

**دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية
من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير**

إعداد

أ/ زهرة بنت عبدالله محمد الشايب

باحثة دكتوراه، تخصص إدارة وإشراف تربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية،
كلية التربية، جامعة الملك خالد

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور
المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر) – الجزء الثالث، لسنة 2024م**

دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية

من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير

أ/ زهرة بنت عبدالله محمد الشايب¹

ملخص البحث:

هدف البحث الكشف عن واقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وطبق البحث على عينة بلغت (102) من مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير موزعين وفق متغيري المؤهل وعدد سنوات الخبرة، وأشارت النتائج إلى أن واقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي بأبعاده جاء مرتفعاً في جميع الأبعاد (الابتكار الإداري/ الابتكار البشري/ الابتكار التقني)، وأن واقع دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادهما جاء مرتفعاً في جميع الأبعاد (الجودة، الإبداع، والبيئة التنظيمية للمدرسة)، كما توصلت النتائج إلى أن واقع التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية وتحد من دورها في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية جاء منخفضاً، كما أشارت النتائج لوجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل لصالح الحاصلات على ماجستير فأعلى مقارنة بالحاصلات على بكالوريوس، كما أشارت النتائج لوجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوات سنوات الخبرة الأعلى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الابتكار التنظيمي، الميزة التنافسية.

¹ باحثة دكتوراه، تخصص إدارة وإشراف تربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

البريد الإلكتروني: Zrlre1392@outlook.sa

The Role of Digital Leadership in Enhancing Organizational Innovation and Achieving Competitive Advantage from the Perspective of High School Principals in Asir Region

Zahra bint Abdullah Mohammed Al-Shaib

Ph.D. Researcher, Educational Administration and Supervision, Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, King Khalid University
Email: Zrllre1392@outlook.sa

ABSTRACT

This study aimed to examine the role of digital leadership in enhancing organizational innovation and achieving competitive advantage from the perspective of high school principals in the Asir region. A descriptive research methodology was employed, utilizing a questionnaire for data collection. The sample consisted of 102 high school principals from the Asir region, categorized by their qualifications and years of experience. The results indicated that digital leadership played a significant role in promoting organizational innovation across its dimensions (administrative, human, and technical innovation), with high scores in all areas. Similarly, the role of digital leadership in achieving competitive advantage across its dimensions (quality, creativity, and the school's organizational environment) was also rated highly. The findings further showed that the challenges limiting the application of digital leadership in enhancing innovation and achieving competitive advantage were minimal. Additionally, statistically significant differences were found in the responses based on educational qualifications, with those holding a Master's degree or higher outperforming those with a Bachelor's degree. There were also significant differences based on years of experience, favoring those with more extensive experience.

Keywords: Digital Leadership, Organizational Innovation, Competitive Advantage.

المقدمة:

شهد العالم منذ بدايات القرن الحادي والعشرين تطوراً ملحوظاً في المجال الرقمي، تجلي هذا التطور في كافة مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعلمية والثقافية، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط جديدة من القيادة للتطوير والابتكار التنظيمي والتنافسية العالمية ذات رؤية علمية متميزة ونهج جديد يواكب هذا التطور الرقمي المتسارع، ومن هذا المنطلق ظهر نمط قيادي جديد أطلق عليه القيادة الرقمية.

وقد أصبح مفهوم التحول الرقمي من أهم وأكثر المفاهيم نموا وانتشارا حول العالم في الوقت الراهن، ولاسيما في ظل التطورات المتسارعة، وفي هذا السياق أصبح الاستثمار في التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من صناعة السياحة، وذلك من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة والتي من بينها؛ الذكاء الاصطناعي، والمنصات الرقمية، والسياحة الافتراضية، وتوفير البيانات الضخمة، ونظام تحديد المواقع الجغرافية، وغيرها من التقنيات التكنولوجية الحديثة الداعمة للتحول الرقمي (محمد، 2019).

وتبذل المملكة العربية السعودية جهوداً كبيرة للوصول إلى المجتمع الرقمي المنشود، فقد قامت ببناء وتطوير البنية التحتية الرقمية من أجل تطوير قطاع تقنية المعلومات والنهوض به، علاوة على تحقيق التحول الرقمي عن طريق تطوير أساس رقمي قوي يتصف برقمنة القطاعات والبيانات المفتوحة، وتقديم خدمات رقمية ذات قيمة عالية، وتوفير المزيد من الوقت والجهد (محمد، 2020).

ومن بين المداخل القيادية الحديثة التي تجلت في الآونة الأخيرة، والتي سعت جميع المنظمات والمؤسسات، ومنها التعليمية_ إلى تبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالهم وتنفيذ مهامها، مدخل القيادة الرقمية الذي يتضمن حسن استثمار القائد لما يمتلكه من مهارات قيادية ومعارف أكاديمية ومهارات تقنية وتعليمية تسمح له بالقيام بوظائفه الرئيسية، إضافة إلى قيامه بالمهام الإدارية المكلف بها، إذ تعتبر القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير مهارات القادة، والقضاء على مشكلات القيادة التقليدية، وتطوير أداء العمل من خلال استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية (كمال ومحمود، 2022).

وقد فرضت هذه التطورات السريعة على المنظمات ضرورة إتباع سياسات واستراتيجيات حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة المعاصرة التي تتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، ولم يعد هدف المنظمة هو المواجهة فحسب، بل توسيع آفاق بحثها محاولة بذلك تحقيق الابتكار الذي يتطلب نجاحه توفير الداعم اللازمة سواء أكانت من طرف

المجتمع ككل أو من طرف المنظمة في حد ذاته للوصول إلى الميزة التنافسية وضمان الاستمرارية قدر المستطاع (قداري، وباسيدي، 2021).

ونتيجة لكل ذلك أصبحت التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد حصول العديد من المدارس على شهادة الجودة، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تتناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل (البارقي، 2021).

فالابتكار التنظيمي أمر بالغ الأهمية للمؤسسات لمواكبة تغيرات السوق المستمرة حيث يمكن أن تؤدي الطفرات التكنولوجية وتقلبات الاقتصاد والتغيرات في سوق العمل إلى تراجع ربحية بعض الأعمال والتأثير عليها حيث أصبح مهارة أساسية تؤثر بشكل غير مباشر في الاقتصاد العالمي، ومن المؤسف أن تفتقر الأنظمة التعليمية التقليدية إلى تصور علمي قابل للتطبيق داخل الفصول الدراسية، يجعل من الإبداع والابتكار معيارًا هامًا في سيرورة التعليم (زوحى، 2016).

مشكلة البحث:

أصبح التحدي اليوم هو كيفية بلورة الأفكار الابتكارية التنظيمية على أرض الواقع، وسبل تكيف المناهج الدراسية بما يتناسب وثورة التكنولوجيا الرقمية، كل ذلك من أجل تغيير الممارسات التعليمية والارتقاء بها من الشكل التقليدي القائم على تقييم التعليمات بناء على معايير وأهداف موضوعة سلفًا، إلى منهج تربوي حديث يحفز الإبداع والابتكار في المدارس لتصل إلى قمة التميز والمنافسة العالمية (زوحى، 2016).

وتساهم القيادة الرقمية في تمكين المنظمات من التحول نحو مجتمع المعرفة واستخدام التكنولوجيا بشكل استراتيجي لحل مشاكل العمل وسد احتياجاته، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية والجودة والكفاءة في المنظمات، وبالتالي إلى تعزيز الابتكار التنظيمي، وهذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تعني قدرة المنظمة على توفير منتجات أو خدمات أفضل وأسهل للمنافسة في السوق وتحقيق التميز (أبو سنيمة، 2020).

وللوصول بالمؤسسات إلى الابتكار والتميز يتطلب وجود قائد رقمي؛ فالقادة الرقميون في مختلف المستويات سيكون لهم القدرة على تشكيل مستقبل المؤسسات التي يعملون بها بالطريقة التي يتم بها قيادة الأشخاص داخل المؤسسات تحدث الفرق الحاسم في نجاحها؛ حيث يحتاج القادة في هذا العصر الجديد إلى الإلهام والمشاركة والقيادة بتفائل، والقدرة على الإبداع والابتكار والتميز يجب أن يكون كل قائد في أي مؤسسة قادرًا على معرفة كيفية العمل على التطور، وأن يدرك التحديات والفرص التي تطرحها التكنولوجيا سريعة التطور في محاولته تصميم وتنفيذ

الاستراتيجية الخاصة بمؤسسته. وفقاً لمجلة "فوربس" الأمريكية فإن 28% فقط من الشركات الكبرى تنجح في التحول الرقمي، وهذا يعني أن 72% من القادة يفشلون إما بسبب طريقة تفكيرهم أو تصرفهم أو لنقص في عمليات التدريب للموظفين. (بيان، 2022).

ويشير الحضري (2019) إلى أن إحدى واجبات القائد الرقمي وضع رؤية، وخطة رقمية واضحة، واستراتيجية لخلق ثقافة تعليمية تعليمية تسهم في تطوير مهارات وكفاءات المعلمين، وبالتالي تنعكس على الطلبة لتزويدهم بالمهارات، والإبداع، والتفكير النقدي، والكفاءة التقنية لريادة الأعمال، لأن إيجاد متعلمين أكفاء في العصر الرقمي هو مفتاح المستقبل،

ويؤدي قادة المدارس دوراً محورياً في التأثير على المعلمين لمواجهة التحدي المتمثل في تعلم استخدام تقنيات تحسين التعليم والتعلم، والاستخدام الأنسب لها، والمعلمون هم المفتاح لمعرفة ما إذا كانت التكنولوجيا تُستخدم بشكل مناسب وفعال أم لا، في حين أنه من الجدير بالذكر أن كلا من قادة المدارس، والمعلمين لهم أدوار رئيسية في التكامل الناجح لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذلك فإن وجود قيادة رقمية بالمدارس مهم جداً لتحول مؤسسي رقمي إيجابي لإدارة المخاطر الناجمة عن أي طارئ، وفي ذات الوقت خلق بيئة إبداعية جاذبة؛ ومساعدة على صقل الخبرات، والمهارات، وتحسين الأداء (الدوسري، 2015).

ويرى أبو سنيمة (2020) إن العملية الإدارية التربوية لا يمكن أن تنجح في القيام بمهامها على الوجه الأمثل إلا إذا كان الابتكار سمة في كافة سلوكيات القائمين عليها في ظل التغيرات المتواصلة في حياتنا المعاصرة فإن الاكتفاء بالتفكير وعدم التقدم لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية لهذه المؤسسة.

لذا فإن التطورات المتجددة المتسارعة تحتم على إدارات اليوم مواكبة التغيير والتجديد بفعل الحجم المذهل للثورة التقنية والمعلوماتية الحديثة، لذا يجب على المؤسسات تغيير أهدافها وأدوارها وتطوير مقدراتها لصنع الموظفين المبدعين القادرين على استلام قيادة التغيير بما يتلاءم مع طموحات المجتمع والأمة وتهيئة الموظفين لتحقيق طاقاتهم الداخلية وتأهيلهم لأدوار التجديد على كل المستويات الفكرية والمعرفية والمهارية (أبو النصر، 2012)

وبناء على ما سبق وعلى ما أوصت به دراسة آل كردم (2020) بتطبيق التقنية الحديثة في قيادة المدارس العامة لتحقيق الميزة التنافسية، كما أوصت دراسة أبو سنيمة (2020) بالإيعاز من قبل مديرية التعليم العام إلى مديري المدارس بإتاحة أجواء داعمة وحاضنة للإبداع والابتكار؛ جاءت هذه الدراسة لتبحث دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة تنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.

أسئلة البحث:

1. ما واقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي للأبعاد (الإدارية، البشرية، التقنية) من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير؟
 2. ما واقع دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير في أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، والبيئة التنظيمية للمدرسة)؟
 3. ما التحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير؟
 4. ما مدى تأثير متغيري المؤهل (بكالوريوس/ ماجستير فأعلى) سنوات الخبرة (عشر سنوات فأقل /أحدى عشرة سنة فأعلى) في رؤية عينة الدراسة لواقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، والتحديات التي تواجهها؟
- أهداف البحث:** هدف البحث إلى:

1. التعرف على واقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
 2. التعرف على واقع دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
 3. معرفة التحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
 4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير والتي تُعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
 5. الخروج بالتوصيات والمقترحات التي تعمل على رفع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
- أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1. مساعدة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة عسير على معرفة دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
2. تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
3. إثراء الأدب النظري في مجال القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية.

4. أهمية الموضوع كالسعي لإيجاد دور بين القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
5. قد يفيد البحث أصحاب القرار في وزارة التعليم معرفة التحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
6. يمكن الاستفادة من تطبيق نتائج هذا البحث وتوصياته على جميع المؤسسات التعليمية بتفعيل وتحسين دور القيادة الرقمية لتعزيز الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على معرفة دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
- الحدود البشرية:** مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
- الحدود المكانية:** المدارس الثانوية بنات بمنطقة عسير.
- الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024م.

مصطلحات البحث:

القيادة الرقمية: Digital leadership

تعرف بأنها "توحيد مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعارف معاً، من خلال تحفيز أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو نقلها من خارج المنظمة إلى داخلها (Zubamcic & Heneoja, 2016, 37)

وعرفها الشهري (2018، 4) على أنها " القيادة القادرة على توظيف التقنيات الحديثة المتمثلة في: أجهزة الحاسب الآلي، والهواتف المتحركة، وملحقاتها وتطبيقاتها المختلفة في الأعمال الإدارية".

وتُعرف القيادة الرقمية إجرائياً على أنها: أسلوب قيادي منفتح على التغيير، يدمج بين أسلوب قيادة التغيير وأسلوب التميز والابتكار؛ بما يمكن القيادة المدرسية من تحقيق أهداف القيادة الرقمية بفاعلية وكفاءة من خلال عمليات أكثر تقدماً في القيادة مثل التفكير والمرونة.

الابتكار التنظيمي: Organizational Innovation

هو قدرة عقلية يحاول الإنسان فيها يعني أنت ينتج فكرة أو وسيلة أو أداة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمؤسسة والمجتمع (أبو النصر، 2012)

و عرف أبو سنينة (2020) الابتكار التنظيمي بأنه قيام مدير المدرسة باستحداث أفكار وأعمال فريدة من نوعها في المجال الإداري والتقني والإضافي بحيث تستطيع المدرسة من خلاله تقديم مخرجات متميزة عن غيرها.

ويُعرف الابتكار التنظيمي إجرائيًا بأنه: الطريقة التي تستخدمها مديرة المدرسة للتكيف مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة ومخرجات متميزة تحقق الأهداف المدرسية.

الميزة التنافسية: Advantage Competitive:

تعرف بأنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ويتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية(آدم، 2018، 175).

وتُعرف الميزة التنافسية إجرائيًا: بأنها التفرد والتميز والتفوق المستمر في أداء القيادات المدرسية وتحقيق نتائج متميزة على مستوى الطالب والمدرس من خلال إيجاد تنظيم تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة لتحقيق الأهداف.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

أولاً/ القيادة الرقمية: مفهومها، أهميتها، أبعادها، متطلباتها:

-مفهوم القيادة الرقمية:

عرف الخضري (2019) القيادة الرقمية بأنها: المقدرة على التأثير في الآخرين وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات ومشاركتها مع المادة أو المعلمين لتوظيفها في العملية التعليمية. ويعرف بيرت (2019) Brett القيادة الرقمية بأنها: "التوظيف الأمثل للأدوات الرقمية لتحقيق أهداف العمل بالمدرسة كذلك عرف الرقب (2022) القيادة الرقمية بأنها: متوسط درجة ممارسة القيادة الرقمية التي تتضمن الأبعاد الثقافة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد المُمكن، مصمم النظام، التنمية المهنية للمعلمين.

-أهمية القيادة الرقمية:

يرى كل من النعمى وحتاملة (2022) أهمية القيادة الرقمية والتي تكمن في: أن القادة قادرين على تبني مؤسسات رقمية تساعد على توفير نظام إدارة السجلات، وحفظ البيانات، واستدعاء المعلومات الموثوقة، وبالتالي تسمح للمؤسسة بالعمل بفعالية، وتشجع الشفافية والمساءلة وخاصة للمؤسسات التعليمية لأنها تساعد على تحقيق أهدافها التعليمية، وتسهل

التخطيط وتساعد في اتخاذ القرارات، واسترداد المعلومات بكفاءة، وإنشاء البنية التحتية لنظام معلومات آمن، في مؤسسات التعليم العالي، مثل الجامعات، وهناك طلب متزايد على البيئات التي تركز على الحوكمة، والتدقيق، وإدارة المخاطر، وتشجع عمليات التدقيق، وتحسن الأداء والخدمات التعليمية، كما يضيف الشهري (2018) أن القيادة الرقمية تسهم في تبسيط الإجراءات الداخلية، وتخليص المعاملات في وقت قياسي، وتسهيل ربط المدرسة بغيرها من المدارس، وبالإدارات التربوية، والتقليل من المعاملات الورقية.

وأشار الخضري (2019) إلى أهمية القيادة الرقمية وتعني درجة اهتمام المؤسسات التعليمية إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة، في جميع مجالات الإدارة والتعليم ونقل المعلومات والمعرفة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن سير العمل بالمؤسسات لن يتعطل، والتقليل من التحديات التعليمية التي ستجتم فيما بعد على أثره، وفي ذات الوقت الحرص على سلامة الطلبة، ووجود التباعد الاجتماعي.

وتجمع القيادة الرقمية بين طياتها مجموعة من الميزات منها المرونة والتكيف، وأصحاب هذا النوع من القيادة يتميزون أنهم أصحاب ابداع ورؤية تكنولوجية، ويخلقون الفرص الإدارية الإلكترونية، ويسهمون في بناء بيئة مبتكرة ومحفزة تنافسية، ويدفعون الإداريين، والمعلمين لاستعمال الرقمنة، ودقيقين في العمل، ويركزون على المبادرة والتعلم، والقدرة على تحليل البيئة، واحتياجات المعلمين، وللقيادة الرقمية أبعاد ثلاثة هي: المعرفة، الاقناع، والابتكار.

ويذكر الرقب(2022) أن ركائز القيادة الرقمية تتمثل في: الاتصالات حيث يمكن للقيادة تزويد المعلمين، والطلبة بالمعلومات المطلوبة مباشرة من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات، والأجهزة، ووسائل التواصل المتاحة وأغلبها متاح ومجاني، دون الحاجة إلى مقابلتهم، والعلاقات العامة، وتطبيق الطلبة لما تعلموه باستخدام نفس الوسائل التقنية خارج المدرسة.

- أبعاد القيادة الرقمية:

البعد الأول/ الابتكار:

يُعرف الابتكار بأنه: القدرة على تقديم عمل عبقرى ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلف عن الأعمال التي قدمت سابقاً. وعُرف بأنه: القدرة على التجديد والتعامل مع المتغيرات بكفاءة، والقدرة على صياغة الأهداف.

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

البُعد الثاني الإقناع:

تواجه بعض المؤسسات تحديات مختلفة في إعداد وتأهيل قيادات تضمن قياداتهم في المستقبل من إقناعهم بأهمية تنفيذ التوجهات الحديثة في قيادة المؤسسات من قبل أشخاص أكفاء وملمين بمجالات عمل المؤسسة وثقافتها، مما يضمن استدامة القيادة في هذه المؤسسات على مدى بعيد، وتسير بها نحو النجاح والتميز. فلا يمكن لأي قائد النجاح من دون ممارسة فن الإقناع حيث إن الباحثين قلما يتفوقون على طريقة مثلى لتعريف القيادة، ولكن أغلبهم اتفقوا على أن القادة هم الذين يتولون عملية التحفيز والتوجيه والإلهام والأقناع للآخرين، والذي يعتبر أمراً لا بد منه من خلال تعزيز قدرة الموظف وأهميته في المشاركة واتخاذ القرارات ومنحه مكافآت مالية تعزز من قدرته على الأداء الجيد في العمل.

نستنتج مما سبق أنه على المؤسسات أن تعتمد تطوير استراتيجيات متعددة لتوصيل الموارد العاطفية والفكرية بين الموظفين وتلبية الطلبات المتزايدة منهم من أجل أن تبقى استمرارية تحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً/ المعرفة:

تعرف المعرفة بأنها: كل العمليات العقلية التي لدى القائد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره وهو يتفاعل مع عالمه الخاص. كذلك تعتبر المعرفة سلسلة تبدأ من البيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وأصبحت المعرفة في وقتنا الحاضر مبنية على في المساهمة في إعادة التأثير الشامل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات فهي الأساس الحقيقي للمؤسسات اليوم والتي تلعب دوراً هاماً في تشكيل الاقتصاد العالمي، وهي محرك الإنتاج ودفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التميز والإبداع، وهي عصب التقدم في شتى المجالات والتي لا يمكن للقادة في مؤسساتهم التفوق دون الاعتماد على المعرفة.(الشمراي،2023،505-506).

-متطلبات القيادة الرقمية:

يتطلب تطبيق القيادة الرقمية مجموعة من العناصر والركائز التي لا يمكن الاستغناء عنها ومن هذه المتطلبات ما يلي:

-متطلبات تشريعية: وتشمل إصدار التشريعات الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

-متطلبات بشرية: وتعني تدريب الموارد البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

-متطلبات مادية ومالية: تأسيس البنية التحتية الداعمة لتقنية المعلومات والاتصالات من خلال توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة. متصلة بالشبكة العالمية (الانترنت) تربط جميع مؤسسات التعليم ويمكن للعاملين الاتصال بتلك الشبكة من أي مكان، وهي متاحة، كذلك للطلبة وأولياء الأمور؛ للوصول إلى المعلومات التي تخصهم

نستنتج مما سبق أن لتطبيق القيادة الرقمية متطلبات كثيرة، منها ما هو مالي، فبالرغم من التكاليف المرتفعة نسبياً إلا أنها مربحة جداً على المدى البعيد، كما وجد متطلبات متعلقة بتوفير الموارد البشرية الكفؤة فهذا يساعد على رفع جودة التعليم، وصقل مهارات القائد، لما توفره القيادة الرقمية من بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة. (الرقب، 2022، 11-10)

ثانياً/الابتكار التنظيمي، مفهومه، أهميته، أبعاده، متطلباته، استراتيجياته أساليبه، معوقاته.

أصبح الابتكار من أهم المتطلبات في الإدارة الحديثة، حيث أن قيام المديرين والقيادة بواجباتهم الخاصة بالمنظمة بطريقة تقليدية يعمل على تراجع المنظمة وفشلها، ومن أجل البقاء واستمرارية المنظمة يجب على المدير أن يقوم بالأعمال المنوطة به بكل كفاءة وتميز حيث يكون التجديد والابتكار هي مميزات أدائهم، فبدون الابتكار لا يمكن مواجهة التحديات الراهنة، ويجب أن يكون الابتكار لصالح الجميع (أبو سنينة، 2020).

- مفهوم الابتكار التنظيمي:

عرف بيرلا مادان (2017) الابتكار التنظيمي بأنه توليد الأفكار أو الأنظمة أو المنتجات والخدمات الجديدة وتقبلها وتنفيذها مما يضمن الاستخدام الإبداعي والابتكار الأصلي، وعرفه حيالي (2017) بأنه تنمية تستجيب لحاجات الحاضر دون أن تُعرض حاجات الأجيال السابقة للخطر. ويُعرّف الابتكار على أنه قيمة مضافة لأداء المنظمة وأنشطتها الوطنية. وهو تطوير قيمة المستفيدين من خلال توفير احتياجات جديدة أو تحقيق المستفيدين الحاليين ومتطلبات السوق بطرق متميزة (Alharbi, Jamil , Mahmood, and Shaharoun, 2019)

- أهمية الابتكار التنظيمي:

للابتكار التنظيمي تأثير كبير على أداء المنظمة وبقائها، فهو يساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية على منافسيها وتوسيع حصتها في السوق من خلال إنتاج منتجات جديدة وفريدة من نوعها لعملائها. وعندما تكون المنظمة قادرة على تحقيق ذلك، فإنها ستعمل على تحسين مخرجاتها، وهو جانب يحدد بشكل كبير معدل نجاحها؛ ولكي يضمن المدراء الابتكار التنظيمي الفعال، يجب عليهم معالجة المجالات الأربعة للاستراتيجية وهي: العمليات، والسياق التنظيمي الداعم والروابط الخارجية الفعالة، والتعلم؛ حيث تساعد هذه المجالات المنظمة على تعزيز روح الابتكار الفردي في موظفيها، والذي يترجم في النهاية إلى الابتكار التنظيمي. ولا تكمن أهمية الابتكار في القدرة التنافسية للمؤسسة فحسب، بل أيضاً في التنمية الاجتماعية حيث ذكر كل من (Martin , 2017, Tohidi, and Jabbari, 2012) أهمية الابتكار التنظيمي بالآتي:

- أنه يمكن أن يظهر نفسه بإحدى الطرق المختلفة، حيث يعد الابتكار مهماً عندما يكون هناك إدخال أو تسويق منتج أو خدمة جديدة أو محسنة على عكس المنتجات أو الخدمات الحالية.

- وبالتالي يوضح أن الابتكار لأنه يؤدي إلى ظهور منتجات وخدمات جديدة في السوق.
- يعمل الابتكار التنظيمي على التوصل إلى عملية إنتاج بديلة أو حتى تحسين عملية الأعمال الحالية بأكثر الطرق الابتكارية لإنتاج شكل جديد.
- أنه يفتح الأبواب لسوق جديد، ويتعلق بحصول ضمان وجود تسويق سلس للمنتجات الجديدة.
- التجديد من جانب الموظفين، والإدارة على حد سواء ستترجم إلى خيارات تسويقية أفضل وتحقيق مبيعات أفضل.
- يؤدي الابتكار التنظيمي إلى تطوير مصادر إمداد بديلة مثل المواد والمعدات والمدخلات الأخرى المختلفة.
- ينتج عن الابتكار التنظيمي تحولات أساسية في الهياكل الصناعية والتنظيمية.
- أنه يمهد الطريق لترويج المبتكرين.
- يُحسن الابتكار التنظيمي من الإبداع والمرونة، مما يعزز تحسين الابتكارات التكنولوجية.
- وذكر الحياي (2016) أهمية الابتكار التنظيمي بأنه:
- سمة إنسانية تعكس حالة من الارتقاء الذهني لتحدي المؤلف وتوليد المعرفة بخلق شيء جديد.
- الوصول لأفضل المنتجات من خلال الالتزام بأفضل العمليات التي ينفذها كوادر متميزة ومؤهلة.
- أبعاد الابتكار التنظيمي:

تعددت أبعاد الابتكار التنظيمي، ففي الأدبيات التي تمّ الاطلاع عليها، لُوْحظ وجود أكثر من نموذج، وقد استعرض عبدالحليم (2021) التقسيمات الأكثر شيوعاً والمتفق عليها بالغالبية وتحديد أبعاد الابتكار التنظيمي التالية: الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، الابتكار الاستراتيجي والبشري.

•الابتكار الإداري:

يعد الابتكار الإداري واحداً من مجالات الابتكار التنظيمي، وهو الفضاء الذي يمسّ تطوير الجانب الإداري للمؤسسات، فهناك عدة مفاهيم للابتكار الإداري، حيث عرفه (الشرقاوي، 2016، 33) أنه "يشمل جميع أعمال الإدارة وأوجه العملية الإدارية والوظيفية للمنظمة كالمالية والأفراد وغيرها"

ويوضح مفهوم الابتكار الإداري التعريف الذي قدّمه عبدالحليم (2022) بأن: الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني أن الطريقة الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية، والدليل على ذلك أن بعض الطرق لم توجد حتى الآن ولا يزال على المبتكرين الوصول إليها، بما يتجاوز أي طريقة

سابقة سواءً في الفاعلية أو الكفاءة، فمن هذا المنظور فإن المهم ليس في الابتكار الماضي أو الحالي، ولكن المهم كيف ندير الابتكار بشكل مستمر.

وأشار (Godet and Marc (2019) إلى أهم خصائص الابتكار الإداري التي منها:

- يعتمد ابتكار المؤسسات على مبادئ جديدة تتحدى أساليب الإدارة التقليدية.
- يتم تنفيذ الابتكار وفقاً لأسلوب منهجي يتضمن مجموعة مبتكرة من العمليات وأدوات التنفيذ.
- يكون الابتكار جزءاً من برنامج مستمر للاختراع، بحيث يساهم في إحداث تطور متراكم مع مرور الوقت.

وبناء على ما سبق يتضح أن الابتكار الإداري يعني التغييرات التي تقوم بها إدارات التعليم في الهيكل التنظيمي للإدارة، وتصميم العمل وفق استراتيجيات وسياسات الإدارة، بما يحقق رؤية الإدارة وأهدافها.

• الابتكار التقني (التكنولوجي):

عرّف شرار (2019) نظام الابتكار التكنولوجي بأنه: شبكة ديناميكية من الوكلاء الذين يتفاعلون في مجال اقتصادي/صناعي معين، في ظل بنية تحتية مؤسسية معينة، ويشاركون في إنشاء التكنولوجيا ونشرها واستخدامها.

ونظام الابتكار التكنولوجي هو مفهوم طُوّر في المجال العلمي للابتكار؛ حيث يعمل على شرح طبيعة التغيير التكنولوجي ومعدله. كما عرفه مجيد (2017) بأن: نظام الابتكار التكنولوجي شبكة ديناميكية من الوكلاء الذين يتفاعلون في مجال اقتصادي/صناعي معين، في ظل بنية تحتية مؤسسية معينة، ويشاركون في إنشاء التكنولوجيا ونشرها واستخدامها.

وفي السياق ذاته، أشارت له دراسة التويجري (2022) بأنه يمكن تطبيق النهج التكنولوجي على ثلاثة مستويات على الأقل من التحليل: على التكنولوجيا من ناحية مجال المعرفة، أو على منتج، أو على مجموعة من المنتجات ذات الصلة بهدف إرضاء وظيفة (مجتمعية) معينة. فيما يتعلق بالنهج الثاني، فقد أثبت النهج نفسه بصفة خاصة في شرح أسباب تطور التقنيات المستدامة (الطاقة) ونشرها في مجتمع ما أو فشلها، في ذلك أشارت دراسات نظام الابتكار إلى تأثير الهياكل المجتمعية على التغيير التكنولوجي، وبشكل غير مباشر على النمو الاقتصادي طويل الأجل، داخل الدول أو القطاعات أو المجالات التكنولوجية.

كما أشارت دراسة مفتاحي (2016) إلى أبرز خصائص الابتكار التكنولوجي ومنها:

أولاً: يشدد مفهوم نظام الابتكار التكنولوجي على أن تحفيز تدفق المعرفة لا يكفي للحث على التغيير التكنولوجي والأداء الاقتصادي، فهناك حاجة للاستثمار هذه المعرفة من أجل إيجاد فرص عمل جديدة، حيث يركز هذا على أهمية الأفراد بصفاتهم مصادر للابتكار، وهو أمر

يُشرف عليه في بعض الأحيان في نهج نظام الابتكار الأكثر توجهاً نحو الاقتصاد الكلي والموجهة على المستوى الوطني أو القطاعي.

ثانياً: يركز نهج نظام الابتكار التكنولوجي غالباً على ديناميكيات النظام، حيث شجع التركيز على العمل الريادي العلماء على التفكير في نظام الابتكار التكنولوجي؛ باعتباره شيئاً يمكن بناؤه مع مرور الوقت، حيث تُسمى مكونات النظام في نظام الابتكار التكنولوجي «الهيكل»، وتمثل الجانب الثابت للنظام، فهي مستقرة نسبياً مع مرور الوقت، فهناك ثلاث فئات أساسية مميزة:

- **الجهات الفاعلة:** تشمل الجهات الفاعلة المنظمات التي تساهم في التكنولوجيا، كمطور أو متبنٍ، أو بشكل غير مباشر كمنظم، أو ممول، وما إلى ذلك، حيث تُنشئ الجهات الفاعلة في نظام الابتكار التكنولوجي من خلال الخيارات والإجراءات والتقنيات وتشرها وتستخدمها.

- **المؤسسات:** الهياكل المؤسسية هي جوهر مفهوم نظام الابتكار، لذا فمن الشائع اعتبار المؤسسات "قواعد اللعبة في مجتمع ما، أو بشكل أكثر رسمية، القيود الموضوعية إنسانياً التي تشكل التفاعل الإنساني".

- **العوامل التكنولوجية:** تتكون الهياكل التكنولوجية من المصنوعات والبنى التحتية التكنولوجية التي تُدمج فيها، وتتطوي أيضاً على الأعمال التقنية الاقتصادية لمثل هذه الأعمال الفنية، بما في ذلك التكاليف، والسلامة والموثوقية، لهذا فهذه السمات حاسمة لفهم آليات النتائج المترتبة بين التغيير التكنولوجي والتغيير المؤسسي.

وبناء على ما سبق يتضح أن الابتكار التقني هو ما تحدته إدارة التعليم باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة من أجل تطوير العمل أو تقديم خدمة أفضل وجديدة للعاملين وكافة المستفيدين.

•الابتكار الاستراتيجي:

عرف العياط (2015) الابتكار الاستراتيجي بأنه: قدرة تنظيمية تتطلب نظاماً إدارياً مصمماً لدعم هدف إنشاء الأعمال الجديدة، الذي يتضمن إعادة تخصيص الموارد وتغيير نماذج الأعمال، وأشار إلى أن نظام الإدارة الاستراتيجية يتكون من ثمانية عناصر مهمة:

- رؤية واضحة.
- الثقافة المرنة.
- الحوكمة.
- الهيكل التنظيمي المتناغم.
- العمليات المستدامة.
- إدارة المواهب.

•الموارد المتوفرة.

•المقاييس المناسبة.

وأيضاً أكد القادري في دراسته (2021) أنه يجب تصميم هذه العناصر لتعزيز بعضها البعض؛ لأن في كثيرٍ من الأحيان، حتى لو كان هناك نية لإنشاء "تصورات جديدة"، فإننا نستخدم نفس العمليات، ونفس مجموعات المهارات، ونفس نماذج تخصيص الموارد، وأشار إلى أن هناك ثلاث كفاءات تنظيمية للابتكار الاستراتيجي، لكي تُدير المؤسسات الابتكار الاستراتيجي بنجاح:

1. **الاكتشاف:** وهي كفاءة التصور والقدرة على الإبداع والاعتراف والتوضيح والتعبير عن الفرص.

2. **الحضانة:** وهي كفاءة التجريب وتطوير الفرصة إلى مشاريع حقيقية.

3. **التسريع:** وهي كفاءة القياس وتكثيف الأعمال لتقف بمفردها، وتتمكن من المنافسة بنجاح.

وضمن كل جانب من هذه الجوانب، يجب أن يكون هناك أشخاص مختلفون وعمليات واستراتيجيات لتوفير الموارد والمقاييس؛ لأن ما تحتاجه للاكتشاف سيكون مختلفاً تماماً عما ستحتاجه في التسريع، إذ يجب تصميم عناصر نظام الإدارة ضمن وظيفة الابتكار الاستراتيجي لاستيعاب كل جزء من هذه الأجزاء.

وبناء على ما سبق يتضح أن الابتكار الاستراتيجي في إدارات التعليم هو قدرتها التنظيمية على وضع نظاماً إدارياً مصمماً لدعم هدف إنشاء الأعمال الجديدة، الذي يتضمن إعادة تخصيص الموارد، وتغيير نماذج الأعمال واستراتيجياتها.

•**الابتكار الخدمي الإضافي:**

الابتكار الخدمي الإضافي هو إما تقديم خدمة جديدة أو تحسن كبير في خدمة سابقة مفهوم الخدمة من ناحية الممارسة والتطبيق، ويمكن أن يكون على سبيل المثال قناة اتصال جديدة للتفاعل مع العملاء، أو نظام توزيع مبتكر أو تقنية جديدة أو مزيج منها، أي ابتكار في الخدمة يشمل عناصر قابلة للتكرار، بحيث يمكن تحديدها وتكرارها بشكل آلي في حالات أو بيئات أخرى، لذا فالعناصر القابلة للتكرار يمكن أن تكون إما مخرجات الخدمة أو إجراءاتها ككل أو جزء (القادري، 2021).

وقد أكدت دراسة عرفه (2015) أن الابتكار في الخدمة يعود بالمنفعة على كل من منتج الخدمة والعملاء، إضافةً إلى تحسين الميزة التنافسية للمبتكر، فالابتكار في خدمة هو إما منتج خدمي أو إجراء لتقديم الخدمة يعتمد على منهج تقني أو إجرائي.

ومع ذلك فإن الابتكار لا يتعلق بالضرورة لحدثة التكنولوجيا في حد ذاتها، ولكن الإبداع يكمن في كثيرٍ من الأحيان في المجالات غير التكنولوجية، حيث يمكن أن يكون الابتكار في الخدمة حلاً جديداً في واجهة استخدام يمكن المستخدمين من النظام من التعامل معه بألفة ومحبةٍ أو طرق توزيع مبتكرة أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في إجراءات الخدمة أو طرق مبتكرة من العمليات والإجراءات في الأعمال اللوجستية وسلسلة التوريد أو طرق جديدة لتنظيم وإدارة الخدمات. (مفتاحي، 2016).

وعليه فإن الابتكار الإضافي في إدارات التعليم من وجهة نظر الباحثة، هو التجديد الذي يتجاوز المهام التنظيمية الأساسية للإدارة بهدف زيادة رضا المستفيد والعاملين وزيادة القدرة التنافسية.

• الابتكار البشري:

تعدُّ الموارد البشرية من أهم مقومات نجاح وطرق تحسين الأداء وتجويده ومواجهة التحديات والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن، كما أنها من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات إلى تحقيق الرقي والتقدم في مختلف المجالات.

حيث أكدت دراسة القرعاوي (2022) أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين من الأمور التي تعاني منها أغلب البلدان وخاصةً النامية، حيث يشكل هذا النقص معوقاً لعملية الابتكار التنظيمي، ويجب وضع خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسات التعليمية وتمييزها؛ وذلك بتوظيف مهارات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول الرقمي لتطوير الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

ومما سبق يتضح أن الابتكار البشري في إدارات التعليم هو مدى قدرتها على توظيف واستثمار مهارات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول الرقمي لتطوير الموارد البشرية بها ورفع كفاءتها للاستجابة لمتطلبات ومستجدات العمل.

-متطلبات الابتكار التنظيمي.

أشارت دراسة الحماد (2018) إلى عدد من متطلبات تطبيق إدارة الابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية، كان من أبرزها؛ دعم ومساندة الإدارة العليا لتطبيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة التعليمية، التوسع في الشراكة بين قطاعات إدارات التعليم وكذلك المجتمع الخارجي، التركيز على نشر ثقافة الابتكار التنظيمي في الإدارات التعليمية، وتفويض الصلاحيات.

وكشفت دراسة الفايز (2016) والمطيري (2015) عن متطلبات تطبيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

• إيجاد بيئة تنظيمية محفزة للابتكار، تتسم بالمرونة، وتبسيط إجراءات العمل، ووجود قنوات اتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات بين كافة العاملين.

- وضع استراتيجية واضحة للابتكار، قائمة على مبدأ المشاركة والتعاون، وفق معايير دقيقة لتقييم الأداء.
- توفير الإمكانيات البشرية والمادية، من خلال المصادر الداخلية والخارجية، وتوفير قواعد البيانات والمعلومات واتاحتها للجميع متى ما دعت الحاجة.
- التركيز على العمل الجماعي والبعد عن الفردية في العمل، لتوفير بيئة تنظيمية مساعدة على بناء بيئة ابتكارية.
- الاهتمام بتدريب العاملين، واستدامة التنمية المهنية لهم، لإكسابهم القدرات اللازمة لتطبيق الابتكار التنظيمي.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت مرتبط بالابتكار والمبادرات الابتكارية، لدعم الابتكار التنظيمي.
- اتباع النمط القيادي الذي يشجع على الإبداع، والديمقراطية في الإدارة، وإثارة الدوافع للإنجاز.

مما سبق، يتضح وجود عدد من متطلبات تطبيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية والتي تركز على وجود بيئة تنظيمية داعمة، وتصميم استراتيجية للابتكار واضحة وقائمة على المشاركة والمرونة، توفير مصادر للتمويل الداخلية والخارجية، ونشر ثقافة الابتكار، وتعزيز الشراكات بين الإدارات التعليمية والمجتمع الخارجي.

- استراتيجيات وأساليب الابتكار التنظيمي:

أ- استراتيجيات الابتكار التنظيمي:

أصبحت المؤسسات والمنظمات الابتكارية تُقاس اليوم بمدى اهتمامها وتبنيها لأنشطة داعمة للابتكار في بيئة تنظيمية مُبدعة. ولكي تحقق هذه المؤسسات والمنظمات الابتكار يجب عليها تبني أنشطة تأتي من خلال الأفراد العاملين بها تكون داعمةً للابتكار باتباع استراتيجيات وأساليب لاستثمار عمليات الابتكار بصورة فاعلة.

وعليه ذكرت دراسة عبدالحليم (2022) أبرز تلك الاستراتيجيات الداعمة كما يلي:

أولاً / استراتيجية المشاركة: تركز هذه الاستراتيجية على دخول جميع العاملين في المنظمة عاطفياً وذهنياً في العمل، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، ومنحهم فرصة التحوار مع إدارة المنظمة لمناقشة ظروف العمل وواقعه.

ثانياً / استراتيجية التنمية والتدريب: تركز هذه الاستراتيجية على بناء خطط لها لتطوير مهارات الأفراد العاملين بها المعرفية والمهارية، لزيادة فاعلية الأداء وإنجاز المهام الوظيفية المطلوبة منهم.

ثالثاً / استراتيجيات الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأخلاق والعادات التي يشترك بها أفراد المنظمة ويتأثرون بها، وتساعد في التكيف والانسجام مع المؤثرات الداخلية والخارجية.

رابعاً / استراتيجيات الاتصال التنظيمي: وهي عملية نقل وتبادل المعلومات وتدفعها بين الأفراد بأشكال مختلفة، فقد تكون اتصالاً صاعداً أو هابطاً أو شبكياً.

خامساً / استراتيجيات الحوافز: وهي عبارة عن عوامل خارجية تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك وأداء العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم لتقديم الأفضل وتحقيق الإبداع والابتكار.

سادساً / استراتيجيات النمط القيادي: نشاط يمارسه القائد اتجاه مرؤوسيه لتمكينهم من أداء عملهم بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه الأنماط:

-الديكتاتوري: يتميز هذا النمط بمركزية السلطة، ويعتمد على أساليب التهديد لإنجاز الأعمال.

-المتساهل: إعطاء المرؤوسين الحرية المطلقة، ولا يصلح هذا النمط إلا في حالات نادرة مثل قيادة الفرق العلمية.

- الديمقراطي: يعتمد هذا النمط على مشاركة ومشاورة مرؤوسيه.

سابعاً / استراتيجيات التفويض: وهي نقل بعض صلاحيات الرئيس للمرؤوسين ليتمكنوا من إنجاز بعض المهام مع بقاء المسؤولية قائمة على الطرفين.

ثامناً / استراتيجيات فرق العمل: مجموعة من الأفراد يتعاونون ويعملون معاً لتحقيق أهداف مرجوة.

تاسعاً / استراتيجيات التمكين الإداري: وتركز هذه الاستراتيجيات على تحفيز وتشجيع ومكافأة العاملين ليتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل الإدارة.

عاشراً / استراتيجيات التخصص الوظيفي: وهي تخصص العاملين في عمل معين أو وظيفة معينة.

الحادي عشر/ استراتيجيات الهيكل التنظيمي: وهي عبارة عن إطار يوضح المستويات الإدارية ونطاق مسؤولياتها وصلاحياتها وخط السلطة لكل مستوى، وللهيكل التنظيمي دورٌ بارزٌ في دعم الابتكار في كافة المستويات الإدارية.

الثاني عشر/ تبني استراتيجيات الإدارة بالأهداف: تقوم على تشاركية العمل ووضع الأهداف من قبل الرئيس والمرؤوس، مما يساعد على غرس مبدأ المسؤولية الذاتية والثقة والاحترام المتبادل.

الثالث عشر/ استراتيجية العصف الذهني تعد هذه الاستراتيجية أساساً لدعم الابتكار والأفكار الجديدة لاعتمادها على أسلوب الإثارة عن طريق طرح مشكلة واستعراض الحلول المقترحة.

ب- أساليب الابتكار التنظيمي:

إن ممارسة الابتكار التنظيمي على مستوى المنظمة يكون بطرقٍ مدروسةٍ من قبل الإدارة من خلال أسلوبين، الأول اتباع أساليب تفعيل الابتكار التنظيمي، والثاني زرع القيم والفلسفة التنظيمية المعززة للابتكار (عرفه، 2015).

وقد وضع المختصون في الإدارة والمنظرون والممارسون أساليب عدة للابتكار التنظيمي

كما في الآتي:

أولاً: الأساليب الإدارية:

- مراجعة المنظمة بشكل جذري لتنظيم قواعد البيانات وتغيير طريقة إدارة الموارد البشرية، والتحفيز الجماعي للعمل.

- المنظمات المرنة، وإعادة تشكيل ورش العمل المرنة لمواكبة البيئة التنافسية الخارجية.

- التنظيم لإنتاج أسرع وذلك بإعادة تصميم العمليات ونظام المعلومات.

- منظمة قائمة على الإدارة الذكية لرأس المال الفكري، بحيث يكون للمهمات والأفراد ذوو الكفاءات الفكرية تأثير على استراتيجيات المنظمة.

ثانياً: تنظيم مساحة العمل وذلك بالتركيز على:

- تنظيم الأشكال المختلفة للمساحات: مثل ورش العمل والمكاتب (فردية/ جماعية) والمساحات المفتوحة.

- نظام الاتصالات والمعلومات: تحويل مساحة العمل إلى مساحات افتراضية بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأجهزة المحمولة، وذلك لأن لها تأثير كبير على طرق العمل، بحيث يسمح للأفراد من طرح أفكارهم وآرائهم، والاطلاع على أفكار الآخرين.

ثالثاً: العلاقات الخارجية يظهر هذا المفهوم من خلال فكرة الابتكار مع العميل، وإشراك العملاء في ابتكار المنتجات والخدمات عن طريق تبادل الخبرات والأفكار، مثل فكرة الجامعة الافتراضية (التعلم الإلكتروني).

أما المنهج الثاني المتمثل في القيم والفلسفات الضمنية التي من شأنها تعزيز الابتكار التنظيمي التي تميز بيئة المنظمة لممارسة الابتكار، ونذكر منها:

- نجاح الابتكار مرهون بقبوله من العميل.

- الفكرة هي الشيء المهم في العملية الابتكارية.

-الاهتمام بالأفراد والكفاءات المبتكرة من قبل المنظمة، ومنحهم الفضاء اللازم ومساعدتهم على طرح أفكارهم وتدوينها وتطبيقها. (التويجري،2022).

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من استراتيجيات وأساليب الابتكار التنظيمي التي تتبناها المؤسسات، ويجب أن يكون اختيار تلك الطرق أو الأساليب بطرقٍ مدروسةٍ في ضوء التوجه المستقبلي لها، ويقودها نحو التطور وكل جديد، وأن يتجسد ذلك في رؤيتها ورسالتها التي تركز في خططها طويلة المدى على التغيير والجودة وتمكين العاملين، والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والداخلية، وتعمل على بناء علاقات وشراكات وثيقة، وتحسين القدرة التنافسية والكفاءة التنظيمية.

-معوقات الابتكار التنظيمي:

ذكرت القيام(2022) مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه الابتكار التنظيمي أجملتها بالآتي:

المشاكل الداخلية داخل المؤسسة.

-النقد بشكلٍ سلبي، والمنافسة غير الشريفة، والضغط المبالغ به.

- الرقابة الشديدة من قبل الإدارة.

- التعقيد في الإجراءات الرسمية.

-تحديد من يتمكن من التحسين واحتكار إمكانية التطوير على شخص أو منصب معين.

لكل ما سبق يجب على المؤسسات التعليمية الاهتمام بالابتكار التنظيمي في كافة العمليات والمهام التي تدور في إطار العملية التعليمية والابتكار كمنهج حياة في وجدان الطلبة، وفي حياتهم العملية ولا يتحقق ذلك إلا بتحفيز مديري المدارس في كافة نشاطاتهم داخل المدرسة وخاصة الإدارية منها (أبو سنيمة،2020).

ثالثاً/ الميزة التنافسية، مفهومها، أهميتها، خصائصها، عناصرها، مصادرها، مؤشراتها، أبعادها، معوقاتهما:

-مفهوم الميزة التنافسية:

تعد التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تظهر وتستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد حصول العديد من المدارس على شهادة الجودة، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية بهدف الوصول إلى أفضل مخرجات تتناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك

احتياجات ومتطلبات سوق العمل لذا فقد تداخلت المفاهيم وظهر أكثر من مفهوم للميزة التنافسية (البارقي، 2021).

عرفت عيد (2022) الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابيا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها و التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها.

أصبحت المنافسة بين مؤسسات التعليم أكثر شدة وقوة، ولكي تتمكن المؤسسة من التنافس بكفاءة وفعالية فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا العملاء مما يعمل على تحسين الدافعية للعاملين وخلق الولاء لديهم، ليتمكنوا من الوصول إلى أداء مرتفع وتفوق لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يصبح الاستثمار في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية واستخدامها على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات التي تتسجم مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية (عساف، 2015).

أن التفوق على المتنافسين يستند إلى الميزة تنافسية الحقيقية واستخدامها وتحقيقها بعد إدراك وتفكير عميق حتى تضمن المؤسسة القدرة التنافسية العالية، وتبذل المؤسسة التعليمية جهداً كبيراً لتحقيق الميزة التنافسية ليكون ما حصلت عليه يعبر عن ميزة يستطيع استغلالها على المدى القصير ويعمل على النمو وتطور المطلوب مما يتطلب المعرفة الدقيقة في مصادر الميزة تنافسية لتحقيق أهدافها ومنها وفاء العملاء الدائم وتحقيق الريادة في مجال التعليم (نصر، 2014).

- أهمية الميزة التنافسية:

تُعتبر الميزة التنافسية معياراً يحدد نجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها وهدفاً تسعى له جميع المؤسسات التي تريد البقاء والتنافس؛ وذكر البصير (2021) أهمية الميزة التنافسية بما يلي:

- أنها القوة الأساسية لمواجهة تحديات السوق والتنافس المؤسسي.
- معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة والتميزة.
- إعطاء فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المؤسسات للوصول لها والفرص الكبيرة التي تريد اقتناؤها.
- تعمل على متابعة التقدم والتطور على المدى البعيد، وتتسم بالاستمرارية والتجديد.
- تعتبر معياراً لامتلاك المؤسسة أفراداً ذو كفاءة وإنتاجية عالية.

-تعمل على خلق بيئة تنظيمية مشجعة محفزه على الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات.

-تعطي تفوقاً في الأداء نوعياً وكمياً، مما يحقق لها تحقيق نتائج أداء عالية.

- متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد والخطط الاستراتيجية.

-**خصائص الميزة التنافسية:**

إن امتلاك المؤسسة لمميزات معينة لا يعني أنها حققت الميزة التنافسية، إذ أن هناك عدداً من الخصائص التي يجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية ومن هذه الخصائص ما أشار إليه (حسن، 2017، 25) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:

-أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد.

-تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.

-أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد المؤسسات.

-أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف المؤسسة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة.

-أن تحقيق أي مؤسسة للميزة التنافسية يكون بمقارنتها مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وأن تحقق الوصول إلى التفوق والتميز والأفضلية بين المنافسين، وأن تنبع من داخل المؤسسة وتخلق لها القيمة والتميز، وأن تنعكس في كفاءة وفعالية أداء المؤسسة وممارساتها وأنشطتها، وأن تمتلك قوة التأثير في المستفيدين من خدماتها وجذبهم إليها لكونها الأفضل فيما تقدمه، وألا تزول بسرعة؛ أي يجب على المؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها لمدة طويلة.

-التجدد وفق المتغيرات الخارجية للمؤسسة من جهة وموارد ومقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

-الديمومة: ويعني ذلك أن تحقق المؤسسة سبق والتميز على المدى البعيد وليس لفترة قصيرة

-المرونة: أي أن تتفاعل وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية وتغييراتها وبما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.

- أن تتناسب مع أهدافها ورؤيتها التي تضعها على البعدين القريب والبعيد.

كما يرى (Dirisu,et.al (2013 أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، كما يلي:

-إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير المؤسسة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.

-تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للمؤسسة.

-أنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن.
-المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للمؤسسة سمعة جيدة.
-الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها المؤسسة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى، يحقق للمؤسسة التميز والتفرد المستدام.
ويتضح مما سبق أن الميزة التنافسية تتسم بالمرونة، والرؤية بعيدة المدى، وترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للمؤسسات، كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة حتى تحقق للمؤسسة الأهداف والغايات التي تصبو لها.
-عناصر الميزة التنافسية:

هنالك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية وتتمثل هذه العناصر بما ذكرته(حشاني،2020، 29 - 31):

-الموارد المادية: وهي من العناصر الأساسية الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، كأن تمتلك المدرسة التجهيزات والمعدات التكنولوجية الحديثة، والمختبرات، والمكتبات، والوسائل التعليمية الحديثة، والغرف الصفية المجهزة.

-الموارد المالية: يجب أن تمتلك المدرسة الموارد المالية الكافية التي تحقق لها الاستمرارية.

-الموارد البشرية: تؤدي الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دوراً مهماً للممارسات والمهام، وتتمثل بالمعلمين والإداريين المؤهلين الذين يمتلكون المهارة والكفاءة العالية والقدرة على الإبداع والابتكار والتميز.

-تكنولوجيا المعلومات: من خلال جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وإيجاد المعرفة وتنظيمها واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس.

-المعرفة: تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمراً مهماً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة فهذه الأخيرة إذا كانت تتمتع بالنجاح فهي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات التطوير لهياكلها ووظائفها.

وعليه يجب على المؤسسات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية القيام بعمليات الإصلاح والتحسين والتطوير، والتوجه نحو المزيد من عمليات التغيير، وتمكين العاملين للتوجه من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية، لذلك يجب توصيل هذه الرؤية التنافسية لكافة العاملين في المؤسسات وعلى جميع المستويات، والعمل على تنمية الشعور بالوعي بأهمية التحول والتغير التي تفرضها التنافسية، وتأسيس الولاء التنظيمي الذي يتناسب مع معطيات التنافسية.

-مصادر الميزة التنافسية:

أشار (حسن، 2017، 26) إلى مصادر الميزة التنافسية بما يلي:

-**الابتكار:** يعد الابتكار مصدراً محورياً في إستراتيجية المؤسسات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، بات الابتكار يشكل في الأداء ركيزة أساسية، وبعدها استراتيجي، ولذلك فمن الأهمية بمكان، أن تسعى المؤسسات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

-**الوقت:** يشكل الوقت المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من المؤسسات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات المستفيد الداخلي والخارجي والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول المستفيد على الخدمات المرغوبة و يعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للمؤسسة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية، والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، وتحسين أداء العمل.

- **المعرفة:** تعتبر المعرفة من أهم الاستراتيجيات النجاح، وطريقة من طرق اكتشاف معارف جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية.

يتضح مما سبق أن كل من الابتكار والوقت والمعرفة تمثل الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية تضاهاي المنافسين، فكلما ركز صناع القرار والإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعد ذلك في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الاستراتيجية.

-مؤشرات الميزة التنافسية:

لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته وهناك العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي، والمنهاج والوسائل والأساليب، وعلى الرغم من ذلك فهناك ثلاث مؤشرات يتم التركيز عليها فيما يتعلق بقياس الميزة التنافسية، هي:

-**البحث والاكتشاف:** الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات

وبرامجها، والجوائز التي حصلت عليها

-**التعليم والتعلم:** ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطالب وتنوعهم، ومخرجات الطالب.

-**الخدمة العامة:** المتعلقة برضا المجتمع، ومشاركتها في الأنشطة العامة.

وبالتالي فإن مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية لا تقتصر على المعايير التربوية، ولكنها تصل إلى الخدمات المقدمة للمجتمع ودرجة جودتها وتميزها . وتعتمد تنافسية المؤسسة التعليمية على شقين أساسيين هما:

الأول: قدرة التميز على المؤسسة التعليمية المنافسة في مجالات حيوية، مثل البرامج الدراسية وخصائص المعلمين وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية.

الثاني: قدرة المؤسسة التعليمية على جذب واستقطاب الطالب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول . وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية تعد في حاجة إلى التطوير الدائم لبرامجها الدراسية وإمكاناتها المادية، وأنماطها القيادية وبالتالي القدرة على جذب الطالب ومؤسسات المجتمع المدني للمشاركة معها والاستفادة من خدماتها المتنوعة.(عيد،2022،689).

يتضح مما سبق إن المؤسسات التعليمية التي تحقق الميزة التنافسية وتتمكن من المحافظة عليها في ظل المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، هي التي تستمر في التطوير والتحسين والإبداع والتقدم من خلال عمليات واستراتيجيات تتصف بالمرونة والديناميكية، وتتمثل مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية التقدم في المجال التعليمي والحرص والاهتمام بالمناهج الدراسية، ومعايير اختيار الطلبة، والخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، وتنمية أعدادهم بالمها ارت اللازمة، ومن خلال ذلك فإن تحقيق الميزة التنافسية في المجال التعليمي التربوي يحتاج الموارد البشرية وتدريبهم، وإلى خطط تنظيمية وآليات للتنفيذ وآليات للمتابعة والإشراف، والتقييم المستمر الذي يضمن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، فمعادلة التطور والتميز المستمرين للمؤسسة وضمان بقاءها في القمة، تقوم على الجمع بين الفكر المستنير الواعي المتميز والأساليب الإبداعية، والإدارة المتميزة الخلاقة.

-أبعاد الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسات وتميزها عن المنافسين، وعادة ما يشار إلى وجود الميزة التنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط، وهناك العديد من النواتج إلى من وراء الميزة التنافسية مثل النوعية، والانتاجية، وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية بما يلي:

-النوعية: تعد النوعية من أهم المؤشرات التي توضح للمؤسسة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على ذلك على أفضلية المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق. تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات

المتكاملة التي تتبعها المؤسسة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية. كما تعرف بأنها سياسة تتبعها المؤسسة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات المستفيد.

- **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة. (التجاني، وحجاجي، 2023، 11)

- **بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، منها أنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.

وعُرف أنه نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسة بما يأتي:

● مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

● سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

● إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

● تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

● كسب التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال:

○ تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

○ سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.

○ تحسين إنتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداماً اقتصادياً.

○ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار. (حسن، 2017، 22).

-معوقات الميزة التنافسية:

هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات، بعضها نابع من داخل المنظمة، والبعض الآخر من خارجها، ومن أبرزها ما أشار إليه (البصير، 2021، 281-280) فيما يلي:

- غياب وجود استراتيجية وطنية متكاملة تتعلق بمنظومة التدريب القائم على احتياجات سوق العمل.
- ضعف الهياكل التنظيمية في المنظمات.
- انخفاض مستوى الموارد البشرية..
- ضعف تكنولوجيا المعلومات وقاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- ضعف الصلاحيات والحريات الممنوحة المديرين .
- ضعف العمل الجماعي بروح الفريق .
- تدهور المناخ والسلوك التنظيمي الفعال.
- تدني الأداء الأفضل للعمليات.
- الفشل في قياس الفرص، والتعرف على التهديدات الخارجية.

وعلى ما سبق ترى الباحثة أن القيادة الرقمية ترتبط ارتباطاً كبيراً بين أداء الموظفين ودورهم في العمل المؤسسي، كونها تسهم في رفع مستوى مشاركة الأفراد وتطوير أداءهم، فالابتكار التنظيمي يعمل على تحسين مستوى أداء الافراد لدورهم الوظيفي مما يعتبر قوة دافعة لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها على الإبداع ومواجهة التحديات ورفع القدرات التنافسية لها ويعتبر الابتكار التنظيمي من المداخل المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق القدرة التنافسية والاستجابة لحاجات الأفراد والمجتمع من خلال توفر القيادة الرقمية الفاعلة المتميزة.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث؛ حيث تم تناول الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث ومقسمة إلى ثلاثة أقسام وذلك على النحو الآتي:

-دراسات تتعلق بالقيادة الرقمية:

أجرى هيرو (2020) Hero دراسة بعنوان "استكشاف القيادة الرقمية للمدير وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين، حيث أشار إلى أن ظهور التقنية الحديثة توفر فرصاً جديدة في المجتمع لاسيما في المدرسة لإدراك الاتجاهات الحالية للتعليم في القرن الحادي والعشرين،

وعليه وجب على مديري المدارس امتلاك المهارات اللازمة لأنهم قادة للمعرفة التقنية، وقد أظهرت هذه الدراسة فهم تأثير القيادة الرقمية للمدير في الكفاءة التقنية للمعلمين في المدارس الابتدائية العاملة في مقاطعة اوباندو، بوالكان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلما ومعلمة من المدارس الحكومية، و أظهرت نتائج الدراسة إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها 26 من مدرءاهم، علاوة على ذلك يتقن المعلمون استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعلم والتعليم، وباستخدام تحليل الانحدار أوضحت الدراسة أن القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التقنية للمعلمين.

وهدفت دراسة آل كردم (Al-Kordam, 2020) إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة تنافسية في مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية من خلال تحديد أبعاد الميزة تنافسية ولتحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على (377) قائداً معلماً بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقمياً، الموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية) من وجهة نظر القادة والمعلمين جاء بدرجة مهمة جداً، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها وضع السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بتوظيف التقنية الرقمية وتحديد نظام لبرامج التدريب وتقييم العاملين لتطبيق التقنية الحديثة في قيادة المدارس العامة.

هدفت دراسة الرقب (alraqab, 2022) التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، وكان من أهم توصيات الدراسة ما يأتي: اعتماد مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة المدارس، توفير احتياجات المدرسة من البنية التحتية الرقمية، وعمل فرق تعمل على تدريب المعلمين على استخدامها.

وهدفت دراسة العماري (Al-Amari, 2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة بلغت (40) مديرة من المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعث الابتكار للقيادة الرقمية، ولبعث الإقناع، وبعث المعرفة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تحديد الهدف العام من عملية ممارسة بعث الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط والإعلان عنها لجميع منسوبات المدرسة، توفير الإمكانيات التقنية لتفعيل بعث الابتكار للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مثل الحواسيب، والهواتف النقالة، وتشكيل فرق لتنظيم ممارسة بعث الإقناع للقيادة الرقمية، والبعث عن المركزية، وتشكيل فرق عمل فرعية مسؤولة عن التنفيذ وإعداد الخطط والبرامج والمشاريع المستقبلية بالمدارس الثانوية لممارسة بعث الإقناع للقيادة الرقمية، وعقد اللقاءات والندوات والدورات والاجتماعات لزيادة وعي منسوبات المدرسة بأهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعث المعرفة للقيادة الرقمية وإشراك وسائل الإعلام في نشر البعث المعرفي للقيادة الرقمية.

-دراسات تتعلق بالابتكار التنظيمي:

أجرت ديب والبهلول (2018) Deeb and Al-Bahloul دراسة بعنوان: "دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين" وهدفت إلى دراسة العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة وبين الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووُزعت على عينة من الكليات في جامعة تشرين بلغت (175) عضواً من أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤساء الأقسام، إضافةً إلى العاملين في المكاتب الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك انخفاضاً في مستوى عناصر المنظمة المتعلمة في الكليات محل الدراسة، وكذلك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة، كما توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور لعناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين.

كما قام أولوي ميسي وأبايومي (2018) Oluwayemisi and Abayomi بدراسة بعنوان: "التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي وأثره على الأداء التنظيمي في لاغوس بنيجيريا Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Performance: in Lagos metropolis, Nigeria" وهدفت إلى معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي في البيئة النيجيرية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن التعلم التنظيمي كان له علاقة إيجابية مع الابتكار التنظيمي، وأن الابتكار التنظيمي في المنظمة له دور وعلاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي.

وقام سيتثيسومجين وسومبراتش وفوسيون Sitthisomjin and Somprach and Phuseeorn (2018) بدراسة بعنوان: "أثر الإدارة الابتكارية على أداء مديري المدارس الثانوية

في تايلاند "The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand". هدفت إلى معرفة أثر عوامل إدارة الابتكار على تعزيز الأداء العالي لدى مديري المدارس الثانوية في تايلاند؛ اتبعت الدراسة المنهج المسحي الكمي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات؛ وتكون مجتمع الدراسة من (2400) مدير، موزعين على (800) مدرسة، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة وعددهم (1600) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن عوامل إدارة الابتكار وهي: القيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي، وإدارة الموارد، الابتكار المدرسي لها أثر كبير على أداء المدرسة والمعلمين.

كذلك أجرى تشاترجي (2019) Chatterjee دراسة بعنوان: "تحقيق قدرة تكنولوجيا المعلومات على الابتكار التنظيمي: دور الشجاعة التنظيمية". Actualizing Information Technology Affordance for Organizational Innovation: The Role of Organizational Courage" وهدفت إلى تحقيق قدرة تكنولوجيا المعلومات على الابتكار التنظيمي، ومعرفة دور الشجاعة التنظيمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين التنظيميين في شركة تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة والصين، وبلغت عينة الدراسة (500) من الموظفين التنظيميين الحاليين في الولايات المتحدة والصين، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تكاليف تكنولوجيا المعلومات المشتركة ضرورية ولكنها غير كافية للابتكار، وأن إنشاء نظام تكنولوجي للابتكار يتوقف على الشجاعة البشرية التي تستخدم بوعي تدابير التوفيق بين التوفير والابتكار، وأن الابتكار مهم للغاية في كل من الولايات المتحدة والصين، إذا لم تكن تكاليف تكنولوجيا المعلومات متوافقة وإذا لم تكن الشجاعة التنظيمية في الظروف الطارئة قوية فمن الصعب تحقيق الابتكار باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وهدفت دراسة ديپول وفينيل (2019) Depole and Vignell التي بعنوان "الابتكار التنظيمي المصاحب من طريق البحث: حالة لتقييم أداء مديري المدارس الإيطالية" Accompanying Organizational innovation by research: the case For performance evaluation of Italian school principals إلى تحقيق قدرة تكنولوجيا المعلومات على الابتكار التنظيمي، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين التنظيميين الحاليين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة والصين، ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، مع عينة بلغ عددها (500) من الموظفين، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إنشاء نظام للابتكار يتوقف على الشجاعة البشرية التي تستخدم بوعي تدابير التوفيق بين الابتكار والتوفير، وكذلك توصلت إلى مجموعة من التوصيات أهمها على أن الشجاعة التنظيمية عامل بارز في الابتكار.

وهدفت دراسة هلال وأرباب (2020) Hilal and Arbab إلى توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركات، ومعرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه الشركة في ظل وجود بيئة غير مستقرة. تم استخدام المنهج الوصفي، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار عينة مكونة من (70) مفردة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: وجود علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي و زيادة فاعلية المنظمة في مواجهة الأزمات، للأزمات عدد من الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب شخصية، أسباب أخرى لا يمكن للمنظمة التحكم فيها، أسباب متعلقة بالتنظيم مما يجعل إيجاد حلول للأزمات أمر معقد لتداخل أسبابها وضرورة وجود اساليب متنوعة لحلها. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموظفين المبتكرين و إتاحة المجال لهم للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، يجب على القادة والمديرين تهيئة مناخ ملائم للابتكار التنظيمي وفتح المجال للعاملين البداء آراءهم ومقترحاتهم، اتخاذ التدابير التي تمنع حدوث الأزمات ومحاولة التنبؤ بها والتعرف على مؤشرات حدوثها.

وأجرى أبو سنيمة (2020) Abu Sunima دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للابتكار التنظيمي وعلاقته بمستوى السعادة الوظيفية لدى معلمها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (317) من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة جنوب غزة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للابتكار التنظيمي بمحافظة غزة؛ جاءت بدرجة مرتفعة، إلى حد ما أقرب إلى المتوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة المديرين للابتكار التنظيمي تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، كما لا توجد فروق لدرجة ممارسة المديرين "للابتكار الإضافي" تعزى لمتغير مستوى المدرسة التي تعمل بها، بينما وجدت فروق في ممارسة الابتكار الإداري والابتكار التقني والابتكار التنظيمي ككل تعزى لمتغير مستوى المدرسة التي تعمل بها ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين "للابتكار الإضافي" تعزى لمتغير المديرية، بينما وجدت فروق في ممارسة الابتكار الإداري والابتكار التقني، والابتكار التنظيمي ككل بين من يتبعون مديرية شرق خان يونس ومن يتبعون مديرية رفح، ولصالح المعلمين الذين يتبعون مديرية شرق خان يونس، أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى السعادة الوظيفية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة حصلت بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى السعادة الوظيفية لديهم تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي،

سنوات الخدمة، مستوى المدرسة التي تعمل بها، المديرية)، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للابتكار التنظيمي ومتوسط تقديراتهم لمستوى السعادة الوظيفية لدى معلمها وأوصت الدراسة: بالإيعاز من قبل مديريات التربية والتعليم إلى مديري المدارس؛ بإتاحة أجواء داعمة وحاضنة للابتكار، التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي.

-دراسات تتعلق بالميزة التنافسية:

أجرى موثامي كيسنغ (2016) Muthami Kising'u, and Others دراسة بعنوان دور الابتكار التنظيمي في استدامة الميزة التنافسية في الجامعات في كينيا وهدفت إلى معرفة دور الابتكار التنظيمي في استدامة الميزة التنافسية في الجامعات في كينيا، كما بحثت في دور الابتكار المنتج والابتكار الإداري والابتكار العملي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الكمية، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية؛ لاختيار عينة تتكون من (57) جامعة معتمدة بكينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي وابتكار العملية يلعب دورًا هامًا في استدامة ميزة تنافسية لجامعات في كينيا.

وهدف دراسة قحام وعطريش (2020) Qahham and Atreesh إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الخبز الصحي بالميلية ولاية جيجل، طبقت الدراسة عينة مكونة من (99) عامل باستخدام الانحدار المتعدد، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الخبز الصحي بالميلية، وأن بعد الأصالة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، بينما بعد الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات ليس له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، كما قدمت الدراسة اقتراحات منها: العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة في أبعاد الإبداع سلبًا لمعالجتها؛ - فتح المجال أمام العمال لإبداء آراءهم ومقترحاتهم والعمل بروح الفريق، توعية العاملين بضرورة الالتزام بالأهداف الاستراتيجية، وعقد برامج ودورات تدريبية في مجال فرق العمل.

هدفت دراسة البصير (2021) Albasayr إلى تقديم تصور مقترح لاستقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (56) خبيراً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تمثلت أبعاد استقلالية الجامعات في البعد الإداري والبعد المالي والبعد الأكاديمي، وأن درجة أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت مرتفعة وأن الصعوبات التي تواجه استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية جاء مرتفعة، وأن موافقة أفراد عينة الدراسة على مقترحات تفعيل استقلالية الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية جاءت مرتفعة.

هدفت دراسة عيد (2022) إلى الكشف عن واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي الخاص في مصر من حيث: الإدارة وأعضاء هيئة التدريس و الطالب والتمويل والبرامج الدراسية، اعتمد البحث علي المنهج الوصفي، وتمثلت أداة البحث في استبانة بهدف التعرف على واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي الخاص في مصر، وتمثلت عينة البحث في عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج التي بالجامعات الخاصة والبالغ عددها (83)، تشير بأن هناك قصور في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي الخاص في مصر، منها: ضعف الامكانيات المادية لتطبيق الأفكار الابداعية المقدمة من العاملين، والقصور في الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية المتاحة لعضو هيئة التدريس، وتقييد حرية الطالب في الانتقال أو التحويل من جامعة لأخرى أو من كلية لأخرى، و القصور في نشر ثقافة البحث العلمي من خلال تمويل حضور المؤتمرات العلمية والمحلية والدولية لتشجيع الإبداع والابتكار، والقصور في تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهجية البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها نظراً لملائمته للطبيعة الوصفية للدراسة، ولمناسبته لأهدافها. والذي يعد أحد المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية التي تساهم في الإجابة عن الأسئلة التي طرحها البحث، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ووضعها في إطارها الصحيح، ويُعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج التي تتعلق بالبحث، والتوصل إلى التوصيات والمقترحات.

-مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير خلال العام الدراسي 2024 وعددهن (108)مديرة.

-عينة البحث: تكونت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة (108) مديرة، حيث تم توزيع (108) استبانة إلكترونية على أفراد العينة، واسترجاع(102) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (المؤهل / سنوات الخبرة)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	69	67.6
ماجستير فأعلى	33	32.4

42.2	43	عشر سنوات فأقل	سنوات الخبرة
57.8	59	أحدى عشرة سنة فأعلى	
100.0	102	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من الحاصلين على بكالوريوس أكبر من نسبة أفراد العينة من الحاصلين على ماجستير فأعلى، حيث بلغت النسب على الترتيب، (67.6%)، (32.4%).

أيضًا يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة مما لهم خبرة إحدى عشرة سنة فأعلى أكبر من نسبة أفراد العينة مما لهم خبرة عشر سنوات فأقل، حيث بلغت النسب على الترتيب، (57.8%)، (42.2%).

-أداة البحث:

بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم بناء الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق محاور وفقرات من خلال ثلاثة محاور:

المحور الأول: لقياس القيادة الرقمية.

المحور الثاني: لقياس الابتكار التنظيمي.

المحور الثالث: لقياس الميزة التنافسية.

-صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمستوى في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، فييدي المحكمون آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل عبارة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح العبارة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحدف والإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج الاستبانة، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يرويه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

ب- الاتساق الداخلي: بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) طالبًا من غير العينة الأساسية، وبعد تفرغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (2) معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور التابع له (ن=30)

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
قيمة الارتباط	م	قيمة الارتباط	م	قيمة الارتباط	م
**0.633	31	**0.549	16	**0.676	1
**0.656	32	**0.832	17	**0.542	2
**0.702	33	**0.764	18	**0.694	3
**0.544	34	**0.573	19	**0.685	4
**0.540	35	**0.623	20	**0.594	5
**0.547	36	**0.754	21	**0.568	6
**0.758	37	**0.798	22	**0.769	7
**0.630	38	**0.653	23	**0.843	8
**0.528	39	**0.806	24	**0.754	9
		**0.774	25	**0.653	10
		**0.675	26	**0.809	11
		**0.520	27	**0.633	12
		**0.624	28	**0.735	13
		**0.607	29	**0.865	14
		**0.740	30	**0.653	15

** قيمة (ر) دالة عند مستوى معنوية (0,01)

يتضح من الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً بين عبارات المحور الأول، حيث تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.542) إلى (0.865)، كما جاءت قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على صدق عبارات المحور.

ويتضح من الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً بين عبارات المحور الثاني، حيث تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.52) إلى (0.832)، كما جاءت قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على صدق عبارات المحور.

كما يتضح من الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً بين عبارات المحور الثالث، حيث تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.528) إلى (0.758)، كما جاءت قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على صدق عبارات المحور.

- الثبات: تم حساب ثبات الاستبانة، باستخدام طريقة معامل أوميغا، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (3) معامل الثبات لمحاو الاستبانة(ن=30)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	15	0.84
المحور الثاني	15	0.89
المحور الثاني	9	0.78

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معامل أوميغا (الثبات) في محاور الاستبانة الثلاثة موافق حيث بلغت قيمة معامل الثبات على محاور الاستبانة الثلاثة (0.78 - 0.89 - 0.84)، مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

تصحيح الاستبانة:

يتم حساب المتوسط الحسابي الموزون عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمسة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (موافق بشدة) تعطى الدرجة (5)، والاستجابة (موافق) تعطى الدرجة (4)، والاستجابة (محايد) تعطى الدرجة (3)، والاستجابة (غير موافق) تعطى الدرجة (2)، والاستجابة (غير موافق بشدة) تعطى الدرجة (1)، وفي ضوء ذلك يمكن حساب المتوسط الموزون (الوزن النسبي) من العلاقة التالية:

المتوسط الحسابي الموزون = $(5 \times \text{تكرار "موافق بشدة"} + 4 \times \text{تكرار "موافق"} + 3 \times \text{تكرار "محايد"} + 2 \times \text{تكرار "غير موافق"} + 1 \times \text{تكرار "غير موافق بشدة"}) \div \text{عدد العينة}$

ومن خلال قيمة المتوسط الموزون لكل عبارة/ محور يمكن معرفة درجة الموافقة المناظرة، حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الخماسي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الموزونة إلى خمس فئات متساوية لتحديد مدى كل استجابة من الاستجابات الخمسة (موافق بشدة-موافق - محايد- غير موافق - غير موافق بشدة)، ويوضح الجدول (4) طريقة الحكم على درجة الموافقة في ضوء المتوسط الموزون.

جدول (4) الحكم على درجة الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي الموزون

الحكم على العبارة	درجة الموافقة	المدى
منخفضة	غير موافق بشدة	من 1 وحتى 1.8
	غير موافق	من 1.81 وحتى 2.6
متوسطة	محايد	من 2.61 وحتى 3.4
مرتفعة	موافق	من 3.41 وحتى 4.2
	موافق بشدة	من 4.21 وحتى 5

كما تم ترتيب عبارات الاستبانة بحسب المتوسط الحسابي الموزون لدرجة الموافقة تنازلياً لمعرفة العبارات الأكثر موافقة مقابل العبارات الأقل موافقة، علماً أنه عند تساوي المتوسطات الحسابية الموزونة، يتم وضع العبارات في نفس الرتبة.

-المعالجة الإحصائية:

اعتمد البحث على البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً وتحليلها للوصول الى النتائج من خلال استخدام:

-طريقة كرونباخ الفا لحساب ثبات اداة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية لحساب متوسط تقديرات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة.

معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية واختبار ت لعينتين مستقلتين.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي للأبعاد (الإدارية، البشرية، التقنية) من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الأول الخاص بدور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي للأبعاد (الإدارية، البشرية، التقنية) من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، حسب أوزانها النسبية، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الأول الخاص بالابتكار الإداري، حسب أوزانها النسبية:

جدول (5) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الأول الخاص بالابتكار الإداري (ن=102)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
2	تصمم القيادة الرقمية برامج تقنية لتطوير قدرات الموظفين على حل المشكلات بطرق ابتكارية.	4.0490	97876.	مرتفعة
1	يمثل الابتكار الرقمي جزءاً أساسياً في رؤية القيادة الرقمية.	4.0196	1.03389	مرتفعة
5	تحول القيادة الرقمية عملياتها والإشراف عليها من الشكل التقليدي إلى منظومة الإدارة التعليمية *LMS التي تعمل من خلال الشبكات.	3.9412	1.15032	مرتفعة
4	تشجع القيادة الرقمية الاقتراحات الابتكارية التي تقدمها الموظفين المتميزات.	3.8627	1.03445	مرتفعة
7	تُدرّب القيادة الرقمية الموظفين على التقنيات الحديثة المختلفة لمواكبة	3.8137	1.04104	مرتفعة

التحول الرقمي.				
6	تعقد القيادة الرقمية شراكات مجتمعية تسهم في تمويل وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3.2549	1.40499	6 متوسطة
3	تفوض القيادة الرقمية الصلاحيات اللازمة للموظفات لأداء مهماتهم بأساليب وطرق تقنية مبتكرة.	2.9608	1.60397	7 متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات البعد الاول	3.7003	1.178	مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج البعد الأول الخاص بالابتكار الإداري، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

-أكثر العبارات التي تعكس الابتكار الإداري، جاءت في الترتيب الأول: تصمم القيادة الرقمية برامج تقنية لتطوير قدرات الموظفات على حل المشكلات بطرق ابتكارية، بوزن نسبي (4.049) وهي درجة مرتفعة.

-وجاء في الترتيب الثاني: يمثل الابتكار الرقمي جزءاً أساسياً في رؤية القيادة الرقمية، بوزن نسبي (4.0196) وهي درجة مرتفعة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الابتكار الإداري، جاءت في الترتيب السابع: تفوض القيادة الرقمية الصلاحيات اللازمة للموظفات لأداء مهماتهم بأساليب وطرق تقنية مبتكرة، بوزن نسبي (2.9608) وهي درجة متوسطة.

-وجاء في الترتيب السادس: تعقد القيادة الرقمية شراكات مجتمعية تسهم في تمويل وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بوزن نسبي (3.2549) وهي درجة متوسطة.

ثانياً: النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بالابتكار البشري، حسب أوزانها النسبية:

جدول (6) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الثاني الخاص بالابتكار البشري (ن=102)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الموافقة
3	تتواصل الموظفات عبر وسائل الاتصال التقنية؛ لتبادل المعرفة بينهن.	4.0392	0.98425	1	مرتفعة
1	تحرص الموظفات على توظيف التقنية لتجديد أساليب العمل.	4	1.09001	2	مرتفعة
4	تستفيد الموظفات من تجارب الآخرين التقنية في حل المشكلات.	3.5588	1.26314	3	مرتفعة
2	لدى الموظفات المقدرة على مواجهة التحديات بأساليب تقنية جديدة.	3.0588	1.50789	4	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات البعد الثاني	3.6642	1.211		مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج البعد الثاني الخاص بالابتكار البشري، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الابتكار البشري، جاءت في الترتيب الأول: تتواصل الموظفات عبر وسائل الاتصال التقنية؛ لتبادل المعرفة بينهن، بوزن نسبي (4.0392) وهي درجة مرتفعة. في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الابتكار البشري، جاءت في الترتيب الرابع: لدى الموظفات المقدرة على مواجهة التحديات بأساليب تقنية جديدة، بوزن نسبي (3.0588) وهي درجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بالابتكار التقني، حسب أوزانها النسبية:

جدول (7) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الثالث الخاص بالابتكار التقني (ن=102)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الموافقة
2	تهتم القيادة الرقمية بإكساب الموظفات المهارات والخبرات التقنية المعاصرة.	3.5784	1.18101	1	مرتفعة
4	تعمل القيادة الرقمية على حوسبة عملياتها بشكل جذري.	3.5490	1.26356	2	مرتفعة
3	تحرص القيادة الرقمية على امتلاك التقنيات الحديثة اللازمة لتجويد العمل والابتكار الوظيفي.	3.4412	1.22332	3	مرتفعة
1	توظف القيادة الرقمية التقنية الحديثة لتبسيط إجراءات العمل.	3.0294	1.49226	4	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات البعد الثالث	3.3995	1.29		مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج البعد الثالث الخاص بالابتكار التقني، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الابتكار التقني، جاءت في الترتيب الأول: تهتم القيادة الرقمية بإكساب الموظفات المهارات والخبرات التقنية المعاصرة، بوزن نسبي (3.5784) وهي درجة مرتفعة.

- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الابتكار التقني، جاءت في الترتيب الرابع: توظف القيادة الرقمية التقنية الحديثة لتبسيط إجراءات العمل، بوزن نسبي (3.0284) وهي درجة متوسطة.

وباستقراء النتائج في جداول (5، 6، 7) يتضح أن دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي بأبعاده (الإداري والبشري والتقني) جاء مرتفعاً، وهو ما يمكن عزوه لكون

القيادة الرقمية تعد من المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بالتطورات التقنية المعاصرة، والملائمة للاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، إضافة لكون القيادة الرقمية تسهم في تسير الأداء وتجعله أكثر دقة وسرعة مما يسهم في تحقق الابتكار التنظيمي.

كما يمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء أن مدخل القيادة الرقمية يتضمن حسن استثمار القائد لما يمتلكه من مهارات قيادية ومعارف أكاديمية ومهارات تقنية وتعليمية تسمح له بالقيام بوظائفه الرئيسية، إضافة إلى قيامه بالمهام الإدارية المكلف بها، إذ تعتبر القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير مهارات القادة، والقضاء على مشكلات القيادة التقليدية، وتطوير أداء العمل من خلال استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية (كمال ومحمود، 2022).

ويدعم ما سبق أنه تساهم القيادة الرقمية في تمكين المنظمات من التحول نحو مجتمع المعرفة واستخدام التكنولوجيا بشكل استراتيجي لحل مشاكل العمل وسد احتياجاته، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية والجودة والكفاءة في المنظمات، وبالتالي إلى تعزيز الابتكار التنظيمي (أبو سنيمة، 2020).

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير في أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الإبداع، البيئة التنظيمية للمدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بدور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير في أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، البيئة التنظيمية للمدرسة، الإبداع)، حسب أوزانها النسبية، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الأول الخاص بالجودة، حسب أوزانها النسبية:

جدول (8) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الأول الخاص بالجودة (ن=102)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مرتبة	مستوى الموافقة
3	تستخدم القيادة الرقمية مواصفات الأيزو لضمان الجودة.	3.9902	1.11244	1	مرتفعة
5	تمتاز الخدمات التي تقدمها القيادة الرقمية بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين.	3.5294	1.30275	2	مرتفعة
1	تستخدم القيادة الرقمية أساليب متنوعة لتحسين الجودة.	3.5196	1.31051	3	مرتفعة
4	لدى القيادة الرقمية المقدرة على المنافسة على أساس الجودة.	3.2451	1.61329	4	متوسطة
2	تستخدم القيادة الرقمية طرق متعددة للرقابة على الجودة.	3.2353	1.58693	5	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات البعد الأول	3.5039	1.3852		مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج البعد الأول الخاص بالجودة، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الجودة، جاءت في الترتيب الأول: تستخدم القيادة الرقمية مواصفات الأيزو لضمان الجودة، بوزن نسبي (3.9902) وهي درجة مرتفعة.

- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الجودة، جاءت في الترتيب السابع: تستخدم القيادة الرقمية طرق متعددة للرقابة على الجودة، بوزن نسبي (3.2353) وهي درجة متوسطة.

ثانياً: النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بالبيئة التنظيمية للمدرسة، حسب أوزانها النسبية:

جدول (9) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الثاني الخاص بالبيئة التنظيمية للمدرسة (ن=102)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	رتبة	مستوى الموافقة
3	تسهم القيادة الرقمية في تحديد السياسات والاستراتيجيات بناءً على مؤشرات دقيقة.	3.7843	1.06824	1	مرتفعة
2	تعمل القيادة الرقمية على تسهيل عملية التغيير التنظيمي.	3.7451	1.14049	2	مرتفعة
1	تعتمد القيادة الرقمية المنهجية العلمية في حل مشاكل المدرسة.	3.7059	1.13092	3	مرتفعة
5	تستخدم القيادة الرقمية نموذج لتقييم أداء العمل.	3.6569	1.13010	4	متوسطة
6	تقوم القيادة الرقمية بتطوير وتحسين قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة.	3.5980	1.14546	5	متوسطة
4	توفر القيادة الرقمية الفرص التي تمكن الموظفين من تحقيق التميز المؤسسي.	3.3137	1.32740	6	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات البعد الثاني	3.634	1.157		مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج البعد الثاني الخاص بالبيئة التنظيمية للمدرسة، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس البيئة التنظيمية للمدرسة، جاءت في الترتيب الأول: تسهم القيادة الرقمية في تحديد السياسات والاستراتيجيات بناءً على مؤشرات دقيقة، بوزن نسبي (3.7843) وهي درجة مرتفعة.

- جاءت في الترتيب الثاني: تعمل القيادة الرقمية على تسهيل عملية التغيير التنظيمي، بوزن نسبي (3.7451) وهي درجة مرتفعة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس البيئة التنظيمية للمدرسة، جاءت في الترتيب السادس: توفر القيادة الرقمية الفرص التي تمكن الموظفين من تحقيق التميز المؤسسي، بوزن نسبي (3.3137) وهي درجة متوسطة.

-جاءت في الترتيب الخامس: تقوم القيادة الرقمية بتطوير وتحسين قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة، بوزن نسبي (3.598) وهي درجة مرتفعة.

ثالثاً: النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بالإبداع، حسب أوزانها النسبية:

جدول (10) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الثالث الخاص بالإبداع (ن=102)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
4	تطور القيادة الرقمية الأساليب والخدمات من الناحيتين النوعية والكمية في جميع الأنشطة التي تقوم بها.	3.7647	1.01646	1	مرتفعة
1	تتمتع القيادة الرقمية بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	3.7353	1.10737	2	مرتفعة
2	تهتم القيادة الرقمية بإضافة خدمات جديدة للمستفيد الداخلي والخارجي تماشياً مع متطلبات المنافسة.	3.7157	1.14648	3	مرتفعة
3	تتبنى القيادة الرقمية الأفكار الإبداعية التي تقدمها الموظفين لمواجهة حل مشاكل العمل.	3.6667	1.22945	4	مرتفعة
	المتوسط الكلي لعبارات البعد الثالث	3.7206	1.12494		مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج البعد الثالث الخاص بالإبداع، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والترتبة، حيث يشير الجدول إلى:

-أكثر العبارات التي تعكس الإبداع، جاءت في الترتيب الأول: تطور القيادة الرقمية الأساليب والخدمات من الناحيتين النوعية والكمية في جميع الأنشطة التي تقوم بها، بوزن نسبي (3.7647) وهي درجة مرتفعة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الإبداع، جاءت في الترتيب السادس: تتبنى القيادة الرقمية الأفكار الإبداعية التي تقدمها الموظفين لمواجهة حل مشاكل العمل، بوزن نسبي (3.6667) وهي درجة مرتفعة.

باستقراء النتائج في جداول (8، 9، 10) يتضح أن واقع دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، والبيئة التنظيمية للمدرسة) جاء مرتفعاً، وهو ما يمكن عزوه لكون القيادة الرقمية تساهم في تحسين الأداء وتجويده مما يترتب عليه بصورة مباشرة تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تساهم القيادة الرقمية في تمكين المنظمات من التحول نحو مجتمع المعرفة واستخدام التكنولوجيا بشكل استراتيجي لحل مشاكل العمل وسد احتياجاته، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية والجودة والكفاءة في المنظمات، وبالتالي إلى تعزيز

الابتكار التنظيمي، وهذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تعني قدرة المنظمة على توفير منتجات أو خدمات أفضل وأسهل للمنافسة في السوق وتحقيق التميز (أبو سنيمة، 2020)، وبناء على ما سبق وعلى ما أوصت به دراسة آل كردم (2020) بتطبيق التقنية الحديثة في قيادة المدارس العامة لتحقيق الميزة التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل كردم (2020) Al-Kordam التي أشارت إلى أن دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية جاء مرتفعاً.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما التحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثالث الخاص بالتحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثالث الخاص بالتحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير (ن=102)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
3	نقص الموارد المالية التي تسهم في عمليات التطوير والتحسين.	2.7059	1.63857	متوسطة
2	ضعف قواعد البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.	2.6373	1.66376	متوسطة
1	ضعف تكنولوجيا المعلومات.	2.6176	1.57357	متوسطة
6	ضعف تصميم أدوات تقيس رضا المستفيد، وبناء مؤشرات للخدمات المقدمة.	2.5784	1.45177	منخفضة
7	تأثير معوقات العمل التنظيمية والإدارية والتقنية بشكل مباشر على تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.	2.5588	1.63243	منخفضة
4	نقص الكوادر البشرية المؤهلة التي تمتلك مهارات الابتكار والإبداع.	2.4412	1.64451	منخفضة
9	ضعف وجود ابتكارات تتعدى الحدود التنظيمية والإدارية للإدارة تتجاوز وظائف العمل الأساسية.	2.4314	1.66210	منخفضة
8	ضعف قياس الفرص، والتعرف على التهديدات الخارجية.	2.4216	1.63765	منخفضة
5	افتقار الإدارة إلى وجود برامج تقنية خدمية وتعزيزها والتفرد فيها.	2.4020	1.63659	منخفضة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور الثالث	2.53269	1.616	منخفضة

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثالث الخاص بالتحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى أن واقع التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير جاء منخفضاً، حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (2.53269) وجاء الانحراف المعياري (1.616).

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء إدراك القائمين على العملية التعليمية بمنطقة عسير لأهمية القيادة الرقمية وما يترتب عليها من آثار إيجابية من جهة، وفي ضوء التوجه نحو الجانب التقني والرقمي في العملية من جهة أخرى، مما ترتب عليه العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية من حيث التجهيزات والأدوات والبنية التحتية المطلوبة لها ومن حيث الإعداد والتأهيل للكوادر البشرية القادرة على ممارسة القيادة الرقمية من جهة أخرى، ولذا جاءت التحديات منخفضة.

ويدعم ما سبق أنه تبذل المملكة العربية السعودية جهوداً كبيرة للوصول إلى المجتمع الرقمي المنشود، فقد قامت ببناء وتطوير البنية التحتية الرقمية من أجل تطوير قطاع تقنية المعلومات والنهوض به، علاوة على تحقيق التحول الرقمي عن طريق تطوير أساس رقمي قوي يتصف برقمنة القطاعات والبيانات المفتوحة، وتقديم خدمات رقمية ذات قيمة عالية، وتوفير المزيد من الوقت والجهد (محمد، 2020).

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يتضح ما يلي:

- أكثر العبارات التي تعكس التحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، جاءت في الترتيب الأول: نقص الموارد المالية التي تسهم في عمليات التطوير والتحسين، بوزن نسبي (2.7059) وهي درجة متوسطة.
 - جاءت في الترتيب الثاني: ضعف قواعد البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية، بوزن نسبي (2.6373) وهي درجة متوسطة.
 - جاءت في الترتيب الثالث: نقص الموارد المالية التي تسهم في عمليات التطوير والتحسين، بوزن نسبي (2.6176) وهي درجة متوسطة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس التحديات التي تواجهها القيادة الرقمية وتحد من تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية

بمنطقة عسير، جاءت في الترتيب العاشر: افتقار الإدارة إلى وجود برامج تقنية خدمية وتعزيزها والتفرد فيها، بوزن نسبي (2.402) وهي درجة منخفضة.

-جاءت في الترتيب التاسع: ضعف قياس الفرص، والتعرف على التهديدات الخارجية، بوزن نسبي (2.4216) وهي درجة منخفضة.

-جاءت في الترتيب الثامن: ضعف وجود ابتكارات تتعدى الحدود التنظيمية والإدارية للإدارة تتجاوز وظائف العمل الأساسية، بوزن نسبي (2.4314) وهي درجة منخفضة.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: ما مدى تأثير متغيري المؤهل (بكالوريوس/ ماجستير فأعلى) سنوات الخبرة (عشر سنوات فأقل /أحدى عشرة سنة فأعلى) في رؤية عينة الدراسة لواقع دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، والتحديات التي تواجهها؟

أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة الثلاثة بحسب متغير المؤهل (بكالوريوس - ماجستير فأعلى):

جدول (12) يوضح نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير المؤهل (ن=102).

المحاور	المؤهل	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	بكالوريوس	69	48.16	15.79	-6.129	0.0001	دالة
	ماجستير فأعلى	33	66.70	10.40			
الثاني	بكالوريوس	69	48.10	15.43	-6.344	0.0001	دالة
	ماجستير فأعلى	33	66.97	10.55			
الثالث	بكالوريوس	69	16.33	10.48	-8.931	0.0001	دالة
	ماجستير فأعلى	33	36.30	10.74			

يتضح من الجدول (12) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين متوسطي مجموعتي البحث من بكالوريوس وماجستير فأعلى في رؤية عينة الدراسة لدور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، و التحديات التي تواجهها،، حيث بلغت قيمة التاء في المحورين على الترتيب (-6.129)، (-6.344)، (-8.931) وجميعها قيم دالة إحصائياً، وجاءت الفروق لصالح الحاصلين على دراسات عليا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عامل الخبرة لدة الحاصلين على ماجستير فأعلى مقارنة بالحاصلين على بكالوريوس، باعتبار أنهم أكثر اطلاعاً واحتكاكاً بالخبراء في المجال،

ولديهم عمق في رؤية الواقع مقارنة بزملائهم الحاصلين على بكالوريوس، ولذا جاءت الفروق في صالحهم.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة الثلاثة بحسب متغير سنوات الخبرة (عشر سنوات فأقل - إحدى عشرة سنة فأعلى):

جدول (13) يوضح نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير سنوات الخبرة (ن=102).

المحاور	سنوات الخبرة	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	عشر سنوات فأقل	43	48.47	17.63	-3.062	0.003	دالة
	أحدى عشرة سنة	59	58.31	14.75			
الثاني	عشر سنوات فأقل	43	48.47	17.48	-3.115	0.002	دالة
	أحدى عشرة سنة	59	58.39	14.63			
الثالث	عشر سنوات فأقل	43	18.70	11.55	-2.575	0.011	دالة
	أحدى عشرة سنة	59	25.78	15.10			

يتضح من الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي مجموعتي البحث من عشر سنوات فأقل وإحدى عشرة سنة فأعلى في رؤية عينة الدراسة لدور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير، والتحديات التي تواجهها، حيث بلغت قيمة التاء في المحاور الثلاثة على الترتيب (-3.062)، (-3.115)، (-2.575) وجميعها قيم دالة إحصائية، وجاءت الفروق لصالح الأعلى خبرة.

وتبدو النتيجة السابقة منطقية حيث إنه من الطبيعي أن يكون الأعلى خبرة أكثر رؤية للواقع وتأتي رؤيته أكثر شمولية مقارنة بمن هو أقل منه خبرة، خاصة وأن ذوي سنوات الخبرة الأعلى تعرضوا للعديد من الممارسات المرتبطة بالقيادة بوجه عام والقيادة الرقمية بوجه خاص، وكذلك مارسوا العديد من المحاولات لتحقيق الابتكار التنظيمي والوصول للميزة التنافسية، وبالتالي هم أقدر على رؤية الواقع بعمق مقارنة بزملائهم الأقل منهم في سنوات الخبرة، ولذا جاءت الفروق في صالحهم.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن التوصية بما يلي:
- 1.التوسع في عقد برامج تدريبية لرفع كفاءة القادة التربويين لامتلاك المهارات المطلوبة لتطبيق القيادة الرقمية بما يسهم في تحقيق الإبداع التنظيمي والوصول للميزة التنافسية.
 - 2.تضمين برامج إعداد القادة في المرحلة الجامعية والمراحل التي تليها التدريب على امتلاك الكفايات المطلوبة للمداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل القيادة الرقمية.
 - 3.عقد برامج للتوعية بطبيعة الابتكار التنظيمي وأبعاده ومتطلبات تحقيقه بما يرفع من قدرة القادة التربويين على تحقيقه.
 - 4.عقد برامج للتوعية بطبيعة الميزة التنافسية وأبعاده ومتطلبات تحقيقها بما يرفع من قدرة القادة التربويين على تحقيقها.
 - 5.التطوير المستمر للبنية التحتية بما يضمن توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية.

مقترحات الدراسة:

- تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع دراستها على النحو التالي:
- 1.واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بجودة الأداء المهني من وجهة نظر قادة المدارس المتوسطة في ضوء بعض المتغيرات.
 - 2.واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
 - 3.المهارات المطلوبة للقيادة الرقمية ومدى توافرها لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية.
 - 4.متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي وآليات تفعيلها من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة المتوسطة.
 - 5.متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس المرحلة الثانوية وآليات تفعيلها من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات.

المراجع:

أولاً/المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2021). *التفكير الإداري والإبداعي طريقك إلى النجاح*. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- أبو سنينة، أسعد سليمان. (2020). *الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- آل كردم، مفرح سعيد صالح. (2020). *دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية*. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 12، (6)، 2-3.
- آدم، أحمد محمد عثمان. (2018). *دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بيان، فايد. (2022). *القيادة الرقمية لعملية التحول الرقمي، تم استرداده من الموقع الإلكتروني تاريخ 2023/4/24، <https://www.rmg-sa.com/>*
- البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد. (2021). *تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، نموذج مقترح*. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 13، (66)، 217-246.
- البصير، خالد عبدالكريم. (2021). *استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية*. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، 240، ()، 27-331.
- بيزلا، مادان. (2017). *فيدكس قصة نجاح كيف تحافظ شركة الشحن الرائدة في العالم على الابتكار والتفوق على منافسيها، (ترجمة نيفين عبد الرؤوف)، القاهرة، مؤسسة هندايو للتعليم والثقافة*.
- التويجري، حصة. (2022). *تصور مقترح لتطوير إدارة برنامج الدراسات العليا في كليات التربية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي*. مجلة التربية جامعة الأزهر، 2(193)، 254.
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017). *أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

حشاني، منى. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

الحيالي، طالب. (2016). دور الابتكار والبحث العلمي في تحفيز الاقتصاد وتحقيق الاستدامة، رأس الخيمة، الإمارات: دائرة التنمية الاقتصادية.

الحماد، مي بنت محمد. (2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية.

الخضري، بدر نادر. (2019). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التتموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا -تنمية مستدامة). الكويت.

ديب، كندة؛ والبهلول علي. (2018). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40، (1)، 121-234.

الدوسري، صالح محمد. (2015). رؤية مقترحة لتعزيز أدوار القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء في بناء بيئة تعلم قائمة على التقنية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، 165 (5)، 170-752.

الرقب، يوسف حابس. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

زوحى، نجيب. (2016). كيف نشجع الإبداع والابتكار في المدارس، تم استرداده من الموقع الإلكتروني بتاريخ 20/4/2024 new-educ.com .

شرار، محمد. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.

الشرقاوي، أسماعيل. (2016). إدارة الأعمال في منظور اقتصادي. دار غيداء للتوزيع والنشر .
الشهري، عبد الله معيض عبد الله. (2018). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 2 (15)، 1-33.

- الشمراي، مها فهد. (2022) أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبدالعزيز.
- عبدالحليم، مسياف. (2022). أثر الابتكار التنظيمي على تعزيز الذكاء الجماعي في المنظمة، دراسة ميدانية بمقر بلدية ذراع ولاية سطيف [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عساف، محمود عبد المجيد. (2015). استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة عالم الفكر، 3 (1)، 755-734.
- العماري، جواهر نايش محمد. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية، 194 (2)، 239-200 .
- عيد، هنية جاد عبد الغالي. (2022). تصور مقترح لتحقيق متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية ببها. 132 (3)، 740-658.
- العياط، جمعة. (2015). الإدارة الإلكترونية. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الفايز، الجوهرة ناصر. (2016). متطلبات القيادة الابتكارية لدى قادة المدارس الثانوية بالرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي للدراسات العليا.
- القادري، أحمد. (2021). دور إدارة المواهب البشرية في تحسين مستوى الابتكار التنظيمي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة غزة.
- قحام، أسماء، وعطريش، لامية. (2020). أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الخبز الصحي بالميلية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- قداري، سليمان، وباسيدي، أحمد. (2021). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع الهامل بأدرار. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- القرعاوي، حياة محمد. (2022). تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحويل الرقمي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 13 (82)، 37-58.
- القيام، رشا. (2022). مفهوم الابتكار التنظيمي، تم استرداده من الموقع الالكتروني بتاريخ 2023/4/30 (mawdoo3.com).
- نصر، عزة جلال مصطفى. (2014). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. دار النشر للجامعات.

النعمي، عبدالعزيز، وحتاملة، حابس.(2022). القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،19(1) 165-180.

كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار.(2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، (100)، 135-228.

محمد، عبد الرحمن حسن. (2020). واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 4(3)، 8-31.

محمد، غادة علي عبد المعطي.(2019).التحول الرقمي في السياحة المصرية (المفهوم -التحديات - المتطلبات). المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 13 (2)، 491-515.

مجيد، حميد. (2017).مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنية المعلومات وأساهمها في تعزيز التنمية المستدامة دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد،40،(113)، 112-129.

مفتاحي، زينة.(2016). أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة[رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة قاصدي مرباح.

المطيري، حسن بن رفاع. (2015). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية[أطروحة دكتوراه غير منشورة].جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية.

هلال، طارق عثمان، وأرباب، سهى أحمد.(2020). أثر الابتكار التنظيمي في ادارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية(سود)،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،28 (3)، 158-175.

ثانياً /المراجع الأجنبية:

Alharbi, I.B.A., Jamil, R., Mahmood, N. & Shaharoun, A.M. (2019) *Organizational Innovation: A ReviewPaperOpenJournal of Business and Management*, 7, 1196-1206 <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73084>

Brett, J. (2019). *Evolving Digital Leadership*. Australia: spencer science media.

Chatterjee, Sutirtha, et.al. (2019). Actualizing Information Technology Affordance For Organizational Innovation: The Rol of Organizational Courage. the Journal of Strategic Information Systems. Volume28,Issue4.pp.1-54.

- Depolo, M; & Vignoli, M (2019). Accompanying Organizational innovation by research: the case For performance evaluation of Italian school principals, master in business administration, di Trento University, Italy.
- Dirisu, J.I., Iyiola, O., & Ibidunni, O.S. (2013). Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance(A Study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal (ESJ)*, 9(34): 258-281.
- Godet, M., Philippe Durance , & Marc Mousli. (2019). *Créativité et innovation dans les territoires. france: Conseil d'analyse économique.*
- Martin. (2017) *The Innovation Process: Definition, Models, Risks & Opportunities, Tips. Cleverism. <https://www.cleverism.com/innovation-process-definition-models-tips>.*
- Muthami Kising'u, Titus. And Others. (2016). The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya. *The International Journal of Sciences and Humanities Invention*,15 (3):135-148.
- Tohidi, H. and Jabbari, M.M. (2012) The Important of Innovation and Its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1, 535-538. [http\doi.org\10.1016j. protcy.2012.02.116](http://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116)
- Hero, Jesson L. (Jun 2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research v4 n6*, PP 4-10.
- Zubancic, T. & Herneoja, A. (2016). Digital Leadership. *Research Gate*,10(34),34-63
- Oluwayemisi, Bolaji Bello, Abayomi Olarewaju Adeoye . (2018). Organizational learning, organizational innovation organizational performance: Empirical evidence among selected IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria. *Journal of Economics and Management*, Vol. 33 A(3).
- Sitthisomjin, Somprach & Phuseorn. (2018). The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thai - land