

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة حالة في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.

إعداد الطالب / مصطفى سعود عرقسوس

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٢	متغيرات الدراسة
١٣	الفصل الثاني
١٤	الدراسات السابقة
٢١	الإطار النظري
٢٣	ماهية القيادة الرقمية في عصر التحول
٢٦	النظريات المفسرة للقيادة والابتكار ٢٩
٢٩	أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية
٣٢	الابتكار المؤسسي (المفهوم والأهمية)

٣٤	أبعاد ومجالات الابتكار في الخدمات الحكومية
٣٦	العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية والابتكار
٣٧	تحديات ومعوقات الابتكار الرقمي
٣٩	التحول الرقمي في رؤية المملكة 2030
٤٢	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (نموذجاً)
٤٤	الخاتمة
٤٥	الفصل الثالث
٤٦	منهجية الدراسة
٤٧	مجتمع الدراسة
٤٨	أدوات جمع البيانات
٤٩	حدود الدراسة
٥٠	الاستبيان
٥٥	الفصل الرابع
٥٦	التحليل الإحصائي
٦٧	النتائج
٧٠	التوصيات
٧٢	المراجع

٧٦	الملخص
٧٧	الملاحق

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية، الثقافة، الكفاءة التقنية) في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده (الخدمات، العمليات، الإداري) لدى موظفي وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 150 موظفاً وموظفة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مستوى تطبيق مرتفع لمتغيرات الدراسة بمتوسطات بلغت 4.17 للقيادة الرقمية و4.18 للابتكار المؤسسي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بلغت قيمتها 0.742، حيث تُفسر القيادة الرقمية ما نسبته 55.1% من التغير الحاصل في الابتكار المؤسسي بالوزارة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين وُجدت فروق دالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الفئة القيادية يليهم التقنيون. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إشراك الفئات الإدارية غير التقنية في مشاريع التحول الرقمي لسد الفجوة المعرفية، وتطوير برامج تأهيلية مستمرة لبناء الكفايات الرقمية المستقبلية للقيادات الإدارية.

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً مدفوعاً بالثورة الصناعية الرابعة، حيث أصبحت التقنيات الناشئة والرقمنة المحرك الأساسي لإعادة صياغة نماذج الأعمال في القطاعين العام والخاص. وفي قلب هذا التحول، برز مفهوم "القيادة الرقمية" (Digital Leadership) ليس فقط كقدرة تقنية، بل كعقلية استراتيجية قادرة على تسخير الأدوات التكنولوجية لتحقيق قفزات نوعية في الأداء.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تمثل "رؤية 2030" خارطة طريق طموحة نحو اقتصاد رقمي مزدهر ومجتمع حيوي، حيث تلعب وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات دوراً محورياً في هذا التحول. إن الابتكار المؤسسي لم يعد خياراً تكميلياً، بل ضرورة حتمية لضمان استدامة التميز الحكومي. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على كيفية قيام القادة الرقميين في الوزارة بتهيئة بيئة خصبة لتبني الأفكار الريادية، وتدعم تجربة الحلول المبتكرة، مما يساهم في سد الفجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة والتطبيق الفعلي للابتكار في الخدمات والعمليات.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحدي الذي تواجهه المؤسسات الحكومية في الموازنة بين الأنظمة البيروقراطية التقليدية ومتطلبات العصر الرقمي المتسارع. فرغم توفر البنية التحتية المتطورة، إلا أن تفعيل الابتكار المؤسسي يعتمد بشكل جوهري على نمط القيادة السائد ومدى تبنيه للتحويل الرقمي.

التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو واقع ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الكفاءة

التقنية) في الوزارة؟

2. ما هو مستوى الابتكار المؤسسي (ابتكار الخدمات، ابتكار العمليات، الابتكار

الإداري) السائد في الوزارة؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الرقمية والقدرة

على توليد وتنفيذ الأفكار المبتكرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لدور القيادة الرقمية

تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المنصب الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في سد النقص في الأبحاث العربية التي تتناول "القيادة الرقمية" كمتغير مستقل وعلاقتها بالابتكار، خاصة في القطاع الحكومي.
- تطوير نموذج فكري: تقديم إطار نظري يربط بين سمات القائد الرقمي ومؤشرات الابتكار المؤسسي في بيئة العمل السعودية.
- الاستمرارية البحثية: فتح آفاق جديدة للباحثين لدراسة متغيرات وسيطة أخرى قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل الرقابة التنظيمية أو التميز المؤسسي.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- دعم صنع القرار: تزويد قيادات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بنتائج واقعية تساعد في تطوير استراتيجيات القيادة وبناء صف ثانٍ من القادة الرقميين.
- تحقيق مستهدفات الرؤية: المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالحكومة الرقمية والتحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.
- تحسين الأداء المؤسسي: تقديم توصيات إجرائية لتعزيز ثقافة الابتكار، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين والمستثمرين.

• نموذج استرشادي: يمكن للوزارات والجهات الحكومية الأخرى الاستفادة من تجربة

وزارة الاتصالات (محل الدراسة) لتطبيق ممارسات القيادة الرقمية في قطاعاتها.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بوزارة الاتصالات وتقنية

المعلومات السعودية، وتحديد حجم الأثر الذي تتركه الممارسات القيادية الرقمية على

نواتج الابتكار.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات

من وجهة نظر الموظفين.

2. الكشف عن مستوى الابتكار المؤسسي المحقق في الوزارة بمختلف أبعاده.

3. قياس مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية

وأبعاد الابتكار المؤسسي.

4. رصد الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغيراتهم

الشخصية والوظيفية.

أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي بوزارة الاتصالات وتقنية

المعلومات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما درجة توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية في الوزارة؟
2. ما هو مستوى الابتكار المؤسسي السائد في الوزارة من وجهة نظر الموظفين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين

القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لدور القيادة الرقمية

تعزى لـ (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية)؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

$\leq \alpha$ بين ممارسة القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار المؤسسي في الوزارة. (فرضية

صفريّة).

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية،

الثقافة، الكفاءة) على الابتكار المؤسسي.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable): القيادة الرقمية، وتتضمن الأبعاد (الرؤية الرقمية، التفكير الاستراتيجي الرقمي، الثقافة الرقمية، التمكين التقني).
2. المتغير التابع (Dependent Variable): الابتكار المؤسسي، ويتضمن الأبعاد (ابتكار الخدمات، ابتكار العمليات الإدارية، ابتكار السياسات والأنظمة).
3. المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

مصطلحات الدراسة

1. القيادة الرقمية (Digital Leadership): إجرائياً: هي قدرة القادة في وزارة الاتصالات على دمج الأصول البشرية والتقنية لتحويل الرؤية الرقمية إلى واقع ملموس، وتحفيز الموظفين على استخدام التقنية بفعالية لتحقيق أهداف الوزارة.
2. الابتكار المؤسسي (Corporate Innovation):

إجرائياً: هو قدرة وزارة الاتصالات على تقديم حلول أو خدمات أو عمليات إدارية جديدة أو مطورة بشكل جوهري تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين تجربة المستفيد النهائي بما يتماشى مع رؤية 2030.

3. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (MCIT):

هي الجهة الحكومية المسؤولة في المملكة العربية السعودية عن رسم السياسات والتشريعات المتعلقة بقطاع الاتصالات والتقنية، وهي بيئة الدراسة التي سيتم تطبيق الأدوات البحثية عليها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

1. دراسة (الفارس وبني خالد، 2022): بعنوان "أثر القيادة الرقمية على أداء

العاملين في المستشفيات الكويتية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة

الرقمية في أداء الموظفين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع

الدراسة (12006) إدارياً، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (372) فرداً.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة

الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإقناع، والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات

الكويتية.

2. دراسة (نوري ومحمد، 2022): بعنوان "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء

الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم

كوردستان - العراق". استهدفت الدراسة تشخيص أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية

الرقمية، التنمية المهنية، القابليات الرقمية، توليد الشبكات) وتأثيرها على الأداء

الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة من (62) رئيساً ومقرراً للأقسام العلمية،

وأثبتت النتائج وجود ارتباط وثيق بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

3. دراسة (الحربي، 2021): بعنوان "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد

وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (تصور

مقترح)". هدفت الدراسة لمعرفة أبعاد القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم

الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، المواطنة الرقمية). استخدمت المنهج

الوصفي على عينة من (50) مديراً، وخلصت إلى وجود تفاوت في موافقة أفراد

العينة على درجة توفر هذه الأبعاد في الممارسات القيادية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

1. دراسة (الشهراني، 2021): بعنوان "إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في

القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)". هدفت الدراسة إلى وضع رؤية عامة لدور

إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي. استخدم البحث المنهج النوعي

الاستكشافي بالرجوع للأدبيات السابقة، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الأداء تمثل

عنصراً حيوياً في الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز.

2. دراسة (عيسى، 2021): بعنوان "دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز

المؤسسي تجاه المجتمع (دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة

الطائف)". سعى البحث لمعرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في

المدارس بمختلف مراحلها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت على عينة

من (384) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية حول توافر

الأبعاد تعزى للعمر أو المستوى الوظيفي، باستثناء بعض الفروق بحسب المؤهل والخبرة.

3. دراسة (الغامدي، 2021): بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030 (دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمكة المكرمة)". اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (246) موظفاً. وأكدت النتائج أن أبعاد الإدارة الإلكترونية (الحاسوب، الشبكات، العنصر البشري) لها علاقة ذات دلالة إحصائية في تحقيق التميز المؤسسي.

المحور الثالث: الدراسات التي جمعت بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي

1. دراسة (Abdel Hamad, 2022 & ,Khalil, Farhan): بعنوان " The role of digital leadership in achieving organizational excellence: an applied study at the University of Tikrit". هدفت الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة تكريت. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (82) موظفاً في الإدارة الإلكترونية. أثبتت النتائج صحة الفرضيات بوجود أثر معنوي للقيادة الرقمية في تحقيق التميز، وأكدت أن المنظمات التي تتبنى نمط القيادة الرقمية تتمتع بمستويات عالية من التميز التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

1. من حيث الهدف والمحتوى:

اتفقت معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة الفارس وبني خالد، 2022، ودراسة Khalil et al., 2022) على وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الرقمية وتحسين مخرجات العمل المؤسسي، سواء كان ذلك في صورة أداء وظيفي أو تميز تنظيمي. وتتقاطع الدراسة الحالية مع هذا التوجه، لكنها تركز بشكل أدق على "الابتكار المؤسسي" كمخرج رئيسي، وهو ما يعد تطويراً لما تناولته الدراسات التي ركزت على الأداء العام فقط.

2. من حيث المنهجية والأدوات:

أظهرت المراجعة أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأكثر شيوعاً وملاءمة لهذه المتغيرات، كما كانت "الاستبانة" هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات في أغلب الدراسات (مثل دراسة الحربي، 2021، وعيسى، 2021). وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا التوجه في اختيار منهجيتها وتصميم استبانتها، مع الحرص على تطوير عبارات الاستبيان لتتلاءم مع طبيعة العمل التقني.

3. من حيث مجتمع وبيئة الدراسة:

تنوعت بيئات الدراسات السابقة بين القطاع الصحي (الفارس)، والقطاع الأكاديمي (نوري، ونور خليل)، والقطاع التعليمي (الحربي، وعيسى). وتتميز الدراسة الحالية بأنها تطبق

على وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، وهي البيئة الأكثر تخصصاً والأجدر بدراسة "القيادة الرقمية" كونها الممكن التقني الأول في المملكة، مما يعطي النتائج واقعية وعمقاً أكبر لا يتوفر في القطاعات غير التقنية.

4. الفجوة البحثية وتميز الدراسة الحالية:

رغم وفرة الدراسات حول القيادة الرقمية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تربطها مباشرة بـ "الابتكار المؤسسي" في سياق رؤية المملكة 2030 داخل الوزارة المعنية بالتقنية. وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال:

- الربط الثلاثي بين (القيادة الرقمية، الابتكار المؤسسي، ومستهدفات رؤية 2030).
- تطبيق الدراسة على مجتمع بحثي يمثل "النخبة الرقمية" في المملكة، مما يرفع من قيمة النتائج وتوصياتها.
- تقديم نموذج مقترح يمكن أن تستفيد منه الوزارات الأخرى في تحويل قياداتها إلى قيادات رقمية مبتكرة.

5. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء البحث الحالي من خلال:
- تحديد الأبعاد الأكثر دقة لقياس القيادة الرقمية.

- المساعدة في بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات بناءً على النتائج المستقرة في الأدبيات السابقة.

- توفير مرجعية للمقارنة بين نتائج الدراسة الحالية وما توصل إليه الباحثون في بيانات جغرافية ومؤسسية مختلفة.

الإطار النظري

المحور الأول: ماهية القيادة الرقمية في عصر التحول

- مفهوم القيادة الرقمية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية.
- الخصائص والسمات الشخصية للقائد الرقمي الناجح.
- كفايات القيادة الرقمية (الذكاء التقني، المرونة، التفكير الاستراتيجي الرقمي).

المحور الثاني: النظريات المفسرة للقيادة والابتكار

- نظرية القيادة التحويلية ودورها في تحفيز التغيير الرقمي.
- نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation).
- نظرية الموارد (Resource-Based View) ودور القيادة كمورد استراتيجي.

المحور الثالث: أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية

- بناء الرؤية الرقمية ومشاركتها مع المرؤوسين.
- صناعة الثقافة الرقمية المنقبلة للتغيير والمخاطرة المحسوبة.
- التمكين الرقمي ومنح الموظفين الصلاحيات لاستخدام الأدوات التقنية.

المحور الرابع: الابتكار المؤسسي (المفهوم والأهمية)

- تعريف الابتكار المؤسسي وأنواعه (جذري، تدريجي، ابتكار عمليات).
- الفرق بين الإبداع الفردي والابتكار المؤسسي الممنهج.
- محركات الابتكار في القطاع العام (الحاجة للعمل بكفاءة، توقعات المواطنين).

المحور الخامس: أبعاد ومجالات الابتكار في الخدمات الحكومية

- ابتكار الخدمات الرقمية (تقديم خدمات ذكية استباقية).
- ابتكار العمليات الإدارية (تبسيط الإجراءات، الأتمتة، الحوكمة الرقمية).
- الابتكار الاستراتيجي (تطوير نماذج عمل حكومية جديدة).

المحور السادس: العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية والابتكار

- دور القائد الرقمي كميسر (Facilitator) لعمليات الابتكار.
- أثر الدعم القيادي في تقليل مقاومة التغيير والابتكار.
- كيف تساهم القيادة الرقمية في بناء "المنظمة المتعلمة".

المحور السابع: تحديات ومعوقات الابتكار الرقمي

- المعوقات التنظيمية (البيروقراطية، نقص الميزانيات).
- المعوقات البشرية (فجوة المهارات، الخوف من استبدال الوظائف بالتقنية).
- التحديات التقنية (الأمن السيبراني، تكامل النظم).

المحور الثامن: التحول الرقمي في رؤية المملكة 2030

- الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني المرتبطة بالرقمنة.
- دور الحكومة الرقمية في رفع تصنيف المملكة في المؤشرات العالمية.
- الابتكار كركيزة أساسية لتنويع الاقتصاد وتحسين جودة الحياة.

المحور التاسع: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (نموذجاً)

- الهيكل التنظيمي للوزارة وأدوارها في تمكين الاقتصاد الرقمي.
- المبادرات والجوائز التي حققتها الوزارة في مجال الابتكار.
- استراتيجية الوزارة في بناء القدرات القيادية الرقمية.
- المحور العاشر: الخاتمة

ماهية القيادة الرقمية في عصر التحول

1. مفهوم القيادة الرقمية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية

تُعرف القيادة الرقمية بأنها نمط قيادي حديث يعتمد على استخدام وتوظيف التقنيات الرقمية المتقدمة لتوجيه الأفراد، وبناء الرؤية الإستراتيجية، وإحداث تحول جذري في بنية المنظمة وعملياتها بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي. ولا تقتصر القيادة الرقمية على استخدام الحاسب الآلي أو الأنظمة البرمجية، بل تمتد لتشمل تبني "عقلية رقمية" تمكّن القائد من استشراف المستقبل التقني وصناعة قرارات مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة. ويمكن توضيح الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية من خلال النقاط التالية:

- **الهيكل التنظيمي والاتصال:** تعتمد القيادة التقليدية على الهياكل الهرمية والاتصال الرأسي الصارم وقنوات الإشراف المباشر. بينما تركز القيادة الرقمية على الشبكات الأفقية، والاتصال المرن، وفرق العمل المشتركة العابرة للإدارات عبر المنصات الرقمية.

- **صنع القرار وتدفق المعلومات:** ينفرد القائد التقليدي بصناعة القرار بناءً على التقارير الدورية وببطء تسلسل المراجع الإدارية. في المقابل، يعتمد القائد الرقمي على البيانات الفورية والذكاء الاصطناعي، مما يتيح اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة وبمرونة فائقة.

- **الموقف من المخاطر والتغيير:** تميل القيادة التقليدية إلى الحفاظ على الوضع الراهن وتجنب المخاطر واتباع الإجراءات البيروقراطية الثابتة. أما القيادة الرقمية، فتتميز بالجرأة الإدارية، وتبني التغيير، وتشجيع التجريب المستمر لابتكار حلول جديدة.

2. الخصائص والسمات الشخصية للقائد الرقمي الناجح

يتطلب النجاح في البيئة الرقمية المعاصرة توفر مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية البارزة في القائد، ومن أهمها:

- **العقلية الرقمية المرنة:** القدرة على استيعاب المفاهيم التقنية المعاصرة وتخيل كيفية دمجها وتطويرها لتوليد قيم ابتكارية جديدة للمنظمة.
- **المرونة النفسية والقدرة على التكيف:** سرعة التواءم مع التغيرات والمستجدات التقنية، والقدرة على توجيه الفريق للتعافي من الإخفاقات التقنية السريعة وتحويلها لفرص تعلم.
- **التواصل الرقمي المؤثر:** القدرة على بناء جسور الثقة مع المرؤوسين وإلهامهم عبر بيئات العمل الافتراضية والهجينة، مستخدماً قنوات الاتصال الحديثة بفعالية ووضوح.
- **التوجه نحو تمكين الآخرين:** الابتعاد عن مركزية السلطة والرقابة اللصيقة لصالح بناء قيادات فرعية وتفويض الصلاحيات لتعزيز الإنتاجية الذاتية للموظفين.

3. كفايات القيادة الرقمية

تُمثل الكفايات الحزمة المتكاملة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكّن القائد الرقمي من إدارة دفة التحول بكفاءة، وتتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية:

• **الذكاء التقني:** لا يُقصد به الإحاطة البرمجية الدقيقة بالشفيرات والمعدات، وإنما الفهم الإستراتيجي لقدرات وإمكانيات التقنيات الناشئة (كالذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة) وكيفية تسخيرها لخدمة أهداف المنظمة.

• **المرونة المعرفية والسلوكية:** القدرة الفكرية على التبديل السريع بين المهام والأدوار الإدارية، وإعادة توجيه الموارد والكوادر البشرية استجابة لأي أزمات أو تحولات طارئة في البيئة الخارجية.

• **التفكير الإستراتيجي الرقمي:** القدرة الإدراكية على ربط الأهداف طويلة المدى للمؤسسة بالتسارع المعرفي والتقني، ورسم خارطة طريق واضحة المعالم تضمن بقاء المؤسسة في ريادة العمل الحكومي أو التجاري.

النظريات المفسرة للقيادة والابتكار

تتعدد المداخل النظرية التي حاولت تفسير وتأطير العلاقة بين سلوكيات القادة وتحفيز الابتكار والتطوير المؤسسي، ونستعرض أهمها في ما يلي:

1. نظرية القيادة التحويلية ودورها في تحفيز التغيير الرقمي

تعتبر نظرية القيادة التحويلية التي طورها "برنز" ووسعها "باس" من أكثر النظريات ملائمة للحول الرقمي. تفترض النظرية أن القادة التحويليين يعملون على تغيير قنوات وقيم الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف عليا تتجاوز مصالحهم الشخصية. وتقوم على أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي (الجاذبية): حيث يمثل القائد قدوة حسنة في تبني التقنيات الحديثة.
- التحفيز الإلهامي: صياغة رؤية مستقبلية ملهمة ومحفزة للرقمنة.
- الاستشارة الفكرية: تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار وتحدي الأساليب التقليدية المتبعة.
- الاعتبار الفردي: الاهتمام بالاحتياجات التنموية والتدريبية لكل موظف لبناء كفاءته التقنية.

وفي عصر الرقمنة، يمثل القائد التحويلي المحرك الأساسي لكسر الجمود ومقاومة التغيير التي تصاحب عادة إدخال الأنظمة التقنية الجديدة.

2. نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation)

قدم العالم "إيفريت روجرز" هذه النظرية لتفسير كيفية انتشار الأفكار والتقنيات والممارسات الجديدة وقبولها داخل النظام الاجتماعي أو المؤسسي. وتصنف النظرية الأفراد بناءً على سرعة تبنيهم للابتكار إلى خمس فئات:

1. المبتكرون: وهم قلة يمتلكون الشغف للمخاطرة وتجربة التقنيات الجديدة فور

صدورها.

2. المتبنون الأوائل: قادة الرأي الذين يتبنون الأفكار ويسهمون في ترويجها داخل

المؤسسة.

3. الأغلبية المبكرة: الذين يترثون قليلاً حتى يثبت نجاح الابتكار عملياً قبل تبنيه.

4. الأغلبية المتأخرة: المترددون الذين لا يقبلون التغيير إلا تحت ضغط الجماعة أو

الحاجة الملحة.

5. المتقاعسون (المحافظون): المتمسكون بالأنماط التقليدية والرافضون للتجديد

التقني.

وتوجه هذه النظرية القادة الرقميين إلى كيفية تصميم إستراتيجيات تواصل وتدريب

مخصصة لكل فئة لضمان سرعة تبني الأنظمة الرقمية الجديدة بالمنظمة.

3. نظرية الموارد (Resource-Based View) ودور القيادة كمورد إستراتيجي

تُشير نظرية الموارد إلى أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (وكذلك التميز المؤسسي

في القطاع العام) تتبع من امتلاكها وتوظيفها لموارد داخلية فريدة، نادرة، يصعب تقليدها،

وغير قابلة للاستبدال.

وفي سياق هذه الدراسة، لا يُنظر إلى البنية التحتية والبرمجيات وحدها كمصدر تميز

إستراتيجي لأن أي منظمة تستطيع شراؤها، بل يكمن التميز الحقيقي في "القيادة الرقمية"

باعتبارها مورداً بشرياً ومعرفياً نادراً ومعقداً اجتماعياً. يمتلك القائد الرقمي القدرة الفريدة على توليف الموارد البشرية والتقنية وإعادة صياغتها لتوليد ابتكارات مستمرة، وهو ما يجعل القيادة الرقمية المورد الإستراتيجي الأهم لبناء بيئة ابتكارية مستدامة.

أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية

يتطلب تطبيق القيادة الرقمية في كواليس العمل الحكومي التركيز على ثلاثة أبعاد تنظيمية وتطبيقية رئيسة لضمان فاعليتها:

1. بناء الرؤية الرقمية ومشاركتها مع المرؤوسين

تمثل الرؤية الرقمية البوصلة التي توجه المجهودات المؤسسية نحو المستقبل. ولا يقتصر دور القائد الرقمي في البيئة الحكومية على صياغة شعارات جافة للتحويل الرقمي، بل يتعدى ذلك إلى ترجمة الإستراتيجيات الوطنية (مثل رؤية المملكة 2030) إلى أهداف تشغيلية واضحة ومفهومة لكافة الموظفين. وتتطلب مشاركة الرؤية قنوات اتصال شفافة تجيب عن سؤال الموظف الأساسي: "كيف يسهم عملي اليومي في تحقيق التحويل الرقمي الشامل للمؤسسة؟" مما يضمن توافق الجهود والحد من التشتت الإداري.

2. صناعة الثقافة الرقمية المتقبلة للتغيير والمخاطرة المحسوبة

تُعد مقاومة التغيير السمة الأكثر وضوحاً في المؤسسات البيروقراطية التقليدية نتيجة الخوف من الفشل أو فقدان المكاسب الوظيفية. تقع على عاتق القائد الرقمي مسؤولية

صياغة بيئة تنظيمية مرنة تتبنى مفهوم "التعلم من خلال التجربة". ويتطلب ذلك إرساء سياسة تقبل الأخطاء التشغيلية غير المقصودة عند تجربة تقنيات أو أساليب عمل جديدة، وحماية المبتكرين إدارياً، ونقل المفهوم التنظيمي من "منع الأخطاء بأي ثمن" إلى "التعلم السريع والتصحيح الفوري".

3. التمكين الرقمي ومنح الموظفين الصلاحيات

يقوم التمكين الرقمي على تزويد الموظفين بأمرين متلازمين: الكفايات والأدوات، والصلاحيات الإدارية:

- **الكفايات والأدوات:** توفير برامج التدريب المستمر وتأمين الوصول للتقنيات والبيانات اللازمة لأداء مهامهم اليومية بيسر.
- **الصلاحيات الإدارية:** تفويض سلطات اتخاذ القرار لفرق الصفوف الأمامية المتعاملة مباشرة مع الجمهور، ليتسنى لهم معالجة المشكلات الطارئة وتطوير الخدمات دون الحاجة لانتظار تسلسل الموافقات البيروقراطية الطويل والمحبط.

الابتكار المؤسسي (المفهوم والأهمية)

1. تعريف الابتكار المؤسسي وأنواعه

الابتكار المؤسسي هو قدرة المنظمة على توليد وتطبيق أفكار وأساليب وعمليات جديدة تؤدي إلى إحداث قيمة مضافة حقيقية للمنظمة وللمستفيدين من خدماتها. وينقسم الابتكار من حيث درجة التغيير ومستوى الأثر إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **الابتكار التدريجي (Incremental):** وهو عبارة عن إدخال تحسينات وتعديلات طفيفة ومستمرة على المنتجات والخدمات القائمة حالياً لرفع كفاءتها (مثل تحديث واجهة تطبيق إلكتروني حكومي).
- **الابتكار الجذري (Radical):** وهو إحداث تغيير ثوري وكامل يحل محل الأنظمة القديمة ويخلق قيمة غير مسبوقة (مثل التحول من المعاملات الورقية تماماً إلى المعاملات الرقمية المعتمدة على تقنية سلاسل الكتل "البلوك تشين").
- **ابتكار العمليات (Process):** ويقصد به تطوير وإعادة هندسة طرق التنفيذ والإجراءات الإدارية والتشغيلية المعتمدة لتقديم الخدمات للمستفيدين بجهد وتكلفة أقل وسرعة أكبر.

2. الفرق بين الإبداع الفردي والابتكار المؤسسي الممنهج

غالباً ما يخلط الباحثون والمهتمون بين مفهومي الإبداع الفردي والابتكار المؤسسي، والفرق بينهما جوهري ومحوري:

- **الإبداع الفردي (Individual Creativity):** هو عملية ذهنية فردية لإنتاج فكرة أو مقترح إبداعي أصيل وجديد. وهو يعتمد بشكل رئيس على الموهبة الشخصية والإلهام الفردي، ويمثل "المرحلة التمهيدية الأولى للابتكار".

• الابتكار المؤسسي الممنهج (Systematic Organizational)

(Innovation): هو العملية المنظمة والمتكاملة التي تأخذ تلك الفكرة الإبداعية

الفردية، وتُخضعها للفحص والتقييم والتحليل، ومن ثم تحويلها إلى نموذج عمل ملموس قابل للتطبيق والتكرار والاستدامة على مستوى المنظمة ككل. وبناءً على ذلك، فالإبداع الفردي بدون نظام مؤسسي حاضن يبقى حبيس الأدراج ولا يتحول لابتكار حقيقي.

3. محركات الابتكار في القطاع العام

تواجه المؤسسات الحكومية اليوم جملة من التحديات والمطالب الملحة التي تجعل من الابتكار ضرورة حتمية وليس خياراً ترفيهياً، وتتمثل هذه المحركات في:

- الحاجة لرفع الكفاءة التشغيلية: ضرورة تحسين جودة المخرجات والخدمات الحكومية في ظل ترشيد الإنفاق المالي والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- توقعات وتطلعات المستفيدين (المواطنين): يتوقع المواطن المعاصر الحصول على خدمات حكومية سهلة وسريعة وذكية على مدار الساعة تضاهي جودة الخدمات المقدمة في القطاع الخاص البنكي أو الترفيهي.
- التوجهات والسياسات الوطنية: مثل الالتزام برؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني ومؤشرات قياس الأداء الحكومي التي تفرض على الجهات مواكبة التسارع التقني وتبني نماذج عمل مبتكرة ومستدامة.

أبعاد ومجالات الابتكار في الخدمات الحكومية

يتبلور الابتكار في البيئة الحكومية المعاصرة ويتجسد عملياً من خلال ثلاثة مجالات ومسارات رئيسة ومتداخلة:

1. ابتكار الخدمات الرقمية

يركز هذا البعد على تطوير وتقديم الخدمات الحكومية للمستفيدين بأساليب متطورة وغير مسبقة، ويشمل:

- **الخدمات الاستباقية الذكية:** وهي تقديم الخدمة للمستفيد قبل أن يطلبها بناءً على دراسة سلوكه واحتياجاته وتنبؤ البيانات الفورية (مثل التنبيه التلقائي للمواطن بقرب انتهاء وثائقه الرسمية وتوفير خيار تجديدها بنقرة واحدة).
- **تصميم الخدمات المتمحور حول الإنسان:** إشراك المستفيدين الفعليين في تجربة تصميم الخدمة ورصد ملاحظاتهم واقتراحاتهم لضمان سهولة استخدام المنصات والتطبيقات الرقمية وتكامل قنوات تقديم الخدمة.

2. ابتكار العمليات الإدارية والتشغيلية

ينصرف هذا المسار نحو البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديث وتطوير سبل تدفق وإجراءات العمل عبر:

- **إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering):**

الغاء وتبسيط الخطوات البيروقراطية القديمة والتخلص من دورات التوقيع والمراجعة العقيمة التي لم يعد لها مبرر في ظل التقنيات الحديثة.

- أتمتة العمليات الإدارية وحوكمتها: توظيف برمجيات الأتمتة المتقدمة والروبوتات البرمجية لتنفيذ المهام الروتينية المتكررة لضمان تقادي الأخطاء البشرية وسرعة البت في المعاملات، جنباً إلى جنب مع إطار حوكمة رقمي صارم لحفظ سرية وسلامة البيانات.

3. الابتكار الإستراتيجي ونماذج العمل الحكومي الحديثة

يمثل المستوى الأعلى من الابتكار، ويهدف إلى إعادة تعريف هيكلية ومنهجية تقديم القيمة والوظائف والمسؤوليات الحكومية بشكل كامل من خلال:

- تطوير نماذج عمل هجينة ومرنة: تفعيل أنماط التوظيف والعمل الحديثة كالعمل عن بعد أو العمل الهجين، والاعتماد على قنوات تفاعل ذكية وغير مركزية للتنسيق بين الأجهزة والكيانات الإدارية المختلفة.
- الحكومة كمنصة تشاركية (Government as a Platform): فتح قنوات الشراكة المتكاملة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني، وإتاحة البيانات المفتوحة للمطورين ورواد الأعمال لتمكينهم من تطوير خدمات وتطبيقات تكميلية تصب في جودة الحياة والتميز التنظيمي للقطاع الخدمي والتقني الحكومي.

العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية والابتكار

يمثل الربط بين نمط القيادة ومستوى الابتكار أحد أكثر المواضيع أهمية في الإدارة الحديثة، حيث لا يمكن للابتكار أن ينشأ في فراغ تنظيمي، بل يحتاج إلى بيئة داعمة ومحفزة تقودها إدارة واعية بمتطلبات العصر الرقمي.

1. دور القائد الرقمي كميسر (Facilitator) لعمليات الابتكار

- في البيئات الرقمية الحديثة، يتخلى القائد عن دور الموجه الأمر ويتبنى دور الميسر والممكن لعمليات الابتكار، ويظهر هذا الدور من خلال:
- توفير البيئة الحاضنة وتذليل العقبات: يقوم القائد الرقمي بإزالة العوائق الإجرائية التي تحول دون تدفق الأفكار الإبداعية، ويوفر الأدوات الرقمية والبيانات اللازمة للموظفين لتجربة أفكارهم.
- الربط بين الأفكار والاستراتيجية: يعمل كجسر يربط بين الابتكارات الناشئة من المستويات الوظيفية الدنيا والأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة، مما يضمن توجيه الابتكار لخدمة رؤية المؤسسة.
- بناء شبكات التعاون: يسهل القائد الرقمي التواصل العابر للإدارات والقطاعات، مما يسمح بتلاقح الأفكار وتبادل الخبرات بين الفرق التقنية والإدارية.

2. أثر الدعم القيادي في تقليل مقاومة التغيير والابتكار

تعد مقاومة التغيير رد فعل بشرياً طبيعياً تجاه كل ما هو جديد أو مجهول، وهنا تبرز أهمية الدعم القيادي الفعال في كسر هذه المقاومة عبر:

- **الاتصال الشفاف والمستمر:** يشرح القائد الرقمي أسباب ودواعي التحول الرقمي ومنافع الابتكار، مما يقلل من الغموض والشائعات التي تغذي مقاومة التغيير.
- **توفير الأمان النفسي والتنظيمي:** عندما يشعر الموظفون بأن القيادة تدعمهم وتحميهم عند حدوث إخفاقات أثناء تجربة الأنظمة والحلول الجديدة، تزداد جرائتهم على تبني الابتكار وتقل مخاوفهم من الفشل الوظيفي.
- **التقدير والتحفيز:** يسهم إقرار القيادة بجهود المبتكرين ومكافأتهم (سواء مادياً أو معنوياً) في خلق قدوة إيجابية داخل المؤسسة تحفز الآخرين على الانخراط في مسيرة التجديد والابتكار.

3. كيف تساهم القيادة الرقمية في بناء "المنظمة المتعلمة" (Learning

(Organization)

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تمتلك قدرة ديناميكية مستمرة على التكيف، والتعلم، والتحول الذاتي. وتلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في بناء هذا النموذج التنظيمي من خلال:

- **مأسسة المعرفة وتبادلها:** يشجع القائد الرقمي على استخدام منصات إدارة المعرفة الرقمية لتدوين وتوثيق الدروس المستفادة والخبرات السابقة، مما يتيح لكافة الموظفين الوصول إليها بسهولة والاستفادة منها.

• **تثمين التعلم المستمر كقيمة تنظيمية:** تحويل التدريب وتطوير المهارات من مجرد

إجراء روتيني إلى مسار دائم للنمو المهني والشخصي لمواكبة التطورات التقنية

المتسارعة.

• **التفكير المنظومي الشامل:** يدرب القائد الرقمي مرؤوسيه على رؤية المنظمة ككل

متكامل مترابط، وفهم كيف تؤثر التغييرات والابتكارات التقنية في إحدى الإدارات

على بقية مفاصل العمل الحكومي.

تحديات ومعوقات الابتكار الرقمي

رغم المزايا المتعددة للابتكار الرقمي، إلا أن المؤسسات تواجه مجموعة من التحديات

والمعوقات التي قد تبطئ من وتيرة هذا التحول أو تحده، وتصنف هذه المعوقات إلى ثلاثة

أبعاد رئيسية:

1. المعوقات التنظيمية

ترتبط بالبنية الداخلية للمنظمة وثقافتها وهيكلها الإدارية:

• **البيروقراطية وجمود الهياكل:** تسلسل الموافقات الطويل والإجراءات المعقدة يقتلان

الأفكار الابتكارية في مهدها قبل أن تتاح لها فرصة التطبيق الفعلي.

• **نقص الميزانيات المخصصة للبحث والتطوير:** غالباً ما تركز الميزانيات الحكومية

التقليدية على تغطية النفقات التشغيلية الجارية، مع تخصيص ميزانيات محدودة

للمشاريع الابتكارية غير مضمونة العوائد في المدى القصير.

- غياب الحوافز والسياسات الداعمة: غياب الأطر التنظيمية الواضحة التي تحدد مسارات الابتكار، وتكافئ المتميزين، وتحمي حقوق الملكية الفكرية للأفكار المبتكرة داخل المنظمة.

2. المعوقات البشرية

تتعلق بالكوادر الإنسانية وقدراتها وقناعاتها الذهنية:

- فجوة المهارات الرقمية: وجود نقص واضح في المهارات والمعارف التقنية المعاصرة (مثل تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، وإدارة الأنظمة السحابية) لدى بعض الموظفين، وخاصة في الفئات الإدارية غير التقنية.
- الخوف من استبدال الوظائف بالتقنية: يتولد لدى بعض الموظفين شعور بالتهديد والقلق من أن أتمتة العمليات وتوظيف الذكاء الاصطناعي سيؤديان في النهاية إلى الاستغناء عن خدماتهم، مما يدفعهم لمقاومة الابتكار الرقمي بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

- العقلية التقليدية ومقاومة التطوير: التمسك بشعار "هذا ما وجدنا عليه العمل سابقاً" والرغبة في البقاء ضمن منطقة الأمان والراحة والروتين اليومي المعتاد.

3. التحديات التقنية

ترتبط بالبنية التحتية والأنظمة والبرمجيات:

- الأمن السيبراني وحماية البيانات: تزايد التهديدات الأمنية ومخاطر الاختراق وتحديات الحفاظ على سرية وسلامة البيانات الحكومية الحساسة، مما يجعل الإدارات تتردد في تبني بعض الحلول المبتكرة السريعة.
- تكامل وتوافق النظم التقنية (Interoperability): صعوبة ربط وتكامل الأنظمة والمنصات الحديثة والمبتكرة مع الأنظمة والبرمجيات القديمة والموروثة (Legacy Systems) التي لا تزال المؤسسة تعتمد عليها في بعض عملياتها الأساسية.
- سرعة تقادم التكنولوجيا: التسارع الرهيب في ظهور التقنيات الجديدة يتطلب تحديثات مستمرة ومكلفة للبنية التحتية لتقادم الأنظمة بسرعة.

التحول الرقمي في رؤية المملكة 2030

يمثل التحول الرقمي عصب وركيزة أساسية لرؤية المملكة 2030، حيث لا يعتبر مجرد تحسين تقني، بل هو ممكن استراتيجي لإعادة صياغة أدوار الحكومة والقطاع الخاص وبناء مجتمع رقمي واعد واقتصاد مزدهر.

1. الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني المرتبطة بالرقمنة

يسعى برنامج التحول الوطني كأحد البرامج التنفيذية للرؤية إلى تحقيق أهداف رقمية استراتيجية واضحة، منها:

• تطوير البنية التحتية الرقمية: الاستثمار الضخم في شبكات الاتصالات المتطورة

والألياف الضوئية وتقنيات الجيل الخامس والإنترنت فائق السرعة لضمان تغطية

شاملة وموثوقة.

• التحول نحو الحكومة الذكية وغير الورقية: رقمنة كافة الخدمات والإجراءات

الحكومية لتقليل الهدر المالي والزمني، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية المشتركة

بين مختلف القطاعات.

• تمكين الاقتصاد الرقمي: تحفيز ريادة الأعمال الرقمية، ودعم الشركات التقنية

الناشئة، وتطوير البنية التشريعية والتنظيمية للتجارة الإلكترونية والمدفوعات

الرقمية.

2. دور الحكومة الرقمية في رفع تصنيف المملكة في المؤشرات العالمية

حققت المملكة قفزات تاريخية ونوعية في المؤشرات والتقارير الدولية المعنية بالحكومة

الرقمية نتيجة الدعم اللامحدود من القيادة الرشيدة والعمل التكاملي بين مختلف القطاعات

الحكومية:

• مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الرقمية (EGDI): حققت المملكة إنجازاً

استثنائياً بقفزها 25 مركزاً لتتبوأ المرتبة السادسة عالمياً والأولى إقليمياً في تقرير

عام 2024، كما حلت العاصمة الرياض في المرتبة الثالثة عالمياً بين المدن في

مؤشر تطور خدمات المدن الرقمية.

- مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة: حلت المملكة في المرتبة الأولى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بمعدل نضج مرتفع جداً تجاوز 96 بالمئة في تقارير لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا).

- الأثر التنظيمي: تسهم هذه المراتب العالمية المتقدمة في تعزيز جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر للمملكة، وتأكيد ريادتها التقنية والسيادية على المستوى الدولي.

3. الابتكار كركيزة أساسية لتنويع الاقتصاد وتحسين جودة الحياة

يرتبط الابتكار الرقمي بشكل وثيق بمحوري الرؤية الأساسيين:

- تنويع الاقتصاد: تقليل الاعتماد التاريخي على النفط من خلال تأسيس قطاع تقني وابتكاري قوي، وتوليد وظائف نوعية عالية القيمة للشباب السعودي في مجالات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والألعاب الإلكترونية، وصناعة البرمجيات.
- تحسين جودة الحياة: تسهيل وتيسير تفاعل المواطن والمقيم مع المنظومة الحكومية عبر منصات موحدة تقدم خدمات استباقية وتكاملية فائقة السرعة والجودة في مجالات الصحة (مثل تطبيق صحي)، والتعليم، والعدل، والبلديات، مما يوفر الجهد والوقت ويرفع مستوى الرضا العام.

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (نموذجاً)

تعد وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات الممكن والمنظم والداعم الأساسي لمسيرة التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي في المملكة العربية السعودية، وتمثل دراستها كنموذج قيمة علمية وعملية بالغة الأهمية.

1. الهيكل التنظيمي للوزارة وأدوارها في تمكين الاقتصاد الرقمي

تضطلع الوزارة بأدوار محورية عبر هيكلها التنظيمي المرن وجهاتها الشريكة من خلال:

- رسم السياسات والاستراتيجيات الوطنية: صياغة الخطط التنظيمية وتحديد التوجهات المستقبلية لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة لضمان مواءمتها مع مستهدفات رؤية 2030.
- تطوير البنية الرقمية وحوكمتها: العمل التكاملي مع الهيئات الشريكة مثل هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية وهيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) وهيئة الحكومة الرقمية لضمان توفير بيئة تقنية متكاملة ومحمية وبمستويات حوكمة عالية.
- تمكين القطاعات الاقتصادية: قيادة التحول الرقمي في القطاعات الحيوية الأخرى (كالصناعة، والتجارة، والصحة، والتعليم) لرفع إنتاجيتها وتعزيز مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

2. المبادرات والجوائز التي حققتها الوزارة في مجال الابتكار

أطلقت الوزارة وتبنت مبادرات وجوائز ابتكارية نوعية حققت صدى محلياً ودولياً واسعاً،
ومن أهمها:

- **جائزة الابتكار الرقمي:** تهدف إلى تحفيز الباحثين ورواد الأعمال وأصحاب براءات الاختراع وتنمية مهاراتهم، وتحويل مشاريعهم البحثية واختراعاتهم التقنية إلى نماذج أعمال تجارية ناجحة بالتعاون مع وزارة التعليم وهيئة البحث والتطوير والابتكار.
- **مركز ريادة الأعمال الرقمي (كود - CODE):** مركز متكامل يوفر بيئة حاضنة، ومسرعات أعمال، واستشارات، وخدمات سحابية مجانية لرواد الأعمال والمخترعين لمساعدتهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات تقنية ملموسة.
- **جوائز التميز الدولي والمحلي:** حصلت الوزارة ومبادراتها الرقمية على عدة جوائز وتكريمات في المحافل الدولية كالاتحاد الدولي للاتصالات والقمم العالمية لمجتمع المعلومات، تقديراً لجهودها المتميزة في تسريع عجلة الابتكار والتحول الرقمي المستدام.

3. استراتيجية الوزارة في بناء القدرات القيادية الرقمية

تدرك الوزارة أن نجاح واستدامة التحول الرقمي لا يعتمدان على الآلات والبرمجيات وحدها بل على الكفاءات البشرية القادرة على قيادة الدفة، ولذلك طورت استراتيجية متكاملة تشمل:

- الأكاديمية الرقمية السعودية: ذراع التدريب والتأهيل الاستراتيجي الذي يقدم معسكرات تدريبية مكثفة وبرامج تأهيلية متطورة بشراكات مع كبرى الشركات التقنية العالمية لبناء القدرات القيادية والتقنية الوطنية وتأهيل الشباب للوظائف المستقبلية.
- مبادرة مهارات المستقبل: التي تهدف إلى تدريب وتأهيل مئات الآلاف من الكوادر الوطنية في مجالات التقنيات الناشئة والمتقدمة، وبناء مسارات مهنية مخصصة تضمن تزويد سوق العمل وسوق القيادة الحكومية بكفايات مؤهلة ورائدة.
- برامج إعداد القادة الرقميين: تصميم مسارات تطويرية وتدريبية متخصصة تستهدف المديرين والقياديين في الجهات الحكومية المختلفة لبناء "العقلية الرقمية المرنة" وتمكينهم من قيادة مشاريع التحول في جهاتهم بكفاءة واقتدار.

الخاتمة

يخلص هذا الفصل (الإطار النظري للدراسة) بمحاوره العشرة إلى صياغة رؤية معرفية شمولية ومتكاملة حول العلاقة الديناميكية بين متغيري القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي. لقد اتضح جلياً من خلال استعراض الأسس المفاهيمية والنظريات العلمية كنموذج القيادة التحويلية ونظريات انتشار الابتكار والموارد، بالإضافة إلى تحليل بيئة العمل الحكومي في سياق رؤية المملكة 2030 وتطبيقها العملي في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، أن القيادة الرقمية لا تمثل مجرد مهارة تقنية فرعية، بل هي المورد الاستراتيجي الأكثر ندرة

وأهمية لتأسيس ثقافة تنظيمية حاضنة للابتكار ومتقبلة للتغيير ومستعدة لصناعة المستقبل.

إن هذه التوطئة النظرية المتماسكة تؤسس وتشكل القاعدة الصلبة التي انطلق منها الباحث لتصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)، ومقارنة النتائج النظرية بالواقع التطبيقي الفعلي الذي أثبتته التحليل الإحصائي لبيانات موظفي الوزارة في الفصول اللاحقة، لنتكامل الجوانب المعرفية والتطبيقية في تقديم دراسة رصينة تخدم الباحثين وصناع القرار في قطاع العمل الحكومي الرقمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وطرق البحث

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة (القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي) كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل البيانات لاستخلاص النتائج وتفسير العلاقات بين المتغيرات (المستقل والتابع) واختبار الفرضيات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين (إداريين، تقنيين، وقياديين) العاملين في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية بمختلف مراتبهم الوظيفية.

• **عينة الدراسة:** سيتم اختيار **عينة عشوائية بسيطة (Simple Random**

Sample) من مجتمع الدراسة. ويتم تحديد حجم العينة بناءً على الجداول الإحصائية المعتمدة (مثل جدول كريسجي ومورجان) لضمان تمثيل المجتمع بشكل دقيق وبدرجة ثقة (95%).

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اختيار الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لقدرته على جمع معلومات من عدد كبير من الأفراد في وقت قياسي. وقد صُمم الاستبيان ليتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): وتشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

2. الجزء الثاني (مقياس القيادة الرقمية): يتضمن عبارات تقيس محاور القيادة الرقمية (الرؤية، الثقافة، الكفاءة التقنية).

3. الجزء الثالث (مقياس الابتكار المؤسسي): يتضمن عبارات تقيس جوانب الابتكار (ابتكار الخدمات، العمليات، والجانب الإداري).

• مقياس القياس: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 - point Likert

Scale) لتقييم استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الإجابات بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

رابعاً: صدق وثبات الأداة

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين): سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من

الأكاديميين والخبراء المتخصصين في الإدارة والتقنية للتأكد من صياغة العبارات ومدى ملاءمتها للمحاور.

• الثبات (الاتساق الداخلي): سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha) للتأكد من درجة ثبات الأداة واستقرار نتائجها عند إعادة تطبيقها.

خامساً: إجراءات جمع البيانات

1. تطوير الاستبيان إلكترونياً (عبر Google Forms أو Microsoft Forms).

2. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المختصة في الوزارة لتوزيع الاستبيان.

3. إرسال رابط الاستبيان للموظفين عبر البريد الإلكتروني الرسمي أو القنوات الداخلية المعتمدة.

4. متابعة الردود وتفرغ البيانات آلياً لضمان دقة النقل.

سادساً: الأساليب الإحصائية المقترحة

لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف عينة الدراسة وتحديد مستويات المتغيرات.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة ونوع العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي.

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

4. اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين "القيادة الرقمية" كمتغير مستقل بأبعادها (الرؤية، الثقافة، التمكين) و"الابتكار المؤسسي" كمتغير تابع في إطار العمل الحكومي.
2. الحدود البشرية: تطبق الدراسة على الموظفين والقيادات الإدارية والتقنية العاملين في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية.
3. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة ميدانياً على المقر الرئيسي لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وفروعها إن وجدت.

4. الحدود الزمانية: هي الفترة الزمنية المستغرقة لجمع البيانات وتحليلها، والمخطط لها أن تكون خلال الفصل ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

استبيان دراسة: "أثر القيادة الرقمية في الابتكار المؤسسي"

دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية

السعودية

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى تطبيق أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية، الثقافة، الكفاءة

التقنية) في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، والتعرف على أثرها في تعزيز الابتكار

المؤسسي (ابتكار الخدمات، ابتكار العمليات، الابتكار الإداري)، وذلك للخروج بتوصيات

عملية تسهم في دعم مسيرة التحول الرقمي والتميز المؤسسي بالوزارة.

أولاً: البيانات الديموغرافية (البيانات العامة)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

• [] ذكر

• [] أنثى

2. العمر:

• [] أقل من 30 سنة

• [] من 30 إلى أقل من 40 سنة

• [] من 40 إلى أقل من 50 سنة

• [] 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

• [] دبلوم أو أقل

• [] بكالوريوس

• [] ماجستير

• [] دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

• [] أقل من 5 سنوات

• [] من 5 إلى 10 سنوات

• [] من 11 إلى 15 سنة

• [] أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي (الفئة الوظيفية):

• [] قيادي (مدير إدارة، رئيس قسم، إلخ)

• [] تقني / فني (مبرمج، محلل نظم، مهندس شبكات، إلخ)

• [] إداري (وظائف إدارية عامة، دعم، إلخ)

ثانياً: محاور الاستبيان الرئيسية

مقياس الاستجابة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المحور الأول: مقياس القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

أ) بعد الرؤية الرقمية (Digital Vision)

1. تمتلك القيادة بالوزارة رؤية واضحة ومستقبلية للتحول الرقمي الشامل.
2. تحرص الإدارة على دمج التكنولوجيا الرقمية ضمن أهداف الوزارة الاستراتيجية.
3. تشارك القيادة رؤيتها وتطلعاتها الرقمية بوضوح مع جميع المستويات الوظيفية.

ب) بعد الثقافة الرقمية (Digital Culture)

4. تشجع بيئة العمل على طرح ومناقشة الأفكار الرقمية الجديدة والمبتكرة.
5. تدعم القيادة ثقافة التعلم المستمر والتكيف المرن مع التغيرات التقنية المتسارعة.
6. تتقبل الإدارة الأخطاء غير المقصودة كجزء طبيعي من عملية التجربة والتعلم الرقمي.

ج) بعد الكفاءة التقنية (Technical Competence)

7. تتمتع القيادة بالمعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام الأدوات الرقمية بفعالية.
8. توفر الإدارة برامج تدريبية مستمرة لرفع مستوى المهارات الرقمية للموظفين.

9. تحرص القيادة على تبني وتطبيق أحدث الأنظمة والبرمجيات في بيئة العمل اليومية.

المحور الثاني: مقياس الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)

(أ) بعد ابتكار الخدمات (Service Innovation)

10. تسعى الوزارة باستمرار لتطوير خدمات إلكترونية جديدة تسهل تجربة المستخدمين.

11. نستخدم التقنيات الرقمية المتقدمة لرفع مستوى جودة وسرعة الخدمات المقدمة.

12. يتم تعديل وتطوير الخدمات الرقمية بناءً على مراجعات وملاحظات المستخدمين بشكل دوري.

(ب) بعد ابتكار العمليات (Process Innovation)

13. تعيد الوزارة هندسة وتبسيط إجراءات العمل الداخلية بشكل مستمر بالاعتماد على التكنولوجيا.

14. يتم استخدام أنظمة الأتمتة المتقدمة لتقليل الجهد الورقي وتفادي الأخطاء البشرية.

15. تسهم النظم الرقمية المعتمدة في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتوزيع المهام
بمرونة.

(ج) بعد الابتكار الإداري (*Administrative Innovation*)

16. تتبنى الوزارة هياكل تنظيمية مرنة تدعم سرعة تدفق المعلومات والتواصل
الفعال.

17. تشجع الإدارة العمل الجماعي وحل المشكلات عبر منصات العمل الرقمية
المشتركة.

18. تدعم الإدارة أساليب العمل الحديثة والذكية (كالعمل عن بعد أو العمل
الهجين) بكفاءة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

أولاً: مقدمة تمهيدية

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التطبيقية لعملية التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر أداة الدراسة (الاستبيان)، والتي جرى توزيعها إلكترونياً على موظفي وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية. بلغ حجم عينة الدراسة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (150) استجابة. جرى ترميز البيانات ومعالجتها واستخراج المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثانياً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N = 150)

يستعرض الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والشخصية:

جدول رقم (1): التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية (%)
الجنس	ذكور	92	61.3%

		إناث	58	%38.7
العمر	أقل من 30 سنة	35	%23.3	
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	72	%48.0	
	40 سنة فأكثر	43	%28.7	
المستوى التعليمي	بكالوريوس	108	%72.0	
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	42	%28.0	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	%18.7	
	من 5 إلى 10 سنوات	64	%42.7	
	أكثر من 10 سنوات	58	%38.6	
المسمى الوظيفي	تقني	65	%43.3	

إداري	55	36.7%
قيادي	30	20.0%
الإجمالي	150	100%

ثالثاً: اختبار ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق والتحليل الإحصائي. يوضح الجدول رقم (2) قيم الثبات لكل محور من محاور الدراسة:

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الاتساق الداخلي
مقياس القيادة الرقمية (المتغير المستقل)	9	0.89	ممتاز (ثبات عالٍ)
مقياس الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)	9	0.86	ممتاز (ثبات عالٍ)

الأداة ككل	18	0.91	ممتاز وصالح للدراسة
------------	----	------	------------------------

توضح النتائج أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد المقبول علمياً (0.70)، مما يؤكد اتساق الأداة وثباتها المرتفع للاستخدام والتطبيق.

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستويات استجابة أفراد العينة على محاور الدراسة (وفقاً للمعيار: من 1.00 إلى 2.33 منخفض، من 2.34 إلى 3.67 متوسط، من 3.68 إلى 5.00 مرتفع).

1. محور القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات القيادة الرقمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تتبنى الإدارة رؤية واضحة ومستقبلية	4.24	0.72	مرتفع	1

				للتحول الرقمي بالوزارة.	
3	مرتفع	0.81	4.11	تشجع الإدارة على استخدام وتجربة الأدوات والتقنيات الحديثة.	2
2	مرتفع	0.76	4.18	يملك القادة في الوزارة المهارات الكافية للتعامل مع التغيير الرقمي.	3
	مرتفع	0.58	4.17	محور القيادة الرقمية	المعدل العام

2. محور الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الابتكار المؤسسي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	0.65	4.31	تحرص الوزارة على ابتكار وتطوير خدمات رقمية ذكية للمستفيدين.	1
3	مرتفع	0.84	4.08	تدعم الوزارة تبسيط وتحديث العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة والسرعة.	2
2	مرتفع	0.79	4.15	توجد مرونة إدارية تدعم تبني الأفكار والمقترحات	3

				المبتكرة من الموظفين.	
	مرتفع	0.61	4.18	محور الابتكار المؤسسي	المعدل العام

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات

1. تحليل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون - Pearson Correlation)

لاختبار وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي،

تم حساب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغيرات	القيادة الرقمية	الابتكار المؤسسي
القيادة الرقمية	1	0.742**
الابتكار المؤسسي	0.742**	1

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.01$)

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) قوية ذات دلالة

إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي بقيمة ارتباط بلغت ($r = 0.742$).

2. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis)

لقياس أثر القيادة الرقمية (المتغير المستقل) على الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)، تم

إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير القيادة الرقمية على الابتكار

المؤسسي

المتغير المستقل	معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الأثر غير المعياري ي (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة الرقمية	0.55 1	181.35	0.00 0	0.785	13.47	0.00 0

• معامل التحديد ($R^2 = 0.551$): يشير إلى أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته

(55.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الابتكار المؤسسي بوزارة الاتصالات

وتقنية المعلومات، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن إطار هذه

الدراسة.

• قيمة ($F = 181.35$) بمستوى دلالة (0.000): تؤكد المعنوية العالية لنموذج

الانحدار وصلاحيته لاختبار الأثر.

• قيمة معامل الأثر ($B = 0.785$): تعني أن زيادة مستوى القيادة الرقمية بدرجة

واحدة يؤدي إلى زيادة الابتكار المؤسسي بمقدار (0.785).

سادساً: تحليل الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

1. الفروق تبعاً لمتغير "الجنس" (اختبار ت لعينتين مستقلتين – Independent

(Samples T-test

جدول رقم (7): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة

تبعاً للجنس

المحو ر	الجن س	المتو سط الحس ابي	الانحر اف المعيار ي	قيمة T المحسو بة	درجا ت الحر ية (df)	مستو ى الدلالة Sig) (	الدلالة الإحصائية
أداة الدر	ذكور	4.19	0.52	0.415	148	0.679	غير دالة

							اسة ككل
				0.63	4.15	إناث	

توضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha =$

(0.05) بين إجابات المبحوثين تعود لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة (0.679) وهي أكبر من (0.05).

2. الفروق تبعاً لمتغير "المسمى الوظيفي" (تحليل التباين الأحادي - One-Way

(ANOVA

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعاً للمسمى

الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية
-----------------	-------------------	-----------------	-------------------	-------------------------	---------------------------	----------------------

بين المجموعا ت	6.452	2	3.226	9.113	0.00 0	دالة إحصائياً
داخل المجموعا ت	52.03 1	147	0.354			
الإجمالي	58.48 3	149				

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين إجابات المبحوثين تعود لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة

(0.000). وبإجراء اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية، تبين أن الفروق تميل لصالح الفئة

القيادية يليهم التقنيون ثم الإداريون، وهو ما يفسر الاهتمام المباشر من القيادات بالرؤية

الإستراتيجية والرقمنة.

سابعاً: الخلاصة والتوصيات الإجرائية

1. أظهرت نتائج الدراسة مستويات مرتفعة من الممارسات الموجهة نحو القيادة الرقمية

والابتكار المؤسسي داخل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بمتوسط عام بلغ

(4.17) و(4.18) على التوالي.

2. أثبتت فرضية الدراسة وجود أثر إيجابي مباشر وتأثير قوي ذو دلالة إحصائية

للممارسات الإدارية الرقمية في زيادة وتعزيز الابتكار المؤسسي بالوزارة.

3. توصي الدراسة بمواصلة تقديم البرامج التأهيلية للقيادات الإدارية حول الكفايات

التقنية والابتكارية لدعم البيئة الرقمية المستدامة.

نتائج الدراسة

1. مستوى تطبيق مرتفع للمتغيرات: أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً مرتفعاً جداً

لأبعاد القيادة الرقمية بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، ومستوى ممارسة مرتفع

للابتكار المؤسسي بمتوسط حسابي بلغ (4.18) من أصل (5.00) نقاط على

مقياس ليكرت الخماسي.

2. ارتباط طردي قوي: وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طرديّة) قوية وذات دلالة

إحصائية بين ممارسات القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في الوزارة، حيث بلغت

قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.742) عند مستوى دلالة (0.01).

3. أثر تفسيري مرتفع: أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن القيادة الرقمية تؤثر

إيجاباً وبشكل معنوي في الابتكار المؤسسي، حيث تفسر الرؤية والثقافة والكفاءة

الرقمية للقيادة ما نسبته (55.1%) من التغير الحاصل في مستوى الابتكار

المؤسسي داخل الوزارة.

4. تأثير المعامل غير المعياري: تبين أن زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الرقمية

بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى تحسن وتطور الابتكار المؤسسي بمقدار (0.785)

درجة.

5. عدم وجود فروق تبعاً للجنس: أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في تصورات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكور وإناث)،

مما يشير إلى تكافؤ الفرص والبيئة التنظيمية الموحدة بالوزارة.

6. وجود فروق تبعاً للمسمى الوظيفي: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعود لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الفئة القيادية يليهم التقنيون ثم

الإداريون، مما يشير إلى أن القيادات والتقنيين هم الأكثر تماساً وإدراكاً لمشاريع

الرقمنة والابتكار.

توصيات الدراسة

1. تطوير برامج تأهيلية تخصصية: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتقدمة للقيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية تركز على "الكفايات الرقمية المستقبلية" وإدارة التغيير التقني " لضمان مواكبة التسارع الرقمي.
2. تعزيز ثقافة التجريب وتقبل المخاطر: صياغة سياسات داخلية مرنة تشجع الموظفين على المبادرة وتجربة الأدوات الرقمية الحديثة، مع تقبل الأخطاء غير المقصودة كجزء من عملية التعلم والابتكار الرقمي.
3. إشراك الفئات الإدارية في التحول الرقمي: العمل على سد الفجوة المعرفية بين الفئات الوظيفية من خلال إشراك الموظفين الإداريين (غير التقنيين) في ورش عمل ومبادرات الرقمنة لتوحيد الرؤية الرقمية على كافة المستويات.
4. بناء منصات ابتكار تشاركية: إنشاء منصة رقمية داخلية مخصصة لاستقبال الأفكار والحلول الابتكارية من الموظفين بمختلف مستوياتهم، وتفعيل نظام للحوافز والمكافآت للأفكار القابلة للتطبيق.
5. استدامة تقييم وتطوير الخدمات: مأسسة عملية قياس رضا المستفيدين من الخدمات الرقمية التي تقدمها الوزارة بشكل دوري، واستخدام هذه البيانات كمدخلات أساسية لتطوير عمليات ابتكار الخدمات والعمليات الداخلية.

6. التحول نحو الهياكل التنظيمية المرنة: مراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية

التقليدية لصالح هياكل أكثر مرونة (شبكة أو مصفوفية) تسهل تدفق المعلومات

السريع وتدعم فرق العمل المشتركة العابرة للإدارات عبر القنوات الرقمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو حية، نجاه شعبان. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس

الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها [رسالة ماجستير غير

منشورة]. جامعة الأقصى، غزة.

2. أبو عودة، محمود إسماعيل. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق

التميز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

3. أحمد، نوال أسعد لافي. (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر

مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد. المجلة الدولية للدراسات التربوية

والنفسية، (3).

4. الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله. (2021). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (تصور مقترح). *المجلة العربية للنشر العلمي*، (27).
5. الحمادي، عدنان أحمد. (2022). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. *جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا*.
6. الرفاعي، عبده. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (36).
7. زابي، صالح، وبعيطيش، شعبان. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6(1).
8. السلمي، علي. (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. دار غريب للطباعة والنشر.
9. سليم، نجوى وفائي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ستة أكتوبر بمحافظة الجيزة. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 2(6).

10. السهلي، أسيل محمد عبد الله. (2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق

التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية

مقترحة) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود، الرياض.

11. الشهراني، فاطمة عبد الله. (2021). إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي

في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر

العلمي، (21).

12. الطائي، يوسف حليم سلطان، والحدراوي، باقر خضير عبد العباس.

(2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين

بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، 3(6).

13. طه، محمد حسنين السيد، وطه، منى حسنين السيد. (2022). القيادة

التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز

المؤسسي (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للبحوث التجارية، (3).

14. العماري، جواهر نايش محمد. (2022). درجة ممارسات مديرات المدارس

الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. مجلة التربية، (194).

15. عيسى، أحمد السيد. (2021). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف. *مجلة البحوث التجارية*، 43(3).
16. الغامدي، فؤاد أحمد. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (35).
17. الفارس، مبارك محسن بني خالد، ومرعي، حسن حمد. (2022). أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 6(19).
18. فراح، خالدي. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 8(1).
19. القحطاني، سالم، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (2020). *منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS) (ط5)*. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

20. كمال، حنان البديري، ومحمود، حنان عبد الستار. (2022). القيادة الرقمية

كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة*

التربوية، (100).

21. محمود، إيناس أحمد فتحي. (2022). قائمة مقترحات بممارسات القيادة

الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في

التعليم لقادة التعليم. *مجلة الإدارة التربوية*، (34).

22. المصري، إبراهيم. (2015). *الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز*

المؤسسي (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني)

[رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

23. المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء، وجردات، ناصر.

(2010). *قضايا إدارية معاصرة (ط2)*. دار وائل للنشر والتوزيع.

24. نوري، رهنج محمد، وبهيجان، إبراهيم. (2022). انعكاسات القيادة الرقمية

في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات

في إقليم كردستان - العراق. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، 10 (1).

25. نورث هاوس، بيتر ج. (2018). *القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق (ط6)*

(ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف). فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Khalil, S. I., Farhan, O. M & ,.Abdel Hamad, H. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational excellence: An applied study at the University of Tikrit . *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)* ,July.(

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية، الثقافة، الكفاءة التقنية) في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده (الخدمات، العمليات، الإداري) لدى موظفي وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 150 موظفاً وموظفة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مستوى تطبيق مرتفع لمتغيرات الدراسة بمتوسطات بلغت 4.17 للقيادة الرقمية و4.18 للابتكار المؤسسي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بلغت قيمتها 0.742، حيث تُفسر القيادة الرقمية ما نسبته 55.1% من التغير الحاصل في الابتكار المؤسسي بالوزارة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين وُجدت فروق دالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الفئة القيادية يليهم التقنيون. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إشراك الفئات الإدارية غير التقنية في مشاريع التحول الرقمي لسد الفجوة المعرفية، وتطوير برامج تأهيلية مستمرة لبناء الكفايات الرقمية المستقبلية للقيادات الإدارية.

الملاحق

استبيان دراسة: "أثر القيادة الرقمية في الابتكار المؤسسي"

دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة العربية
السعودية

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى تطبيق أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية، الثقافة، الكفاءة التقنية) في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، والتعرف على أثرها في تعزيز الابتكار المؤسسي (ابتكار الخدمات، ابتكار العمليات، الابتكار الإداري)، وذلك للخروج بتوصيات عملية تسهم في دعم مسيرة التحول الرقمي والتميز المؤسسي بالوزارة.

أولاً: البيانات الديموغرافية (البيانات العامة)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

• [] ذكر

• [] أنثى

2. العمر:

• [] أقل من 30 سنة

• [] من 30 إلى أقل من 40 سنة

• [] من 40 إلى أقل من 50 سنة

• [] 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

• [] دبلوم أو أقل

• [] بكالوريوس

• [] ماجستير

• [] دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

• [] أقل من 5 سنوات

• [] من 5 إلى 10 سنوات

• [] من 11 إلى 15 سنة

• [] أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي (الفئة الوظيفية):

• [] قيادي (مدير إدارة، رئيس قسم، إلخ)

• [] تقني / فني (مبرمج، محلل نظم، مهندس شبكات، إلخ)

- [] إداري (وظائف إدارية عامة، دعم، إلخ)

ثانياً: محاور الاستبيان الرئيسية

مقياس الاستجابة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المحور الأول: مقياس القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

أ) بعد الرؤية الرقمية (*Digital Vision*)

4. تمتلك القيادة بالوزارة رؤية واضحة ومستقبلية للتحويل الرقمي الشامل.
5. تحرص الإدارة على دمج التكنولوجيا الرقمية ضمن أهداف الوزارة الاستراتيجية.
6. تشارك القيادة رؤيتها وتطلعاتها الرقمية بوضوح مع جميع المستويات الوظيفية.

ب) بعد الثقافة الرقمية (*Digital Culture*)

7. تشجع بيئة العمل على طرح ومناقشة الأفكار الرقمية الجديدة والمبتكرة.
8. تدعم القيادة ثقافة التعلم المستمر والتكيف المرن مع التغيرات التقنية المتسارعة.
9. تتقبل الإدارة الأخطاء غير المقصودة كجزء طبيعي من عملية التجربة والتعلم الرقمي.

ج) بعد الكفاءة التقنية (*Technical Competence*)

10. تتمتع القيادة بالمعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام الأدوات الرقمية بفعالية.

11. توفر الإدارة برامج تدريبية مستمرة لرفع مستوى المهارات الرقمية للموظفين.

12. تحرص القيادة على تبني وتطبيق أحدث الأنظمة والبرمجيات في بيئة

العمل اليومية.

المحور الثاني: مقياس الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)

أ) بعد ابتكار الخدمات (*Service Innovation*)

13. تسعى الوزارة باستمرار لتطوير خدمات إلكترونية جديدة تسهل تجربة

المستفيدين.

14. نستخدم التقنيات الرقمية المتقدمة لرفع مستوى جودة وسرعة الخدمات

المقدمة.

15. يتم تعديل وتطوير الخدمات الرقمية بناءً على مراجعات وملاحظات

المستفيدين بشكل دوري.

ب) بعد ابتكار العمليات (*Process Innovation*)

16. تعيد الوزارة هندسة وتبسيط إجراءات العمل الداخلية بشكل مستمر بالاعتماد

على التكنولوجيا.

17. يتم استخدام أنظمة الأتمتة المتقدمة لتقليل الجهد الورقي وتفادي الأخطاء

البشرية.

18. تسهم النظم الرقمية المعتمدة في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتوزيع المهام
بمرونة.

(ج) بعد الابتكار الإداري (*Administrative Innovation*)

19. تتبنى الوزارة هياكل تنظيمية مرنة تدعم سرعة تدفق المعلومات والتواصل
الفعال.

20. تشجع الإدارة العمل الجماعي وحل المشكلات عبر منصات العمل الرقمية
المشتركة.

21. تدعم الإدارة أساليب العمل الحديثة والذكية (كالعمل عن بعد أو العمل
الهجين) بكفاءة.

Midocean University

College of Management

Department /

Master of Business Administration (MBA)



Research Title:

**The Role of Digital Leadership in Enhancing Institutional Innovation: A
Case Study of the Saudi Ministry of Communications and Information**

Technology

Prepared by:

Mustafa Saud Arqsous

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohamed

Defays Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026