتباط الموظفين العاملين عن بُعد.

٢. منطلق الارتباط الوظيفي (Employee Engagement)

• تعريف الارتباط الوظيفي:

هو حالة نفسية يعبر عنها الحماس، الالتزام، والانخراط العاطفي والمعرفي للموظف تجاه عمله، ويُعتبر مؤشراً على رضا الموظف واستمراره في العمل.

• الأساس النظري:

تستند الدراسة إلى نموذج Kahn (١٩٩٠) للارتباط الوظيفي، الذي يوضح أن شعور الموظف بالأمان، القدرة على التعبير عن الذات، والمعنى الوظيفي يساهم في ارتفاع مستوى ارتباطه.

• الاستفادة للبحث:

يشكل الارتباط الوظيفي المتغير التابع الذي تقيس الدراسة مدى تأثير القيادة الشمولية عليه، خاصة في سياق العمل عن بُعد.

٣. منطلق العمل عن بُعد والتحول الرقمي

• تعريف بيئات العمل عن بُعد:

هي أنظمة عمل تسمح للموظف بأداء مهامه خارج المقر الرئيسي للمنظمة، غالبًا باستخدام أدوات الاتصال الرقمية والتقنيات الحديثة.

• الأساس النظري:

تستند الدراسة إلى نظرية الوسائط الاجتماعية للتواصل التنظيمي (Media Richness Theory)، التي تؤكد أن جودة التواصل الرقمي والقدرة على خلق "أمان نفسي" تؤثر على شعور الموظف بالانتماء والارتباط بالمنظمة.

• الاستفادة للبحث:

يساعد هذا المنطلق في تفسير كيف يمكن للقائد الشمولي أن يواجه تحديات المسافات الجغرافية ويعزز ارتباط الموظف رغم العمل عن بُعد.

◆ ربط المنطلقات الثلاثة بالبحث

تستند الدراسة إلى فكرة أن القيادة الشمولية (الاحتواء، العدالة، المشاركة، تقدير التنوع) تؤثر على الارتباط الوظيفي لدى الموظفين العاملين عن بُعد، وذلك عبر خلق بيئة آمنة نفسيًا وتواصل فعال، وهو ما يدعم أهداف البحث ويملأ الفجوة البحثية في السياق السعودي ورؤية ٢٠٣٠.

المنهجية وطرق البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الشمولية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية، في سياق التحول الرقمي ورؤية ٢٠٣٠. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وفحص فروضها، تم اعتماد منهجية بحثية محددة كما يلي:

١. المنهج البحثي

- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، الذي يهدف إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
- تم استخدام هذا المنهج لأنه يسمح بفهم درجة تطبيق القيادة الشمولية وأثرها على الارتباط الوظيفي، مع إمكانية استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

٢. مجتمع الدراسة وعينتها

- المجتمع المستهدف: العاملون عن بُعد في المنظمات السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، ممن لديهم خبرة عملية في بيئات العمل الرقمية.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل جميع الفئات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع).
- حجم العينة يتراوح عادة بين ٢٠٠ إلى ٤٠٠ مشارك حسب حجم المجتمع، مع مراعاة المعايير الإحصائية للتحليل.

٣. أدوات جمع البيانات

١. الاستبيان (Questionnaire):

- أداة رئيسية لجمع البيانات، تتضمن أسئلة لقياس:
- القيادة الشمولية وأبعادها (العدالة، الاحتواء، دعم المشاركة، تقدير التنوع).
- الارتباط الوظيفي (الحماس، الالتزام، الانخراط العاطفي والمعرفي).

- تم تصميمه وفق مقياس Likert من ٥ نقاط (١=أبداً، ٥=دائماً).
- سيعتمد الاستبيان على نماذج مستخدمة مسبقاً في الدراسات العالمية لضمان المصداقية.

٢. المقابلات أو الملاحظات (اختياري):

- يمكن استخدامها لتدعيم البيانات وتحليل الحالات الخاصة، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد العمل عن بُعد بشكل كامل.

٤. أساليب تحليل البيانات

- التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics):
- لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ووصف خصائص العينة.
- تحليل العلاقات (Correlation Analysis):
- لاختبار وجود علاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression):
- لقياس أثر القيادة الشمولية وأبعادها على الارتباط الوظيفي.
- اختبارات الفروق (T-test / ANOVA):
- لدراسة الفروق في الارتباط الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية.

٥. الاعتبارات الأخلاقية

- ضمان سرية البيانات وحماية هوية المشاركين.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.
- الحصول على موافقة المشاركين قبل ملء الاستبيان.

تعتمد الدراسة على استبيان موثوق لجمع البيانات من عينة عشوائية تمثل العاملين عن بُعد في السعودية، وتحليلها باستخدام أساليب وصفية وإحصائية لفحص فروض الدراسة، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

أدوات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الشمولية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين عن بُعد في المنظمات السعودية، في سياق التحول الرقمي ورؤية ٢٠٣٠. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وفحص فروضها، تم اعتماد منهجية بحثية محددة كما يلي:

١. المنهج البحثي

- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، الذي يهدف إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
- تم استخدام هذا المنهج لأنه يسمح بفهم درجة تطبيق القيادة الشمولية وأثرها على الارتباط الوظيفي، مع إمكانية استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

٢. مجتمع الدراسة وعينتها

- المجتمع المستهدف: العاملون عن بُعد في المنظمات السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، ممن لديهم خبرة عملية في بيئات العمل الرقمية.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل جميع الفئات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع).
- حجم العينة يتراوح عادة بين ٢٠٠ إلى ٤٠٠ مشارك حسب حجم المجتمع، مع مراعاة المعايير الإحصائية للتحليل.

٣. أدوات جمع البيانات

١. الاستبيان (Questionnaire):

- أداة رئيسية لجمع البيانات، تتضمن أسئلة لقياس:
- القيادة الشمولية وأبعادها (العدالة، الاحتواء، دعم المشاركة، تقدير التنوع).
- الارتباط الوظيفي (الحماس، الالتزام، الانخراط العاطفي والمعرفي).
- تم تصميمه وفق مقياس Likert من ٥ نقاط (١=أبداً، ٥=دائماً).
- سيعتمد الاستبيان على نماذج مستخدمة مسبقاً في الدراسات العالمية لضمان المصداقية.

٢. المقابلات أو الملاحظات (اختياري):

يمكن استخدامها لتدعيم البيانات وتحليل الحالات الخاصة، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد العمل عن بُعد بشكل كامل.

٣. أساليب تحليل البيانات :

- التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics):
- لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ووصف خصائص العينة.
- تحليل العلاقات (Correlation Analysis):
- لاختبار وجود علاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression):
- لقياس أثر القيادة الشمولية وأبعادها على الارتباط الوظيفي.
- اختبارات الفروق (T-test / ANOVA):
- لدراسة الفروق في الارتباط الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية.

٥. الاعتبارات الأخلاقية

- ضمان سرية البيانات وحماية هوية المشاركين.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.
- الحصول على موافقة المشاركين قبل ملء الاستبيان.

تعتمد الدراسة على استبيان موثوق لجمع البيانات من عينة عشوائية تمثل العاملين عن بُعد في السعودية، وتحليلها باستخدام أساليب وصفية وإحصائية لفحص فروض الدراسة، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

حدود الدراسة :

تحدد حدود الدراسة نطاق البحث وتوضح إلى أي مدى يغطي البحث وما هي القيود التي فرضتها الباحثة، وذلك لضمان دقة النتائج والتركيز على الهدف الأساسي للدراسة، وهو العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي في بيئات العمل عن بُعد داخل المملكة العربية السعودية.

١. الحدود الموضوعية

- تركز الدراسة على العلاقة بين القيادة الشمولية والارتباط الوظيفي، باعتبار القيادة الشمولية المتغير المستقل والارتباط الوظيفي المتغير التابع.
- تشمل أبعاد القيادة الشمولية: العدالة، الاحتواء، دعم المشاركة، وتقدير التنوع، مع التركيز على كيفية تأثير هذه الأبعاد على شعور الموظف بالانتماء والتحفيز.
- الدراسة لا تغطي أنماط القيادة الأخرى بشكل مفصل، مثل القيادة التسلطية أو التحويلية، إلا عند الحاجة للمقارنة الثانوية، للحفاظ على تركيز البحث على القيادة الشمولية.
- لا تشمل الدراسة متغيرات إضافية مثل الأداء المالي أو رضا العملاء، لأنها خارجة عن نطاق دراسة أثر القيادة الشمولية على ارتباط الموظف.

٢. الحدود المكانية

- يقتصر البحث على المجتمع المستهدف داخل المملكة العربية السعودية، في القطاعين العام والخاص، مع التركيز على المؤسسات التي تعتمد العمل عن بُعد أو نظم العمل الهجينة.
- لا تشمل الدراسة المؤسسات خارج المملكة، أو المؤسسات التقليدية التي لا تعتمد أي شكل من أشكال العمل عن بُعد.
- تستهدف الدراسة مناطق جغرافية متنوعة داخل السعودية لضمان تمثيل الموظفين في مختلف المدن والمناطق، لكنها تظل محدودة بالمنظمات التي تتوفر لديها نظم العمل الرقمية.

٣. الحدود الزمنية

- ترتبط الدراسة بالظروف الحالية خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٦، لتتوافق مع تطبيقات العمل عن بُعد في المملكة والتحول الرقمي المرتبطة برؤية ٢٠٣٠.
- لا تغطي الدراسة الممارسات القيادية أو العمل عن بُعد في الفترات التاريخية السابقة قبل انتشار نظم العمل الرقمي، وذلك لضمان ارتباط النتائج بالبيئة الراهنة للمنظمات السعودية.

٤. الحدود المنهجية

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات باستخدام الاستبيان، بما يتيح وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق.
- سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي المناسب (التحليل الوصفي، الارتباط، الانحدار، واختبارات الفروق).
- العينات مأخوذة من الموظفين العاملين عن بُعد، وقد لا تعكس بدقة متغيرات الموظفين في بيئات عمل تقليدية أو خارج المملكة، لذا لا يمكن تعميم النتائج على كل البيئات.

٥. الحدود الأخلاقية

- تركز الدراسة على ضمان سرية وخصوصية المشاركين، مع استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.
- يتم الحصول على موافقة المشاركين قبل المشاركة في الاستبيان، بما يحافظ على المعايير الأخلاقية للبحث العلمي.
- لم يتم تضمين أي أسئلة حساسة قد تؤثر على الخصوصية أو تؤدي إلى شعور الموظف بالضغط النفسي.

وتهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الشمولية وأبعادها المختلفة والارتباط الوظيفي للعاملين عن بُعد داخل المملكة العربية السعودية، ضمن الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية، المنهجية والأخلاقية المشار إليها. هذه الحدود تساعد على تركيز البحث، ضمان دقة النتائج، وتوضيح إطار الدراسة العلمي، مع الالتزام بالمعايير الأكاديمية والأخلاقية، دون التوسع في متغيرات أو بيئات أخرى خارج نطاق البحث.

المراجع:

١. Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2015). Inclusive leadership and employee well-being: The role of job engagement. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
٢. القحطاني، أ. (٢٠٢٢). أثر القيادة الشمولية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. *المجلة السعودية للإدارة والقيادة*، ١٥ (٣)، ٤٥–٦٢.
٣. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity and engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1885938>
٤. Li, N., Wang, Y., & Xie, B. (2021). Inclusive leadership and remote workers' engagement: The mediating role of psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 847–861. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0456>
٥. Ilyas, U., Sohail, A., Ashraf, A., & Rehman, A. (2024). The influence of inclusive leadership on employee work engagement: Examining the mediating path of job satisfaction. *Migration Letters*, 21(S7), 1746–1758. <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/9190>
٦. Al-Balushi, B. M. K. (2025). Inclusive leadership and employee engagement in hybrid Asian IT workplaces: A mixed-methods analysis of cultural moderation. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*. <https://rsisinternational.org/journals/ijrias/articles/inclusive-leadership-and-employee-engagement-in-hybrid-asian-it-workplaces-a-mixed-methods-analysis-of-cultural-moderation>
٧. Mathew, R., Thomas, S., & Kumar, P. (2024). Adopting active or passive leadership in project-based organizations? The role of inclusive leadership in remote work environment. *International Journal of Project Management*, 42(3), 210–225. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786324000656>

٨. Pagisi, E. I. (2025). The impact of inclusive leadership on employee engagement and innovation: A systematic literature review. *Management Studies and Business Journal*, 18(2), 55–72. <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/article/view/535>

٩. Shahatah, S. M. (٢٠٢٤). توطيط الأمان النفسي في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للعاملين. مجلة AL-AT Education Journals, 12(1), 101–120. https://alat.journals.ekb.eg/article_206284.html

١٠. Hajjami, O., & Crocco, O. S. (2025). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *European Journal of Training and Development*. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4V3L15bl>