



مجلة ريادة النمو

أثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية (دراسة ميدانية في جامعة ميسان)

م.م. بلال علي خليل النعيمي م.م. حسام قاسم الكورجي

جهة الانتساب
رئاسة جامعة ميسان
رئاسة جامعة ميسان

Affiliation
University of Misan
Presidency
University of Misan
Presidency

E-mail

bilal.ali@uomisan.edu.iq

hussamqasim@uomisan.edu.iq

المستخلص

في ظل التحول الرقمي المتسارع والتحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، أصبحت القيادة الرقمية من المرتكزات الإدارية الرئيسية التي تسهم في تعزيز قدرة الجامعات على مواكبة التغيرات وتحفيز سلوك العمل الابتكاري. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري، واختبار الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في هذا الأثر، بما يسهم في تفسير آلية انتقال أثر القيادة الرقمية إلى سلوك العمل الابتكاري داخل البيئة الجامعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (400) من القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، موزعين على المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. واختيرت عينة قصدية بلغت (265) مفردة، إذ وُزعت (265) استبانة، واستُرْجعت (225) استبانة، وبعد استبعاد (5) استبانات غير صالحة للتحليل، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (220) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (84.9%). وتكونت أداة الدراسة من (21) فقرة موزعة على ثلاثة متغيرات، وُحِلَّت البيانات باستعمال برامج (SPSS V.27) و (AMOS V.24) و (Excel 2021). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري، كما بينت أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً في الرشاقة التنظيمية، وأن الرشاقة التنظيمية تؤثر إيجابياً في سلوك العمل الابتكاري، فضلاً عن قيامها بدور وسيط جزئي في أثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري. وتشير هذه النتائج إلى أن أثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري يتعزز من الرشاقة التنظيمية، بما يؤكد أهمية تنمية قدرة الجامعة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات. وتوصي الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرقمية وتنمية الرشاقة التنظيمية من تطوير المهارات الرقمية، وتبسيط الإجراءات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، بما يسهم في توفير بيئة تنظيمية مرنة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، سلوك العمل الابتكاري، الرشاقة التنظيمية، جامعة ميسان

The Impact of Digital Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Agility (An Empirical Study at the University of Misan)

Bilal Ali Khaleel Al-Nuaimi

Husam Qasim Alkorji

Abstract

In light of the accelerating digital transformation and the growing challenges facing higher education institutions, digital leadership has become one of the key administrative pillars that contributes to enhancing universities' ability to keep pace with change and promote innovative work behavior. This study aimed to examine the effect of digital leadership on innovative work behavior and to investigate the mediating role of organizational agility in this effect, thereby contributing to explaining the mechanism through which digital leadership influences innovative work behavior within the university environment. The study adopted a descriptive-analytical approach, and the study population consisted of 400 administrative leaders at the university under

study, distributed across senior, middle, and lower administrative levels. A purposive sample of 265 respondents was selected, with 265 questionnaires distributed and 225 questionnaires returned. After excluding 5 invalid questionnaires, 220 valid questionnaires were retained for analysis, representing a response rate of 84.9%. The study instrument consisted of 21 items distributed across three variables. The data were analyzed using SPSS V.27, AMOS V.24, and Excel 2021. The results showed a statistically significant positive effect of digital leadership on innovative work behavior. The findings also indicated that digital leadership positively affects organizational agility, and that organizational agility positively affects innovative work behavior, in addition to playing a partial mediating role in the effect of digital leadership on innovative work behavior. These findings indicate that the effect of digital leadership on innovative work behavior is enhanced through organizational agility, highlighting the importance of developing the university's ability to adapt and respond rapidly to changes. The study recommends strengthening digital leadership practices and developing organizational agility through enhancing digital skills, simplifying procedures, and accelerating decision-making processes, thereby contributing to creating a flexible organizational environment.

Keywords: Digital Leadership, Innovative Work Behavior, Organizational Agility, University of Misan

المقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة انتشاراً متسارعاً للرقمنة، الأمر الذي أسهم في إعادة تشكيل مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات على مستوى العالم، وأحدث تحولات جوهرية في طبيعة عمل المؤسسات وطرق إدارتها وتفاعلها مع بيئتها (Wilms et al., 2017, p. 2). وتزداد أهمية القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، إذ تعمل الجامعات اليوم في بيئة رقمية متطورة أصبحت فيها التكنولوجيا جزءاً أساسياً من الوظائف الإدارية والتعليمية والبحثية والابتكارية. ولذلك، أصبحت قدرة الجامعات على مواكبة التحول الرقمي مرتبطة بمدى امتلاكها قيادات قادرة على توظيف التقنيات الرقمية وإدارة التغيير وتحفيز العاملين على التكيف مع المتطلبات الجديدة (Anwar et al., 2026, p. 2). ومع ذلك، لا تزال مؤسسات التعليم العالي في كثير من الأحيان متأخرة عن قطاعات أخرى في مستوى النضج الرقمي، نتيجةً لما تتسم به من هياكل تنظيمية تقليدية ومحدودية في بعض القدرات الرقمية. ولا تقتصر آثار التحول الرقمي على الجوانب التقنية والإدارية فحسب، بل تمتد إلى سلوك العاملين داخل المنظمات وقدرتهم على إنتاج الأفكار الجديدة وتطبيقها. ومن ثم، أصبح من الضروري تعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين بوصفه أحد المتطلبات الأساسية لدعم عمليات الابتكار داخل المنظمة (Ma Prieto et al., 2014, p. 186). وفي الوقت نفسه، تبرز الرقمنة التنظيمية بوصفها قدرة تنظيمية مهمة تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة تتسم بشدة المنافسة وعدم الاستقرار، فضلاً عن قدرتها على تقديم المنتجات والخدمات بسرعة وعلى نطاق أوسع، والاستجابة الاستراتيجية لمتغيرات السوق (Nurcholis, 2021, p. 3). وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر القيادة الرقمية في سلوك

العمل الابتكاري: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في جامعة ميسان. وتتبع أهمية هذا التوجه من أن التحول الرقمي لا يتطلب امتلاك التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب أيضا قيادة قادرة على توجيه هذا التحول، وبيئة تنظيمية تتسم بالرشاقة والقدرة على التكيف، إلى جانب سلوكيات عمل ابتكارية تمكن العاملين من توليد الأفكار الجديدة وترويجها وتنفيذها. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى الإسهام في سد جانب من الفجوة المعرفية في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية، ولا سيما في عمل مؤسسات التعليم العالي، وتنظم هذه الدراسة على النحو الآتي: يتناول المحور الأول منهجية الدراسة وإجراءاتها، بينما يعرض المحور الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية، في حين يخصص المحور الثالث لتحليل نتائج الجانب العملي واختبار فرضيات الدراسة، ويختتم المحور الرابع بأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في توجيه الدراسات المستقبلية نحو موضوعات ذات صلة.

المحور الأول: - منهجية الدراسة

أولاً: - مشكلة الدراسة

أدى التطور السريع في التكنولوجيا الرقمية إلى تغييرات كبيرة في بيئة العمل داخل المؤسسات، مما جعل القيادة الرقمية موضوعا مهما في إدارة التحول الرقمي وتوجيه الموظفين نحو اعتماد طرق عمل جديدة وتعزيز الابتكار (Benitez et al., 2022, p. 4). لم يعد التعامل مع هذه التحولات مقتصرًا على استخدام التقنيات الرقمية فقط، بل صار يتطلب وجود قيادات تستطيع توجيه الموظفين نحو التغيير، وتشجيع المبادرات الابتكارية، وتطوير قدرات تنظيمية تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة. ورغم زيادة الاهتمام بالقيادة الرقمية، لا يزال أثرها في سلوك العمل الابتكاري يحتاج إلى مزيد من التوضيح، كما أن الدور الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية في تفسير هذا الأثر لم يتضح بشكل كافٍ، خصوصا في ضوء التغيرات التي تسببت بها البيئات الرقمية على أساليب العمل والتفاعل داخل المؤسسات (Mihardjo et al., 2019, p. 1750). لذلك، هناك حاجة أكبر لإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع. وتزداد أهمية هذا الموضوع في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تغييرات سريعة نتيجة للتطورات التكنولوجية، وتغير احتياجات الطلاب والمجتمع، وزيادة متطلبات البيئة الأكاديمية والإدارية (De Waal et al., 2016, p. 137). هذه التغييرات تتطلب من الجامعات أن تكون لديها قدرات تنظيمية تسمح لها بالاستجابة والتكيف، إذ يمكن أن تساهم الرشاقة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع هذه المتغيرات وتوفير بيئة تدعم الابتكار. لذا، فإن مواكبة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي لا تعتمد فقط على التكنولوجيا، بل تحتاج أيضا إلى قدرات قيادية وتنظيمية تدعم الابتكار والتكيف مع التغيرات. ولا تبدو الجامعة قيد الدراسة بمعزل عن هذه التحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، إذ تفرض طبيعة البيئة الجامعية المتغيرة على القيادات الإدارية ضرورة امتلاك القدرة على توظيف التقنيات الرقمية في العمل الإداري، وتوجيه العاملين نحو تبني أساليب عمل جديدة وتشجيع السلوك العمل الابتكاري، فضلا عن تهيئة بيئة عمل تنظيمية مرنة تمكن الجامعة من التكيف مع المتغيرات والاستجابة لها بسرعة.

وفاعلية. لذلك، تبرز الحاجة إلى الوقوف على مدى توافر ممارسات القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في الجامعة، ومدى انعكاسهما على سلوك العمل الابتكاري. وبحكم عمل الباحث في الجامعة قيد الدراسة وإطلاعه المباشر على طبيعة العمل الإداري فيها، تم اختيار الجامعة ميداناً للدراسة، بما ينسجم مع أهداف البحث وطبيعة البيئة التي يتناولها. وبناءً على ذلك، يمكن طرح السؤال الرئيس للدراسة كالتالي: ما أثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري، وما الدور الوسيط الذي تؤديه الرشاقة التنظيمية في هذه العلاقة لدى القيادات الإدارية في جامعة ميسان؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوع القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي، وما يرتبط بها من سلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية، في ظل التحولات المتسارعة التي تفرضها التقنيات الرقمية على بيئة العمل الجامعي. تتجلى أهمية الدراسة في نقطتين أساسيتين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

تسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية، من توضيح أثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري، والكشف عن الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في هذا الأثر. كما تسهم في توسيع الفهم العلمي لهذه المتغيرات في عمل مؤسسات التعليم العالي، والإسهام في معالجة جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بالدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في أثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري، بما يمكن أن يوفر أساساً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية والإدارات العليا وصناع القرار، من توفير مؤشرات تساعد في تحديد واقع القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية، والكشف عن الجوانب التي يمكن تطويرها في البيئة الجامعية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم جهود جامعة ميسان لمواكبة التحول الرقمي، وتطوير قدراتها القيادية والتنظيمية بما يعزز قدرتها على الاستجابة للتغيرات وتهيئة بيئة جامعية داعمة للابتكار. ويمكن الاستفادة من النتائج، في حدود تشابه السياقات التنظيمية، من قبل الجامعات العراقية الأخرى في تطوير ممارساتها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

ثالثاً: - أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل بالآتي:

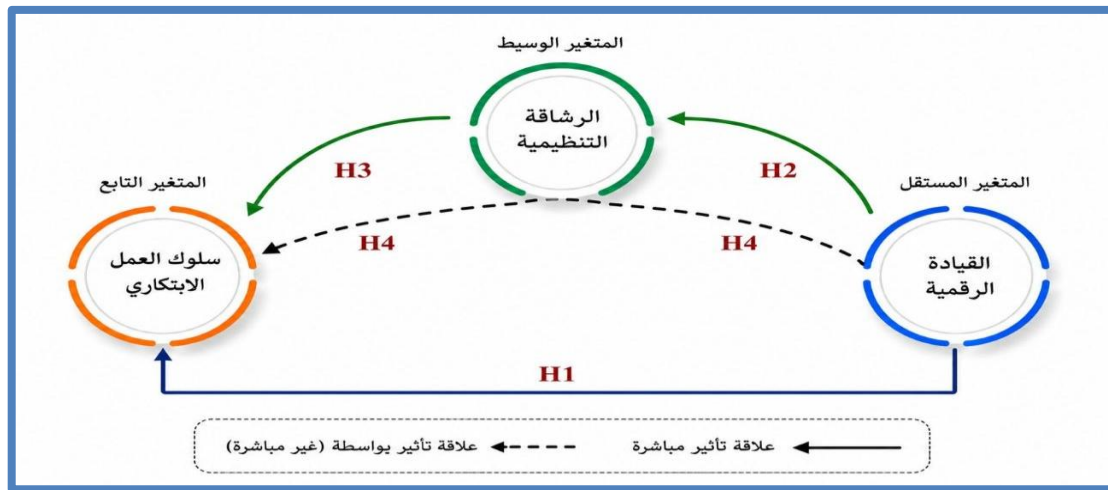
1. التعرف على مستوى توافر القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.
2. التعرف على مستوى سلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.

3. اختبار أثر القيادة الرقمية في كل من سلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية، واختبار أثر الرشاقة التنظيمية في سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.
4. اختبار الدور الوسيط الذي تؤديه الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز القيادة الرقمية، وتطوير الرشاقة التنظيمية، ودعم سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.

رابعاً: - نموذج الدراسة وفرضياتها

أولاً :- نموذج الدراسة

يعكس نموذج الدراسة الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية، ويوضح مسارات التأثير المفترضة بين متغيراتها الرئيسية، والمتمثلة في القيادة الرقمية بوصفها المتغير المستقل، وسلوك العمل الابتكاري بوصفه المتغير التابع، والرشاقة التنظيمية بوصفها المتغير الوسيط. وقد تم بناء نموذج الدراسة في ضوء مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وبما ينسجم مع مشكلة الدراسة وأهدافها.



الشكل (1): مخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وباعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، وانسجاماً مع نموذج الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

- H1: تؤثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.
- H2: تؤثر القيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.
- H3: تؤثر الرشاقة التنظيمية في سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.

H4: تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.

خامساً: - حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في أربعة مجالات رئيسية، هي:

1. **الحدود البشرية:-** تتمثل الحدود البشرية للدراسة في القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، بوصفهم أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها للتعرف على آرائهم بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الرقمية، وسلوك العمل الابتكاري، والرشاقة التنظيمية.
2. **الحدود المكانية :-** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في جامعة ميسان، إذ تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من القيادات الادارية في الجامعة قيد الدراسة.
3. **الحدود الزمنية:-** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في المدة الممتدة من 2026/2/17 إلى 2026/8/5، وهي الفترة التي تم خلالها تنفيذ إجراءات الدراسة الميدانية وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها.
4. **الحدود الموضوعية:-** يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم مؤشرات ومضامين يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها في الجامعات العراقية، ولا سيما الجامعات التي تتشابه في طبيعة بيئتها التنظيمية والتكنولوجية مع جامعة ميسان. في حين قد تكون إمكانية تعميم نتائج الدراسة على الجامعات في الدول الأخرى محدودة، نظراً لاختلاف السياقات التنظيمية والتكنولوجية والثقافية والتشريعية بين الدول ومؤسسات التعليم العالي فيها.

سادساً: - تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها، إذ يتيح وصف واقع متغيرات الدراسة وتشخيص مستوياتها، فضلاً عن تحليل التأثيرات المفترضة بينها.

1. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من (400) من القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، ممن يشغلون مناصب إدارية في المستويات التنظيمية المختلفة، وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، ولما يمتلكه أفراد من خبرة ومعرفة بطبيعة العمل الإداري والتنظيمي في الجامعة. واعتمدت الدراسة أسلوب العينة القصدية، بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ تم استهداف القيادات الإدارية في جامعة ميسان لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة ومتغيراتها. وللاسترشاد في تحديد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة في ضوء حجم المجتمع الأصلي، تم الرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة الذي قدمه (Krejcie and Morgan (1970, p. 608، والذي يبين أن حجم العينة المقابل لمجتمع يبلغ (400) مفردة هو (196) مفردة. وبناءً على ذلك، تم استهداف عينة قصدية بلغت (265) مفردة، وهو حجم يتجاوز الحد الأدنى المشار إليه في الجدول. وقد تم توزيع (265) استمارة استبيان، واستُرْجعت (225) استمارة،

وبعد إخضاع الاستثمارات المسترجعة للتدقيق والمراجعة، تم استبعاد (5) استثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، ليبلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (220) استمارة. وبذلك بلغت نسبة الاستجابة من إجمالي الاستثمارات الموزعة نحو (84.9%)، في حين بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل من إجمالي الاستثمارات المسترجعة نحو (97.8%) وتعد نسبة كافي وفقاً للآراء السابقة.

2. أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها على نوعين رئيسيين من البيانات، هما:

أ. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من مصادر علمية متنوعة، شملت الكتب والمراجع العلمية، والبحوث والدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، فضلاً عن المصادر الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري ودعم الجانب المنهجي للدراسة والاستفادة من الأدبيات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة وصياغة فرضياتها.

ب. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعداد فقراته بالاعتماد على المقاييس المعتمدة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الرقمية، وسلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية، مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة البيئة الجامعات العراقية وموضوع الدراسة. وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، تمثل الجزء الأول في البيانات الديموغرافية، فيما تضمن الجزء الثاني المتغير المستقل (القيادة الرقمية)، وتم قياسه من (6) فقرات. أما الجزء الثالث فتضمن المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري)، وتم قياسه من خلال (9) فقرات. في حين تضمن الجزء الرابع المتغير الوسيط (الرشاقة التنظيمية)، وتم قياسه من خلال (6) فقرات.

جدول رقم (1) مقاييس الدراسة

المتغير	الرمز	عدد الفقرات	رموز الفقرات	المصدر المعتمد
القيادة الرقمية	DL	6	$DL_1 - DL_6$	Zeike et al. (2019)
سلوك العمل الابتكاري	IWB	9	$IWB_1 - IWB_9$	De Jong & Den Hartog (2010)
الرشاقة التنظيمية	OA	6	$OA_1 - OA_6$	Cegarra-Navarro et al. (2016)

المصدر :- من اعداد الباحثين

سابعاً: أدوات تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بالاستعانة ببرامج Microsoft Excel 2021 و SPSS 27 و AMOS 24. وشملت إجراءات التحليل اختبارات جودة أداة القياس، والمتمثلة في التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من الصدق البنائي لنموذج القياس، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات والاتساق الداخلي، فضلاً عن اختبارات التوزيع الطبيعي

للتحقق من ملائمة البيانات للتحليلات الإحصائية اللاحقة. كما تم استعمال الأساليب الإحصائية الوصفية، والمتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، لوصف متغيرات الدراسة وتحديد مستوياتها. ولتحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة، تم استعمال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج الهيكلي والتأثيرات المباشرة، فضلا عن اختبار التأثير الوسيط (Mediation Effect) للتحقق من الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري، وذلك باستعمال أسلوب Bootstrapping بإعادة معاينة قدرها 5000 مرة للتحقق من دلالة التأثير غير المباشر وفترات الثقة له.

المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة الرقمية

1. مفهوم القيادة الرقمية

شهد مفهوم القيادة الرقمية تطورا متزامنا مع التطورات التكنولوجية والتحولات التي طرأت على بيئة الأعمال، إذ ركزت المرحلة الممتدة بين عامي 1970-1979 على توظيف الرقمنة في تصميم العمليات وتحسين كفاءتها، ثم تطور هذا التوجه في نهاية عقد الثمانينيات، ولا سيما مع ظهور الحاسوب الشخصي، ليتجه الاهتمام بصورة أكبر نحو تطوير أنظمة دعم القرارات في الأعمال (Christoffels, 2019, p. 350). ومع تسارع التطورات التكنولوجية والتحول نحو البيئات الرقمية، لم تعد الأدوار القيادية تقتصر على أداء المهام الإدارية التقليدية، بل أصبح من الضروري أن يمتلك القادة القدرة على مواكبة المستجدات التكنولوجية، واكتساب المعارف والمهارات المرتبطة بالتغيرات الحديثة في الهياكل والعمليات التنظيمية. وفي هذا العمل، ينظر إلى الأداء القيادي بوصفه نتيجة للتفاعل بين خصائص القائد والبيئة المحيطة به، الأمر الذي يفرض على القادة في العصر الرقمي الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة، والعمل على توجيه مؤسساتهم نحو التحول الرقمي. ومن ثم، تجاوز مفهوم القيادة الرقمية الحدود التقليدية للقيادة، ليصبح أحد المكونات المهمة في الاستراتيجية التنظيمية، بما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات والتحديات المتزايدة التي تفرضها البيئة الرقمية (Nadkarni et al., 2022, p. 2). وتبرز أهمية القيادة الرقمية في قدرتها على دعم مجموعة من الممارسات التنظيمية، ومنها اختيار فرق العمل والاحتفاظ بها، وتنفيذ الإجراءات التنظيمية، والتواصل الفاعل بشأن الرؤية التنظيمية داخليا وخارجيا. كما أن القيادة، بصورة عامة، تمتلك تاريخا طويلا في التأثير على العاملين وتحفيزهم لتبني سلوكيات تتجاوز حدود الأدوار الوظيفية التقليدية، ومن بينها السلوكيات الإبداعية والابتكارية في مكان العمل، الأمر الذي يساهم في تشجيع العاملين على تجاوز أنماط التفكير والممارسات التقليدية (Lin et al., 2022, p. 783). ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى القيادة الرقمية بوصفها أحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تساهم في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، ولا سيما من توجيه العاملين نحو الاستفادة من التقنيات الرقمية في تطوير أساليب العمل وتوليد الأفكار الجديدة. وفي هذا الإطار، تشير القيادة الرقمية إلى قدرة المؤسسة على توظيف المهارات القيادية والرقمية والصناعية والتجارية والاستراتيجية التي يمتلكها قادتها الرقميون في الإشراف على فرق

عمل وتخصصات متنوعة، تضم أفرادا متفاوتين في مستويات امتلاكهم للمهارات الرقمية (Guo et al., 2018, p. 220). ويؤدي القادة الرقميون دورا محوريا في تيسير عمليات التحول الرقمي داخل المؤسسات، من التأثير في الهياكل التنظيمية وتوجيهها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية (Artüz et al., 2021, p. 100). كما أن توظيف التكنولوجيا الرقمية في تطوير العمليات والإجراءات التنظيمية يجعل القيادة الرقمية ذات أهمية خاصة في تعزيز سلوكيات العمل الابتكارية، من توفير بيئة تشجع العاملين على استكشاف الأدوات والمنصات الرقمية وتوظيفها في تطوير العمل والابتكار (Borah et al., 2022, p. 61). ويأتي الاهتمام بالقيادة الرقمية في ظل التطورات التكنولوجية والصناعية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات ضرورة تبني التحول الرقمي والاستجابة لمتطلباته. وفي إطار هذه التحولات، أصبح القائد عنصرا حاسما في قيادة التغيير الرقمي وتوجيه العاملين نحوه، الأمر الذي أدى إلى بروز نمط قيادي حديث يُعرف بالقيادة الرقمية. وتجمع القيادة الرقمية بين بعض خصائص القيادة التحولية وبين الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا الرقمية، كما تُعرّف بأنها مزيج من الثقافة والكفاءة القيادية التي تمكن القائد من توظيف التكنولوجيا الرقمية بصورة مثلى بهدف خلق قيمة للمؤسسة (Rudito et al., 2017, p. 166) ومن ثم، فإن القيادة الرقمية لا تقتصر على امتلاك القائد للمهارات التقنية، وإنما تتطلب قدرته على توظيف هذه المهارات في توجيه العاملين، وإدارة التغيير، وتحفيزهم على تبني أساليب جديدة في العمل، بما يمكن أن ينعكس على قدرتهم على توليد الأفكار الابتكارية وتطبيقها. وفي ظل البيئات التنظيمية المعقدة والديناميكية، يتعين على القادة امتلاك القدرة على التعامل مع المنافسة والتغيرات المستمرة والاستجابة لها بفاعلية. وفي هذا الصدد، يشير Jakubik (2021) إلى أن العديد من المؤسسات التقليدية لا تزال تواجه صعوبة في تحديد مفهوم "الرقمي"، وهو غموض يمتد كذلك إلى مفهوم القيادة الرقمية، إذ لا يوجد حتى الآن تعريف واحد يحظى باتفاق شامل في الأدبيات، ويرجع ذلك إلى تعدد الرؤى والتفسيرات التي تناولت المفهوم من زوايا مختلفة. وعند مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يتضح أن مفهوم القيادة الرقمية لا يزال من المفاهيم الحديثة نسبيا، ويمكن عرض أبرز التعريفات التي تناولت هذا المفهوم على النحو الآتي:

✓ **القيادة الرقمية** بأنها مزيج من مهارات القيادة والكفاءات الرقمية التي تهدف إلى تعزيز أداء الأعمال داخل المؤسسات (Wasono et al., 2018, p. 126).

✓ **القيادة الرقمية** تتمثل في عملية توفير الموارد البشرية التي تمتلك رؤية واضحة للتحول الرقمي، وتمتلك القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية، فضلا عن توجيه العاملين والتأثير فيهم بما ينسجم مع الأهداف التنظيمية (Zeike et al., 2019, p. 15).

✓ **القيادة الرقمية** بأنها تمكين الآخرين من تولي زمام المبادرة وتعزيز فرق العمل ذاتية التنظيم، بما يمكنها من تحسين العمليات اليومية بصورة مستمرة. ووفقا لهذا المنظور، تتجاوز القيادة الرقمية حدود الهيكل الهرمي التقليدي، لتؤكد أهمية المشاركة الفاعلة والانخراط والمساهمة من جانب مختلف أعضاء المؤسسة (Mashinini et al., 2025, p. 14). ويمكن القول إن القيادة الرقمية تمثل نمطا قياديا حديثا يتجاوز الاستخدام التقني للأدوات الرقمية، ليشمل مجموعة متكاملة من المهارات والكفاءات القيادية والرقمية التي تمكن القائد من توجيه العاملين، وإدارة التحول الرقمي، وتحفيزهم على التكيف مع التغيرات، وتشجيعهم على استثمار التكنولوجيا في تطوير أساليب العمل.

2. أهداف القيادة الرقمية

تؤدي القيادة الرقمية دوراً مهماً في مساعدة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية، إذ تساهم في تنمية المهارات اللازمة لتنفيذ المبادرات الرقمية، وتحقيق المواءمة بين الموارد البشرية والتكنولوجية، فضلاً عن تعزيز الابتكار داخل المؤسسة (Akgun et al., 2022, p. 920). ومن هذا المنطلق، لا تقتصر أهداف القيادة الرقمية على توظيف التقنيات الحديثة في أداء الأعمال، وإنما تمتد لتشمل بناء القدرات التنظيمية والبشرية القادرة على استثمار هذه التقنيات في تطوير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يرتبط التحول الرقمي الفاعل بقدرة القائد على صياغة رؤية رقمية واضحة وملهمة، وتحفيز العاملين على الابتكار، ودعم عمليات التغيير في مختلف أجزاء المؤسسة. ومن ثم، فإن القيادة الرقمية تهدف إلى توفير التوجيه اللازم لعملية التحول الرقمي، وتهيئة الظروف التي تساعد العاملين على تقبل التغيير والمشاركة فيه بفاعلية (McCarthy et al., 2022, p. 348). ويكتسب هذا الهدف أهمية خاصة في مؤسسات التعليم العالي، التي تشهد تحولات متسارعة في استعمال التقنيات الرقمية في التعليم والإدارة والبحث العلمي، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية وضع رؤية واضحة لدمج التكنولوجيا بصورة فاعلة في مختلف الأنشطة والعمليات، بما يساهم في تحسين كفاءة مؤسسات التعليم العالي، وتطوير استراتيجيات تدعم بناء ثقافة أكاديمية متوافقة مع متطلبات التحول الرقمي (Carvalho et al., 2024, p. 23). وفي هذا السياق، أصبح من الضروري أن يمتلك المسؤولون في مؤسسات التعليم العالي مهارات التعلم الرقمي إلى جانب أدوارهم القيادية والإدارية التقليدية، بما يمكنهم من التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة للمتطلبات الجديدة التي تفرضها أهداف المؤسسات وتوجهاتها المستقبلية (Karakose et al., 2023, p. 13). كما أن امتلاك القادة للكفاءة الرقمية يعزز قدرتهم على تحقيق المواءمة بين المبادرات الرقمية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فضلاً عن دورها في دعم ثقافة الابتكار وتقليل مقاومة العاملين للتغيير التكنولوجي (Ellström et al., 2022, p. 274). وعليه، يمكن النظر إلى القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي بوصفها وسيلة لتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على التجديد والابتكار، وتدعم العاملين في توظيف التكنولوجيا لتطوير طرائق العمل والإجراءات التنظيمية. وفي إطار تحديد الأهداف التي تسعى القيادة الرقمية إلى تحقيقها، وتتمثل في الآتي: (Benitez et al., 2022, p. 7) القدرة على استثمار المهارات والاتجاهات التكنولوجية وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية. القدرة على الابتكار في المجالات التكنولوجية، وتنمية المهارات الرقمية، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات بما يساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء. القدرة على تنسيق جهود العاملين ذوي المهارات والخبرات المتنوعة، بما يعزز التكامل والتعاون بينهم في تنفيذ المبادرات الرقمية. القدرة على التأثير في أصحاب المصلحة وتحفيزهم على التكيف مع التغيير.

3. أهمية القيادة الرقمية

تتبع أهمية القيادة الرقمية من التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والمؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي المتواصل، إذ أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قادة يمتلكون مهارات وقدرات تتجاوز المهارات الإدارية والسلوكية والتنظيمية التقليدية، بما يمكنهم من التعامل مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة. وفي ظل التسارع المستمر في الابتكار والتطور التكنولوجي، إلى جانب تزايد حدة العولمة والمنافسة، أصبح من الضروري أن يمتلك القادة القدرة على

مواكبة المستجدات الرقمية وتوظيفها بما يعزز قدرة مؤسساتهم على الاستمرار والمنافسة. ويكمن جوهر التحول في البيئة الرقمية في أن إدراك العاملين لأهمية العالم الرقمي يتطلب وجود قادة يمتلكون فهماً عميقاً لطبيعة التحول الرقمي ومتطلباته، وقادرين على توجيه المؤسسة والعاملين خلالها في عصر التحول الرقمي في القرن الحادي والعشرين (Edelman et al., 2015, p. 45). وتتجلى أهمية القيادة الرقمية كذلك في قدرة القادة على دعم تبني الأدوات والتقنيات الرقمية ودمجها في مختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها. فقد أصبح توظيف التكنولوجيا في مجالات الاتصال وصنع القرار وتطوير الإبداع والابتكار من الجوانب الأساسية التي تعكس فاعلية القيادة الرقمية. كما أن قدرة القائد على التكيف مع البيئة الرقمية والتعامل مع حالات الغموض والتغير، إلى جانب توظيف الأدوات الرقمية بما يساهم في تحسين أداء المؤسسة، تمثل متطلبات مهمة لتعزيز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة (Keding et al., 2021, p. 105). وتزداد أهمية القيادة الرقمية في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة والموارد البشرية، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي، إذ تواجه الجامعات تحديات متزايدة تتعلق بالتحول الرقمي في مجالات التعليم والإدارة والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ومن ثم، تحتاج القيادات الإدارية إلى امتلاك القدرة على قيادة عمليات التغيير الرقمي، وتوجيه العاملين نحو تبني التقنيات الحديثة، وتهيئة بيئة تنظيمية تساعد على تطوير المهارات الرقمية والاستفادة من التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على توفر التكنولوجيا وحدها، وإنما يتطلب قيادة قادرة على إدارة الجوانب البشرية والتنظيمية المصاحبة لهذا التحول.

4. قدرات تطوير القيادة الرقمية

شهد مفهوم القيادة تطوراً مستمراً عبر التاريخ، إذ انتقلت الممارسات القيادية من الأنماط التقليدية القائمة على الهياكل الهرمية وهيمنة الفرد إلى نماذج أكثر حداثة، بدءاً من نظريات السمات والسلوك، وصولاً إلى مفاهيم القيادة الحديثة، ومنها القيادة التحويلية (Megheirkouni et al., 2020, p. 109). ومع التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول نحو البيئات الرقمية، ظهر نمط جديد من القيادة يختلف عن الأنماط التقليدية في اعتماده على توظيف التكنولوجيا الرقمية في صياغة الرؤى والاستراتيجيات، وقيادة مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات (Kane et al., 2019, p. 37). وتتطلب القيادة الرقمية مجموعة متكاملة من القدرات التي تمكن القائد من التعامل مع بيئة تنظيمية تتسم بالتغير المستمر والتعقيد وسرعة التطور التكنولوجي. وقد صنفت الدراسات قدرات القيادة الرقمية في ثلاث مجالات رئيسية، تتمثل في قدرات التطوير الشخصي، وقدرات تطوير الموظفين و فرق العمل، وقدرات التطوير التنظيمي، بما يعكس الطبيعة متعددة المستويات للقدرات التي يحتاج إليها القائد الرقمي لتحقيق فاعلية القيادة في البيئة الرقمية (Schuster et al., 2023, p. 6). وفي ظل البيئة الرقمية، يحتاج القائد إلى امتلاك القدرة على إدارة فرق العمل، بما في ذلك الفرق التي تعمل عن بُعد، والتكيف مع السياقات التنظيمية المتغيرة، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات والمعلومات الرقمية. كما تتطلب القيادة الرقمية من القادة القدرة على تعزيز الابتكار، والتعامل مع القضايا والمخاوف الأخلاقية التي قد ترافق تبني التكنولوجيا، فضلاً عن توظيف التقنيات المتطورة بطريقة تحقق قيمة مضافة

للمؤسسة (Diamante et al., 2002, p. 107). وتؤكد الأدبيات أن العديد من الكفاءات المطلوبة للقادة الرقميين تتقاطع مع الكفاءات التي يمتلكها قادة التغيير التنظيمي الفاعلون، ولا سيما ما يتعلق بالقدرة على إدارة التغيير، والتكيف مع الظروف الجديدة، وتوجيه العاملين خلال مراحل التحول (Hearsum, 2015, p. 6). ومع استمرار التطور التكنولوجي، تزايد التأكيد على ضرورة امتلاك القادة القدرة على تبني الأدوات والتقنيات الرقمية واستعمالها بكفاءة، بما يمكنهم من مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الرقمية والاستجابة لها بفاعلية (Venkatesh, 2022, p. 645). وكما تتطلب القيادة الرقمية في البيئة المعاصرة فهما متكاملتا لكيفية توظيف التكنولوجيا في تعزيز الابتكار، وتسهيل التعاون بين العاملين، ودعم عمليات التحول الاستراتيجي داخل المؤسسة (Türk, 2023, p. 3). ومن ثم، فإن فاعلية القيادة الرقمية لا تعتمد على امتلاك المعرفة التقنية فقط، وإنما تتطلب مجموعة من القدرات المتكاملة التي تمكن القائد من تحويل الإمكانيات الرقمية إلى ممارسات تنظيمية تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء. وفي هذا الإطار، طوّر Munsamy (2022) إطاراً لكفاءات القيادة الرقمية، يمثل أساساً مهماً لفهم القدرات التي يحتاج إليها القائد في البيئة الرقمية، ويتضمن ستة محاور رئيسية، هي:

1. تبني التحول الرقمي، ويشير إلى قدرة القائد على تقبل التحول الرقمي ودعمه وتوجيه المؤسسة نحو تبني متطلباته.
2. القيادة التي تُيسّر التحول الرقمي، وتعكس قدرة القائد على توجيه العاملين وإدارة عملية التحول بما يضمن تحقيق أهدافها.
3. القدرة على التكيف والمرونة الرقمية، وتعبر عن قدرة القائد على الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والتعامل مع الظروف المتغيرة بمرونة.
4. بناء الثقافة الرقمية، وتتمثل في قدرة القائد على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع على استعمال التكنولوجيا وتدعم التعلم والتجديد والابتكار.
5. المهارات الرقمية، وتشير إلى امتلاك القائد المعارف والمهارات اللازمة لفهم التقنيات الرقمية وتوظيفها في العمل.
6. الذكاء التنافسي الرقمي، ويعكس قدرة القائد على فهم التطورات الرقمية والتنافسية واستثمار المعلومات والتكنولوجيا بما يدعم الموقع التنافسي للمؤسسة (Munsamy, 2022, p. 1). ومع التسارع الكبير في التطورات التكنولوجية، أصبحت المهارات الرقمية من المتطلبات الأساسية للقيادة الفاعلة في العصر الحديث، إلا أن هذه المهارات تتسم بالتنوع، كما تختلف درجة تأثيرها في فاعلية القيادة الرقمية تبعاً لطبيعة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها (Grishchenko, 2024, p. 89). ولذلك، فإن تطوير قدرات القيادة الرقمية يتطلب نظرة شاملة لا تركز على الجانب التقني وحده، بل تجمع بين القدرات الشخصية، والمهارات الرقمية، والقدرة على إدارة العاملين وخلق فرق العمل، فضلاً عن القدرة على قيادة التحول التنظيمي والتكيف مع التغيرات.

ثانياً: - سلوك العمل الابتكاري

1. مفهوم سلوك العمل الابتكاري

يُعد سلوك العمل الابتكاري من الموضوعات المهمة في الدراسات التنظيمية المعاصرة، لما له من دور في تعزيز قدرة المؤسسات على التطور والاستجابة للتغيرات التي تفرضها بيئة العمل. وتبدأ عملية الابتكار داخل المؤسسة من إتاحة المجال أمام العاملين لطرح الأفكار والآراء الجديدة ومناقشتها بحرية، إلى جانب توفير الدعم القيادي اللازم لتطوير هذه الأفكار وتحويلها إلى إجراءات وممارسات عملية تحقق قيمة للمؤسسة (Yopan et al., 2022, p. 6). ومن هذا المنطلق، يمثل سلوك العمل الابتكاري أحد العوامل المهمة التي يمكن أن تسهم في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، ولا سيما في البيئات التي تتسم بالتغير والمنافسة المستمرة (Shin et al., 2017, p. 73). ويرتبط سلوك العمل الابتكاري بمجموعة من الممارسات التي تبدأ باكتشاف الأفكار الجديدة، ثم تطويرها واقتراحها، وصولاً إلى تطبيقها في بيئة العمل (Javed et al., 2021, p. 596). ولذلك، فإن تشجيع العاملين على ممارسة السلوك الابتكاري يمثل استراتيجية مهمة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بارتفاع مستوى المنافسة والتغير المستمر (Jun et al., 2022, p. 1310). ويتطلب ذلك فهماً شاملاً للعوامل والدوافع التي تقف وراء السلوكيات الابتكارية داخل المؤسسات، فضلاً عن فهم طبيعة الظروف التنظيمية التي تساعد على تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات فعلية. وفي المجال التنظيمي، لا يقتصر السلوك الابتكاري على ابتكار الأفكار الجديدة، بل يتضمن أيضاً الاستجابة الإيجابية للمفاهيم والخدمات والأساليب والممارسات الجديدة في بيئة العمل، أو تبنيها بصورة متعددة، بما يجعلها جزءاً من الممارسات التنظيمية القائمة (Usai et al., 2021, p. 329). ومن ثم، يمكن النظر إلى سلوك العمل الابتكاري باعتباره عملية مستمرة تبدأ من التعرف على الفرص والمشكلات، وتوليد الأفكار والحلول الجديدة، ثم السعي إلى الترويج لها وتطبيقها بما يسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء. وفي هذا الإطار، حظيت العلاقة بين القيادة وسلوك العمل الابتكاري باهتمام واسع في الأدبيات التنظيمية، إذ ركزت بعض الدراسات على الدور الذي يمكن أن يؤديه القائد في تحفيز العاملين على ممارسة السلوك الابتكاري (Fan et al., 2023, p. 1019). كما يرى الباحثون أن السلوكيات الابتكارية التي يمارسها القادة، مثل ابتكار الأفكار الجديدة وتطويرها وتنفيذها في مجالات العمل والمشروعات والإنتاج، تؤدي دوراً محورياً في دعم نجاح المؤسسة وتطوير أدائها (Submitter et al., 2020, p. 210). وقد حظي الدور الذي تؤديه القيادة في إدارة وتعزيز سلوكيات العمل الابتكارية باهتمام واضح في الدراسات التنظيمية، إذ أكدت الأدبيات أهمية القيادة في تهيئة الظروف التي تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها (Mahmoud et al., 2016, p. 625). وكما أشارت دراسات متعددة إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة المختلفة وسلوك العمل الابتكاري لدى العاملين، ومن أبرز هذه الأنماط القيادة التحويلية، والقيادة السلطوية، والقيادة التشاركية، والقيادة الأخلاقية، في حين تناولت دراسات أخرى تأثير القيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل في السلوكيات الابتكارية للعاملين (Dedahanov et al., 2019, p. 721).

(Noor, 2023, p. 520; Submitter et al., 2020, p. 210). ويشير ذلك إلى أن طبيعة القيادة والممارسات التي يتبناها القائد يمكن أن تؤدي دورا مهما في تشكيل البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الموظفون، بما يؤثر في استعدادهم لتقديم الأفكار الجديدة وتبنيها وتطبيقها. وفيما يتعلق بمؤشرات سلوك العمل الابتكاري، حدد (Li et al., 2022, p. 2) مجموعة من المؤشرات التي يمكن منها التعبير عن هذا السلوك، ومنها البحث عن الفرص التي تساعد على تطوير المنتجات والخدمات، والاستجابة للتغيرات والمشكلات القائمة، واقتراح الأفكار الإبداعية، وتحليل المشكلات من زوايا متعددة، واختبار الأفكار والأساليب والحلول الجديدة ومناقشتها، فضلا عن تحليل جوانب الضعف والقصور في الأفكار الجديدة، والتأثير في العاملين الآخرين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم، إلى جانب الاستعداد للمجازفة والجرأة في إحداث التغيير، وتعكس هذه المؤشرات الطبيعة المتعددة المراحل للسلوك الابتكاري، الذي لا يتوقف عند مرحلة توليد الفكرة، بل يمتد إلى تطويرها والترويج لها وتحويلها إلى تطبيقات عملية. وقد قدمت الأدبيات مجموعة متنوعة من التعريفات لسلوك العمل الابتكاري، وذلك تبعا لاختلاف زوايا النظر إليه ومراحل العملية الابتكارية التي ركزت عليها الدراسات. ومن أبرز هذه التعريفات ما يأتي:

- يُوصف سلوك العمل الابتكاري بأنه التصور المتعمد للأفكار الجديدة وإدخالها وتطبيقها بطريقة تحقق فوائد على مستوى أداء الفرد أو المجموعة أو المنظمة (Janssen et al., 2004, p. 360).
- كما يُعرف سلوك العمل الابتكاري للعاملين بأنه تطوير الأفكار الجديدة وتبنيها وتطبيقها في مجالات المنتجات والتقنيات وأساليب العمل، ويُنظر إليه بوصفه عاملا مهما في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها (Yuan et al., 2010, p. 326).
- يُعرف السلوك الابتكاري كذلك بأنه إنتاج الأفكار المفيدة أو تبنيها والعمل على تطبيقها في بيئة العمل (Aryee et al., 2012, p. 8). ويمكن القول إن سلوك العمل الابتكاري يمثل عملية سلوكية متكاملة تبدأ من البحث عن فرص التحسين والتعرف على المشكلات، ثم توليد الأفكار الجديدة وتطويرها، والترويج لها وإقناع الآخرين بدعمها، وصولا إلى تطبيقها في العمل بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل.

2. أهمية سلوك العمل الابتكاري

تقرض البيئة الاقتصادية والتنظيمية المعاصرة، التي تتسم بالتغير المستمر والديناميكية واشتداد المنافسة، على المؤسسات تبني مداخل وأساليب ابتكارية في مختلف مجالات العمل، بما يمكنها من الاستجابة للتحديات المتغيرة واستثمار الفرص المتاحة. ومن هنا، يكتسب سلوك العمل الابتكاري أهمية استراتيجية، لما يؤديه من دور في دعم استمرارية المؤسسات، وتحقيق النجاح المستدام، وتعزيز قدرتها على بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Srirahayu et al., 2023, p. 3). وتتبع أهمية سلوك العمل الابتكاري من قدرته على تحويل الأفكار الجديدة إلى نتائج ابتكارية يمكن أن تحقق فوائد متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، إذ إن السلوكيات التي تتضمن البحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها والترويج لها وتطبيقها يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وتحقيق نتائج أكثر فاعلية (Bos-Nehles et al., 2017, p. 386). وكما يسهم هذا السلوك في تحسين كفاءة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، من تعزيز قدرتها على تحقيق المواءمة بين متطلبات العمل واحتياجات الموارد المتاحة،

بما يدعم الاستخدام الأفضل للموارد التنظيمية والبشرية (Usmanova et al., 2021, p. 518). وتتضح أهمية سلوك العمل الابتكاري كذلك في قدرته على دعم قدرة المؤسسات على الاستمرار والتكيف في ظل الظروف المتغيرة والأزمات، إذ إن الابتكار لا يقتصر على تطوير المنتجات أو الخدمات، وإنما يمكن أن يمتد إلى رسالة المؤسسة ورؤيتها ومجالات نشاطها، فضلاً عن تطوير هياكلها وعملياتها التنظيمية. وتعد هذه الجوانب عوامل مهمة في تعزيز استدامة المؤسسات، ولا سيما في أوقات الأزمات، كما يسهم السلوك الابتكاري بصورة فاعلة في دعم قدرة المؤسسات على البقاء وتعزيز فرص نموها وتطورها (Yigit et al., 2019, p. 187). وفي عمل مؤسسات التعليم العالي، تزداد أهمية سلوك العمل الابتكاري نتيجة للتغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الجامعات، سواء في مجالات التعليم والتعلم، أو الإدارة، أو البحث العلمي، أو استعمال التقنيات الرقمية. إذ يمكن للسلوك الابتكاري أن يسهم في تطوير طرائق وأساليب العمل، وتحسين الإجراءات الأكاديمية والإدارية، وتقديم حلول جديدة للمشكلات، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين جودة الأداء. كما يمكن أن يساعد العاملين والقيادات الإدارية على الاستجابة للتحديات المستجدة واستثمار الفرص التي توفرها البيئة الرقمية، بما يعزز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها. وتتضح أهمية سلوك العمل الابتكاري بصورة أكبر عند النظر إليه بوصفه عملية متدرجة تمر بعدة مراحل مترابطة، إذ اقترح Kleysen and Street (2001)، كما أوردها (Watley, 2016, p. 11)، مجموعة من المراحل التي توضح طبيعة هذه العملية، وهي: جمع المعلومات من البيئة، إدراك الفرص، ابتكار الأفكار واختبارها وتقييمها، الترويج للأفكار، تنفيذ الفكرة.

3. العوامل المؤثرة على سلوك العمل الابتكاري

تواجه المؤسسات في القطاعين العام والخاص بيئة تتسم بدرجة متزايدة من الديناميكية والتنافس، الأمر الذي يفرض عليها البحث المستمر عن مصادر جديدة للميزة التنافسية، ويجعل الابتكار أحد المداخل الأساسية التي يمكن منها تحسين الأداء وتعزيز القدرة على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات (Naranjo-Gil, 2009, p. 812) وفي هذا السياق، يبرز سلوك العمل الابتكاري بوصفه أحد العوامل المهمة التي تساعد المؤسسات وفرق العمل على تحقيق أهدافها التنظيمية، من تشجيع العاملين على توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في بيئة العمل ومن ثم، فإن تعزيز هذا السلوك يتطلب من المؤسسات التعامل مع العوامل المؤثرة فيه بصورة شاملة، بما يضمن توفير الظروف المناسبة التي تدعم الممارسات الابتكارية للعاملين بصورة مستدامة (Waheed et al., 2017, p. 129). ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في سلوك العمل الابتكاري إلى ثلاث مجالات رئيسية، هي: العوامل الفردية، والعوامل التنظيمية، والعوامل البيئية، وذلك على النحو الآتي:

3.1 العوامل الفردية

تشير العوامل الفردية إلى مجموعة الخصائص والسمات التي تنبع من داخل الفرد، وتشمل الاتجاهات، والدوافع، والمهارات، والغرائز، والشخصية، والأنظمة المعرفية التي تسهم في تشكيل سلوك الفرد وتوجهاته داخل بيئة العمل. وتؤدي هذه العوامل دوراً مهماً في تحديد استعداد العاملين للمبادرة وتقديم الأفكار الجديدة والتعامل مع المشكلات

بطرائق مختلفة، الأمر الذي قد ينعكس على مستوى سلوك العمل الابتكاري لديهم. وقد أشارت الأدبيات إلى مجموعة من العوامل الشخصية التي يمكن أن تؤثر في السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل، ومن بينها الكفاءة الشخصية، والخصائص والسمات الشخصية، والعوامل النفسية، والرافاهية، والدافعية، والالتزام، والارتباط الوظيفي. ويمكن لهذه العوامل أن تؤدي أدواراً مختلفة في تفسير السلوكيات الإيجابية للعاملين، فقد تكون عوامل سابقة تؤثر في السلوك، أو متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والسلوكية. كما تشمل الكفاءات الشخصية التي تسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية في مكان العمل مهارات التنظيم والقيادة والكفاءة الاستراتيجية (Mura et al., 2012, p. 9). وتعد بعض السمات الشخصية، مثل الشعور بالمسؤولية والقدرة على حل المشكلات، من الخصائص التي يمكن أن تدعم قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والبحث عن حلول جديدة ومبتكرة (Mura et al., 2012, p. 9). وبالنسبة لسلوك العمل الابتكاري، يمكن أن تؤثر هذه العوامل في قدرة العاملين على اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والمبادرة إلى طرحها، والترويج لها، والعمل على تنفيذها. ومن ثم، فإن توافر الدافعية والكفاءة والقدرة على حل المشكلات والارتباط بالعمل يمكن أن يعزز استعداد الفرد للمشاركة في الأنشطة الابتكارية داخل المؤسسة (Dorenbosch et al., 2005, p. 133).

3.2 العوامل التنظيمية

تتعلق العوامل التنظيمية بالخصائص الداخلية للمؤسسة والظروف التي توفرها للعاملين، وتشمل متطلبات المهام والأدوار، والمتطلبات الشخصية المرتبطة بالعمل، والهيكل التنظيمي، فضلاً عن القيادة والثقافة والمناخ التنظيمي وأساليب الإدارة. وتؤدي هذه العوامل دوراً مهماً في تشكيل البيئة التي يمارس فيها العاملون سلوكهم الابتكاري، إذ يمكن للبيئة التنظيمية الداعمة أن تشجع على تقديم الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها، في حين قد تؤدي البيئات الجامدة والمقاومة للتغيير إلى الحد من المبادرات الابتكارية. وقد أشارت الدراسات إلى أن الابتكار داخل المؤسسات يتأثر بالاستراتيجية التنظيمية والتغيير التنظيمي، كما يرتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية، مثل البحث عن الفرص، وذكاء الأعمال، والتغيير التنظيمي، والقدرة على التكيف التنظيمي (Annarelli et al., 2021, p. 132). وكما اهتمت الدراسات بتأثير الخصائص الهيكلية والاستراتيجية التنظيمية في تطوير السلوكيات الابتكارية، وأظهرت أن حجم المؤسسة يمكن أن يكون له تأثير في قدرتها على الابتكار (Galindo-Martín et al., 2019, p. 523). وتبرز القيادة بوصفها أحد أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الابتكاري، إذ يمكن للقيادة أن تؤدي دوراً في توفير الدعم والتشجيع، وتحفيز العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتهيئة الظروف المناسبة لتجريبها وتطبيقها. وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى القيادة الرقمية باعتبارها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي قد تؤدي دوراً في دعم سلوك العمل الابتكاري، ولا سيما من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية، وتشجيع العاملين على تبني الأساليب الجديدة، ودعم التحول والتغيير داخل المؤسسة.

تشير العوامل البيئية إلى الخصائص والمتغيرات التي تنشأ خارج حدود المؤسسة، وتشمل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من مكونات البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر في أنشطة المؤسسة وتوجهاتها وسلوك العاملين فيها (Mergel et al., 2013, p. 885). وتؤثر هذه العوامل في السلوك الابتكاري بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مما تفرضه البيئة الخارجية من فرص وتحديات وضغوط تدفع المؤسسات والعاملين فيها إلى التكيف والبحث عن طرائق جديدة في العمل. وأشارت بعض الدراسات إلى أن العوامل الخارجية يمكن أن تؤثر بصورة غير مباشرة في السلوكيات الابتكارية، ومن ذلك الدعم الأسري والاجتماعي الذي يمكن أن يساعد العاملين على التعامل مع بعض ظروف العمل غير المنتظمة، مثل أعباء العمل الإضافية وساعات العمل غير المتوقعة، والتي قد تؤثر في قدرتهم على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والاحتياجات الأسرية (Suseno et al., 2020, p. 43). وكما أظهرت بعض الدراسات أن الدعم المالي والتدريب الذي توفره الجهات الحكومية يمكن أن يساهم في تعزيز فهم المؤسسات للابتكار ودعم توجهاتها الابتكارية (Räisänen et al., 2020, p. 60). وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة، يواجه كبار المديرين ضرورة التكيف المستمر مع قوى خارجية يصعب التنبؤ بها، وغالباً ما تتغير بوتيرة متسارعة. ولذلك، فإن اكتشاف فرص الابتكار يتطلب من الإدارة العليا إعادة تشكيل المؤسسة وتعديل مسارها وتطوير أساليب جديدة للتكيف والابتكار بما يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة (Koberg et al., 2003, p. 23). ويشير ذلك إلى أن البيئة الخارجية لا تؤثر في الابتكار من خلال الضغوط التي تفرضها فحسب، بل يمكن أن تكون مصدراً للفرص التي تدفع المؤسسات إلى تطوير ممارسات جديدة وتشجيع العاملين على تبني سلوكيات ابتكارية. ومن ذلك يتضح أن سلوك العمل الابتكاري يتأثر بمجموعة متداخلة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية، إذ تتفاعل خصائص الفرد ودوافعه وقدراته مع البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، إلى جانب المتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة. وتزداد أهمية هذه العوامل نتيجة لطبيعة البيئة الجامعية التي تتطلب التكيف المستمر مع التطورات التكنولوجية.

ثالثاً: - الرقابة التنظيمية

1. مفهوم الرقابة التنظيمية

ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية في الأدبيات الإدارية في سياق التطورات التي شهدتها مجال الإنتاج خلال تسعينيات القرن الماضي، إذ استُعمل المفهوم لأول مرة في مجال الإنتاج عام 1990، ثم امتد استعماله لاحقاً ليشمل مجالات وقطاعات تنظيمية متعددة، نتيجة للتغيرات المتسارعة التي أصبحت تواجهها المؤسسات في بيئات الأعمال المعاصرة (Huang, 1999, p. 54). ومع تطور البيئة التنظيمية وازدياد مستويات عدم اليقين والتغير، أصبحت الرقابة التنظيمية من القدرات المهمة التي تحتاج إليها المؤسسات من أجل التعامل مع المتغيرات والاستجابة لها بصورة سريعة وفاعلة. وتشير الرقابة التنظيمية بصورة عامة إلى قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، والاستجابة لها بسرعة، والاستفادة من الفرص التي توفرها هذه التغيرات. وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت الرقابة التنظيمية إحدى القدرات المهمة التي تدعم نجاح المؤسسات في إدارة التحول والتكيف مع

متطلباته، لما توفره من قدرة على تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق مواءمة أفضل للموارد، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المستمرة (Xu et al., 2024, p. 10). ولا تقتصر الرقابة التنظيمية على سرعة الاستجابة للتغيرات فحسب، وإنما تتطلب قدرة المؤسسة على إعادة توجيه مواردها وعملياتها وإمكاناتها بما يتلاءم مع الظروف الجديدة. وهذا أيضاً، يمكن لإدارة العمليات المفتوحة أن تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، فضلاً عن قيامها بدور استراتيجي في الربط بين سلوك القيادة والنتائج التي تحققها المؤسسة، من توفير الرقابة اللازمة للتعامل مع المتغيرات والاستجابة لها (Wiechmann et al., 2022, p. 2356) ومن ثم، فإن الرقابة التنظيمية تمثل قدرة تنظيمية ديناميكية تساعد المؤسسة على الانتقال من مجرد الاستجابة للتغيير إلى استثماره بوصفه فرصة للتطوير والتحسين. وقد تزايد الاهتمام بالرقابة التنظيمية في ظل التحولات الرقمية، إذ تشير الأدبيات الحديثة التي ركزت في بعض الأحيان على دراسة الرقابة أو التحول الرقمي بوصفها عوامل وسيطة منفصلة، الأمر الذي قد يحد من فهم الكيفية التي يمكن أن تعمل بها هذه القدرات بصورة مترابطة ضمن عملية تحول مستدام تقودها القيادة (Abed Alhameed et al., 2026; Probojakti et al., 2025). وفي هذا السياق، يمكن النظر إلى التحول الرقمي بوصفه آلية إجرائية تمكن القيادة من دعم التجديد الاستراتيجي وتعزيز السلوكيات الابتكارية داخل المؤسسة، في حين تمثل الرقابة التنظيمية قدرة أساسية تساعد المؤسسة على الاستجابة للتغيرات وإعادة توجيه مواردها وعملياتها بما يدعم هذا التحول. كما ترتبط فاعلية القيادة الرقمية بوجود ثقافة رقمية داعمة، تتمثل في مجموعة القيم والمعايير والممارسات المشتركة التي تشجع على التجريب الرقمي والتعلم والتعاون وتبادل المعرفة. وتسهم الثقافة الرقمية في تعزيز الانفتاح على التغيير وتسهيل استيعاب التقنيات الجديدة، الأمر الذي يمكن أن يقوي تأثير القيادة في قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات ودعم جهود التحول الرقمي (Adama et al., 2024, p. 257). ويشير ذلك إلى أن الرقابة التنظيمية لا تعمل بمعزل عن البيئة التنظيمية، وإنما تتأثر بقدرة القيادة على توجيه المؤسسة، وبالثقافة السائدة فيها، وبمدى استعداد العاملين للتكيف مع التغيرات الجديدة. وقد قدمت الأدبيات عدداً من التعريفات للرقابة التنظيمية، ومن أبرزها ما يأتي:

- تُعرف الرقابة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بصورة ديناميكية للتغيرات في طلب السوق، والتعامل مع بيئة الأعمال التي تتسم بدرجة مرتفعة من عدم اليقين، والاستجابة للسيناريوهات العالمية المتغيرة باستمرار (Franco et al., 2024, p. 129).
- كما تشير الرقابة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على تطوير النتائج والمنتجات الناجحة وتغييرها ضمن إطار زمني قصير، من التعلم والتكيف وتوظيف الممارسات والمهارات المناسبة (Kusuma et al., 2019, p. 5).
- وتُعرف الرقابة التنظيمية كذلك بأنها قدرة ديناميكية تمكن المنظمة من التعامل بكفاءة مع التغيرات والظروف التي تتسم بعدم اليقين (Appelbaum et al., 2017, p. 6). ومن هنا يتضح أن الرقابة التنظيمية تمثل قدرة ديناميكية تمكن المؤسسة من استشعار التغيرات، والاستجابة لها بسرعة، والتكيف معها، وإعادة توجيه مواردها وعملياتها بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة. ولا تقتصر هذه القدرة على التعامل مع التهديدات والمشكلات، وإنما تشمل أيضاً قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص واستثمارها بما يسهم في تحسين الأداء والتطوير المستمر.

2. أهمية الرقابة التنظيمية

تتبع أهمية الرقابة التنظيمية من قدرة المؤسسة على الاستجابة بمرونة وسرعة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، ولا سيما من خلال قدرتها على تعديل منتجاتها وخدماتها وعملياتها بما يتلاءم مع المتطلبات الجديدة (Jagdip Singh et al., 2013, p. 3). والتسارع المستمر في التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتنافسية، أصبحت الرقابة التنظيمية من القدرات الأساسية التي تحتاج إليها المؤسسات لضمان قدرتها على الاستمرار والتكيف وتحقيق النجاح في بيئات تتسم بدرجة مرتفعة من عدم اليقين. وتعد الرقابة التنظيمية عنصرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية والقدرات التنظيمية، ولا يمكن النظر إليها بمعزل عن التحول الرقمي والتعاون داخل المؤسسة وخارجها. ومع تطور ديناميكيات الأسواق، بدأت الحدود التقليدية بين القطاعات تتداخل بصورة متزايدة، مما أدى إلى ظهور تداخلات جديدة بين المنتجات والخدمات والتقنيات وتغير متطلبات العملاء، الأمر الذي يجعل قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة السريعة عاملا حاسما في الحفاظ على قدرتها التنافسية (Fasnacht, 2024, p. 17). وتمثل الرقابة التنظيمية قدرة المؤسسة على الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية من سرعة تعديل منتجاتها وخدماتها وعملياتها، بما يعزز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (J Singh et al., 2013, p. 12). وتشير هذه الممارسات إلى أن الرقابة التنظيمية لا تعتمد على سرعة الاستجابة فقط، وإنما تتطلب أيضا تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والابتكار وتبادل المعرفة واتخاذ القرارات الفاعلة. وتعد الرقابة التنظيمية ركيزة أساسية لتمكين المؤسسات من التعامل مع البيئات الديناميكية، إذ تساعدها على التكيف السريع مع التغيرات، وتعزز قدرتها على الابتكار، وتحافظ على قدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتطور المستمر. كما تمكن الرقابة المؤسسات من التعامل مع حالات عدم الاستقرار من تطوير قدرتها على الاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف الجديدة، بما يجعلها سمة أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في بيئات سريعة التغير وغير مستقرة (Akkaya et al., 2022, p. 3). ولا تقتصر أهمية الرقابة التنظيمية على الاستجابة والتكيف مع ديناميكيات البيئة الخارجية، بل تمتد إلى دمج المرونة والابتكار والاستشراف الاستراتيجي ضمن البناء التنظيمي للمؤسسة. وتزداد أهمية ذلك مع دخول العالم في مرحلة الثورة الصناعية الرابعة، التي تتميز بالتقارب المتزايد بين التقنيات الميكانيكية والرقمية، وما يترتب على ذلك من تغيرات جوهرية في طبيعة الأعمال والعمليات التنظيمية (Hassoun et al., 2023, p. 6548).

3. العوامل المؤثرة في رقابة مؤسسات التعليم العالي

تؤدي مؤسسات التعليم العالي دورا أساسيا في تنمية رأس المال البشري وتطويره، فضلا عن إسهامها في تحقيق التحولات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات. وعلى الرغم من أهمية هذا الدور، تواجه الجامعات تحديات متزايدة في قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات، إذ تشير الأدبيات إلى أن مؤسسات التعليم العالي، مقارنة ببعض المؤسسات الصناعية، تتسم بدرجة أقل من المرونة وتميل إلى مقاومة التغيير، الأمر الذي قد يحد من قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية (Plan, 2011, p. 3). وتتأثر رقابة مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من العوامل البيئية والتنظيمية المتداخلة، إذ فرضت العولمة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حركة الطلبة، والتغيرات في خصائصهم الديموغرافية، وتبدل متطلبات سوق العمل والصناعة، فضلا عن نقص التمويل وتزايد

المعايير والضوابط التنظيمية، تحديات كبيرة على الجامعات، وأصبحت هذه المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها على الاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات بصورة مستمرة (Mukerjee, 2014, p. 56). وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، لم يعد بإمكان مؤسسات التعليم العالي الاعتماد على ما حققته من إنجازات سابقة لضمان استمراريتها، بل أصبحت بحاجة إلى تعزيز مواردها واستثمارها بكفاءة، وإعادة صياغة استراتيجياتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة، فضلا عن إعادة تنظيم عملياتها وإجراءاتها بما يمكنها من الاستجابة بصورة أكثر سرعة وفعالية (Ghilic-Micu et al., 2011, p. 407). ومن هنا، ترتبط رقابة الجامعة بقدرتها على إعادة توجيه مواردها وتعديل عملياتها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، بما يساعدها على التعامل مع التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة. وعلى الرغم من أن الجامعات والكليات تعد من المؤسسات المنتجة للمعرفة، فإن إنتاج المعرفة وحده لا يضمن تحقيق التنمية المستدامة ما لم تكن المؤسسة قادرة على توظيف هذه المعرفة في تنظيم عملياتها وإدارة التغيير بصورة فاعلة. ولذلك، أصبحت جاهزية مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على التكيف والاستجابة لديناميكيات البيئة المحيطة من القضايا المهمة التي تحدد قدرتها على الاستمرار والتطور (Veisi, 2010, p. 7). ويشير ذلك إلى أن الرقابة التنظيمية في الجامعات لا تعتمد فقط على الموارد المتاحة، وإنما ترتبط أيضا بقدرتها على تحويل المعرفة والمعلومات إلى قرارات وإجراءات تساعد على الاستجابة للتغيرات. وكما تتطلب البيئة الجامعية المعاصرة تحولا في أساليب الإدارة والتعامل مع أصحاب المصلحة، إذ تختلف الإدارة الرشيقة في توجهها عن الأساليب الإدارية التقليدية من تركيزها على تحقيق القيمة والابتكار للمستفيدين وأصحاب المصلحة، بدلا من الاقتصار على تحقيق الأهداف المالية أو تلبية مصالح المساهمين والإدارة العليا (Menon et al., 2020, p. 561). ويمكن أن ينعكس هذا التوجه في قدرة الجامعة على الاستجابة لاحتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والمجتمع، وتطوير خدماتها وعملياتها بما يتناسب مع المتغيرات المستمرة. وتواجه مؤسسات التعليم العالي، بوصفها أنظمة تنظيمية معقدة تعمل في بيئة متغيرة باستمرار، مجموعة من التحديات التي قد تؤثر في مستوى رشاققتها التنظيمية. ومن أبرز هذه التحديات القيود المالية الناتجة عن انخفاض التمويل الحكومي واشتداد المنافسة بين المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يفرض على الجامعات البحث عن حلول أكثر كفاءة من حيث التكلفة، مع المحافظة في الوقت نفسه على جودة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها (Menon et al., 2021, p. 309) ومن ثم، فإن محدودية الموارد المالية قد تدفع الجامعات إلى تطوير قدرتها على إعادة ترتيب أولوياتها واستثمار مواردها بصورة أكثر مرونة، بما يعزز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات. إلى جانب ذلك، تواجه مؤسسات التعليم العالي ضغوطا تنظيمية متزايدة نتيجة ضرورة الالتزام بالمعايير الوطنية والدولية ومتطلبات الاعتماد والجودة (Ivetić et al., 2020, p. 65).

4. تحديات تبني وتطبيق الرقابة التنظيمية

على الرغم من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها الرقابة التنظيمية، فإن تبنيها وتطبيقها داخل المؤسسات لا يخلو من تحديات وصعوبات، إذ تتطلب عملية الانتقال نحو مؤسسة أكثر رشاقة إحداث تغييرات في الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية، فضلا عن تطوير القدرات البشرية والتكنولوجية اللازمة لدعم هذه التغييرات. وقد وثقت الدراسات مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني وتطبيق الرقابة التنظيمية، مما يعكس التعقيدات المرتبطة بتطوير هذه

القدرة في سياقات تنظيمية مختلفة. ومن أبرز هذه التحديات تكاليف التحول، والتفاوت في مستوى التطبيق، والمقاومة الثقافية، والمتطلبات التكنولوجية (Strode et al., 2022, p. 3573). وتعد تكاليف التحول من التحديات المهمة التي قد تواجه المؤسسات عند الانتقال إلى ممارسات أكثر رشاقة، إذ قد تتطلب عملية التغيير استثمارات في التكنولوجيا، وتطوير البنية التحتية، وتدريب العاملين، وإعادة تصميم العمليات والإجراءات. كما أن التفاوت في تطبيق ممارسات الرشاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة قد يؤدي إلى ضعف التكامل ويحد من تحقيق النتائج المتوقعة. ومن جهة أخرى، قد تمثل المقاومة الثقافية أحد أبرز العوائق أمام التغيير، ولا سيما في المؤسسات التي تنسم بالهياكل الهرمية والإجراءات البيروقراطية، إذ قد يواجه العاملون صعوبة في التكيف مع أساليب العمل الجديدة أو التخلي عن الممارسات التقليدية. ولمواجهة هذه التحديات، أكدت الدراسات أهمية تبني مداخل استراتيجية تضمن تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق الرشاقة التنظيمية، ومن أبرزها وجود رؤية واضحة للتغيير، وتعزيز الاتصال الفعال بين مختلف المستويات التنظيمية، وتوفير برامج تدريب شاملة للعاملين، فضلاً عن تخصيص الموارد بصورة استراتيجية بما يتناسب مع متطلبات التحول. ويمكن لهذه الممارسات أن تساعد المؤسسات على تقليل الصعوبات المصاحبة لعملية التغيير وتعظيم الفوائد المتوقعة من تبني الرشاقة التنظيمية في مختلف القطاعات (Börjesson et al., 2005, p. 361). وتزداد الحاجة إلى تبني الرشاقة التنظيمية في ظل بيئة أعمال تنسم بالتغيير المستمر والتعقيد وارتفاع مستوى المنافسة، إذ أصبحت قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم نفسها والاستجابة السريعة والفاعلة للمتغيرات من المتطلبات الأساسية للاستمرار والنجاح. ومن هذا المنطلق، ينظر إلى المؤسسة الرشيفة بوصفها إحدى الاستجابات التنظيمية الممكنة للمتغيرات واسعة النطاق، نظراً لقدرتها على تحليل المتغيرات واكتشاف الفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز المزايا التنافسية وتحسين الأداء، إلى جانب قدرتها على التعرف على المخاطر والتعامل معها والتخفيف من آثارها بصورة سريعة ومرنة (Barlette et al., 2022, p. 105). وفي ظل الأسواق شديدة التنافسية، تحتاج المؤسسات المعاصرة إلى تطوير قدرتها على إعادة تنظيم نفسها بصورة مستمرة، بما يمكنها من الاستجابة بسرعة وكفاءة للظروف والتحديات المتغيرة في بيئة الأعمال (Král et al., 2016, p. 5170). إلا أن تحقيق هذه القدرة يتطلب تجاوز أنماط التفكير التقليدية والجامدة، والانتقال نحو أساليب أكثر شمولاً ومرونة وقدرة على التكيف. ويشير (Schwab, 2017, p. 69) إلى أهمية امتلاك القادة مرونة فكرية واجتماعية تمكنهم من التعامل مع التعقيد والاضطراب، إذ لا يستطيع القادة مواجهة التحديات بصورة منعزلة، بل يحتاجون إلى تبني نهج شامل ومرن في التعامل مع المشكلات والقضايا، مع مراعاة وجهات النظر والمصالح المتنوعة.

رابعاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري

1. هدفت دراسة الحربي (2023) بعنوان " القيادة الرقمية لدى مديريات المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل لاكتشافي للمعلمين" إلى التعرف على مستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة جدة، والكشف عن علاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين. واعتمدت الدراسة على عينة من

مديري المدارس والمعلمين بمحافضة جدة، وتناولت القيادة الرقمية بوصفها متغيراً متعدد الأبعاد، وسلوك العمل الابتكاري بوصفه متغيراً متعدد الأبعاد. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، بما يؤكد أهمية القيادة الرقمية في تعزيز السلوكيات الابتكارية في البيئة التعليمية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية، وتوفير بيئة تنظيمية وتقنية داعمة للابتكار لدى المعلمين.

2. هدفت دراسة Gao and Gao (2024) بعنوان “How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective” إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين، واختبار الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي والالتزام العاطفي في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت 359 موظفاً، وتناولت القيادة الرقمية بوصفها متغيراً متعدد الأبعاد، وسلوك العمل الابتكاري بوصفه متغيراً متعدد الأبعاد، واستعملت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تؤثر في سلوك العمل الابتكاري من التمكين النفسي، في حين لم يثبت الدور الوسيط للالتزام العاطفي، كما لم يظهر للشخصية الاستباقية دور تعديلي معنوي في العلاقات المدروسة. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرقمية وتمكين العاملين نفسياً بما يسهم في تحفيز السلوك الابتكاري لديهم.

ثانياً:- الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية

1. هدفت دراسة الشمري (2025) بعنوان «أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية» إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات، واختبار الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت 230 موظفاً من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء، وتناولت القيادة الرقمية بوصفها متغيراً متعدد الأبعاد تمثلت أبعاده في المعرفة والابتكار والإقناع، كما تناولت الرشاقة التنظيمية بوصفها متغيراً متعدد الأبعاد. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات، كما أظهرت النتائج وجود دور وسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وتحسين جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الرقمية، وتنمية قدرات العاملين .

2. هدفت دراسة Öztirak and Bayram (2023) بعنوان “The Mediator Role of Individual Motivation in the Relationship Between Digital Leadership and Organizational Agility” إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية، واختبار الدور الوسيط للدافعية الفردية في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت 480 موظفاً من العاملين في القطاعين العام والخاص في إسطنبول، وتناولت القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية بوصفهما متغيرين متعددي الأبعاد، كما استعملت مقاييس خاصة بالدافعية الفردية، وحُللت البيانات باستعمال اختبار T وANOVA وتحليل PROCESS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة

بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن الدافعية الفردية تؤدي دوراً وسيطاً في تأثير القيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالقيادة الرقمية وتعزيز دافعية العاملين بما يساهم في رفع قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري

1. هدفت دراسة الشمري (2022) بعنوان «دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت» إلى التعرف على دور أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل في تدعيم القدرة التنافسية، بما تتضمنه من الإبداع والابتكار، لدى العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت 367 مفردة من العاملين في البنوك التجارية، وتناولت الرشاقة التنظيمية بوصفها متغيراً متعدد الأبعاد، كما تناولت القدرة التنافسية من أبعاد من بينها الإبداع والابتكار. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات وتأثيرات ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة التنظيمية في القدرة التنافسية، بما يؤكد أهمية الرشاقة التنظيمية في دعم الإبداع والابتكار داخل المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية، وتطوير قدرة العاملين والمنظمات على الاستشعار السريع للتغيرات واتخاذ القرارات المناسبة والاستجابة لها بما يدعم الابتكار والقدرة التنافسية.

2. هدفت دراسة Bıyıkbeyi and Sağiroğlu (2025) بعنوان “The Mediating Role of Agility” إلى تحديد الدور الوسيط لسلوك العمل الابتكاري في تأثير الإبداع الفردي في الرشاقة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت 280 موظفاً من العاملين في القطاع الخاص، واستعملت المنهج الكمي والاستبانة في جمع البيانات. وتناولت الرشاقة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري بوصفهما متغيرين متعددي الأبعاد، واستعملت أساليب إحصائية لاختبار العلاقات والوساطة بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لكل من الإبداع الفردي وسلوك العمل الابتكاري في الرشاقة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن سلوك العمل الابتكاري يؤدي دوراً وسيطاً في تأثير الإبداع الفردي في الرشاقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإبداع الفردي والسلوكيات الابتكارية لدى العاملين، بما يساهم في رفع قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات وتحقيق الرشاقة التنظيمية.

رابعاً: الدراسات التي تناولت المتغيرات الدراسية

1. هدفت دراسة Karafakioglu and Afacan Findikli (2024) بعنوان “The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Digital Leadership and Innovative Behavior and Organizational Agility” إلى دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري والرشاقة التنظيمية، واختبار الدور الوسيط للاندماج الوظيفي في هذه العلاقات. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت 494 مفردة، وتناولت القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري والرشاقة التنظيمية بوصفها متغيرات متعددة الأبعاد، واستعملت نمذجة

المعادلات الهيكلية (SEM) من برنامجي SPSS و AMOS. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية، كما ظهر تأثير للسلوك الابتكاري في الرشاقة التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود دور وسيط للاندماج الوظيفي في العلاقات المدروسة. وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة الرقمية والاندماج الوظيفي والسلوكيات الابتكارية بما يسهم في رفع قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات.

2. هدفت دراسة Lal et al (2026) بعنوان “Innovative Work Behaviour via Authentic Leadership: A Sequential Mediation Model of Knowledge Sharing and Organisational Agility” إلى الكشف عن أثر القيادة في سلوك العمل الابتكاري، واختبار الدور الوسيط المتسلسل لكل من مشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت 357 موظفاً من العاملين في قطاعي الخدمات والتصنيع، وتناولت القيادة وسلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية بوصفها متغيرات متعددة الأبعاد، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية مع اختبار Bootstrap للوساطة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة تؤثر إيجابياً في مشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية، وأن كلاً من مشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية يسهمان بصورة مباشرة في تعزيز سلوك العمل الابتكاري، كما أظهرت النتائج أن الأثر المباشر للقيادة في سلوك العمل الابتكاري أصبح غير دال عند إدخال المتغيرات الوسيطة، بما يشير إلى وجود وساطة كاملة. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة، وتوفير بيئة داعمة لمشاركة المعرفة، وبناء أنظمة تنظيمية رشيقة قادرة على التكيف السريع بما يعزز السلوك الابتكاري للعاملين.

خامساً: - مناقشة الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اهتمام بالعلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري، وكذلك بالعلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية، كما تشير الدراسات إلى أهمية الرشاقة التنظيمية في دعم قدرة المنظمات على التكيف وتعزيز السلوكيات الابتكارية. وبمقارنة الدراسات السابقة، يلاحظ أن معظمها تناول العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة، في حين أن الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري بصورة تكاملية تبدو محدودة، ولا سيما في بيئة التعليم العالي. ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى مزيد من البحث في الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري، بما يسهم في تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة الرقمية أن تعزز السلوك الابتكاري لدى العاملين.

سادساً: مدى الإفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم والأبعاد الرئيسة للمتغيرات، واختيار المقاييس المناسبة، وبناء الإطار النظري، وصياغة الفرضيات. كما استفادت منها في تحديد طبيعة العلاقات بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار النموذج، فضلاً عن تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

سابعاً: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجمع بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري ضمن نموذج تكاملي واحد، واختبار الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري. كما تتميز بتطبيق النموذج في بيئة التعليم العالي، بما يتيح اختبار هذه العلاقات في سياق مؤسسي يتسم بالتغير الرقمي والحاجة إلى التكيف والابتكار. وبذلك لا تقتصر الدراسة الحالية على اختبار الأثر المباشر للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري، وإنما تسعى إلى تفسير كيفية انتقال هذا الأثر من خلال الرشاقة التنظيمية، وهو جانب لم يحظَ بالقدر نفسه من الاهتمام في الدراسات التي تمت مراجعتها.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: - وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

يتناول هذا الجزء عرضاً وتخطيطاً للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (220) فرداً من القيادات الإدارية في جامعة ميسان، وذلك من تحليل التكرارات والنسب المئوية الموضحة في جدول رقم (2):

جدول رقم (2) معلومات الخصائص الديموغرافية

فئات المتغير والبيانات الإحصائية (التكرار والنسبة المئوية)					المتغيرات
أنثى التكرار: 100 النسبة: 45.45%			ذكر التكرار: 120 النسبة: 54.55%		الفئة النوع الاجتماعي
60 سنة فأكثر 15 6.82%	50-59 سنة 45 20.45%	40-49 سنة 85 38.64%	30-39 سنة 60 27.27%	20-29 سنة 15 6.82%	الفئة العمرية
دكتوراه 45 20.45%		ماجستير 86 39.10%	دبلوم عالي 25 11.36%	بكالوريوس 64 29.09%	الفئة المؤهل العلمي
مسؤول وحدة 80 36.36%	مسؤول شعبة 90 40.91%	مدير قسم 25 11.36%	رئيس قسم / مقرر 20 9.09%	عميد / معاون عميد 5 2.27%	الفئة المنصب الوظيفي
16 سنة فأكثر 79 35.91%		11 - 15 سنة 76 34.55%	5 - 10 سنوات 47 21.36%	أقل من 5 سنوات 18 8.18%	الفئة سنوات الخدمة

المصدر: - من اعداد الباحثين

يتضح من نتائج جدول رقم (2) الخاص بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة أن الذكور شكلوا النسبة الأكبر بواقع (120) فرداً ونسبة (54.55%)، مقابل (100) من الإناث ونسبة (45.45%). ومن حيث العمر، جاءت الفئة (40-49 سنة) في المرتبة الأولى بواقع (85) فرداً ونسبة (38.64%)، تلتها الفئة (30-39 سنة) بنسبة (27.27%)، ثم الفئة (50-59 سنة) بنسبة (20.45%). فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، شكل حملة الماجستير النسبة الأكبر بواقع (86)

فردا وبنسبة (39.10%)، يليهم حملة البكالوريوس بواقع (64) فردا وبنسبة (29.09%)، ثم حملة الدكتوراه بواقع (45) فردا وبنسبة (20.45%)، وأخيرا حملة الدبلوم العالي بواقع (25) فردا وبنسبة (11.36%). أما من حيث المنصب الوظيفي، فقد تركزت النسبة الأكبر من أفراد العينة في فئتي مسؤولي الشعب (40.91%) ومسؤولي الوحدات (36.36%). وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة، أظهرت النتائج أن فئة (16 سنة فأكثر) تصدرت الترتيب بواقع (79) فردا وبنسبة (35.91%)، جاءت بعدها مباشرة الفئة العمرية الوظيفية (11-15 سنة) بواقع (76) فردا وبنسبة (34.55%)، ثم فئة (5-10 سنوات) بواقع (47) فردا وبنسبة (21.36%)، وأخيرا فئة (أقل من 5 سنوات) بواقع (18) فردا وبنسبة (8.18%).

ثانياً: - ترميز عناصر مقاييس الدراسة

لغرض تبسيط العمليات الإحصائية ومعالجة البيانات باستعمال البرمجيات الإحصائية (مثل SPSS وAmos)، قام الباحثون بترميز فقرات الاستبانة وتحديد مصادرها العلمية المعتمدة لضمان الرصانة المنهجية لمقاييس الدراسة، كما موضح في جدول رقم (3):

جدول رقم (3) ترميز عناصر مقاييس

المتغير	القيادة الرقمية Digital Leadership	سلوك العمل الابتكاري Innovative Work Behavior	الرشاقة التنظيمية Organizational Agility
الرمز	DL	IWB	OA
المصدر	Zeike et al(2019) .	De Jong & Den Hartog.(2010)	Cegarra-Navarro et al(2016) .

المصدر:- من اعداد الباحثين

ثالثاً: - اختبار التوزيع الطبيعي

استعمال الطريقة الإحصائية الصحيحة في التحليل يعتمد على فهم طبيعة توزيع البيانات المستخدمة للدراسة. إذ توضح النتائج في الجدول المذكور أدناه، مؤشرات الاعتدالية لبيانات عينة الدراسة، إذ كانت قيم الالتواء لأبعاد والمتغيرات الأساسية في الدراسة، وهي (القيادة الرقمية، سلوك العمل الابتكاري، والرشاقة التنظيمية)، بين (-0.097 و-0.510). بينما تراوحت قيم التفلطح بين (0.042 و-0.823). وتعتبر هذه القيم مثالية وتندرج ضمن الحدود القياسية التي تتطلب عدم تجاوز الالتواء للحد (3) والتفلطح للحد (10) (Kline, 2016, p. 76). بالإضافة إلى ذلك، تم تقييم جودة التوزيع الطبيعي من القيم المعيارية. إذ تراوحت قيم (Z-Skewness) بين (-0.591 و-3.110)، بينما تراوحت قيم (-Z-Kurtosis) بين (0.128 و-2.517)، وجميعها ضمن النطاق المقبول إحصائياً للعينات الكبيرة والذي لا يتجاوز القيمة الحرجة (3.29) عند مستوى دلالة (0.001) أو (2.58) عند مستوى (0.01) (Hair et al., 2019) وجود قيم Z

ضمن هذا النطاق يعكس أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن العينة تعكس المجتمع بشكل جيد وخالية من القيم المتطرفة، مما يدعم صلاحيتها لاستخدام أساليب الإحصاء ونمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج AMOS.

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي

الوصف الإجرائي	الالتواء (Skewness)	الخطأ المعياري للالتواء	قيمة Z Skewness	التفطح (Kurtosis)	الخطأ المعياري للتفطح	قيمة Z Kurtosis
القيادة الرقمية	-0.433	0.164	-2.640	-0.090	0.327	-0.275
سلوك العمل الابتكاري	-0.097	0.164	-0.591	-0.823	0.327	-2.517
الرشاقة التنظيمية	-0.510	0.164	-3.110	0.042	0.327	0.128

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27.

رابعاً: - اختبار الثبات لأداة القياس

للتأكد من مدى صلاحية ورسانة أداة القياس (الاستبانة) للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمتغيرات الرئيسية، فضلاً عن حساب معامل الصدق الذاتي.

الجدول (5) يتضمن معاملات الثبات والصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسية.

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ (α)	معامل الصدق الذاتي (الهيكلية)
القيادة الرقمية	0.895	0.946
سلوك العمل الابتكاري	0.925	0.962
الرشاقة التنظيمية	0.858	0.926

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) الخاص بمعاملات الثبات والصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسية، أن جميع المتغيرات حققت مستويات مرتفعة من الثبات والصدق، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ (α) لمتغير القيادة الرقمية (0.895)، في حين بلغ معامل الصدق الهيكلي (0.946)، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي والصدق. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير سلوك العمل الابتكاري (0.925)، بينما بلغ معامل الصدق الهيكلي (0.962)، وهي قيم مرتفعة تعكس مستوى عالياً من ثبات المقياس وصدق بنائه. أما متغير الرشاقة التنظيمية، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ له (0.858)، في حين بلغ معامل الصدق الهيكلي (0.926)، وهي كذلك قيم مرتفعة تشير إلى اتساق فقرات المقياس وقدرته على قياس المفهوم الذي صُمم لقياسه.

خامساً:- التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور عرضاً وتصنيفاً للمؤشرات الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف، والأهمية النسبية) لآراء أفراد عينة الدراسة في جامعة ميسان.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغيرات الرئيسة (N =

220)

الترتيب	مستوى المتغير	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرئيسي
3	مرتفع	%77.33	%17.22	0.666	3.867	القيادة الرقمية
2	مرتفع	%77.45	%16.73	0.648	3.873	سلوك العمل الابتكاري
1	مرتفع	%77.67	%17.07	0.663	3.883	الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27 .

تظهر نتائج التحليل الوصفي المتقدم في جدول (6) أن جميع متغيرات الدراسة جاءت بمستوى تقييم (مرتفع) وبنسب تجانس عالية، إذ تصدر متغير الرشاقة التنظيمية المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.883)، وانحراف معياري (0.663)، وأهمية نسبية (% 77.67)، ومعامل اختلاف (%17.07)، يليه مباشرة سلوك العمل الابتكاري في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.873)، وانحراف معياري (0.648)، وأهمية نسبية (%77.45)، والذي سجل القيمة الأكثر تجانساً بمعامل اختلاف (%16.73). وأخيراً حل متغير القيادة الرقمية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.867)، وانحراف معياري (0.666)، وأهمية نسبية (%77.33)، ومعامل اختلاف (%17.22). وتؤكد هذه النتائج بمجملها وجود وعي قيادي واستقرار عالي في الاستجابات نحو تبني أدوات القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية ودعم السلوكيات الابتكارية في البيئة الجامعية.

سادساً: اختبار الارتباط بين المتغيرات الدراسة

لاختبار مدى وجود علاقات ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الرئيسة (القيادة الرقمية، سلوك العمل الابتكاري، الرشاقة التنظيمية)، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين هذه المتغيرات.

الجدول (7) معاملات الارتباط بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري والرشاقة التنظيمية

المتغيرات	1	2	3
القيادة الرقمية	1		
سلوك العمل الابتكاري	**0.558	1	
الرشاقة التنظيمية	**0.493	**0.548	1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27.

يتضح من معطيات جدول (7) وجود علاقات ارتباط طردية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين جميع المتغيرات الرئيسة؛ إذ ارتبطت القيادة الرقمية بعلاقة قوية مع سلوك العمل الابتكاري ($r = 0.558, P < 0.001$)، وعلاقة متوسطة إلى قوية مع الرشاقة التنظيمية ($r = 0.493, P < 0.001$). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرشاقة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري ($r = 0.548, P < 0.001$). وتؤكد هذه المؤشرات مجتمعة أن تعزيز ممارسات القيادة الرقمية والرفع من مستوى الرشاقة التنظيمية يُشكلان دعامة أساسية لتحفيز وتطبيق السلوكيات الابتكارية لدى الكوادر الجامعية.

سابعاً: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى التحقق من مدى صحة فرضيات الدراسة (فرضيات التأثير المباشر وغير مباشر) للتعرف على أثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري بوجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط. ولأغراض التحليل تم الاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) باستعمال برنامج IBM SPSS Amos V.24.

جدول رقم (8) نتائج اختبار فرضية تأثير القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري

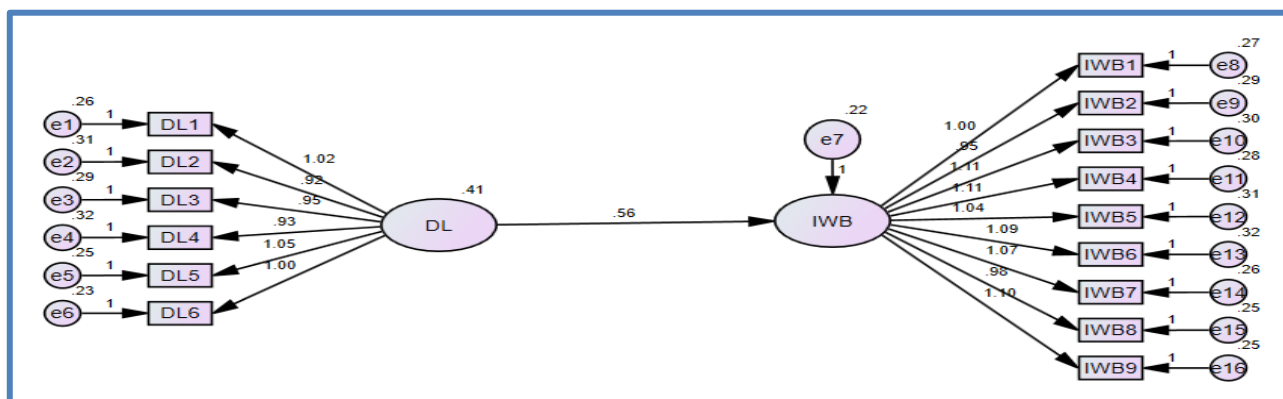
المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار غير المعياري Unstandardized (B)	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية P-value	معامل الانحدار المعياري Standardized (β)	حدود الثقة 95 % Confidence Interval	
								Upper	Lower
القيادة الرقمية (DL)	<---	سلوك العمل الابتكاري (IWB)	0.562	0.072	7.849	0.000***	0.609	0.421	0.703

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v24.

الفرضية الاولى:- H1: تؤثر القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (8) والشكل رقم (2)، وجود أثر موجب ودال إحصائياً للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، إذ بلغ معامل التأثير غير المعياري ($B = 0.562$)، والمعياري ($\beta = 0.609$). كذلك بلغت قيمة النسبة الحرجة ($C.R. = 7.849$)، وهي أعلى من القيمة المعيارية (± 1.96)، كما بلغت القيمة الاحتمالية ($P < 0.001$)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد دلالة هذا التأثير إحصائياً. وبالإضافة إلى ذلك، تراوحت فترة الثقة 95% للتأثير بين ($0.421-0.703$)، ولم تتضمن الصفر. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الرقمية تسهم في توفير بيئة عمل داعمة للتقنيات الرقمية، وتشجع العاملين على المبادرة وتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، كما تتفق مع دراسة Gao and Gao (2024) التي توصلت إلى وجود تأثير للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري. وتبرز هذه النتائج أهمية القيادة الرقمية في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للسلوك الابتكاري في المؤسسات التعليمية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الأولى (H1).

الشكل رقم (2) نتائج اختبار فرضية تأثير القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري



جدول رقم (9) نتائج اختبار فرضية تأثير القيادة الرقمية في الرقابة التنظيمية

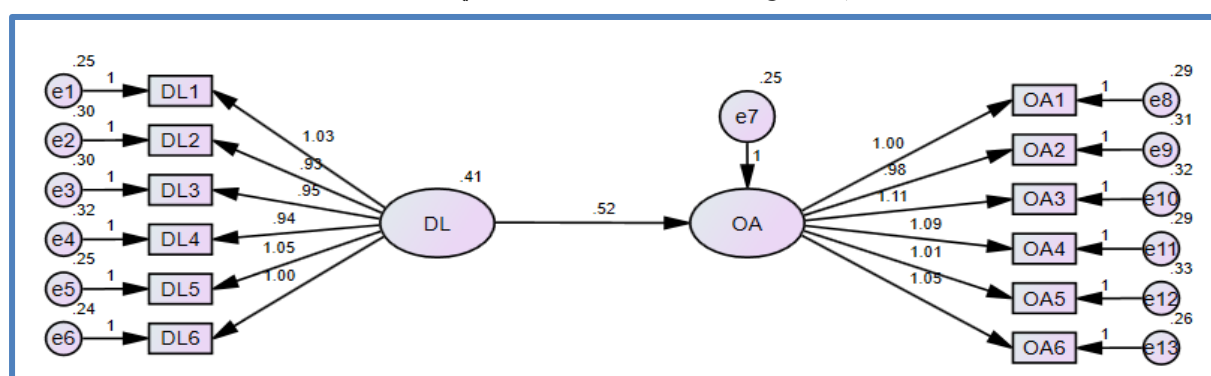
حدود الثقة 95 % Confidence Interval		معامل الانحدار المعياري Standardized (β)	القيمة الاحتمالية P-value	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار غير المعياري Unstandardized (B)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
Upper	Lower								
0.660	0.370	0.552	0.000***	6.960	0.074	0.515	الرقابة التنظيمية (OA)	<---	القيادة الرقمية (DL)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v24.

الفرضية الثانية :- H2: تؤثر القيادة الرقمية في الرقابة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (9) والشكل رقم (3)، وجود أثر موجب ودال إحصائياً للقيادة الرقمية في الرقابة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، إذ بلغ معامل التأثير غير المعياري ($B = 0.515$)، والمعياري ($\beta = 0.552$). كذلك بلغت قيمة النسبة الحرجة ($C.R. = 6.960$)، وهي أعلى من القيمة المعيارية (± 1.96)، كما بلغت القيمة الاحتمالية ($P < 0.001$)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد دلالة هذا التأثير إحصائياً. وبالإضافة إلى ذلك، تراوحت فترة الثقة 95% للتأثير بين ($0.370-0.660$)، ولم تتضمن الصفر. ويمكن تفسير ذلك بأن امتلاك القيادات للقدرات والمهارات الرقمية، وقدرتها على توظيف التقنيات الرقمية في إدارة العمليات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات، يسهم في تعزيز قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف مع المتطلبات المتجددة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2025) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للقيادة الرقمية في الرقابة التنظيمية، كما تتفق مع دراسة Öztirak and Bayram (2023) التي أظهرت وجود علاقة بين القيادة الرقمية والرقابة التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج أهمية القيادة الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الثانية (H2).

الشكل رقم (3) نتائج اختبار فرضية تأثير القيادة الرقمية في الرقابة التنظيمية



جدول رقم (10) نتائج اختبار فرضية تأثير الرقابة التنظيمية في سلوك العمل الابتكاري

حدود الثقة 95 % Confidence Interval		معامل الانحدار المعياري Standardized (β)	القيمة الاحتمالية-P value	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار غير المعياري Unstandardized (B)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
Upper	Lower								
0.725	0.427	0.604	0.000***	7.576	0.076	0.576	سلوك العمل الابتكاري (IWB)	<---	الرقابة التنظيمية (OA)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v24.

الفرضية الثالثة: H3: تؤثر الرقابة التنظيمية في سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (10) والشكل رقم (4)، وجود أثر موجب ودال إحصائياً للرقابة التنظيمية في سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، إذ بلغ معامل التأثير غير المعياري ($B = 0.576$)، والمعياري ($\beta = 0.604$). كذلك بلغت قيمة النسبة الحرجة ($C.R. = 7.576$)، وهي أعلى من القيمة المعيارية (± 1.96)، كما بلغت القيمة الاحتمالية ($P < 0.001$)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد دلالة هذا التأثير إحصائياً. وبالإضافة إلى ذلك، تراوحت فترة الثقة 95% للتأثير بين -0.427 و 0.725 ، ولم تتضمن الصفر. ويمكن تفسير ذلك بأن الرقابة التنظيمية، من تعزيز قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف مع المتطلبات المتجددة، تهيئ بيئة تنظيمية مرنة تدعم تبادل الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها، بما يسهم في تعزيز سلوك العمل الابتكاري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2022) التي أكدت أهمية الرقابة التنظيمية في دعم الإبداع والابتكار داخل المنظمات من تعزيز قدراتها على الاستشعار السريع للتغيرات والاستجابة لها، كما تنسجم مع دراسة Bıyıkbeyi and Sağiroğlu (2025) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين سلوك العمل الابتكاري والرقابة التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج أن الرقابة التنظيمية تمثل أحد العوامل المهمة في تعزيز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات التعليمية وتمكينها من مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة بكفاءة وفاعلية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الثالثة (H3).

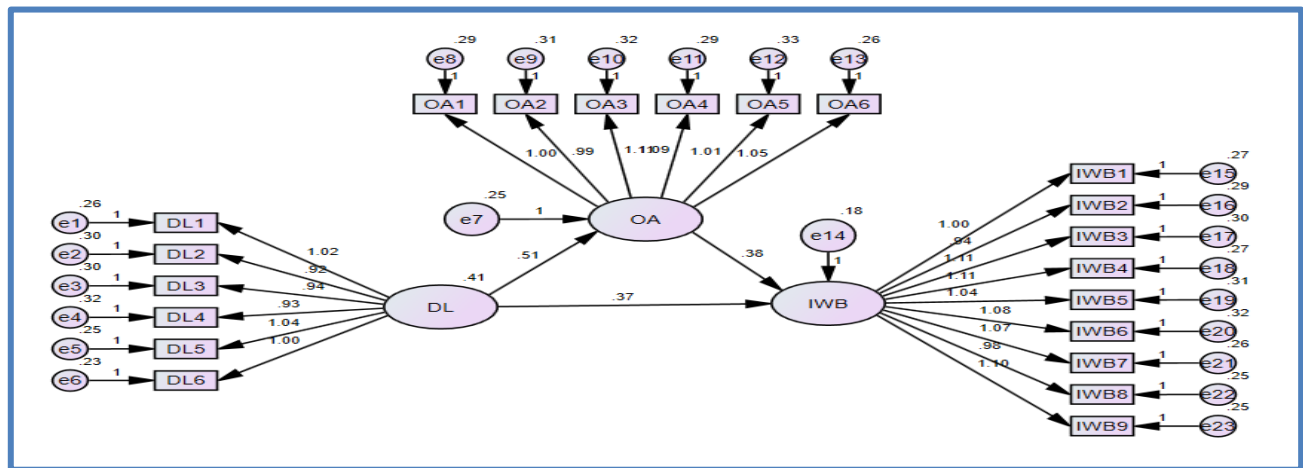
جدول رقم (11) نتائج اختبار فرضية تأثير الرقابة التنظيمية العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري

نوع الوساطة	P	Confidence Interval 95%		Estimate	نوع التأثير	المتغير التابع	مسار التأثير	المتغير الوسيط	مسار التأثير	المتغير المستقل
		Upper Bound	Lower Bound							
وساطة جزئية	0.000	0.295	0.148	0.213	التأثير غير المباشر (Indirect)	سلوك العمل الابتكاري (IWB)	<---	الرقابة التنظيمية (OA)	<---	القيادة الرقمية (DL)
	0.000	0.480	0.225	0.397	التأثير المباشر (Direct)			<---		

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v24.

الفرضية رقم H4: تتوسط الرقابة التنظيمية العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (11) والشكل رقم (5)، وجود وساطة جزئية للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة. فقد بلغ التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري من خلال الرشاقة التنظيمية ($Estimate = 0.213$)، وتراوحت فترة الثقة 95% لهذا التأثير بين (0.148–0.295)، ولم تتضمن الصفر، مما يدل على دلالة التأثير غير المباشر إحصائياً، كما بلغت القيمة الاحتمالية ($P < 0.001$)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وفي الوقت نفسه، ظل التأثير المباشر للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري دالاً إحصائياً بعد إدخال الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، إذ بلغ ($Estimate = 0.397$)، وتراوحت فترة الثقة 95% له بين (0.225–0.480)، مع قيمة احتمالية ($P < 0.001$)، وبما أن التأثير غير المباشر والتأثير المباشر كلاهما دالان إحصائياً، فإن ذلك يشير إلى وجود وساطة جزئية للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الرقمية لا تعزز سلوك العمل الابتكاري بصورة مباشرة فقط، وإنما تسهم أيضاً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، التي تهيئ بيئة تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف مع المتطلبات المتجددة، بما يدعم توليد الأفكار الابتكارية وتطويرها وتطبيقها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Karafakioglu and Afacan Findikli (2024) التي أظهرت وجود تأثير للقيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية، كما تنسجم مع دراسة Lal et al (2026) التي أكدت إسهام الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري ضمن نموذج وساطة. وتؤكد هذه النتائج أهمية الرشاقة التنظيمية بوصفها آلية تساعد القيادة الرقمية على تعزيز السلوك الابتكاري في المؤسسات التعليمية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرابعة (H4).



الشكل رقم (5) نتائج اختبار فرضية تأثير الرشاقة التنظيمية العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري

المحور الرابع

النتائج والتوصيات و المقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً مهماً في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، إذ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري، مما يشير إلى أن امتلاك القيادات للمهارات والقدرات الرقمية وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل الإداري يمكن أن يساهم في دعم توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في البيئة الجامعية.
2. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرقمية في الرضا التنظيمية، مما يدل على أن تبني الممارسات القيادية الرقمية يساهم في تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة السريعة للظروف المستجدة، وتحسين المرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
3. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرضا التنظيمية في سلوك العمل الابتكاري، مما يشير إلى أن قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للمتغيرات والتكيف مع المتطلبات المتجددة ومرونة الإجراءات التنظيمية يمكن أن تهيئ بيئة عمل أكثر دعماً للابتكار وتشجع القيادات والعاملين على تقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها.
4. بينت نتائج اختبار الفرضية الرابعة أن الرضا التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري، إذ كان التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري من الرضا التنظيمية معنوياً، مع استمرار معنوية التأثير المباشر للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري.
5. أظهرت الخصائص الديموغرافية أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستويات مرتفعة نسبياً من التأهيل العلمي والخبرة المهنية، إذ شكل حملة الماجستير والدكتوراه النسبة الأكبر من أفراد العينة، كما أن نسبة كبيرة منهم تمتلك خبرة وظيفية طويلة، مما يعزز أهمية آرائهم في تقييم متغيرات الدراسة.
6. أن تعزيز سلوك العمل الابتكاري في البيئة الجامعية لا يعتمد على القيادة الرقمية وحدها، وإنما يتطلب أيضاً بناء منظمة تتمتع بالرضا والمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، بما يجعل الرضا التنظيمية عنصراً مكمل للقيادة الرقمية في دعم الابتكار.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز تبني القيادة الرقمية في جامعة ميسان من تطوير مهارات القيادات الإدارية في مجالات التحول الرقمي، وإدارة التقنيات الحديثة، وتحليل البيانات، واستعمال المنصات الرقمية في اتخاذ القرارات وإدارة العمليات.
2. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات الجامعية تركز على المهارات الرقمية والقيادة في البيئة الرقمية، بما يساهم في رفع جاهزية القيادات للتعامل مع التطورات التقنية المتسارعة.
3. تعزيز الرضا التنظيمية في الجامعة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل المستويات البيروقراطية التي قد تؤخر اتخاذ القرارات، ومنح القيادات الإدارية قدراً مناسباً من المرونة والصلاحيات للاستجابة السريعة للمتغيرات.

4. تطوير آليات سريعة لاتخاذ القرار والاستجابة للتغيرات من اعتماد نظم معلومات إدارية ورقمية توفر المعلومات اللازمة للقيادات في الوقت المناسب، بما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر سرعة ومرونة.
5. تشجيع سلوك العمل الابتكاري من توفير بيئة جامعية داعمة لتوليد الأفكار الجديدة، وتخصيص قنوات واضحة لاستقبال المقترحات والأفكار الابتكارية من القيادات والعاملين، مع وضع آليات لتقييم الأفكار القابلة للتطبيق وتنفيذها.
6. إنشاء حوافز للابتكار تشجع القيادات والعاملين على تقديم الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها، وربط الحوافز بالإنجازات والمبادرات الابتكارية القابلة للتطبيق.

ثالثاً: المقترحات والدراسات المستقبلية

1. يقترح إجراء دراسات مستقبلية تتناول الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري في جامعات عراقية أخرى، بهدف مقارنة النتائج والتحقق من إمكانية تعميمها.
2. إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية في العراق للكشف عن أوجه الاختلاف في مستويات القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري.
3. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى في العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري، مثل الثقافة التنظيمية الرقمية، والتمكين النفسي، والمناخ الابتكاري، والالتزام التنظيمي.

المصادر

- Abed Alhameed, A. A., & Emeagwali, O. L. (2026). Strategic Digital Leadership for Sustainable Transformation: The Roles of Organizational Agility, Digitalization, and Culture in Driving Superior Performance. *Sustainability*, 18(2), 837.
- Adama, H. E., & Okeke, C. D. (2024). Digital transformation as a catalyst for business model innovation: A critical review of impact and implementation strategies. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(02), 256–264.
- Akgun, S., & Greenhow, C. (2022). Artificial intelligence in education: Addressing ethical challenges in K-12 settings. *AI and Ethics*, 2(3), 431–440.
- Akkaya, B., & Mert, G. (2022). Organizational agility, competitive capabilities, and the performance of health care organizations during the Covid-19 pandemic. *Central European Management Journal*, 30(2), 2–25.

- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120635>
- Anwar, S., Memon, H., & Soomro, B. A. (2026). The role of digital leadership in enhancing E-knowledge, organizational agility and innovation to drive digitalization in higher education. *Asian Education and Development Studies*, 1–26.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14.
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97–120.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
- Barlette, Y., & Baillette, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: towards organizational change for enhanced agility. *Production Planning & Control*, 33(2–3), 105–122.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101900.
- Börjesson, A., & Mathiassen, L. (2005). Improving software organizations: agility challenges and implications. *Information Technology & People*, 18(4), 359–382.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the

- Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379–398.
- Carvalho, A. E., Blanc, S., Aguiar, M., & Torres, A. C. (2024). *Fostering diversity and participation with school gardens: Examining possibilities and challenges under different national educational policies*.
- Christoffels, M. (2019). A framework for managing change leadership in a digital transformation environment. *ECMLG, 15th European Conference on Management, Leadership and Governance*, 428.
- De Waal¹, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn¹, P. (2016). Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. *12 Th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016*, 52.
- Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
- Diamante, T., & London, M. (2002). Expansive leadership in the age of digital technology. *Journal of Management Development*, 21(6), 404–416.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. van, & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
- Edelman, D., & Dorner, K. (2015). What ‘digital’ really means. *McKinsey*. Retrieved from [Http://Www. Mckinsey. Com/Industries/High-Tech/Our-Insights/What-Digital-Really-Means](http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means). Accessed on December, 19, 2016.
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272–286.
- Fan, J., Fan, Y., He, J., & Dai, H. (2023). How does a good leader–member relationship motivate employees’ innovative behaviour? *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8), 1016–1036.
- Fasnacht, D. (2024). Open and digital ecosystems. *Springer Books*.

- Franco, M., Pereira, L., Simões, A., Dias, Á., & Silva, R. V. da. (2024). Organisational agility as a competitive advantage: a systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*, 17(2), 129–152.
- Galindo-Martín, M.-Á., Castaño-Martínez, M.-S., & Méndez-Picazo, M.-T. (2019). Digital transformation, digital dividends and entrepreneurship: A quantitative analysis. *Journal of Business Research*, 101, 522–527. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.014>
- Ghilic-Micu, B., Mircea, M., & Stoica, M. (2011). Knowledge based economy—technological perspective: implications and solutions for agility improvement and innovation achievement in higher education. *Amfiteatru Economic Journal*, 13(30), 404–419.
- Grishchenko, N. (2024). Spatial-temporal evolution of digital skills in the EU countries. *Telematics and Informatics*, 94, 102185.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*.
- Hassoun, A., Aït-Kaddour, A., Abu-Mahfouz, A. M., Rathod, N. B., Bader, F., Barba, F. J., Biancolillo, A., Cropotova, J., Galanakis, C. M., & Jambrak, A. R. (2023). The fourth industrial revolution in the food industry—Part I: Industry 4.0 technologies. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 63(23), 6547–6563.
- Hearsum, S. (2015). How to develop digital leadership capability. *Strategic HR Review*, 14(5).
- Huang, C.-C. (1999). An agile approach to logical network analysis in decision support systems. *Decision Support Systems*, 25(1), 53–70.
- Ivetić, P., & Ilić, J. (2020). Reinventing universities: Agile project management in higher education. *European Project Management Journal*, 10(1), 64–68.

- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2021). Inclusive leadership and innovative work behavior: examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. In *Leadership and supervision* (pp. 103–121). Routledge.
- Jun, W., Nasir, M. H., Yousaf, Z., Khattak, A., Yasir, M., Javed, A., & Shirazi, S. H. (2022). Innovation performance in digital economy: does digital platform capability, improvisation capability and organizational readiness really matter? *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1309–1327.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34–39.
- Karakose, T., Demirkol, M., Yirci, R., Polat, H., Ozdemir, T. Y., & Tülübaş, T. (2023). A conversation with ChatGPT about digital leadership and technology integration: Comparative analysis based on human–AI collaboration. *Administrative Sciences*, 13(7), 157.
- Keding, C., & Meissner, P. (2021). Managerial overreliance on AI-augmented decision-making processes: How the use of AI-based advisory systems shapes choice behavior in R&D investment decisions. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120970.
- Koberg, C. S., Detienne, D. R., & Heppard, K. A. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 21–45. doi: [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(03\)00003-8](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(03)00003-8)
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169–5174.
- Kusuma, K., Lal, R., & Richter, S. (2019). *Agility practices for software development: an investigation of agile organization concepts*.

- Li, B., Lei, Y., Hu, M., & Li, W. (2022). The impact of policy orientation on green innovative performance: the role of green innovative capacity and absorptive capacity. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 842133.
- Lin, X., Luan, Y., Zhao, K., & Zhao, G. (2022). A meta-analysis of the relationship between leadership styles and employee creative performance: A self-determination perspective. *Advances in Psychological Science*, 30(4), 781.
- Ma Prieto, I., & Pilar Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623–648.
- Mashinini, T., & Sethibe, T. (2025). Digital Leadership Characteristics: A Systematic Literature Review. *Information Management and Technology: The Proceedings of the 10th International Conference on Business and Management Dynamics (ICBMD), Edition 1, 1*, 66–90.
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2022). ‘Doing’ digital transformation: theorising the practitioner voice. *Journal of Decision Systems*, 31(sup1), 341–361.
- Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39(1), 97–124.
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307–332.
- Menon, S., & Suresh, M. A. (2020). Organizational agility assessment for higher education institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1), 561–573.
- Mergel, I., & Desouza, K. C. (2013). Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge. gov. *Public Administration Review*, 73(6), 882–890.

- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749–1762.
- Mukerjee, S. (2014). Agility: a crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. *Australian Universities' Review, The*, 56(1), 56–60.
- Munsamy, M. (2022). *A digital leadership competency framework in the era of 4IR*. University of Johannesburg (South Africa).
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., & Radaelli, G. (2012). Intellectual capital and innovative work behaviour: Opening the black box. *International Journal of Engineering Business Management*, 4, 39.
- Nadkarni, S., & Haider, I. (2022). Digital transformation, operational efficiency and sustainability: innovation drivers for hospitality's rebound in the United Arab Emirates. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(6), 572–578.
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810–818. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.003>
- Noor, M. (2023). Leadership styles, Emotional Intelligence of Indonesian President Joko Widodo, and its impact on Public Trust and Public Satisfaction. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 21(1).
- Nurcholis, L. (2021). The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility on the relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage. *Contaduría y Administración*, 66(1).
- Plan, F. Y. (2011). Inclusive and Qualitative Expansion of Higher Education, 12th FYP (2012-17). *University Grants Commission, Bahadur Shah Zafar Marg, New Delhi, India*.
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2025). Driving sustainable competitive advantage in banking: The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 670–689.

- Räisänen, J., & Tuovinen, T. (2020). Digital innovations in rural micro-enterprises. *Journal of Rural Studies*, 73, 56–67. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.09.010>
- Rudito, P., & Sinaga, M. F. N. (2017). *Digital mastery, Membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Schuster, T., Brunner, T. J. J., Schneider, M. H. G., Lehmann, C., & Kanbach, D. K. (2023). Leading in the digital age: Conceptualising digital leadership and its influence on service innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 27(06), 2350031.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Currency.
- Shin, S. J., Yuan, F., & Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 68–86.
- Singh, J, Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013). *Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters*. *Academy of Management Proceedings*, 2013 (1), 11813.
- Singh, Jagdip, Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 1–40.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2).
- Strode, D. E., Sharp, H., Barroca, L., Gregory, P., & Taylor, K. (2022). Tensions in organizations transforming to agility. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3572–3583.
- Submitter, G., Saputra, N., & Saputra, A. M. (2020). Transforming into digital organization by orchestrating culture, leadership and competence in digital context. *Journals and Saputra, Nopriadi and Saputra, Aldy Maulana, Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context (December 31, 2020). Reference to This Paper Should Be Made as Follows: Saputra, N, 208–216.*

- Suseno, Y., Standing, C., Gengatharen, D., & Nguyen, D. (2020). Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 41–59.
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1066180.
- Usai, A., Fiano, F., Petruzzelli, A. M., Paoloni, P., Briamonte, M. F., & Orlando, B. (2021). Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. *Journal of Business Research*, 133, 327–336.
- Usmanova, N., Yang, J., Sumarliah, E., Khan, S. U., & Khan, S. Z. (2021). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 515–532.
- Veisi, H. (2010). Organizational Learning in the Higher Education Institutions (A Case Study of Agricultural and Natural Recourses Campus of University of Tehran). *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1).
- Venkatesh, V. (2022). Adoption and use of AI tools: a research agenda grounded in UTAUT. *Annals of Operations Research*, 308(1), 641–652.
- Waheed, A., Xiao-Ming, M., Ahmad, N., & Waheed, S. (2017). Impact of work engagement and innovative work behavior on organizational performance; moderating role of perceived distributive fairness. *2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)*, 127–133.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2.29), 125–130.
- Watley, B. E. (2016). *Effects of innovation training on innovative work behaviors*. Regent University.
- Wiechmann, D. M., Reichstein, C., Härting, R.-C., Bueechl, J., & Pressl, M. (2022). Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *Procedia Computer Science*, 207, 2353–2363.

- Wilms, K. L., Meske, C., Stieglitz, S., Decker, H., Fröhlich, L., Jendrosch, N., Schaulies, S., Vogl, R., & Rudolph, D. (2017). *Digital transformation in higher education—new cohorts, new requirements?*
- Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y., & Li, J. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14).
- Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2019). Örgüt iklimi algısı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü üzerine ampirik bir çalışma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 182–206.
- Yopan, M., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Pasaribu, M. (2022). The role of digital leadership, customer orientation and business model innovation for IoT companies. *International Journal of Business*, 27(2), 1–22.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628.