

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث:

فاعلية أدوات الاتصال الرقمية في دعم القيادة التحويلية والمرنة: أثرها على
جودة التوجيه في الفرق الموزعة

إعداد الطالب/صالح رزقي حسين

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

المحتويات

٣	مقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
٨	محددات البحث:
٩	أهداف الدراسة:
١٠	تساؤلات الدراسة:
١١	فروض الدراسة:
١٢	الدراسات السابقة:
١٥	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٦	المنهجية وطرق البحث:
١٧	أدوات الدراسة:
١٨	حدود الدراسة:
١٩	المراجع:

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية، وعلى وجه الخصوص في منطقة الشرق الأوسط، تحولاً استراتيجياً غير مسبوق في العقد الأخير، تبلور بشكل خاص إثر تبني نماذج العمل عن بُعد والفرق الموزعة

هذا التحول ليس مجرد تغيير في مكان العمل، بل هو ثورة هيكلية أعادت تشكيل متطلبات القيادة والإدارة، وجعلت التكنولوجيا ليس مجرد أداة مساعدة، بل هي القناة الرئيسية التي يمارس القادة من خلالها أدوارهم

لقد أثبتت الدراسات أن التحول الرقمي يؤثر بشكل دال إحصائياً على أداء الموظفين، إلا أن هذا التأثير لم يكن آلياً أو مضموناً. بل كشفت التحديات العملية عن وجود فجوة حقيقية في الكيفية التي يتم بها تفعيل الأنماط القيادية الفعالة عبر هذه القنوات الرقمية. في هذا السياق، لم تعد الأنماط القيادية التقليدية أو التبادلية كافية لإلهام الفرق وتحقيق الالتزام العاطفي المطلوب للإنتاجية العالية، مما فرض ضرورة التوجه نحو أنماط قيادية أكثر تطوراً

برزت أهمية القيادة التحويلية بأنها المدخل الجديد لتطوير المنظمات، بوصفها أسلوباً قادراً على تحفيز الموظفين وتجاوز أدائهم للتوقعات من خلال أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويُعد البُعد الأخير (الاعتبار الفردي) هو الوعاء الذي يتم فيه ممارسة عملية التوجيه الفعال

غير أن البيئة الرقمية أضافت متطلباً جديداً: القيادة المرنة التي تمثل استجابة القائد لبيئات العمل سريعة التغير. القائد المرن هو الذي يمتلك الكفاءة التقنية ومهارة التكيف مع الأدوات الجديدة لتوصيل الأبعاد التحويلية بنجاح من هذا المنطلق، تتبع أهمية هذه الدراسة في حقل التخصص العلمي لتحديد العلاقة المعقدة والمتشابكة بين هذه المتغيرات. فهي تسعى لتقديم تفسير دقيق للدور الوسيط والحاسم الذي تلعبه القيادة (بشقيها التحويلي والمرن) في ترجمة استخدام القادة لأدوات التكنولوجيا الرقمية إلى فاعلية حقيقية ومُدركة في عملية التوجيه عن بُعد، الأمر الذي يُشكل إضافة نظرية ومنهجية لسد فجوة بحثية قائمة في أدبيات القيادة والإدارة في البيئات العربية الحديثة

مشكلة الدراسة:

- تكمن مشكلة البحث في عدم وضوح آلية تأثير الأدوات الرقمية على جودة ممارسات القيادة (التحويلية والمرنة) في البيئات الافتراضية، وخاصة في عملية التوجيه والإشراف المستمر.
- وأيضا مع التحول الجذري إلى العمل عن بُعد، نشأت تحديات جديدة أمام القادة في الحفاظ على جودة التواصل وعمق العلاقة مع الموظفين. إن المشكلة تكمن في أن الأدوات الرقمية، رغم أنها تسهل الاتصال، إلا أنها قد تخفف من التأثير العاطفي والإلهامي للقيادة التحويلية (التي تتطلب تفاعلاً شخصياً قوياً)، مما يؤثر سلباً على فاعلية عملية التوجيه والإشراف، هذا البحث يسعى لتحديد ما إذا كانت القيادة المرنة يمكن أن تكون الجسر الوسيط الذي يمكن القادة من استغلال التكنولوجيا لتعزيز فاعلية التوجيه بدلاً من إضعافها
- إن التحول الرقمي يفرض نمطاً جديداً من التباعد الجغرافي الذي يهدد أحد أهم مكونات نجاح العمل الإشرافي: وهو التفاعل الغني والقوي بين القائد والموظف، تكمن المشكلة الجوهرية هنا في أن القادة غالباً ما يخلطون بين "الإشراف عن بُعد" (وهو إجراء روتيني يعتمد على الإجراءات) والتوجيه الفعال الذي يتطلب بناء الثقة وتحفيز الفرد

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من كونها تخدم مجالات نظرية وتطبيقية متقدمة في إدارة الأعمال الحديثة

١. **على المستوى المنهجي (الإضافة العلمية):** تتمثل الإضافة الرئيسية في اختبار النموذج الوسيط المُركَّب الذي يدمج تأثير القيادتين (التحويلية والمرنة) كمتغيرات وسيطة بين بيئة العمل الرقمية ونتائج التوجيه. هذا النهج يتجاوز الدراسات الثنائية التقليدية التي تقيس التأثير المباشر، ويقدم دليلاً إحصائياً على أن الأسلوب القيادي هو عامل ترشيح ونجاح لاستثمارات المؤسسات في البنية التحتية الرقمية
٢. **على المستوى العملي (دعم القرار الاستراتيجي):** تُسهم النتائج في تزويد صانعي القرار في قطاعات الأعمال الموزعة بمعايير واضحة لبرامج تطوير القيادات. فقد أكد التقرير السنوي لإدارة التحول الرقمي لعام ٢٠٢٣، الصادر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (٢٠٢٤)، على ضرورة تطوير "إطار عمل ونموذج تشغيلي" يعتمد على التقنيات الناشئة. إن هذه الدراسة تترجم هذا المطلب إلى نموذج سلوكي عملي للقادة لتفعيل التوجيه الرقمي

تنبثق أهمية الدراسة من:

- **لأهمية النظرية:** سد الفجوة في الدراسات السابقة من خلال تقديم نموذج يربط بشكل صريح بين التكنولوجيا الرقمية والأنماط القيادية المرنة في بيئة العمل الافتراضية

- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط ثلاثة متغيرات حديثة في علاقة وساطة (التكنولوجيا، القيادة المرنة، التوجيه)، مما يسد فجوة بحثية ناتجة عن التطور السريع لـ "القيادة الرقمية" (التي تعرف بأنها العمليات القيادية عبر الإنترنت) ويقدم نموذجاً قابلاً للاختبار الإحصائي
- **الأهمية التطبيقية:** تقديم رؤى عملية للمؤسسات حول كيفية تدريب القادة على الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية لتعزيز عملية التوجيه الفردي والإشراف على الفرق الموزعة
- توفر الدراسة توصيات للقادة حول أفضل الأدوات والأساليب لاستخدامها في التوجيه عن بُعد، مما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال قادة قادرين على الاستجابة السريعة للتغيير

محددات البحث:

تحدد الدراسة بعدة قيود:

- (الحدود الجغرافية): تُحدد عند التطبيق الفعلي، مثلاً: الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية لجمع البيانات وإجراء التحليل
- الحدود المنهجية: القيود المفروضة على إجراء البحث، كالا اعتماد على الاستبيان

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تحديد مستوى استخدام الأدوات الرقمية لقياس مدى اعتماد القادة عليها في التواصل
٢. تقييم الدور الوسيط لأبعاد القيادة التحويلية والمرنة
٣. قياس مدى فاعلية التوجيه المقدم للموظفين في الفرق الموزعة
٤. تحليل العلاقة السببية بين استخدام التكنولوجيا وفاعلية التوجيه في سياق العمل عن بُعد
٥. تقديم مجموعة من التوصيات للقادة والموارد البشرية لتعزيز جودة التوجيه عن بُعد
٦. تحديد العلاقة الارتباطية بين مستوى استخدام القادة لأدوات التعاون الرقمية وبين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والمرنة
٧. تحليل مستوى تطبيق القادة لأبعاد القيادة التحويلية والمرنة في الفرق الموزعة
٨. اختبار الدور التفسيري للقيادة المرنة والتحويلية في العلاقة بين الاعتماد على التكنولوجيا ونتائج التوجيه الفعال
٩. تحديد متطلبات التدريب اللازمة للقادة لتمكينهم من ممارسة التوجيه بفاعلية عبر القنوات الرقمية

تساؤلات الدراسة:

١. ما مستوى تبني واستخدام القادة لأدوات الاتصال الرقمية، ودرجة ممارستهم لأبعاد القيادة التحويلية والمرنة، ومستوى فاعلية التوجيه والإشراف (Coaching Effectiveness) المُدرَكة في فرق العمل الموزعة؟
٢. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات الاتصال الرقمية على فاعلية التوجيه والإشراف (Coaching Effectiveness) في الفرق الموزعة؟
٣. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية والمرنة على فاعلية التوجيه والإشراف عن بُعد؟
٤. هل تتوسط أبعاد القيادة المرنة والتحويلية العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية وفاعلية التوجيه والإشراف في فرق العمل الموزعة؟

فروض الدراسة:

١. يؤثر الاستخدام الفعال لأدوات الاتصال والتعاون الرقمية إيجاباً على فاعلية التوجيه في فرق العمل الموزعة، ويتوسط هذا التأثير أبعاد القيادة المرنة والتحويلية
٢. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام الفعال لأدوات الاتصال الرقمية وفاعلية التوجيه عن بُعد
٣. تؤثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي والاعتبار الفردي) بشكل إيجابي ومباشر على جودة التوجيه المُقدم عبر الوسائط الرقمية
٤. تتوسط أبعاد القيادة المرنة والتحويلية العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية وفاعلية التوجيه المُدرك لدى الفرق الموزعة

الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على الجوانب المنفصلة للموضوع أن القيادة الإلكترونية تؤثر إيجاباً على أداء الفرق الافتراضية، مؤكدة على ضرورة التدريب على الوظائف الإشرافية في هذا السياق. في المقابل، تناولت دراسة دور القيادة التحويلية في تقليل رهاب الموظفين من التكنولوجيا وزيادة قبولهم لها

- يستعرض هذا القسم الأبحاث التي تناولت أثر التكنولوجيا على ممارسات القيادة (التحويلية والمرنة)

- يُركز على الدراسات التي قيّمت فاعلية التوجيه (Coaching) في البيئات الافتراضية، والتحديات الناتجة عن غياب التفاعل المادي
- يُحلل الأبحاث التي ربطت بين القيادة المرنة ونجاح الفرق الموزعة
- لإضافة العلمية: يتم تحديد الفجوة البحثية بوضوح، وهي أن الدراسات السابقة لم تختبر العلاقة الوسيطة بين المتغيرات الثلاثة (التكنولوجيا ← القيادة ← التوجيه) في سياق العمل عن بُعد بهذه الدقة
- الفجوة البحثية: على الرغم من هذه الجهود، تفتقر الأدبيات العربية إلى نموذج يختبر بشكل مباشر التأثير الوسيط لأبعاد القيادة التحويلية والمرنة على جودة عملية التوجيه (Coaching) كإجراء دقيق للموارد البشرية،

بدلاً من التركيز فقط على "الأداء العام". هذا البحث يقدم هذا النموذج الوسيط المترابط، مما يضيف عمقاً في فهم كيفية تحويل التفاعل الرقمي إلى تأثير قيادي فعال

الفئة الأولى: دراسات ربطت التكنولوجيا بالمرونة الاستراتيجية:

- إن جميع أبعاد التحول الرقمي أثرت بشكل دال إحصائياً على أداء الموظفين. هذه الدراسات (كتلك التي رصدها تقرير هيئة الحكومة الرقمية ٢٠٢٢) تؤكد العلاقة المباشرة بين الرقمنة والأداء، لكنها غالباً ما تهمل **الكيفية** التي يتدخل بها القائد البشري لإدارة هذا التحول

الفئة الثانية: دراسات ركزت على سلوكيات القيادة الرقمية:

- ركزت دراسة "أثر سلوكيات القيادة الرقمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية" (مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ٢٠٢٥) على أن القيادة الرقمية ذات أثر فعال في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات في بيئة تكنولوجيا المعلومات
- **الفجوة البحثية والتعميق:** في حين تناولت دراسة (مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ٢٠٢٥) المرونة الاستراتيجية كمتغير تابع، فإن بحثنا يركز على فاعلية **التوجيه (Coaching)** ، وهو عملية تفاعلية أعمق وأكثر تخصصاً من مجرد الأداء أو المرونة التنظيمية العامة. يضاف إلى ذلك أن بحثنا لا يكتفي بالقيادة الرقمية، بل يدمج **القيادة التحويلية** لتفسير الجانب العاطفي والتحفيزي في عملية التوجيه عن بُعد، وهذا هو محور التميز والجديد

لتفسير العلاقات المُفترضة، تعتمد الدراسة على نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة المرنة، وتطبيقها في سياق التوجيه الرقمي:

١. القيادة التحويلية: نظرية بيرنز وباس (Bass & Avolio) هي

حجر الزاوية هنا أن القائد التحويلي يتجاوز مصالح الموظف

الفردية إلى مصالح المنظمة عبر أربعة أبعاد:

(a) التأثير المثالي: بناء الثقة والاحترام بين القائد والموظف،

وهي عملية حرجة في التوجيه الرقمي

(b) الاستثارة الفكرية: تحدي الافتراضات ووجهات النظر

(c) الاعتبار الفردي: الاهتمام باحتياجات النمو الفردي، وهنا

تتجسد عملية التوجيه

(d) الحافز الإلهامي: توصيل الرؤية وتوقعات الأداء بوضوح .

التطبيق في البحث: سيتم قياس مدى قدرة القادة على تطبيق

هذه الأبعاد باستخدام أدوات رقمية (مثل اجتماعات الفيديو

الفردية، منصات التغذية الراجعة الفورية) للتأكد من أنهم

يحققون "الاعتبار الفردي" بفاعلية في بيئة عمل موزعة

(٢) القيادة المرنة: هذا المفهوم أكثر حداثة ويركز على السرعة

والتكيف والاستجابة. القيادة المرنة في سياقنا تعني قدرة القائد على

تغيير أساليب التوجيه (من توجيه مكثف إلى تفويض ذاتي) بسرعة

تتناسب مع التغيرات التقنية وبيئة العمل وتُشير إلى أن القائد

الرقمي الناجح هو من يمتلك القدرة على "إعادة التفكير وإعادة

التصور والتجديد للمفاهيم القيادية"، وهذا هو جوهر المرونة

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. التعريف المفاهيمي للقيادة المرنة والتحويلية: شرح خصائص كل نمط وأبعاده وكيفية دمجها في سياق واحد (القائد المرن هو قائد تحويلي قادر على التكيف السريع)
٢. أدوات الاتصال والتعاون الرقمية كمتغير مستقل: شرح تصنيف هذه الأدوات (مثل Slack, Zoom, Trello) وكيفية استخدامها كقناة رئيسية للتفاعل القيادي
٣. فاعلية التوجيه (Coaching Effectiveness) كمتغير تابع: تعريفها وتحديد مؤشرات قياسها في بيئة العمل الافتراضية (مثل جودة التغذية الراجعة، نمو كفاءة الموظف)
٤. بناء النموذج التحليلي: رسم بياني يوضح المتغير المستقل (الأدوات الرقمية)، والمتغير الوسيط (القيادة المرنة/التحويلية)، والمتغير التابع (فاعلية التوجيه)
٥. القيادة التحويلية والتكنولوجيا: ينص الإطار النظري للقيادة التحويلية (Bass & Avolio) على أن القائد يلهم ويحفز الأتباع. في البيئة الافتراضية، يتم هذا الإلهام عبر قنوات الاتصال الرقمية. القيادة الرقمية تجمع بين الكفاءة التقنية للقائد وثقافة استخدام التكنولوجيا لخلق قيمة
٦. التوجيه الرقمي: التوجيه (Coaching) هو عملية تهدف لنمو كفاءات الموظفين (المتغير التابع). يتم تفعيله عن بُعد من خلال أدوات إدارة المشاريع والتواصل الفوري، ويشترط لتفعيله وجود قائد مرن يتكيف مع طبيعة التغذية الراجعة السريعة والمستمرة التي تفرضها التكنولوجيا

المنهجية وطرق البحث:

هنالك منهجان متبعان في هذا البحث وهما:

(١) **المنهج الوصفي التحليلي:** حيث يُستخدم لجمع المعلومات التفصيلية حول ظاهرة قائمة (سلوك القادة) ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً لاختبار العلاقات المعقدة بين المتغيرات

- **تصميم البحث:** تصميم العلاقة المتعددة والذي يهدف إلى تحليل نموذج المسار لتفسير العلاقة المفترضة بين:

١,١. **المتغير المستقل:** مستوى استخدام التكنولوجيا (أدوات التعاون الرقمي)

١,٢. **المتغيرات الوسيطة:** أبعاد القيادة التحويلية والقيادة المرنة

١,٣. **المتغير التابع:** فاعلية التوجيه عن بُعد (نتائج التوجيه المدركة)

(٢) **المنهج الكمي التحليلي:** وهو المناسب لاختبار العلاقات السببية والفرضيات

- **تصميم البحث:** تصميم ارتباطي تفسيري يهدف إلى تفسير كيفية تأثير متغير على آخر عبر متغير وسيط

- **المنهج الكمي التحليلي** الذي يعتمد على جمع بيانات رقمية وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات

- **تصميم البحث:** تصميم ارتباطي تفسيري، يهدف إلى تحديد قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات وتفسير دور المتغير الوسيط (القيادة المرنة/التحويلية) في تفسير تأثير الأدوات الرقمية على فاعلية التوجيه

- **مجتمع وعينة البحث:** سيتم تحديد مجتمع الدراسة (الشركات التي تتبنى العمل عن بُعد أو الهجين في قطاع محدد) وتحديد طريقة سحب العينة (مثلاً: العينة المتاحة أو العشوائية)

أدوات الدراسة:

الأداة الرئيسية: الاستبانة وهي الأداة الأنسب لجمع البيانات الكمية من عينة كبيرة من القادة والموظفين

مقاييس الأداة: سيتم الاعتماد على مقاييس موثوقة ومعدلة لتناسب السياق العربي والعمل عن بُعد، مثل مقياس لقياس تبني التكنولوجيا، ومقاييس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، ومقاييس لفاعلية التوجيه (مثل جودة التغذية الراجعة والرضا عن الإشراف)

محتوى الاستبانة: تحتوي على ثلاثة محاور رئيسية لقياس:

١. مدى استخدام الأدوات الرقمية

٢. أبعاد القيادة المرنة والتحويلية (كمتغير وسيط)

٣. فاعلية التوجيه المُدرك (كمتغير تابع)

أساليب التحليل: استخدام تحليل الانحدار المتعدد ونمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار الدور الوسيط

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية :الفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات وتحليلها
- الحدود المكانية :النطاق الجغرافي أو القطاع الذي سيتم تطبيق الدراسة فيه (يُحدد عند التطبيق الفعلي)
- لحدود المنهجية :قد تتأثر النتائج بالتحيز في إجابات المستجيبين عند تقييم القائد أو الأداء الشخصي، حيث أن البيانات المبلغ عنها ذاتياً يمكن أن تكون متحيزة

المراجع:

١. تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين:

A%AD%3A%AA%D%https://www.ajsp.net/research/%D)
AA%D%AD%λ%9D%YA%AD%2,%1B%AD%λ%9B%D
%1B%AD%λ%9D%YA%AD%2,%λ%9D%λλ%9AD%D%
λ%9D%λ%9D%9B%AD%2,%Aλ%9D%λ%9D%λ%9D%
%YA%AD%2,%1A%AD%YA%AF%D%AD%3A%AD%2,%
9A%AD%λ%9D%λ%9D%λB%AD%λλ%9D%λ%9D%λ%9D%
(.pdf21_λ%9D%

٢. العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية:

<https://www.imamjournals.org/index.php/jshs/article/view/>)

٣. فاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية:

٤. التقرير السنوي لعام ٢٠٢٢:

<https://www.stats.gov.sa/annual->
([report](#))



MIDOCEAN UNIVERSITY

COLLEGE MANAGEMENT

DEPARTMENT OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Research title:

**The effectiveness of digital communication tools in
supporting transformational and agile leadership: their
impact on the quality of guidance in distributed teams**

Prepared by student/Saleh Rezgi Hussein

Supervision by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

academic year:

2025