

عنوان البحث

دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشرع
متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية stc

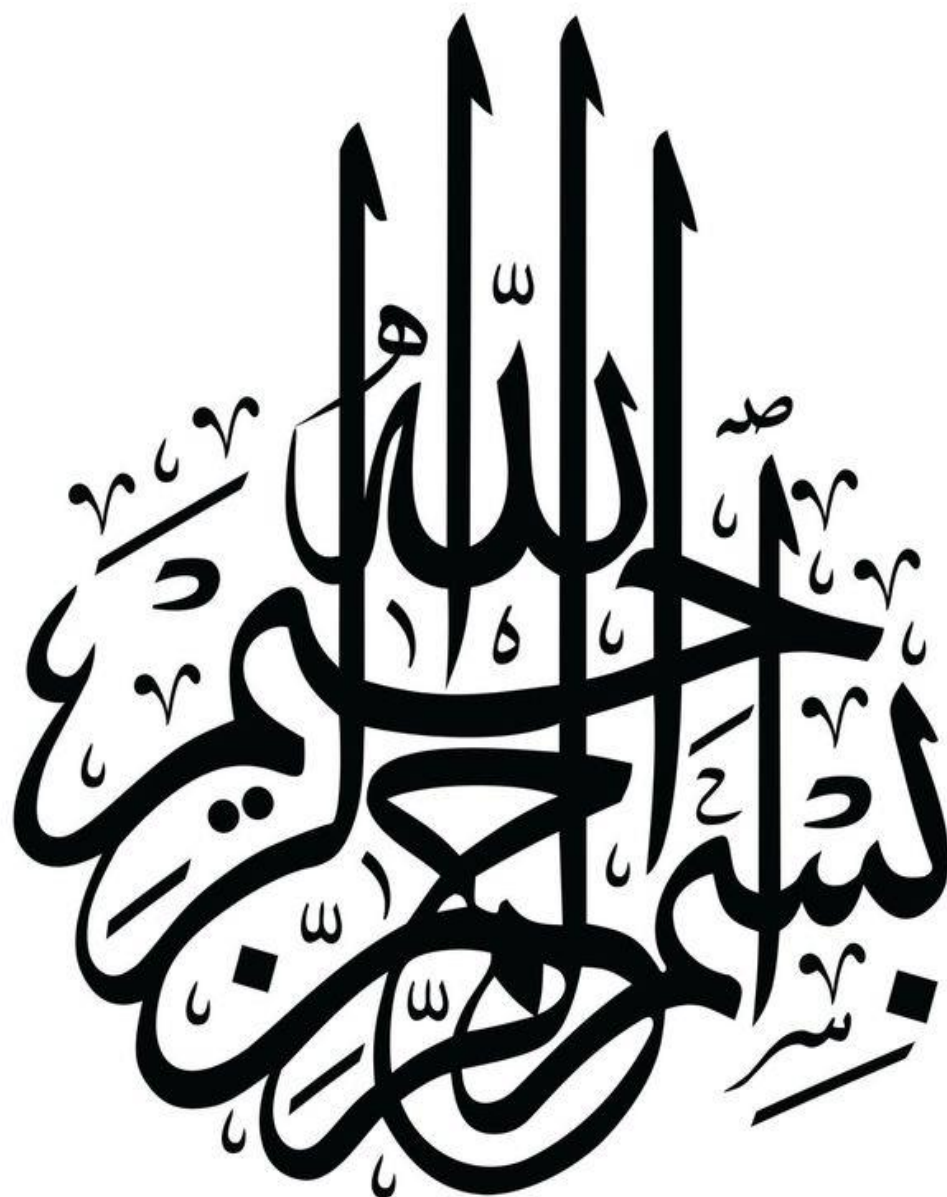
إعداد الطالب/

بندر محمد أحمد حمدي

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز علي جراد



إهداء

إلى من غرست في قلبي حب العلم

إلى من كانت سندي ودعائي لا يفتر

إلى نبع الحنان والعطاء

إلى أمي العزيزة...

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل من قدّم لي يد العون والدعم والنصيحة...

إلى أساتذتي الكرام، وإلى كل من شاركني رحلة العلم والمعرفة

أهدي هذا البحث المتواضع، عربون شكر وتقدير وامتنان

شكرو تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه يُنجز العمل وتتحقق الغايات.

أتقدم بخالص الشكرو عظيم الامتنان إلى جميع من كان لهم الفضل في إنجاز هذا البحث، وفي مقدمتهم:

أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيههم، وكانوا نعم الداعم والموجه طوال فترة إعداد البحث، فلهم مني كل التقدير والعرفان.

ولا يفوتني أن أعرب عن عميق شكري وامتناني إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي من الأهل والأصدقاء، وخصّني بالدعاء والدعم المعنوي والمادي، فلولاهم لما كان لهذا العمل أن يكتمل.

جزى الله الجميع خير الجزاء، ووفقنا جميعاً لما فيه الخير والصواب.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث	
٢	المقدمة
٣	أولاً: مشكلة الدراسة
٤	ثانياً: أهمية الدراسة
٥	ثالثاً: أهداف الدراسة
٦	رابعاً: أسئلة الدراسة
٦	خامساً: الدراسات السابقة
١٥	التعقيب على الدراسات السابقة
١٦	فجوة الدراسة
١٧	سادساً: المنطلقات النظرية للدراسة
١٧	فرضيات الدراسة
١٨	نموذج الدراسة
١٨	منهجية الدراسة
١٩	مجتمع وعينة الدراسة
١٩	ثامناً: أدوات الدراسة
٢٠	صدق أداة البحث
٢٠	ثبات الأداة
٢٠	تاسعاً: مجالات الدراسة
٢٠	عاشراً: الأساليب الإحصائية
٢١	الحادي عشر: تقسيم البحث المقترح
الفصل الثاني: الإطار النظري	
٢٢	مقدمة
٢٣	المبحث الأول: القيادة الرقمية
٢٣	تمهيد
٢٣	أولاً: ماهية القيادة الرقمية
٢٥	ثانياً: أهمية القيادة الرقمية
٢٧	ثالثاً: فوائد القيادة الرقمية
٢٧	رابعاً: خصائص القيادة الرقمية
٢٩	خامساً: مراحل تطبيق القيادة الرقمية
٢٩	سادساً: سمات القيادة الرقمية
٣١	سابعاً: أبعاد القيادة الرقمية
٣٤	ثامناً: متطلبات القيادة الرقمية

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
٣٥	تاسعاً: معوقات تطبيق القيادة الرقمية
٣٦	خلاصة
٣٧	المبحث الثاني: الابتكار المؤسسي والعلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات في شركة الاتصالات السعودية stc
٣٧	تمهيد
٣٨	أولاً: مفهوم الابتكار المؤسسي
٣٨	ثانياً: أهمية الابتكار المؤسسي
٣٨	ثالثاً: أهداف الابتكار المؤسسي
٣٩	رابعاً: خصائص الابتكار المؤسسي
٣٩	خامساً: مصادر الابتكار المؤسسي
٤٠	سادساً: أنواع الابتكار المؤسسي
٤١	سابعاً: استراتيجيات الابتكار المؤسسي
٤٢	ثامناً: المؤشرات العالمية للابتكار المؤسسي
٤٢	تاسعاً: عناصر الابتكار المؤسسي
٤٣	عاشراً: محددات أهمية الابتكار المؤسسي
٤٤	الحادي عشر: عوامل تعزيز الابتكار المؤسسي
٤٥	الثاني عشر: كيفية قياس الابتكار المؤسسي
٤٥	الثالث عشر: ركائز الابتكار المؤسسي
٤٦	الرابع عشر: مستويات الابتكار المؤسسي
٤٦	الخامس عشر: تحديات تطبيق الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات
٤٧	السادس عشر: الآثار السلبية الناتجة عن تطبيق الابتكار المؤسسي في بيئة العمل متعددة التخصصات داخل شركة (stc)
٤٨	السابع عشر: مساهمة القيادة الرقمية في معالجة التحديات والصراعات داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات في شركة (stc)
٤٩	الثامن عشر: دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات
٤٩	التاسع عشر: دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار من خلال ممارسات تبادل المعرفة داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات
٥٠	العشرون: ممارسات القيادة الرقمية التي تطبقها شركة (stc) لدعم بيئة الابتكار وتعزيز كفاءة العمل الجماعي
٥١	خلاصة

قائمة المحتويات	
اسم المحتوى	رقم الصفحة
خاتمة الفصل	٥٢
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	٧٥-٥٨
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	٨٣-٧٦
الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح	٨٦-٨٤
المراجع	
أولاً: المراجع باللغة العربية	٨٧
ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية	٩١
الملاحق	١٠٠-٩٥

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(١)	توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	٦١
(٢)	توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٦٢
(٣)	توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	٦٣
(٤)	توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	٦٤
(٥)	توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٦٥
(٦)	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	٦٨
(٧)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعاد الابداع	٦٩
(٨)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعاد الاقناع	٧٠
(٩)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعاد المعرفة	٧١
(١٠)	صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمتغير التابع (الابتكار المؤسسي)	٧٢
(١١)	معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	٧٣

٧٦	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات وأبعاد الدراسة	(١٢)
٧٧	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية	(١٣)
٧٨	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية	(١٤)
٧٩	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٥)
٧٩	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٦)
٨٠	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٧)
٨١	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٨)
٨٢	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(١٩)
٨٢	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢٠)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	نموذج الدراسة	١٨
(٢)	توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	٦٢
(٣)	توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٦٣
(٤)	توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	٦٤
(٥)	توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	٦٥
(٦)	توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٦٦

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(١)	استمارة الاستبيان	٩٥

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث

المقدمة:

تُعد القيادة الرقمية أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت استجابة للتحويلات المتسارعة في بيئة الأعمال الرقمية، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من العمليات الإدارية والاستراتيجية في المؤسسات، وتعكس القيادة الرقمية قدرة القائد على توظيف التقنيات الرقمية بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، وقيادة فرق العمل في بيئات عمل متغيرة وسريعة الإيقاع، ويتميز القائد الرقمي بامتلاكه لمهارات فنية عالية ورؤية استراتيجية رقمية، إلى جانب مرونة في التفكير واتخاذ القرار؛ مما يمكنه من التفاعل مع البيانات الضخمة، وتحليل التغيرات السوقية، وتبني الابتكار الرقمي كأساس لتحسين الأداء المؤسسي، كما تساهم القيادة الرقمية في تعزيز ثقافة العمل التعاوني والشفافية داخل المؤسسات، من خلال استخدام أدوات التواصل الرقمي، ومنصات إدارة المعرفة، وأنظمة التحول الرقمي التي تساعد في تعزيز الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة للتغيرات، وفي ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم، باتت القيادة الرقمية ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات واستدامتها، وليست مجرد خيار استراتيجي. (كمال، ٢٠٢٢، ص ١٣٨)

يعتبر الابتكار المؤسسي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق التفوق التنافسي ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، فلم يعد النجاح المؤسسي مقتصرًا على الموارد التقليدية، بل أضحت الابتكار خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لضمان الاستمرارية والنمو، يشير هذا النوع من الابتكار إلى قدرة المنظمة على تقديم أفكار وأساليب جديدة في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات الإدارية؛ مما يساهم في تعزيز الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحقيق رضا العملاء، ويشمل الابتكار المؤسسي مجالات عدة، منها، الابتكارات التكنولوجية، والتنظيمية، والتسويقية، ويرتكز على خلق ثقافة داخلية تشجع على التجريب والتعلم المستمر، إلى جانب تمكين الموظفين من الإبداع والانخراط في اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية الابتكار في قدرته على تحويل التحديات إلى فرص، وكسر القيود التقليدية، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التحويلات المحلية والعالمية، ومن هذا المنطلق، لم يعد تعزيز الابتكار المؤسسي مجرد خيار إضافي، بل أصبح ضرورة ملحة وأولوية قصوى للإدارة الحديثة

الساعية لتحقيق الريادة وضمان الاستدامة في سوق مليء بالتحديات والمنافسة. (القحطاني، ٢٠٢٣، ص ٢٠٧)

وفي ظل التحول الرقمي المتسارع والتعقيد المتزايد في بيئة الأعمال، برزت القيادة الرقمية كعنصر محوري في تعزيز الابتكار المؤسسي، لاسيما داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات، التي تتطلب تنسيقاً عالياً وتكاملاً فعالاً بين مجالات معرفية متنوعة، وتتمثل أهمية القيادة الرقمية في قدرتها على خلق بيئة عمل رقمية داعمة للإبداع، من خلال توظيف التقنيات الحديثة، مثل، أدوات التعاون الافتراضي، ومنصات إدارة المعرفة، وتحليلات البيانات؛ بما يعزز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق، ويحفز التفكير الابتكاري الجماعي، كما أن القائد الرقمي يمتلك المهارات اللازمة لتوجيه الفرق نحو استغلال القدرات التقنية في تطوير حلول مبتكرة، وتجاوز الحواجز التنظيمية والمعرفية التي قد تعيق الإبداع، ومن خلال تبني أساليب قيادية مرنة وموجهة نحو التمكين والمشاركة، تسهم القيادة الرقمية في تعزيز روح المبادرة والثقة داخل الفرق متعددة التخصصات؛ مما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات المشاريع ومستوى الابتكار المؤسسي، وبذلك، تشكل القيادة الرقمية عاملاً حاسماً في تحويل فرق العمل المتنوعة إلى محركات فعالة للابتكار والتنمية التنظيمية المستدامة. (عثمان، ٢٠٢٤، ص ٢٤٢)

أولاً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن الابتكار المؤسسي يُعد أحد المحركات الأساسية للتقدم والتميز التنظيمي، إلا أن تطبيقه داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات قد يفرز مجموعة من الآثار السلبية التي يمكن أن تعيق فعاليته وتؤثر على أداء الفريق ككل، ومن أبرز هذه التحديات: الصراعات الفكرية، والاختلافات الثقافية والمعرفية بين أعضاء الفريق نظراً لتنوع خلفياتهم وتخصصاتهم؛ مما قد يؤدي إلى سوء الفهم، أو التنافس غير البناء، أو ضعف التنسيق، وهو ما ينعكس سلباً على روح العمل الجماعي والانسجام داخل الفريق، كما أن الابتكار قد يفرض ضغوطاً إضافية على الأعضاء، من حيث الحاجة المستمرة للتجديد، والتفكير خارج الصندوق؛ مما قد يُشعر بعض الأفراد بعدم الأمان المهني أو القلق من التغيير، إضافة إلى ذلك، قد يؤدي التركيز المفرط على الابتكار إلى إهمال العمليات التشغيلية الأساسية أو تضارب الأولويات داخل المشروع، فضلاً عن احتمال مقاومة بعض الأعضاء للتقنيات الجديدة أو الأساليب غير المألوفة،

وهنا تبرز أهمية القيادة الرقمية كحل فعال لهذه التحديات، حيث تتيح للقائد الرقمي استخدام أدوات وتقنيات رقمية لتعزيز التواصل المفتوح، وتقريب وجهات النظر، وتوفير بيئة عمل رقمية شاملة تُشجّع على التعاون وتحترم التنوع المعرفي، كما تُمكنه من رصد الأداء وتحليل البيانات السلوكية والتفاعلية للفريق بشكل لحظي؛ مما يساعد في التدخل المبكر لحل المشكلات وبناء الثقة بين الأعضاء، وتقوم القيادة الرقمية أيضاً بتبني أسلوب قيادي تشاركي وتمكيني يُشجع على تبادل الأفكار، ويُقلل من حدة الصراعات، ويعزز من دافعية الفريق نحو الابتكار الجماعي، وبهذا، تُعد القيادة الرقمية الوسيلة المثلى لضمان توجيه الابتكار المؤسسي داخل الفرق متعددة التخصصات بشكل متوازن وفعال، مع تقليل مخاطره وتعظيم فوائده. (الشايب، ٢٠٢٤، ص ٣٨٦)

وعليه، تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

"كيف تسهم القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بشركة الاتصالات السعودية (STC)؟"

ثانياً: أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة في كلاً من الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

١. الأهمية العلمية:

أ. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، من خلال الربط بين هذين المفهومين في سياق فرق المشاريع متعددة التخصصات، وهي بيئة عمل معقدة تتطلب تفاعلاً عالي المستوى بين تخصصات متعددة.

ب. تقدم الدراسة إطاراً علمياً لفهم تأثير القيادة الرقمية على تسهيل عمليات الابتكار الجماعي في المؤسسات الكبرى، مع التركيز على الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية التي تسهم في بناء ثقافة الابتكار.

ج. تسلط الدراسة الضوء على الآثار السلبية المحتملة للابتكار المؤسسي في فرق متعددة التخصصات، وتحلل كيف يمكن للقيادة الرقمية أن تتدخل لمعالجة هذه التحديات؛ مما يفتح آفاقاً بحثية مستقبلية لفهم ديناميكيات العمل الرقمي التعاوني.

د. تشكل الدراسة مرجعاً أكاديمياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مماثلة في قطاعات التكنولوجيا والاتصالات وغيرها من المجالات التي تعتمد على الفرق المتنوعة في التخصصات؛ مما يعزز من تكامل المعرفة في مجالي الإدارة والتقنية.

٢. الأهمية العملية:

أ. تقدم الدراسة فهماً معمقاً لصُنَاع القرار والمديرين في شركة STC حول كيفية توظيف القيادة الرقمية كأداة استراتيجية لتعزيز الابتكار المؤسسي، وتحسين أداء فرق المشاريع التي تضم تخصصات متنوعة.

ب. تساعد الدراسة شركة STC على تشخيص التحديات الداخلية التي قد تواجه فرق المشاريع أثناء تنفيذ مبادرات الابتكار، وتقترح حلولاً عملية مستندة إلى مبادئ القيادة الرقمية لخلق بيئة عمل محفزة ومرنة.

ج. تمكن نتائج الدراسة الشركة من تحسين آليات التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والإبداع والتكامل الرقمي؛ مما يساهم في رفع جودة مخرجات المشاريع وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

د. تقدم الدراسة إطاراً عملياً يمكن اعتماده في تطوير سياسات قيادية رقمية تدعم الابتكار المؤسسي بشكل ممنهج، وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركة STC في ظل التحديات التكنولوجية والسوقية المتسارعة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

١. توضيح مفهوم القيادة الرقمية وبيان أهميتها في بيئة الأعمال الرقمية الحديثة.
٢. تحديد مفهوم الابتكار المؤسسي، وتحليل التحديات المرتبطة بتطبيقه داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات.
٣. رصد وتحليل أبرز الآثار السلبية الناتجة عن تطبيق الابتكار المؤسسي في بيئة العمل متعددة التخصصات داخل شركة الاتصالات السعودية (STC).

٤. استكشاف أبرز ممارسات القيادة الرقمية التي تتبناها شركة (STC) لدعم بيئة الابتكار وتعزيز كفاءة العمل الجماعي.

٥. تقييم مدى فاعلية القيادة الرقمية في معالجة التحديات والصراعات داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات في شركة (STC).

رابعاً: أسئلة الدراسة:

١. ما مفهوم القيادة الرقمية وأهميتها في بيئة الأعمال الرقمية الحديثة؟
٢. ما المقصود بالابتكار المؤسسي، وما التحديات المرتبطة بتطبيقه داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات؟
٣. ما أبرز الآثار السلبية للابتكار المؤسسي في بيئة العمل متعددة التخصصات داخل شركة (STC)؟
٤. ما هي ممارسات القيادة الرقمية التي تُطبقها شركة (STC) لدعم بيئة الابتكار؟
٥. إلى أي مدى تساهم القيادة الرقمية في معالجة التحديات والصراعات داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات في شركة (STC)؟

خامساً: الدراسات السابقة:

تكتسب الأبحاث والدراسات السابقة أهمية بالغة كونها تمكن الباحث من التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات؛ لذلك توجد العديد من الدراسات والأبحاث والكتب التي تتناول دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بحيث تم الاطلاع على أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور كالآتي:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الرقيمة):

١. دراسة (الباتلي، ٢٠٢٤)، بعنوان: "تحديات تطبيق القيادة الرقيمة من وجهة نظر الموظفين:

دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموانئ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات تطبيق القيادة الرقيمة في الهيئة العامة للموانئ من وجهة نظر الموظفين في المقر الرئيسي بمنطقة الرياض، وقياس واقع ممارستها، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطويرها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي على عينة صدفية من العاملين بالهيئة بلغت (٩٢) موظفًا، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوي مرتفع من ممارسات القيادة الرقيمة في الهيئة العامة للموانئ بمتوسط (٤,١٢)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسة "القيادة الحكيمة" جاءت في المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الرقيمة بمتوسط (٤,٢١)، تليها "ثقافة التعلم في العصر الرقمي" بمتوسط (٤,١٤)، ثم "التميز في الممارسة المهنية" بمتوسط (٤,٠٧)، وأخيرًا "المواطنة الرقيمة" التي سجلت أدنى متوسط (٤,٠٥)؛ مما يعكس تفاوتًا في تبني أبعاد القيادة الرقيمة داخل الهيئة العامة للموانئ.

كما كشفت النتائج عن وجود متطلبات مرتفعة لتطوير القيادة الرقيمة بمتوسط (٤,٢١)، في مقابل تحديات مرتفعة تعيق تطبيقها بمتوسط (٣,٥)، وقد تصدرت التحديات التنظيمية هذه العقبات بمتوسط (٣,٦)، تليها التحديات البشرية بمتوسط (٣,٤٨)، ثم التحديات التقنية بمتوسط (٣,٤٢)؛ مما يدل على أن العوائق الهيكلية والمؤسسية تشكل العقبة الأكبر أمام تفعيل القيادة الرقيمة بفاعلية، وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الإدارات المختلفة على تبني واستخدام التكنولوجيا الرقيمة في أعمالها، إلى جانب التأكيد على أهمية تصميم وتقديم برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الإدارية، بهدف تطوير مهاراتهم الرقيمة وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية؛ بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري في ظل التحول الرقمي.

٢. دراسة (Turyadi, 2023)، بعنوان: "دور القيادة الرقمية في المؤسسات لتحسين أداء الموظفين ونجاح الأعمال".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق نجاح الأعمال داخل المنظمات، من خلال تحليل كيف تسهم ممارسات القادة الرقميين في تحسين الكفاءة الفردية والجماعية، ودعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة بشكل دقيق، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في عدد من المؤسسات التي تطبق نماذج القيادة الرقمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين أداء الموظفين، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الابتكار، وزيادة فاعلية فرق العمل، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تمكين القادة من المهارات الرقمية، وتوفير بيئة عمل داعمة للتقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريبية تركز على القيادة الرقمية والتحول الرقمي؛ لضمان استمرارية نجاح الأعمال وتحقيق الأداء الأمثل للموارد البشرية.

٣. دراسة (Fathony, 2023)، بعنوان: "العلاقة بين القيادة الرقمية والثقافة الرقمية تجاه جاهزية رأس المال البشري في عصر الصناعة ٤.٠: دراسة حالة للمواهب في المؤسسات المالية المملوكة للدولة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والثقافة الرقمية وأثرهما على مدى جاهزية رأس المال البشري في عصر الثورة الصناعية الرابعة، وذلك من خلال دراسة حالة على المواهب والكوادر العاملة في إحدى المؤسسات المالية المملوكة للدولة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، باعتباره الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين المختصين بالمجال المالي والتقني، وكشفت النتائج عن أن القيادة الرقمية والثقافة الرقمية ترتبطان ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بجاهزية رأس المال البشري، وأن تعزيز هذين العاملين يسهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأفراد واستعدادهم للتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الرقمية، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم التغيير الرقمي،

بالإضافة إلى الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية لرأس المال البشري؛ لضمان استعداد المؤسسة لمتطلبات التحول الرقمي في سياق الثورة الصناعية الرابعة.

٤. دراسة (الخفاجي، ٢٠٢٢)، بعنوان: "القيادة الرقمية وتأثيرها على الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في قسم الحاسوب وشعبة الأرشفة الإلكترونية في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف".

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة الرقمية والإجهاد التكنولوجي في مكان العمل ومعرفة مدى تأثير القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (الابتكار، والأقناع، والمعرفة) على الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل بأبعاده الثلاثة (الصراع بين الحياة والعمل، وغموض الدور، والعمل الزائد)، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (٥٦) استبانة على عدد من الأفراد العاملين في المنظمة وبلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (٦) أما الاستبانات المسترجعة والصالحة للعمل الإحصائي هي ٥٠، وبلغت نسبة تمثيل العينة ٨٦٪، وتم التوصل إلى عدة استنتاجات منها، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والإجهاد التكنولوجي، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

٥. دراسة (كمال، ٢٠٢٢)، بعنوان: " القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جامعة أسوان".

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على الأسس النظرية لكل من للقيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات المعاصرة، والتعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى القيادات الرقمية التي تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحول، كما أن مستوى تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى ضعف الدعم الفني المقدم داخل الجامعة؛ مما يحد من فعالية تطبيق العمليات المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل، الإدارة الرقمية، كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين التنظيمي لدى تلك القيادات كان أيضاً متوسطاً؛ وهو ما يدل على حاجة ملحة لتعزيز القدرات التنظيمية والتقنية داخل الجامعة؛ لضمان بيئة إدارية

رقمية فعالة ومستدامة، ومن ناحية أخرى، تبين أن القيادة الرقمية كانت من أبرز المتغيرات المتنبئة بالتمكين التنظيمي، ويُعزى ذلك إلى تبني الجامعة لأساليب تكنولوجية حديثة تساهم في تسهيل حركة العمل داخل المؤسسة وتعزيز الفاعلية التنظيمية، وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير الدعم الفني المستمر للقيادات الأكاديمية، إلى جانب تقديم برامج تدريبية متخصصة في مهارات القيادة الرقمية والتمكين التنظيمي؛ بما يعزز من جاهزية الجامعة للتحويل الرقمي الشامل، ويُساهم في ترسيخ ثقافة المواطنة الرقمية والتمكين في بيئتها الإدارية.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (الابتكار المؤسسي):

١. دراسة (القحطاني، ٢٠٢٤)، بعنوان: "تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على أرامكو السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال دراسة حالة على شركة أرامكو السعودية، باعتبارها نموذجاً رائداً في تبني الابتكار ضمن استراتيجياتها المؤسسية؛ ولتحقيق هذا الهدف، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توظيفه في وصف الظاهرة المدروسة وتفسير أبعادها، من خلال مراجعة المصادر التاريخية، وتحليل البيانات الإحصائية، والمعلومات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحلية والأجنبية ذات الصلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الابتكار المؤسسي يُعد عنصراً محورياً في دعم التنمية المستدامة؛ إذ يساهم في تحسين كفاءة العمليات، والحد من المخاطر، وتعزيز الاستقرار المالي، إلى جانب خلق نظام اقتصادي أكثر عدلاً وشمولاً، كما بينت نتائج الدراسة أن أرامكو السعودية استطاعت، من خلال تركيزها على الابتكار، تحقيق ميزة تنافسية تمثلت في خفض التكاليف وانبعاثات الكربون مقارنةً بنظيراتها في قطاع الطاقة، وذلك بفضل اتساع نطاق أعمالها وتكامل عملياتها، وبناءً على ما سبق، فقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجربة أرامكو في مجال الابتكار المؤسسي كنموذج يُحتذى به في تعزيز استراتيجيات التنمية المستدامة على مستوى الشركات المحلية والعالمية.

٢. دراسة (القحيز، ٢٠٢٤)، بعنوان: "واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الابتكار المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز – كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج كنموذج، والكشف عن أبرز الصعوبات التي تعيق هذا التطبيق، واقتراح حلول مناسبة لمعالجتها، وذلك من وجهة نظر الهيئة الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة أهدافها، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٦٨) موظفًا وموظفة من أعضاء الهيئة الإدارية بالكلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الابتكار المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٥)؛ مما يعكس وجود جهود مبدئية في هذا المجال، لكنها لم ترقَ بعد إلى المستوى المطلوب، كما كشفت النتائج أن هناك صعوبات حقيقية تواجه عملية التطبيق من وجهة نظر الهيئة الإدارية؛ مما يستدعي التدخل من خلال مقترحات تطويرية، وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، وتقديم برامج تدريبية للإداريين، وتوفير بيئة عمل مرنة ومحفزة على الإبداع، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة والسياسات التي تدعم الابتكار المؤسسي في الجامعة.

٣. دراسة (Hai, 2024)، بعنوان: "إدارة الابتكار المؤسسي من منظور علوم الإدارة والهندسة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف إدارة الابتكار المؤسسي من منظور علم الإدارة والهندسة، من خلال تحليل الأطر والنماذج التي تجمع بين المفاهيم الإدارية والتقنية لدعم وتعزيز الابتكار في بيئة الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والمقارن، من خلال مراجعة الأدبيات ونماذج الإدارة الهندسية، إلى جانب تحليل تطبيقات واقعية لإدارة الابتكار في عدد من الشركات الصناعية والتقنية، وأظهرت النتائج أن دمج منهجيات الهندسة الإدارية مع استراتيجيات الابتكار المؤسسي يسهم في تحسين فعالية اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالتحديات التقنية والتنظيمية، وتحقيق تكامل أفضل بين الموارد والمعرفة والتكنولوجيا، كما أبرزت الدراسة أهمية إدارة المشاريع متعددة التخصصات، والاعتماد على أدوات تحليل النظم، والتفكير التصميمي، والنمذجة الهندسية في دعم بيئة الابتكار المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات منهجًا هندسيًا علميًا في تطوير استراتيجيات الابتكار، وتوفير

التدريب الإداري والتقني المتكامل للقيادات والفرق العاملة، وتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات ومراكز التطوير؛ بما يضمن تحقيق التميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة.

٤. دراسة (Zhang, 2022)، بعنوان: "مراجعة أدبية للابتكار المؤسسي: العوامل المؤثرة".

هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بالابتكار المؤسسي، مع التركيز على تحديد العوامل المؤثرة فيه؛ وذلك بهدف تقديم فهم شامل للمتغيرات التي تسهم في تحفيز الابتكار داخل بيئة الشركات، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي، من خلال مراجعة منهجية للأبحاث السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والتي تتناول موضوع الابتكار المؤسسي من زوايا متعددة، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في الابتكار المؤسسي تشمل عوامل داخلية، مثل، الثقافة التنظيمية، والقيادة، والاستثمار في البحث والتطوير، إضافة إلى عوامل خارجية، مثل، ديناميكيات السوق، والسياسات الحكومية، والتطورات التكنولوجية، كما أظهرت المراجعة أن الابتكار لا يتحقق بمعزل عن البيئة المؤسسية، بل يتطلب بنية تحتية مرنة، ودعمًا قياديًا، وتشجيعًا على التعلم المؤسسي والمخاطرة المحسوبة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث مستقبلية تستكشف العلاقة التفاعلية بين هذه العوامل في سياقات صناعية مختلفة، مع التركيز على قياس أثر الابتكار على الأداء المؤسسي في الأجلين القصير والطويل.

٥. دراسة (عقون، ٢٠٢٠)، بعنوان: "أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تدعيم المعرفة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في دعم وتفعيل المعرفة داخل المؤسسات، وذلك من خلال دمج الإطارين النظري والتطبيقي في تحليل العلاقة بين الابتكار والمعرفة، تناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية للابتكار المؤسسي، من حيث مصادره، وخصائصه، وأهميته، والمرتكزات القيمية، والنظريات المفسرة له، إلى جانب مفاهيم المعرفة ضمن نظرية المعرفة واقتصاد المعرفة، وإدارة المعرفة، والعامل المعرفي، والتعلم التنظيمي، أما الجانب التطبيقي، فقد تم من خلال دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة، حيث تم تحليل تطور مؤشرات الابتكار والمعرفة كميًا وكيفيًا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نماذج الانحدار الخطي، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS، وتوصلت النتائج إلى أن الابتكار المؤسسي يسهم بشكل فعال في تفعيل المعرفة داخل المؤسسة، لا سيما من خلال المبادرات والبرامج والأسواق الجديدة التي دعمت المعرفة العالية

والمعرفة المهنية المتقدمة، مع تسجيل تراجع تدريجي في المعرفة المهنية المتوسطة، وعدم وجود دعم فعلي كافٍ للتعليم التنظيمي، وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات لتعزيز دور الابتكار المؤسسي في دعم المعرفة، واقتُرحت موضوعات مستقبلية للبحث لتعميق فهم العلاقة بين الابتكار والتعلم التنظيمي في مؤسسات المرافق العامة.

المحور الثالث: الدراسات الخاصة المتعلقة بدور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي:

١. دراسة (عثمان، ٢٠٢٤)، بعنوان: "تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط

للإداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية"

هدفت الدراسة إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، من خلال دراسة الدور الوسيط للإداء الإبداعي، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة موجهة إلى عينة عشوائية ميسرة شملت (٣٨٤) مفردة من العاملين، تم الحصول على (٣٨٨) استبانة صالحة باستخدام برنامجي (SPSS V26 و AMOS V26)، وعليه، فقد كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى أثر إيجابي للقيادة الرقمية على الأداء الإبداعي، كما تبين أن الأداء الإبداعي يسهم بدوره في تعزيز التميز المؤسسي، وأكدت النتائج كذلك على أن الأداء الإبداعي يؤدي دورًا وسيطاً مهماً في تعظيم الأثر الإيجابي للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، وفي ضوء تلك النتائج، قدم البحث عددًا من التوصيات المهمة لصناع القرار في القطاع البنكي، أبرزها: تعزيز كفاءات ومهارات القيادات الرقمية، ودعم ثقافة الابتكار، وتسريع التحول الرقمي، وزيادة الاستثمار في الأدوات التكنولوجية الحديثة؛ لتحفيز الأداء الإبداعي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

٢. دراسة (الشايب، ٢٠٢٤)، بعنوان: "دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة

التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير".

استهدفت الدراسة الكشف عن واقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (١٠٢) مديرة مدرسة ثانوية، موزعات بحسب متغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة الرقمية تمارس

دوراً مرتفعاً في تعزيز الابتكار التنظيمي بجوانبه الثلاثة: الإداري، والبشري، والتقني، وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: الجودة، والإبداع، والبيئة التنظيمية للمدرسة، كما بينت النتائج أن مستوى التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية جاء منخفضاً؛ مما يدل على وجود بيئة داعمة نسبياً، وأظهرت النتائج أيضاً فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل لصالح الحاصلات على درجة الماجستير فأعلى، وكذلك فروقاً تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أطول؛ مما يشير إلى تأثير الخبرة والمؤهل في فاعلية إدراك وممارسة القيادة الرقمية، وتدعو الدراسة إلى الاستثمار في تطوير كفاءات القيادات المدرسية رقمياً، وتعزيز ثقافة الابتكار في البيئة التعليمية لتحقيق مستويات أعلى من التميز والتنافسية في القطاع التربوي.

٣. دراسة (الشمراني، ٢٠٢٣)، بعنوان: "أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة: الابتكار، والإقناع، والمعرفة على تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٤٤) موظفاً إدارياً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لكل من أبعاد القيادة الرقمية (الابتكار، الإقناع، المعرفة) على التميز المؤسسي، وكذلك وجود أثر إيجابي شامل للقيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي الهيئة، وفي ضوء هذه النتائج، فقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العوامل التي تدعم القيادة الرقمية في بيئة العمل، والتركيز على تطوير قدرات القادة في مجالات الابتكار، والإقناع، ونقل المعرفة؛ لما لذلك من دور فاعل في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء الإداري.

٤. دراسة (Malik, 2023)، بعنوان: "القيادة الرقمية، وابتكار نماذج الأعمال، والتغيير التنظيمي: دور القائد في توجيه التحول الرقمي".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار في نماذج الأعمال، ودفع التغيير التنظيمي في سياق التحول الرقمي، مع التركيز على كيفية قيام القادة بتوجيه المؤسسات خلال عمليات التحول الرقمي المعقدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي، من خلال مقابلات معمقة مع

قادة تنفيذيين في مؤسسات تمر بمرحلة التحول الرقمي، إلى جانب مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تُعد عاملاً محورياً في تمكين الابتكار في نماذج الأعمال، من خلال تعزيز التفكير الاستراتيجي، والتحفيز على التجريب، وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف، كما تبين أن القادة الرقميين الذين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على توجيه التغيير ينجحون أكثر في تحويل مقاومة الموظفين إلى قبول واستعداد للمشاركة، وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء القدرات القيادية الرقمية من خلال التدريب والتطوير، وتبني استراتيجيات اتصال فعّالة، وتحفيز التعاون عبر الوظائف؛ بما يعزز فرص نجاح التحول الرقمي والابتكار المستدام في نماذج الأعمال.

٥. دراسة (Rumangkit, 2022)، بعنوان: "دور القيادة الرقمية في تحسين قدرات الابتكار وإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الرقمية على تعزيز قدرات الابتكار وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الرقمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من عدد من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في عدة مدن إندونيسية، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة، مثل، SPSS و amos، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على تعزيز قدرات الابتكار داخل المؤسسات، كما تبين أن القيادة الرقمية تسهم في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحسين العمليات، وزيادة الكفاءة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، كما أشارت النتائج إلى أن قدرات الابتكار تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الأداء المؤسسي، وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني نماذج قيادية رقمية مرنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير التدريب الرقمي للقادة، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، لتعزيز القدرة على الابتكار وتطبيق معايير الجودة الشاملة بفعالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية والبالغ عددها (١٥) دراسة، والتي أجريت بين الأعوام (٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٤)، حيث تناولت بعض الدراسات

القيادة الرقمية، وتناولت دراسات أخرى الابتكار المؤسسي بالإضافة إلى أن هناك دراسات أخرى تناولت دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي معاً؛ لذلك يتضح للباحث وجه الاتفاق والاختلاف الآتي:

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تسليط الضوء على أهمية القيادة الرقمية ودورها المحوري في تعزيز الابتكار المؤسسي، حيث ركزت جميع الدراسات على تحليل العلاقة بين القيادة الحديثة والتطور المؤسسي في ظل البيئة الرقمية، كما أجمعت على أن القيادة الرقمية تسهم في دعم ثقافة الابتكار وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي وتبني التكنولوجيا الحديثة، وقد استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الظاهرة المدروسة، كما اعتمدت على أدوات كمية، مثل، الاستبانات لقياس أثر القيادة الرقمية على ممارسات الابتكار داخل المؤسسات.

وعلى النقيض من ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الربط بين متغيرات محددة تشمل الابتكار، والمعرفة، والإقناع بوصفها أبعاداً للقيادة الرقمية، وقياس تأثيرها داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات، كما تتميز بتطبيقها على شركة الاتصالات السعودية STC؛ مما يمنحها بُعداً عملياً في بيئة عمل تقنية ومتشعبة، كما أن أداة الدراسة وتصميمها قد تم تخصيصهما لتناسب طبيعة فرق العمل المتعددة التخصصات، وهو ما يُعد إضافة نوعية مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت على بيئات تقليدية أو قطاعات مختلفة.

فجوة الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، من خلال تحليل الأطر النظرية المرتبطة بكل من القيادة الرقمية وأبعادها المختلفة (الإبداع، المعرفة، الإقناع)، إلى جانب الاطلاع على الأدوات البحثية التي استخدمتها تلك الدراسات في قياس العلاقة بين المتغيرات؛ مما ساعد في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وصياغة تساؤلاتها وأداة البحث المناسبة، واختيار المنهج الملائم للتحليل.

إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو الربط المباشر بين أبعاد القيادة الرقمية الثلاثة (الإبداع، المعرفة، الإقناع) وبين الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات، وهو جانب لم يتم تناوله بشكل معمق في معظم الدراسات السابقة التي ركزت على بيئات تنظيمية تقليدية أو وحدات إدارية عامة، كما أن تطبيق الدراسة على شركة الاتصالات السعودية STC، التي تُعد من الشركات

الرائدة في التحول الرقمي، يمثل إضافة نوعية تسمح بفهم أعمق للعلاقة بين القيادة الرقمية وتعزيز بيئة الابتكار في مؤسسات كبرى تعمل في مجال شديد الديناميكية مثل الاتصالات والتقنية.

سادساً: المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية القيادة التحويلية:

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز الأطر النظرية التي تناولها الباحثون في مجال الإدارة الحديثة؛ نظراً لما توفره من فهم معمق لدور القائد في تحفيز وتمكين الأفراد وإحداث تغييرات جوهرية داخل المنظمات، خاصة في البيئات الديناميكية التي تتطلب الابتكار والتجديد، وقد طُوِّرت هذه النظرية على يد "جيمس ماكجريجور بيرنز"، ثم توسع فيها "برنارد باس"، حيث أكدت على أن القادة التحويليين لا يقتصر دورهم على تنفيذ المهام التقليدية، بل يتجاوز ذلك إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار ونقل القيم والمعرفة، وتُعد هذه النظرية ملائمة بشكل كبير لموضوع القيادة الرقمية؛ إذ أن القادة الرقميين يسرون على نهج القيادة التحويلية، من خلال تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي، وتوظيف الأدوات التكنولوجية لتعزيز الابتكار المؤسسي، خاصة داخل فرق العمل متعددة التخصصات، كما أن القيادة الرقمية تتيح بناء ثقافة رقمية تسهم في تبادل المعرفة، وترسيخ الإقناع والعمل الجماعي؛ مما يجعلها أداة فعالة لتعزيز أبعاد الابتكار والمعرفة والإقناع، وبالتالي رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في بيئة تتطلب التكيف السريع والمستمر مع متغيرات العصر الرقمي. (سالم، ٢٠٢٤، ص ٩٠٧)

سابعاً: المنهجية وطرق البحث:

١. فرضيات الدراسة:

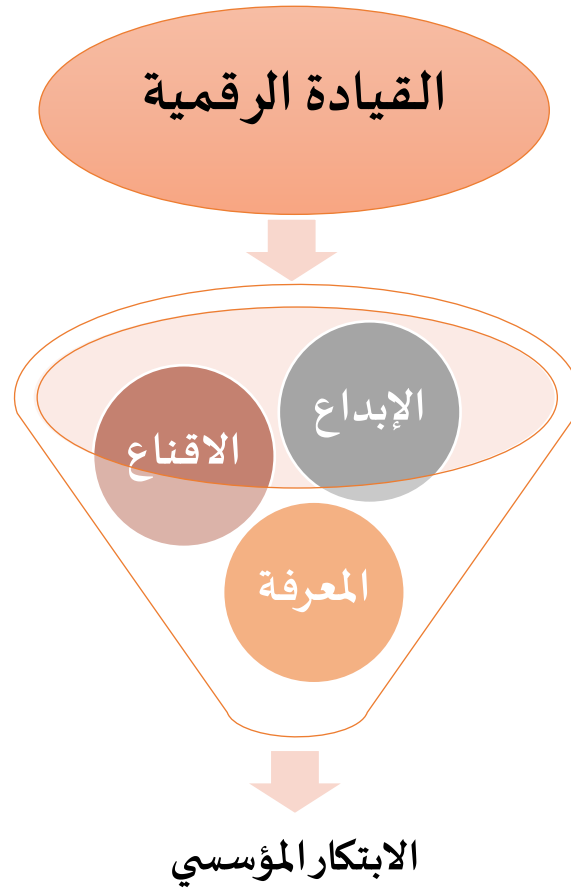
وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإقناع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

٢. نموذج الدراسة:



الشكل (١) نموذج الدراسة

٣. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة أثرها، وتقوم الدراسة بوصف

وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في القيادة الرقمية كمتغير مستقل بأبعادها (الإبداع – الإقناع – المعرفة)، والابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات كمتغير تابع، بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC) وقد تم اختيار STC نظراً لكونها من أبرز الشركات الرائدة في مجال التحول الرقمي والمشروعات التقنية المتقدمة؛ مما يجعلها بيئة مناسبة لفحص مدى تأثير القيادة الرقمية في دعم الابتكار المؤسسي ضمن فرق تضم تخصصات متنوعة. وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات؛ بهدف التحقق من وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار داخل هذه الفرق.

٤. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات السعودية (STC).

ب. عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في عدد من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) العاملين ضمن فرق المشاريع متعددة التخصصات؛ ونظراً لكبر حجم المجتمع الإحصائي الذي تنتمي إليه هذه الفئة، تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Morgan & Krejcie, 1970) المعتمدة لتحديد حجم العينة المناسب وفقاً لمستوى الثقة، حيث تم اختيار مستوى ثقة ٩٥٪، ونسبة تمثيل العينة (p) بواقع ١٠٪، في حين بلغ مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ وبالتعويض في القانون:

$$\text{حجم العينة} = \frac{١.٩٦٢ * ٠.١ * ٠.٩}{٠.٠٥} = ١٣٨ \text{ مفردة من مجتمع البحث}$$

ثامناً: أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثالث محاور

تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة، والمتمثل في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- المحور الثاني: سيتضمن فقرات القيادة الرقمية وأبعادها (المتغير المستقل).

- المحور الثالث: سيتضمن الفقرات التي يقيس الابتكار المؤسسي (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صالحيتها في التحليل الإحصائي.

تاسعاً: مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي.

٢. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC).

٣. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (١٣٨) من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

٤. الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ م.

عاشراً: الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

١. معامل ارتباط بيرسون (Coefficient Correlation Pearson) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

٢. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
٣. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد (القيادة الرقمية) على (الابتكار المؤسسي).
٥. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (القيادة الرقمية) على (الابتكار المؤسسي).

الحادي عشر: تقسيم البحث المقترح:

١. الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
٢. الفصل الثاني: الإطار النظري.
٣. الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
٤. الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
٥. قائمة المراجع.
٦. الملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة

في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع وتحول بيئة الأعمال إلى بيئة معقدة وديناميكية، تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة الرقمية كأحد المحركات الأساسية لتحقيق الابتكار المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية داخل فرق المشروعات متعددة التخصصات. فقد أصبحت القيادة الرقمية في العصر الرقمي لا تقتصر على توجيه الأفراد وإدارة العمليات فحسب، بل تتطلب منهم امتلاك مهارات رقمية عالية، ورؤية استراتيجية قائمة على استثمار التكنولوجيا في دعم التغيير والتحول المستدام داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، يُنظر إلى القيادة الرقمية على أنها القدرة على دمج الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وتقنيات الواقع المعزز في عمليات اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع. إن القادة الرقميين هم أولئك الذين لا يكتفون باستخدام التكنولوجيا كأداة تشغيلية، بل يُوظفونها كوسيلة لإعادة تصميم النماذج التنظيمية، وتحفيز التفكير النقدي، وتوليد أفكار جديدة يمكن للفرق تحويلها إلى منتجات أو خدمات مبتكرة. ومن خلال رؤيتهم الاستباقية، يساهم القادة الرقميون في تهيئة بيئة عمل مرنة وتشاركية، قائمة على الثقة والتمكين، تُشجع الفرق على تبني المبادرات الإبداعية والمخاطرة المحسوبة، وهي كلها عناصر جوهرية للابتكار المؤسسي. (عثمان، ٢٠٢٤، ص ٢٤٢)

كما تساهم القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال إحداث تحول نوعي في بنية المؤسسة وثقافتها التنظيمية، عبر ترسيخ قيم الانفتاح، والشفافية، والتعلّم المستمر، فبدلاً من المركزية الصارمة في اتخاذ القرار، يعتمد القادة الرقميون على أنظمة معلومات تفاعلية تسمح بتبادل المعرفة في الزمن الحقيقي، وتحليل البيانات الضخمة لاكتشاف الاتجاهات الجديدة واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة، كما تتيح القيادة الرقمية تصميم عمليات تشغيلية أكثر كفاءة، تدعم تطوير المنتجات، وتحسين تجربة العملاء، وتسريع وتيرة التغيير داخل المؤسسة، ومن خلال استخدام التكنولوجيا في دعم فرق العمل متعددة التخصصات، وتبسيط الإجراءات، وتمكين العاملين من الوصول إلى الموارد الرقمية، تصبح المؤسسة قادرة على خلق بيئة خصبة للابتكار القائم على التعاون والتجريب. (الشايب، ٢٠٢٤، ص ٣٨٥)

المبحث الأول: القيادة الرقمية

تمهيد

حظيت الأساليب القيادية في العقود الأخيرة الماضية باهتمام الباحثين وذلك انطلاقاً من الدور الرئيسي الذي يلعبه القائد في استمرارية وتطوير فرق العمل متعددة التخصصات داخل المؤسسات، مما يتطلب توافر مهارات وسمات لدى القائد للوصول إلى أحد المداخل الإدارية المعاصرة والمعنية بالتركيز على دور القيادة وقدرتها على استخدام الأصول الرقمية للمنظمة في تحقيق أهداف فرق العمل وهو ما يُعرف "بالقيادة الرقمية". فالقيادة الرقمية تمثل سلوكاً قيادياً يربط بين أسلوب القيادة واستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة فعالية وكفاءة العمل في العصر الرقمي باستخدام الأدوات الرقمية لمنظمات الأعمال بطريقة استراتيجية بما يحقق أهداف العمل، بالإضافة إلى ذلك تُعد القيادة الرقمية إحدى الأساليب المعاصرة لتطوير وتنمية القيادة، والقضاء على ما تواجهه من مشكلات تقليدية وتحسين أداء فرق العمل في المنظمات باستخدام أساليب رقمية حديثة تتسم بالسرعة والجودة والشفافية. (العزب، ٢٠٢٥، ص: ٨١٤)

أولاً: ماهية القيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية من المفاهيم الحيوية في عصر التحول الرقمي، حيث يشهد العالم تطورات تكنولوجية متسارعة غيرت أساليب العمل التقليدية وفرضت واقعاً جديداً على المؤسسات بمختلف أنواعها. ولم تعد المهارات الإدارية التقليدية كافية لمواكبة هذه المتغيرات، بل أصبح من الضروري أن يتحلى القادة بالقدرة على فهم وتوظيف التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في صناعة القرار وقيادة فرق العمل. وتعكس القيادة الرقمية نمطاً جديداً من التفكير الإداري يقوم على الابتكار، والمرونة، والتعلم المستمر، مع التركيز على بناء بيئة رقمية محفزة تدعم الإبداع والتعاون بين الأفراد. كما تهدف إلى تسريع وتيرة الإنجاز، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية من خلال دمج الأدوات الرقمية في العمليات الإدارية والتشغيلية. إن نجاح القيادة الرقمية لا يقتصر على امتلاك أدوات التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب أيضاً تغييراً ثقافياً داخل المؤسسة، يعزز من تبني التغيير ويشجع الموظفين على التفاعل الإيجابي مع المبادرات الرقمية، مما يجعل من القيادة

الرقمية عنصراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية. (كمال، ٢٠٢٢، ص ١٣٩)

تُعد القيادة الرقمية إحدى المفاهيم الحديثة التي ظهرت لتواكب التطورات المتسارعة في مفهوم القيادة، فقد أصبح من الضروري التفرقة بين فئتين من هذا المفهوم: الفئة الأولى وهي القيادة في العصر الرقمي، والتي تشير إلى ممارسة القيادة في أي منظمة أو قطاع داخل بيئة تتسم بالتحولات الرقمية الواسعة، حيث أصبحت معظم الممارسات القيادية في مختلف المجالات جزءاً من مجتمع قائم على المعرفة والتكنولوجيا، يستند إلى التفكير الاستراتيجي في استغلال الفرص التي توفرها تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقها بشكل فعال، أما الفئة الثانية فهي القيادة الرقمية بمفهومها الدقيق، والتي تشير إلى ممارسات القيادة في القطاعات الرقمية الأساسية للمجتمع، والتي نشأت انطلاقاً من الابتكارات التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كاستخدام البنى التحتية الرقمية (مثل الإنترنت) لربط العملاء بالخدمات، مما ساهم في إعادة تعريف أدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة. (الطائي، ٢٠١٩، ص ٢٣)

ويعرفها (Bounfour, 2016, p 134) بأنها تعبئة للموارد القيادية، وبالأخص القيادات التكنولوجية، من أجل توجيه أفراد المجتمع نحو الاندماج الفعّال في بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

عرف (Schiuma, 2021, p 1276) القيادة الرقمية بأنها مجموعة من الكفايات الأساسية التي يجب على القادة في العصر الرقمي العمل على صقلها وتنميتها لمواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين. كما أشار (أبو حية، ٢٠٢١، ص ٤) إلى أن القيادة الرقمية تمثل تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات والويب، مع وظائف القيادة، بما يعكس مزيجاً من القائد، والتكنولوجيا، والأدوات الرقمية المستخدمة في الممارسة القيادية.

في ظل التحول المتسارع في بيئة الأعمال، بدأت المنظمات الحديثة تتجه تدريجياً نحو تبني التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها، لا سيما الإدارية منها، من أجل مواكبة التغيرات المتلاحقة وتعزيز كفاءتها التنافسية. وقد أدى هذا التحول إلى نشوء مفاهيم جديدة في علم الإدارة، أبرزها مفهوم القيادة الرقمية، التي تمثل نمطاً إدارياً معاصراً يجمع بين التكنولوجيا الحديثة والقيادة التحولية، بهدف تحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ضمن بيئة ديناميكية ومتغيرة. وتُمكن القيادة الرقمية القادة من تحفيز وتوجيه الفرق اعتمادًا على أدوات تكنولوجية رقمية، مما يساهم في تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد، وتحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات السابقة، بفضل خلق بيئة محفزة على الإبداع وتوليد الأفكار المبتكرة. (Erhan,2022,p 5)

تعرف القيادة الرقمية بأنها القيادة التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية على نطاق واسع لتطوير معرفتها وإشراك عملائها وتحسين عملياتها واكتشاف نماذج أعمال جديدة. وتشمل جميع الخبرات والقدرات اللازمة لأي فرد لبدء وتوجيه الإبداع المرتبط بتكنولوجيا المعلومات على جميع مستويات المنظمة (Antonopoulou et al,2021, p411)

وفي ضوء ما تم ذكره من مفاهيم وتعريفات، يرى الباحث أن القيادة الرقمية هي: أسلوب قيادي متطور ينتهجه الأفراد القادرون على توليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة، من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة بالشكل الأمثل، وتبني تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك عبر دمج الأدوات الرقمية مثل تطبيقات الاتصال، والويب، والأجهزة المحمولة في الممارسات القيادية، بما يساهم في إحداث تغيير مستدام في توظيف التكنولوجيا داخل المؤسسة، ويُعبر هذا التعريف عن رؤية تكاملية للقيادة الرقمية، حيث لا تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل تشمل كذلك البُعد البشري والإبداعي بوصفه محورًا أساسيًا في تحقيق أهداف التطوير والابتكار في بيئات العمل الرقمية.

ثانيًا: أهمية القيادة الرقمية

تبرز أهمية القيادة الرقمية من خلال دورها الاستراتيجي في دعم وتعزيز أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية، حيث تُساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عمليات اتخاذ القرار، مما يُمكن القيادات والإدارات المختلفة من التخطيط بكفاءة وفاعلية، والاستفادة المثلى من متطلبات العمل الحديثة. وتعمل القيادة الرقمية على رفع جودة الأداء بما يتماشى مع المعايير الفنية والتقنية المتقدمة، مما يواكب تطلعات العصر الرقمي ويحقق أهداف المؤسسات بفاعلية، كما تساهم القيادة الرقمية في إدارة البيانات والمعلومات المتنوعة والمعقدة بطريقة أكثر تنظيمًا وانسيابية، من خلال تيسير انتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتسهيل التواصل المؤسسي الداخلي والخارجي، وهذا من شأنه دعم التوجه

نحو بناء مجتمع رقمي متطور يقوم على مبدأ التمكين وتعبئة الموارد وتفعيل العمليات القيادية الحديثة، كالنماذج التكنولوجية للقيادة التي تعتمد على التحليل والمعالجة الذكية للمعلومات (Bounfour, 2016, p.134).

أكد (الجريان، ٢٠٢٤، ص ١٨) أن القيادة الرقمية تُسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات من خلال مجموعة من الأدوار الحيوية التي تعزز من كفاءة وجودة العمل، وتتمثل أبرز هذه الأدوار فيما يلي:

١. تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار، وذلك عبر توفير المعلومات والبيانات الدقيقة، والسرعة في إنجاز المهام المطلوبة، مما يُسهم في تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الأعمال ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية.
٢. سهولة حفظ البيانات واسترجاعها في الوقت المناسب، من خلال الأنظمة الرقمية المؤرشفة، ما يُعزز من موثوقية المعلومات وسهولة الوصول إليها عند الحاجة.
٣. الحصول السريع على المعلومات الضرورية بفضل الأرشفة الإلكترونية، الأمر الذي يسرع من آليات العمل ويُسهل عملية اتخاذ القرار المبني على معطيات آنية.
٤. إتاحة إمكانية عقد الاجتماعات عن بُعد بسهولة وفعالية، مما يدعم استمرارية العمل والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، خاصة في البيئات المتغيرة.
٥. تحقيق مستوى عالٍ من الدقة والوضوح في مختلف العمليات المؤسسية، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة ويقلل من فرص الوقوع في الأخطاء.
٦. سهولة إيصال التعليمات الإدارية للموظفين، وتبسيط الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يُسهم بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الخدمة المقدمة.
٧. تسهيل عمليات الاتصال والتنسيق بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع الجهات الخارجية، مما يعزز من مستوى التكامل والتعاون المؤسسي.

ثالثاً: فوائد القيادة الرقمية

يُعد التحول في الأساليب والأدوات الرقمية من أبرز سمات العصر الحديث، وقد ترتب عليه مجموعة من الفوائد الجوهرية التي تنعكس إيجابياً على بيئة العمل وممارسات القيادة داخل المؤسسات. ويمكن تلخيص أبرز هذه الفوائد فيما يلي: (العتيبي، ٢٠٢٢، ص ٣٢٣٧)

١. التحول التقني في أسلوب العمل: يتمثل في الانتقال من النظم اليدوية التقليدية إلى أساليب عمل تقنية تعتمد على أدوات رقمية متقدمة، ما يؤدي إلى تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية.
٢. الاعتماد على المصادر الرقمية في الأداء: إذ باتت المؤسسات تعتمد على مستودعات المعرفة الرقمية ومصادر البيانات الإلكترونية في تنفيذ المهام، مما يُعزز من دقة المعلومات وسرعة الوصول إليها.
٣. معالجة البيانات والمعلومات الرقمية: يشمل ذلك جميع العمليات المرتبطة بالتعامل مع البيانات؛ بدءاً من جمعها وتنظيمها، مروراً بتزويد المستفيدين بها، ووصولاً إلى حفظها واسترجاعها عند الحاجة، مما يُعزز من كفاءة اتخاذ القرار.
٤. تطوير علاقات العمل: يساهم التحول الرقمي في تنويع علاقات العمل داخل المؤسسة وخارجها، من خلال توسيع قنوات التواصل وتيسير التفاعل بين مختلف الجهات المعنية.
٥. تحسين بيئة العمل المادية: من خلال إدخال أدوات وتقنيات رقمية تُسهم في تحسين مكونات الأداء مثل الأجهزة، وأنظمة التشغيل، والبنية التقنية، بما يُعزز من راحة العاملين ويدعم الإنتاجية.
٦. توسيع نطاق تأثير القيادة: حيث لم يعد دور القائد محصوراً في الإشراف المباشر فقط، بل أصبح يمتد من التأثير المحلي إلى التأثير الواسع عبر الوسائط الرقمية، مما يُمكنه من إدارة فرق العمل في مواقع متعددة بكفاءة عالية.

رابعاً: خصائص القيادة الرقمية

تتسم القيادة الرقمية بعدد من الخصائص التي تميزها عن الأنماط القيادية التقليدية، إذ تجمع بين البعد التكنولوجي والبعد الإنساني في آنٍ واحد، بما يعكس طبيعتها المركبة والمبتكرة، وقد أشار (الأقطش، ٢٠٢٤، ص ٢٣) إلى أن من أبرز خصائص القيادة الرقمية أنها لا تتقيد بزمان أو مكان محدد، حيث تتيح إمكانية التواصل بين القائد والعاملين دون حدود أو قيود مكانية وزمنية، مما يُسهم في تسريع

وتيرة العمل واتخاذ القرار في الوقت الفعلي، كما تعتمد هذه القيادة بصورة شاملة على تكنولوجيا المعلومات، ما يؤدي إلى تقليل الجهد المبذول على القائد، ويُعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي السياق ذاته، يرى (أحمد، ٢٠٢٢، ص ٥٠١) أن القيادة الرقمية تتميز بكونها قيادة ذات حسّ إنساني وتقني في آنٍ واحد، فهي تتطلب وجود عاملين متخصصين ذوي كفاءات عالية قادرين على فهم واستيعاب التطورات التقنية في البرمجيات، والشبكات، والأجهزة الإلكترونية، والتطبيقات الرقمية. ومن هنا، فإن القائد الرقمي يجب أن يتحلّى بالحسّ التقني والقدرة على الابتكار والتفاعل مع بيئة العمل الرقمية المتغيرة، بالإضافة إلى امتلاكه مهارات تنافسية عالية تُعينه على مواجهة تحديات المنافسين في بيئة العمل الرقمية.

أما (سدران، ٢٠٢١، ص ٤٩٦)، فقد قام بتحديد عدد من السمات المميزة للقيادة الرقمية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. قيادة عصرية ساهمت في تطوير المجتمعات من خلال توظيف الأدوات الرقمية والإلكترونية، كما أنها تركز على أسس ومبادئ إدارية واضحة وشفافة تُسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية.
٢. قيادة إنسانية حرة، تمتاز بتعدد وتنوع الجوانب التي تتعامل معها، وتُخطط لها وفق خطوات علمية دقيقة، كما تولي أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية، خاصة في البيئات التعليمية، حيث يُفعل الاتصال عبر قنوات مفتوحة بين الإدارة العليا والدنيا دون حواجز تنظيمية.
٣. قيادة إبداعية وابتكارية، تتطلب من القائد امتلاك مهارات فكرية وتقنية عالية الحسّ الابتكاري، وتستوجب القدرة على تحمل المشكلات والتحديات المصاحبة لعمليات التغيير والتحول الرقمي.
٤. قيادة قائمة على التطوير المستمر، إذ يسعى القادة الرقميون دائمًا إلى استكشاف أبعاد التطور التقني في البرمجيات والتطبيقات والشبكات، وتوظيفها في تحديث الممارسات القيادية بما يُعزز من جودة الأداء المؤسسي.

خامسًا: مراحل تطبيق القيادة الرقمية

تمر القيادة الرقمية بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة، والتي تمثل الإطار العملي لتفعيل هذا النوع من القيادة داخل المؤسسات، وقد حددها الباحثون (كمال، ٢٠٢٢، ص ١٧٠) في ثلاث مراحل رئيسية:

١. مرحلة التوثيق الإداري:

تُعد هذه المرحلة بتحقيق توثيق شامل للهيكل التنظيمي، والإجراءات الإدارية، والمسميات الوظيفية، والصلاحيات، وكافة الأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسة. ويهدف هذا التوثيق إلى رسم صورة دقيقة للواقع الإداري، يمكن من خلالها تحليل الوضع القائم والاستفادة منه في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

٢. مرحلة التفكير القيادي:

تُعد هذه المرحلة بمثابة إعادة هندسة شاملة للعمليات والأنشطة داخل المؤسسة، حيث يتم تطوير الإدارة من منظور تقني يراعي متطلبات القيادة الرقمية. وتشمل هذه المرحلة إعادة تصميم الهيكل القيادي بطريقة أفقية تتسم بالمرونة، وتفعيل إجراءات إدارية مبتكرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

٣. مرحلة التفكير التقني:

تركز هذه المرحلة على تطوير كافة الجوانب التقنية، بما في ذلك البرمجيات، والأجهزة، والبنية التحتية الرقمية. وتتضمن تحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى تطبيقات رقمية متكاملة، بالإضافة إلى توفير الأجهزة اللازمة، وضمان توافر الكفاءات البشرية القادرة على التعامل بكفاءة عالية مع الأنظمة الرقمية، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الجودة والإتقان.

سادسًا: سمات القيادة الرقمية

يُنظر إلى القيادة الرقمية على أنها تجديد لمفهوم القيادة التقليدية، حيث تقوم على إعادة التفكير في نماذج القيادة ضمن سياق التحول التكنولوجي، مع اعتبار التكنولوجيا الرقمية محورًا مركزيًا يعيد تشكيل المجتمع والمؤسسات المعاصرة. وتُعرف القيادة الرقمية بأنها "القدرة التي يجب أن يتحلى بها الأفراد أو المنظمات في عصر التكنولوجيا الرقمية لقيادة الآخرين، والفرق، والمؤسسات بفعالية، وفتح

المجال الكامل أمام الاستفادة من الفرص الرقمية"، وذلك من خلال مجموعة من السمات التي تشكل جوهر هذا النمط القيادي، ومنها: البصيرة الرقمية، اتخاذ القرار بالتفكير الرقمي، التنفيذ الرقمي، والتوجيه الاستراتيجي. هذه السمات تعبّر عن كيفية ممارسة القيادة في بيئة رقمية قائمة على استخدام التكنولوجيا، وهي ضرورية لتفعيل الدور القيادي في المؤسسات الحديثة (Peng Bo, 2021, pp. 7–8). ويمكن عرض هذه السمات كالتالي:

١. البصيرة الرقمية:

تشير البصيرة الرقمية إلى قدرة القائد على تحديد المشكلات بدقة، واستباق التحديات من خلال استقراء الاتجاهات المستقبلية والروابط بين المتغيرات المختلفة، كما هو الحال مع أنظمة الرادار الدقيقة. وتشمل هذه السمة ثلاث خطوات رئيسية: إدراك المشكلة، تعريفها، وتحليلها. يتطلب ذلك من القائد التفاعل المبكر مع المشكلات الصغيرة قبل أن تتفاقم، مع استخدام الأدوات الرقمية لاكتشاف التحديات الناشئة التي قد لا تكون ظاهرة على السطح.

٢. صنع القرار بالتفكير الرقمي:

يعكس صنع القرار الرقمي الاستجابة الذكية لحل المشكلات بناءً على معلومات ومعطيات دقيقة. ويتطلب ذلك تصميم قرارات مؤسسية واضحة، قابلة للتطبيق، ومبنية على معايير واقعية، إضافة إلى توليد خيارات مبتكرة تتسم بالتنوع. كما ينبغي للقائد أن يتجنب التحيزات الشخصية مثل قصر النظر أو النمطية، وأن يوظف أدوات التكنولوجيا الرقمية كالمحاكاة بالحاسوب، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية لتعزيز كفاءة القرار وتقليل المخاطر الناتجة عن محدودية العقلانية.

٣. التنفيذ الرقمي:

تُقاس كفاءة القائد الرقمي بقدرته على تحويل السياسات إلى نتائج فعلية. وتتضمن هذه السمة ثلاث مراحل: الإعداد، التنفيذ، والتلخيص. يشمل الإعداد وضع آليات تنظيمية واضحة، وتوظيف الموارد البشرية والتقنية بالشكل الأمثل، مع مراعاة الظروف الواقعية للبيئة التنفيذية. ويُعد التكامل بين التكنولوجيا والتخطيط أمرًا ضروريًا لضمان التنفيذ الفعال للخطط وتحقيق الأهداف المرجوة.

٤. التوجيه الاستراتيجي الرقمي (التكيف):

يُشير التوجيه الرقمي إلى قدرة القائد على تشكيل بيئة مؤسسية مرنة تتفاعل بفعالية مع المتغيرات، وذلك من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، وإصدار التعليمات، ومراقبة الرأي العام، وتحفيز التفاعل. وتهدف هذه السمة إلى تعزيز الاتصالات الفعالة، توسيع التأثير، وتجنب الأزمات المستقبلية عبر تحليل المشكلات من منظور استراتيجي شامل، مع استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة القرارات ومتابعة التنفيذ بدقة.

سابعاً: أبعاد القيادة الرقمية

أبعاد القيادة الرقمية والتي سبق تمثيلها في نموذج الدراسة شكل رقم (١) في الفصل الأول، وهي

على النحو التالي:

١. الابداع:

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، إلى جانب تقلص دورات حياة المنتجات وتطور توقعات العملاء بشكل مستمر، مما يفرض عليها التوجه نحو تبني الإبداع كخيار استراتيجي لا غنى عنه من أجل البقاء والتنافس والنمو في السوق. فالإبداع لم يعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبح عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين الأساليب الإدارية بما يتلاءم مع التحولات المتلاحقة في بيئة الأعمال (Alfares & Banikhalel, 2022, p224). ويسهم الابتكار كذلك في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، إلى جانب تحسين الكفاءات الجوهرية ورفع مكانة المؤسسة وسمعتها في أوساط أصحاب المصلحة.

وفي ضوء التحول الرقمي، أصبح دمج البيانات الرقمية في العمل المؤسسي أحد المحفزات الجوهرية للابتكار؛ حيث تتيح هذه البيانات إمكانية اتخاذ قرارات دقيقة، وتوجيه الجهود نحو مجالات ذات قيمة عالية، وتحقيق فهم أعمق لاحتياجات السوق. وفي هذا السياق، تلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في توجيه العاملين نحو سلوكيات أكثر ابتكاراً، حيث يعمل القادة الرقميون على تحفيز فرقهم للانخراط في عمليات التفكير الإبداعي من خلال تمكينهم من استخدام الموارد الرقمية بكفاءة، وتعزيز

ثقافة الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار. كما أن الإتقان الرقمي الذي يتمتع به القادة يساهم في إلهام الموظفين وتشجيعهم على تبني ممارسات عمل جديدة ومبتكرة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية في الأسواق المتغيرة (Masrur, 2021, p428).

يُعرف الإبداع بأنه القدرة على تقديم عمل إبداعي ومفيد يتميز بالجدة والاختلاف عن الأعمال السابقة، ويضيف قيمة حقيقية للمنظمة (المعاني وآخرون، ٢٠١٦، ص. ٣٥٢). ويتطلب الإبداع من القادة أن يتمتعوا بمجموعة من القدرات العقلية والمهارية، أبرزها: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، إضافة إلى القدرة على صياغة الأهداف بوضوح وتحقيقها من خلال تبني مقومات التفكير الإبداعي. ويُعد القائد الفعال هو ذلك الذي يُلهم فريقه ويشجعهم على التفكير الخلاق والتجديد المستمر، مما يدفع المؤسسة نحو مسار تنافسي ناجح. فالابتكار لا يُعد رفاهية تنظيمية، بل هو عامل حاسم في تحقيق التفوق المؤسسي والريادة في بيئات العمل المعاصرة (العماري، ٢٠٢٢، ص ٢٠٩).

٢. الإقناع

يُعد الإقناع التنظيمي أحد السمات الجوهرية التي تساهم في نمو المنظمات وتطورها، لا سيما في ظل التغيرات الديموغرافية وتزايد القوى العاملة الشابة، ما جعل الإقناع يحتل مكانة بارزة في دراسات علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية (Alfares & Banikhaled, 2022, p224).

وتبرز أهمية الإقناع في سياق القيادة الرقمية كونه يشكل نقطة التقاء بين المهارات التكنولوجية والقدرات الإنسانية. فالقادة الرقميون لا يعتمدون فقط على المعرفة الرقمية، بل يوظفون مهارات الإقناع لبناء جسور تواصل فعالة مع العاملين، وتوجيههم نحو تبني ممارسات جديدة تدعم الابتكار المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن الإقناع الناجح يعتمد على ثلاث ركائز أساسية: إظهار المصداقية، وتأطير الفوائد المشتركة، والاتصال العاطفي، مما يتطلب من القادة أن يكونوا مستمعين نشطين، قادرين على التفاعل مع الحالة العاطفية للعاملين، وإعادة صياغة الأفكار بطريقة تعكس الفائدة المتبادلة (Jena & Pradhan, 2020, p3).

تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة في إعداد وتأهيل قيادات تمتلك القدرة على إقناع الآخرين بأهمية تبني التوجهات الحديثة في القيادة والتنظيم. ويُعد الإقناع من المهارات الأساسية التي لا يمكن لأي قائد أن يحقق النجاح بدونها، حيث إنه يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها تحفيز العاملين

وتوجههم نحو تحقيق الأهداف، فضلاً عن تعزيز مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار (العماري، ٢٠٢٢، ص ٢٠٩)، وقد أكد عدد من الباحثين أن القادة الناجحين هم أولئك الذين يتقنون فن الإقناع، حيث يُمارسونه من خلال بث الحماسة، وتوفير بيئة داعمة، ومنح المكافآت التحفيزية، وإشراك الموظفين في العملية التنظيمية، مما يُسهم في تحسين الأداء العام. لذلك، يتطلب تعزيز الإقناع تطوير استراتيجيات تواصل فعالة تُشبع الاحتياجات العاطفية والفكرية للموظفين (الطائي، الحدّاروي، ٢٠١٩، ص. ٢٤).

٣. المعرفة:

تعد المعرفة المحرك الأساسي لعملية الابتكار، فهي تُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل، ودقة الأداء، وحل المشكلات، والاستجابة للمواقف الطارئة وغير المتوقعة (Matoskova, 2016, p5). فالمعرفة ليست مجرد بيانات مخزنة في أنظمة إلكترونية أو مستودعات معلومات، بل تكمن قيمتها الحقيقية في العقول البشرية، حيث تتجسد في صورة خبرات وتراكمت ذهنية، وشبكات فكرية من القيم والمهارات والكفاءات والسلوكيات (Rashid et al., 2015, p170).

تعتبر المعرفة مورد مهم في تكوين الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ضوء البيانات الفكرية التي تصاعدت فيها العديد من المفاهيم الفكرية، مثل العولمة وثورة المعلومات وتوسع المجتمعات البشرية المختلفة. (Alfares, 2022, p 225)

تُعد المعرفة من المقومات الجوهرية التي تستند إليها القيادة الفعّالة في عصر التحول الرقمي. فالمعرفة هي نتاج العمليات العقلية التي تشمل الإدراك، والتعلم، والتفكير، واتخاذ القرار. وتمثل المعرفة تسلسلاً منطقيًا يبدأ من البيانات، ثم المعلومات، فالمعرفة، وأخيرًا المهارات. وفي ظل التأثير العميق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت المعرفة اليوم حجر الزاوية في بناء المؤسسات الحديثة، حيث تُسهم في إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التميز والابتكار. ولا يمكن للقادة أن يحققوا النجاح والتفوق دون امتلاك قاعدة معرفية متينة تُوجه قراراتهم وتدعم ممارساتهم القيادية (الطائي، الحدّاروي، ٢٠١٩، ص. ٢٤).

ثامناً: متطلبات القيادة الرقمية

لكي تصبح القيادة الرقمية جزءاً أساسياً من العمل اليومي داخل المؤسسات، لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُمكن القادة من تبني هذا النمط القيادي بكفاءة وفعالية. وقد صنفت (السويدات، ٢٠٢٣، ص ٤٥) هذه المتطلبات إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

١. المتطلبات الإدارية (التشريعية):

تشمل إصدار التعليمات واللوائح الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، بالإضافة إلى صياغة خطط اتصالية شاملة مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية، مع التركيز على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين. كما أكدت أن النموذج الهرمي التقليدي في الاتصال لم يعد مناسباً في ظل العصر الرقمي، حيث تتطلب القيادة الرقمية بنية تنظيمية شبكية مرنة تُعزز من قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع، وتدعم الفعالية في إنجاز المهام.

٢. المتطلبات المادية:

تشمل جميع العناصر المادية اللازمة لتنفيذ القيادة الرقمية، مثل أجهزة الحاسوب والبرمجيات والتطبيقات التقنية، والبنية التحتية لأنظمة الحوسبة في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى شبكات الإنترنت والتقنيات التي تتيح إدارة المدرسة إلكترونياً عن بُعد، وهو ما يتطلب توفير بيئة عمل متطورة تكنولوجياً.

٣. المتطلبات البشرية والفنية:

تتمثل في توفير الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا بفعالية، والقيام بعمليات الابتكار والتطوير. كما تتطلب القيادة الرقمية تدريب العاملين على استخدام الحواسيب، وإدارة الشبكات، والتعامل مع التطبيقات التقنية المختلفة، إلى جانب إكسابهم المهارات اللازمة لتوجيه وإدارة القيادة المدرسية الإلكترونية بشكل صحيح.

من جانب آخر، يذكر (العشماوي، ٢٠٢١، ص ٥٦٣) مجموعة من المتطلبات الإضافية التي تدعم تطبيق القيادة الرقمية، من أبرزها:

أ. البنية التحتية الرقمية: وتشمل توفير شبكات الاتصال، قواعد البيانات، الربط المستمر بشبكة الإنترنت، أجهزة الحاسوب، وجميع الوسائل التي تُمكن من الاتصال الفعال بالشبكة العالمية.

ب. التدريب وبناء القدرات: وذلك عبر إعداد برامج تدريبية تستهدف جميع الموظفين لتمكينهم من استخدام قواعد البيانات، وإدارة الشبكات، واكتساب المهارات الرقمية اللازمة لتوجيه القيادة الرقمية بكفاءة.

ج. التمويل المناسب: حيث يتطلب تطبيق القيادة الرقمية توفير موارد مالية كافية لتنفيذ عمليات الصيانة الدورية، وتقديم الدورات التدريبية، وتحديث الأنظمة التقنية باستمرار.

د. الإدارة المؤسسية الفعالة: إذ يُشترط وجود جهة مركزية تتولى مسؤولية الإشراف على تطبيق القيادة الرقمية، وتضمن تهيئة البيئة الملائمة، ومتابعة عمليات التنفيذ والتقييم المستمر.

هـ. ضمان الأمن السيبراني: ويُعد من أهم المتطلبات، حيث ينبغي توفير مستوى عالٍ من السرية الإلكترونية والحماية المعلوماتية، لضمان أمن البيانات المؤسسية والشخصية، والحفاظ على الثقة في النظم الرقمية.

تاسعاً: معوقات تطبيق القيادة الرقمية

تُعد المعوقات أحد الأسباب الرئيسة التي تُحدث فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والمأمول وبين الإنجاز الفعلي في الوضع الراهن، فكل وضع تنظيمي قد يحتوي بدرجة أو بأخرى على نوع من أنواع العوائق التي تُعيق تطبيق القيادة الرقمية بشكل فعال. وفيما يلي أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات، كما أوردها (أحمد، ٢٠٢٢، ص ٥٠٢):

١. المعوقات البشرية:

تُعرف المعوقات البشرية بأنها كل الصعوبات التي تتعلق بالعاملين في مجال القيادة الرقمية، سواء على مستوى القيادات العليا أو المتوسطة أو التنفيذية. ويُعتبر العنصر البشري حجر الزاوية في أي نظام تنظيمي، حيث لا يمكن لأي بنية أو تجهيزات تقنية أن تحقق أهدافها دون وجود العنصر البشري القادر على تشغيلها وتوجيهها بفاعلية. وتُعد قلة توفر الكفاءات المؤهلة والمناسبة للتعامل مع بيئة العمل الرقمية من أبرز التحديات التي تعيق تحقيق التحول الرقمي الفعلي. كما أن مقاومة التغيير، وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض العاملين، يفاقم من أثر هذه المعوقات.

٢. المعوقات التنظيمية:

وتشير المعوقات التنظيمية إلى الصعوبات المرتبطة بأنظمة الإدارة وهيكلها ولوائحها الداخلية وإجراءاتها المعتمدة. إذ قد تتسم بعض المؤسسات بجمود في النظام الإداري، وتعقيد في التسلسل الوظيفي، وضعف في التنسيق بين الأقسام، مما يجعلها غير قادرة على التكيف مع متطلبات القيادة الرقمية. كما أن غياب الخطط الاستراتيجية الرقمية، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في البيئة الرقمية من شأنه أن يُعيق عملية التحول الرقمي ويحد من فعالية القادة في تطبيق آليات القيادة الرقمية.

٣. المعوقات الفنية:

أما المعوقات الفنية فتتمثل في ضعف البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة، وضعف شبكات الاتصال والإنترنت، وصعوبة دمج الأنظمة الرقمية مع الشبكات الإدارية القائمة. كما تُواجه المؤسسات مخاطر متعددة مرتبطة بالأمن السيبراني والاختراقات الرقمية، إضافة إلى صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. وتُعد هذه المعوقات من التحديات الكبرى، خصوصًا في المؤسسات التي لم تُخصص استثمارات كافية لتحديث أنظمتها التكنولوجية أو تدريب كوادرها بشكل دوري على استخدام التقنيات الحديثة.

خلاصة

في ضوء ما تم تناوله من مفاهيم وأبعاد، يمكن القول إن القيادة الرقمية تمثل أحد أهم التحولات المعاصرة في الفكر الإداري، حيث لم تعد القيادة مجرد ممارسة تقليدية تُمارس عبر الوسائل التقليدية، بل أصبحت اليوم عملية ديناميكية قائمة على تكامل التكنولوجيا والمعرفة والمهارات القيادية لإحداث تأثير استراتيجي داخل المنظمة. فالقيادة الرقمية لا تقتصر على استخدام الأدوات التقنية فحسب، بل تتجسد في قدرة القائد على تحفيز الابتكار، والتأثير في الآخرين بالإقناع، واستثمار المعرفة كعنصر محوري في خلق بيئة تنظيمية مرنة ومبدعة. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن القادة الرقميين هم الأقدر على تحقيق التغيير الإيجابي، وتوجيه فرق العمل نحو التميز، واستيعاب المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، بفضل ما يتمتعون به من بصيرة رقمية، ومرونة فكرية، وتوجه استراتيجي قائم على استشراف المستقبل. ومن هنا، فإن نجاح المنظمات في العصر الرقمي لم يعد مرهونًا بحجم مواردها المادية فقط، بل يرتبط بقدرتها على تبني نماذج قيادية رقمية حديثة، تنطلق من استثمار الموارد البشرية والتقنية والمعرفية في آن واحد، مما يُعزز قدرتها على المنافسة والاستدامة في بيئة متغيرة ومتطلبة على نحو غير مسبوق.

المبحث الثاني: الابتكار المؤسسي والعلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار

المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات في شركة الاتصالات

السعودية stc

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة التي يواجهها المجتمع، أصبح من الضروري التحول نحو القيادة الرقمية داخل المشاريع متعددة التخصصات تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية بشكل استراتيجي لتحسين العمليات الإدارية، وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف بطرق أكثر كفاءة وابتكار. وفي بيئة الأعمال الحالية، يُعد التغيير هو الثابت الوحيد، ولذا بات من الضروري أن تعتمد المؤسسات على الابتكار المؤسسي كعنصر محوري لتحقيق التميز والنمو المستدام، فلم يعد الأداء التقليدي أو الروتيني كافياً لتحقيق النجاح، بل أصبح هذا الأسلوب عائقاً أمام التقدم، فالاستمرار في الطرق التقليدية، قد يؤدي إلى الفشل، ولذلك أصبح الابتكار والتجديد هو أحد السمات الأساسية لاستمرارية المؤسسات وبقائها في سوق تنافسي، ويوفر الابتكار فرصاً حقيقية للتحسين والتطوير، ويُعد هو الركيزة الأساسية لأي نجاح تنظيمي، ولا يأتي الابتكار من فراغ، بل يتطلب تضافر الجهود، حيث يلعب الانتماء والرغبة من المبتكرين، بالإضافة إلى التدريب والتحفيز، دوراً حيوياً في الوصول إلى الحلول الابتكارية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتبذل شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية جهوداً كبيرة نحو تحقيق المجتمع الرقمي المنشود من خلال بناء وتطوير البنية التحتية الرقمية التي تدعم قطاع تقنية المعلومات وتساهم في تحقيق التحول الرقمي، كما تسعى المملكة إلى إنشاء أساس رقمي قوي يتسم برقمنة القطاعات وفتح البيانات، بالإضافة إلى تقديم خدمات رقمية ذات قيمة عالية تهدف إلى توفير الوقت والجهد، ومن بين المداخل القيادية الحديثة التي تبنتها العديد من المؤسسات، بما في المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات، هو مدخل القيادة الرقمية، والذي يعتمد على استثمار القائد لمهاراته القيادية، ومعرفته، وكفاءاته التقنية لتنفيذ مهامه الإدارية، مما يجعل القيادة الرقمية أداة فعالة لتطوير مهارات القادة، والتغلب على تحديات القيادة التقليدية، وتحسين أداء العمل باستخدام أساليب رقمية جديدة تضمن

الكفاءة والفاعلية والابتكار. (العربي وآخرون، ٢٠٢٥، ص: ١٠٤)

أولاً: مفهوم الابتكار المؤسسي

الابتكار المؤسسي هو السماح للمنظمات المختلفة بإعادة تصميم نفسها، وذلك من أجل توسيع نطاق التعلم وإنشاء ابتكارات أكثر ثراء على مستويات ومجالات أخرى، كالمنتجات ونماذج الأعمال وأنظمة الإدارة، كما يُشار إلى أن الابتكار المؤسسي يحدث غالبًا من أجل التحسين الاقتصادي والتطوير الذي يشمل كل من تحسين البنى التحتية والتكنولوجيا، وذلك لتزديد كميات الإنتاج للشركات مع تقليل التكاليف المطلوبة، كما ويتطلب الابتكار المؤسسي تبني منطق التعلم القابل للتطوير من أجل الازدهار الكلي تبعًا للظروف المختلفة والمحيطية. (القحطاني، ٢٠٢٤، ص: ٢١٠)

ثانيًا: أهمية الابتكار المؤسسي

- يمكن تلخيص أهمية الابتكار المؤسسي في النقاط الآتية: (غلوسي ومحمودي، ٢٠٢٢، ص: ٢٥)
١. هو معيار تتحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم، وهو مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
 ٢. مؤشر هام على مدى تقدم المؤسسات، فالمؤسسات تنفق مبالغ باهظة على أنشطة البحث والتطوير رغم طول مدة الحصول على النتائج.
 ٣. قابلية تفاعل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق، أي اكتساب ميزة تنافسية في السوق.
 ٤. بقاء المؤسسة المبتكرة مدة أطول بفضل خلق وتنويع الأفكار الابتكارية لمواجهة مختلف الازمات مع مرور الزمن.
 ٥. الابتكار هو أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ثالثًا: أهداف الابتكار المؤسسي

يهدف الابتكار المؤسسي إلى تجويد العمل وتطوير أداء العاملين، وزيادة التنافسية لدى المنظمة، وجذب العملاء من حيث كسب ثقتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، ويمنح المنظمة صفة الديمومة. وتُعد التنافسية من وسائل التطوير الرئيسية، حيث يقوم مبدؤها على الوصول إلى الأفضلية، من خلال تحسين كفاءة الأداء والوصول به إلى الجودة والابتكار، عبر نشاط دؤوب في مجال البحث

والتجديد والابتكار، وكل ذلك يمكن من توفير بيئة تنافسية تضمن تعزيز النمو الاقتصادي. (القحيز والتويجري، ٢٠٢٤، ص: ٢٦٥)

رابعاً: خصائص الابتكار المؤسسي

يعد الاعتبار كنشاط أساسي في المؤسسة من أجل الاستمرار والتجديد، وبغض النظر عن استغلال المؤسسة لأول ابتكار حقق وجودها، فإنها من خلال تضمن تفادي الانحدار والتلاشي، فالمؤسسات بشكل عام لا تتجدد إلا من خلال الابتكار. والابتكار بوصفه نشاط داخل المؤسسة يرتبط بوظيفة البحث والتطوير، وقد يكون مرهون على نتائجها إذا تعلق الأمر بالتكنولوجيا والمعرفة التصميمية، لكنه ليس محصور عليها إلا في الجوانب التقنية، ومن هنا يمكن إيجاز أهم خصائص الابتكار المؤسسي بوصفه نشاط في المنظمة أو المؤسسة فيما يلي: (عقون، ٢٠٢٠، ص.ص: ٢٤-٢٥)

١. الابتكار تعود نتائجه على المنظمة ككل، وليس على مستوى جزئي وقد يؤدي إلى تغيير المنظمة ككل.
٢. الابتكار يتأثر في فعاليته ووجوده بالثقافة التنظيمية السائدة.
٣. قد يكون الابتكار على مستوى فرد واحد أو على مستوى كل الأفراد، إذ لا يوجد عامل يتحكم في هذا.
٤. تتولد الابتكارات تبعاً لعاملين أولهما تحفيز الإدارة، وثانيهما وجود جدوى فعلية من نتائج الابتكار أو وجود استعداد لتقبل واستغلال نتائج الابتكارات.

خامساً: مصادر الابتكار المؤسسي

يمكن إرجاع مصادر الابتكار إلى عنصرين أساسيين دفع التكنولوجيا أو جذب السوق، وهما نظريتان شائعتان في مجال بحوث الابتكار، وفيما يلي شرح تفصيلي لهاتين النظريتين: (عطية، ٢٠٢٠، ص.ص: ٢٠-٢١)

١. نظرية دفع التكنولوجيا:

حسب هذه النظرية فإن الابتكار مصدره التكنولوجيا الجديدة، فالعديد من الابتكارات مصدرها ظهور تكنولوجيا جديدة كابتكار البيع عبر الانترنت الذي كان أساسه ظهور تكنولوجيا الانترنت، واستعمال المواقع الإلكترونية مثلاً، ففي البداية لا نعلم إن كانت هذه التكنولوجيا قد تهم السوق أم لا وفيما قد تفيدنا.

٢. نظرية جذب السوق:

يؤدي استعمال الزبائن للمنتجات إلى خلق معارف تسمح بتحسين منتجات موجودة من قبل أو تطوير منتجات جديدة، فالعديد من الابتكارات تغير من طريقة استعمال الزبائن للمنتجات، ويعتبر دور التسويق هنا أساسيا لتحديد أنواع الاستعمالات الممكنة القبول من قبل السوق. كما يوجد عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة لإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة)، ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة: (بومدين، ٢٠١٤، ص: ٧٧)

٣. مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة):

أ. مصادر الابتكار غير المتوقعة.

ب. عدم الكفاية.

ج. الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها.

د. التغيرات في الصناعة وهيكل السوق.

٤. مصادر الابتكار في البيئة العامة:

أ. التغيرات السكانية.

ب. التغيرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع.

ج. المعرفة الجديدة.

سادسًا: أنواع الابتكار المؤسسي

يُصنف الابتكار إلى أربعة أنواع رئيسية وهي: (القحيز والتويجري، ٢٠٢٤، ص: ٢٦٥-٢٦٦)

١. الابتكار الإداري:

وهو المتعلق بالهيكل التنظيمي، والأعمال الإدارية، ومهام ومسؤوليات المنظمة الأساسية.

٢. الابتكار التقني:

وهو المعني بالاستفادة القصوى من التقنية لتحقيق أهداف المنظمة، سواء كان ذلك بإدخال تقنيات جديدة لتطوير الخدمات والمنتجات، أو لحل مشكلات قائمة، أو للصمود في ظل التنافسية العالية، أو للنمو في عالم سريع التغير.

٣. ابتكار الخدمة:

يُعنى بإنتاج خدمات جديدة للمنظمة، أو تحسين الخدمات القائمة، أو تطوير أساليب المنظمة في تقديم الخدمات، كقيام متخصصي التسويق بابتكار أسلوب تسويقي للمنظمة، أو تعزيز تسويق خدمة فريدة للمنظمة.

٤. الابتكار في الموارد البشرية:

يُقصد به رفع كفاءة العاملين من خلال تطور مهاراتهم، ومعلوماتهم، وكفاءة أدائهم في العمل، وتصديهم للمشكلات الإدارية، فالابتكار في هذا البعد معني بابتكار الطرق والأساليب، للتحسين المستمر للمورد البشري في أداء العمل الإداري، ومعالجة التحديات، ودعم المهارات الإدارية لديه.

سابعاً: استراتيجيات الابتكار المؤسسي

هناك عدد من استراتيجيات الابتكار المؤسسي التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي: (العزاوي وآخرون، ٢٠٢٤، ص: ٩٢٧)

١. **التطوير التنظيمي:** هو مجموعة من الأساليب المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية. وهو سلوكي يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على أن تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، وتشمل أمثلة هذه الأساليب: جمع البيانات - تشخيص المنظمة - التدريب على الحاسبة - تطوير الفريق - استخدام عوامل التغيير، وهي موجهة بشكل عام نحو المحددات السلوكية مثل قيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد.

٢. **التخصص الوظيفي:** هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة، لتعزيز الابتكار، تصم تصميم الوحدات التنظيمية بيئة تشغيل مناسبة للمراحل المختلفة للعملية الابتكارية، مثل إنشاء وحدات البحث وتطوير، أو مجموعات التخطيط، بالإضافة إلى الدورية: وتعني القدرة على استخدام العناصر غير الثابتة أو تغيير الأشكال التنظيمية، ومن أمثلة هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة، والذي بموجبه يتم تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين.

ثامناً: المؤشرات العالمية للابتكار المؤسسي

انطلاقاً من كون الابتكار يلعب دوراً رئيساً في التنمية، ونظراً لأهميته لا بد أن يمتلك صناع السياسات القدرة على قياس نتائجه وتقييمها ولامتلاك هذه القدرة، سيحتاجون إلى مؤشرات ابتكار تتجاوز المقاييس التقليدية للمدخلات، مثل مستوى تمويل البحوث والتطوير، ويلتزم أن تتوافر المؤشرات لدعم عملية وضع السياسات باعتبارها عملية مستمرة. ولهذا الغرض تم استحداث مؤشر الابتكار العالمي GII وهو مؤشر مركب يقيس الابتكار عبر مدخلاته ومخرجاته، وتُقاس مدخلات الابتكار بناءً على المؤسسات القوية العاملة والبنية التحتية وتطور الأسواق والأعمال التجارية، أما مخرجاته فتُقاس بناءً على مخرجات المعرفة والإبداع والتكنولوجيا. حيث اشتركت في وضعه جامعة كورنيل، والمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال INSEAD، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، ويشتمل على نحو ٨٠ مؤشراً تفصيلياً لمكونات بيئة الابتكار والإبداع، من حيث مدخلاتها ونواتجها. (خديش ومرابطي، ٢٠٢٢، ص: ٧)

تاسعاً: عناصر الابتكار المؤسسي

توجد العديد من العناصر التي تستمد منها المؤسسة أفكار جديدة تحولها إلى ابتكارات، وهذه العناصر هي: (عبيد، ٢٠١٦، ص: ١٧)

١. مولدو الأفكار:

يمثلون أفراد المنظمة اللذين يولدون الأفكار الجيدة التي يتم تحويلها بعد ذلك إلى منتجات مبتكرة.

٢. مسؤولي المعلومات:

ويُقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون حلقة الوصل بين القائمين بالعملية الابتكارية من داخل المنظمة وبين المصادر الخارجية التي تأخذ منها المؤسسة معلوماتها اللازمة للقيام بالابتكار.

٣. مسؤولي المنتج:

ويُقصد بهم الأشخاص المتبنين للابتكار في الإنتاج والذين يشجعون المنظمة على تقديم منتجات ابتكارية جديدة.

٤. مديري المشروع:

يمثلون قادة فرق العمل المسؤولة عن تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات مبتكرة.

٥. قادة الابتكار:

وهم الأفراد الذين يتولون مسؤولية رعاية النشاط الابتكاري للمؤسسة، والتأكد من أن المنتجات

الجديدة المقدمة للسوق تحمل التجسيد الدقيق للأفكار المبدعة.

عاشراً: محددات أهمية الابتكار المؤسسي

تتمثل أهم محددات الابتكار المؤسسي في التالي: (عقون، ٢٠٢٠، ص.ص: ٤٨-٥٠)

١. استمرارية المؤسسات:

من أهم المحددات التي تكشف أهمية الابتكار على مستوى أي مؤسسة، كون الابتكار هو عامل مهم للصمود المتواصل للمؤسسات والشركات والمنظمات، فالبقاء لمدة أطول مرهون على القدرة على إعادة البحث داخل المؤسسة بناء على تغير البيئة، فعلى الرغم من أن الابتكار يُنظر إليه في كثير من الحالات على أنه نوع من الرفاهية ولا تتم مزاولته إلا متى سمح الوقت بذلك، فإن عصر المعرفة إذا لم تتم مواصلة الابتكار فيه، فلن تبقى المؤسسات مستمرة لوقت طويل.

٢. السرعة والمرونة في التصميم وحل المشكلات:

تمثل القدرة على الابتكار عامل هام في بداية الممارسة لأي نشاط إبداعي، ليس على مستوى منظمة واحدة وإنما في بيئة الأعمال ككل، وهذا ما يجعل المنافسة متزايدة بين مختلف المؤسسات والمنظمات، ومن ثم تصبح سيرورة العمل في مختلف المجالات تتسم بالسرعة وتتطلب المرونة، على خلاف الحالات التي تتسم بالركود والجمود التي تعد نتيجة لعدم وجود الابتكار فيما سبق، وعائق أمام التجديد والابتكار، كما أن السرعة والنشاط في الأعمال يتولد أكثر بوجود الابتكار التحسيني المتعلق بالجزئيات في المنتجات والخدمات.

٣. الاستغلال الجيد للموارد:

الاستغلال من منظور اقتصادي ومحاسبي يُعد جوهر الابتكار، فالابتكار جوهري في استغلال الموارد والطاقات المعطلة، ذلك لأنه يقوم أساساً على إدراك موارد غير مستغلة بغض النظر عن هذه

الموارد، كما أن تعدد أنواع الابتكارات يضمن الاستغلال الواسع للموارد، فالتنوع في المنتجات والخدمات المتاحة يقابله التنوع في الموارد المستغلة.

٤. مواكبة المنافسة:

تُعد المنافسة هي عامل طبيعي في أي نشاط اقتصادي، باستثناء الدول التي طبقت النموذج الاشتراكي فإنها تتسم بيئة اقتصادية لا تدعم المنافسة الطبيعية، والسبب هو التأثيرات التنظيمية للمركزية على النشاط الاقتصادي، ولذلك فإن الابتكار يؤدي دور هام في فتح المجال للمنافسة في النشاط الاقتصادي، ليس فقط في المنتجات الجديدة المطروحة في السوق، والتي سرعان ما يتم تقليدها ومنافسته بل حتى في التوريد، وتوفير موارد ومواد أولية ونصف مصنعة وتغليف وغيرها.

الحادي عشر: عوامل تعزيز الابتكار المؤسسي

إن العوامل الشخصية من بين العوامل التي تعمل على تعزيز الابتكار المؤسسي، ومن أهم هذه

العوامل: (الكعي، ٢٠١٦، ص.ص: ١٢٩-١٣٠)

١. المرونة.

٢. الاستقلالية في العمل.

٣. الانفتاح على الآخرين.

٤. الثقة الذاتية.

٥. النشاط والدافعية.

كما يمكن تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال العوامل السياقية والتنظيمية المتوفرة في بيئة العمل، ومن بين هذه العوامل (اللامركزية) التي تساهم في تحفيز الفرد على الابتكار والقيادة التحويلية وإدراك الدعم التنظيمي، والتي تعد من العوامل الهامة لتشجيع العاملين على تقديم وإيجاد الأفكار والحلول المبتكرة التي تخدم عمل المؤسسة، فضلاً عن الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت وقيود الموارد والمناخ التنظيمي الداعم.

الثاني عشر: كيفية قياس الابتكار المؤسسي

يعد مفهوم الابتكار التنظيمي بنية مفاهيمية متعددة المستويات إذ يمكن قياسه على مستوى الفرد وعلى مستوى الفريق والمنظمة ومن الناحية المنطقية فإن عملية قياس الابتكار التنظيمي بدأت على مستوى الفرد وذلك لأن الجذور التاريخية لهذا تعود لعلم النفس والتي ركزت في البداية على دراسة الأسباب التي جعلت بعض الأفراد أكثر ابتكاراً من غيرهم، وخلال تلك الفترة استخدمت العديد من المقاييس مثل مقياس اختبار (Torrance) للتفكير الابتكاري ومقياس إمكانية الابتكار الفردي بالاعتماد على مزايا شخصية وغيرها من المقاييس. وبعد التطور الفكري الذي حصل عليه موضوع الابتكار في حقل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وخصوصاً بعد قيام (Amable) بتقديم النموذج التركيبي للابتكار عام (١٩٣٨) فقد تغيرت عملية قياس الابتكار التنظيمي وفي جميع المستويات وظهرت العديد من المقاييس واختلف تركيزها، إلا أن هنالك بعض المقاييس التي تستخدم بشكل كبير في أغلب الدراسات وعبر ثقافات مختلفة لأنها تتصف بالشمول وببساطة الفقرات التي تتضمنها، ومن بين أهم هذه المقاييس هو مقياس (Zhou & George) عام (٢٠٠١) والذي تم استخدامه من قبل عدد كبير من الدراسات سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة. (ابن كريكري وميلودي، ٢٠٢٣، ص: ١٧-١٨)

الثالث عشر: ركائز الابتكار المؤسسي

هناك أربع ركائز أساسية لتحقيق الابتكار المؤسسي تتمثل في التالي: (محمد وعيسى، ٢٠٢٤،

ص: ٨٥)

١. توافر حس الابتكار المؤسسي: سواء داخل المؤسسات أو الأفراد، ويختلف هذا الحس حسب الثقافة والقوانين.
٢. توفير الموارد: بمعنى تحقيق المؤسسات نتائج مرضية مع العمل على خفض التكاليف.
٣. الأساليب: يحتاج الابتكار المؤسسي إلى استخدام أساليب عدة مثل أسلوب العمل الجامعي الذي تتدفق من خلاله الأفكار دون قيود بيروقراطية، وأساليب التواصل الجديدة، كذلك من الممكن الاستعانة بمصادر خارجية لتوسيع دائرة الابتكار المؤسسي.

٤. المناخ التنظيمي: يحتاج الابتكار المؤسسي إلى بيئة ديناميكية تتميز بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة، وهذا يتطلب من المسؤولين قبول المقترحات الجديدة ومنح الفرص والحرية للعاملين.

الرابع عشر: مستويات الابتكار المؤسسي

تتمثل مستويات الابتكار المؤسسي في التالي: (الحسناوي، ٢٠١٨، ص.ص: ٦٢-٦٣)

١. الابتكار على مستوى الشخص: هو الابتكار الذي يحققه الأشخاص الذين يمتلكون قدرات وسمات ابتكارية من معرفة وذكاء وحب الاستطلاع.

٢. الابتكار على مستوى الجماعة: هو الابتكار الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة الخ)، واعتمادًا على خاصية التداوب فإن ابتكار الجماعة يفوق كثيرًا مجموع الابتكارات للأعضاء.

٣. الابتكار على مستوى المنظمات: هنالك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبًا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى، وحتى تصل المؤسسات إلى الابتكار لا بد من وجود ابتكار فردي وجماعي.

الخامس عشر: تحديات تطبيق الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة

التخصصات

تحاول فرق المشاريع متعددة التخصصات دمج معارف أعضائها المتنوعة بهدف تحقيق معرفة جماعية تتجاوز مجموع معارف كل فرد على حدة. هذا الدمج يساهم في تحسين جودة حل المشكلات ويمنع الفريق رؤية أشمل حول القضايا المطروحة. لكن في المقابل، يواجه تطبيق الابتكار المؤسسي داخل تلك الفرق تحديات عدة، منها أن: (Podgórska, 2022, PP:6-7)

١. المشروعات متعددة التخصصات غالبًا ما تكون أكثر تعقيدًا، وتتطلب قدرًا أكبر من التنسيق والتنظيم لإدارة مساهمات الأفراد.

٢. اختلاف الخلفيات العلمية يؤدي إلى استخدام "لغات" مهنية مختلفة بين الأعضاء، مما يعيق التواصل الفعال والابتكار، ويزيد من فرص حدوث النزاعات، ويدفع الأعضاء لتوزيع المهام بشكل مستقل بدلاً من التعاون الحقيقي.

٣. ازدياد تنوع التخصصات داخل الفريق، مع قلة الخبرات المشتركة بينهم، يؤدي إلى تباين كبير في فهمهم للمشكلات وأساليب التعامل معها. لذلك، ينخفض مستوى الابتكار المؤسسي.

السادس عشر: الآثار السلبية الناتجة عن تطبيق الابتكار المؤسسي في بيئة العمل متعددة

التخصصات داخل شركة (stc)

يُعد الإبداع هو المهارة القيادية الأهم التي تحتاجها الشركات لمواجهة تعقيدات بيئة الأعمال العالمية الحالية. وهذا ليس مفاجئاً، إذ أن ثقافة الابتكار داخل المؤسسات تحمل فوائد كثيرة. لكن أظهرت أبحاث علم النفس والسلوك التنظيمي أن التركيز الشديد على الابتكار في شركات الاتصالات كشركة STC والتي تعمل ضمن بيئة عمل متعددة التخصصات قد تكون له آثار سلبية غير مقصودة، إذ يمكن أن يؤدي الابتكار المؤسسي إلى زيادة في السلوك غير الأخلاقي واتخاذ قرارات أكثر مجازفة، وقد تظهر هذه الآثار السلبية في أقسام مختلفة داخل المؤسسة، لكن الخطر الأكبر ربما يكون في الفرق التي تجمع بين مسؤوليات تشغيلية وأدوار تتعلق بالتقارير المالية، كما أصبح من الشائع أن تلجأ الفرق متعددة التخصصات إلى أساليب إدارة الأرباح عبر توقيت قراراتها التشغيلية والاستثمارية والتمويلية، بدلاً من التلاعب في الأرقام المحاسبية التقليدية. وتُعرف هذه الأساليب بـ "إدارة الأرباح الحقيقية"، وهي لا تُعد تلاعباً محاسبياً مباشراً، مما يصعب على المستثمرين والمراجعين وحتى الجهات التنظيمية التمييز بينها وبين القرارات التشغيلية السليمة. لكنها مع ذلك، غالباً ما تأتي على حساب مصلحة الشركة على المدى الطويل، وقد تقلل من قيمتها الفعلية. لذا فإن الانخراط في ثقافة تركيز بشكل أكبر على الابتكار زاد من جاذبية السلوكيات التي تخدم المصلحة الشخصية، ورفع من معدلات استخدام أساليب إدارة الأرباح لتحقيق الأهداف المالية. لذلك، فإن تعزيز ثقافة الابتكار داخل stc يتطلب توازناً دقيقاً بين تشجيع الإبداع ووضع ضوابط أخلاقية وإدارية واضحة، خاصة في بيئات العمل المتداخلة، لتفادي انحرافات قد تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي العام. (Guggenmos, 2016)

السابع عشر: مساهمة القيادة الرقمية في معالجة التحديات والصراعات داخل فرق

المشاريع متعددة التخصصات في شركة (stc)

تعد القيادة الرقمية أحد أبرز التطورات التقنية الحديثة المؤثرة في الإسهام في معالجة التحديات والصراعات داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات في شركة (stc)، واستنادًا إلى نظرية الاعتماد على الموارد التي تنص على أن القادة يجب أن تتوافر لديهم القدرة على توفير الموارد الهامة لمواجهة التحديات والصراعات خاصة. وفي ظل إدارة التحديات والصراعات وتنفيذ استراتيجيات لحلها، تؤدي القيادة الرقمية دورًا هامًا في توجيه المنظمة للتكيف دائمًا مع تلك التحديات، وتمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية للاستفادة منها في متطلبات العمل، فضلاً عن دورها في تلبية متطلبات القادة، ومساعدتهم في فعالية تحديد الصعوبات والعقبات المحتملة، كما أنها تخفف من كمية الجهود المبذولة للتغلب عليها، وتمتلك القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية في المؤسسة. وفي ضوء هذا التوجه، يتبين أن القيادة الرقمية لها القدرة على توليد الرؤية الجذابة والواضحة للعملية الرقمية والمعرفة في إدارة الاستراتيجيات لتحقيقها، كما أن القيادة الرقمية التي تقود فرق عمل متعددة التخصصات باستخدام الأدوات الرقمية يحتاجون إلى مهارات اجتماعية محددة ومتعلقة بالمهام من أجل التواصل الفعال مع فريقهم ومواجهة التحديات والصراعات، وأن المؤسسات التي تمتلك البنية التحتية الرقمية اللازمة، والقوى العاملة الماهرة رقميًا، والعمليات الرشيقة، ستكون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات والصراعات في المستقبل. وتتمثل أهم السمات والمهارات المتعلقة بالقيادة الرقمية التي يُزعم أنها مهمة في حل التحديات والصراعات بين الفرق في التالي: القدرة على التفكير التحليلي، القدرة على حل المشكلات، إدارة التوتر والصراع، بالإضافة إلى القدرة على تطوير سياسات مرنة وقابلة للتكيف، وتحفيز الموظفين على العمل الجماعي، وامتلاك المعرفة والذكاء الرقمي، وتقييم المخاطر، والانفتاح على الابتكار والإبداع. (أبو زيادة،

٢٠٢٣، ص.ص: ٣٣٣-٣٣٤)

الثامن عشر: دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة

التخصصات

يُعد دور القائد مهمًا في المؤسسة التي تمتلك فرق متعددة التخصصات، من أجل ضمان ودفع عجلة التحول ودفع التغيير في الصناعة. تؤثر القيادة بشكل كبير على استمرارية إدارة الابتكار. وبمعنى آخر، تُعد القيادة الرقمية عاملاً مؤثرًا بشكل كبير على الابتكار المؤسسي. تُعد القيادة الرقمية مزيجًا من أساليب القيادة التحويلية واستخدام التكنولوجيا الرقمية، يمنح أسلوب القيادة الرقمية القادة خصائص فريدة تؤثر على سلوكهم وقراراتهم، مما يؤثر على المتغيرات على مستوى الشركة. ويوجد علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وقدرات الابتكار لدى المؤسسة، وستزيد الشركات من ميزتها التنافسية المستدامة في عصر التغيير من خلال تعزيز القيادة الرقمية والإدارة المبتكرة. تُعتبر القيادة الرقمية أيضًا أسلوب قيادة سريع، متعدد التسلسلات الهرمية، موجه نحو العمل الجماعي، وتعاوني، مع التركيز القوي على الابتكار المؤسسي. ويُعد التحول الرقمي عملية تغيير مستمر، ويجب أن تكون المؤسسات أكثر مرونة وأن تتمتع بتنسيق كامل على جميع مستويات الفرق متعددة التخصصات، ويتعين على المؤسسات إنتاج وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية، واكتساب ميزة تنافسية على المنافسين، وتحسين عملياتها الإدارية. وفي هذا الوضع الجديد، يواجه القادة الرقميون مجموعة متنوعة من المتطلبات. لذلك، تشجع القيادة الرقمية الاستخدام الفعال للأدوات الرقمية، مما يزيد من فرص استكشاف طرق جديدة لخلق القيمة، مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في المنتجات والخدمات، والأطر التنظيمية، ونماذج الأعمال، وتعزيز الابتكار. (Niu et al, 2022, p:5)

التاسع عشر: دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار من خلال ممارسات تبادل المعرفة

داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات

يلعب القادة الرقميون دورًا محوريًا في تحويل المؤسسات من خلال كفاءاتهم الرقمية وتركيزهم على ممارسات إدارة المعرفة بين فرق المشاريع متعددة التخصصات، مع إيلاء أهمية كبيرة للابتكار. وقد أصبح هذا النوع من القيادة معروفًا بتأثيره العميق في تعزيز الابتكار، كما أن القادة الرقميين يعززون الثقافة الرقمية وينمون الكفاءات الرقمية داخل المنظمة، وتشير الأبحاث الحديثة إلى أهمية فهم الآليات

التي يستخدمها القادة الرقميون لتحقيق الابتكار، وتتمثل أحد هذه الآليات في تعزيز ممارسات تبادل المعرفة داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات، حيث يعمل القادة الرقميون على توفير المعرفة لكافة الموظفين، ويشجعونهم على تبادل خبراتهم وأفكارهم وكفاءاتهم. ويركز هؤلاء القادة على الجوانب الرقمية المتعلقة بالحوسبة والاتصال عبر الإنترنت، ويحرصون على تقديم محتوى ملائم يساهم في تسهيل عملية تبادل المعرفة. ونرى أن هذه الممارسات تساهم في تطوير قدرات الابتكار، لا سيما قدرة الفرق على مواكبة التغيرات المتسارعة في احتياجات السوق والتكنولوجيا، مما يؤهلهم للاستجابة بأفكار جديدة ومبتكرة. ففي بيئة تنافسية، تتفوق الفرق المبتكرة على نظيراتها من خلال ما تمتلكه من كفاءات وقدرات تساعدها على تطوير منتجات جديدة ومتميزة، كما أن تبادل المعرفة يساهم في بناء قدرات إدارية وتقنية على حد سواء. (Fatima & Masood, 2023, pp:167-168)

العشرون: ممارسات القيادة الرقمية التي تطبقها شركة (stc) لدعم بيئة الابتكار وتعزيز

كفاءة العمل الجماعي

لطالما كانت شركة الاتصالات السعودية (stc)، الشركة الرائدة في مجال الاتصالات، نموذجًا يُحتذى به في القيادة الرقمية والابتكار، ومن صميم عملهم تبني التغيير وتقديم ابتكارات وحلول متطورة تُحسن جودة الحياة في المملكة العربية السعودية. وفي جوهرها، تُعد stc شركة مبتكرة، وقد واصلت نهجها في تبني عقلية رقمية تقدمية تجاه تطوير ونشر التقنيات التحويلية الناشئة، مثل تقنية الجيل الخامس (5G). وقد سبق لها أن تولت زمام المبادرة في تقنيات الجيل التالي في المملكة العربية السعودية، وأصبحت من أوائل شركات الاتصالات في الشرق الأوسط التي أطلقت تقنية الجيل الخامس تجاريًا في خطوة تعكس قدرتها القيادية ورؤيتها الرقمية المستقبلية. تلعب stc دورًا بالغ الأهمية في منظومة تنمية المملكة العربية السعودية، حتى باتت تُعرف بأنها "عامل تمكين رئيسي" في برنامج رؤية السعودية ٢٠٣٠ الطموح، هذا المشروع هو ثمرة أفكار ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، الذي يؤمن بأن برنامج التحول الجذري سيساعد المملكة على أن تصبح مركزًا للابتكار التكنولوجي. كما تفخر شركة الاتصالات السعودية دائمًا بكونها سباقة في إطلاق الخدمات الجديدة وريادة الابتكار والتقدم التكنولوجي. حيث تمتلك شركة الاتصالات السعودية القدرات اللازمة، والمهارات اللازمة، والشراكات الدولية المهمة التي تمكنها من قيادة

السوق في الواقع، كانت شركة الاتصالات السعودية من أوائل شركات الاتصالات في المنطقة التي أطلقت شبكة الجيل الخامس تجاريًا، وكان ذلك ثمرة جهود جبارة في الدراسات والتجارب والشراكات والتعاون العالمي. ولتحقيق ذلك، تعاونت شركة الاتصالات السعودية (stc) مع ثلاثة موردين دوليين رئيسيين لبناء أول شبكة جيل خامس (G5) في المملكة، كما تفخر بترسيخ ريادتها التكنولوجية في المنطقة من خلال قيادة التحول بكونها أول من أطلق تقنية G5. ستكون تقنيات G5 عاملاً رئيسياً في تمكين الصناعة التي تعد بإحداث ثورة في سلاسل القيمة عبر مختلف القطاعات. (Telecom Review, 2019)

خلاصة

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات، وخاصة تلك العاملة في بيئات متعددة التخصصات مثل شركة الاتصالات السعودية (stc)، ممارسات القيادة الرقمية لتعزيز الابتكار المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي، فالابتكار المؤسسي يُعد أداة محورية لإعادة تصميم العمليات، وتحقيق الاستدامة، وزيادة الكفاءة والجودة، كما أن الابتكار يرتبط بعوامل عدة منها الثقافة التنظيمية، ومصادر المعرفة، وتحفيز الأفراد، ويشمل أنواع مختلفة كالابتكار الإداري والتقني وابتكار الخدمة والابتكار في الموارد البشرية، والخدمات. ومع أن الابتكار يوفر فرصاً كبيرة للنمو، إلا أنه قد يصاحبه تحديات، خاصة في الفرق متعددة التخصصات، مثل صعوبة التنسيق، اختلاف الخلفيات العلمية، أو ضعف التواصل. وهنا يأتي دور القيادة الرقمية، التي تمثل مزيجاً من الكفاءة التقنية والرؤية التحويلية، في تيسير تبادل المعرفة، وخلق بيئة عمل محفزة للابتكار الجماعي. تبرز stc كنموذج ناجح في هذا الإطار من خلال استثماراتها الضخمة في التقنيات الناشئة، مثل الجيل الخامس، وممارساتها الرقمية الحديثة التي عززت الأداء المؤسسي. ومع ذلك، يتطلب التركيز على الابتكار توازناً دقيقاً لتفادي الانحرافات السلوكية غير الأخلاقية، مثل إدارة الأرباح الحقيقية، التي قد تضر بالقيمة طويلة الأجل للمؤسسة. لذا فإن نجاح القيادة الرقمية لا يقتصر على تبني التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً حكمة في إدارة الصراعات، والموارد، والمخاطر، وتحفيز فرق العمل نحو تحقيق أهداف الابتكار بمسؤولية. وبذلك تُعد القيادة الرقمية عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار المؤسسي المستدام وتحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.

خاتمة الفصل

في ضوء ما تم استعراضه في هذا الفصل، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية لنجاح المنظمات في بيئات عمل تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. وتمثل القيادة الرقمية ركيزة أساسية لهذا التحول، حيث تتجاوز حدود الاستخدام التقني للأدوات إلى بناء رؤية تحويلية تدمج بين المهارات القيادية والبصيرة الرقمية والقدرة على استشراف المستقبل، فهي تمكن القادة من تعزيز الابتكار عبر تحفيز فرق العمل متعددة التخصصات، وتيسير تبادل المعرفة، وخلق ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة للتحديات والفرص. وفي هذا السياق، تبرز شركة الاتصالات السعودية (stc) كنموذج تطبيقي ناجح لقدرة القيادة الرقمية على توجيه الاستثمار في التقنيات الحديثة نحو تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يخلو من التحديات، مما يتطلب ضرورة امتلاك القادة الرقميين قدر عالي من الحكمة في إدارة الموارد والمخاطر، وتحقيق توازن بين الكفاءة والمسؤولية. وبناءً عليه، فإن القيادة الرقمية ليست مجرد استجابة آنية للتحول الرقمي، بل هي عامل حاسم في بناء بيئة مؤسسية مستدامة ومبتكرة، تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تركز على اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والتقنية والموارد البشرية المؤهلة.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تناولت الدراسة في الأجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء سيتم عرض منهج الدراسة المتبع، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى توضيح أداة الدراسة المستخدمة، وآلية إعدادها والتحقق من صدقها وثباتها. كما يتضمن هذا الجزء بياناً بالإجراءات التي تم اتباعها في تقنين أداة الدراسة وتطبيقها، وأخيراً توضيح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وهو أحد مناهج البحث العلمي التي تُستخدم لدراسة الظواهر والاتجاهات والممارسات كما هي في الواقع، دون أي تدخل من الباحث في مجرياتها أو أحداثها. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر وتحليلها بصورة كمية أو كيفية، من خلال التفاعل مع البيانات الميدانية المتاحة، وقياسها كما تظهر في البيئة الطبيعية. وقد تم توظيف هذا المنهج في الدراسة الحالية بغرض التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية stc

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ١٣٨ مفردة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) العاملين ضمن فرق المشاريع متعددة التخصصات في شركة الاتصالات السعودية (STC)، لدراسة دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية stc.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: تمثلت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء على دور العوامل التنظيمية على تخطي مقاومة التغيير: دراسة حالة شركة العثيم القابضة بالرياض.

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي.

٢. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC).

٣. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (١٣٨) من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

٤. الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ م.

متغيرات الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في:

١. الابداع.

٢. الاقناع.

٣. المعرفة.

المتغير التابع: الابتكار المؤسسي

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف المرجو تحقيقها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعنى بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال وصفها وصفًا دقيقًا والتعبير عنها بأسلوب كفي وكثي. لم يقتصر دور الباحث على جمع البيانات بهدف استقصاء مظاهر الظاهرة وعلاقاتها المختلفة، بل تجاوز ذلك إلى تحليل المعلومات وربطها وتفسيرها، وذلك بغرض الوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في بناء الفرضيات الخاصة بالدراسة، وتعزز من مستوى المعرفة الموضوعية المرتبطة بالموضوع محل البحث، وقد تم الاعتماد بشكل أساسي على الدراسة الميدانية، كما سيتضح في الفقرات التالية.

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية.

١. قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

٢. الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

• التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

١. متغير النوع الاجتماعي

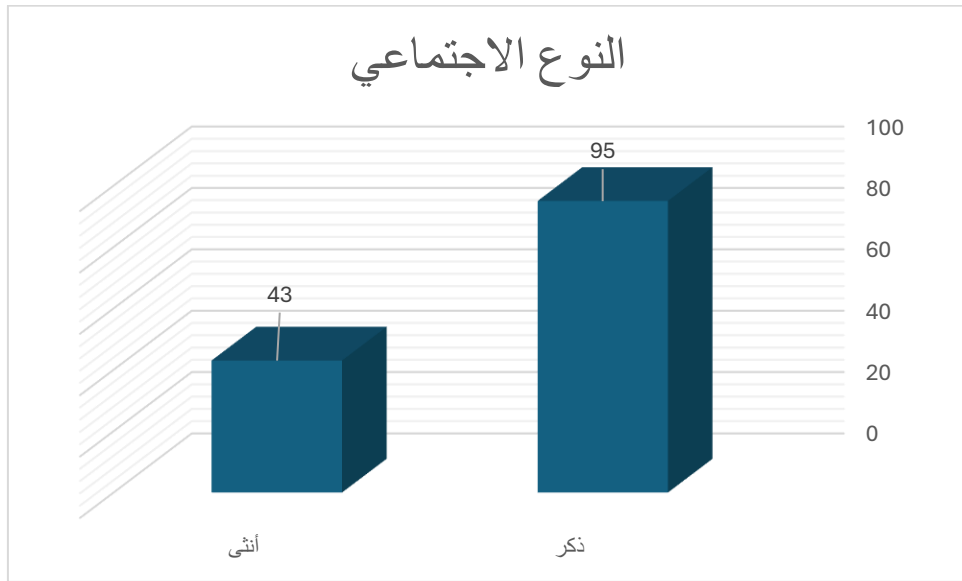
جدول (١) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
٦٨,٨	٩٥	ذكر
٣١,٢	٤٣	أنثى
100.0	١٣٨	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لعينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وفقاً للجدول:

وجد أن عدد الذكور في العينة هو ٩٥ ذكر، وذلك بنسبة ٦٨,٨٪ من إجمالي حجم العينة وهي الفئة الأكثر مشاركة في العينة، بينما وجد أن عدد الإناث في العينة هو ٤٣ أنثى، وذلك بنسبة ٣١,٢٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن فئة الإناث هي الأقل مشاركة في العينة.

شكل (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



٢. متغير العمر:

جدول (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

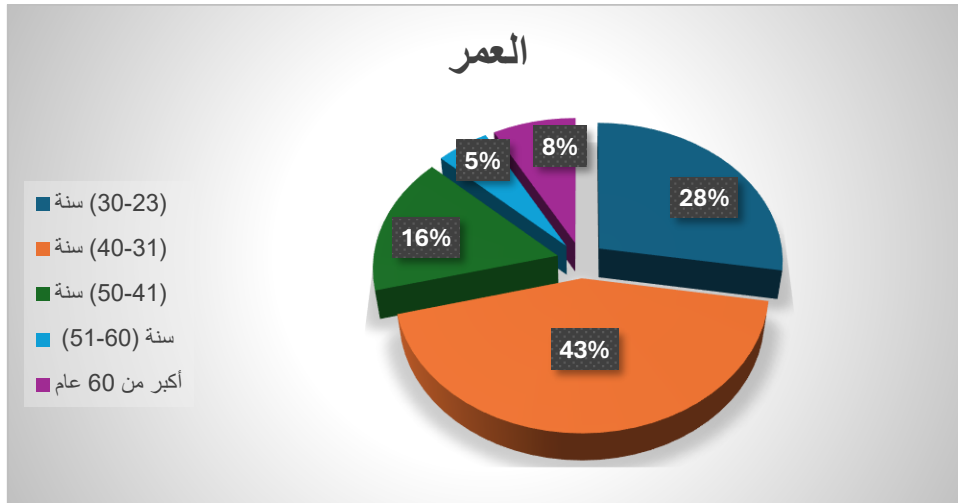
العمر		
النسبة	التكرار	
٢٧,٥	٣٨	سنة (٣٠-٢٣)
٤٣,٥	٦٠	سنة (٤٠-٣١)
١٥,٩	٢٢	سنة (٥٠-٤١)
٥,١	٧	سنة (60-51)
٨	١١	أكبر من ٦٠ عام
100.0	١٣٨	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر لعينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) ووفقاً للجدول:

يتبين أن الفئة العمرية (٤٠-٣١) سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة ٦٠ موظفًا، بنسبة ٤٣,٥٪ من إجمالي العينة. تليها الفئة العمرية (٣٠-٢٣) سنة بعدد ٣٨ موظفًا، وبنسبة ٢٧,٥٪، أما الفئات العمرية الأخرى، فقد جاءت بنسب أقل، حيث بلغ عدد المشاركين من الفئة (٥٠-٤١) سنة ٢٢ موظفًا بنسبة ١٥,٩٪، ومن الفئة (٦٠-٥١) سنة ٧ موظفين فقط بنسبة ٥,١٪. في حين بلغ عدد

من تجاوزوا ٦٠ عامًا ١١ موظفًا، بنسبة ٨٪ من إجمالي العينة، ويلاحظ أن الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة هي الفئة الأكثر مشاركة في العينة، بينما الفئة (٥١-٦٠) سنة هي الأقل مشاركة.

شكل (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



٣. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
٢٩,٧	٤١	دبلوم
٥٠	٦٩	بكالوريوس
١١,٦	١٦	ماجستير
٨,٧	١٢	دكتوراه
100.0	١٣٨	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي لعينة من موظفي شركة الاتصالات

السعودية (STC)، ووفقاً للجدول:

يتضح أن فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث بلغ عددهم

٦٩ موظفًا، بنسبة ٥٠٪ من إجمالي العينة. تليها فئة الحاصلين على دبلوم، بعدد ٤١ موظفًا، وبنسبة

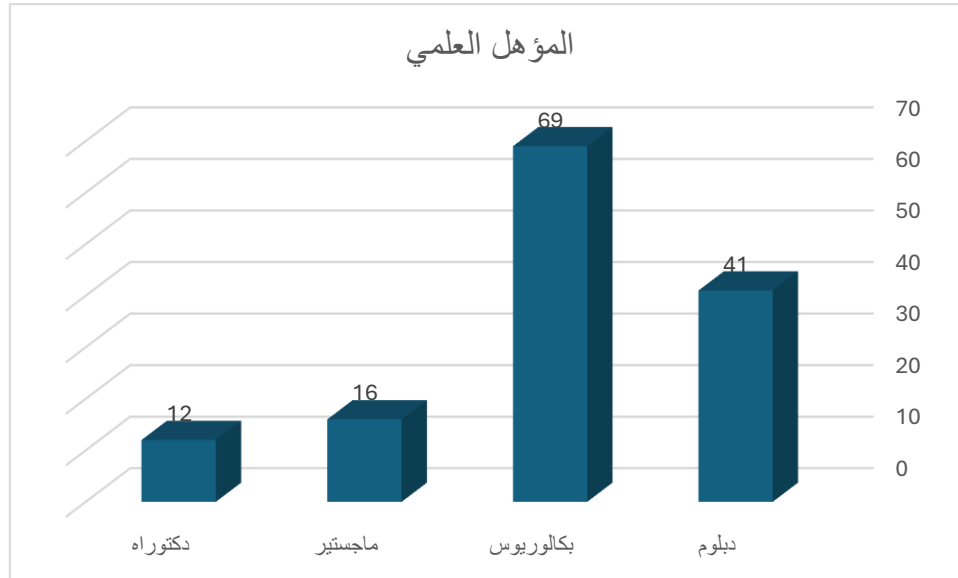
٢٩,٧٪، أما الفئات الأخرى فجاء تمثيلها أقل، حيث بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير ١٦ موظفًا

بنسبة ١١,٦٪، بينما بلغ عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه ١٢ موظفًا فقط، بنسبة ٨,٧٪ من إجمالي

العينة.

ويلاحظ أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من المشاركين، في حين أن حملة الدكتوراه يمثلون النسبة الأقل.

شكل (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



٤. إجمالي سنوات الخبرة:

جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
١٠,٩	١٥	(٠ - سنتين) خبرة
٦٢,٣	٨٦	(١٠-٣) سنوات خبرة
١٠,١	١٤	(١٥-١٠) سنة خبرة
١٦,٧	٢٣	أكثر من ١٥ سنة خبرة
100.0	١٣٨	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة لعينة من موظفي شركة

الاتصالات السعودية (STC)، ووفقاً للجدول:

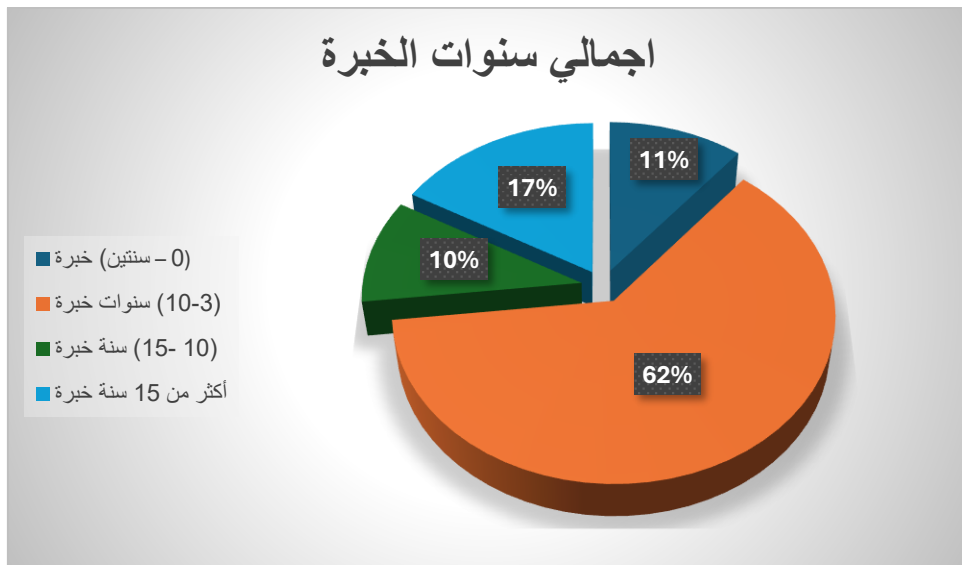
يتبين أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (١٠-٣) سنوات هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث بلغ

عددهم ٨٦ موظفًا، بنسبة ٦٢,٣٪ من إجمالي العينة. تليها فئة الموظفين الذين لديهم أكثر من ١٥ سنة

خبرة، بعدد ٢٣ موظفًا، ونسبة ١٦,٧%، أما بقية الفئات فجاء تمثيلها أقل، حيث بلغ عدد الموظفين ذوي الخبرة (٠ - سنتين) ١٥ موظفًا بنسبة ١٠,٩٪، في حين بلغ عدد من لديهم خبرة تتراوح بين (١٠-١٥) سنة ١٤ موظفًا فقط، بنسبة ١٠,١%.

ويلاحظ أن الفئة ذات الخبرة (٣-١٠) سنوات هي الفئة الأكبر مشاركة في العينة، بينما الفئة ذات الخبرة (١٠-١٥) سنة هي الأقل مشاركة.

شكل (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



٥. المسمى الوظيفي:

جدول (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
١٨,١	٢٥	مهندس
٥٠	٦٩	موظف دعم فني
١٥,٢	٢١	مطور برمجيات
٣,٦	٥	ممثّل خدمة عملاء
١٣	١٨	أخرى
100.0	١٣٨	الإجمالي

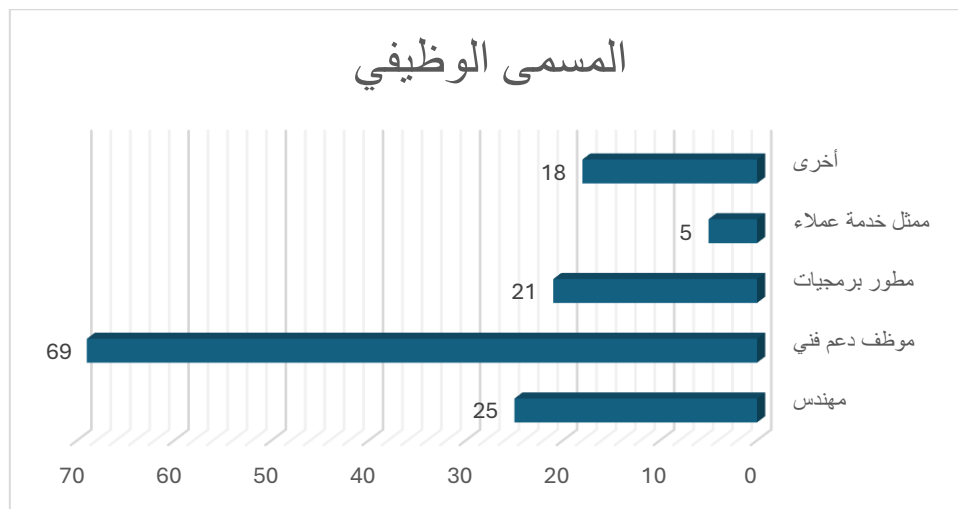
الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي لعينة من موظفي شركة الاتصالات

السعودية (STC)، ووفقاً للجدول:

تُظهر النتائج أن فئة موظفي الدعم الفني هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث بلغ عددهم ٦٩ موظفًا، بنسبة ٥٠٪ من إجمالي العينة. تليها فئة المهندسين بعدد ٢٥ موظفًا، وبنسبة ١٨,١٪، أما الفئات الأخرى، فقد جاءت بنسب أقل، حيث بلغ عدد مطوري البرمجيات ٢١ موظفًا بنسبة ١٥,٢٪، وممثلي خدمة العملاء ٥ موظفين فقط بنسبة ٣,٦٪. كما بلغ عدد الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية أخرى ١٨ موظفًا، بنسبة ١٣٪ من إجمالي العينة.

ويُلاحظ أن موظفي الدعم الفني يشكلون النسبة الأكبر من المشاركين، في حين أن ممثلي خدمة العملاء يمثلون النسبة الأقل.

شكل (٦) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (موظفي شركة العثيم القابضة بالرياض) حول أبعاد الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث

تتكون الاستبانة من جزأين رئيسين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات:

(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: يتكون من (١٢) فقرة لقياس المتغير المستقل القيادة الرقمية موزع على ثلاث أبعاد

(الابداع، الافناع، المعرفة)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٣ فقرات.

٢. المتغير التابع: يتكون من (١٠) فقرات لقياس المتغير التابع الابتكار المؤسسي.

♣ تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(موافق بشدة "٥"، موافق "٤"، محايد "٣"، غير موافق "٢"، غير موافق بشدة "١")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى

كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للاوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار الإحصائي المتمثل في الجدول التالي:

الجدول (٦): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٨	غير موافق بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٦	غير موافق
من ٢,٦ - أقل من ٣,٤	محايد
من ٣,٤ - أقل من ٤,٢	موافق
من ٤,٢ - أقل من ٥	موافق بشدة

• صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات. ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

• تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، و تم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

أولاً المحور الأول: القيادة الرقمية

١. صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول الابداع:

جدول (٧) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الابداع

الابداع		
**٠,٧٧٣	معامل ارتباط بيرسون	تساهم القيادة الرقمية في شركة stc في صياغة رؤى استراتيجية واضحة ومبدعة للمستقبل.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٨١١	معامل ارتباط بيرسون	تشجع القيادة الرقمية في stc على تبني أفكار جديدة لمواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٨٤١	معامل ارتباط بيرسون	تساهم القيادة الرقمية في شركة stc في تعزيز التعلم الاستراتيجي وتبادل الأفكار الإبداعية لتحقيق النجاح.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٧٥٦	معامل ارتباط بيرسون	تدعم قيادة الفرق داخل شركة stc تنمية الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والخبرة لتعزيز التنافسية والإبداع.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول (الابداع) من المحور الأول (القيادة الرقمية) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الأول من المحور الأول (الابداع) ككل تتسم بالصدق.

٢. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني الاقناع:

جدول (٨) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الاقناع

الاقناع		
**٠,٧٩٢	معامل ارتباط بيرسون	ينجح قادة stc في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق نتائج ملموسة للفريق بشكل مقنع.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٧٨٢	معامل ارتباط بيرسون	تُطبق قيادة الفرق في شركة stc استراتيجيات اقناع متنوعة لتعزيز الروابط الفكرية والعاطفية بين الموظفين.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٨٣٢	معامل ارتباط بيرسون	تساهم قدرات القادة الإقناعية في ضمان سلامة وفاعلية البيئة الداخلية لفرق العمل.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٧٦٨	معامل ارتباط بيرسون	تحفز القيادة الرقمية في stc على تقديم أفضل أداء عبر الإقناع بدور الفرق الهام في تحقيق أهداف الشركة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني (الاقناع) من المحور الأول (القيادة الرقمية) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني من المحور الأول (الاقناع) ككل تتسم بالصدق.

٣. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث المعرفة:

جدول (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد المعرفة

المعرفة		
**٠,٧٢٨	معامل ارتباط بيرسون	تشجع القيادة الرقمية في شركة stc الفرق على التعلم
	مستوى المعنوية	المستمر ومتابعة أحدث الاتجاهات في التكنولوجيا والاتصالات.
	العدد	١٣٨
**٠,٨١٥	معامل ارتباط بيرسون	تلاحظ أن القيادة الرقمية في شركة stc تستفيد من
	مستوى المعنوية	المعرفة المتاحة لتحقيق التميز والإبداع في أداء الفريق.
	العدد	١٣٨
**٠,٧٧٩	معامل ارتباط بيرسون	تشعر أن القيادة في فريقك تدرك أهمية المعرفة في دعم
	مستوى المعنوية	تنافسية الشركة وتحقيق أهدافها.
	العدد	١٣٨
**٠,٦٦٠	معامل ارتباط بيرسون	تشارك القيادة الرقمية المعرفة مع أعضاء الفرق
	مستوى المعنوية	بانتظام.
	العدد	١٣٨
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث (المعرفة) من المحور الأول (القيادة الرقمية) والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (المعرفة) ككل تتسم بالصدق.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الابتكار المؤسسي).

جدول (١٠) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمتغير التابع

(الابتكار المؤسسي)

الابتكار المؤسسي		
**٠,٥٩٣	معامل ارتباط بيرسون	تحدد القيادة الرقمية في شركة stc أهداف الابتكار كجزء أساسي من الخطط الاستراتيجية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٨٢٤	معامل ارتباط بيرسون	يتمتع الموظفون في شركة stc بالمؤهلات والمهارات والخبرات المناسبة لأداء أدوار الابتكار داخل فرقهم بفعالية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٧٧٥	معامل ارتباط بيرسون	توفر القيادة الرقمية في شركة stc استراتيجيات وخطط ابتكارية لدعم عمليات الابتكار والمبتكرين.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٨٤٦	معامل ارتباط بيرسون	يتم مكافأة الفرق نظير إسهاماتها في أنشطة الابتكار.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٧٧٧	معامل ارتباط بيرسون	يتم تشجيع العمل ضمن فرق عمل في شركة stc على مستوى الإدارات لتعزيز الابتكار.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٨٠٨	معامل ارتباط بيرسون	يتم عقد شراكات استراتيجية كجزء من الخطط الاستراتيجية لدعم الابتكار بين الفرق.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٧٧٥	معامل ارتباط بيرسون	يتم تمكين الفرق للاشتراك في تطوير أنشطة الابتكار وتنفيذها داخل شركة stc.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**٠,٧٣٥	معامل ارتباط بيرسون	تطبق قيادة شركة stc مقاييس لتقييم اتساق أنشطة الابتكار مع الخطط الاستراتيجية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	

٠,٧٢٩**	معامل ارتباط بيرسون	ترى أن قيادة شركة stc الرقمية توفر بيئة آمنة لتجربة أفكار جديدة حتى لو لم تنجح.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
٠,٥٣٣**	معامل ارتباط بيرسون	تستخدم شركة stc التقنيات الحديثة لتسيير ودعم أنشطة الابتكار.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٣٨	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور الابتكار المؤسسي التغيير ككل يتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (١١) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الابداع	٠,٨٠٦	٤
الاقناع	٠,٨٠٢	٤
المعرفة	٠,٧٣١	٤
الابتكار المؤسسي	٠,٩٠٧	١٠
الثبات العام	٠,٩١١	٢٢

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد جدا، وأن القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل، حيث نجد أن محور "الابداع" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨٠٦، وهذا يشير إلى أن الفقرات المتعلقة بتحليل الابداع في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا، ووجد أن محور "الاقناع" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨٠٢، وهذا يشير إلى أن الفقرات المتعلقة بتحليل الاقناع في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة، ومحور "المعرفة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٣١، وهذا يشير إلى أن الفقرات المتعلقة بالمعرفة في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، ومحور "الابتكار المؤسسي" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٩٠٧، وهذا يشير إلى أن الفقرات المتعلقة بالابتكار المؤسسي في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جدا من الثبات، ونجد أن الثبات العام للاستبانة ككل يساوي ٠,٩١١، ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية، بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

٢. المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

٣. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد (القيادة الرقمية) على (الابتكار المؤسسي).

٥. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (القيادة الرقمية) على (الابتكار المؤسسي).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يتم عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتوضيح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب ودرجة الموافقة لأبعاد ومتغيرات الدراسة والتي جاءت كالتالي:

جدول (١٢) يوضح الإحصاءات الوصفية لمتغيرات وأبعاد الدراسة

أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الابداع	٤,٢٠٨٣	٠,٦٤٦١٤	٣	موافق بشدة
الاقناع	٤,١٥٩٤	٠,٦٠٩٣٤	٤	موافق
المعرفة	٤,٢٣٣٧	٠,٥٣٧٩٨	٢	موافق بشدة
الابتكار المؤسسي	٤,٢٥٨٠	٠,٦٢١٩٦	١	موافق بشدة
المتوسط العام	٤,٢١٤٨٥			موافق بشدة

الجدول السابق يوضح التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الابداع، الاقناع، المعرفة)، والمتغير

المستقل (الابتكار المؤسسي) والتي جاءت كالتالي:

– جاء متغير (الابتكار المؤسسي) في الترتيب الأول لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك بمتوسط

٤,٢٥٨٠، وانحراف معياري ٠,٦٢١٩٦، وذلك بدرجة موافقة "موافق بشدة" من قبل أفراد عينة

الدراسة، وهذا يدل مدي أهمية تواجد الابتكار المؤسسي بالشركة.

– جاء بعد (المعرفة) في الترتيب الثاني لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك بمتوسط ٤,٢٣٣٧،

وانحراف معياري ٠,٥٣٧٩٨، وذلك بدرجة موافقة "موافق بشدة" من قبل أفراد عينة الدراسة،

وهذا يدل مدي أهمية المعرفة بالشركة.

- جاء بعد (الابداع) في الترتيب الثالث لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك بمتوسط ٤,٢٠٨٣، وانحراف معياري ٠,٦٤٦١٤، وذلك بدرجة موافقة "موافق بشدة" من قبل أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل مدي أهمية الابداع بالشركة.

- جاء بعد (الاقناع) في الترتيب الرابع لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك بمتوسط ٤,١٥٩٤، وانحراف معياري ٠,٦٠٩٣٤، وذلك بدرجة موافقة "موافق" من قبل أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل مدي أهمية الاقناع بالشركة.

ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الجدول (١٣): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٠,٤٧٥	٣,٣٥٦	٣	١٠,٠٦٧	٠,١٧٢	٠,١٩٠	٠,٤٣٦
		٠,٣٢٠	١٣٤	٤٢,٩٢٩			
			١٣٧	٥٢,٩٩٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٤٣٦) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,١٩٠) أي أن المتغير المستقل (القيادة الرقمية) استطاع أن تفسر ما نسبته (١٩%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الابتكار المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,١٧٢)

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)". مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٤): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.027		.412	2.070	(Constant)	1
.440	.774	.075	.093	.072	الإبداع	
.041	2.067	.247	.122	.252	الاقناع	
.128	1.533	.170	.128	.197	المعرفة	
a. Dependent Variable: الابتكار المؤسسي						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم أبعاد القيادة الرقمية (الإبداع، الاقناع، المعرفة) على تحقيق

الابتكار المؤسسي حيث يتبين أن:

بُعد (الاقناع) يؤثر بصورة معنوية على (الابتكار المؤسسي) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى

٠,٠٤١ وهي أقل من 0.05، في حين وجد أن بعد (الإبداع، والمعرفة) لا يؤثر بصورة معنوية على الابتكار

المؤسسي حيث أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠,٠٥

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.070 + 0.072 X_1 + 0.252X_2 + 0.197X_3$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الابتكار المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الإبداع)

X_2 : البعد الثانى في المتغير المستقل (الاقناع)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (المعرفة)

– عند زيادة المتغير المستقل (الاقناع) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) سوف

يزداد بمقدار ٠,٢٥٢، وفي حالة انعدام تأثير أبعاد القيادة الرقمية تكون قيمة الابتكار المؤسسي

٢,٠٧٠

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الجدول (١٥): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000	١٣,٩٣٢	٤,٩٢٥	١	٤,٩٢٥	.٠٠٨٦	.٠٠٩٣	.٠٣٠٥
		.٠٣٥٣	١٣٦	٤٨,٠٧٢			
			١٣٧	٥٢,٩٩٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٣٠٥) وهي تشير إلى علاقة ارتباط ضعيفة بين الإبداع والابتكار المؤسسي، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٠٩٣) أي أن المتغير المستقل استطاع أن تفسر ما نسبته (٩,٣٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الابتكار المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٠٨٦).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار هو قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC). مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٦): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	9.033		.335	3.023	(Constant)	1
.000	3.733	.305	.079	.293	الإبداع	

a. Dependent Variable: الابتكار المؤسسي

يظهر من الجدول السابق أن الابداع له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الابتكار المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٢٩٣)، وبلغت قيمة (t) لها (٣,٧٣٣) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 3.023 + 0.293X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الابتكار المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الابداع)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الابداع) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٢٧٤) وحدة في الابتكار المؤسسي، وفي حالة انعدام تأثير (الابداع) تكون قيمة الابتكار المؤسسي ٠,٢٩٣.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإقناع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الجدول (١٧): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرضية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	٢٧,٨٣٠	٩,٠٠٣	١	٩,٠٠٣	٠,١٦٤	٠,١٧٠	٠,٤١٢
		٠,٣٢٣	١٣٦	٤٣,٩٩٤			
			١٣٧	٥٢,٩٩٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٤١٢) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة بين الإقناع والابتكار المؤسسي، كما يظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,١٧٠) أي أن المتغير المستقل استطاع أن تفسر ما نسبته (١٧٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الابتكار المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,١٦٤).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار هو قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإقناع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC). مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٨): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	7.482		.335	2.508	(Constant)	1
.000	5.275	.412	.080	.421	الاقناع	

a. Dependent Variable: الابتكار المؤسسي

يظهر من الجدول السابق أن الابداع له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الابتكار المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٤٢١)، وبلغت قيمة (t) لها (٥,٢٧٥) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.508 + 0.421X_2$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الابتكار المؤسسي)

X_2 : البعد الثاني في المتغير المستقل (الاقناع)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الاقناع) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٤٢١) وحدة في الابتكار المؤسسي، وفي حالة انعدام تأثير (الاقناع) تكون قيمة الابتكار المؤسسي ٢,٥٠٨

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل

فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

الجدول (١٩): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000	٢٣,٢٩٧	٧,٧٥١	١	٧,٧٥١	.١٤٠	.١٤٦	.٣٨٢
		.٣٣٣	١٣٦	٤٥,٢٤٦			
			١٣٧	٥٢,٩٩٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٣٨٢) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة بين المعرفة والابتكار المؤسسي، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,١٤٦) أي أن المتغير المستقل استطاع أن تفسر ما نسبته (١٤,٦٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الابتكار المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,١٦٤).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار هو قبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC). مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج

اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٠): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	6.104		.391	2.386	(Constant)	1
.000	4.827	.382	.092	.442	المعرفة	
a. Dependent Variable: الابتكار المؤسسي						

يظهر من الجدول السابق أن المعرفة له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الابتكار المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٤٢١)، وبلغت قيمة (t) لها (٥,٢٧٥) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.386 + 0.442X_3$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الابتكار المؤسسي)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (المعرفة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (المعرفة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٤٤٢) وحدة في الابتكار المؤسسي، وفي حالة

انعدام تأثير (المعرفة) تكون قيمة الابتكار المؤسسي ٢,٣٨٦

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)". حيث نجد أن القيادة الرقمية بأبعادها استطاعت أن تفسر ١٩٪ من التغيرات التي تحدث في الابتكار المؤسسي وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية، وتبين أيضاً أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي وذلك بمعامل ارتباط (٠,٤٣٦)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بينهم. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمrani، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، واتفقت أيضاً مع دراسة (Malik, 2023) التي توصلت إلى القيادة الرقمية تعد عاملاً محورياً في تمكين الابتكار في نماذج، واتفقت أيضاً مع دراسة (Rumangkit, 2022) التي توصلت إلى أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على تعزيز قدرات الابتكار داخل المؤسسات.

كما أكدت النتائج على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)"، حيث وجد أن الإبداع استطاع أن يفسر ٩,٣٪ من التغيرات التي تحدث في الابتكار المؤسسي وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية، كما أنه تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإبداع والابتكار المؤسسي وذلك بمعامل ارتباط (٠,٣٠٥) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بينهم.

وأظهرت النتائج أيضاً قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإقناع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على

شركة الاتصالات السعودية (STC)، حيث وجد أن الإقناع استطاع أن يفسر ١٧٪ من التغيرات التي تحدث في الابتكار المؤسسي وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإقناع والابتكار المؤسسي وذلك بمعامل ارتباط (٠,٤١٢) وهذا يدل على علاقة ارتباط متوسطة بينهم.

وأظهرت النتائج أيضاً قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)"، حيث وجد أن المعرفة استطاعت أن تفسر ١٤,٦٪ من التغيرات التي تحدث في الابتكار المؤسسي وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإقناع والابتكار المؤسسي وذلك بمعامل ارتباط (٠,٣٨٢) وهذا يدل على علاقة ارتباط متوسطة بينهم.

توصيات الدراسة

ووفقاً لنتائج الدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يُوصى بأخذها بعين الاعتبار، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

١. تفعيل القيادة التشاركية الرقمية، وتشجيع القادة على إشراك الفرق متعددة التخصصات في اتخاذ القرارات.
٢. ربط أهداف القيادة الرقمية بمؤشرات أداء واضحة لقياس أثرها على الابتكار المؤسسي.
٣. تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي من خلال إنشاء مسابقات داخلية للابتكار والمكافآت لأفضل الحلول.
٤. تدريب القادة والموظفين على مهارات الإقناع والتأثير، خاصة في سياق عرض الأفكار الابتكارية على الإدارة العليا.
٥. تعزيز استخدام قصص النجاح الواقعية داخل المؤسسة كوسيلة مقنعة لدعم التغيير والابتكار.
٦. إنشاء أنظمة لإدارة المعرفة المؤسسية تتيح مشاركة المعرفة بين الفرق بسهولة وفعالية.

٧. دعم التعليم المستمر للموظفين من خلال ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة في المجالات التقنية والإدارية.
٨. تشجيع الفرق على توثيق الخبرات المكتسبة من المشاريع لاستخدامها في تحسين المشاريع المستقبلية.
٩. الربط بين المعرفة التنظيمية واستراتيجية الابتكار لتكون المعرفة أحد الأعمدة الأساسية في تطوير الابتكار المؤسسي.
١٠. التركيز على بناء بيئة تنظيمية محفزة للابتكار المؤسسي من خلال اعتماد سياسات وتشريعات داخلية تدعم حرية التعبير عن الأفكار وتقلل من البيروقراطية في عمليات اتخاذ القرار.
١١. إجراء تقييم دوري لمستوى نضج القيادة الرقمية داخل المؤسسة من خلال أدوات علمية ومقاييس معتمدة، والعمل على تحسين الجوانب التي تظهر فيها نقاط ضعف.
١٢. تعزيز الشراكات المؤسسية مع الجامعات ومراكز البحوث لتبني ممارسات وتطبيقات ابتكارية قائمة على المعرفة والأدلة العلمية، مما يعزز من مستوى الابتكار في فرق المشاريع.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة بالعربية

- ابن كريكري، خولة وميلودي، هديل، (٢٠٢٣)، دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في وكالة فيزا ترافل للسياحة والأسفار ووكالة رشاش تور للسياحة والأسفار، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- أبو حية، ناجي سكر، (٢٠٢٢)، درجة تطبيق مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة لمعايير القيادة الرقمية وسبل تحسينها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (١٨)، ع (٤)، ٨٠٩-٨٢٩.
- أبو زيادة، زكي عبد المعطي، (٢٠٢٣)، الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج (٣٠)، ع (٢)، ٣٧١-٣٢١.
- أحمد، نوال أسعد لافي، (٢٠٢٢)، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج (١١)، ع (٣)، ٤٩٧-٥١٧.
- الأقطش، نور موسي، (٢٠١٩)، أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي: اختبار الدور الوسيط إل نترن الأشياء -الأردنية الخلوية الاتصالات شركات في ميدانية دراسة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢٠-١.
- الباتلي، أبرار أحمد، (٢٠٢٤)، تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموانئ-، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٥-١.
- الجريان، أسماء عوض نهار، (٢٠٢٤)، القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ١٣١-١.

- الحسنواي، حيدر عباس عبيد، (٢٠١٨)، رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات والجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- الخفاجي، حاكم جبوري، (٢٠٢٢)، القيادة الرقمية وتأثيرها على الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في قسم الحاسوب وشعبة الأرشفة الإلكترونية في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف، المجلة الجارية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مج (١٨)، ٧٠٧-٧٢٨.
- السوديدات، سارة محمد خليل، (٢٠٢٣)، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء الرصيفة للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٨٢-١.
- الشايب، زهرة بنت عبد الله محمد، (٢٠٢٤)، دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، مج (١٦)، ع (٤)، ٣٨١-٤٣٤.
- الشمrani، مهابد، (٢٠٢٣)، أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي ("دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة) ، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، ع (٥٨)، ٤٩٩-٥٤٧.
- الطائي، يوسف حليم سلطان، (٢٠١٩)، أثر القيادة الرقمية في تبين الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة الكوفة، العراق، مج (٣)، ع (٦)، ١٩-٣٩.
- العتيبي، عفاف بنت فهم حسن، (٢٠٢٢)، دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية "دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مج (١)، ع (٥)، ٣٢٢٠-٣٢٧٩.

- العربي، محمود كمال والخريجي، يزيد عبد الله، والعطية، علي عبد الرحمن، (٢٠٢٥)، تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج (٢١)، ع (٣٨)، ١٠٣-١٢٦.
- العزاوي، فيصل سرحان عبود، المعاضيدي، مديحة علي فليح وجمعة، محمود حسن، (٢٠٢٤)، دور استراتيجية الابتكار التنظيمي للهيئة العامة للضرائية في الحد من التهرب الضريبي (دراسة ميدانية العراق إنموذجًا)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والوطني الخامس، عدد خاص، ٩٢٤-٩٤٠.
- العزب، لمياء عيد عطا إبراهيم، (٢٠٢٥)، تأثير القيادة الرقمية على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للتفكير التسويقي الرشيق (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية)، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي برأس البر، مصر، مج (٤)، ع (١٢)، ٨١٢-٨٨٦.
- العشماوي، عبد الله طاهر، (٢٠٢١)، القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج (٩)، ع (٩)، ٥٢٥-٥٦٧.
- العماري، جواهر نايش محمد، (٢٠٢٢)، درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، مج (٤١)، ع (١٩٤)، ١٩٩-٢٣٩.
- القحطاني، عايض بن علي، (٢٠٢٣)، تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة "دراسة تطبيقية على أرامكو السعودية"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والإدارية والمصرفية، مصر، مج (٨)، ع (٣٠)، ٢٠٥-٢٣٦.
- القحيز، إنعام بنت زيد بن عبد الرحمن والتويجري، أريج بنت محمد بن عبد العزيز، (٢٠٢٤)، واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية، مج (٤٠)، ع (١٢)، ٢٥٩-٢٧٩.

- الكعبي، حميد سالم، (٢٠١٦)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (٦)، ع (١)، ١٢١-١٣٨.
- المعاني، د. أحمد؛ عريقات، د. أحمد؛ الصالح، د. أسماء؛ جرادات، د. ناصر، (٢٠١٦)، قضايا إدارية معاصرة، تقديم ومراجعة د. عبد الباري درة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٤٣٦-١.
- بومدين، يوسف، (٢٠١٤)، سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة جيجل، مج (٢)، ع (١١)، ٧٣-٨٨.
- خديش، غادة ومرابطي، سناء، (٢٠٢٢)، الابتكار في المؤسسات الناشئة: تجارب دولية ناجحة، الملتقى الوطني الأول حول: التوجه نحو الاستثمار في المؤسسات الناشئة في ظل اقتصاد المعرفة-رهان لتحقيق التنمية المستدامة- يومي ٢-٣ نوفمبر ٢٠٢٢، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ٢٠-١.
- سالم، جبريل داوود خليفه، (٢٠٢٤)، دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، جامعة طبرق، ليبيا، مج (٣)، ع (٨)، ٩٠٤-٩١٣.
- سدران، وجدان هادي، (٢٠٢١)، واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، المؤتمر الدولي للتعليم في الوطن العربي، المملكة العربية السعودية، ٤٦٦-٤٧٧.
- عبيد، إلهام، (٢٠١٦)، أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- عثمان، أحمد محمد حسن، (٢٠٢٤)، تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، مج (٣)، ع (١٠)، ٢٤٠-٢٨٨.
- عثمان، أحمد محمد حسن، (٢٠٢٤)، تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، مج (٣)، ع (١٠)، ٢٤٠-٢٨٨.

- عطية، نهاد، (٢٠٢٠)، تأثير تسويق الابتكار على تنافسية المؤسسات الخدمانية دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمين، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- عقون، عبد القادر، (٢٠٢٠)، أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تدعيم المعرفة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- غلوسي، روميسة ومحمودي، نجا، (٢٠٢٢)، دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -قالملة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ -قالملة-، الجزائر.
- كمال، حنان البدري، (٢٠٢٢)، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جامعة أسوان، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة أسوان، ع (١٠٠)، ٢٢٨-١٣٦.
- محمد، محمد ماهر أبو النصر وعيسى، أحمد متولي سعد، (٢٠٢٤)، تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (٢٠١)، مصر، ١٥٥-٦٦.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Alfares, M., & Banikhaled, M. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. Management Science Letters, 12(4), 223-228.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. Emerging Science Journal, 5(4), 405-428.
- Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham, 134- 137.

- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 1-20.
- Fathony, H. (2023). The Relationship between Digital Leadership and Digital Culture towards Human Capital Readiness in the Industry 4.0 Era: A Case Study of Talent in Financial State-Owned Enterprise, *American Research Journal of Business and Management*, School of Business Management, Bandung Institute of Technology, Indonesia, 6 (7), 123-135.
- Fatima, T & Masood, A, (2023), Impact of digital leadership on open innovation: a moderating serial mediation model, *Journal of knowledge Management*, Faculty of Management Sciences, International Islamic University, Pakistan, 28(1), 161-180.
- Guggenmos, R, (2016), The Unintended Consequences of Corporate Innovation, Columbia school's blog on corporations and the capital markets, Available from: <https://2h.ae/TENf>
- Hai, X. (2024). Corporate Innovation Management from the Perspective of Management Science and Engineering, *International Journal of Finance and Investment*, Northeastern University, Boston, 1 (1), 67-71.
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2020). Workplace persuasion: Conceptual model, development and validation. *Global Business Review*, 21(2), 567-585.
- Malik, M. Raziq, M. M., Sarwar, N., Tariq, A. (2023). Digital Leadership, Business Model Innovation and Organizational Change: Role of Leader in Steering Digital Transformation, *Benchmarking an International Journal*, Ghent University, 32 (5). 1-48.

- Malik, M. Raziq, M. M., Sarwar, N., Tariq, A. (2023). Digital Leadership, Business Model Innovation and Organizational Change: Role of Leader in Steering Digital Transformation, *Benchmarking an International Journal*, Ghent University, 32 (5). 1-48.
- Masrur, M. (2021). Digital Leadership to Improve the Pedagogical Competence of University English Lecturers in Samarinda. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(4), 424-446.
- Matošková, J. (2016). Measuring knowledge. *Journal of Competitiveness*, 8 (4), 5-29.
- Niu, S, Park, B.I & Jung, J.S, (2022), The Effects of Digital Leadership and ESG Management on Organizational Innovation and Sustainability, *Sustainability*, 14(23), 1-20.
- Podgórska, M, (2022), Challenges and Perspectives in Innovative Projects Focused on Sustainable Industry 4.0—A Case Study on Polish Project Teams, *Sustainability*, 14(9), <https://doi.org/10.3390/su14095334>
- Rashid, A. M., Bin Hassan, Z., & Al-Oqaily, A. T. (2015). Investigation of tacit knowledge measurement methods, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 76 (2), 170-177.
- Rumangkit, S. (2022). The role of digital leadership to improve innovation capabilities and TQM of MSMEs in Indonesia, *BINUS Entrepreneurship Center Bina Nusantara University Jakarta, Indonesia*, 1667-1675.
- Rumangkit, S. (2022). The role of digital leadership to improve innovation capabilities and TQM of MSMEs in Indonesia, *BINUS Entrepreneurship Center Bina Nusantara University Jakarta, Indonesia*, 1667-1675.

- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2021). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291.
- Telecom Review, (2019), STC outlines its ambition to become a world-class digital leader, Available from: <https://2h.ae/hvVo>
Tsinghua University, Beijing, China, 1485-1490.
Tsinghua University, Beijing, China, 1485-1490.
- Turyadi, I. (2023). THE ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE AND BUSINESS SUCCESS. *Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Al-Ghifari*, 12 (2). 1671-1677.
- Turyadi, I. (2023). THE ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE AND BUSINESS SUCCESS. *Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Al-Ghifari*, 12 (2). 1671-1677.
- Zhang, M. (2022). A Literature Review of Corporate Innovation: Influencing Factors,
- Zhang, M. (2022). A Literature Review of Corporate Innovation: Influencing Factors,

الملاحق

استمارة الاستبيان

دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على

شركة الاتصالات السعودية stc

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

عزيزي المشارك تحية طيبة وبعد.....

نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية stc وهذه الاستبانة لن تأخذ الكثير من وقتكم فنحن نقدم لكم هذه الاستبانة لأننا في حاجة مساعدتكم لنا في ملئ هذه الاستبانة، لذلك نطلب من حضراتكم قراءة الأسئلة بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم، مع العلم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة يتم استخدامها فقط لإجراء بحث علمي وأنها ستكون سرية تامة ولم يتم نشرها.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

١. النوع الاجتماعي:

○ ذكر

○ أنثى

٢. العمر:

○ (٢٣-٣٠) سنة.

○ (٣١-٤٠) سنة

○ (٤١-٥٠) سنة

○ (٥١-٦٠) سنة

○ ٦١ فأكثر

٣. المؤهل العلمي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

٤. إجمالي عدد سنوات الخبرة

○ (٠ - سنتين) خبرة

○ (٣-١٠) سنوات خبرة

○ (١٠-١٥) سنة خبرة

○ أكثر من ١٥ سنة خبرة

٥. المسمى الوظيفي

○ مهندس

○ موظف دعم فني

○ مطور برمجيات

○ ممثل خدمة عملاء

○ أخرى

المحور الثاني: القيادة الرقمية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الإبداع						
١	تساهم القيادة الرقمية في شركة stc في صياغة رؤية استراتيجية واضحة ومبدعة للمستقبل.					
٢	تشجع القيادة الرقمية في stc على تبني أفكار جديدة لمواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة.					
٣	تساهم القيادة الرقمية في شركة stc في تعزيز التعلم الاستراتيجي وتبادل الأفكار الإبداعية لتحقيق النجاح.					
٤	تدعم قيادة الفرق داخل شركة stc تنمية الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والخبرة لتعزيز التنافسية والإبداع.					
البعد الثاني: الاقناع						
١	ينجح قادة stc في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق نتائج ملموسة للفرق بشكل مقنع.					
٢	تُطبق قيادة الفرق في شركة stc استراتيجيات اقناع متنوعة لتعزيز الروابط الفكرية والعاطفية بين الموظفين.					

					٣	تساهم قدرات القادة الإقناعية في ضمان سلامة وفاعلية البيئة الداخلية لفرق العمل.
					٤	تحفز القيادة الرقمية في stc على تقديم أفضل أداء عبر الإقناع بدور الفرق الهام في تحقيق أهداف الشركة.

البعد الثالث: المعرفة

					١	تشجع القيادة الرقمية في شركة stc الفرق على التعلم المستمر ومتابعة أحدث الاتجاهات في التكنولوجيا والاتصالات.
					٢	تلاحظ أن القيادة الرقمية في شركة stc تستفيد من المعرفة المتاحة لتحقيق التميز والإبداع في أداء الفريق.
					٣	تشعر أن القيادة في فريقك تدرك أهمية المعرفة في دعم تنافسية الشركة وتحقيق أهدافها.
					٤	تشارك القيادة الرقمية المعرفة مع أعضاء الفرق بانتظام.

المحور الثالث: الابتكار المؤسسي

					١	تحدد القيادة الرقمية في شركة stc أهداف الابتكار كجزء أساسي من الخطط الاستراتيجية.
--	--	--	--	--	---	---

					٢	يتمتع الموظفون في شركة stc بالمؤهلات والمهارات والخبرات المناسبة لأداء أدوار الابتكار داخل فرقهم بفعالية.
					٣	توفر القيادة الرقمية في شركة stc استراتيجيات وخطط ابتكارية لدعم عمليات الابتكار والمبتكرين.
					٤	يتم مكافأة الفرق نظير إسهاماتها في أنشطة الابتكار.
					٥	يتم تشجيع العمل ضمن فرق عمل في شركة stc على مستوى الإدارات لتعزيز الابتكار.
					٦	يتم عقد شراكات استراتيجية كجزء من الخطط الاستراتيجية لدعم الابتكار بين الفرق.
					٧	يتم تمكين الفرق للاشتراك في تطوير أنشطة الابتكار وتنفيذها داخل شركة stc.
					٨	تطبق قيادة شركة stc مقاييس لتقييم اتساق أنشطة الابتكار مع الخطط الاستراتيجية.

					٩ ترى أن قيادة شركة stc الرقمية توفر بيئة آمنة لتجربة أفكار جديدة حتى لو لم تنجح.
					١٠ تستخدم شركة stc التقنيات الحديثة لتسيير ودعم أنشطة الابتكار.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/yPk4oNTXMZM4cgMs7>

المستخلص

هدف البحث إلى إلقاء الضوء حول دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية stc، بالإضافة إلى الكشف عن دور القيادة الرقمية بأبعادها (الابداع، الاقناع، المعرفة) على تعزيز الابتكار المؤسسي، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في شركة الاتصالات السعودية (STC). إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (١٣٨) مفردة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) العاملين ضمن فرق المشاريع متعددة التخصصات، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)، كما أظهرت النتائج:

١. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).
٢. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإقناع في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).
٣. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل فرق المشاريع متعددة التخصصات بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC).

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل القيادة التشاركية الرقمية، وتشجيع القادة على إشراك الفرق متعددة التخصصات في اتخاذ القرارات، وربط أهداف القيادة الرقمية بمؤشرات أداء واضحة لقياس أثرها على الابتكار المؤسسي، وتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي من خلال إنشاء مسابقات داخلية للابتكار والمكافآت لأفضل الحلول.

Abstract

The aim of this research is to shed light on the role of digital leadership in enhancing institutional innovation within multidisciplinary project teams, with application to the Saudi Telecom Company (STC). The study also seeks to examine the impact of the dimensions of digital leadership creativity, persuasion, and knowledge on promoting institutional innovation.

The researcher adopted the descriptive-analytical approach to achieve the objectives of the study, employing a questionnaire as the primary data collection tool. The research was conducted on a study population represented by the Saudi Telecom Company (STC), with a randomly selected sample of 138 employees working within multidisciplinary project teams. To analyze the collected data, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was utilized. The study reached several key findings, most notably:

- There is a statistically significant impact of digital leadership on enhancing institutional innovation within multidisciplinary project teams at STC.
- There is a statistically significant impact of creativity on enhancing institutional innovation within multidisciplinary project teams at STC.
- There is a statistically significant impact of persuasion on enhancing institutional innovation within multidisciplinary project teams at STC.
- There is a statistically significant impact of knowledge on enhancing institutional innovation within multidisciplinary project teams at STC.

Based on these results, the study recommends the activation of participatory digital leadership, encouraging leaders to involve multidisciplinary teams in decision-making processes, linking digital leadership goals to clear performance indicators to measure its impact on institutional innovation, and stimulating creative thinking among employees by organizing internal innovation competitions and offering rewards for the best solutions.

Research Title

**The role of digital leadership in promoting institutional innovation
within multidisciplinary project teams, applied to the Saudi
.Telecom Company (STC)**

preparation/

Bandar Mohammed Ahmed Hommadi

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr.fayez ali jrad