

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة.

محمد مبارك الحار

222001726

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني-2025

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	12
2	مخطط الشكل المقترح	15

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة الدراسة	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	14
1.10. مخطط المشروع المقترح	15
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	6
2.1. المقدمة:	17
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	19
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	20
2.5. الخاتمة	21
قائمة المراجع	26

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظلّ الثورة الرقمية المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات، باتت الشركات تواجه ضغوطاً متزايدة للابتكار الإداري وتبني ممارسات القيادة الرقمية التي تُمكنها من البقاء والمنافسة. ففي شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، يظهر جلياً أن هناك فجوة بين ما توفره التكنولوجيا الرقمية من إمكانيات وما يتم استثماره فعلياً في ممارسات القيادة والتحفيز على الابتكار الإداري. فغالباً ما تتركز الجهود على الجانب التقني أو البنية التحتية فقط دون التركيز الكافي على كيفية توجيه القيادة الرقمية لقدرات الموظفين وتحفيز ثقافة الابتكار الإداري. هذا الخلل يُشكّل مشكلة عملية تؤثر على كفاءة الأداء الإداري ومستوى التجديد التنظيمي داخل الشركة، مما يدفع نحو البحث في أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في هذه المؤسسة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً محورياً في تعزيز قدرات الابتكار داخل المؤسسات. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة لـ (J. Benítez (2022 إلى أن قدرة القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً على أداء الابتكار من خلال رقمنة المنصات التنظيمية. كذلك، بحث لـ (T. Wang (2022 أظهر أن القيادة الرقمية لها أثر إيجابي على الابتكار الاستكشافي في المؤسسات من خلال الاتجاه الريادي الرقمي. كما أنّ دراسة أجراها (Samir M. Hammami (2024 في شركات الاتصالات بينت أن قدرات القيادة الرقمية تؤثر في الأداء التنظيمي عبر المعرفة التنظيمية. من جهة أخرى، استعرضت مراجعة شملت القطاع العام أنّ القيادة الرقمية تُعد من العوامل التي تدعم التحول الرقمي والابتكار. هذه الدراسات وغيرها تؤسس إطاراً علمياً يفيد بأن هناك علاقة وثيقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، لكنّها تفتح أيضاً الباب أمام استكشاف أبعاد جديدة في سياق الشركات المحلية مثل زين بالمدينة المنورة.

وبالرغم من الإسهامات العلمية السابقة، تبرز عدّة فجوات تستدعي هذا البحث: أولاً، ثمة فجوة نظرية تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري تحديداً، وليس الابتكار التقني أو المنتج فحسب. ثانياً، من حيث الفجوات التطبيقية، هناك نقص في البحوث التي تستقصي هذا الأثر داخل شركات الاتصالات في السياق السعودي أو في فروعها المحلية مثل في المدينة المنورة، حيث قد تختلف متغيرات الثقافة التنظيمية والقيادة والممارسات الإدارية. ثالثاً، قلة البحوث التي تقيم كيف تُمارس القيادة الرقمية فعلياً داخل الشركات المحلية، وتحدد العوائق والفرص المتاحة أمام الابتكار الإداري. لهذا، تأتي هذه الدراسة لسدّ جزء من هذه الفجوات عبر تطبيقها على شركة زين للاتصالات في المدينة المنورة.

تستهدف هذه الدراسة عدداً من الفئات ذات العلاقة: أولاً، القيادات التنفيذية والإدارية داخل شركة زين للاتصالات – الذين يمكنهم الاطلاع على نتائجها لتعزيز ممارسات القيادة الرقمية لديهم. ثانياً، العاملون الإداريون الذين يتعاملون مع عمليات الابتكار والإدارة والتغيير الرقمي. ثالثاً، الباحثون والمهتمون بمجال القيادة الرقمية والابتكار داخل قطاع الاتصالات، وفي المملكة العربية السعودية بصفة عامة. تكمن أهمية المشكلة في أن ضعف القيادة الرقمية أو افتقارها للتركيز على الابتكار الإداري قد يؤدي إلى تباطؤ في الأداء المؤسسي، وتراجع القدرة التنافسية، وتأخر في تقديم الخدمات أو المنتجات الإدارية الفعالة. لذا، فإن تحسين القيادة الرقمية قد يسهم في رفع مستوى الابتكار الإداري، وتحسين الأداء، وتعزيز الميزة التنافسية لشركة زين في سوق الاتصالات.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، من خلال تحديد مستوى ممارسة القيادة الرقمية، وبيان طبيعة ودرجة الابتكار الإداري داخل الشركة، وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح توصيات تستهدف تعزيز القيادة الرقمية ودعم الابتكار الإداري في سياق شركة الاتصالات المحلية.

1.2. مشكلة الدراسة

في ضوء المتغيرات الرقمية المتسارعة في بيئة الأعمال، تواجه شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة تحديات واضحة تتعلق بمدى تكامل القيادة الرقمية مع ممارسات الابتكار الإداري. فبينما تتوفر تكنولوجيات رقمية متقدمة، يفتقر الأمر في بعض الأحيان إلى القيادة التي تُحرّك هذه التكنولوجيا نحو عملية ابتكارية إدارية فعالة—مثل تجديد العمليات الإدارية، وتحسين الخدمات، وتحفيز القيادات الوسطى والعاملين على الابتكار. هذا النقص قد يؤدي إلى تأخر الشركة عن المنافسين، وضعف الاستجابة لبيئة الاتصالات الرقمية والمتغيرة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، رغم وجود دراسات حول القيادة الرقمية أو الابتكار في المنظمات، إلا أن عددًا قليلًا منها تناولت القيادة الرقمية وتأثيرها على الابتكار الإداري تحديدًا داخل قطاع الاتصالات السعودي أو في فروعه المحلية. كما أنّ معظم الأبحاث ركّزت على الابتكار التقني أو المنتج وليس الابتكار الإداري الذي يشمل التنظيم، العمليات، والثقافة الداخلية. لذا فإنّ هناك حاجة لنظرية موجهة تربط القيادة الرقمية بالابتكار الإداري ضمن سياق قطاع الاتصالات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على مستوى التطبيق، تندر الدراسات التي تناولت كيفية ممارسة القيادة الرقمية في شركة محلية كزين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، بما في ذلك البيئة التنظيمية، الثقافة الرقمية، مستوى معرفة القادة والعاملين بالتقنيات الرقمية، رغبتهم في الابتكار، والعوائق المحيطة. كذلك، ثمة نقص في التوصيات العملية الموجهة لهذه البيئة المحلية التي تأخذ بُعد الموقع الجغرافي والثقافي السعودي. لذا، من الأهمية تنفيذ دراسة ميدانية داخل الشركة لفهم هذه الديناميات، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق إذًا، يسعى هذا البحث إلى الإجابة على السؤال التالي: ما مدى تأثير القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة؟

1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسدّ فجوة معرفية وعملية متعلقة بدور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار الإداري داخل شركة اتصالات محلية. ومن خلال النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة، يمكن للقيادات والممارسين في قطاع الاتصالات السعودي تحسين ممارساتهم القيادية، وتعزيز الابتكار الإداري، وبالتالي رفع الأداء التنظيمي والمنافسة في السوق الرقمية المتطورة.

1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، يسهم هذا البحث في تطوير المعرفة الأكاديمية في مجال القيادة الرقمية والابتكار الإداري، خاصة في سياق قطاع الاتصالات بالدول النامية أو الشرق الأوسط. كما يُثري الأدبيات بإضافة دراسة حالة محلية في السعودية، ما يعزّز إمكانية تعميم النتائج أو مقارنتها مع تجارب دولية. كذلك، يعزز فهم العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، ويبين العوامل الوسيطة أو المؤثرة في هذا الإطار.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، توفر هذه الدراسة توصيات عملية لقيادات ومديري شركة زين في مدينة المدينة المنورة حول كيفية تعزيز القيادة الرقمية، وتحفيز الابتكار الإداري، وتحسين العمليات والخدمات، وزيادة القدرة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُستخدم النتائج كدليل لممارسات قيادية رقمية في شركات أخرى بقطاع الاتصالات أو في فروع محلية بالشركات الكبرى، وبالتالي تحقيق فائدة عملية ملموسة في بيئة العمل السعودي الرقمي.

1.4. أسئلة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الأسئلة البحثية التي تهدف إلى استكشاف أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، وذلك وفق معايير صياغة الأسئلة البحثية التي تضمن وضوح السؤال، وارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، وقابليته للقياس، وإمكانية تطبيقه ميدانياً. وبناءً عليه، تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:

1. ما مدى مستوى تبني القيادة الرقمية في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة؟
2. ما مستوى الابتكار الإداري الممارس داخل شركة زين في المدينة المنورة؟
3. إلى أي مدى تسهم القيادة الرقمية في تعزيز عمليات الابتكار الإداري لدى الموظفين الإداريين في شركة زين؟
4. ما العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعيق أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري داخل الشركة؟
5. كيف ينظر الموظفون والمدراء في شركة زين إلى دور التكنولوجيا الرقمية في دعم القيادة وتحفيز الابتكار الإداري؟
6. إلى أي مدى ينعكس مستوى القيادة الرقمية على قدرة الشركة على تحديث أساليبها الإدارية واتخاذ قرارات مبتكرة؟
7. ما التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الرقمية داخل بيئة العمل في شركة زين؟

1.5. أهداف الدراسة

تركّز هذه الدراسة على مجموعة أهداف بحثية استراتيجية متوافقة مع عنوان الدراسة وطبيعتها التطبيقية، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

1. دراسة تأثير القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، من خلال تحليل مدى تفاعل القادة مع الأدوات الرقمية واستثمارها في تعزيز أساليب العمل الإدارية.

2. التعرف على مستوى القيادة الرقمية المطبقة في الشركة، وتحديد أبعادها المتمثلة في: الكفاءة الرقمية للقادة، قدرتهم على إدارة التغيير، توظيف التكنولوجيا، وبناء بيئة عمل رقمية.

3. تقييم مستوى الابتكار الإداري داخل الشركة، وقياس مدى قدرة الإدارات المختلفة على تبني أفكار جديدة وتحسين العمليات والخدمات.

4. اقتراح ممارسات وتوصيات فعالة لتعزيز القيادة الرقمية وتطوير الابتكار الإداري، بما يدعم التحول الرقمي داخل الشركة.

5. توليد رؤى علمية وعملية حول العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، وإبراز العوامل التي تساهم في نجاح أو ضعف هذه العلاقة داخل بيئة الاتصالات السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي توضح العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة الرقمية – الابتكار الإداري). وتم إعداد الفرضيات وفق التصنيف المطلوب:

(1) الفرضية الصفرية (H1 – Null Hypothesis)

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المنورة.

(2) الفرضية البديلة (H2 – Alternative Hypothesis)

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المنورة.

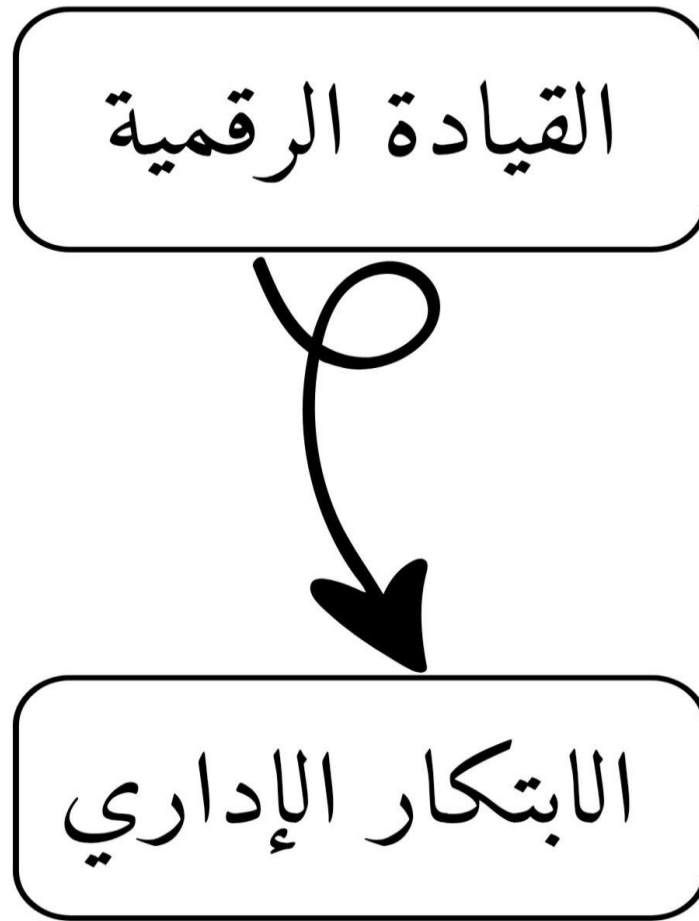
(3) الفرضية الاتجاهية (H3 – Directional Hypothesis)

H3: تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً مباشراً على مستوى الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المنورة.

(4) الفرضية غير الاتجاهية (H4 – Non-directional Hypothesis)

H4: توجد علاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المنورة دون تحديد اتجاه هذه العلاقة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1. فلسفة البحث (Research Philosophy):

يتم تبني فلسفة البوزيتيفية (Positivism) في هذا البحث، حيث يسعى الباحث لدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في بيئة مؤسسية محددة، باستخدام بيانات كمية وتحليلها للوصول إلى نتائج قابلة للقياس والتعميم.

2. منهج البحث (Research Approach):

يتبع البحث المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)، حيث يبدأ من الفرضيات المستمدة من الدراسات السابقة ثم يتم اختبارها على عينة من موظفي شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة.

3. استراتيجية البحث (Research Strategy):

سيتم استخدام الدراسة الميدانية (Survey Strategy) لجمع البيانات، مع استقصاء الموظفين ومديري الإدارات باستخدام استبيانات منظمة، لقياس أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري.

4. نوع البحث (Research Type):

البحث تطبيقي (Applied Research)، يهدف إلى اختبار العلاقة العملية بين متغيرات القيادة الرقمية والابتكار الإداري وتقديم توصيات قابلة للتطبيق على الشركة.

5. الأفق الزمني (Time Horizon):

يعتمد البحث على أفق زمني مقطعي (Cross-Sectional)، حيث يتم جمع البيانات في فترة محددة لدراسة العلاقة بين المتغيرات في الوقت الحالي دون متابعة طويلة الأمد.

6. طرق جمع وتحليل البيانات (Data Collection & Analysis):

- طرق جمع البيانات: استبيانات إلكترونية وميدانية توزع على موظفي الإدارات المختلفة في شركة زين للاتصالات.
- طرق تحليل البيانات: استخدام التحليل الإحصائي الوصفي، الانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الفرضيات لتحديد أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري.

1.9. الدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على مراجعة عدد من الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت موضوع القيادة الرقمية والابتكار الإداري في قطاعات مختلفة. وقد أظهرت هذه الدراسات أن القيادة الرقمية أصبحت أحد المحركات الأساسية لنجاح الابتكار الإداري في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا مثل قطاع الاتصالات.

وقد اشتملت الدراسات السابقة على بحوث أجريت في بيئات عمل مشابهة، وأبرزها الدراسات التي تناولت:

- دور الكفاءة الرقمية للقائد في تحسين الأداء الإداري وتحفيز الابتكار.
- أثر القيادة الرقمية على إدارة عمليات التحول الرقمي.
- علاقة القيادة الرقمية بثقافة الابتكار داخل المؤسسات.
- تأثير مهارات القائد الرقمية على سلوك الموظفين الإبداعي.

دراسات طُبِّقت في شركات اتصالات وأثبتت أن القيادة الرقمية عامل رئيسي في تحديث العمليات الإدارية.

تؤكد هذه الدراسات، بشكل عام، أن المؤسسات التي تمتلك قيادة رقمية فعالة تحقق مستويات أعلى من الابتكار الإداري مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب قيادية تقليدية. ويلاحظ كذلك أن الدراسات السابقة ركزت على البيئة العامة للتحول الرقمي، بينما تفتقر الأبحاث التي تطبق في فروع محلية محددة، مثل فروع شركات الاتصالات في المدن السعودية، مما يعزز أهمية هذه الدراسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل (2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، حيث تسهم في بناء قاعدة معرفية متينة تساعد الباحث على فهم الموضوع محل الدراسة من جوانبه النظرية والتطبيقية. كما تمكّن مراجعة الأدبيات من الاطلاع على الجهود البحثية السابقة، والتعرف على الاتجاهات العلمية السائدة، والأساليب البحثية المستخدمة، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات ذات الصلة، مما يعزز من جودة البحث ودقته العلمية، ويساعد في تجنب التكرار غير المبرر.

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً ومنهجياً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، إذ يتم التركيز على متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما القيادة الرقمية بوصفها المتغير المستقل، والابتكار الإداري بوصفه المتغير التابع. كما يتضمن الفصل استعراض المفاهيم الأساسية، والتطور التاريخي، والأبعاد الرئيسية، والنظريات المرتبطة بكل متغير، إضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين.

وتبرز أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة في كونها أداة رئيسة لتحديد الثغرات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كافٍ، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مما يسهم في توجيه البحث الحالي نحو تقديم إضافة علمية جديدة، تتلاءم مع طبيعة البيئة التنظيمية لقطاع الاتصالات، وتحديداً شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة.

كما يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات الأدبية السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الرقمية والابتكار الإداري، بهدف دعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وتوسيع قاعدة المراجع العلمية، وتعزيز مصداقية التحليل العلمي.

2.2. المتغير المستقل

تشير القيادة الرقمية إلى قدرة القادة على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، مثل أنظمة المعلومات، والذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، في دعم العمليات الإدارية، وتحسين اتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة. ويُنظر إلى القيادة الرقمية على أنها نمط قيادي معاصر يتجاوز القيادة التقليدية، من خلال التركيز على المرونة، والابتكار، وتمكين العاملين في بيئة رقمية متغيرة.

شهد مفهوم القيادة الرقمية تطورًا ملحوظًا مع تسارع التحول الرقمي في المؤسسات، حيث ارتبط ظهوره بالتقدم التكنولوجي وانتشار الأنظمة الرقمية في بيئات العمل. ففي المراحل الأولى، كان التركيز منصبًا على القيادة التقنية، ثم تطور المفهوم ليشمل القيادة التحويلية الرقمية التي تدمج بين الرؤية الاستراتيجية والمهارات الرقمية، وصولًا إلى القيادة الرقمية الشاملة التي تركز على الابتكار والاستدامة التنظيمية.

تتمثل الأبعاد الرئيسة للقيادة الرقمية في الرؤية الرقمية، والتمكين الرقمي للعاملين، والمرونة التنظيمية، ودعم الابتكار، وإدارة التغيير الرقمي. وتُعد هذه الأبعاد عوامل أساسية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وترتبط القيادة الرقمية بعدد من النظريات الإدارية، من أبرزها نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الاستراتيجية، ونظرية القدرات الديناميكية، حيث تركز هذه النظريات على دور القائد في إحداث التغيير، وتحفيز العاملين، وبناء قدرات تنظيمية مبتكرة في بيئات عمل معقدة.

2.3. المتغير التابع

يُعرّف الابتكار الإداري بأنه قدرة المنظمة على تطوير أساليب إدارية جديدة، أو تحسين الهياكل التنظيمية، أو تبني ممارسات إدارية مبتكرة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. ولا يقتصر الابتكار الإداري على إدخال تقنيات جديدة، بل يشمل أيضاً تطوير السياسات والإجراءات وأساليب العمل.

تطور مفهوم الابتكار الإداري تدريجياً مع تطور الفكر الإداري، حيث بدأ بالتركيز على تحسين الإجراءات التنظيمية، ثم انتقل إلى الاهتمام بالإبداع الإداري، وصولاً إلى الابتكار المستدام الذي يدمج بين المعرفة، والتكنولوجيا، والموارد البشرية لتحقيق قيمة مضافة طويلة الأمد.

تتضمن الأبعاد الرئيسية للابتكار الإداري الابتكار في العمليات الإدارية، والابتكار في الهيكل التنظيمي، والابتكار في أساليب اتخاذ القرار، والابتكار في إدارة الموارد البشرية. وتُعد هذه الأبعاد مؤشرات مهمة على قدرة المنظمة على تحقيق التميز والتنافسية.

ويرتبط الابتكار الإداري بعدد من النظريات، من أبرزها نظرية الإبداع التنظيمي، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظرية رأس المال الفكري، حيث تؤكد هذه النظريات على دور المعرفة، والثقافة التنظيمية، والقيادة في دعم الابتكار داخل المؤسسات.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، حيث تُعد القيادة الرقمية أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار. إذ يعمل القادة الرقميون على توظيف التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة الانفتاح على التغيير، وتشجيع استخدام الحلول الرقمية في تطوير العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة العمل المؤسسي.

كما تسهم القيادة الرقمية في تمكين الموظفين من خلال توفير الأدوات الرقمية اللازمة، وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيز التفكير الإبداعي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتهم على تقديم أفكار ابتكارية تسهم في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية. وتؤكد العديد من الدراسات أن وجود قيادة رقمية فعّالة يعزز سرعة الاستجابة للتغيرات، ويدعم تبني أساليب عمل مبتكرة داخل المنظمات.

ومن ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات وجود تباين في نتائج العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، حيث أشارت إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية، أو مقاومة التغيير التنظيمي، أو نقص المهارات الرقمية لدى العاملين قد يحد من فاعلية القيادة الرقمية في دعم الابتكار الإداري. كما بينت بعض الأدبيات أن غياب الرؤية الرقمية الواضحة لدى القيادات قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأثر المتوقع للقيادة الرقمية على الابتكار.

وقد كشفت مراجعة الأدبيات عن وجود فجوات بحثية واضحة، تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في قطاع الاتصالات، خاصة في السياق المحلي. كما تبرز فجوة أخرى تتعلق بندرة الأبحاث التي تناولت القيادة الرقمية كمتغير مستقل مؤثر بشكل مباشر على الابتكار الإداري، مما يؤكد الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية تسهم في سد هذه الفجوات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا موسعًا وشاملاً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة الرقمية والابتكار الإداري، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، مع توضيح التطور التاريخي لهما، وتسلط الضوء على أبرز الأبعاد والمكونات الرئيسية، إضافة إلى عرض النظريات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بهما، بما يسهم في بناء إطار نظري متكامل يدعم الدراسة الحالية ويعزز من أسسها العلمية.

كما ناقش الفصل طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في ضوء ما تناولته الأدبيات السابقة، حيث تم إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات المختلفة، وتحليل التباين في مخرجاتها باختلاف البيئات التنظيمية والسياقات التطبيقية. وقد أظهر التحليل وجود فجوات نظرية تتعلق بتعدد المفاهيم وتباين الأطر النظرية المستخدمة، إلى جانب فجوات تطبيقية تتمثل في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في قطاع الاتصالات، وبشكل خاص في البيئة المحلية، الأمر الذي يعزز من أهمية إجراء الدراسة الحالية.

وتتمثل الآثار المستقبلية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه في تطوير نماذج قيادية رقمية أكثر فاعلية، قادرة على دعم الابتكار الإداري وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات. كما تسهم الدراسة في تقديم إضافة علمية من خلال الربط المنهجي بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في سياق تنظيمي محلي، بما يدعم صناع القرار في تبني ممارسات قيادية مبتكرة، ويشكل أساسًا علميًا يمكن البناء عليه في إجراء بحوث مستقبلية تتناول متغيرات إضافية أو قطاعات مختلفة ذات صلة بموضوع البحث.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، وذلك في إطار متطلبات البحث العلمي. ويأتي هذا الاستبيان في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات، وما يترتب عليها من أهمية متزايدة لدور القيادة الرقمية في دعم الابتكار وتحسين الأداء الإداري.

وتسهم آراؤكم وملاحظاتكم في تعزيز دقة نتائج الدراسة، حيث تعتمد هذه الاستبانة على خبراتكم العملية وتقييمكم لممارسات القيادة الرقمية ومستوى الابتكار الإداري داخل بيئة العمل. وتستخدم البيانات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها لأي أغراض أخرى.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية وصدق، وذلك من خلال اختيار الإجابة التي تعكس رأيكم الشخصي بدقة، حيث لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة. وتعد مشاركتكم ذات أهمية كبيرة في إنجاح هذه الدراسة والخروج بنتائج وتوصيات تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الابتكار في شركات الاتصالات.

شاكرين ومقدّرين لكم حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية :

الجنس :

- ذكر
- انثى

المستوى التعليمي :

- تعليم ثانوي
- بكالوريوس
- ماجستير

العمر :

- اقل من ٢٠ سنة
- من ٢٠ الى ٣٠ سنة
- من ٣٠ الى ٤٠ سنة
- من ٤٠ الى ٥٠ سنة
- ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

- من سنتين الى ٥ سنوات
- من ٥ سنوات الى ١٠
- من ١٠ الى ١٥
- اكثر من ١٥ سنة

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تعتمد الإدارة في شركة زين على التقنيات الرقمية الحديثة في توجيه العمل الإداري.			
2	يملك القادة في الشركة رؤية واضحة للتحويل الرقمي.			
3	تشجع القيادة الرقمية على استخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز المهام.			
4	تدعم القيادة الرقمية التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية للموظفين.			
5	تساهم القيادة الرقمية في تسريع عملية اتخاذ القرار الإداري.			
6	تحفز القيادة الرقمية الموظفين على تقبل التغيير التكنولوجي.			
7	توفر القيادة الرقمية بيئة عمل مرنة تعتمد على الحلول الرقمية.			
8	تستخدم القيادة الرقمية البيانات والمعلومات الرقمية في تحسين الأداء الإداري.			
9	تشجع القيادة الرقمية التواصل الإلكتروني الفعال بين الإدارات المختلفة.			
10	تساهم القيادة الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل الشركة.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تشجع الإدارة في الشركة تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري.			
2	يتم تبني الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين الإجراءات التنظيمية.			
3	تسهم التقنيات الرقمية في تحسين الابتكار الإداري داخل الشركة.			
4	تتسم الإجراءات الإدارية في الشركة بالمرونة والقابلية للتطوير.			
5	يتم دعم المبادرات الإبداعية للموظفين من قبل الإدارة.			
6	يساعد استخدام التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات الإدارية.			
7	تساهم الابتكارات الإدارية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.			
8	تشجع الإدارة العمل الجماعي لتوليد أفكار إدارية مبتكرة.			
9	يتم تطوير السياسات والإجراءات الإدارية بشكل مستمر.			
10	يسهم الابتكار الإداري في تعزيز القدرة التنافسية لشركة زين.			

- Mihardjo, L., et al. (2019). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*.
https://www.researchgate.net/profile/Leonardus-Mihardjo/publication/325553764_The_effect_of_digital_leadership_and_innovation_management_for_incumbent_telecommunication_company_in_the_digital_disruptive-era/links/5b15ae2ca6fdcc31bbf51d4f/The-effect-of-digital-leadership-and-innovation-management-for-incumbent-telecommunication-company-in-the-digital-disruptive-era.pdf
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 14(21), 4–22.
<https://www.researchgate.net/publication/325553764>
- Benítez, J., et al. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>
- Benítez, J., Ruiz, L., Castillo, A., & Llorens, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capabilities. *Journal of Business Research*, 145, 74–86.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>

- Wang, T., et al. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From *the dual-innovation perspective*. Management Decision. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2021-0754>
- Wang, T., Liu, Y., & Zhu, Y. (2022). *Digital leadership and exploratory innovation*: From a dual innovation perspective. Management Decision, 60(7), 1800-1820. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2021-0754>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2023). *Accelerating digital innovation inside organizations*: The role of digital leadership. MIT Sloan Management Review, 64(3), 1–9. <https://sloanreview.mit.edu/article/accelerating-digital-innovation-inside-organizations/>
- Hammami, S. M. (2024). Digital leadership moderating effect in improving the *organisational performance of telecom companies* through the organisational knowledge capabilities pillars. Journal of Information & Performance in Digital Organisations, 8(13). <https://systems.enpresspublisher.com/index.php/jipd/article/view/6220>
- Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on *organisational resilience through organisational learning and innovation*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13, Article 69. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Adie, B. U., & colleagues. (2024). Digital leadership in the public sector: a scoping review. *Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>

- Nugroho, Heru; Riyadi, Selamat; Mudjijah, Slamet; et al. (2024). The Influence of Digital Leadership on Employee Performance with *Digital Culture as a Moderating Variable*. Maneggio Journal. <https://doi.org/10.62872/jt6pfc66>
- Digital leadership moderating effect in improving the organisational performance of telecom *companies through the organisational knowledge capabilities pillars* (2024). Journal of Infrastructure, Policy and Development. <https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/view/6220>
- Shafariah, Hanuna; Asril, Akmil; Agoestyowati, Redjeki. (2024). Leadership Transformation in the Digital Age: Implications for Employee Performance and Engagement in Modern Organizations. *International Journal of Management Science and Information Technology* (IJMSIT). DOI: 10.35870/ijmsit.v4i2.3372
- The Linkage Between Digital *Transformation and Organizational Culture*: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation. (2024). Journal of the Knowledge Economy. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3>
- Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025). Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person–job fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 1492264. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1492264>
- The Role of Digital Leadership in Enhancing Organizational Performance in the Era of Digital Transformation (2025). IJO - *International Journal of Business Management*. <https://www.ijojournals.com/index.php/bm/article/view/1168>

- Digital Leadership and Innovation: A Systematic Literature Review of Theoretical Foundations, Research Emphases, and Methodological Approaches (2025).
- Goetzinger, P., Spremić, M., & Jaković, B. (2025). The role of digital leadership *capabilities in enterprise-wide digital transformation*. Foresight and STI Governance, 19(1), 45–60. <https://doi.org/10.17323/fstig.2025.27129>
- Strategic Leadership in Digital Transformation: *Organizational Capabilities and Performance Outcomes* (2025). Journal of Business Management and Economic Development. <https://risetpress.com/index.php/jbmed/article/view/1938>
- Quijada, F. J. (2025). Digital leadership and transformation: Key considerations for organizational success. Open Access Research *Journal of Science and Technology*, 13(2), 57–63. <https://doi.org/10.53022/oarjst.2025.13.2.0027>
- The Role of Digital Leadership in Fostering Innovation: A Study on Digital *Organizational Culture as a Mediator in Saudi Higher Education* (2025). JSST . https://journals.ekb.eg/article_423237.html