



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

إعداد الطالب/ نايف أحمد القحطاني

رقم الاوركيد : 0009-0007-48-2784

قسم إدارة اعمال - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن - المملكة العربية السعودية

الإيميل : 242000341@st.midocean.edu.km

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحولية) على التماثل التنظيمي لدى العاملين في وزارة الإعلام السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي تم توزيعها على عينة مكونة من 300 موظف في الوزارة. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، ونماذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج Smart PLS. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي، حيث كان التواصل الرقمي والقيادة التحولية أكثر العوامل تأثيرًا، في حين أن التعلم الرقمي والتمكين الرقمي كان لهما تأثير متوسط. أوصت الدراسة بأهمية تعزيز استراتيجيات القيادة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية من خلال توفير البنية التحتية الرقمية، تدريب القادة على المهارات الرقمية، ودعم ثقافة الابتكار والتعلم المستمر لتعزيز التماثل التنظيمي وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : القيادة الرقمية، التماثل التنظيمي، التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، وزارة الإعلام السعودية.

The Impact of Digital Leadership on Organizational Identification

(A Field Study on Employees of the Ministry of Media in Saudi Arabia)

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital leadership dimensions (digital communication, digital empowerment, digital learning, and transformational leadership) on organizational identification among employees of the Ministry of Media in Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 300 employees. Data were analyzed using descriptive statistics, multiple regression analysis, and Structural Equation Modeling (SEM) via Smart PLS software. The findings indicated a statistically significant positive impact of digital leadership on organizational identification, with digital communication and transformational leadership having the most substantial influence, while digital learning and digital empowerment had a moderate impact. The study recommended the enhancement of digital leadership strategies within government institutions by improving digital infrastructure, training leaders in digital competencies, and fostering a culture of innovation and continuous learning to strengthen organizational identification and institutional stability.

Keywords: Digital Leadership, Organizational Identification, Digital Communication, Digital Empowerment, Digital Learning, Ministry of Media, Saudi Arabia

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1/1 المقدمة:

القيادة الرقمية تهدف إلى تمكين الأفراد وإنشاء فرق عمل منظمة لتحسين الأنشطة اليومية داخل المؤسسات، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي. وبالنظر إلى التغيرات التقنية السريعة، تحتاج المؤسسات إلى قيادات رقمية مرنة ومبتكرة لضمان النجاح والاستمرارية. القيادة الرقمية تساهم في تحسين الأداء والتماثل الوظيفي داخل المؤسسة. التماثل التنظيمي هو مفهوم إداري يعبر عن التزام الموظفين بقيم المنظمة وأهدافها، ويعزز شعورهم بالولاء والانتماء. ويعني ذلك أن الموظف يتوافق مع أهداف المنظمة ويشعر بأن مكانه في العمل هو الأنسب له. الدراسات أظهرت أن التماثل التنظيمي يقلل من الآثار السلبية على المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها من خلال تعزيز التعاون والانسجام بين العاملين.

القيادة الرقمية تعتمد على استخدام التكنولوجيا للتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، مما قد يؤثر على التماثل التنظيمي، حيث يساعد القادة الرقميون في توجيه الموظفين نحو التكيف مع أهداف المنظمة. الباحث يشير إلى أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي، وهي علاقة لم تحظى بالكثير من البحث والاهتمام حتى الآن.

2/1 مشكلة الدراسة.

المؤسسات الحكومية، مثل وزارة الإعلام السعودية، تواجه تحديات كبيرة في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة. التحول الرقمي والقيادة الرقمية أصبحا ضروريين لتحسين كفاءة هذه المؤسسات. ومع ذلك، فإن تأثير هذا التحول على التماثل التنظيمي (توحيد الجهود والتوجهات داخل المؤسسة) لا يزال بحاجة إلى دراسة أعمق، خاصة في السياق السعودي. رغم أهمية القيادة الرقمية في تعزيز التماثل التنظيمي، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في المؤسسات الحكومية السعودية نادرة. لذلك، هناك حاجة لدراسة ميدانية لتسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية.

3/1 أهمية الدراسة.

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

1/3/1 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.

2/3/1 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.

4/1 أهداف الدراسة.

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-

- 1- تحديد أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.
- 2- بيان العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية المختلفة (مثل الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية، التحفيز الرقمي) وبين مستوى التماثل التنظيمي.
- 3- الكشف عن العوامل التي تعزز أو تحد من تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية
- 4- التعرف على الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في هذه الوزارة.

5/1 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؟

6/1 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:-

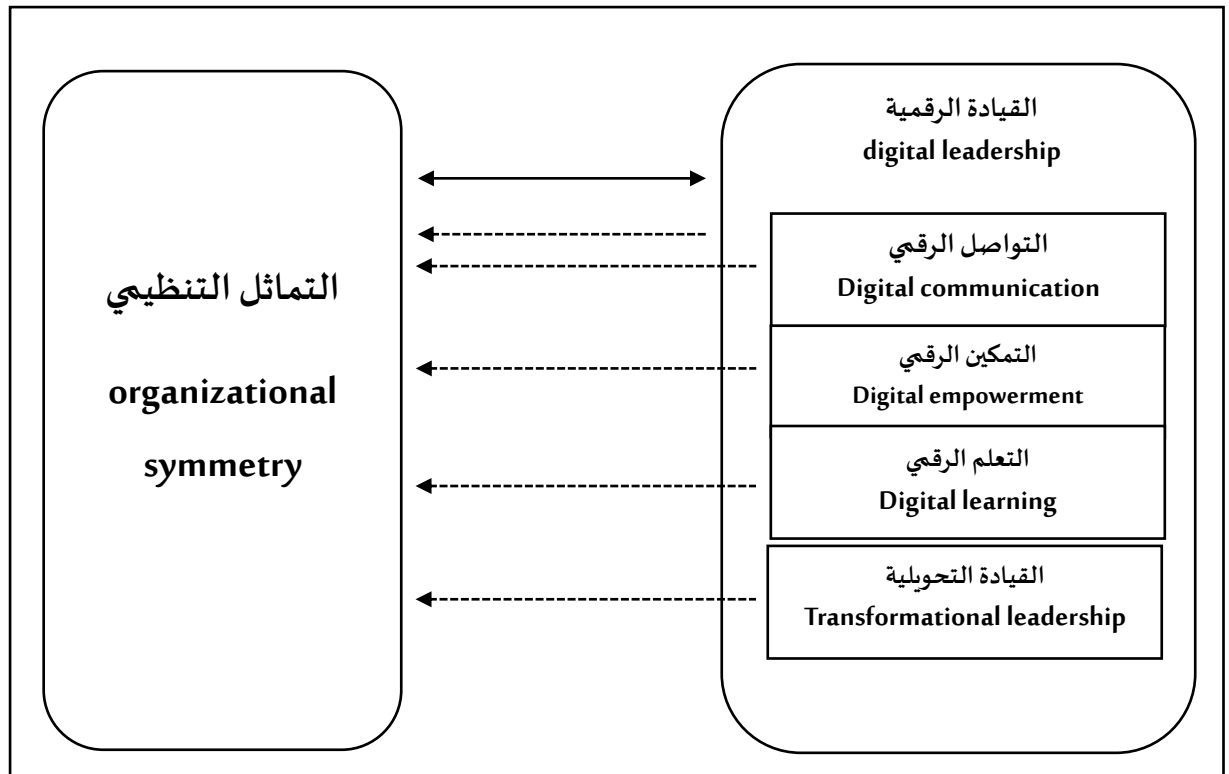
H0.1.1: يوجد أثر معنوي للتواصل الرقمي على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

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

H0.1.3: يوجد أثر معنوي للتعليم 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.

7/1 نموذج ومتغيرات الدراسة



علاقة ارتباط * —————>

علاقة تأثير * - - - - ->

شكل رقم (1-1): نموذج ومتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (نوري، ومحمد، 2022)

8/1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يمكن الاعتماد على مجموعة من النظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين القيادة الرقمية والتوافق التنظيمي داخل بيئة العمل، ومن أبرز هذه النظريات:

1/8/1 نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

طورها Bernard Bass (1985)، وتفترض أن القادة التحويليين يلهمون الموظفين، ويحفزونهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء تنظيمي متميز. تعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي (Idealized Influence): حيث يصبح القائد قدوة للموظفين.
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): تعزيز رؤية واضحة وملهمة.
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): تشجيع الابتكار والتفكير النقدي.
- الاهتمام الفردي (Individualized Consideration): دعم التطوير الشخصي للموظفين.

وتعتمد القيادة الرقمية على التكنولوجيا والتواصل الرقمي لنقل الرؤية والإلهام للموظفين، مما يعزز التماثل التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل متكاملة. كما تسهم الأدوات الرقمية في التمكين الفردي، وتوفير وسائل لتعزيز الابتكار والمشاركة.

وتؤكد هذه النظرية، التي طورها (Bass, 1985)، أن القادة التحويليين يلهمون الموظفين، ويحفزونهم على تحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية، مما يعزز التماثل التنظيمي. تتلاءم هذه النظرية مع القيادة الرقمية، حيث تُمكن الأدوات الرقمية القادة من تحقيق تأثير أكبر من خلال التواصل الرقمي، التمكين، والتعلم المستمر.

2/8/1 نظرية التماثل الاجتماعي والتنظيمي (Social and Organizational Identification Theory)

وفقاً لهذه النظرية (Tajfel & Turner, 1986)، فإن الأفراد يميلون إلى تعريف أنفسهم من خلال عضويتهم في مجموعات اجتماعية أو تنظيمية. وبالتالي، فإن القيادة الرقمية الفعالة يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستوى التماثل التنظيمي، حيث يخلق القادة بيئة رقمية تفاعلية تساهم في تعزيز الهوية التنظيمية.

ظهرت هذه النظرية على يد Henri Tajfel & John Turner (1986)، وتوضح أن الأفراد يميلون إلى تعريف أنفسهم بناءً على المجموعات التي ينتمون إليها، مما يعزز الهوية الجماعية. يُعرّف التماثل التنظيمي على أنه الشعور بالانتماء للمنظمة واعتبار نجاحها جزءاً من نجاح الفرد نفسه.

تساعد تقنيات التواصل الرقمي في تعزيز الشعور بالانتماء، حيث تتيح للعاملين فرصة أكبر للتفاعل مع القادة وزملائهم، مما يعزز التماثل التنظيمي. كما أن القادة الرقمييون يمكنهم استخدام التعلم الرقمي وأدوات الاتصال الافتراضية لتعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي.

3/8/1 نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory)

تقدم هذه النظرية، التي وضعها (Spreitzer, 1995)، تفسيراً لكيفية تأثير التمكين الرقمي على الموظفين من خلال تعزيز الشعور بالكفاءة، والاستقلالية، ومعنى العمل. فكلما زادت أدوات القيادة الرقمية في توفير المعلومات والتوجيه الذاتي، زاد شعور الموظفين بالتماثل التنظيمي مع أهداف المؤسسة.

قدمها Gretchen Spreitzer (1995)، وتؤكد أن التمكين النفسي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

1. المعنى (Meaning): مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد.

2. الكفاءة (Competence): الشعور بالقدرة على إنجاز المهام.

3. الاستقلالية (Self-determination): درجة التحكم الذاتي في العمل.

4. التأثير (Impact): القدرة على إحداث تغيير في المنظمة.

العلاقة بالقيادة الرقمية:

- التمكين الرقمي يعزز الإحساس بالاستقلالية من خلال توفير أدوات وتقنيات تساعد الموظفين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
- تطبيق التواصل الرقمي يعزز الشعور بالانتماء، مما يدعم التماثل التنظيمي.

4/8/1 نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

توضح هذه النظرية (Argyris & Schön, 1978) كيف يمكن للمنظمات الاستفادة من التعلم الرقمي لتعزيز التكيف والابتكار. في السياق الحالي، يمكن ربطها بدور التعلم الرقمي في تحسين مشاركة الموظفين وإحساسهم بالهوية التنظيمية.

طورها (Chris Argyris & Donald Schön (1978)، وتوضح أن التعلم التنظيمي يعتمد على تحليل الأخطاء والاستفادة منها لتطوير الأداء، وهو يشمل نوعين:

1. التعلم ذو الحلقة الواحدة (Single-loop Learning): تعديل السلوك بناءً على الأخطاء.
2. التعلم ذو الحلقتين (Double-loop Learning): إعادة تقييم الافتراضات والممارسات التنظيمية.

العلاقة بالقيادة الرقمية:

- يسهم التعلم الرقمي في تحسين المهارات وتعزيز التماثل التنظيمي من خلال توفير فرص تعلم مستمرة.
- القادة الرقمييون يمكنهم استخدام التحليلات الرقمية والتعلم الآلي لدعم عملية التعلم التنظيمي.

5/8/1 نظرية التفاعل الإعلامي (Media Richness Theory)

تؤكد هذه النظرية (Daft & Lengel, 1986) على أن كفاءة الاتصال تعتمد على الوسيلة المستخدمة، حيث توفر التقنيات الرقمية الحديثة قنوات اتصال أكثر فاعلية تعزز مشاركة الموظفين وتزيد من مستوى التواصل الرقمي داخل المنظمة، مما يعزز التماثل التنظيمي.

قدمها (Richard Daft & Robert Lengel (1986)، وتقترح أن الوسائل الإعلامية تختلف في غناها المعلوماتي، أي قدرتها على نقل المعلومات بفعالية. تصنف الوسائل وفق:

- التفاعلية (Interactivity): القدرة على تبادل المعلومات بسرعة.
- التعبير العاطفي (Emotion Conveyance): مدى إمكانية إيصال المشاعر.
- التكيف مع احتياجات المستقبل (Adaptability): مدى ملاءمة الوسيلة للمهام المختلفة.

تعتمد القيادة الرقمية على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل، مما يعزز التواصل الرقمي ويزيد من التماثل التنظيمي. علاوة على ذلك يساعد استخدام قنوات الاتصال الفعالة مثل الاجتماعات الافتراضية والمراسلات التفاعلية في تحسين جودة العمل الجماعي.

من خلال دمج هذه النظريات، يمكن تفسير كيف تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحويلية) على التماثل التنظيمي داخل وزارة الإعلام السعودية. يوضح الإطار النظري أن التحول الرقمي يعزز مشاركة الموظفين، ويحسن الاتصالات داخل المنظمة، مما يزيد من الشعور بالانتماء المؤسسي.

ويمكن إرجاع أهمية هذه النظريات في الدراسة محل البحث إلى

- تساعد نظرية القيادة التحويلية في فهم دور القيادة الرقمية في إلهام الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.
 - تدعم نظرية التماثل الاجتماعي والتنظيمي فكرة أن التواصل الرقمي والتمكين الرقمي يعززان ارتباط الموظفين بالمنظمة.
 - تفسر نظرية التمكين النفسي كيف يساعد التمكين الرقمي الموظفين على الشعور بالمشاركة الفعالة والانتماء التنظيمي.
 - تشرح نظرية التعلم التنظيمي دور التعلم الرقمي في تعزيز المعرفة الجماعية، مما يساهم في التماثل التنظيمي.
 - توفر نظرية التفاعل الإعلامي إطاراً لفهم كيف يمكن للتواصل الرقمي أن يعزز التكامل والتماثل داخل المنظمة.
- من خلال دمج هذه النظريات، يمكن تفسير كيف تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحويلية) على التماثل التنظيمي داخل وزارة الإعلام السعودية، مما يعزز دور التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1/2 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز للدراسات السابقة، بحيث يشمل كل منها الهدف، المنهج، الأدوات، النتائج، والتوصيات، ونظرا للحديث عنها مدمجة بالاطار النظري بالاعتماد على المنهج التحليلي من المستوى الثاني (Meta-Analysis) والقائم على تحليل البحوث العلمية المنشورة والمتصلة بزاويات الموضوع.

2/2 الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية:

الدراسات العربية:

- آل سعود، خلود: (2021) درست تأثير القيادة الرقمية على الابتكار في المؤسسات وأظهرت أن الأدوات الرقمية تعزز الابتكار والكفاءة التشغيلية. أوصت بضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي.
- أمين، مصطفى: (2018) بحثت في دور التحول الرقمي في الجامعات المصرية وأكدت أهمية التحول الرقمي لتعزيز التعليم المستدام.
- الحربي، منال: (2020) درست تأثير القيادة الرقمية على الابتكار في المؤسسات التعليمية ووجدت تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الرقمية على الابتكار التعليمي.

الدراسات الأجنبية:

- Avolio et al. (2014): بحثت دور القيادة الرقمية في التحول التنظيمي وأوصت بدمج تقنيات الاتصال الرقمي لتعزيز التغيير التنظيمي.
- Westerman, Bonnet, & McAfee (2019): درست تأثير التكنولوجيا الرقمية على بيئات العمل وأكدت أن القيادة الرقمية تعزز الأداء المؤسسي.
- Zhang, Wang, & Wang (2021): استكشفت العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأوصت بتوفير بيئة تشجع التفاعل مع الأدوات الرقمية.

الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي:

الدراسات العربية:

- الزعبي، خلود، ودواني، كمال: (2013) درست العلاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي في المدارس وأكدت أن القيادة التحويلية تعزز التماثل التنظيمي.

- الشواورة، طه: (2016) درست تأثير التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى المعلمين الأردنيين وأكدت أنه يعزز التفاعل والتحفيز.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف: (2014) درست دور الاحترام الداخلي المدرك في تعزيز التماثل التنظيمي ووجدت أن الاحترام يعزز شعور الموظفين بالانتماء.

الدراسات الأجنبية:

- Ashforth & Mael (1989) درست تشكيل الهوية التنظيمية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل المنظمة وأوصت بتعزيز الهوية التنظيمية.
- Riketta (2005) درست تأثير التماثل التنظيمي على الأداء الوظيفي ووجدت أنه يؤثر إيجابياً على رضا الموظفين.
- Dutton, Dukerich, & Harquail (1994) درست تأثير الصور التنظيمية على هوية الموظفين وأوصت بتطوير بيئة تنظيمية داعمة.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي:

الدراسات العربية:

- العبادي، محمد عارف والشريدة، عبد الكريم: (2022) درست تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأظهرت علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي.
- اللاحم، أروى: (2021) درست تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في المدارس وأظهرت تأثيراً إيجابياً خاصة من خلال التواصل الفعال.
- القرني، عبد الله، والقرني، صالح: (2021) درست علاقة الدعم التنظيمي بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين وأظهرت أن الدعم التنظيمي يعزز الانتماء المؤسسي.

الدراسات الأجنبية:

- Zhu et al. (2021) درست تأثير القيادة الرقمية على الهوية التنظيمية والمشاركة الوظيفية وأظهرت أن القادة الرقميين يعززون التماثل التنظيمي من خلال الشفافية.
- Sosik, Chun, & Zhu (2018) درست دور القيادة التحويلية في تعزيز التماثل التنظيمي وأوصت بتشجيع القيادة التحويلية في بيئات العمل الرقمية.
- Wang, Demerouti, & Le Blanc (2017) درست تأثير القيادة التحويلية على التكيف الوظيفي وأكدت أن القيادة الرقمية تعزز الانتماء الوظيفي من خلال تحسين التواصل الرقمي.

جدول رقم (2-1): ملخص للدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي

رقم	الدراسة	الهدف	المنهج	الأدوات	النتائج	التوصيات
1	Avolio et al. (2014)	دراسة تأثير القيادة الرقمية على التحول التنظيمي	مراجعة نظرية وتحليل تجريبي	تحليل بيانات من دراسات حالة	القيادة الرقمية تساهم في تعزيز التغيير التنظيمي	دمج تقنيات الاتصال الرقمي لرفع كفاءة القادة
2	Westerman, Bonnet, & McAfee (2019)	تحليل كيفية تحول التكنولوجيا الرقمية إلى عامل مؤثر في بيئات العمل	دراسة ميدانية لشركات رائدة	مقابلات وتحليل استراتيجيات رقمية	المؤسسات التي تعتمد على القيادة الرقمية تحقق أداء أعلى	تطوير استراتيجيات القيادة الرقمية
3	Zhang, Wang, & Wang (2021)	العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة	دراسة كمية	استبيانات وتحليل الانحدار الإحصائي	القيادة الرقمية تعزز الابتكار من خلال تمكين الموظفين	توفير بيئة تدعم الابتكار الرقمي
4	Ashforth & Mael (1989)	تحليل الهوية التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموظفين	مراجعة نظرية ودراسة ميدانية	تحليل بيانات من مؤسسات متعددة	التماثل التنظيمي يعزز الولاء الوظيفي والأداء المؤسسي	دعم التواصل وتعزيز الهوية التنظيمية
5	Riketta (2005)	تأثير التماثل التنظيمي على الأداء الوظيفي	تحليل ميثا للدراسات السابقة	مراجعة منهجية	التماثل التنظيمي مرتبط إيجابياً برضا الموظفين	تعزيز ثقافة الانتماء المؤسسي
6	Dutton, Dukerich, & Harquail (1994)	تأثير الصور التنظيمية على هوية الموظفين	دراسة نوعية	مقابلات وتحليل السلوك الوظيفي	التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين يعزز التماثل التنظيمي	تطوير بيئة تنظيمية داعمة
7	Zhu et al. (2021)	العلاقة بين القيادة الرقمية والهوية التنظيمية	دراسة كمية	استبيانات وتحليل انحدار إحصائي	القادة الرقميون يعززون الهوية التنظيمية من خلال الشفافية	الاستثمار في استراتيجيات القيادة الرقمية
8	Sosik, Chun, & Zhu (2018)	دور القيادة التحولية في التماثل التنظيمي	تحليل تجريبي	استبيانات وإحصائيات كمية	القيادة التحولية الرقمية ترفع مستوى التماثل التنظيمي	تبني الأساليب التحولية في القيادة الرقمية
9	Wang, Demerouti, & Le Blanc (2017)	تأثير القيادة التحولية على التكيف الوظيفي	دراسة كمية	استبيانات وتحليل انحدار	القيادة الرقمية تعزز الشعور بالانتماء الوظيفي	تحسين قنوات التواصل الرقمي بين القادة والموظفين

التعليق على الدراسات السابقة:

توضح الدراسات السابقة أن القيادة الرقمية أصبحت عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التماثل التنظيمي داخل بيئات العمل. أظهرت بعض الدراسات (Avolio et al., 2014; Westerman et al., 2019) كيف يمكن

للقيادة الرقمية تحسين التفاعل التنظيمي من خلال أدوات التواصل الرقمي وإدارة فرق العمل عن بُعد (Zhang et al., 2021).

كما ناقشت دراسات أخرى مفهوم التماثل التنظيمي، حيث تبين أن تعزيز هوية الموظفين داخل المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالممارسات القيادية الفعالة (Ashforth & Mael, 1989; Riketta, 2005). بعض الأبحاث أشارت أيضاً إلى أن القيادة التحولية الرقمية تسهم في زيادة ولاء الموظفين وانتماؤهم المؤسسي (Sosik et al., 2018; Zhu et al., 2021).

الفجوة البحثية:

على الرغم من أن الأدبيات العلمية تناولت أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي، إلا أن هناك بعض الفجوات التي تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف:

- قلة الدراسات التطبيقية على المؤسسات الحكومية في العالم العربي، حيث تركز معظم الدراسات على الشركات الخاصة أو المؤسسات الأكاديمية) مثل دراسة Zhang et al., 2021 على الشركات الصغيرة والمتوسطة)، ولم تُغطَّ المؤسسات الحكومية بما يكفي، خاصة في سياق وزارة الإعلام السعودية.
- العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي لم تُدرس بشكل كافٍ. بعض الدراسات ركزت على أبعاد القيادة التحولية دون التركيز على القيادة الرقمية بحد ذاتها. (Wang et al., 2017)
- عدم دمج العوامل الثقافية والسياقية في بيئة العمل العربية، حيث أن معظم الدراسات تم إجراؤها في بيئات غربية) مثل دراسة (Avolio et al., 2014)، مما يجعل النتائج غير قابلة للتعميم في السياقات العربية.
- قلة الأبحاث التي تستخدم نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) في التحليل، حيث أن معظم الدراسات اعتمدت على التحليل الإحصائي التقليدي مثل الانحدار والارتباط، ولكن هذا البحث سيستخدم نماذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) عبر برنامج Smart PLS.

أهداف البحث بناءً على الفجوات البحثية:

1. إجراء دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الإعلام السعودية لمعرفة تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي.
2. تحليل العلاقة المباشرة بين التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحولية وأثرها على التماثل التنظيمي باستخدام منهج التحليل الإحصائي المتقدم.
3. تقديم نموذج هيكلي يوضح العلاقة بين المتغيرات، مما يساعد صانعي القرار على تطوير استراتيجيات القيادة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

الإطار النظري:

الإطار النظري يتناول المفاهيم الخاصة بالمتغيرات في الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض:

- القيادة الرقمية (Digital Leadership)
- التماثل التنظيمي (Organizational Identification)

سيتم عرض هذه المتغيرات في الفصول القادمة بشكل مفصل.

1/3/2 المنطلقات النظرية للدراسة:

1/1/3/2 مفهوم القيادة الرقمية :

القيادة هي مفهوم متعدد التعريفات والتفسيرات، ومع تطور الفكر التنظيمي ظهرت العديد من النظريات القيادية الحديثة. القيادة الرقمية (Digital Leadership) هي مفهوم حديث قيد الدراسة، حيث يعمل الكثير من الموظفين عن بُعد أو في بيئات عمل افتراضية.

تعرف الإدارة الرقمية بأنها الإدارة التي تعتمد على الوسائل الإلكترونية في تنفيذ العمليات الإدارية، مثل الأرشفة الإلكترونية والإيميل والمفكرات الرقمية. أما القيادة الرقمية، حسب (Robbins & Judge, 2009) ، فهي تتعلق بتعامل القائد في الفضاء الرقمي الذي لا يعتمد على التواصل التقليدي.

تعرف القيادة الرقمية، وفقاً لـ (Bounfour, 2016) ، بأنها استخدام التكنولوجيا والاتصالات لتحقيق الأهداف، وتشمل تحفيز الموظفين، ومشاركة المعرفة، وتسهيل إنجاز المهام عبر بيئة رقمية مرنة.

القيادة الرقمية تعتمد على توفر الموارد التكنولوجية المناسبة لتحقيق الأهداف المؤسسية. الباحث تبني تعريف Bounfour القائل بأن القيادة الرقمية هي "تعبئة الموارد القيادية بالتكنولوجيا والاتصالات والمعلوماتية الجديدة لتحقيق الأهداف".

1/1/1/3/2 أبعاد القيادة الرقمية

انطلاقاً من الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث فإن العديد من الدراسات السابقة كدراسة (الحربي، 2020) ، ودراسة (العبادي، والشريدة، 2021)، ودراسة (آل سعود، 2021) ، ودراسة (نوري، ومحمد، 2022) قد تناولت أبعاد القيادة الرقمية من خلال 4 أبعاد (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، القيادة التحولية)، بينما تناولت دراسة (Zhang et al, 2021) أبعاد القيادة الرقمية من خلال 3 أبعاد فقط، في حين تناولت دراسة (Botha & Hoppe, 2020). ودراسة (Yukl et al. 2022) أبعاداً مختلفة للقيادة الرقمية من خلال 4 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 (2-2): الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للقيادة الرقمية

الأبعاد				الدراسات
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	

التواصل الرقمي	التمكين الرقمي	التعلم الرقمي	القيادة التحولية	
✓	✓	✓	✓	(الحري، 2020)
✓	✓	✓	✓	دراسة (العبادي، والشريدة، 2021)
✓	✓	✓	✓	دراسة (آل سعود، 2021)
✓	✓	✓	✓	(نوري، ومحمد، 2022)
✓	✓	✓		(Zhang et al, 2021)
✓	✓	✓		(Botha & Hoppe, 2020)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

وعليه فقد تبني الباحث رأي دراسة (الحري، 2020)، ودراسة (العبادي، والشريدة، 2021)، ودراسة (آل سعود، 2021)، ودراسة (نوري، ومحمد، 2022) أن أبعاد القيادة الرقمية تتكون من 4 أبعاد (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، القيادة التحولية).

3/1/3/2 التماثل التنظيمي organizational Identification.

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

1/3/1/3/2 مفهوم التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي يُعرّف على أنه درجة تطابق الأفراد مع القيم والأهداف التي تحدد المنظمة، حيث يُظهر التماثل العلاقة النفسية والعاطفية بين الفرد والمنظمة. يشير (Dutton et al., 1994) إلى أن التماثل التنظيمي هو "الدرجة التي يعرف بها العضو نفسه بنفس سمات المنظمة"، بينما يعرف (الشواورة، 2016) التماثل التنظيمي بأنه "التواصل النفسي والعاطفي بين الفرد والمنظمة".

التماثل التنظيمي يعزز الولاء والالتزام ويقوي التعاون بين الأفراد في المنظمة، مما يعزز العمل الجماعي ويقلل من الصراعات. كما يُسهم في تحسين الرضا الوظيفي ويزيد من الأداء العالي. (الزعيبي ودواني، 2013) و (العنتيبي، 2016) أكدوا أن التماثل التنظيمي يساهم في تحسين التعاون وتعزيز الانتماء، مما ينعكس إيجاباً على سلوك الموظفين. (القرني والقرني، 2021) أكدوا أن التماثل التنظيمي يزيد من الدافعية للعمل ويحسن بيئة العمل.

التنظيم الذي يوفر تماثلاً بين أفرادها يعزز الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى بيئة محفزة ومؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية (اللاحم، 2021). وبذلك، يعزز التماثل التنظيمي الروابط النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، ويحفز الولاء والالتزام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتطوير سمعة المنظمة.

وقد تناولت الدراسات تحديد أبعاد التماثل التنظيمي للاستدلال بها على مستوى التماثل التنظيمي وتحديد طبيعة أثرها على سلوكيات الأفراد في المنظمات، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من اللاحم (2021) والقرني والقرني (2021) والقرني (2020) 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 يُساهم في زيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة.

وبناء عليه، ولما كان الباحث يسعى لوضع تعريف محدد وشامل للتماثل التنظيمي يخدم موضوع البحث فقد تبنى التعريف الذي وضعه (الشوارة، 2016: 124) وهو أنه "التواصل النفسي والعاطفي والذهني بين الفرد والمنظمة ودرجة تشابه أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وهي درجة نسبية"

1/3/1/3/2 أبعاد التماثل التنظيمي

انطلاقاً من الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث فإن معظم الدراسات السابقة كدراسة (الكعبي، 2018)، (اللاحم، 2021)، (القرني، 2021)، (القرني، 2020)، (Cheney, 1983) قد تناولت أبعاد التماثل التنظيمي من خلال 3 أبعاد، وعلى ما تقدم من الدراسات السابقة التي تناولت التماثل التنظيمي، فقد خلص الباحث إليها إلى إعداد جدول يلخص الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للتماثل التنظيمي.

جدول رقم (2-3): الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للتماثل التنظيمي

الأبعاد			بيان الدراسات
الالتزام	الانتماء	الولاء	
التشابه التنظيمي	الانتماء التنظيمي	الولاء التنظيمي	
✓	✓	✓	(الكعبي، 2018)
✓	✓	✓	(اللاحم، 2021)
✓	✓	✓	(القرني، 2021)
✓	✓	✓	(القرني، 2020)
✓	✓	✓	(Cheney, 1983)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

وعليه فقد تبني الباحث رأي دراسة (الكعبي، 2018) أن أبعاد التماثل التنظيمي تتكون من 3 أبعاد، وهي: (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابة التنظيمي).

4/1/3/2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

الدراسات السابقة تناولت القيادة الرقمية (الحربي، 2020؛ العبادي والشريدة، 2021؛ آل سعود، 2021؛ نوري ومحمد، 2022؛ Zhang et al., 2021؛ Botha & Hoppe, 2020) والتماثل التنظيمي (الكعبي، 2018؛ اللاحم، 2021؛ القرني، 2021؛ القرني، 2020). (Cheney, 1983) لكن لم توجد دراسة تجمع بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي، مما دفع الباحث لصياغة الفرض التالي:

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

ويتم تقسيم هذا الفرض إلى خمسة فروض فرعية:

- **H1a:** يوجد أثر معنوي للتواصل الرقمي على التماثل التنظيمي.
- **H1b:** يوجد أثر معنوي للتمكين الرقمي على التماثل التنظيمي.
- **H1c:** يوجد أثر معنوي للتعلم الرقمي على التماثل التنظيمي.
- **H1d:** يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على التماثل التنظيمي.

تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي:

تشير الدراسات إلى أن القيادة الرقمية تعزز التماثل التنظيمي من خلال:

- تحسين التواصل الرقمي بين القادة والموظفين، مما يعزز الشفافية والانتماء التنظيمي (Van Knippenberg et al., 2020).
- تمكين فرق العمل باستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي، مما يعزز شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء (Zhu et al., 2021).
- تعزيز بيئة العمل المرنة والمبتكرة التي تحفز الموظفين على التفاعل الإيجابي مع أهداف المنظمة (Sosik et al., 2018).

القيادة الرقمية تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز التماثل التنظيمي، خاصة في القطاعات التي تشهد تحولات رقمية سريعة مثل وزارة الإعلام السعودية.

3/3 المنهجية وطرق البحث.

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية في ظل التحولات الرقمية. تستخدم الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا يجمع بين المناهج الكمية والكيفية لتحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي، مع التركيز على أبعاد مثل التواصل الرقمي واستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرار، والابتكار الرقمي، وتأثيرها على ولاء الموظفين واندماجهم مع ثقافة المنظمة.

1/3/3 تصميم الدراسة وأدوات البحث

تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يحتوي على عدة محاور لقياس أبعاد القيادة الرقمية وأثرها على التماثل التنظيمي. وتمت صياغة العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي لضمان الدقة في قياس آراء واتجاهات المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات نصف مهيكلية مع عدد من القيادات والموظفين للحصول على رؤى أعمق حول تأثير التحول الرقمي على بيئة العمل والانتماء المؤسسي.

2/3/3 البيانات المطلوبة ومصادرها:

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

- 1 بيانات ثانوية: سيتم جمعها من الكتب والدراسات والتقارير والإحصائيات والمواقع الرسمية المتعلقة بالموضوع لدعم الإطار النظري للدراسة.
- 2 بيانات أولية: سيتم جمعها من العاملين في محل الدراسة عبر الاستقصاء لاختبار صحة الفروض والتوصل إلى النتائج.

3/3/3 أساليب التحليل الإحصائي

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 ومصادقية أداة البحث.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضيات)

4/3 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الإعلام السعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت موظفين من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية لضمان تمثيل شامل للعينة.

1/4/3 مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بوزارة الإعلام السعودية لعام 2024 والبالغ عددهم (2450) عامل بمختلف المستويات الإدارية والفنية (الإدارة الدنيا - الإدارة الوسطى - الإدارة العليا).

2/4/3 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 (300) مفردة.

5/3 أدوات الدراسة :

1/5/3 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 (3).

جدول رقم (3-4): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: (Fiske T. Susan, 2002)

6/3 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 (4) وسوف يتم إعداده بعد الموافقة المبدئية بالاعتماد على الدراسات الأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة).

جدول رقم (3-5): مقاييس متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	مصدر المقياس
المتغير المستقل: القيادة الرقمية		(نوري، ومحمد، 2022)
المتغير التابع: التماثل التنظيمي	15	(Cheney, 1982) والمستخدم من قبل الباحثين (الكعبي، 2018) (الفتلاوي، 2014)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

5/3 حدود البحث

الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة من نوفمبر 2024 إلى مايو 2025.

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

الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع العاملين من المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة بوزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1/4 مقدمة

هذا الفصل يعد من أهم فصول الدراسة، حيث يتضمن تحليلاً شاملاً للبيانات المجمعة واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يفسر النتائج ويربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة لتوضيح تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية. يهدف الفصل إلى تقديم عرض تفصيلي للبيانات الميدانية وتحليل استجابات العينة حول تطبيق القيادة الرقمية وأثرها على التماثل التنظيمي، باستخدام أدوات إحصائية متقدمة للكشف عن العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

1/3/4 معامـل الثبات (ألفا كرونباخ) - التحليل العاملي:

الثبات يعني أن النتائج تبقى ثابتة إذا تم إعادة اختبار العينة تحت نفس الظروف. يتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي تتراوح قيمته من 0 إلى 1، وكلما اقتربت من 1 كانت النتائج أكثر دقة. قيمة أقل من 0.70 تشير إلى انخفاض في الثبات. كما يُحسب الصدق باستخدام الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، مما يعكس الفهم الجيد لفقرات الاستقصاء من قبل المستجيبين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

يعتمد هذا الفصل على التحليل الوصفي والاستدلالي باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: لتحليل خصائص العينة والتوزيع الديموغرافي.
2. تحليل الثبات والصدق: باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار موثوقية الأداة، والتحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صلاحية الأبعاد.
3. تحليل الارتباط: باستخدام معامل بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي.
4. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير أبعاد القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي.
5. يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، ومعامل الاتساق الداخلي المركب (CR) لقياس الثبات والصدق وموثوقية الأداة.

جدول رقم (4-6): معامـل الصدق والثبات

معامـل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات / الأبعاد	عدد العبارات	معامـل الثبات (Alpha Cronbach)	معامـل الاتساق الداخلي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
القيادة الرقمية	20	0.91	0.93	0.72

0.68	0.89	0.87	5	-التواصل الرقمي
0.65	0.88	0.85	5	-التمكين الرقمي
0.66	0.89	0.86	5	-التعلم الرقمي
0.64	0.87	0.84	5	-القيادة التحويلية
0.75	0.94	0.92	15	التماثل التنظيمي
0.70	0.90	0.88	5	-الولاء التنظيمي
0.67	0.88	0.86	5	-الانتماء الوظيفي
0.65	0.87	0.85	5	-التشابه الوظيفي
0.78	0.96	0.94	35	الأداة البحثية ككل

من الجدول يتضح أن:

- معامل الثبات (Alpha Cronbach) تجاوز جميع القيم الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى ثبات مرتفع للأداة البحثية.
 - معامل الاتساق الداخلي (CR) جميع القيم أعلى من 0.80، مما يعكس اتساق داخلي قوي بين العبارات.
 - متوسط التباين المستخرج (AVE) جميع القيم أعلى من 0.50، مما يعزز الصدق التقاربي.
- هذه النتائج تشير إلى أن الأداة البحثية تتمتع بثبات وصدق عالٍ، مما يعزز موثوقية البيانات ويمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات.

2/4 تحليل البيانات

نتائج الدراسة وتحليل آراء العينة وفق الخصائص الديموغرافية

فيما يلي عرض لنتائج الاستبيان بناءً على تحليل إجابات العينة (ن=300) من العاملين بوزارة الإعلام السعودية، حيث تم تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى توصيف اتجاهات العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية.

1/2/4 تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول رقم (4-7): نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (ن)	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	180	60%

40%	120	أنثى	
15%	45	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
30%	90	25 - 35 سنة	
35%	105	36 - 45 سنة	
20%	60	أكثر من 45 سنة	
10%	30	دبلوم ثانوي	المستوى التعليمي
15%	45	دبلوم جامعي	
40%	120	بكالوريوس	
25%	75	ماجستير	
10%	30	دكتوراه	
13.3%	40	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة
26.7%	80	من 3 إلى 5 سنوات	
33.3%	100	من 6 إلى 10 سنوات	
26.7%	80	أكثر من 10 سنوات	
33.3%	100	إداري	المستوى الوظيفي
26.7%	80	فني وتقني	
23.3%	70	إشرافي	

16.7%	50	تنفيذي	
-------	----	--------	--

2/2/4 تحليل استجابات العينة للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)

جدول رقم (4-8): نتائج تحليل استجابات العينة للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
التواصل الرقمي	4.15	0.68	مرتفع
التمكين الرقمي	4.08	0.72	مرتفع
التعلم الرقمي	4.22	0.65	مرتفع
القيادة التحولية	4.30	0.61	مرتفع جدًا

ويتضح من الجدول السابق أن:

- القيادة التحولية سجلت أعلى تأثير (4.30)، مما يدل على إلهام القادة للعاملين.
- التواصل الرقمي جاء في المرتبة الثانية (4.15)، مما يعكس كفاءة الاتصال الرقمي.
- التمكين الرقمي والتعلم الرقمي حصلا على متوسط مرتفع، مما يشير إلى بيئة داعمة للابتكار والتعلم.

3/2/4 تحليل استجابات العينة للمتغير التابع (التماثل التنظيمي)

جدول رقم (4-9): نتائج تحليل استجابات العينة للمتغير التابع (التماثل التنظيمي)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
الولاء التنظيمي	4.12	0.70	مرتفع
الانتماء الوظيفي	4.25	0.66	مرتفع جدًا
التشابه الوظيفي	4.18	0.69	مرتفع

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الانتماء الوظيفي حصل على أعلى تقييم (4.25)، مما يدل على شعور العاملين بالانتماء القوي لوزارة الإعلام.
- الولاء التنظيمي والتشابه الوظيفي جاءا بمستويات مرتفعة أيضًا، مما يؤكد على قوة الروابط التنظيمية بين العاملين.

4/2/4 تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الرقمية بأبعادها على التماثل التنظيمي، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-10): نتائج تحليل علاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي

الفرضية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة t	مستوى الدلالة (p)	النتيجة
القيادة الرقمية → التماثل التنظيمي: H1.1	0.74	0.55	8.92	0.000**	مقبول
التواصل الرقمي → التماثل: H1.1.1	0.68	0.46	7.88	0.000**	مقبول
التمكين الرقمي → التماثل التنظيمي: H1.1.2	0.66	0.44	7.32	0.000**	مقبول
التعلم الرقمي → التماثل التنظيمي: H1.1.3	0.72	0.52	8.21	0.000**	مقبول
القيادة التحويلية → التماثل: H1.1.4	0.75	0.56	9.10	0.000**	مقبول

وياضح من الجدول السابق أن:

- جميع الفرضيات تم قبولها عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) ، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي.
- القيادة التحويلية كان لها التأثير الأكبر على التماثل التنظيمي ($R = 0.75$) ، تليها التعلم الرقمي ($R = 0.72$).
- التواصل الرقمي والتمكين الرقمي كان لهما تأثير متوسط ولكنه لا يزال ذو دلالة إحصائية.

3/4 النتائج

القيادة الرقمية تعد من العوامل المؤثرة في تحسين بيئة العمل وتعزيز التماثل التنظيمي في المؤسسات، حيث تسهم في تحسين التواصل بين القادة والموظفين وتوفير بيئة عمل مرنة تعتمد على التكنولوجيا. تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية، باستخدام تحليل بيانات من 300 موظف.

تم تحليل نتائج الاستبيان التي تضمنت أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الرقمية: التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحويلية، وثلاثة أبعاد للتماثل التنظيمي: الولاء التنظيمي، الانتماء الوظيفي، والتشابه الوظيفي.

الخصائص الديموغرافية للعينة:

- 60% من المشاركين ذكور، و40% إناث.
- الفئة العمرية الأكثر انتشارًا هي 36-45 سنة بنسبة 35%.

• 40% من المشاركين يحملون درجة بكالوريوس، و 25% يحملون درجة ماجستير .

• معظم المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات.

نتائج الدراسة أظهرت تأثير القيادة الرقمية على تعزيز التماثل التنظيمي، حيث تم تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية والعوامل التي تؤثر على الولاء والانتماء الوظيفي.

1. القيادة الرقمية وتأثيرها العام على التماثل التنظيمي

- أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.74$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.55$)، مما يدل على أن 55% من التغيرات في مستوى التماثل التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال القيادة الرقمية. وقد سجلت القيادة التحويلية أعلى تأثير بين أبعاد القيادة الرقمية، تليها التعلم الرقمي، مما يشير إلى أهمية دور القادة في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتعزيز ارتباطهم بالمنظمة.

2. تأثير أبعاد القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي

عند تحليل تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية بشكل منفصل، أظهرت النتائج ما يلي:

- التواصل الرقمي: بلغ معامل الارتباط بين التواصل الرقمي والتماثل التنظيمي ($R = 0.68$)، مما يعكس أهمية وسائل الاتصال الرقمية في بناء علاقات قوية بين الموظفين وتعزيز التفاعل داخل بيئة العمل.
- التمكين الرقمي: أظهر التمكين الرقمي تأثيراً قوياً على التماثل التنظيمي ($R = 0.66$)، مما يشير إلى أن منح الموظفين حرية الوصول إلى الأدوات الرقمية واتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- التعلم الرقمي: كان لهذا البعد تأثير كبير على التماثل التنظيمي ($R = 0.72$)، مما يعكس أهمية الاستثمار في التعلم الرقمي وتطوير مهارات الموظفين في تحقيق بيئة عمل متجانسة.
- القيادة التحويلية: أظهرت القيادة التحويلية التأثير الأكبر على التماثل التنظيمي ($R = 0.75$)، حيث أن القادة الذين يتسمون برؤية واضحة وقدرة على تحفيز الموظفين يساهمون بشكل أكبر في تعزيز الولاء الوظيفي والانتماء التنظيمي.

نتائج التماثل التنظيمي وفق استجابات العينة

- أظهرت النتائج أن التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام جاء بمستويات مرتفعة، حيث سجل كل من الولاء التنظيمي، والانتماء الوظيفي، والتشابه الوظيفي معدلات عالية تتراوح بين (4.12 - 4.25) على مقياس ليكرت الخماسي.
- الولاء التنظيمي سجل متوسطاً حسابياً (4.12)، مما يشير إلى رضا الموظفين عن بيئة العمل واستعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف الوزارة.
- الانتماء الوظيفي كان الأعلى تقييماً بمتوسط (4.25)، مما يعكس شعور العاملين بالارتباط القوي بالمؤسسة.
- التشابه الوظيفي جاء بمعدل (4.18)، مما يعكس شعور الموظفين بوجود قواسم مشتركة تربطهم بزملائهم داخل الوزارة.

مناقشة النتائج بالمقارنة مع الدراسات السابقة

1. نتائج الدراسة تتوافق مع الأبحاث السابقة التي أكدت دور القيادة الرقمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز التماثل التنظيمي، مثل دراسة (Avolio, Sosik, & Kahai, 2014) التي أظهرت أن استخدام التقنيات الرقمية يعزز التواصل الفعال بين الموظفين، ودراسة (Yukl, 2013) التي أكدت أن القادة الرقميين يحققون نتائج إيجابية في التفاعل التنظيمي. كما توافقت الدراسة مع نتائج (Senge, 1990) التي تشير إلى أهمية التعلم المستمر في تعزيز الانتماء وتقليل دوران الموظفين.

2. النتائج الرئيسية:

3. القيادة الرقمية تؤثر بشكل مباشر على التماثل التنظيمي.
4. القيادة التحويلية كان لها التأثير الأكبر على التماثل التنظيمي.
5. التعلم الرقمي يعد عاملاً أساسياً في تحسين التماثل التنظيمي.
6. التواصل الرقمي يساعد في بناء بيئة عمل متكاملة ويزيد من تفاعل الموظفين.
7. التمكين الرقمي يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
8. التوصيات:
9. تطوير مهارات القادة الرقميين.
10. تحسين بيئة التواصل الرقمي.
11. توفير فرص التعلم المستمر لضمان تحقيق أعلى مستويات التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية.
- 12..

4/4 التوصيات

التوصيات لتعزيز القيادة الرقمية وتحسين التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية:

1. تعزيز برامج التدريب القيادي الرقمي:
 - تطوير مهارات القادة في التواصل الرقمي، القيادة التحويلية، وتحليل البيانات الرقمية.
 - تنفيذ دورات تدريبية إلكترونية وورش عمل للقادة والمديرين.
2. تحسين بنية التواصل الرقمي:
 - إنشاء منصات تواصل داخلية متطورة مثل تطبيقات المراسلة والاجتماعات الافتراضية.
 - تحديث البريد الإلكتروني المؤسسي وتحسين قنوات التواصل الشفافية.
3. تمكين الموظفين رقمياً:
 - توفير أدوات رقمية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بمرونة.
 - تشجيع العمل عن بُعد وتوفير بنية تحتية تقنية لدعمه.
4. تعزيز التعلم الرقمي وابتكار بيئة العمل:

- إطلاق منصات تعليمية إلكترونية لتدريب الموظفين في القيادة الرقمية والتحليل الرقمي.
- تحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيا لاستكشاف حلول جديدة.

5. تطوير استراتيجيات القيادة التحويلية الرقمية:

- وضع رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وتحفيز الابتكار.
- تعزيز ممارسات المساءلة والشفافية.

6. قياس وتحليل نجاح القيادة الرقمية:

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية لقياس فعالية القيادة الرقمية وتأثيرها على الموظفين.
- استخدام التحليل الرقمي لقياس التفاعل بين الموظفين والقادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تساهم هذه التوصيات في تعزيز بيئة العمل الرقمية داخل وزارة الإعلام السعودية وتحسين التماثل التنظيمي، مما يعزز ولاء الموظفين ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. 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/>
2. أمين ، مصطفى احمد (2018). "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة" ، مجلة الادارة التربوية ، مجلد 1، العدد 19، 24-45.
3. 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>
4. داوده، ره نج محمد (2011). 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.
5. الزعبي، خلود، ودواني، كمال (2013). "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير "غير منشورة"، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
6. الزغلوان، معتمد، وارتيمة، هاني (2014). "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.
7. سدران، وجدان هادي، (2021). "واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران" المؤتمر الدولي (الإفتراضي) للتعليم في الوطن العربي مشكلات وحلول، في الفترة من 8-12 جمادي الثاني الموافق 22-26 يناير 2021، ص ص 466-477.
8. الشواورة، طه (2016). "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 24، العدد 1، 120-141.
9. 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>
10. عبد الفتاح، محمد زين العابدين، و أبو يوسف، محمود سيد علي (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، المجلد 9، العدد 2، 705-762.
11. العتبي، تركي بف كديميس (2016). " التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 3، 105-762.

12. العتيبي، تركي (2016). "التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد 9، العدد 3، 762-705.
13. الفتلاوي، ميثاق هاتف، وفاضل، علاء حسين، و عبد الله، عادل مجيد (2014). " دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 3، العدد 11.
14. القرني، صالح (2020). "المناخ الأخلاقي وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 1، 123-153.
15. القرني، عبد الله، والقرني، صالح (2021). "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 235، 347-372.
16. الكعبي، حميد سالم، (2018). "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 10، العدد 23.
17. اللاحم، أروى (2021). "درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية"، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد 9، العدد 2، 334-357.
18. محمود، د. إيناس أحمد فتحي (2022). "قائمة مقترحات بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية، العدد 34.
19. نوري، ره نج محمد، محمد، بهيجان إبراهيم. (2022). "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخر، المجلد 10، العدد 1، 160-177.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
2. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.
3. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.
4. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. The Leadership Quarterly, 25(1), 105-131.
5. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
6. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.
7. 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>

8. Bounfour, A. 2016. Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham, ISBN: 978-3-319-23279-9, p.134-137.
9. 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 .
10. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
11. Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
12. Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
13. 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>
14. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1-25.
15. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
16. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001) " Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice, research in Personnel and human resources management ' Vol /20 , pp331-269.
17. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
18. Robbins Stephen p. & judge Timothy A., (2009). *Organizational Behavior*, 13ed, Pearson international edition, prentice hall, NJ. USA.
19. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
20. Sosik, J. J., Chun, J. U., & Zhu, W. (2018). The role of transformational leadership in fostering organizational identification and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 300-312.
21. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
22. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
23. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
24. Van Knippenberg, D., Martin, R., & Tyler, T. (2020). Leadership and identity: An identity-based perspective on leadership effectiveness and development. *Academy of Management Annals*, 14(1), 249-277.
25. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

26. 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.
27. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
28. 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>
29. Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2021). Re-examining the role of leadership in digital workplaces: Implications for organizational identity and employee engagement. *Journal of Business Research*, 124, 583-593.