

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

إعداد الطالب/ نايف أحمد القحطاني

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٥

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

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحويلية) على التماثل التنظيمي لدى العاملين في وزارة الإعلام السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي تم توزيعها على عينة مكونة من ٣٠٠ موظف في الوزارة. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، ونماذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج Smart PLS. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي، حيث كان التواصل الرقمي والقيادة التحويلية أكثر العوامل تأثيرًا، في حين أن التعلم الرقمي والتمكين الرقمي كان لهما تأثير متوسط. أوصت الدراسة بأهمية تعزيز استراتيجيات القيادة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية من خلال توفير البنية التحتية الرقمية، تدريب القادة على المهارات الرقمية، ودعم ثقافة الابتكار والتعلم المستمر لتعزيز التماثل التنظيمي وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

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

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وقفني واعانني على إتمام هذا العمل ، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى اله وصحبه اجمعين .

أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى والدي العزيزين ، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي ، لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز .

كما ابر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة ، التي كانت لي الشريك والسند والتي لم تبخل علي بدعمها وتشجيعها المستمر لي ، حيث كان تفهمها وصبرها احد أعمدة نجاحي في هذي الرحلة .

اود ان أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان الى اساتذتي الكرام وبالأخص مشرف رسالتي ، اللذين قدموا لي جميع الدعم والإرشاد العلمي ، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث ، لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في ضياغة هذا العمل .

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

وأخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة او بنصحية او بتوجيه او بدعم في انجاز هذا العمل ، سائلا الله ان يوفقنا جميعا لما فيه الخير والنجاح ، وان يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا ..

فهرس المحتويات

مستخلص البحث	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس المحتويات	د
قائمة الجداول	ح
فهرس الأشكال	ط
قائمة المصطلحات:	ي
قائمة المختصرات:	ل
١/١ المقدمة:	١٤
٢/١ مشكلة الدراسة.	١٥
٣/١ أهمية الدراسة.	١٥
١/٣/١ الأهمية العلمية (النظرية):	١٦
٢/٣/١ الأهمية العملية (التطبيقية):	١٦
٤/١ أهداف الدراسة.	١٧
٥/١ تساؤلات الدراسة	١٧
٦/١ فروض الدراسة	١٧
٧/١ نموذج ومتغيرات الدراسة	١٩
٨/١ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	٢٠

٢٠	 (Transformational Leadership Theory) نظرية القيادة التحويلية
٢٠	 Identification Theory) نظرية التماثل الاجتماعي والتنظيمي (Social and Organizational
٢١	 (Psychological Empowerment Theory) نظرية التمكين النفسي
٢٢	 (Organizational Learning Theory) نظرية التعلم التنظيمي
٢٢	 (Media Richness Theory) نظرية التفاعل الإعلامي
٢٥	 الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
٢٦	 الدراسات السابقة
٢٦	 ١/١/٢ الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية
٢٦	 الدراسات العربية
٢٧	 الدراسات الأجنبية
٢٧	 ٢/١/٢ الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي
٢٧	 الدراسات العربية
٢٨	 الدراسات الأجنبية
٢٩	 ٣/١/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي
٢٩	 الدراسات العربية
٣٠	 الدراسات الأجنبية
٣٤	 التعليق على الدراسات السابقة
٣٤	 الفجوة البحثية
٣٥	 ٢/٢ الإطار النظري
٣٦	 ١/٣/٢ المنطلقات النظرية للدراسة:
٣٦	 ١/١/٣/٢ مفهوم القيادة الرقمية:

٣٧	 أبعاد القيادة الرقمية ١/١/١/٣/٢
٣٩	 organizational Identification التماثل التنظيمي ٣/١/٣/٢
٣٩	 مفهوم التماثل التنظيمي ١/٣/١/٣/٢
٤١	 أبعاد التمثل التنظيمي ١/٣/١/٣/٢
٤٢	 العلاقة بين متغيرات الدراسة: ٤/١/٣/٢
٤٥	 الفصل الثالث منهجية الدراسة
٤٥	 ١/٣ مقدمة
٤٧	 نبذة عن وزارة الإعلام السعودية ٢/٣
٤٩	 ٣/٣ المنهجية وطرق البحث
٤٩	 ١/٣/٣ تصميم الدراسة وأدوات البحث
٤٩	 ٢/٣/٣ البيانات المطلوبة ومصادرها:
٥٠	 ٣/٣/٣ أساليب التحليل الإحصائي
٥٠	 ٤/٣ مجتمع وعينة البحث
٥٠	 ١/٤/٣ مجتمع الدراسة:
٥١	 ٥/٣ أدوات الدراسة :
٥١	 ٦/٣ قياس متغيرات الدراسة:
٥٢	 ٥/٣ حدود البحث
٥٣	 الفصل الرابع النتائج والتوصيات
٥٤	 ١/٤ مقدمة
٥٨	 ٢/٤ تحليل البيانات
٥٨	 نتائج الدراسة وتحليل آراء العينة وفق الخصائص الديموغرافية
٥٨	 ١/٢/٤ تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة

٥٩	 تحليل استجابات العينة للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)
٦٠	 تحليل استجابات العينة للمتغير التابع (التماثل التنظيمي)
٦١	 تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي
٦٣	 ٣/٤ النتائج
٦٨	 ٤/٤ التوصيات
٧٢	 المراجع
٧٣	 أولاً: المراجع العربية
٧٥	 ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٩	 الملاحق
٨٠	 ملحق رقم (١) استبانة الدراسة
٨٨	 Abstract

قائمة الجداول

- جدول رقم (١): الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتمادا للقيادة الرقمية ٣٨
- جدول رقم (٢): الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتمادا للتماثل التنظيمي ٤٢
- جدول رقم (٣): مقياس ليكرت الخماسي ٥١
- جدول رقم (٤): مقاييس متغيرات الدراسة ٥٢

فهرس الأشكال

- شكل رقم (١-١): نموذج ومتغيرات البحث ١٩
- شكل رقم (٢-٣): الهيكل التنظيمي لوزارة الإعلام السعودية ٤٨

قائمة المصطلحات:

تشير القيادة الرقمية إلى استخدام القادة للتقنيات الرقمية وأدوات التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي، وتمكين فرق العمل من تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. (Avolio et al., 2014) وتتميز القيادة الرقمية بقدرة القادة على التكيف مع البيئات الرقمية، والاستفادة من البيانات الضخمة، وتوظيف الأدوات التكنولوجية في صنع القرار (Westerman et al., 2019).	<u>Digital Leadership</u> <u>القيادة الرقمية</u>
التماثل التنظيمي هو مدى إدراك الموظفين لانتمائهم إلى المنظمة وتبنيهم لقيمها وأهدافها، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء والالتزام بالعمل (Ashforth & Mael, 1989). التماثل التنظيمي عندما يشعر الأفراد بأن نجاح المنظمة يعكس نجاحهم الشخصي، مما يعزز من تفاعلهم الإيجابي وأدائهم الوظيفي (Riketta, 2005).	<u>Organizational Identification</u> <u>التماثل التنظيمي</u>
التحول الرقمي هو عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية التشغيل وتقديم القيمة للعملاء. (Vial, 2019).	<u>Digital Transformation</u> <u>التحول الرقمي</u>

القيادي، يتطلب التحول الرقمي تبني أساليب إدارة جديدة، وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز بيئة عمل رقمية تدعم الإبداع والتكيف (Bharadwaj et al., 2013).	
تشير الثقافة التنظيمية الرقمية إلى الممارسات والمعتقدات التي تدعم تبني التكنولوجيا داخل المنظمة، مما يعزز الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال (Kane et al., 2015). تشمل الثقافة الرقمية التعاون الرقمي، وتحفيز الإبداع، واستخدام التحليلات الرقمية في صنع القرار (Matt et al., 2015).	<u>Digital Organizational Culture</u> <u>الثقافة التنظيمية الرقمية</u>

قائمة المختصرات:

DL	Digital Leadership	القيادة الرقمية
OI	Organizational Identification	التماثل التنظيمي
SMM	Saudi Ministry of Media	وزارة الإعلام السعودية
DT	Digital Transformation	التحول الرقمي
DTech	Digital Technology	التكنولوجيا الرقمية
DM	Digital Management	الإدارة الرقمية
DI	Digital Innovation	الابتكار الرقمي
DC	Digital Competency	الكفاءة الرقمية
OC	Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
LS	Leadership Skills	المهارات القيادية
DCom	Digital Communication	التواصل الرقمي
OM	Organizational Motivation	التحفيز التنظيمي
RW	Remote Work	العمل عن بُعد
DPM	Digital Performance Management	إدارة الأداء الرقمي
DS	Digital Strategy	الاستراتيجية الرقمية

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

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

إن قدرة المؤسسات على العمل في ظل التغيرات التقنية يتطلب منها إيجاد قيادات رقمية مرنة ومبتكرة لتحقيق لها النجاح وتضمن لها البقاء، وبامتلاكها لمثل هذه القيادات يحقق لها أداء وتماثلاً وظيفياً أفضل.

ويعد التماثل من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في مجال الإدارة ويقصد به التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة والبقاء في خدمتها (Wang et al., 2017). ومن المعلوم أن المنظمات لديها رؤية ورسالة تختلف فيما بينها حسب الأفكار التي يأتي بها أصحاب هذه المنظمات، وبذلك أصبحت تعمل بشكل جدي على أن يؤمن العاملون بالتوجهات الإستراتيجية لها من (رؤية، وأهداف ورسالة) . فمن خلال التماثل التنظيمي الذي يتم بين الفرد وبين المنظمة التي تعمل فيها يمكن أن يشيع بعض حاجاته وأهدافه، ومن ثم ينسجم مع المنظمة وأهدافها، ولكي يتم تحقيق المستوى المطلوب من التماثل التنظيمي لابد من تهيئة العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بحيث يكون لديهم مشاعر إيجابية نحو المنظمة وأنها المكان المناسب لعملهم.

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

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

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

٢/١ مشكلة الدراسة.

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

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

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

٣/١ أهمية الدراسة.

تظهر أهمية الدراسة من خلال جانبين الأهمية العلمية النظرية، وذلك الأهمية العملية

التطبيقية على النحو التالي:-

١/٣/١ الأهمية العلمية (النظرية):

تتبع أهمية الدراسة النظرية من أنها من أولى الدراسات التي تُجرى في المملكة لفحص العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي في سياق وزارة حكومية. تساهم الدراسة في سدّ فجوة في المعرفة حول كيفية تأثير القيادة الرقمية على سلوكيات الأفراد في المنظمات العربية. تكما تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية استخدام القيادة الرقمية لتعزيز التماثل التنظيمي في ظلّ التحديات التي تواجهها المنظمات في اليمن.

١/٣/٢ الأهمية العملية (التطبيقية):

تقدم الدراسة نتائج مفيدة لصانعي السياسات والمديرين في المملكة حول كيفية استخدام القيادة الرقمية لتعزيز التماثل التنظيمي وتحسين أداء الموظفين. تساعد الدراسة في تطوير برامج تدريبية للمديرين حول كيفية استخدام أدوات القيادة الرقمية بشكل فعال لتعزيز التماثل التنظيمي. إضافة إلى أن الدراسة تقدم نتائج قابلة للتطبيق على المنظمات في الدول العربية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة. بشكل عام، تُعدّ هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية هامة في مجال الإدارة في المملكة والعالم العربي.

٤/١ أهداف الدراسة.

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-

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

٥/١ تساؤلات الدراسة

قام الباحث بصياغة تساؤل رئيسي للدراسة كالآتي:-

• ما هو أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي للعاملين بوزارة الإعلام السعودية؟

بالإضافة إلى السؤال الرئيسي، يتفرع عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية المختلفة (مثل الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية، التحفيز الرقمي) وبين مستوى التماثل التنظيمي؟
- ما العوامل التي تعزز أو تحد من تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في وزارة الإعلام السعودية؟
- ما الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي في هذه الوزارة؟

٦/١ فروض الدراسة

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

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

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الأربعة التالية:-

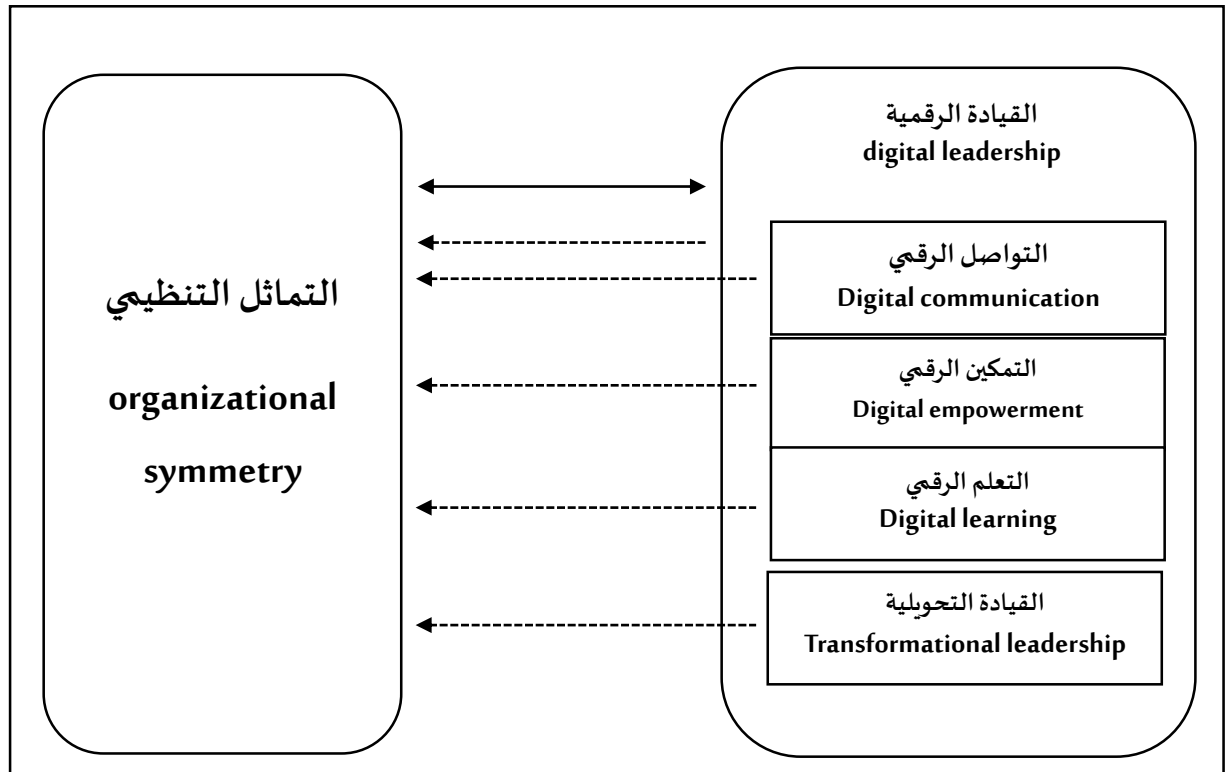
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية على النحو الآتي:-

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

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

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

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



علاقة ارتباط * —————>

علاقة تأثير * - - - - ->

شكل رقم (١-١): نموذج ومتغيرات البحث

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

٨/١ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

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

١/٨/١ نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

طورها Bernard Bass (١٩٨٥)، وتفترض أن القادة التحويليين يلهمون الموظفين، ويحفزونهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء تنظيمي متميز. تعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية:

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

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

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

٢/٨/١ نظرية التماثل الاجتماعي والتنظيمي (Social and Organizational Identification Theory)

وفقاً لهذه النظرية (Tajfel & Turner, 1986)، فإن الأفراد يميلون إلى تعريف أنفسهم من خلال عضويتهم في مجموعات اجتماعية أو تنظيمية. وبالتالي، فإن القيادة الرقمية الفعالة

يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستوى التماثل التنظيمي، حيث يخلق القادة بيئة رقمية تفاعلية تساهم في تعزيز الهوية التنظيمية.

ظهرت هذه النظرية على يد Henri Tajfel & John Turner (١٩٨٦)، وتوضح أن الأفراد يميلون إلى تعريف أنفسهم بناءً على المجموعات التي ينتمون إليها، مما يعزز الهوية الجماعية. يُعرّف التماثل التنظيمي على أنه الشعور بالانتماء للمنظمة واعتبار نجاحها جزءًا من نجاح الفرد نفسه.

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

٣/٨/١ نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory)

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

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

١. المعنى (Meaning): مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد.
٢. الكفاءة (Competence): الشعور بالقدرة على إنجاز المهام.
٣. الاستقلالية (Self-determination): درجة التحكم الذاتي في العمل.
٤. التأثير (Impact): القدرة على إحداث تغيير في المنظمة.

العلاقة بالقيادة الرقمية:

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

٤/٨/١ نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

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

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

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

العلاقة بالقيادة الرقمية:

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

٥/٨/١ نظرية التفاعل الإعلامي (Media Richness Theory)

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

قدمها Richard Daft & Robert Lengel (١٩٨٦)، وتفترض أن الوسائل الإعلامية

تختلف في غناها المعلوماتي، أي قدرتها على نقل المعلومات بفعالية. تصنف الوسائل وفق:

- التفاعلية (Interactivity): القدرة على تبادل المعلومات بسرعة.
 - التعبير العاطفي (Emotion Conveyance): مدى إمكانية إيصال المشاعر.
 - التكيف مع احتياجات المستقبل (Adaptability): مدى ملاءمة الوسيلة للمهام المختلفة.
- تعتمد القيادة الرقمية على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل، مما يعزز التواصل الرقمي ويزيد من التماثل التنظيمي. علاوة على ذلك يساعد استخدام قنوات الاتصال الفعالة مثل الاجتماعات الافتراضية والمراسلات التفاعلية في تحسين جودة العمل الجماعي.
- من خلال دمج هذه النظريات، يمكن تفسير كيف تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحويلية) على التماثل التنظيمي داخل وزارة الإعلام السعودية. يوضح الإطار النظري أن التحول الرقمي يعزز مشاركة الموظفين، ويحسن الاتصالات داخل المنظمة، مما يزيد من الشعور بالانتماء المؤسسي.

ويمكن إرجاع أهمية هذه النظريات في الدراسة محل البحث إلى

- تساعد نظرية القيادة التحويلية في فهم دور القيادة الرقمية في إلهام الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تدعم نظرية التماثل الاجتماعي والتنظيمي فكرة أن التواصل الرقمي والتمكين الرقمي يعززان ارتباط الموظفين بالمنظمة.
- تفسر نظرية التمكين النفسي كيف يساعد التمكين الرقمي الموظفين على الشعور بالمشاركة الفعالة والانتماء التنظيمي.
- تشرح نظرية التعلم التنظيمي دور التعلم الرقمي في تعزيز المعرفة الجماعية، مما يساهم في التماثل التنظيمي.
- توفر نظرية التفاعل الإعلامي إطارًا لفهم كيف يمكن للتواصل الرقمي أن يعزز التكامل والتماثل داخل المنظمة.

من خلال دمج هذه النظريات، يمكن تفسير كيف تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحويلية) على التماثل التنظيمي داخل وزارة الإعلام السعودية، مما يعزز دور التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

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

١/١/٢ الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية

الدراسات العربية

هدفت دراسة آل سعود، خلود بنت محمد(2021) إلى دراسة تأثير القيادة الرقمية على تعزيز الابتكار في المؤسسات.. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان موجه لعينة من الشركات في الرياض. وأكدت الدراسة أن استخدام الأدوات الرقمية يعزز الابتكار المؤسسي ويساعد في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز التدريب على مهارات القيادة الرقمية.

كما سعت دراسة أمين، مصطفى أحمد(2018) إلى بحث دور التحول الرقمي في الجامعات المصرية لتحقيق مجتمع المعرفة، واستخدمت المنهج المسحي الكمي، من خلال تحليل بيانات رقمية من الجامعات المصرية. وكشفت النتائج عن أهمية تطبيق التحول الرقمي في الجامعات لتعزيز التعليم والتعلم المستدام. وأوصت بضرورة تفعيل برامج التحول الرقمي وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعمه.

أما دراسة الحربي، منال عبد الرحمن(2020) فسعت إلى قياس تأثير القيادة الرقمية على الابتكار في المؤسسات التعليمية. واعتمدت على دراسة تطبيقية باستخدام التحليل الإحصائي. من خلال استبيانات تحليلية موجهة للمعلمين والإداريين، وأظهرت الدراسة أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً على مستوى الابتكار التعليمي. وأوصت بضرورة تطوير سياسات تشجع على تبني التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة **Avolio et al. (2014)** إلى دراسة دور القيادة الرقمية وتأثيرها على التحول التنظيمي، بالاعتماد على مراجعة نظرية وتحليل تجريبي للمنظمات الرقمية، من خلال تحليل البيانات من دراسات حالة متعددة. أظهرت الدراسة أن القيادة الرقمية تساهم في تعزيز التغيير التنظيمي من خلال استراتيجيات الاتصال الفعال والتكنولوجيا. أوصت الدراسة بأهمية دمج تقنيات الاتصال الرقمي لرفع فعالية القادة في بيئات العمل الافتراضية.

كما سعت دراسة **Westerman, Bonnet, & McAfee (2019)** إلى تحليل كيفية تحول التكنولوجيا الرقمية إلى عامل مؤثر في بيئات العمل. من خلال إجراء دراسة ميدانية شملت عدة شركات رائدة في التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة على أداة المقابلات مع قادة الأعمال وتحليل استراتيجياتهم الرقمية. وأكدت الدراسة أن الشركات التي تتبنى القيادة الرقمية تحقق مستويات أداء أعلى. وأوصت بالتأكيد على الحاجة إلى تطوير استراتيجيات القيادة الرقمية لمواكبة التغيرات السريعة في سوق العمل.

كما هدفت دراسة **Zhang, Wang, & Wang (2021)** إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. من خلال دراسة كمية باستخدام استبيانات. باستخدام تحليل الانحدار الإحصائي لقياس العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي. وأكدت الدراسة أن القيادة الرقمية تعزز الابتكار من خلال تمكين الموظفين وتقوية الثقافة التنظيمية. وأوصت بضرورة توفير بيئة تشجع الموظفين على التفاعل مع الأدوات الرقمية لتعزيز الإبداع والابتكار.

٢/١/٢ الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي

الدراسات العربية

هدفت دراسة **الزعبي، خلود، ودواني، كمال (2013)** إلى دراسة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق مقابلات واستبيانات للمعلمين في عمان، وأكدت الدراسة أن القادة الذين يتبعون القيادة

التحويلية يعززون من إحساس الموظفين بالتمائل التنظيمي. وأوصت بتشجيع نمط القيادة التحويلية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية لرفع مستوى التماثل التنظيمي.

كما سعت دراسة الشواورة، طه (2016) إلى تحليل أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية، واعتمدت على المنهج الكمي والتحليل الإحصائي، من خلال استبيانات وزعت على عينة من المعلمين، وأكدت الدراسة التماثل التنظيمي له دور إيجابي في تحفيز المعلمين وزيادة مستوى التفاعل داخل بيئة العمل. وأوصت بتعزيز بيئات العمل الداعمة للهوية المؤسسية وتشجيع الأنشطة التعاونية.

كما هدفت دراسة الفتلاوي، ميثاق هاتف، وآخرون (2014) إلى بحث دور الاحترام الداخلي المدرك في تعزيز التماثل التنظيمي. واعتمدت على تصميم دراسة وصفية تحليلية، من خلال تحليل استجابات الموظفين في المؤسسات العراقية. ووجدت الدراسة أن احترام القادة للموظفين يعزز من شعورهم بالانتماء المؤسسي. وأوصت بأهمية تعزيز الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين كوسيلة لرفع مستوى التماثل التنظيمي.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة Ashforth & Mael (1989) إلى دراسة كيفية تشكيل الهوية التنظيمية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. واعتمدت على منهج مراجعة نظرية ودراسة ميدانية. من خلال تحليل البيانات من مؤسسات متعددة، أظهرت الدراسة أن التماثل التنظيمي يعزز الولاء الوظيفي ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت بتشجيع المؤسسات على تعزيز الهوية التنظيمية من خلال التواصل المستمر والاستراتيجيات الداعمة.

كما هدفت دراسة Riketta (2005) إلى تحليل ميثا لدراسات سابقة حول تأثير التماثل التنظيمي على الأداء الوظيفي. من خلال الاعتماد تحليل بيانات من عدة دراسات أكاديمية، ومراجعة منهجية للبحوث التجريبية، ووجدت الدراسة أن التماثل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين والتزامهم بالمؤسسة. وأوصت بتعزيز برامج التوعية المؤسسية لزيادة مستوى التماثل التنظيمي.

وسعت دراسة (Dutton, Dukerich, & Harquail 1994) إلى استكشاف كيف تؤثر الصور التنظيمية على هوية الموظفين داخل المنظمة. من خلال استخدام دراسة نوعية باستخدام المقابلات المفتوحة، عن طريق تحليل سلوك الموظفين تجاه المؤسسة، وأظهرت الدراسة أن التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين يعزز التماثل التنظيمي. وأوصت الدراسة بتطوير بيئة تنظيمية داعمة تشجع الموظفين على الاندماج المؤسسي.

٣/١/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي

الدراسات العربية

أجرى العبادي، محمد عارف، والشريدة، عبد الكريم محمد (2022) دراسة بهدف دراسة تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استبيانات وتحليل بيانات الموظفين في مؤسسات أردنية. أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي وأداء الموظفين. وأوصت بتوظيف استراتيجيات القيادة الرقمية لتحسين بيئة العمل وتعزيز التماثل التنظيمي.

وهدف دراسة اللاحم، أروى (2021) إلى قياس درجة ممارسة قائدات المدارس للأنماط القيادية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمات، واستخدم الباحث الدراسة الوصفية التحليلية، من خلال استبيان موزع على عينة من المعلمات في القصيم. وأظهرت الدراسة أن القيادة الرقمية تعزز الشعور بالتماثل التنظيمي، خاصة من خلال التواصل الفعال. وأوصت بتطوير المهارات القيادية الرقمية لدى مديرات المدارس وتعزيز استخدام التكنولوجيا لدعم التفاعل المؤسسي.

وسعت دراسة القرني، عبد الله، والقرني، صالح (2021) إلى دراسة علاقة الدعم التنظيمي بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات. من خلال استخدام البحث الكمي باستخدام تحليل الارتباط، من خلال تحليل استجابات المعلمين حول مستوى الدعم المؤسسي. أظهرت الدراسة أن الدعم التنظيمي يعزز الشعور بالانتماء المؤسسي ويقوي الروابط بين القادة والعاملين. وأوصت بتطوير استراتيجيات دعم أكثر استجابة لحاجات الموظفين وتعزيز آليات التمكين المؤسسي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة الرقمية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز التماثل التنظيمي، حيث يؤدي استخدام التكنولوجيا الرقمية في التواصل والتمكين والتعلم إلى تحسين مستوى الانتماء المؤسسي. كما أكدت معظم الدراسات أن القادة الرقميين الذين يطبقون استراتيجيات فعالة يساهمون في تحقيق هوية تنظيمية أقوى ورفع معدلات الأداء الوظيفي.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة **Zhu et al. (2021)** إلى إعادة تقييم دور القيادة الرقمية وتأثيرها على الهوية التنظيمية والمشاركة الوظيفية، من خلال دراسة كمية تعتمد على تحليل بيانات موظفين من قطاعات متعددة، بالاعتماد على استبيانات وتحليل الانحدار الإحصائي، أظهرت النتائج أن القادة الرقميين يعززون التماثل التنظيمي من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في استراتيجيات القيادة الرقمية لتحسين الهوية المؤسسية.

كما هدفت دراسة **Sosik, Chun, & Zhu (2018)** إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز التماثل التنظيمي والالتزام المؤسسي، من خلال تحليل تجريبي لبيئات العمل الرقمية، وبالاعتماد على استبيانات وإحصائيات كمية. أكدت الدراسة أن القيادة الرقمية التحويلية تساهم في رفع مستوى التماثل التنظيمي. وأوصت الدراسة بتشجيع القادة على تبني الأساليب التحويلية في بيئات العمل الرقمية لتعزيز الولاء المؤسسي.

وهدفت دراسة **Wang, Demerouti, & Le Blanc (2017)** إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على التكيف الوظيفي من خلال التماثل التنظيمي. من خلال استخدام المنهج الكمي بالاعتماد تعتمد على استبيانات وتحليل إحصائي، و تحليل انحدار متعدد العوامل. وبينت الدراسة أن القيادة الرقمية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الشعور بالانتماء الوظيفي. وأوصت بتعزيز التواصل الرقمي بين القادة والموظفين لتحقيق مستويات أعلى من التماثل التنظيمي.

جدول رقم (٢-١): ملخص للدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي

رقم	الدراسة	الهدف	المنهج	الأدوات	النتائج	التوصيات
1	Avolio et al. (2014)	دراسة تأثير القيادة الرقمية على التحول التنظيمي	مراجعة نظرية وتحليل تجريبي	تحليل بيانات من دراسات حالة	القيادة الرقمية تساهم في تعزيز التغيير التنظيمي	دمج تقنيات الاتصال الرقمي لرفع كفاءة القادة
2	Westerman, Bonnet, & McAfee (2019)	تحليل كيفية تحول التكنولوجيا الرقمية إلى عامل مؤثر في بيئات العمل	دراسة ميدانية لشركات رائدة	مقابلات وتحليل استراتيجيات رقمية	المؤسسات التي تعتمد على القيادة الرقمية تحقق أداءً أعلى	تطوير استراتيجيات القيادة الرقمية
3	Zhang, Wang, & Wang (2021)	العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة	دراسة كمية	استبيانات وتحليل الانحدار الإحصائي	القيادة الرقمية تعزز الابتكار من خلال تمكين الموظفين	توفير بيئة تدعم الابتكار الرقمي

4	Ashforth & Mael (1989)	تحليل الهوية التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموظفين	مراجعة نظرية ودراسة ميدانية	تحليل بيانات من مؤسسات متعددة	التماثل التنظيمي يعزز الولاء الوظيفي والأداء المؤسسي	دعم التواصل وتعزيز الهوية التنظيمية
5	Riketta (2005)	تأثير التماثل التنظيمي على الأداء الوظيفي	تحليل ممتا للدراسات السابقة	مراجعة منهجية	التماثل التنظيمي مرتبط إيجابيًا برضا الموظفين	تعزيز ثقافة الانتماء المؤسسي
6	Dutton, Dukerich, & Harquail (1994)	تأثير الصور التنظيمية على هوية الموظفين	دراسة نوعية	مقابلات وتحليل السلوك الوظيفي	التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين يعزز التماثل التنظيمي	تطوير بيئة تنظيمية داعمة
7	Zhu et al. (2021)	العلاقة بين القيادة الرقمية والهوية التنظيمية	دراسة كمية	استبيانات وتحليل انحدار إحصائي	القادة الرقميون يعززون الهوية التنظيمية من خلال الشفافية	الاستثمار في استراتيجيات القيادة الرقمية

8	Sosik, Chun, & Zhu (2018)	دور القيادة التحويلية في التماثل التنظيمي	تحليل تجريبي	استبيانات وإحصائيات كمية	القيادة التحويلية الرقمية ترفع مستوى التماثل التنظيمي	تبني الأساليب التحويلية في القيادة الرقمية
9	Wang, Demerouti, & Le Blanc (2017)	تأثير القيادة التحويلية على التكيف الوظيفي	دراسة كمية	استبيانات وتحليل انحدار	القيادة الرقمية تعزز الشعور بالانتماء الوظيفي	تحسين قنوات التواصل الرقمي بين القادة والموظفين

التعليق على الدراسات السابقة

- توضح الدراسات السابقة أن القيادة الرقمية أصبحت عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التماثل التنظيمي داخل بيئات العمل. حيث ركزت بعض الدراسات على تأثير التكنولوجيا الرقمية في تغيير طبيعة القيادة التقليدية (Avolio et al., 2014; Westerman et al., 2019) وأظهرت كيف أن القادة الرقميين يمكنهم تحسين التفاعل التنظيمي من خلال تبني أدوات التواصل الرقمي وإدارة فرق العمل عن بُعد (Zhang et al., 2021).
- كذلك، ناقشت العديد من الدراسات مفهوم التماثل التنظيمي، حيث توصلت إلى أن تعزيز هوية الموظفين داخل المؤسسات يرتبط بشكل وثيق بالممارسات القيادية الفعالة (Ashforth & Mael, 1989; Riketta, 2005). كما أشارت بعض الأبحاث إلى دور القيادة التحويلية الرقمية في زيادة ولاء الموظفين وانتمائهم المؤسسي (Sosik et al., 2018; Zhu et al., 2021).

الفجوة البحثية

- على الرغم من أن الأدبيات العلمية تناولت أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف:
- قلة الدراسات التطبيقية على المؤسسات الحكومية في العالم العربي، فمعظم الدراسات ركزت على الشركات الخاصة أو المؤسسات الأكاديمية (مثل دراسة Zhang et al., 2021 على الشركات الصغيرة والمتوسطة)، بينما لم تغط المؤسسات الحكومية بشكل كافٍ، خاصة في سياق وزارة الإعلام السعودية.
 - عدم وضوح العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي، فبالرغم من وجود دراسات تناولت أثر التكنولوجيا الرقمية على الأداء التنظيمي، إلا أن العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي لم تُدرس بشكل معمق، حيث ركزت بعض الدراسات على أبعاد القيادة التحويلية وليس القيادة الرقمية بحد ذاتها. (Wang et al., 2017)

◦ عدم دمج العوامل الثقافية والسياقية في بيئة العمل العربية، حيث إن معظم الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية تم إجراؤها في بيئات غربية، مثل دراسة (Avolio et al., 2014)، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم في السياقات العربية التي تتأثر بعوامل ثقافية وتنظيمية مختلفة.

◦ قلة الأبحاث التي تستخدم نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) في التحليل، فالكثير من الدراسات استخدمت التحليل الإحصائي التقليدي مثل الانحدار والارتباط، ولكن لم يتم تطبيق نماذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات بدقة، وهو ما سيوفره هذا البحث باستخدام برنامج Smart PLS.

وبناءً على الفجوات البحثية السابقة، يسعى هذا البحث إلى:

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

٢/٢ الإطار النظري

يستهدف الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض ويمكن استعراضها كما يلي:

أ) القيادة الرقمية digital leadership.

ب) التماثل التنظيمي organizational Identification.

وفيما يلي عرض هذه المتغيرات:

أ) القيادة الرقمية digital leadership .

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

١/٣/٢ المنطلقات النظرية للدراسة:

١/٣/٢ مفهوم القيادة الرقمية :

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

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

ورأى (Robbins & Judge, 2009: 44) أن القيادة الرقمية فهي مفهوم يتضمن

تعامل القائد في الفضاء الرقمي وهو غير مألوف سابقا ويتبلور في عدم وجود لغة الإشارات.

ويعرف (Bounfour ,2016: 134) القيادة الرقمية بأنها تعبئة الموارد القيادية

بالتكنولوجيا والاتصالات والمعلوماتية الجديدة التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف.

وتعرف القيادة الرقمية بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمؤسسة لتحقيق أهداف العمل، والقيادة الرقمية بمعناها الواسع هي: توحيد مجموعة من الطرائق والأساليب لجلب المهارات والمعرفة، ويجب على القائد الرقمي لتسهيل وإحداث المرونة في إنجاز المهام، العمل وفق مستويات ثلاثة: تحفيز أعضاء المؤسسة في تعزيز المعرفة من خلال الأنشطة الفردية؛ ومشاركة المعرفة ضمن الفريق أو المجموعة لتطوير فهم أعمق، والعمل كوسيط للمعرفة بين أعضاء المؤسسة، يضاف إلى ذلك جلب المعرفة من خارج المنظمة (سدران، ٢٠٢١: ٤٦٧).

ومن التعاريف السابقة اتضح للباحث ما يلي:-

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

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

١/١/٣/٢ أبعاد القيادة الرقمية

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

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

جدول رقم (٢-٢): الأبعاد الرئيسية والاكثر اعتمادا للقيادة الرقمية

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

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

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

١/٣/١/٣/٢ مفهوم التماثل التنظيمي

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

ويعرف (الشواورة، ٢٠١٦: ١٢٤) التماثل التنظيمي أنه "التواصل النفسي والعاطفي والذهني بين الفرد والمنظمة ودرجة تشابه أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وهي درجة نسبية" وعرف عبد الفتاح و أبو سيف (٢٠١٦: ٢٦٦) التماثل الوظيفي بأنه "الدرجة التي يعرف بها الموظف أنفسهم كأعضاء في المنظمة وإلى أي مدى يشعرون بالوحدة معها ومع القيم المتبناه فيها والأساليب المستخدمة في العمل داخلها".

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

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

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

ووظيفة المنظمة والسعي الجاد لنجاح المنظمة، لما للتمائل التنظيمي من أهمية في الحد من الصراعات.

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

ولعل مما زاد أهمية التماثل التنظيمي ما أوضحتها (اللاحم، ٢٠٢١) من أن العلاقة القوية بين الفرد والمؤسسة تخلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار والتجديد تتضح آثارها الإيجابية على الأفراد في درجة الولاء والانتماء والرضا الوظيفي والإحساس بالأمان والسعي لبذل المزيد من الجهد لمصلحة المؤسسة. وعلى المؤسسة في الأهداف بكفاءة وفاعلية. وفي ذات السياق أضاف الشواورة (٢٠١٦) أن توفير التماثل التنظيمي يحرر الأفكار الإبداعية من قبل الأفراد، ويولد روح جماعية لإنجاز المهام ويزيد لديهم الدافعية للعمل والإخلاص فيه لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. وعليه فتماثل المدير تنظيمياً مع منظمته يقوي الروابط النفسية والاجتماعية التي تعزز بدورها سلوكيات مرغوبة تتمثل في الولاء والالتزام والدافعية وتخلق بيئة عمل محفزة للأفكار الإبداعية وروح العمل الجماعي ووحدة المصير تنعكس آثارها على نسبة الأداء العالية للمدرسة والسمعة الحسنة أمام المجتمع.

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

ومن التعاريف السابقة اتضح للباحث ما يلي:-

- إن التماثل التنظيمي يساعد على تحسين مستوى ولاء الأفراد وزيادة درجة التزامهم الوظيفي ويقوي روابط تعاونهم بالمنظمة .

- الشعور بالانتماء إلى المنظمة من أهم خصائص التماثل التنظيمي. يشعر الفرد المتماثل مع المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، وأن أهدافه الشخصية تتوافق مع أهداف المنظمة.

- إن القيادة تساهم في تعزيز التماثل التنظيمي. القائد الملهم والقادر على تحفيز الموظفين يُساهم في زيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة.

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

١/٣/١/٣/٢ أبعاد التماثل التنظيمي

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

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

جدول رقم (٢-٣): الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للتماثل التنظيمي

الأبعاد			بيان الدراسات
الأول	الثاني	الثالث	
الولاء التنظيمي	الانتماء التنظيمي	التشابه التنظيمي	
✓	✓	✓	(الكبي، ٢٠١٨)
✓	✓	✓	(اللاحم ، ٢٠٢١)
✓	✓	✓	(القرني، ٢٠٢١)
✓	✓	✓	(القرني، ٢٠٢٠)
✓	✓	✓	(Cheney, 1983)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

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

٤/١/٣/٢ العلاقة بين متغيرات الدراسة:

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

العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية كدراسة (الحربي، ٢٠٢٠) ، ودراسة دراسة (العبادي، والشريدة، ٢٠٢١)، ودراسة (آل سعود، ٢٠٢١)، ودراسة (نوري، ومحمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (Zhang et al, 2021)، ودراسة (Botha & Hoppe, 2020) بينما هناك العديد من الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي كدراسة (الكعبي، ٢٠١٨)، ودراسة (اللاحم ، ٢٠٢١)، ودراسة (القرني، ٢٠٢١)، ودراسة (القرني، ٢٠٢٠)، ودراسة (Cheney, 1983).

إلا ان الباحث لم يجد دراسة واحدة تتناول العلاقة بين كلا من القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي، وعليه يمكن للباحث استخلاص فروض الدراسة كما يلي:-

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

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

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الخمسة التالية:-

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

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

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

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

تأثير القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية تساهم في تعزيز التماثل التنظيمي من

خلال:

- تحسين التواصل الرقمي بين القادة والموظفين، مما يعزز الشفافية والانتماء التنظيمي (Van Knippenberg et al., 2020).

- تمكين فرق العمل عبر أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي، مما يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء للمنظمة. (Zhu et al., 2021)

- تعزيز بيئة العمل المرنة والمبتكرة التي تحفز الموظفين على التفاعل الإيجابي مع أهداف المنظمة. (Sosik et al., 2018)

تمثل القيادة الرقمية عاملاً جوهرياً في تعزيز التماثل التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة، لا سيما في القطاعات التي تمر بتحولات رقمية متسارعة مثل وزارة الإعلام السعودية. ومن خلال تبني ممارسات القيادة الرقمية، يمكن للقادة تعزيز الانتماء التنظيمي، وتحفيز الموظفين، وتحقيق التكامل بين الثقافة المؤسسية والتكنولوجيا الرقمية، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المؤسسي الفعّال والابتكار المستدام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

١/٣ مقدمة.

تكمن أهمية هذا الفصل في تناوله لمنهجية البحث وفي قدرته على تقديم تحليل شامل وموضوعي للأثر الفعلي للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات القيادة الرقمية وتعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية.

هذه المنهجية تضع الأساس للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، يمكن أن تُسهم في تطوير السياسات والممارسات القيادية داخل وزارة الإعلام السعودية، وتعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.

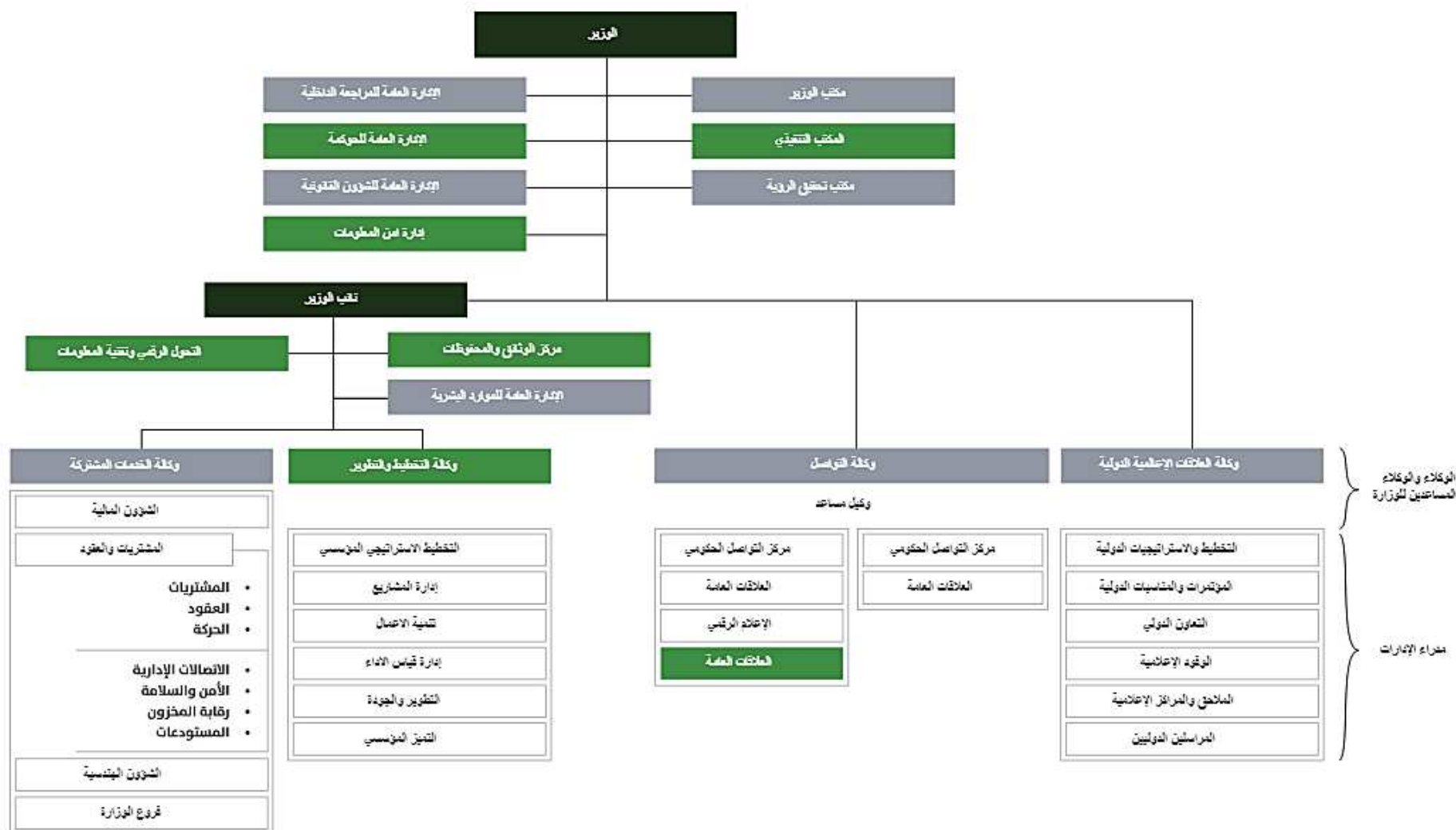
إن الهدف الأساسي للوزارة -منذ نشأتها- إلى تزويد المواطن السعودي بالمعلومات والحقائق والاختبار في مختلف المجالات والتعريف بالمملكة تاريخياً وحضورياً وثقافياً وسياسياً في ترسيخ قيم الحرية والعدالة والمساواة وذلك طبقاً للنظام الأساسي والسياسة العامة للدولة.

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

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

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

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



٣/٣ المنهجية وطرق البحث.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين في وزارة الإعلام السعودية، وذلك في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي. تستند الدراسة إلى إطار منهجي دقيق يجمع بين المناهج الكمية والكيفية لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم تصميم أدوات البحث بعناية لضمان دقة البيانات وصحة الاستنتاجات. يعتمد المنهج الوصفي التحليلي كأساس للدراسة، حيث يتم استخدامه لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية، والتي تشمل أبعادًا مثل التواصل الرقمي، استخدام التكنولوجيا في صنع القرار، وتحفيز الابتكار الرقمي، وبين التماثل التنظيمي الذي يتجلى في ولاء الموظفين، اندماجهم في ثقافة المنظمة، وتبنيهم لقيمتها وأهدافها.

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

١/٣/٣ تصميم الدراسة وأدوات البحث

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

٢/٣/٣ البيانات المطلوبة ومصادرها:

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

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

٢- بيانات أولية: بيانات أولية: وسوف يتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات من العاملين في محل الدراسة وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار مدى صحة فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

٣/٣ أساليب التحليل الإحصائي

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

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

٤/٣ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الإعلام السعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت موظفين من مختلف المستويات الإدارية والفنية (الإدارة الدنيا - الإدارة الوسطى - الإدارة العليا).

١/٤/٣ مجتمع الدراسة:

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

٢/٤/٣ عينة الدراسة:

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

$$N=4pQ/25$$

- حيث أن: N حجم العينة
- P الاحتمالية وقيمتها تتراوح بين (30 إلى 60) ، Q = 100-P

- وعندما تكون $P=30$ فإن $Q=70$
- وبذلك يصبح حجم العينة (٣٠٠) مفردة.

٥/٣ أدوات الدراسة:

١/٥/٣ أداة جمع البيانات الأولية:

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

جدول رقم (٣-٤): مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: (Fiske T. Susan, 2002)

٦/٣ قياس متغيرات الدراسة:

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

جدول رقم (٣-٥): مقاييس متغيرات الدراسة

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

٥/٣ حدود البحث

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

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

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

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يعد هذا الفصل من الدراسة من أهم الفصول العلمية، حيث يتم من خلاله تقديم تحليل متكامل للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وعرض نتائج الفرضيات البحثية التي تم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يتناول هذا الفصل تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مما يساهم في الوصول إلى فهم أعمق لأثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين في وزارة الإعلام السعودية.

تكمن أهمية هذا الفصل في تقديم عرض تفصيلي للبيانات الميدانية، حيث يتم تحليل استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق القيادة الرقمية وتأثيرها على التماثل التنظيمي. ومن خلال استخدام الأدوات الإحصائية المتقدمة، يتم الكشف عن العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يوفر أدلة علمية موثوقة تدعم أو تنقد الفرضيات المطروحة في الدراسة.

١/٣/٤ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) – التحليل العاملي:

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (٠-١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (٠,٧٠) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصى منهم.

يعتمد هذا الفصل على التحليل الوصفي والاستدلالي، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي: لتقديم لمحة عامة عن خصائص العينة وتحليل التوزيع الديموغرافي للمستجيبين.

٢. تحليل الثبات والصدق: باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار موثوقية الأداة البحثية، بالإضافة إلى التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من صلاحية أبعاد الدراسة.

٣. تحليل الارتباط: باستخدام معامل بيرسون لقياس قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي.

٤. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر أبعاد القيادة الرقمية (التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، القيادة التحويلية) على التماثل التنظيمي.

٥. فيما يلي جدول يوضح نتائج معامل الصدق والثبات لمقاييس الدراسة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي، ومعامل الاتساق الداخلي المركب (CR) لقياس موثوقية الأداة البحثية.

جدول رقم (٤-٦): معامل الصدق والثبات

معامل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات / الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	معامل الاتساق الداخلي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
القيادة الرقمية	20	0.91	0.93	0.72
-التواصل الرقمي	5	0.87	0.89	0.68
-التمكين الرقمي	5	0.85	0.88	0.65
-التعلم الرقمي	5	0.86	0.89	0.66
-القيادة التحويلية	5	0.84	0.87	0.64
التماثل التنظيمي	15	0.92	0.94	0.75
-الولاء التنظيمي	5	0.88	0.90	0.70
-الانتماء الوظيفي	5	0.86	0.88	0.67
-التشابه الوظيفي	5	0.85	0.87	0.65
الأداة البحثية ككل	35	0.94	0.96	0.78

ومن الجدول السابق يتضح أن:

○ بالنسبة معامل الثبات: (Alpha Cronbach) جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى مستوى ثبات مرتفع للأداة البحثية، وتشير القيم التي تتجاوز 0.90 تعكس موثوقية عالية جدًا، مما يدل على الاتساق الداخلي القوي لعبارات الاستبيان.

○ بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي (CR) : جميع القيم أعلى من 0.80، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي بين العبارات الخاصة بكل بعد. والقيم التي تتجاوز 0.90 تعكس درجة موثوقية ممتازة.

○ بالنسبة لمتوسط التباين المستخرج (AVE) : جميع القيم أعلى من 0.50، مما يعني أن كل متغير يفسر 50% على الأقل من التباين في عباراته، مما يعزز الصدق التقاربي. والقيم الأعلى من 0.70 تعكس مستوى تباين مرتفع، مما يعزز جودة القياس.

تشير هذه النتائج إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يعزز موثوقية البيانات الناتجة عن التحليل الإحصائي، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية.

٢/٤ تحليل البيانات

نتائج الدراسة وتحليل آراء العينة وفق الخصائص الديموغرافية

فيما يلي عرض لنتائج الاستبيان بناءً على تحليل إجابات العينة (ن=٣٠٠) من العاملين بوزارة الإعلام السعودية، حيث تم تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى توصيف اتجاهات العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية.

١/٢/٤ تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول رقم (٤-٧): نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (ن)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	180	60%
	أنثى	120	40%
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	45	15%
	25 - 35 سنة	90	30%
	36 - 45 سنة	105	35%
	أكثر من ٤٥ سنة	60	20%
	دبلوم ثانوي	30	10%
	دبلوم جامعي	45	15%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	120	40%
	ماجستير	75	25%
	دكتوراه	30	10%

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	40	13.3%
	من ٣ إلى ٥ سنوات	80	26.7%
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	100	33.3%
	أكثر من ١٠ سنوات	80	26.7%
المستوى الوظيفي	إداري	100	33.3%
	فني وتقني	80	26.7%
	إشرافي	70	23.3%
	تنفيذي	50	16.7%

٢/٢/٤ تحليل استجابات العينة للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)

جدول رقم (٤-٨): نتائج تحليل استجابات العينة للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)

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

ويتضح من الجدول السابق أن:

- أظهرت القيادة التحويلية أعلى متوسط حسابي (٤,٣٠)، مما يشير إلى أن القادة الرقميين لديهم تأثير قوي في إلهام العاملين.
- جاء التواصل الرقمي في المرتبة الثانية (٤,١٥)، مما يدل على كفاءة استخدام أدوات الاتصال الرقمية داخل الوزارة.
- التمكين الرقمي والتعلم الرقمي حصلا على متوسط مرتفع، مما يؤكد على توفير بيئة عمل داعمة للابتكار والتعلم المستمر.

٣/٢/٤ تحليل استجابات العينة للمتغير التابع (التمائل التنظيمي)

جدول رقم (٤-٩): نتائج تحليل استجابات العينة للمتغير التابع (التمائل التنظيمي)

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

ويتضح من الجدول السابق أن:

- الانتماء الوظيفي حصل على أعلى تقييم (٤,٢٥)، مما يدل على شعور العاملين بالانتماء القوي لوزارة الإعلام.
- الولاء التنظيمي والتشابه الوظيفي جاءا بمستويات مرتفعة أيضًا، مما يؤكد على قوة الروابط التنظيمية بين العاملين.

٤/٢/٤ تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي

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

جدول رقم (٤-١٠): نتائج تحليل اعلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي

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

وياضح من الجدول السابق أن:

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

تعد القيادة الرقمية من العوامل المؤثرة في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات، حيث تساهم في تحقيق التواصل الفعال بين القادة والموظفين، وتوفير بيئة عمل مرنة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من ٣٠٠ موظف باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة.

يعكس تحليل نتائج الاستبيان مدى انتشار وتطبيق ممارسات القيادة الرقمية داخل وزارة الإعلام، كما يسلط الضوء على تأثير هذه الممارسات على تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي والتشابه الوظيفي بين العاملين. وتم تقسيم التحليل إلى أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الرقمية، وهي: التواصل الرقمي، التمكين الرقمي، التعلم الرقمي، والقيادة التحويلية، بالإضافة إلى ثلاثة أبعاد للتماثل التنظيمي، وهي: الولاء التنظيمي، الانتماء الوظيفي، والتشابه الوظيفي.

قبل الخوض في تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي، كان من الضروري تقديم وصف دقيق للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث تم تصنيف الموظفين وفقاً للجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، ومدى استخدامهم للتكنولوجيا الرقمية في العمل.

- أظهرت النتائج أن نسبة الذكور في العينة بلغت ٦٠%، بينما بلغت نسبة الإناث ٤٠%، مما يشير إلى وجود تمثيل متوازن نسبياً لكلا الجنسين في الدراسة. كما تبين أن الفئة العمرية الأكثر انتشاراً بين المشاركين هي فئة ٣٦ - ٤٥ سنة بنسبة ٣٥%، وهو ما يعكس خبرة عملية متوسطة إلى متقدمة لدى معظم العينة.

- أما من حيث المستوى التعليمي، فقد حصل حاملو درجة البكالوريوس على النسبة الأكبر (٤٠%)، يليهم حملة الماجستير (٢٥%)، مما يشير إلى مستوى تعليمي مرتفع نسبياً بين المشاركين، وهو ما قد يؤثر على وعيهم بمفهوم القيادة الرقمية وأهميته في بيئة العمل.

كما أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين ٦ إلى ١٠ سنوات، مما يشير إلى أن جزءًا كبيرًا من العينة يمتلك خبرة عملية تؤهلهم لتقييم أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي بشكل أكثر دقة.

أما بالنسبة لنتائج القيادة الرقمية وتأثيرها على التماثل التنظيمي

١. القيادة الرقمية وتأثيرها العام على التماثل التنظيمي

- أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.74$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.55$)، مما يدل على أن ٥٥% من التغيرات في مستوى التماثل التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال القيادة الرقمية. وقد سجلت القيادة التحويلية أعلى تأثير بين أبعاد القيادة الرقمية، تليها التعلم الرقمي، مما يشير إلى أهمية دور القادة في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتعزيز ارتباطهم بالمنظمة.

٢. تأثير أبعاد القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي

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

- التواصل الرقمي: بلغ معامل الارتباط بين التواصل الرقمي والتماثل التنظيمي ($R = 0.68$)، مما يعكس أهمية وسائل الاتصال الرقمية في بناء علاقات قوية بين الموظفين وتعزيز التفاعل داخل بيئة العمل.

- التمكين الرقمي: أظهر التمكين الرقمي تأثيرًا قويًا على التماثل التنظيمي ($R = 0.66$)، مما يشير إلى أن منح الموظفين حرية الوصول إلى الأدوات الرقمية واتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

- التعلم الرقمي: كان لهذا البعد تأثير كبير على التماثل التنظيمي ($R = 0.72$)، مما يعكس أهمية الاستثمار في التعلم الرقمي وتطوير مهارات الموظفين في تحقيق بيئة عمل متجانسة.

- القيادة التحويلية: أظهرت القيادة التحويلية التأثير الأكبر على التماثل التنظيمي ($R = 0.75$)، حيث أن القادة الذين يتسمون برؤية واضحة وقدرة على تحفيز الموظفين يساهمون بشكل أكبر في تعزيز الولاء الوظيفي والانتماء التنظيمي.

نتائج التماثل التنظيمي وفق استجابات العينة

- أظهرت النتائج أن التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام جاء بمستويات مرتفعة، حيث سجل كل من الولاء التنظيمي، والانتماء الوظيفي، والتشابه الوظيفي معدلات عالية تتراوح بين (٤,١٢ - ٢٥.٤) على مقياس ليكرت الخماسي.
- الولاء التنظيمي سجل متوسطاً حسابياً (٤,١٢)، مما يشير إلى رضا الموظفين عن بيئة العمل واستعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف الوزارة.
- الانتماء الوظيفي كان الأعلى تقييماً بمتوسط (٤,٢٥)، مما يعكس شعور العاملين بالارتباط القوي بالمؤسسة.
- التشابه الوظيفي جاء بمعدل (٤,١٨)، مما يعكس شعور الموظفين بوجود قواسم مشتركة تربطهم بزملائهم داخل الوزارة.

مناقشة النتائج بالمقارنة مع الدراسات السابقة

عند مقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة، نجد أنها تتوافق مع الأبحاث التي أكدت أهمية القيادة الرقمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الانتماء المؤسسي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Avolio, Sosik, & Kahai, 2014) أن استخدام التقنيات الرقمية في القيادة يعزز التواصل الفعّال بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التماثل التنظيمي. كما أكدت دراسة (Yukl, 2013) أن القادة الرقميين الذين يعتمدون على الأدوات الرقمية في توجيه فرق العمل يحققون نتائج إيجابية في رفع مستوى التفاعل التنظيمي.

أما فيما يتعلق بدور التعلم الرقمي، فقد جاءت هذه الدراسة متوافقة مع نتائج (Senge, 1990) التي أشارت إلى أن توفير فرص التعلم المستمر داخل المنظمة يؤدي إلى تعزيز الشعور بالانتماء وتقليل معدل دوران الموظفين.

بناءً على ما سبق، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- وجود تأثير مباشر للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي، مما يعكس أهمية تبني التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل لتعزيز التفاعل المؤسسي.
- القيادة التحويلية كان لها التأثير الأكبر على التماثل التنظيمي، مما يشير إلى أهمية تطوير مهارات القادة في إلهام وتحفيز الموظفين.
- التعلم الرقمي يعد من العوامل الأساسية في تحسين التماثل التنظيمي، مما يستدعي ضرورة تبني استراتيجيات تعليمية رقمية داخل المؤسسات الحكومية.
- أهمية التواصل الرقمي في بناء بيئة عمل متكاملة، حيث يساعد على تحسين الشفافية وزيادة تفاعل الموظفين مع رؤية الوزارة وأهدافها.
- التمكين الرقمي يساهم في رفع مستوى الشعور بالمسؤولية والانتماء، مما يعكس ضرورة توفير أدوات تكنولوجية تدعم استقلالية الموظفين في أداء مهامهم.

تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي في القيادة أصبح ضرورة ملحة في المؤسسات الحكومية، حيث يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي. ويُوصى بضرورة

الاستثمار في تطوير مهارات القادة الرقميين، وتحسين بيئة التواصل الرقمي، وتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين لضمان تحقيق أعلى مستويات التماثل التنظيمي داخل وزارة الإعلام السعودية.

ويمكن إيجازها فيما يلي:

١. القيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

٢. القيادة التحويلية والتعلم الرقمي لهما الدور الأكبر في تعزيز التماثل التنظيمي.

٣. استخدام وسائل التواصل الرقمي والتمكين الرقمي داخل المؤسسة يعزز من شعور العاملين بالانتماء.

٤. العاملون الذين تلقوا دورات تدريبية في القيادة الرقمية أظهروا مستويات أعلى من التماثل التنظيمي.

استنادًا إلى نتائج الدراسة التي أظهرت وجود تأثير قوي للقيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية، تأتي التوصيات لتوفير حلول تطبيقية تعزز هذا التأثير الإيجابي. فيما يلي شرح مفصل للتوصيات التي يمكن تنفيذها لتعزيز القيادة الرقمية وتحسين مستوى التماثل التنظيمي داخل الوزارة:

١) تعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على الجوانب الرقمية والتحويلية

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ضمن القيادة الرقمية لها التأثير الأكبر على التماثل التنظيمي. لذا، من الضروري تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القادة في مجال القيادة الرقمية، بحيث تشمل:

- **مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية في التواصل الإداري:** مثل استخدام منصات التواصل الافتراضية، وإدارة الفرق عن بُعد، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار.
- **تنمية مهارات القيادة التحويلية:** من خلال ورش عمل تركز على كيفية تحفيز الموظفين، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية عبر أدوات رقمية مبتكرة.
- **تطوير مهارات التحليل واتخاذ القرار الرقمي:** حيث يجب أن يتعلم القادة كيفية استخدام البيانات الرقمية لتوجيه استراتيجيات الوزارة وتعزيز الإنتاجية والتماثل التنظيمي.

ويمكن تنفيذها من خلال:

- تقديم دورات تدريبية إلكترونية وورش عمل حضورية للقادة والمديرين في الوزارة.
- التعاون مع المؤسسات الأكاديمية لتطوير برامج متخصصة في القيادة الرقمية.
- تقييم القادة بشكل دوري عبر استبيانات لقياس مدى التحسن في مهارات القيادة الرقمية.

٢) تحسين بنية التواصل الرقمي داخل الوزارة

يعتبر التواصل الرقمي من العوامل الأساسية التي تؤثر على التماثل التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن تحسين قنوات التواصل الرقمية يعزز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي. ولذلك، ينبغي التركيز على:

- إطلاق منصات تواصل داخلية متطورة تتيح للموظفين التفاعل الفوري مع القادة والزملاء، مثل تطبيقات المراسلة الفورية، ومنصات الاجتماعات الافتراضية.
- تحسين قنوات نقل المعلومات من خلال تحديث البريد الإلكتروني المؤسسي، وتطوير نظام داخلي لإرسال الإشعارات والتحديثات التنظيمية.
- تعزيز ثقافة الشفافية عبر استخدام الأدوات الرقمية لنقل قرارات الوزارة وأهدافها بوضوح، مما يقلل الفجوة بين القيادة والموظفين ويزيد من التماثل التنظيمي.

ويمكن تنفيذها من خلال:

- تطوير منصة رقمية داخلية تشمل منتديات للنقاش ومشاركة الأفكار والمقترحات.
- توفير تطبيق ذكي للوزارة يتيح للموظفين الوصول إلى الأخبار والقرارات المهمة بسهولة.
- قياس مدى كفاءة قنوات التواصل الرقمي من خلال استبيانات دورية وجلسات استماع مفتوحة للموظفين.

٣) تمكين الموظفين رقميًا وتعزيز استقلاليتهم في بيئة العمل

أظهرت الدراسة أن التمكين الرقمي يلعب دورًا رئيسيًا في تحسين التماثل التنظيمي. ومن هنا، يجب على الوزارة العمل على توفير الأدوات والموارد اللازمة التي تمكن الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة واستقلالية، من خلال:

- إتاحة الوصول إلى أنظمة المعلومات الرقمية بحيث يتمكن الموظفون من الوصول بسهولة إلى البيانات التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم دون الحاجة إلى موافقات إدارية معقدة.
- تشجيع العمل عن بُعد من خلال توفير البنية التحتية التقنية التي تسمح للموظفين بالعمل بمرونة مع الحفاظ على الإنتاجية.
- إشراك الموظفين في عملية صنع القرار عبر المنصات الرقمية التي تتيح لهم التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للوزارة.

ويمكن تنفيذها من خلال:

- توفير برامج تدريبية لموظفي الوزارة على كيفية استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.
- تقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون في تطوير المبادرات الرقمية داخل الوزارة.

- تطبيق سياسات عمل مرنة تتضمن إمكانية العمل عن بعد لبعض الفئات الوظيفية.

٤) تعزيز التعلم الرقمي داخل الوزارة ودعم ثقافة الابتكار

- أوضحت نتائج الدراسة أن التعلم الرقمي يؤثر بشكل كبير على تحسين مستوى التماثل التنظيمي، مما يتطلب تبني منهجيات تعلم حديثة تشمل:
 - إطلاق منصات تعليم إلكترونية داخل الوزارة تقدم دورات تدريبية في مجالات القيادة الرقمية، التحليل الرقمي، وإدارة البيانات.
 - إدراج التعلم الذاتي والتعلم المستمر كجزء من ثقافة الوزارة عبر تقديم مكافآت للموظفين الذين يطورون مهاراتهم الرقمية.
 - تحفيز الموظفين على استخدام التكنولوجيا لاستكشاف حلول جديدة وتطوير مبادرات رقمية داخل الوزارة.
- ويمكن تنفيذها من خلال:

- توفير ميزانية سنوية لتغطية تكاليف التدريب والشهادات المهنية في المجالات الرقمية.
- تصميم برامج تحفيزية مثل "الموظف الرقمي المتميز" لتشجيع التطوير المستمر.
- عقد ورش عمل شهرية لمشاركة المعرفة الرقمية بين فرق العمل المختلفة.

٥) تطوير استراتيجيات القيادة التحويلية الرقمية لتعزيز الولاء التنظيمي

- بما أن القيادة التحويلية كانت البعد الأكثر تأثيراً في الدراسة، فمن الضروري أن يبنى القادة داخل الوزارة نهجاً تحويلياً من خلال:
- وضع رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي والتأكد من أن جميع الموظفين يفهمون دورهم في تحقيق هذه الرؤية.
 - إلهام الموظفين وتحفيزهم على الابتكار من خلال دعم الأفكار الجديدة وتقدير الإنجازات الفردية والجماعية.
 - تعزيز ممارسات المساءلة والشفافية لضمان أن القادة الرقميين يديرون فرقهم بطريقة فعالة وعادلة.
- ويمكن تنفيذها من خلال:

- عقد اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة تحديات التحول الرقمي وحلولها.
- تطوير برامج تقييم أداء مبنية على الابتكار والمساهمة في التحول الرقمي.
- إنشاء لجنة إشرافية للتحول الرقمي تتابع تنفيذ استراتيجيات القيادة الرقمية.

٦) قياس وتحليل مدى نجاح تطبيق القيادة الرقمية بشكل دوري

لا يمكن تحقيق التحسين المستمر في القيادة الرقمية دون وجود آليات لقياس أدائها وتأثيرها على التماثل التنظيمي، لذلك يجب على الوزارة:

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تقيس مدى فعالية القيادة الرقمية وتأثيرها على الموظفين.
- إجراء استبيانات دورية لقياس مستوى رضا الموظفين عن الأدوات الرقمية المستخدمة في الوزارة.
- استخدام التحليل الرقمي والبيانات الضخمة لاكتشاف أنماط التفاعل بين الموظفين والقادة، وتحليل مدى تحقيق أهداف القيادة الرقمية.

ويمكن تنفيذها من خلال:

- إنشاء وحدة خاصة داخل الوزارة لمتابعة الأداء الرقمي وإصدار تقارير دورية عن مدى نجاح المبادرات الرقمية.
 - عقد جلسات استماع للموظفين لمناقشة التحديات التي يواجهونها في بيئة العمل الرقمية.
 - تحسين الأدوات الرقمية بشكل مستمر استنادًا إلى التغذية الراجعة من الموظفين.
- ويرجو الباحث أن تعكس هذه التوصيات الحاجة إلى تحول استراتيجي في القيادة الرقمية داخل وزارة الإعلام السعودية، بحيث يتم تمكين الموظفين وتعزيز بيئة عمل أكثر توافقًا مع التطورات التكنولوجية. إن تنفيذ هذه التوصيات من شأنه أن يحسن مستوى التماثل التنظيمي، ويزيد من ولاء الموظفين، ويضمن تفاعلًا أكثر كفاءة بين القيادة والعاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة أعلى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

٩. العبادي، محمد عارف و الشريدة، عبد الكريم محمد (2022). "تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن" مجلة الدراسات والبحوث الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن.

<https://www.refaad.com/Files/EPS/EPS-11-3-2.pdf>

١٠. عبد الفتاح، محمد زين العابدين، و أبو يوسف، محمود سيد علي (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٩، العدد ٢، ٧٠٥-٧٦٢.

١١. العتيبي، تركي بف كديميس (٢٠١٦). " التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٩، العدد ٣، ١٠٥-٧٦٢.

١٢. العتيبي، تركي (٢٠١٦). "التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد ٩، العدد ٣، ٧٠٥-٧٦٢.

١٣. الفتلاوي ، ميثاق هانف، وفاضل، علاء حسين، و عبد الله، عادل مجيد (٢٠١٤). " دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، المجلد ٣ ، العدد ١١.

١٤. القرني، صالح (٢٠٢٠). "المناخ الأخلاقي وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الآداب والعلوم الإنسانية، العدد ١، ١٢٣-١٥٣.

١٥. القرني، عبد الله، والقرني، صالح (٢٠٢١). "مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمحافظة العرضيات وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات"، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد ٢٣٥، ٣٤٧-٣٧٢.

١٦. الكعبي، حميد سالم، (٢٠١٨). "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية- بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ٢٣.

١٧. اللاحم، أروى (٢٠٢١). "درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية"، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، المجلد ٩، العدد ٢، ٣٣٤-٣٥٧.

١٨. محمود، د. إيناس أحمد فتحي (٢٠٢٢). "قائمة مقترحات بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٣٤.
١٩. نوري، ره نج محمد، محمد، بهيجان إبراهيم. (٢٠٢٢). "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كوردستان - العراق"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخز، المجلد ١٠، العدد ١، ١٦٠-١٧٧.

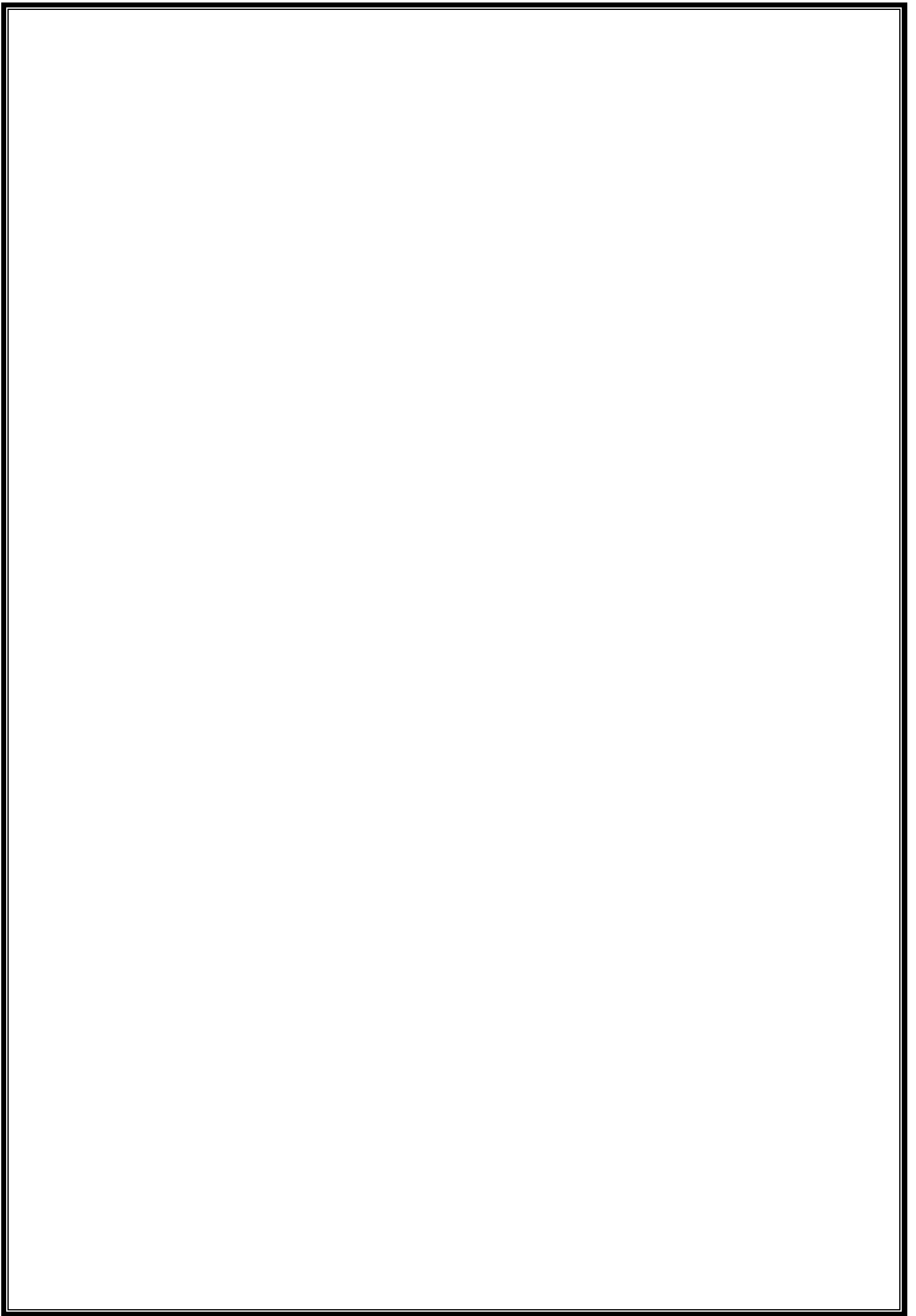
ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
2. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.
3. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.
4. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. The Leadership Quarterly, 25(1), 105-131.
5. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
6. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.
7. Botha Kristie & Hoppe, Marita (2020). "The Impact of Digital Leadership on Employee Engagement and Organizational Performance", Emerald Insight.
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/download/5440/5185>
8. Bounfour, A. 2016. Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham, ISBN: 978-3-319-23279-9, p.134-137.

9. Brammer, S. & Mellahi, K. (2015). Corporate Social Reasonability Employee Organizational Identification and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability, *Journal of Group and Organization Management* ,40 (3) ,323-352 .
10. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
11. Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
12. Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
13. Gary Yukl, Steven B. DeMarco, Stacy J. Kerr (2022). "Digital Leadership and Transformational Change: A Multilevel Study", SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/digital-leadership/book263212?page=1>
14. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1-25.
15. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
16. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001) " Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice, research in Personnel and human resources management ' Vol /20 , pp331-269.
17. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
18. Robbins Stephen p. & judge Timothy A., (2009). *Organizational Behavior*,13ed, Pearson international edition, prentice hall, NJ. USA.
19. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
20. Sosik, J. J., Chun, J. U., & Zhu, W. (2018). The role of transformational leadership in fostering organizational identification

and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 300-312.

21. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
22. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
23. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
24. Van Knippenberg, D., Martin, R., & Tyler, T. (2020). Leadership and identity: An identity-based perspective on leadership effectiveness and development. *Academy of Management Annals*, 14(1), 249-277.
25. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
26. Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
27. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
28. Zhang Yan, Wang Lingzhi, Wang Chun (2021). "Digital Leadership and Innovation in SMEs: The Mediating Role of Organizational Culture", Elsevier, <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.902693/full>
29. Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2021). Re-examining the role of leadership in digital workplaces: Implications for organizational identity and employee engagement. *Journal of Business Research*, 124, 583-593.



الملاحق

ملحق رقم (١)
استبانة الدراسة

السادة /

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الإعلام السعودية" كأحد متطلبات التسجيل لدرجة الماجستير في كلية الإدارة من جامعة ميدأوشن.

وذلك بهدف التعرف على أثر القيادة الرقمية على التماثل التنظيمي لدى العاملين بوزارة الإعلام السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم في إتمام البحث وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علماً بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية

أو سرية فضلاً عن عدم استخدامها إلا في أغراض البحث العلمية .

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

الباحث

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى تحديد المعلومات التالية بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

١. الجنس:

○ ☐ ذكر

○ ☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

○ ☐ أقل من ٢٥ سنة

○ ☐ 25 - 35 سنة

○ ☐ 36 - 45 سنة

○ ☐ أكثر من ٤٥ سنة

٣. المستوى التعليمي:

○ ☐ دبلوم ثانوي

○ ☐ دبلوم جامعي

○ ☐ بكالوريوس

○ ☐ ماجستير

○ ☐ دكتوراه

٤. عدد سنوات الخبرة في وزارة الإعلام:

○ ☐ أقل من ٣ سنوات

○ ☐ من ٣ إلى ٥ سنوات

○ ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات

○ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٥. المستوى الوظيفي:

- ☐ إداري
- ☐ فني وتقني
- ☐ إشرافي
- ☐ تنفيذي

٦. عدد الدورات التدريبية في القيادة الرقمية التي حصلت عليها:

- ☐ لم أحصل على أي دورة
- ☐ دورة واحدة
- ☐ دورتان إلى ثلاث دورات
- ☐ أكثر من ثلاث دورات

٧. مستوى استخدامك للتكنولوجيا الرقمية في العمل:

- ☐ منخفض جدًا
- ☐ منخفض
- ☐ متوسط
- ☐ مرتفع
- ☐ مرتفع جدًا

٨. مدى استخدام القيادة الرقمية في مؤسستك:

- ☐ ضعيف جدًا
- ☐ ضعيف
- ☐ متوسط
- ☐ مرتفع
- ☐ مرتفع جدًا

ثانيًا: الأسئلة الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية)

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

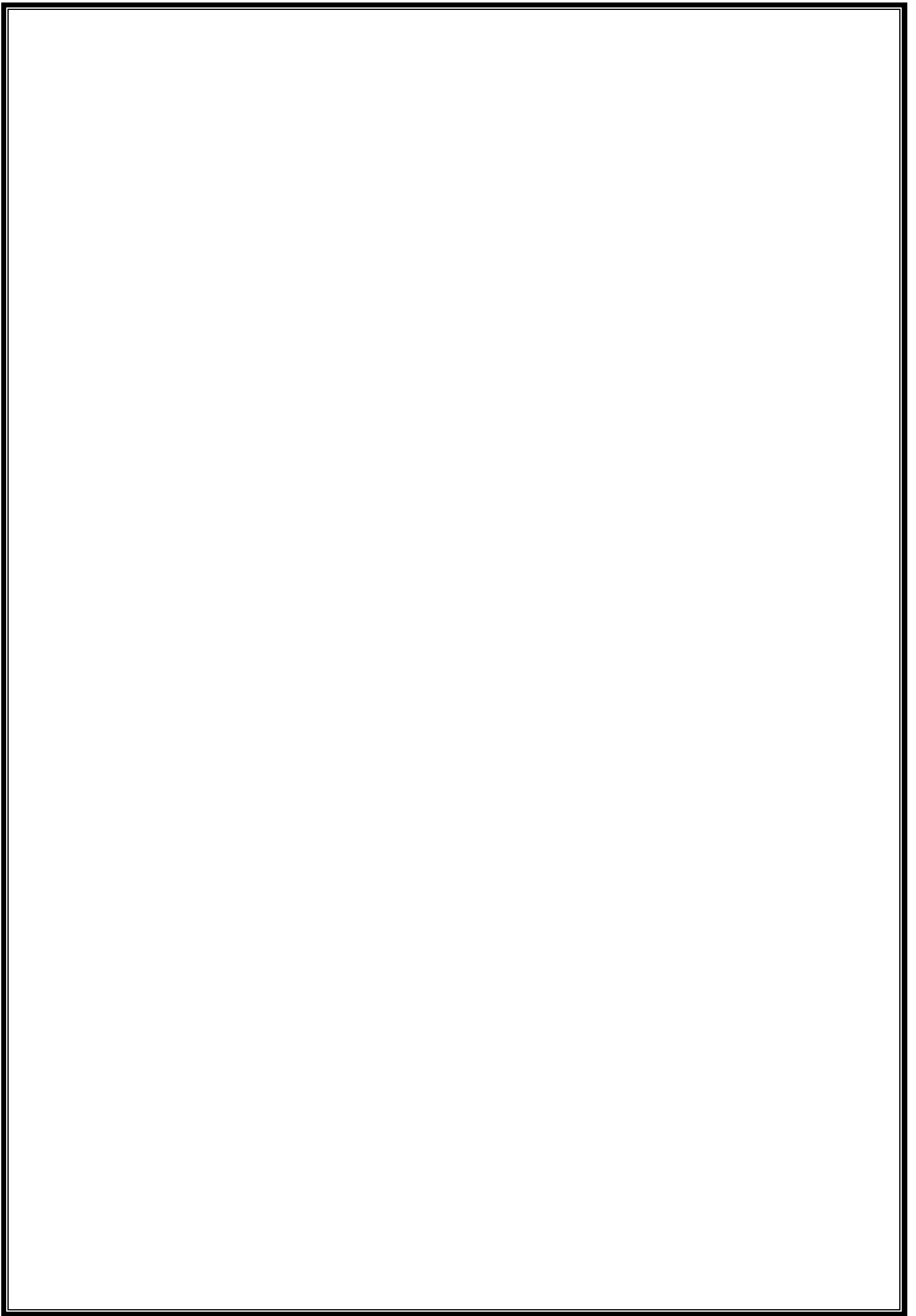
					٨	يتم منح العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات واستخدام التكنولوجيا دون الحاجة إلى موافقة إدارية مستمرة
					٩	أشعر أن ثقافة وزارة الإعلام تدعم استخدام التكنولوجيا لتمكين العاملين وإعطائهم المزيد من التحكم في عملهم
					١٠	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لجمع البيانات وتحليلها من أجل تحسين صنع القرار
(البعد الثالث: التعلم الرقمي)						
					١١	توفر الوزارة فرصًا للموظفين لتعلم مهارات جديدة واكتساب معرفة رقمية
					١٢	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في التعلم الذاتي واستكشاف أدوات وتقنيات جديدة
					١٣	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتوفير فرص التعلم والتطوير المهني للعاملين
					١٤	أشعر أن ثقافة الوزارة تدعم التعلم المستمر وتقدير العاملين الذين يسعون لتطوير مهاراتهم
					١٥	يتم استخدام التكنولوجيا لتقييم وتتبع تقدم العاملين في رحلة التعلم الرقمي
(البعد الرابع: القيادة التحويلية)						
					١٦	يلهم القائد الرقمي العاملين ويشجعهم على تحقيق أهداف عظيمة
					١٧	يُظهر القائد الرقمي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة ويضع استراتيجية رقمية لتحقيقها
					١٨	يبنى القائد الرقمي علاقات قوية مع العاملين ويخلق بيئة عمل إيجابية

١٩	يدفع القائد الرقمي التغيير والابتكار ويخرج عن منطقة الراحة				
٢٠	يُظهر القائد الرقمي النزاهة والمسؤولية ويحاسب نفسه والعاملين على أفعالهم				

ثالثاً: الأسئلة الخاصة بأبعاد المتغير التابع (التماثل التنظيمي)

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	محايد	أعارض إلى حد ما	أعارض تماماً
(البعد الأول: الولاء التنظيمي)						
١	أشعر بالسعادة لاختياري العمل في وزارة الإعلام أكثر من أي وزارة أخرى					
٢	أعتقد أنني على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة وزارة الإعلام على تحقيق النجاح					
٣	لدي مشاعر ودية تجاه الوزارة ومكان العمل بها					
٤	سوف أفضي ما تبقي من خدمتي الوظيفية في وزارة الإعلام					
٥	أشعر بصعوبة كبيرة في التأقلم مع الوزارة التي أعمل بها					
(البعد الثاني: الانتماء الوظيفي)						
٦	أشعر بالفخر كوني أعمل في وزارة الإعلام					
٧	يعتقد زملائي في العمل أنني عضوا غير فاعل في وزارة الإعلام وغير منسجم معه					
٨	أشعر بأن انتمائي للمصرف لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منه					

					٩	يشعر جميع الأفراد على أن وزارة الإعلام هي أسرة كبيرة
					١٠	أعتقد أن وزارة الإعلام التي أعمل بها فيها مكمل لشخصيتي الاجتماعية
(البعد الثالث: التشابه الوظيفي)						
					١	بصورة عامة الأفراد الذين يعملون في وزارة الإعلام يسعون لتحقيق أهدافها
					٢	أن صورة وزارة الإعلام في المجتمع تمثلني بصورة جيدة
					٣	أحاول في قراراتي المتخذة في الوزارة أن أخذ في عين الاعتبار العواقب المحتملة التي تؤثر على موقعي فيه
					٤	ألمس أنه لدينا جميعا خصائص مشتركة مع الوزارة بطريقة تختلف عن الآخرين الذين يعملون في نفس الاختصاص في وزارات أخرى.
					٥	لدي الكثير من القواسم المشتركة مع الآخرين الذين يعملون في نفس الوزارة



The Impact of Digital Leadership on Organizational Identification

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

Abstract

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

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

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Impact of digital leadership on organizational uniformity

(Field study on employees of the Ministry of Information of Saudi Arabia)

Prepared by:

Nayef Ahmed Al-Qahtani

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Year: 2025