



**تأثير القيادة الرقمية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط  
للأداء الإبداعي  
دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية  
إعداد**

د/ أحمد محمد حسن عثمان  
مدرس إدارة أعمال معهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي السيوف

**المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية  
دورية علمية محكمة**

**الجلد (٣) - العدد (١٠) - يوليو ٢٠٢٤**

[https:// ijaefss.ekb.eg](https://ijaefss.ekb.eg)

**الناشر**

**جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون**

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، بجمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>

## تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط

### للأداء الإبداعي

## دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

### إعداد

د/ أحمد محمد حسن عثمان

مدرس إدارة أعمال معهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي السيوف

يهدف البحث الحالي إلى قياس التأثيرات المباشرة

وغير المباشرة للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، مع الدور

الوسيط للأداء الإبداعي.

## المستخلص

اعتمد البحث على قائمة استقصاء موجهة لعينة عشوائية ميسرة مكونة من (٣٨٤) مفردة من

العاملين في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، وتم الحصول على (٣٨٨) استمارة صالحة

للتحليل الإحصائي. وباستخدام برنامجي (SPSS V26 و Amos V26) تم اختبار فروض البحث.

توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج

أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الرقمية على الأداء الإبداعي. وتبين أن للأداء الإبداعي تأثيراً إيجابياً على

التميز المؤسسي. وأكدت النتائج على الدور الوسيط الإيجابي الذي يلعبه الأداء الإبداعي في تعزيز

التأثيرات الإيجابية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي.

في ضوء النتائج، قدم البحث مجموعة من التوصيات التي قد تساعد متخذي القرار في البنوك

التجارية، من أهمها تعزيز مهارات القيادة الرقمية، وتشجيع الابتكار من خلال دعم التحول الرقمي،

وزيادة الاستثمار في الأدوات الرقمية لتحسين الأداء الإبداعي وتعزيز التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الأداء الإبداعي، التميز المؤسسي، التحول الرقمي.

**Abstract:**

The current study aims to measure the direct and indirect effects of digital leadership on organizational excellence, with the mediating role of creative performance. The study relied on a survey directed at a convenient random sample consisting of 384 employees from commercial banks in the Arab Republic of Egypt, with 384 valid responses collected for statistical analysis. Using SPSS V26 and Amos V26, the study's hypotheses were tested. The results revealed a significant positive effect of digital leadership on organizational excellence, as well as a positive effect of digital leadership on creative performance. It was also found that creative performance positively affects organizational excellence. The findings confirmed the positive mediating role of creative performance in enhancing the impact of digital leadership on organizational excellence.

In light of the results, the study presented a set of recommendations that may assist decision-makers in commercial banks, including enhancing digital leadership skills, encouraging innovation by supporting digital transformation, and increasing investment in digital tools to improve creative performance and strengthen organizational excellence.

Keywords: Digital leadership, creative performance, organizational excellence, digital transformation.

تمهيد:

القيادة الرقمية تمثل سلوكًا قياديًا يقرب بين أسلوب القيادة واستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة فعالية وكفاءة العمل في العصر الرقمي باستخدام الأدوات الرقمية لمنظمات الأعمال بطريقة استراتيجية بما يحقق أهداف العمل بالإضافة إلى ذلك تعد القيادة الرقمية إحدى الأساليب المعاصرة لتطوير وتنمية القيادة، والقضاء على ما تواجهه من مشكلات تقليدية، وتحسين أداء العمل في المنظمات باستخدام أساليب رقمية حديثة تتسم بالسرعة والود والشفافية(الحيارى والزيادات، ٢٠٢٣)

تعد القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث القيادة التعليمية والقضاء على مشكلاتها التقليدية وتجويد أداء العمل بالإدارة التعليمية عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة كما أن لها أثارا واسعة لا تنحصر فقط في بعدها التكنولوجي بل تتعدى ذلك إلى بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية بالإضافة لتوفير قدر عال من الشفافية والوضوح مما يحسن ثقة العاملين في التعليم (سدران، ٤٦٦، ٢٠٢١)

وفي ظل عالم ملئ بالتغيرات وبيئة سريعة التعقد تواجه المنظمات بشكل عام العديد من التحديات والتهديدات، ولذلك تستطيع هذه المنظمات اقتناص الفرص البيئية من خلال البناء الإداري المبدع والقادر على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تكون قادرة على توليد قيم مضافة للمنظمات. ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات إلى إحداث الإبداع الإداري بالشكل الذي يجعلها قادرة على إحداث تغييرات إيجابية على المنظمات (Chen et al., 2021).

ويواجه قطاع الخدمات بشكل محدد العديد من التحديات المختلفة والتي تفرضها التكنولوجيا الحديثة، ولذلك يصبح من الضروري أن تبذل المنظمات في أداء أعمالها وخدماتها وأنشطتها بشكل مستمر لمواجهة مثل هذه التحديات التي لا حصر لها والتي يمكن أن تهدد من بقاء المنظمة على المدى الطويل (Sinshaw et al., 2021).

ويُعتبر التميز المؤسسي واحداً من الموضوعات الهامة والحديثة في العلوم الإدارية؛ نظراً لأنه واحداً من أهم مقومات تطوير وتنمية الأفراد والمؤسسات، كما أنه يقود إلى التجديد الذي يجعل الهيئة قادرة على أن تتقدم على غيرها (حسونة، ، ٢٠٢٠).

ويهدف التميز المؤسسي إلى فهم علاقات التأثير المتبادل والتداخل داخل المؤسسة وخارجها، وتحفيز العاملين ودعمهم نفسياً ومعنوياً، وتمكين الإدارة من حل المشكلات بأساليب علمية صحيحة، والتعامل معها بشكلٍ صحيح عن طريق الإجراءات الوقائية والتصحيحية لمنع حدوثها، والتأكيد على ضرورة الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وهو ما يساعد في توفير الوقت والمال والجهد، وبناء العلاقات المتميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الحرية الفردية والتنظيمية، كما يعمل على السعي للتطوير والتحسين المستمر، والتركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية بالمؤسسة، (زهران، ٢٠٢٢).

## تأثير القيادة الرقمية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي

وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كل من القيادة الرقمية والتميز المؤسسي والإداء الإبداعي ، حيث تنبع أهمية هذا البحث في تناول متغيرات ذات أهمية مثل القيادة الرقمية والتميز المؤسسي والإداء الإبداعي ، ونظرًا لقله وجود دراسات- في حدود علم الباحث- تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد يأتي هذا البحث في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة الرقمية والتميز المؤسسي والإداء الإبداعي بالتطبيق على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية"

أولاً: الإطار النظري للبحث

١- المتغير المستقل: القيادة الرقمية:

أ- تعريف القيادة الرقمية :

يرى (Persson&Manas(2021,23 أنها تتعلق بتحديد الفرص والتهديدات من خلال البيانات والموارد الرقمية ، وجمع واعتماد وإعداد المنظمة للمتغيرات الرقمية. ويعرفها Cinnioglu(2020 بأنها نهج القيادة الذي يعتمد على قدرة القائد في التأثير والإلهام والتفاعل مع مرؤوسهم من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات الرقمية التي تؤدي إلى زيادة مستوى الاتصال والتواصل بينهم والمساهمة في بلوغ الرؤية المشتركة للمنظمة. في حين عرفها Brett(2019,21 بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للشركة لتحقيق أهداف العمل .

ويرى الباحث أن القيادة الرقمية هي عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والاداء مع الأفراد، والجماعات، والمنظمات.

ب- أبعاد القيادة الرقمية:

يمكن توضيح أبعاد القيادة الرقمية كما في الجدول رقم (١)

جدول (١): أبعاد القيادة الرقمية

المعرفة	الابتكار	القيادة الرقمية	الثقافة الرقمية	الاستراتيجية الرقمية	المواطنة الرقمية	التميز في الممارسة المهنية	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	القيادة الحكيمة	الأبعاد الباحث والسنة
					✓	✓	✓	✓	الحري، ٢٠٢٠
					✓	✓	✓	✓	كمال ومحمود، ٢٠٢٢
		✓	✓	✓					الأسدي وآخرون ٢٠٢٢،
		✓	✓	✓					الفهداوى، ٢٠٢٢
✓	✓	✓							العماري، ٢٠٢٢
✓	✓	✓							الشمراي، ٢٠٢٣
✓	✓	✓							الزهراني، ٢٠٢٣

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (١) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً، ولتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحث أنها أكثر استخدامًا بمجال تطبيق الدراسة الحالية وهي: (القيادة الحكيمة "الرشيدة"، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، المواطنة الرقمية):

#### ١- القيادة الحكيمة "الرشيدة"

تعد الحكمة سمة تنسب إلى لأشخاص الذين يتخذون قرارات حكيمة أو ينتهجون أساليب فعالة في اتخاذ القرارات. ويعد "Boll Hoajbery" أول من ربط مصطلح القيادة بالحكمة، فالقائد الحكيم هو من يرسم الصورة المستقبلية برؤيته الخاصة، إذ تشير الأبحاث والدراسات ذات الصلة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة والحكمة وذلك من خلال النتائج المتحققة عبر الكفاءة في التنظيم الإداري وتحقيق الأهداف (Ozerogly&koeyigit,2020)

#### ٢- ثقافة التعلم في العصر الرقمي:

للقائد الرقمي دورا جوهريا في نشر الثقافة الرقمية بالمنظمة وذلك من خلال قدرته على التأثير في سلوك وقيم واتجاهات العاملين نحو تعزيز الاستخدام المتكرر والفاعل لتقنيات التحول الرقمي،

بجانب توفير بيئة رقمية مزودة بكافة الأدوات التقنية الداعمة للإبداع والابتكار مما يساهم في نمو المنظمة وقدرتها على مواجهة تحديات العصر الرقمي. (Ozerogly&koeyigit,2020)

٣- التميز في الممارسة المهنية :

ويتحقق ذلك من خلال قيام القادة بتعزيز الابتكار والإبداع داخل فرقهم ومنظماتهم، و توظيف التكنولوجيا في أداء المهام اليومية، وتشجيع الموظفين على تبني التقنيات الحديثة والموارد الرقمية. كما تساهم القيادة الرقمية في دعم ومساندة الموظفين من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين عمليات اتخاذ القرار، فضلاً عن تمكين القادة والإدارات من اتباع المعايير التقنية والفنية التي تواكب متطلبات العصر الرقمي من أجل تحقيق التميز في الأداء المهني (أبو حية، ٢٠٢١)

٤- المواطنة الرقمية

تعد المواطنة الرقمية نموذجاً للممارسة الإلكترونية المثالية في العالم الرقمي، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تساعد على التحلي بروح المسؤولية والوعي والحكمة عند استخدام التقنيات وتفعيلها من خلال وضع سياسات ضابطة تضمن حماية الأفراد من أخطار التكنولوجيا الرقمية وفي الوقت نفسه تمكنهم من التمتع بفوائدها (مجاهد، ٢٠١٩).

٢- المتغير الوسيط: الاداء الإبداعي:

أ- تعريف الاداء الإبداعي

عرفه دغيم (٢٠٢٢) بأنه الإنجازات التنظيمية الإجمالية نتيجة للجهود الإبداعية للمنظمة في التطوير والتجديد للمجالات المختلفة التي تأخذها بعين الاعتبار والدعم الفعال للأفكار الجديدة والتجديد والتجريب والحلول الابتكارية.

وعرفه (Akram et al (2020) بأنه نتائج اقتراحات وتنفيذ أفكار الموظفين بشأن المهام المرتبطة بالوظيفة والتي تفيدها أداء المنظمات.

كما يمكن تعريف الأداء الإبداعي على أنه حرص متعمد من قبل الأفراد على الأداء بشكل فريد لإجراءات أفضل، والتواصل مع الزملاء، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والتوسع في إنتاج سلع، خدمات جديدة (Attiq et al., 2017).

ويرى الباحث أنه نتائج اقتراحات وتنفيذ أفكار الموظفين بشأن المهام المرتبطة بالوظيفة والتي تفيدها أداء المنظمات.

## ب- أبعاد الاداء الإبداعي

يمكن توضيح أبعاد الاداء الإبداعي في الجدول رقم (٢)

جدول (٢): أبعاد الاداء الإبداعي

الباحث/ السنة	توليد الفكرة	ترويج الفكرة	تنفيذ الفكرة	استكشاف الفكرة
(عبد المحسن وآخرون، ٢٠٢١)	√	√	√	-
(Janssen,2011)	√	√	√	-
(Shanker et al.,2017)	√	√	√	-
(Kimwolo & Cheruiyot., 2019)	√	√	√	-
(De Jong& den Hartog.,2010)	√	√	√	√
(دغيم، ٢٠٢٢)	√	√	√	-
(Janssen & Yperen., 2004)	√	√	√	-
(النجار وآخرون، ٢٠٢٣)	√	√	√	-
(Ahmed et al., 2018)	√	√	√	-
(Akram et al., 2020)	√	√	√	-
(Mustafa et al.,2021)	√	√	√	-

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (٢) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناوُّلاً، ولتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحثين أنها أكثر استخداماً بمجال تطبيق الدراسة الحالية وهي: (توليد الفكرة ، ترويج الفكرة ، تنفيذ الفكرة).

## ١- توليد الأفكار:

يتعلق توليد الأفكار بمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحسينات عمليات العمل الحالية، حيث يبدو أن مفتاح توليد الأفكار هو إعادة تنظيم المعلومات والمفاهيم الموجودة لحل المشاكل أو لتحسين الأداء، حيث توليد الأفكار الجيدة تقترب من المشكلات أو فجوات الأداء من زاوية مختلفة، فتوليد الأفكار غالباً ما يتضمن إعادة ترتيب لأمر موجودة بالفعل ولكن بشكل جديد (Bagheri & Akbari.,2018).



وقد أكدت دراسة عبد الله ( ٢٠٢٠ ) أن توليد الفكرة متعلق إلى حد كبير بالأفراد وخصائص المجموعة والخصائص التنظيمية لأن الأفكار كانت متوقعة، وأن التفاعل والتوقع للاقتراحات بين الأفراد تساعد على التطبيق الناجح للأفكار، وكذلك البيئة الملائمة والداعمة لهذه الأفكار تساعد على تطبيقها. أن توليد الأفكار وتحديد الفرص هي أبعاد متميزة لسلوك العمل الإبداعي.

## ٢- ترويج الفكرة.

عرفها ( Akram et al (2020 بأنها الجهود التي يبذلها الموظفون لتعزيز أفكارهم وطلب الدعم من زملائهم العاملين ومن المنظمة، فهناك حاجة إلى طاقة إيجابية في هذه المرحلة لأن الحصول على دعم مهم لتنفيذ الأفكار.

فالأفكار الناجحة تحتاج إلى دعم، يتمثل في الحاجة إلى حشد الحلفاء(الداعمين) الذين يمكنهم المساعدة في العمل؛ كما يحتاج المبدع كذلك إلى بناء دليل قوي على قيمة الفكرة بحيث يكون داعم عندما يكون هناك تأهب لرفع الفكرة إلى المسئولين؛ ويجب كذلك التحرك من أجل الوصول إلى الأموال والموارد الأخرى للحفاظ على الفكرة ويصبح داعم الأفكار وثيق الصلة بمجرد إنشاء الفكرة، حيث تحتاج معظم الأفكار إلى الترويج لها(De Jong & Den Hartog,2010).

## ٣- تنفيذ الفكرة Idea implementation:

إن تنفيذ الأفكار الإبداعية قضية تنظيمية يتم توقعها بشكل أقوى من خلال الخصائص الجماعية والتنظيمية أكثر من الخصائص الفردية، حيث نقطة البداية لتنفيذ الفكرة هي تشكيل النية، مما يعكس مقدار الجهد المبذول للأفراد من أجل تنفيذ الفكرة، فتنفيذ الفكرة هو تمييز رئيسي بين إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي (Skerlavaj et al., 2016).

وعرفها (Rahman et al(2014 بأنها تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيق مفيد وإدخال الأفكار إلى بيئة العمل بطريقة منهجية وتقييمها.

## ٣- المتغير التابع: التميز المؤسسي:

## أ- تعريف التميز المؤسسي:

يُعرف بأنه قدرة العاملين على استخدام مختلف أساليب التفكير الحديثة، والقدرات الذهنية والفعلية وابتكار وإيجاد أساليب وطرق جديدة تنسجم بتحقيق المنفعة العامة (الدغي، ٢٠١٩).

كما يُعرف بأنه فكرة متسمة بالتجديد والحدثة تنشأ عن الخبرة وإلمام المدرك الإداري لواقع الهيئة والذي يستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم بالإضافة إلى تحليلها، وهو ما يتطلب توافر قدرات متميزة في سبيل الوصول إلى كل ما هو مفيد وجديد (نصار & الرملاوي ٢٠٢٢) ويُعرف بأنه عبارة عن الممارسات والمبادرات العلمية والفكرية التي يبديها الأفراد العاملون خلال أداء عملهم والتي من شأنها أن ترفع الأداء التنظيمي (AL-Awamleh, 2020). ويرى الباحث أنه حالة من التفوق التنظيمي والإبداع الإداري تقوم بتحقيق مستويات عالية من الأداء وتنفيذ العمليات التسويقية والمالية والإنتاجية وغيرها بالمؤسسة.

## ب- أبعاد التميز المؤسسي:

يمكن توضيح أبعاد التميز المؤسسي في الجدول رقم (٣)

جدول (٣): أبعاد التميز المؤسسي

المرونة	الابتكار	الجودة	الباحث/ السنة
√	√	√	(زهران، ٢٠٢٢)
√	√	√	(محمد، ٢٠٢٠)
√	√	√	(Al-Halaseh & Al-Rawadyeh, 2020)
√	√	√	(إبراهيم، ٢٠١٩)
√	√	√	(Jaroslav et al, 2018)
√	√	√	(Al-hefiti et al, 2019)
√	√	√	(Al-Ma'aitah et al, 2020)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (٣) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً، ولتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحثين أنها أكثر استخداماً بمجال تطبيق الدراسة الحالية وهي: (الجودة ، الابتكار، المرونة).

١- الجودة؛ وذلك عن طريق تقديم خدمات بمواصفات تحقق متطلبات واحتياجات العملاء أو تفوق تلك الاحتياجات، بجانب الارتقاء بمهارات العاملين بالمؤسسة وخبراتهم، وهو ما يُمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى في تقديمها للخدمات.

٢- الابتكار: ويعني أفكار جديدة وغير تقليدية ومفيدة في تحسين سير العمل بالمؤسسة، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للموظفين من التوصل لحل مشكلاتهم، وتنفيذ الحلول والأفكار المقترحة المناسبة، وكذلك إطلاق العنان لكافة الموظفين لتقديم أفكارهم الجديدة والمبتكرة، ومحاولة مساعدتهم على تطبيقها.

٣- المرونة: وهي تعني قابلية المؤسسة لتقديم الخدمات في أي وقت، بجانب تطوير جميع خدماتها القائمة وتحسين عملياتها لتقديم عدد من الخدمات الجديدة بما يتماشى مع حاجة العملاء، وكذلك المرونة في تعاون الموظفين وتبادل المعلومات فيما بينهم، وإتاحة الفرص لهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير عمل المؤسسة.

#### ٤- الدراسات السابقة

##### أ- الدراسات السابقة التي جمعت العلاقة بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي

هدفت دراسة Khalil et al (2022) إلى دراسة دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بتطبيقها على جامعة تكريت. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، وأظهرت أن المؤسسات التي تتبنى القيادة الرقمية تتمتع بمستوى عالٍ من التميز التنظيمي.

كما هدفت دراسة Mansour& Qazi (2023) إلى استكشاف دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للقيادة الرقمية في تعزيز رضا العملاء وتحقيق التميز المؤسسي، كما أوصت بتنظيم ورش عمل حول استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء.

وهدف دراسة Hussaini et al (2023) إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي في القطاع المصرفي النيجيري. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي، وأوصت بتعزيز مهارات القيادة الرقمية من خلال التدريب وورش العمل.

هدفت دراسة (Hajjai et al (2023) إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية على أداء الموارد البشرية في البيئات المؤسسية الحديثة. توصلت الدراسة إلى أن تبني القيادة الرقمية يحسن من أداء الموارد البشرية ويعزز من الابتكار واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

## ٢- الدراسات السابقة التي جمعت العلاقة بين القيادة الرقمية والاداء الإبداعي

هدفت دراسة (Mohamed et al (2024) إلى استكشاف تأثير القيادة الرقمية على الأداء الإبداعي من خلال دور الوساطة لكل من المرونة الاستراتيجية وثقافة التعلم التنظيمي في قطاع السياحة والضيافة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً على الأداء الإبداعي، وأن كل من المرونة الاستراتيجية وثقافة التعلم التنظيمي لهما تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي. كما أكدت النتائج وجود تأثيرات وساطة لكل من المرونة الاستراتيجية وثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الإبداعي.

وهدفت دراسة (Fang (2023) إلى دراسة تأثير استراتيجيات القيادة الرقمية على تحسين الأداء الابتكاري للمؤسسات. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تساهم بشكل كبير في تحسين قدرات الابتكار المؤسسي، وخاصة في مجالات مثل الابتكار في المنتجات وتحسين العمليات ونماذج الأعمال. كما هدفت دراسة (Öngel et al (2023) إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية على الإبداع الفردي وأداء الموظفين في بيئة العمل متعددة الأجيال. توصلت النتائج إلى أن القيادة الرقمية تُعزز الإبداع الفردي، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، مع وجود فروق طفيفة بين الأجيال المختلفة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا.

بينما هدفت دراسة (Mojouni & Rahimi (2024) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الإبداعي للمعلمين، مع وساطة التمكين النفسي. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء الإبداعي والتمكين النفسي، وأن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز الأداء الإبداعي للمعلمين.

وأخيراً هدفت دراسة (AlRomeedy (2024) إلى تقييم تأثير القيادة الرقمية على تحسين الأداء الابتكاري في وكالات السفر والسياحة في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري، مع دور وساطة لكل من المواهب الرقمية والثقافة الرقمية في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الابتكاري.

٣- الدراسات السابقة التي جمعت العلاقة بين التميز المؤسسي والأداء الإبداعي :

هدفت دراسة (Daharat et al (2022) إلى استكشاف تأثير نظام الإدارة المتكامل (IMS) على التميز المؤسسي والابتكار المؤسسي. وجدت الدراسة أن تطبيق أدوات الإدارة المتكاملة له تأثير كبير على التميز والابتكار في المؤسسات، حيث تساهم في تحسين إدارة التكنولوجيا وتحقيق النتائج المرجوة. النتائج كانت ذات دلالة إحصائية كبيرة، مما يؤكد أهمية الابتكار في تعزيز التميز المؤسسي.

وهدفت دراسة (Ekiz Kavukoğlu & İsci (2023) إلى تقييم تأثير الابتكار التنظيمي على التميز المؤسسي في المستشفيات ودور الوعي بالتخطيط الاستراتيجي كعامل وسيط. أظهرت النتائج أن الابتكار التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على الوعي بالتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وأكدت الدراسة دور الوعي بالتخطيط الاستراتيجي كوسيط في العلاقة بين الابتكار والتميز المؤسسي.

بينما هدفت دراسة (Magd et al (2021) إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإدارة المعرفة، والابتكار في قطاع الخدمات. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وكل منهما يؤدي إلى الابتكار، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي. تم تطوير إطار مفاهيمي يمكن تطبيقه لتحقيق التميز المؤسسي في صناعة الخدمات.

وأخيراً هدفت دراسة (Taghvaeeyazdi & Niaz (٢٠٢٠) إلى التحقيق في العلاقة المحتملة بين الذكاء التنظيمي، الإبداع التنظيمي، والتميز التنظيمي في الجامعات الإسلامية الحرة في محافظة مازندران. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التوجه المستقبلي والذكاء التنظيمي، الإبداع التنظيمي، والتميز التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة :

خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث الحالي، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية وهي كما يلي:

عدم وجود دراسات قامت بدراسة العلاقات المباشرة بين المتغيرات الخاصة بالبحث الحالي منفردة أو مجتمعة في دراسة واحدة واختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم تسليط الضوء عليها من جانب كل دراسة، مما دفع الباحث نحو زيادة هذه الدراسات بالدراسة الحالية.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث عدم وجود دراسات سابقة - حسب علم الباحث - قامت بفحص تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي والأداء الإبداعي وتجميع هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد، وهو ما قام به الباحث. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث الحالي والعلاقة فيما بينهم، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية والتي تتمثل فيما يلي:

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

للتأكد من مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية للتوصل إلى مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية. وبلغت ٣٥ مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استطلاع رأى العينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المظاهر التي تشكل مشكلة بحثية وهي كما يلي:

- ٧٠% من العاملين ليس لديهم اهتمام بالأداء الإبداعي.
- أكثر من ٦٠٪ من أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاستطلاعية لديهم نقص في معرفه مفهوم التميز المؤسسي.
- ٨٠٪ من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لا يدركون أهمية القيادة الرقمية و الأداء الإبداعي للوصول إلى التميز المؤسسي.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة)؟
- ٢- ما تأثير القيادة الرقمية على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة ، ترويج الفكرة ، تنفيذ الفكرة)؟
- ٣- ما تأثير الأداء الإبداعي على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة)؟
- ٤- هل يوجد تأثير القيادة الرقمية علي التميز المؤسسي عند توسيط الأداء الابداعي ؟

رابعاً: أهداف البحث

- وللإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها، يتبنى البحث الحالي الأهداف التالية:
- ١- التعرف على تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة).

٢- تحديد تأثير القيادة الرقمية على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة ، ترويج الفكرة ، تنفيذ الفكرة).

٣- فحص تأثير الأداء الإبداعي على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار ، المرونة).

٤- قياس التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي عند توسيط الاداء الابداعي.

خامسًا: فروض البحث والاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث:

بناء على مشكلة البحث وتساؤلاته وتحقيقاً لأهداف البحث يتم صياغة الفروض كالتالي:

H1 : يوجد تأثير معنوي تأثير للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار ،

المرونة). وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H1/1: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على الجودة.

H1/2: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على الابتكار.

H1/3: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على المرونة.

H2: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة ، ترويج

الفكرة ، تنفيذ الفكرة). وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H2/1: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على توليد الفكرة.

H2/2: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على ترويج الفكرة .

H2/3: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على تنفيذ الفكرة.

H3: يوجد تأثير معنوي للأداء الإبداعي على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار ،

المرونة) ، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H3/1: يوجد تأثير معنوي للأداء الإبداعي على الجودة.

H3/2: يوجد تأثير معنوي للأداء الإبداعي على الابتكار.

H3/3: يوجد تأثير معنوي للأداء الإبداعي على المرونة.

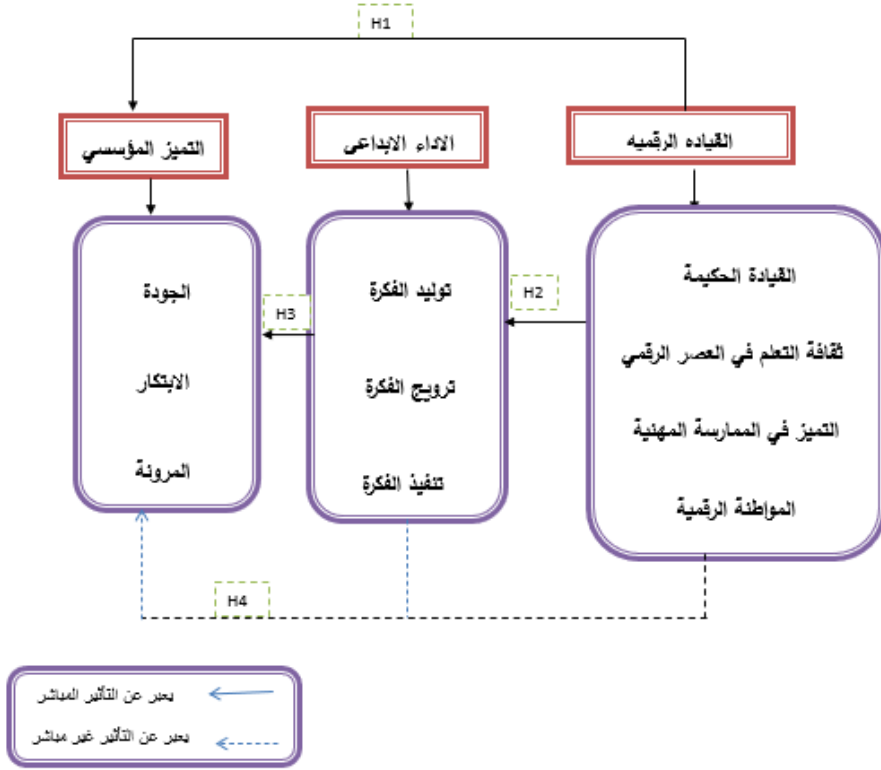
H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي عند توسيط الأداء

الإبداعي.

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء مشكلة وتساؤلات البحث،

تمكن الباحث من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات

وذلك كما هو موضح بالشكل (١) على النحو التالي:



شكل (١): الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

سادساً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث على الصعيدين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

١. المستوى العلمي:

١/١ تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات حديثة نسبياً مثل: القيادة الرقمية و التميز المؤسسي والاداء الابداعي.

٢/١ يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

٣/١ تعتبر القيادة الرقمية مجالاً ناشئاً، وتوسيط الاداء الابداعي كعامل وسيط في دراسة تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي لم يتم بحثه بشكل موسع. لذلك، هذه الدراسة تسد فجوة مهمة في الأدبيات من خلال الجمع بين هذه المفاهيم في سياق واحد.



## تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط للإبداع الإبداعي

٤/١ تساعد الدراسة في تقديم فهم متكامل لدور القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، مع تسليط الضوء على كيفية تأثير الأداء الإبداعي كعامل وسيط. هذا الفهم يوضح كيف يمكن للقيادة استخدام التقنيات الرقمية ليس فقط لتحسين الكفاءة التشغيلية، ولكن أيضاً لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تميز مؤسسي مستدام.

### ٢. المستوى التطبيقي :

تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية:

فالقيادة الرقمية تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للبنوك من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة الإيرادات من خلال تقديم خدمات مبتكرة، وتقليل النفقات عبر العمليات المؤتمتة. هذا يسهم في تحسين ربحية البنوك على المدى الطويل. وهذه الدراسة تساهم في تمكين البنوك من تحقيق التميز المؤسسي من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية مع الأداء الإبداعي، مما يعزز سمعة البنوك في السوق ويجعلها أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين. فالتميز المؤسسي يمكن أن يتحقق عبر تحسين جميع جوانب الأداء، من جودة الخدمات إلى التكيف مع المتغيرات السوقية.

تسهم هذه الدراسة في توفير استراتيجيات عملية يمكن للبنوك الاستفادة منها لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في ظل التحول الرقمي المتسارع.

### سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي، حيث اتجهت الدراسة من العام إلى الخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson, 2002; Saunders, et al., 2009).

### ثامناً: أسلوب البحث

يشمل أسلوب البحث على ما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

(١) بيانات الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.

(٢) بيانات أولية: تتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين في قطاع البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية محل البحث، وتفريغها، وتحليلها، بما يمكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

#### تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

##### ١- مجتمع البحث

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders, et al., 2009). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في أكثر من ١٠٠٠٠٠ من العاملين في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

##### ٢- عينة البحث

ويعرض الباحث في النقاط التالية

##### • نوع العينة

اعتمدت الدراسة على استخدام عينة عشوائية ميسرة من العاملين في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة بسبب توافر شروط استخدامها وهي : الشرط الأول الذي يتمثل في وجود درجة كبيرة من التجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المفروض دراستها ، والشرط الثاني الذي يتمثل في عدم وجود اطار لمجتمع الدراسة .

##### • حجم العينة

تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج sample size calculator ، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ  $\pm ٥.٠$  ، ونظراً لعدم توافر إطار محدد لمفردات مجتمع البحث ، وانتشار مفرداته وزيادة المجتمع عن ١٠٠,٠٠٠ مفردة، ومن ثم يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة ٣٨٤ مفردة. وكانت الاستجابة بواقع ٣٨٨ قائمة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً.

## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي

عاشراً: حدود البحث

- الحدود المكانية: تم تحديد بيئة الدراسة على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة استغرقت أربعة أشهر بدءاً من يونيو ٢٠٢٤ حتى سبتمبر ٢٠٢٤.

- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

الحادي عشر: متغيرات البحث وأساليب القياس

يشمل أسلوب البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤) متغيرات البحث وقياسها

عدد العبارات	المقياس	الابعاد الفرعية	المتغير
٣٠	Altaie& Suhail,2019))	القيادة الحكيمة	القيادة الرقمية
		ثقافة التعلم في العصر الرقمي	
		التميز في الممارسة المهنية	
		المواطنة الرقمية	
١٢	الدغى ، ٢٠١٩	المرونة	التميز المؤسسي
		الابتكار	
		الجودة	
١٥	(Janssen.,2000)	توليد الفكرة	الأداء الإبداعي
		ترويج الفكرة	
		تنفيذ الفكرة	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

الثاني عشر: تحليل البيانات واختبار الفروض

١/١٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.26 في تحليل البيانات، وبرنامج AMOS.26 وقد تم استخدام أساليب إحصائية عديدة في هذه الدراسة منها:

\* الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

\* الأساليب الإحصائية الاستدلالية: حيث اعتمدت الباحثة في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتمثل في:

\* مقاييس الصدق: حيث تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان.

\* استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

\* استخدام معاملات الانحدار: وذلك للتعرف على مدى وجود تأثير بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

\* استخدام مجموعة من معادلات التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA

\* استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA.

الثالث عشر- الإحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على متغيرات أساسية وهي القيادة الرقمية والتي تمثل المتغير المستقل ويتضمن أربع أبعاد تتمثل في (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية)، إلى جانب الأداء الإبداعي الذي يمثل المتغير الوسيط للدراسة ويتضمن ثلاث أبعاد تتمثل في (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة)، وأخيراً التميز المؤسسي والذي يمثل المتغير التابع ويتضمن ثلاث أبعاد تتمثل في (الجودة، والابتكار، والمرونة)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (٥) وذلك كما يلي:

## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي

جدول رقم (٥): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٣٨٨)

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
القيادة الحكيمة	X1	٣,٨٦١	٠,٦٨٤	٠,٨٠٩-	٠,٠٥٧-
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	X2	٣,٨٦٩	٠,٦٧١	٠,٨٤٦-	٠,٠٢٥-
التميز في الممارسة المهنية	X3	٣,٨٨٠	٠,٦٧٢	٠,٨١٨-	٠,٢٢١-
المواطنة الرقمية	X4	٣,٨٨٢	٠,٦٧٦	٠,٨٧٤-	٠,٠٤٠
المتغير المستقل: القيادة الرقمية	X	٣,٨٧٣	٠,٦٤٥	٠,٩٦٨-	٠,١١٨
توليد الفكرة	M1	٣,٨١٦	٠,٧٦٥	٠,٥٣٩-	٠,٦٦٧-
ترويج الفكرة	M2	٣,٨٥٤	٠,٧٧٩	٠,٦٣٤-	٠,٥٧٢-
تنفيذ الفكرة	M3	٣,٨١٤	٠,٧٧٠	٠,٥٣٦-	٠,٦٤٥-
المتغير الوسيط: الأداء الإبداعي	M	٣,٨٢٨	٠,٧٤٠	٠,٦٥٧-	٠,٧١٣-
الجودة	Y1	٣,٨١٢	٠,٨١٧	٠,٥٣١-	٠,٩٥١-
الابتكار	Y2	٣,٨٠٢	٠,٨١٥	٠,٥١١-	٠,٩٥٤-
المرونة	Y3	٣,٨١٤	٠,٧٩٣	٠,٥٠٤-	٠,٩٦٨-
المتغير التابع: التميز المؤسسي	Y	٣,٨٠٩	٠,٧٨٦	٠,٥٦١-	١,٠٧٧-

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- حصلت أبعاد القيادة الرقمية على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٦٩ : ٣,٨٨٢)، حيث حصلت ثقافة التعلم في العصر الرقمي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٨٦٩ فيما حصلت المواطنة الرقمية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٨٨٢، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة الرقمية بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصلت أبعاد الأداء الإبداعي على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨١٤ : ٣,٨٥٤)، حيث حصل تنفيذ الفكرة على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٨١٤ فيما حصل ترويج الفكرة

على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٨٥٤، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الأداء الابداعي بدرجة عالية بين مفردات العينة.

- حصلت أبعاد التميز المؤسسي على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٠٢ : ٣,٨١٤)، حيث حصل الابتكار على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٨٠٢ فيما حصلت المرونة على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٨١٤، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التميز المؤسسي بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع المقاييس تميل إلى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (٣ ±)، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± ١).

١٣-١: اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحث لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى Hair, et al. (2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠,٦ إلى ٠,٧، في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007). وبالتالي، قام الباحث باختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٣٨٨ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٦):

## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي

جدول رقم (٦): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	الرمز	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القيادة الحكيمة	X1	٠,٨٧٤	٠,٩٣٥
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	X2	٠,٨٧٢	٠,٩٣٤
التميز في الممارسة المهنية	X3	٠,٨٧٠	٠,٩٣٣
المواطنة الرقمية	X4	٠,٩٠٢	٠,٩٥٠
المتغير المستقل: القيادة الرقمية	X	٠,٩٦٧	٠,٩٨٣
توليد الفكرة	M1	٠,٨٥٣	٠,٩٢٤
ترويج الفكرة	M2	٠,٨٦٤	٠,٩٣٠
تنفيذ الفكرة	M3	٠,٨٦٠	٠,٩٢٧
المتغير الوسيط: الأداء الإبداعي	M	٠,٩٥٠	٠,٩٧٥
الجودة	Y1	٠,٩٢٦	٠,٩٦٢
الابتكار	Y2	٠,٩٢٥	٠,٩٦٢
المرونة	Y3	٠,٩٢١	٠,٩٦٠
المتغير التابع: التميز المؤسسي	Y	٠,٩٧٣	٠,٩٨٦

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة الرقمية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٧٠ : ٠,٩٠٢) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- فيما يخص مقياس المتغير الوسيط (الأداء الإبداعي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٥٣ : ٠,٨٦٤) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

- وأخيراً بالنسبة للمتغير التابع (التميز المؤسسي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠، وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٩٢١ : ٠,٩٢٦) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

### ١٣-٢: معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول رقم (٧) قيم تلك الإرتباطات:

جدول رقم (٧): معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٨٨)

أبعاد المتغير التابع			أبعاد المتغير المستقل			أبعاد المتغير المستقل				الرمز	
Y3	Y2	Y1	M3	M2	M1	X4	X3	X2	X1		
									1	X1	القيادة الحكيمة
								1	.877**	X2	ثقافة التعلم في العصر الرقمي
							1	.875**	.881**	X3	التميز في الممارسة المهنية
						1	.884**	.887**	.881**	X4	المواطنة الرقمية
					1	.782**	.783**	.769**	.776**	M1	توليد الفكرة
				1	.876**	.781**	.793**	.772**	.785**	M2	ترويج الفكرة
			1	.879**	.886**	.772**	.769**	.743**	.768**	M3	تنفيذ الفكرة
		1	.810**	.824**	.826**	.741**	.743**	.726**	.752**	Y1	الجودة
	1	.923**	.828**	.813**	.825**	.730**	.722**	.702**	.741**	Y2	الابتكار
1	.916**	.918**	.811**	.809**	.825**	.724**	.732**	.711**	.738**	Y3	المرونة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS



## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإدء الإبداعي

يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية بشكلٍ عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية. وبالتالي، يمكن للباحث توضيح بعض الملاحظات على النحو التالي:

- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير في الممارسة المهنية وترويج الفكرة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,793$ )، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط في العلاقة بين ثقافة التعلم في العصر الرقمي وتنفيذ الفكرة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,743$ ).
  - تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين القيادة الحكيمة والجودة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,752$ )، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين ثقافة التعلم في العصر الرقمي والابتكار حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,702$ ).
  - تبلغ أقوى علاقة بين المتغير الوسيط وأبعاد المتغير التابع في العلاقة بين الابتكار وتنفيذ الفكرة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,828$ )، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير الوسيط والمتغير التابع في العلاقة بين ترويج الفكرة والمرونة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,809$ ).
- ١٣-٣: نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:
- وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

### أ- التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات الدراسة والتباين الذي تفسره العوامل المحددة، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل الى التباين الكلي ومقياس KMO Kaiser-Meyer-Olkin والذي يسعى الى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن ٠,٥. وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي برنامج SPSS V.26 لعينة قوامها (٣٨٨ مفردة) وكانت نتائج التحليل العاملي وفقاً للجدول رقم (٨) التالي:

رجلة رقم (٨): نتائج مقياس KMO &amp; Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
٠,٠٠٠	١٠٧٥,٧١٥	0.915	القيادة الحكيمة	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
٠,٠٠٠	١٠٥٧,٨٤٥	٠,٩١٥	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	
٠,٠٠٠	١٠٤٤,٥٠٠	٠,٩١٣	التميز في الممارسة المهنية	
٠,٠٠٠	١٥٩٠,٥٥٥	٠,٩٤٣	المواطنة الرقمية	
٠,٠٠٠	٦٤٤,٧٨١	٠,٨٢٣	توليد الفكرة	المتغير الوسيط: الأداء الابداعي
٠,٠٠٠	٦٩٩,١٩٧	٠,٨٣٠	ترويج الفكرة	
٠,٠٠٠	٦٧٩,٣٢٠	٠,٨٢٧	تنفيذ الفكرة	
٠,٠٠٠	١٤١١,٣٠٤	٠,٩٠٥	الجودة	المتغير التابع: التميز المؤسسي
٠,٠٠٠	١٤١٣,٧٩٠	٠,٩٠٢	الابتكار	
٠,٠٠٠	١٣٤٦,٨٤٢	٠,٩٠٤	المرونة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يوضح الجداول رقم (٨) أن مقياس KMO (هو إحصاء يشير إلى نسبة التباين في المتغيرات التي قد تكون ناجمة عن عوامل أساسية، وتشير القيم العالية (القريبة من ١,٠) بشكل عام إلى أن تحليل العوامل قد يكون مفيداً مع البيانات) لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من ٠,٥. بالإضافة إلى أن نتائج اختبار Bartlett's Test (يعتمد إجراء هذا الاختبار على الإحصاء الذي يكون توزيع عيناته عبارة عن توزيع مربع كاي تقريباً بدرجات حرية (k-1)، حيث k هو عدد العينات العشوائية، والتي قد تختلف في الحجم ويتم سحب كل منها من توزيعات طبيعية مستقلة) لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

#### ب- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية)، والمتغير الوسيط (الأداء الإبداعي) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة. وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق

## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإبداع

حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

- مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

جدول رقم (٩): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

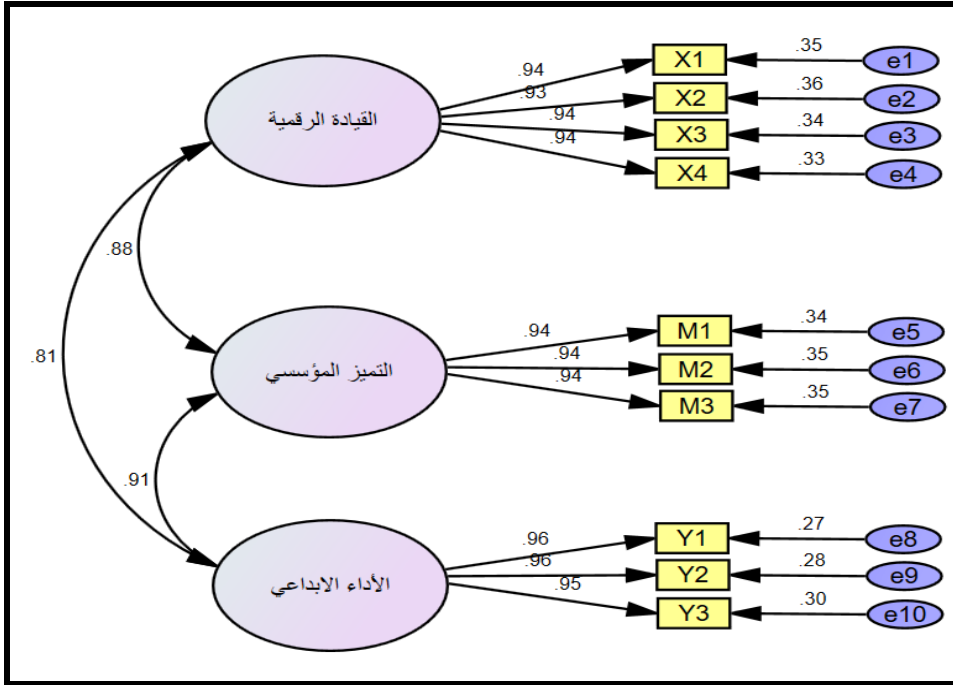
المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٦٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٣٦	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٧٤	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٣٣	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (٩) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ( $GFI = 96.8\%$  &  $CFI = 97.1\%$ ) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث ان ( $RMSEA = 0.033$ )

- ارتفاع مؤشر تاكر لويس ( $TL = 0.974$ ) وهي أعلى من ٠,٩. هذا ويوضح الشكل رقم (١) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة



شكل رقم (١): النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين رقم (١٠، ١١) التاليين:

## تأثير القيادة الرقمية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإبداع

جدول رقم (١٠): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
المتغير المستقل: القيادة الرقمية				
القيادة الحكيمة	٠,٩٣٨	ثابت	٠,٩٣٩	٠,٩٦٣
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	٠,٩٣٤	**١٣,٨٣٩		
التميز في الممارسة المهنية	٠,٩٣٩	**١٥,٠٦٣		
المواطنة الرقمية	٠,٩٤٤	**١٤,٩٥٦		
المتغير الوسيط: الأداء الابداعي				
توليد الفكرة	٠,٩٤٢	ثابت	٠,٩٣٨	٠,٩٥١
ترويج الفكرة	٠,٩٣٦	**١٧,١١٢		
تنفيذ الفكرة	٠,٩٣٧	**١٤,١٣١		
المتغير التابع: التميز المؤسسي				
توليد الفكرة	٠,٩٦٢	ثابت	٠,٩٥٩	٠,٩٦٩
ترويج الفكرة	٠,٩٦٠	**١٤,٩١٢		
تنفيذ الفكرة	٠,٩٥٤	**١٤,٨٠٣		

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٠)

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى Hair, et al., (2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحويلات المعيارية معنوية احصائياً عند (٠,٠٠١)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥ حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع الى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكدده الصدق المشترك

• الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يشير الصدق التمييزي الى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (١١) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١١): مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: التميز المؤسسي	المتغير الوسيط: الأداء الإبداعي	المتغير المستقل: القيادة الرقمية	
		٠,٩٦٩	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
	٠,٩٦٩	٠,٨٤٦	المتغير الوسيط: الأداء الإبداعي
٠,٩٧٩	٠,٨٧٨	٠,٧٨٧	المتغير التابع: التميز المؤسسي

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (١١) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، أن قيم التباين المستخلص  $\leq 0,5$ ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس

ت- اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي الى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات القيادة الرقمية، والمتغيرات التابعة Endogenous وتمثل في متغير التميز المؤسسي، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو الأداء الإبداعي. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا

## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإبداع

النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٦٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٣١	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٦٩	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٣٣	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٢) أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة  $GFI = 96.7\%$  و  $CFI = 97.1\%$  وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث ان  $RMSEA = 0.033$  بالإضافة إلى ارتفاع مؤشر تاكر لويس ( $TL = 0.969$ ) حيث أنها أعلى من ٠,٩.

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (١٣، ١٤، ١٥) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (١٦) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

### • نتائج التأثيرات المباشرة:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض رئيسية ينبثق منها فروض فرعية، ويبين الجدول رقم (١٣) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي:

• نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرئيسي الأول للدراسة:

جدول رقم (١٣): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الأول)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية Beta	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٣,٧٥٢	٠,٠٩٦	٠,٣٠١	الجودة	القيادة الحكيمة
٠,٢٤٥	١,١٦٥	٠,٠٩٨	٠,٠٩٤		ثقافة التعلم في العصر الرقمي
٠,٠٠٦	٢,٧٦٢	٠,٠٩٨	٠,٢٢٣		التميز في الممارسة المهنية
٠,٠١٩	٢,٣٤٨	٠,١٠١	٠,١٩٦		المواطنة الرقمية
٠,٠٠٠	٤,١٨٩	٠,٠٩٨	٠,٣٤٦	الابتكار	القيادة الحكيمة
٠,٧١٧	٠,٣٦٣	٠,١٠٠	٠,٠٣٠		ثقافة التعلم في العصر الرقمي
٠,٠٣٢	٢,١٥٧	٠,١٠١	٠,١٧٩		التميز في الممارسة المهنية
٠,٠٠٥	٢,٧٩٥	٠,١٠٣	٠,٢٤٠		المواطنة الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٦٠١	٠,٠٩٦	٠,٢٩٧	المرونة	القيادة الحكيمة
٠,٣١١	١,٠١٤	٠,٠٩٨	٠,٠٨٤		ثقافة التعلم في العصر الرقمي
٠,٠٠٣	٣,٠١٢	٠,٠٩٨	٠,٢٤٩		التميز في الممارسة المهنية
٠,٠٥٢	١,٩٥١	٠,١٠١	٠,١٦٧		المواطنة الرقمية

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

• يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار ، المرونة) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

– الفرض الفرعي الأول فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (القيادة الحكيمة، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية) والمتغير التابع الجودة حيث ان ( $\beta = 0.301, 0.223, 0.196; CR = 3.752, 2.762, 2.348$ )



## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (القيادة الحكيمة، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية) والمتغير التابع الابتكار حيث ان  $(\beta = 0.346, 0.179, 0.240; CR = 4.189, 2.157, 2.795)$ .

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (١٣) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (القيادة الحكيمة، والتميز في الممارسة المهنية) والمتغير التابع المرونة حيث أن  $(\beta = 0.297, 0.249; CR = 3.601, 3.012)$ .

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الأول للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية والمواطنة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة، والابتكار، والمرونة) كمتغير تابع.

### • نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للدراسة:

جدول رقم (١٤): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكل للدراسة (الفرض الثاني)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية Beta	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
٠,٠٠٥	٢,٨٢٢	٠,٠٨٣	٠,٢٠٩	توليد الفكرة	القيادة الحكيمة
٠,٠٤٠	٢,٠٦٠	٠,٠٨٤	٠,١٥٢		ثقافة التعلم في العصر الرقمي
٠,٠٠١	٣,٤٨٥	٠,٠٨٤	٠,٢٥٩		التميز في الممارسة المهنية
٠,٠٠٣	٣,٠٤٣	٠,٠٨٧	٠,٢٣٤		المواطنة الرقمية
٠,٠٠١	٣,٢٤٨	٠,٠٨٣	٠,٢٣٧	ترويج الفكرة	القيادة الحكيمة
٠,٠٦٠	١,٨٨٦	٠,٠٨٤	٠,١٣٧		ثقافة التعلم في العصر الرقمي

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٤,١٣٣	٠,٠٨٥	٠,٣٠٢	تنفيذ الفكرة	التميز في الممارسة المهنية
٠,٠١٦	٢,٤٣٠	٠,٠٨٧	٠,١٨٤		المواطنة الرقمية
٠,٠٠١	٣,٣٨٣	٠,٠٨٦	٠,٢٥٨		القيادة الحكيمة
٠,٥٠٧	٠,٦٦٤	٠,٠٨٧	٠,٠٥١		ثقافة التعلم في العصر الرقمي
٠,٠٠١	٣,٣٣٦	٠,٠٨٨	٠,٢٥٥		التميز في الممارسة المهنية
٠,٠٠١	٣,٤٥٣	٠,٠٩٠	٠,٢٧٣		المواطنة الرقمية

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- ينص الفرض الثاني على أنه " يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة ، ترويج الفكرة ، تنفيذ الفكرة). كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:
- الفرض الفرعي الأول فقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (١٤) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية) والمتغير التابع توليد الفكرة حيث ان  $(\beta = 0.209, 0.152, 0.259, 0.234; CR = 2.822, 2.060, 3.485, 3.043)$ .
- الفرض الفرعي الثاني فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (١٤) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (القيادة الحكيمة، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية) والمتغير التابع ترويج الفكرة حيث ان  $(\beta = 0.237, 0.302, 0.184; CR = 3.248, 4.133, 2.430)$ .
- الفرض الفرعي الثالث فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (١٤) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والمواطنة الرقمية) والمتغير التابع تنفيذ الفكرة حيث ان  $(\beta = 0.258, 0.255, 0.273; CR = 3.383, 3.336, 3.453)$ .

## تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط للإبداع

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) كمتغير تابع.

### نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرئيسي الثالث للدراسة:

جدول رقم (١٥): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثالث)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية Beta	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٥,٥٠٩	٠,٠٦٨	٠,٣٥٠	الجودة	توليد الفكرة
٠,٠٠٠	٥,٥٨٨	٠,٠٦٥	٠,٣٤٥		ترويج الفكرة
٠,٠٠٢	٣,٠٧٣	٠,٠٦٨	٠,١٩٧		تنفيذ الفكرة
٠,٠٠٠	٥,٠٠٢	٠,٠٦٧	٠,٣١٦	الابتكار	توليد الفكرة
٠,٠٠٠	٣,٩١٨	٠,٠٦٤	٠,٢٤١		ترويج الفكرة
٠,٠٠٠	٥,٢٥٩	٠,٠٦٨	٠,٣٣٦		تنفيذ الفكرة
٠,٠٠٠	٥,٨١٢	٠,٠٦٧	٠,٣٧٦	المرونة	توليد الفكرة
٠,٠٠٠	٤,١٥٦	٠,٠٦٤	٠,٢٦١		ترويج الفكرة
٠,٠٠٠	٣,٨٠٥	٠,٠٦٧	٠,٢٤٩		تنفيذ الفكرة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

- ينص الفرض الثالث على أنه " يوجد تأثير معنوي للأداء الإبداعي على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة) ". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة للأداء الإبداعي، حيث يشير الجدول رقم (١٥) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) والمتغير التابع الجودة حيث ان  $(\beta = 0.350, 0.345, 0.197; CR = 5.509, 5.588, 3.073)$ .
- الفرض الفرعي الثاني فقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة للأداء الإبداعي، حيث يشير الجدول رقم (١٥) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) والمتغير التابع الابتكار حيث ان  $(\beta = 0.316, 0.241, 0.336; CR = 5.002, 3.918, 5.259)$ .
- الفرض الفرعي الثالث فقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة للأداء الإبداعي، حيث يشير الجدول رقم (١٥) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) والمتغير التابع المرونة حيث ان  $(\beta = 0.376, 0.261, 0.249; CR = 5.812, 4.156, 3.805)$ .
- وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للأداء الإبداعي بأبعادها (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة، والابتكار، والمرونة) كمتغير تابع.
- **نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة (نتائج الأثر غير المباشر):**
- يهدف الفرض الرابع للدراسة إلى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسط الأداء الإبداعي بين القيادة الرقمية بأبعادها والتميز المؤسسي، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (١٦) التالي:

## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي

جدول رقم (١٦): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط الأداء الإبداعي)

Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير الوسيط	أبعاد المتغير المستقل
		Beta			
***	٤,٤١٣	٠,١٢٨	التميز المؤسسي	توليد الفكرة	القيادة الحكيمة
***	٥,٣٥٧	٠,٠٩٤			ثقافة التعلم في العصر الرقمي
***	٤,٢٩٦	٠,١٥٩			التميز في الممارسة المهنية
***	٣,٧٩٦	٠,١٤٤			المواطنة الرقمية
***	٥,٦٥٣	٠,١٣٩		ترويج الفكرة	القيادة الحكيمة
NS	١,٣٣٤	٠,٠٨١			ثقافة التعلم في العصر الرقمي
***	٣,٩١٢	٠,١٧٧			التميز في الممارسة المهنية
***	٥,٨١٧	٠,١٠٨			المواطنة الرقمية
***	٦,٢٢٩	٠,١٥		تنفيذ الفكرة	القيادة الحكيمة
NS	١,٠٩٦	٠,٠٢٩			ثقافة التعلم في العصر الرقمي
***	٣,٧٢٩	٠,١٤٨			التميز في الممارسة المهنية
***	٦,١٠١	٠,١٥٨			المواطنة الرقمية

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي:

• ينص الفرض الرابع على أنه " يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الرقمية علي التميز المؤسسي عند توسيط الأداء الإبداعي. وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير الوسيط:

– الفرض الفرعي الأول فقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية)، حيث ان  $(\beta = 0.128, 0.094, 0.159, 0.144)$ ، في ظل وساطة توليد الفكرة، حيث يشير الجدول رقم (١٦) إلى

أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشراً للقيادة الرقمية عبر متغير الوسيط التداخلي (توليد الفكرة كأحد أبعاد الأداء الإبداعي) على التميز المؤسسي.

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في القيادة الحكيمة، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية)، حيث أن  $(\beta = 0.139, 0.177, 0.108)$ ، في ظل وساطة ترويج الفكرة، حيث يشير الجدول رقم (١٦) إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشراً للقيادة الرقمية عبر متغير الوسيط التداخلي (توليد الفكرة كأحد أبعاد الأداء الإبداعي) على التميز المؤسسي.

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في القيادة الحكيمة، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية)، حيث أن  $(\beta = 0.150, 0.148, 0.158)$ ، في ظل وساطة تنفيذ الفكرة، حيث يشير الجدول رقم (١٦) إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشراً للقيادة الرقمية عبر متغير الوسيط التداخلي (توليد الفكرة كأحد أبعاد الأداء الإبداعي) على التميز المؤسسي.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعاده (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي كمتغير تابع.

أخيراً: مناقشة النتائج والتوصيات :

أ- مناقشة النتائج :

فيما يخص الفرض الإحصائي الأول الذي ينص على

يوجد تأثير معنوي تأثير للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة) بناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الأول للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية بأبعاده (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية والمواطنة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة، والابتكار، والمرونة) وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة

(Khalil et al., 2022; Hussaini et al., 2023)

## تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط للإبداع

التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي وإلى أن مهارات القيادة الرقمية من خلال التدريب وورش العمل وأن المؤسسات التي تتبنى القيادة الرقمية تتمتع بمستوى عالٍ من التميز التنظيمي.

فيما يخص الفرض الإحصائي الثاني الذي ينص على

يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة).

بناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية بأبعاده (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) كمتغير تابع. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Mohamed et al., 2024; Mojouni & Rahimi, 2024) حيث تساعد القيادة الرقمية على تشجيع الموظفين على تبني التقنيات الحديثة والعمل بطرق جديدة، مما يعزز الأفكار المبتكرة كما تعمل على تسريع العمليات من خلال تسهيل التواصل الرقمي وتبسيط العمليات، مما يتيح للفرق التركيز على الإبداع.

فيما يخص الفرض الإحصائي الثالث الذي ينص على

يوجد تأثير معنوي للأداء الإبداعي على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة، الابتكار، المرونة)

بناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثالث للدراسة كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة، والابتكار، والمرونة) كمتغير تابع. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Daharat et al., 2022; Magd et al., 2021) التي توصلت إلى أهمية الأداء الإبداعي في تعزيز التميز المؤسسي.

فيما يخص الفرض الإحصائي الرابع الذي ينص على

يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي عند توسيط الأداء الإبداعي.

بناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة، وترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة) كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعاده (القيادة

الحكمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي كمتغير تابع. وهو ما تم اثباته من خلال الفروض الأول والثاني والثالث.

جدول (١٧) تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	الأسلوب الإحصائي	الفروض	الأهداف	التساؤلات
قبول الفرض الأول	أسلوب تحليل الانحدار	H1 : يوجد تأثير معنوي تأثير للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة).	التعرف على تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة).	ما تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة)؟
قبول الفرض الثاني	أسلوب تحليل الانحدار	H2: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة ، ترويج الفكرة ، تنفيذ الفكرة).	تحديد تأثير القيادة الرقمية على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة ، ترويج الفكرة ، تنفيذ الفكرة).	ما تأثير القيادة الرقمية على الأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة ، ترويج الفكرة ، تنفيذ الفكرة)؟



## تأثير القيادة الرقمية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإبداع الإبداعي

تابع جدول (١٧) تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	الأسلوب الإحصائي	الفروض	الأهداف	التساؤلات
قبول الفرض الثالث	أسلوب تحليل الانحدار	H3: يوجد تأثير معنوي للأداء الإبداعي على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة)	فحص تأثير الأداء الإبداعي على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة).	ما تأثير الأداء الإبداعي على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة ، الابتكار، المرونة)؟
قبول الفرض الرابع	أسلوب تحليل المسار	H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الرقمية علي التميز المؤسسي عند توسيط الاداء الابداعي.	قياس التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية علي التميز المؤسسي عند توسيط الاداء الابداعي.	هل يوجد تأثير للقيادة الرقمية علي التميز المؤسسي عند توسيط الاداء الابداعي ؟

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البحث

ب : التوصيات وآليات التنفيذ:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية وآلية تنفيذها على النحو التالي:

جدول (١٨) توصيات البحث

آلية التنفيذ	المسئول عن تنفيذها	التوصية
تخصيص ميزانية لتحسين الشبكات الرقمية والبرمجيات المستخدمة في العمليات المصرفية.	إدارة تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية في البنوك	الاستثمار في تحديث أنظمة البنوك التكنولوجية لضمان مواكبة التطور الرقمي ودعم القيادة الرقمية.
تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية، بالتعاون مع مؤسسات تدريبية متخصصة	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع أقسام التدريب والتطوير.	تقديم برامج تدريبية شاملة لتطوير قدرات القادة على استخدام الأدوات الرقمية في توجيه فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.
استخدام برامج الذكاء الاصطناعي وأدوات التحليل التنبؤية لتحليل البيانات واقتراح حلول إبداعية للتحديات.	إدارة التطوير والابتكار بالتعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات	تطبيق أدوات التحليل الرقمي لتعزيز العمليات الإبداعية وتحسين جودة الخدمات المصرفية

## تابع جدول (١٨) توصيات البحث

آلية التنفيذ	المسئول عن تنفيذها	التوصية
إنشاء مساحات مخصصة للتجربة الرقمية والابتكار داخل البنوك مع مكافآت للفرق المبدعة.	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الابتكار والموارد البشرية.	خلق بيئة عمل تدعم الابتكار وتشجع على تبني الأفكار الجديدة من خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية.
توفير منصات رقمية للتواصل الداخلي وتبادل الأفكار، مثل تطبيقات الدردشة المرنة وأدوات إدارة المشاريع الرقمية	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة تقنية المعلومات	تعزيز وسائل التواصل الرقمي بين فرق العمل لضمان مرونة وتكامل أعلى في الأداء الإبداعي.
إعداد سياسة خاصة لتقديم مكافآت وحوافز للموظفين الذين يحققون إبداعاً رقمياً يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة المالية والإدارة العليا.	وضع سياسات تحفيزية لدعم الابتكار والتميز المؤسسي عبر الأدوات الرقمية.
تجهيز مساحة للإبداع الرقمي مزودة بأدوات تكنولوجية حديثة وتوفير فريق عمل لمساعدة الموظفين على اختبار الأفكار الجديدة.	إدارة الابتكار بالتعاون مع إدارة تكنولوجيا المعلومات	إنشاء مركز داخل البنك متخصص لدعم وتطوير الأفكار المبتكرة عبر التقنيات الرقمية.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

## ج) مقترحات لبحوث مستقبلية

تناول الباحث تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط للأداء الإبداعي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية واقترح الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التي من شأنها أن تثرى المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات لها أهمية بالنسبة لمجال التطبيق الخاصة بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية وكذلك لأي مجال تطبيقي آخر، ويمكن للباحث اقتراح مجموعة من العناوين والتي يمكن أن تفيد الباحثين المهمتين بالبحث في هذا المجال البحثي:

١- تأثير التحول الرقمي على الاستدامة في البنوك الدور الوسيط للابتكار التنظيمي

٢- العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين في البنوك التجارية الدور الوسيط للالتزام التنظيمي

٣- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين التميز المؤسسي الدور الوسيط للقيم التنظيمية

٤- تأثير الاستدامة الرقمية على الأداء الإبداعي في البنوك الدور المعدل للتميز المؤسسي

## تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي

- ٥- تأثير القيادة الرقمية على الابتكار التكنولوجي الدور الوسيط لتمكين العاملين
- ٦- العلاقة بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي الدور المعدل للأداء الإبداعي
- ٧- إجراء دراسة مقارنة بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص لاختبار متغيرات الدراسة الحالية.
- ٨- إجراء دراسة مقارنة بين البنوك المختلفة لاختبار متغيرات الدراسة الحالية

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، على (٢٠١٩): دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة إفريقيا العالمية، كلية العلوم الإدارية)، ٤٧ - ٤٨.
- أبو حية، نجاه. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى.
- الحربي، حمدان بن محمد. (٢٠٢٠). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة " تصور مقترح". مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. (١١٢)، ١٧٨-١٤٧.
- حسونة، هاني. (٢٠٢٠): متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين
- الحياري، محمد أمين احمد موسى، والزيادات أحمد عواد أحمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلط من وجهة نظر المعلمين مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٨١)، ١٩٧-٢٤٠.
- الدغمي، هيفاء راشد، (٢٠١٩). التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت، الأردن.
- دغيم، جهان احمد خليل (٢٠٢٢)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقم على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣(١)، ٦٢٥-٦٦٥.
- زهران إيمان ، (٢٠٢٢) متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، فبراير، الجزء ٩٤، ١١٠٣-١٢٠٩.
- الزهراني، خديجة جمعان. (٢٠٢٣) القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة. مجلة جامعة تبوك للعلوم الانسانية والاجتماعية، ٣(٣)، ٣٨٤-٤١٢.

## تأثير القيادة الرقوية علي التميز المؤسسي الدور الوسيط للإداء الإبداعي

- الأسدی، أفنان ؛غالی ، أسامة وحسونی، فراس. (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق التنافسي. *مجلة الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٢٧٦-١٢٥٩.
- سدران، وجدان هادي (٢٠٢١). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث.
- الشمراڤي، مها فهد، و العمري، ثنوی عبدالله. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٥٨)، ٤٩٨ - ٥٤٧.
- عبد الله ، محمد قبلان (٢٠٢٠) ، تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*. ٣٦(١١).
- عبد المحسن ، جوده ، السطوحي، أحمد و طعيمة ، حسين على (٢٠٢١)، *توسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي ، المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٥(٤)، ١٨٠-٢٢١.
- العماري، جواهر نايش محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ٤١(١٩٤)، ١٩٩-٢٣٩.
- الفهداوي، محمد عادل محمد. (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٤(٢)، ٢٤١ - ٢٥٦.
- كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ١٠٠(١٠٠)، ١٣٥-٢٢٨.
- مجاهد ، فايزة أحمد الحسيني. (٢٠٢٠). المواطنة الرقمية في المؤسسات التعليمية رؤية مقترحة في ضوء بعض التجارب العالمية. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية*، ٤(٨)، ١٢٦-١٥٣.
- محمد، مبروكة (٢٠٢٠): تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، ٧(٢١) ٢٥٣ - ٢٩٦.

نصار، صديق ، الرملاوي، نور (٢٠٢٢): درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسة بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (١٢) ١١٧ - ١٤٥.  
ثانيا المراجع بالانجليزية:

- AL-Awamleh, H. K. (2020). :The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study. *International Journal of Management*, 11(4), 475-486
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Al-hefiti, S., Ameen, A., & Bhaumik, A (2019): The Impact of the Leadership and Strategy Management on Organizational Excellence: Moderating role of Organizational Culture, *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 6, 748-759.
- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R. J. (2018). High commitment work system and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 29-51.
- Al-Halaseh, R. H., & Al-Rawadyeh, W. E (2020): The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University, *Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series*, 35(5). Retrieved from: <https://ejournal.mutah.edu.jo/>
- Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y., & Al-Tarawneh, K: (2020), Staffing Strategy as a Way to Achieve Organizational Excellence: Insights from Jordan, *Test Engineering and Management*, (83), 6929-6939.
- AlRomeedy, B. S. (2024). HRM and digital leadership: Exploring the mediating role of digital talent and digital culture in driving innovative performance in Saudi Arabia's

tourism and hospitality industry. In HRM, Artificial Intelligence and the Future of Work: Insights from the Global South (pp. 101123). Cham: Springer Nature Switzerland.

Attiq, S., Wahid, S., Javaid, N., Kanwal, M., & Shah, H. J. (2017). The impact of employees' core self-evaluation personality trait, management support, co-worker support on job satisfaction, and innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1), 247.

Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.

Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership*. Ascent Audio.

Chen, L., Gong, Y., Song, Y., & Wang, M. (2021). From creative environment to administrative innovation: Creation and implementation in top management teams. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 604-621.

Cinnioğlu, H. (2020). A review of modern leadership styles in perspective of industry. *Agile Business Leadership Methods for Industry* 4, 1-23.

Daharat, A. N. M., Sued, M. K., & Gheisari, A. (2022). The impact of integrated management system on the organizational excellence and organizational innovation. *Education Research International*, (1), 2284603.

De Jong, J., and Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. -Creativity and innovation management, 19(1), 23-36.

Ekiz Kavukoğlu, T., & İsci, E. (2023). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*.

Fang, L. (2023). Examining the effects of digital leadership strategies on enhancing organizational innovation performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(4), 318-335.

- Hajjaj, W. A., Hayati, D., Sabirin, S., Arifin, Z., & Benius, B. (2023). Catalyzing organizational excellence: Analyzing the profound influence of digital leadership on human resource performance in contemporary corporate environments. *International Journal of Economic Literature*, 1(1), 96-110.
- Hussaini, I., Yau, M. A., Bukar, B. A., & Zannah, M. M. (2023). Digital leadership as a correlate to achieving organizational excellence in Nigeria's banking sector. *International Technology and Science*, 5(6), 63-75
- Janssen, O., (2011). Fairness performance as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*. 44 (5),55-65.
- Janssen, O., and Yperen, N.W.V., (2004). Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange & the outcomes of job performance & job satisfaction. *Academy of Management Journal*. 47, (3).50-70
- Khalil, S. I., Farhan, O. M., & Hamad, H. A. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational excellence: An applied study at Tikrit University. *World Economics and Finance Bulletin*, 12, 85-94.
- Kimwolo, A., & Cheruiyot, T. (2019). Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 31-47.
- Magd, H., Ansari, M., & Negi, S. (2021). The Relationship between TQM, Knowledge Management, and Innovation: A Framework to Achieve Organizational Excellence in Service Industry. *Global Business & Management Research*, 13(3).40-69
- Mansour, M. H., & Qazi, S. (2023). The role of digital leadership in achieving organizational excellence in Jordan's banking sector. In *Artificial Intelligence (AI) and Finance* (pp. 4861). Cham: Springer Nature Switzerland.



- Mohamed, M. A., Fahmy, M., & Khalil, A. A. (2024). The effect of digital leadership on creative performance: Investigating the mediating roles of strategic agility and organizational learning culture in the tourism and hospitality industry. *Journal of Digital Leadership Studies*, 15(2), 120-134.
- Mojouni, H., & Rahimi, H. (2024). Investigating the relationship between digital leadership and creative performance mediated by psychological empowerment in teachers. *Journal of Educational Innovation Research*, 12(1), 45-58.
- Mustafa, M., Coetzer, A., Ramos, H. M., & Fuhrer, J. (2021). Exploring the effects of small and medium sized enterprise employees' job satisfaction on their innovative work behaviours: the moderating effects of personality. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2023). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens. *Behavioral Sciences*, 14(1), 3.
- Ozerogly, E., & Kocyigit, Y. (2020). Organizational agility in health organizations: the role of visionary leadership. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 7(1), 13-22.
- Persson, J., & Manas, K. (2021). Towards the new normal: digital transformation through digital leadership and digital transformation strategies.
- Rehman, S. U., Ashfaq, K., Bresciani, S., Giacosa, E., & Mueller, J. (2023). Nexus among intellectual capital, interorganizational learning, industrial Internet of things technology and innovation performance: a resource-based perspective. *Journal of intellectual capital*, 24(2), 509-534.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd

- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. London: Financial Times Prentice Hall
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Sinshaw, G. T., Shiva, A., & Singh, M. (2021). Linking ethical leadership to administrative innovation in Ethiopian banks: the mediating role of knowledge process capabilities. *Journal of Management Development*, 40(5), 418-437.
- Skerlavaj, M., Cerne, M., Dysvik, A., & Carlsen, A. (Eds.). (2016). capitalizing on creativity at work: fostering the implementation of creative ideas in organizations. Edward Elgar Publishing.
- Taghvaeeyazdi, M., & Niaz Azari, M. (2020). Futuristic relationship with organizational intelligence, organizational creativity and organizational excellence In the Islamic Azad Universities of Mazandaran Province in order to present the model. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(42), 167-192.