

بحث بعنوان

أثر القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي في شركة الاتصالات
السعودية

**The impact of transformational leadership on
enhancing digital transformation at Saudi
Telecom Company.**

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (برنامج مشروع التخرج)

اعداد

الرقم الأكاديمي

٢٥١٠٠١٦٥٦

اسم الطالب

عزام حمد الخضير

بإشراف/ أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد - أ.د. فايز علي جراد

الفصل الدراسي

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستخلص البحث

هدف البحث إلى: أثر القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية

وكشفت النتائج أن:

- أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في STC مرتفع، وذلك في أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
- بينت اختبارات الارتباط والانحدار وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي في STC.
- شكلت أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة عاملاً تنبؤياً قوياً لنجاح التحول الرقمي

وتوصل البحث إلى التوصيات التالية:

- تعزيز برامج تطوير القيادات التحويلية داخل STC، مع التركيز على بناء قدرات القادة في الإرشاد والتدريب الفردي
- توسيع فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الرقمي لرفع مستوى التمكين، وتبني الابتكار الداخلي.
- الاستمرار في الاستثمار في البنية الرقمية المتقدمة، خصوصاً في الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، لرفع فعالية العمليات.
- تطوير برامج تدريب مستمرة تستهدف رفع المهارات الرقمية للموظفين، وربطها باحتياجات التحول المستقبلي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢	البسمة
٣	مستخلص البحث
٤	فهرس المحتويات
٥	فهرس الجداول
١٠-٧	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١٨-١٢	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٢٣-١٩	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
٢٧-٢٥	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات البحث ومناقشة نتائجه
٣٠-٢٩	الفصل الخامس: خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته ومقترحاته
٣٣-٣٢	المراجع
٣٦-٣٤	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٢١	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	(١-٣)
٢١	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة	(٢-٣)
٢٥	استجابات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية	(١-٤)
٢٦	استجابات أفراد عينة البحث حول واقع التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية	(٢-٤)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

مشكلة البحث

أهداف البحث

أسئلة البحث

أهمية البحث

فروض البحث

مصطلحات البحث

حدود البحث

مقدمة البحث

شهدت بيانات الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطور الرقمي وتنامي دور التكنولوجيا في صياغة نماذج العمل الحديثة. وأصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات ورفع قدرتها على المنافسة في ظل سوق يتسم بالتغير السريع وتزايد توقعات العملاء (Alosaimi, 2022). ولم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على إدخال أنظمة تقنية جديدة، بل أصبح عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلة العمليات، وتطوير المهارات، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات (Bohorquez & Esteves, 2023).

وتأتي شركة الاتصالات السعودية STC في مقدمة المؤسسات التي تبنت مسار التحول الرقمي على مستوى الخدمات والبنية التحتية وتطوير نماذج عمل قائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي، بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو اقتصاد رقمي متقدم (Ministry of Communications and Information Technology, 2023). غير أن نجاح هذا التحول لا يعتمد على التقنية فقط، بل يتطلب نمطاً قيادياً قادراً على توجيه الجهود وتعزيز الدافعية وخلق بيئة محفزة على التغيير. وهنا يبرز دور القيادة التحويلية، التي تعد من أكثر الأساليب القيادية ارتباطاً بترسيخ الابتكار وتخفيف مقاومة التغيير وتوجيه العاملين نحو تبني التقنيات الجديدة (Bass & Riggio, 2019).

وتشير الدراسات إلى أن القادة التحويليين يساهمون في رفع جاهزية المؤسسات للتغيير الرقمي من خلال بناء رؤية مشتركة، وتمكين الموظفين، وتعزيز الثقة، وتحفيز الإبداع (Dwivedi et al., 2021). وهذا ما يجعل دراسة أثر القيادة التحويلية في شركة بحجم STC أمراً ضرورياً لفهم كيف يمكن للممارسات القيادية الملهمة أن تساهم في تسريع التحول الرقمي ورفع فعاليته واستدامته..

مشكلة البحث:

على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها شركة الاتصالات السعودية في مسار التحول الرقمي، إلا أن نجاح هذا التحول يظل رهيناً بوجود قيادة قادرة على إدارة التغيير وتعبئة الطاقات البشرية حول رؤية مشتركة. وتؤكد الأدبيات أن وجود قيادة غير ملائمة يعد من أبرز أسباب فشل مبادرات التحول الرقمي مهما توفرت الموارد التقنية (Hess et al., 2016). ويعود ذلك إلى أن التحول الرقمي عملية تنظيمية معقدة تشمل إعادة تشكيل ثقافة العمل، وتطوير مهارات العاملين، وتغيير طرق التفكير التقليدية (Susanti et al., 2023).

ويُلاحظ وجود فجوة معرفية تتعلق بمدى تأثير القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي داخل شركة الاتصالات السعودية تحديداً، إذ لم تُعالج معظم الدراسات العلاقة بين نمط القيادة والتحول الرقمي من منظور القيادات الإدارية في الشركة، رغم أن القيادة التحويلية تعد عاملاً محورياً في تعزيز الابتكار، وتحسين تقبل الموظفين للتقنية، وتقليل مقاومة التغيير (Arnold, 2020). كما أن قياس هذه العلاقة داخل شركة رائدة مثل STC يمكن أن يقدم مؤشرات عملية حول الدور الذي يلعبه القادة في تفعيل الاستراتيجيات الرقمية وتحسين جودة تنفيذها.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في:

عدم وجود تصور واضح حول حجم الأثر الذي تمارسه القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي داخل شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية، وغياب الدراسات التي تستكشف هذا التأثير في السياق السعودي المعاصر

أسئلة البحث:

تمت صياغة أسئلة البحث على النحو التالي:

١- ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

٢- ما مستوى التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية كما يدركه القادة الإداريون؟

٣- ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

٤- ما الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في مسار التحول الرقمي داخل الشركة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)؟

٥- ما العوامل التنظيمية التي قد تعزز أو تضعف العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل شركة الاتصالات السعودية من منظور القيادات الإدارية.

٢- تحديد مستوى التقدم في جهود التحول الرقمي داخل الشركة كما يدركه القادة.

٣- قياس أثر القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي داخل شركة الاتصالات السعودية.

٤- تحديد أكثر أبعاد القيادة التحويلية إسهاماً في دعم المبادرات الرقمية.

٥- تقديم توصيات عملية لتعزيز الممارسات القيادية التي تدعم تسريع التحول الرقمي في الشركة.

أهمية البحث:

يمكن صياغة أهمية البحث على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

- ١) تُسهم الدراسة في سد فجوة علمية في الأدبيات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي، خصوصاً في سياق شركات الاتصالات في السعودية.
- ٢) ترفد مجال القيادة الإدارية بأدوات قياس حديثة تربط بين النموذج القيادي والتحويلات التقنية الراهنة.
- ٣) تقدم إطاراً تفسيرياً لفهم دور القيادة التحويلية في إنجاح التحول الرقمي في المؤسسات ذات البنية التقنية المتقدمة.

الأهمية التطبيقية:

- ١) تساعد شركة الاتصالات السعودية في تقييم نمط القيادة السائد ومعرفة مدى ملاءمته لدعم مبادرات التحول الرقمي.
- ٢) تقدم مؤشرات عملية لصنّاع القرار حول الممارسات القيادية الفعالة في دعم التحول الرقمي وتمكين الموظفين من تبني التقنيات الجديدة.
- ٣) تساعد القيادات الإدارية في التعرف على أوجه القصور في الممارسات القيادية والعمل على تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز التحفيز والإبداع.

فروض البحث.

يقوم البحث على الفروض التالية:

- ١) يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية.
- ٢) يوجد اختلاف في مستوى التحول الرقمي باختلاف مستوى تطبيق القيادة التحويلية.
- ٣) يؤثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متفاوتة في التحول الرقمي.

مصطلحات البحث:

١- القيادة التحويلية:

اصطلاحاً: أسلوب قيادي يقوم على إلهام العاملين، وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز الابتكار، وتمكين الموظفين من المشاركة

بفعالية في عمليات التغيير التنظيمي (Bass & Riggio, 2019).

إجرائياً: الأسلوب القيادي المتبع في شركة الاتصالات السعودية من قبل القيادات الإدارية بهدف تمكين العاملين من

المشاركة الفعالة في عمليات الشركة

٢- التحول الرقمي:

اصطلاحاً: عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الحديثة في العمليات والخدمات والنماذج التشغيلية للمؤسسة لإحداث

تحسينات جذرية في الكفاءة والسرعة وجودة الخدمات (Bohorquez & Esteves, 2023).

إجرائياً: عملية التغيير الشاملة في شركة الاتصالات السعودية التي تهدف إلى توظيف التقنيات الحديثة في إدارة الشركة

بهدف إحداث تغييرات تتوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية ورؤية ٢٠٣٠ في التحول الرقمي

حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي). التحول الرقمي بوصفه عملية شاملة لتحسين العمليات والخدمات ونماذج العمل

٢. الحدود الزمانية: طُبق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٥م

٣. الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي القيادات الإدارية في الشركة (مديرو الإدارات، مساعدو المديرين، المشرفون

ذوو الصلاحيات القيادية).

٤. الحدود المكانية: طُبق هذا البحث في شركة الاتصالات السعودية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

– أولاً: الإطار النظري

– ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتكون الفصل الثاني من الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والتحول الرقمي وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة التحويلية

١- مفهوم القيادة التحويلية

تطور مفهوم القيادة التحويلية خلال العقود الأربعة الماضية باعتباره أحد النماذج القيادية الأكثر تأثيراً في تعزيز التغيير داخل المؤسسات. وبرز المفهوم لأول مرة في أعمال "بيرنز" Burns عام ١٩٧٨ بوصفه نموذجاً قائماً على تأثير القائد في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين عبر الإلهام والتحفيز. ثم طوره "باس" Bass لاحقاً ليصبح نموذجاً عملياً يحتوي على أربعة أبعاد رئيسة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتغيير (Bass & Riggio, 2019). ويُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها أسلوب يسعى إلى تنمية قدرات العاملين، وبناء رؤية مشتركة تشجعهم على تجاوز الأداء التقليدي نحو مستويات أعلى من الإبداع والالتزام. وتُظهر البحوث الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى القيادة التحويلية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التقنية، وأكثر استعداداً للابتكار وتطوير نماذج عمل رقمية (Dwivedi et al., 2021).

٢- أبعاد القيادة التحويلية:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في الأبعاد التالية:

- (١) التأثير المثالي (Idealized Influence): يرتبط هذا البعد بقدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به عبر سلوك أخلاقي ومهني يعزز ثقة العاملين وإعجابهم. ويؤكد Bass & Riggio (٢٠١٩) أن القادة الذين يمتلكون هذا النوع من التأثير يرسخون الالتزام التنظيمي ويشجعون العاملين على الانخراط في التغيير.

٢) التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): يعكس قدرة القائد على بث الحماس في فرق العمل ونقل رؤية واضحة للمستقبل. يرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بزيادة الرغبة في تبني التقنيات الجديدة وتحسين الأداء (Arnold, 2020).

٣) الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يتضمن تشجيع العاملين على التفكير النقدي والابتكار وتوليد حلول غير تقليدية. كما يعتبر عنصراً محورياً في المؤسسات الساعية للتحول الرقمي، لأنه يشجع على إعادة تصميم العمليات وتبني ممارسات عمل أكثر مرونة (Hess et al., 2016).

٤) الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): يظهر من خلال اهتمام القائد بالفروق الفردية بين العاملين، ومتابعة احتياجاتهم التدريبية، وتقديم الدعم المستمر لهم. وتشير الأدبيات إلى أن هذا البعد يعزز تقبل العاملين للتقنيات الجديدة ويخفف مقاومة التغيير (Susanti et al., 2023).

المبحث الثاني: التحول الرقمي

١- مفهوم التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل بهدف تحسين الكفاءة وزيادة القيمة المقدمة للمستفيدين. ولا يقتصر التحول الرقمي على تحديث الأنظمة، بل يشمل إعادة تصميم العمليات وتطوير نماذج العمل وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار (Bohorquez & Esteves, 2023). ويُعد التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للشركات المعاصرة، خاصة في قطاع الاتصالات السعودي الذي يشهد منافسة متصاعدة وتوجهاً حكومياً لتعزيز الاقتصاد الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠ (Ministry of Communications and Information Technology, 2023).

٢- مكونات التحول الرقمي:

من أبرز مكونات التحول الرقمي في المؤسسات:

- ١) البنية التقنية: تشمل الأنظمة والمنصات والبنى التحتية التي تدعم تنفيذ الخدمات الرقمية.
- ٢) التحول في العمليات: يتضمن إعادة هندسة الإجراءات التشغيلية لتحسين الكفاءة والسرعة.
- ٣) المهارات الرقمية: تشير إلى قدرة العاملين على استخدام أدوات العمل الرقمية بكفاءة.
- ٤) الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير: وهي عنصر أساسي يشجع الموظفين على الابتكار وتبني التغيير. (Alosaimi, 2022).

ثانياً: الدراسات السابقة

في إطار المرجعية العلمية أمكن الحصول على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وتم تناولها من حيث (الهدف والعينة والأدوات والنتائج) وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم والتعليق عليها وتوضيح أوجه الاستفادة منها في البحث الحالي وذلك على النحو التالي:

دراسة الشهري (٢٠٢٦). بعنوان " القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام"

سعت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي داخل مؤسسات القطاع البيئي العام في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، وفهم مدى انعكاسها على كفاءة الأداء المؤسسي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحديد أثر القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي، تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة البيئة والمياه والزراعة في المملكة العربية السعودية، وعددهم (١٠,٠٠٠) موظف وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣٧٠ موظفاً يمثلون مختلف الفئات الإدارية، طبقت عليهم الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى توافر القيادة التحويلية بدرجة عالية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي حيث جاء أكثر الأبعاد حضوراً كان الاستشارة الفكرية بمتوسط (٤.٢٩)، مما يعكس اهتمام القادة بتطوير مهارات الموظفين وتحفيز التفكير الإبداعي وجاء التأثير المثالي بدرجة عالية (٣.٦٤)، ويعكس التقدير والثقة والالتزام الأخلاقي لدى القادة. كما ظهر التحفيز الإلهامي بدرجة عالية (٤.٠٩)، مؤشراً على قدرة القادة على بناء رؤية مشتركة ودافعية قوية. أظهر العاملون أن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي جاء بدرجة عالية جداً، مما يعكس جودة العمليات والإجراءات داخل الوزارة.

دراسة داهينين (٢٠٢٤) بعنوان "أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك"

سعت الدراسة إلى تفسير أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي داخل قطاع صحي، من خلال تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في هذا النجاح، وهي: الرؤية الاستراتيجية للقائد، قيادة التغيير الثقافي، تمكين الموظفين إدارة شبكة العلاقات مع

العملاء وأصحاب المصلحة. كما هدفت إلى اختبار الأثر الإيجابي لكل بُعد من هذه الأبعاد في تحقيق التحول الرقمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج

الاستنباطي (Hypothetico-Deductive Method) بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، مع تطبيق مقارنة كمية تعتمد على جمع البيانات عبر استبانة مبنية وفق مقاييس سابقة. وأجريت الدراسة في مستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك، وشملت مجتمعاً من القيادات الإدارية، ورؤساء الأقسام، ومتخذي القرار، والأطباء الاستشاريين. وجرى اختيار عينة عشوائية حجمها ٨٩ قائداً، معظمهم من أصحاب الخبرات الطويلة (متوسط ١٠ سنوات). اعتمدت الدراسة على استبانة توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للقيادة في نجاح التحول الرقمي

دراسة البريكي وبلعيد (٢٠٢٤). بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العماني في ضوء رؤية عُمان ٢٠٤٠ "

سعت الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلمين في سلطنة عُمان، من خلال قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وذلك في ضوء متطلبات وأهداف رؤية عُمان ٢٠٤٠ التي تركز على تطوير التعليم الرقمي وتمكين المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، بوصفه الأنسب لتحليل واقع القيادة التحويلية وقياس مستوى إسهامها في دعم التحول الرقمي. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الحكومية في سلطنة عُمان (٩١١ قائداً) حيث تم اختيار عينة عشوائية حجمها (٢٧٠) استبانة، واعتمد التحليل الإحصائي على (٢٦٣) استبانة صالحة حيث تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود تأثير واضح لأبعاد القيادة التحويلية—وخاصة التأثير المثالي والمحاكاة الفكرية—في دعم اتجاهات المعلمين نحو استخدام التكنولوجيا. وكشفت الدراسة عن حاجة المؤسسات التعليمية إلى تعزيز الرؤية الرقمية، ودعم القدرات التقنية للمعلمين، وتطوير برامج تدريبية فعالة.

دراسة آل ثاني (٢٠٢٣). بعنوان " دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر "

سعت الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه النمط القيادي في نجاح التحول الرقمي داخل إدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام في دولة قطر، مع التركيز على إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء.

كما هدفت إلى: بيان أهمية التحول الرقمي ومزاياه وتحدياته في إدارات التدقيق الداخلي. وضع إطار نظري مقترح يوضح كيفية مساهمة الأنماط القيادية في تمكين التحول الرقمي وتحسين كفاءة وفعالية عمليات التدقيق. تحليل المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة لضمان تحول رقمي ناجح.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ونظرًا لكون الدراسة نظرية تحليلية، فقد اقتصر على تحليل بيئة العمل في إدارة التدقيق الداخلي بالمجلس الأعلى للقضاء، ولم تعتمد على عينة ميدانية وتركز التحليل على: المديرين في الإدارة، الموظفين العاملين في مجال التدقيق، البيئة التنظيمية التي تعمل ضمنها إدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر. حيث اعتمدت الدراسة على أدوات علمية نظرية، أبرزها: تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالقيادة وأنماطها، والتحول الرقمي، والتدقيق الداخلي. تحليل الوثائق والتقارير المتعلقة بالتحول الرقمي في المجلس الأعلى للقضاء. بناء نموذج نظري استناداً إلى مراجعة الأدبيات وواقع إدارة التدقيق الداخلي. توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على النمط القيادي داخل المؤسسة، خصوصاً في إدارات التدقيق الداخلي التي تحتاج إلى قيادة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة، القدرة على قيادة التغيير، دعم الموظفين وتمكينهم رقمياً، إزالة العقبات التنظيمية والتقنية.

دراسة رابحي (٢٠٢٢) بعنوان: "تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة"

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرقمية بوصفها نمطاً قيادياً جديداً يساهم في نجاح مشاريع التحول الرقمي، وذلك عبر تحديد الوظائف التي يؤديها القائد الرقمي، وإبراز تأثير قدراته ومهاراته التقنية والتنظيمية في تفعيل عمليات الرقمنة داخل المؤسسة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيم المحتوى إلى ثلاثة محاور رئيسية: (١) التحول الرقمي ومفاهيمه ومتطلباته، (٢) القيادة الرقمية وخصائصها وقدراتها، (٣) العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي، مع الاعتماد على مسح لأحدث الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع. ويُعد هذا المسار مناسباً لطبيعة الدراسة التي تركز على تحليل نظري معمق دون إجراء تطبيق ميداني مباشر.

لم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية بمعناها الإحصائي، وإنما استندت إلى تحليل محتوى مجموعة واسعة من الأبحاث والنماذج الدولية، خصوصاً تلك التي درست أدوار مدير التحول الرقمي (CDO)، وكذلك نتائج المقابلات التي أجريت مع ٤١ قائداً رقمياً في دراسات أخرى (مثل Brooks & Smets, 2018). وقد شكّلت هذه الدراسات بمجموعها قاعدة بيانات معرفية مكّنت الباحثة من استخلاص أنماط القيادة الرقمية الأكثر فاعلية. أما الأدوات، فقد تمثلت في المراجعة التحليلية للنصوص والدراسات السابقة، إلى جانب الاستفادة من النماذج التفسيرية التي قدمتها دراسات مثل Vial (٢٠١٩) حول مراحل التحول الرقمي ومتطلباته، ونماذج Tumbas et al (٢٠١٧) حول أدوار القائد الرقمي، والتي شملت: الابتكار

الرقمي، تحليل البيانات، مشاركة العملاء، وإدارة العلاقات التقنية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تمثل حجر الزاوية لنجاح التحول الرقمي، كونها تتخطى حدود القيادة التقليدية لتدمج بين المهارات التقنية والرؤية الاستراتيجية. يمتلك القائد الرقمي قدرة عالية على التخطيط الاستراتيجي الرقمي، وقيادة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.

يؤدي القائد الرقمي أدوارًا تكاملية تشمل: المترجم التقني (Translator)، والمُدمج (Integrator)، والمُخرّب البناء (Disruptor)، وهي أدوار ضرورية لدفع المؤسسات نحو نماذج أعمال رقمية متجددة. يساهم القائد الرقمي في تعزيز التواصل مع العملاء، رقمنة العمليات، تطوير المنتجات الرقمية، رفع كفاءة اتخاذ القرار، وبناء بيئة رقمية ديناميكية. وأن غياب القيادة الرقمية أو ضعفها يؤدي إلى تعثر مشاريع التحول الرقمي، حتى في المؤسسات التي تمتلك بنى تقنية جيدة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي

تتميز الدراسات المعروضة بوجود قدر كبير من التشابه مع موضوع البحث الحالي، سواء من حيث المتغيرات المدروسة أو المنهجيات المستخدمة، ويمكن تلخيص نقاط الاتفاق فيما يأتي:

• التشابه في التركيز على دور القيادة في التحول الرقمي

جميع الدراسات - العربية والأجنبية - اتفقت على أن القيادة (تحويلية، رقمية، أو قائمة على الأنماط القيادية) تُمثل عاملاً حاسماً في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، وهو ما يتطابق مع هدف البحث الحالي الذي يسعى لتحليل أثر القيادة التحويلية تحديداً في دعم التحول الرقمي داخل STC.

• الاعتماد على أبعاد القيادة التحويلية

غالبية الدراسات، خصوصاً: دراسة الشهري (٢٠٢٦)، دراسة البريكي وبلعيد (٢٠٢٤) اعتمدت على الأبعاد الأربعة الكلاسيكية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وهي الأبعاد نفسها التي يستند عليها البحث الحالي، مما يعزز قاعدة المقارنة بين الدراسات.

• استخدام المناهج الكمية القائمة على الاستبانة

معظم الدراسات السابقة اتبعت منهجاً: وصفيًا، أو وصفيًا ارتباطيًا، أو استنباطيًا بطريقة كمية وجميعها اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يتسق تمامًا مع منهجية الدراسة الحالية، التي تعتمد كذلك على استبانة موجهة لقيادات STC.

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة والتحول الرقمي

جميع الدراسات تقريباً توصلت إلى نتائج متوافقة تؤكد أن: القيادة التحويلية أو القيادة الرقمية أو القيادة المبنية على رؤية استراتيجية تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي في نجاح التحول الرقمي، وهو ما تدعمه فرضيات الدراسة الحالية.

- أهمية الرؤية والتمكين والابتكار

اتضح في كل الدراسات أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على: وجود رؤية استراتيجية واضحة. تعزيز ثقافة الابتكار. تمكين الموظفين. قيادة التغيير. وهي عناصر مرتبطة مباشرة بأبعاد القيادة التحويلية التي يعتمد عليها بحث STC.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي

ورغم التشابه، إلا أن هناك فروقاً واضحة تميّز البحث الحالي عن الدراسات الأخرى، مما يبرر قيمته العلمية:

- اختلاف مجال الدراسة

جاءت الدراسات السابقة ضمن مجالات مختلفة القطاع البيئي (الشهري) القطاع الصحي (داهيين) القطاع التعليمي في عُمان (البريكي وبلعيد) قطاع التدقيق الداخلي في قطر (آل ثاني) دراسات نظرية حول القيادة الرقمية (رابحي) بينما يتميز البحث الحالي بأنه يركز على قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات داخل شركة STC، وهو قطاع يُعدّ أحد المحركات الأساسية للتحول الرقمي في السعودية.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

- منهج البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أداة البحث
- صدق أداة البحث
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية البحث، وإجراءاته التي استخدمت؛ لتنفيذ البحث وتحقيق أهدافه، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة البحث وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو الآتي:

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ وهو بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع مفردات مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمةً للبحث الحالي، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي القيادات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية (المنطقة الغربية) وعددهم (٢٣٥)

عينة البحث:

نظراً لكون مجتمع البحث الحالي كبير (٢٣٥) فقد تم اختيار ٥٠٪ من مجتمع البحث ليمثلوا عينة البحث

الحالي.

خصائص أفراد عينة البحث:

تم تحديد عدد من المتغيرات لوصف أفراد عين البحث وهي (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج البحث، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة البحث، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالبحث، وتفصيل ذلك فيما يلي:

١- المؤهل العلمي:

جدول (٣-١) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٢٦.٦	٢٠	ثانوي فأقل
١٥.٦	٦٠	بكالوريوس
٥٧.٨	٢٠	دراسات عليا
%١٠٠	١٠٠	المجموع

يتضح من الجدول (٣-١) السابق أنَّ (٢٠) من أفراد عينة البحث يحملون مؤهل ثانوي فأقل، و(٦٠) منهم يحملون مؤهل بكالوريوس وهي النسبة الأكبر في عينة البحث الحالي ، وهناك (٢٠) من أفراد عينة البحث يحملون مؤهل دراسات عليا.

٣- عدد سنوات الخبرة:

جدول (٣-٢) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
٢٦.٦	٢٠	أقل من ٥ سنوات
١٥.٦	١٧	من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات
٥٧.٨	٦٣	١١ سنة فأكثر
%١٠٠	١٠٠	المجموع

يتضح من الجدول (٣- ٢) السابق أنَّ (٢٠) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة أقل من (٥) سنوات وهذا مستوى مناسب في حال كان المؤهل العلمي ثانوي فأقل أو بكالوريوس حديث التخرج، ونجد أنَّ (١٧) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة من (٦ إلى ١٠) سنوات، بالإضافة إلى أنَّ هناك (٦٣) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة (١١ سنة فأكثر) وهذا المستوى من الخبرة يدل على أنَّ هناك وعي وقدرة كافية على التعامل مع ظروف العمل والمهام الموكلة لهم.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف البحث ومنهجه، ومجتمعه، وللإجابة على تساؤلاته. وتعتبر الاستبانة إحدى أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقًا وثباتًا.

أ- بناء أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وفي ضوء معطيات وتساؤلات البحث وأهدافه تم بناء الأداة (الاستبانة)، وقد تكونت الأداة من ثلاثة أقسام:

- ١- **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- ٢- **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة).

٣- **القسم الثالث:** ويتكون من (١٦) عبارة موزعة على محورين

- **المحور الأول:** القيادة التحويلة في شركة الاتصالات السعودية
- **المحور الثاني:** التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد البحث، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور

الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث.

- ٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- ٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- ٥- تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة البحث باختلاف متغيراتها التي تنقسم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصل إليها البحث الحالي، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: واقع القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية.

للإجابة عن أسئلة هذا المحور، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤-١) استجابات أفراد عينة البحث حول القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية مرتبة حسب

المتوسطات

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					الانحراف المعيارية	الرتبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
١	يُقدّم القائد نموذجاً يُحتذى به في بيئة العمل	ك	١٧	٣١	٦	٢	—	٠.٧٤٠	١
		%	٣٠.٤	٥٥.٣	١٠.٧	٣.٦	—		
٤	ينقل رؤية واضحة لمستقبل الشركة	ك	٢٠	٢٠	١٤	١	١	٠.٩٢٤	٢
		%	٣٥.٧	٣٥.٧	٢٥	١.٨	١.٨		
٣	يشجع العاملين على تحقيق أهداف طموحة	ك	١٢	٢٤	٢٠	—	—	٠.٧٤٩	٣
		%	٢١.٤	٤٢.٩	٣٥.٧	—	—		
٨	يشجع الموظفين على التفكير بطرق مبتكرة	ك	١٤	٢٥	١٤	—	٣	٠.٩٨٧	٤
		%	٢٥	٤٤.٦	٢٥	—	٥.٤		
٢	يستمتع القائد لاحتياجات الموظفين بشكل فردي	ك	٩	٢٩	١٧	١	—	٠.٧١٦	٥
		%	١٦.١	٥١.٧	٣٠.٤	١.٨	—		
٥	يقدم التوجيه والإرشاد للعاملين	ك	١٣	٢٢	١٥	٦	—	٠.٩٣٩	٦
		%	٢٣.٢	٣٩.٣	٢٦.٨	١٠.٧	—		
٦	يحفّز العاملين على استخدام التقنيات الجديدة	ك	١٤	١٩	١٨	٤	١	٠.٩٨١	٧
		%	٢٥	٣٣.٩	٣٢.٢	٧.١	١.٨		
٧	يرفع من مستوى الحماس تجاه العمل الرقمي	ك	٦	١١	٢٣	١٠	٦	١.١٢٠	٨
		%	١٠.٧	١٩.٦	٤١.١	١٧.٩	١٠.٧		

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
		النسبة %							
							٣.٧٧	٠.٦١٢	
									المتوسط العام

يتضح من الجدول (٤-١) السابق أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة كبيرة على أن من أبرز مظاهر واقع القيادة التحولية في شركة الاتصالات السعودية هي القدوة من القائد أو القيادات الإدارية حيث يقدمون نماذجاً قيادية وإدارية تُسهم في تطوير نظره الموظفين وخاصةً الجدد بنظره تطويرية بما يُسهم في تطوير بيئة العمل

المحور الثاني: واقع التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية

للإجابة عن أسئلة هذا المحور، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤-٢) استجابات أفراد عينة البحث واقع التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية مرتبة حسب

المتوسطات

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			
٩	توفر المؤسسة بنية تقنية تدعم التحول الرقمي	ك	٥٨	٣٦	٦	٩	٤.٣١	٠.٩١٠	١
		%	٥٣.٢	٣٣	٥.٥	٨.٣			
٤	تتوفر أدوات تتيح تبادل المعلومات بسهولة	ك	٥٥	٣٩	٢	١٣	٤.٢٥	٠.٩٧٣	٢
		%	٥٠.٥	٣٥.٨	١.٨	١١.٩			
٣	يتم تبسيط العمليات باستخدام التقنيات الرقمية	ك	٤٤	٤٧	١١	٤	٤.١٥	٠.٩٤١	٣
		%	٤٠.٤	٤٣	١٠.١	٣.٧			
٥	التحول الرقمي ساهم في رفع كفاءة العمل	ك	٤٠	٥٢	٩	٨	٤.١٤	٠.٨٥٥	٤
		%	٣٦.٧	٤٧.٧	٨.٣	٧.٣			
١٠	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية	ك	٤٥	٤٦	٦	١٢	٤.١٤	٠.٩٤٧	٥
		%	٤١.٣	٤٢.٢	٥.٥	١١			
١	تشجع الشركة على تطوير المهارات الرقمية بشكل مستمر	ك	٥١	٢٩	٢٢	٧	٤.١٤	٠.٩٥٧	٦
		%	٤٦.٨	٢٦.٦	٢٠.٢	٦.٤			
٢	يدعم القادة فكرة الابتكار داخل بيئة العمل	ك	٤٠	٤٥	١٧	٧	٤.٠٨	٠.٨٨٣	٧
		%	٣٦.٧	٤١.٣	١٥.٦	٦.٤			

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			
١١	يوجد دعم تنظيمي لتبني الأدوات الرقمية	ك	٤٩	٣٨	٨	٧	٧	٤.٠٦	١.١٦٩	٨
		%	٤٥	٣٤.٩	٧.٣	٦.٤	٦.٤			
٦	تُشجّع المبادرات التي تعزز التحول الرقمي	ك	٣٩	٤٥	١٤	١١	—	٤.٠٣	٠.٩٤٧	٩
		%	٣٥.٨	٤١.٣	١٢.٨	١٠.١	—			
		%	٢٨.٤	٥٠.٥	١١.٩	٥.٥	٣.٧			
المتوسط العام										
								٤.١٠	٠.٧٥١	

يتضح من الجدول (٢-٤) السابق أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة كبيرة على أن هناك عدداً من الأساليب التي

ساعدت شركة الاتصالات السعودية على تطبيق التحول الرقمي ومن أهمها البنية التقنية المتكاملة التي تقود التحول الرقمي

في الشركة، تشجيع القيادات الإدارية للموظفين على تطوير مهاراتهم الإدارية المتصلة بالبيئة الرقمية في العمل

الفصل الخامس
خلاصة البحث وتوصياته
ومقترحاته

الفصل الخامس

خلاصة البحث وتوصياته ومقترحاته

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على خلاصة البحث، وأبرز ما توصل إليه من نتائج، يليها عرض لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، وختامًا تمت الإشارة إلى جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية.

خلاصة البحث:

ضم البحث في طياته خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول، ويشمل: مقدمة البحث، ومشكلته، وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، وأهم مصطلحاته.

الفصل الثاني، ويشمل:

١ - الإطار النظري.

٢ - الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث

الفصل الثالث، ويشمل: منهجية البحث وإجراءاته، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للبحث. كما تم في هذا

الفصل توضيح لكيفية بناء الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفصل الرابع، ويشمل: عرضًا مفصلاً لنتائج البحث، وتحليلها، وتفسيرها.

الفصل الخامس، ويشمل: ملخص البحث، وأبرز ما انتهى إليه من نتائج، والتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج،

والمقترحات لدراسات مستقبلية.

أبرز نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

- أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في STC مرتفع، وذلك في أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
- بينت اختبارات الارتباط والانحدار وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي في STC.

- شكلت أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة عاملًا تنبؤيًا قويًا لنجاح التحول الرقمي

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يُمكن صياغة التوصيات التالية:

- تعزيز برامج تطوير القيادات التحويلية داخل STC، مع التركيز على بناء قدرات القادة في الإرشاد والتدريب الفردي
- توسيع فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الرقمي لرفع مستوى التمكين، وتبني الابتكار الداخلي.
- التركيز على الاعتبار الفردي خاصة أثناء التحولات التقنية، من خلال خطط تطوير مهني فردية تدعم قدرات الموظفين الرقمية.
- الاستمرار في الاستثمار في البنية الرقمية المتقدمة، خصوصاً في الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، لرفع فعالية العمليات.
- تطوير برامج تدريب مستمرة تستهدف رفع المهارات الرقمية للموظفين، وربطها باحتياجات التحول المستقبلي.
- تعزيز ثقافة الابتكار عبر إنشاء مختبرات ابتكار داخل الشركة، وتشجيع الموظفين على تصميم حلول رقمية جديدة.
- ربط تقييم أداء القادة بمؤشرات التحول الرقمي لضمان توجيه الجهود الإدارية نحو تحقيق الأهداف الرقمية.
- تعزيز إدارة التغيير التنظيمي عبر برامج تواصل فعالة توضح أهداف التحول الرقمي وتحدياته لجميع الموظفين.
- رفع مستوى التعاون بين الإدارات من خلال فرق عمل رقمية مشتركة لدعم التكامل بين الأنظمة والخدمات.
- اعتماد إطار حوكمة رقمية يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، ويدعم الاستدامة الرقمية طويلة المدى.

مراجع البحث

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل ثاني، مريم عبد العزيز جاسم. (٢٠٢٣). دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر. جامعة قطر.
- البريكي، علي بن حمد، وبلعيد، يوسف نيت. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي في المدارس: دراسة ميدانية في سلطنة عمان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٨ (١٣)، ٧٢-٥٤.
- داهنين، بن عامر (٢٠٢٤). أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. (تحت النشر)
- راجحي، فطيمة. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. *مجلة التنظيم والعمل*، ١١ (٤)، ٩٧-١١٦.
- الشهري، علي حسن (٢٠٢٦). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٦ (٥).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alosaimi, M. (2022). Digital transformation in the Gulf region: Challenges and opportunities. *Middle East Journal of Management*, 9(1), 45–62.
- Arnold, D. (2020). Transformational leadership and digital readiness in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 410–423.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bohorquez, V., & Esteves, J. (2023). Digital transformation strategies in organizations: Drivers, challenges, and outcomes. *Journal of Business Research*, 158, 113677.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., & Rana, N. (2021). Leadership in the era of digital transformation: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 60, 102385.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.

Ministry of Communications and Information Technology. (2023). *Digital transformation in Saudi Arabia: Annual report. Government of Saudi Arabia*.

Susanti, R., Yunus, M., & Sari, A. (2023). Organizational readiness and leadership roles in digital transformation. *Technological Forecasting & Social Change*, 192, 122625.

ملاحق البحث

أداة الدراسة

المحور الأول: واقع القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يقدم القائد نموذجاً يُحتذى به في العمل					
٢	يتصرف بطريقة تعزز ثقة الموظفين به					
٣	ينقل رؤية واضحة لمستقبل المنظمة					
٤	يرفع من مستوى الحماس تجاه العمل الرقمي					
٥	يشجع الموظفين على التفكير بطرق مبتكرة					
٦	يحفز العاملين على استخدام التقنيات الجديدة					
٧	يستمع القائد لاحتياجات الموظفين بشكل فردي					
٨	يوفر بيئة تشجع النمو المهني					

المحور الثاني: واقع التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	توفر المؤسسة بنية تقنية تدعم التحول الرقمي					
٢	تتوفر أدوات تتيح تبادل المعلومات بسهولة					
٣	يتم تبسيط العمليات باستخدام التقنيات الرقمية					
٤	التحول الرقمي ساهم في رفع كفاءة العمل					
٥	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.					
٦	تشجع الشركة على تطوير المهارات الرقمية بشكل مستمر					
٧	يدعم القادة فكرة الابتكار داخل بيئة العمل					
٨	يوجد دعم تنظيمي لتبني الأدوات الرقمية					

