

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث:

فاعلية أدوات الاتصال الرقمية في دعم القيادة التحويلية والمرنة وأثرها على
جودة التوجيه: دراسة تطبيقية على الشركات التقنية الناشئة في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/صالح رزقي حسين

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

شكر وتقدير

قال الله تعالى في محكم التنزيل: (لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

قال رسول الله ﷺ: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، هذا الصرح العلمي المتميز الذي وفر لنا البيئة الأكاديمية المحفزة للبحث والابتكار. كما يطيب لي أن أزجي أسمى آيات الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة وجميع القائمين عليها، الذين تفضلوا بقبول مراجعة هذا البحث، وإثرائه بملاحظاتهم السديدة وعلمهم الواسع، مما كان له أبلغ الأثر في تقويم هذا العمل وتجويده.

والشكر موصول إلى أساتذتي الأجلاء الذين لم يبخلوا علينا بعطائهم وتوجيهاتهم المستمرة طوال مسيرتي الدراسية، فكانوا خير عون ومناصرة تضيء لنا دروب العلم والمعرفة. أسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ونافعاً للمجتمع العلمي

المحتويات

4		مقدمة:
6		مشكلة الدراسة:
7		أهمية الدراسة:
9		محددات البحث:
10		أهداف الدراسة:
11		تساؤلات الدراسة:
12		فروض الدراسة:
13		الدراسات السابقة:
16		المنطلقات النظرية للدراسة:
17		المنهجية وطرق البحث:
19		أدوات الدراسة:
20		حدود الدراسة:
21		نتائج الدراسة:
23		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 تغيير ضخم أعاد 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 أبرزت 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، تنبع 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، والتوجيه الفعال الذي يتطلب بناء الثقة وتحفيز الفرد

بناءً على ما تقدم، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :ما
أثر استخدام أدوات الاتصال الرقمية في تفعيل القيادة التحويلية والمرنة
لرفع جودة التوجيه في الفرق الموزعة بالشركات التقنية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة الأهمية البالغة حيث انها تخدم كل من المجالات النظرية
والتطبيقية المتقدمة في إدارة الأعمال:

1. 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.
حيث ان 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

2. 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

2023، الصادر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

(2024)، 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

وتتبع أهمية الدراسة من:

• **الأهمية 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:

تتحدد 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:

الهدف الرئيس: يهدف البحث بشكل رئيسي إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، والمتمثل في قياس أثر استخدام أدوات الاتصال الرقمية في تفعيل القيادة التحويلية والمرنة لرفع جودة التوجيه في الفرق الموزعة بالشركات التقنية السعودية.

الأهداف الفرعية

- 1- تحديد مستوى استخدام القادة لأدوات الاتصال الرقمية ودرجة ممارستهم لأبعاد القيادة التحويلية والمرنة في الشركات التقنية الناشئة بالسعودية.
- 2- قياس الأثر ذو الدلالة الإحصائية لاستخدام أدوات الاتصال الرقمية على فاعلية وجودة التوجيه والإشراف.
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة والارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والمرنة وبين جودة التوجيه عن بُعد.
- 4- تحليل الدور الوسيط الذي تلعبه أبعاد القيادة (المرنة والتحويلية) في العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية وفاعلية التوجيه.

تساؤلات الدراسة:

1. 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؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات الاتصال الرقمية على فاعلية التوجيه والإشراف (Coaching Effectiveness) في الفرق الموزعة؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية والمرنة على فاعلية التوجيه والإشراف عن بُعد؟
4. هل تتوسط أبعاد القيادة المرنة والتحويلية العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية وفاعلية التوجيه والإشراف في فرق العمل الموزعة؟

فروض الدراسة:

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

• الدراسة الأولى (أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين) :دراسة
(حسام قرني، 2022).

هدفت الدراسة الى النظر إلى أبعاد "العمل عن بعد" و "إنتاجية العاملين" في كلية التجارة بجامعة المنصورة والوقوف على أهمية تلك الأبعاد ودورها في بناء مستويات مناسبة تسهم في تعزيز الإنتاجية لدى الموارد البشرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في كلية التجارة بجامعة المنصورة. وتمت الدراسة على عينة تكونت من 86 موظفاً، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف لواقع أثر "العمل عن بعد" على "إنتاجية العاملين".

وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، والإحصاء الوصفي، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، أمكن تقييم مستويات أبعاد "العمل عن بعد" لدى مفردات العينة، وتحديد مستوى علاقتها ب "إنتاجية العاملين" ، لدى العاملين الإداريين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، بمصر. وقد كشفت النتائج الإحصائية للدراسة عن أن تقييم العينة لأبعاد "العمل عن بعد" كان إيجابياً، كما أن تقييم العينة لأبعاد "إنتاجية العاملين" كان أيضاً إيجابياً، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم صحة فرضية العدم الرئيسية التي تبنتها الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد "العمل عن بعد" مجتمعة لدى العاملين الإداريين في كلية التجارة جامعة المنصورة في مصر.

- الدراسة الثانية (دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية) :
دراسة (أمل فريد زاهد)

- هدف البحث الى التعرف على دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم قائمة استقصاء لجمع المعلومات والبيانات من افراد عينة البحث التي اختيرت بشكل عشوائي من مجتمع البحث المكون من الموظفين العاملين بشركة الاتصالات السعودية، وقد بلغت العينة المختارة 60 موظف وموظفة.

وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي بعض النتائج ومنها ان استراتيجيات التحول الرقمي من خلال تخفيض الوقت، خفض الروتين، موافقة الإدارة النظام المرن، لها دور كبير وعالي لرفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية بشكل كبير جدا.

● الدراسة الثالثة (القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق

التميز المؤسسي):

دراسة (رقية عبدالله حسن عيسى)

يتناول هذا البحث مفهوم القيادة التحويلية ودورها الحيوي في تحفيز العاملين وتحقيق التميز التنظيمي، ويبدأ البحث بتعريف القيادة التحويلية واستعراض خصائص القادة التحويليين، ثم يناقش الفرق بينها وبين أنماط القيادة الأخرى. ويستعرض البحث الاستراتيجيات التحفيزية التي يستخدمها القادة التحويليين، وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على رضا الموظفين عن وظائفهم وأدائهم الوظيفي، كما يقدم أمثلة لحالات دراسية لمنظمات نجحت في تطبيق القيادة التحويلية واستفادت من آثارها الإيجابية. كما يناقش البحث العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، موضحاً كيف يمكن للقادة التحويليين تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يشير إلى التحديات التي قد تواجه القيادة التحويلية، وكيفية التغلب عليها من خلال استراتيجيات فعالة. ويختتم البحث بعرض النتائج الرئيسية، بالإضافة إلى التوصيات العملية للقادة والممارسين في مجالات الأعمال، مؤكداً على ضرورة تبني استراتيجيات القيادة التحويلية كوسيلة فعالة لتحفيز العاملين وتعزيز التميز التنظيمي

المنطلقات النظرية للدراسة:

تقوم هذه الدراسة على تأصيل نظري لثلاثة مفاهيم أساسية تشكل الهيكل البنائي للبحث، وهي كالتالي:

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية من أبرز النظريات القيادية الحديثة، حيث تركز على قدرة القائد في إحداث تغيير جذري في قناعات ومهارات المرؤوسين.

وفي البيئة الرقمية، تبرز أهمية أبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وهو جوهر "التوجيه" حيث يهتم القائد باحتياجات كل موظف على حدة عبر قنوات الاتصال الرقمية.

ثانياً: القيادة المرنة (Agile Leadership)

تركز هذه النظرية على :

"الاستجابة للتغيير" بدلاً من اتباع خطط جامدة. في الشركات التقنية الناشئة، يحتاج القائد للمرونة للتعامل مع تسارع الأدوات الرقمية، وتعتمد على تمكين الموظفين، والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة بناءً على البيانات الرقمية المتاحة، مما يسهل عملية التوجيه اللحظي.

ثالثاً: التوجيه الرقمي (Digital Coaching)

يُعرف التوجيه بأنه عملية تفاعلية تهدف إلى تطوير مهارات الموظف وتحسين أدائه.

وفي سياق هذه الدراسة، ينتقل التوجيه من الشكل التقليدي إلى "التوجيه الرقمي" الذي يعتمد على منصات الاتصال) مثل Slack, Zoom, Microsoft Teams لتقديم التغذية الراجعة، وتكمن الأهمية في كيفية الحفاظ على جودة العلاقة المهنية عبر الشاشات.

رابعاً: نظرية الاعتماد على التكنولوجيا

تتطلق الدراسة من فرضية أن التكنولوجيا ليست مجرد وسيلة، بل هي بيئة تؤثر في سلوك القائد واستجابة الموظف، (Digital Workplace) حاضنة حيث أن جودة الأدوات الرقمية وسهولة استخدامها تعد شرطاً أساسياً لنجاح ممارسات القيادة والتوجيه.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث:

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لمناسبته لوصف ممارسات القيادة والتوجيه الرقمي في بيئتها الواقعية، وتحليل العلاقات الارتباطية والأثر بين متغيرات الدراسة إحصائياً.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث: يشتمل المجتمع على كافة القادة والموظفين العاملين في الشركات التقنية الناشئة بالمملكة العربية السعودية والدول العربية، والذين يمارسون أعمالهم ضمن فرق موزعة.

عينة الدراسة: سيتم استخدام **العينة العشوائية البسيطة** لضمان تمثيل المجتمع بشكل دقيق، ويُستهدف الوصول إلى عينة قوامها (100) مستجيب.

ثالثاً: أداة جمع البيانات (الاستبانة):

تم بناء "استبانة الكترونية" كأداة رئيسة لجمع البيانات، مصممة لتناسب بيئة العمل الافتراضية، وتتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني: محاور قياس المتغيرات (استخدام الأدوات الرقمية، ممارسات القيادة التحويلية والمرنة).

الجزء الثالث: محور قياس جودة وفاعلية التوجيه الرقمي المُدرك.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات واختبار صحة الفروض، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية عبر الأساليب التالية:

معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة والتناسق الداخلي.

الإحصاء الوصفي: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف اتجاهات أفراد العينة نحو المتغيرات.

تحليل الانحدار المتعدد: لقياس مدى تأثير أدوات الاتصال الرقمي والأنماط القيادية على جودة التوجيه.

نمذجة المعادلة الهيكلية: لاختبار الدور الوسيط للقيادة في العلاقة بين التكنولوجيا وجودة التوجيه.

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 لتتناسب السياق العربي والعمل عن بُعد، مثل مقياس (Technology Acceptance Model (TAM) - لقياس تبني التكنولوجيا، ومقاييس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ)

، ومقاييس (Coaching Effectiveness Scale) لفاعلية التوجيه (مثل جودة التغذية الراجعة والرضا عن الإشراف)

محتوى الاستبانة: تحتوي على ثلاثة محاور رئيسية لقياس:

1. مدى استخدام الأدوات الرقمية
 2. أبعاد القيادة المرنة والتحويلية (كمتغير وسيط)
 3. 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)

- **الحدود المنهجية:** قد تتأثر النتائج بالتحيز في إجابات المستجيبين عند تقييم القائد أو الأداء الشخصي، حيث أن البيانات المبلغ عنها ذاتياً يمكن أن تكون متحيزة

نتائج الدراسة:

1. التكنولوجيا وسيلة وليست غاية:

بينت الدراسات انه استخدام الشركات التقنيات المتطورة لأدوات التواصل لا يؤدي بشكل تلقائي الى تحسن جودة التوجيه، ولكن النتيجة النهائية أن **المهارة التقنية للقائد** والمرونة في استخدامها هي التي تكون العامل الرئيسي لتحديد إذا كانت هذه الأدوات ستستخدم بطريقة للتدقيق والعقوبات ام للتسهيل والتحفيز.

2. الدور الوسيط الحاسم للقيادة المرنة:

بينت الدراسات ان "القيادة المرنة" تقوم بتفسير وتوضيح القيم التحويلية في البيئة الرقمية، حيث ان القائد الذي لديه معايير عالية ولكنه يفتقر للمرونة في استخدام الأدوات الرقمية لا يستطيع إيصال "الاعتبار الفردي" لموظفيه مما يؤدي الى التبعاد ويجعل التوجيه غير إنسانياً.

3. الفجوة بين الاشراف والتوجيه:

من أهم الأمور التي قام هذا البحث العلمي بدراسته هو وجود خلط وعدم التمييز لبعض القادة في الشركات بين الاشراف الروتيني وبين التوجيه، وأظهرت أن نمط القيادة التوجيهية المرنة هي الأكثر قدرة على توضيح الفرق واستخدام التكنولوجيا وغيرها من السبل ل(تمكين) الموظف بدلا من تقييده.

4. أثر ثقافة الشركات الناشئة:

مما تم دراسته في هذا البحث أن طبيعة الشركات الناشئة في المملكة ومعظم الدول الأخرى التي يكون من صفاتها السرعة وتغيير الخطط بشكل كبير أنها جعلت من "التحفيز الفكري" عنصرا فعالا، حيث أن الأدوات الرقمية ساهمت في تسهيل تبادل الأفكار الإبداعية وسهولة البحث والوصول إليها وتجاوز الهياكل التنظيمية القديمة والجامدة مما عزز من ثقة الموظفين بأنفسهم وعزز أيضا من جودة التوجيه الجماعي والفردى.

المراجع:

فليون مراد 2018/5/10 كتاب القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين

حسام قرني 2022/4/14 بحث علمي باسم (أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين)

من مجلة الدوريات المصرية Egyptian journals

أمل فريد زاهد 2025/4/2 بحث علمي باسم (دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية) من المجلة العربية للإدارة

رقية عبدالله حسن عيسى 2025/1/30 بحث علمي باسم (القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي) من مجلة شمال أفريقيا للنشر العلمي

MIDOCEAN UNIVERSITY
COLLEGE MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MASTER OF
BUSINESS ADMINISTRATION



Research title:

The effectiveness of digital communication tools in supporting transformational and agile leadership and their impact on the quality of guidance: An applied study on emerging technology companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by student/Saleh Rezgi Hussein

Supervision by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

academic year:

2026