

"أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي"

(دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة)

إعداد الباحثة:

مها فهد الشمراني

الرقم الجامعي/ 2201709

مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي

(تخصص إدارة عامة)

إشراف الدكتورة:

ثنوى عبد الله العمري

الفصل الدراسي الثاني 1444هـ – 2023م

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الملك عبد العزيز

كلية الاقتصاد والإدارة

ماجستير إدارة عامة تنفيذي



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الافناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة البحث، ولقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة والذي بلغ عددهم (44) موظف إداري تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SSPS). وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر ايجابي لبعيد القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، ويوجد أثر ايجابي لبعيد القيادة الرقمية (الافناع) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، ويوجد أثر ايجابي لبعيد القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة ويوجد أثر ايجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات منها: تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل، وتعزيز كل من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي.
الكلمات المفتاحية: أثر، القيادة، القيادة الرقمية، التميز، التميز المؤسسي.

الفصل الأول:

مدخل الدراسة

المقدمة:

يشهد العالم في وقتنا الحاضر تطوراً هائلاً وملحوظاً في مختلف المجالات والتي أطلق عليها بالثورة التقنية، ولقد أحدثت تحولات كبيرة متمثلة في شبكة الانترنت والرقمنة والقدرة على تخزين المعلومات وسهولة الحصول عليها، هذه الثورة ساهمت في إعادة نظر الحكومات والمؤسسات إلى تبني مفهوم التحول الرقمي باستبدال العمليات التقليدية إلى رقمية، ووضع خطط استراتيجية لتحقيق أهدافها بجودة وكفاءة عالية. (زابي، بعبيش، 2021، ص. 145).

يضم التحول الرقمي مجموعة من التقنيات والتي يتم توظيفها في المؤسسات بدرجات متفاوتة من الانترنت، وذلك اصطناعي، ومنصات رقمية، والتعلم الآلي، ووسائل التواصل الاجتماعي، والبيانات الضخمة، ومن ثم يُوجد هذا التحول نحو مختلف التقنيات ممارسات وظيفية متنوعة، وآليات منافسة جديدة. {محمود، 2022، ص. 217، مقتبس من (Cortellazzo، 2019، ص. 1)}.

فالمؤسسات اليوم تسعى جاهدة لمواكبة هذا التحول الرقمي والذي يجعلها على منافسة في السوق للبقاء والاستمرار، وهذا يتطلب وجود قادة ماهرين قادرين على إعادة التفكير لكيفية استخدام المنظمة والأفراد للتكنولوجيا والعمليات وتغيير أداء الأعمال وتطويره والمتمثل في القيادة الرقمية.

إن القيادة الرقمية تسعى إلى تمكين الآخرين وتعمل على إنشاء فرق عمل منظمة والتي تقوم بتحسين الأنشطة والمهام اليومية والمشاركة فيها. (محمود، 2022، ص. 217، مقتبس من (World Economic Forum، 2021))، وذلك سعياً للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي. ويعتبر السعي لتحقيق التميز المؤسسي من أكثر المواضيع أهمية وحداتة، وأصبحت معايير التميز من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والتفرد بها.

إن قدرة المؤسسات على العمل في ظل التغيرات التقنية يتطلب منها إيجاد قيادات رقمية مرنة ومبتكرة لتحقيق لها النجاح وتضمن لها البقاء، وبامتلاكها لمثل هذه القيادات يحقق لها تميز لا مثيل له، ولأهمية هذا الموضوع، ولقلة المصادر العربية في هذا المجال فإن هذه الدراسة تهدف إلى بيان أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة) في تحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

قامت المملكة العربية السعودية بالعديد من التغييرات الهيكلية سعياً نحو التحول الرقمي وفق رؤية 2030 من خلال تبني وتنفيذ أحدث أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات، والتي تساعد في تسهيل التحول الرقمي، ومن هذا المنطلق دعت الحاجة للعديد من المنظمات إلى وجود كفاءات قيادية جديدة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والرغبة في تحقيق التميز المؤسسي بها.

ولما تمتلكه القيادة الرقمية من مميزات ومقومات عديدة ينبأ لها أنها ستكون في المستقبل القريب محور النظام السائد لقيادة المؤسسات، لذا لا بد أن تمتلك المؤسسات رغبة في تطبيق أسلوب القيادة الرقمية، حتى تكون لديها القدرة على مواجهة التحديات التي قد تنشأ عن بيئة العمل الجديدة، وينبغي ألا يعتمد الاتصال بين القائد وفريق العمل على الطرق التقليدية، بل عليه أن يتفاعل ويتواصل القائد مع معاونيه حتى وهم غير متواجدين في مكان واحد. (أبو حية، 2021، ص. 3).

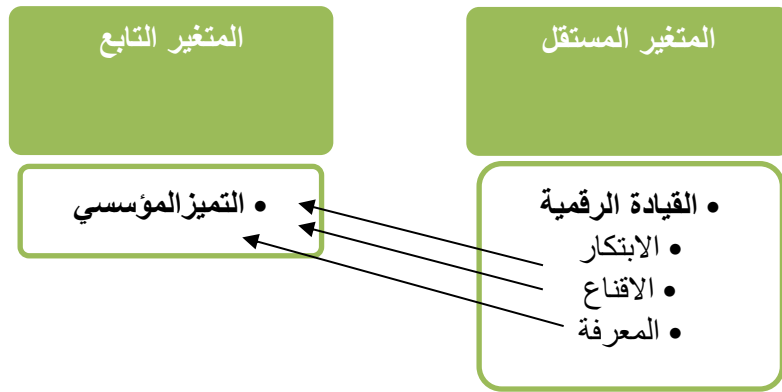
وبناء عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة؟

ومن السؤال الرئيسي تتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر بُعد القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة؟
2. ما أثر بُعد القيادة الرقمية (الاقناع) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة؟
3. ما أثر بُعد القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة؟

نموذج الدراسة:

يوضح النموذج الفكرة الأساسية للدراسة والذي يشمل المتغير المستقل (القيادة الرقمية) بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة) حيث تم اتخاذ هذه الأبعاد بناء على الأدبيات والبحوث المختلفة والتي اتفقت على هذه الأبعاد، والمتغير التابع للدراسة (التميز المؤسسي) كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع القيادة الرقمية كونها تعد من المواضيع المعاصرة، بالإضافة لتناولها لموضوع التميز المؤسسي، وبناء على البحث والاستقصاء يوجد هناك قلة في الأدبيات العلمية الإدارية التي جمعت في دراستها بين هذين المتغيرين، وعليه فإن هذا البحث له أهمية أكاديمية حيث إنه سيثري مجال البحث العلمي، ويزود المكتبات العربية بهذا الموضوع، ويسد الفجوة في هذا المجال.

• الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في محاولة إظهار أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، وتقديم النتائج التي يتوصل إليها البحث وتقديم التوصيات التي تعيد القيادات والجهة ذات الصلة بموضوع الدراسة مما يسهم في تحقيق التميز بها.

أهداف الدراسة:

1. تهدف الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

2. تهدف الدراسة إلى تحديد أثر بُعد القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.
3. تهدف الدراسة إلى تحديد أثر بُعد القيادة الرقمية (الافتتاح) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.
4. تهدف الدراسة إلى تحديد أثر بُعد القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بيان أثر تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الافتتاح، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.
- **الحدود الزمانية:** تم القيام بهذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 1444هـ / 2023م.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصفها وتحليلها وتفسيرها من أجل تقديم توصيات يستفاد منها مستقبلاً. وسوف يتم شرحه في الفصل الثالث.

مصطلحات الدراسة:

تعريف القيادة الرقمية:

يقصد بالقيادة الرقمية تعبئة الموارد والعمليات القيادية والتنظيمية لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم. {الطائي، 2019، ص. 22، مقتبس من (Bounfour، 2016، ص. 134)}.

التعريف الإجرائي للقيادة الرقمية:

مدى قدرة الموظف على ممارسة (الابتكار، والافتتاح، والمعرفة) باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الأعمال وتطوير المؤسسة ككل.

تعريف التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: استثمار المؤسسات للفرص والتي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال والالتزام برؤية مشتركة وهدف واضح والحرص على الارتقاء بالأداء. {الغامدي، 2021، ص. 588، مقتبس من (عادل، 2020)}.

التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي:

مدى قدرة المؤسسة على التفوق والإبداع وتحقيق مستويات عالية من الأداء والمحافظة على مكانها التنافسي الإيجابي الذي ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق به عن غيرها من المؤسسات.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري ويشمل:

المحور الأول: القيادة الرقمية

المحور الثاني: التميز المؤسسي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

نبذة عن هيئة الهلال الأحمر السعو

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

تمهيد

يتضمن الفصل الثاني أدبيات الدراسة على المبحث الأول الإطار النظري والذي يشمل:

المحور الأول: القيادة الرقمية والذي يحتوي على:

مفهوم القيادة الرقمية، وأهميته، وأبعاده، ومبادئ تطوير القيادات الرقمية، ومعوقات تطبيق القيادة الرقمية.

المحور الثاني: التميز المؤسسي والذي يحتوي على:

مفهوم التميز المؤسسي، وخصائصه، ودوافع التميز المؤسسي، وأبعاده، ومعوقات تحقيق التميز المؤسسي.

كما يتضمن الفصل الثاني أدبيات الدراسة على المبحث الثاني: الدراسات السابقة، والتعليق عليها.

المبحث الأول: الإطار النظري:

في هذا الجزء سيتم استعراض مفاهيم ومضامين المتغيرات الخاضعة للدراسة (القيادة الرقمية، والتميز المؤسسي) على النحو التالي:

- المحور الأول: القيادة الرقمية.
- المحور الثاني: التميز المؤسسي.

المحور الأول: القيادة الرقمية:

تعتبر القيادة الرقمية من المفاهيم التي بينت دور القيادة وكان لابد من التفريق بين نوعين مختلفين من القيادة، الأولى هي القيادة التقليدية في ظل التطور الرقمي والتي تشير بأن القيادة في المنظمة تعد جزء من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر تطور ومعرفة، أي أن القادة مقيدون بسبب قلة المعرفة بكل ما يتعلق بالتكنولوجيا واستخداماتها بشكل فعال، أما الثانية فهي القيادة الرقمية والتي تنشأ في المؤسسات والتي تولد الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. {الطائي، الحدراوي، 2019، ص. 22، مقتبس من (Collin et al، 2015، ص. 5)}.

مفهوم القيادة الرقمية:

لقد حظيت القيادة الرقمية في الآونة الأخيرة اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين وتناولته دراسات عديدة من جوانب مختلفة، وذلك لأن للقيادة الرقمية مسؤوليات وأدوار تمثل بوابة حقيقية للتحويل والتأثير على المجتمع. {العماري، 2022، ص. 206، مقتبس من (الغامدي، الغامدي، 2017، ص. 336)}.

بداية يشير مصطلح القيادة Leadership كما عرفها هاوس بأنها: "القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". (هاوس، 2018، ص. 25).

ويشير مصطلح الرقمي Digital وفقاً لقاموس كامبريدج إلى أنه: "تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام بين 1 و0، لإظهار أن الإشارة موجودة أو غائبة"، أو "كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر"، أو "إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية"، أو "استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى، حيث يتم إرسال المعلومات واستلامها في شكل إلكتروني كسلسلة من الأرقام 1 و0. {محمود، 2022، ص. 225، مقتبس من (Cambridge Dictionary، 2021)}.

وتعرف القيادة الرقمية بأنها: أسلوب جديد في العمل الإداري ويحتاج إلى تخطيط ونظيم وتوجيه ورقابة لكي يستمر في التقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بهدف تطوير أدائها وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف. {العماري، 2022، ص. 206، مقتبس من (أبو الحسن، 2018)}.

وتعرف بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة. {العماري، 2022، ص. 206، مقتبس من (رسمي، حسين، عبد البر، 2018، ص. 107)}.

ويعرف (Erkollar & Oberer، 2018، ص. 411) القيادة الرقمية بأنها: "تتضمن قابليات أساسية في نطاق الاتصالات والحوسبة ومحتواها والتي لها دور في مجتمعات المعرفة بكونها تتسم بالحركية وهي الأساس للتحويل الرقمي". (نوري، محمد، 2022، ص. 165).

أهمية القيادة الرقمية:

تكمن أهمية القيادة الرقمية في أهميتها الاستراتيجية، على النحو التالي:

1. تسهم في دعم ومساندة الموظفين الإداريين في المؤسسات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية.

2. تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات، وتزليل الهرمية.
3. تمكين مختلف الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية من أجل الاستفادة من متطلبات العمل.
4. تقديم العمل بجودة عالية وفق المعايير الفنية والتقنية تواكب التطور وتحقق الغاية المرجوة منه.
5. كذلك تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أسهل ومن دون تعقيد.
6. سهولة انتقال المعلومات والمعاملات عبر المستويات الإدارية المختلفة.
7. سهولة الاتصال وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى.
8. وأخيراً، تساعد القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور. (كمال، محمود، 2022، ص. 166).

أبعاد القيادة الرقمية:

أبعاداً للقيادة الرقمية والتي سبق تمثيلها في نموذج الدراسة شكل رقم (1) في الفصل الأول، وهي على النحو التالي:

أولاً: الابتكار:

يمكن تعريف الابتكار بأنه: القدرة على تقديم عمل عبقرى ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلف عن الأعمال التي قدمت سابقاً. (المعاني وآخرون، 2016، ص. 352).

فالقائد الفعال يجب أن يكون قادراً على الابتكار والإبداع والتجديد والتعامل مع المتغيرات بكفاءة، والقدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها من خلال تبني مقومات الإبداع والابتكار والتي تعتمد بدورها على قدرات متمثلة في (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية)، كذلك لديه القدرة على التواصل بين المرؤوسين والتي تساهم جميعها في توجه المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح، حيث إن الابتكار يعتبر عامل مهم في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية. (العماري، 2022، ص. 209).

ثانياً: الإقناع:

تواجه بعض المؤسسات تحديات مختلفة في إعداد وتأهيل قيادات تضمن قياداتهم في المستقبل من إقناعهم بأهمية تنفيذ التوجهات الحديثة في قيادة المؤسسات من قبل أشخاص أكفاء وملمين بمجالات عمل المؤسسة وثقافتها، مما يضمن استدامة القيادة في هذه المؤسسات على مدى بعيد، وتسير بها نحو النجاح والتميز. (العماري، 2022، ص. 209، مقتبس من (العزوني، 2020، ص. 37).

فلا يمكن لأي قائد النجاح من دون ممارسة فن الإقناع حيث إن الباحثين قلماً يتفقون على طريقة مثلى لتعريف القيادة، ولكن أغلبهم اتفقوا على أن القادة هم الذين يتولون عملية التحفيز والتوجيه والإلهام والإقناع للآخرين، والذي يعتبر أمراً لا بد منه من خلال تعزيز قدرة الموظف وأهميته في المشاركة واتخاذ القرارات ومنحه مكافآت مالية تعزز من قدرته على الأداء الجيد في العمل، ولذلك على المؤسسات أن تعتمد تطوير استراتيجيات متعددة لتوصيل الموارد العاطفية والفكرية بين الموظفين وتلبية الطلبات المتزايدة منهم من أجل أن تبقى سليمة. ويعد تطوير القيادات أمراً ضرورياً لتحسين الأداء المؤسسي. (الطائي، الحدراوي، 2019، ص. 24).

ثالثاً: المعرفة:

تعرف المعرفة بأنها: كل العمليات العقلية التي لدى القائد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره وهو يتفاعل مع عالمه الخاص. كذلك تعتبر المعرفة سلسلة تبدأ من البيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وأصبحت المعرفة في وقتنا الحاضر مبنية على التأثير الشامل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات فهي الأساس الحقيقي للمؤسسات اليوم والتي تلعب دوراً هاماً في المساهمة في إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي، وهي محرك الإنتاج ودفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التميز والإبداع، وهي عصب التقدم في شتى المجالات ولا يمكن للقادة في مؤسساتهم التفوق دون الاعتماد على المعرفة. (الطائي، الحدراوي، 2019، ص. 24).

مبادئ تطوير القيادات الرقمية للتعامل مع التحديات والمتغيرات الرقمية:

أن تطوير العقلية القيادية للتعامل مع التحديات والمتغيرات الرقمية يكون على نموذجين، وهي على النحو التالي:

• نموذج (VOPA+):

إن الدكتور الألماني والخبير الرقمي القيادي ويلمس بوهسي قام (2014) بتطوير نموذج القيادة الرقمية (VOPA+) والذي يهدف إلى مواجهة التغييرات والتطورات العقلية الرقمية ومعالجة التحديات التي تواجهها، وتدعم المؤسسات والقادة لرفع مستويات أدائهم، كما تهدف إلى تمكين الابتكار بالإضافة إلى ذلك تساعد على دمج العمل الشكلي، والتعامل بشكل مفتوح مع المعلومات.

ويصف نموذج ويلمس عوامل نجاح الرقمنة من خلال تطبيق القيادات الرقمية لأبعاد هذا النموذج على النحو التالي:

- 1) الثقة (Trust): والتي تعني الثقة في المهارات الاجتماعية والمهنية للموظفين وإعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية والسيطرة على أنفسهم.
- 2) الشبكات-التواصل (Networking): تعتبر إقامة منصات اجتماعية مختلفة وقنوات اتصال بين الموظفين من أهم المهام القيادية في البيئة الرقمية، وهذا يحتم على القائد أن يتم التواصل في جميع المستويات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وذلك لتقوية العلاقة وتعزيز التعاون وتمهيد الطرق للتعلم من التخصصات والتجارب المختلفة، أيضاً استخدام قنوات جديدة مثل: منصة التواصل الاجتماعي كذلك المجتمع الافتراضي بهدف تسهيل التبادل المعرفي بين أصحاب المصلحة والموظفين.
- 3) الانفتاح (Openness): يعتبر الانفتاح أمر ضروري للقائد الرقمي وهي تمثل الاتصالات الشفافة والمفتوحة حتى يستطيع الموظفون من أداء الخدمات بطريقة مثلى وفعالة، والتصرف بشكل مستمر ودائم لصالح المؤسسة، كما يجب على الموظفين الإلمام بالمتطلبات وتزويد القادة الرقميين بالمعلومات أول بأول وهذا يدل على الانفتاح وتعزيز تبادل المعلومات وجعلها متاحة للجميع بشكل عام.
- 4) المشاركة (Participation): تعني المشاركة استخدام المعرفة الجماعية من خلال التبادل البناء والمحفز، وتخلو من التسلسل الهرمي أي أن كل شخص لديه فرصة في المشاركة في صنع القرار، أيضاً المشاركة تشتمل على أكبر عدد ممكن من الموظفين سواء كانت على شكل ورش عمل أو تكون وجهاً لوجه أو ورش عمل افتراضية عبر منصة الانترنت.

5) الرشاقة (Agility): تمثل الرشاقة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والقدرة على التعلم من التجارب بشكل سريع، وتعتبر الرشاقة مقياس للاستجابة السريعة والمرنة بكل كفاءة وفعالية. وأيضاً تعتبر طريقة للعمل بشكل مستقل بحيث يمكن للمنظمات تغيير استراتيجياتها في أي وقت.

• نموذج (VUCA 2.0):

إن بيل جورج وهو زميل قديم في كلية هارفارد للأعمال قد صاغ الرؤية، والفهم، والشجاعة، والمرونة في هذا النموذج (VUCA 2.0) على أنها الاستراتيجية التي يتوجب على القيادات في المؤسسات أن تعتمد لها لمساعدتها على مواجهة التحديات وسرعة التنقل في بيئة متغيرة.

ويفسر هذا النموذج على النحو التالي:

- 1) الرؤية (Vision): وتعني الرؤية هي القدرة على الرؤية والتخطيط للمستقبل، وهي تعني أن تتحول الرؤية القديمة إلى رؤية جديدة بحيث يمكن التأثير على ما ينبغي أن تكون عليه الرؤية.
- 2) الفهم (Understanding): وهو ما ينبغي على القادة أن يفهموه من نقاط القوة في المنظمة ونقاط ضعفهم وتحسينها من أجل اختيار الاستراتيجيات المناسبة، ومن الأمور البالغة في الأهمية جمع المعلومات ليس فقط داخل المنظمة بل وخارجها، والذي يتيح للمؤسسة فهم التحديات التي قد تشكل خطراً عليها وتكون أكثر استعداداً على مواجهة هذه التحديات، لذلك من الضروري الفهم العميق لمختلف العوامل التي تؤثر على النتائج، وهذا يجعل القادة يحصلون على الفهم من مجموعة متنوعة من الأشخاص ما بين موظفين وعملاء، لذا من الضروري قضاء وقت والتفاعل مع مجموعات متنوعة من الأشخاص وفي مراكز ابتكارات ومختبرات متنوعة قدر الإمكان.
- 3) الشجاعة (Courage): وتعني الشجاعة الجرأة في اتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة حيث يحتاج القادة إلى شجاعة أكبر من أي وقت مضى عند مواجهة التحديات واتخاذ القرارات المصحوبة بالمخاطر. إن اتخاذ القرارات الجريئة والسريعة خاصة عند الشدائد يمكن أن تكون الفارق بين النجاح والفشل.
- 4) الرشاقة (Agility): وتعني الرشاقة حاجة المنظمات على أن تكون مرنة وسريعة في التغيير والتكيف، على الرغم من أن الخطط المتوسطة والطويلة الأمد ضرورية إلا أنه يجب مراعاة المرونة في وضع الاستراتيجيات بما يكفي للتكيف بسرعة مع الظروف الخارجية دون أن تتأثر الرؤية الشاملة للمنظمة. وهذا ينبغي على النماذج القدمة والهياكل أن يتم إعادة تشكيلها وبالتالي تشكيل قدرتك على أن تكون رشيقاً أمراً في غاية الأهمية. فهذا النموذج يدعو القيادات بأن تكون مرنة عقلياً وعاطفياً للتكيف مع الوضع الجديد. (الحمادي، 2021، ص. 1298).

معوقات تطبيق القيادة الرقمية:

تسبب المعوقات فجوة بين مستوى الإنجاز المرغوب والمتوقع وبين مستوى الإنجاز للوضع الحالي، وذلك لان أي وضع فيه صعوبة وفيه بعض الغموض يعتبر نوعاً من أنواع المعوقات. وأهم هذه المعوقات التي تعيق تطبيق القيادة الرقمية على النحو التالي:

1. المعوقات البشرية:

وتعرف المعوقات البشرية بأنها: هي أي صعوبات تخص العاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية.

ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام بحيث أن أي نظام لن يحقق أهدافه دون وجود هذا العنصر البشري، فجميع الأجهزة والمعدات والآلات هي عناصر خاملة دون وجود عنصر بشري يديرها ويشغلها، وتعتبر قلة وجود الفرد المؤهل والمناسب للبيئة الرقمية من الصعوبات التي ترافق وجود هذا العنصر.

2. المعوقات التنظيمية:

وتعرف المعوقات التنظيمية بأنها: هي أي صعوبات تخص الإدارة حسب أنظمتها ولوائحها ومستوياتها المتعددة ووظائفها المختلفة.

3. المعوقات الفنية:

وتتمثل المعوقات الفنية بضعف في البنية التحتية وفي الاتصالات وفي شبكة الانترنت، وصعوبة تحول شبكات الإدارة إلى رقمية، وما تتعرض له من أخطار من مواقع الانترنت، بالإضافة إلى صعوبة مواكبة ومسايرة المؤسسات التغييرات والتطورات في مجال التكنولوجيا. (أحمد، 2022، ص. 502).

المحور الثاني: التميز المؤسسي:

تسعى الكثير من المؤسسات في عصرنا الحاضر وخاصة في ظل التطور التكنولوجي لمواجهة جميع التحديات والمشكلات التي تواجهها وتعاني منها وترغب في حلها وصولاً إلى مستوى أداء عالي وقدرة تنافسية كبيرة لتحقيق من خلالها أهدافها وغاياتها وتتميز بإنجازاتها عن غيرها من المؤسسات، ويعتبر مفهوم التميز من المفاهيم التي تستند على التكامل والترابط بين جميع عناصر المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية والبقاء والاستمرار في عالم مليء بالتغيرات والتطورات المستمرة، ويعتبر التميز المؤسسي نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة. (السلمي، 2002، ص. 21).

مفهوم التميز المؤسسي:

يُعرف (Webster Dictionary، 2002) التميز بأنه: "عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق والتصنيف الأول". (المعاني، عريقات، الصالح، جرادات، درة، 2016، ص 305).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع. (طه، 2022، ص. 177).

ويعرف (F.Breyfogle) التميز المؤسسي بأنه: "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمل أحد الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح. {فراح، 2021، ص. 133، مقتبس من (عطية، العجلة، 2009، ص. 66)}.

وأشارت (العوايشة، 2006، ص. 30) بأنه: "حالة من التفرد والتفوق للمنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهورها بالصورة التي تميزها وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى". (سليم، 2020، ص. 220).

خصائص التميز المؤسسي:

إن المنظمات تحقق تميزاً عندما تتحلى بمجموعة من خصائص التميز الهامة، وهي على النحو التالي:

- قبول الأعمال الصعبة وهو من أهم خصائص التميز المؤسسي بحيث يكون التعلم والنمو للمنظمات سريع، ويحسن من عملياتها، ويساعد على بدء العمل من الصفر.
- القدرة على تحمل الصعاب، فالمصاعب التي تواجه المنظمات وارتكاب الأخطاء والتعامل معها، يساهم في صقل قدراتها وبالتالي تميزها.
- توفير قيادات ذات كفاءة عالية وذلك لأنها تعتبر كقدوة ولها دور فعال في السعي نحو التميز وتشجع عليه.
- تقديم برامج تدريبية تساعد على زيادة المهارات والأداء وهذه الفرص التدريبية تعزز من التميز في المنظمات.
- جلب خبرات مؤهلة من خارج نطاق العمل وهذا من خصائص المنظمات المتميزة.
- تعزيز دقة نظام التنبؤ وذلك من خلال اختيار أفضل الطرق والأساليب لتأدية المهام وهذا يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمات. {الرفاعي، 2021، ص. 36، مقتبس من (النور، 2010)، (السلي، 2017)}.

وهناك أيضاً بعض من خصائص التميز المؤسسي وهي كالتالي:

- توثيق الصلة وتقوية العلاقات بين العاملين والاستماع إليهم والأخذ بمقترحاتهم، والثقة بهم مما يزيد في الإنتاجية في العمل.
- الخروج من نمط العمل البيروقراطي، والسماح بالاستقلالية التنظيمية في الأعمال.
- الاهتمام بالقيم التنظيمية الجوهرية للمنظمة وربطها بأعمال المنظمة نفسها.
- تبسيط الهيكل التنظيمي، وتبسيط الإجراءات ومرونة ورقابة فعالة. {الغامدي، 2021، ص. 598، مقتبس من (الشروقي، 2018)}.

دوافع التميز المؤسسي:

إن للتميز المؤسسي مبررات ودوافع عديدة جعلت المنظمات تهتم بها بشكل أساسي وذلك من أجل كسب العوامل الداعمة لهذا التميز، ومن بين هذه المبررات والدوافع ما يلي:

1. التطور والتغير السريع:

إن جميع منظمات الأعمال تتسم بالتطور والتغيير، وهذا يعني أن البيئات الحديثة للعمل في جميع المنظمات تتميز بتغيرات سريعة في بيئة المؤسسة، وهذا يحتم على كافة المنظمات العمل على التخطيط والتنبؤ للمستقبل وذلك لضمان البقاء والاستمرار والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.

2. الحفاظ على مكانة المؤسسة:

وهو المحافظة على مكانة المنظمة والمحافظة على ثقافتها ومواردها وقياداتها والمركز التنافسي لها من خلال تطوير أدائها وأعمالها المتميزة للحفاظ على مكانتها وسيطرتها.

3. جودة الأداء:

إن جودة الأداء أصبح هو العامل الرئيسي لكسب العملاء، وأصبح أيضاً من أكثر الأساليب نجاحاً على مستوى العالم ومن أكثر مؤشرات التميز للمؤسسات، فهو يكسب المؤسسات القدر في العمل والاستمرار.

4. المنافسات العالية:

بسبب التطور والمنافسة بدون حدود وخاصةً بعد العولمة الاقتصادية تزايدت حدة المنافسات في الأسواق العالمية فأصبح بالإمكان تقديم الخدمات والمنتجات بأسهل طريقة ممكنة، لذلك وجب على المؤسسات العمل بفاعلية وإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المؤسسي.

5. التطور التكنولوجي:

إن التقدم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثراً فعالاً على جوانب عديدة للمؤسسات، حيث إن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطور التكنولوجيا مما يساعد على استمرار وتقديم المؤسسات. (أبو عودة، 2018، ص. 20).

أبعاد التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من الأبعاد للتميز المؤسسي، وهي على النحو التالي:

أولاً: القيادة:

تعد القيادة العليا من المؤثرات المباشرة والرئيسية على التميز المؤسسي وذلك من خلال تنمية قدرات الموظفين وتشجيعهم وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار والتميز، وذلك من خلال ما تمتاز به من مهارات قيادية، والقدرة على تكوين علاقات عمل فعالة، والبعد عن التقليد، والتشجيع على المنافسة، كما أن اتباع القيادة العليا استراتيجيات تدعم الاتصال المباشر مع الأفراد فإنها من خلال ذلك تتيح تبادل المعلومات ومشاركة الأفكار والمقترحات ومناقشتها والوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة فإن قدرة الابتكار عند الأفراد تتأثر بنمط قيادة ديمقراطية، وأن القائد المتميز يمكنه ملاحظة الكثير من المشكلات فهو يعرف أين يوجد الخطأ والنقص والقصور وقادر على معالجته بأقل التكاليف والأضرار.

ثانياً: الموارد البشرية:

تواجه العديد من المنظمات تحديات متغيرة ومتكررة وهذا يتطلب على الإدارات العليا فيها أن تتبنى سياسات استراتيجية تمكنها من التكيف مع هذه التحديات لتحقيق بذلك أهدافها المرجوة بأفضل الطرق وأنجحها، ونظراً لأن بيئة العمل سريعة التغير والتجدد فإن على الإدارات العليا أن تتبنى بعض الأساليب كالتفويض مثلاً وفتح المجال للموظفين الأكفاء لاتخاذ قرارات مناسبة دون الحاجة للرجوع إلى

الإدارات العليا لها وذلك في مختلف المستويات الإدارية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى تحقيق أهداف العاملين فيها وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم تشتت الجهود والتركيز على استغلال الفرص وتحقيق المرغوب.

ثالثاً: العمليات:

إن فئة المتعاملين تعتبر بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعند الحصول على سلعة ما لا تلبية حاجة هذه الفئة من المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإنهم يلجؤون بذلك إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن في هذه الحالة يعد مؤشراً بأن شيئاً ما يدل على خطأ في العمليات التي انتجت هذه السلع والخدمات وهذا يؤدي إلى عمل خطة لتصحيح هذه الأخطاء وتجنبها والعمل نحو التطوير والتحسين المستمر. (السهي، 2017، ص. 27).

معوقات التميز المؤسسي:

دائماً ما تسعى المنظمات إلى تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الانفراد والتميز عن غيرها من المنظمات، إلا أنه ثبت عدم قدرة العديد من المنظمات في تحقيق التميز المؤسسين وذلك بناءً على عدة أسباب من أبرزها:

1. استعجال المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
2. تقليد المنظمات الأخرى ومحاكاتها دون السعي والعمل حسب طبيعتها وتجارها.
3. انعدام التقدير لموظفيها ومدى أهميتهم.
4. اتباع أنظمة وسياسات لا تتناسب مع فكرة التميز.
5. تقرير التطبيق قبل التخطيط وتهيئة بيئة ملائمة ومناسبة.
6. عدم الاستماع للعملاء ويعتبر هذا سبب من أسباب عدم النجاح. {المصري، 2015، ص. 56، مقتبس من (الرشيد، 2044، ص. 24)}.

وهناك بعض المعوقات التي تحول أيضاً عن تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات، وهي:

1. انعدام الرؤية المشتركة.
 2. وجود قيادة تقليدية غير مرنة.
 3. غياب الاهتمام بالعملاء ورضاهم.
 4. وجود إدارة بيروقراطية.
 5. انعدام الإبداع والالتقان والجودة في الأداء.
- نقص التمويل والدعم المالي. {المصري، 2015، ص. 56، مقتبس من (العديلي، 2009)}.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

يتضمن المبحث الثاني الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة، والتعليق عليها، وسوف يتناول البحث الدراسات السابقة على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي.

ثالثاً: الدراسات التي جمعت بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية:

1. دراسة (الفارس، بنى خالد، 2022)، بعنوان: "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي المستشفيات الكويتية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة يتكون من الإداريين في المستشفيات الكويتية وعددهم 12006، وتم استخلاص عينة عشوائية بعدد (372) إدارياً لتوزيع استبانة الدراسة عليهم. واستنتج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للقيادة الرقمية بأبعادها 10 الابتكار والافئاع والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.
2. دراسة (نوري، محمد، 2022)، بعنوان: "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان – العراق)". هدفت الدراسة تشخيص أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية لعدد من الجامعات في إقليم كردستان العراق، ويتمثل مجتمع الدراسة بجميع رؤساء الأقسام والمقررين في جامعة زاخو وجامعة التنمية البشرية، وتم استخدام الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (62) من رؤساء الأقسام والمقررين في تلك الجامعات، ونتج عن الدراسة وجود حالة ارتباط بين عناصر 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 (التصور المقترح)". هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتكونت عينة البحث من (50) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وكانت النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية).

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

1. دراسة (الشهراني، 2021)، بعنوان: "إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)". هدفت هذه الدراسة إلى وضع رؤية عامة لدور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام القطري، استخدم هذا البحث المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات السابقة ذات الصلة، فهو بحث استكشافي. ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها أن إدارة الأداء عنصر حيوي في الإدارة الاستراتيجية.
2. دراسة (عيسى، 2021)، بعنوان: "دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع (دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف)". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية بمحافظة الطائف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة حجمها (384) من المعلمين والمعلمات. وأظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمستوى الوظيفي، باستثناء بعدي المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع 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 إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة)". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وزع على (246) من موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة. تظهر النتائج بأن بُعد أجهزة الحاسوب وملحقاتهن وبُعد كفاية الربط بالشبكات المتوفر لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، وبُعد العنصر البشري لهم علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) على التميز المؤسسي.

ثالثاً: الدراسة التي جمعت بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي:

1. دراسة (Khalil, Farhan, Abdel Hamad, 2022), ' The role of digital leadership in achieving organizational excellence an applied study at the University of Tikrit', The main objective of the research was to study the role of digital leadership in achieving institutional excellence by applying to the University of Tikrit. The descriptive analytical method was relied on in describing and analyzing the opinions of the respondents about the research variables. The study population is represented by the employees of Tikrit University, its faculties and departments. Where a random sample of (82) individuals working in electronic administration at the university in question was selected. The most important results that have been reached are the approval of the respondents' opinions about the dimensions of digital leadership and organizational excellence. The results of the research also proved the validity of the research hypotheses, which states that there is a significant impact of digital leadership in achieving institutional excellence. And organizations that are keen to adopt the digital leadership style enjoy a high level of organizational excellence.

جدول الفجوة البحثية:

جدول رقم (1) الفجوة البحثية للدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية

الفجوة البحثية	نتائج البحث	هدف البحث	أداة البحث	منهجية البحث	السنة	الباحث	
تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في هدف البحث وتتفق معها في منهج البحث وأداة الدراسة	أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للقيادة الرقمية بأبعادها 10 الابتكار والاقناع (والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية	التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي المستشفيات الكويتية	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	202 2	(الفارس ، بنى خالد)	أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية
تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في هدف البحث وتتفق معها في منهج البحث وأداة الدراسة	نتج عن الدراسة وجود حالة ارتباط بين عناصر أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي.	تشخيص أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) على الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان – العراق	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	202 2	(نوري، محمد)	

تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في هدف البحث وتتفق معها في منهج البحث وأداة الدراسة	وجود تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة فيما يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)	معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	2021	3 (الحربي)	
--	--	---	-----------	------------------------	------	------------	--

جدول رقم (2) الفجوة البحثية للدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي

الفجوة البحثية	نتائج البحث	هدف البحث	أداة البحث	منهجية البحث	السنة	اسم الباحث	
تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في هدف البحث وتتختلف معها في منهج البحث	من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها أن إدارة الأداء عنصر حيوي في الإدارة الاستراتيجية	وضع رؤية عامة لدور إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام القطري	بالرجوع للأدبيات السابقة	المنهج النوعي.	2021	4 (الشهراني)	
تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في هدف البحث وتتفق	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد القيادة المرتكزة على	معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية،	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي .	2021	5 (عيسى)	

معها في منهج البحث وأداة الدراسة	بين المبادئ المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية الحكومية طبقاً للعمر، والمستوى الوظيفي، باستثناء بعدي المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع بحسب المؤهل والخبرة.	والمتوسطة، والثانوية بمحافظة الطائف					ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي
تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في هدف البحث وتتفق معها في منهج البحث وأداة الدراسة	أن بُعد أجهزة الحاسوب وملحقاتهن وبُعد الربط بالشبكات المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، وبُعد العنصر البشري لهم علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) على التميز المؤسسي.	التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة			2021	6 (الغامدي)	

جدول رقم (3) الفجوة البحثية للدراسات السابقة التي جمعت بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي

الفجوة البحثية	نتائج البحث	هدف البحث	أداة البحث	منهجية البحث	سنة	اسم الباحث	
تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في هدف البحث وتتفق معها في منهج البحث وأداة الدراسة	The results of the research proved the validity of the research hypotheses, which states that there is a significant impact of digital leadership in achieving institutional excellence.	Study the role of digital leadership in achieving organizational excellence an applied study at the University of Tikrit.	the questionnaires	The descriptive analytical method.	2022	(Khalil, Farhan, Abdel Hamad,)	7 ثالثاً: الدراسات التي جمعت بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي

بناء على جداول الفجوة البحثية السابقة فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة حيث إن الدراسة الحالية تربط بين القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإقناع، المعرفة) بالتميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإقناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على أداة الدراسة الاستبانة وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تنوعت الدراسات السابقة من حيث المتغيرات التابعة والمستقلة، وكذلك من حيث أهدافها، وأبعادها والمجتمعات التي طبقت فيها تلك الدراسات وايضاً في منهج الدراسة، وهذا يعكس أهمية القيادة الرقمية وكذلك أهمية تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات على اختلافها.

وقد تبين أن الدراسات السابقة والتي تم عرضها في البحث ترتبط بالدراسة الحالية ارتباطاً وثيقاً حيث تناولت بعض هذه الدراسات القيادة الرقمية كدراسة (الفارس، بنى خالد، 2022)، ودراسة (نوري، محمد، 2022)، ودراسة (الحربي، 2021)، كما تناولت بعض

الدراسات التميز المؤسسي كدراسة (الشهراني، 2021)، ودراسة (عيسى، 2021)، ودراسة (الغامدي، 2021)، أما دراسة (Khalil, Farhan, Abdel Hamad, 2022) فقد جمعت بين المتغيرين.

كما تبين أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (الشهراني، 2021) والتي اعتمدت على المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات السابقة فهو بحث استكشافي.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تم تناولها في أداة الدراسة وهي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة.

ولقد اختلفت عينة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية حيث أن عينة الدراسة الحالية من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة أما عينة الدراسات السابقة كالتالي: عينة دراسة (الفارس، بنى خالد، 2022) من الموظفين الإداريين في المستشفيات الكويتية، أما دراسة (الحربي، 2021) من قادات المدارس، ودراسة (عيسى، 2021) من المعلمين والمعلمات، أما دراسة (نوري، محمد، 2022) من رؤساء الأقسام والمقررين في الجامعات في إقليم كردستان - العراق، ودراسة (Khalil, Farhan, Abdel Hamad, 2022) من الموظفين الإداريين في جامعة تكريت، وأخيراً دراسة (الغامدي، 2021) من الموظفين الإداريين في إدارة الزراعة.

ولقد استقادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية، وإعداد أداة الدراسة الحالية (الاستبانة)، والاستفادة من التوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة لدعم الدراسة الحالية.

نبذة عن هيئة الهلال الأحمر السعودي:

تعتر المملكة العربية السعودية وتتشرف بأن جعلها الله عز وجل مقراً لبيته العتيق وقبله المسلمين، وبذلك تشرف أهلها بخدمة الحرمين الشريفين وتقديم كل ما يضمن الراحة والطمأنينة والخدمات بكل أمن وأمان، ومن هنا فقد أنشأت منذ بداية إقامة الدولة ما يقوم على تأمين الرعاية الصحية والإسعافية لكافة المواطنين والمقيمين والقادمين من حجاج ومعتمرين وزائرين. ولكن لم يكن لتقديم الرعاية الصحية الإسعافية لاسيما للحجاج والمعتمرين أي جهة مستقلة تعنى بذلك، بل أنيط ذلك بالنظام الصحي أو ما عرف حينئذٍ باسم مصلحة الصحة العامة والإسعاف لذلك تم انشاء مؤسسة خاصة بالإسعاف ولقد أطلق عليها اسم جمعية الإسعاف الطبي الوطني، وهي تعتبر أول جهة صحية إسعافية مستقلة، حيث لم تقم في المملكة العربية السعودية أية هيئة منظمة للإسعاف قبل عام 1353هـ.

وفي عام 1383هـ أنشئت في المملكة العربية السعودية جمعية باسم جمعية الهلال الأحمر السعودي لها خاصيتها الاعتبارية لمدة غير محدودة، ومركزها الرئيسي في مدينة الرياض، ويشمل نشاطها جميع أنحاء المملكة.

وفي عام 1429هـ تم تحويل مسمى الجمعية إلى هيئة الهلال الأحمر السعودي. ويتكون التنظيم الإداري للهيئة من عدد من الوحدات التنظيمية عددها 22 وحدة إدارية.

الرسالة:

نحفظ الأرواح، ونخفف المعاناة من خلال خدمات إسعافية وإنسانية يقدمها سفراء الحياة المؤهلون بإتقان ودون تمييز.

الرؤية:

أن تحقق الريادة في حفظ الأرواح وخدمة الإنسان ومشاركة المجتمع.

القيم:

الابتكار: إيجاد الحلول بطرق إبداعية من خلال التفكير خارج الصندوق لضمان الاستدامة

الإنسانية: ننطلق من رسالتنا الإنسانية، نلهم بها أنفسنا ومجتمعنا والعالم.

المرونة: نؤدي أعمالنا ونحدد صلاحياتنا بمرونة وسلاسة، تسمح لنا بالتحرك في الظروف المختلفة.

الجودة: نعمل على ضمان مستوى عالٍ من الجودة في الأعمال التي ننجزها في مختلف مجالات الهيئة.

الموثوقية: نولي الإنسان العناية الفائقة، لنكون متميزين بثقتهم.

السلامة: نحرص على سلامة العاملين والأصول والمجتمعات، ونسلك نهجاً استباقياً لتأمين السلامة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها من حيث المنهج، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وتصميم أداة الدراسة.

منهج الدراسة:

يعرف منهج البحث العلمي أو منهج الدراسة بأنه: هو الطريقة المنظمة التي تعتمد على الفرضيات وعلى مجموعة من القواعد والقوانين التي تنظم سير البحث للوصول إلى نتائج، وله عدة مناهج مختلفة. (القحطاني، العامري، آل مذهب، العمر، 2020، ص. 131).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة البحث، وتحليل البيانات كميًا من أجل الوصول لأثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من العناصر أو الوحدات والتي يتم اختيار العينة منها بالفعل. (القحطاني وآخرون، 2020، ص. 215).

ولقد تكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. والذي يبلغ عددهم حوالي (50) موظفاً إدارياً.

عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموعة من العناصر أو الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة. وتنقسم العينات إلى نوعين: أولاً: عينات غير احتمالية، ومن هذه العينات ما يلي: عينة الصدفة، عينة حصصه وعينة الحكم، ثانياً: عينات احتمالية، وتشمل ما يلي: عينة عشوائية بسيطة، عينة عشوائية منتظمة، عينة عشوائية طبقية وعينة عشوائية عنقودية.

ويتم تحديد حجم العينة بطريقتين وهما: الطريقة الأولى: عن طريق استخدام الجداول الإحصائية الخاصة بذلك. أما الطريقة الثانية: عن طريق استخدام المعادلة الإحصائية، وهذه المعادلة هي:

حجم العينة (N) = [(الدرجة المعيارية Z)² (نسبة المجتمع المدروس) (نسبة المكملة)] ÷ (خطأ المعاينة)². (القحطاني وآخرون، 2020، ص. 216 - 227).

ولقد تكونت عينة هذه الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، والذين بلغ عددهم (44) موظف إداري، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم حساب حجم العينة بالرجوع لموقع حساب حجم العينة (Sample Size Calculator)، وبناء عليه فإن أقل عدد مقبول للدراسة هو (44) موظف إداري.

مزايا عينة الدراسة:

- 1) أن المجتمع المدروس من خلاله يمكن تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع .
- 2) تمثل مجتمع الدراسة الأصلي.
- 3) هذه العينة تحقق أهداف البحث .
- 4) تسهل الوصول إلى معلومات أكثر تفصيلاً ودقة .

تصميم أداة الدراسة:

يقصد بأداة البحث أو أداة الدراسة بأنها: الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته. ولقد تعددت أدوات الدراسة، وأحد هذه الأدوات وأكثرها شيوعاً هي الاستبانة وهي وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجابتهم عنها. (القحطاني وآخرون، 2020، ص. 231).

ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة، وتم الاستعانة باستبانة من دراسة سابقة وهي دراسة: (الطائي، الحدراوي، 2019) لقياس المتغير المستقل القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة)، وذلك لأنها حققت ثبات داخلي عالي 0,890 ألفا كرو نباخ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وتساؤلاته، كما تم الاستعانة باستبانة من دراسة سابقة وهي دراسة: (أبو عودة، 2018) لقياس المتغير التابع التميز المؤسسي، وذلك لتحقيقها ثبات داخلي عالي 0,938 ألفا كرو نباخ، وتم تعديل العبارات بما يتناسب مع موضوع الدراسة.

وتكونت الاستبانة من جزأين:

(1) الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

(2) الجزء الثاني: أسئلة الدراسة: والتي تتكون من محورين:

• المحور الأول: العبارات المتعلقة بالقيادة الرقمية والتي تتكون من ثلاث فقرات وهي على النحو التالي:

أولاً: فقرات الابتكار: وتتكون من 5 عبارات.

ثانياً: فقرات الاقناع: وتتكون من 5 عبارات.

ثالثاً: فقرات المعرفة: وتتكون من 5 عبارات.

• المحور الثاني: العبارات المتعلقة بتحقيق التميز المؤسسي وتحتوي على 12 عبارة.

وقد طلب من افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة).

خطوات تطوير الاستبانة:

(1) الاطلاع على أدبيات الإدارة العلمية والدراسات السابقة والاستفادة منها.

(2) الاستعانة باستبانة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في صياغة فقراتها.

(3) التعديل على بعض العبارات بما يناسب موضوع الدراسة.

(4) عرض الاستبانة على 3 محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وبناءً على توجيهات ونصائح المحكمين تم تعديل بعض العبارات لتخرج الاستبانة في شكلها النهائي، انظر إلى الملحق.

(5) وتم توزيع الاستبانة عن بعد اعتماداً على نماذج Google، وتم استرداد (46) استبانة صالحة للتحليل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1) النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- 2) الوسط الحسابي.
- 3) معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .
- 4) اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات فقرات الاستبانة.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني: إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً. ويتم قياس الصدق بعدة طرق مختلفة منها: الصدق الظاهري: وذلك عن طريق عرضه على مجموعة من الخبراء أو المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة، وصدق البناء: يعني مدى ارتباط البناء بالأساس النظري له، وذلك بإيجاد معامل الارتباط بينهم. (القحطاني وآخرون، 2020، ص ص. 185 - 189).

ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة يعني: إلى أي درجة يعطي المقياس نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. وهناك عدة طرق للتأكد من ثبات أداة القياس من أشهرها المقياس المستخدم لقياس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرو نباخ. (القحطاني وآخرون، 2020، ص ص. 189 - 192).

تطبيق أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرو نباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات:

جدول رقم (4) قيمة معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

عدد العناصر	معامل ألفا كرو نباخ
27	0.94

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من خلال الجدول رقم () نجد ان معامل ألفا كرو نباخ 0.94 وهو مرتفع جدا، مما يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للقياس.

جدول رقم (5) قيمة معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة الأربعة

عنوان المحور	عدد العناصر	معامل ألفا كرو نباخ
الابتكار	5	0.78
الاقتناع	5	0.69
المعرفة	5	0.85
التميز المؤسسي	12	0.94

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من خلال الجدول رقم () يلاحظ بأن معامل ألفا كرو نباخ لجميع محاور الاستبانة مرتفع ، مما يدل على ثبات محاور الاستبانة وصلاحيتها للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) حسب الاوزان التالية:

جدول رقم (6) أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأي
1	لا اوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد

أوافق	4
أوافق بشدة	5

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

تم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول رقم (7) المتوسط المرجح

الرأي	المتوسط المرجح
لا اوافق بشدة	من 1 الى 1.79
لا اوافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
أوافق	من 3.40 الى 4.19
أوافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

ومن خلال الجدول أعلاه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أي حوالي 0.80 ، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 1،2،3،4،5 بينها 4 مسافات.

استخدام مربع كاي لجودة التطابق:

لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين استخدم الباحث اختبار مربع كاي والذي يمكن ايجاده بالمعادلة الموضحة ادناه:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث إن :

Eij التكرار المتوقع:

Oij التكرار المشاهد:

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهي (عدد الاجابات فى السؤال -1) ، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة على حدة تتم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة اكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد ، كما ان القيمة الاحتمالية (P value) بصورة مباشرة تحدد ما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به في نتائج الاختبار بمعنى اننا نثق في صحة اجابتنا بنسبة 95% ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة ، وفي هذه الحالة نستخدم المتوسط المرجح ليحدد اتجاه العبارة.

الارتباط:

هو دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وذلك لمعرفة اتجاه وشدة هذه العلاقة ، بمعنى هل العلاقة بين y و z علاقة طردية أي هل بمعنى يزيد z بزيادة y وأما عكسية بمعنى يقل z بنقصان y ، وكذلك هل هذه العلاقة قوية أم ضعيفة مثلاً علاقة بين درجات الحرارة وكميات الأمطار ، والعلاقة بين مرض السرطان وكمية التبغ المستخدمة أو العلاقة بين درجات مادة وأخرى ... الخ .

والارتباط لا يهتم بالسببية ولدراسة هذه العلاقة يمكن استخدام :-

1- الأشكال الانتشارية :

الشكل الانتشاري عبارة عن محورين متعامدين على المحور الأفقي الظاهرة الأولى وعلى المحور الرأسي الظاهرة الأخرى ، حيث يمثل كل قيمتين متناظرتين بنقطة بين المحورين . والأشكال الانتشارية تعطي فكرة فقط عن نوع واتجاه العلاقة ولكنها لا تقيس شدة العلاقة بالضبط .

2- معامل بيرسون للارتباط :

معامل بيرسون يقيس العلاقة بالضبط وكذلك اتجاه الارتباط حيث أقترح بيرسون العلاقة التالية لقياس الارتباط البسيط :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

يفسر هذا المعامل :

- إذا كانت قيمة معامل بيرسون للارتباط موجبة تكون العلاقة طردية وإذا كانت سالبة تكون العلاقة عكسية .
- معامل بيرسون للارتباط يكون دائماً $-1 \leq R \leq 1$ ، ويعود السبب لأن البسط مساوياً للمقام وهو أبعد للبسط .
- إذا كانت قيمة معامل بيرسون = الواحد الصحيح يكون الارتباط تام .
- وإذا كانت قيمة معامل بيرسون = صفر يقال أنه لا توجد علاقة أو ارتباط.

كلما اقتربت قيمة معامل بيرسون للارتباط من الواحد الصحيح يقال أن العلاقة قوية مثل (0.87 ، 0.09 ، 0.88) ، وكلما اقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة (0.01 ، 0.22 ، 0.3) .

الفصل الرابع:

النتائج والمناقشة

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها وفق الآتي:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

رابعاً: التوصيات.

خامساً: المقترحات.

سادساً: قصور البحث.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

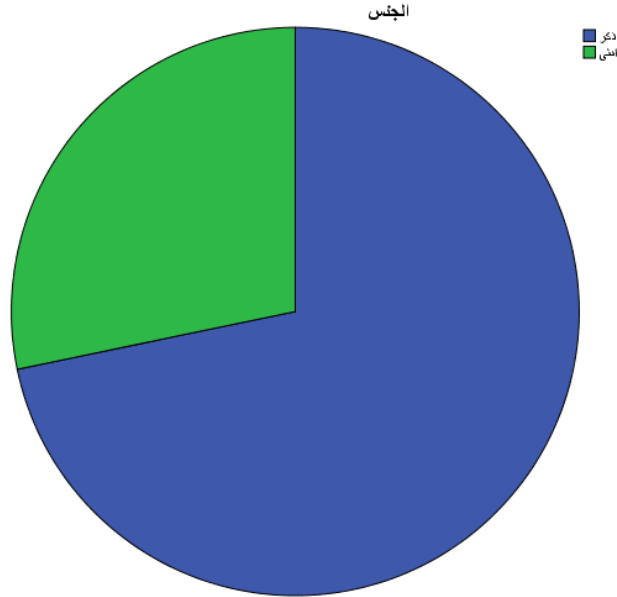
1) السؤال عن الجنس:

جدول رقم (8) الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	33	71.7
انثى	13	28.3
حجم العينة الكلى	46	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 33 بنسبة مئوية 71.7% ، فيما بلغ عدد الاناث 13 بنسبة مئوية 28.3%.



شكل بياني رقم (2) الجنس

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

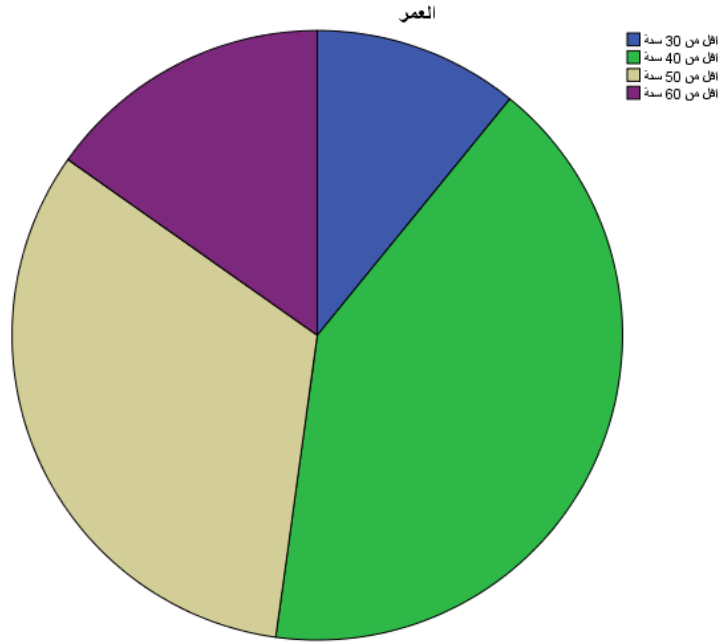
(2) السؤال عن العمر:

جدول رقم (9) العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	5	10.9
اقل من 40 سنة	19	41.3
اقل من 50 سنة	15	32.6
اقل من 60 سنة	7	15.2
من 60 سنة فأكثر	0	0
حجم العينة الكلي	46	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر الباحثين ممن ينتمون للفئة العمرية اقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 19 بنسبة مئوية 41.3% ، فيما بلغ عدد الذين ينتمون للفئة العمرية اقل من 50 سنة 15 بنسبة مئوية 32.6%.



شكل بياني رقم (3) العمر

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

(3) السؤال عن المؤهل العلمي:

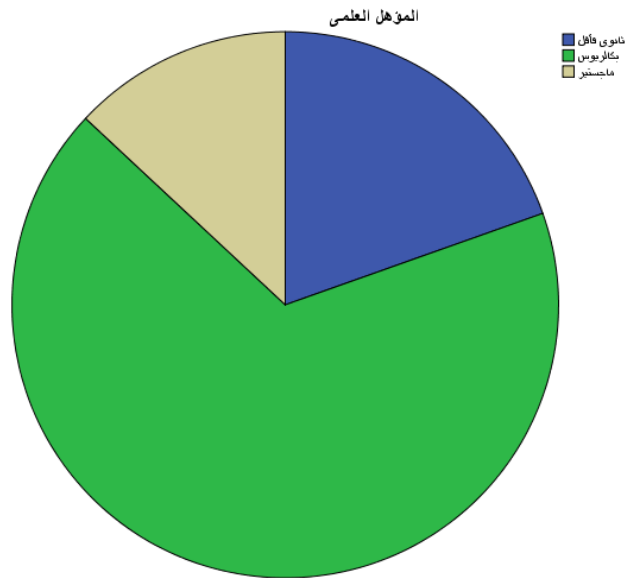
جدول رقم (10) المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي فأقل	9	19.6
بكالوريوس	31	67.4
ماجستير	6	13
دكتوراه	0	0

100	46	حجم العينة الكلي
-----	----	------------------

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانوا من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 31 بنسبة مئوية 67.4% ، فيما بلغ عدد الذين لديهم ماجستير 6 بنسبة مئوية 13 %، ولعل ذلك يدل على التأهيل العالي للمبحوثين ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.



شكل بياني رقم (4) المؤهل العلمي

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

(4) السؤال عن سنوات الخبرة:

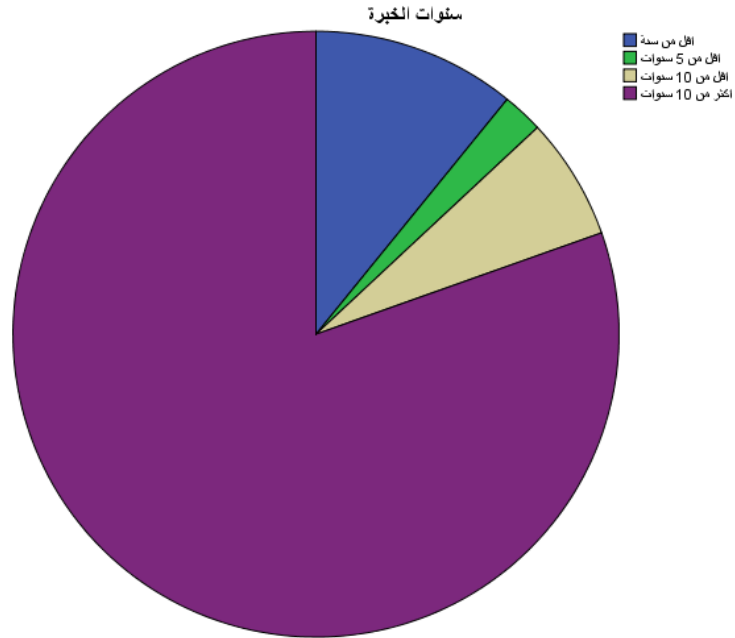
جدول رقم (11) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من سنة	5	10.9
اقل من 5 سنوات	1	2.2

6.5	3	أقل من 10 سنوات
80.4	37	من 10 سنوات فأكثر
100	46	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول رقم () يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانت سنوات خبراتهم من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ عددهم 37 بنسبة مئوية 80.4%، ولعل ذلك يدل على تمتع المبحوثين من افراد العينة بخبرات كبيرة تساعد في تقديم نتائج تفيد الدراسة.



شكل بياني رقم (5) سنوات الخبرة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (الابتكار) :

جدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (الابتكار)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يسهم الابتكار في التنمية والتطور ويؤدي دورا كبيرا في مكان العمل	0	0	3	7	36
	0	0	6.5	15.2	78.3
نحتاج للابتكار في مكان العمل وذلك لأنه يعمل على استحداث برامج وآليات جديدة	0	0	4	9	33
	0	0	8.7	19.6	71.7
للابتكار القدرة على تقليل التكاليف وحفظ النفقات للتوصل الى خدمة اسرع وذات جودة عالية	0	1	6	13	26
	0	2.2	13	28.3	56.5
للابتكار بعدا ضروريا للحفاظ على البقاء ضمن عالم المنافسة	0	0	5	13	28
	0	0	10.9	28.3	60.9
يخلق الابتكار فرص عمل جديدة	1	1	8	10	26
	2.2	2.2	17.4	21.7	56.5

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (46) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت كل استجابات الباحثين عن عبارات هذا المحور للموافقة بشدة حيث يلاحظ في العبارة (يسهم الابتكار في التنمية والتطور ويؤدي دورا كبيرا في مكان العمل) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (أوافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 36 ، وذلك بنسبة مئوية 78.3% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) حيث يلاحظ في العبارة (للابتكار بعدا ضروريا للحفاظ على البقاء ضمن عالم المنافسة) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات الباحثين عن اسئلة هذا المحور تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر عن قبول الباحثين لما ورد من عبارات في هذا المحور وعليه يمكن الحكم بأهمية الابتكار في هيئة الهلال الأحمر السعودي بجدة .

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول (الابتكار):

جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الأول

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
يسهم الابتكار في التنمية والتطور ويؤدي دورا كبيرا في مكان العمل	4.72	0.58	42.304	2	0.000	أوافق بشدة
نحتاج للابتكار في مكان العمل وذلك لأنه يعمل على استحداث برامج وآليات جديدة	4.63	0.65	31.348	2	0.000	أوافق بشدة
للابتكار القدرة على تقليل التكاليف وحفظ النفقات للتوصل الى خدمة اسرع وذات جودة عالية	4.39	0.80	30.696	3	0.000	أوافق بشدة
للابتكار بعدا ضروريا للحفاظ على البقاء ضمن عالم المنافسة	4.50	0.69	17.783	2	0.000	أوافق بشدة
يخلق الابتكار فرص عمل جديدة	4.28	0.98	45.522	4	0.000	أوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.58 الى 0.98) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة بشدة وبالإجماع.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الاول ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (14) الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق بشدة	0.000	9	087.50	550.	504.

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.50) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، وعليه يمكن الحكم بأهمية الابتكار في هيئة الهلال الأحمر السعودي بجدة.

• التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (الاقناع):

جدول رقم (15) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (الاقناع)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحافظة على نسبة المعاني وحصر الالفاظ في كلمات واضحة ومحددة تستهدف تفسير الفكرة وإظهارها كهدف أساسي في الحوار	0	0	9	16	21
	%	0	19.6	34.8	45.7
ضرورة امتلاك القناعة التامة بالفكرة المراد نشرها	0	0	6	12	28
	%	0	13	26.1	60.9
تؤدي ممارسة القيادة للإقناع الى اطلاع الفرد المراد إقناعه بالنتيجة النهائية بصورة واضحة ومفهومة	0	1	4	19	22
	%	0	8.7	41.3	47.8
ارسال الجمل للمتلقي بصيغة التشويق والاثارة بعيدا عن الضغط وفرض السلطة والرأي	0	0	4	16	26
	%	0	8.7	34.8	56.5
الاقناع من اكثر الطرق نفعا في حل المشكلات	0	1	4	14	27
	%	0	8.7	30.4	58.7

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (46) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة بشدة حيث يلاحظ في العبارة (ضرورة امتلاك القناعة التامة بالفكرة المراد نشرها) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (أوافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 28 ، وذلك بنسبة مئوية 60.9% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) حيث يلاحظ في العبارة (الاقناع من اكثر الطرق نفعا في حل المشكلات) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين عن اسئلة هذا المحور تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما ورد من عبارات في هذا المحور وعليه يمكن الحكم بأهمية الاقناع في هيئة الهلال الأحمر السعودي بجدة .

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (الاقناع):

جدول رقم (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثاني

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
المحافظة على نسبية المعاني وحصر الالفاظ في كلمات واضحة ومحددة تستهدف تفسير الفكرة واطهارها كهدف أساسي في الحوار	4.26	0.77	4.739	2	490.0	أوافق بشدة
ضرورة امتلاك القناعة التامة بالفكرة المراد نشرها	4.48	0.72	16.870	2	0.000	أوافق بشدة
تؤدي ممارسة القيادة للإقناع الى اطلاع الفرد المراد إقناعه بالنتيجة النهائية بصورة واضحة ومفهومة	4.35	0.74	28.957	3	0.000	أوافق بشدة
ارسال الجمل للمتلقي بصيغة التشويق والاثارة بعيدا عن الضغط وفرض السلطة والرأي	4.48	0.66	15.826	2	0.000	أوافق بشدة
الاقناع من اكثر الطرق نفعا في حل المشكلات	4.46	0.75	35.913	3	0.000	أوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - 2023)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، اي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتي:

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة ، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
 - يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.66 الى 0.77) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة كانت الموافقة بشدة وبالإجماع.
- ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (17) الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق بشدة	0.000	8	870.13	490.	404.

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.40) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بأهمية الاقتناع في هيئة الهلال الأحمر السعودي بجدة.

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (المعرفة):

جدول رقم (18) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (المعرفة)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تعمل المعرفة على استيعاب و ادراك ما يدور حولنا من حقائق و الوعي في الحصول على المعلومات	0	0	2	13	31
	0%	0%	4.3%	28.3%	67.4%
السعي لاكتساب المعرفة من خلال القيام بالتجارب او الملاحظة والتأمل	0	0	5	16	25
	0%	0%	10.9%	34.8%	54.3%
	0	2	10	9	25

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يمكن التوصل للمعرفة بواسطة مراقبة ما يقوم به الآخرون والاطلاع عليه والتمعن فيما توصلوا اليه من استنتاجات	0	4.3	21.7	19.6	54.3
تعمل المعرفة على اكساب مهارات جديدة	0	1	4	13	28
ترتبط المعرفة بالبدئية والبحث من اجل اكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات	0	1	7	14	24
	0	2.2	15.2	30.4	52.2

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (46) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت كل استجابات الباحثين عن عبارات هذا المحور للموافقة بشدة حيث يلاحظ في العبارة (تعمل المعرفة على استيعاب و ادراك ما يدور حولنا من حقائق و الوعي في الحصول على المعلومات) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (أوافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 31 ، وذلك بنسبة مئوية 67.4% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) حيث يلاحظ في العبارة (ترتبط المعرفة بالبدئية والبحث من اجل اكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات الباحثين عن اسئلة هذا المحور تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر عن قبول الباحثين لما ورد من عبارات في هذا المحور وعليه يمكن الحكم بأهمية الاقناع في هيئة الهلال الأحمر السعودي بجدة

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (المعرفة):

جدول رقم (19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
تعمل المعرفة على استيعاب و ادراك ما يدور حولنا من حقائق و الوعي في الحصول على المعلومات	4.63	0.57	27.957	2	0.000	أوافق بشدة

أوافق بشدة	0.000	2	13.087	0.69	4.43	السعي لاكتساب المعرفة من خلال القيام بالتجارب او الملاحظة والتأمل
أوافق بشدة	0.000	3	24.435	0.95	4.24	يمكن التوصل للمعرفة بواسطة مراقبة ما يقوم به الاخرون والاطلاع عليه والتمعن فيما توصلوا اليه من استنتاجات
أوافق بشدة	0.000	3	38.348	0.75	4.48	تعلم المعرفة على اكساب مهارات جديدة
أوافق بشدة	0.000	3	25.478	0.82	4.33	ترتبط المعرفة بالبدئية والبحث من اجل اكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.57 الى 0.95) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة بشدة وبالإجماع.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (20) الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق بشدة	0.000	9	35.739	0.60	4.42

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.42) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، وعليه يمكن تأكيد الحكم بأهمية المعرفة في هيئة الهلال الأحمر السعودي بجدة.

• التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (التميز المؤسسي):

جدول رقم (21) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (التميز المؤسسي)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
تعتمد الإدارة المنهجية العلمية في حل مشاكل المنظمة	0	0	7	23	16	ك
	0	0	15.2	50	34.8	%
تعتبر الإدارة قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والانجاز	0	2	5	15	24	ك
	0	4.3	10.9	32.6	52.2	%
الإدارة تعمل على تسهيل عملية التغيير التنظيمي	0	1	9	13	23	ك
	0	2.2	19.6	28.3	50	%
تساهم الإدارة في تحديد السياسات والاستراتيجيات بناء على توقعات العاملين في المنظمة	0	8	9	14	15	ك
	0	17.4	19.6	30.4	32.6	%
تساهم الإدارة على اعتماد السياسات بناء على مؤشرات دقيقة	0	1	10	18	17	ك
	0	2.2	21.7	39.1	37	%
تسعى الإدارة على نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وابعاد واضحة	0	2	9	17	18	ك
	0	4.3	19.6	37	39.1	%
يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين لتحقيق التميز المؤسسي	2	1	6	17	20	ك
	4.3	2.2	13	37	43.5	%
تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل لتحقيق التميز المؤسسي	1	1	5	13	26	ك
	2.2	2.2	10.9	28.3	56.5	%
المنظمة تمتلك نموذج لتقييم أداء العاملين	2	1	6	21	16	ك

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
34.8	45.7	13	2.2	4.3	%
19	14	8	4	1	ك
41.3	30.4	17.4	8.7	2.2	%
17	16	8	3	2	ك
37	34.8	17.4	6.5	4.3	%
19	16	8	2	1	ك
41.3	34.8	17.4	4.3	2.2	%

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (46) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة بشدة حيث يلاحظ في العبارة (تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء افضل لتحقيق التميز المؤسسي) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (أوافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 26 ، وذلك بنسبة مئوية 56.5% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- حصلت بعض عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (أوافق)، حيث يلاحظ في العبارة (تعتمد الإدارة المنهجية العلمية في حل مشاكل المنظمة)، انحاز لهذا الرأي 23 بنسبة مئوية 50%، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- حصلت معظم عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) حيث يلاحظ في العبارة (تسعى الإدارة على نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وابعاد واضحة) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين عن اسئلة هذا المحور تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما ورد من عبارات في هذا المحور وعليه يمكن الحكم بتحقيق التميز المؤسسي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بجدة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (التميز المؤسسي):

جدول رقم (22) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق بشدة	0.015	2	8.391	0.69	4.20	تعتمد الإدارة المنهجية العلمية في حل مشاكل المنظمة
أوافق بشدة	0.000	3	26.174	0.85	4.33	تعتبر الإدارة قذوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والانجاز
أوافق بشدة	0.000	3	21.826	0.86	4.26	الإدارة تعمل على تسهيل عملية التغيير التنظيمي
أوافق	0.003	3	13.217	1.09	3.78	تساهم الإدارة في تحديد السياسات والاستراتيجيات بناء على توقعات العاملين في المنظمة
أوافق	0.001	3	16.087	0.82	4.11	تساهم الإدارة على اعتماد السياسات بناء على مؤشرات دقيقة
أوافق	0.002	3	14.696	0.86	4.11	تسعى الإدارة على نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وابعاد واضحة
أوافق	0.000	4	33.348	1.02	4.13	يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين لتحقيق التميز المؤسسي
أوافق بشدة	0.000	4	48.783	0.92	4.35	تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل لتحقيق التميز المؤسسي
أوافق	0.000	4	34.217	0.99	4.04	المنظمة تمتلك نموذج لتقييم أداء العاملين
أوافق	0.000	4	23.348	81.0	4.00	يوجد لدى المنظمة خطط طوارئ لسلامة العاملين فيها
أوافق	0.000	4	21.609	1.10	3.93	تهتم الإدارة ببناء وتطوير شراكات خارجية تعود بالنفع على المنظمة وخدماتها

أوافق	0.000	4	28.565	0.99	4.09	تقوم المنظمة بتطوير وتحسين قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة
-------	-------	---	--------	------	------	---

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:

- العبارات (تعتمد الإدارة المنهجية العلمية في حل مشاكل المنظمة تعتبر الإدارة قذوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والانجاز، الإدارة تعمل على تسهيل عملية التغيير التنظيمي، تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء افضل لتحقيق التميز المؤسسي) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
- العبارات (تساهم الإدارة في تحديد السياسات والاستراتيجيات بناء على توقعات العاملين في المنظمة، تساهم الإدارة على اعتماد السياسات بناء على مؤشرات دقيقة، تسعى الإدارة على نشر السياسات والاستراتيجيات لأصحاب المصلحة من خلال برامج وابعاد واضحة، يتم اتاحة الفرص التي تمكن العاملين لتحقيق التميز المؤسسي، المنظمة تمتلك نموذج لتقييم أداء العاملين، يوجد لدى المنظمة خطط طوارئ لسلامة العاملين فيها، تهتم الإدارة ببناء و تطوير شراكات خارجية تعود بالنفع على المنظمة و خدماتها، تقوم المنظمة بتطوير و تحسين قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.69 الى 1.10) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الرابع ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (23) الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الرابع

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
114.	720.	043.27	20	0.013	أوافق

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.11) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتحقيق التميز المؤسسي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بجدة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

السؤال الاول: ما أثر بعد القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة؟

جدول رقم (24) الارتباط بين الابتكار و التميز المؤسسي

نوع العلاقة	الدلالة المعنوية	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير
طردية	0.000	0.575	الابتكار
			التميز المؤسسي

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (الابتكار ، التميز المؤسسي) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.575، وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ،وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن الإجابة على التساؤل اعلاه بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار و تحقيق التميز المؤسسي ، اي انه يوجد أثر ايجابي لبعء القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

السؤال الثاني: ما أثر بعد القيادة الرقمية (الاقناع) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة؟

جدول رقم (25) الارتباط بين الاقناع و التميز المؤسسي

نوع العلاقة	الدلالة المعنوية	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير
طردية	0.000	0.497	الاقناع
			التميز المؤسسي

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة – 2023)

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (الاقناع ، التميز المؤسسي) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.497، وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة

معامل الارتباط بين المتغيرين، وبالنظر لإشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن الإجابة على التساؤل اعلاه بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاقناع و تحقيق التميز المؤسسى ، اى انه يوجد أثر ايجابى لبعء القيادة الرقمية (الاقناع) على تحقيق التميز المؤسسى على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودى بفرع جدة.

السؤال الثالث: ما أثر بعد القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسى على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودى بفرع جدة؟

جدول رقم (26) الارتباط بين المعرفة و التميز المؤسسى

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية	نوع العلاقة
المعرفة	0.519	0.000	طردية
التميز المؤسسى			

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبانة - 2023)

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (المعرفة ، التميز المؤسسى) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.519، وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ،وبالنظر لإشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن الإجابة على التساؤل اعلاه بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و تحقيق التميز المؤسسى ، اى انه يوجد أثر ايجابى لبعء القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسى على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودى بفرع جدة.

• من خلال ما سبق من تحليل لبيانات الدراسة و إجابة على ما ورد من أسئلة فيمكن الإجابة على السؤال الرئيس للبحث بأن هنالك أثر ايجابى للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسى على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودى بفرع جدة.

خلاصة بأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. يوجد أثر ايجابى لبعء القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسى على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودى بفرع جدة.
2. يوجد أثر ايجابى لبعء القيادة الرقمية (الاقناع) على تحقيق التميز المؤسسى على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودى بفرع جدة.
3. يوجد أثر ايجابى لبعء القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسى على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودى بفرع جدة.

4. يوجد أثر ايجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

التوصيات:

فيما يلي عرض للتوصيات الرئيسية للدراسة:

1. تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل، وتعزيز كل من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي.
2. توعية الموظفين في الهيئة على أهمية القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.
3. تنمية القيادات الرقمية وتطوير قدراتهم لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تشجيعهم وتدريبهم وإشراكهم في دورات متخصصة في هذا المجال.
4. الوقوف على العوامل المسببة لحالات عدم تحقيق التميز المؤسسي ومواجهتها ومعالجتها.

المقترحات:

1. إجراء نفس الدراسة على منظمات حكومية في مدن أخرى ومقارنة نتائجها بالدراسة.
2. تبني مفهوم التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية بهدف جعل الدولة الأكثر تميزاً على مستوى العالم.

سادساً: قصور البحث:

يتمثل قصور البحث في كونه من المواضيع الحديثة حيث واجهت الباحثة صعوبة في جمع المادة العلمية وقلة المصادر العربية التي تناولت موضوع القيادة الرقمية والتميز المؤسسي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حية، نجاه شعبان، (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.
- أبو عودة، محمود إسماعيل، (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- أحمد، نوال أسعد لافي، (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 03.
- 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 (التصور المقترح)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 27.
- الحمادي، عدنان أحمد، (2022). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي، ماليزيا: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

- الرفاعي، عيده، (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 36.
- زايي، د. صالح؛ بعبطيش، د. شعبان، (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01.
- السملي، علي، (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سليم، د. نجوى وفائي، (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية جامعة ستة أكتوبر بمحافظة الجيزة)، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 06.
- 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، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الشهراني، فاطمة عبد الله، (2021). إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 21.
- الطائي، يوسف حجي سلطان؛ الحدراوي، 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، المجلد 03، العدد 06.
- طه، أ.م. د. محمد حسنين السيد؛ طه، د. منى حسنين السيد، (2022). القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 03.
- العماري، جواهر نايش محمد، (2022). درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية، العدد 194.
- عيسى، أحمد السيد، (2021). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع (دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف)، مجلة البحوث التجارية، المجلد 43، العدد 03.
- الغامدي، فؤاد أحمد، (2021). أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35.
- الفارس، مبارك محسن؛ بنى خالد، مرعي حسن حمد، (2022). أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 19.
- فراح، خالد، (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 01.

- القحطاني، أ.د. سالم؛ العامري، أ.د. أحمد؛ آل مذهب، أ.د. معدّي؛ العمر، أ.د. بدران، (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS)، ط5، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- كمال، د. حنان البديري؛ محمود، د. حنان عبد الستار، (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، العدد 100.
- محمود، د. إيناس أحمد فتحي، (2022). قائمة مقترحات بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية، العدد 34.
- المصري، إبراهيم، (2015). الإدارة بالتحوّل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني)، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- المعاني، د. أحمد؛ عريقات، د. أحمد؛ الصالح، د. أسماء؛ جرادات، د. ناصر، (2010). قضايا إدارية معاصرة، ط2، (تقديم ومراجعة د. عبد الباري درة)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نوري، رهنج محمد؛ محمد، بهيجان إبراهيم، (2022). انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق)، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 10، العدد 01.
- هاوس، بيتر ج. نورث، (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ط6، (ترجمة د. صلاح بن معاذ المعيوف)، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

Sherine Ismail Khalil, Osama Mosa Farhan, Hussein Abdel Hamad, " The role of digital leadership in achieving organizational excellence an applied study at the University of Tikrit", World Economics & Finance Bulletin (WEFB), (July 2022).

موقع هيئة الهلال الأحمر السعودي <https://www.srca.org.sa/ar/About/History>

موقع حساب حجم العينة <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

“The impact of digital leadership on achieving organizational excellence”

(A field study on the administrative staff of the Saudi Red Crescent Authority in Jeddah branch)

Abstract:

This study aims to recognize the impact of digital leadership in its dimensions (innovation, persuasion, knowledge) on achieving institutional excellence over the administrative staff of the Saudi Red Crescent Authority in the Jeddah branch.

The study used the analytical descriptive curriculum to suit the nature of the research. The sample of the study was composed of the administrative staff of the Saudi Red Crescent Authority of the Jeddah branch, which numbered 44 administrative staff selected in a random manner. The identification tool was used to collect data and the analysis was carried out using the statistical program (SSPS). The results showed that there is a positive impact of the digital leadership dimension (Innovation) On achieving institutional excellence on the administrative staff of the Saudi Red Crescent in the Jeddah branch, there is a positive impact of the digital leadership dimension (Persuasion) On achieving institutional excellence on the administrative staff of the Saudi Red Crescent in the Jeddah branch, there is a positive impact of the digital leadership dimension (Knowledge) On achieving institutional excellence on the administrative staff of the Saudi Red Crescent in the Jeddah branch and there is a positive impact of digital leadership in its different dimensions on achieving institutional excellence on the administrative staff of the Saudi Red Crescent in the Jeddah branch.

In the light of the study's findings, some recommendations were made, including strengthening the factors leading to the promotion of the concept of digital leadership according to its basic elements in the working environment; and promoting each that would achieve institutional excellence.

Keywords: Impact, Leadership, Digital leadership, Excellence, Institutional excellence.