

جامعة قطر
كلية الإدارة والاقتصاد

تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظلّ التحوّل

الرقميّ: دراسة تحليلية على جامعة قطر

إعداد

هدى معزّي الشمري

قُدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة

يونيو 2024م / 1446هـ

©جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استعرضت الدراسة المقدّمة من الطالبة هدى معزّي الشمري بتاريخ 14 يوليو 2024، وُفّق عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالبة المذكورة أعلاه، وحسب معلومات اللجنة فإنّ هذه الدراسة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون جزءًا من امتحان الطالبة.

د. أسامة الكويّفي

المشرفُ على الدراسة

د. علام أبو فرحه

مُناقش

المُلخَص

هدى معزى الشمري، الماجستير التنفيذي في القيادة:

يوليو 2024.

العنوان:

أثر القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظلّ التحوّل الرقمي: دراسة تحليلية على

جامعة قطر.

المُشرف: د. أسامة الكويفي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإبداعية على تبني التحوّل الرقْمِيّ وتأثيره العام على الأداء المؤسسيّ، مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية المختلفة، وقد تضمنت الأهداف استكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المؤسسي في ظلّ التحوّل الرقمي، وتحليل تأثير القيادة الإبداعية على تبني التحوّل الرقمي، وتحديد تأثير تبني التحوّل الرقمي على الأداء المؤسسي، ودراسة الفروق الديموغرافية في ضوء هذه التأثيرات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجًا لها، وأعدت استبانة تأثير القيادة الإبداعية وطُنقت على تعزيز الأداء المؤسسي في ظلّ التحوّل الرقمي في جامعة قطر على عينة مكونة من 94 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من الذكور والإناث بمتوسط عمريّ قدره 41.4 عامًا. واستُخدم تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي في سياق التحوّل الرقمي، إذ تؤثر القيادة الإبداعية إيجابيًا على تبني التحوّل الرقمي. فضلًا عن أنّ متغيري التحوّل الرقمي والقيادة الإبداعية يمكن أن يتنبأ إيجابيًا بالأداء المؤسسي. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الإبداعية والتحوّل الرقمي على الأداء المؤسسي بسبب المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وخُصت الدراسة إلى تأكيد أهمية القيادة الإبداعية، والتحوّل الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسيّ، وأوصت باستراتيجيات لتعزيز قدرات القيادة الإبداعية، ودعم التحوّل الرقمي في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، التحوّل الرقْمِيّ، الأداء المؤسسيّ، التّعليم العالي، جامعة قطر.

Abstract

Houda Maazi AlShammari, Executive Master in Leadership

July,2024

The impact of creative leadership on institutional performance in light of digital transformation: an analytical study on Qatar University.

Supervisor: Dr. Osama Alkwifi

The aim of the research was to analyze the impact of creative leadership on the adoption of digital transformation and its overall effect on institutional performance, considering various demographic variables. The objectives included exploring the relationship between creative leadership and enhancing institutional performance in the context of digital transformation, analyzing the impact of creative leadership on the adoption of digital transformation, determining the effect of adopting digital transformation on institutional performance, and studying demographic differences in light of these effects. The research employed a descriptive-analytical method, prepared, and applied a questionnaire on the impact of creative leadership on enhancing institutional performance in the context of digital transformation at Qatar University. The sample consisted of 94 male and female faculty members and administrators with an average age of 41.4 years. Correlation and regression analysis were used to test the hypotheses. The results revealed a statistically significant positive relationship between creative leadership and enhanced institutional performance in the context of digital transformation, where creative leadership positively affects the adoption of digital transformation. Furthermore, digital transformation and creative leadership variables can positively predict institutional performance. There were no statistically significant differences in the impact of creative leadership and digital transformation on institutional performance due to demographic variables such as gender, nationality, marital status, age group, years of experience, and job level. The study concluded by emphasizing the importance of creative leadership and digital transformation in enhancing institutional performance and recommended strategies to enhance creative leadership capabilities and support digital transformation in universities.

Keywords: creative leadership, digital transformation, institutional performance, higher education, Qatar University.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعدُ

فإنني أشكر الأستاذ المشرف الدكتور أسامة الكويفي؛ لقاء ما قدّم لي من عون، وكفاء جهده المبذول في توجيهي وإرشادي حتى استوت هذه الدراسة على سوقها.

ولا يفوتني في هذا السياق تقديم الشكر لعضو لجنة المناقشة الدكتور علاّم أبو فرحة الذي أثرى بملحوظاته القيمة هذا العمل، مؤكدة له أنني سأفيد لا محالة من آراءه السديدة ورؤاه الثاقبة.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، وكل من حتّني على طلب العلم والسّير في ركابه بخطى حثيثة وواثقة.

الإهداء

إلى اللذين قضى الله أن أحسن إليهما، وأمرني سبحانه أن أخفض لهما جناح الذل من
الرحمة:

أبي قائدي الأول الذي تُظنني روحه الطاهرة، وما زال صوته المحمل بالحب يتردد في أعماقي،
وما انفك نصحه دستوراً يوجهني ونهجاً يضيء لي دروب حياتي.

أمي التي أسكن فيها تارة وتسكن في أخرى، وأجدني مطمئنة في حضنها، آمنة قربها، أمي
التي لا تُحصى فضائلها ولا تُعد محاسنها، التي ربّنتي فأحسننت، وعلمتني فأتقنت، ووثقت فيّ
فكان ذلك محلّ فخري وموطن اعتزازي.

وإلى أخي أحمد، الذي ما برحت روحه تحوطني، وتنشر عطرها في الزمان والمكان.

الباحثة

فهرس المحتويات

ج	الشكر والتقدير	1
ح	الإهداء	1
ر	قائمة الجداول	1
س	قائمة الرسوم التوضيحية	1
1	1. الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	1
1	1.1. تمهيد:	1
3	1.2. تحديد المشكلة	3
5	1.3. أهداف الدراسة:	5
5	1.4. أهمية الدراسة:	5
6	1.5. فرضيات الدراسة	6
7	1.6. متغيرات الدراسة ونموذجها	7
8	1.7. حدود الدراسة	8
8	1.8. مصطلحات الدراسة	8
10	2. الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	10
10	2.1 تمهيد:	10
10	2.2 المحور الأول: القيادة الإبداعية	10
10	تمهيد، وإطالة على تطوّر المفهوم	10
11	تعريف القيادة الإبداعية	11
12	مكونات القيادة الإبداعية، وأبعادها	12
14	أبعاد القيادة الإبداعية	14
15	نظريات القيادة الإبداعية	15
18	أهمية القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي	18
19	2.3 المحور الثاني: الأداء المؤسسي	19
19	تعريف الأداء المؤسسي	19
20	تعريف الأداء المؤسسي في البيئة الجامعية	20
21	الأبعاد الرئيسة للأداء المؤسسي	21

22	طرق قياس الأداء المؤسسي
24	مقومات تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات
25	2.4 المحور الثالث: التحوّل الرقمي
25	تعريفات
27	الركائز الأساسية للتحوّل الرقمي
27	الثقافة التنظيمية في التحوّل الرقمي
27	التحوّل الرقمي في الجامعات
28	أثر التحوّل الرقمي على الجامعات
29	التحديات المرتبطة بالتحوّل الرقمي
30	2.5 تعقيب الباحثة، ورؤيتها:
32	2.6 الدراسات السابقة
32	المحور الأول: دراسات عربية وأجنبية سابقة عن القيادة الإبداعية
37	المحور الثاني: دراسات عربية وأجنبية سابقة في مجال الأداء المؤسسي
41	المحور الثالث: دراسات عربية وأجنبية سابقة حول التحوّل الرقمي
45	2.7 تعقيب الباحثة ورؤيتها عن الدراسات السابقة
47	2.8 فرضيات الدراسة
49	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
49	3.1 تمهيد:
49	3.2 منهج الدراسة
49	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
52	3.4 أدوات الدراسة:
64	3.5 إجراءات الدراسة
65	3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	4. الفصل الرابع: النتائج وتفسيرها، والتوصيات والبحوث المقترحة
67	4.1 تمهيد:
67	4.2 نتائج الدراسة ومناقشتها
67	4.2.1 نتيجة الفرضية الأولى ومناقشتها:
70	4.2.2 نتيجة الفرضية الثانية ومناقشتها:
74	4.2.3 نتيجة الفرضية الثالثة ومناقشتها:
77	4.2.4 نتيجة الفرضية الرابعة ومناقشتها:

81	4.2.5. نتيجة الفرضية الخامسة ومناقشتها:
90	4.3. توصيات الدراسة
91	4.4. البحوث المقترحة
93	5. قائمة المراجع
106	6. الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (1) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس 50
- جدول (2) خصائص عينة الدراسة حسب الجنسية 50
- جدول (3) خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية 50
- جدول (4) خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 51
- جدول (5) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 51
- جدول (6) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي الأكاديمي 51
- جدول (7) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي الإداري 52
- جدول (8) الاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الإبداعية 55
- جدول (9) تشبعات عبارات استبانة القيادة الإبداعية على العامل العام 56
- جدول (10) معاملات ثبات استبانة القيادة الإبداعية 57
- جدول (11) الاتساق الداخلي استبانة التحول الرقمي 58
- جدول (12) تشبعات عبارات استبانة التحول الرقمي على العامل العام 59
- جدول (13) معاملات ثبات استبانة التحول الرقمي 60
- جدول (14) الاتساق الداخلي استبانة الأداء المؤسسي 62
- جدول (15) تشبعات عبارات استبانة الأداء المؤسسي على العامل العام 63
- جدول (16) معاملات ثبات استبانة الأداء المؤسسي 64
- جدول (17) قيمة معامل الارتباط بيرسون لدرجات أفراد العينة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المؤسسي 67
- جدول (18) ملخص نموذج القيادة الإبداعية كمتغير مستقل، التحول الرقمي كمتغير .. 70
- جدول (19) نتائج تحليل الانحدار ودلالة التنبؤ للتحول الرقمي كمتغير تابع بمعلومية القيادة الإبداعية 71
- جدول (20) معامل الانحدار للقيادة الإبداعية 71

- 74 جدول (21) ملخص نموذج الانحدار للتحويل الرقمي والقيادة الإبداعية كمتغير مستقل، الأداء المؤسسي كمتغير تابع.
- 74 جدول (22) نتائج تحليل الانحدار ودلالة التنبؤ للأداء المؤسسي كمتغير تابع بمعلومية التحويل الرقمي والقيادة الإبداعية.
- 75 جدول (23) معاملات الانحدار المتعدّد (التحويل الرقمي والقيادة الإبداعية).
- 78 جدول (24) نتائج اختبار (ت) للقيادة الإبداعية والتحويل الرقمي والأداء المؤسسي وفقاً لمتغير الجنسية والحالة الاجتماعية.
- 81 جدول (25) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين لمتغير الفئة العمرية.
- 82 جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات المؤسسي حسب الفئة العمرية.
- 83 جدول (27) نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test اتجاه الفروق في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- 84 جدول (28) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين لمتغير سنوات الخبرة.
- 84 جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات في مقاييس القيادة الإبداعية حسب سنوات الخبرة.
- 85 جدول (30) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين لمتغير المستوى الأكاديمي.
- 86 جدول (31) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات في مقاييس حسب المستوى الأكاديمي.
- 87 جدول (32) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين لمتغير المستوى الإداري.
- 87 جدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات في حسب المستوى الإداري.

قائمة الرسوم التوضيحية

- 7 الشكل (1) شكل يوضح نموذج الدراسة (إعداد الباحثة)
- 13 الشكل (2) مكونات القيادة الإبداعية
- 24 الشكل (3) يوضح مقومات تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات

الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

1.1. تمهيد:

تواجه المؤسسات في العصر الحالي تحديات ضخمة فيما يتعلق بتعزيز الأداء المؤسسي، وفعاليتها والحقا بركب التحول الرقمي كي تظل قادرة على المنافسة. وتلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه المؤسسات نحو الحلول الإبداعية التي تستفيد من الفرص التي يوفرها التحول الرقمي. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الإبداعية في تعزيز البيئة المؤسسية، وتحديدًا في سياق التحول الرقمي. مركزة على مؤسسة تعليمية بارزة في قطر، هي جامعة قطر؛ الجامعة الوطنية الأقدم والأهم، وتحاول الدراسة استكشاف الديناميات الفريدة للقيادة الإبداعية وتحليلها، وتطوير الأداء المؤسسي في ذلك القطاع التعليمي المهم.

ومما لا شك فيه أن للتحول الرقمي أثرًا مهمًا على الأداء المؤسسي؛ ذلك أن الابتكارات التكنولوجية، مثل الذكاء الاصطناعي، والتحليل الضخم للبيانات، تنظّم الأعمال وتكيف تنفيذها، وفي سياق العمل الإداري والأكاديمي يؤدي القادة دورًا مهمًا في توجيه المؤسسات نحو الاستفادة القصوى من إمكانات التحول الرقمي (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

وهناك حاجة ملحة لتطوير أساليب جديدة لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء المؤسسي، وتشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي له علاقة مهمة ومؤثرة على هذا الأداء، فتحسين الأداء المؤسسي من خلال استخدام التكنولوجيا استخدامًا إستراتيجيًا، يُعد أمرًا مهمًا في تنمية هياكل المؤسسات، وتحقيق التفوق في بيئة التحول الرقمي. (Woerner & Weill, 2018;

Westerman et al., 2014)

وقد أدى التحول الرقمي المتسارع والمتنامي الذي يجتاح جميع القطاعات؛ بما فيها القطاع التعليمي إلى حدوث نقلة نوعية في الهياكل، والعمليات التنظيمية في المؤسسات

الأكاديمية، ممّا استدعى الحاجة إلى ابتكار أساليب جديدة، ليس فقط لتلبية المتطلبات المتطورة للتعليم، ولكن أيضاً لتعزيز ثقافة الإبداع، والقدرة على التكيف فيما بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. ولا شك أنّ فهم دور القيادة الإبداعية في تطوير الأداء المؤسسي داخل السياق الأكاديمي أمرٌ بالغ الأهمية؛ لتشكيل المسار المستقبلي للمؤسسات التعليمية.

إنّ الثورة الصناعية الرابعة، وما تحويه من تقنيات رقمية، وذكاء اصطناعي، وتكنولوجيا متطورة، لم تترك قطاعاً إلا أحدثت فيه تأثيرات مباشرة وكبيرة؛ ومن ضمن تلك القطاعات القطاع التعليمي؛ إذ إنّها مطالبة بأن تقوم بإعداد طلابها، ومخرجاتها وأنظمتها وفقاً لهذا التقدم التكنولوجي المتلاحق، والتحديات العالمية غير المسبوقة. (María et al., 2021)

وهنا يصبح دور القيادة محورياً، فوجود قيادة إبداعية، ومواكبة لركب هذا التقدم التكنولوجي الواسع، هو محدد رئيس لقدرة المؤسسة على تطوير أدائها المؤسسي؛ إذ تُسهم القيادة الإبداعية في تنمية ثقافة الموظفين، وتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق، والتخلي بالطلاقة والأصالة وإيجاد حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المتلاحقة. ولاسيما في مؤسسات التعليم العالي التي يُعدّ فيها تنمية أساليب التفكير النقدية والإبداعية أمراً بالغ الأهمية. (Zhou & George, 2003)

وتقترح الباحثة عدة مجالات يمكن لجامعة قطر من خلالها تطوير الأداء المؤسسي فيها. ففي مجال ابتكار المنتجات، ينبغي للجامعة مراجعة برامجها الدراسية وتحسينها، وتبني تقنيات تعليمية مبتكرة. وعلى الصعيدين الإداري والأكاديمي، ينبغي على الجامعة تحسين الإجراءات وتكامل التقنيات لتحسين الكفاءة. وفي سياق الابتكار التنظيمي، ينبغي لجامعة قطر أن تلتزم بتطوير هيكلها لتحسين التفاعل والتنسيق. فضلاً عن ذلك، يتوجّب على الجامعة اتّباع إستراتيجيات تسويق مبتكرة، مثل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي؛ لتعزيز برامجها وجذب

المزيد من الطلاب. وبذلك تضمن التحسين، وتحقيق التطوير المستمر في جميع جوانب الحياة الأكاديمية، والإدارية في جامعة قطر.

1.2. تحديد المشكلة

لا شك أنّ القيادة الإبداعية وتطوير الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي في جامعة قطر قضية حيوية، تستدعي الدراسة والتحليل الدقيق؛ إذ تواجه الجامعة تحديات كبيرة في خلق بيئة مشجعة للابتكار، وتكييف نفسها مع التحول الرقمي لتحافظ على التنافسية في العصر الحالي. فالتقدم التكنولوجي السريع في إطار التحول الرقمي، يفرض ضغوطاً كبيرة على المؤسسات التعليمية لمواكبة كل جديد، وفي هذا السياق؛ يتعين على جامعة قطر، بوصفها مؤسسة تعليمية بارزة، التكيف مع هذه التحولات، وتبني أساليب تعليمية مُبتكرة لتلبية احتياجات الطلاب، وتحسين العمليات الأكاديمية/ وتطوير الأداء المؤسسي.

ومما لا شكّ فيه أنّ التقدم التكنولوجي يؤثر تأثيراً شديداً على القطاع التعليمي، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعليمية الاستجابة بسرعة من خلال اعتماد أساليب تعليمية مبتكرة، واستخدام التكنولوجيا لتحسين البيئة التعليمية (María et al. 2021).

وبناءً على ذلك، فإنّ جامعة قطر تسعى جاهدةً لتطوير الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي من خلال مبادرات شاملة، كتلك التي قامت بها مؤخراً في عام 2023 حين تعاونت مع منصة كورسيرا، وشراكتها مع منصة جوجل السحابية؛ مما يُظهر محاولات التحول الرقمي في الجامعة لتحسين تجربة الطلاب، وتعزيز قدرات الهيئة التدريسية من خلال توفير الوصول إلى مقررات إلكترونية متميزة، ومتعلقة بالوظائف المطلوبة في سوق العمل. وتتضمن هذه المبادرات استخدام تكنولوجيا التعلم الرقمي، وتحسين البنية التحتية الرقمية، وتنظيم برامج تدريب، وورش عمل لتعزيز مهارات أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة. فضلاً عن تشجيع التفاعل الاجتماعي

الرقمي، وتعزيز الابتكار واعتماد البحث العلمي على المشاركة الفعّالة. وتعتمد الجامعة في هذا على الإدارة الذكية، وتشجيع الابتكار الطلابي، مع التركيز على شراكات صناعية وأكاديمية لتحقيق توازن بين الإعداد النظري، واحتياجات سوق العمل الرقمي (الموقع الرسمي لجامعة قطر).

وعلى وجه العموم، يظهر أنّ جامعة قطر تسعى جاهدة لتحقيق التحوّل الرقمي، وتحسين الأداء المؤسسيّ في مجال التعليم، وهو ما يُبرز أهمية فحص تأثير القيادة الإبداعية على تطوير الأداء المؤسسيّ في هذا السياق.

ومن خلال ما سبق عرضه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤال أساسي، وأسئلة فرعية على النحو الآتي:

السؤال الأساسي: ما تأثير القيادة الإبداعية على تبني التحوّل الرقمي، وأثر ذلك على الأداء المؤسسيّ؟

الأسئلة الفرعية:

• هل توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقمي؟

• كيف تؤثر القيادة الإبداعية على تبني التحوّل الرقمي في جامعة قطر؟

• ما تأثير تبني التحوّل الرقمي على الأداء المؤسسيّ في جامعة قطر؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسيّ تُعزى

للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الجنسية، الجنس، الحالة الاجتماعية)؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التحوّل الرقمي على الأداء المؤسسيّ تُعزى

للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

1.3. أهداف الدراسة:

- الهدف الأول: استكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظل التحوّل الرقمي.
- الهدف الثاني: تحليل تأثير القيادة الإبداعية على تبني التحوّل الرقمي في جامعة قطر.
- الهدف الثالث: تحديد تأثير تبني التحوّل الرقمي على الأداء المؤسسي في جامعة قطر.
- الهدف الرابع: دراسة الفروق الديموغرافية في تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي.
- الهدف الخامس: دراسة الفروق الديموغرافية في تأثير التحوّل الرقمي على الأداء المؤسسي.
- الهدف السادس: تقديم توصيات تطبيقية، أو قابلة للتنفيذ في جامعة قطر لتعزيز القيادة الإبداعية، وتحفيز الأداء المؤسسي في سياق التحوّل الرقمي.
- الهدف السابع: إثراء المعرفة والمكتبة العربية والقطرية في مجالات القيادة، والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم إطار مفاهيمي ونظري، يمكن أن يستفيد منه الباحثون المستقبليون، وصنّاع القرار على حدّ سواء.

1.4. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من تسليطها الضوء على أهمية التحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي وتحدياته، وتسعى لاستكشاف دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار ضمن هذا السياق، وكذلك فإنها تظهر أهمية فهم تأثير القيادة الإبداعية في جامعة قطر - التي تعد مؤسسة تعليمية بارزة - على تعزيز بيئة الابتكار والتكثيف مع التحوّل الرقمي.

من الناحية النظرية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء فهمنا للعلاقة بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي في سياق التحوّل الرقمي، وتقدم رؤى جديدةً تعتمد على التطورات الحديثة في مجال التعليم والتكنولوجيا، فضلاً عن أنها تُعزّز قاعدة المعرفة حول كيفية تحسين القيادة الإبداعية من خلال التحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. وترودنا برؤى واستشراف للمستقبل بما يخصّ متغيّرات الدراسة.

من الناحية التطبيقية، تُقدّم الدراسة توصياتٍ قابلةً للتنفيذ في جامعة قطر، أو أيّ مؤسسات تعليمية أخرى تودّ الاستفادة منها؛ لتعزيز القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي في ظلّ التحوّل الرقمي. هذا إلى جانب أنّها تسعى إلى توفير أسسٍ لتطوير إستراتيجيات تحفيز الإبداع، وتنمية ثقافة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. وتسعى أيضاً إلى تقديم عدد من الاستبانات التي تقيس مؤشرات القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

1.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقمي.

الفرضية الثانية:

القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً على تبني التحوّل الرقمي في جامعة قطر.

الفرضية الثالثة:

تبني التحوّل الرقمي والقيادة الإبداعية يؤثر على الأداء المؤسسي في جامعة قطر.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي في جامعة قطر في

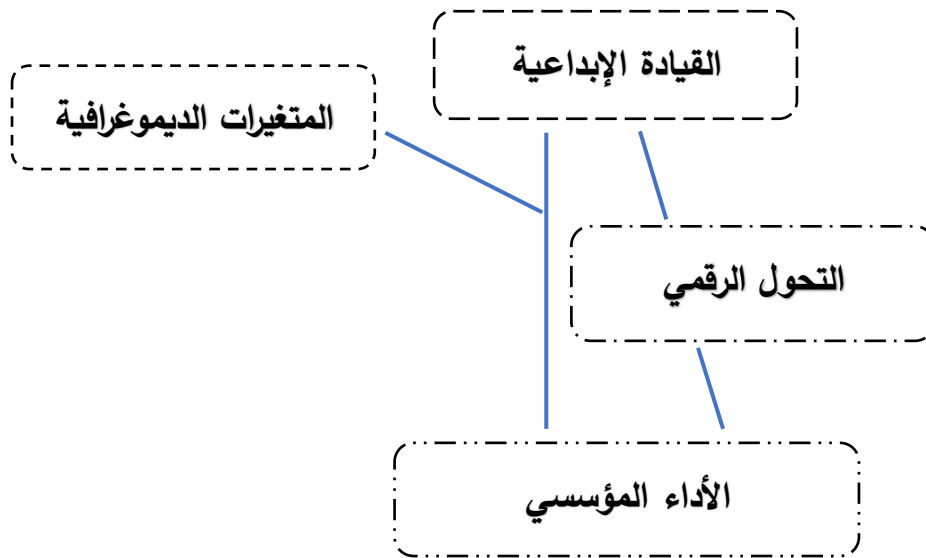
ظلّ التحوّل الرقْمِيّ تُعزى للمتغيّرات الديموغرافية (الجنس، الجنسيّة، الحالة الاجتماعيّة).

الفرضيّة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين القيادة الإبداعية والأداء المؤسسيّ في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقْمِيّ، تُعزى للمتغيّرات الديموغرافية (الفئة العمريّة، سنوات الخبرة، المستوى الأكاديميّ، المستوى الوظيفيّ).

1.6. متغيّرات الدراسة ونموذجها

تتحدّد متغيّرات الدراسة الحاليّة في ثلاثة متغيّرات رئيسية: المتغيّر الأول، هو المتغيّر المستقل المُتمثّل في (القيادة الإبداعية) الذي يؤثر بدوره تأثيراً مباشراً على المتغيّرين الآخرين، وهما: - المتغيّر الثاني الذي يمثّل المتغيّر الوسيط، وهو (تبنّي التحوّل الرقْمِيّ)، والمتغيّر الثالث، وهو المتغيّر التابع وهو (الأداء المؤسسيّ). إضافة إلى بعض المتغيّرات الديموغرافيّة التي تُستخدم بوصفها متغيّرات ضبطٍ لتحليل مدى تأثير الفروق الديموغرافيّة على العلاقة بين القيادة الإبداعية، وتبنّي التحوّل الرقْمِيّ، والأداء المؤسسيّ.



الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة

1.7. حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تتحدّد الحدود الزمنية في أثناء إجراء هذه الدراسة في فصل الربيع لعام 2024.
الحدود المكانية: تتحدّد الحدود المكانية بواسطة إجراء هذه الدراسة في جامعة قطر على عتية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

1.8. مصطلحات الدراسة

القيادة الإبداعية: (Creative Leadership)

القيادة الإبداعية تتمثل في إبداع القائد لجهة أسلوب التأثير في الآخرين، وتوليد الأفكار الجديدة، وفي النظر بكيفية حلّ مشاكل العمل بتقنيات تتناسب ومتطلبات العصر، وذلك بغرض إحداث نوع من التغيير، والتجديد في بيئة العمل. (هريو، 2022)

وتعرّف إجرائيًا على أنّها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس القيادة الإبداعية الفرعي لقياس القيادة الإبداعية بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

تبني التحوّل الرقمي: (Digital Transformation Adoption)

التحوّل الرقمي: هو عملية تغيير شاملة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال اعتماد التقنيات الرقمية، وهذا التحوّل لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة؛ بل يشمل تغيير طريقة العمل الداخلية، وكيفية تقديم الخدمات للعملاء. والهدف هو تحسين الخدمات، وتسهيل الوصول إليها.

وتعرّف إجرائيًا؛ أنّها الدرجة التي يحصل عليها المُستجيب من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في تقييم مُعتقداتهم في قدرتهم على التحوّل الرقمي.

الأداء المؤسسي: (Institutional Performance)

يشير الأداء المؤسسي إلى فعالية المؤسسة وكفاءتها، لا سيما في سياق مؤسسات التعليم العالي، في تحقيق أهدافها، وتنفيذ مهمتها. ويشمل هذا مجموعة واسعة من الأنشطة والنتائج، بما في ذلك التميز الأكاديمي، إنتاجية البحث، رضا الطلاب، الاستقرار المالي، والمشاركة المجتمعية.

(Kezar & Eckel, 2002)

وتُعرّف إجرائياً؛ أنها الدرجة التي يحصل عليها المُستجيب من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين في تقييم مستوى الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

2.1 تمهيد:

فيما يأتي عرضٌ للإطار النظريّ والمفاهيميّ لمتغيّرات الدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بها إلا أنّ استعراض الدراسات السابقة المطبّقة على دولة قطر وجامعتها، قد أظهر أنّ هذا المجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي. وتبيّن عن طريق استعراض تلك الأدبيات أنّ البحوث المختصة بهذا الموضوع كانت قليلةً، وقدّمت على نحوٍ محدود، وسيتمّ استعراض كلّ متغيّرٍ من متغيّرات الدراسة بعرضٍ إطارٍ نظريّ ملخصٍ، يتبعه بعض الدراسات السابقة، وتم ترتيب هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

2.2 المحور الأول: القيادة الإبداعية

تمهيد، وإطلالة على تطوّر المفهوم

القيادة الإبداعية: هي نهج في القيادة يركّز على إلهام الأفراد، وتحفيزهم على التفكير خارج الصندوق، وحلّ المشكلات بطرق مبتكرة، وتحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية. ففي العقد الماضي، ازداد الاهتمام بهذه النظرية القابلة للتطبيق في العديد من المجالات، بما في ذلك الأعمال والتعليم والرعاية الصحية. ويدرك القادة في مجال الأعمال أهمية تدريب الموظفين والإداريين على التفكير الإبداعيّ، والمبتكر في مهامهم اليومية. وهذا يساعد الشركات على البقاء في المنافسة، والتكيّف مع التغيّرات السريعة في السوق.

ومع تزايد الوعي بالصحة النفسية في مكان العمل، أصبح دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة النفسية للموظفين موضوعاً مهمّاً، فالقادة المبدعون قادرون على خلق بيئة عمل إيجابية، يُمكن للموظفين عن طريقها التعبير عن أفكارهم بحريّة دون خوف من الانتقاد. ومع دخول المزيد

من أفراد الأجيال الشابة إلى سوق العمل، تتغير ديناميكيات مكان العمل، فهؤلاء الأفراد أكثر صراحةً، وأقل ولاءً للشركات مقارنة بالأجيال السابقة. ولا شك في أنّ القادة المبدعين قادرون على التكيف مع هذه التغييرات، وتلبية احتياجات هذه الأجيال الجديدة. (Gazzaroli et al., 2019)

ونحن عندما نتحدث عن قطاع التعليم والرعاية الصحية وغيرها من القطاعات، فإننا نعدّ القدرة على الحفاظ على القيم، والأهداف مع التكيف مع الظروف المتغيرة، هي مفتاح النجاح. فالقيادة الإبداعية تسمح للمؤسسات بالتطور، والاستجابة للتحديات الجديدة. وفي بعض الحالات أدى نقص القيادة الإبداعية الشجاعة إلى انهيار الشركات، وفي قطاع التعليم، على الرغم من أنّ البيداغوجيا (علم التدريس) معترفٌ بها كعامل نجاح؛ إلا أنّ القيادة الإبداعية تؤدي دورًا مهمًا في إلهام المعلمين، والطلاب على حدٍ سواء (Heyns et al., 2021).

تعريف القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية: هي مفهوم متعدد الأوجه، يتضمن القدرة على توليد أفكار مبتكرة، وتعزيز بيئة تشجع الإبداع، وقيادة الفرق على نحوٍ فعال نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويشمل العديد من السمات الرئيسية، بما في ذلك الرؤية والقدرة على التكيف، والذكاء العاطفي، والقدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم. ولا يركّز القادة المبدعون على حلّ المشكلات الحالية فحسب، بل يركّزون أيضًا على توقع التحديات والفرص المستقبلية، وبالتالي دفع النمو التنظيمي المُستدام والابتكار (Puccio, Mance, & Murdock, 2011).

ففي سياق مؤسسات التعليم العالي، تؤدي القيادة الإبداعية دورًا حاسمًا في التعامل مع تعقيدات الوظائف الأكاديمية والإدارية؛ إذ يُطلب من القادة في مؤسسات التعليم العالي تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتنوعة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والتأكد من أهمية البرامج

التعليمية في المشهد العالمي سريع التغير. ولذلك تصبح القيادة الإبداعية ضرورية في تعزيز بيئة أكاديمية تُقدّر الابتكار والشمولية والتميز (Drew, 2009).

وتتمثل القيادة على نحو عام في التأثير على الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. ولكي يكون هذا التأثير فعالاً وحقيقياً؛ يجب أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في اختيارها وتشكيلها. وتُظهر القيادة الإبداعية اهتماماً خاصاً بتحويل المعرفة إلى اختبارات جديدة، تتميز بالجودة، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

والقائد المبدع هو ذلك الذي يلاحظ الأمور التي قد لا يلتفت إليها الآخرون، ويقترح حلولاً فريدة ومبتكرة. وتتسم القيادة الإبداعية بالمرونة والتجديد، وتشير إلى شخصية فذة، واثقة ومثابرة، تأخذ المبادرة، وتفهم تأثير قراراتها. وبهذا فالقيادة الإبداعية تكون مرنة، متجددة، وموجهة؛ إذ يتسم القائد المبدع بالقدرة على التأثير، والإشراف بفاعلية.

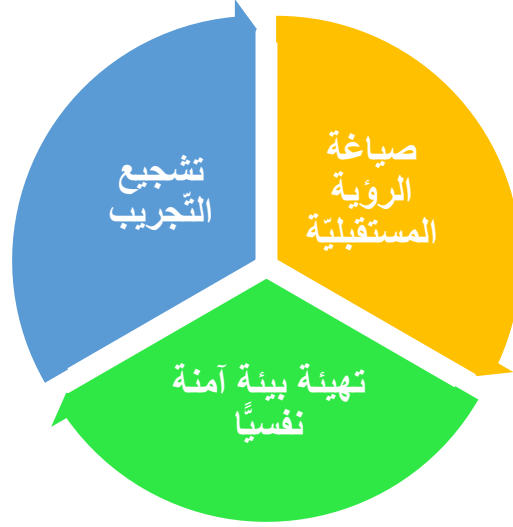
وفضلاً عما تقدّم تتمثل القيادة الإبداعية في القدرة على جمع الأفكار الجديدة وتحليلها، وتبني الأفكار المفيدة، وتعزيزها ودعمها ونشرها داخل المنظمة. ويُستخدم التفكير الاستكشافي والابتكاري في تحقيق تغييرات إيجابية، وتحويل الأفكار إلى مجالات تجارية، أو اقتصادية مُربحة. وتبرز في هذا السياق قدرة القائد الإبداعي على استثارة حماس الآخرين للابتكار والإبداع بمكوناته الطلاقة، والأصالة، والمرونة. (قنديل، 2015؛ الغامدي، 2013)

مكونات القيادة الإبداعية، وأبعادها

والقيادة الإبداعية هي شكل ديناميكي، وقابل للتكيف من أشكال القيادة التي تُشدد على تعزيز ثقافة الابتكار، وتشجيع التفكير الذي يتسم بالأصالة والجِدّة والجرأة داخل المؤسسة. وللقادة الذين يتصفون بالقيادة الإبداعية دورٌ فعال في إلهام موظفيهم، وتمكينهم من توليد أفكار رائدة وغير مسبقة، وتنفيذها. وقد تكون من أهم مكونات القيادة الإبداعية القدرة على صياغة الرؤية

المستقبلية، وتشجيع التجريب، وتهيئة بيئة آمنة نفسيًا. (Amabile et al., Bass & 2004;

(Riggio, George & Zhou, 2006; 2003)



شكل (2) مكونات القيادة الإبداعية

وفيما يأتي شرح لتلك المكونات:

1- صياغة الرؤية المستقبلية

من أهمّ مكونات القيادة الإبداعية أن يقوم القائد بإلهام فريقه وتحفيزه نحو رؤية مستقبلية مُقنعة. ويُعدُّ هذا النهج التقدّمي مفيدًا في تحفيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات؛ فالقادة الذين لديهم رؤية واضحة ومُقنعة يخلقون إحساسًا بالهدف، ويحفّزون الموظفين على التفكير فيما وراء الوضع

الراهن، واستشراف المستقبل. (Bass & Riggio, 2006)

2- تشجيع التجريب

يُعدُّ تشجيع التجريب جانبًا مهمًا للقيادة الإبداعية. فالقادة الذين يشجعون فرقهم ويعزّزون ثقافة التجريب والحرية لاستكشاف أفكار جديدة، والمجازفة، والتعلّم من خبرات الفشل، هم أولئك الذين يخلقون مناخًا، يُساهم في ازدهار الإبداع. (Amabile et al.; 2004).

3- تهيئة بيئة آمنة نفسيًا

لا شك في أنّ الجانب النفسيّ عنصرٌ أساسٌ في القيادة الإبداعية. فالقادة الذين يخلقون بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالأمان، وعدم الخوف من التعبير عن أفكارهم، أو وجهات النظر غير التقليدية، يُسهّلون ثقافة الانفتاح والإبداع، فعندما يشعر الموظفون بالأمان النفسيّ، فإنّ ذلك سيحفّزهم على المحاولات المستقبلية الإبداعية دون خوف من النقد. (Edmondson, 1999)

أبعاد القيادة الإبداعية

اقترح Knowles (1990) الأبعاد الثمانية الآتية للقيادة المبدعين:

القادة المبدعون: هم أولئك الذين يقودون الآخرين بطريقة تعتمد على الإلهام والإبداع والابتكار، بدلاً من الاعتماد على السيطرة، أو الإكراه. إنهم يؤمنون بإمكانات الناس، ويخلقون بيئات تسمح للأفراد بالازدهار والإبداع. وفيما يأتي بعض الخصائص التي تميّز القيادة المبدعين:

1. يضع القادة المبدعون افتراضات إيجابية حول الطبيعة البشرية، معتقدين أنّ الناس يرغبون في المساهمة، والعمل بجِدّ عندما يشعرون بالتقدير والتحفيز.
2. يدرك القادة المبدعون أهمية إشراك الناس في صنع القرار، لأنّهم يعرفون أنّ المشاركة تزيد من الالتزام والولاء.
3. يستخدم القادة المبدعون قوة التوقع الإيجابي، فهم يعرفون أنّ الناس يميلون للارتقاء إلى مستوى التوقّعات الموضوعية عليهم.
4. يُقدّر القادة المبدعون الاختلافات الفردية، ويعتقدون أنّ الأداء الأمثل يتحقّق عندما يعمل الناس وفقاً لنقاط قوتهم، ومواهبهم الفريدة.

5. يشجّع القادة المبدعون التفكير الإبداعيّ، ويكافئون الأفكار الجديدة، لأنّهم يفهمون أنّ الإبداع ضروريّ للتكيّف مع التغيرات السريعة في العالم.

6. يلتزم القادة المبدعون بعملية التغيير المستمر، وهم ماهرون في إدارة التغيير، لأنّهم يعرفون أنّ المنظمات المبتكرة هي التي ستزدهر.

7. يركّز القادة المبدعون على المحفزات الداخليّة، مثل الرضا الوظيفيّ، وتحقيق الذات، بدلاً من المحفزات الخارجيّة مثل المكافآت الماليّة فقط.

8. يشجّع القادة المبدعون الناس على أن يكونوا موجّهين ذاتيّاً؛ لأنّهم يعرفون أنّ النّضج الشخصيّ يتضمّن الانتقال من التبعية إلى التوجيه الذاتيّ.

نظريات القيادة الإبداعية

أولاً: نظرية القيادة الخادمة (التعاطف)

طوّر Robert Greenleaf أسلوب القيادة الخادمة، فرّج لفكرة القائد الذي يعطي الأولوية لاحتياجات تابعيه أولاً، ويشعرُ القائدُ الخادمُ بحاجة الجوهريّة لوضع الآخرين في المقدّمة، وهو ما يشكّل أساس نظرية القيادة الخادمة، ويسعى القادة الخادمون إلى إيجاد طرق لمساعدة فريقهم، ودعمه في تحقيق الأهداف المحدّدة.

يمكن أن تتخذ القيادة الخادمة أشكالاً متعدّدة حسب السياق الذي تعمل فيه. ويُعدّ التّوجيه ممارسة شائعة في العديد من القطاعات، سواءً أكان في المنظمات الربحيّة أم غير الربحيّة، فتخصيصُ الوقت لنقل المعرفة والخبرات السابقة لصالح المنظمة يمكن اعتباره قيادةً خادمة، إلى جانب هذا فإنّ ممارسة المديرين والمسؤولين التنفيذيين لمهامهم اليوميّة مباشرة، تؤثر إيجابياً في رفع الروح المعنويّة، والثقة والدافعيّة. وعندما تكون هناك حاجة إلى التعاطف في المنظمات، تكون القيادة الخادمة في طليعة أبحاث القيادة.

يمكن تعريف التعاطف؛ أنه "الوقوف في مكان شخص آخر، ومحاولة رؤية العالم من وجهة نظره". ويظهر القادة الخادمون التعاطف في العديد من القطاعات التنظيمية (Greenleaf, 2002).

ثانياً: نظرية التابعين (قابلية التعلم)

تهتمُّ على نحو خاصِّ بكيفية تفاعل التابعين مع قادتهم، إذ تشير إلى أنَّ التابعين أو المتعاونين هم جزءٌ لا يتجزأ من مكان العمل الذي يقدر الاحترام والكرامة، وتشمل خصائص التابعين وفقاً لأدبيات نظرية التابعين القدرة على تحمل المسؤولية، المشاركة في التحوّلات، الحديث إلى التسلسل الهرمي، والاستماع إلى التابعين الآخرين.

إضافة إلى أنها تشير إلى أنَّ معظم الأفراد في معظم المنظمات يُعدّون تابعين أكثر من كونهم قادة، وإنَّ وجود عددٍ أكبر من التابعين مقارنةً بالقادة في المنظمة يزيد من قيمة استكشاف تبعات نظرية التابعين، لأنَّه إذا كان التابعون مستثمرين في نجاح المنظمة، فإنَّهم يكونون قابليين للتعلم، ومستعدّين للتعليم.

ويُعدُّ العنصر المهم في نظرية التابعين المتعلّق بديناميات تعلم القادة والتابعين بعضهم من بعضٍ عنصراً يعطي وضوحاً لنظرية القيادة الإبداعية. فقد وُجد أنَّ الإبداع والإنتاجية في الفريق يزدان في نظرية التابعين، عندما يكون هناك ثقة واتصال استباقي، ومن هنا كان التوجيه جزءاً أساسياً من النجاح في المجال الطبي، وتترجم الضرورة الضمنية لقابلية التعلم في نظرية التابعين إلى القيادة الإبداعية بسبب سمة الطلاقة (Fluency) للقائد الإبداعي. (Khan et al., 2020;

Wang et al., 2021)

ثالثاً: نظرية القيادة المتفردة:

القيادة المتفردة: هي شكل من أشكال القيادة التي تتميز بالصدق والشفافية، والقدرة على إظهار الضعف. والقادة المتفردون هم أولئك الذين يتصرفون وفقاً لقيمهم الشخصية ومبادئهم، وهم قادرون على إلهام الآخرين، وتحفيزهم من خلال الصدق والتعاطف. ويتسم هؤلاء القادة بالشفافية؛ فالقادة الأصليون واضعون وصادقون في اتصالاتهم مع الآخرين، وإظهار الضعف؛ فالقدرة على الاعتراف بالضعف وعدم المعرفة، تزيد من المصداقية والثقة، والحساسية للقيم العالمية مثل: العدالة الاجتماعية، والمساواة والصدق، والولاء والمسؤولية. والعقلية الإبداعية: القدرة على توجيه الناس عبر العقبات الفريدة التي تواجه المنظمات.

وفي سياق نظرية القيادة الإبداعية، يمكن الاستفادة من القيادة المتفردة بسبب التركيز على الأصالة. أن تكون أصيلاً يعني أن تكون صادقاً مع نفسك، وأن تتصرف وفقاً لقيمك الحقيقية. هذا النوع من القيادة يبني رأس المال النفسي، ويرفع معنويات الفريق، ويزيد من الالتزام.

عندما يرى الفريق أن الأفكار والحلول والنتائج تأتي من مكان أصيل وأصلي، فإنهم ينظرون إلى القائد على أنه مبتكر، وذو تأثير. يمكن لنظرية القيادة الإبداعية أن تبني على مفاهيم الأصالة من القيادة الأصيلة لتطوير تعريف أكثر اكتمالاً للنظرية (Maximo et al., 2019).

Munyaka et al., 2017)

رابعاً: القيادة التحويلية (التكيفية)

القيادة التحويلية: هي شكل من أشكال القيادة التي تركز على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. فُدم هذا المفهوم من قبل Bass & Riggio، اللذين وضحا أن القادة التحويليين يدفعون مرؤوسيهم إلى تجاوز توقعاتهم الأصلية، وتحقيق معايير أداء أعلى. الهدف من القيادة التحويلية هو تحقيق أهداف أعلى، سواء على المستوى الشخصي أم التنظيمي.

ويتمس القادة التحويليون بكونهم قادرين على إخراج أفضل ما في رؤوسهم من خلال: الإلهام: تقديم رؤية مقنعة تجعل الأتباع متحمسين للعمل نحو تحقيقها. التحدي: وضع توقعات عالية وتحديات تدفع الأتباع إلى النمو والتطور. التحفيز الفكري: تشجيع الأتباع على التفكير الإبداعي والنقدي. الدعم الشخصي: بناء علاقات قوية مع الأتباع، وتزويدهم بالدعم اللازم لتحقيق أهدافهم.

طُبِّقَت القيادة التحويلية في مجموعة متنوعة من المجالات، من التعليم إلى الأعمال، وقد ثبت أنها فعالة في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء. تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على التكيف مع السياقات المختلفة، مما يجعلها أسلوب قيادة متعدد الاستخدامات.

وفي سياق القيادة الإبداعية، تُعدُّ القدرة على التكيف، أو المرونة عنصرًا أساسًا لدى القادة التحويليين، الذين هم أيضًا قادة مبدعون، قادرون على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة والتفكير بمرونة في حلّ المشكلات. هذه القدرة على التكيف الذهني هي ما يساعد في معالجة الفجوات في تعريف نظرية القيادة الإبداعية. (Bass & Riggio, 2006)

أهمية القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي

تعدّ القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالغة الأهمية لأسباب متعددة:

- تعزيز الابتكار في التدريس والتعلم: يشجع القادة المبدعون أعضاء هيئة التدريس على استكشاف طرق التدريس المبتكرة، ودمج التكنولوجيا في الفصل الدراسي. ويعزز هذا النهج مشاركة الطلاب، ونتائج التعلم (Fullan & Scott, 2009).
- التعامل مع التغيير التنظيمي: غالبًا ما تخضع مؤسسات التعليم العالي لتغييرات كبيرة، مثل إصلاحات المناهج الدراسية، والتحويلات في هياكل التمويل، والتقدم التكنولوجي.

ويدير القادة المبدعون هذه التحوّلات ببراعة، ممّا يضمن بقاء المؤسسات مرنة وقادرة على التكيف (Kezar & Eckel, 2002).

• تعزيز السمعة المؤسسية: من خلال تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، تستطيع مؤسسات التعليم العالي تعزيز سمعتها، وجذب أعضاء هيئة التدريس والطلاب ذوي الكفاءة العالية، وتأمين تمويل البحوث. وبالتالي فإنّ القيادة الإبداعية جزء لا يتجزأ من النجاح المؤسسي والاستدامة (Bess & Dee, 2012).

• معالجة المشكلات المعقدة: حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات عديدة، بما في ذلك القيود المالية، وقضايا التنوع والشمول، والحاجة إلى أبحاث متعدّدة التخصصات. القادة المبدعون قادرون على معالجة هذه المشكلات من خلال حلول مبتكرة وأساليب تعاونية (Tierney, 2008).

2.3 المحور الثاني: الأداء المؤسسي

تعريف الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي: هو مفهوم شامل يعكس مدى نجاح مؤسسة ما في تحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية. ويتضمّن هذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية: أداء الأفراد، الذي يتعلّق بكيفية أداء الموظفين لمهامهم ضمن وحدتهم التنظيمية، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ أداء الوحدات التنظيمية، الذي يتعلّق بكيفية أداء مختلف أقسام، أو وحدات المؤسسة في إطار السياسات العامة التي تضعها الإدارة العليا، ومدى نجاح هذه الوحدات في تحقيق الأهداف المحددة لها؛ وأداء المؤسسة ككل، الذي يتعلّق بكيفية أداء المؤسسة في بيئتها

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأوسع، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتكيف مع التغيرات البيئية. (بن مسعود، 2016: 202)

بالإضافة إلى هذه الأبعاد، يُعرّف الأداء المؤسسي أيضًا بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة. الأداء هو انعكاس لكيفية إدارة المنظمة لمواردها، سواء كانت مادية مثل المعدات والتكنولوجيات، أو بشرية مثل مهارات الموظفين ومعرفتهم. من أجل تحسين الأداء المؤسسي، يجب على المنظمات أن تركز على عدّة جوانب، مثل تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس، إدارة الموارد البشرية بفعالية بما في ذلك التدريب والتطوير، تحسين العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة، مراقبة الأداء باستمرار وضبط الإستراتيجيات حسب الحاجة، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. بهذه الطريقة، يمكن للمؤسسات أن تعمل على تحسين أدائها، وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (صبحي ومنصور، 2009: 38)

تعريف الأداء المؤسسي في البيئة الجامعية

توجد العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي في الجامعات. على سبيل المثال، يُعرّف سعد بن مبارك، وهالة فوزي (2019) الأداء المؤسسي بأنه الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تنفيذ الأنشطة، والمسؤوليات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبما يعزز من تفوق الجامعات وتميزها. وفي السياق نفسه، يصف حابس محمد، ونجوى عبد الحميد الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية التي تُسهم في تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية. وتعرّفه مها عبد الله السيد بأنه النتائج المرجوة من مهام الجامعة التعليمية والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، التي تعكس التطلعات والآمال المجتمعية، وتحقق مكانة مرموقة للجامعة.

بصورة عامة، يركّز تعريف الأداء المؤسسيّ على إنجاز العمل بكفاءة داخل بيئة الجامعة، وعلى تفاعل الجامعة مع بيئتها الخارجية لتحقيق أداء متميز. تحقيق أي تطوير في الجامعات يتطلّب الاعتماد على مواردٍ بشريّةٍ مؤهّلة ومدربة، تتسم بالكفاءة والتميز، إذ يمثّل أعضاء هيئة التدريس والموظفون رأس المال الفكريّ الذي يوجّه جميع الموارد الأخرى نحو تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة ونجاح.

الأبعاد الرئيسة للأداء المؤسسيّ

يمكن إيجاز الأبعاد الرئيسة للأداء المؤسسيّ فيما يأتي:

الجودة الأكاديميّة: يتضمّن ذلك مستوى البرامج التعليميّة، مؤهّلات أعضاء هيئة التدريس، ونجاح الطلاب. غالبًا ما تقيس مؤشرات الجودة الأكاديمية معدّلات التخرّج، نتائج التوظيف، وسمعة البرامج الأكاديميّة. (Astin, 1993)

إنتاج البحث: حجم وتأثير البحوث التي تنتجها المؤسسة هي مؤشرات حاسمة للأداء. يمكن قياس ذلك من خلال المنشورات في المجالات المحكّمة، الاقتباسات، المنح البحثيّة، والجوائز. (Boyer, 1990)

رضا الطلاب ومشاركتهم: يقيس هذا البُعد مدى تلبية المؤسسة لاحتياجات وتوقعات طلابها. تستخدم الاستطلاعات التي تقيس رضا الطلاب، معدّلات الاحتفاظ، ومستويات المشاركة بشكل شائع. (Kuh, 2001)

الصّحة الماليّة: قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بفاعلية وهي أمر حيوي لاستدامتها. يمكن تقييم الأداء الماليّ بواسطة مقاييس مثل حجم الوُفّ، مصادر الإيرادات، كفاءة الإنفاق، ونجاح جمع التبرّعات. (Johnstone, 2003)

التأثير المجتمعي والاجتماعي: مدى مساهمة المؤسسة في مجتمعها المحلي والعالمي يعدُّ أيضًا معيارًا للأداء. يشمل ذلك الخدمة المجتمعية، الشراكات مع الأعمال المحلية، والتنقل الاجتماعي للخريجين. (Brennan, King, & Lebeau, 2004)

الكفاءة الإدارية: يتضمّن ذلك فعالية حوكمة المؤسسة والعمليات الإدارية. يشمل جودة القيادة، التخطيط الإستراتيجي، وكفاءة الخدمات الإدارية. (Birnbaum, 1988)

طرق قياس الأداء المؤسسي

تتلخّص في ثلاث طرق:

أولاً: الطرق الكمية

مؤشرات الأداء: هي معايير محددة، وقابلة للقياس، تُستخدم لتقييم جوانب مختلفة من الأداء المؤسسي. تشمل المؤشرات الشائعة، معدلات التخرج، عدد المنشورات البحثية، ونسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس. (Dill & Sporn, 1995)

المقارنة المعيارية: تتضمّن مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات مماثلة، أو معايير محددة.

تساعد المقارنة المعيارية في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين. (Alstete, 1995)

الاستطلاعات والاستبانات: توفر استطلاعات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والخريجين، وأرباب العمل بيانات كمية حول الرضا والتصورات حول فعالية المؤسسة. تستخدم أدوات مثل المسح الوطني لمشاركة الطلاب (NSSE) بشكل واسع. (Kuh, 2001)

المقاييس المالية: تحليل البيانات المالية، الميزانيات، والتقارير المالية يوفر بيانات كمية حول الصحة المالية للمؤسسة. تشمل المقاييس الرئيسية هوامش التشغيل، نسب السيولة، وعوائد الوقف

(Johnstone, 2003).

ثانياً: الطرق النوعية

دراسات الحالة: توفر دراسات الحالة المتعمقة لبرامج، أو أقسام أو مبادرات معينة رؤى مفصلة حول الأداء المؤسسي. غالباً ما تشمل هذه الدراسات مقابلات، ملاحظات، وتحليل وثائق. (Yin, 2003)

مجموعات التركيز: توفر مجموعات التركيز مع الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بيانات نوعية حول التصورات والتجارب التي قد تفوتها الطرق الكمية. تساعد هذه الطريقة في الكشف عن رؤى متعمقة حول فعالية المؤسسة. (Morgan, 1997)

التقييم الذاتي والمراجعة النظرية: غالباً ما تشارك المؤسسات في عمليات التقييم الذاتي، وتدعو لمراجعات نظرية من خبراء خارجيين لتقييم أدائها. تجمع هذه الطريقة بين التأمل الداخلي والتحقق الخارجي. (Massy, 1996)

تحليل SWOT: يساعد إجراء تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) المؤسسات على تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها. تُعد هذه الأداة الإستراتيجية مفيدة في التقييم الشامل للمؤسسة. (Pickton & Wright, 1998)

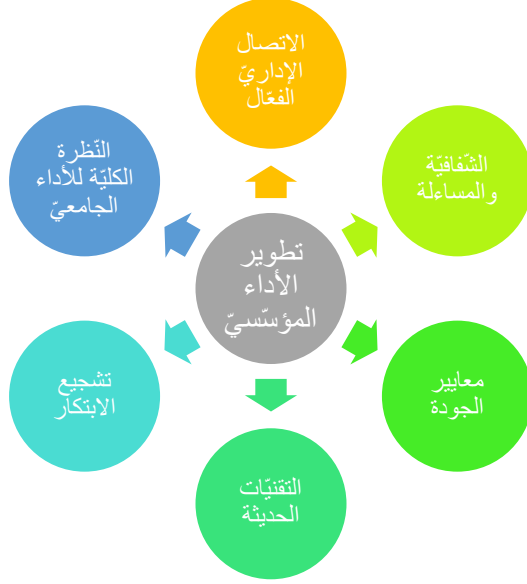
ثالثاً: الأساليب المتكاملة

بطاقة الأداء المتوازن: يدمج هذا النهج مقاييس أداء متنوعة في إطار عمل واحد، مما يوازن بين المؤشرات المالية، وغير المالية لتقديم رؤية شاملة عن الأداء المؤسسي (Kaplan & Norton, 1992)

إطارات الأداء: تقدم الأطر الشاملة مثل معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، ونموذج التميز لمؤسسة الإدارة الأوروبية (EFQM) نهجاً منظماً لتقييم الأداء المؤسسي عبر أبعاد متعددة. (Evans, 2004)

مقومات تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات

لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية، استخلصت الباحثة بعض المقومات الأساسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الكفاءة والفعالية، ولخصتها في الشكل الآتي، وسيتم شرحها مُفصلة:



شكل (3) يوضح مقومات تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات

1. نظام فعال للاتصال الإداري: يسهم في ربط مستويات الأداء الفردي، والأقسام والوحدات التنظيمية داخل الجامعة على نحو سلس، مما يعزز تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وهذا يمكن أن يساعد في استجابة الجامعة لمتطلبات البيئة الخارجية، وتحديد موقعها التنافسي بناءً على فهم دقيق للفرص المتاحة، والتحديات المحتملة.
2. النظرة الكلية لأداء الجامعة: يجب التركيز على الأداء المؤسسي ككل بدلاً من النظرة الجزئية، مع التركيز على تكامل الأقسام والوحدات لتحسين الأداء العام للجامعة. وهذا يشمل تعزيز التعاون والتكامل بين الوحدات المختلفة لتحقيق أهداف الجامعة على نحو متكامل.

3. تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة: يساهم في تحسين أساليب العمل، وتحقيق الرّشاقة

التّظيميّة، مما يساعد على تقديم خدمات متميّزة وفعّالة. يجب دعم الأفكار المُبتكرة التي

تعزّز الكفاءة والجودة داخل الجامعة.

4. استخدام التّقنيّات الحديثة: يجب توسيع استخدام التّقنيّات والأساليب التكنولوجيّة الحديثة

داخل الجامعة، وتدريب جميع الأفراد عليها تدريباً دورياً، وهذا يساهم في تحسين الفعّاليّة

والكفاءة في تنفيذ العمليّات الجامعيّة.

5. التّحسين المستمر، وتطبيق معايير الجودة: يجب على الجامعات التّركيز على تطبيق

معايير الجودة في جميع أنشطتها وعملياتها، مما يعزّز من التميّز والتّفوق. ويتضمّن ذلك

التّحفيز والمكافأة للأفراد الملتزمين والمتميّزين، وتوفير الدّعم الفنّي والمادّي اللازم لتحقيق

أهداف الجودة.

6. الشّفافيّة والمساءلة: يجب أن تكون هناك سياسات، ونُظُم قانونية واضحة تضمن الشّفافيّة

والمساءلة داخل الجامعة. وهذا يعزّز المصلحة العامّة، ويضمن تحقيق الأهداف المؤسّسيّة

بطريقة ملتزمة ومسؤولة.

(محمد جاد حسين، 2015؛ سعد بن مبارك وهالة فوزي، 2019؛ ايمان عبد النعيم، 2021)

2.4 المحور الثالث: التحوّل الرّقميّ

تعريفات

التّحوّل الرّقميّ: هو عملية استخدام التكنولوجيا الرّقميّة لتحسين وتبسيط العمليّات والإجراءات

والخدمات في مختلف المجالات، بما في ذلك التعليم العالي. ويشمل التّحوّل الرّقميّ تحويل

العمليّات التقليديّة إلى نماذج تعتمد على التكنولوجيا الرّقميّة، ممّا يعزّز الكفاءة والإنتاجيّة، ويتيح

طرقاً جديدةً للتعلّم، والتّدرّيس والتّفاعل مع الطّلاب وأعضاء الهيئة الأكاديميّة والإداريّة.

(Westerman ET AL.; 2014; Vial ,2019)

يتضمّن التّحوّل الرّقميّ الاستفادة من التّقنيّات الرّقميّة لإحداث تغيير جذريّ في العمليّات التّجاريّة، وتفاعلات العملاء والثّقافة التّنظيميّة. ويتجاوز ذلك مجرد استخدام الأدوات الرّقميّة إلى إعادة تصوّر إستراتيجيّ لکيفيّة تقديم المؤسّسات للقيمة في العصر الرّقميّ. (Westerman et

(al.; 2014

التّحوّل الرّقميّ: هو عمليّة تغيير شاملة تهدف إلى تحسين أداء المؤسّسات من خلال اعتماد التّقنيّات الرّقميّة، هذا التحوّل لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا داخل المؤسّسة، بل يشمل تغيير طريقة العمل الداخليّة، وكيفيّة تقديم الخدمات للعملاء. والهدف هو تحسين الخدمات، وتسهيل الوصول إليها، ممّا يوفّر الوقت والجهد.

والتّحوّل الرّقميّ هو أكثر من مجرد تطوّر في شبكة الإنترنت، أو ظهور وسائل التواصل الاجتماعيّ، أو تصميم تطبيقات معيّنّة؛ لكنّه يشمل التّغييرات المستمرّة في تقنيّات المعلومات والاتّصالات، وسرعة تبنيّ هذه التّغييرات.

يرتبط مصطلح التحوّل الرّقميّ بمصطلحات رقميّة أخرى، مثل الرّقمنة digitalization تشير الرّقمنة إلى عمليّة تقنيّة دمج التّقنيّات الرّقميّة في الحياة اليوميّة، من خلال ترميز المعلومات التّناظريّة وتحويلها إلى شكل رقميّ، مثل جعل المنتجات الماديّة قابلة للبرمجة، أو النقل عبر الإنترنت.

وتمثّل عمليّة اجتماعيّة وتكنولوجيّة أوسع؛ إذ يتمّ تطبيق التّقنيّات الرّقميّة على سياقات اجتماعيّة ومؤسّسيّة. وهذا يشمل توفير البنية التحتيّة الرّقميّة، وتغيير نماذج الأعمال لإنتاج إيرادات جديدة.

وعلى الرغم من أنّ الرقمنة بمفهومها الواسع تتضمن التحوّل الرقميّ، إلا أنّ التحوّل الرقميّ يُركّز على تغيير جوهر عمل المنظمة من خلال تبني نماذج عمل جديدة تمامًا باستخدام تقنيات المعلومات الحديثة. (UNESCO, 2018)

الركائز الأساسية للتحوّل الرقميّ

للتحوّل الرقميّ عدّة ركائز أساسية، بما في ذلك الابتكار التكنولوجيّ، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، والتركيز على العملاء، والمرونة. وتعطي المنظمات التي تتبنى التحوّل الرقميّ الأولوية لتكامل التقنيات المتطورة، والاستفادة من البيانات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإعطاء الأولوية لتجربة العملاء، وتعزيز المرونة للتكيف مع المناظر الطبيعية الرقمية سريعة التغيّر. (Ross et al.; 2019)

الثقافة التنظيمية في التحوّل الرقميّ

يرتبط نجاح مبادرات التحوّل الرقميّ بشكل أساسي على الثقافة التنظيمية. من المرجح أن تتمكن الثقافات التي تعزز التعاون والتعلم المستمر، والقدرة على التكيف والتغلب على التحديات التي يفرضها التحوّل الرقميّ بنجاح. وتلعب القيادة دورًا حيويًا في تشكيل وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة. (Berman et al.; 2012).

التحوّل الرقميّ في الجامعات

التحوّل الرقميّ لمؤسسات التعليم العالي: هو عملية تتضمن تغييرات تكنولوجية وتنظيمية نتيجة لتطور التقنيات الرقمية، لتحقيق تحوّل رقمي حقيقي في هذه المؤسسات، ومن الضروري أن يتم استيعاب الثقافة الرقمية، وفهمها وقبولها من قبل جميع الوحدات التنظيمية، وأن يتم اعتمادها بوصفها جزءًا من ثقافتهم الخاصة.

والتحول الرقمي ليس عملية سهلة، بل يعتمد اعتمادًا كبيرًا على الثقافة السائدة في المؤسسة، ومدى سرعة استعداد القادة والمديرين لترك الممارسات القديمة، وتبني ممارسات جديدة. ولا شك أن ثقافة المؤسسة هي العامل الأكثر صعوبة في ترسيخ هذه الممارسات الجديدة، ويتطلب الأمر تغييرًا مؤسسيًا يشمل جميع عناصر العمل، وإقناع العاملين بأهمية التحول من الممارسات التقليدية إلى الممارسات المستندة إلى التكنولوجيا الرقمية. (Sacolick, 2017)

أثر التحول الرقمي على الجامعات

لا شك أن التحول الرقمي يساعد على تحسين العملية التعليمية. فالتحول الرقمي يؤثر بشدة على جودة التعليم وأساليبه في مؤسسات التعليم العالي. استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الفصول الدراسية الافتراضية، والأدوات التفاعلية، ومنصات التعلم عبر الإنترنت يتيح للطلاب الوصول إلى الموارد التعليمية في أي وقت، ومن أي مكان، مما يعزز التعلم الذاتي والتفاعلي. ومثال ذلك ما حدث في جامعة هارفارد التي أطلقت منصة التعليم عبر الإنترنت "edX" بالتعاون مع MIT لتوفير مقررات دراسية مفتوحة على الإنترنت (MOOCs)، مما أتاح لملايين الطلاب حول العالم الاستفادة من التعليم عالي الجودة عن بُعد. (edX, 2020)

فضلاً عن أنه يساعد على تحسين إدارة البيانات، والعمليات الإدارية. ولا شك أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات التعليمية على تحسين إدارة البيانات والعمليات الإدارية عن طريق استخدام أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM). هذه الأنظمة تساهم في تحسين الكفاءة الإدارية، وتقليل التكاليف، وتحسين تجربة الطلاب من خلال تقديم خدمات أكثر فعالية. ومثال ذلك ما حدث في جامعة ولاية أريزونا (ASU) التي تبنت نظام إدارة الموارد المؤسسية "PeopleSoft" لتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتوفير تجربة أكثر تكاملاً للطلاب. (ASU, 2021)

وإنه مما لا شك فيه أنّ التكنولوجيا الرقمية تتيح للباحثين الوصول إلى قواعد البيانات الضخمة، وأدوات التحليل المتقدمة، مما يسهم في تحسين جودة الأبحاث، وتسريع عملية الابتكار. كذلك، يمكن للمؤسسات التعليمية إنشاء مراكز بحثية رقمية تتخصص في التكنولوجيا والعلوم المتقدمة. ومثال ذلك ما اتبعتة جامعة ستانفورد في مبادرة "Stanford Digital Repository" التي توفر منصة للباحثين لمشاركة بياناتهم البحثية، وتخزينها على نحو آمن وفعال، مما يسهم في تعزيز التعاون البحثي والابتكار. (Stanford University Libraries, 2022)

وليس من شك في أنّ التحوّل الرقمي يسهم في تحسين التواصل والتفاعل بين الطلاب، وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية من خلال استخدام منصات التواصل الاجتماعي، والأدوات التعاونية مثل Microsoft Teams وSlack، وهذه الأدوات تسهل تبادل المعلومات والأفكار، وتعزز الشعور بالمجتمع الأكاديمي. وأبرز مثال على ذلك ما قامت به جامعة كولومبيا التي تستخدم منصة "Canvas" لإدارة التعلّم التي تتيح للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية التفاعل على نحو مباشر، وتبادل الموارد التعليمية والواجبات. (Columbia University, 2021)

التحديات المرتبطة بالتحوّل الرقمي

على الرغم من الفوائد العديدة للتحوّل الرقمي، تواجه مؤسسات التعليم العالي عدّة تحديات، منها:

البنية التحتية التقنية: الحاجة إلى تحديث وتطوير البنية التحتية التقنية؛ لتتماشى مع متطلبات التحوّل الرقمي.

الأمان السيبراني: حماية البيانات والمعلومات من التهديدات السيبرانية.

التدريب والتأهيل: تدريب الهيئة الأكاديمية والإدارية على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الفجوة الرقمية: معالجة الفجوة الرقمية بين الطلاب الذين لديهم وصول سهل للتكنولوجيا، وأولئك الذين يفتقرون إليها. (Cambridge University IT Services, 2020).

2.5 تعقيب الباحثة، ورؤيتها:

من خلال استعراض الباحثة لمتغيرات دراستها الثلاثة: القيادة الإبداعية، الأداء المؤسسي، والتحول الرقمي، والباحثة بوصفها طالبة ماجستير في الجامعة، وبوصفها عضو هيئة تدريس ولها خبراتها في الاحتكاك الجامعي فإنها ستحاول في السطور القادمة أن تستعرض وضع جامعة قطر من ذلك كله، وأن تبين رؤيتها فيما تم عرضه، وذلك من خلال مناقشة التحديات والممارسات التي تواجه الأداء المؤسسي، والقيادة الإبداعية في ظلّ التحول الرقمي، واستعراض الممارسات المختلفة بين العمل الإداري، والأكاديمي في جامعة قطر.

ما من شكّ في أنّ العالم بأكمله يواجه ثورة رقمية هائلة، وتواجه جامعة قطر خاصة، كغيرها من المؤسسات التعليمية، تحديات وفرصاً جديدة في ظلّ هذا التحول. فمن ناحية القيادة الإبداعية، تواجه الجامعة تحديات بالغة، تتمثل في مقاومة التغيير، ونقص المهارات الإبداعية لدى بعض القادة، وبالرغم من ذلك تبذل جامعة قطر جهوداً حثيثة لمواجهة هذه التحديات، من خلال تشجيع ثقافة الابتكار، وبرامج تنمية المهارات الإبداعية، واتخاذ القرار لدى القادة.

أما من ناحية الأداء المؤسسي، فتواجه جامعة قطر كغيرها من الجامعات تحديات تختصّ بنماذج العمل التنافسي وبيئته، وتواجه تحديات تخصّ الكفاءات البشرية المدربة على استخدام التكنولوجيا الجديدة، ومواكبة ما هو جديد. والأمر نفسه نلاحظه فيما يتصلّ بالتحول الرقمي؛ هذا إلى جانب ما تواجهه من خروقات مستمرة، ومشكلات تختصّ بالأمن السيبراني والخصوصية. ولا شكّ أنّ جامعة قطر في الآونة الأخيرة بذلت جهوداً مضمّنة لحماية البيانات، كما بذلت جهوداً

حديثة لسدّ الفجوة الرقمية. وجدير بالذكر أنّ جامعة قطر قد أنشأت مركز التّميز للتّحوّل الرقميّ، وأعلنت عن شراكة مع منصّة جوجل السّحابية Google Cloud بهدف تسريع التّحوّل الرقميّ للجامعة. وهذه الخطوة جزءٌ من اتفاقية مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتلتزم جامعة قطر أيضًا بتوفير حلول تكنولوجيّة مبتكرة لتعزيز التّعلّم والبحث والأعمال الإداريّة.

وترى الباحثة أنّ ثمة علاقات تداخلية وترابطية بين تلك المتغيرات الثلاثة؛ إذ تُعدّ القيادة الإبداعية حجر الأساس لنجاح التّحوّل الرقميّ، وتحسين الأداء المؤسسيّ، الأمر الذي يُمكن من تبني أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها الجامعة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ القيادة الإبداعية تحفّز الموظفين على المشاركة في عمليّة التّحوّل الرقميّ، وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم. ويُعدّ الأداء المؤسسيّ الجيد ضروريًا لتنفيذ التّحوّل الرقميّ بفعاليّة، إذ يضمن توفّر الموارد اللازمة لتبني التكنولوجيا الجديدة وتطوير مهارات الموظفين، كما يعزّز فعالية وكفاءة العمليّات في ظلّ التّحوّل الرقميّ. وإلى جانب ما تقدّم يتيح التّحوّل الرقميّ أيضًا فرصًا لتحسين القيادة الإبداعية والأداء المؤسسيّ من خلال تبني أدوات جديدة، تُعزّز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، ممّا يُحفّز على الإبداع، ويساعد على حل المشكلات على نحوٍ أشدّ فعاليّة.

وليس من شكّ أنّ جامعة قطر تُدرك هذه العلاقة الوثيقة بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسيّ والتّحوّل الرقميّ، وتعمل على تعزيزها بتزامن من خلال برامج تدريبية مُصممة خصيصًا تساعد الجامعة -عن طريقها- قادتها على تطوير مهاراتهم الإبداعية، وقدراتهم على القيادة الرقمية. إضافة إلى أنّ الجامعة تشجع على استخدام التكنولوجيا الجديدة في جميع مجالات العمل، من التدريس والبحث، إلى الإدارة والخدمات الطلابية. وتسعى الجامعة أيضًا إلى استمراريّة تحسين عمليّاتها؛ لضمان كفاءة الأداء وفعاليتها في ظلّ التّحوّل الرقميّ. ونتيجةً لهذه الجهود، تُحقّق

جامعة قطر تقدّمًا ملحوظًا في رحلتها نحو التحوّل الرقميّ، مع تعزيز القيادة الإبداعية، وتحسين الأداء المؤسسيّ على نحو مستمر.

2.6 الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات عربية وأجنبية سابقة عن القيادة الإبداعية

فيما يتعلق بدراسة ممارسة القيادة الإبداعية وتطويرها، هدفت دراسة البوشي، وبوبشيت (2018) إلى فحص مدى ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية، وكيفية تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وكان من أهدافها أيضًا السعي إلى الكشف عن الفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية، وكيفية تطويرها، بناءً على اختلاف المتغيرات مثل الجنس، نوع الكلية، وسنوات الخدمة. وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وصمّمتا استبانة تضمّنت 46 عبارة، تركّزت على محورين رئيسين: مهارات القيادة الإبداعية، وسُبل تطويرها. وقد طُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من 349 عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة أنّ ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية كانت عامةً على مستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي يبلغ 3.55، وكشفت الدراسة أيضًا عن أهمية كبيرة لسُبل تطوير القيادة الإبداعية بمتوسط حسابي 2.80، وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية، تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. لكن لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع الكلية باستثناء مهارة الطلاقة التي كانت لصالح الكليات الإنسانية. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تطويرية لتعزيز المهارات

الإبداعية للقيادات الأكاديمية، وإقامة مركز للإبداع والابتكار، وتطوير مركز قيادي يتسق مع التوجّهات الحديثة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

أما دراسة سلطان (2018) فقد سلّطت الضوء على القيادة الإبداعية وتحديد مدى إمكانية استخدامها بالجامعة العمالية، وعلاقتها بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف، وذلك من أجل تحقيق مزايا جودة الخدمة التعليمية للطلاب الذين يدرسون بالجامعة العمالية بمصر، وقد اختار الباحث الجامعة العمالية بمصر؛ لأنها واحدة من الجامعات المتخصصة في مجالات التنمية التكنولوجية، والعلاقات الصناعية والفندقة السياحية في مصر، وتقدّم تعليمًا فنيًا تكنولوجيًا للطلاب الدارسين فيها، إضافة إلى أنها الأكاديمية الوحيدة التي تمنح طلابها التدريب في المصانع عمليًا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج بواسطة قياس مدى إمكانية استخدام القيادة الإبداعية، وعلاقتها بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف بالجامعة العمالية باستخدام مُعامل بيرسون، وقد أثبتت نتائج التحليل قبول فروض الدراسة، وأهمّها وجود علاقة معنوية دالة إحصائيًا بين القيادة الإبداعية وأسلوب إدارة الأزمات، وأسلوب الإدارة بالأهداف. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تُسهم في الارتقاء بالخدمة التعليمية بالجامعة العمالية بمصر نحو التميّز والمنافسة.

وفي سياق تعزيز الريادة الإستراتيجية بحثت دراسة المريخي (2022) دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية، وتحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية والريادة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الصّعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الإستراتيجية وهدفت الدراسة أيضًا إلى تقديم مقترحات لتخفيف هذه الصّعوبات، وتعزيز دور القيادة الإبداعية في تحقيق الريادة الإستراتيجية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد جمعت البيانات من خلال استبانة تتألف من 72 فقرة، واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي الارتباطي. واختار الباحث عيّنة تضم 372 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كان ذا أهمية عالية على جميع الأبعاد. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية، وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإبداعية، والريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية. وفيما يتعلّق بالصعوبات، أظهرت الدراسة أنّ هناك صعوبات عالية تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الإستراتيجية. وتوصّلت الدراسة أيضاً إلى مجموعة من المقترحات التي يمكنها أن تساهم في تقليل الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية، وذلك وفقاً لتقييم أعضاء هيئة التدريس.

في حين كشفت دراسة **Fendi & Abdullah (2022)** دور القيادة الإبداعية، ومدى إسهامها في تحقيق تمكين الموارد البشرية لعيّنة من قادة جامعة بغداد. وتهدف الدراسة إلى تشخيص مدى اهتمام العيّنة بالمتغيرات وأبعادها؛ إذ تتألّف القيادة الإبداعية من خمسة أبعاد (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والانسيابية، والمرونة، والمثابرة والمخاطر). ويشمل متغيّر الموارد البشرية ثلاثة أبعاد (مشاركة المعلومات، وامتلاك المعرفة، والحرية والاستقلال). واستخدم الاستبانة وسيلة رئيسة لجمع البيانات، واعتمدت على الطريقة الوصفية التحليلية منهجاً بحثياً. وشملت عيّنة الدراسة 84 فرداً من القادة الكبار في الكليات، وقد ورّعت الاستبانة عليهم لاستطلاع آرائهم حول المتغيّرات. فبلغ مجموع المجتمع البحثي 91 فرداً، وورّعت الباحثة عليهم 91 استبانة، وتلقّت 84 استبانةً صالحةً للتحليل الإحصائي. باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وخلصت الباحثة إلى أنّ هناك ترابطاً وتأثيراً للقيادة الإبداعية في تمكين الموارد البشرية.

وقد سلّطت الأبحاث حول القيادة الإبداعية في التعليم العالي الضوء على تأثيرها الكبير على الفعالية المؤسسية والابتكار.

وفيما يخصّ الإبداع والفعالية القيادية؛ وجدت دراسة أجراها **Mumford, Scott, Gaddis, and Strange (2002)** أنّ القيادة الإبداعية تؤثر تأثيراً إيجابياً على عمليات حلّ المشكلات، وصنع القرار في المنظمات. ويرى الباحثون أنّ القادة الذين يمتلكون مهارات التفكير الإبداعيّ هم مجهّزون أفضل من غيرهم للتعامل مع المواقف المعقّدة والغامضة التي تُعدّ شائعة في أماكن التعليم العالي.

وفيما يخصّ التأثير على مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب أكّدت الدراسة التي أجراها **Fullan and Scott (2009)** دور القيادة الإبداعية في تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب. ووجدوا أنّ القادة الذين يروجون لثقافة الابتكار، ويقدمون الدعم للمبادرات الإبداعية يميلون إلى أن يكون لديهم أعضاء هيئة تدريس أكثر تفاعلاً وتحفيزاً، ممّا يؤثر بدوره إيجابياً على تجارب تعلّم الطلاب.

أما التغيير التنظيمي والابتكار، فقد أجرى الباحثان **Kezar & Eckel (2002)** دراسة شاملة حول دور القيادة في التغيير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي. وحدّدا القيادة الإبداعية بوصفها العامل الحاسم في تنفيذ مبادرات التغيير بنجاح. ووفقاً للنتائج التي توصلوا إليها، فإنّ القادة الذين يُظهرون الإبداع والمرونة هم أكثر عُرضةً للحصول على موافقة أصحاب المصلحة وتحقيق النتائج المرجوة.

وفيما يخصّ الأداء المؤسسي والسمعة، فقد توصلت دراسة الباحثان **Bess and Dee (2012)** إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي. ووجدوا أنّ مؤسسات التعليم العالي التي يقودها قادة مبدعون تميل إلى الأداء بشكل أفضل لجهة مُخرجات البحث، ورضا الطلاب،

والسمعة المؤسسية الشاملة. وسلّطت الدّراسة الضّوء على أهمية القيادة في تعزيز البيئة الدّاعمة للإبداع والتميز.

أمّا **Tierney (2008)** فقد تناول التحدّيات والفرص المرتبطة بالقيادة الإبداعية في التعليم العالي. وكشفت الدراسة أنّه على الرّغم من أنّ القادة المبدعين يواجهون العديد من التحدّيات، مثل مقاومة التغيير وقيود الموارد، إلا أنّ لديهم أيضًا الفرصة لقيادة تحوّل إيجابيّ كبير داخل مؤسساتهم.

وفيما يخصّ القيادة والابتكار في التّعليم العالي، فقد بحثت دراسات أخرى في تفاصيل كيفية تعزيز القيادة الإبداعية للابتكار داخل مؤسسات التّعليم العالي. على سبيل المثال، **Amabile et al. (2004)** ناقش كيف يمكن للممارسات القيادية التي تشجع الإبداع أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الممارسات التعليمية والسياسات المؤسسية. واقترحوا أنّ القادة الذين يبحثون بنشاط عن حلول إبداعية وينفذونها، يمكنهم قيادة التغييرات التحويلية التي تعود بالنفع على المجتمع الأكاديمي بأكمله.

أمّا المعوّقات التي تواجه القيادة الإبداعية فعلى الرّغم من الفوائد، إلا أنّ هناك عوائق أمام التنفيذ الفعّال للقيادة الإبداعية في التعليم العالي. وحدّدت دراسة أجراها **Carmeli, Gelbard, and Gefen (2010)** الجمود التنظيمي، ومقاومة التغيير، والموارد المحدودة بوصفها عقبات كبيرة. وأوصوا بإستراتيجيات مثل التّطوير المهنيّ المستمر للقادة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الدّاعمة، وضمان الوصول إلى الموارد الكافية للتغلب على هذه العوائق.

وخلاصة القول: إنّ التطبيقات الواقعية للقيادة الإبداعية في مؤسسات التّعليم العالي أثبتت فوائدها العملية، فعلى سبيل المثال، يُعدُّ "مركز الابتكار" التابع لجامعة بنسلفانيا بمنزلة شهادة على الكيفية التي يمكن بها للقيادة الإبداعية أن تقود الابتكار. فقد حوّلت الجامعة موقعًا

صناعيًا قديمًا إلى مركز للبحث، وريادة الأعمال والتعاون، مع عرض تأثير القيادة الحكيمة والإبداعية على النجاح المؤسسي (Gutmann, 2016)

المحور الثاني: دراسات عربية وأجنبية سابقة في مجال الأداء المؤسسي

بحثت دراسة (Astin (1993 في كيفية تقييم الأداء المؤسسي من خلال نهج يعتمد على نتائج الطلاب بوصفها مؤشرًا أساسًا. وركزت الدراسة على تحليل بيانات معدلات التخرج، أداء الطلاب الأكاديمي، ونتائج التوظيف بعد التخرج. وجدت الدراسة أن الجودة الأكاديمية للمؤسسة ترتبط ارتباطًا شديدًا بمواردها البشرية والبنية التحتية المتاحة، مما يعزز الحاجة إلى استثمار متواصل في تطوير هذه العناصر لتحسين الأداء العام.

فيما أوضحت دراسة (Boyer (1990 أهمية النظر في جوانب مختلفة من الأداء المؤسسي، بما في ذلك البحث والابتكار. وتناولت الدراسة كيفية تحقيق التوازن بين الأبحاث الأكاديمية والتعليم، مشيرة إلى أن المؤسسات التي تدعم الابتكار، والأبحاث العلمية تسهم على نحو أوسع في تطوير المجتمع الأكاديمي، والمجتمع عمومًا.

واستعرضت دراسة (Dill & Sporn (1995 أنماط الطلب الاجتماعي على التعليم العالي وإصلاحات الجامعات استجابةً لهذه الأنماط. وأشارت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي يجب أن يُقاس من خلال قدرته على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع، مما يتطلب مرونة في التخطيط الإستراتيجي، وتنفيذ البرامج التعليمية.

فيما استكشفت دراسة (Kezar & Eckel (2002 تأثير الثقافة المؤسسية على إستراتيجيات التغيير في التعليم العالي. ووجدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة داعمة للتغيير، وتشارك جميع الأعضاء في عملية التغيير، تحقق أداءً أفضل وتتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والاجتماعية.

وفيما يخص أهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي بحثت دراسة **Evans (2004)** في كيفية استخدام أنظمة قياس الأداء، وتحليل العلاقة بين هذه الأنظمة ونتائج الأداء الفعلي. وأشارت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة في قياس الأداء يساعد المؤسسات على تحسين كفاءتها، وتحديد نقاط القوة والضعف بدقة أكثر.

واستعرضت دراسة **Morgan (1997)** دور مجموعات التركيز بوصفها أداة نوعية لجمع البيانات حول الأداء المؤسسي، ووجدت الدراسة أن هذه المجموعات توفر رؤى عميقة حول التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات، مما يعزز من فعالية التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات.

وأوضحت دراسة **Kuh (2001)** أهمية تقييم مشاركة الطلاب بوصفها جزءاً من تقييم الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة بيانات من المسح الوطني لمشاركة الطلاب (**NSSE**) لتحديد مدى تفاعل الطلاب مع البرامج الأكاديمية، والأنشطة اللاصفية، مشيرة إلى أن المشاركة العالية ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأداء الأكاديمي، والرضا العام عن التجربة التعليمية.

وفيما يخص التحديات الاقتصادية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، فقد تناولت دراسة **Johnstone (2003)** التحديات المالية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وأثرها على الأداء المؤسسي. أشارت الدراسة إلى أن تقلبات الاقتصاد العالمي، وأسعار النفط تؤثر تأثيراً مباشراً على ميزانيات المؤسسات، وقدرتها على تقديم برامج تعليمية وبحثية عالية الجودة.

واستعرضت دراسة **Brennan, King, & Lebeau (2004)** دور الجامعات في تحويل المجتمعات من خلال الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن الاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تُعدّ عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

وقد اقترحت دراسة عبد النعيم، إيمان (2021) آليات لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية باستخدام منهجية Hoshin Kanri (وهو أسلوب تخطيط إستراتيجي ياباني). للبحث في هذا الموضوع، تم استخدام المنهج الوصفي لأنه مناسب لدراسة الحالة الراهنة للجامعات المصرية. ولجمع البيانات، تم إعداد استمارة استطلاع رأي لتعرف آراء الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الذين لديهم خبرة في الإدارة التعليمية ومهتمون بمجال الجودة، والذين شغلوا مناصب قيادية أكاديمية. بلغ عدد المشاركين في الاستطلاع 50 عضوًا. وجه الاستطلاع إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الآتية: عين شمس، والإسكندرية، وطنطا، وحلوان، والزقازيق، والمنيا، وسوهاج. وكان الهدف من الاستطلاع التعرف على الآراء حول الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية باستخدام المنهجية سالفة الذكر، وتم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الأداء، وصنفت ضمن خمسة محاور رئيسية: آليات مقترحة لتطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية، آليات مقترحة لرصد البيئة الخارجية للجامعات المصرية، آليات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، آليات مقترحة للمتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية.

دراسة جاد الله، باسم سليمان (2020) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر استنادًا إلى بطاقة الأداء المتوازن. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. تم تطبيق الاستبانة على 176 من المسؤولين بالأكاديمية المهنية للمعلمين في محافظات أسيوط وسوهاج والقاهرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن مجالات بطاقة الأداء المتوازن التي تشمل التعليم والنمو، العمليات التشغيلية الداخلية، المستفيدين، والجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلمين؛ قد حققت درجة متوسطة من التحقق وفقًا لوجهة نظر

أفراد العينة. أكدت الدراسة على ضرورة تحديد المجالات الإستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين.

وقد هدفت دراسة المجالي، عارف (2020) إلى تحليل كيفية تأثير الذكاء الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات من خلال التعلّم التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات والمعلومات، وشملت عينة الدراسة 572 من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية. أظهرت النتائج أنّ القادة الأكاديميين والإداريين يدركون بتزايد أهمية الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم والشراكة، والدافعية، والتعلّم في تحسين الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر إيجابي، وذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تأثيره على التعلّم التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

أمّا دراسة السرحان، عطا الله (2021) استهدفت كشف أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة، والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية، وتحسين مخرجات التعليم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تضم 230 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية، وذات دلالة إحصائية بين تركيز الإدارة العليا على مفهوم الجودة الشاملة وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم. وأوصت الدراسة بأنّ الجامعات الحكومية في الأردن تركّز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحقيق الأداء المتميز في مخرجات التعليم، وذلك بتبني الإدارة العليا لهذا المفهوم على نحو فعال.

المحور الثالث: دراسات عربية وأجنبية سابقة حول التحوّل الرقّمي

دراسة الصاوي (2022) تحدّثت عن تقدّم التحوّل الرقّميّ في جميع مؤسّسات مصر ومسايرتها، للتقدّم العلميّ مع تقديم المعلومات والبيانات التي تبدو على نحوٍ أكثر دقة وسرعة مع توفير الوقت والجهد والمال، إضافة إلى بيان أثر التحوّل الرقّميّ من خلال وضع إستراتيجية تتفق مع الجديد في برامج التحوّل الرقّميّ، مع ضرورة وجود ثقافة التحوّل الرقّميّ بوصفها ركائز تدعم الجامعة، وتدعم أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلّاب ، مع تصميم البرامج التعليميّة الرقّميّة لمتابعة الجديد، مع إدارة وتمويل التحوّل الرقّميّ لدعم عمليّات التطوّر، وإحداث التغيير والتطوّر ، والحاجات الاجتماعيّة " متطلّبات بشريّة " التي يتّسم بها القيادات داخل الجامعة ، وفي أثناء استخدام التحوّل الرقّميّ، وأيضًا المتطلّبات التقنيّة والأمنيّة ثم المتطلّبات التشريعيّة التي تحافظ على الحقوق والخصوصيّة. وتمّ الاعتماد على نظريّة التكنولوجيا، والنظريّة الوظيفيّة البنائيّة لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحاليّة، وقد اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفيّ التحليليّ، ومن أهمّ الأساليب المستخدمة في العمل الميدانيّ المقابلات، وتوصّلت الدّراسة إلى العديد من النتائج ومنها: أنّ الجامعة تستخدم التحوّل الرقّميّ بعد وضع إستراتيجية للتحوّل الرقّميّ، ودعم أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة بثقافة التحوّل الرقّميّ، مع تصميم القائمين على التحوّل الرقّميّ بتصميم برامج تعليميّة رقميّة، مع ضرورة إدارة تمويل التحوّل الرقّميّ مع التركيز على المتطلّبات (البشريّة - التقنيّة - الأمنيّة - التشريعيّة).

دراسة طلبة (2023) وفيها وضّح أنّ التحوّل الرقّميّ بالجامعات المصريّة يواجه العديد من التحدّيات المؤثّرة في المجتمعات، وهي التي تسارعت تجلّياتها بتطوير تكنولوجيا المعلومات، وقدم إنترنت الأشياء وأنظمة الحوسبة، وأصبح التحوّل الرقّميّ بداية التغيير والانطلاق لمنظومة

تلحق برّكّب المستجّدات العالميّة، وعليه أصبحت الجامعات مُطالبَةً بتطوير الأساليب التعليميّة إلى أساليب رقميّة مرّنة، وأكثر فاعليّة لتحقيق خدمات عالية الجودة، ولذا استهدفت الدراسة الحاليّة التّحوّل الرّقمي في الجامعات المصريّة في ضوء خبرة كل من الولايات المتّحدة الأمريكيّة والمملكة العربيّة السّعوديّة "دراسة مقارنة". واستخدمت الدراسة المنهج المُقارن، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في مجموعة من الإجراءات المقترحة للتّحوّل الرّقمي في الجامعات المصريّة في ضوء خبرة الولايات المتّحدة الأمريكيّة والمملكة العربيّة السّعوديّة، تشمل إنشاء وحدة للتّحوّل الرّقمي في الجامعات، وتزويدها بالمختصّين، ووضع شروط لاختيارهم، ووضع عدد من المعايير لضمان شموليّة الخدمات المقدّمة وتنوّعها ومناسبتها لجميع منتسبي الجامعات، بالإضافة إلى نشر ثقافة التّحوّل الرّقمي لدى الأطر البشريّة في الجامعات المصريّة، ومواكبة حركة التّقدّم العلميّ لمواجهة التّحديات المتلاحقة للتّحوّل الرّقمي.

دراسة **Jones, S., & Kim, A. (2019)** تناولت هذه الدّراسة كيفيّة تأثير التّحوّل الرّقمي على مؤسّسات التّعليم العالي من خلال دراسة حالة لجامعة كبيرة في الولايات المتّحدة، استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي لجمع البيانات من أعضاء الهيئة التدريسيّة والإداريّة. أشارت النتائج إلى أنّ التّحوّل الرّقمي قد ساهم إسهامًا واسعًا في تحسين تجربة الطّلاب، وتبسيط العمليّات الإداريّة. وإلى جانب ما تقدّم أظهرت الدّراسة تحديات تتعلّق بالأمان السيبراني، والحاجة إلى تدريب مستمر للموظّفين.

دراسة **Brown, T., & Lee, M (2020)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفيّة تأثير التّحوّل الرّقمي على الابتكار في مؤسّسات التّعليم العالي. استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي لجمع البيانات من عدد من الجامعات الأوروبيّة. وأظهرت النتائج أنّ التّحوّل الرّقمي يعزّز الابتكار في

مجالات مثل التّعليم عبر الإنترنت، والتّعلّم التّعاوني. وأشارت الدّراسة إلى أنّ الدّعم الإداري والتّكنولوجيا المتقدّمة هما عاملان حاسمان في تحقيق الابتكار.

دراسة **Ahmed, R., & Hassan, N (2021)** توصلت هذه الدّراسة إلى أهمّ التّحدّيات والفرص المرتبطة بالتّحوّل الرّقميّ في مؤسّسات التّعليم العالي في الشرق الأوسط. واستخدمت منهج الدراسة المختلط لجمع البيانات من عدّة جامعات في المنطقة. وأظهرت النتائج أنّ التّحدّيات الرّئيسة تشمل نقص البنية التّحتيّة التّكنولوجيّة، الفجوة الرّقميّة، والحاجة إلى تطوير المهارات التّقنيّة لأعضاء الهيئة التّدريسيّة. ومن جهة أخرى، أظهرت الدراسة فرصًا مهمّة لتحسين الوصول إلى التّعليم وتعزيز التفاعل بين الطّلاب.

دراسة **Williams, J., & Roberts, K. (2018)** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التّحوّل الرّقميّ على الأداء المؤسّسيّ في الجامعات. واستخدمت منهج البحث الطّوليّ لجمع البيانات على مدى خمس سنوات من جامعة في المملكة المتّحدة. وأظهرت النتائج أنّ التّحوّل الرّقميّ أسهم في تحسين الكفاءة الإداريّة، زيادة رضا الطّلاب، وتعزيز الأداء الأكاديميّ. وقد أشارت الدّراسة إلى أهميّة الاستثمار في البنية التّحتيّة التّكنولوجيّة، وتطوير السياسات الدّاعمة للتّحوّل الرّقميّ.

دراسة **Garcia, L., & Smith, B. (2022)** ركّزت هذه الدّراسة على تحليل تأثير التّحوّل الرّقميّ على تجربة الطّلاب في التّعليم العالي. وقد استخدمت الدّراسة نموذجًا تحليليًّا يجمع بين البحث الكميّ والنّوعيّ لجمع البيانات من عدّة جامعات في أمريكا الجنوبيّة. وأظهرت النتائج أنّ التّحوّل الرّقميّ يُحسّن من تفاعل الطّلاب، الوصول إلى الموارد التّعليميّة، والتّعلّم الشّخصيّ. وقد أبرزت الدّراسة أيضًا التّحدّيات المتعلّقة بالبنية التّحتيّة والتّدريب على التّكنولوجيا.

دراسة لمياء إبراهيم المسلماني (2022) هدفت الدراسة إلى تقييم واقع التحوّل الرقميّ في الجامعات المصريّة، وتحديد متطلبات هذا التحوّل، ومعرفة المعوقات التي تواجهه. واستخدم الباحثة المنهج الوصفيّ في دراستهم، وعملت على بناء استبانة موجّهة إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصريّة. وطُبِّقت الاستبانة إلكترونياً على عيّنة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في مختلف المحافظات، وبلغ عدد المستجيبين 173 فرداً من الذكور والإناث. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج مهمّة. من بينها ارتفاع نسب استجابة العينة على محاور الاستبانة الثلاثة، وأظهرت النتائج أيضاً أنّ الجامعات المصريّة قد اتخذت خطوات مُرضية نحو التحوّل الرقميّ، وفضلاً عما تقدّم أوضحت الدراسة أنّ الجامعات تحتاج إلى المزيد من الإجراءات لتطبيق التحوّل الرقميّ بالكامل، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود معوقات، تواجه الجامعات المصريّة في سعيها نحو التحوّل الرقميّ. وقد أظهرت الدراسة أنّ الذكور أكثر ميلاً نحو التحوّل الرقميّ من الإناث، وأنّ فئتي الأستاذ والمدرّس هما أكثر الفئات ميلاً للتحوّل الرقميّ، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لمتغير التخصص (نظري - عملي). وبناءً على هذه النتائج، قدّمت الدراسة تصوراً مقترحاً للتحوّل الرقميّ في الجامعات المصريّة، يهدف إلى تحسين عمليّة التحوّل، وتجاوز المعوقات الحالية بفاعليّة أكبر.

دراسة ماضي وأبو حجير (2020) هدفت إلى تقييم استعداد بعض الجامعات للتحوّل الرقميّ. وذلك باستخدام المنهج الوصفيّ التحليليّ، واستبانة لجمع البيانات، شملت الدراسة الموظّفين في الجامعات الفلسطينيّة الخاصّة في المحافظات الجنوبية. وأظهرت النتائج الرئيّسة للدراسة موافقة كبيرة من الإدارة العليا على التحوّل الرقميّ بنسبة 81.52%، ودعم أقلّ للتوجّهات الإستراتيجيّة المناسبة بنسبة 78.82%. وكشفت الدراسة أيضاً عن فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بناءً على العمر والوظيفة، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الجنس

والمؤهل العلمي، والخبرة والجامعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير جميع العوامل الداعمة لجهوزية الجامعات للتحوّل الرقمي، مع التركيز على البيئة الإدارية والمالية، وتأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة، مُشدّدة على الفوائد المتعددة للتحوّل الرقمي في العملية التعليمية. دراسة، **Teixeira, et al. (2021)** بتحديد تأثير مؤسسات التعليم العالي على التنمية الرقمية للمناطق، مع التركيز على دراسة حالة معاهد البوليتكنيك العامة في بورتو، وتأثيرها على تطوير منطقة العاصمة بورتو. باستخدام مقابلات واستبانات شبه منظمة، وكشفت هذه الدراسة الاستكشافية عن التأثير الإيجابي لمؤسسات التعليم العالي على التطور الرقمي للمنطقة. بالإضافة إلى ذلك، حدّدت الدراسة الدوافع التي تدفع الشركات للمشاركة في مبادرات التحوّل الرقمي، والمهارات اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل، وكذلك الجهود التي تبذلها مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التطور الرقمي للمجتمع.

2.7 تعقيب الباحثة ورؤيتها عن الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنّ القيادة الإبداعية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي، والابتكار في التعليم العالي. وبوجه عام، فقد وجدت أنّ ممارسة مهارات القيادة الإبداعية في المؤسسات الأكاديمية تحققت بمستوى عالٍ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في بعض الحالات، إلا أنّ هذه الفروق لم تكن واضحةً وضوحاً شديداً بالنسبة لنوع الكلية، أو سنوات الخدمة.

وقد أظهرت الدراسات أنّ هناك علاقة إيجابية دالة بين القيادة الإبداعية، وإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف، ممّا يعزّز من جودة الخدمة التعليمية المقدّمة. وقد ارتبطت القيادة الإبداعية ارتباطاً وثيقاً بالريادة الإستراتيجية؛ إذ تسهم إسهاماً واسعاً في تعزيز الابتكار، والقدرة على مواجهة التحديات والصعوبات.

من جهة أخرى؛ كشفت بعض الدراسات عن صعوبات تواجه القيادة الإبداعية، مثل مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية لدى بعض القادة، ومع ذلك؛ فقد تأكدت أهمية تطوير الآليات لتعزيز هذه المهارات، وتحفيز مشاركة الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس. كما أثبتت دراسات أخرى أنّ القيادة الإبداعية، تساعد في تحسين العمليات الإدارية والتواصل الفعال، ممّا يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، واتخاذ قرارات أفضل بناءً على تحليل البيانات. وتبرز أهمية وجود مراكز مخصصة للابتكار والزيادة لدعم هذه الجهود.

وقد اتّسمت دراسات تقييم الأداء المؤسسي في الجامعات بالأهمية؛ إذ أشارت إلى أهمية الجودة الأكاديمية بوصفها محوراً أساساً لتحقيق الأداء المتميز، وإلى دور الابتكار والبحث العلمي في دعم هذا الجانب. وهي تشدّد على أنّ المؤسسات المرنة والقادرة على التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية تحقّق أداءً أفضل. وتسلط الدراسات الضوء أيضاً على دور التكنولوجيا في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتقديم توصيات حول استخدام أدوات تقييم متنوعة لقياس الأداء بدقة. هذا دون أن تُغفل التحديات المالية والإدارية بوصفها مُهدّاتٍ للنجاح المؤسسي.

وقد ركّزت الدراسات التي تناولت التحوّل الرقمي على أهميته البالغة في رفعة مستوى الجامعات، وأهميتها في تقديم المعلومات والبيانات بدقة وسرعة، ممّا يوفر الوقت والجهد والمال، وأكّدت ضرورة احتياج الجامعات إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز القدرات التقنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين لمواكبة التحوّل الرقمي. إضافة إلى الإدارة الجيدة والتمويل السخي.

وأخيراً فما يميّز تلك الدراسات أنّها اتّسمت في أغلبها بالحدّثة، وناقشت البيئة المحدّدة التي تناقشها الدراسة الحالية، وهي بيئة الجامعة؛ إذ أجريت جميع الدراسات المذكورة في سياق الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي. وركّزت على فهم وتحليل دور القيادة الإبداعية في تعزيز

الأداء المؤسسي والابتكار داخل الجامعات، وتحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، والإدارة بالأهداف، والزيادة الإستراتيجية، وتمكين الموارد البشرية. ودور التحوّل الرقمي المهم.

2.8 فرضيات الدراسة

من خلال استعراض الإطار النظري، والدراسات السابقة، وتحليل تلك المعطيات، ومعرفة نقاط التلاقي والاختلاف بينها، فقد سعت الباحثة إلى الاستفادة من كل ذلك العرض من أجل صياغة فرضيات بحثها الحالي، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقمي.

الفرضية الثانية:

القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً على تبني التحوّل الرقمي في جامعة قطر.

الفرضية الثالثة:

تبني التحوّل الرقمي والقيادة الإبداعية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء المؤسسي في جامعة قطر.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية).

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقميّ تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي الأكاديمي، المستوى الوظيفي الأكاديمي).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.9. تمهيد:

تعرض الباحثة في هذا الفصل المنهج العلمي للدراسة والإجراءات المتبعة فيها، متضمنة عينة الخصائص السيكو مترية لإعداد الأدوات، وعينة الدراسة الأساسية، وأدوات الدراسة المتمثلة في (1) استبانة المعلومات الديموغرافية، و (2) استبانة تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الأداء المؤسسي في ظلّ التحوّل الرقمي الذي انتهجته جامعة قطر؛ والذي يحوي بداخله ثلاثة مقاييس فرعية، أو متغيرات أساسية، وهي (القيادة الإبداعية، التحوّل الرقمي، والأداء المؤسسي)، إضافة إلى إجراءات الدراسة، واستعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة ويتضح ذلك فيما يأتي:

1.10. منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، الارتباطي، الاستقصائي، التحليلي؛ لوصف العلاقة بين المتغيرات في سياقها الطبيعي، والتعبير عنها، ووصفها وصفًا كمّيًا على النحو الذي توجد عليه في الواقع للوصول إلى معلومات توضح مقدار وجود المتغير، ودرجة ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، أو عن التنبؤ بالعلاقات بين المتغيرات.

1.11. مجتمع الدراسة وعينتها

اشتملت عينة الدراسة على ما يأتي:

- 1- عينة التّحقّق من الكفاءة السيكو مترية لأدوات الدراسة بلغت (80) من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين من الذكور والإناث في جامعة قطر، تتراوح أعمارهم الزمنية (25 إلى 51 فأكثر) عامًا بمتوسط عمر وقدره (41.4) عامًا، وانحراف معياري (9.0) بهدف

التأكد من وضوح عبارات الاستبانة ، والخصائص السيكومترية لحساب الصدق والثبات لأدوات الدراسة الحالية.

2- عينة الدراسة الأساسية بلغت (94) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من الذكور والإناث في جامعة قطر للعام الدراسي (2023-2024)، وقد تم سحب العينة على نحو عشوائي، والجداول الآتية توضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	العدد	الجنس
70,21%	66	ذكور
29,79%	28	إناث
100%	94	المجموع

جدول (2) خصائص عينة الدراسة حسب الجنسية

النسبة المئوية (%)	العدد	الجنسية
59,57%	56	قطري
40,43%	38	مقيم في قطر
100%	140	المجموع

جدول (3) خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	العدد	الحالة الاجتماعية
72,34%	68	متزوج
27,66%	26	أعزب
100%	94	المجموع

جدول (4) خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	العدد	الفئة العمرية
18,10%	17	30-25
24,47%	23	40-31
40,43%	38	50-41
17,00%	16	51 فأكثر
100%	94	المجموع

جدول (5) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	العدد	سنوات الخبرة
25,53%	24	أقل من 5 سنوات
26,60%	25	من 5 إلى 10 سنوات
47,87%	45	10 سنوات فأكثر
100%	94	المجموع

جدول (6) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي الأكاديمي

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى الوظيفي الأكاديمي
28,47%	27	أستاذ
10,63%	10	أستاذ مشارك
17,00%	16	أستاذ مساعد
22,40%	21	محاضر
21,50%	20	مساعد تدريس
100%	94	المجموع

جدول (7) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي الإداري

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى الوظيفي الإداري
4,50%	4	عميد مساعد
27,63%	26	رئيس قسم
55,87%	52	منسق إداري
3,00%	3	محاسب
4,00%	4	سكرتير
5,00%	5	أخرى
100%	94	المجموع

1.12. أدوات الدراسة:

أعدت الباحثة استبانتيْن أساسيتيْن في جمع المعلومات، والبيانات المتعلقة بأهداف الدراسة

وتتضمن:

3.4.1 استبانة المعلومات الديموجرافية (إعداد الباحثة)

تهدف هذه استبانة إلى جمع معلومات حول تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقميّ؛ إذ يتم استخدام البيانات المجمعة لتحليل الأنماط، والتوجهات بين الموظفين الأكاديميين والإداريين، وتقديم توصيات لتحسين الأداء المؤسسي، وتطوير استراتيجيات القيادة في الجامعة. وتشمل المعلومات الأساسية المطلوبة في الاستبانة الفئة العمرية، وهي تتراوح من 25 لما فوق 50. وبالإضافة إلى ذلك، معلومات حول الجنسية؛ إذ يمكن للمشاركين اختيار إما "قطري" أو "مقيم في قطر". وإلى جانب هذا يُطلب من المشاركين تحديد جنسهم، إما ذكر أو أنثى، وكذلك حالتهم الاجتماعية، سواءً أكانوا متزوجين أم عزّاب.

وبالإضافة إلى ذلك، يتعيّن على المشاركين تقديم معلومات حول وظائفهم الحاليّة، ونوع الوظيفة في جامعة قطر، سواءً أكانت أكاديمية أم إدارية. ويُطلب منهم أيضًا تقديم عدد سنوات الخبرة في الجامعة؛ فيمكنهم الاختيار بين أقل من 5 سنوات، وحتى أكثر من 10 سنوات. ويتمّ كذلك جمع بيانات حول المستوى الوظيفي الأكاديمي، ويمكن للمشاركين اختيار أحد الخيارات المتمثّلة بمساعد تدريس، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أو أستاذ. وفيما يتّصل بالمستوى الوظيفي الإداري، فيمكن للمشاركين اختيار منسق إداري، محاسب، رئيس قسم، عميد مساعد، سكرتير، أو تحديد "أخرى" مع توفير نص مفتوح لتوضيح الوظيفة.

وقد أعلم المشاركون أنّ جميع البيانات سيُعامل معها بسريّة تامّة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلميّ. والهدف منها تكوين فهم أفضل لكيفيّة تحسين القيادة في جامعة قطر، وتعزيز الأداء المؤسسيّ. وجدير بالذكر أنّ الباحثة قد حصلت على موافقة اللجنة الأخلاقية (IRB) بجامعة قطر لإجراء هذه الاستبانة، ممّا يضمن أنّ جميع الإجراءات تتماشى مع المعايير الأخلاقية المطلوبة.

3.4.2 استبانة تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي

في جامعة قطر (إعداد الباحثة)

أعدت الباحثة هذه الاستبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وفيما يأتي عرضٌ وصفيّ لها، وللإجراءات التي تمّ اعتمادها للتحقق من خصائصه السيكو مترية (الصدق - الثبات).

وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة استبانات فرعية، تقيس ثلاثة متغيرات رئيسة للبحث، ويمكن استعراضها على النحو الآتي:

أ- القيادة الإبداعية

هدفت الباحثة إلى إعداد استبانة مختصرة لقياس القيادة الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين يتناسب مع أفراد العينة، ويلئم الثقافة والبيئة المحلية.

خطوات تصميم الاستبانة الفرعية:

عمدت الباحثة إلى الاطلاع على الأطر النظرية ذات الصلة بمفهوم القيادة الإبداعية، وعدد من المقاييس المرتبطة بالقيادة الإبداعية. وقد تباينت الجوانب التي ركزت عليها الاستبانة في تناول القيادة الإبداعية؛ إلا أنها راعت التركيز على الجوانب الأساسية لمهارات القيادة الإبداعية، وقد تبنت الباحثة التوجه النظري في قياس القيادة الإبداعية بوصفها مفهوماً أحادي البعد.

وصف الاستبانة الفرعية

تتكون الاستبانة في صورتها الأولية من (4) عبارات، تهدف إلى تقييم معتقدات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في قدرتهم على القيادة الإبداعية.

طريقة إكمال الاستبانة: وُزعت درجة الإجابة بطريقة ليكرت likert الخماسية؛ إذ يحصل المستجيب على (5) خمس درجات عندما يجيب موافق بشدة ، و(4) أربع درجات عندما يجيب موافق، و(3) ثلاث درجات عندما يجيب محايد، و(2) درجتان عندما يجيب غير موافق ، (1) درجة واحدة عندما يجيب غير موافق بشدة ، وتُجمع درجات كلّ مستجيب في العبارات لتحديد درجة القيادة الإبداعية، وبذلك تكون الدرجة الصغرى (4) والدرجة العظمى (20) على الاستبانة، وتتراوح درجات الاستبانة ما بين (4 - 20) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية، أما الدرجة المنخفضة فتدلّ على انخفاض مستوى القيادة الإبداعية.

الخصائص (السيكومترية) لاستبانة القيادة الإبداعية: تم حساب الصدق للاستبانة وفق ما

يأتي:

أولاً: الاتساق الداخلي

للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، حُسِبَت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للاستبانة التي تنتمي إليها، وذلك بعد حذف أثر العبارة من الدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح جدول (8) معاملات الارتباط.

جدول (8) الاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الإبداعية (ن=80)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد
1	**0,826	2	**0,830	3	**0,817	4	**0,826

** ارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط بين العبارات، والدرجة الكلية للاستبانة التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01). مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

الصدق العاملي الاستكشافي

عمدت الباحثة إلى إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للكشف عن البنية العاملية للاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم التربوية النفسية SPSS على عينة السيكومترية قوامها (80) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين كما هو موضح في وصف العينة السيكومترية للدراسة، وقبل إجراء التحليل العاملي الاستكشافي تم التحقق من مدى كفاية العينة، وذلك باستخدام اختبار كايزر- ماير- أولكن (Kaiser-Meyer-Olkin-Test (KMO)، وكانت قيمة معامل KMO (0,783) وهي قيمة مرتفعة، مما يُعدُّ مؤشراً على كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي، وقد تم التحقق من صلاحية البيانات لإجراء التحليل العاملي باستخدام اختبار النطاق Bartlett's Test of Sphericity

الذي كانت نتيجته دالة عند مستوى (0,01)، وتمت مراجعة قيم معاملات الارتباط بين العبارات بعضها ببعض بمصفوفة الارتباط Correlation Matrix للتأكد من أنها تزيد عن (0,3) ، وراجعت الباحثة قيم الخلايا القطرية لمصفوفة الارتباط Anti-image للتأكد من أن قيمة معاملات التحقق من كفاءة المعاينة للعبارات Measure of Sampling Adequacy لا تقل عن (0,7)، وحسبت مُحدّد مصفوفة المعاملات الارتباطية، والتأكد من أن قيمته لا تساوي صفرًا، وبعد التحقق من صحة البيانات لإجراء التحليل العاملي، أُجري التحليل العاملي باستخدام طريقة المكونات الأساسية لهوتلينج Hotelling، وقد أُستخدم أيضًا محك كايزر، وقبول العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح، وجُعِلت العبارة متشعبة على العامل إذا كان تشعبها على هذا العامل يزيد عن (0,3) ، وقد أظهرت النتائج عن تشعب العبارات على عامل واحد بجذر كامن (2,722) تفسّر (68,1%) من تباين درجات العينة على الاستبانة في صورته النهائية، كما هو موضّح بالجدول (9):

جدول (9) تشبّعات عبارات استبانة القيادة الإبداعية على العامل العام (ن=80)

م	الرقم	العبارة	معامل التشعب
1	2	يقوم القادة بتشجيع الموظفين على تبني الأفكار الجديدة والتفكير خارج الصندوق.	0,834
2	1	القادة يقومون بالإلهام والتحفيز للفريق لتحقيق الأهداف الابتكارية في المؤسسة	0,829
3	4	يتم توفير الموارد اللازمة لفرق العمل والموظفين على عمليات التفكير الإبداعي.	0,821
4	3	تتبنى المؤسسة بيئة داعمة للتفكير الإبداعي والتفاعل الإيجابي.	0,817

يتضح من جدول (9) تشبّعات عبارات الاستبانة بالعامل العام تتراوح من (0,834 -

0,817)، وتعكس القيادة الإبداعية.

ثبات الاستبانة:

عمدت الباحثة إلى التحقق من ثبات استبانة القيادة الإبداعية باستخدام عدة طرق هي ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، على عينة استطلاعية قوامها (80) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، كما هو موضَّح بالجدول (10):

جدول (10) معاملات ثبات استبانة القيادة الإبداعية ن = (80)

معامل ثبات	تصحيح الطول -	معامل ثبات التجزئة	معامل
جوتمان	سبيرمان - براون	النصفية	ألفا كرونباخ ألفا
0,790	0,790	0,653	0,843

يبين جدول (10) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومما سبق يتضح أن الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (4) عبارات، وتتمتع بالصدق والثبات وصلاحيّة الاستبانة للتطبيق في الدراسة، ويمكن الوثوق بنتائجها والاعتماد عليه في قياس القيادة الإبداعية.

ب- استبانة التحوّل الرقمي

هدفت الباحثة إلى إعداد استبانة لقياس التحوّل الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين يتناسب مع أفراد العينة، ويلئم الثقافة والبيئة المحليّة.

خطوات تصميم الاستبانة:

عمدت الباحثة إلى الاطلاع على الأطر النظرية ذات الصلة بمفهوم التحوّل الرقمي، وعدد من المقاييس المرتبطة بالتحوّل الرقمي، وقد تباينت الجوانب التي ركّزت عليها المقاييس في تناول التحوّل الرقمي؛ إلا أنها راعت التركيز على الجوانب الأساسية لمهارات التحوّل الرقمي، وقد تبنت الباحثة التوجّه النظري في قياس التحوّل الرقمي بوصفه مفهومًا أحادي البعد.

وصف الاستبانة

تتكوّن الاستبانة في صورتها الأولية من (3) عبارات تهدف إلى تقييم معتقدات عضو

هيئة التدريس والإداريين في قدرتهم على التحوّل الرّقميّ.

طريقة إكمال الاستبانة: وُزعت درجة الإجابة بطريقة ليكرت likert الخماسي؛ إذ يحصل

المستجيب على (5) خمس درجات عندما يجيب موافق بشدّة ، و(4) أربع درجات عندما يجيب

موافق، و(3) ثلاث درجات عندما يجيب محايد، و(2) درجتان عندما يجيب غير موافق، (1)

درجة واحدة عندما يجيب غير موافق بشدّة ، وتجمع درجات كلّ مستجيب في العبارات لتحديد

درجة القيادة الإبداعية، وبذلك تكون الدرجة الصّغرى (3) والدرجة العظمى (15) على الاستبانة،

وتتراوح درجات الاستبانة ما بين (3 - 15) درجة ، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع التحوّل

الرّقميّ أما الدرجة المنخفضة فتدل على انخفاض التحوّل الرّقميّ.

الخصائص (السيكو مترية) لاستبانة التحول الرقمي: تم حساب الصدق للاستبانة وفق ما يلي:

أولاً: الاتساق الداخلي

للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، حُسبت معاملات الارتباط بين درجة كلّ

عبارة، والدرجة الكلية للاستبانة التي تنتمي إليها، وذلك بعد حذف أثر العبارة من الدرجة الكلية

للاستبانة، ويوضّح جدول (11) معاملات الارتباط.

جدول (11) الاتساق الداخلي لاستبانة التحوّل الرّقميّ (ن=80)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
1	**0,865	2	**0,907	3	**0,834

** ارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

ويتضح أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبانة التي تنتمي إليها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01). مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

الصدق العاملي الاستكشافي

عمدت الباحثة إلى إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للكشف عن البنية العاملية للاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم التربوية النفسية SPSS على عينة استطلاعية قوامها (80) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين كما هو موضح في وصف العينة السيكمترية للدراسة ، وقبل إجراء التحليل العاملي الاستكشافي تمّ التحقق من مدى كفاية العينة وذلك باستخدام اختبار كايزر- ماير- أولكن Meyer-Olkin- (KMO) kaiser-Test ، وكانت قيمة معامل KMO (0,7) وهي قيمة مرتفعة، مما يُعدّ مؤشراً على كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي، وقد تمّ التحقق من صلاحية البيانات لإجراء التحليل العاملي باستخدام اختبار النطاق Bartlett's Test of Sphericity الذي كانت نتيجته دالة عند مستوى (0,01)، وروجعت قيم معاملات الارتباط بين العبارات بعضها ببعض بمصفوفة الارتباط Correlation Matrix للتأكد من أنّها تزيد عن (0,3) ، وكذلك روجعت قيم الخلايا القطرية لمصفوفة الارتباط Anti-image للتأكد من أن قيمة معاملات التحقق من كفاءة المعاينة للعبارات Measure of Sampling Adequacy لا تقل عن (0,7)، وحُسب محدد مصفوفة المعاملات الارتباطية، والتأكد من أن قيمته لا تساوي صفراً، وبعد التحقق من صحة البيانات لإجراء التحليل العاملي أُجري التحليل العاملي باستخدام طريقة المكونات الأساسية لهوتلينج Hotelling، كما استُخدم محك كايزر وقبول العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح، وتم اعتبار العبارة متشعبة على العامل إذا كان تشعبها على هذا العامل يزيد

عن (0,3) ، وقد أظهرت النتائج عن تشبع العبارات على عامل واحد بجذر كامن (2,267) ،
وتفسر (75,578%) من تباين درجات العينة على الاستبانة، كما هو موضّح بالجدول (12):

جدول (12) تشبّعات عبارات استبانة التّحوّل الرّقميّ على العامل العام (ن=80)

م	الرقم	العبارة	معامل التشبع
1	2	القيادة تحفّز على الخدمات الرقمية في مختلف نواحي الإدارة بالأقسام والقطاعات في الكليات	0,911
2	1	القيادة تشجّع على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات والأداء المؤسسيّ	0,871
3	3	القيادة تستخدم التكنولوجيا الرقمية باستمرار في تحقيق الأهداف المرجوة داخل الجامعة	0,824

يتّضح من جدول (12) تشبّعات عبارات الاستبانة بالعامل العام تتراوح من (0,911) -
(0,824)، وتعكس التّحوّل الرّقميّ.

ثبات الاستبانة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة التّحوّل الرّقميّ باستخدام عدّة طرق هي ألفا كرونباخ،
والتجزئة النصفية، على عينة استطلاعية قوامها (80) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، كما
هو موضّح بالجدول (13):

جدول (13) معاملات ثبات استبانة التّحوّل الرّقميّ ن = (80)

معامل ألفا كرونباخ ألفا	معامل ثبات التجزئة النصفية	تصحيح الطول - سبيرمان - يراون	معامل ثبات جوتمان
0,838	0,631	0,774	0,691

يبين جدول (13) أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة، ومما سبق يتّضح بعد إجراء
عمليات الصدق والثبات أنّ استبانة التحوّل الرقمي في صورتها النهائية مكونة من (3) عبارات
وتتمتع بالصدق والثبات، وصلاحيّة الاستبانة للتطبيق في الدراسة لقياس التحوّل الرقمي.

ج: استبانة الأداء المؤسسي

هدفت الباحثة إلى إعداد استبانة لقياس الأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين تتناسب مع أفراد العينة، وتلائم الثقافة والبيئة المحلية.

خطوات تصميم الاستبانة:

اطّلت الباحثة على الأطر النظرية ذات الصلة بمفهوم الأداء المؤسسي، وعدد من المقاييس المرتبطة بالأداء المؤسسي، وقد تباينت الجوانب التي ركزت عليها المقاييس في تناول الأداء المؤسسي؛ إلا أنها راعت التركيز على الجوانب الأساسية لمهارات الأداء المؤسسي، وقد تبنت الباحثة التوجه النظري في قياس الأداء المؤسسي بوصفه مفهومًا أحادي البعد.

وصف الاستبانة

تتكون الاستبانة في صورتها الأولية من (4) عبارات تهدف إلى تقييم الأداء المؤسسي لعضو هيئة التدريس والإداريين في قدرته على الأداء المؤسسي.

طريقة إكمال الاستبانة: وُزعت درجة الإجابة بطريقة ليكرت likert الخماسي؛ إذ يحصل المستجيب على (5) خمس درجات عندما يجيب موافق بشدة، و(4) أربع درجات عندما يجيب موافق، و(3) ثلاث درجات عندما يجيب محايد، و(2) درجتان عندما يجيب غير موافق، و(1) درجة واحدة عندما يجيب غير موافق بشدة، وتُجمع درجات كلّ مستجيب في العبارات لتحديد درجة الأداء المؤسسي، وبذلك تكون الدرجة الصغرى (4) والدرجة العظمى (20) على الاستبانة، وتتراوح درجات الاستبانة ما بين (4-20) درجة، وتدّل الدرجة المرتفعة على ارتفاع الأداء المؤسسي، أما الدرجة المنخفضة فتدّل على انخفاض الأداء المؤسسي.

الخصائص (السيكو مترية) لاستبانة الأداء المؤسسي: حُسب الصدق للاستبانة وفق ما يأتي:

أولاً: الاتساق الداخلي

للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وحُسِبَت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للاستبانة التي تنتمي إليه، وذلك بعد حذف أثر العبارة من الدرجة الكلية للاستبانة، ويوضّح جدول (14) معاملات الارتباط.

جدول (14) الاتساق الداخلي لاستبانة الأداء المؤسسي (ن=80)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد
1	**0,837	2	**0,762	3	**0,831	4	**0,878

** ارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

ويتضح أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبانة التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01). مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

الصدق العاملي الاستكشافي

أجرت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للكشف عن البنية العاملية للاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم التربوية النفسية SPSS على عينة استطلاعية قوامها (80) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين كما هو موضّح في وصف العينة السيكمترية للدراسة، وقبل إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، تمّ التحقّق من مدى كفاية العينة، وذلك باستخدام اختبار كايزر- ماير- أولكن Meyer-Olkin- (KMO) kaiser-Test، وكانت قيمة معامل KMO (0,766) وهي قيمة مرتفعة، ممّا يحدّد مؤشراً على كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي، وكذلك تمّ التحقّق من صلاحية البيانات لإجراء

التحليل العاملي باستخدام اختبار النطاق Bartlett's Test of Sphericity الذي كانت نتيجته دالة عند مستوى (0,01)، وتمت مراجعة قيم معاملات الارتباط بين العبارات وبعضها بمصفوفة الارتباط Correlation Matrix للتأكد من أنها تزيد عن (0,3) ، وتمت مراجعة قيم الخلايا القطرية لمصفوفة الارتباط Anti-image للتأكد من أن قيمة معاملات التحقق من كفاءة المعاينة للعبارات Measure of Sampling Adequacy لا تقل عن (0,7) ، وتم حساب مُحدّد مصفوفة المعاملات الارتباطية، والتأكد من أن قيمته لا تساوي صفراً، وبعد التحقق من صحة البيانات لإجراء التحليل العاملي، تم إجراء التحليل العاملي باستخدام طريقة المكونات الأساسية لهوتلينج Hotelling، كما استخدم محك كايزر، وقبول العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح، وتم اعتماد العبارة متشعبة على العامل، إذا كان تشعبها على هذا العامل يزيد عن (0,3)، وقد أسفرت النتائج عن تشعب العبارات على عامل واحد بجذر كامن (2,747)، وتفسر (68,673 %) من تباين درجات العينة على الاستبانة ، كما هو موضح بالجدول (15):

جدول (15) تشبّعات عبارات استبانة الأداء المؤسسي على العامل العام (ن=80)

م	الرقم	العبارة	معامل التشعب
1	4	التحوّل الرقميّ ساهم في تعزيز مكانة الجامعة محلياً وعالمياً	0,894
2	3	التحوّل الرقميّ ساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي	0,843
3	1	التحوّل الرقميّ ساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي	0,837
4	2	التحوّل الرقميّ ساعد في تسهيل إجراءات العمليات الإدارية	0,732

يُضح من جدول (15) تشبّعات عبارات الاستبانة بالعامل العام تتراوح من (0,894 -

0,732)، وتعكس الأداء المؤسسي.

ثبات الاستبانة:

سعت الباحثة إلى التحقق من ثبات استبانة الأداء المؤسسي باستخدام عدّة طرق، هي ألفاكرونباخ، والتجزئة النصفية، على عينة استطلاعية قوامها (80) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، كما هو موضّح بالجدول (16):

جدول (16) معاملات ثبات استبانة الأداء المؤسسي ن = (80)

معامل ثبات جوتمان	تصحيح الطول - سبيرمان - براون	معامل ثبات التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ ألفا
0,794	0,794	0,659	0,843

يبين جدول (16) أنّ الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومما سبق يتّضح أنّ الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (4) عبارات ويتمتع بالصدق والثبات، وصلاحيّة الاستبانة للتطبيق في الدراسة، ويمكن الوثوق بنتائجها، والاعتماد عليه في قياس الأداء المؤسسي.

1.13. إجراءات الدراسة

- عمدت الباحثة إلى اتّباع عدد من الخطوات المنهجية في دراستها على النحو الآتي:
- استعراض الأطر النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، مع التركيز على العوامل المؤثرة المحتملة.
 - تطبيق أدوات الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة قطر بعد الحصول على الموافقة الأخلاقية المطلوبة IRB من جامعة قطر.

- جمع البيانات بناءً على متغيرات الدراسة المحددة، وهي تشمل عناصر ديموغرافية مثل العمر، الجنس، التخصص الأكاديمي، والخبرات السابقة. ومتغيرات أخرى أساسية مثل القيادة الإبداعية.
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب المناسبة مثل معاملات الارتباط لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء ما تمّ عرضه من أطر نظرية ونتائج لدراسات سابقة، بما يتيح للباحثة فهم أعمق لتأثيرات المتغيرات على الظواهر المدروسة.
- إعداد التوصيات اللازمة التي يمكن أن تسهم في تحسين السياسات والممارسات داخل جامعة قطر بناءً على النتائج المستندة من الدراسة.

1.14. الأساليب الإحصائية المستخدمة

عملت الباحثة على تحليل البيانات الديموغرافية باستخدام الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) مثل التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وللتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة تم استخدام معاملات الارتباط للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للاستبانة بعد حذف أثر العبارة، مما يعكس الاتساق الداخلي العالي للاستبانة، واستخدم أيضاً الصدق العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج SPSS، وتُحَقَّق من مدى كفاية العينة باستخدام اختبار كايزر- ماير- أولكن (KMO) واختبار نطاق Bartlett's Test of Sphericity . وللتأكد من ثبات الاستبانة، تمّ التحقّق منها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

أما لتحليل الفرضيات الأساسية للبحث، فقد استخدمت اختبار معامل الارتباط بيرسون : (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة بين متغيرات القيادة الإبداعية والتحول الرقمي، والأداء المؤسسي، وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير القيادة الإبداعية على التحول الرقمي، وتحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير التحول الرقمي، والقيادة الإبداعية مجتمعة على الأداء المؤسسي. واستخدم أيضًا تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحليل الفروق في تأثير القيادة الإبداعية والتحول الرقمي على الأداء المؤسسي بين المجموعات المختلفة (مثل الفئات العمرية، الجنسية، نوع الوظيفة). واختبار (T) للعينات المستقلة: (Independent Samples T-test) لمقارنة الفروق بين مجموعتين (مثل الجنس).

الفصل الرابع: النتائج وتفسيرها، والتوصيات والبحوث المقترحة

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها، وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة ورؤية الباحثة، ويختتم هذا الفصل بالتوصيات العلمية، والبحوث المقترحة، وفيما يأتي عرض لتلك النتائج وفق التسلسل الرئيس لفرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.2.1 نتيجة الفرضية الأولى ومناقشتها:

تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقمي".

للتحقّق من صحة هذا الفرض عمدت الباحثة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة القيادة الإبداعية، ودرجاتهم على كلّ من استبانة الأداء المؤسسي، واستبانة التحوّل الرقمي، ويوضّح الجدول (17) النتائج التي تمّ التوصل إليها.

جدول (17) قيمة معامل الارتباط بيرسون لدرجات أفراد العينة بين القيادة الإبداعية

وتعزيز الأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقمي (ن = 94)

الاستبانة	الأداء المؤسسي	التحول الرقمي	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	0,645	0,661	0,01

يتبين من جدول (17) أنّ قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي

(0,645) وهو دالة عند مستوى (0,01)، مما يدلّ على وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة

إحصائياً بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي، كذلك قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية والتحول الرقمي (0,661) وهو دالة عند مستوى (0,01)؛ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية والتحول الرقمي، وهذا يعني قبول الفرض، وتحققه بوجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة قطر في ظل التحول الرقمي.

مناقشة نتيجة الفرض الأول

تشير النتيجة إلى أنه كلما ارتفعت درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة القيادة الإبداعية، ارتفعت درجاتهم على استبانة الأداء المؤسسي، وكلما انخفضت درجاتهم على استبانة القيادة الإبداعية، انخفضت درجاتهم على استبانة الأداء المؤسسي، كذلك كلما ارتفعت درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة القيادة الإبداعية، ارتفعت درجاتهم على استبانة التحول الرقمي، وكلما انخفضت درجاتهم على استبانة القيادة الإبداعية، انخفضت درجاتهم على استبانة التحول الرقمي. وتعد هذه النتيجة منطقية؛ إذ أكدت العلاقة الطردية بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي لدى عينة الدراسة في جامعة قطر في ظل التحول الرقمي.

وتتفق نتائج هذا الفرض مع عديد من نتائج الدراسات السابقة؛ إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي والتحول الرقمي؛ فعلى سبيل المثال، دراسة البوشي وبوبشيت (2018) أوضحت أن ممارسة القيادة الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كانت عالية، وقد أظهرت هذه الدراسة أن تطوير القيادة الإبداعية يمكن أن يعزز الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تدريب القيادات الأكاديمية، وتعزيز سبل الابتكار. وقد أكدت دراسة سلطان (2018) أن القيادة الإبداعية في

الجامعة العمالية بمصر ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإدارة الأزمات، والإدارة بالأهداف، مما يعزز جودة الخدمة التعليمية.

وفي السياق نفسه؛ أظهرت دراسة المريخي (2022) أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية والزّيادة الإستراتيجية في الجامعات السّعودية، مشيرة إلى أهمية دور القيادة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعزيز الأداء المؤسسي، وقد دعمت دراسة Fendi & Abdullah (2022) هذه النتائج من خلال إظهار التأثير الإيجابي للقيادة الإبداعية على تمكين الموارد البشرية في جامعة بغداد؛ ممّا يعزز الأداء المؤسسي والابتكار.

وتناولت العديد من الدّراسات السّابقة الأداء المؤسسي من زوايا مختلفة، فقد أكّدت دراسة (1993) Astin أنّ الجودة الأكاديمية للمؤسسة ترتبط إلى حدّ كبير بمواردها البشرية والبنية التحتية؛ مما يبرز الحاجة إلى استثمار مستمر في هذه العناصر. هذا في حين أنّ دراسة Boyer (1990) شدّدت على أهمية التوازن بين الأبحاث الأكاديمية والتّعليم لتحقيق أداء مؤسسي متميز. أما دراسة (1995) Dill & Sporn فقد أوضحت أنّ الأداء المؤسسي يجب أن يُقاس بقدرته على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع؛ مما يتطلّب مرونة في التخطيط الإستراتيجي، وتنفيذ البرامج التعليمية. وقد دعمت دراسة (2002) Kezar & Eckel هذه الفكرة من خلال تأكيد أهمية الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير لتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

وفيما يتعلق بالتّحوّل الرّقمي، أبرزت دراسة الصاوي (2022) أهمية التّحوّل الرّقمي في تحسين الكفاءة، وتقديم المعلومات على نحوٍ أكثر دقة وسرعة في مؤسسات التّعليم العالي بمصر. وأكّدت الدراسة على ضرورة وجود ثقافة داعمة للتّحوّل الرّقمي، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق التّحوّل بنجاح. أما دراسة طلبية (2023) فقد سلّطت الصّوء على التّحديات التي تواجه الجامعات المصرية في التّحوّل الرّقمي، مشيرة إلى ضرورة الاستفادة من خبرات الولايات

المتحدة الأمريكية، والمملكة العربية السعودية في هذا المجال. وقد دعمت دراسة **Kim و Jones** (2019) هذه الفكرة من خلال إظهار كيف يمكن للتحوّل الرقميّ تحسين تجربة الطلاب، وتبسيط العمليات الإدارية في الجامعات الأمريكية.

وخلاصة القول؛ فقد أظهرت العديد من الدراسات العلاقة المتبادلة بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي، والتحوّل الرقميّ؛ ففي دراسة **Mumford et al. (2002)** تمّ التوصل إلى أنّ القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً على عمليات حلّ المشكلات، وصنع القرار في المنظمات؛ ممّا يعزّز الأداء المؤسسي. هذا في حين أظهرت دراسة **Fullan & Scott (2009)** أنّ القادة الذين يروجون لثقافة الابتكار يُحقّقون مشاركة أكبر من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء الأكاديمي.

4.2.2. نتيجة الفرضية الثانية، ومناقشتها:

وتنصّ على أنّ "القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً على تبني التحوّل الرقميّ في جامعة قطر".

وللتحقّق من الفرض أجري تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis بطريقة Enter للتحقق من استخدام متغيّر القيادة الإبداعية للتنبؤ بالتحوّل الرقميّ لدى أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (18) ملخص نموذج القيادة الإبداعية كمتغير مستقل، التحوّل الرقمي كمتغير

تابع (ن=94)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
	0,661	0,437	0,430	1,934

يتبين من جدول (18) أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع التحوّل الرقمي والمتغير المستقل القيادة الإبداعية بلغ (0,661) يفسّر ما نسبته حوالي (43,7%) من إجمالي التباين الكلي في التحوّل الرقمي لدى أفراد عينة الدراسة؛ ويوضّح الجدول (19) نتيجة تحليل الانحدار التي تمّ التوصل إليها

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار ودلالة التنبؤ بالتحوّل الرقمي كمتغير تابع بمعلومية القيادة

الإبداعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التحوّل الرقمي	القيادة الإبداعية	الانحدار	266,819	1	266,819 3,742	71,299	0,01
		البواقي	344,287	93			
		المجموع	611,106	94			

ويتبين من الجدول (19) أن قيمة "ف" لمعرفة إمكانية التنبؤ ودلالة التنبؤ بالتحوّل الرقمي بمعلومية القيادة الإبداعية لدى عينة الدراسة بلغت (71,299)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)؛ مما يشير إلى إمكانية التنبؤ بالتحوّل الرقمي تنبؤاً إحصائياً بمعلومية القيادة الإبداعية، ووجود تأثير للمتغير المستقل القيادة الإبداعية على التحوّل الرقمي، ولتحديد مصدر التأثير استُخرج الجدول الآتي:

جدول (20) معامل الانحدار القيادة الإبداعية (ن=94)

المتغير	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	3,419	0,959			
القيادة الإبداعية	0,512	0,061	0,661	3,565	0,01

ويتبين من جدول(20) أنّ الدّرجة الكلّيّة لاستبانة القيادة الإبداعية كان لها ارتباط بالتحوّل الرّقميّ؛ إذ بلغت قيمة بيتا (3,419) ، وتفسّر(43,7%) من التباين الكلّي للتحوّل الرّقميّ لدى أفراد العينة، وتعدّ هذه النسبة مقبولة؛ ممّا يؤكّد إسهام القيادة الإبداعية في التنبؤ بالتحوّل الرّقميّ، وبلغت قيمة معامل الانحدار الخاصّة القيادة الإبداعية (0,771) وبلغت قيمة (ت) الخاصّة بالقيادة الإبداعية (3,565)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01) وهذا يعني قدرة القيادة الإبداعية على تفسير التباين في التحوّل الرّقميّ، وبكلمات أخرى، فإنّ متغيّر القيادة الإبداعية ، يسهم إسهامًا دالًا إحصائيًا في تباين مستوى التحوّل الرّقميّ لدى أفراد عينة الدراسة، ولديه القوة التنبؤية بالتحوّل الرّقميّ. وممّا سبق نستنتج أنّه يمكن التنبؤ بالتحوّل الرّقميّ لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين أفراد عينة الدراسة من خلال معرفة درجاتهم على استبانة القيادة الإبداعية كما يلي: التحوّل الرّقميّ = 3,419 + (0,512) القيادة الإبداعية

وهذا يعني أنّه إذا استطعنا رفع القيادة الإبداعية درجة واحدة، فإنّه من المتوقع أن يزداد مستوى التحوّل الرّقميّ (0,512) درجة، وهذا يعني تحقق الفرض وقبوله.

مناقشة نتيجة الفرض الثاني

وتردّ الباحثة هذه النتيجة إلى إسهام القيادة الإبداعية في التنبؤ بالتحوّل الرّقميّ، وإلى كونها نتيجة لطبيعة العلاقة الارتباطية الإيجابية الطردية بين القيادة الإبداعية، والتحوّل الرّقميّ وهي العلاقة التي سبق الإشارة إليها في أدبيات الدراسة، وجرى تفسير الفرض الأول **نتيجة لذلك**، وتُسهم القيادة الإبداعية في خلق بيئة جامعية داعمة للابتكار والتغيير، مما يُمكن أعضاء هيئة التدريس والإداريين من تبني التكنولوجيا بفعالية، واستخدامها لتعزيز جودة التعلّم والبحث.

وتشير الدراسات إلى أنّ القيادة الإبداعية ذات تأثير حاسم في تعزيز التحوّل الرقميّ في مؤسسات التعليم العالي، وهذا يعني أنّ تحقيق النجاح في هذه المجالات يتطلب تطوير مهارات القيادة والاستثمار في البنية التحتية والموارد البشرية، ودعم ثقافة الابتكار والتغيير المستمر. وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أكّدت العلاقة المتبادلة بين القيادة الإبداعية، والتحوّل الرقمي مثل دراسة **Mumford** وآخرين (2002) التي أكّدت أنّ القيادة الإبداعية تؤثر تأثيراً إيجابياً على عمليات حلّ المشكلات، وصنع القرار في المنظمات، مما يعزز التحوّل الرقميّ كما أكّدت دراسة **Fullan & Scott (2009)** وأظهرت أنّ القادة الذين يروجون لثقافة الابتكار يحققون مشاركة أكبر من أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ ممّا يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والتحوّل الرقميّ.

وتؤكد دراسة **Zhu** وآخرين (2022) أهمية الدور الحاسم للقيادة الرقمية في تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسيّ. من خلال تحليل بيانات 357 موظفاً في شركات صينية، وجدت أنّ القيادة الرقمية تشجع الموظفين على صياغة وظائفهم بطرق مبتكرة؛ ممّا يعزز الإبداع. فضلاً عن أنّ ملاءمة الشخص-المنظمة تعزز هذه العلاقة؛ مما يشير إلى أنّ بيئة العمل المتوافقة والداعمة يمكن أنّ تزيد من تأثير القيادة الرقمية على الإبداع. وأكّدت دراسة **Cortellazzo** وآخرين (2019) أنّ القادة يؤدّون دوراً رئيساً في تطوير الثقافة الرقمية والتحوّل الرقميّ؛ إذ يحتاجون إلى بناء علاقات مع أصحاب المصلحة المتنوعين، وتمكين العمليات التعاونية في البيئات المعقدة، مع مراعاة القضايا الأخلاقية المهمة.

4.2.3. نتيجة الفرضية الثالثة ومناقشتها:

تنص على أن " تبني التحوّل الرقمي، والقيادة الإبداعية يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي في جامعة قطر".

وللتحقق من صحة هذا الفرض أُجري تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis بطريقة Enter للتحقق من استخدام متغيري التحوّل الرقمي، والقيادة الإبداعية للتنبؤ بالأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (21) ملخص نموذج الانحدار التحوّل الرقمي والقيادة الإبداعية كمتغير مستقل، الأداء

المؤسسي كمتغير تابع (ن=94)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
	0,695	0,483	0,471	2,278

يلاحظ من جدول (21) أنّ معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع الأداء المؤسسي والمتغيرين المستقلين التحوّل الرقمي، والقيادة الإبداعية بلغ (0,695) يفسّر ما نسبته حوالي (48,3%) من إجمالي التباين الكلي في الأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة؛ ويوضّح الجدول (22) نتيجة تحليل الانحدار المتعدّد النهائية التي تمّ التوصل إليها.

جدول (22) نتائج تحليل الانحدار ودلالة التنبؤ الأداء المؤسسي كمتغير تابع بمعلومية

التحوّل الرقمي والقيادة الإبداعية (ن=94)

المتغير التابع	المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	التحوّل الرقمي القيادة الإبداعية	الانحدار	440,637	2	220,319	42,446	0,01
		البواقي	472,342	92	5,191		
		المجموع	912,979	94			

يتضح من الجدول (22) أن قيمة "ف" لمعرفة إمكانية التنبؤ، ودلالة التنبؤ بالأداء المؤسسي بمعلومية التحول الرقمي والقيادة الإبداعية لدى عينة الدراسة بلغت (42,446)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)؛ مما يشير إلى إمكانية التنبؤ بالأداء المؤسسي تنبؤاً إحصائياً بمعلومية التحول الرقمي والقيادة الإبداعية، ووجود تأثير للمتغيرين المستقلين التحول الرقمي والقيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي، ولتحديد مصدر التأثير استخرج الجدول الآتي:

جدول (23) معاملات الانحدار المتعدد (التحول الرقمي والقيادة الإبداعية (ن=94)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات
		Beta	الخطأ المعياري	B	
			1,205	4,538	الثابت
0,01	3,766	0,417	0,095	0,422	التحول الرقمي
0,01	4,147	0,345	0,123	0,395	القيادة الإبداعية

يتضح من جدول (23) أن التحول الرقمي والقيادة الإبداعية كان لهما ارتباط بالأداء المؤسسي؛ إذ بلغت قيمة بيتا (4,538) ، وتفسر (48,3 %) من التباين الكلي للأداء المؤسسي لدى أفراد العينة ، وتعد هذه النسبة مقبولة؛ مما يؤكد إسهام التحول الرقمي والقيادة الإبداعية في التنبؤ بالأداء المؤسسي، وبلغت قيمة معامل الانحدار الخاصة بالتحول الرقمي (0,422) وبلغت قيمة (ت) الخاصة بالتحول الرقمي (3,766) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ، وهذا يعني قدرة التحول الرقمي على تفسير التباين في الأداء المؤسسي، وبلغت قيمة معامل الانحدار الخاصة بالقيادة الإبداعية (0,614)، وبلغت قيمة (ت) الخاصة بالقيادة الإبداعية (4,147)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ، وهذا يعني قدرة القيادة الإبداعية على تفسير التباين في الأداء المؤسسي، وبكلمات أخرى فإن كل من متغير التحول الرقمي،

ومتغير القيادة الإبداعية يسهما إسهامًا دالًا إحصائيًا في تباين مستوى الأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة ولديهم القوة التنبؤية بالأداء المؤسسي.

ومما سبق نستنتج أنه يمكن التنبؤ بالأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين أفراد عينة الدراسة من خلال معرفة درجاتهم على استبانة التحول الرقمي، واستبانة القيادة الإبداعية كما يأتي: الأداء المؤسسي = $4,538 + (0,422) \text{ التحول الرقمي} + (0,395)$

القيادة الإبداعية

وهذا يعني أنه إذا استطعنا رفع التحول الرقمي درجة واحدة، فإنه من المتوقع أن يزداد مستوى الأداء المؤسسي $(0,422)$ درجة. وكذلك عند رفع القيادة الإبداعية درجة واحدة، فإنه من المتوقع أن يزداد مستوى الأداء المؤسسي $(0,395)$ ، وهذا يعني تحقق الفرض وقبوله.

مناقشة نتيجة الفرض الثالث

تفسّر الباحثة إسهام التحول الرقمي والقيادة الإبداعية في التنبؤ بالأداء المؤسسي بأن ذلك يرجع إلى طبيعة العلاقة الطردية والإيجابية بين الأداء المؤسسي وكلّ من التحول الرقمي والقيادة الإبداعية التي سبق الإشارة إليها في أدبيات الدراسة، وفي تفسيري كل من الفرض الأول والثاني. ولا داعي للاستطراد فيها مرة أخرى، فقد تأكّد للباحثة بما تمّ رصده من تفسيرات على الفرضين الأول والثاني أنّ القيادة الإبداعية تُشجع على الابتكار، وتحفيز الموظفين على تبني تقنيات جديدة، مما يُسهم في تحقيق التحوّل الرقمي بكفاءة أعلى. وكلّ ذلك في النهاية يُسهم بلا شكّ في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويؤكد العديد من الباحثين أنّ تبني التقنيات التكنولوجية الحديثة، وتدريب جميع الأفراد عليها داخل الجامعة يُسهم إلى حدٍ بعيدٍ في تحسين الأداء المؤسسي الجامعي، وكذلك الأمر بالنسبة لتشجيع الابتكار والأفكار الجديدة من جانب القادة لمرؤوسيهام مما يُحسّن أسلوب العمل،

ويحقق الرشاقة التنظيمية، ويحقق الكفاءة والجودة داخل الجامعة. (محمد جاد حسين، 2015؛

سعد بن مبارك وهالة فوزي، 2019؛ إيمان عبد النعيم، 2021)

وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأنّها متوقّعة في جامعة قطر؛ ذلك أنّ جامعة قطر قامت مؤخرًا -كما ذُكر في الإطار النظري- بتطوير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة تشمل شبكات الإنترنت عالية السرعة، أنظمة الحوسبة السحابية، ومنصات التعلّم الإلكتروني. ولاشكّ أنّ هذا التطوير قد أسهم في تمكين التحوّل الرقميّ عبر الأقسام الأكاديمية والإدارية كافة؛ فجدير بالذكر على سبيل المثال لا الحصر أنّ جامعة قطر تستخدم أنظمة تعليمية متقدمة مثل Blackboard، التي تُمكن الطلاب من الوصول إلى المواد التعليمية، وإجراء الاختبارات عبر الإنترنت. وهذه الأنظمة تدعم التحوّل الرقميّ، وتُحسّن من جودة التعليم. وإضافة إلى ذلك، فإنّ جامعة قطر تستثمر على نحوٍ واسع في البحوث العلميّة والتكنولوجية؛ مما يعزّز من التحوّل الرقميّ من خلال تطوير أدوات، وأساليب بحثية رقمية تساعد في حل المشكلات المعاصرة. وقد لاحظت الباحثة أنّ قيادات جامعة قطر تشجّع منتسبيها على الابتكار من خلال إقامة مسابقات، وورش عمل تتيح للطلاب والموظفين تقديم أفكارهم الإبداعية. وهذا يسهم في خلق بيئة تعليمية مُحفّزة على التفكير الابتكاري.

4.2.4. نتيجة الفرضية الرابعة، ومناقشتها:

تنصّ على أنّه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والأداء المؤسسيّ في جامعة قطر في ظلّ التحوّل الرقميّ تُعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية".

وللتحقّق من صحة الفرض استخدمت الدراسة اختبار (ت) لاختبار الفروق بين متوسطات

درجات أفراد عينة الدراسة على مقاييس كل من القيادة الإبداعية، استبانة التحول الرقمي، واستبانة الأداء المؤسسي، والجدول الآتي يوضح النتائج التي توصلت إليها.

جدول (24) نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق على مقاييس القيادة الإبداعية والتحول الرقمي

والأداء المؤسسي وفقاً لمتغير الجسدية والحالة الاجتماعية (ن=94)

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	
لا توجد	0,741	3,177	15,30	66	ذكر	القيادة الإبداعية
		3,628	15,86	28	أنثى	
لا توجد	0,176	3,197	15,52	56	قطري	مقيم في قطر
		3,507	15,39	38		
لا توجد	0,021	3,022	15,46	69	متزوج	أعزب
		4,063	15,48	25		
لا توجد	0,920	2,541	11,18	66	ذكر	التحول الرقمي
		2,623	11,71	28	أنثى	
لا توجد	1,575	2,615	11,00	56	قطري	مقيم في قطر
		2,433	11,84	38		
لا توجد	0,682	2,447	11,45	69	متزوج	أعزب
		2,894	11,04	25		
لا توجد	0,625	2,913	15,29	66	ذكر	الأداء المؤسسي
		3,638	15,75	28	أنثى	
لا توجد	0,859	3,142	15,20	56	قطري	مقيم في قطر
		3,132	15,76	38		
لا توجد	1,167	2,711	15,65	69	متزوج	أعزب
		4,082	14,80	25		

يتبين من جدول (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقاييس كلٍّ من القيادة الإبداعية، واستبانة التحوّل الرقمي، واستبانة الأداء المؤسسي وفقاً لمتغير الجنس (ذكور وإناث) حيث قيمة (ت) تساوي على التوالي (0,741)، (0,920)، (0,625)، وهي غير دالة.

كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقاييس كلٍّ من القيادة الإبداعية، واستبانة التحوّل الرقمي، واستبانة الأداء المؤسسي وفقاً لمتغير الجنسية (قطري- مقيم في قطر) حيث قيمة (ت) تساوي على التوالي (0,176)، (1,575)، (0,859)، وأيضاً الحالة الاجتماعية (متزوج- أعزب) حيث قيمة (ت) تساوي على التوالي (0,021)، (0,682)، (1,167)، وهي غير دالة، وهذا يعني قبول الفرض وتحققه.

مناقشة نتيجة الفرض الرابع

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الحالية بأنّ الجنس لا يؤثر على القيادة الإبداعية، والتحوّل الرقمي والأداء المؤسسي لاستخدامها عند الجنسين بوضوح، هذا إضافة إلى أنّ التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة من الجنسين واحدة، وكذلك بيئة المعيشة واحدة لكلا الجنسين، فيشتركان في أحداثها، ومتغيراتها، وظروفها، الأمر الذي يعني أنّ الجنسية لا تؤثر على القيادة الإبداعية، والتحوّل الرقمي والأداء المؤسسي لأنّ الجنسية القطرية، أو الإقامة في قطر لا تُعيق أو تُحفز الإبداع أو التحوّل الرقمي أو الأداء المؤسسي. فالأمر يتعلق بالقدرات الشخصية، والمهارات المكتسبة، والبيئة المحيطة. ونُقدم قطر العديد من المبادرات والبرامج التي تسعى إلى تنمية مهارات الإبداع والابتكار، والتحوّل الرقمي لدى جميع المواطنين والمقيمين، بغض النظر عن جنسيتهم. ومن هذه المبادرات دعم ريادة

الأعمال لدعم رواد الأعمال المبتكرين، ومبادرة تعزيز التعليم الرقمي؛ إذ تُركّز المناهج الدراسية القطرية على تعليم المهارات الرقمية للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وتطوير البنية التحتية الرقمية؛ إذ تُواصل قطر استثماراتها في تطوير بنيتها التحتية الرقمية لضمان سهولة الوصول إلى التكنولوجيا، وبالتالي، تُقدّم قطر بيئة داعمة ومُحفزة للإبداع والابتكار والتحول الرقمي، والأداء المؤسسيّ، وهي تتيح للجميع - بغض النظر عن جنسيتهم - الفرصة للمشاركة في هذه المجالات، وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، وأيضًا لا تؤثر الحالة الاجتماعية (متزوج أو أعزب) في قطر على القيادة الإبداعية، أو التحوّل الرقميّ، أو الأداء المؤسسيّ؛ لأنّ الإبداع والمهارات الرقمية والأداء المؤسسيّ يعتمد على القدرات الفردية والممارسة والتعلم، لا على الحالة الاجتماعية في قطر. وكذلك لا توجد قوانين أو قيود تميّز بين المتزوجين والعزاب، فيما يتعلق بقدرتهم على ممارسة هذه المجالات.

وباستثناء دراسة البوشي وبوبشيت (2018) التي أظهرت فروقًا دالة إحصائيًا في ممارسة القيادة الإبداعية لصالح الذكور، فلم تُظهر أيّ نتائج لدراسات سابقة وجود فروقٍ دالة إحصائيًا في متغيّر الجنس، والجنسية والحالة الاجتماعية، وهذا قد يشير إلى أنه في بيئة جامعة قطر لا تُعد هذه العوامل مؤثرة بقوةٍ على القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسيّ ضمن العينات التي دُرست. ويمكن أن يكون السبب في ذلك هو التشابه الكبير في البيئات التعليمية والتربوية داخل الجامعة التي لا تميز بين الجنسيات، أو الحالات الاجتماعية تمييزًا شديدًا ذا أثر. وترى الباحثة أنّ ذلك أمرٌ جيّدٌ في حد ذاته، ويؤشّر إلى جودة الحياة الجامعية.

4.2.5. نتيجة الفرضية الخامسة، ومناقشتها:

تنصّ على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية، والأداء المؤسسي في جامعة قطر في ظل التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؛ الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي الأكاديمي، المستوى الوظيفي الإداري".

وللتحقّق من صحة هذا الفرض عمدت الباحثة إلى استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA وكانت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (25) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين

لمتغير الفئة العمرية

المجموع (ن=94)	51 فأكثر (ن=16)		50-41 (ن=38)		40-31 سنة (ن=23)		30-25 سنة (ن=17)			
	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م		
3,308	15,47	4,689	13,88	2,448	16,18	3,535	15,30	2,852	15,59	القيادة الإبداعية
2,563	11,34	3,538	1063	2,238	11,74	2,179	10,74	2,561	11,94	التحول الرقمي
3,133	15,43	4,412	13,56	2,343	16,16	2,363	15,30	3,687	15,71	الأداء المؤسسي

جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات في مقاييس القيادة

الإبداعية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي حسب الفئة العمرية (ن=94).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	3	20,319	1,912	لا توجد
	داخل المجموعات	90	10,627		
	المجموع	93	1017,404		
التحول الرقمي	بين المجموعات	3	9,537	1,474	لا توجد
	داخل المجموعات	90	6,472		
	المجموع	93	611,106		
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	3	25,863	2,786	0,05
	داخل المجموعات	90	9,282		
	المجموع	93	912,979		

يتبين من نتائج جداول (25،26) فيما يخص الفروق في القيادة الإبداعية، والتحول الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين ترجع إلى المستوى الوظيفي، الفئة العمرية، وأن قيمة ف المحسوبة بلغت على التوالي (1,912)، (1,474) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، بينما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، في الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير العمر؛ ولمعرفة اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه البعدي وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (27) نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق في الأداء

المؤسسي تعزى لمتغير الفئة العمرية (ن=94)

المتغير	مستوى الفئة العمرية	المتوسط	الفرق بين الفئتين	الخطأ المعياري
الأداء المؤسسي	25-30 سنة	15,71	0,402	0,974
	31-40 سنة	15,30		
	25-30 سنة	15,71	0,452	0,889
	41-50 سنة	16,16		
	25-30 سنة	15,71	*2,143	1,061
	51 فأكثر	13,56		
	31-40 سنة	15,30	0,854	0,805
	41-50 سنة	16,16		
	31-40 سنة	15,30	1,742	0,992
	51 فأكثر	13,56		
	41-50 سنة	16,16	*2,595	0,908
	51 فأكثر	13,56		

* دلالة عند مستوى (0,05).

بيّنت نتائج اختبار شيفيه البعدي أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في الأداء المؤسسي بين الأعمار من (25-30 سنة)، و(أكثر من 51 سنة) لصالح العمر من (25-30 سنة)، وأنّ هناك فروقاً في العمر بين (41-50 سنة)، و(أكثر من 51 سنة) لصالح العمر من (41-50 سنة) أي أنّ أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأصغر سناً أكثر تأثراً بأداء المؤسسة من نظرائهم الأكبر سناً من أعضاء هيئة التدريس. وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بسبب عدم امتلاك الخبرة الكافية؛ إذ يفتقر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأصغر سناً إلى خبرة طويلة في العمل داخل المؤسسة؛ مما يجعلهم أكثر عرضة للتأثر بالتغيرات في البيئة المؤسسية.

إضافة إلى أن الطموحات العالية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأصغر سنًا تبلغ حدًا أعلى مما لدى نظرائهم الأكبر سنًا، مما يجعلهم أكثر حساسية لأداء المؤسسة في تحقيق هذه التوقعات.

جدول (28) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين

لمتغير سنوات الخبرة

	المجموع (ن=94)		10 سنوات فأكثر (ن=45)		من 5 إلى 10 سنوات (ن=25)		أقل من 5 سنوات (ن=24)		
	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	
	3,308	15,47	3,377	15,04	3,644	15,88	2,808	15,83	القيادة الإبداعية
	2,563	11,34	2,695	10,91	2,163	11,52	2,645	11,96	التحوّل الرقمي
	3,133	15,43	3,279	15,02	2,856	15,64	3,155	15,96	الأداء المؤسسي

جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات في مقاييس القيادة

الإبداعية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي حسب سنوات الخبرة (ن=94).

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد	0,705	7,760	2	15,520	بين المجموعات	القيادة الإبداعية
		11,010	91	1001,884	داخل المجموعات	
			93	1017,404	المجموع	
لا توجد	1,402	9,132	2	18,264	بين المجموعات	التحول الرقمي
		6,515	91	592,843	داخل المجموعات	
			93	611,106	المجموع	
لا توجد	0,775	7,641	2	15,283	بين المجموعات	الأداء المؤسسي
		9,865	91	897,696	داخل المجموعات	
			93	912,979	المجموع	

يتبين من نتائج جداول (28،29) فيما يخص الفروق في القيادة الإبداعية، والتحول الرقمي والأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين، فهي ترجع إلى المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة أنّ قيمة ف المحسوبة بلغت على التوالي (0,705)، (1,402)، (0,775)، وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05). وهذا يدلّ على أنّه لا توجد فروق دالة إحصائية فيها تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنّ هناك عوامل أخرى غير الخبرة - مثل المهارات الشخصية والدافع والقدرة على التكيف - لها دورٌ أشدُّ أهمية في تحديد كفاءة الفرد في القيادة الإبداعية، التحول الرقمي والأداء في المؤسسة.

جدول (30) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين

لمتغير المستوى الأكاديمي

المجموع (ن=94)		مساعد تدريس (ن=20)		محاضر (ن=21)		أستاذ مساعد (ن=16)		أستاذ مشارك (ن=10)		أستاذ (ن=27)		
ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	
3,308	15,47	2,48	16,45	2,745	14,67	3,423	15,63	2,011	14,40	4,350	15,67	القيادة الإبداعية
2,56	11,34	2,65	10,95	2,60	10,81	1,99	11,69	2,13	12,10	2,94	11,56	التحول الرقمي
3,133	15,43	2,751	15,25	1,987	16,05	4,098	15,56	2,348	14,80	3,796	15,22	الأداء المؤسسي

جدول (31) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات في مقاييس القيادة

الإبداعية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي حسب المستوى الأكاديمي (ن=94)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	4	11,409	1,045	لا توجد
	داخل المجموعات	89	10,919		
	المجموع	93			
التحول الرقمي	بين المجموعات	4	4,479	0,672	لا توجد
	داخل المجموعات	89	6,665		
	المجموع	93			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	4	3,518	0,348	لا توجد
	داخل المجموعات	89	10,100		
	المجموع	93			

يتبين من نتائج جداول (30،31) فيما يخص الفروق في القيادة الإبداعية، والتحول الرقمي والأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين ترجع إلى المستوى الوظيفي الأكاديمي أنّ قيمة ف المحسوبة بلغت على التوالي (1,045)، (0,672)، (348)، وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية فيها تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي الأكاديمي.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الأكاديمي في هذه المتغيرات بأنه راجع إلى أنّ الخبرة والمهارات الشخصية تؤدي دورًا مهمًا في القيادة الإبداعية والتحول الرقمي، والأداء المؤسسي لا تقل أهميةً عن المؤهلات الأكاديمية؛ ذلك أنّ القيادة الإبداعية تتطلب مهارات مثل حلّ المشكلات بإبداع، وتوليد أفكار جديدة، وتحفيز الآخرين على الإبداع، وهذه المهارات لا تتعلق على نحو مباشر بالمؤهلات الأكاديمية. وكذلك التحول الرقمي يتطلب مهارات مثل فهم التكنولوجيا الحديثة، وتطبيقها في التعليم، واستخدامها لتحسين الأداء

المؤسسي، وهذه المهارات يمكن اكتسابها من خلال الخبرة العملية والتدريب، ولا تقتصر فقط على الدراسات الأكاديمية. ويتأثر الأداء المؤسسي أيضًا بعوامل متعددة مثل مهارات التواصل، والعمل الجماعي، واتخاذ القرارات، وهذه المهارات تُكتسب من خلال الخبرات العملية وتُتمى من خلال الممارسة.

جدول (32) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين لمتغير المستوى الإداري

أخرى (ن=5)	سكرتير (ن=4)		محاسب (ن=3)		منسق إداري (ن=52)		رئيس قسم (ن=26)		مساعد عميد (ن=4)			
	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م		
1789	17,20	1,915	14,50	2,646	17,00	3,311	15,31	3,007	16,00	5,909	15,75	القيادة الإبداعية
1,304	13,20	2,582	11,00	2,309	11,33	2,801	11,27	2,062	11,42	3,594	9,75	التحول الرقمي
2,345	16,00	2,944	16,00	1,155	14,67	3,626	15,21	2077	15,92	4,646	14,25	الأداء المؤسسي

جدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات في مقاييس القيادة الإبداعية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي حسب المستوى الإداري (ن=94).

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد	1,703	17,955	5	89,777	بين المجموعات	القيادة الإبداعية
			88	927,627	داخل المجموعات	
			93	1017,404	المجموع	
لا توجد	0,855	5,663	5	28,313	بين المجموعات	التحول الرقمي
		6,623	88	582,794	داخل المجموعات	
			93	611,106	المجموع	
لا توجد	0,375	3,809	5	19,043	بين المجموعات	الأداء المؤسسي
		10,158	88	893,936	داخل المجموعات	
			93	912,979	المجموع	

يتبين من نتائج جداول (32،33) فيما يخص الفروق في القيادة الإبداعية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين ترجع إلى المستوى الوظيفي الإداري أن قيمة ف المحسوبة بلغت على التوالي (1,703)، (0,855)، (0,375)، وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية فيها تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي الإداري.

وتفسّر الباحثة غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير المستوى الوظيفي الإداري (مساعد عميد، رئيس قسم، منسق إداري، محاسب، سكرتير وأخرى في تأثيره على القيادة الإبداعية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين نتيجة طبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس والإداريين؛ إذ قد لا يكون للمستوى الوظيفي الإداري تأثير مباشر على مهارات القيادة الإبداعية والتحول الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين تتركز مهامهم على نحو أساسي على التدريس والبحث العلمي، بينما قد تؤدي مهاراتهم الشخصية وخبرتهم وخلفيتهم الأكاديمية دورًا أكبر في هذه المجالات ، وقد تكون واجبات ومهام كل مستوى وظيفي إداري متداخلة، مما يقلل من تأثيره الفردي على القيادة الإبداعية، والتحول الرقمي والأداء المؤسسي.

مناقشة نتيجة الفرض الخامس

تفسّر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية في القيادة الإبداعية والتحول الرقمي بناءً على الفئة العمرية بينما ظهرت فروق دالة إحصائية بسيطة في الأداء المؤسسي لصالح الفئة العمرية مُتمثلةً بالفئة الأصغر؛ إذ إنّ الفروق في الأداء المؤسسي، يمكن تفسيرها أنّ الأعضاء الأصغر سنًا يكونون عادةً أكثر مرونة، واستجابة للتغييرات والتحسينات في المؤسسة .

أما ما يتعلّق بسنوات الخبرة، فإنّ عدم وجود فروق دالة إحصائيًا، يمكن تفسيره بأنّ المهارات الشخصية والدافع والقدرة على التكيف، لها دورٌ أهم في القيادة الإبداعية والتحوّل الرقميّ والأداء المؤسسي من سنوات الخبرة، وهذا ما أكّدته كثير من الأطر النظرية التي تؤكد أهمية المهارات الشخصية والقدرة على التعلم المستمر في بيئات العمل الحديثة، خاصة في ظلّ التحوّل الرقميّ.

أما فيما يخص الوظيفة الأكاديمية والإدارية، فلم توجد أيضًا أيّ فروق دالة بينهما في متغيرات الدراسة؛ ممّا يؤكّد أنها متوفرة عند الجميع في جامعة قطر بالقدر نفسه؛ ممّا يعكس مدى توافر المناخ الداعم للابتكار في الجامعة. وقد اتّقت نتيجة هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراسة البوشي وبوبشيت (2018) التي أشارت إلى أنّ القيادة الإبداعية لا تتأثر كثيرًا بالمستوى الوظيفي الإداري. ولم تتوصل أيّ من الدراسات السابقة إلى وجود أيّ فروق في هذه المتغيرات.

4.3. توصيات الدراسة

في ضوء ما سبق عرضه من نتائج، توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات التي ترتبط بهذه النتائج ويمكن استعراضها على النحو الآتي:

- تصميم وتنفيذ عدد من البرامج التدريبية في مجال القيادة الإبداعية بجامعة قطر لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين بهدف تنمية المهارات القيادية الإبداعية.
- تصميم وتنفيذ عدد من البرامج التدريبية في مجال التحوّل الرقميّ بجامعة قطر لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين بهدف تنمية المهارات التكنولوجية الحديثة.
- الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية في جامعة قطر التي تدعم عملية التحوّل الرقميّ.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام أحدث التقنيات الحديثة من خلال ربط التدريس بها، وربط التقييم السنوي والمكافأة المالية بها أيضًا.
- تدريب الإداريين على الانخراط في ورش تدريبية عن آخر المستحدثات التكنولوجية في الإدارة، وتشجيعهم على استخدامها.
- تشجيع وتحفيز الابتكار من خلال تنظيم مسابقات وورش عمل، تشجّع الطلاب والموظفين على تقديم أفكارهم الإبداعية.
- دعم المشاريع المشتركة التي تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسيّ.
- تطوير المكتبة الإلكترونية والرقمية لضمان الوصول السريع إلى المعلومات الرقمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس كافةً في جامعة قطر.

- إنشاء بيئة جامعية داعمة للتفكير الابتكاري من خلال توفير الموارد اللازمة، والدعم المستمر للأفكار الجديدة.
- تعزيز برامج التعاون والشراكة مع الجامعات العالمية، والمؤسسات البحثية لتبادل المعرفة والخبرات.

4.4. البحوث المقترحة

من خلال الإحاطة بما جرى عرضه في الدراسة الحالية، والإلمام بما تمّ عرضه من إطار معرفي، وما خلّصت إليه الدراسة من نتائج؛ توصلت الباحثة لعدد من النقاط التي يمكن أن تفيد الباحثين المستقبليين في استكمال البحث العلمي، وإلقاء مزيد من الضوء عليها، ويمكن أن تتلخص هذه البحوث المقترحة على النحو الآتي:

- دراسة مقارنة لتطبيقات القيادة الإبداعية في جامعات عربية ودولة قطر، والتحقق من تأثيرها على الأداء المؤسسي.
- تقييم أثر التحوّل الرقمي على جودة التعليم في مؤسسات التعليم القطري.
- دراسة كيفية تأثير التحوّل الرقمي على جودة التعليم في مؤسسات التعليم القطري.
- آخر المستجدات لتعزيز التحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.
- توظيف أحدث طرق الذكاء الاصطناعي في تطوير التحوّل الرقمي، وجودة التعليم في الجامعات القطرية.
- إجراء بحوث لتحديد العوامل التي تُسهم في نجاح مبادرات التحوّل الرقمي بالجامعة.
- دراسة العوامل الديموغرافية والثقافية والتنظيمية التي تؤثر على تبني التقنيات الرقمية.

- إجراء بحوث تستهدف فهم كيميّة تأثير القيادة الإبداعية على جودة التعليم والتعلّم في الجامعة.
- تحليل العلاقة بين القيادة الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس وأداء الطلاب في الجامعة.
- دراسة أفضل الممارسات والإستراتيجيات لتحفيز الابتكار في جامعة قطر.

قائمة المراجع

1.15. المراجع العربية

السرطان، عطا الله فهد (2021): " أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، مج 6، ع 1.

الصاوي، يمنى محمود (2022). أثر التحول الرقمي في طلاب الجامعات. مجلة جامعة أسوان للعلوم الإنسانية، (2)2، 205-212. doi:

10.21608/masuh.2022.174136.1018

الغامدى، فهد (2013) درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المجالي، راتب عارف (2020): أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة بالأردن.

المريخي، د/ غنام بن هزاع. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، (4)2022، 127-182. doi: 10.21608/muja.2022.270593،

المسلماني، لمياء إبراهيم. (2022). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع- المتطلبات- المعوقات). المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. 793-876، (99)99،

doi: 10.21608/edusohag.2022.251405

بن مسعود، محمد بن علي (2016): فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية"،
مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الأول.

بوشيت، أ. أي.، والبوشي، ج. أ. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية، وسبل تطويرها
في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (العدد 11)،
607-642. /jsre.2018.2406010.21608

جاد الله باسم سليمان صالح (2020): " الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في
ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دراسة تقويمية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات
العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج 28، ع3.

حسن، أسماء أحمد خلف. (2018). دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم واستثمار
الابتكارات العلمية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية،
مج25، ع111، 55-96. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/965459>

سعد بن مبارك الرمهي وهالة فوزي عيد (أكتوبر 2019): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة
بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات نموذج مقترح"، المجلة التربوية،
العدد 66، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص 1009 - 1069.

سلطان، فوزية علي. (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي
(دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة). مجلة البحوث التجارية، (1)40 ،
121-194. doi: 10.21608/zcom.2018.124591

صبحي، وائل أحمد، ومنصور، طاهر محسن (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم
المتوازن الأردن: دار وائل للنشر.

طلبة، رانيا محمد كمال (2023). التحول الرقمي بالجامعات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مج3، عدد1، 141-175.

https://jfe.journals.ekb.eg/article_298509_bdd856a8ab40860aa8dd54de18567a0b.pdf

عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (2021). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري . مجلة البحث العلمي في التربية 22(12) , 1-56. doi: 10.21608/jsre.2022.110286.1417

غباشي، شيماء حمدي زين. (2021). تنمية الابتكار بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة سنغافورة الوطنية. مجلة البحوث. مج. 1، ع. 2، ج. 2، فبراير 2021. ص ص. 30-70 تم استرجاعه من search.shamaa.org

قنديل، علاء (2015) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماضي، أبو حجير خالد علي (2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، 31 أغسطس. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3683785>

محمد جاد حسين أحمد ديسمبر (2015): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - النموذج الأوروبي الإدارة التميز "، مجلة الإدارة التربوية)، العدد 7، السنة 2، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، ص 15-176

محمد، هبة الله سرور خليل، & الخميسي، السيد سلامة. (2023). متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الابتكار بالجامعة في ضوء التميز المؤسسي. مجلة كلية التربية بدمياط، 38(84.05)، doi: 10.21608/jsdu.2023.287962. -

هريو، دزير (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (8)، العدد (1)، 975 - 996.

1.16. المراجع الأجنبية

- Ahmed, R., & Hassan, N. (2021). Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Higher Education in the Middle East. Middle Eastern Journal of Educational Research, 12(4), 80-95.
- Alstete, J. W. (1995). Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 5. Washington, DC: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. The Leadership Quarterly, 15(1), 5-32.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. Administrative Science Quarterly, 50(3), 367-403.

Amabile ,T. M. ,Conti ,R. ,Coon ,H. ,Lazenby ,J. ,& Herron ,M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* ,39(5) , 1154–1184.

Astin, A. W. (1993). *Assessment for Excellence: The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education*. American Council on Education/Oryx Press Series on Higher Education.

ASU. (2021). Arizona State University adopts PeopleSoft for enhanced administrative efficiency. Retrieved from ASU News.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Berman ,S. J. ,Bowman ,M. ,& West ,J. (2012). The impact of the Internet on business model innovation: An exploratory study. *Journal of Business Models* ,1(1) , 1–14.

Bess, J. L., & Dee, J. R. (2012). *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice*. Stylus Publishing.

Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. Jossey–Bass.

- Boyer, E. L. (1990). *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Brennan, J., King, R., & Lebeau, Y. (2004). *The Role of Universities in the Transformation of Societies: An International Research Project*. Synthesis Report.
- Brown, T., & Lee, M. (2020). Analyzing the Impact of Digital Transformation on Innovation in Higher Education. *International Journal of Educational Technology*, 55(2), 140–155.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cambridge University IT Services. (2020). IT infrastructure updates. Retrieved from Cambridge University website.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339–349.
- Columbia University. (2021). Canvas Learning Management System. Retrieved from Columbia University website.

- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in psychology*, 10,1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Damanpour ,F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management* ,21(4) , 996–1010.
- Dill, D. D., & Sporn, B. (Eds.). (1995). *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*. IAU Press.
- Drew, G. (2009). A “360 degree” view of the university: In search of integrity. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31–50.
- Edmondson ,A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* ,44(2) , 350–383.
- edX. (2020). About Us. Retrieved from edX website.
- Evans, J. R. (2004). *An Exploratory Study of Performance Measurement Systems and Relationships with Performance Results*. *Journal of Operations Management*, 22(3), 219–232.
- Fendi A.H. ,Abdullah I.N. (2022). The Impact of Creative Leadership on Empowering Human Resources: Analytical Research in Some

- Colleges of University of Baghdad ,International Journal of Research in Social Sciences & Humanities ,Jul-Sep 2022 Vol. 12, Issue3;611–633DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i03.034>
- Fullan, M., & Scott, G. (2009). Turnaround Leadership for Higher Education. Jossey-Bass.
- Garcia, L., & Smith, B. (2022). Digital Transformation in Higher Education: A Model for Analyzing Impact on Student Experience. *Journal of Educational Development*, 48(1), 35–50.
- Gazzaroli, D., Gozzoli, C., & Sanchez-Gardey, G. (2019). The living and working together perspective on creativity in organizations. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02733>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gutmann, A. (2016). Innovation at the intersection: Pennovation Works. *University of Pennsylvania Almanac*, 63(5).
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Roos, C. E. (2021). Creative leadership and employee work wellness: Supervisor support as a mediator. *Journal of Psychology in Africa*, 31(1), 12–18. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1871233>

- Johnstone, D. B. (2003). *Financing Higher Education: Who Should Pay?* Johns Hopkins University Press.
- Jones, S., & Kim, A. (2019). Digital Technology and Transformation in Higher Education: A Case Study. *Journal of Higher Education Technology*, 45(3), 210–230.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kezar, A., & Eckel, P. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435–460.
- Khan, S. N., Abdullah, S. M., Busari, A. H., Mubushar, M., & Khan, I. U. (2020). Reversing the lens: The role of followership dimensions in shaping transformational leadership behaviour: Mediating role of trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0100>
- Knowles, M. S. (1990). *The adult learner: a neglected species* (4th ed.). Houston: Gulf.

Kuh, G. D. (2001). *Assessing What Really Matters to Student Learning: Inside the National Survey of Student Engagement*. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 33(3), 10–17.

María ,L.; Benavides ,C.; Alexander ,J.; Arias ,T.; Darío ,M.; Arango-Serna ,M.; William ,J.; Bedoya ,B.; Burgos ,D. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors*. 20. 3291. 10.3390/s20113291.

Massy, W. F. (1996). *Resource Allocation in Higher Education*. University of Michigan Press.

Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *South African Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>

Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. Sage Publications.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.

Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological

- capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 43, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1430>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). *What's SWOT in Strategic Analysis?* *Strategic Change*, 7(2), 101–109.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. SAGE Publications.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Ross, J. W., Beath, C., & Sebastian, I. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
- Sacolick, I. (2017). *Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation through Technology*. New York: AMACOM.
- Stanford University Libraries. (2022). *Stanford Digital Repository*. Retrieved from Stanford University Libraries website.
- Teixeira, A., Gonçalves, M. & Taylor, M. (2021). *How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study*. *Education Science*. 11(10), 636, pp. 1–14, DOI: 10.3390/educsci11100636.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). Wiley.

- Tierney, W. G. (2008). *The impact of culture on organizational decision making: Theory and practice in higher education*. Stylus Publishing.
- UNESCO (2018). *Digital Credentialing– Implications for the Recognition of Learning Across Borders*. Paris.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Wang, L., Wu, Y., Liu, C., & Wan, Y. (2021). Leaders' positive and implicit followership theory and team creativity in a university scientific research team. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 49(4), 1– 14. <https://doi.org/10.2224/sbp.9903>.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). What's Your Digital Business Model? *Harvard Business Review*, 95(5), 135–143.
- Westerman ,G. ,Bonnet ,D. ,& McAfee ,A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Williams, J., & Roberts, K. (2018). The Impact of Digital Transformation on Institutional Performance in Universities. *British Journal of Educational Technology*, 49(5), 1160–1175.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: the role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>

الملاحق

نموذج الاستبيان

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

نرجو التكرم بالمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي في جامعة قطر. مستغرق الإجابة على أسئلة الاستبيان حوالي 3-5 دقائق. علماً بأن مشاركتكم اختيارية

الإجابات أدناه للأقسام التالية تكون على الشكل التالي:

أعارض بشدة = 1، أعارض = 2، لست متأكد = 3، أوافق = 4، أوافق بشدة = 5

ثانياً: أثر القيادة الإبداعية في تعزيز عملية التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي

5	4	3	2	1	
					القيادة يقومون للإلهام والتحفيز للتفريق لتحقيق الأهداف الابتكارية في المؤسسة.
					يقوم القادة بتشجيع الموظفين على تبني الأفكار الجديدة والتفكير خارج الصندوق.
					تتبنى المؤسسة بيئة داعمة للتفكير الإبداعي والتفاعل الإيجابي.
					يتم توفير الموارد اللازمة لفرق العمل والموظفين على عمليات التفكير الإبداعي.

ثالثاً: تأثير القيادة في عملية التحول الرقمي

5	4	3	2	1	
					القيادة تشجع على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات والأداء المؤسسي.
					القيادة تحفز على الخدمات الرقمية في مختلف نواحي الإدارة بالأقسام والقطاعات في الكليات.
					القيادة تستخدم التكنولوجيا الرقمية بشكل مستمر في تحقيق الأهداف المرجوة داخل الجامعة.

رابعاً: تأثير الخدمات الرقمية على الأداء المؤسسي

5	4	3	2	1	
					التحول الرقمي ساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
					التحول الرقمي ساعد في تسهيل إجراءات العمليات الإدارية.
					التحول الرقمي ساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي.
					التحول الرقمي ساهم في تعزيز مكانة الجامعة محلياً وعالمياً.