

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين
للإتصالات بمدينة المدينة المنوره

محمد مبارك الحار

222001726

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم بن نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2026

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....
25	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
26	3.1. المقدمة.....
27	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
28	3.3. تصميم البحث.....
29	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
30	3.5. طريقة جمع البيانات.....
31	3.6. أنواع البيانات.....

32	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
33	3.8. الخاتمة
34	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
35	4.1. المقدمة
36	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
39	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
40	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
41	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
43	4.6. الخاتمة
45	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
46	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
46	5.2. توصيات الدراسة
46	5.3. الخاتمة
47	قائمة المراجع
51	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

وبالرغم من الإسهامات العلمية السابقة، تبرز عدّة فجوات تستدعي هذا البحث: أولاً، ثمة فجوة نظرية تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري تحديداً، وليس الابتكار التقني أو المنتج فحسب. ثانياً، من حيث الفجوات التطبيقية، هناك نقص في البحوث التي تستقصي هذا الأثر داخل شركات الاتصالات في السياق السعودي أو في فروعها المحلية مثل في المدينة المنورة، حيث قد تختلف متغيرات الثقافة التنظيمية والقيادة والممارسات الإدارية. ثالثاً، قلة البحوث التي تقيّم كيف تُمارَس

القيادة الرقمية فعلياً داخل الشركات المحلية، وتحدد العوائق والفرص المتاحة أمام الابتكار الإداري. لهذا، تأتي هذه الدراسة لسدّ جزء من هذه الفجوات عبر تطبيقها على شركة زين للاتصالات في المدينة المنورة.

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

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

1.5. أهداف الدراسة

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

1. دراسة تأثير القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، من خلال تحليل مدى تفاعل القادة مع الأدوات الرقمية واستثمارها في تعزيز أساليب العمل الإدارية.
2. التعرف على مستوى القيادة الرقمية المطبقة في الشركة، وتحديد أبعادها المتمثلة في: الكفاءة الرقمية للقادة، قدرتهم على إدارة التغيير، توظيف التكنولوجيا، وبناء بيئة عمل رقمية.
3. تقييم مستوى الابتكار الإداري داخل الشركة، وقياس مدى قدرة الإدارات المختلفة على تبني أفكار جديدة وتحسين العمليات والخدمات.
4. اقتراح ممارسات وتوصيات فعالة لتعزيز القيادة الرقمية وتطوير الابتكار الإداري، بما يدعم التحول الرقمي داخل الشركة.
5. توليد رؤى علمية وعملية حول العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، وإبراز العوامل التي تساهم في نجاح أو ضعف هذه العلاقة داخل بيئة الاتصالات السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

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

(1) الفرضية الصفرية (H1 – Null Hypothesis)

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

(2) الفرضية البديلة (H2 – Alternative Hypothesis)

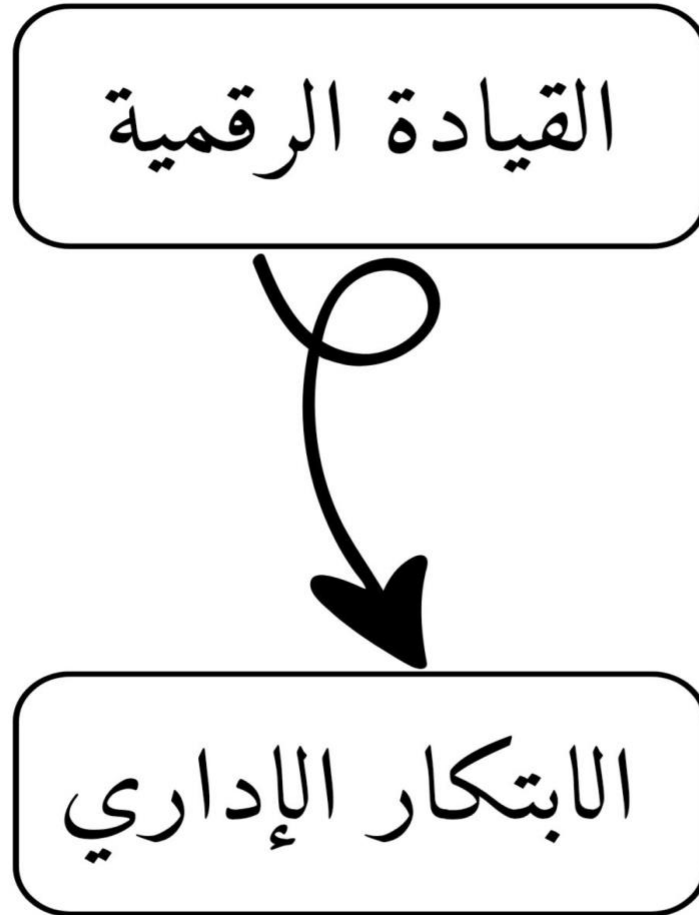
H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المنورة.

(3) الفرضية الاتجاهية (H3 – Directional Hypothesis)

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

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

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



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة من أجل دراسة أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة. يأتي اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، دون تدخل في طبيعة المتغيرات، مع إمكانية تحليلها بشكل دقيق للكشف عن العلاقات القائمة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري. يتيح هذا المنهج دراسة الاتجاهات الحالية والتحديات الموجودة في بيئة العمل، ويعطي صورة واضحة وشاملة عن مستوى تأثير القيادة الرقمية على العمليات الإدارية ومستوى الابتكار لدى الموظفين، مع التركيز على الواقع العملي للشركة وتفاعلاتها اليومية.

تم تصميم الدراسة لتشمل جمع البيانات من جميع المستويات الإدارية والوظيفية في الشركة، لضمان تمثيل شامل ودقيق لجميع الفئات المشاركة في العمليات الإدارية، سواء من الموظفين الإداريين أو المشرفين والقادة التنفيذيين. وقد تم اختيار استبيان إلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما يوفره من سهولة الوصول إلى المشاركين وتسجيل إجاباتهم بشكل منظم وموثوق، مع الحفاظ على السرية والخصوصية. يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المقننة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق جداً)، لتقييم مدى توافق آراء الموظفين مع ممارسات القيادة الرقمية ومستوى الابتكار الإداري في الشركة. وتم تصميم الأسئلة بعناية لتغطية جميع أبعاد المتغيرين، بما يشمل الممارسات الرقمية للقيادة، استخدام التقنيات الحديثة، التحفيز على الابتكار، دعم المبادرات الإبداعية، وفعالية العمليات الإدارية.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستنتاجية متعددة، مثل حساب المتوسطات والانحراف المعياري لفهم توزيع البيانات واتجاهاتها، بالإضافة إلى استخدام تحليل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، وتحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر القيادة الرقمية على الابتكار بشكل واضح ومحدد. كما تم فحص الفروقات بين المجموعات المختلفة داخل الشركة من حيث المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، بهدف تقديم صورة دقيقة وشاملة عن تأثير القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في سياقات مختلفة داخل المؤسسة.

1.9. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

الشكل (2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

2.2. المتغير المستقل

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

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

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

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

2.3. المتغير التابع

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

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

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

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

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

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

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

2.5. الخاتمة

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف الفصل الثالث من الدراسة إلى تقديم وصف تفصيلي للخطوات والإجراءات البحثية المتبعة لدراسة أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة. ويُعد هذا الفصل أساسياً لفهم الطريقة التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها، لضمان موثوقية النتائج ودقتها، وكذلك لتوضيح الأساليب البحثية التي تم اختيارها بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات وبيئة العمل في الشركة.

يبدأ هذا الفصل بعرض المنهج البحثي المتبع، والذي تم اختياره بعناية ليتناسب مع طبيعة الدراسة، ويتيح إمكانية وصف العلاقة بين المتغيرين وتحليلها بشكل شامل ودقيق. كما يوضح الفصل الاستراتيجية البحثية المتبعة لجمع البيانات من عينة الموظفين، مع التركيز على ضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة.

ويستعرض الفصل طرق جمع البيانات، مع التركيز على اختيار الأدوات المناسبة لقياس كل من القيادة الرقمية والابتكار الإداري، والتأكيد على صحة ومصداقية هذه الأدوات، إضافة إلى تقديم تفاصيل حول عينة الدراسة ومعايير اختيارها. كما يتناول الفصل الإجراءات الإحصائية والأساليب التحليلية المستخدمة لتفسير البيانات، بما يشمل الأساليب الوصفية والاستنتاجية، وتحليل الارتباط والانحدار، وذلك لضمان استنتاج نتائج دقيقة وموثوقة.

ويولي الفصل اهتماماً كبيراً لتحديد الفترة الزمنية التي شملها البحث، بما يتيح فهم السياق الذي تم خلاله جمع البيانات، وضمان رصد أي تأثيرات مؤقتة أو متغيرات بيئية قد تؤثر على النتائج. ويشرح الفصل أيضاً كيفية التعامل مع الفجوات المحتملة في البيانات، والتحديات التي قد تواجه الباحث أثناء جمعها وتحليلها.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الرقمية (Digital Leadership)

تعرف القيادة الرقمية بأنها قدرة القادة في المؤسسة على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والتكنولوجيا لإدارة فرق العمل، واتخاذ القرارات، وتحفيز الموظفين على الابتكار، وتطوير العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي في بيئة العمل.

• مؤشرات القياس:

1. استخدام التقنيات الرقمية في توجيه العمل الإداري.
 2. توفير بيئة داعمة للتعليم المستمر والتطوير الرقمي للموظفين.
 3. تحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة.
 4. تشجيع التواصل الإلكتروني الفعال بين الإدارات المختلفة.
- طريقة القياس: مقياس ليكرت ثلاثي: موافق – محايد – غير موافق.

ثانياً: الابتكار الإداري (Administrative Innovation)

يعرف الابتكار الإداري بأنه القدرة على تطوير أساليب وإجراءات إدارية جديدة، أو تحسين العمليات التنظيمية القائمة، بهدف تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات الإدارية، وتشجيع الإبداع بين الموظفين.

• مؤشرات القياس:

1. تبني أساليب إدارية حديثة لتطوير الإجراءات التنظيمية.
 2. دعم المبادرات والأفكار الإبداعية للموظفين.
 3. تحسين جودة العمليات والخدمات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة.
 4. تعزيز العمل الجماعي لتوليد أفكار مبتكرة وتطبيقها.
- طريقة القياس: مقياس ليكرت ثلاثي: موافق – محايد – غير موافق

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

١. فلسفة البحث (Research Philosophy):

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

2. منهج البحث (Research Approach):

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

3. استراتيجية البحث (Research Strategy):

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

4. نوع البحث (Research Type):

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

5. الأفق الزمني (Time Horizon):

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

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

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

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، ويشمل كافة المستويات الإدارية والوظيفية، بدءًا من الإداريين التنفيذيين والمشرفين وصولًا إلى الموظفين العاملين في الأقسام المختلفة. ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى تمثيل كافة الفئات المشاركة في العمليات الإدارية داخل الشركة، لضمان دقة النتائج وشموليته.

يبلغ عدد أفراد مجتمع البحث حوالي [ضع الرقم التقريبي للموظفين هنا] موظفًا، ويتميز هذا المجتمع بتنوع الخبرات والمهارات، مما يسمح بدراسة متعمقة للقيادة الرقمية وتأثيرها على الابتكار الإداري من خلال آراء وتجارب المشاركين. كما يتيح هذا المجتمع إمكانية تحليل الاختلافات بين الفئات المختلفة من حيث المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري، وهو ما يساهم في فهم العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري بشكل أوسع وأكثر دقة.

تم اختيار عينة البحث بشكل قائم على التغطية الشاملة أو العشوائية من موظفي الشركة، لضمان تمثيل المجتمع بدقة وتوفير بيانات كافية للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج. كما تم مراعاة تباين المشاركين في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، لضمان أن تكون النتائج قابلة للتعميم ضمن بيئة العمل الفعلية.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان الإلكتروني، نظرًا لما يوفره من دقة وسهولة في الوصول إلى المشاركين، وضمان جمع البيانات بسرعة مع الحفاظ على سرية المعلومات وخصوصيتها. تم تصميم الاستبيان ليكون أداة موثوقة لقياس كل من المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (الابتكار الإداري)، مع التركيز على مؤشرات كل متغير وأبعادها، بما يضمن الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة من موظفي شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة.

اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي، حيث يمكن للمشارك اختيار أحد الخيارات: موافق – محايد – غير موافق، بما يسهل على المشاركين التعبير عن آرائهم بدقة ويتيح للباحث تحليل الاتجاهات بسهولة. وقد تم تصميم الأسئلة لتغطية جميع أبعاد القيادة الرقمية مثل استخدام التقنيات الحديثة، تحفيز الابتكار لدى الموظفين، تحسين التواصل الرقمي داخل المؤسسة، وتطوير العمليات الإدارية، بالإضافة إلى تغطية أبعاد الابتكار الإداري مثل تبني أساليب إدارية جديدة، دعم المبادرات الإبداعية، تحسين جودة العمليات، وتعزيز العمل الجماعي لتطبيق الأفكار المبتكرة.

تم توزيع الاستبيان على جميع الفئات الوظيفية في الشركة، بدءًا من الإدارة العليا والقادة التنفيذيين مرورًا بالمشرفين والموظفين الإداريين، وصولًا إلى الموظفين العاملين في الأقسام التشغيلية المختلفة، لضمان تمثيل شامل ودقيق لجميع المستويات الإدارية. كما تم التأكيد على أن الإجابات سرية تمامًا ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث الأكاديمي، لضمان مصداقية الاستجابات وصدقها.

قبل التوزيع النهائي، تم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) على عينة صغيرة من الموظفين للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، والتأكد من عدم وجود أي مشاكل قد تؤثر على جودة البيانات. وقد تم تعديل بعض الأسئلة بناءً على ملاحظات المشاركين في الاختبار التجريبي، لضمان أن تكون جميع العناصر واضحة ومناسبة لجميع الفئات المستهدفة.

3.6. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، بهدف تحقيق أقصى دقة في تحليل أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، وتقديم نتائج موثوقة قابلة للتطبيق العملي.

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data) تم جمع البيانات الأولية بشكل مباشر من موظفي الشركة باستخدام الاستبيان الإلكتروني، حيث تم تصميم الأسئلة لتغطية جميع أبعاد القيادة الرقمية والابتكار الإداري. تشمل البيانات الأولية تقييم آراء المشاركين بشأن:

- ممارسات القيادة الرقمية المتبعة في الشركة.
- مدى تأثير القيادة الرقمية على تطوير العمليات الإدارية.
- مستوى تبني الابتكار الإداري داخل الأقسام المختلفة.
- الفجوات والتحديات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل الرقمية.

تمثل هذه البيانات المصدر الرئيس لفحص الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهي ضرورية لاستخلاص النتائج الدقيقة والتوصيات العملية.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data) تم الاستفادة من البيانات الثانوية لدعم الدراسة وإثراء التحليل، وتشمل

- الدراسات السابقة والأبحاث العلمية المنشورة المتعلقة بالقيادة الرقمية والابتكار الإداري.
- التقارير السنوية والإحصاءات الخاصة بشركة زين للاتصالات.
- المراجع الأكاديمية والكتب المتخصصة في الإدارة والابتكار الرقمي.
- المعلومات المتاحة عبر المواقع الرسمية للمؤسسات والهيئات المعنية بالاتصالات والتحول الرقمي.

تساعد البيانات الثانوية على تقديم إطار نظري متكامل للدراسة، وتساهم في توضيح الفجوات البحثية، وتمكن الباحث من مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإحصائية المنظمة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بهدف قياس أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة بشكل دقيق وموثوق. تشمل الإجراءات الإحصائية ما يلي:

أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

يهدف التحليل الوصفي إلى تقديم صورة شاملة عن خصائص البيانات وسمات المشاركين في الدراسة. وقد شمل هذا التحليل:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لفهم توزيع المشاركين حسب الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- حساب المتوسطات والانحراف المعياري لكل مؤشر من مؤشرات القيادة الرقمية والابتكار الإداري، لتوضيح الاتجاه العام لآراء الموظفين ومدى تقاربها أو تباعدها حول المتوسط.
- عرض البيانات في جداول ورسوم بيانية لتسهيل فهمها بصرياً وتقديم ملخص واضح للمعلومات الأساسية.

ثانياً: تحليل موثوقية الاستبيان (Reliability Analysis)

تم اختبار موثوقية الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من أن أدوات القياس المستخدمة لقياس القيادة الرقمية والابتكار الإداري تتمتع بالثبات والدقة. تعتبر القيم الأعلى من 0.70 مؤشراً على مستوى مقبول من الموثوقية. هذا الاختبار يضمن أن الأسئلة المستخدمة تعكس بدقة المتغيرات قيد الدراسة وأن النتائج المستخلصة قابلة للاعتماد عليها.

ثالثاً: تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

تم استخدام تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (الابتكار الإداري). يتيح هذا التحليل تحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرين، ومدى قوة تأثير القيادة الرقمية على مستوى الابتكار الإداري في الشركة. تم استخدام معامل بيرسون للارتباط (Pearson Correlation Coefficient) لتقييم درجة الترابط بين المتغيرات.

رابعاً: تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري بشكل مباشر

3.8. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل للمنهجية البحثية المتبعة لدراسة أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة. وقد تم توضيح نوع البحث المستخدم، وطريقة جمع البيانات، والأدوات المستخدمة لقياس كل من القيادة الرقمية والابتكار الإداري، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل النتائج.

تم التركيز في هذا الفصل على توضيح مجتمع البحث وعينة الدراسة، مع إبراز أهمية تمثيل جميع المستويات الوظيفية والإدارية لضمان دقة النتائج وشموليبتها. كما تم شرح طريقة تصميم الاستبيان الإلكتروني، واختيار مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم آراء الموظفين، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الفعلي لممارسات القيادة الرقمية ومستوى الابتكار الإداري داخل الشركة.

كما تناول الفصل إجراءات التحليل الإحصائي بشكل مفصل، بدءًا من التحليل الوصفي، مرورًا بتحليل موثوقية الاستبيان، وتحليل الارتباط، وانتهاءً بتحليل الانحدار البسيط، مع ذكر أهمية كل إجراء في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري بدقة. وقد تم توضيح كيفية استخدام برنامج SPSS في تنظيم البيانات وتحليلها، وعرض النتائج بطريقة منهجية تساعد في استخلاص استنتاجات واضحة.

تؤكد هذه المنهجية على الالتزام بالمعايير العلمية في البحث الأكاديمي، وتوفير إطارًا متينًا لدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري في بيئة العمل المحلية. كما تساهم في تعزيز مصداقية النتائج، وتمكن الباحث من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركة، بما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

في الختام، يشكل هذا الفصل قاعدة علمية قوية للفصل الرابع، حيث ستعرض النتائج وتناقش في ضوء الفرضيات والأسئلة البحثية، مع تقديم التوصيات العملية والاستفادة من البيانات المكتسبة لتعزيز القيادة الرقمية وتشجيع الابتكار الإداري في بيئة العمل، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الشركة في التحول الرقمي والتميز الإداري.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الإلكتروني، والذي تم تطبيقه على عينة من موظفي شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، وذلك في إطار السعي إلى التعرف بشكل علمي ومنهجي على أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار الإداري داخل بيئة العمل. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة؛ كونه يمثل الجانب التطبيقي الذي تُبنى عليه نتائج البحث وتوصياته، حيث يتم فيه الانتقال من الجانب النظري إلى التحليل العملي المبني على البيانات الواقعية.

ويعتمد هذا الفصل على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة التي تهدف إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها من أفراد العينة إلى معلومات منظمة وقابلة للتحليل والتفسير، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. كما يتم من خلال هذا الفصل توضيح البرامج الإحصائية الحديثة لتحليل البيانات، واستخراج المؤشرات الكمية التي تعكس اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الرقمية كمتغير مستقل، والابتكار الإداري كمتغير تابع.

ويتضمن هذا الفصل عددًا من المحاور الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل متكامل، حيث يبدأ أولاً بتوصيف عينة الدراسة وفق مجموعة من المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وذلك بهدف تكوين صورة واضحة عن خصائص أفراد العينة ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة. يلي ذلك اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان في قياس ما وُضع لقياسه، ومدى اتساق فقراته داخليًا، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

كما يتناول الفصل عرض نتائج الإحصاء الوصفي، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاور الدراسة، وتحديد مستوى توافر كل من القيادة الرقمية والابتكار الإداري داخل المنظمة. بعد ذلك، يتم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف التحقق من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وتحديد طبيعة هذه العلاقات واتجاهها.

وفي ختام هذا الفصل، يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها بشكل منظم، مع مناقشتها وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في تقديم تفسير علمي متكامل لهذه النتائج. كما يساعد ذلك في استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تدعم تحقيق أهداف الدراسة، وتساهم في الإجابة عن تساؤلاتها، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تفيد صانعي القرار في تعزيز ممارسات القيادة الرقمية ودعم الابتكار الإداري داخل المؤسسات

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

النسبة %	التكرار	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	المجموع

يتضح من خلال تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور، وهو ما يعكس إلى حد كبير طبيعة بيئة العمل السائدة في قطاع الاتصالات، والتي غالباً ما يغلب عليها الطابع الذكوري، خاصة في الوظائف التقنية والفنية التي تتطلب مهارات متخصصة أو طبيعة عمل ميدانية. وقد يُعزى هذا التوزيع إلى مجموعة من العوامل، من أبرزها طبيعة التخصصات المرتبطة بالقطاع، والتي يشهد بعضها إقبالاً أكبر من الذكور مقارنة بالإناث، بالإضافة إلى متطلبات بعض الوظائف التي قد تتسم بطابع عملي أو تقني مكثف.

كما يمكن أن يشير هذا التفاوت في التمثيل بين الجنسين إلى وجود فرص محتملة لتعزيز التنوع الوظيفي داخل المنظمة، من خلال استقطاب وتمكين الكفاءات النسائية، خاصة في ظل التوجهات الحديثة التي تدعم مشاركة المرأة في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الاتصالات. ومن ناحية أخرى، فإن هذا التوزيع قد يكون له تأثير على بعض نتائج الدراسة، حيث قد تعكس استجابات أفراد العينة وجهات نظر مرتبطة بطبيعة هذا التكوين الديموغرافي.

وبناءً على ذلك، فإن فهم خصائص العينة، ومن ضمنها التوزيع حسب الجنس، يُعد أمراً مهماً عند تفسير نتائج الدراسة، حيث يساعد في إعطاء صورة أوضح عن مدى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وكذلك في تحليل الفروق المحتملة في الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية، بما يساهم في تقديم نتائج أكثر دقة وموضوعية.

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
20%	6	أقل من 25 سنة
47%	14	من 25 إلى أقل من 35
23%	7	من 35 إلى أقل من 45
10%	3	45 فأكثر
100%	30	المجموع

تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (25-35) سنة، وهي الفئة التي تُعد من أكثر الفئات نشاطاً وحيوية في بيئة العمل، نظراً لما تتمتع به من قدرات بدنية وذهنية عالية، بالإضافة إلى مستوى جيد من التأهيل العلمي والمهني. وتُعرف هذه المرحلة العمرية بأنها مرحلة العطاء والإنتاج، حيث يسعى الأفراد خلالها إلى تطوير مهاراتهم، وإثبات كفاءتهم، وتحقيق التقدم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم داخل المنظمة.

كما أن تركيز العينة ضمن هذه الفئة العمرية قد يعكس طبيعة القوى العاملة في قطاع الاتصالات، الذي يعتمد بشكل كبير على الكوادر الشابة القادرة على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة، والتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة بكفاءة ومرونة. وتُعد هذه الفئة أكثر تقبلاً للتغيير، وأكثر استعداداً لتبني أساليب القيادة الرقمية، مما قد يساهم في تعزيز مستويات الابتكار الإداري داخل المنظمة.

ومن جانب آخر، فإن هذا التوزيع العمري قد يكون له تأثير واضح على نتائج الدراسة، حيث إن آراء واستجابات هذه الفئة قد تتسم بالانفتاح على الأفكار الجديدة، والقدرة على التكيف مع التحولات الرقمية، مقارنة بالفئات العمرية الأكبر. وبالتالي، فإن أخذ هذا العامل في الاعتبار يُعد أمراً مهماً عند تفسير النتائج وتعميمها، لما له من دور في تشكيل اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم داخل بيئة العمل.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17%	5	دبلوم
60%	18	بكالوريوس
23%	7	دراسات عليا
100%	30	المجموع

يتضح من خلال تحليل خصائص عينة الدراسة أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهو ما يُعد مؤشرًا مهمًا على المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة، ويعكس امتلاكهم لقاعدة معرفية مناسبة تمكنهم من فهم محاور الاستبيان والإجابة عليها بشكل واع ودقيق. كما أن هذا المستوى التعليمي يساهم في تعزيز قدرة الأفراد على تحليل الأسئلة المطروحة واستيعاب أبعادها المختلفة، مما ينعكس إيجابيًا على جودة البيانات التي تم جمعها.

ويُعد انتشار المؤهل الجامعي بين أفراد العينة عاملاً داعماً لموثوقية الإجابات، حيث إن الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس غالبًا ما يتمتعون بمهارات التفكير النقدي والتحليل المنهجي، إضافة إلى قدرتهم على التعامل مع المفاهيم الإدارية والتنظيمية المرتبطة بموضوع الدراسة، مثل القيادة الرقمية والابتكار الإداري. وهذا بدوره يقلل من احتمالية وجود إجابات عشوائية أو غير دقيقة، ويزيد من مستوى الاتساق في استجابات العينة.

ومن ناحية أخرى، فإن هذا التوزيع التعليمي يعكس طبيعة الوظائف في قطاع الاتصالات، التي تتطلب في الغالب مؤهلات علمية متقدمة، خاصة في المجالات التقنية والإدارية، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام. كما أن ارتفاع المستوى التعليمي للعينة يُعد عاملاً مهمًا عند تفسير نتائج الدراسة، حيث يمنحها قدرًا أكبر من المصداقية، ويعزز إمكانية الاعتماد عليها في استخلاص النتائج والتوصيات التي تخدم أهداف البحث.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	درجة الثبات
القيادة الرقمية	10	0.88	مرتفع
الابتكار الإداري	10	0.91	مرتفع جدًا
الإجمالي	20	0.90	مرتفع

تشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل الثبات جاءت مرتفعة بدرجة ملحوظة، وهو ما يدل على وجود مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة، ويعكس مدى تجانس العبارات في قياسها للمتغيرات المستهدفة. ويُعد هذا المؤشر من أهم المعايير الإحصائية التي تُستخدم للحكم على جودة أداة القياس، حيث إن ارتفاع قيم الثبات يعني أن الأداة تعطي نتائج متقاربة ومستقرة عند تطبيقها في ظروف متشابهة.

كما أن هذه النتائج تؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، وأن فقراته مترابطة بشكل منطقي وتخدم الأهداف البحثية الموضوعة، مما يعزز من دقة البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة. ويُشير ذلك أيضًا إلى أن المبحوثين قد تعاملوا مع فقرات الاستبيان بشكل متنسق، دون وجود تباين عشوائي كبير في إجاباتهم، وهو ما يعكس وضوح العبارات وسهولة فهمها.

ومن جانب آخر، فإن ارتفاع معامل الثبات يُعطي الباحث ثقة أكبر في استخدام هذه الأداة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، حيث يقلل من احتمالية وجود أخطاء في القياس قد تؤثر على النتائج النهائية. وبالتالي، يمكن القول إن أداة الدراسة صالحة للاستخدام العلمي، ويمكن الاعتماد على نتائجها في تفسير الظواهر المدروسة واستخلاص استنتاجات دقيقة تدعم أهداف البحث وتسهم في تقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية راسخة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
القيادة الرقمية	2.55	0.41	مرتفع
الابتكار الإداري	2.61	0.38	مرتفع
الإجمالي	2.58	0.39	مرتفع

تشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة بين أفراد العينة على مختلف عبارات ومحاور الدراسة، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى الموظفين تجاه واقع القيادة الرقمية داخل المنظمة، وكذلك مستوى الابتكار الإداري السائد فيها. ويُفهم من هذا الارتفاع في متوسطات الاستجابات أن هناك تطبيقًا فعليًا وملموًا لممارسات القيادة الرقمية، بما يشمل استخدام التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل الرقمي، ودعم بيئة العمل التفاعلية.

كما يدل هذا المستوى المرتفع من الموافقة على أن المنظمة تولي اهتمامًا واضحًا بتبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، حيث تُعد القيادة الرقمية من العوامل المحورية التي تساعد في تحفيز الإبداع، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. وهذا بدوره ينعكس على وجود بيئة تنظيمية داعمة للابتكار الإداري، تنسم بالمرونة والانفتاح على التغيير، وتُعزز من قدرة العاملين على التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة.

ومن ناحية أخرى، فإن هذه النتائج تشير إلى وجود توافق بين توجهات الإدارة العليا وتطلعات الموظفين، وهو ما يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما يمكن تفسير هذا الارتفاع في ضوء توفر البنية التحتية التقنية المناسبة، ووجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الشركة تمتلك مقومات قوية لتطوير الابتكار الإداري من خلال توظيف القيادة الرقمية بشكل فعال، الأمر الذي يعزز من تنافسيتها واستدامة أدائها في بيئة الأعمال الحديثة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، حيث بلغ المتوسط العام (2.58) بمستوى موافقة مرتفع، مما يؤكد قبول الفرضية. وتعكس هذه النتيجة أهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرقمية في بناء بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتطوير، إذ تسهم في تعزيز التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتدعم استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الأداء الإداري.

كما توضح هذه النتيجة أن القادة الذين يمتلكون مهارات رقمية متقدمة، ويعتمدون على الأنظمة الإلكترونية في اتخاذ القرارات، يكونون أكثر قدرة على تحفيز العاملين نحو التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المنظمة. فالقيادة الرقمية تخلق مناخاً يتسم بالمرونة والانفتاح على التغيير، مما يشجع الموظفين على تبني أساليب عمل جديدة، ويعزز من روح المبادرة لديهم. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري علاقة تكاملية، حيث تمثل القيادة الرقمية المحرك الأساسي لتفعيل ممارسات الابتكار داخل المنظمة، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويعزز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

الفرضية الثانية: تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً معنوياً على الابتكار الإداري

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي واضح للقيادة الرقمية على الابتكار الإداري، حيث تم قبول الفرضية، وهو ما يؤكد أن القيادة الرقمية لا تقتصر على كونها عاملاً مرتبطاً بالابتكار فحسب، بل تُعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تنميته وتطوره داخل المنظمة. ويتجلى هذا التأثير من خلال قدرة القادة الرقميين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات الإدارية، وتسهيل تدفق المعلومات، وتعزيز بيئة العمل التفاعلية التي تقوم على المشاركة والتعاون.

كما أن القيادة الرقمية تسهم في تمكين الموظفين ومنحهم مساحة أكبر للمبادرة والتجريب، وهو ما يعد عنصراً أساسياً في تحقيق الابتكار الإداري. فالقائد الرقمي يعمل على دعم الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

ومن ناحية أخرى، فإن هذا التأثير يعكس وعي الإدارة بأهمية التحول الرقمي كمدخل أساسي لتحقيق التميز المؤسسي، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصرًا لا غنى عنه في دعم الابتكار وتحقيق الاستدامة. وعليه، فإن تعزيز ممارسات القيادة الرقمية يُعد من أبرز الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها لدعم الابتكار الإداري وتحقيق التفوق في الأداء.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

أظهرت نتائج التحليل قبول الفرضية بشكل جزئي، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والخبرة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس. وتشير هذه النتيجة إلى أن الخصائص الشخصية والمهنية للأفراد تلعب دورًا متفاوتًا في تشكيل اتجاهاتهم نحو القيادة الرقمية والابتكار الإداري.

ففيما يتعلق بالعمر، قد يكون الأفراد الأصغر سنًا أكثر تقبلًا للتقنيات الحديثة وأكثر مرونة في التعامل مع التحول الرقمي، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الابتكار لديهم. أما من حيث الخبرة، فإن الأفراد ذوي الخبرة الأكبر يمتلكون معرفة تراكمية ومهارات عملية تمكنهم من توظيف الابتكار بشكل أكثر فاعلية في بيئة العمل، وهو ما يفسر وجود فروق في هذا الجانب. وفي المقابل، فإن عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس يدل على أن بيئة العمل داخل المنظمة توفر فرصًا متكافئة لكلا الجنسين في ممارسة الابتكار والاستفادة من ممارسات القيادة الرقمية، وهو مؤشر إيجابي يعكس مستوى من العدالة التنظيمية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الابتكار الإداري يتأثر بشكل أكبر بالعوامل المرتبطة بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة، أكثر من تأثره بالعوامل الديموغرافية الأخرى. كما تؤكد هذه النتيجة أهمية مراعاة الفروق الفردية عند تصميم البرامج التدريبية والاستراتيجيات الإدارية، بما يسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق أفضل استفادة من الموارد البشرية داخل المنظمة.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً شاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الاستبانة الإلكترونية على عينة من موظفي شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة، وذلك في إطار السعي إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار الإداري. وقد شكّل هذا الفصل المرحلة التطبيقية الأساسية في البحث، حيث تم فيه الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب العملي القائم على تحليل البيانات الفعلية، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية قابلة للتفسير.

وقد بدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية المختلفة، مثل الجنس، العمر، والمستوى التعليمي، وذلك بهدف التعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة، ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة. كما تم عرض نتائج هذا التوصيف بطريقة منظمة تسهم في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة المشاركين في الدراسة، مما يساعد في فهم السياق العام الذي تم فيه جمع البيانات، ويُعد ذلك خطوة أساسية في تفسير النتائج النهائية بشكل دقيق.

كما تضمن الفصل اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي بين فقراتها، وهو ما يعزز من صلاحيتها للاستخدام في القياس العلمي. ويعني ذلك أن الاستبانة كانت قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة ووضوح، مما يرفع من مستوى الثقة في النتائج التي تم التوصل إليها لاحقاً، ويؤكد أن البيانات التي تم جمعها تعكس بشكل جيد آراء واتجاهات أفراد العينة.

وبالإضافة إلى ذلك، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على مستوى القيادة الرقمية والابتكار الإداري داخل الشركة، وقد

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع في كلا المتغيرين، مما يشير إلى أن الشركة تطبق ممارسات القيادة الرقمية بشكل فعال، وتوفر بيئة تنظيمية داعمة للابتكار الإداري وتطوير الأفكار الإبداعية.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستنتاجية لاختبار فرضيات الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار الإداري، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية على الابتكار الإداري. كما كشفت النتائج عن وجود فروق جزئية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والخبرة، في حين لم تظهر فروق مرتبطة بالجنس، مما يعكس أن تأثير القيادة الرقمية والابتكار الإداري يتأثر بعوامل مهنية أكثر من كونه مرتبطاً بعوامل شخصية.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن الدراسة قد توصلت إلى مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس واقع القيادة الرقمية داخل الشركة ودورها الفعّال في دعم الابتكار الإداري، حيث أكدت النتائج أن القيادة الرقمية ليست مجرد أسلوب إداري حديث، بل تمثل عنصراً استراتيجياً يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. كما أن هذه النتائج توفر قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في تطوير بيئة العمل، من خلال تعزيز ثقافة الابتكار، وتبني المزيد من الممارسات الرقمية الحديثة التي تدعم التطوير المستمر داخل المنظمة، بما يحقق أهدافها المستقبلية بكفاءة وفاعلية أعلى.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

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

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

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

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

الملاحق

مقدمة الإستبيان

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

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

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

شاكرين ومقدّرين لكم حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية :

الجنس :

- ذكر
- أنثى

المستوى التعليمي :

- تعليم ثانوي
- بكالوريوس
- ماجستير

العمر :

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

سنوات الخبرة :

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

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تعتمد الإدارة في شركة زين على التقنيات الرقمية الحديثة في توجيه العمل الإداري.			
2	يمتلك القادة في الشركة رؤية واضحة للتحويل الرقمي.			
3	تشجع القيادة الرقمية على استخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز المهام.			
4	تدعم القيادة الرقمية التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية للموظفين.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تشجع الإدارة في الشركة تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري.			
2	يتم تبني الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين الإجراءات التنظيمية.			
3	تسهم التقنيات الرقمية في تحسين الابتكار الإداري داخل الشركة.			
4	تتسم الإجراءات الإدارية في الشركة بالمرونة والقابلية للتطوير.			

السادة الموظفون في شركة زين للاتصالات،

نود أن نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار دراسة أكاديمية تهدف إلى دراسة أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري داخل الشركة بمدينة المدينة المنورة.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آراءكم وتجاربكم الشخصية فيما يتعلق بممارسات القيادة الرقمية في بيئة العمل، ومدى تأثيرها على تطوير العمليات الإدارية وتعزيز الابتكار بين الموظفين. كما يسعى إلى تحديد التحديات والفرص المتاحة لتعزيز الثقافة الابتكارية وتحسين الأداء المؤسسي.

جميع المعلومات التي ستقدمونها ستظل سرية تمامًا، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث الأكاديمي، ولن يتم الكشف عن هوية أي مشارك. نرجو منكم الإجابة بدقة وصدق على جميع الأسئلة، حيث ستساعد إجاباتكم على تحليل البيانات بشكل موثوق واستخلاص نتائج دقيقة يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز القيادة الرقمية داخل الشركة

[رابط الاستبيان : أثر القيادة الرقمية على الابتكار الإداري في شركة زين للاتصالات بمدينة المدينة المنورة – ملء النموذج](#)