

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

### عنوان البحث

دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة حالة في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

إعداد الطالب / مصطفى سعود عرقسوس

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

## مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً مدفوعاً بالثورة الصناعية الرابعة، حيث أصبحت التقنيات الناشئة والرقمنة المحرك الأساسي لإعادة صياغة نماذج الأعمال في القطاعين العام والخاص. وفي قلب هذا التحول، برز مفهوم "القيادة الرقمية" ( Digital Leadership) ليس فقط كقدرة تقنية، بل كعقلية استراتيجية قادرة على تسخير الأدوات التكنولوجية لتحقيق قفزات نوعية في الأداء.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تمثل "رؤية 2030" خارطة طريق طموحة نحو اقتصاد رقمي مزدهر ومجتمع حيوي، حيث تلعب وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات دوراً محورياً في هذا التحول. إن الابتكار المؤسسي لم يعد خياراً تكميلياً، بل ضرورة حتمية لضمان استدامة التميز الحكومي. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على كيفية قيام القادة الرقميين في الوزارة بتهيئة بيئة خصبة لتبني الأفكار الريادية، وتدعم تجربة الحلول المبتكرة، مما يساهم في سد الفجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة والتطبيق الفعلي للابتكار في الخدمات والعمليات.

## مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحدي الذي تواجهه المؤسسات الحكومية في الموازنة بين الأنظمة البيروقراطية التقليدية ومتطلبات العصر الرقمي المتسارع. فرغم توفر البنية

التحتية المتطورة، إلا أن تفعيل الابتكار المؤسسي يعتمد بشكل جوهري على نمط القيادة السائد ومدى تبنيه للتحول الرقمي.

### التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما هو واقع ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الكفاءة

التقنية) في الوزارة؟

2. ما هو مستوى الابتكار المؤسسي (ابتكار الخدمات، ابتكار العمليات، الابتكار

الإداري) السائد في الوزارة؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الرقمية والقدرة

على توليد وتنفيذ الأفكار المبتكرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لدور القيادة الرقمية

تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المنصب الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

### أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

• إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في سد النقص في الأبحاث العربية التي

تتناول "القيادة الرقمية" كمتغير مستقل وعلاقتها بالابتكار، خاصة في القطاع

الحكومي.

• تطوير نموذج فكري: تقديم إطار نظري يربط بين سمات القائد الرقمي ومؤشرات

الابتكار المؤسسي في بيئة العمل السعودية.

• الاستمرارية البحثية: فتح آفاق جديدة للباحثين لدراسة متغيرات وسيطة أخرى قد

تؤثر على هذه العلاقة، مثل الرشاقة التنظيمية أو التميز المؤسسي.

## 2. الأهمية العملية (التطبيقية):

• دعم صناع القرار: تزويد قيادات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بنتائج واقعية

تساعدهم في تطوير استراتيجيات القيادة وبناء صف ثانٍ من القادة الرقميين.

• تحقيق مستهدفات الرؤية: المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة

بالحكومة الرقمية والتحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.

• تحسين الأداء المؤسسي: تقديم توصيات إجرائية لتعزيز ثقافة الابتكار، مما

ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين والمستثمرين.

• نموذج استرشادي: يمكن للوزارات والجهات الحكومية الأخرى الاستفادة من تجربة

وزارة الاتصالات (محل الدراسة) لتطبيق ممارسات القيادة الرقمية في قطاعاتها.

أهداف الدراسة

## الهدف الرئيسي:

التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، وتحديد حجم الأثر الذي تتركه الممارسات القيادية الرقمية على نواتج الابتكار.

## الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات من وجهة نظر الموظفين.
2. الكشف عن مستوى الابتكار المؤسسي المحقق في الوزارة بمختلف أبعاده.
3. قياس مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الابتكار المؤسسي.
4. رصد الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

## أسئلة الدراسة

## التساؤل الرئيسي:

ما هو دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية؟

## الأسئلة الفرعية:

1. ما درجة توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية في الوزارة؟
2. ما هو مستوى الابتكار المؤسسي السائد في الوزارة من وجهة نظر الموظفين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لدور القيادة الرقمية تعزى لـ (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية)؟

## فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين ممارسة القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار المؤسسي في الوزارة. (فرضية صفرية).
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية، الثقافة، الكفاءة) على الابتكار المؤسسي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

## متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable): القيادة الرقمية، وتتضمن

الأبعاد (الرؤية الرقمية، التفكير الاستراتيجي الرقمي، الثقافة الرقمية، التمكين التقني).

2. المتغير التابع (Dependent Variable): الابتكار المؤسسي، ويتضمن الأبعاد

(ابتكار الخدمات، ابتكار العمليات الإدارية، ابتكار السياسات والأنظمة).

3. المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي).

#### مصطلحات الدراسة

1. القيادة الرقمية (Digital Leadership): إجرائياً: هي قدرة القادة في وزارة

الاتصالات على دمج الأصول البشرية والتقنية لتحويل الرؤية الرقمية إلى واقع

لملموس، وتحفيز الموظفين على استخدام التقنية بفعالية لتحقيق أهداف الوزارة.

2. الابتكار المؤسسي (Corporate Innovation):

إجرائياً: هو قدرة وزارة الاتصالات على تقديم حلول أو خدمات أو عمليات إدارية

جديدة أو مطورة بشكل جوهري تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين تجربة

المستفيد النهائي بما يتماشى مع رؤية 2030.

3. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT):

هي الجهة الحكومية المسؤولة في المملكة العربية السعودية عن رسم السياسات والتشريعات المتعلقة بقطاع الاتصالات والتقنية، وهي بيئة الدراسة التي سيتم تطبيق الأدوات البحثية عليها.

## الدراسات السابقة

### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

1. دراسة (الفارس وبني خالد، 2022): بعنوان "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء الموظفين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة (12006) إدارياً، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (372) فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإقناع، والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.

2. دراسة (نوري ومحمد، 2022): بعنوان "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق". استهدفت الدراسة تشخيص أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية، القابليات الرقمية، توليد الشبكات) وتأثيرها على الأداء

الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة من (62) رئيساً ومقرراً للأقسام العلمية،

وأثبتت النتائج وجود ارتباط وثيق بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

3. دراسة (الحربي، 2021): بعنوان "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد

وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (تصور

مقترح)". هدفت الدراسة لمعرفة أبعاد القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم

الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، المواطنة الرقمية). استخدمت المنهج

الوصفي على عينة من (50) مديراً، وخلصت إلى وجود تفاوت في موافقة أفراد

العينة على درجة توفر هذه الأبعاد في الممارسات القيادية.

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

1. دراسة (الشهراني، 2021): بعنوان "إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في

القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)". هدفت الدراسة إلى وضع رؤية عامة لدور

إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي. استخدم البحث المنهج النوعي

الاستكشافي بالرجوع للأدبيات السابقة، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الأداء تمثل

عنصراً حيوياً في الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز.

2. دراسة (عيسى، 2021): بعنوان "دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز

المؤسسي تجاه المجتمع (دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة

الطائف)". سعى البحث لمعرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في

المدارس بمختلف مراحلها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت على عينة من (384) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية حول توافر الأبعاد تعزى للعمر أو المستوى الوظيفي، باستثناء بعض الفروق بحسب المؤهل والخبرة.

3. دراسة (الغامدي، 2021): بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030 (دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمكة المكرمة)". اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (246) موظفاً. وأكدت النتائج أن أبعاد الإدارة الإلكترونية (الحاسوب، الشبكات، العنصر البشري) لها علاقة ذات دلالة إحصائية في تحقيق التميز المؤسسي.

### المحور الثالث: الدراسات التي جمعت بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي

1. دراسة (Abdel Hamad, 2022 & ,Khalil, Farhan): بعنوان " The role of digital leadership in achieving organizational excellence: an applied study at the University of Tikrit". هدفت الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة تكريت. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (82) موظفاً في الإدارة الإلكترونية. أثبتت النتائج صحة الفرضيات بوجود أثر معنوي للقيادة الرقمية

في تحقيق التميز، وأكدت أن المنظمات التي تتبنى نمط القيادة الرقمية تتمتع بمستويات عالية من التميز التنظيمي.

## التعقيب على الدراسات السابقة

### 1. من حيث الهدف والمحتوى:

اتفقت معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة الفارس وبني خالد، 2022، ودراسة Khalil et al., 2022) على وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الرقمية وتحسين مخرجات العمل المؤسسي، سواء كان ذلك في صورة أداء وظيفي أو تميز تنظيمي. وتتقاطع الدراسة الحالية مع هذا التوجه، لكنها تركز بشكل أدق على "الابتكار المؤسسي" كمخرج رئيسي، وهو ما يعد تطويراً لما تناولته الدراسات التي ركزت على الأداء العام فقط.

### 2. من حيث المنهجية والأدوات:

أظهرت المراجعة أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأكثر شيوعاً وملاءمة لهذه المتغيرات، كما كانت "الاستبانة" هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات في أغلب الدراسات (مثل دراسة الحربي، 2021، وعيسى، 2021). وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا التوجه في اختيار منهجيتها وتصميم استبانتها، مع الحرص على تطوير عبارات الاستبيان لتتلاءم مع طبيعة العمل التقني.

### 3. من حيث مجتمع وبيئة الدراسة:

تنوعت بيانات الدراسات السابقة بين القطاع الصحي (الفارس)، والقطاع الأكاديمي (نوري، ونور خليل)، والقطاع التعليمي (الحربي، وعيسى). وتتميز الدراسة الحالية بأنها تطبق على وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، وهي البيئة الأكثر تخصصاً والأجدر بدراسة "القيادة الرقمية" كونها الممكن التقني الأول في المملكة، مما يعطي النتائج واقعية وعمقاً أكبر لا يتوفر في القطاعات غير التقنية.

#### 4. الفجوة البحثية وتميز الدراسة الحالية:

رغم وفرة الدراسات حول القيادة الرقمية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تربطها مباشرة بـ "الابتكار المؤسسي" في سياق رؤية المملكة 2030 داخل الوزارة المعنية بالتقنية. وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال:

- الربط الثلاثي بين (القيادة الرقمية، الابتكار المؤسسي، ومستهدفات رؤية 2030).
- تطبيق الدراسة على مجتمع بحثي يمثل "النخبة الرقمية" في المملكة، مما يرفع من قيمة النتائج وتوصياتها.
- تقديم نموذج مقترح يمكن أن تستفيد منه الوزارات الأخرى في تحويل قياداتها إلى قيادات رقمية مبتكرة.

#### 5. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في إثراء البحث الحالي من خلال:

- تحديد الأبعاد الأكثر دقة لقياس القيادة الرقمية.
- المساعدة في بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات بناءً على النتائج المستقرة في الأدبيات السابقة.
- توفير مرجعية للمقارنة بين نتائج الدراسة الحالية وما توصل إليه الباحثون في بيئات جغرافية ومؤسسية مختلفة.

## الإطار النظري

### المحور الأول: ماهية القيادة الرقمية في عصر التحول

- مفهوم القيادة الرقمية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية.
- الخصائص والسمات الشخصية للقائد الرقمي الناجح.
- كفايات القيادة الرقمية (الذكاء التقني، المرونة، التفكير الاستراتيجي الرقمي).

### المحور الثاني: النظريات المفسرة للقيادة والابتكار

- نظرية القيادة التحويلية ودورها في تحفيز التغيير الرقمي.
- نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation).
- نظرية الموارد (Resource-Based View) ودور القيادة كمورد استراتيجي.

### المحور الثالث: أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية

- بناء الرؤية الرقمية ومشاركتها مع المرؤوسين.
- صناعة الثقافة الرقمية المتقبلة للتغيير والمخاطرة المحسوبة.
- التمكين الرقمي ومنح الموظفين الصلاحيات لاستخدام الأدوات التقنية.

### المحور الرابع: الابتكار المؤسسي (المفهوم والأهمية)

- تعريف الابتكار المؤسسي وأنواعه (جذري، تدريجي، ابتكار عمليات).

- الفرق بين الإبداع الفردي والابتكار المؤسسي الممنهج.
- محركات الابتكار في القطاع العام (الحاجة للعمل بكفاءة، توقعات المواطنين).

#### المحور الخامس: أبعاد ومجالات الابتكار في الخدمات الحكومية

- ابتكار الخدمات الرقمية (تقديم خدمات ذكية استباقية).
- ابتكار العمليات الإدارية (تبسيط الإجراءات، الأتمتة، الحوكمة الرقمية).
- الابتكار الاستراتيجي (تطوير نماذج عمل حكومية جديدة).

#### المحور السادس: العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية والابتكار

- دور القائد الرقمي كـ (Facilitator) لعمليات الابتكار.
- أثر الدعم القيادي في تقليل مقاومة التغيير والابتكار.
- كيف تساهم القيادة الرقمية في بناء "المنظمة المتعلمة".

#### المحور السابع: تحديات ومعوقات الابتكار الرقمي

- المعوقات التنظيمية (البيروقراطية، نقص الميزانيات).
- المعوقات البشرية (فجوة المهارات، الخوف من استبدال الوظائف بالتقنية).
- التحديات التقنية (الأمن السيبراني، تكامل النظم).

#### المحور الثامن: التحول الرقمي في رؤية المملكة 2030

- الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني المرتبطة بالرقمنة.
- دور الحكومة الرقمية في رفع تصنيف المملكة في المؤشرات العالمية.
- الابتكار كركيزة أساسية لتنويع الاقتصاد وتحسين جودة الحياة.

#### المحور التاسع: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (نموذجاً)

- الهيكل التنظيمي للوزارة وأدوارها في تمكين الاقتصاد الرقمي.
- المبادرات والجوائز التي حققتها الوزارة في مجال الابتكار.
- استراتيجية الوزارة في بناء القدرات القيادية الرقمية.
- المحور العاشر: الخاتمة

## منهجية الدراسة وطرق البحث

### أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة (القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي) كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل البيانات لاستخلاص النتائج وتفسير العلاقات بين المتغيرات (المستقل والتابع) واختبار الفرضيات.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (إداريين، تقنيين، وقياديين) العاملين في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية بمختلف مراتبهم الوظيفية.

### • عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ( Simple Random

Sample) من مجتمع الدراسة. ويتم تحديد حجم العينة بناءً على الجداول الإحصائية المعتمدة (مثل جدول كريسجي ومورجان) لضمان تمثيل المجتمع بشكل دقيق وبدرجة ثقة (95%).

### ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اختيار الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لقدرته على جمع معلومات من عدد كبير من الأفراد في وقت قياسي. وقد صُمم الاستبيان ليتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): وتشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

2. الجزء الثاني (مقياس القيادة الرقمية): يتضمن عبارات تقيس محاور القيادة الرقمية (الرؤية، الثقافة، الكفاءة التقنية).

3. الجزء الثالث (مقياس الابتكار المؤسسي): يتضمن عبارات تقيس جوانب الابتكار (ابتكار الخدمات، العمليات، والجانب الإداري).

• مقياس القياس: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert

Scale) لتقييم استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الإجابات بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

رابعاً: صدق وثبات الأداة

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين): سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من

الأكاديميين والخبراء المتخصصين في الإدارة والتقنية للتأكد من صياغة العبارات ومدى ملاءمتها للمحاور.

• الثبات (الاتساق الداخلي): سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's

Alpha) للتأكد من درجة ثبات الأداة واستقرار نتائجها عند إعادة تطبيقها.

خامساً: إجراءات جمع البيانات

1. تطوير الاستبيان إلكترونياً (عبر Google Forms أو Microsoft Forms).

2. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المختصة في الوزارة لتوزيع الاستبيان.

3. إرسال رابط الاستبيان للموظفين عبر البريد الإلكتروني الرسمي أو القنوات الداخلية المعتمدة.

4. متابعة الردود وتفرغ البيانات آلياً لضمان دقة النقل.

سادساً: الأساليب الإحصائية المقترحة

لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف عينة الدراسة وتحديد مستويات المتغيرات.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة ونوع العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي.

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

4. اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

#### حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين "القيادة الرقمية" كمتغير مستقل بأبعادها (الرؤية، الثقافة، التمكين) و"الابتكار المؤسسي" كمتغير تابع في إطار العمل الحكومي.
2. الحدود البشرية: تطبق الدراسة على الموظفين والقيادات الإدارية والتقنية العاملين في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.
3. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة ميدانياً على المقر الرئيسي لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وفروعها إن وجدت.

4. الحدود الزمانية: هي الفترة الزمنية المستغرقة لجمع البيانات وتحليلها، والمخطط لها أن تكون خلال الفصل ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو حية، نجاه شعبان. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة.
2. أبو عودة، محمود إسماعيل. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أحمد، نوال أسعد لافي. (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (3).
4. الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله. (2021). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (تصور مقترح). المجلة العربية للنشر العلمي، (27).
5. الحمادي، عدنان أحمد. (2022). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.

6. الرفاعي، عبده. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (36).
7. زابي، صالح، وبعيطيش، شعبان. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6(1).
8. السلمي، علي. (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. دار غريب للطباعة والنشر.
9. سليم، نجوى وفائي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ستة أكتوبر بمحافظة الجيزة. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 2(6).
10. السهلي، أسيل محمد عبد الله. (2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود، الرياض.
11. الشهراني، فاطمة عبد الله. (2021). إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر). *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، (21).

12. الطائي، يوسف حجيم سلطان، والحدراوي، باقر خضير عبد العباس.  
(2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين  
بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية  
والقانونية*، 3(6).
13. طه، محمد حسنين السيد، وطه، منى حسنين السيد. (2022). القيادة  
التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز  
المؤسسي (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، (3).
14. العماري، جواهر نايش محمد. (2022). درجة ممارسات مديرات المدارس  
الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*، (194).
15. عيسى، أحمد السيد. (2021). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في  
التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة  
الطائف. *مجلة البحوث التجارية*، 43(3).
16. الغامدي، فؤاد أحمد. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز  
المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030. *المجلة العربية للنشر  
العلمي*، (35).

17. الفارس، مبارك محسن بني خالد، ومرعي، حسن حمد. (2022). أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 6(19).
18. فراح، خالد. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8(1).
19. القحطاني، سالم، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (2020). *منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS) (ط5)*. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
20. كمال، حنان البدر، ومحمود، حنان عبد الستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية*، (100).
21. محمود، إيناس أحمد فتحي. (2022). قائمة مقترحات بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. *مجلة الإدارة التربوية*، (34).

22. المصري، إبراهيم. (2015). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز

المؤسسي (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني)

[رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

23. المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء، وجرادات، ناصر.

(2010). قضايا إدارية معاصرة (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع.

24. نوري، رهنج محمد، وبهيجان، إبراهيم. (2022). انعكاسات القيادة الرقمية

في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات

في إقليم كوردستان - العراق. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 10 (1).

25. نورث هاوس، بيتر ج. (2018). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق (ط6)

(ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف). فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Khalil, S. I., Farhan, O. M & ,Abdel Hamad, H. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational excellence: An applied study at the University of Tikrit . *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)* ,July.(

Midocean University

College of Management

Department /

Master of Business Administration (MBA)



**Research Title:**

**The Role of Digital Leadership in Enhancing Institutional Innovation: A  
Case Study of the Saudi Ministry of Communications and Information  
Technology**

**Prepared by:**

**Mustafa Saoud Irgsous**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohamed**

**Defays Ali Al-Jarad**

**Academic Year:**

**2026**