



جامعة ميد أوشن
كلية الإدارة

"أثر القيادة الرقمية على السلوك الابتكاري للعاملين: دراسة ميدانية على شركة سابك"

إعداد/

خالد عبد الله صالح الخميس

رسالة مقدمة الجامعة ميدأو شن لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراة

في

الإدارة

٢٠٢٥

خالد عبد الله صالح الخميس ٢٠٢٥



**Mid Ocean University
College of Management**

**The Impact of Digital Leadership on Employees' Innovative
Behavior: A Field Study on SABIC Company**

By/

Khalid Abdullah Saleh Al-Khamis

**Submitted to Midocean University in partial fulfillment of the requirements for
the degree of Doctor of Philosophy**

in

Management

٢٠٢٥

Khalid Abdullah Saleh Al-Khamis ٢٠٢٥

أعضاء لجنة الإشراف

الدكتور (المشرف / رئيساً) أستاذ إدارة الموارد البشرية

الدكتور (المشرف المشارك (إن وُجد)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة، آية ١١)

إهداء

الشكر والتقدير

المستخلص

Abstract

قائمة المحتويات

إهداء ح	
الشكر والتقدير	خ
المستخلص د	
قائمة الجداول	ش
قائمة الأشكال	ص
الفصل الأول	١
الإطار العام للدراسة	١
١. المقدمة	١
١.١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:	٥
3.1 أهداف الدراسة	٨
٤.١ فرضيات الدراسة:	٩
٥.١ حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية):	٩
٦.١ إجراءات الدراسة:	١٠
٧.١ نموذج الدراسة:	١٣
٨.١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:	١٤
الفصل الثاني	١٥
الإطار النظري للدراسة	١٥
١,٢ القيادة الرقمية:	١٥
٢.١.٢ خصائص القيادة الرقمية:	١٨

٢٠	٣.١.٢ متطلبات القيادة الرقمية:
٢١	٤.١.٢ أهمية القيادة الرقمية:
٢٢	٥.١.٢ وظائف القيادة الرقمية:
٢٤	٦.١.٢ أبعاد القيادة الرقمية:
٢٥	شكل رقم (٢-١) أبعاد القيادة الرقمية
٣١	٧.١.٢ مستويات القيادة الرقمية:
٣٢	٨.١.٢ العوامل المؤثرة في القيادة الرقمية:
٣٤	٩.١.٢ النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية:
٣٨	٢.٢ السلوك الابتكاري للعاملين:
٣٩	١.٢.٢ مفهوم السلوك الابتكاري:
٤١	٢.٢.٢ أبعاد السلوك الابتكاري:
٤٣	٣.٢.٢ أهمية السلوك الابتكاري:
٤٥	٤.٢.٢ مراحل السلوك الابتكاري:
٤٧	٥.٢.٢ العوامل المؤثرة في نشاط السلوك الابتكاري:
٤٩	٦.٢.٢ معوقات السلوك الابتكاري:
٥٢	الفصل الثالث
٥٢	الأدبيات والدراسات السابقة
٥٢	أولاً دراسات تتعلق بالقيادة الرقمية:
٥٧	ثانياً دراسات تتعلق بالسلوك الابتكاري للعاملين:
٦٤	ثالثاً دراسات تتناول العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري:

التعقيب على الدراسات السابقة:	٦٧
الفصل الرابع ٧٢	
منهجية الدراسة وإجراءاتها	٧٢
منهج الدراسة:	٧٢
مجتمع وعينة الدراسة:	٧٢
وسائل جمع بيانات الدراسة:	٧٤
المعالجات الإحصائية المقترحة:	٧٥
الفصل الخامس ٧٦	
تحليل البيانات	٧٦
أولاً: البيانات الديموغرافية	٧٦
ثانياً: متغيرات الدراسة	٧٩
المحور الثاني: السلوك الابتكاري	٨٧
ثالثاً: اختبار الفرضيات	٩١
الفصل السادس ٩٩	
النتائج العامة والتوصيات	٩٩
أولاً: النتائج العامة	٩٩
ثانياً: التوصيات	١٠٠
قائمة المراجع:	١٠١
أولاً المراجع العربية:	١٠١
ثانياً المراجع الأجنبية:	١٠٦

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

شكل رقم (١-٢) أبعاد القيادة الرقمية ٢٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١. المقدمة:

يسعى الإنسان بطبيعته إلى التطور المستمر وتحقيق التقدم في مختلف مجالات الحياة، إذ لم تتوقف البشرية عبر العصور عن البحث عن أساليب مبتكرة لتحسين جودة الحياة وتلبية الاحتياجات المتجددة. فالمجتمعات الطموحة التي تسعى للنمو والازدهار غالبًا ما تعتمد على استراتيجيات وأساليب متطورة لإدارة مؤسساتها وتنظيم مواردها بكفاءة عالية، وتعد المؤسسات التعليمية واحدة من أهم الكيانات التي تتأثر بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتطورات التكنولوجية المتسارعة. وفي هذا السياق، برزت القيادة الرقمية كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي التي باتت تميز هذا العصر، حيث أصبحت التقنيات الرقمية جزءًا أساسيًا من عمليات اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. (أمانى، ٢٠٢٢)

مع دخول القرن الحادي والعشرين، شهد العالم طفرة غير مسبوقة في التكنولوجيا، جعلت الحياة أكثر تعقيدًا وترابطًا مقارنة بأي وقت مضى. فقد أثرت التكنولوجيا الحديثة بشكل جوهري على مختلف القطاعات، بدءًا من الاقتصاد والصناعة، مرورًا بالتعليم والصحة، ووصولًا إلى الإدارة والخدمات. وقد أدى هذا التطور السريع إلى تغييرات جذرية في آليات العمل وأنماط الإدارة، مما فرض على المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية، تبني التحول الرقمي كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات المتلاحقة وضمان قدرتها على المنافسة والتكيف مع المستقبل. لم يعد التحول

الرقمي مجرد خيار، بل أصبح عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإبداع والابتكار بين العاملين، حيث يتيح تطبيق التقنيات الرقمية فرصاً واسعة لتطوير العمليات وتحقيق كفاءة أكبر في إدارة الموارد البشرية والمادية. (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١)

ويشير التحول الرقمي إلى عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، بدءاً من تبني الأنظمة الذكية لإدارة البيانات واتخاذ القرارات، مروراً بتطوير أدوات التواصل التفاعلي، وصولاً إلى تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل المؤسسات وفي ظل هذه التحولات، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة هيكلة استراتيجياتها بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، حيث يعتمد نجاحها على مدى قدرتها على تسخير التكنولوجيا في تحقيق الأهداف وتحسين جودة الخدمات المقدمة لذا، فإن القيادة الرقمية لم تعد ترفاً إدارياً، بل أصبحت ضرورة تفرضها طبيعة العصر الحديث الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات الحوسبة السحابية، وغيرها من الابتكارات التي غيرت شكل العمل المؤسسي، لا سيما في قطاع التعليم الذي يعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا في تقديم المحتوى التعليمي، وتقييم الأداء، وتطوير المهارات اللازمة لمواكبة المستقبل. (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١)

وتعد القيادة الرقمية منهجاً حديثاً يسهم في تطوير إدارة المؤسسات وتعزيز كفاءتها من خلال استبدال الأساليب التقليدية بحلول رقمية مبتكرة تتسم بالسرعة والفاعلية. فهي لا تقتصر على الجانب التقني المتمثل في استخدام التكنولوجيا الرقمية، بل تمتد لتشمل التحولات الإدارية التي تسهم في تحسين العمليات والوظائف المختلفة داخل المؤسسة. ومن خلال اعتمادها على أدوات متطورة، تساهم القيادة الرقمية في تعزيز المرونة الإدارية عبر تحسين عمليات التخطيط،

والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والتوجيه، إضافةً إلى دعم التمكين الإداري، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي، كما تلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في اتخاذ قرارات أكثر دقة من خلال الاعتماد على البيانات الرقمية وتحليلها بطرق فعالة، مما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، تعزز القيادة الرقمية قنوات التواصل الداخلي بين أفراد المؤسسة، كما تسهم في تسهيل التفاعل الخارجي مع الطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، مما يعزز مستوى التكامل المؤسسي. وإلى جانب ذلك، توفر هذه القيادة حلولاً متطورة لإدارة البيانات المالية والبشرية بكفاءة، مما يساعد في متابعة الأداء الإداري والأكاديمي بشكل أكثر دقة، ويؤدي إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، وبالتالي تحسين سير العمليات داخل المؤسسات المختلفة. (وحيد، ٢٠٢٤)

يُعد السلوك الابتكاري أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريته وتحقيق التميز في بيئة عمل تنافسية تشهد تطورات متسارعة فهو ليس مجرد مفهوم تنظيمي، بل يمثل استراتيجية حيوية تعكس رؤية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات واستغلال الفرص الجديدة بطرق مبتكرة. ويكمن جوهر الابتكار في قدرة المؤسسة على تجاوز الأساليب التقليدية وتبني ممارسات جديدة تسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية، مما يضمن لها التميز عن غيرها ويمنحها ميزة تنافسية قوية في سوق مليء بالتحديات. فالاعتماد على الابتكار في رسم السياسات والاستراتيجيات يمكن المؤسسة من الاستفادة من مواردها بطرق أكثر فاعلية، حيث يصبح الابتكار مورداً متجدداً يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية والاستجابة بمرونة لاحتياجات المجتمع، وفي ظل التنافس الشديد بين المؤسسات، لم يعد الابتكار خياراً بل

ضرورة تفرضها الحاجة إلى كسب المواهب، وجذب المتعاملين، وتعزيز ثقة الشركاء والمساهمين. ولتحقيق ذلك، تولي المؤسسات الناجحة اهتمامًا كبيرًا بتوفير مناخ تنظيمي صحي يدعم حرية التفكير والإبداع، ويشجع على تطوير الحلول المبتكرة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات. كما أن توفير بيئة عمل مرنة تمنح الموظفين مساحة للتجربة والتطوير يساهم في رفع معدلات الإنتاجية وتعزيز الشعور بالانتماء الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل (الراعي، ٢٠٢٤)

ومن هنا يجد الباحث أن القيادة الرقمية أصبحت من المفاهيم الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات وفعاليتها، خاصة في ظل التحولات الرقمية السريعة التي يشهدها العالم اليوم. فمع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في بيئات العمل، بات من الضروري تبني نمط قيادي حديث قادر على توظيف الأدوات الرقمية بفاعلية لتعزيز الابتكار وتحسين الإنتاجية. ويُعد السلوك الابتكاري للعاملين أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق التفوق المؤسسي، حيث يمكّن المؤسسات من مواجهة التحديات والاستجابة بمرونة للتغيرات المتسارعة في الأسواق وفي هذا السياق، تحظى شركة سابك بمكانة ريادية في القطاع الصناعي، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة تأثير القيادة الرقمية على سلوك العاملين الابتكاري. فمن خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، تسعى الشركة إلى تعزيز بيئة عمل محفزة تدعم التفكير الإبداعي وتساهم في تطوير حلول مبتكرة تُعزز من تنافسيتها في السوق وعليه يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري للعاملين داخل شركة سابك.

١.١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المستمرة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح من الواضح أن المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات المعقدة والمتزايدة. فكل يوم تظهر تقنيات وأدوات جديدة تغير من طبيعة العمل وتؤثر بشكل كبير في أساليب الإدارة والتخطيط. وقد أدى هذا الواقع إلى تحول جذري في طريقة تفكير المؤسسات حول كيفية إدارة العمليات وتنظيم الفرق وتوجيه الأهداف. لم يعد بإمكان المؤسسات الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، بل باتت الحاجة ملحة لتبني أنماط قيادية حديثة، قادرة على التعامل مع التغيرات السريعة بمرونة، وتعزيز كفاءة الأداء والقدرة التنافسية. القيادة الرقمية، التي تمثل التجسيد الأمثل لهذه الأنماط القيادية، أصبحت ضرورة لا غنى عنها لضمان استمرارية النجاح في بيئة العمل المعاصرة. فالقيادة الرقمية ليست مجرد استخدام للتقنيات الحديثة لإنجاز المهام والعمليات، بل تمتد لتشمل إحداث تحول جذري في بيئة العمل نفسها. من خلال تعزيز المرونة الإدارية، ودعم ثقافة الابتكار المستمر، وتحفيز العاملين على تبني أساليب عمل جديدة تتماشى مع التغيرات العالمية، تسهم القيادة الرقمية في تحقيق أداء مؤسسي متميز، مما يعزز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتحديات الخارجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى. (أمانى، ٢٠٢٢)

وفي هذا السياق، يُعد السلوك الابتكاري للعاملين أحد العوامل الجوهرية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام. فعندما يتمكن الأفراد في المؤسسة من التفكير بطريقة مبتكرة وتقديم حلول جديدة ومبدعة، يكون ذلك بمثابة ركيزة أساسية لتحقيق التطور والنمو في بيئات العمل

التي تتمتع بمستوى عالٍ من التنافسية. تسعى المؤسسات التي ترغب في التفوق في أسواقها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يتطلب منها أن تركز بشكل كبير على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي والابتكار. فالعاملون الذين يتمتعون بقدرة على طرح أفكار جديدة والابتكار في حل المشكلات والتحديات اليومية، يساهمون بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة. من هنا، فإن توفير بيئة عمل تدعم التجريب والمبادرة وتحفز على تحدي الأساليب التقليدية يعد أمرًا ضروريًا. ومع ذلك، فإن العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري للعاملين لا تزال بحاجة إلى مزيد من الفحص والتحليل. وفي حين أن العديد من المؤسسات تدرك أهمية القيادة الرقمية، إلا أن تأثير هذه القيادة على تعزيز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، التي تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية جنبًا إلى جنب مع التطورات التقنية، لم يتم دراسته بشكل كافٍ. وتظل هذه المسألة بحاجة إلى مزيد من البحث لفهم العلاقة المتبادلة بين القيادة الرقمية والابتكار بشكل أكثر دقة. (وحيد، ٢٠٢٤)

بناءً على هذه المعطيات، تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسة عميقة تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري للعاملين في المؤسسات الكبرى مثل شركة سابك، وهي واحدة من الشركات الرائدة في القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية. تسعى سابك بشكل مستمر للحفاظ على مكانتها التنافسية وتعزيز قدرتها الابتكارية في سوق صناعي يشهد تحديات ضخمة ومتغيرات سريعة. وتتمثل مشكلة الدراسة في تحليل مدى تأثير القيادة الرقمية على تحفيز وتعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين في شركة سابك. من خلال هذا التحليل، سيتم استكشاف الأساليب القيادية الرقمية المتبعة داخل شركة سابك، حيث سيتم التركيز على

استراتيجيات القيادة التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكار في تحسين العمليات الإدارية وتطوير بيئة العمل، يشمل البحث دراسة طرق القيادة التي تشجع على اعتماد الحلول الرقمية، تعزيز ثقافة الابتكار، وتنفيذ أساليب جديدة لإدارة الفرق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة وسيتم أيضًا فحص كيفية تأثير هذه الأساليب على التفاعل بين القادة والعاملين، ومدى قدرة القيادة الرقمية على تحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة تتماشى مع التحولات التكنولوجية السريعة في القطاع الصناعي. ووفقًا لهذه الدراسة، يسعى البحث للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير ممارسات القيادة الرقمية على تحفيز وتعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين في شركة سابك؟

٢.١ أهمية الدراسة:

أولاً الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من كونها تسلط الضوء على مفهوم القيادة الرقمية، الذي أصبح من المواضيع الحيوية في مجالات الإدارة الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم. فمع ازدياد الحاجة إلى استراتيجيات قيادية جديدة تستوعب التطورات التكنولوجية وتستفيد منها في تحسين الأداء المؤسسي، تسعى هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري للعاملين، مما يساهم في سد الفجوة المعرفية حول تأثير هذه المتغيرات على بيئة العمل. كما تهدف الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية في

مجال القيادة والإبداع المؤسسي، من خلال تقديم نموذج بحثي يمكن أن يُبنى عليه في دراسات مستقبلية تتناول تأثير القيادة الرقمية في سياقات مختلفة.

تعزيز التفكير الإبداعي إلى السلوك الابتكاري للعاملين، مما يفتح المجال أمام الباحثين والأكاديميين لاستكشاف آليات جديدة تدعم بيئات العمل الابتكارية. كما تسعى إلى تقديم رؤية نظرية مدعومة بأدلة ميدانية، مما يجعلها مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المتعلقة بالإدارة الحديثة والابتكار المؤسسي.

ثانياً الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تُسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، مثل شركة سابك، من خلال فهم كيفية توظيف القيادة الرقمية لتعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين. فمع تزايد الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تواكب التطورات الرقمية، يمكن أن تساعد هذه الدراسة صنّاع القرار في المؤسسات على تطوير استراتيجيات قيادية أكثر كفاءة وفعالية، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع.

٣.١ أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر القيادة الرقمية على السلوك الابتكاري للعاملين.
- التعرف على اتجاهات العاملين في شركة سابك نحو القيادة الرقمية.

- التعرف على ما إذا كان أداء الأفراد لسلوكيات العمل الابتكاري يتأثر بخصائصهم الشخصية والمهنية (ممثلة في: النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة).
- التعرف على ما إذا كانت مدركات العاملين للقيادة الرقمية تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية (ممثلة في: النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة).

٤.١ فرضيات الدراسة:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على السلوك الابتكاري للعاملين.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو القيادة الرقمية ومستوى ممارستهم للسلوك الابتكاري.
- توجد فروق معنوية في أداء مفردات العينة للسلوك الابتكاري باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية (ممثلة في: النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدركات العاملين للقيادة الرقمية تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة).

٥.١ حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية):

- **الحدود المكانية:** سيتم تنفيذ الدراسة في المقرات الرئيسية لشركة سابك داخل المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تمتد فترة تنفيذ الدراسة لمدة ٦ أشهر، تبدأ من تاريخ جمع البيانات وتستمر حتى نهاية تحليل النتائج.

• **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في شركة سابك على اختلاف

تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية

٦.١ إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استخدام هذا المنهج لوصف وتحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري للعاملين في شركة سابك ويتم جمع البيانات من خلال الاستبانات والمقابلات الشخصية، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سابك، وتعد شركة سابك (الشركة السعودية للصناعات الأساسية) واحدة من أبرز الشركات العالمية في مجال البتروكيماويات، وقد تأسست عام ١٩٧٦ بموجب مرسوم ملكي، وتتخذ من الرياض مقر رئيسي لها، حيث اكتسبت سابك مكانتها المرموقة بفضل توسعها المستمر واعتمادها على الابتكار والتقنية مما جعلها ركيزة أساسية في الاقتصاد السعودي وأحد أبرز النماذج في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما تلعب سابك دور مهم في توفير المواد الأولية التي تدخل في عدد كبير من الصناعات من البلاستيك إلى المعادن، وتسهم بفعالية في دعم قطاع التوظيف وتطوير الكفاءات المحلية مما

يعكس التزامها بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ويتضمن هذا المجتمع جميع المستويات الإدارية من الموظفين العاديين إلى المديرين التنفيذيين، وذلك بهدف تحليل كيفية تأثير القيادة الرقمية على السلوك الابتكاري في مختلف المستويات الوظيفية.

• عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة سابك، بحيث تشمل مختلف الفئات الوظيفية (العاملين في الإدارات التنفيذية، الإدارية والفنية) لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة. من المتوقع أن تتراوح العينة بين ١٠٠-١٥٠ فردًا.

وتم استخدام معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة:

$$(z/d)^2 \times (p)^2 / 1 + \frac{1}{N} [(z/d)^2 \times (p)^2 - 1]$$

حيث أن:

N: هي حجم المجتمع

n: هي حجم العينة = ٩٥%

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة

d: مستوى الخطأ المقبول = ٠.٠٥

P :معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع = ٠.٥

وسائل جمع بيانات الدراسة:

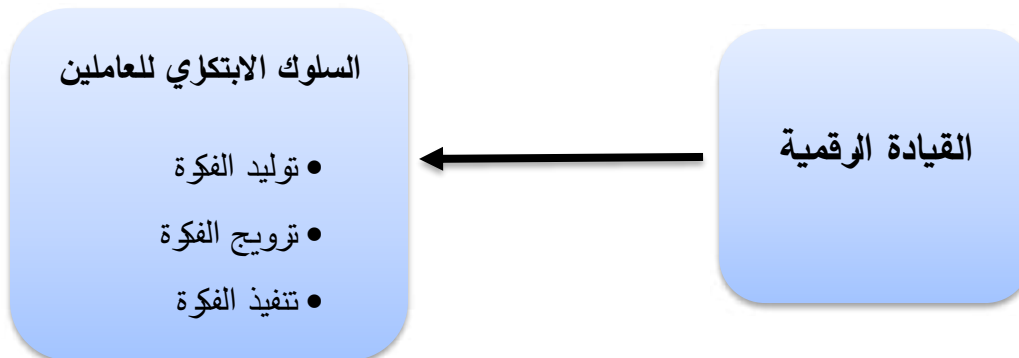
المصادر الأولية: تحقيقاً لأهداف الدراسة، سيتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة من مجتمع الدراسة. تهدف الاستبانة إلى قياس العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري لدى العاملين في شركة سابك. ستتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تستهدف قياس الممارسات القيادية الرقمية داخل الشركة، وكيفية تأثيرها على المراحل المختلفة للسلوك الابتكاري، مثل توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة. تم تصميم الاستبانة لتكون أداة جمع بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام برنامج SPSS، الذي سيسهم في الحصول على نتائج دقيقة ودراسات إحصائية قابلة للاستخدام في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المصادر الثانوية: بالإضافة إلى المصادر الأولية، سيعتمد الباحث على المصادر الثانوية التي تشمل مجموعة واسعة من المواد البحثية والدراسات السابقة. سيتم الرجوع إلى الكتب الأكاديمية التي تتعلق بإدارة القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، وكذلك البحوث العلمية التي تناولت تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي والسلوك الابتكاري في الشركات الكبرى. علاوة على ذلك، سيتم الاستعانة بـ الدوريات العلمية المتخصصة في مجال القيادة الرقمية والابتكار، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تركز على هذه العلاقة في مؤسسات مشابهة، مع التركيز على القطاع الصناعي في السعودية. كما ستتضمن المصادر الثانوية التقارير والنشرات التي أصدرتها شركة سابك نفسها حول استراتيجياتها في القيادة والابتكار، وذلك للحصول على بيانات واقعية تدعم إطار الدراسة النظري.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

- **الإحصاءات الوصفية:** باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية للوقوف على اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة باستخدام برنامج SPSS
- **تحليل الانحدار البسيط:** لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة الرقمية) والمتغيرات التابعة (السلوك الابتكاري) باستخدام برنامج SPSS
- **اختبار ألفا كرونباخ:** وذلك للوقوف على ثبات قائمة الاستقصاء.
- **اختبار T-Test:** للتعرف على اختلاف اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة باختلاف متغير النوع باستخدام SPSS
- **تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA):** للتعرف على مدى اختلاف اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة باختلاف المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة، والعمر باستخدام SPSS

٧.١ نموذج الدراسة:



٨.١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

• القيادة الرقمية

ويعرفها (جبارة وآخرين، ٢٠٢٢) بأنها "عملية إدارية متميزة تقوم على تعبئة للموارد القيادية، وتعتمد على إقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، كما تقدم الدعم التقني، بما يترتب عليه آثار إيجابية في إدارة هذه المؤسسات التربوية"

يعرفها الباحث إجرائيًا بأنها مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التي يستخدمها القادة في استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تمكين الموظفين، تعزيز التواصل، وتحفيز الابتكار في بيئة العمل الرقمية.

• السلوك الابتكاري للعاملين

يعرف (الراعي، ٢٠٢٤) السلوك الابتكاري للعاملين بأنه "عبارة عن تقديم مبادرات تتمثل في رؤى أو أفكار أصيلة وجديدة يترتب عليها تحقيق منافع للمنظمة التي ينتمون إليها في شكل زيادة في الأرباح أو تخفيض في التكاليف."

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه مجموعة التصرفات والأنماط التي يتبناها الموظفون في مكان العمل والتي تهدف إلى تطوير أفكار جديدة أو تحسين العمليات الحالية باستخدام أساليب إبداعية ومبنية على التفكير النقدي والتحليلي."

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

في ظل التطورات التقنية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم لم تقتصر التغييرات على النظم الإدارية أو الاقتصادية أو الاجتماعية بل امتدت لتشمل كافة مناحي الحياة بما في ذلك تفاصيل الحياة اليومية للأفراد، ومع التحول إلى عصر رقمي تتسارع فيه وتيرة التجارة والصناعة والاتصالات أصبح من الضروري وجود نمط جديد من القيادة قيادة تمتلك رؤية علمية واضحة، وتتبنى منهج مرن ومتجدد قادر على مواكبة هذه الطفرات التقنية. (الطائي وآخرون، ٢٠١٩)

وعليه فقد أصبح من الواضح أن امتلاك القادة للمهارات الرقمية لم يعد خيار بل ضرورة ملحة تمكنهم من التعامل بكفاءة مع التحولات الجذرية التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة، فالقائد الرقمي لا يقتصر دوره على إدارة العمليات بل يتعداها إلى دعم الفريق وتحسين جودة الأداء واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة فضلاً عن التخطيط الفعال الذي يراعي المعايير التقنية الحديثة، ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. (البقاوي، ٢٠١٩)

١,٢ القيادة الرقمية:

١.١.٢ مفهوم القيادة الرقمية:

تُعد القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي ساهمت في توضيح أدوار القيادة في ظل التحول الرقمي المتسارع، وهو ما يستدعي التمييز بين مفهومين متقاربين ظاهرياً لكنهما يختلفان من

حيث الجوهر. المفهوم الأول هو "القيادة الرقمية" والتي تشير إلى الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية في تحقيق أهداف العمل، وقد ظهرت العديد من التطبيقات العملية لهذا النوع من القيادة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل؛ استخدام بوابات الإنترنت لتيسير الاتصال والتواصل بين الموظفين، أما المفهوم الثاني فهو "القيادة في العصر الرقمي" والذي يعكس أن القيادة في أي مؤسسة أصبحت جزء من تحول أوسع نحو مجتمع معرفي متطور، حيث يسعى القادة في مختلف القطاعات إلى استثمار إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم الأداء المؤسسي. (الجريان، ٢٠٢٤)

ويرى (Bounfour, 2016) أن القيادة الرقمية هي: "عملية توظيف الموارد القيادية والتنظيمية لإقناع أفراد المجتمع بأهمية تبني التكنولوجيا الحديثة واستغلال الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف".

بينما يُعرفها (Peng, 2021) بأنها: "قدرة الأفراد والمؤسسات على توجيه الفرق نحو الاستخدام الفعال للأدوات الرقمية، وتطوير أساليب القيادة بما يضمن رفاه الموظفين وتحقيق النتائج المستهدفة".

ويوضح (Schiuma et al, 2021) أن القيادة الرقمية تتمثل في "مجموعة الكفايات الأساسية التي ينبغي على القادة تنميتها لمواكبة التحديات الرقمية".

كما يعرفها (أبو حية، ٢٠٢١) بأنها: "تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة وتطبيقات الويب والاتصال في إطار ممارسات القيادة مشيراً إلى أنها مزيج من القائد والتكنولوجيا".

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة الرقمية تمثل نمط متطور من أساليب القيادة يعتمد على استثمار الموارد البشرية بشكل فعال، وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات ضمن رؤية متكاملة تسعى لإحداث تحول مستدام في بيئة العمل، وذلك من خلال الدمج بين تطبيقات الاتصال والأجهزة الذكية وممارسات القيادة الحديثة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك خطأ شائع بين مصطلحي "القيادة الرقمية" و"القيادة التكنولوجية"، رغم وجود اختلافات واضحة بينهما.

■ فالقيادة الرقمية تمثل نمط يتلاءم مع التطور التكنولوجي العالمي، وتلبي حاجة المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة عالية، فهي تتيح للقيادة أداء مهامهم مثل التنظيم والتخطيط والرقابة باستخدام أدوات رقمية متقدمة (اليوسف، ٢٠٢١)، وتشمل هذه الأدوات تطبيقات الويب والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والمنصات الإلكترونية مما يساهم في تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير الأهداف والعمليات الإدارية. (محمود، ٢٠٢٢)

■ أما القيادة التكنولوجية فهي ترتبط باستخدام التكنولوجيا في إدارة وتنفيذ المهام داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المدير لتوظيف التقنية والتنبؤ بتغييراتها بما يخدم بيئة العمل. (Turan et al, 2022)

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن القيادة الرقمية تنطوي على تكامل بين البرمجيات والأجهزة والعمليات القيادية بحيث تعمل جميعها ضمن منظومة واحدة لدفع الأفراد نحو المعرفة والابتكار

بلا قيود، في حين أن القيادة التكنولوجية تركز على الاستخدام العملي للأدوات التقنية لتنفيذ المهام الإدارية اليومية بكفاءة مع بقاء الطابع التنفيذي هو الأبرز في هذا النمط من القيادة.

٢.١.٢ خصائص القيادة الرقمية:

يتصف القائد الرقمي داخل المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي تؤهله لقيادة التحول الرقمي بفعالية، ومن أهم هذه الخصائص: (صالح، ٢٠٢٤)

- قائد مفكر يمتلك قدرة عالية على التعامل مع المنافسة المتزايدة في الأسواق وتحليل التحديات المحيطة.
- قائد مبدع قادر على بلورة وتنفيذ أفكار مستقبلية تواكب التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
- ويتمتع القائد أيضاً برؤية عالمية تؤهله ليكون موجّهاً رئيسياً لجهود التحول الرقمي في المؤسسة، حيث يقود التغيير ويحدد المسار الذي ينبغي أن تسلكه المنظمة.
- ومن المهم أن يكون القائد مستفسر أي يتمتع بقدرة تحليلية لفهم التعقيدات البيئية التي تُعرف بمصطلح VUCA (عدم اليقين، الغموض، التعقيد، والتقلب) بما في ذلك ما يتعلق برقمنة الأعمال.
- كما أن صفة العمق المعرفي ضرورية في القائد الرقمي بحيث يكون لديه فهم شامل لسياسات الإنترنت، والبنية الرقمية، وإدارة المعلومات، وكل ما يرتبط ببيئة العمل الرقمية الحديثة.
- كما يمتلك القائد رؤية رقمية واضحة تعكس قدرته على تصور مستقبل المؤسسة في بيئة رقمية متغيرة والربط بين هذه الرؤية وواقع العمل، كما يجب أن يتحلى بمعرفة رقمية

عميقة تشمل الإلمام بالأدوات الرقمية وتأثيراتها على سير العمل، والقدرة على التعلم السريع من الإخفاقات بما يتيح إعادة تخصيص الموارد بكفاءة لتفادي تكرار الأخطاء.

وبالإضافة إلى ما سبق يجب أن يُظهر القائد الرقمي مهارات واضحة في التواصل الرقمي الفعال إلى جانب القدرة على التحفيز الرقمي، وقيادة فرق العمل الرقمية، وإدارة التغيير بطريقة تدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة، وتشمل هذه الأدوار أيضاً تحديد الاحتياجات الرقمية، وتعزيز الثقة الرقمية بما يساهم في خلق بيئة عمل رقمية متماسكة تتماشى مع أهداف واستراتيجية المؤسسة (Yao et al, 2024) وإلى جانب تلك المهارات فإن القيادة الرقمية تتطلب خصائص قيادية إضافية مثل:

- التمتع برؤية استراتيجية متجددة ومستدامة.
- القدرة على أن يكون القائد قدوة في استخدام التقنية.
- امتلاك مستوى عالٍ من النضج الرقمي.
- القدرة على ابتكار حلول غير تقليدية تتماشى مع طبيعة العمل الرقمي والتواصل الرقمي الفعال ودعم مختلف العمليات داخل المؤسسة.
- الالتزام بالممارسات الأخلاقية في البيئة الرقمية.
- السعي نحو بناء شراكات رقمية مبتكرة تسهم في تحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة، وتعزيز من موقع المؤسسة في بيئتها الرقمية التنافسية.

٣.١.٢ متطلبات القيادة الرقمية:

يتطلب تطبيق القيادة الرقمية مجموعة من المقومات الأساسية التي تشكل القاعدة الصلبة لنجاح هذا النوع من القيادة داخل المؤسسات، وهذه المتطلبات تتوزع على عدة جوانب رئيسية هي:

(بصيلي، ٢٠٢٢)

- البنية التحتية الرقمية تعد من أبرز الأسس التي لا غنى عنها وتشمل وجود شبكة اتصالات قوية، وقواعد بيانات محدثة، واتصال دائم بشبكة الإنترنت، إلى جانب أجهزة الحاسوب والأدوات التقنية التي تضمن التواصل الفعال مع الشبكة العالمية.
- خدمات الإنترنت المناسبة فمن الضروري توفير خدمات الإنترنت بأسعار معقولة وكفاءة عالية لضمان الاستمرارية وسرعة الأداء خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الحلول الرقمية في الإدارة والتواصل.
- يمثل الاستثمار في العنصر البشري حجر الزاوية في نجاح القيادة الرقمية، إذ يجب توفير برامج تدريبية لجميع الموظفين تتناول مهارات استخدام الحاسوب، وإدارة قواعد البيانات والشبكات، وفهم آليات العمل الرقمي بما يضمن حسن توجيه العمليات الإدارية الإلكترونية.
- تحتاج المؤسسات إلى تأمين ميزانية مناسبة لتغطية تكاليف الصيانة التقنية وتجديد الأجهزة عند الحاجة إلى جانب دعم البرامج التدريبية المستمرة التي تواكب المستجدات الرقمية.

- من المهم أن تسند مسؤولية تطبيق القيادة الرقمية إلى جهة محددة داخل المؤسسة تتولى الإشراف على جميع مراحل التنفيذ، وتضمن تهيئة بيئة مناسبة، وتقوم بعمليات المتابعة والتقييم لضمان الجودة والتحسين المستمر.
- في ظل التوسع في استخدام التقنيات الرقمية، تبرز الحاجة الملحة لتوفير منظومة متكاملة للأمن الإلكتروني تحمي خصوصية الأفراد وسرية البيانات، وتضمن سلامة المعلومات المتبادلة ضمن بيئة العمل الرقمية.

٤.١.٢ أهمية القيادة الرقمية:

تتضح أهمية القيادة الرقمية في بعدها الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسات من تعزيز قدراتها في مختلف المجالات من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتيسير اتخاذ القرار بشكل أكثر مرونة وفعالية، وتوفر هذه القيادة إطار عملي يمكن من خلاله تطوير آليات التخطيط والتنفيذ على نحو يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، ويضمن تقديم الخدمات أو المنتجات بجودة عالية تعتمد على معايير تقنية وفنية متقدمة.

ومن أهم إسهامات القيادة الرقمية أنها تساعد في إدارة المعلومات المتنوعة بطريقة منظمة وسهلة مما ينعكس على سرعة انتقال البيانات بين مستويات الإدارة المختلفة ويعزز من كفاءة الاتصال بين المؤسسات وبعضها البعض، كما تمثل القيادة الرقمية عامل محوري في دعم التحول نحو مجتمع أكثر تطور يعتمد على المعرفة والابتكار في إدارة الموارد البشرية والتقنية وعلى صياغة هياكل قيادية مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الرقمية. (Bounfour,

2016)

وعلى صعيد تنمية رأس المال البشري تساهم القيادة الرقمية في تعزيز المهارات الرقمية لدى العاملين باعتبارها جزءاً أساسياً من كفاءاتهم المطلوبة في بيئة العمل الحديثة، فلم تعد هذه المهارات ترفاً أو خياراً بل أصبحت ضرورة تفرضها طبيعة التحول الرقمي المتسارع، وتتيح القيادة الرقمية للموظفين فرص التعلم المستمر، وتوفر لهم أدوات تقنية حديثة تساهم في تحسين أدائهم وتعزيز قدراتهم التنافسية، كما تتيح نماذج تعليم وتطوير مهني أكثر مرونة مثل؛ الدورات الإلكترونية المفتوحة مما يحفز دافعية الأفراد للتعلم الذاتي ويساهم في تحقيق نتائج ملموسة تتجاوز النماذج التقليدية المقيدة بزمان ومكان، وهذا بدوره يساعد في خلق بيئة معرفية مفتوحة تجمع بين النظم الرسمية وغير الرسمية وتتكامل فيها أدوات التكنولوجيا مع استراتيجيات التطوير المؤسسي. (كمال وآخرون، ٢٠٢٢)

وعليه فإن القيادة الرقمية لم تعد مجرد توجه عصري بل أصبحت أداة جوهرية لتحقيق الكفاءة، ودفع عجلة التحول الرقمي، وتحسين مستوى الأداء في المؤسسات المختلفة سواء في القطاع العام أو الخاص من خلال توظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة بشكل استراتيجي يخدم الأهداف الكبرى ويحقق التميز المؤسسي.

٥.١.٢ وظائف القيادة الرقمية:

تمثل القيادة الرقمية أحد أنماط القيادة الحديثة التي ظهرت نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وقد أسهمت في إحداث تحولات جوهرية في طبيعة الوظائف القيادية التقليدية، فلم تعد هذه القيادة تركز فقط على التطورات التكنولوجية بل امتد تأثيرها ليشمل الجوانب الإدارية أيضاً مستفيدة من تراكمات المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطورت على مدار عقود لتدفع باتجاه مزيد

من المرونة في الإدارة، وتمكين العاملين وتعزيز مفهوم التفويض وتغيير نماذج وأساليب التنظيم والعمل.

وقد أشار (العماري، ٢٠١٨) إلى مجموعة من التحولات البارزة التي طرأت على أدوار القيادة بفعل الثورة الرقمية، والتي تتمثل فيما يلي:

- التحول من قيادة النشاطات المادية التقليدية إلى قيادة الأنشطة الافتراضية.
- الانتقال من القيادة المباشرة إلى ممارسة القيادة عن بُعد.
- التحول من التنظيم الهرمي المبني على الأوامر إلى التنظيم الشبكي التعاوني.
- الانتقال من قيادة تركز على المهام والعاملين إلى قيادة تعتمد على الأدوات والتقنيات الرقمية.
- الانتقال من الإطار الزمني الإداري التقليدي إلى سرعة العمل وفق زمن الإنترنت.
- التحول من أساليب الرقابة التقليدية إلى استخدام نظم رقابة آلية فورية.
- التغير من قيادة الآخرين إلى تعزيز مفهوم القيادة الذاتية.

وبناء على هذه التحولات ظهر اتجاهان رئيسيان في تقييم آثار التحول الرقمي على وظائف القيادة، كما أوضح (نبشي، ٢٠١٤):

الاتجاه الأول: يرى أن الأساليب التقليدية في التخطيط كانت ملائمة لبيئة مستقرة في الماضي، أما اليوم ومع بروز الإنترنت والرقمنة أصبحت هذه الأساليب محدودة الفاعلية، إذ أدى الانفجار

التكنولوجي إلى زعزعة النماذج الإدارية القديمة مما استدعى البحث عن نمط جديد قادر على مواكبة التغيرات وهو ما مثلته القيادة الرقمية.

الاتجاه الثاني: فيعتقد أن القيادة الرقمية لا تحدث ثورة شاملة في الإدارة لكنها تسهم في تطوير وتحسين الوظائف الإدارية التقليدية، إذ تظل وظائف مثل التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة قائمة لكنها تمارس بأساليب أكثر حداثة وفاعلية مما يجعل القيادة الرقمية قلبًا نابضًا لأي مؤسسة تسعى إلى مواكبة التقدم والتحول الرقمي.

٦.١.٢ أبعاد القيادة الرقمية:

سعى عدد من الباحثين إلى تقديم تصور شامل لمفهوم القيادة الرقمية من خلال تحديد مجموعة من الأبعاد التي تم استخلاصها بعد دراسة متأنية لمختلف الجوانب المتعلقة بها، وتحليل مضمونها بناء على رؤى علمية تهدف إلى إبراز ملامحها الأساسية، فعلى سبيل المثال تناول (Neubauer et al, ٢٠١٧) أربعة أبعاد رئيسية تمثلت في؛ التواصل، وقابلية التكيف، والمشاركة، والرؤية، معتبرين إياها محاور جوهرية لفهم القيادة الرقمية، ومن جانبه ركز (Zhong, 2017) على أبعاد أخرى مثل؛ القيادة الحكيمة، وتعزيز ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتطوير المهني المستمر، والتحسين النظامي، والمواطنة الرقمية، كمكونات رئيسية للقيادة الرقمية المعاصرة.

أما (الطائي وآخرون، ٢٠١٩) فقد حددا أبعاد القيادة الرقمية في ثلاثة عناصر رئيسية هي: الابتكار، والإقناع، والمعرفة مؤكدين دورها في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات، كما درس

(Mihardjo et al, 2019) القيادة الرقمية من خلال ستة أبعاد تمثلت في؛ المعرفة العميقة، والرؤية العالمية، والتعاون، والفضول، والتفكير الإبداعي باعتبارها مكونات تعكس البعد القيادي في البيئة الرقمية، بينما اعتمد (Soon et al, 2021) على مجموعة من الأبعاد شملت؛ كفاءة الاتصال الإلكتروني، والتواصل الاجتماعي الرقمي، وإدارة التغيير الرقمي، والمعرفة بالتكنولوجيا الرقمية، بالإضافة إلى مفهوم الفريق الرقمي والمصادقية الإلكترونية.

وفي الدراسة الحالية فقد استندت إلى الأبعاد التي تناولتها دراسات (Stijn, 2018)، (Kelly, 2018)، كونها تمثل مفاهيم حديثة وواضحة وتتميز بإمكانية قياسها وتطبيقها عملياً، وتشمل هذه الأبعاد: الكفاءة الرقمية، والبصيرة الرقمية، والثقافة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية كما هو موضح في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١-٢) أبعاد القيادة الرقمية
المصدر: من إعداد الباحث

- الكفاءة الرقمية:

تشير الكفاءة الرقمية إلى قدرة الأفراد على استخدام الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال بما يتيح لهم فهم محتوى هذه الوسائط والتفاعل معها في سياقات متعددة سواء كانت تعليمية أو اجتماعية أو مهنية (Hassan et al, 2022)، وقد بات التحول العالمي نحو النظم الوقائية يتطلب من الأفراد التمتع بمهارات رقمية تمكنهم من الوصول إلى المعلومات والتفاعل عبر المنصات الرقمية بما في ذلك التفاعل مع مقدمي الخدمات.

ويعرف (Gallardo-Echenique et al, 2015) الكفاءة الرقمية بأنها "مزيج من الوعي، والموقف، والقدرة على استخدام الأدوات الرقمية بطريقة مناسبة وفعالة، وتشمل هذه الكفاءة القدرة على تحديد المصادر الرقمية، والوصول إليها، وإدارتها، وتحليلها، ودمجها، وتقييمها، والتعبير عنها وكذلك التواصل بها ضمن سياقات حياتية متنوعة بما يسهم في تحقيق تفكير نقدي وبناء معرفة جديدة"، كما يشير (Alwazzan, 2019) إلى أن الكفاءة الرقمية لا تقتصر على المهارات التقنية فقط بل تمتد لتشمل القدرة على التواصل الفعال باستخدام الوسائط الرقمية، وفهم الرسائل والمحتوى الرقمي، وتقييمه بوعي وموضوعية في سياقات مختلفة.

أما المفوضية الأوروبية فقد أكدت في توصيتها المتعلقة بالكفاءات الأساسية على أن الكفاءة الرقمية تتضمن الاستخدام الآمن والفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والعمل والتطوير الذاتي والمشاركة المجتمعية مؤكدة بذلك على أهمية هذه الكفاءة في إطار مجتمع المعرفة الذي يتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات رقمية متقدمة.

وبناء عليه يمكن القول إن الكفاءة الرقمية تعني قدرة الأفراد على إعادة تنظيم المعرفة وإنتاج معلومات جديدة تتيح لهم التعبير عن ذواتهم بشكل مبدع وملائم ضمن بيئة رقمية متغيرة.

- البصيرة الرقمية:

تعد البصيرة الرقمية أحد العناصر المحورية في بيئة العمل الحديثة، حيث يوصف الفرد بأنه يمتلك "بصيرة" عندما يكون قادر على استشراف المستقبل واستيعاب ما وراء الظواهر الظاهرة من خلال امتلاكه لحس ورؤية استراتيجية تمكنه من تحديد الاتجاهات قبل أن تتضح معالمها للآخرين، ويمكن تعريف البصيرة بأنها القدرة على رسم صورة مستقبلية واضحة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في وقت محدد بناء على فهم شامل ومعمق للمعطيات الحالية والمحتملة.

وتلعب البصيرة الرقمية دور محوري في تقديم فهم شامل للبيئة الرقمية المعقدة، فهي تسهم في تفسير الأحداث والتغيرات المحتملة ضمن سياقها الأشمل مما يساعد القادة وصناع القرار على اغتنام الفرص وتجاوز حالات عدم اليقين والتفاعل بذكاء مع المتغيرات المتسارعة التي تفرضها الثورة الرقمية (Hassan et al, 2022)، وقد تمت الإشارة إلى أن البصيرة الرقمية تمثل دليل عملي للقيادة الرقمية من خلال تحليل معلومات دقيقة تتعلق بسلوك المستخدمين، والمنتجات، والبيانات السوقية، بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، كما أكد (Redecker, 2017) أن البصيرة الرقمية تستهدف فهم دقيق لاحتياجات مجموعات معينة من المستهلكين مثل المرضى أو الموردين في القطاعات الصحية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة وسرعة الاستجابة.

وفي هذا الإطار تشكل البصيرة الرقمية عامل أساسي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات خاصة في بيئة تتسم بالغموض والتسارع في اتخاذ القرارات نتيجة للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، ومن هذا المنطلق يصبح امتلاك البصيرة الرقمية ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاهلها في سعي المنظمات نحو التميز والابتكار.

كما أن فهم ما يسمى بـ "الزبون البصير" يمثل عنصر جوهري في خلق قيمة مضافة للمنظمة، إذ إن البيانات الدقيقة حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم تعتبر مورد نادر يصعب تقليده أو استنساخه مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية يصعب تجاوزها، ويؤكد الباحثون أن الهدف من البصيرة الرقمية لا يقتصر على جمع البيانات بل يتمثل في تحويل كميات ضخمة من البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ تدعم عملية القيادة والتوجه السوقي الفعال.

- الثقافة الرقمية:

مع تسارع التحول الرقمي العالمي أصبحت الحاجة إلى ترسيخ ثقافة رقمية ضرورة حتمية تؤثر على جميع المستويات: الفردية، الاجتماعية، والتنظيمية، وهذا التحول يستوجب من المنظمات إيلاء اهتمام أكبر بنشر الوعي الرقمي وتعزيز الممارسات التقنية السليمة بما يضمن الاستخدام الأمثل للأدوات والمنصات الرقمية. (Hassan et al, 2022)

وقد أدى التطور في تقنيات الاتصال والمعلومات إلى نشوء نوع جديد من المنظمات يُطلق عليها "المنظمات الرقمية أو الإلكترونية"، وهي منظمات غير مقيدة بموقع جغرافي محدد

تستطيع هذه الكيانات إدارة عملياتها والتواصل مع عملائها ومورديها ومنافسيها وتقديم خدماتها عبر الإنترنت مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة لمتغيرات السوق.

وعليه فالثقافة الرقمية تعبر عن انتقال المجتمع من الثقافة الورقية التقليدية كالمجلات والكتب إلى ثقافة قائمة على التفاعل الفوري والمحتوى الرقمي، وبهذا لم تعد الثقافة الرقمية مجرد وسيط تقني بل أصبحت جزء من البنية الاجتماعية والتنظيمية، حيث تتيح المنصات الرقمية بيئة مفتوحة للتفاعل المهني والاجتماعي، فالموظفون والعملاء باتوا قادرين على تبادل الآراء ومناقشة القضايا لحظياً مما يعزز من الشفافية وسرعة الاستجابة، ولا تقتصر الثقافة الرقمية على الأدوات والتقنيات فحسب بل تشمل أيضاً تغيير في السلوكيات، حيث تتسم هذه الثقافة بمشاركة أكبر من قبل المستخدمين وأجواء تفاعلية مليئة بالمتعة والديناميكية، وهي تقوم على تقنيات الاتصال الحديثة التي تجعل التفاعل الرقمي أكثر خصوصية وواقعية.

ويشير الباحثون إلى أن جوهر الثقافة الرقمية يتمثل في استخدام المنتجات الرقمية والمنصات التفاعلية التي تشجع على التعاون والتواصل مما يخلق بيئة غنية تجمع بين الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة، وتدعم بناء مجتمعات رقمية نابضة بالحياة. (عثمان وآخرون، ٢٠٢٤)

- الاستراتيجية الرقمية:

في ظل الانتشار الواسع للإنترنت وسهولة وصول المستخدمين إلى المنصات الرقمية أصبحت الاستراتيجية الرقمية عنصر أساسي في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، فهي لا تقتصر

فقط على استخدام التكنولوجيا الحديثة بل تتضمن توظيف جميع المزايا النسبية للمنظمة بطريقة تكاملية تضمن تحقيق أهدافها لا سيما في الجانب التسويقي. (Matt et al, 2016)

وبات لازماً على المنظمات اليوم أن تتمتع بقدرة عالية على التكيف في البيئة الرقمية المتغيرة باستمرار من خلال تطوير استراتيجيات رقمية متكاملة تجمع بين الاستفادة من المعلومات الرقمية والموارد المادية المتوفرة لديها، ومن الجدير بالذكر أن التحول الرقمي لا يتحقق فقط عبر تبني التكنولوجيا بل يعتمد بدرجة أكبر على تبني استراتيجيات رقمية مدروسة تتماشى مع الرؤية الشاملة للمنظمة، وعادة ما تدرس الاستراتيجية الرقمية كجزء من الاستراتيجية العامة للأعمال وتكمن أهميتها في كونها تركز على إدماج قدرات رقمية جديدة ضمن أنشطة الأعمال مثل؛ تحليل البيانات الضخمة، واستخدام البرمجيات المتقدمة، والحوسبة السحابية، وتقنيات الاتصال اللاسلكي، وهذه القدرات الرقمية التي نشأت نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق.

ومن الناحية التطبيقية يمكن صياغة الاستراتيجية الرقمية وتنفيذها عبر مجموعة متنوعة من الأساليب بدءاً من تحديد الرؤية والأهداف العامة مروراً بتحليل الفرص المتاحة وصولاً إلى رسم خطة متكاملة لتمكين القادة التنفيذيين من إدارة المبادرات الرقمية وقياس أثرها مع القدرة على تعديل المسار عند الحاجة. (عثمان وآخرون، ٢٠٢٤)

ويشير الباحثون إلى أن الاستراتيجية الرقمية تمثل خريطة طريق طويلة الأمد تستخدم فيها مبادئ وتكتيكات الإدارة الاستراتيجية بدءاً من استخدام المنصات الإلكترونية والتقنيات الحديثة

ووصولاً إلى التأثير على سلوك العملاء وتوجيه قراراتهم الشرائية مما يمنح المنظمات ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة.

٧.١.٢ مستويات القيادة الرقمية:

يمكن تمييز ستة مستويات لتطور القيادة الرقمية توضح كيف تتكامل التكنولوجيا والقيادة تدريجياً داخل المؤسسات: (صالح، ٢٠٢٤)

- **المستوى الأول:** تذكر القيادة في السياق التكنولوجي دون تسمية صريحة لمفهوم "القيادة الرقمية"، وفي هذا المستوى هناك نوع من التردد أو التحيز نحو أحد الجانبين إما التكنولوجيا أو القيادة مما يخلق اختلال في التوازن.
- **المستوى الثاني:** تبدأ ملامح القيادة الرقمية بالظهور ولكن بصورة ضمنية، يظهر كلا المفهومين (القيادة والتكنولوجيا) لكن أحدهما يطغى على الآخر مما يشير إلى غياب الانسجام بينهما.
- **المستوى الثالث:** يتم التصريح بمفهوم القيادة الرقمية بوضوح ويظهر تفاعل ديناميكي بين القيادة والتكنولوجيا وإن كان هذا التفاعل لا يزال غامض مع وجود صعوبة في إدارة المخاطر الرقمية وغياب واضح للثقة في القدرات التحويلية للقيادة.
- **المستوى الرابع:** يشهد هذا المستوى تكامل أكثر وضوح بين القيادة والتكنولوجيا مع إدراك متزايد للعلاقة المتأصلة بينهما، وتبدأ الثقة في القيادة بالظهور بشكل تدريجي لإدارة بعض المخاطر والتحديات الرقمية.

- **المستوى الخامس:** يتحقق توازن كامل بين القيادة والتكنولوجيا، حيث ينظر إليهما كوجهين لعملة واحدة، وتبدأ الممارسات القيادية في التطور جنباً إلى جنب مع الاستخدامات التكنولوجية ويظهر مستوى عالٍ من الثقة في القدرة على التعامل مع المخاطر والتحول والمسائل الأخلاقية.

- **المستوى السادس:** يمثل قمة النضج المؤسسي في القيادة الرقمية، في هذا المستوى تتكامل القيادة الرقمية بشكل كامل ضمن البنية التنظيمية وتصبح جزءاً أساسياً من عمليات صنع القرار مما يمكن المؤسسة من معالجة التحديات المعقدة وإحداث تطوير استراتيجي على نطاق واسع.

٨.١.٢ العوامل المؤثرة في القيادة الرقمية:

تتأثر القيادة الرقمية بعدد من العوامل المتداخلة التي تسهم في تعزيز فعاليتها أو الحد من قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، وتشير العديد من الدراسات مثل دراسة (القصص، ٢٠٢٣) إلى أن من أهم العوامل التي تسهم في نجاح القيادة الرقمية هو الاستعداد لتقبل التغيير والتفاعل الإيجابي معه، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وخطط عملية مدروسة تساعد على التكيف مع المتغيرات الرقمية المتسارعة.

وتتطلب القيادة الرقمية كذلك امتلاك مهارات تقنية متقدمة إلى جانب فهم معمق لكيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف المؤسسية، ويشمل ذلك القدرة على التخطيط الفعال وإدارة الوقت وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة إضافة إلى تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المنظمة.

ويلعب القادة دور محوري في تفعيل مفهوم القيادة الرقمية من خلال تطبيقها في ممارساتهم اليومية وتشجيع فرق العمل على استخدامها وتهيئة بيئة عمل رقمية تدعم الإبداع والانفتاح على التقنيات الحديثة، ولذلك فإن تبني نهج قيادي مرن وواقعي يتماشى مع المعايير العالمية أصبح أمر ضروري لتحقيق التقدم المؤسسي، وتعد القيادة الرقمية من الأدوات الرئيسية لقيادة التحول المؤسسي في القرن الحادي والعشرين، حيث تتأثر فعاليتها بعدة عوامل هي: (الجريان، ٢٠٢٤)

- وضوح الرؤية الإستراتيجية في مجال التحول الرقمي.
 - الدعم التنظيمي والتشغيلي المتمثل في السياسات والهيكل الإداري المناسب.
 - توفير الموارد المادية والتقنية الضرورية لنجاح المشاريع الرقمية.
 - الاستثمار في رأس المال البشري عبر التدريب والتطوير المهني المستمر.
 - تبني ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل بيئة العمل.
- كما تتضح أهمية وجود شراكات استراتيجية وآليات واضحة للتقييم والمتابعة لضمان أن التحول الرقمي يتم بشكل مستدام ويؤثر إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي، ويتعين كذلك أن تمارس القيادة الرقمية بوعي والتزام في إطار من الحوكمة السليمة من خلال الالتزام بالمعايير والتشريعات والقوانين المرتبطة باستخدام التكنولوجيا والبيانات.
- وعليه تصبح القيادة الرقمية ليست مجرد استخدام للتقنيات الحديثة بل أسلوب متكامل في التفكير والإدارة يدمج بين البعد التقني والبعد الإنساني والتنظيمي بما يضمن تحقيق تطور مؤسسي شامل يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

٩.١.٢ النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي مرت بتطورات متعددة عبر الزمن، حيث ظهرت عدة نظريات حاولت تفسير كيفية نشوء القادة وتأثيرهم، وكانت نظرية "الرجل العظيم" التي طرحها توماس كارلايل في عام ١٨٤٧ من أوائل هذه المحاولات، وقد استندت هذه النظرية إلى الاعتقاد بأن القادة لا يصنعون بل يولدون أي أن القيادة ترتبط بخصائص فطرية يولد بها الإنسان وليس بتجارب يكتسبها لاحقاً (Nawaz et al, 2016).

ثم تطور الفكر القيادي ليظهر ما يعرف بنظرية السمات والتي شددت على أهمية السمات الشخصية والبدنية في تشكيل القائد الفعال، وقد أشار (Goff, 2003) إلى أن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على طبيعة الشخص القيادية وما يمتلكه من صفات مميزة، ومع تقدم الدراسات برزت النظرية الموقفية (أو الظرفية) التي طورها وودوارد في عام ١٩٥٩ والتي أكدت أن القيادة ليست نمط واحد يناسب كل الحالات بل يجب أن تتكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، ومن هنا أصبح مطلوب من القادة أن يكتفوا سلوكهم بناء على طبيعة المواقف التي يواجهونها.

وظهرت بعد ذلك نظرية القيادة التحويلية التي شاعت من خلال أعمال باس وريجيو في عام ١٩٨٥، وركزت هذه النظرية على قدرة القائد على إحداث تغيير حقيقي داخل المنظمة من خلال بناء رؤية مشتركة، وكسب ثقة الأفراد وتحفيزهم على تجاوز التحديات وتحقيق أهداف مستقبلية طموحة.

وقد ساهم ظهور النظرية الظرفية والقيادة التحويلية في تمهيد الطريق نحو نماذج قيادية أكثر مرونة واستجابة للواقع التنظيمي مما أدى إلى بروز أشكال جديدة من القيادة كان من أبرزها القيادة الرقمية التي نشأت نتيجة للاضطراب التكنولوجي العميق الذي لا يقتصر تأثيره على الحياة اليومية فحسب بل يمتد أيضاً ليحدث تحول جذري في بيئة الأعمال (Westerman et al, 2014).

وعند النظر في فهم القيادة الرقمية وتفسير أبعادها المعاصرة من المفيد العودة إلى هذه النظريات الكلاسيكية والحديثة لأنها تشكل الخلفية الفلسفية التي تستند إليها القيادة الرقمية، فبعض هذه النظريات ما زال يساهم في توضيح مضمون القيادة في البيئة الرقمية الحديثة خاصة ما يتعلق بمرونة القائد وقدرته على التكيف ورؤيته المستقبلية وتفاعله مع التحول الرقمي المتسارع، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

أولاً نظرية التغيير الاجتماعي الاستراتيجي:

ترتكز نظرية التغيير الاجتماعي الاستراتيجي على فكرة جوهرية مفادها أن أي تغيير فعال يجب أن يبدأ بتحليل دقيق ومتكامل للواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي المحيط، ويهدف هذا التحليل إلى فهم الاتجاهات الحالية والتنبؤ بالتحويلات المستقبلية مما يساعد في صياغة رؤية واضحة تسعى إلى تحقيق التغيير المنشود، وتعتمد هذه النظرية على تحديد أهداف استراتيجية مدروسة تساهم في توجيه الجهود نحو التغيير إلى جانب تطوير خطط واستراتيجيات تنفيذية قابلة للتطبيق مع مراعاة توافر الموارد والإمكانات اللازمة، كما تشجع على

بناء شبكات تعاون فعالة مع مختلف أصحاب المصلحة وتفعيل المشاركة المجتمعية بما يعزز من فرص نجاح التغيير وتحقيق نتائجه المرجوة.

وتكمن أهمية هذه النظرية أيضاً في أنها تعتمد على التقييم المستمر للنتائج وتقوم بتعديل الاستراتيجيات والخطط بناء على التغذية الراجعة والتجارب السابقة بما يسمح بتعزيز جودة العمليات وتحسين الممارسات المتبعة. (Ahlquist, 2023)

ومن اللافت أن هناك تقاطع واضح بين هذه النظرية ومفاهيم القيادة الرقمية، حيث أن كلا المفهومين يتطلبان تحليل استراتيجي معمق للبيئة المحيطة وتحديد دقيق للفرص والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، كما يشتركان في أهمية وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد أهداف استراتيجية يتم تحقيقها من خلال قيادة واعية قادرة على التكيف وبناء بيئة تشاركية تدعم الابتكار والتحول المستدام.

ثانياً نظرية شبكة القيادة:

تشير نظرية شبكة القيادة إلى أن القادة الفعالين يظهرون نوعين أساسيين من السلوك القيادي: أحدهما يركز على تحقيق المهام والنتائج من خلال تنظيم العمل وتطبيق الإجراءات التشغيلية بصرامة، والآخر يعنى ببناء علاقات إنسانية قوية تقوم على الاحترام المتبادل والدعم والتواصل الفعال مع أعضاء الفريق، فالقادة الذين يهتمون بالجانب الأول يسعون إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف من خلال هيكلية العمل وتوضيح الأدوار والمهام، بينما يركز القادة الذين يولون أهمية للعلاقات الشخصية على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجاتهم وتعزيز روح التعاون

والولاء الوظيفي، وقد أظهرت الدراسات أن القادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستطيعون الدمج بين هذين النمطين من السلوك بحيث يتم تحقيق الأهداف المؤسسية ضمن بيئة عمل إيجابية ومشجعة. (Orero-Blat et al, 2022)

وعليه تتسجم نظرية شبكة القيادة بشكل وثيق مع مبادئ القيادة الرقمية التي تتطلب من القائد أن يحسن استخدام الأدوات التكنولوجية لتعزيز التفاعل بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، فالقادة الرقميون لا يكتفون بإدارة التكنولوجيا بل يستخدمونها كوسيلة لتعزيز التواصل الفعال وتسهيل العمل التعاوني وتحفيز الفرق المختلفة على الابتكار والمشاركة النشطة في بيئات العمل المتغيرة، وبذلك تبرز هذه النظرية الدور المحوري الذي تلعبه الشبكات الاجتماعية والتقنية في تعزيز الأداء القيادي لا سيما في العصر الرقمي الذي تتسارع فيه وتيرة التغيرات وتصبح فيه القيادة التشاركية والتفاعلية عنصر أساسي في نجاح المؤسسات.

ثالثاً نظرية أصحاب المصلحة:

تعد نظرية أصحاب المصلحة من النظريات الأساسية التي تفسر طبيعة العلاقات داخل المنظمات، فمن الناحية الوصفية تصور هذه النظرية المنظمة باعتبارها كيان معقد يتكون من مجموعة من المصالح المشتركة والمتعارضة في آنٍ واحد، حيث تسهم كل فئة من أصحاب المصلحة — كالموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع — في تكوين صورة المنظمة وتمتلك هذه الفئات مصالح مشروعة تعد جزءاً جوهرياً من البيئة التنظيمية، أما من الناحية المعيارية فتتطلب النظرية من مبدأ أساسي يتمثل في الاعتراف بحق جميع أصحاب المصلحة في التأثير والمشاركة في الأنشطة المرتبطة بالمنظمة سواء كانت تلك الأنشطة تشغيلية أو إستراتيجية،

وتعني هذه النظرة أن على المؤسسات أن تأخذ في الاعتبار مصالح مختلف الجهات المرتبطة بها لا باعتبارها مجرد وسيلة لتحقيق الأرباح بل بوصفها عناصر لها قيمة مستقلة ومشروعة ينبغي احترامها. (Mishra et al, 2013)

وفي ظل هذا الإطار الفكري تظهر القيادة الرقمية كأداة فعالة لتعزيز نهج أصحاب المصلحة، إذ تتيح الوسائل الرقمية الحديثة للقيادة فرص أكبر للتفاعل المستمر والتواصل الفعال مع مختلف الأطراف المعنية، ومن خلال استخدام أدوات التكنولوجيا الرقمية — مثل المنصات الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي — يمكن للقيادة الرقمية إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار والاستماع إلى آرائهم وبناء علاقات قائمة على الشفافية والمساءلة المتبادلة، وبالتالي فإن الربط بين نظرية أصحاب المصلحة وممارسات القيادة الرقمية يعد ضروري في البيئات المعاصرة، حيث تسهم هذه العلاقة في تحقيق التوازن بين الأداء المؤسسي والمساءلة الاجتماعية مما يعزز استدامة المنظمة وشرعيتها أمام جمهورها الواسع.

٢.٢ السلوك الابتكاري للعاملين:

تعتبر القدرات الابتكارية من المقومات الأساسية التي يجب أن يمتلكها الأفراد ليتمكنوا من ممارسة السلوك الابتكاري بفاعلية، فالسلوك الابتكاري لا يعد مجرد فكرة أو تصور ذهني بل هو ترجمة عملية لما يمتلكه الفرد من أفكار إبداعية إلى واقع ملموس، وعليه فإن الابتكار أو التفكير الابتكاري يفقد قيمته إذا ظل محصور في إطار التفكير النظري دون أن يتحول إلى أفعال ومبادرات يتم تطبيقها فعلياً ضمن سياق العمل، أي لا يمكن النظر إلى الابتكار على أنه ذو جدوى حقيقية إلا عندما يتم دمجها في الممارسات اليومية ويوظف ضمن استراتيجيات العمل

التنظيمي، وينطبق هذا المفهوم كذلك على المؤسسات إذ أن مجرد امتلاكها لأفكار جديدة أو طموحات ابتكارية لا يكفي ما لم تتمكن من تفعيل هذه الابتكارات على أرض الواقع ضمن عملياتها ونظمها الإدارية. (سلامة، ٢٠١٦)

١.٢.٢ مفهوم السلوك الابتكاري:

يعد السلوك الابتكاري من العناصر الجوهرية التي تحتاجها المنظمات المعاصرة خاصة في ظل تصاعد وتيرة المنافسة فيما بينها، فهذا التنافس يحتم على المؤسسات مواكبة التغيرات المتسارعة من خلال تبني نهج ابتكاري في الأداء والعمل، ولقد أصبح الابتكار بمثابة السمة الأبرز للمنظمات الحديثة وبالتالي فإن دمج السلوك الابتكاري كقيمة مؤسسية أساسية ضمن استراتيجياتها وخططها المستقبلية يعد أمر لا غنى عنه لتحقيق أهدافها. (جبريل، ٢٠١٨)

ويعرف السلوك الابتكاري بأنه: "عملية تتسم بالأصالة والقدرة على التطبيق العملي ويتم ممارستها ضمن إطار زمني محدد" (أبو الوفا، ٢٠١٨)، كما يرى بعض الباحثين أن الابتكار ينبع من ملاحظة الثغرات في المعرفة أو الممارسة ما يستلزم طرح فرضيات جديدة تسهم في سد تلك الفجوات عبر تعديل أو تطوير النماذج أو الممارسات القائمة.

وينظر إلى السلوك الابتكاري كأداة لتطوير وتحسين الواقع من خلال تبني أساليب غير تقليدية تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي ملموس، ويمكن فهم هذا المفهوم من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: (المطيري، ٢٠٢٠)

- الابتكار يتضمن إبداع معرفي تتم ترجمته إلى حلول جديدة للمشكلات.

- يعد السلوك الابتكاري جزء لا يتجزأ من ثقافة الفرد أو الجماعة التي تتبنى الابتكار.
- يركز على التجديد بصرف النظر عن الوسائل المستخدمة في تطويره.

وقد أكد (الرشيد، ٢٠١٣) أن السلوك الابتكاري لا يقتصر فقط على توليد الأفكار الجديدة بل يتطلب أيضاً تطبيقها العملي وتوظيفها في السوق بما يسهم في تحسين الأداء وتقديم منتجات أو خدمات متميزة، ويشير مايكل بورتر إلى أن الابتكار هو "عملية إدخال تكنولوجيا أو منهجيات جديدة تهدف إلى تعزيز الفعالية والإنتاجية".

ويتفق (Niu, 2014) مع النظرية السلوكية، حيث تشير إلى أن السلوك الابتكاري يمكن اكتسابه وتنميته من خلال التعلم والتدريب، ويبدأ بتكوين فكرة جديدة ومن ثم تبنيها والعمل على تحقيقها ضمن المؤسسة، كما أن السلوك الابتكاري يشمل إنشاء الأفكار وتطويرها وتنفيذها والترويج لها بهدف تعزيز دور العاملين في رفع كفاءة المنظمة.

أما (Stowe et al, 2014) فقد نظر إلى السلوك الابتكاري باعتباره "عملية استبدال للممارسات التقليدية بأساليب جديدة ومختلفة تبدأ باكتشاف فكرة فريدة وتنتهي بتقديمها كمنتج أو خدمة مبتكرة تلبي احتياجات العملاء أو بأساليب عمل أكثر كفاءة وفعالية"، وهو ما يفرض على العاملين التفكير خارج الصندوق وتبني طرق غير مألوفة في التعامل مع التحديات، ويؤدي هذا النوع من التفكير إلى عدة نتائج منها:

- ابتكار شيء جديد وغير مسبوق.
- إعادة ربط الأفكار القديمة بطريقة غير تقليدية.

- تقديم استخدامات جديدة لمفاهيم موجودة مسبقاً.

ومما سبق يتضح أن السلوك الابتكاري يعنى بتحويل الأفكار الخلاقة إلى واقع عملي ملموس وذلك من خلال الجمع بين عنصر التفكير وعنصر التنفيذ، وينتج عن هذا السلوك أساليب عمل جديدة ومبتكرة تحدث تغيير حقيقي في الإنتاج، أو في آليات التشغيل، أو في الهياكل الإدارية داخل المنظمات.

٢.٢.٢ أبعاد السلوك الابتكاري:

تعتبر أبعاد السلوك الابتكاري لدى العاملين من الركائز الأساسية التي تسهم بشكل مباشر في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر، ويتجسد السلوك الابتكاري في ثلاث مراحل مترابطة تبدأ بتوليد الأفكار الجديدة مروراً بترويجها داخل المنظمة وانتهاءً بتنفيذها وتحويلها إلى واقع عملي، وتوضح الدراسة الحالية هذه الأبعاد كما يلي:

- **توليد الأفكار الجديدة:** تعد هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه العملية الابتكارية، إذ

ترتكز على قدرة الموظف على التفكير النقدي والإبداعي في سبيل إيجاد حلول جديدة

للمشكلات أو تطوير منتجات وخدمات متميزة، وقد أظهرت دراسة (Adekanmbi,

2023) أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات التفكير الابتكاري يميلون إلى إنتاج أفكار

مبتكرة باستمرار ويستندون في ذلك إلى تنوع خلفياتهم المعرفية وتجاربهم المهنية، وتعزز

بيئة العمل المنفتحة - التي تدعم التجريب وتكافئ المبادرات الفردية - هذه القدرة لدى

العاملين وتسهم في رفع معدل الإبداع.

- **ترويج الأفكار الجديدة:** لا تكتمل العملية الابتكارية بمجرد توليد الفكرة بل تتطلب مرحلة تالية تتمثل في نقل الفكرة والترويج لها داخل المؤسسة، وتقضي هذه المرحلة توافر مهارات الإقناع والقدرة على بناء علاقات مهنية إيجابية مع الزملاء والإدارة، وتشير دراسة (Abd-Elmoghith, 2024) إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات تواصل عالية وقدرة على بناء شبكات من العلاقات داخل بيئة العمل يكونون أكثر نجاحًا في إقناع الآخرين بجدوى أفكارهم، وبالتالي تزداد فرص تبني هذه الأفكار وتنفيذها على نطاق أوسع.

- **تنفيذ الأفكار الجديدة:** تعد هذه المرحلة التطبيقية هي الترويج الحقيقي للعملية الابتكارية، حيث تحول الأفكار من مجرد تصورات نظرية إلى مشاريع واقعية ملموسة، ويتطلب ذلك مهارات تنظيمية عالية بالإضافة إلى قدرة على التكيف مع التحديات التي قد تعترض التنفيذ وقد أوضحت دراسة (Abd-Elmoghith, 2024) أن الموظفين الذين يتعاونون مع زملائهم بشكل فعال، ويتمتعون بمرونة في العمل، ويحسنون استخدام الموارد المتاحة يكونون أكثر قدرة على تنفيذ الأفكار المبتكرة بنجاح وتجاوز العقبات التي قد تظهر أثناء التطبيق.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الأبعاد الثلاثة لا تعد منفصلة عن بعضها البعض بل هي مترابطة ومتداخلة بشكل كبير، فنجاح توليد الفكرة يعتمد على البيئة التي تشجع الترويج، وفعالية الترويج بدورها ترتبط بقدرة الفريق على التطبيق العملي والتنفيذ، ومن هنا فإن العملية الابتكارية

تعد سلسلة متكاملة تتطلب التنسيق والتفاعل بين كافة مراحلها لضمان تحقيق نتائج ملموسة تسهم في تطوير المؤسسة ورفع كفاءتها التنافسية.

٣.٢.٢ أهمية السلوك الابتكاري:

تعد ممارسات السلوك الابتكاري من المكونات الجوهرية التي لا غنى عنها في بيئات العمل المعاصرة، حيث تتزايد الحاجة إلى الأفكار الجديدة والمقاربات غير التقليدية لمواجهة التحديات المتنامية وتعزيز التميز المؤسسي، وتتجلى أهمية هذا السلوك في عدد من الجوانب الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء الفردي وتحقيق التفاعل الجماعي ودعم ديناميكية التكيف داخل المنظمات، حيث أن تبني العاملين لهذا النمط من السلوك يفتح المجال أمامهم للتألق والإبداع ويسهم في إحداث فرق واضح في جودة العمل ومخرجاته: (علوان، ٢٠٢٥)

- **تعزيز الأداء الفردي:** فالموظف المبتكر عادةً ما يظهر قدرة لافتة على التفكير بأساليب غير تقليدية ويبدى مرونة ذهنية تساعد في تحليل المشكلات المعقدة والخروج بحلول مبتكرة وفعالة، هذا النهج الإبداعي في التعامل مع المهام اليومية لا يعزز فقط من كفاءته الشخصية بل يرفع من قيمة مساهماته داخل المؤسسة، مما يمكنه من تحقيق الأهداف الوظيفية والمؤسسية بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

- **زيادة الرضا المهني:** فالمشاركة في أنشطة الابتكار لا تقتصر على كونها وسيلة لحل المشكلات بل هي أيضاً تجربة تحفيزية تمنح الموظف شعور عميق بالإنجاز والانتماء، فعندما يشعر العامل أن أفكاره محل تقدير وأنه جزء فاعل في مسار التطوير والتحسين

فإن ذلك يُسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الرضا المهني ويعزز الولاء التنظيمي ويقلل من احتمالات الاستنزاف الوظيفي أو التفكير في مغادرة العمل.

- **تعميق روح التعاون والعمل الجماعي:** فغالباً ما يتطلب الابتكار بيئة عمل تفاعلية تقوم على الانفتاح وتبادل الرؤى بين الزملاء، فالسلوك الابتكاري لا ينشأ في عزلة بل يتغذى من التفاعل الجماعي وتلاقح الأفكار، وهو ما يدفع باتجاه بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون وتقدير مساهمات الآخرين، وهذا النوع من البيئة يُشجع على العمل بروح الفريق ويعزز من مستوى التواصل الفعال بين مختلف المستويات الوظيفية.

- **المرونة في مواجهة التغيرات:** فالموظفين الذين يتسمون بسلوك ابتكاري يكونون أكثر استعداداً للتكيف مع المتغيرات السريعة التي تفرضها التطورات التكنولوجية والتنظيمية، فهم لا يكتفون بردود الأفعال التقليدية بل يسعون دائماً لاستباق التحديات عبر تطوير أساليب جديدة للعمل تتناسب مع المتغيرات الطارئة، وبالتالي فإن هذا النوع من المرونة يعزز من قدرة المنظمة ككل على الصمود والمنافسة في بيئة عمل متقلبة.

- **تطوير المهارات والكفاءات:** حيث يتطلب السلوك الابتكاري انخراط دائم في عمليات التعلم الذاتي والمستمر، حيث يبحث الموظفون المبدعون دائماً عن فرص جديدة لتجربة أساليب عمل مبتكرة أو استكشاف أدوات تقنية جديدة تدعم أداءهم، وهذا ما يؤدي بطبيعته إلى توسيع دائرة معارفهم وتعزيز كفاءاتهم وتنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية بصورة متواصلة، وهو ما يسهم في بناء رأس مال بشري متجدد وقادر على مواكبة تحديات المستقبل.

٤.٢.٢ مراحل السلوك الابتكاري:

لا يعد السلوك الابتكاري عملية آنية أو لحظية تحدث في وقت قصير بل هو مسار تراكمي معقد يتطلب وقت وجهد وبيئة محفزة تساعد على تطوره واستمراره، ويمكن النظر إلى السلوك الابتكاري باعتباره عملية اجتماعية ونفسية متكاملة تتداخل فيها العوامل الإدراكية والانفعالية والثقافية وتحتاج إلى مراحل متعددة ومتراصة كي تؤدي ثمارها بشكل فعال، وتكمن أهمية فهم هذه المراحل في ضمان عدم إغفال أي خطوة من خطواتها، إذ أن أي خلل في مرحلة معينة قد يؤثر سلباً على جودة النتيجة النهائية، وفيما يلي عرض لأهم مراحل السلوك الابتكاري كما وردت في الأدبيات التربوية والتنظيمية: (الحمد، ٢٠٢٤)

- مرحلة الإعداد:

تعد هذه المرحلة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها بقية مراحل العملية الابتكارية، ففيها يبدأ الفرد بجمع المعلومات وتحليل المعطيات المتعلقة بالمشكلة أو التحدي الذي يواجهه، وتتطلب هذه المرحلة فضول معرفي عميق ورغبة في الاستكشاف بالإضافة إلى الإلمام بالموضوع من مختلف زواياه، كما يتم خلالها التقصي المنهجي عن البيانات من مصادر متنوعة سواء كانت علمية أو تطبيقية أو حتى ملاحظات ميدانية مع محاولة فهم جذور المشكلة ومسبباتها، فهذه المرحلة تمثل تغذية راجعة معرفية تشكل الخلفية الفكرية اللازمة لتوليد الأفكار لاحقاً.

- مرحلة الاختبار أو التفريخ:

في هذه المرحلة تأخذ الأفكار الأولية التي تم جمعها في المرحلة السابقة وقتها في "النضج العقلي" داخل عقل المبتكر، وقد يكون هذا التفاعل داخلياً لا واعياً، إذ تبدأ العوامل النفسية الشعورية واللاشعورية بالتداخل والتفاعل فيما بينها، ويلاحظ أن هذه المرحلة قد لا تظهر مخرجاتها على الفور ولكنها تعد من أكثر المراحل حيوية، إذ تشكل الحاضنة التي تهئ الفرد للانتقال إلى الإبداع الحقيقي، كما أن البيئة المحيطة والراحة الذهنية والابتعاد المؤقت عن التفكير المباشر قد يكون لها أثر إيجابي كبير في هذه المرحلة، حيث يعالج العقل المعلومات في "الخلفية" بطريقة غير مباشرة ولكنها عميقة.

- مرحلة البزوغ أو الإشراق:

تعرف هذه المرحلة بأنها لحظة الوميض الإبداعي التي تظهر فيها الفكرة المبتكرة بشكل مفاجئ وواضح، وغالباً ما تأتي هذه اللحظة في أوقات غير متوقعة كأن يكون الفرد في حالة استرخاء أو مشغول بنشاط آخر وفجأة تبرز أمامه فكرة جديدة تحمل إمكانية الحل أو التطوير المطلوب، وكأن الفكرة جاءت من مصدر خارجي أو كما يصفها بعض المفكرين "صوت داخلي" يُملئ على الفرد التصور الإبداعي، وهذه المرحلة تمثل تنويع الجهد العقلي والنفسي المبذول في المرحلتين السابقتين لكنها تظل في حاجة إلى التمهيد والتطوير حتى تنتقل للمرحلة الأخيرة.

- مرحلة التحقيق أو التحقق:

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة الجديدة وتحليلها على أرض الواقع بهدف التأكد من قابليتها للتطبيق وفعاليتها في حل المشكلة المطروحة، وتشمل هذه المرحلة عمليات التجريب والتقييم

والتمحيص النقدي، وقد يتطلب الأمر إجراء تعديلات متكررة على الفكرة حتى تُصبح جاهزة للتنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة ذات طابع عملي بحت، حيث يتم تحويل الفكرة من مجرد تصور ذهني إلى مشروع تطبيقي يمكن قياس نتائجه، كما تسهم التغذية الراجعة من الآخرين - سواء من الزملاء أو المتخصصين - في تحسين جودة الفكرة وتعزيز فرص نجاحها.

فالسُّلوك الابتكاري ليس لحظة إلهام عابرة بل هو عملية متكاملة تمر بعدة مراحل تبدأ بجمع المعلومات وتتضح بالتأمل ثم تتفجر بالأفكار وتنتهي بالتطبيق والتحقق، ويحتاج كل مبتكر إلى أن يكون مدرك لهذه المراحل ويتعامل معها بوعي وصبر لأن الابتكار الحقيقي لا يتحقق إلا من خلال الالتزام بكامل دورة التفكير الإبداعي ومواجهة التحديات في كل مرحلة منها بروح المبادرة والتجريب. (تريج، ٢٠١٦)

٥.٢.٢ العوامل المؤثرة في نشاط السلوك الابتكاري:

عملية السلوك الابتكاري التي تقوم على توليد أفكار جديدة وذات فائدة لا تحدث بمعزل عن المؤثرات المحيطة بل تتأثر بمجموعة من العوامل التي قد تسهم في تحفيزها أو على العكس تعرقل انطلاقها، ووفقاً لما أشار إليه (شاكر، ٢٠٢٤) يمكن تصنيف هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين: عوامل إيجابية تدفع نحو تنشيط الابتكار وأخرى سلبية تحد من فعاليته.

أولاً العوامل الإيجابية المؤثرة في نشاط السلوك الابتكاري: وتشمل هذه العوامل كل ما من شأنه أن يعزز من ميل الأفراد نحو التجديد والإبداع ومن أهمها: (علوان، ٢٠٢٥)

- **الوعي بعدم كفاية النتائج المحققة:** حين يدرك الفرد أو المؤسسة أن ما تحقق من إنجازات لا يرقى إلى الطموحات ينشأ دافع داخلي للسعي نحو تحسين الأداء وتطوير الآليات، وهو ما يشكل بيئة خصبة لنشوء الأفكار الابتكارية.

- **الحرص على الوصول إلى مستويات مهنية عالية:** فهذا النوع من الطموح يعكس روح التحدي لدى الأفراد ويشجعهم على البحث المستمر عن حلول غير تقليدية تضمن لهم التميز وتحقيق نتائج أفضل.

- **الرغبة في تحقيق الذات وتطويرها:** فعندما يسعى الفرد إلى إثبات نفسه واكتساب مزيد من الخبرات فإنه بطبيعة الحال يميل إلى استخدام أدوات جديدة واستكشاف أفكار مبتكرة تضيف لقيمه المهنية.

- **الاستعداد للمشاركة في عمليات الابتكار والثقة بالنفس:** تعد الجاهزية النفسية والثقة بالقدرات عامل مهم في تحفيز السلوك الابتكاري، إذ تجعل الفرد أكثر انفتاحاً على التجربة والمبادرة وأقل خوفاً من الفشل أو النقد.

ثانياً العوامل السلبية المؤثرة في نشاط السلوك الابتكاري: هناك مجموعة من العوامل التي تعمل على تقويض هذا النشاط أو إضعافه منها ما يرتبط بالبيئة التنظيمية ومنها ما يرتبط بالحالة النفسية والجسدية للفرد ومن أهمها: (علوان، ٢٠٢٥)

- **ضعف الوعي بأهمية الابتكار:** فعندما يسود الاعتقاد بأن الطرق التقليدية كافية لإنجاز المهام يقل الحافز نحو البحث عن بدائل جديدة، ويضعف الميل إلى التجريب أو الخروج عن المألوف.

- **تدهور الحالة الصحية أو مواجهة ضغوط شخصية:** فالإرهاق الجسدي والنفسي الناتج عن مشكلات شخصية أو عن عبء عمل مفرط يؤثر بالسلب في قدرة الفرد على التفكير الإبداعي والتركيز ويجعله أقل حماسة للمشاركة في أنشطة تتطلب جهد ذهني إضافي.
- **انعدام الحوافز وعدم تقدير الجهد الابتكاري:** حيث أن غياب المكافآت المادية أو المعنوية، وعدم الاعتراف بالأفكار الجديدة يفقد الموظفين الرغبة في الإبداع ويجعلهم أكثر ميلاً للامتثال للنمطية.
- **ضعف الدعم ونقص الخبرة:** غياب التوجيه المناسب أو نقص الكفاءات المؤهلة لدعم وتطوير الأفكار المبتكرة يحد من فرص النجاح ويجعل محاولات الابتكار عرضة للإهمال أو الفشل، وهو ما يدفع الأفراد للتراجع وعدم المبادرة.

٦.٢.٢ معوقات السلوك الابتكاري:

يمثل السلوك الابتكاري إحدى الركائز الأساسية لأي عملية تطوير أو تجديد داخل المؤسسات، إذ يسهم في تقديم حلول غير تقليدية ويعزز من فرص النجاح في بيئة عمل متغيرة، ومع ذلك فإن هذا النوع من السلوك لا يخلو من التحديات والمعوقات التي قد تعرقل ظهوره أو استمراره خاصة عندما يصطدم بثقافات تنظيمية جامدة لا تشجع على التغيير أو لا تحتضن الأفكار الجديدة، ومن أبرز العوامل التي تعد من معوقات السلوك الابتكاري: (الحمد، ٢٠٢٤)

- **شعور الأفراد بالخوف من ارتكاب الأخطاء أو التعرض للفشل،** وهو شعور طبيعي لكنه يتحول إلى عائق كبير عندما يصبح هاجس دائم يمنع الأفراد من المجازفة أو التفكير

خارج الصندوق، كما يعد ضعف القدرة على التمييز بين الأفكار الواقعية والأفكار غير القابلة للتنفيذ من التحديات التي تؤثر بالسلب على إنتاجية الفكر الابتكاري فضلاً عن صعوبة تحمل الغموض أو التعايش مع حالات عدم اليقين والتي تتطلبها طبيعة الابتكار بطبيعة الحال.

- ومن المعوقات النفسية أيضاً الميل المفرط إلى الشعور بالأمان والاستقرار مما يؤدي إلى رفض التجريب وتفضيل الحلول التقليدية على تلك التي تنطوي على بعض المجازفة، ويضاف إلى ذلك وجود ميل لدى البعض إلى تقييم الأفكار والحكم عليها بشكل مبكر بدلاً من التفاعل مع عملية توليدها وهو ما يؤدي إلى كبت الإبداع قبل أن يرى النور.

- ولا يمكن إغفال دور القيادة في هذا السياق حيث يشكل غياب القيادات المؤهلة التي تمتلك رؤية استراتيجية تدرك أهمية الابتكار عائق كبير أمام أي محاولة للتجديد، كما أن مناخ العمل نفسه قد يكون طارد للابتكار خصوصاً إذا كان يتسم بالجمود والروتين وضعف الروح المعنوية للعاملين، وتزداد هذه الإشكالية حدة في ظل وجود هياكل تنظيمية تقليدية غير مرنة وممارسات بيروقراطية تعرقل الإجراءات وتبطل التفاعل مع المتغيرات.

- كما أن بعض الشعارات التنظيمية التي تكرر الخوف من المجهول مثل: "التمسك بالمألوف أكثر أماناً من المجازفة"، تسهم في خلق بيئة ترفض الجديد وتستمر في إعادة إنتاج الأساليب القديمة نفسها حتى وإن ثبت عدم فاعليتها، كما أن غياب نظم فعالة للتحفيز وعدم وجود آليات لتكريم المبادرات المبتكرة يؤدي إلى قتل الدافع لدى الأفراد، ويجعل محاولاتهم لتقديم أفكار جديدة عرضة للإحباط أو الرفض.

وعليه فإن معوقات السلوك الابتكاري تتنوع بين ما هو نفسي وما هو تنظيمي وما يتعلق بثقافة العمل وأساليب القيادة، وكلها عوامل يجب معالجتها إذا ما أرادت المؤسسات أن تحقق خطوات جادة نحو الابتكار الفعال والمستدام. (تريخ، ٢٠١٦)

الفصل الثالث

الأدبيات والدراسات السابقة

أولاً دراسات تتعلق بالقيادة الرقمية:

- دراسة (عثمان، ٢٠٢٤)، بعنوان "القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق".

استهدفت الدراسة دراسة العلاقة والأثر بين القيادة الرقمية، التي تشمل الأبعاد التالية (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية)، والاستدامة التنظيمية بمختلف أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والأخلاقية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها على ٢٨٩ فرداً من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة. بعد جمع البيانات وفرزها، تم تحليل ٢٤٢ استبانة باستخدام أساليب إحصائية مثل التحليل العاملي ونموذج المعادلة الهيكلية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين أبعاد القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية، مما يشير إلى أن تبني القيادة الرقمية يعد أمراً ضرورياً لتحقيق الاستدامة في الجامعات المبحوثة.

- دراسة (صفحي، ٢٠٢٤)، بعنوان "واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية".

تهدف هذه الدراسة إلى بيان واقع تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، كما تركز على دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة التي تم اختيارها من أعضاء هيئة التدريس في جامعات متعددة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوزعت استبانة على ٧٠٥ من أعضاء هيئة التدريس من أربع جامعات سعودية كبيرة. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات السعودية كان بمستوى متوسط، وأوصت بتطوير آليات لنشر ثقافة المواطنة الرقمية عبر عقد برامج تدريبية دورية وتطبيق تقنيات رقمية حديثة لضمان حفظ البيانات بشكل آمن.

- دراسة (وحيد، ٢٠٢٤)، بعنوان "آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز".

هدفت هذه الدراسة إلى وضع آليات لتطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية بمحافظة المنيا استنادًا إلى مفهوم إدارة التميز. استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي تم توزيعها على ٥٠٠ من معلمي المدارس الثانوية في ١٨ مدرسة. أظهرت الدراسة أن ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة كانت متوسطة، وأنه كان هناك ارتباط قوي بين القيادة الرقمية وإدارة التميز. وتمت التوصية بضرورة تعزيز استخدام أدوات القيادة الرقمية ضمن استراتيجيات تطوير المدارس لتحقيق التميز في الأداء التعليمي والإداري.

- دراسة (الفارس، ٢٠٢٢)، بعنوان "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية في أداء الموظفين في المستشفيات الكويتية باستخدام منهجية وصفية وتحليلية. بناءً على الإحصائيات التي قدمتها وزارة الصحة الكويتية، تم تحديد مجتمع الدراسة الذي يضم ١٢٠٠٦ من الإداريين في المستشفيات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتناسب مع أهداف الدراسة بعدد ٣٧٢ إدارياً. تم توزيع استبيانات الدراسة على العينة، وأجريت عملية تحليل على ٢٧٧ استبانة صالحة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الرقمية على أداء الموظفين، وتحديدًا في أبعاد القيادة الرقمية (الابتكار، الإقناع، والمعرفة). كما أوصى الباحث بضرورة تعزيز العوامل التي تساهم في تعزيز مفهوم القيادة الرقمية في بيئة العمل، وتحديد أولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية على أداء الموظفين لتحقيق أثر عملي واضح وفعال.

- دراسة (كمال وآخرون، ٢٠٢٢)، بعنوان "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان".

استهدفت هذه الدراسة التعمق في فهم الأسس النظرية لكل من القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، ودراسة آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أسوان. استخدم البحث المنهج الوصفي واستعرض الأدبيات المعاصرة حول هذه المواضيع، وركز على التفاعل بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية. تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة أسوان، وقام الباحثان بتوزيع استبيانات على العينة

المختارة، وتمت معالجة النتائج التي أظهرت أن نشر ثقافة التعلم الرقمي كانت بدرجة متوسطة، مما يعكس الحاجة إلى دعم أكبر للتحويل الرقمي في الجامعة. كما تبين أن تحقيق المواطنة الرقمية والمرونة التنظيمية كانت في مستوى متوسط، وأوصى الباحثان بضرورة تبني المزيد من الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تعزيز المرونة التنظيمية في العمل الأكاديمي.

- دراسة (الحربي، ٢٠٢٠)، بعنوان "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة".

استهدفت هذه الدراسة وضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية. ركزت الدراسة على أربع أبعاد أساسية للقيادة الرقمية وهي: القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية. باستخدام المنهج الوصفي واستبانة مكونة من ٢٦ فقرة، تم جمع البيانات من ٥٠ مديراً في مدارس ابتدائية بمكة المكرمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على استبيانات القيادة الرقمية، مما يشير إلى ضرورة زيادة الوعي بالتحويل الرقمي والتركيز على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة المدرسية.

- دراسة (الطائي وآخرون، ٢٠١٩)، بعنوان: "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق".

هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف في العراق، حيث اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٨٥)

موظف في المديرية، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت النتائج أن محور القيادة الرقمية حصل على متوسط عام بلغ (٣.١٧)، في حين تراوحت المتوسطات الخاصة بأبعاده بين (٣.٣٥) و(٣.٤٤) و(٢.٧١) على التوالي، أما محور الثقافة التنظيمية فقد سجل متوسطاً كلياً قدره (٣.٩٥)، كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية بلغت (٠.٦٢٤)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة الرقمية في تعزيز الثقافة التنظيمية بقيمة تأثير بلغت (٠.٧٨)، وقد استنتجت الدراسة أن تطبيق القيادة الرقمية يمثل جسراً فاعلاً تستطيع من خلاله المديرية بناء ثقافة تنظيمية قوية تنمي روح الانتماء وتعزز الأداء المؤسسي، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بعناصر القيادة الرقمية وترتيبها حسب أولويات تأثيرها في الثقافة التنظيمية بما يضمن تحقيق أثر فعال ومستدام يسهم في تحقيق أهداف المديرية ورفع كفاءتها الإدارية والتنظيمية.

- دراسة (حدادي وآخرون، ٢٠٢٤)، بعنوان: "القيادة الرقمية ودورها في تعزيز سلوك الأمن السيبراني في المنظمات - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في النجف الاشرف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الرقمية في مجموعة من المصارف الأهلية وبيان أثرها في تعزيز سلوك الأمن السيبراني لدى العاملين، حيث تناولت الدراسة القيادة الرقمية بوصفها متغير مستقل من خلال أبعادها المتمثلة في الرؤية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمعرفة الرقمية، والمشاركة والتعاون، في حين تم التعامل مع سلوك الأمن السيبراني بوصفه متغيراً تابعاً

من خلال أبعاده وهي تأمين الجهاز، وإنشاء كلمة المرور، والوعي الاستباقي، والتحديث، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة سعى الباحثان إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات، أبرزها: ما مدى مساهمة القيادة الرقمية في تعزيز سلوك الأمن السيبراني؟ وما مدى اهتمام المصارف الأهلية المبحوثة بتعزيز هذا السلوك من خلال ممارسات قيادتها الرقمية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجموعة من المصارف الأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف ميداناً للتطبيق، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (١٢٠) استبانة على العاملين، واستُعيدت منها (٩٧) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة تمثيل بلغت (٨١٪)، كما اعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات باستخدام برنامجي (SPSS v.25) و (SmartPLS v.4)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وسلوك الأمن السيبراني لدى العاملين في المصارف الأهلية، مما أكد أن تطبيق مفاهيم القيادة الرقمية أسهم بشكل واضح في ترسيخ سلوك آمن ومسؤول تجاه البيئة الرقمية داخل المؤسسات المصرفية.

ثانياً دراسات تتعلق بالسلوك الابتكاري للعاملين:

- دراسة (الراعي، ٢٠٢٤)، بعنوان "أثر الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري

للعاملين بالمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على هيئة ميناء دمياط البحري".

استهدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الابتكاري للعاملين في هيئة ميناء دمياط، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. اعتمد الباحث على جمع البيانات

من خلال استبانة تحتوي على ٣٤ عبارة، تم توزيعها على ٣٣٢ مفردة من العاملين في الهيئة، وبلغت نسبة الاستجابة ٧٨٪، حيث تم جمع ٢٥٩ استمارة صالحة للتحليل. كشفت النتائج عن وجود ارتباط معنوي بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الابتكاري للعاملين، مما يدل على أن توفير بيئة داعمة في المنظمة يعزز قدرة العاملين على الابتكار. كما أظهرت الدراسة أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الابتكاري، في حين كانت العلاقة الأضعف بين العدالة التنظيمية كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الابتكاري. وأثبتت الدراسة أيضًا وجود تأثير معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري، حيث أظهرت أن الدعم التنظيمي المدرك يفسر نسبة ٥٩.٣٪ من التغيرات في السلوك الابتكاري للعاملين. ومن ثم أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة قيادات هيئة ميناء دمياط بأهمية الدعم التنظيمي المدرك من خلال توفير الظروف الملائمة والهيكل التنظيمي الداعم للابتكار، وتوجيه الاستراتيجيات التنظيمية بما يساهم في تشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين.

- دراسة (طه وآخرون، 2023) بعنوان "الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك

الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية".

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين في شركات البترول الكويتية، وتحليل تأثيره على السلوك الابتكاري للعاملين في هذا القطاع الحيوي. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات البترول الكويتية، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة من إحدى شركات البترول الكويتية. تم توزيع استبيان مكون من قائمة استقصاء على ٣٨٤

مفردة من العاملين، وتم استعادة ٣٥٠ قائمة استقصاء بعد استبعاد ٣٠ استقصاء غير مكتمل، مما أسفر عن نسبة استجابة وصلت إلى ٨٣٪ وهي نسبة مقبولة. توصلت الدراسة إلى نتائج هامة، حيث وجدت علاقة ارتباط معنوية بين الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري للعاملين في شركات البترول الكويتية. كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الارتباط بالعمل مثل الانهماك، والتفاني، والحيوية، وبين تعزيز السلوك الابتكاري في الشركة. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية بين أبعاد الارتباط بالعمل في تعزيز السلوك الابتكاري بناءً على العمر أو المؤهل العلمي، بينما أظهرت الفروق المعنوية في متغير عدد سنوات الخبرة المهنية لصالح العاملين ذوي الخبرة الأكبر. كما كانت هناك فروق معنوية متعلقة بمتغير المسمى الوظيفي وفقاً للسلوك الابتكاري، حيث كانت الفئات الوظيفية الأعلى تحقق سلوكاً ابتكارياً أكبر. تشير هذه النتائج إلى أن تحسين مستوى الارتباط بالعمل بين الموظفين في شركات البترول الكويتية يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، مما يعزز مستوى الأداء المؤسسي ويحفز الإبداع لدى الموظفين، وهو ما يساهم في تطوير بيئات العمل ورفع مستوى الإنتاجية.

- دراسة (العجمي، 2023)، بعنوان "الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية".

حيث استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين بشركات البترول الكويتية، وتحليل أثر هذا الارتباط على السلوك الابتكاري للعاملين في هذه الشركات. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات البترول الكويتية، حيث تم استخدام عينة عشوائية

بسيطة من العاملين في شركة البترول الكويتية بلغ حجمها ٣٨٤ مفردة. تم توزيع استبيانات على عينة الدراسة، وتم استعادة ٣٥٠ استمارة استقصاء بعد استبعاد ٣٠ استمارة غير مكتملة، مما أسفر عن نسبة استجابة تصل إلى ٨٣٪. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي الذي يمكن أن يؤديه الالتزام بالعمل في تحفيز الابتكار في بيئة العمل. كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الارتباط بالعمل (الإنهماك، التفاني، الحيوية) وتدعيم السلوك الابتكاري لدى العاملين. وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق معنوية حول أبعاد الارتباط بالعمل في تدعيم السلوك الابتكاري تبعاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي، في حين لوحظ وجود فروق معنوية في هذه العلاقة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية لصالح العاملين ذوي الخبرة الأكبر. كما تبين وجود فروق معنوية في العلاقة بين أبعاد الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث كانت الفئات الوظيفية الأعلى تظهر تأثيراً أكبر على تعزيز السلوك الابتكاري.

- دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان "تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر

التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر السلوك الابتكاري للعاملين بأبعاده المختلفة (توليد الأفكار الجديدة، ترويج الأفكار الجديدة، تنفيذ الأفكار الجديدة) على الفخر التنظيمي داخل جامعة بورسعيد. تم جمع البيانات باستخدام استمارة استقصاء من عينة عشوائية بلغ حجمها ٣٠٠ مفردة، تمثل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات ومعاهد جامعة بورسعيد. وبلغت

نسبة الاستجابة ٩١٪، حيث تم جمع ٢٧٣ استمارة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا معنويًا بين أبعاد السلوك الابتكاري والفخر التنظيمي، حيث كانت العلاقة أقوى بين توليد الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي، وهو ما يعكس أهمية التشجيع على الابتكار من أجل زيادة الولاء والفخر تجاه المنظمة. كما تبين وجود تأثير معنوي بين ترويج الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة ودعم الأفكار الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي بين تنفيذ الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي، مما يبرز أهمية التطبيق الفعلي للأفكار الابتكارية في زيادة الانتماء والاعتزاز بالمنظمة. كما أوصت الدراسة بتعزيز الفخر التنظيمي من خلال الاحتفال بالإنجازات التنظيمية وتوجيه الأنظار نحو النجاحات الكبرى التي تحقّقها المنظمة، مثل حصة السوق والنمو المستدام، مما يعزز الانتماء والولاء لدى العاملين.

- دراسة (مهدي، 2023)، بعنوان "القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري

للعاملين: اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي-دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري للعاملين، بالإضافة إلى تأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين القيادة المتواضعة والسلوك الابتكاري. تم تطبيق الدراسة على عينة من ٢٢٧ مفردة من العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة سوهاج. توصلت الدراسة إلى أن القيادة المتواضعة ذات أبعادها المختلفة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير العاملين، وانخفاض التركيز الذاتي) لها تأثير معنوي على السلوك الابتكاري للعاملين، حيث تلعب القيادة المتواضعة دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين على

الابتكار من خلال تعزيز الثقة والاحترام المتبادل. كما أظهرت النتائج تأثيرًا معنويًا لرأس المال النفسي على السلوك الابتكاري، حيث تبين أن الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة، جميعها أبعاد تلعب دورًا في تعزيز قدرة العاملين على التفكير الإبداعي وتنفيذ الأفكار الجديدة. أخيرًا، أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، مما يعكس أهمية الدمج بين القيادة الفعالة ورأس المال النفسي في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات. وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات العلمية والعملية بناءً على هذه النتائج، مثل تعزيز برامج القيادة المتواضعة وتطوير رأس المال النفسي لدى العاملين لتحفيز الابتكار والإبداع في بيئات العمل.

- دراسة (داود، 2022)، بعنوان "القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا: دراسة تطبيقية".

ركزت هذه الدراسة بشكل أساسي على دور القيادة التكيفية في تحقيق الدمج التنظيمي وأثرهما على السلوك الابتكاري للعاملين في المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة. وقد تناولت الدراسة العديد من الأبعاد المهمة للقيادة التكيفية مثل التأثير والتحفيز، والاهتمام برؤية المنظمة، والإدارة، وتنمية رأس المال البشري، والتعلم، والسلوك الأخلاقي، والتعاون، والمبادرة، والتواصل، وصناعة القرار، والتغيير. بالإضافة إلى ذلك، استعرضت أبعاد الدمج التنظيمي العام التي تشمل الدمج التنظيمي، الدمج المحايد، الدمج المتناقض، وعدم الدمج التنظيمي. هدف الباحث إلى دراسة تأثير هذه الأبعاد القيادية على الدمج التنظيمي وسلوك الابتكار داخل المؤسسات، إلى جانب دراسة تأثير الدمج التنظيمي على السلوك

الابتكاري، كما كان من أهداف الدراسة التعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه الدمج التنظيمي في العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية والسلوك الابتكاري. تم إجراء الدراسة على عينة تضم ٣٨٤ مفردة من العاملين في هذه المؤسسات، بما في ذلك الأطباء، الممرضين، والإداريين في المستشفيات والمراكز الطبية. توصلت الدراسة إلى أن مفردات العينة لم تتفق على أبعاد القيادة التكيفية، كما لم يتفقوا على مدى ممارسة أبعاد الدمج التنظيمي، حيث كان هناك انتشار لممارسة الأشكال المختلفة للدمج التنظيمي بدرجات متباينة. ووجدت الدراسة أيضًا أن أبعاد القيادة التكيفية كان لها تأثير معنوي على الدمج التنظيمي، حيث تفسر هذه الأبعاد ٣٨.٥٪ من التباين في الدمج التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للدمج التنظيمي على السلوك الابتكاري للعاملين. وأخيرًا، أكدت الدراسة أن الدمج التنظيمي يتوسط كليًا العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية، مثل التأثير والتحفيز، والإدارة، وبين السلوك الابتكاري، بينما يتوسط جزئيًا العلاقة بين أبعاد القيادة التكيفية الأخرى مثل الاهتمام برؤية المنظمة، وتنمية رأس المال البشري، والسلوك الأخلاقي، والتعاون، والمبادرة، وصناعة القرار، بينما لا يتوسط الدمج التنظيمي العلاقة بين أبعاد مثل التعلم، والتواصل، والتغيير.

ثالثاً دراسات تتناول العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري:

- دراسة (الحربي وآخرون، ٢٠٢٣)، بعنوان: "القيادة الرقمية لدى مديري المدارس

المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة قادة المدارس المتوسطة في مدينة جدة لنمط القيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الوقوف على درجة توافر سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في تلك المدارس، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة القيادة الرقمية من قبل القادة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، كما سعت الدراسة إلى تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تصورات المعلمين حول تقديرهم لمستوى ممارسة قادتهم لنمط القيادة الرقمية وسلوكهم الابتكاري وفقاً لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام مقياس القيادة الرقمية الذي أعده الرقب (٢٠٢١) استناداً إلى معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم (ISTE, 2018)، إضافة إلى استخدام مقياس جانسن (Janssen, 2000) لقياس سلوك العمل الابتكاري، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة جدة والبالغ عددهم (٨٥٨٨) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية ملائمة بلغ حجمها (٣٧١) مشاركاً بنسبة تمثيل بلغت (٤.٣٪) من المجتمع الأصلي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن قادة المدارس يمارسون القيادة الرقمية بدرجة عالية، كما بينت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الرقمية، والمتمثلة في بناء الثقافة الرقمية، والتخطيط ذي الرؤية، والتمكين

القيادي، وإعداد نظام التنمية المهنية للمعلمين كانت بدرجة ممارسة مرتفعة، كما تبين أن سلوك العمل الابتكاري يتوافر لدى المعلمين بدرجة عالية من وجهة نظرهم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين ممارسة القيادة الرقمية من قبل قادة المدارس وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات القيادة الرقمية وأساليب تطبيقها في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس، وإنشاء وحدات رقمية في إدارات التعليم تُعنى بمتابعة وتقييم ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس والعمل على معالجة أوجه القصور إن وجدت.

- دراسة (أبو الدهب وآخرون، ٢٠٢٥)، بعنوان: "الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري بالتطبيق على الإداريين بفروع شركة الاتصالات المصرية (we) بمحافظة الغربية وكفر الشيخ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على سلوك العمل الابتكاري مع دراسة دور الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على الإداريين العاملين في فروع شركة الاتصالات المصرية (WE) بمحافظة الغربية وكفر الشيخ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم تحليل البيانات واختبار الفروض باستخدام برنامجي (SPSS) و(AMOS) وفقاً لطبيعة البيانات وعدد المتغيرات ومتطلبات الفروض الإحصائية.

كما شملت الدراسة عينة ميدانية مكونة من (٣٠٩) إداريين يشغلون وظائف قيادية وإشرافية في فروع الشركة بالمحافظتين، من فئات: مدير عام، مدير، رئيس قسم، ومشرف، وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى تطبيق متغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي وسلوك العمل الابتكاري جاء بصفة عامة بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أن القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة تمارس تأثير إيجابي قوي ومباشر على كل من سلوك العمل الابتكاري والذكاء الاصطناعي مما يعكس الدور الحيوي للقيادة الرقمية في دعم الابتكار داخل بيئة العمل، وأظهرت النتائج كذلك أن تطبيق الذكاء الاصطناعي له تأثير إيجابي متوسط الدلالة في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، كما أكدت وجود وساطة جزئية للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري الأمر الذي يشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل حلقة وصل مهمة تسهم في تعزيز أثر القيادة الرقمية على تنمية السلوك الابتكاري لدى الإداريين في المؤسسات الخدمية الحديثة.

- دراسة (امبارك، ٢٠٢٥)، بعنوان: "العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار ودور التعلم التنظيمي".

تناولت الدراسة موضوع التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة طرابلس - ليبيا، في ظل التحول التكنولوجي المتسارع الذي جعل المؤسسات تعتمد بصورة متزايدة على الكفاءات الرقمية ومرونة القيادة للحفاظ على قدرتها التنافسية واستمراريتها، حيث تم جمع البيانات من (٤٣٥) موظف باستخدام استبيان منظم، وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة

إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري في العمل، كما تبين أن التعلم التنظيمي يلعب دور وسيط في هذه العلاقة مما يؤكد أهميته الاستراتيجية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، وأشارت الدراسة إلى ضرورة استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القيادات الرقمية وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر لضمان التكيف مع التغيرات التقنية وتعزيز القدرة التنافسية، وتعد هذه الدراسة مساهمة علمية مهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي من خلال تقديم رؤى مستمدة من سياق اقتصاد ناشئ مثل ليبيا، مع الإقرار ببعض القيود المرتبطة بالإطار الزمني والتركيز الجغرافي، كما شجعت على إجراء دراسات مستقبلية تستكشف الديناميكيات في قطاعات وسياقات ثقافية متنوعة، وتقدم نتائج الدراسة رؤى قيّمة للباحثين وصناع القرار وقادة المؤسسات الساعين إلى تعزيز الابتكار المؤسسي عبر القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي المستدام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية يتضح أن هنالك تباين في المجالات والأطر التي تناولتها تلك الدراسات، فعلى سبيل المثال دراسة عثمان (٢٠٢٤) تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تشير إلى أن القيادة الرقمية يمكن أن تكون عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة التنظيمية عبر أبعادها المختلفة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والأخلاقية). هذا يعكس أهمية تبني القيادات الرقمية لتحقيق أهداف مؤسسية مستدامة، خصوصاً في المؤسسات الأكاديمية.

ومن جهة أخرى دراسة صفحي (٢٠٢٤) تركز على تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، حيث توصلت إلى أن مستوى التطبيق كان متوسطاً. وهذا يطرح تحدياً واضحاً يتطلب تعزيز التدريب وزيادة ثقافة المواطنة الرقمية بين الأفراد العاملين في التعليم العالي. هذه الدراسة تبين أن هناك حاجة ملحة لتطوير استراتيجيات تسهم في نشر ثقافة الرقمنة وضمان تطبيقها في مجالات مختلفة، مثل الموارد البشرية والإدارة الأكاديمية.

أما دراسة وحيد (٢٠٢٤) فتتناول تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، مؤكدة على ضرورة تعزيز القيادة الرقمية لتحقيق التميز التعليمي والإداري. نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التميز، مما يعزز فكرة أن القيادة الرقمية ليست فقط أداة لتحسين الأداء، بل يمكن أن تكون عاملاً محفزاً لتحقيق التفوق المؤسسي على المستوى الأكاديمي والإداري.

وبالمقابل دراسة الفارس (٢٠٢٢) حول تأثير القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية توضح كيف أن القيادة الرقمية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي في مجالات مثل الابتكار والإقناع والمعرفة، وهذا يشير إلى أن القيادة الرقمية ليست محصورة في المؤسسات التعليمية فقط، بل يمكن أن تمتد أيضاً إلى القطاع الصحي، مما يعكس تنوع تأثيراتها في مختلف بيئات العمل.

وفي سياق مرونة المؤسسات جاءت دراسة كمال وعبد الستار (٢٠٢٢) لتتناول القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية في جامعة أسوان. وقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي

يشكل تحديًا مستمرًا في المؤسسات الأكاديمية، خاصة في ظل الحاجة لدعم ثقافة التعلم الرقمي من أجل تحقيق مرونة أكبر في مواجهة التغيرات المتسارعة.

دراسة الحربي ودخيل الله (٢٠٢٠) تناولت توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات في المدارس الابتدائية، مشيرة إلى أهمية التركيز على التحول الرقمي لتحسين إدارة الأزمات الطارئة في سياقات تعليمية حرجية. هذه الدراسة تؤكد أن القيادة الرقمية تلعب دورًا محوريًا في التأثير على فعالية استجابة المؤسسات في الأوقات الصعبة.

أما فيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالسلوك الابتكاري، فإن دراسة الراعي (٢٠٢٤) تركز على تأثير الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري في هيئة ميناء دمياط، مؤكدة أن بيئة العمل الداعمة هي عامل رئيسي في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي. هذا يعكس أهمية توفير بيئة محفزة للابتكار داخل المنظمات لتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة.

دراسة طه (٢٠٢٣) تسلط الضوء على العلاقة بين الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري في شركات البترول الكويتية، حيث أظهرت أن العاملين الذين يشعرون بالانتماء والتفاني في العمل لديهم سلوك ابتكاري أعلى. هذه النتائج تشجع على زيادة الاستثمارات في تحسين بيئة العمل، حيث أن الارتباط بالعمل يعزز الابتكار في بيئة العمل.

دراسة العجمي (٢٠٢٣) تدعم نفس الفكرة من خلال التأكيد على أن الارتباط بالعمل يعزز السلوك الابتكاري، مع التركيز على الفروق في العلاقة بين أبعاد الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري تبعًا للمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة. هذا يشير إلى أن تعزيز الارتباط بالعمل يساهم في زيادة مستوى الابتكار داخل المنظمة.

وفي النهاية، دراسة أحمد (٢٠٢٣) حول العلاقة بين السلوك الابتكاري والفخر التنظيمي تظهر أن الابتكار في العمل يمكن أن يكون له تأثير كبير على زيادة الفخر والانتماء داخل المنظمة، مما يعزز من ولاء الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم من إبداع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية هو التركيز على قطاع صناعي محدد وهو قطاع الشركات الكبرى مثل شركة سابك، التي تعد واحدة من أكبر شركات البتروكيماويات في العالم. هذا التوجه يضيف بُعدًا جديدًا في فهم كيفية تأثير القيادة الرقمية على سلوكيات الابتكار داخل بيئات العمل ذات الطبيعة الصناعية والريادية.

كما تميزت هذه الدراسة بتطبيقها الميداني الذي يتسم بالخصوصية والواقعية، حيث تقوم بجمع بيانات من العاملين في شركة سابك، وهو ما يساهم في تحليل تأثير القيادة الرقمية بشكل عملي وعميق في بيئة صناعية متقدمة، فالدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري لم تركز على بيئة العمل في شركات صناعية كبرى أو على تأثير القيادة الرقمية بشكل ميداني في تلك الشركات.

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تساهم في ربط مفهومي القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري في سياق جديد يتضمن تأثير هذه القيادة على مختلف جوانب العمل مثل تعزيز الإبداع، تبني التقنيات الرقمية، تحسين الأداء، وتعزيز بيئة العمل التنافسية، وهذا يعد من الجوانب التي لم تحظ بالتركيز الكافي في الدراسات السابقة التي كانت تركز على القطاعات التعليمية أو الخدمية.

وأخيراً تميزت هذه الدراسة بتوظيف أسلوب البحث الميداني الذي يعتمد على جمع البيانات بشكل مباشر من خلال استبيانات أو مقابلات مع العاملين، مما يوفر نتائج دقيقة وواقعية حول العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري في بيئة العمل.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة؛ إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استخدام هذا المنهج لوصف وتحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري للعاملين في شركة سابك ويتم جمع البيانات من خلال الاستبانات والمقابلات الشخصية، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة سابك، وتعد شركة سابك (الشركة السعودية للصناعات الأساسية) واحدة من أبرز الشركات العالمية في مجال البتروكيماويات، وقد تأسست عام ١٩٧٦ بموجب مرسوم ملكي، وتتخذ من الرياض مقر رئيسي لها، حيث اكتسبت سابك مكانتها المرموقة بفضل توسعها المستمر واعتمادها على الابتكار والتقنية مما جعلها ركيزة أساسية في الاقتصاد السعودي وأحد أبرز النماذج في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما تلعب سابك دور مهم في توفير المواد الأولية التي تدخل في عدد كبير من الصناعات من

البلاستيك إلى المعادن، وتسهم بفعالية في دعم قطاع التوظيف وتطوير الكفاءات المحلية مما يعكس التزامها بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ويتضمن هذا المجتمع جميع المستويات الإدارية من الموظفين العاديين إلى المديرين التنفيذيين، وذلك بهدف تحليل كيفية تأثير القيادة الرقمية على السلوك الابتكاري في مختلف المستويات الوظيفية.

• عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة سابك، بحيث تشمل مختلف الفئات الوظيفية (العاملين في الإدارات التنفيذية، الإدارية والفنية) لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة. من المتوقع أن تتراوح العينة بين ١٠٠-١٥٠ فردًا.

وتم استخدام معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة:

$$(z/d)^2 \times (p)^2 / 1 + \frac{1}{N} [(z/d)^2 \times (p)^2 - 1]$$

حيث أن:

N: هي حجم المجتمع

n: هي حجم العينة = ٩٥%

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة

d :مستوى الخطأ المقبول = ٠.٠٥

P :معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع = ٠.٥

وسائل جمع بيانات الدراسة:

المصادر الأولية: تحقيقاً لأهداف الدراسة، سيتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة من مجتمع الدراسة. تهدف الاستبانة إلى قياس العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري لدى العاملين في شركة سابك. ستتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تستهدف قياس الممارسات القيادية الرقمية داخل الشركة، وكيفية تأثيرها على المراحل المختلفة للسلوك الابتكاري، مثل توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة. تم تصميم الاستبانة لتكون أداة جمع بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام برنامج SPSS ، الذي سيسهم في الحصول على نتائج دقيقة ودراسات إحصائية قابلة للاستخدام في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المصادر الثانوية: بالإضافة إلى المصادر الأولية، سيعتمد الباحث على المصادر الثانوية التي تشمل مجموعة واسعة من المواد البحثية والدراسات السابقة. سيتم الرجوع إلى الكتب الأكاديمية التي تتعلق بإدارة القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، وكذلك البحوث العلمية التي تناولت تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي والسلوك الابتكاري في الشركات الكبرى. علاوة على ذلك، سيتم الاستعانة بـ الدوريات العلمية المتخصصة في مجال القيادة الرقمية والابتكار، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تركز على هذه العلاقة في مؤسسات مشابهة، مع التركيز على القطاع الصناعي في السعودية. كما ستتضمن المصادر الثانوية التقارير والنشرات التي أصدرتها شركة سابك نفسها حول استراتيجياتها في القيادة والابتكار، وذلك للحصول على بيانات واقعية تدعم إطار الدراسة النظري.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

- **الإحصاءات الوصفية:** باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية للوقوف على اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة باستخدام برنامج SPSS
- **تحليل الانحدار البسيط:** لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة الرقمية) والمتغيرات التابعة (السلوك الابتكاري) باستخدام برنامج SPSS
- **اختبار ألفا كرونباخ:** وذلك للوقوف على ثبات قائمة الاستقصاء.
- **اختبار T-Test:** للتعرف على اختلاف اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة باختلاف منغير النوع باستخدام SPSS
- **تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA):** للتعرف على مدى اختلاف اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة باختلاف المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة، والعمر باستخدام SPSS.

الفصل الخامس

تحليل البيانات

أولاً: البيانات الديموغرافية
الجنس:

الجدول (١): الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٥٢	٣٤.٧
أنثى	٩٨	٦٥.٣
المجموع	١٥٠	100.0

بلغ عدد أفراد العينة (١٥٠) مفردة، حيث توزّعوا وفق متغير الجنس إلى (٥٢) ذكراً بنسبة (٣٤.٧٪)، و(٩٨) أنثى بنسبة (٦٥.٣٪). ويتضح من ذلك أن نسبة الإناث تمثل الغالبية في عينة الدراسة مقارنة بالذكور، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى تمثيل العنصر النسائي في الدراسة الميدانية. ويؤخذ هذا التوزيع في الاعتبار عند تفسير نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالفروق بين الجنسين في متغيري القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري.

العمر:

الجدول (٢): العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٥٠	٣٣.٣
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٥٥	٣٦.٧

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٤	١٦
٥٠ سنة فأكثر	٢١	١٤
المجموع	١٥٠	100.0

بلغ عدد أفراد العينة (١٥٠) مفردة، وتوزعوا وفق متغير العمر على النحو الآتي: (٥٠) فردًا أقل من ٣٠ سنة بنسبة (٣٣.٣٪)، و(٥٥) فردًا من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (٣٦.٧٪)، و(٢٤) فردًا من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة (١٦٪)، و(٢١) فردًا ممن تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر بنسبة (١٤٪). ويتضح أن الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة تمثل النسبة الأكبر في العينة، تليها فئة أقل من ٣٠ سنة، مما يشير إلى أن غالبية أفراد الدراسة من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهو ما قد ينعكس على مستوى التفاعل مع ممارسات القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري، ويؤخذ ذلك في الاعتبار عند تحليل الفروق الإحصائية تبعًا لمتغير العمر.

عدد سنوات الخبرة

الجدول (٣): عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٥٨	٣٨.٧
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٥	٣٦.٧
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٢٥	١٦.٧
١٥ سنة فأكثر	١٢	٨
المجموع	١٥٠	100.0

بلغ عدد أفراد العينة (١٥٠) مفردة، وتوزعوا وفق متغير عدد سنوات الخبرة على النحو الآتي: (٥٨) فردًا ممن تقل خبرتهم عن ٥ سنوات بنسبة (٣٨.٧٪)، و(٥٥) فردًا ممن تتراوح خبرتهم

بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٣٦.٧٪)، و(٢٥) فردًا ممن تتراوح خبرتهم بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة (١٦.٧٪)، و(١٢) فردًا ممن تبلغ خبرتهم ١٥ سنة فأكثر بنسبة (٨٪). ويتضح أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة الأقل من ١٠ سنوات، مما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع المهني الحديث نسبيًا، وهو ما قد يؤثر في مستوى تقبلهم للقيادة الرقمية وممارستهم للسلوك الابتكاري، ويؤخذ ذلك في الاعتبار عند تحليل الفروق الإحصائية وفق متغير سنوات الخبرة.

المسمى الوظيفي:

الجدول (٤): المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
٣٣.٣	٥٠	إداري
٢٠	٣٠	فني
٣١.٣	٤٧	إشرافي
١٥.٣	٢٣	تنفيذي
100.0	١٥٠	المجموع

بلغ عدد أفراد العينة (١٥٠) مفردة، وتوزعوا وفق متغير المسمى الوظيفي إلى (٥٠) موظفًا إداريًا بنسبة (٣٣.٣٪)، و(٣٠) موظفًا فنيًا بنسبة (٢٠٪)، و(٤٧) موظفًا في وظائف إشرافية بنسبة (٣١.٣٪)، و(٢٣) موظفًا في وظائف تنفيذية بنسبة (١٥.٣٪). ويتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتركز في المستويين الإداري والإشرافي، مما يشير إلى تمثيل جيد للمستويات التي تضطلع بأدوار قيادية وتنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يعزز أهمية تحليل

تصوراتهم حول القيادة الرقمية ومستوى ممارستهم للسلوك الابتكاري، مع الأخذ في الاعتبار الفروق المحتملة بين المستويات الوظيفية عند إجراء التحليل الإحصائي.

ثانياً: متغيرات الدراسة المحور الأول: القيادة الرقمية

البعد الأول: الرؤية الرقمية والاستراتيجية

الجدول (٥): بعد الرؤية القمية والاستراتيجية

م	الرؤية الرقمية والاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	لدى الإدارة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة.	٢.٢١	١.٣٠٧	موافق بشدة	٤
٢	يتم ربط أهداف التحويل الرقمي بالأهداف الاستراتيجية للشركة.	٢.٤١	١.٢٢٧	موافق	٢
٣	تشجع القيادة على تبني التقنيات الحديثة في بيئة العمل.	٢.٤٩	١.٢٥٧	موافق	١
٤	تعمل الإدارة على تطوير خطط رقمية مستقبلية واضحة.	٢.٢٧	١.٣١٤	موافق	٣
	الرؤية الرقمية والاستراتيجية	٩.٣٧٣	٣.١٤٠	موافق	

- جاءت العبارة رقم (3) تشجع القيادة على تبني التقنيات الحديثة في بيئة العمل "في المرتبة

الأولى بوسط حسابي بلغ (٢.٤٩) وانحراف معياري (١.٢٥٧)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات

أفراد عينة الدراسة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم " (2) يتم ربط أهداف التحول الرقمي بالأهداف الاستراتيجية للشركة "في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢.٤١) وانحراف معياري (١.٢٢٧)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم " (4) تعمل الإدارة على تطوير خطط رقمية مستقبلية واضحة "في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٢.٢٧) وانحراف معياري (١.٣١٤)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم " (1) لدى الإدارة رؤية واضحة للتحول الرقمي داخل الشركة "في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٢.٢١) وانحراف معياري (١.٣٠٧)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل إلى الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد الرؤية الرقمية والاستراتيجية بلغ (٩.٣٧٣) بانحراف معياري (٣.١٤٠)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد هو الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لممارسات القيادة الرقمية المرتبطة بالرؤية والاستراتيجية داخل الشركة.

البعد الثاني: دعم التكنولوجيا والتمكين الرقمي

جدول (٦): بعد دعم التكنولوجيا والتمكين الرقمي

م	دعم التكنولوجيا والتمكين الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
---	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------	---------

١	توفر الإدارة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة.	١.٩٩	١.٢٠١	موافق بشدة	٤
٢	يتم تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.	٢.٣٨	١.٣٦٤	موافق بشدة	١
٣	تدعم القيادة استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في العمل.	٢.١٧	١.٢٢٥	موافق	٣
٤	تشجع الإدارة التعلم المستمر في المجال الرقمي.	٢.٣١	١.٣٦٦	موافق بشدة	٢
دعم التكنولوجيا والتمكين الرقمي		٨.٨٥٣	٣.١٧٧	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم (2) "يتم تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة" في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٢.٣٨) وانحراف معياري (١.٣٦٤)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم (4) "تشجع الإدارة التعلم المستمر في المجال الرقمي" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢.٣١) وانحراف معياري (١.٣٦٦)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم (3) "تدعم القيادة استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في العمل" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٢.١٧) وانحراف معياري (١.٢٢٥)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم " (1) توفر الإدارة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة "في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (١.٩٩) وانحراف معياري (١.٢٠١)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد دعم التكنولوجيا والتمكين الرقمي بلغ (٨.٨٥٣) بانحراف معياري (٣.١٧٧)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد هو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يعكس تقدير العاملين لمستوى الدعم التكنولوجي والتمكين الرقمي المقدم لهم داخل الشركة.

البعد الثالث: الثقافة الرقمية والتواصل

جدول (٧): بعد الثقافة الرقمية والتواصل

م	الثقافة الرقمية والتواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	تعزز القيادة ثقافة الابتكار الرقمي داخل بيئة العمل.	٢.٢٠	١.٣٤١	موافق بشدة	٤
٢	تستخدم الإدارة وسائل رقمية فعالة في التواصل مع العاملين.	٢.٤٢	١.٣٦٢	موافق بشدة	١
٣	تشجع القيادة مشاركة الأفكار عبر المنصات الرقمية.	٢.٣٩	١.٢٨٤	موافق بشدة	٢
٤	تتسم القيادة بالمرونة في التعامل مع التغيرات الرقمية	٢.٢٩	١.٣٦٩	موافق بشدة	٣
	الثقافة الرقمية والتواصل	٩.٣٠٦	٣.٥٩٣	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم " (2) تستخدم الإدارة وسائل رقمية فعالة في التواصل مع العاملين "في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٢.٤٢) وانحراف معياري (١.٣٦٢)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
 - جاءت العبارة رقم " (3) تشجع القيادة مشاركة الأفكار عبر المنصات الرقمية "في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢.٣٩) وانحراف معياري (١.٢٨٤)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
 - جاءت العبارة رقم " (4) تتسم القيادة بالمرونة في التعامل مع التغيرات الرقمية "في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٢.٢٩) وانحراف معياري (١.٣٦٩)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
 - جاءت العبارة رقم " (1) تعزز القيادة ثقافة الابتكار الرقمي داخل بيئة العمل "في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٢.٢٠) وانحراف معياري (١.٣٤١)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد الثقافة الرقمية والتواصل بلغ (٩.٣٠٦) بانحراف معياري (٣.٥٩٣)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد هو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يعكس تقدير العاملين لمستوى الثقافة الرقمية والتواصل داخل الشركة.

البعد الرابع: التحفيز الرقمي واتخاذ القرار

جدول (٨): بعد التحفيز الرقمي واتخاذ القرار

م	التحفيز الرقمي واتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	تعتمد القيادة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات.	١.٩٤	١.١١٣	موافق بشدة	٤
٢	تكافئ الإدارة المبادرات الرقمية المبتكرة.	٢.٣١	١.٣٢٢	موافق بشدة	٢
٣	تشجع القيادة تجربة الأفكار الجديدة حتى لو كانت تتطوي على بعض المخاطرة.	٢.٢٢	١.٣٠٥	موافق بشدة	٣
٤	توفر القيادة بيئة رقمية داعمة للإبداع.	٢.٤٨	١.٢٨٩	موافق بشدة	١
التحفيز الرقمي واتخاذ القرار		٨.٩٥٣	٣.٣٢٨	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم " (4) توفر القيادة بيئة رقمية داعمة للإبداع "في المرتبة الأولى بوسط

حسابي بلغ (٢.٤٨) وانحراف معياري (١.٢٨٩)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة

الدراسة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم " (2) تكافئ الإدارة المبادرات الرقمية المبتكرة "في المرتبة الثانية بوسط

حسابي بلغ (٢.٣١) وانحراف معياري (١.٣٢٢)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة

الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم " (3) تشجع القيادة تجربة الأفكار الجديدة حتى لو كانت تنطوي على

بعض المخاطرة "في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٢.٢٢) وانحراف معياري

(١.٣٠٥)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم " (1) تعتمد القيادة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات "في

المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (١.٩٤) وانحراف معياري (١.١١٣)، وبالتالي فإن

اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد التحفيز الرقمي واتخاذ

القرار بلغ (٨.٩٥٣) بانحراف معياري (٣.٣٢٨)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة

نحو هذا البعد هو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يعكس تقدير العاملين

لمستوى التحفيز الرقمي وأساليب اتخاذ القرار داخل الشركة.

البعد الخامس: قياس الاتجاهات نحو القيادة الرقمية

جدول (٩): بعد قياس الاتجاهات حول القيادة الرقمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قياس الاتجاهات نحو القيادة الرقمية	و
٣	موافق بشدة	١.٣١٦	٢.٢٨	أؤمن بأهمية التحول الرقمي في تطوير أداء الشركة.	١
٢	موافق بشدة	١.٢٤٥	٢.٢٩	لدي اتجاه إيجابي نحو القيادة التي تعتمد على التكنولوجيا.	٢
١	موافق بشدة	١.٢٩٤	٢.٣٨	أرى أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين بيئة العمل.	٣

٤	أشعر بالارتياح في ظل إدارة تعتمد على التقنيات الحديثة	٢.١٠	١.١٧٤	موافق بشدة	٤
	قياس الاتجاهات نحو القيادة الرقمية	٩.٠٥٣	٣.٣٣١	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم (3) أرى أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين بيئة العمل "في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٢.٣٨) وانحراف معياري (١.٢٩٤)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم (2) لدي اتجاه إيجابي نحو القيادة التي تعتمد على التكنولوجيا "في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢.٢٩) وانحراف معياري (١.٢٤٥)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم (1) أؤمن بأهمية التحول الرقمي في تطوير أداء الشركة "في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٢.٢٨) وانحراف معياري (١.٣١٦)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم (4) أشعر بالارتياح في ظل إدارة تعتمد على التقنيات الحديثة "في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٢.١٠) وانحراف معياري (١.١٧٤)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد قياس الاتجاهات نحو القيادة الرقمية بلغ (٩.٠٥٣) بانحراف معياري (٣.٣٣١)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد هو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يعكس اعتقاد العاملين بأهمية التحول الرقمي وتأثير القيادة الرقمية على بيئة العمل.

المحور الثاني: السلوك الابتكاري
البعد الأول: توليد الأفكار

جدول (١٠): بعد توليد الأفكار

و	توليد الأفكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	أحرص على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل.	٢.٢١	١.٣١٩	موافق بشدة	٤
٢	أبحث عن طرق مبتكرة لحل المشكلات الوظيفية.	٢.٣٣	١.١٦٨	موافق	٣
٣	أتابع التطورات الحديثة التي يمكن تطبيقها في عملي.	٢.٤٧	١.٢٣٠	موافق	١
٤	أقدم مقترحات تطويرية بشكل مستمر	٢.٤٤	١.٣٢٣	موافق بشدة	٢
توليد الأفكار		٩.٤٦٠	٣.٥٨٥	موافق	

- جاءت العبارة رقم (3) أتابع التطورات الحديثة التي يمكن تطبيقها في عملي "في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٢.٤٧) وانحراف معياري (١.٢٣٠)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم (4) أقدم مقترحات تطويرية بشكل مستمر "في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢.٤٤) وانحراف معياري (١.٣٢٣)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم " (2) أبحث عن طرق مبتكرة لحل المشكلات الوظيفية "في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٢.٣٣) وانحراف معياري (١.١٦٨)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم " (1) أحرص على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل "في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٢.٢١) وانحراف معياري (١.٣١٩)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد توليد الأفكار بلغ (٩.٤٦٠) بانحراف معياري (٣.٥٨٥)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد هو الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يعكس ميل العاملين لممارسة توليد الأفكار وتقديم مقترحات تطويرية داخل بيئة العمل.

البعد الثاني: الترويج للأفكار

جدول (١١): بعد الترويج للأفكار

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترويج للأفكار	و
٤	موافق بشدة	١.١٥٠	١.٩٨	أسعى لإقناع زملائي بأهمية الأفكار الجديدة التي أطرحها.	١
١	موافق	١.٣٤٤	٢.٥٥	أعرض أفكارى التطويرية على الإدارة بشكل واضح.	٢
٣	موافق بشدة	١.١٤٧	٢.١٨	أعمل على كسب دعم الآخرين لتنفيذ أفكارى المبتكرة.	٣

٤	أشارك في فرق عمل تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء.	٢.٢٥	١.٢٣٣	موافق بشدة	٢
	الترويج للأفكار	٨.٩٦٦	٣.١٠٣	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم (2) أعرض أفكارى التطويرية على الإدارة بشكل واضح "في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٢.٥٥) وانحراف معياري (١.٣٤٤)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم (4) أشارك في فرق عمل تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء "في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢.٢٥) وانحراف معياري (١.٢٣٣)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم (3) أعمل على كسب دعم الآخرين لتنفيذ أفكارى المبتكرة "في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٢.١٨) وانحراف معياري (١.١٤٧)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم (1) أسعى لإقناع زملائي بأهمية الأفكار الجديدة التي أطرحها "في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (١.٩٨) وانحراف معياري (١.١٥٠)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد الترويج للأفكار بلغ (٨.٩٦٦) بانحراف معياري (٣.١٠٣)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد هو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يعكس استعداد العاملين للترويج لأفكارهم والمشاركة في تطبيقها داخل بيئة العمل.

البعد الثالث: تنفيذ الأفكار

جدول (١٢): بعد تنفيذ الأفكار

و	تنفيذ للأفكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	أشارك فعليًا في تطبيق الأفكار الجديدة داخل العمل.	٢.١١	١.١١٢	موافق بشدة	٤
٢	أتحمل مسؤولية تنفيذ المبادرات التطويرية.	٢.٤١	١.٣٦٧	موافق بشدة	١
٣	أساهم في تحويل الأفكار إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ.	٢.٢٩	١.١٨٥	موافق	٢
٤	أستمر في تطوير الفكرة حتى يتم تطبيقها بنجاح.	٢.٢٧	١.٠٩١	موافق	٣
	تنفيذ الأفكار	٩.٠٨٠	٣.١٩٢	موافق بشدة	

- جاءت العبارة رقم (2) "أتحمل مسؤولية تنفيذ المبادرات التطويرية" في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٢.٤١) وانحراف معياري (١.٣٦٧)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم (3) "أساهم في تحويل الأفكار إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢.٢٩) وانحراف معياري (١.١٨٥)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم " (4) أستمّر في تطوير الفكرة حتى يتم تطبيقها بنجاح "في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٢.٢٧) وانحراف معياري (١.٠٩١)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم " (1) أشارك فعليًا في تطبيق الأفكار الجديدة داخل العمل "في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٢.١١) وانحراف معياري (١.١١٢)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد تنفيذ الأفكار بلغ (٩.٠٨٠) بانحراف معياري (٣.١٩٢)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد هو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهو ما يعكس ميل العاملين لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية في تنفيذ الأفكار والمبادرات التطويرية داخل بيئة العمل.

ثالثًا: اختبار الفرضيات

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على السلوك الابتكاري للعاملين.

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.905 ^a	.820	.818	3.69680	.820	672.228	1	148	.000
a. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9186.880	1	9186.880	672.228	.000 ^b
	Residual	2022.613	148	13.666		
	Total	11209.493	149			
a. Dependent Variable: المحور الثاني السلوك الابتكاري						
b. Predictors: (Constant), المحور الأول القيادة الرقمية						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.103	1.025		2.051	.042		
	المحور الأول القيادة الرقمية	.558	.022	.905	25.927	.000	1.000	1.000
a. Dependent Variable: المحور الثاني السلوك الابتكاري								

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن للقيادة الرقمية أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على السلوك الابتكاري للعاملين في شركة سابك. حيث أظهر النموذج أن ٨٢٪ من التباين في السلوك الابتكاري يمكن تفسيره بالقيادة الرقمية ($R^2 = 0.820$ ، $F = 672.228$ ، $\text{Sig.} < 0.001$). وتشير معاملات الانحدار إلى أن كل زيادة وحدة واحدة في القيادة الرقمية ترتبط بزيادة ٠.٥٥٨ وحدة في السلوك الابتكاري ($B = 0.558$ ، $Beta = 0.905$ ، $\text{Sig.} < 0.001$) ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على السلوك الابتكاري للعاملين.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو القيادة الرقمية ومستوى ممارستهم للسلوك الابتكاري.

Correlations			
		المحور_الثاني_السلوك_الابتكاري	المحور_الأول_القيادة_الرقمية
المحور_الثاني_السلوك_الابتكاري	Pearson Correlation	1	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	150	150
المحور_الأول_القيادة_الرقمية	Pearson Correlation	.905**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أظهرت نتائج تحليل بيرسون للارتباط وجود علاقة موجبة وقوية جدًا ودالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو القيادة الرقمية ومستوى ممارستهم للسلوك الابتكاري ($r = 0.905$) ، $\text{Sig.} < 0.01$ ، $N = 150$ وبناءً على ذلك، يمكن القول أن العاملين الذين يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو القيادة الرقمية يمارسون السلوك الابتكاري بشكل أعلى، وهو ما يدعم صحة الفرضية الثانية للدراسة.

توجد فروق معنوية في أداء مفردات العينة للسلوك الابتكاري باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية (ممثلة في: النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة).

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور_الثاني_السلوك_الابتكاري	ذكر	52	28.0000	8.75371	1.21392
	أنثى	98	27.2449	8.66449	.87525

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور_الثاني_السلوك_ا لابتكاري	Equal variances assumed	.361	.549	.506	148	.613	.75510	1.49182	-2.19292	3.70313
	Equal variances not assumed			.505	103.151	.615	.75510	1.49655	-2.21290	3.72310

ANOVA					
المحور_الثاني_السلوك_الابتكاري					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	268.608	3	89.536	1.195	.314
Within Groups	10940.886	146	74.938		
Total	11209.493	149			

ANOVA					
المحور_الثاني_السلوك_الابتكاري					
	Sum of	df	Mean	F	Sig.

	Squares		Square		
Between Groups	456.246	3	152.082	2.065	.107
Within Groups	10753.247	146	73.652		
Total	11209.493	149			

أظهرت نتائج تحليل الفروق في مستوى السلوك الابتكاري للعاملين باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية ما يلي:

• بالنسبة للجنس، أظهرت إحصاءات المجموعة أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ 28.00

بانحراف معياري 8.754، بينما كان المتوسط للإناث 27.24 بانحراف معياري

8.664. أظهر اختبار t-test أن قيمة $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.613 > 0.05$ ، مما

يشير إلى عدم وجود فرق معنوي في مستوى السلوك الابتكاري بين الذكور والإناث.

• بالنسبة لفروق العمر، أظهرت نتائج اختبار ANOVA أن قيمة $F = 1.195$ و Sig.

$0.314 > 0.05$ ، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية

المختلفة في مستوى ممارسة السلوك الابتكاري.

• أما بالنسبة لفروق عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج ANOVA أن قيمة $F =$

2.065 و $\text{Sig.} = 0.107 > 0.05$ ، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في

مستوى السلوك الابتكاري بين المجموعات المختلفة حسب سنوات الخبرة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن خصائص العينة المتمثلة في الجنس، العمر، وعدد سنوات

الخبرة لا تؤثر بشكل معنوي على مستوى ممارسة السلوك الابتكاري لدى العاملين في شركة

سابق.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدركات العاملين للقيادة الرقمية تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة).

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور_الأول_القيادة_الرقمية	ذكر	52	47.5577	13.95007	1.93453
	أنثى	98	44.4694	14.09628	1.42394

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور_الأول_القيادة_الرقمية	Equal variances assumed	.406	.525	1.282	148	.202	3.08830	2.40983	-1.67381	7.85042
	Equal variances not assumed			1.286	105.024	.201	3.08830	2.40208	-1.67457	7.85118

ANOVA					
المحور_الأول_القيادة_الرقمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1165.247	3	388.416	2.000	.117
Within Groups	28358.013	146	194.233		
Total	29523.260	149			

ANOVA					
المحور_الأول_القيادة_الرقمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3344.743	3	1114.914	6.218	.001
Within Groups	26178.517	146	179.305		
Total	29523.260	149			

أظهرت نتائج تحليل الفروق في مدركات العاملين للقيادة الرقمية باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية ما يلي:

- بالنسبة للجنس، أظهرت إحصاءات المجموعة أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ 47.56 بانحراف معياري 13.95، بينما كان المتوسط للإناث 44.47 بانحراف معياري 14.10. أظهر اختبار t-test أن قيمة $0.05 > 0.202 = \text{Sig. (2-tailed)}$ ، مما يشير إلى عدم وجود فرق معنوي في مدركات القيادة الرقمية بين الذكور والإناث.
- بالنسبة لفروق العمر، أظهرت نتائج اختبار ANOVA أن قيمة $F = 2.000$ و $\text{Sig.} = 0.117 > 0.05$ ، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية المختلفة في مدركات القيادة الرقمية.

- أما بالنسبة لفروق عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج ANOVA وجود فرق معنوي بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة ($F = 6.218$ ، $(F = 6.218, \text{Sig.} = 0.001 < 0.05)$ ، مما يشير إلى أن مدركات العاملين للقيادة الرقمية تختلف باختلاف سنوات الخبرة. ويعني ذلك أن سنوات الخبرة تعد عاملاً مؤثراً في مستوى إدراك الموظفين للقيادة الرقمية، حيث تمثل الفئات الأكثر خبرة أعلى مستوى إدراك للقيادة الرقمية مقارنة بالمجموعات الأخرى.

الفصل السادس

النتائج العامة والتوصيات

أولاً: النتائج العامة

- أظهرت نتائج التحليل أن القيادة الرقمية لها أثر إيجابي ودال إحصائياً على السلوك الابتكاري للعاملين، حيث أظهر تحليل الانحدار أن القيادة الرقمية تفسر نحو 82% من التباين في السلوك الابتكاري، ما يشير إلى أهميتها في تعزيز قدرة العاملين على الابتكار.
- تبين أن هناك علاقة قوية وإيجابية ودالة إحصائياً بين اتجاهات العاملين نحو القيادة الرقمية ومستوى ممارستهم للسلوك الابتكاري ($r = 0.905$)، ($\text{Sig.} < 0.01$)، ما يعني أن الموظفين الذين يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو القيادة الرقمية يمارسون السلوك الابتكاري بشكل أعلى.
- أظهرت النتائج أن خصائص العاملين الشخصية والمهنية مثل الجنس والعمر لم تؤثر دالاً على السلوك الابتكاري، بينما لم تُظهر فروق معنوية حسب الجنس أو العمر، إلا أن عدد سنوات الخبرة كان له تأثير معنوي على مدركات القيادة الرقمية، حيث زاد إدراك الموظفين للقيادة الرقمية مع زيادة سنوات الخبرة.
- بشكل عام، أظهرت الدراسة أن العاملين لديهم مدركات إيجابية تجاه القيادة الرقمية، وأنهم يمارسون السلوك الابتكاري بدرجة متوسطة إلى عالية، سواء في توليد الأفكار، الترويج لها، أو تنفيذها، مع اختلاف نسبي بين الأبعاد.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري لدى العاملين:

١. تعزيز برامج التدريب الرقمي: توفير ورش عمل ودورات تدريبية منتظمة لتعريف العاملين بأحدث التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، مما يدعم تمكينهم ويزيد قدرتهم على الابتكار.

٢. تعزيز الثقافة الرقمية داخل الشركة: تشجيع تبادل الأفكار عبر المنصات الرقمية، وتعزيز المرونة في التعامل مع التغيرات الرقمية، بما يساهم في خلق بيئة عمل ابتكارية.

٣. تطبيق آليات تحفيزية رقمية: تقديم مكافآت وتحفيزات للأفكار المبتكرة والمبادرات الرقمية الناجحة، وتشجيع التجربة والمخاطرة المحسوبة لتحفيز السلوك الابتكاري.

٤. ربط الأهداف الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للشركة: التأكد من أن التحول الرقمي يتماشى مع أهداف الشركة، مما يزيد وضوح الرؤية ويحفز العاملين على المشاركة والابتكار.

٥. الاستفادة من خبرات الموظفين ذوي سنوات الخبرة الطويلة: يمكن استثمار خبراتهم في توجيه الفرق الجديدة ودعم التفاعل الرقمي، حيث تبين أن خبرتهم تعزز إدراكهم للقيادة الرقمية.

٦. متابعة وتقييم أثر القيادة الرقمية بانتظام: إنشاء آليات لرصد ممارسات القيادة الرقمية وقياس تأثيرها على الابتكار، لضمان تحسين مستمر واتخاذ قرارات قائمة على البيانات.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- أبو الدهب، سامح عبد المقصود لبدة؛ شاهيستا، السعيد، (٢٠٢٥)، "الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري بالتطبيق على الإداريين بفروع شركة الاتصالات المصرية (We) بمحافظة الغربية وكفر الشيخ"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ٤٥ (١)، ١٤٤-٢٠٥.
- أبو الوفا، جمال محمد، (٢٠١٨)، "دور البيئة المجتمعية الابتكارية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية"، المجلة الدولية للدراسات دار المنظومة، مج ٢٩، ع ١١٣.
- أبو حية، نجات، (٢٠٢١)، "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها"، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أحمد، روضة عادل طلبة، (٢٠٢٣)، "تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٤ (١)، ٢٤-٤٦.
- امبارك، رافع عبد الله صالح، (٢٠٢٥)، "العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار ودور التعلم التنظيمي، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤ (٤) ١٢٣ - ١٣٦.

- بصيلي، أماني جبريل، (٢٠٢٢)، "واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٦)، العدد (٤٢).
- البقعاوي، موسى، (٢٠١٩)، "دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، ٣(٢٤)، ٢٥-١.
- تبشي، إسراء، (٢٠١٤)، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي"، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.
- تريح، ابراهيم، (٢٠١٦)، "أثر التمكين الإداري على السلوك الابداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- جبريل، وائل محمد، (٢٠١٨)، "أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي ليبيا"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مج ٢، ع ٣.
- الجريان، أسماء عوض نهار، (٢٠٢٤)، "القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم التربوية.
- حداوي، أميرة هاتف؛ مسلم، ضرغام علي؛ محمد، صفاء تايه محمد، (٢٠٢٤)، "القيادة الرقمية ودورها في تعزيز سلوك الامن السيبراني في المنظمات (دراسة تحليلية لآراء

عينة من العاملين في المصارف الأهلية في النجف الاشرف"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٥(١)، ٦٨١-٧٠١.

- الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله، (٢٠٢٠)، "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١٢(١)، ١٤٧-١٨٠.

- الحربي، ماجد؛ الخوفي، سعد، (٢٠٢٣)، "القيادة الرقمية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٥(٤)، ٥٣٥-٦٠٢.

- الحماد، فواز مساعد محمد، (٢٠٢٤)، "درجة ممارسة السلوك الابتكاري في البنوك التجارية في دولة الكويت ومملكة البحرين"، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مج ٨، ع ٣٤.

- داود، نكي داود، (٢٠٢٢)، "القيادة التكيفية وتأثيرها على الدمج التنظيمي والسلوك الابتكاري للعاملين أثناء جائحة كورونا دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(٤)، ٤٧٧-٥٤٦.

- الراعي، عبد الوهاب راغب، (٢٠٢٤)، "أثر الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري للعاملين بالمنظمات العامة دراسة تطبيقية على هيئة ميناء دمياط البحري"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣(١٠)، ١٢٢٣-١٢٦٨.

- الرشيد، عبد الرحمن، (٢٠١٣)، "البيئة الابتكارية كما يدركها الطلاب وعلاقتها بالتفكير الابتكاري"، المجلة الدولية للدراسات بدار المنظومة، مج ٢، ع ٣.

- سلامة، محمد وليد سالم، (٢٠١٦)، "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٢(٦).
- شاكِر، نوار حسين؛ جدوع، وسام صادق، (٢٠٢٤)، "السلوك الابتكاري وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى المعلمين"، المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء، مجلة نسق، مج ٤١، ع ٧.
- صالح، أماني وحيد جرجس، (٢٠٢٤)، "آليات تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز"، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية.
- صفحي، عائشة بنت محه أحمد، (٢٠٢٤)، "واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية"، إبداعات تربوية، ٢٩(١)، ٩٣-١٢٨.
- الطائي، يوسف حليم سلطان؛ الحدراوي، باقر خضير عبد العباس، (٢٠١٩)، "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(٦)، ٣٩-١٩.
- طه، حسنين السيد؛ البردان، محمد فوزي أمين البردان؛ العجمي، عبد الله علي محمد غضيان، (٢٠٢٣)، "الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٥(٤)، ٥٤٠-٥٧٠.
- عثمان، سرهنك ابراهيم؛ عبدالله، ده رون فريدون؛ الطائي، محمد عبد الحسين، (٢٠٢٤)، "القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء

عينة من القيادات الادارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق"،
مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٥، العدد ١.

- العجمي، عبد الله علي محمد غضيان، (٢٠٢٣)، "الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية"، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٣٨، ٥٨٩-٦٥٠.

- علوان، براء حسين حسن، (٢٠٢٥)، "تأثير القيادة الإبداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر التابعة للعتبة الحسينية المقدسة"، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.

- العماري، سعيد، (٢٠١٨)، "الإدارة الالكترونية كالية للتحويل الالكتروني المؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية"، جامعة ٢٠ أوت، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ٧ع.

- الفارس، خالد، (٢٠٢٢)، "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (١٩)، ١٣٢-١٤٢.

- القصصقي، حلوة، (٢٠٢٣)، "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها"، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٣ (٩) ٤٦٦-٤٩١.

- كمال، حنان البدري؛ محمود، حنان عبد الستار، (٢٠٢٢)، " القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان"، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية، العدد ١٠٠.

- محمود، إيناس، (٢٠٢٢)، "قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدرس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣٤ (٣٤)، ٢٣١-٣٣١.
- المطيري، فيصل بن فرج، (٢٠٢٠)، "الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع ودورها في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في الشركات النفطية"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج ٢، ع ١.
- مهدي، محمد، (٢٠٢٣)، "القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي-دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٤ (٤)، ٩٦-١٤٧.
- اليوسف، خلود، (٢٠٢١)، "آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة كلية التربية، ١ (٤)، ٣٥-٥٤.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Abd-Elmoghith, N. G. A., Mahmoud, A. S., & Abdel-Azeem, A. M. (2024). Relation between innovative work behavior and ethical climate perceptions among nursing personnel. BMC nursing, 23(1), 112.
- Adekanmbi, F. P., & Ukpere, W. (2023). The impact of innovative work behavior, perceived Leadership 4.0, and corporate social responsibility on sustaining banking industry performance in Nigeria within the 4IR Era. Banks and bank systems, 18(4), 1-11.
- Ahlquist, J. (2023). Digital leadership in higher education: Purposeful social media in a connected world. Routledge.

- Alwazzan, L. (2019). Saudi Arabian women in medical education: A mixed method exploration of emergent digital leadership (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa).
- Bounfour, A. (2016). Digital futures, digital transformation. *Progress in IS, 10*, 978-973.
- Christine, R. (2017). *European framework for the digital competence of educators*. Joint Research Centre.
- Gallardo-Echenique, E. E., de Oliveira, J. M., Marqués-Molias, L., Esteve-Mon, F., Wang, Y., & Baker, R. (2015). Digital competence in the knowledge society. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching, 11*(1).
- Goff, D. G. (2003). What Do We Know About Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory?
- Hassan, N. K., & Hamed, S. A. (2022). The role of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management. *Journal of Positive School Psychology, 5373-5379*.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *Mis quarterly executive, 15*(2).
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies, 19*(2), 285-297.
- Mishra, A., & Mishra, D. (2013). Applications of stakeholder theory in information systems and technology. *Engineering Economics, 24*(3), 254-266.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership, 16*(1), 1-7.
- Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. *Global Centre for Digital Business Transformation, 1-15*.

- Niu ,H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review* ,43 (2), 288-302.
- Orero-Blat, M., Jordán, H. D. J., & Palacios-Marqués, D. (2022). A literature review of causal relationships in 21st century skills and digital leadership. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 12(1), 1-12.
- Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210-225.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2021). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291.
- Soon, C. C., & Salamzadeh, Y. (2021). The impact of digital leadership competencies on virtual team effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 219-253.
- Stowe, C. R., & Grider, D. (2014). Strategies for advancing organizational innovation. *Journal of Management and Marketing Research*, 15(1), 2-3.
- Turan, S., & Gökbulut, B. (2022). An Analysis of the Technology Leadership Behaviours of School Principals from the Perspective of Teachers. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 21(1), 35-44.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927.
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 3.

الملاحق:

البيانات الديموغرافية

الجنس:

١. ذكر

٢. أنثى

العمر:

١. أقل من ٣٠ سنة

٢. من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

٣. من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

٤. ٥٠ سنة فأكثر

عدد سنوات الخبرة:

١. أقل من ٥ سنوات

٢. من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

٣. من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

٤. ١٥ سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

١. إداري

٢. فني

٣. إشرافي

٤. تنفيذي

محاور الاستبيان:

المحور الأول: القيادة الرقمية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الرؤية الرقمية والاستراتيجية					
لدى الإدارة رؤية واضحة للتحويل الرقمي داخل الشركة.					
يتم ربط أهداف التحويل الرقمي بالأهداف الاستراتيجية للشركة.					
تشجع القيادة على تبني التقنيات الحديثة في بيئة العمل.					
تعمل الإدارة على تطوير خطط رقمية مستقبلية واضحة.					
البعد الثاني: دعم التكنولوجيا والتمكين الرقمي					
توفر الإدارة الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة.					
يتم تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.					
تدعم القيادة استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في العمل.					

					تشجع الإدارة التعلم المستمر في المجال الرقمي.
البعد الثالث: الثقافة الرقمية والتواصل					
					تعزز القيادة ثقافة الابتكار الرقمي داخل بيئة العمل.
					تستخدم الإدارة وسائل رقمية فعالة في التواصل مع العاملين.
					تشجع القيادة مشاركة الأفكار عبر المنصات الرقمية.
					تتسم القيادة بالمرونة في التعامل مع التغيرات الرقمية
البعد الرابع: التحفيز الرقمي واتخاذ القرار					
					تعتمد القيادة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات.
					تكافئ الإدارة المبادرات الرقمية المبتكرة.
					تشجع القيادة تجربة الأفكار الجديدة حتى لو كانت تنطوي على بعض المخاطرة.
					توفر القيادة بيئة رقمية داعمة للإبداع.
البعد الخامس: قياس الاتجاهات نحو القيادة الرقمية					
					أؤمن بأهمية التحول الرقمي في تطوير أداء الشركة.
					لدي اتجاه إيجابي نحو القيادة التي تعتمد على التكنولوجيا.
					أرى أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين بيئة العمل.
					أشعر بالارتياح في ظل إدارة تعتمد على

					التقنيات الحديثة
--	--	--	--	--	------------------

المحور الثاني: السلوك الابتكاري

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: توليد الأفكار					
أحرص على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل.					
أبحث عن طرق مبتكرة لحل المشكلات الوظيفية.					
أتابع التطورات الحديثة التي يمكن تطبيقها في عملي.					
أقدم مقترحات تطويرية بشكل مستمر					
البعد الثاني: الترويج للأفكار					
أسعى لإقناع زملائي بأهمية الأفكار الجديدة التي أطرحها.					
أعرض أفكارى التطويرية على الإدارة بشكل واضح.					
أعمل على كسب دعم الآخرين لتنفيذ أفكارى المبتكرة.					
أشارك في فرق عمل تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء.					
البعد الثالث: تنفيذ الأفكار					
أشارك فعليًا في تطبيق الأفكار الجديدة					

					داخل العمل.
					أتحمل مسؤولية تنفيذ المبادرات التطويرية.
					أساهم في تحويل الأفكار إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ.
					أستمر في تطوير الفكرة حتى يتم تطبيقها بنجاح.