

أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي
(دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الإعلام السعودية)

إعداد الطالب/ نايف أحمد القحطاني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

إن القيادة الرقمية تسعى إلى تمكين الآخرين وتعمل على إنشاء فرق عمل منظمة والتي تقوم بتحسين الأنشطة والمهام اليومية والمشاركة فيها (محمود، ٢٠٢٢: ٢١٧؛ World Economic Forum, 2021)، وذلك سعياً للوصول إلى تحقيق التميز في المؤسسات.

إن قدرة المؤسسات على العمل في ظل التغيرات التقنية يتطلب منها إيجاد قيادات رقمية مرنة ومبتكرة لتحقيق لها النجاح وتضمن لها البقاء، وبامتلاكها لمثل هذه القيادات يحقق لها أداء وتماثلاً وظيفياً أفضل. ويعد التماثل من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في مجال الإدارة ويقصد به التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة والبقاء في خدمتها (Wang et al., 2017). ومن المعلوم أن المنظمات لديها رؤية ورسالة تختلف فيما بينها حسب الأفكار التي يأتي بها أصحاب هذه المنظمات، وبذلك أصبحت تعمل بشكل جدي على أن يؤمن العاملون بالتوجهات الإستراتيجية لها من (رؤية، وأهداف ورسالة) . فمن خلال التماثل التنظيمي الذي يتم بين الفرد وبين المنظمة التي تعمل فيها يمكن أن يشيع بعض حاجاته وأهدافه، ومن ثم ينسجم مع المنظمة وأهدافها، ولكي يتم تحقيق المستوى المطلوب من التماثل التنظيمي لابد من تهيئة العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بحيث يكون لديهم مشاعر إيجابية نحو المنظمة وأنها المكان المناسب لعملهم.

لقد أشارت العديد من الدراسات أن التماثل التنظيمي يقلل من الآثار السلبية ويزيد من فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها (الفتلاوي : ٢٠١٤، العتبي : ٢٠١٦ ، Pinder et al., 2001) وهذا ما أكدته الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي الذين ينظرون إلى التماثل التنظيمي بأنه يدفع الأفراد إلى الانسجام في سلوكهم لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من مهارات وخبرات لمنظمتهم ..

ويمكن القول بأن القيادة الرقمية نمطاً جديداً من القيادة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية للتواصل مع المرؤوسين وتحفيزهم وتوجيههم. تُشير بعض الدراسات إلى أن القيادة الرقمية قد تؤثر على التماثل التنظيمي، وهو مدى تشابه أفكار وسلوكيات أعضاء المنظمة.

لذا وجد الباحث من المهم دراسة طبيعية العلاقة بينه وبين القيادة الرقمية الذي يعد الآخر من المفاهيم الحديثة والذي لم ينال نصيبه من الدراسة والبحث بشكل وافي.

نبذة عن وزارة الإعلام السعودية

إن الهدف الأساسي للوزارة -منذ نشأتها- تزويد المواطن السعودي بالمعلومات والحقائق والخبار في مختلف المجالات والتعريف بالمملكة تاريخياً وحضورياً وثقافياً وسياسياً في ترسيخ قيم الحرية والعدالة والمساواة وذلك طبقاً للنظام الأساسي والسياسة العامة للدولة.

وزارة الإعلام السعودية هي الجهة الحكومية المسؤولة عن إدارة وتنظيم قطاع الإعلام في المملكة العربية السعودية. تلعب الوزارة دوراً حيوياً في صياغة الرؤية الإعلامية للمملكة ونقل صورتها الحقيقية إلى العالم الخارجي. (الموقع الرسمي لوزارة الإعلام السعودية)

يتراًس الوزارة أ. سلمان بن يوسف الدوسري منذ ٥ مارس ٢٠٢٣، وهو الوزير الرابع عشر الذي يتولى حقيبة الإعلام منذ تأسيس الوزارة عام ١٣٨٢هـ/١٩٦٣م في عهد الملك فيصل بن عبدالعزيز، يشغل رئيس وعضو مجالس عدد من الإدارات والهيئات الإعلامية والمؤسسات.

يتكون الهيكل التنظيمي للوزارة من ديوانها ومكاتبها وأجهزتها المختصة في امانة العاصمة ومحافظات المملكة وعلى النحو الآتي: (أولاً: الوزير ويتبعه مباشرة مكتب الوزير والمكتب التنفيذي ومكتب تحقيق الرؤية، ثانياً: نائب الوزير والوكالات الإعلامية والصحفية "٤ وكالات" (العلاقات الإعلامية الدولية، التواصل، التخطيط والتطوير، الخدمات المشتركة)، والإدارات العامة "٤ إدارات" (الحوكمة، والمراجعة الداخلية، وأمن المعلومات، الموارد البشرية).

ومن ضمن الاختصاصات التي تتولاها وزارة الإعلام وضع وتنفيذ السياسة الإعلامية للدولة وتحديث وتطوير أساليبها بما يخدم أهداف الدولة، واقتراح الخطط والبرامج الإعلامية الإذاعية والتلفزيونية والصحفية والإشراف على تنفيذها، وكذلك إجراء الدراسات والأبحاث في المجال الإعلامي والإفادة من الجهود البحثية في الداخل والخارج. (الموقع الرسمي لوزارة الإعلام السعودية)

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الرقمي تحديات كبيرة في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث يتطلب منها التحول نحو الرقمية واعتماد القيادة الرقمية لتعزيز كفاءتها وفعاليتها. ومن بين هذه المؤسسات، تأتي وزارة الإعلام السعودية التي تسعى جاهدة لتحقيق التحول الرقمي وتطوير أدائها. ومع ذلك، فإن طبيعة هذا التحول ومدى تأثيره على التماثل التنظيمي، أي مدى توحيد الجهود والتوجهات داخل المؤسسة، يظل موضوعًا يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

على الرغم من أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق التماثل التنظيمي، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الارتباط بشكل مباشر، خاصة في سياق المؤسسات الحكومية السعودية، لا تزال محدودة. كما أن هناك قلة من الدراسات التي ركزت على تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية بشكل خاص. وبالتالي، فإن هناك فجوة معرفية تحتاج إلى سد من خلال دراسة ميدانية تستكشف العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي في هذا السياق.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة سؤال البحث الرئيسي على النحو التالي: ما هو أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي للعاملين بوزارة الإعلام السعودية؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال جانبين الأهمية العلمية النظرية، وذلك الأهمية العملية التطبيقية على النحو التالي:-

أ- الأهمية العلمية (النظرية):

تتبع أهمية الدراسة النظرية من أنها من أولى الدراسات التي تُجرى في المملكة لفحص العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي في سياق وزارة حكومية.

تساهم الدراسة في سدّ فجوة في المعرفة حول كيفية تأثير القيادة الرقمية على سلوكيات الأفراد في المنظمات العربية.

تكما تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية استخدام القيادة الرقمية لتعزيز التماثل التنظيمي في ظلّ التحديات التي تواجهها المنظمات في اليمن.

ب- الأهمية العملية (التطبيقية):

تقدم الدراسة نتائج مفيدة لصانعي السياسات والمديرين في المملكة حول كيفية استخدام القيادة الرقمية لتعزيز التماثل التنظيمي وتحسين أداء الموظفين.

تساعد الدراسة في تطوير برامج تدريبية للمديرين حول كيفية استخدام أدوات القيادة الرقمية بشكل فعال لتعزيز التماثل التنظيمي.

إضافة إلى أن الدراسة تقدم نتائج قابلة للتطبيق على المنظمات في الدول العربية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة.

بشكل عام، تُعدّ هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية هامة في مجال الإدارة في المملكة والعالم العربي.

أهداف الدراسة:

- يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-
- ١- تحديد أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.
 - ٢- بيان العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية المختلفة (مثل الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية، التحفيز الرقمي) وبين مستوى التماثل التنظيمي.
 - ٣- الكشف عن العوامل التي تعزز أو تحد من تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية
 - ٤- التعرف على الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في هذه الوزارة.

تساؤلات الدراسة

- قام الباحث بصياغة تساؤل رئيسي للدراسة كالآتي:-
- ما هو أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي للعاملين بوزارة الإعلام السعودية؟
- بالإضافة إلى السؤال الرئيسي، يتفرع عدة أسئلة فرعية وهي:
- ما العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية المختلفة (مثل الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية، التحفيز الرقمي) وبين مستوى التماثل التنظيمي؟
 - ما العوامل التي تعزز أو تحد من تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية؟
 - ما الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في هذه الوزارة؟

فروض الدراسة:

في إطار ما سبق، وللإجابة على أسئلة الدراسة، يمكن صياغة الفرض الرئيسي في الشكل التالي:

H1.1: الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر معنوي للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الأربعة التالية:-

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية على النحو الآتي:-

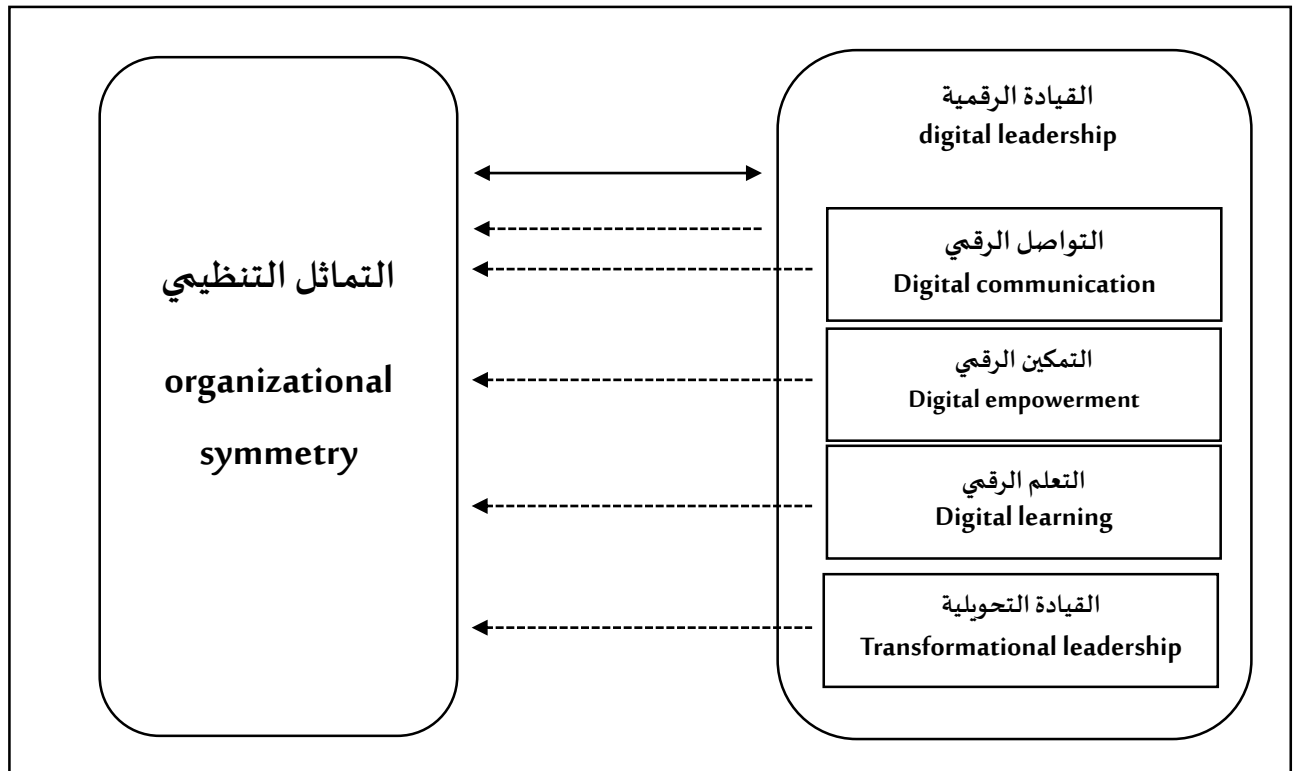
H0.1.1: يوجد أثر معنوي للتواصل الرقمي على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

H0.1.2: يوجد أثر معنوي للتمكين الرقمي على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

H0.1.3: يوجد أثر معنوي للتعلم الرقمي على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

H0.1.4: يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

نموذج ومتغيرات الدراسة



علاقة ارتباط * —————>

علاقة تأثير * - - - - ->

شكل رقم (٢) نموذج ومتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (نوري، ومحمد، ٢٠٢٢)

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفاهيم (مصطلحات الدراسة)

يستهدف الإطار النظري توضيح المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة ويمكن استعراضها كما يلي:

(أ) القيادة الرقمية digital leadership.

(ب) التماثل التنظيمي organizational Identification.

وفيما يلي عرض هذه المتغيرات:

(أ) القيادة الرقمية digital leadership .

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

١ - مفهوم القيادة الرقمية :

تعد القيادة من احد المفاهيم التي تعددت وجهات النظر حول تعريفها وتفسيرها، وبالتزامن مع تطور الفكر التنظيمي ظهرت الكثير من النظريات بدءاً بنظرية السمات والنظريات السلوكية وظهور توجهات حديثة في الفكر القيادي والنظريات المعاصرة ونظريات الاكثر حداثة في القيادة، وتعد القيادة الرقمية (Digital Leadership) من المفاهيم التي ما زالت قيد الدراسات الحديثة اذ أن هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الإنترنت او عن بعد في منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل افتراضية وليست فعلية (داوده ، ٢٠١١: ٩)

ويرى (أمين، ٢٠١٨: ٥٣) أن الادارة الرقمية هي الإدارة التي تعتمد على وسيط إلكتروني في إنجاز عمليات الادارية والتي تتضمن الارشيف بطريقة الكترونية والايمل والمفكرات فضلاً عن التنظيم الالكتروني (Voice mail) الالكترونية والادلة و الشبكي وتنظيم المصفوفة والتنظيم الموجه بالمعرفة، واعتماد البيئة الافتراضية والمؤتمرات الإلكترونية والإدارة من بعد واعتماد نظم الرقابة والمتابعة الالكترونية.

ورأى (Robbins & Judge, 2009: 44) أن القيادة الرقمية فهي مفهوم يتضمن تعامل القائد في الفضاء الرقمي وهو غير مألوف سابقاً ويتبلور في عدم وجود لغة الإشارات.

ويعرف (Bounfour, 2016: 134) القيادة الرقمية بأنها تعبئة الموارد القيادية بالتكنولوجيا والاتصالات والمعلوماتية الجديدة التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف.

وتعرف القيادة الرقمية بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمؤسسة لتحقيق أهداف العمل، والقيادة الرقمية بمعناها الواسع هي: توحيد مجموعة من الطرائق والأساليب لجلب المهارات والمعرفة، ويجب على القائد الرقمي لتسهيل وإحداث المرونة في إنجاز المهام، العمل وفق مستويات

ثلاثة: تحفيز أعضاء المؤسسة في تعزيز المعرفة من خلال الأنشطة الفردية؛ ومشاركة المعرفة ضمن الفريق أو المجموعة لتطوير فهم أعمق، والعمل كوسيط للمعرفة بين أعضاء المؤسسة، يضاف إلى ذلك جلب المعرفة من خارج المنظمة (سدران، ٢٠٢١: ٤٦٧).

ومن التعاريف السابقة اتضح للباحث ما يلي:-

- ان مفهوم الرقمية في القيادة يتضمن مجالين وهما دراسات القيادة المعاصرة والرقمنة.
- ان المفهوم الأساسي للقيادة الرقمية جاءت من تحول الاعمال نحو البيئة الرقمية.
- أن القيادة الرقمية تعتمد بالأساس على وجود الموارد التكنولوجية الكافية والمناسبة.

وبناء عليه، ولما كان الباحث يسعى لوضع تعريف محدد وشامل للقيادة الرقمية يخدم موضوع البحث فقد تبني التعريف الذي وضعه Bounfour حسب دراسة (نوري، ومحمد، ٢٠٢٢) والذي عرفها بأنها "تعبئة الموارد القيادية بالتكنولوجيا والاتصالات والمعلوماتية الجديدة التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف".

٢- أبعاد القيادة الرقمية

انطلاقاً من الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث فإن العديد من الدراسات السابقة كدراسة (الحربي، ٢٠٢٠) ، ودراسة (العبادي، والشريدة، ٢٠٢١)، و دراسة (آل سعود، ٢٠٢١) ، ودراسة (نوري، ومحمد، ٢٠٢٢) قد تناولت أبعاد القيادة الرقمية من خلال ٤ أبعاد (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، القيادة التحويلية)، بينما تناولت دراسة (Zhang et al, 2021) أبعاد القيادة الرقمية من خلال ٣ أبعاد فقط، في حين تناولت دراسة (Botha & Hoppe, 2020) ، ودراسة (Yukl et al. 2022) أبعاداً مختلفة للقيادة الرقمية من خلال ٤ أبعاد.

وعلى ما تقدم من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرقمية، فقد خلص الباحث إليها إلى إعداد جدول يلخص الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للقيادة الرقمية.

جدول رقم (١): الأبعاد الرئيسية والاكثر اعتمادا للقيادة الرقمية

الأبعاد				الدراسات
التواصل	التمكين	التعلم	القيادة	
الرقمي	الرقمي	الرقمي	التحويلية	
✓	✓	✓	✓	(الحربي، ٢٠٢٠)
✓	✓	✓	✓	دراسة (العبادي، والشريدة، ٢٠٢١)
✓	✓	✓	✓	دراسة (آل سعود، ٢٠٢١)
✓	✓	✓	✓	(نوري، ومحمد، ٢٠٢٢)
✓	✓	✓		(Zhang et al, 2021)
✓	✓	✓		(Botha & Hoppe, 2020)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

وعليه فقد تبني الباحث رأي دراسة (الحربي، ٢٠٢٠) ، ودراسة (العبادي، والشريدة، ٢٠٢١)، و دراسة (آل سعود، ٢٠٢١) ، ودراسة (نوري، ومحمد، ٢٠٢٢) أن أبعاد القيادة الرقمية تتكون من ٤ أبعاد (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، القيادة التحويلية).

ب) التماثل التنظيمي Organizational Identification.

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

١ - مفهوم التماثل التنظيمي

يعرف (Dutton et al, 1994) التماثل التنظيمي أنه "الدرجة التي يعرف بها العضو نفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد المنظمة".

ويعرف (الشواورة، ٢٠١٦: ١٢٤) التماثل التنظيمي أنه "التواصل النفسي والعاطفي والذهني بين الفرد والمنظمة ودرجة تشابه أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وهي درجة نسبية"

وعرف عبد الفتاح و أبو سيف (٢٠١٦: ٢٦٦) التماثل الوظيفي بأنه "الدرجة التي يعرف بها الموظف أنفسهم كأعضاء في المنظمة وإلى أي مدى يشعرون بالوحدة معها ومع القيم المتبناه فيها والأساليب المستخدمة في العمل داخلها".

في حين أشار (Brammer & Mellahi, 2015: 326) إلى ان التماثل الوظيفي هو "مدى تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها على اعتبار أنها قيمة وأهدافه فيوجد حالة من التوافق ونوع من التطابق بين المنظمة والفرد".

وتبرز أهمية التماثل التنظيمي في ارتباطه بنجاح المنظمة حيث أشار (الزعي ودواني ٢٠١٣) إلى إسهام التماثل التنظيمي في تحسين مستوى ولاء الأفراد وزيادة درجة التزامهم وتقوية روابط تعاونهم بالمنظمة، وتكوين روابط نفسية إيجابية مع مجموعة العمل يدركون من خلالها وحدة المصير كما يحرك لديهم روح التعاون والمشاركة، ويزرع الإيمان بأن نجاح وفشل المنظمة يؤثر فيهم وأن سمعتها من الأولويات الواجب المحافظة عليها.

وقرن العتيبي (٢٠١٦) النجاح بالتماثل التنظيمي وأصبح حقيقة مثبتة لدوره في خلق نوع من التشابه والتوافق والاندماج بين الفرد والمنظمة وما ينميه من ولاء والتزام لدى الأفراد تجاه منظماتهم، وتعزيز العمل الجماعي بما يخدم مصلحة المنظمة. وزاد على ذلك أن تمتع الأفراد بالتماثل التنظيمي ينعكس إيجاباً على سلوكهم ويظهر ذلك من خلال تقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة والأداء العالي. وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، والقناعة بدور ووظيفة المنظمة والسعي الجاد لنجاح المنظمة، لما للتماثل التنظيمي من أهمية في الحد من الصراعات.

ويحقق التماثل التنظيمي نتائج إيجابية للمنظمة ذات قيمة تعود لبيئة العمل في مقدمتها زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ودرجات الولاء للمنظمة والدافعية للعمل والحد من الصراعات داخل المنظمة (القرني والقرني. ٢٠٢١). وإدراك الفرد لعضويته في المنظمة مدعاة للفخر والاعتزاز بها مما يكون صورة إيجابية للفرد عن منظمته (الزغلوان، و ارتيمه ٢٠١٤).

ولعل مما زاد أهمية التماثل التنظيمي ما أوضحته (اللاحم، ٢٠٢١) من أن العلاقة القوية بين الفرد والمؤسسة تخلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار والتجديد تتضح آثارها الإيجابية على الأفراد في درجة الولاء والانتماء والرضا الوظيفي والإحساس بالأمان والسعي لبذل المزيد من الجهد لمصلحة المؤسسة. وعلى المؤسسة في الأهداف بكفاءة وفاعلية. وفي ذات السياق أضاف الشواورة (٢٠١٦) أن توفير التماثل التنظيمي يحرر الأفكار الإبداعية من قبل الأفراد، ويولد روح جماعية لإنجاز المهام ويزيد لديهم الدافعية للعمل والإخلاص فيه لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

وعليه فتماثل المدير تنظيمياً مع منظمته يقوي الروابط النفسية والاجتماعية التي تعزز بدورها سلوكيات مرغوبة تتمثل في الولاء والالتزام والدافعية وتخلق بيئة عمل محفزة للأفكار الإبداعية وروح العمل الجماعي ووحدة المصير تنعكس آثارها على نسبة الأداء العالية للمدرسة والسمعة الحسنة أمام المجتمع.

وقد تناولت الدراسات تحديد أبعاد التماثل التنظيمي للاستدلال بها على مستوى التماثل التنظيمي وتحديد طبيعة أثرها على سلوكيات الأفراد في المنظمات، وانفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من اللاحم (٢٠٢١) والقرني والقرني (٢٠٢١) والقرني (٢٠٢٠) في تحديد أبعاد التماثل التنظيمي فيما يلي :

ومن التعاريف السابقة اتضح للباحث ما يلي:-

- إن التماثل التنظيمي يساعد على تحسين مستوى ولاء الأفراد وزيادة درجة التزامهم الوظيفي ويقوي روابط تعاونهم بالمنظمة .
- الشعور بالانتماء إلى المنظمة من أهم خصائص التماثل التنظيمي. يشعر الفرد المتماثل مع المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، وأن أهدافه الشخصية تتوافق مع أهداف المنظمة.
- إن القيادة تساهم في تعزيز التماثل التنظيمي. القائد الملهم والقادر على تحفيز الموظفين يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة.

وبناءً عليه، ولما كان الباحث يسعى لوضع تعريف محدد وشامل للتماثل التنظيمي يخدم موضوع البحث فقد تبني التعريف الذي وضعه (الشوارة، ٢٠١٦: ١٢٤) وهو أنه "التواصل النفسي والعاطفي والذهني بين الفرد والمنظمة ودرجة تشابه أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وهي درجة نسبية"

٢- أبعاد التماثل التنظيمي

انطلاقاً من الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث فإن معظم الدراسات السابقة كدراسة (الكعبي، ٢٠١٨)، (اللاحم ، ٢٠٢١)، (القرني ، ٢٠٢١)، (القرني ، ٢٠٢٠)، (Cheney, 1983) قد تناولت أبعاد التماثل التنظيمي من خلال ٣ أبعاد،

وعلى ما تقدم من الدراسات السابقة التي تناولت التماثل التنظيمي، فقد خلص الباحث عليها إلى إعداد جدول يلخص الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للتماثل التنظيمي.

جدول رقم (٢): الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للتماثل التنظيمي

الأبعاد			بيان الدراسات
أول	ثاني	ثالث	
الولاء التنظيمي	الانتماء التنظيمي	التشابه التنظيمي	
✓	✓	✓	(الكعبي، ٢٠١٨)
✓	✓	✓	(اللاحم، ٢٠٢١)
✓	✓	✓	(القرني، ٢٠٢١)
✓	✓	✓	(القرني، ٢٠٢٠)
✓	✓	✓	(Cheney, 1983)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

وعليه فقد تبني الباحث رأي دراسة (الكعبي، ٢٠١٨) أن أبعاد التماثل التنظيمي تتكون من ٣ أبعاد، وهي: (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يستعرض الباحث في النقاط التالية العلاقة بين متغيرات الدراسة، مستنتجاً منها فروض الدراسة.

العلاقة بين القيادة الرقمية و التماثل التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية كدراسة (الحربي، ٢٠٢٠) ، ودراسة دراسة (العبادي، والشريدة، ٢٠٢١)، ودراسة (آل سعود، ٢٠٢١)، ودراسة (نوري، ومحمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (Zhang et al, 2021)، ودراسة (Botha & Hoppe, 2020)

بينما هناك العديد من الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي كدراسة (الكعبي، ٢٠١٨)، ودراسة (اللاحم، ٢٠٢١)، ودراسة (القرني، ٢٠٢١)، ودراسة (القرني، ٢٠٢٠)، ودراسة (Cheney, 1983).

إلا أن الباحث لم يجد دراسة واحدة تتناول العلاقة بين كلا من القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي،

وعليه يمكن للباحث استخلاص فروض الدراسة كما يلي:-

وبناء على ما سبق من استعراض الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:-

H1: يوجد أثر معنوي للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الخمسة التالية:-

H1a: يوجد أثر معنوي للتواصل الرقمي على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية

H1b: يوجد أثر معنوي للتمكين الرقمي على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية

H1c: يوجد أثر معنوي للتعليم الرقمي على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية

H1d: يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية

المنهجية وطرق البحث:

ويتضمن البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات الأولية، ومتغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك كما يلي:-

البيانات المطلوبة ومصادرها:

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١- **بيانات ثانوية:** سوف يتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها وكذلك التقارير والإحصائيات والمواقع الرسمية محل الدراسة بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢- **بيانات أولية:** بيانات أولية: وسوف يتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات

من العاملين في محل الدراسة وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار مدى صحة فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بوزارة الإعلام السعودية لعام ٢٠٢٤ والبالغ عددهم (٢٤٥٠) عامل بمختلف المستويات الإدارية والفنية (الإدارة الدنيا – الإدارة الوسطى – الإدارة العليا).

• عينة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على أسلوب أخذ عينة عشوائية طبقية وفقا للمعادلة الآتية:-

$$N=4pQ/25$$

- حيث أن: N حجم العينة
- P الاحتمالية وقيمتها تتراوح بين (30 إلى 60) ، $Q = 100 - P$ ،
- وعندما تكون $P=30$ فإن $Q=70$
- وبذلك يصبح حجم العينة (٣٠٠) مفردة.

أدوات الدراسة:

أداة جمع البيانات الأولية:

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة الاستقصاء وسيتم إعدادها في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة، وسوف يتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

جدول (٣)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: (Fiske T. Susan, 2002)

قياس متغيرات الدراسة:

سوف يتم قياس متغيرات الدراسة من خلال قائمة استقصاء اعتمادا على مجموعة من القوائم التي أعدها العديد من الباحثين، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٤) وسوف يتم إعداده بعد الموافقة المبدئية بالاعتماد على الدراسات الأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة).

جدول رقم (٤): مقاييس متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	مصدر المقياس
المتغير المستقل: القيادة الرقمية		(نوري، ومحمد، ٢٠٢٢)
المتغير التابع: التماثل التنظيمي	١٥	(Cheney, 1982) والمستخدم من قبل الباحثين (الكعبي، ٢٠١٨) (الفتلاوي، ٢٠١٤)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والتبرير العلمي لهذا الاختيار:

أساليب الإحصاء الوصفي: حيث سيتم الاعتماد على الحزم الإحصائية (SPSS) وسوف يتم استخدام الأساليب الآتية:

- اختبار معامل الارتباط لبيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي.
- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة مدى ثبات ومصدقية أداة البحث.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث ومدى انحراف اجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضيات)

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة من نوفمبر ٢٠٢٤ إلى مايو ٢٠٢٥.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع العاملين من المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة (الموظفين المباشرين في تقديم الخدمات، الموظفين الإداريين) بوزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. آل سعود، خلود بنت محمد (2021). دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار في المؤسسات: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في مدينة الرياض" مجلة الدراسات العليا والبحوث في الإدارة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
<https://civilica.com/doc/1933373/>
٢. أمين ، مصطفى احمد (٢٠١٨). "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة" ، مجلة الادارة التربوية ، مجلد ١، العدد ١٩ ، ٢٤-٤٥.
٣. الحربي ،منال عبد الرحمن ، (2020). "أثر القيادة الرقمية على الابتكار في المؤسسات التعليمية" . مجلة التربية المعاصرة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/5603>
٤. داوده، ره نج محمد (٢٠١١). القيادة الريادية واخلاقيات العمل في المنظمات الريادية، دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال في إقليم كردستان ، اطروحة دكتوراه في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان العراق.
٥. الزعبي، خلود، ودواني، كمال (٢٠١٣)، "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير "غير منشورة"، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٦. الزغلوان، معتصم، وارتيمة، هاني (٢٠١٤). "النمط القيادي في ظروف عدم التأكد وأثره على التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة دكتوراه "غير منشورة"، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
٧. سدران، وجدان هادي، (٢٠٢١). "واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران" المؤتمر الدولي (الإفتراضي) للتعليم في الوطن العربي مشكلات وحلول، في الفترة من ٨-١٢ جمادي الثاني الموافق ٢٢-٢٦ يناير ٢٠٢١، ص ص ٤٦٦-٤٧٧.
٨. الشواورة، طه (٢٠١٦). "اثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد ٢٤، العدد ١، ١٢٠-١٤١.

٩. العبادي، محمد عارف و الشريدة، عبد الكريم محمد (2022). "تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن" مجلة الدراسات والبحوث الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن. <https://www.refaad.com/Files/EPS/EPS-11-3-2.pdf>
١٠. عبد الفتاح، محمد زين العابدين، و أبو يوسف، محمود سيد علي (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٩، العدد ٢، ٧٠٥-٧٦٢.
١١. العتبي، تركي بف كديميس (٢٠١٦). " التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٩، العدد ٣، ١٠٥-٧٦٢.
١٢. العتيبي، تركي (٢٠١٦). "التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد ٩، العدد ٣، ٧٠٥-٧٦٢.
١٣. الفتلاوي، ميثاق هاتف، وفاضل، علاء حسين، و عبد الله، عادل مجيد (٢٠١٤). " دور الاحترام الداخلي الممدرك في التماثل التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد ٣، العدد ١١.
١٤. القرني، صالح (٢٠٢٠). "المناخ الأخلاقي وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الآداب والعلوم الإنسانية، العدد ١، ١٢٣-١٥٣.
١٥. القرني، عبد الله، والقرني، صالح (٢٠٢١). "مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات"، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد ٢٣٥، ٣٤٧-٣٧٢.
١٦. الكعبي، حميد سالم، (٢٠١٨). "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية- بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ٢٣.
١٧. اللاحم، أروى (٢٠٢١). "درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية"، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد ٩، العدد ٢، ٣٣٤-٣٥٧.
١٨. محمود، د. إيناس أحمد فتحي (٢٠٢٢). "قائمة مقترحات بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٣٤.

١٩. نوري، ره نج محمد، محمد، بهيجان إبراهيم. (٢٠٢٢). "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخز، المجلد ١٠، العدد ١، ١٦٠-١٧٧.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Botha Kristie & Hoppe, Marita (2020). "The Impact of Digital Leadership on Employee Engagement and Organizational Performance", Emerald Insight.
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/download/5440/5185>
2. Zhang Yan, Wang Lingzhi, Wang Chun (2021). "Digital Leadership and Innovation in SMEs: The Mediating Role of Organizational Culture", Elsevier,
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.902693/full>
3. Gary Yukl, Steven B. DeMarco, Stacy J. Kerr (2022). "Digital Leadership and Transformational Change: A Multilevel Study", SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/digital-leadership/book263212?page=1>
4. Robbins Stephen p. & judge Timothy A., (2009). Organizational Behavior, 13ed, Pearson international edition, prentice hall, NJ. USA.
5. Bounfour, A. 2016. Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham, ISBN: 978-3-319-23279-9, p.134-137.
6. Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. Journal of Vocational Behavior, 100, 185-195.
7. Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39, 239-263.
8. Brammer, S. & Mellahi, K. (2015). Corporate Social Reasonability Employee Organizational Identification and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability, Journal of Group and Organization Management, 40 (3), 323-352.
9. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001) " Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, research in Personnel and human resources management ' Vol /20 , pp331-269.

الملاحق

ملحق رقم (١)

قائمة استبيان

السادة /

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الإعلام السعودية" كأحد متطلبات التسجيل لدرجة الماجستير في كلية الإدارة من جامعة ميدأوشن. وذلك بهدف التعرف على أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية. ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم في إتمام البحث وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علماً بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية أو سرية فضلاً عن عدم استخدامها إلا في أغراض البحث العلمية .

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

الباحث

ثانيًا: الأسئلة الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
(البعد الأول: التواصل الرقمي)						
١	استخدم أدوات التواصل الرقمي (مثل البريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي، وأدوات مؤتمرات الفيديو) بشكل فعال للتواصل مع الموظفين والعملاء والشركاء					
٢	وزارة الإعلام لديها بنية تحتية مناسبة للتواصل الرقمي تسمح بتدفق المعلومات بشكل فعال					
٣	يتم تشجيع العاملين على استخدام أدوات التواصل الرقمي للتواصل والتعاون مع بعضهم البعض في الوزارة					
٤	تستخدم القيادة التواصل الرقمي بشكل فعال لخلق شعور بالوحدة والانتماء بين العاملين					
٥	يتم استخدام قنوات التواصل الرقمي بشكل فعال لمشاركة المعلومات المهمة وتلقي التعليقات من العاملين					
(البعد الثاني: التمكين الرقمي)						
٦	يتم تزويد العاملين بالأدوات والتدريب اللازمين لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال في عملهم					
٧	يتم تشجيع العاملين على استخدام التكنولوجيا لابتكار طرق جديدة للعمل وتحسين كفاءتهم					
٨	يتم منح العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات واستخدام التكنولوجيا دون الحاجة إلى موافقة إدارية مستمرة					

					٩	أشعر أن ثقافة وزارة الإعلام تدعم استخدام التكنولوجيا لتمكين العاملين وإعطائهم المزيد من التحكم في عملهم
					١٠	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لجمع البيانات وتحليلها من أجل تحسين صنع القرار
(البعد الثالث: التعلم الرقمي)						
					١١	توفر الوزارة فرصًا للموظفين لتعلم مهارات جديدة واكتساب معرفة رقمية
					١٢	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في التعلم الذاتي واستكشاف أدوات وتقنيات جديدة
					١٣	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتوفير فرص التعلم والتطوير المهني للعاملين
					١٤	أشعر أن ثقافة الوزارة تدعم التعلم المستمر وتقدير العاملين الذين يسعون لتطوير مهاراتهم
					١٥	يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم وتتبع تقدم العاملين في رحلة التعلم الرقمي
(البعد الرابع: القيادة التحويلية)						
					١٦	يلهم القائد الرقمي العاملين ويشجعهم على تحقيق أهداف عظيمة
					١٧	يُظهر القائد الرقمي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة ويضع استراتيجية رقمية لتحقيقها
					١٨	يبنى القائد الرقمي علاقات قوية مع العاملين ويخلق بيئة عمل إيجابية
					١٩	يدفع القائد الرقمي التغيير والابتكار ويخرج عن منطقة الراحة
					٢٠	يُظهر القائد الرقمي النزاهة والمسؤولية ويحاسب نفسه والعاملين على أفعالهم

ثالثاً: الأسئلة الخاصة بأبعاد المتغير التابع (التمائل التنظيمي)

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	محايد	أعارض إلى حد ما	أعارض تماماً
(البعد الأول: الولاء التنظيمي)						
١	أشعر بالسعادة لاختياري العمل في وزارة الإعلام أكثر من أي وزارة أخرى					
٢	أعتقد أنني على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة وزارة الإعلام على تحقيق النجاح					
٣	لدي مشاعر ودية تجاه الوزارة ومكان العمل بها					
٤	سوف أفضي ما تبقي من خدمتي الوظيفية في وزارة الإعلام					
٥	أشعر بصعوبة كبيرة في التأقلم مع الوزارة التي أعمل بها					
(البعد الثاني: الانتماء الوظيفي)						
٦	أشعر بالفخر كوني أعمل في وزارة الإعلام					
٧	يعتقد زملائي في العمل أنني عضواً غير فاعل في وزارة الإعلام وغير منسجم معه					
٨	أشعر بأن انتمائي للمصرف لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منه					
٩	يشعر جميع الأفراد على أن وزارة الإعلام هي أسرة كبيرة					
١٠	أعتقد أن وزارة الإعلام التي أعمل بها فيها مكمل لشخصيتي الاجتماعية					
(البعد الثالث: التشابه الوظيفي)						
١	بصورة عامة الأفراد الذين يعملون في وزارة الإعلام يسعون لتحقيق أهدافها					

					٢ أن صورة وزارة الإعلام في المجتمع تمثلني بصورة جيدة
					٣ أحاول في قراراتي المتخذة في الوزارة أن أخذ في عين الاعتبار العواقب المحتملة التي تؤثر على موقعي فيه
					٤ أليس أنه لدينا جميعا خصائص مشتركة مع الوزارة بطريقة تختلف عن الآخرين الذين يعملون في نفس الاختصاص في وزارات أخرى.
					٥ لدي الكثير من القواسم المشتركة مع الآخرين الذين يعملون في نفس الوزارة