

 مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات	Midocean Journal for Research and Studies https:// e-ISSN:	
--	---	--

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

The impact of digital leadership on enhancing job engagement among remote workers: A case study on Jahez International Informatics Company in the Kingdom of Saudi Arabia

لمي محمد العتيق

Lami Mohammed Al-Ateeq

253002347

ماجستير إدارة أعمال - جامعة ميد أوشن - الإمارات العربية المتحدة

اسم المشرف، (رقم الأوركيد)، التخصص، الكلية، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة، الإيميل:

الملخص:

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.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of digital leadership on enhancing job engagement among remote employees, through a case study of Jahez International Informatics Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, and data were 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, while job engagement was the dependent variable. The results showed a statistically significant positive impact of digital leadership, in its various dimensions, on enhancing job engagement. Furthermore, improving digital leadership practices contributed to raising 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 contribute to raising the level of job engagement and achieving a competitive advantage for the organization.

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

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 وفريق 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 ومنظّمته 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 بمديريهم أو زملائهم جسدياً لفترات طويلة.

بناءً على ما تقدم، تبلور 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؟

أسئلة 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)؟

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.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً 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.

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.

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 دوراً مهماً في توجيه الدراسة نحو تحقيق أهدافها، حيث يساعد في تحديد المفاهيم الرئيسية، 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 أيضًا 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 يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثًا: 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 للتحول 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 يساهم 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 تأثيراً في تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على التكنولوجيا بصورة رئيسة.

رابعاً: 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.

خامساً: أبعاد الارتباط الوظيفي

يتكون الارتباط الوظيفي من ثلاثة أبعاد رئيسة، هي:

الحيوية (Vigor): وتعبر 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. فالفائد 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 يساهم 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 بالملكة العربية السعودية. ويُعد هذا النموذج الأساس الذي تستند إليه فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها، كما يربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي في بيئة العمل 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): حللت 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 وثرأه، 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)، وWong (2023)، وMuller (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)، وGarcia (2024)، وTaylor (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)، وLee (2024)، والدوسري (2023)، وRoberts (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 تتبناه 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 تتناسب 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 تتناوله 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، فضلاً عن أنها تقدم تحليلاً للتأثير النسبي لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية في الارتباط الوظيفي. كما تسهم 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.

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 بالمملكة 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، المسمى 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، وقياس (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) لقياس 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.

النتائج:

- 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 أولاً 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 لافقت 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	العمر
.290	-1.994	.146	-.144	.500	2.00	.030	1.54	0	280	الجنس
.290	-1.111	.146	-.189	1.321	3.00	.079	3.30	0	280	الدرجة العلمية
.290	-.977	.146	-.523	1.353	4.00	.081	3.44	0	280	تمتلك القيادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة
.290	-1.170	.146	-.337	1.374	4.00	.082	3.32	0	280	توضح القيادة أهداف العمل الرقمية للعاملين عن بُعد بصورة مستمرة
.290	-1.243	.146	-.366	1.428	4.00	.085	3.28	0	280	تشجع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة
.290	-1.257	.146	-.371	1.434	4.00	.086	3.33	0	280	تسهم رؤية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين عن بُعد
.290	-1.146	.146	-.441	1.388	4.00	.083	3.41	0	280	تحرص القيادة على مواكبة التطورات التقنية في بيئة العمل
.290	-1.128	.146	-.461	1.375	4.00	.082	3.47	0	280	تتخذ القيادة قرارات تدعم نجاح العمل الرقمي
.290	-1.120	.146	-.537	1.434	4.00	.086	3.47	0	280	تستخدم القيادة وسائل اتصال رقمية فعالة للتواصل مع العاملين

280	0	3.20	.090	4.00	1.511	-.224	.146	-1.476	.290	أُتِّقِيَ التَّغْذِيَةُ الرَّاجِعَةُ مِنَ الْقِيَادَةِ فِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ.
280	0	3.41	.079	4.00	1.317	-.410	.146	-1.062	.290	يُسَهِّلُ الْوَصُولَ إِلَى الْقِيَادَةِ عِبْرَ الْمَنْصَبَاتِ الرَّقْمِيَّةِ.
280	0	3.35	.083	4.00	1.394	-.427	.146	-1.151	.290	يُتَمَّ تَبَادُلُ الْمَعْلُومَاتِ بِوُضُوحٍ وَشَفَافِيَّةٍ مِنْ خِلَالِ الْوَسَائِلِ الرَّقْمِيَّةِ.
280	0	3.30	.085	4.00	1.427	-.318	.146	-1.312	.290	يُسَاعِدُ التَّوَاصُلَ الرَّقْمِيَّ مَعَ الْقِيَادَةِ عَلَى إِنْجَازِ الْمِهَامِ بِكِفَايَةٍ.
280	0	3.40	.087	4.00	1.463	-.427	.146	-1.243	.290	تَوْفِرُ الْقِيَادَةُ الْأَدْوَاتَ الرَّقْمِيَّةَ الْلازِمَةَ لِإِنْجَازِ عَمَلِيٍّ.
280	0	3.40	.081	4.00	1.348	-.468	.146	-1.017	.290	تُشَجِّعُنِي الْقِيَادَةُ عَلَى اتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ الْمُنَاسِبَةِ فِي نِطَاقِ عَمَلِيٍّ.
280	0	3.40	.087	4.00	1.463	-.406	.146	-1.262	.290	أَحْصَلْتُ عَلَى التَّدْرِيبِ الْلازِمِ لِاسْتِخْدَامِ التَّقْنِيَّاتِ الرَّقْمِيَّةِ الْحَدِيثَةِ.
280	0	3.35	.087	4.00	1.454	-.422	.146	-1.252	.290	أَشْعُرُ بِالْحِمَاسِ أَثْنَاءِ أَدَاءِ عَمَلِيٍّ عَنْ بُعْدٍ.
280	0	3.51	.088	4.00	1.469	-.561	.146	-1.125	.290	أَبْدَلْتُ جِهْدًا إِضَافِيًّا لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ شَرِكَةِ جَاهِزِ الدُّوَلِيَّةِ لِلْمَعْلُومَاتِيَّةِ.
280	0	3.43	.083	4.00	1.394	-.488	.146	-1.108	.290	أَشْعُرُ بِالِانْتِمَاءِ وَالِاتِّزَامِ تَحَايَ شَرِكَةِ جَاهِزِ الدُّوَلِيَّةِ لِلْمَعْلُومَاتِيَّةِ.

● تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

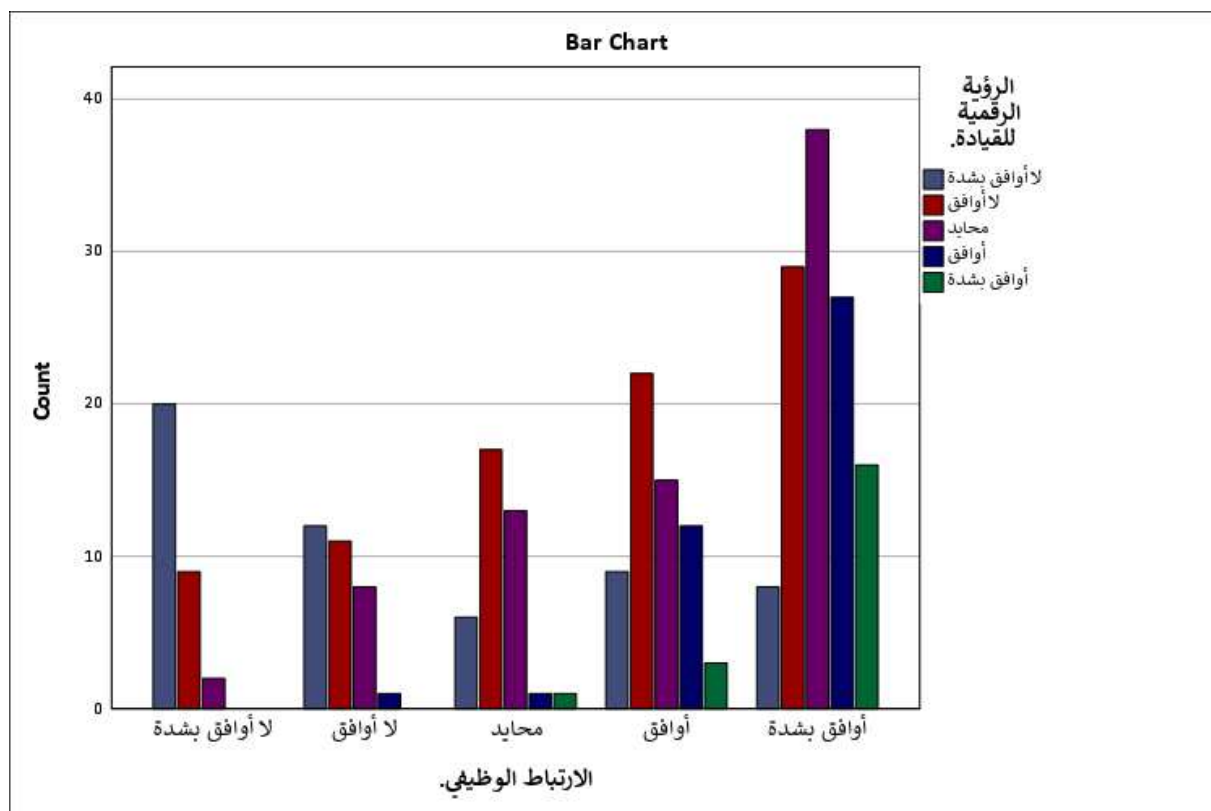
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والرؤية الرقمية للقيادة.

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 والملمهة 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 2: 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 1: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والرؤية الرقمية للقيادة.

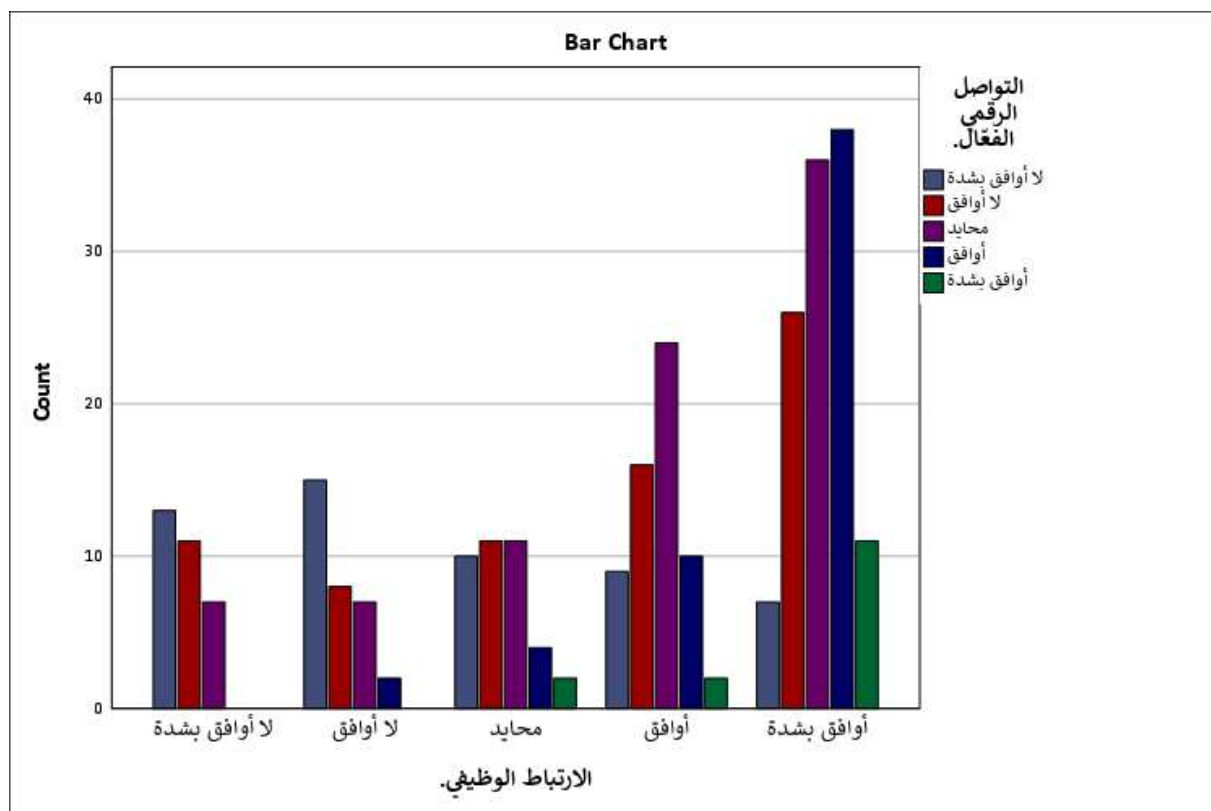
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتواصل الرقمي الفعال.

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؛ ويحتمل 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 ومنتظمة تحافظ على دفع العلاقات المهنية وتدعم بيئة إنجاز كفؤة ومتراصة.

جدول 3: 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.			



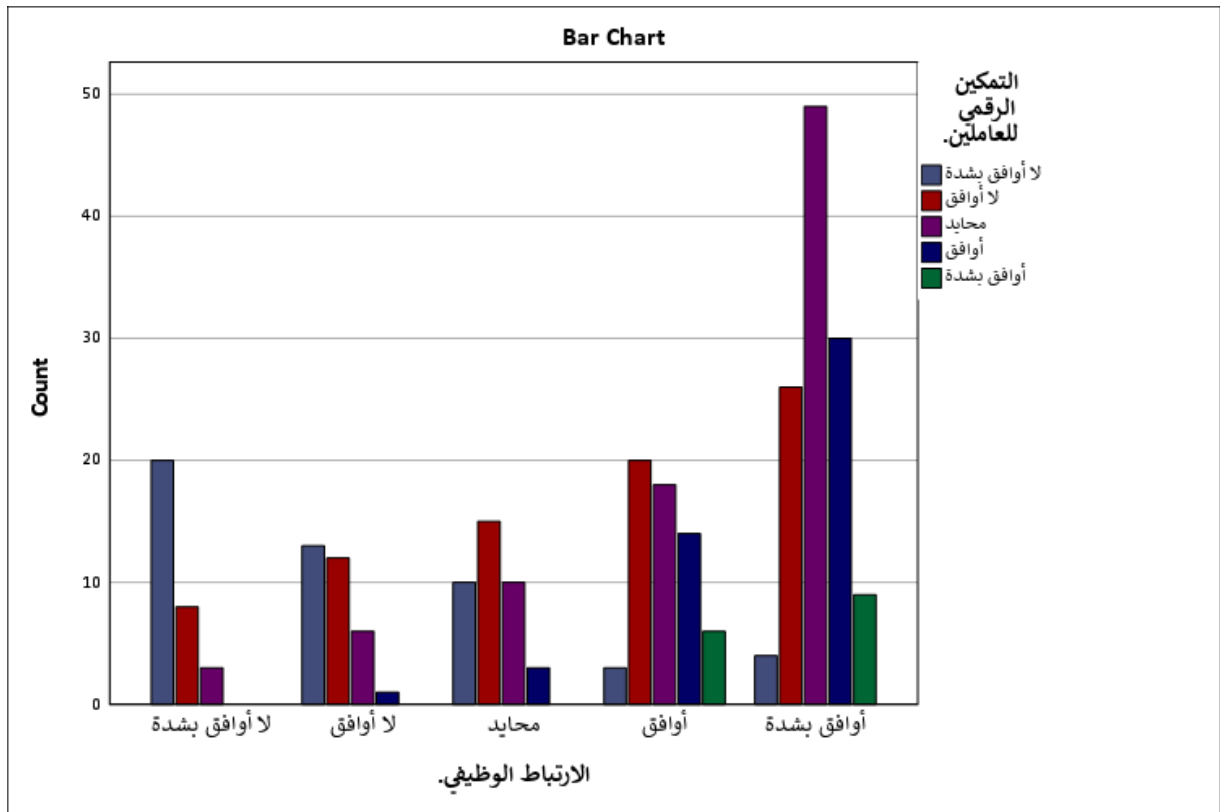
شكل توضيحي 2: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتواصل الرقمي الفعال.

3. اختبار كاي اسكور 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 يحفزه 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 4: 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 3: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الارتباط الوظيفي. والتمكين الرقمي للعاملين.

• 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؛ ويؤكد 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 5: 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), التواصل, التمكين الرقمي للعاملين, الرؤية الرقمية للقيادة, التواصل الرقمي الفعال					

جدول 6: 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	659807934512371960000000000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), التوصل الرقمي الفعال, التمكين الرقمي للعاملين, التواصل الرقمي الفعال				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

الخاتمة ومناقشة النتائج:

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 يسهم 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 إيجاباً على درجة اندماجهم الوظيفي واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

وأشارت النتائج أيضاً 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، يسهم 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 تنظيمي 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.

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.

قائمة المصادر والمراجع:

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.