

أثر التحول الرقمي على قدرة المؤسسات على الابتكار - دراسة ميدانية في ظل رؤية

2030

إعداد الطالب/

سميه سليمان الغانم

261002108

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3		مقدمة الدراسة
5		مشكلة الدراسة
6		أهمية الدراسة
7		أهداف الدراسة
8		أسئلة الدراسة
9		فروض الدراسة
10		الدراسات السابقة
18		الفجوة البحثية
19		المنطلقات النظرية للدراسة
24		منهجية الدراسة
24		مجتمع وعينة الدراسة
25		مصادر جمع البيانات
25		أداة الدراسة
26		الأساليب الإحصائية المستخدمة
27		حدود الدراسة
28		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جوهرية وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أحدثت نقلة نوعية في طبيعة عمل المنظمات وأنماط إدارتها، إذ فرضت الثورة الصناعية الرابعة وما رافقها من تطور مذهل في تقنيات المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء، واقعًا جديدًا يستوجب على المؤسسات إعادة النظر في استراتيجياتها ونماذج أعمالها لمواكبة هذه التحولات والحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة أعمال شديدة الديناميكية والتعقيد (منيه، 2025).

وفي هذا السياق العالمي المتغير، برز التحول الرقمي بوصفه توجهًا استراتيجيًا لا مفر منه أمام المنظمات على اختلاف أنواعها وقطاعاتها، إذ لم يعد مجرد خيار تكنولوجي بل أصبح ضرورة حتمية لضمان البقاء والنمو المستدام. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية شاملة ومتكاملة لإعادة تشكيل المنظمة عبر توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات والخدمات والمنتجات ونماذج الأعمال، بما يُسهم في خلق قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة (الريميدي وأبو زيد، 2021).

ويستند التحول الرقمي إلى منظومة متكاملة من الأبعاد التي تعمل بشكل تكاملي، إذ تشمل الاستراتيجية الرقمية والقيادة الرقمية والبنية التحتية الرقمية والثقافة الرقمية ورأس المال البشري الرقمي، وتتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها لإحداث تحول جذري في طبيعة عمل المؤسسات. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح المنظمات في تبني التحول الرقمي يتوقف على مدى تكامل هذه الأبعاد وتناغمها ضمن رؤية استراتيجية واضحة تتسجم مع خصوصية المنظمة وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه (الحويطي والزنفلي وإبراهيم، 2026).

يُعد الابتكار من أبرز المفاهيم التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، لما يمثله من ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وضمان بقاء المنظمات ونموها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة. ويُشير مفهوم القدرة على الابتكار إلى قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال ذات قيمة، وذلك من خلال توظيف مواردها الفكرية والمادية بكفاءة وفاعلية (أبو خوصة والرفاعي، 2015).

وتتعدد أبعاد الابتكار في المنظمات لتشمل ابتكار المنتج وابتكار العمليات والابتكار الإداري والابتكار التسويقي وابتكار نماذج الأعمال، وتشكل هذه الأبعاد مجتمعةً منظومة متكاملة تُعبّر عن القدرة الابتكارية الشاملة للمنظمة. وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن الابتكار التنظيمي يُعد المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بجملة من العوامل الداخلية كالمناخ التنظيمي وإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية الداعمة (مفتاحي ولشهب، 2016).

وتُظهر الأدبيات الحديثة وجود علاقة وثيقة ومتشابكة بين التحول الرقمي والقدرة على الابتكار، إذ يُؤقّر التحول الرقمي البيئة التمكينية والأدوات التكنولوجية اللازمة لتحفيز السلوك الابتكاري داخل المنظمات، من خلال إتاحة الوصول إلى البيانات وتحليلها واستخلاص الرؤى منها، وتسهيل التعاون والتشارك المعرفي بين العاملين، وتقليل الحواجز أمام تجريب الأفكار الجديدة. ويُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه نقطة انطلاق (Springboard) للابتكار بأنواعه المختلفة، إذ يُعيد تشكيل نماذج الأعمال ويُبسّط العمليات ويخلق فرصاً جديدة للنمو. (Bresciani et al., 2021) كما تؤكد الدراسات أن التحول الرقمي يُسهم في تعزيز أداء الابتكار من خلال توفير قنوات معرفية جديدة ودعم رأس المال البشري وتحفيز الاستثمار في البحث والتطوير. (Chen & Kim, 2023)

وفي ضوء ما سبق، تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها الطموحة 2030 إلى إحداث نقلة نوعية في اقتصادها ومؤسساتها عبر تبني منظومة متكاملة من التحول الرقمي، بوصفه أحد الركائز الأساسية لتنويع مصادر الدخل وتحقيق التنمية المستدامة. وقد استثمرت المملكة استثمارات ضخمة في البنية التحتية الرقمية وأطلقت مبادرات وطنية لدعم الابتكار وريادة الأعمال، وباتت المؤسسات السعودية مطالبة بتوظيف التحول الرقمي لتعزيز قدراتها الابتكارية بما يخدم مستهدفات الرؤية ويسهم في بناء اقتصاد معرفي تنافسي (الغامدي وفلاق وآل عمر، 2026). ومن هنا تنبثق أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على قدرة المؤسسات على الابتكار في السياق السعودي، لما يمثله من إضافة علمية وعملية تُثري المكتبة الإدارية وتُقدّم رؤى تطبيقية لصانعي القرار في ظل رؤية 2030.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي بوصفه توجهاً استراتيجياً محورياً في المنظمات المعاصرة، وتزايد الاستثمارات الوطنية والمؤسسية في التقنيات الرقمية المتقدمة، إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تواجه فجوة واضحة بين ما تنفقه على مشاريع التحول الرقمي وما تحققه فعلياً من نتائج ملموسة على صعيد القدرة الابتكارية، وهو ما يعكس وجود إشكالية حقيقية تستدعي البحث والتقصي العلمي المعمق. فقد أشارت دراسة (Bresciani et al., 2021) إلى أن التحول الرقمي يُمثل نقطة انطلاق للابتكار بأنواعه، غير أن نتائج هذا الأثر تتباين بشكل ملحوظ من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول الآليات التي يعمل من خلالها التحول الرقمي على تعزيز القدرة الابتكارية، والعوامل التي تُحدد مدى قوة هذه العلاقة وطبيعتها.

وتتعمق المشكلة في السياق العربي والسعودي على وجه الخصوص، حيث تندر الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والقدرة على الابتكار في المؤسسات السعودية في ظل الإطار الاستراتيجي الذي تفرضه رؤية 2030، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على بيانات أعمال مختلفة كالبيئة الصينية (Chen & Kim, 2023)؛ Qiu & Chang, 2025؛ Zhang et al., 2025) ، أو البيئة الفيتنامية (Nguyen et al., 2023) ، أو البيئة الأوروبية (Vărzaru & Bocean, 2024) ، وهو ما يخلق فجوة معرفية تتعلق بمدى إمكانية تعميم نتائج تلك الدراسات على السياق السعودي بخصوصياته الثقافية والاقتصادية والتنظيمية.

كما يُلاحظ أن الدراسات العربية التي تناولت التحول الرقمي ركزت في معظمها على متغيرات مغايرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الريميدي وأبو زيد، 2021)، والتميز التنظيمي (الحويطي والزنفلي وإبراهيم، 2026)، والقيادة الإبداعية (أمزربه، 2024)، وسلوكيات المواطنة الرقمية (الغامدي وفلاق وآل عمر، 2026)، دون أن تُعالج بشكل مباشر ومتعمق العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي مجتمعةً والقدرة على الابتكار بوصفها متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد في المؤسسات السعودية.

وتزداد الإشكالية تعقيداً في ضوء ما أشارت إليه دراسة منيه (2025) من أن الرقمنة تفرض تحديات جوهرية على المؤسسات، وأن قدرة هذه المؤسسات على تحويل استثماراتها الرقمية إلى مخرجات ابتكارية تتوقف على جملة من العوامل التنظيمية والبشرية والثقافية، وهو ما يستدعي فهماً أعمق لكيفية تفاعل

أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي) في تشكيل القدرة الابتكارية للمؤسسات. ويتفق ذلك مع ما توصل إليه أبو خوصة والرفاعي (2015) ومفتاحي ولشهب (2016) من أن الابتكار التنظيمي يتأثر بمجموعة معقدة من العوامل التنظيمية، مما يفتح المجال لتساؤلات علمية حول كيفية توظيف التحول الرقمي بوصفه رافعة استراتيجية لتعزيز هذه القدرة في السياق السعودي.

ومن خلال الاطلاع على الواقع العملي للمؤسسات السعودية العاملة في ظل رؤية 2030، يلاحظ الباحث وجود تباين واضح في مستويات تبني التحول الرقمي والاستفادة منه في تعزيز الابتكار، إذ تبدي بعض المؤسسات تفوقاً ملحوظاً في هذا المجال بينما تعاني أخرى من ضعف ملحوظ في ترجمة مبادرات التحول الرقمي إلى مخرجات ابتكارية حقيقية، وهو ما يُبرز الحاجة الملحة إلى دراسة علمية دقيقة تكشف عن طبيعة هذه العلاقة وأبعادها.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

“ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي) على قدرة المؤسسات على الابتكار بأبعادها (ابتكار المنتج، وابتكار العمليات، والابتكار الإداري، وابتكار نماذج الأعمال) في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030؟”

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية العربية والسعودية بإطار نظري متكامل يجمع بين مفهومي التحول الرقمي والقدرة على الابتكار في سياق واحد، وهو ما تقتقر إليه معظم الدراسات العربية السابقة.
- تُعالج الدراسة فجوة بحثية واضحة تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والقدرة على الابتكار في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030.

- تُقدم الدراسة نموذجًا بحثيًا مقترحًا يوضح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي بوصفها متغيرًا مستقلًا متعدد الأبعاد وأبعاد القدرة على الابتكار بوصفها متغيرًا تابعًا متعدد الأبعاد، بما يؤثر الأديبات الإدارية.
- تفتح الدراسة آفاقًا بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيرات وسيطة ومعدلة قد تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار في السياق السعودي.
- تُسهم الدراسة في تطوير مقاييس علمية دقيقة يمكن توظيفها في الدراسات المستقبلية لقياس أبعاد التحول الرقمي والقدرة على الابتكار في البيئة العربية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدم الدراسة رؤى تطبيقية لصانعي القرار في المؤسسات السعودية حول كيفية توظيف أبعاد التحول الرقمي لتعزيز القدرة الابتكارية.
- تُساعد نتائج الدراسة قيادات المؤسسات السعودية على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في تعزيز الابتكار، وبالتالي توجيه الاستثمارات الرقمية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
- تُسهم الدراسة في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة ببناء اقتصاد معرفي تنافسي قائم على الابتكار والتحول الرقمي.
- تُؤفر الدراسة مؤشرات ومعايير يمكن الاعتماد عليها في تقييم مدى نضج التحول الرقمي في المؤسسات السعودية وأثره على قدراتها الابتكارية.
- تُقدم الدراسة للجهات التشريعية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في صياغة السياسات الداعمة للتحول الرقمي والابتكار.
- تُساعد الدراسة العاملين في المؤسسات السعودية على فهم دورهم في منظومة التحول الرقمي وكيفية إسهامهم في تعزيز القدرة الابتكارية لمؤسساتهم.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي) على قدرة المؤسسات على الابتكار

بأبعادها (ابتكار المنتج، وابتكار العمليات، والابتكار الإداري، وابتكار نماذج الأعمال) في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030.

ويتفرع من الهدف الرئيسي جملة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري للتحويل الرقمي، وتحديد أبعادها الرئيسية، وأهميته الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة.
- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري للقدرة على الابتكار، وتحديد أبعادها الرئيسية، ومكانتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تحديد مستوى تطبيق أبعاد التحويل الرقمي في المؤسسات السعودية محل الدراسة.
- تحديد مستوى القدرة على الابتكار بأبعادها المختلفة في المؤسسات السعودية محل الدراسة.
- الكشف عن أثر بُعد الاستراتيجية الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد القيادة الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد البنية التحتية الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد الثقافة الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد رأس المال البشري الرقمي على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر التحويل الرقمي على القدرة على الابتكار وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- تقديم إطار عملي مقترح يُسهم في تعزيز أثر التحويل الرقمي على القدرة الابتكارية للمؤسسات السعودية بما يخدم مستهدفات رؤية 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي) على قدرة المؤسسات على الابتكار بأبعادها (ابتكار المنتج، وابتكار العمليات، والابتكار الإداري، وابتكار نماذج الأعمال) في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

- ما مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات السعودية محل الدراسة؟
- ما مستوى القدرة على الابتكار بأبعادها المختلفة في المؤسسات السعودية محل الدراسة؟
- ما أثر بُعد الاستراتيجية الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر بُعد القيادة الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر بُعد البنية التحتية الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر بُعد الثقافة الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية؟
- ما أثر بُعد رأس المال البشري الرقمي على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر التحول الرقمي على القدرة على الابتكار تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وبالاستناد إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة، تنطلق الدراسة من الفرض الرئيسي التالي:

الفرض الرئيسي

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي) على

قدرة المؤسسات على الابتكار بأبعادها (ابتكار المنتج، وابتكار العمليات، والابتكار الإداري، وابتكار نماذج الأعمال) في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030".

الفروض الفرعية

ويتفرع من الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية، وهي:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستراتيجية الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد القيادة الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد البنية التحتية الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الثقافة الرقمية على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد رأس المال البشري الرقمي على القدرة على الابتكار بأبعادها في المؤسسات السعودية.

الفرض الفرعي السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول أثر التحول الرقمي على القدرة على الابتكار تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الرميدي وأبو زيد (2021) بعنوان: “أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران، مع اختبار الدور الوسيط لكل من اليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على أسلوب المسح الميداني بالاستبانة، وتكونت العينة من (384) مفردة من العاملين بمختلف المستويات الإدارية في شركة مصر للطيران. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن كلاً من اليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي يتوسطان جزئياً هذه العلاقة، بحيث يعزز التحول الرقمي القدرة على استشعار التغيرات البيئية ويحفّز الابتكار داخل المنظمة مما ينعكس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي، والاستثمار في تدريب العاملين على المهارات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار واليقظة الاستراتيجية داخل بيئة العمل.

دراسة أمزربه (2024) بعنوان: “أثر التحول الرقمي على القيادة الإبداعية: دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ خليج عدن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) في مؤسسة موانئ خليج عدن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وُزعت على عينة قوامها (210) مفردة من القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإشرافية بالمؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على القيادة الإبداعية، وأن التحول الرقمي يمثل فرصة هائلة لتعزيز القيادة الإبداعية، غير أنه يتطلب مواجهة تحديات متعددة تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية وتطوير المهارات وإدارة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسة، وتبني برامج تدريبية متخصصة لصقل المهارات الرقمية للقيادات، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار الرقمي.

دراسة الحويطي واخرون (2026) بعنوان: “أثر التحول الرقمي على التميز التنظيمي للبنوك المدرجة بالبورصة المصرية: دراسة ميدانية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، وثقافة التحول الرقمي، ورأس المال البشري الرقمي) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمات، وتميز المعرفة) في البنوك المدرجة بالبورصة المصرية، وتسلط الضوء على ما أحدثه التحول الرقمي من نقلة نوعية في القطاع المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البنوك المدرجة بالبورصة المصرية بمختلف مستوياتهم الوظيفية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة، وأن أبعاد التحول الرقمي تسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لاستراتيجيات رقمية متكاملة، والاستثمار في تطوير رأس المال البشري الرقمي، وتوفير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة تدعم مسيرة التحول الرقمي وتحقيق التميز التنظيمي.

دراسة الغامدي واخرون (2026) بعنوان: “أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين في المصارف السعودية: الدور الوسيط للابتكار - دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والمهارات الرقمية) وأثرها على سلوكيات المواطنة الرقمية بأبعادها (الإيثار الرقمي، ووعي الضمير الرقمي، والسلوك الحضاري الرقمي، والروح الرياضية الرقمية) لدى العاملين في المصارف السعودية، مع اختبار الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في هذه العلاقة، تطبيقاً على مصرف الراجحي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية، وأن الابتكار التنظيمي يتوسط جزئياً هذه العلاقة، إذ يعزز التحول الرقمي القدرة الابتكارية للعاملين مما ينعكس بدوره على سلوكيات المواطنة الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في ممارسات التحول الرقمي داخل المصارف

السعودية، ودعم ثقافة الابتكار، وتنمية الوعي بسلوكيات المواطنة الرقمية بما يخدم أهداف رؤية المملكة 2030.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Bresciani et al., 2021) بعنوان **“Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation”** :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية الناشئة، وإعادة هيكلة نماذج الأعمال، ورقمنة العمليات) على الابتكار بأبعاده الثلاثة (ابتكار المنتج، وابتكار العمليات، وابتكار نموذج الأعمال) في منظمات الأعمال، ولا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة نقدية للأدبيات وتحليل مجموعة من الأبحاث المقدمة ضمن عدد خاص بمجلة Journal of Business Research، وشملت العينة عددًا من الدراسات التطبيقية على شركات في قطاعات مختلفة عبر عدة دول. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعد نقطة انطلاق (Springboard) للابتكار بأنواعه المختلفة، وأن توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة يُسهم في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وتبسيط العمليات وخلق قيمة مضافة للعملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل استراتيجيات التحول الرقمي مع استراتيجيات الابتكار، وتشجيع الشركات على تطوير قدراتها الديناميكية لاستيعاب التقنيات الرقمية وتحقيق أنواع الابتكار المختلفة.

دراسة (Chen & Kim 2023) بعنوان **“The impact of digital transformation on innovation performance – The mediating role of innovation factors”** :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تبني التقنيات الرقمية، ورقمنة العمليات، وتحليلات البيانات الضخمة) على أداء الابتكار بأبعاده (كمية الابتكار، وجودة الابتكار)، مع اختبار الدور الوسيط لعوامل الابتكار (تدفق المعرفة، ورأس المال البشري، والإنفاق على البحث والتطوير) في الشركات الصينية المدرجة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على بيانات الشركات الصينية المدرجة في البورصة، وتكونت العينة من بيانات لعدد كبير من الشركات الصينية غير المالية خلال الفترة (2010-2020). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا

على أداء الابتكار، وأن هذا الأثر أكبر في الشركات غير المملوكة للدولة والشركات غير المصنفة كعالية التقنية والشركات غير الملوثة، كما تبين أن تدفق المعرفة ورأس المال البشري وإنفاق البحث والتطوير تتوسط هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الشركات لاستثماراتها في التحول الرقمي، وتعزيز تدفق المعرفة داخل المنظمة، ودعم الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أداء ابتكاري متميز.

دراسة (Nguyen et al., 2023) بعنوان "Impact of digital transformation on SMEs' innovation capability and business performance: The case of Vietnam"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، وثقافة التحول الرقمي، والقدرات الرقمية، والتقنيات الرقمية) على القدرة الابتكارية وأداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الفيتنامية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) بالاعتماد على استبانة إلكترونية، وتكونت العينة من مديري وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على القدرة الابتكارية للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن القدرة الابتكارية بدورها تنعكس إيجابيًا على أداء الأعمال، مما يجعل التحول الرقمي محركًا رئيسيًا للنمو في هذا القطاع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني حكومات الدول النامية سياسات داعمة للتحول الرقمي في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز هذه الشركات على تطوير قدراتها الابتكارية عبر الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب.

دراسة (Vărzaru & Bocean 2024) بعنوان "Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والروبوتات) على إيرادات الابتكار وعلى أنواع الابتكار (ابتكار المنتج، وابتكار العملية، والابتكار التسويقي، والابتكار التنظيمي) في دول الاتحاد الأوروبي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المعتمد على تحليل الشبكات العصبية (Neural Network Analysis) وتحليل التجميع (Cluster Analysis)، وتكونت العينة من بيانات دول الاتحاد الأوروبي المنشورة عبر منصة

يوروستات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير متباين لكل من التقنيات الرقمية على إيرادات الابتكار وأنواعه، إذ يظهر أن الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة يحظيان بأكبر تأثير إيجابي على إيرادات الابتكار، كما تختلف الدول الأوروبية في أنماط تبنيها للتقنيات الرقمية وقدرتها على تحويلها إلى قيمة ابتكارية. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة سياسات أوروبية موحدة لدعم تبني التقنيات الرقمية المتقدمة، وتوجيه الاستثمارات نحو الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتعزيز مخرجات الابتكار.

دراسة (2025) Qiu & Chang بعنوان "The impact of digital transformation on open innovation performance: The intermediary role of digital innovation dynamic capability"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والتقنيات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الابتكار المفتوح بأبعاده (الابتكار المفتوح الداخل، والابتكار المفتوح الخارج)، مع اختبار الدور الوسيط للقدرة الديناميكية للابتكار الرقمي في هذه العلاقة، استنادًا إلى نظرية القدرات الديناميكية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت العينة من (378) مفردة من المديرين والقيادات في الشركات الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الابتكار المفتوح، وأن القدرة الديناميكية للابتكار الرقمي تتوسط هذه العلاقة جزئيًا، بحيث تعمل كقناة تنقل من خلالها آثار التحول الرقمي إلى أداء الابتكار المفتوح. وأوصت الدراسة بضرورة أن تُولي الشركات اهتمامًا خاصًا بتطوير قدراتها الديناميكية الرقمية، وتشجيع نماذج الابتكار المفتوح، وتعزيز التعاون مع الشركاء الخارجيين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (2025) Zhang, Li & Zhao بعنوان "The impact of digital transformation on organizational resilience: The role of innovation capability and agile response"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تبني التقنيات الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية) على المرونة التنظيمية بأبعادها (القدرة على التكيف، والقدرة على التعافي، والقدرة على التطور)، مع اختبار الدور الوسيط للقدرة الابتكارية والاستجابة الرشيدة في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت العينة من المديرين والعاملين

في شركات صينية متنوعة القطاعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على المرونة التنظيمية، وأن كلاً من القدرة الابتكارية والاستجابة الرشيفة يتوسطان هذه العلاقة، بحيث تُسهم الشركات المتحولة رقمياً في مواجهة الأزمات وتعزيز قدرتها التنافسية بفضل تطوير قدراتها الابتكارية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات نهجاً شاملاً للتحول الرقمي يقترن بتنمية القدرة الابتكارية وتعزيز الاستجابة الرشيفة لضمان بناء مرونة تنظيمية مستدامة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الابتكار والقدرة على الابتكار) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة أبو خوصة والرفاعي (2015) بعنوان: “أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (ابتكار المنتج، وابتكار العملية، والابتكار الإداري) في قطاع الاتصالات الفلسطينية، وإبراز أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في تعزيز التفاعل بين المنظمة وبيئتها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات الفلسطينية (الاتصالات، جوال، الوطنية موبايل). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمعرفة بأبعادها على الابتكار التنظيمي، وأن الابتكار يُعد المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الاتصالات الفلسطينية بعمليات إدارة المعرفة، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتوفير البيئة المناسبة لتوليد ونقل المعرفة بين العاملين.

دراسة مفتاحي ولشهب (2016) بعنوان: “أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونظم الحوافز، والاتصال، والعمل الجماعي) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (ابتكار المنتج، وابتكار العمليات،

والابتكار الإداري) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكونت العينة من عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في ولاية ورقلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده على الابتكار التنظيمي، وأن توفر مناخ تنظيمي داعم يمثل عاملاً محورياً في تحفيز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبر تعزيز نظم الحوافز، وتشجيع العمل الجماعي، وتبني أنماط قيادة داعمة للإبداع والابتكار.

دراسة حسام الدين وشقراني (2024) بعنوان: “دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة: دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقرال”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار الرقمي بأبعاده (التطبيقات الرقمية، والخدمات الإلكترونية، والتفاعل الرقمي مع العملاء) في تحسين جودة الخدمات بأبعادها (الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والأمان، والتعاطف) في مؤسسة سوقرال بالجزائر (فرع أفلو، الجلفة، عين وسارة) من خلال تطبيق “محطتي”. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على دراسة الحالة، وتكونت العينة من عملاء مؤسسة سوقرال المستخدمين لتطبيق “محطتي”. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار الرقمي عبر تطبيق “محطتي” يسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى رضا العملاء، وتقليل زمن الحصول على الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعميم التطبيقات الرقمية في مختلف فروع المؤسسة، وتعزيز الاستثمار في الابتكار الرقمي، وتدريب العاملين على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العملاء.

دراسة منيه (2025) بعنوان: “تأثير الرقمنة على الابتكار والتطوير في العصر الحديث”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقمنة بأبعادها (تقنيات المعلومات والاتصالات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة) على الابتكار والتطوير بأبعاده (تطوير المنتجات والخدمات، وتطوير العمليات، وتطوير نماذج الأعمال) في المؤسسات الحديثة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المراجعة النظرية والتحليل النقدي للأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات والتقارير المتعلقة بأثر الرقمنة على الابتكار في مختلف القطاعات. وتوصلت

نتائج الدراسة إلى أن الرقمنة أصبحت محركاً رئيسياً للابتكار والتطوير في العصر الحديث، إذ تُسهم في تسريع عمليات الابتكار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتوسيع نطاق التطوير المؤسسي، غير أنها تفرض تحديات تتعلق بالبنية التحتية والمهارات الرقمية والأمن السيبراني. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات رقمنة متكاملة، والاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية الرقمية، ومعالجة تحديات الأمن السيبراني لضمان الاستفادة القصوى من مزايا الرقمنة في تعزيز الابتكار.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المتأنّي للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري التحول الرقمي والقدرة على الابتكار، يتضح للباحث وجود جملة من أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، تنبثق منها الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الراهنة إلى سدّها. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير التحول الرقمي بوصفه متغيراً محورياً في بيئة الأعمال المعاصرة، وفي إقرارها بأهمية العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار، إذ اتفقت مع دراسة الرميدي وأبو زيد (2021) ودراسة الحويطي والزنفلي وإبراهيم (2026) ودراسة أمزربه (2024) في اعتماد التحول الرقمي متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، كما اتفقت مع دراسة (Bresciani et al. (2021 ودراسة (Chen & Kim (2023 ودراسة (Nguyen et al. (2023 في تبني الابتكار بوصفه متغيراً تابعاً يتأثر بأبعاد التحول الرقمي، فضلاً عن اتفاقها مع معظم الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية.

أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في عدة جوانب جوهرية؛ إذ اختلفت عن دراسة الرميدي وأبو زيد (2021) التي تناولت التحول الرقمي في سياق تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشركة مصر للطيران، وعن دراسة الحويطي والزنفلي وإبراهيم (2026) التي ركّزت على التميز التنظيمي في البنوك المصرية، وعن دراسة أمزربه (2024) التي تناولت القيادة الإبداعية في مؤسسة موانئ خليج عدن، إذ إنّ هذه الدراسات جميعها اعتمدت متغيرات تابعة مغايرة للقدرة على الابتكار، في حين تجعل الدراسة الحالية القدرة على الابتكار بأبعادها المتعددة (ابتكار المنتج، وابتكار العمليات، والابتكار الإداري، وابتكار نماذج الأعمال) متغيراً تابعاً رئيسياً. كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة الغامدي وفلاق وآل عمر (2026) التي وظّفت الابتكار متغيراً وسيطاً لا تابعاً وركّزت على سلوكيات المواطنة الرقمية في

مصرف الراجحي فقط. ومن جهة أخرى، اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية كدراسة Chen (2023) و Kim (2023) ودراسة Qiu & Chang (2025) ودراسة Zhang et al. (2025) التي أُجريت في البيئة الصينية، وعن دراسة Nguyen et al. (2023) في البيئة الفيتنامية، وعن دراسة Vărzaru (2024) في البيئة الأوروبية، إذ تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على البيئة السعودية في ظل الإطار الاستراتيجي الذي تفرضه رؤية 2030، وهو ما يمنحها خصوصية سياقية تُميزها عن الدراسات السابقة.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي) بشكل متكامل على القدرة على الابتكار بأبعادها المتعددة في المؤسسات السعودية، مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار الاستراتيجي الذي تفرضه رؤية المملكة 2030، وهو ما يمثل إضافة نوعية على المستويين النظري والتطبيقي.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

يستند البناء النظري للدراسة الحالية إلى منظومة متكاملة من النظريات الإدارية الحديثة التي تُفسّر العلاقة بين التحول الرقمي والقدرة على الابتكار، وتُشكّل هذه النظريات المرجعية العلمية التي تنطلق منها الدراسة في تحليل متغيراتها واختبار فروضها.

نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تُعد نظرية القدرات الديناميكية التي طوّرها Teece وزملائه من أبرز النظريات التي تُفسّر قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة عبر تطوير قدراتها الداخلية باستمرار. وتنطلق هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة أعمال ديناميكية تتوقف على قدرتها في استشعار الفرص والتهديدات (Sensing)، واغتنامها (Seizing)، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها (Reconfiguring). وقد اعتمدت دراسة Qiu & Chang (2025) هذه النظرية إطاراً مرجعياً

لتفسير كيفية إسهام التحول الرقمي في تطوير القدرة الديناميكية للابتكار الرقمي، مما ينعكس على أداء الابتكار المفتوح للمنظمات.

النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View)

تُقدّم هذه النظرية إطارًا تحليليًا لفهم كيفية تحقيق المنظمات ميزة تنافسية مستدامة عبر توظيف مواردها الداخلية النادرة وذات القيمة والتي يصعب تقليدها أو استبدالها. ويُنظر إلى التقنيات الرقمية ورأس المال البشري الرقمي والمعرفة الرقمية بوصفها موارد استراتيجية تُسهم في تعزيز القدرة الابتكارية للمنظمات، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه أبو خوصة والرفاعي (2015) من أن المعرفة تُعد موردًا استراتيجيًا مؤثرًا في الابتكار التنظيمي.

نظرية الابتكار المفتوح (Open Innovation Theory)

تُشير هذه النظرية التي طرحها Chesbrough إلى أن المنظمات لم تعد قادرة على الابتكار بمعزل عن بيئتها الخارجية، بل باتت مضطرة إلى الانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية والتشارك مع الشركاء والعملاء والموردين لتحقيق أفضل النتائج الابتكارية. ويُوفّر التحول الرقمي البنية التمكينية اللازمة لتفعيل الابتكار المفتوح عبر تسهيل تدفق المعرفة وتشاركها بين مختلف الأطراف (Bresciani et al., 2021).

نظرية الأنظمة الاجتماعية-التقنية (Socio-Technical Systems Theory)

تتطلب هذه النظرية من أن المنظمة نظام مركّب يتكوّن من نظامين فرعيين متكاملين: نظام تقني (يشمل التكنولوجيا والعمليات) ونظام اجتماعي (يشمل الأفراد والثقافة والهيكل التنظيمي)، وأن نجاح المنظمة يتوقف على مدى تكامل هذين النظامين. وتُوضّح هذه النظرية أن التحول الرقمي لا يقتصر على البُعد التقني بل يشمل أبعادًا اجتماعية وثقافية وبشرية، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة أمزربه (2024) ودراسة الحويطي والزنفلي وإبراهيم (2026).

الإطار الاستراتيجي لرؤية المملكة 2030

تتطلب الدراسة الحالية من الإطار الاستراتيجي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُولي التحول الرقمي والابتكار أولوية قصوى في بناء اقتصاد معرفي متنوع وتنافسي، إذ تسعى الرؤية إلى بناء مجتمع

رقمي واقتصاد قائم على المعرفة والابتكار من خلال جملة من البرامج والمبادرات كبرنامج التحول الوطني وبرنامج تطوير القطاع المالي وبرنامج جودة الحياة (الغامدي وفلاق وآل عمر، 2026).

ثانيًا: مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية جملة من المصطلحات والمفاهيم الأساسية التي تشكّل البنية اللغوية والاصطلاحية للبحث، وقد تم تعريفها مفاهيميًا واصطلاحيًا وإجراءيًا على النحو الآتي:

التحول الرقمي (Digital Transformation)

التعريف المفاهيمي: يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة لإعادة تشكيل المنظمة من خلال التوظيف المتكامل للتقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء، بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات والخدمات والمنتجات ونماذج الأعمال والثقافة التنظيمية، بما يُساهم في خلق قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الرميدي وأبو زيد، 2021؛ Bresciani et al., 2021).

التعريف الإجرائي: يُقصد به إجراءيًا في هذه الدراسة درجة تبني المؤسسات السعودية للتقنيات والممارسات الرقمية بأبعادها الخمسة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي)، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

الاستراتيجية الرقمية (Digital Strategy)

التعريف المفاهيمي: خطة متكاملة طويلة الأمد تُحدد رؤية المنظمة وأهدافها فيما يتعلق بتوظيف التقنيات الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية (الحويطي والزنفلي وإبراهيم، 2026).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي تحصل عليها المؤسسة من خلال إجابات المبحوثين على فقرات محور الاستراتيجية الرقمية في الاستبانة.

القيادة الرقمية (Digital Leadership)

التعريف المفاهيمي: القدرة القيادية على توجيه المنظمة نحو التحول الرقمي عبر بناء رؤية رقمية واضحة وتحفيز العاملين على تبني التغيير الرقمي (أمزربه، 2024).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات محور القيادة الرقمية في الاستبانة.

البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure)

التعريف المفاهيمي: مجموعة الأنظمة والشبكات والأجهزة والبرمجيات التي تُوفّر الأساس التقني اللازم لتنفيذ عمليات التحول الرقمي في المنظمة. (Vărzaru & Bocean, 2024)

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات محور البنية التحتية الرقمية في الاستبانة.

الثقافة الرقمية (Digital Culture)

التعريف المفاهيمي: منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تدعم تبني التقنيات الرقمية وتُشجّع التفكير الابتكاري والتجريب والتعلم المستمر. (Chen & Kim, 2023)

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات محور الثقافة الرقمية في الاستبانة.

رأس المال البشري الرقمي (Digital Human Capital)

التعريف المفاهيمي: مجموع المهارات والمعارف والكفاءات الرقمية التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي تُمكنهم من التعامل الفاعل مع التقنيات الرقمية. (Nguyen et al., 2023)

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات محور رأس المال البشري الرقمي في الاستبانة.

القدرة على الابتكار (Innovation Capability)

التعريف المفاهيمي: قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال ذات قيمة، من خلال التوظيف الأمثل لمواردها الفكرية والمادية والبشرية (أبو خوصة والرفاعي، 2015؛ Nguyen et al., 2023)

التعريف الإجرائي: يُقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة الدرجة الكلية التي تحصل عليها المؤسسة السعودية على أبعاد القدرة على الابتكار الأربعة (ابتكار المنتج، وابتكار العمليات، والابتكار الإداري، وابتكار نماذج الأعمال) من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

ابتكار المنتج (Product Innovation)

التعريف المفاهيمي: تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة بشكل جوهري من حيث الخصائص أو الاستخدامات المقصودة. (Bresciani et al., 2021)

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات محور ابتكار المنتج في الاستبانة.

ابتكار العمليات (Process Innovation)

التعريف المفاهيمي: تطبيق طرق إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة بشكل جوهري تشمل تغييرات في التقنيات والمعدات والبرمجيات (مفتاحي ولشهب، 2016).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات محور ابتكار العمليات في الاستبانة.

الابتكار الإداري (Administrative Innovation)

التعريف المفاهيمي: تبني ممارسات وأساليب إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي والعلاقات الداخلية ونظم العمل (أبو خوصة والرفاعي، 2015).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات محور الابتكار الإداري في الاستبانة.

ابتكار نماذج الأعمال (Business Model Innovation)

التعريف المفاهيمي: إعادة تصميم الطريقة التي تخلق بها المنظمة القيمة وتقدمها وتلتقطها، عبر تطوير مصادر إيرادات جديدة أو قنوات توزيع مبتكرة. (Bresciani et al., 2021)

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات محور ابتكار نماذج الأعمال في الاستبانة.

منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح للباحث وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفًا دقيقًا من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وتحليلها وتفسيرها، ثم استخلاص النتائج والدلالات المرتبطة بها. وسيسعى الباحث من خلال هذا المنهج إلى وصف واقع التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي) في المؤسسات السعودية، ووصف مستوى القدرة على الابتكار بأبعادها المختلفة في تلك المؤسسات، ثم تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين واختبار الأثر بين أبعادهما.

كما ستوظّف الدراسة **الأسلوب الكمي** في جمع البيانات وتحليلها من خلال تصميم استبانة إلكترونية تُوزّع على مفردات عينة الدراسة، وسيتم تحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لاختبار النموذج البنائي للدراسة والتحقق من صحة فروضها. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب المنهجي سيُمكّنه من تقديم صورة علمية دقيقة وموضوعية عن أثر التحول الرقمي على القدرة على الابتكار في المؤسسات السعودية في ظل رؤية 2030، بما يُتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتمكّن **مجتمع الدراسة** من العاملين في المؤسسات السعودية العاملة في ظل رؤية المملكة 2030، والبالغ عددهم وفقًا لآخر الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء ما يقارب (١٧,٥٤٠,٠٠٠) عامل في القطاعات المختلفة، ونظرًا لضخامة هذا المجتمع وتشتته الجغرافي، سيقصر الباحث على مجتمع دراسة محدد يشمل العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية بالمؤسسات السعودية التي تتبنى مبادرات التحول الرقمي، إذ إن هذه الفئة هي الأقدر على تقييم مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي وأثرها على القدرة الابتكارية للمؤسسة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وسيُحدّد حجم العينة وفقًا لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبناءً على ذلك سيبلغ الحد الأدنى لحجم العينة (384) مفردة. وسعيًا لتعزيز موثوقية النتائج وتعويض حالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير الصالحة للتحليل، سيتم توزيع (450) استبانة على مفردات العينة، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (400) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد تقديرية تبلغ (88.9%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الإدارية والاجتماعية وتُتيح الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين، هما:

أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية المتخصصة، والدوريات المحكّمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية كـ (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, EKB, Mandumah)، إضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية والوثائق المتعلقة برؤية المملكة 2030، وسيوظّف الباحث هذه المصادر لبناء الإطار النظري للدراسة وتأسيس مفاهيمها ومتغيراتها.

ثانيًا: المصادر الأولية: وستتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من مفردات عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة الإلكترونية المُصمّمة خصيصًا لهذا الغرض، وسيتم توزيعها باستخدام منصات إلكترونية معتمدة كـ (Google Forms) لضمان سهولة الوصول ودقة البيانات.

أداة الدراسة

سيُصمّم الباحث استبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، اعتمادًا على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، والذي يتدرج من (١) أرفض بشدة إلى (٥) أوافق بشدة. وستكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويشمل (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وطبيعة القطاع).

القسم الثاني: محور التحول الرقمي (المتغير المستقل)، ويتضمن خمسة أبعاد موزعة على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
الاستراتيجية الرقمية	٤ فقرات
القيادة الرقمية	٤ فقرات
البنية التحتية الرقمية	٤ فقرات
الثقافة الرقمية	٤ فقرات
رأس المال البشري الرقمي	٤ فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	٢٠ فقرة

القسم الثالث: محور القدرة على الابتكار (المتغير التابع)، وسيُقاس بوصفه محوراً أحادياً يتضمن (١٢) فقرة تُغطّي جوانب القدرة الابتكارية للمؤسسة.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٣٢) فقرة موضوعية، إضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسيتم التحقق من صدق الأداة عبر الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والصدق البنائي عبر تحليل العامل التوكيدي (CFA)، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة عبر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بحيث لا تقل قيمته عن (0.70) للحكم على ثبات المقياس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيوظّف الباحث جملة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وفروضها، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) وبرنامج نمذجة المعادلات البنائية (AMOS V.28)، وستشمل هذه الأساليب ما يلي:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها على محاور الاستبانة.

- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis): لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA): للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات الباحثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على تناول أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، القيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والثقافة الرقمية، ورأس المال البشري الرقمي) بوصفه متغيراً مستقلاً، على القدرة على الابتكار بوصفها متغيراً تابعاً في المؤسسات السعودية.
- الحدود المكانية:** ستُطبّق الدراسة الميدانية على المؤسسات السعودية العاملة في ظل رؤية المملكة 2030 داخل حدود المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية بالمؤسسات السعودية محل الدراسة، بوصفهم الفئة الأقدر على تقييم متغيرات الدراسة.
- الحدود الزمانية:** سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفترة الممتدة من عام 2026 حتى عام 2027.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو خوصة، إبراهيم محمد عودة، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2015). أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 13 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/763601>

مفتاحي، زينة، و لشهب، الصادق. (2016). أثر المناخ التنظيمي علي الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1016753>

الريميدي، بسام سمير عبدالحميد، و أبو زيد، رضا محمود. (2021). أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج5، ع2 ، 148 - 170. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1392889>

الحويطي، موسى محمد دسوقي، الزنفلي، نعيم محمد سالم، و إبراهيم، بسمة منصور حسين. (2026). أثر التحول الرقمي علي التميز التنظيمي للبنوك المدرجة بالبورصة المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، مج48، ع1 ، 928 - 955. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1669259>

الغامدي، اميرة سالم على، فلاق، محمد عابد، و آل عمر، حمود محمد سعد. (2026). أثر ممارسات التحول الرقمي على سلوكيات المواطنة الرقمية للعاملين في المصارف السعودية: الدور الوسيط للابتكار: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع91 ، 44 - 71. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1691533>

أمزربه، محمد علوي. (2024). أثر التحول الرقمي على القيادة الإبداعية: دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ خليج عدن. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4، 150 - 188. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551777>

حسام الدين، نور الدين أحمد، و شقراني، محمد. (2024). دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة: دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقرال. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج10، ع1، 165 - 180. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1475066>

منيه، عيشة. (2025). تأثير الرقمنة على الابتكار والتطوير في العصر الحديث. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع41، 122 - 129. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1584320>

المراجع الأجنبية

Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204–210.

Vărzaru, A. A., & Bocean, C. G. (2024). Digital transformation and innovation: The influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation. *Systems*, 12(9), 359.

Chen, P., & Kim, S. (2023). The impact of digital transformation on innovation performance—The mediating role of innovation factors. *Heliyon*, 9(3).

Nguyen, T. H. T., Pham, S. T., Phan, T. M., Cuc, T. K., Nguyen, N. G. H., & Do, T. D. (2023). Impact of digital transformation on SMEs' innovation capability and business performance: The case of Vietnam. *The International Journal of Business Management and Technology*, 7(2), 416–426.

Qiu, P., & Chang, B. (2025). The impact of digital transformation on open innovation performance: The intermediary role of digital innovation dynamic capability. *PloS one*, 20(3), e0317785.

Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The impact of digital transformation on organizational resilience: The role of innovation capability and agile response. *Systems*, 13(2), 75..

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Digital Transformation on the Innovation
Capability of Institutions – A Field Study in Light of Vision
2030**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026