

أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات التقنية في مدينة الرياض

إعداد الطالب:

بسام صالح مصلح ال سويدان

الرقم الجامعي : ٢٣٢٠٠٠٠٢٩

جدول المحتويات

المستخلص.....	٤
مستخلص الدراسة (باللغة العربية).....	٤
Abstract (in English).....	٥
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	٦
المقدمة.....	٦
مشكلة الدراسة.....	٧
أهمية الدراسة.....	١٠
أسئلة الدراسة.....	١٢
أهداف الدراسة.....	١٢
فرضيات الدراسة.....	١٣
نموذج الدراسة.....	١٣
نطاق الدراسة (الدراسة الميدانية).....	١٤
مخطط المشروع (Project Structure).....	١٥
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....	١٨
المقدمة.....	١٨
القيادة الرقمية (المتغير المستقل).....	١٨
الابتكار المؤسسي (المتغير التابع).....	٢٤
الدراسات السابقة العربية.....	٢٧
الدراسات السابقة الأجنبية.....	٢٩
التعليق على الدراسات السابقة.....	٣٢
الخاتمة.....	٣٢
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٣٤
المقدمة.....	٣٤

٣٤	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٤	القيادة الرقمية (المتغير المستقل).....
٣٥	الابتكار المؤسسي (المتغير التابع).....
٣٦	تصميم البحث (بصلة البحثي)..... Research Onion
٤٠	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٤٤	طريقة جمع البيانات.....
٤٥	أنواع البيانات.....
٤٧	إجراءات التحليل الإحصائي.....
٥١	الخاتمة.....
٥٣	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٥٣	المقدمة.....
٥٧	حدود الدراسة.....
٥٩	توصيات الدراسة.....
٦٣	الدراسات المستقبلية.....
٦٥	الخاتمة.....
٦٦	قائمة المراجع.....
٦٦	المراجع العربية.....
٦٦	المراجع الأجنبية.....
٧٤	الملاحق.....
٧٤	الملحق (١): أداة الدراسة (الاستبيان).....

المستخلص

مستخلص الدراسة (باللغة العربية)

عنوان الدراسة: أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات التقنية في مدينة الرياض

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة (الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية) في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار العملياني، والابتكار الاستراتيجي) في الشركات التقنية بمدينة الرياض. كما سعت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في هذه الشركات، وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الابتكار المؤسسي، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والموظفين في الشركات التقنية بمدينة الرياض، وتم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) حيث بلغ حجم العينة ٣٥٧ فرداً، وتم توزيع ٤٠٠ استبيان إلكتروني، واسترجاع ٣٥٠ استبياناً صالحاً للتحليل، بمعدل استجابة ٨٧,٥٪. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨، وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات الصدق والثبات (ألفا كرونباخ)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة جاء مرتفعاً في الشركات التقنية بمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الكلي ٤,٠٤ من ٥، وكانت الثقافة الرقمية هي البعد الأعلى (٤,١٨) والتمكين الرقمي هو الأقل (٣,٨٧). كما أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي ٣,٩٣ من ٥، وكان الابتكار الاستراتيجي هو الأعلى (٤,٠١) والابتكار العملياني هو الأقل (٣,٨٥). وكشفت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي ($r = 0.75$)، وأن القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة تفسر ما نسبته ٦١,٠٪ ($R^2 = 0.61$) من التباين في الابتكار المؤسسي. وكانت الثقافة الرقمية هي البعد الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.25$)، يليها الرؤية الرقمية ($\beta = 0.22$)، ثم الكفاءة الرقمية ($\beta = 0.19$)، ثم التواصل الرقمي ($\beta = 0.15$)، وأخيراً التمكين الرقمي ($\beta = 0.12$). وتم قبول جميع الفرضيات (الرئيسية والفرعية).

التطبيقات والأهمية: تقدم هذه الدراسة إسهاماً نظرياً من خلال تطوير نموذج متكامل يربط بين القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة والابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة في السياق السعودي، وهو ما يساهم في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية. كما تقدم الدراسة إسهاماً عملياً من خلال تزويد القيادات الإدارية في الشركات التقنية بإطار عمل يمكنهم من تبني ممارسات القيادة الرقمية الفعالة وتعزيز الابتكار المؤسسي، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها. وتساهم الدراسة في دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز الاقتصاد الرقمي وبناء مجتمع معرفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الابتكار المؤسسي، الشركات التقنية، التحول الرقمي، الثقافة الرقمية، الرؤية الرقمية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

Abstract (in English)

Title: The Impact of Digital Leadership on Enhancing Organizational Innovation: An Applied Study on Technology Companies in Riyadh City

Objective: This study aimed to test the impact of digital leadership with its five dimensions (digital vision, digital communication, digital competence, digital empowerment, and digital culture) on enhancing organizational innovation with its three dimensions (administrative innovation, process innovation, and strategic innovation) in technology companies in Riyadh City. The study also sought to determine the level of application of digital leadership and organizational innovation in these companies, analyze the nature of the relationship between digital leadership dimensions and organizational innovation dimensions, and identify the challenges facing the application of digital leadership.

Methodology: The study adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as the main tool for data collection. The study population consisted of administrative leaders and employees in technology companies in Riyadh City. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's (1970) table, reaching 357 individuals. A total of 400 electronic questionnaires were distributed, and 350 valid questionnaires were retrieved for analysis, with a response rate of 87.5%. Data were analyzed using SPSS version 28, applying a set of descriptive and inferential statistical methods, including frequencies and percentages, means and standard deviations, validity and reliability tests (Cronbach's Alpha), Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression analysis.

Results: The results showed that the level of application of digital leadership with its five dimensions was high in technology companies in Riyadh City, with an overall mean of 4.04 out of 5, where digital culture was the highest dimension (4.18) and digital empowerment was the lowest (3.87). The results also showed that the level of organizational innovation with its three dimensions was high, with an overall mean of 3.93 out of 5, where strategic innovation was the highest (4.01) and process innovation was the lowest (3.85). The results of hypothesis testing revealed a positive and strong statistically significant correlation between digital leadership and organizational innovation ($r = 0.75$), and that digital leadership with its five dimensions explains 61.0% ($R^2 = 0.61$) of the variance in organizational innovation. Digital culture was the most influential dimension ($\beta = 0.25$), followed by digital vision ($\beta = 0.22$), digital competence ($\beta = 0.19$), digital communication ($\beta = 0.15$), and finally digital empowerment ($\beta = 0.12$). All hypotheses (main and sub-hypotheses) were accepted.

Applications and Importance: This study provides a theoretical contribution through developing an integrated model linking digital leadership with its five dimensions and organizational innovation with its three dimensions in the Saudi context, which contributes to bridging the research gap in the Arabic literature. The study also provides a practical contribution by providing administrative leaders in technology companies with a framework to adopt effective digital leadership practices and enhance organizational innovation, identifying the challenges facing the application of digital leadership, and proposing appropriate solutions to overcome them. The study contributes to supporting the achievement of the goals of Saudi Vision 2030 in enhancing the digital economy and building a knowledge society.

Keywords: Digital Leadership, Organizational Innovation, Technology Companies, Digital Transformation, Digital Culture, Digital Vision, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

في عصر التحول الرقمي المتسارع، أصبحت القيادة الرقمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. إذ يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقة، تفرض على المؤسسات إعادة التفكير في استراتيجياتها القيادية والإدارية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة. وتُعد القيادة الرقمية نقلة نوعية في مفهوم القيادة التقليدية، حيث تتجاوز حدود الإدارة التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية كأداة استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي.

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة الرقمية تعرف بأنها "قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا الرقمية والتواصل الإلكتروني لإلهام وتحفيز وتمكين الأفراد والفرق لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة رقمية متغيرة". (Avolio & Kahai, 2003) وتشمل هذه القيادة توظيف الأدوات الرقمية مثل منصات التواصل الاجتماعي، وأنظمة إدارة العمل عن بعد، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرارات وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات. وقد تطور مفهوم القيادة الرقمية من مفهوم القيادة الإلكترونية (E-Leadership) الذي ظهر في أواخر التسعينيات مع انتشار الإنترنت وتقنيات الاتصال عن بعد، ليصبح أكثر شمولاً في العصر الحالي مع ظهور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (Avolio et al., 2000; Tigre et al., 2023).

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن القيادة الرقمية تمثل أحد المحركات الرئيسية للتحول الرقمي الناجح في المؤسسات (Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014; Bresciani et al., 2021). ففي ظل التغيرات التكنولوجية السريعة، لم يعد القادة قادرين على قيادة مؤسساتهم بالأساليب التقليدية، بل أصبحت هناك حاجة ملحة لتبني أنماط قيادية جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية كأداة استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الابتكار (Ongena et al., 2024; Erhan et al., 2022).

في المقابل، يُعد الابتكار المؤسسي ركيزة أساسية لاستدامة المؤسسات ونموها في البيئة التنافسية المعاصرة، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة أو تحسين العمليات والخدمات والمنتجات الحالية (Büschgens et al., 2013). وقد عرف (Damanpour, 1991) الابتكار المؤسسي بأنه "تبني فكرة أو سلوك أو منتج أو عملية جديدة من قبل المنظمة". ومع تزايد التحديات الاقتصادية والتنافسية في السوق، أصبح الابتكار المؤسسي ضرورة وليس خياراً، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة وتغير توقعات العملاء. (Bresciani et al., 2021; Vial, 2021)

وترتبط القيادة الرقمية ارتباطاً وثيقاً بالابتكار المؤسسي، حيث يلعب القادة الرقميون دوراً رئيسياً في خلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار. فمن خلال بناء رؤية رقمية واضحة، وتعزيز التواصل الفعال، وتطوير المهارات الرقمية، وتمكين الموظفين، وبناء ثقافة

تنظيمية رقمية تدعم الإبداع والتجريب، يمكن للقادة الرقميين تحفيز الابتكار على جميع المستويات التنظيمية (Benitez et al., 2022; Abbas et al., 2024; Gao & Gao, 2024).

وتركز هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض، حيث تعتبر هذه الشركات محركاً رئيسياً للتحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وبناء مجتمع معرفي. وتشير الإحصاءات الرسمية إلى أن قطاع التقنية في المملكة يشهد نمواً متسارعاً، حيث تجاوز عدد الشركات التقنية المسجلة في الرياض الألف شركة، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤).

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح كيف يمكن للقيادة الرقمية أن تسهم في تعزيز الابتكار المؤسسي، وما هي التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في السياق السعودي. وتستند الدراسة إلى عدة نظريات إدارية راسخة، منها نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي تركز على قدرة القائد على إلهام المتابعين وتشجيع الإبداع والابتكار (Avolio & Kahai, 2003; Philip, 2021)، ونظرية القيادة الإلكترونية (E-Leadership Theory) التي تتناول القيادة في البيئات الرقمية واستخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء التنظيمي (Avolio et al., 2000; Li & Xiao, 2023)، بالإضافة إلى نظرية الموارد والقدرات الديناميكية (Resource-Based View & Dynamic Capabilities Theory) التي تؤكد على دور الموارد غير الملموسة مثل القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية (Barney, 1991; Karimi & Walter, 2015; Benitez et al., 2022). كما تستفيد الدراسة من نظرية الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation Theory) التي تشرح آليات تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة في المنظمات (Büschgens et al., 2013; Bresciani et al., 2021)، ونظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory) التي توضح كيفية انتشار الأفكار الجديدة في المجتمع والمنظمات (Rogers, 1995). وتساهم هذه الدراسة في تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية من خلال اختبار العلاقة بين أبعادها المختلفة وأبعاد الابتكار المؤسسي، وتحديد الآليات الوسيطة التي تفسر هذه العلاقة، وتقديم إسهام نظري في فهم كيفية تكييف ممارسات القيادة الرقمية مع السياق الثقافي والتنظيمي للمملكة العربية السعودية (Al-Ayed, 2024; Mollah et al., 2024).

مشكلة الدراسة

على الرغم من التزايد المطرد في اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي، إلا أن هناك فجوة واضحة بين توافر هذه التكنولوجيات والقدرة على توظيفها بشكل فعال لتعزيز الابتكار المؤسسي. وتتركز هذه الفجوة في الجانب القيادي،

حيث تفتقر العديد من المؤسسات إلى القيادات الرقمية القادرة على إدارة التحول الرقمي بشكل استراتيجي وتحفيز الابتكار المؤسسي. وقد أشارت دراسة Kane وآخرون (٢٠١٩) إلى أن معظم المؤسسات تفشل في تحقيق أهداف التحول الرقمي ، بل بسبب نقص القيادة الرقمية الفعالة.

وتتعلق مشكلة الدراسة بغياب الفهم الواضح للدور الذي تلعبه القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية، خاصة في السياق السعودي. فبالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في مجال التحول الرقمي ضمن رؤية ٢٠٣٠، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث في العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار في الشركات التقنية، مما يشكل عائقاً أمام تطوير ممارسات القيادة الرقمية الفعالة وتعزيز الابتكار المؤسسي.

الفجوات على المستوى النظري

تعاني الأدبيات الأكاديمية من قصور في النماذج النظرية التي تشرح العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، خاصة في سياق الدول النامية والاقتصادات الصاعدة مثل المملكة العربية السعودية. (Tigre et al., 2023) وتشير الدراسات إلى أن معظم الأطر النظرية المتاحة تم تطويرها في السياق الغربي، ولا تراعي الخصائص الثقافية والتنظيمية للمنظمات في المنطقة العربية. (Erhan et al., 2022) فعلى الرغم من وجود دراسات متزايدة حول القيادة الرقمية، إلا أن معظمها يركز على الجوانب التقنية والتكنولوجية، ويتجاهل الأبعاد السلوكية والثقافية التي تؤثر في فعالية القيادة الرقمية. (Benitez et al., 2022).

كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول القيادة الرقمية بأبعادها المتعددة: الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية، وعلاقتها بالابتكار المؤسسي بشقيه الإداري والعملي والاستراتيجي. (Mollah et al., 2024). هذا التحديد غير الواضح لأبعاد القيادة الرقمية وتأثيراتها المتنوعة على الابتكار يمثل فجوة نظرية تستدعي المعالجة في هذا البحث. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد أو جانبين فقط من القيادة الرقمية، دون النظر إلى الأبعاد المتكاملة التي تشكل هذا المفهوم. (Erhan et al., 2022; Abbas et al., 2024)

بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى نماذج نظرية تحدد الآليات الوسيطة التي تشرح كيفية تأثير القيادة الرقمية على الابتكار المؤسسي، مثل دور الثقافة التنظيمية الرقمية والتمكين الرقمي للموظفين. (Sagbas et al., 2023; Abbas et al., 2024). كما أن العلاقة بين متغيرات الدراسة لم تدرس في نموذج بحثي موحد يجمع أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الابتكار المؤسسي في سياق واحد. (Ongena et al., 2024) وتعتمد معظم النماذج الحالية على منظور خطي مبسط للعلاقة بين المتغيرات، متجاهلة الطبيعة الديناميكية والمعقدة لهذه العلاقة. (Vial, 2021; Wessel et al., 2021)

وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في السياق العربي بشكل عام، والسياق السعودي بشكل خاص، لا تزال محدودة وقليلة (Al-Ayed, 2024) العتيبي، ٢٠٢٣. (وهذا يشكل فجوة نظرية كبيرة، خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي وبناء اقتصاد معرفي. كما أن النماذج النظرية المتاحة لم تخضع للاختبار والتحقق في البيئة السعودية، مما يحد من قدرتها على تفسير الظاهرة في هذا السياق (الشمري، ٢٠٢٢؛ الحربي، ٢٠٢١).

الفجوات على المستوى التطبيقي

يواجه تطبيق القيادة الرقمية في الشركات التقنية بمدينة الرياض عدة تحديات تطبيقية، من أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات، وعدم كفاية المهارات الرقمية لدى القادة والموظفين (Promsri, 2019; Philip, 2021)، بالإضافة إلى مقاومة التغيير التنظيمي وغياب الثقافة الرقمية الداعمة للابتكار (Weber et al., 2022). كما أن هناك نقصاً في المعايير والمؤشرات التي تقيس فعالية القيادة الرقمية وتأثيرها على الابتكار المؤسسي (Sow & Aborbie, 2018). وتواجه الشركات التقنية في الرياض صعوبات في تحديد المهارات القيادية الرقمية المطلوبة، وفي تصميم برامج تدريبية فعالة لتطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين والمستقبليين (Ongena et al., 2024). كما أن هناك فجوة في فهم كيفية ممارسة القيادة الرقمية مع السياق الثقافي والتنظيمي للمملكة العربية السعودية (Kane et al., 2019; Al-Ayed, 2024). وقد أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن المؤسسات السعودية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق القيادة الرقمية، منها نقص الكوادر المدربة، وضعف الوعي بأهمية القيادة الرقمية، وغياب الاستراتيجيات الواضحة للتحول الرقمي.

كما أشارت دراسة الغامدي (٢٠٢٣) إلى أن الشركات التقنية في السعودية تواجه صعوبات في إدارة التغيير المرتبط بالتحول الرقمي، حيث يعاني العديد من القادة والموظفين من مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تبني أساليب العمل الجديدة. وتواجه هذه الشركات أيضاً تحديات تتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات، مما يؤثر على ثقة الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤).

وتتمثل إحدى أهم الفجوات التطبيقية في غياب الإطار العملي الذي يوجه الشركات التقنية في الرياض نحو تبني ممارسات القيادة الرقمية الفعالة وتعزيز الابتكار المؤسسي. فلا توجد حتى الآن معايير محددة أو أدلة إرشادية تساعد هذه الشركات في تقييم مستوى القيادة الرقمية لديها، وتحديد مجالات التحسين، وتطوير خطط عمل لتعزيز الابتكار (Mollah et al., 2024; Brunner et al., 2023).

وفقاً لما سبق، فإن السؤال الرئيسي للدراسة هو:

"كيف تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تعزيز الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟"

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة النظرية من خلال تقديم نموذج متكامل يشرح العلاقة بين القيادة الرقمية (بأبعادها الخمسة: الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية) والابتكار المؤسسي (بأبعاده الثلاثة: الابتكار الإداري، الابتكار العملي، والابتكار الاستراتيجي) في السياق السعودي. وهذا النموذج يختلف عن النماذج السابقة التي تناولت جوانب محددة فقط من القيادة الرقمية، أو ركزت على نوع واحد من الابتكار (Benitez et al., 2022; Erhan et al., 2022; Abbas et al., 2024).

وتستند الدراسة إلى عدة نظريات إدارية راسخة، منها:

- **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)** التي تركز على قدرة القائد على إلهام المتابعين وتشجيع الإبداع والابتكار. (Avolio & Kahai, 2003; Philip, 2021)
- **نظرية القيادة الإلكترونية (E-Leadership Theory)** التي تتناول القيادة في البيئات الرقمية واستخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء التنظيمي. (Avolio et al., 2000; Li & Xiao, 2023)
- **نظرية الموارد والقدرات الديناميكية (Resource-Based View & Dynamic Capabilities Theory)** التي تؤكد على دور الموارد غير الملموسة مثل القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية. (Barney, 1991; Karimi & Walter, 2015; Benitez et al., 2022)
- **نظرية الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation Theory)** التي تشرح آليات تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة في المنظمات. (Büschgens et al., 2013; Bresciani et al., 2021)
- **نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory)** التي توضح كيفية انتشار الأفكار الجديدة في المجتمع والمنظمات. (Rogers, 1995)

وتساهم هذه الدراسة في تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية من خلال:

١. اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية المختلفة وأبعاد الابتكار المؤسسي في نموذج واحد.
٢. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من القيادة الرقمية على الابتكار المؤسسي، مما يسهم في تطوير النظريات القائمة.
٣. تقديم إسهام نظري في فهم كيفية ممارسة القيادة الرقمية مع السياق الثقافي والتنظيمي للمملكة العربية السعودية (Al-Ayed, 2024; Mollah et al., 2024).

٤. إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة والتحول الرقمي، والتي لا تزال محدودة مقارنة بالأدبيات الأجنبية (الشمري، ٢٠٢٢؛ الحربي، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠٢٣).

٥. ربط نظرية القيادة الرقمية بنظرية الابتكار المؤسسي ونظرية الموارد والقدرات الديناميكية، مما يوفر فهماً أكثر شمولاً للعلاقة بين المتغيرات.

الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تزويد القيادات الإدارية في الشركات التقنية بمدينة الرياض بإطار عملي يمكنهم من تبني ممارسات القيادة الرقمية الفعالة وتعزيز الابتكار المؤسسي. وتساعد نتائج الدراسة في:

١. تحديد المهارات القيادية الرقمية المطلوبة: تساعد النتائج في تحديد المهارات القيادية الرقمية الأساسية التي يجب أن تتوفر في القادة لتعزيز الابتكار، مما يوجه جهود التوظيف والتدريب في الشركات التقنية (Ongena et al., 2024; Promsri, 2019).

٢. تصميم برامج تدريبية فعالة: تقدم الدراسة توصيات عملية حول كيفية تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة الرقمية لدى القادة الحاليين والمستقبليين، مع التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيراً في الابتكار (Erhan et al., 2022; Abbas et al., 2024).

٣. بناء ثقافة تنظيمية رقمية: تساعد الدراسة الشركات التقنية في فهم كيفية بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية رقمية داعمة للابتكار، من خلال تحديد العوامل التي تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجريب (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021).

٤. التغلب على تحديات التطبيق: تقدم الدراسة حلولاً عملية للتغلب على تحديات تطبيق القيادة الرقمية مثل مقاومة التغيير، وعدم كفاية المهارات الرقمية، وضعف البنية التحتية الرقمية. (Weber et al., 2022; Erhan et al., 2022).

٥. توجيه الاستثمارات: تساعد النتائج في توجيه استثمارات الشركات التقنية نحو تطوير القيادة الرقمية كعامل أساسي لتعزيز الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. (Mollah et al., 2024; Bresciani et al., 2021).

٦. دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠: تساهم الدراسة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز الاقتصاد الرقمي وبناء مجتمع معرفي، من خلال تقديم توصيات عملية لتطوير القيادات الرقمية في القطاع التقني السعودي (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤).

٧. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تبني ممارسات القيادة الرقمية الفعالة، يمكن للشركات التقنية تعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والعالمي، من خلال تحسين مستويات الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. (Bresciani et al., 2021; Vial, 2021)

أسئلة الدراسة

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"كيف تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تعزيز الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟"

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق القيادة الرقمية (بأبعادها: الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية) في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟
٢. ما مستوى الابتكار المؤسسي (بأبعاده: الابتكار الإداري، الابتكار العملياني، والابتكار الاستراتيجي) في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟
٤. ما أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟
٥. ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الهدف الأول: قياس مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية) في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
٢. الهدف الثاني: قياس مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده المختلفة (الابتكار الإداري، الابتكار العملياني، والابتكار الاستراتيجي) في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
٣. الهدف الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
٤. الهدف الرابع: اختبار أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
٥. الهدف الخامس: تحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في الشركات التقنية بمدينة الرياض، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها.

فرضيات الدراسة

بناءً على نموذج الدراسة والأدبيات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: (H0) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة والابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.

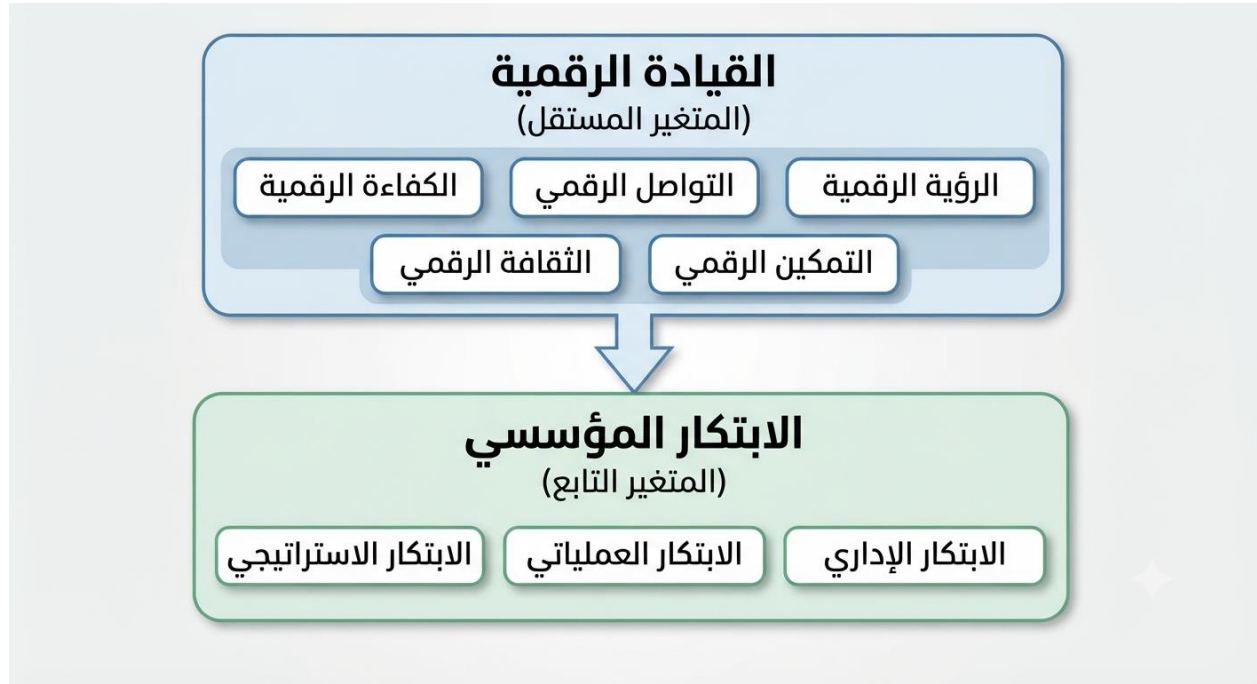
الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية والابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: (H2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الرقمي والابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الرقمية والابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: (H4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الرقمي والابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الخامسة: (H5) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الرقمية والابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.

نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة بناءً على الإطار النظري والأدبيات السابقة، حيث يتكون من متغير مستقل (القيادة الرقمية) بأبعاده الخمسة (الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية)، ومتغير تابع (الابتكار المؤسسي) بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار العملي، والابتكار الاستراتيجي). ويوضح الشكل (١) نموذج الدراسة.

الشكل (١): نموذج الدراسة المقترح



نطاق الدراسة (الدراسة الميدانية)

النطاق المكاني

تُجرى هذه الدراسة في الشركات التقنية العاملة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية. وتعتبر الرياض المركز الاقتصادي والتقني الرئيسي في المملكة، حيث تضم العديد من الشركات التقنية الرائدة، بالإضافة إلى الهيئات الحكومية الداعمة للتحويل الرقمي مثل هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات وهيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA). وقد تم اختيار هذا النطاق المكاني لعدة أسباب:

أولاً: تركيز معظم الشركات التقنية الرائدة في الرياض، مما يوفر عينة غنية ومتنوعة تمثل مختلف أنواع الشركات التقنية (برمجيات، خدمات، أجهزة، ذكاء اصطناعي، أمن سيبراني).

ثانياً: كون الرياض مركزاً للتحويل الرقمي في المملكة، حيث تتبنى العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة مبادرات رقمية طموحة ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤).

ثالثاً: توفر البنية التحتية الرقمية المتطورة في الرياض، مما يساهم في تسهيل تطبيق ممارسات القيادة الرقمية (Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014).

رابعاً: تنوع الشركات التقنية في الرياض من حيث الحجم (صغيرة، متوسطة، كبيرة) والنشاط (برمجيات، خدمات، أجهزة، ذكاء اصطناعي، أمن سيبراني)، مما يوفر فرصة لدراسة تأثير هذه العوامل على العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي.

النطاق البشري

تتكون عينة الدراسة من القيادات الإدارية (المدراء التنفيذيين، المدراء العامين، رؤساء الأقسام) والموظفين في الشركات التقنية بمدينة الرياض. وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذه الفئات لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) بناءً على حجم المجتمع الكلي للشركات التقنية في الرياض، والذي يقدر بحوالي ٥,٠٠٠ من القيادات والموظفين، وبالتالي سيتم تحديد حجم العينة بـ ٣٥٧ فرداً.

وستشمل العينة موظفين من مختلف الإدارات (التقنية، الموارد البشرية، التسويق، المالية، العمليات) لضمان تنوع الآراء والخبرات. وستشمل العينة أيضاً فئات مختلفة من حيث النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة.

النطاق الزمني

تُجرى هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي (عام ٢٠٢٥م)، حيث سيتم جمع البيانات الميدانية خلال فترة زمنية محددة، وتحليلها، واستخلاص النتائج والتوصيات ضمن هذا الإطار الزمني. وسيتم تطبيق الدراسة الميدانية على مرحلتين: المرحلة الأولى (الدراسة التجريبية): سيتم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية مكونة من ٤٠ فرداً لاختبار أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق النهائي. المرحلة الثانية (الدراسة الأساسية): سيتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية (٣٥٧ فرداً) لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

النطاق الموضوعي

تقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية (بأبعادها الخمسة) والابتكار المؤسسي (بأبعاده الثلاثة) في الشركات التقنية بمدينة الرياض. ولا تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر على الابتكار المؤسسي مثل البيئة التنافسية أو السياسات الحكومية أو الظروف الاقتصادية، وذلك للتركيز على الدور المحدد للقيادة الرقمية. كما أن الدراسة لا تتناول الجوانب التقنية التفصيلية للتحويل الرقمي، بل تركز على الجانب القيادي والإداري.

مخطط المشروع (Project Structure)

يتكون هذا المشروع من خمسة فصول رئيسية، على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة - مشكلة الدراسة (الفجوات النظرية والتطبيقية)
- أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية)
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- نطاق الدراسة (المكاني، البشري، الزمني، الموضوعي)
- مخطط المشروع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

- مقدمة
- الإطار النظري للقيادة الرقمية (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، النظريات)
- الإطار النظري للابتكار المؤسسي (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، النظريات)
- العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي (الدراسات السابقة العربية والأجنبية)
- التعليق على الدراسات السابقة
- الخاتمة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- مقدمة
- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
- تصميم البحث (بصلة البحثي) (Research Onion -
- مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
- طريقة جمع البيانات
- أنواع البيانات (الأولية والثانوية)
- إجراءات التحليل الإحصائي
- الخاتمة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- مقدمة
- توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

- اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة البحث)
- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة
- الخاتمة

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

- مقدمة
- حدود الدراسة (الموضوعية، البشرية، المكانية، الزمنية)
- المساهمة النظرية للدراسة
- المساهمة العملية للدراسة
- توصيات الدراسة
- الدراسات المستقبلية المقترحة
- الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق (أداة الدراسة - الاستبيان، جدول أدوات البحث)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري للقيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، ومناقشة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات السابقة. حيث يتناول الفصل مفهوم القيادة الرقمية، وأهميتها، وأبعادها، والنظريات المفسرة لها، كما يتناول مفهوم الابتكار المؤسسي، وأنواعه، وأبعاده، والنظريات المرتبطة به. ويستعرض الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار، مع التعليق عليها وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها. ويتكون الفصل من أربعة محاور رئيسية: المحور الأول يتناول القيادة الرقمية (المتغير المستقل)، والمحور الثاني يتناول الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)، والمحور الثالث يتناول العلاقة بين المتغيرين، والمحور الرابع هو الخاتمة التي تلخص أهم ما تم استعراضه في الفصل وتبرز الفجوات البحثية.

القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

مفهوم القيادة الرقمية

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً غير مسبوق في جميع المجالات، مما يستدعي تطوير أنماط قيادية جديدة تتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. وقد ظهر مفهوم القيادة الرقمية كنتيجة طبيعية لهذا التحول، حيث يعد امتداداً لمفهوم القيادة الإلكترونية (E-Leadership) الذي ظهر في أواخر التسعينيات.

وقد عرف Avolio وآخرون (٢٠٠٠) القيادة الإلكترونية بأنها "عملية التأثير على الأفراد من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية لتحقيق الأهداف التنظيمية". كما عرفها Avolio و Kahai (2003) بأنها "عملية قيادية تحدث في سياق تتوسطه التكنولوجيا، حيث يتم التواصل والتأثير عبر الوسائل الإلكترونية". وتشير هذه التعريفات إلى أن القيادة الإلكترونية تركز على استخدام التكنولوجيا كوسيلة للتواصل والتأثير، دون التطرق بشكل كافٍ إلى الجوانب الاستراتيجية والثقافية للقيادة في العصر الرقمي.

ومع تطور المفهوم، عرف Bresciani وآخرون (٢٠٢١) القيادة الرقمية بأنها "قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحويل المنظمة، وخلق ثقافة رقمية، وتمكين الموظفين من الابتكار والتكيف مع التغيرات". كما عرفها Kane وآخرون (٢٠١٩) بأنها "مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تمكن القادة من قيادة التحول الرقمي، وبناء القدرات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة". وتشير هذه التعريفات إلى أن القيادة الرقمية تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا، لتشمل الجوانب الاستراتيجية والثقافية والسلوكية للقيادة في العصر الرقمي.

ويعرفها (الشمري، ٢٠٢٢) بأنها "قدرة القائد على توظيف التقنيات الرقمية في عمليات التأثير والإلهام والتحفيز، وبناء الرؤية الاستراتيجية للتحويل الرقمي، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير في المنظمة". كما يعرفها (العتيبي، ٢٠٢٣) بأنها "نمط قيادي يعتمد على استخدام الأدوات والمنصات الرقمية في عمليات الاتصال واتخاذ القرار وإدارة الفرق، مع التركيز على بناء القدرات الرقمية وتعزيز الابتكار".

وتعرفها هذه الدراسة إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات والسلوكيات القيادية التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية كأداة استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل خمسة أبعاد رئيسية: الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية.

الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية

تختلف القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية في عدة جوانب رئيسية، يوضحها الجدول التالي:

جدول (١): الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية

الجانب	القيادة التقليدية	القيادة الرقمية
وسائل التواصل	تواجه لوجه، اجتماعات تقليدية	تواصل إلكتروني، منصات رقمية، عمل عن بعد
صنع القرار	مركزي، بطيء نسبياً	لا مركزي، سريع، قائم على البيانات
الابتكار	تدريجي، محدود	متسارع، شامل، مستمر
الهيكل التنظيمي	هرمي، جامد	مسطح، مرن، شبكي
الشفافية	محدودة	عالية، مفتوحة
تمكين الموظفين	محدود	واسع، يعتمد على التكنولوجيا
التكيف مع التغيير	بطيء	سريع، مرن
الاعتماد على التكنولوجيا	محدود	أساسي، استراتيجي
نطاق التأثير	محلي، محدود	عالمي، واسع
سرعة الاستجابة	بطيئة	سريعة وفورية

ويوضح الجدول السابق أن القيادة الرقمية تتميز بالمرونة والسرعة والاعتماد على التكنولوجيا، بينما تتميز القيادة التقليدية بالجمود والبطء والاعتماد على التواصل المباشر. وتشير الدراسات إلى أن التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية يمثل تحدياً كبيراً للعديد من المؤسسات، حيث يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية، وتطوير المهارات الرقمية، وتبني أنماط عمل جديدة (Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014; Erhan et al., 2022).

أبعاد القيادة الرقمية

تتكون القيادة الرقمية من عدة أبعاد رئيسية تم تحديدها بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وهي:

أولاً: الرؤية الرقمية (Digital Vision)

تعني قدرة القائد على وضع رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في المنظمة، وتحديد الأهداف الطموحة المتعلقة بالتحول الرقمي، ورسم خارطة طريق لتحقيق هذه الأهداف (Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014). وتشمل الرؤية الرقمية قدرة القائد على استشراف المستقبل الرقمي، وفهم الاتجاهات التكنولوجية الناشئة، وتحديد الفرص التي توفرها التكنولوجيا الرقمية (Bresciani et al., 2021).

ويرى Westerman وآخرون (٢٠١٤) أن الرؤية الرقمية الواضحة تساعد في توجيه جهود المنظمة نحو التحول الرقمي، وتحفيز الموظفين على تبني التغيير، وخلق شعور بالهدف المشترك. وتشمل هذه الرؤية أيضاً تحديد الأولويات الاستراتيجية للاستثمارات الرقمية، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الرقمية.

وتشير دراسة Kane وآخرون (٢٠١٩) إلى أن القادة الرقميين الناجحين يتميزون بقدرتهم على وضع رؤية رقمية طموحة وواقعية في نفس الوقت، مع القدرة على إيصال هذه الرؤية لجميع مستويات المنظمة. كما تشير الدراسة إلى أن الرؤية الرقمية يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وليست مجرد هدف تقني بحت.

ثانياً: التواصل الرقمي (Digital Communication)

يقصد به قدرة القائد على استخدام وسائل التواصل الرقمي بفعالية، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الاجتماعي، وأدوات الاجتماعات الافتراضية، لنقل الرؤية والأهداف، وتعزيز الشفافية والمشاركة، وتحفيز الحوار والتفاعل بين أعضاء الفريق (Avolio & Kahai, 2003; Erhan et al., 2022).

قوية، وإدارة الاجتماعات الافتراضية بكفاءة، واستخدام منصات التعاون الرقمية لتعزيز العمل الجماعي (Li & Xiao, 2023; Erhan et al., 2022).

ويرى Avolio و Kahai (2003) أن التواصل الرقمي الفعال يساعد في تقليل الفجوات الجغرافية والزمانية، وتعزيز التماسك التنظيمي، وبناء الثقة في بيئات العمل عن بعد، خاصة في ظل انتشار أنماط العمل الهجين والعن بُعد. كما أن التواصل الرقمي يتيح للقادة الوصول إلى فرقهم في أي وقت وأي مكان، مما يزيد من سرعة الاستجابة وفعالية اتخاذ القرار. وتشير دراسة Erhan وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن التواصل الرقمي الفعال يتطلب مهارات خاصة، مثل القدرة على التعبير بوضوح في الوسائط الرقمية، والقدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية في البيئات الافتراضية، والقدرة على بناء الثقة والعلاقات عن بعد.

ثالثاً: الكفاءة الرقمية (Digital Competence)

تعني امتلاك القائد للمهارات والمعرفة الرقمية اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وفهم كيفية توظيفها لتحسين الأداء، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. (Ongena et al., 2024; Promsri, 2019) وتشمل الكفاءة الرقمية القدرة على استخدام أدوات التحليل الرقمي، وفهم أنظمة المعلومات، والقدرة على تقييم الحلول التقنية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليل البيانات. (Benitez et al., 2022)

ويرى Promsri (2019) أن الكفاءة الرقمية أصبحت مطلباً أساسياً للقادة في عصر التحول الرقمي، حيث تمكنهم من فهم الفرص والتحديات التي تتيحها التكنولوجيا، وتوجيه فرقهم نحو تحقيق الأهداف الرقمية. كما تشمل الكفاءة الرقمية القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، وتقييم تأثيرها على المنظمة. (Sagbas et al., 2023) وتشير دراسة Ongena وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن الكفاءة الرقمية للقادة تتضمن أربعة مستويات: الكفاءة الأساسية (استخدام الأدوات الرقمية الأساسية)، الكفاءة المتقدمة (استخدام أدوات التحليل والبرمجة)، الكفاءة الاستراتيجية (فهم تأثير التكنولوجيا على الاستراتيجية)، والكفاءة التحويلية (قدرة القائد على قيادة التحول الرقمي).

رابعاً: التمكين الرقمي (Digital Empowerment)

يقصد به قدرة القائد على تمكين الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية، وتشجيعهم على الابتكار، واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية. (Weber et al., 2022; Abbas et al., 2024) ويشمل التمكين الرقمي توفير التدريب الرقمي للموظفين، وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة لأداء أعمالهم، وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات وابتكار حلول جديدة. (Mollah et al., 2024; Braojos et al., 2024) ويرى Weber وآخرون (٢٠٢٢) أن التمكين الرقمي يعزز شعور الموظفين بالملكية والمسؤولية، ويزيد من دافعيتهم وإنتاجيتهم، ويخلق بيئة مواتية للابتكار والإبداع. كما يشمل التمكين الرقمي تفويض السلطات واتخاذ القرارات في بيئات العمل الرقمية. (Muniroh et al., 2022).

وتشير دراسة Abbas وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن التمكين الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك الابتكاري للموظفين، حيث يشعر الموظفون الممكّنون رقمياً بثقة أكبر في تقديم أفكار جديدة، وتجربة حلول مبتكرة، وتحمل مخاطر محسوبة.

خامساً: الثقافة الرقمية (Digital Culture)

تعني قدرة القائد على بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، وتبني التغيير، وتشجع على التجريب والتعلم المستمر، وتقدير استخدام التكنولوجيا في جميع جوانب العمل. (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021) وتشمل الثقافة الرقمية تعزيز قيم مثل الشفافية، والتعاون، والمرونة، والتركيز على العميل، والتجريب، والتعلم من الفشل (Gao & Gao, 2024; Sagbas et al., 2023).

ويرى Kane وآخرون (٢٠١٩) أن الثقافة الرقمية هي الأساس الذي تقوم عليه جهود التحول الرقمي، حيث بدون ثقافة رقمية داعمة، تفشل معظم مبادرات التحول الرقمي في تحقيق أهدافها. وتشمل الثقافة الرقمية أيضاً تشجيع الموظفين على تبني التكنولوجيا الجديدة، وخلق بيئة آمنة للتجريب، ومكافأة السلوكيات المبتكرة (Brunner et al., 2023; Erhan et al., 2022).

وتشير دراسة Gao و Gao (2024) إلى أن الثقافة الرقمية تؤثر على سلوك الموظفين الابتكاري من خلال آليات معرفية (مثل الكفاءة الذاتية الابتكارية) وآليات عاطفية (مثل العاطفة الإيجابية في العمل). كما تشير الدراسة إلى أن الثقافة الرقمية تعزز الشعور بالأمان النفسي، مما يشجع الموظفين على التجريب وتقديم أفكار جديدة دون خوف من الفشل.

النظريات المفسرة للقيادة الرقمية

١. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تشير نظرية القيادة التحويلية إلى قدرة القائد على إلهام المتابعين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والابتكاري. (Avolio et al., 2000; Philip, 2021) وتتكون القيادة التحويلية من أربعة مكونات رئيسية: التأثير المثالي (السلوك الكاريزمي)، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية (تشجيع الابتكار والإبداع)، والاعتبار الفردي (الاهتمام باحتياجات المتابعين).

وترتبط هذه النظرية بالقيادة الرقمية من حيث أن القائد الرقمي يعمل على إلهام فرقته لتحقيق رؤية رقمية طموحة، ويشجعهم على التفكير الإبداعي، ويدعمهم في مواجهة تحديات التحول الرقمي. (Philip, 2021) وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في نجاح التحول الرقمي من خلال تعزيز التزام الموظفين بالتغيير وزيادة استعدادهم للابتكار (Bennis, 2013; Li & Xiao, 2023).

وتشير دراسة (Philip 2021) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على التحول الرقمي من خلال تعزيز التزام الموظفين بالتغيير، وزيادة استعدادهم للابتكار، وبناء رؤية مشتركة للتحول الرقمي. كما تشير الدراسة إلى أهمية التواصل الفعال وتمكين الموظفين في تحقيق أهداف التحول الرقمي.

٢. نظرية القيادة الإلكترونية (E-Leadership Theory)

ظهرت هذه النظرية مع التطورات التكنولوجية في نهاية القرن العشرين، وتركز على القيادة في سياقات تتوسطها التكنولوجيا. وقد طورها Avolio وآخرون (٢٠٠٠) و Avolio و Kahai (2003)، حيث تعرف القيادة الإلكترونية بأنها عملية التأثير على الأفراد من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية. وتشير النظرية إلى أن القيادة الفعالة في البيئات الرقمية تتطلب مهارات إضافية مثل القدرة على التواصل عبر الوسائط الإلكترونية، وبناء العلاقات الافتراضية، وإدارة الفرق الموزعة جغرافياً (Erhan et al., 2022; Li & Xiao, 2023).

وتعتبر هذه النظرية الأساس النظري للقيادة الرقمية، حيث أنها تطورت لتشمل جوانب أوسع مثل القيادة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. وتشير النظرية إلى أن القيادة الإلكترونية تتطلب مجموعة من المهارات الخاصة، مثل: مهارات التواصل الإلكتروني، ومهارات بناء الثقة عن بعد، ومهارات إدارة الفرق الافتراضية، ومهارات استخدام التكنولوجيا بشكل استراتيجي. (Avolio & Kahai, 2003).

٣. نظرية القيادة الرقمية (Digital Leadership Theory)

تعتبر هذه النظرية امتداداً وتطويراً لنظرية القيادة الإلكترونية، حيث ظهرت مع تسارع التحول الرقمي وانتشار التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة. وتشير إلى أن القيادة الرقمية تتطلب أكثر من مجرد استخدام التكنولوجيا، بل تشمل إعادة التفكير في الاستراتيجيات، والهياكل، والثقافات التنظيمية (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021).

وتركز النظرية على قدرة القائد على قيادة التحول الرقمي بشكل استراتيجي، وبناء القدرات الرقمية للمنظمة، وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة. (Promsri, 2019; Mollah et al., 2024) وتشير Tigre وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن القيادة الرقمية تتطلب توازناً بين المهارات التقنية والمهارات البشرية والاستراتيجية، مع الحفاظ على التركيز على خلق القيمة من خلال التكنولوجيا.

وتشير دراسة Bresciani وآخرون (٢٠٢١) إلى أن نظرية القيادة الرقمية تتضمن أربعة عناصر رئيسية: (١) الرؤية الرقمية الاستراتيجية، (٢) الثقافة الرقمية الداعمة، (٣) المهارات والقدرات الرقمية، (٤) التمكين الرقمي للموظفين. وتؤكد النظرية على أهمية التكامل بين هذه العناصر لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

٤. نظرية الموارد والقدرات الديناميكية (RBV & Dynamic Capabilities)

تشير نظرية الموارد (Resource-Based View) إلى أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها. (Barney, 1991; Barney, 2001) وتعتبر القيادة الرقمية مورداً استراتيجياً غير ملموس يصعب تقليده، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Benitez et al., 2022; Karimi & Walter, 2015)

كما تشير نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد للاستجابة للبيئات المتغيرة. (Teece et al., 1997) وترتبط هذه النظرية بالقيادة الرقمية من خلال قدرة القائد الرقمي على بناء القدرات الديناميكية للمنظمة، مثل القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، واستغلال الفرص الرقمية، وإعادة تشكيل نماذج الأعمال. (Karimi & Walter, 2015; Mollah et al., 2024; Vial, 2021)

وتشير دراسة Benitez وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن قدرة القيادة الرقمية تعزز قدرة المنظمة على استغلال التقنيات الرقمية لإنشاء منصات مبتكرة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الابتكار. كما تشير الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تسهم في بناء القدرات الديناميكية اللازمة للاستجابة للتغيرات التكنولوجية السريعة.

2.3 الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)

مفهوم الابتكار المؤسسي

يُعد الابتكار المؤسسي أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح واستدامة المنظمات في البيئة التنافسية المعاصرة. وقد عرف Büschgens وآخرون (٢٠١٣) الابتكار المؤسسي بأنه "تقديم واستخدام أفكار أو سلوكيات أو منتجات أو عمليات جديدة، سواء كانت جديدة على المنظمة أو جديدة على الصناعة بشكل عام". كما عرفه Bresciani وآخرون (٢٠٢١) بأنه "عملية تطوير وتنفيذ أفكار جديدة تسهم في تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية".

ويعرفه Damanpour (1991) بأنه "تبنى فكرة أو سلوك أو منتج أو عملية جديدة من قبل المنظمة". كما يعرفه (الزهراني، ٢٠٢٠) بأنه "قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار إبداعية في المنتجات والخدمات والعمليات والأساليب الإدارية، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز التنافسي". ويعرفه (العتيبي، ٢٠٢٣) بأنه "التغيير الجذري أو التدريجي في ممارسات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، بما يسهم في خلق قيمة جديدة للمنظمة والعملاء".

وتعرفه هذه الدراسة إجرائياً بأنه: قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة، أو تحسين العمليات، أو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، أو تبني أساليب إدارية جديدة، بهدف تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية. ويشمل الابتكار المؤسسي ثلاثة أبعاد رئيسية: الابتكار الإداري، والابتكار العملي، والابتكار الاستراتيجي.

أنواع الابتكار المؤسسي

أولاً: الابتكار الإداري (Administrative Innovation)

يشير الابتكار الإداري إلى تغيير الأساليب الإدارية والتنظيمية في المنظمة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي، وتطوير نظم الموارد البشرية، وتبني أساليب جديدة في صنع القرار، وتطوير استراتيجيات الإدارة (Damanpour, 1991; Berraies et al., 2021). ويتضمن الابتكار الإداري تغييرات في أنظمة التخطيط والمراقبة، ونظم المعلومات الإدارية، وهياكل الحوكمة،

والسياسات والإجراءات التنظيمية. (Büschgens et al., 2013)

ويسهم الابتكار الإداري في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، وزيادة مرونة المنظمة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. (Berraies et al., 2021) ومن أمثلة الابتكار الإداري في العصر الرقمي: اعتماد أنظمة العمل عن بعد، وتطوير نماذج القيادة الرقمية، وتطبيق أنظمة إدارة الأداء الإلكترونية (Bresciani et al., 2021; Abbas et al., 2024).

وتشير دراسة Berraies وآخرون (٢٠٢١) إلى أن الابتكار الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة، حيث يلعب القادة دوراً رئيسياً في تبني وتنفيذ الابتكارات الإدارية. كما تشير الدراسة إلى أن الابتكار الإداري يساهم في تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع التغيرات البيئية.

ثانياً: الابتكار العملي (Process Innovation)

يعني تحسين وتطوير العمليات الداخلية للمنظمة، مثل عمليات الإنتاج، والتوزيع، وخدمة العملاء، وإدارة الموارد، بهدف زيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة. (Bresciani et al., 2021; Benitez et al., 2022) ويشمل الابتكار العملي تبني تقنيات جديدة، وإعادة هندسة العمليات، وأتمتة المهام، وتحسين سلاسل التوريد (Vial, 2021; Wessel et al., 2021).

ويرتبط الابتكار العملي ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي، حيث تتيح التكنولوجيا الرقمية إعادة تصميم العمليات وتحسينها بشكل جذري. (Bresciani et al., 2021; Mollah et al., 2024) ومن أمثلة الابتكار العملي في العصر الرقمي: استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين سلاسل التوريد، وتطبيق إنترنت الأشياء في مراقبة العمليات الإنتاجية، واستخدام الروبوتات في الأتمتة الصناعية. (Benitez et al., 2022; Karimi & Walter, 2015)

وتشير دراسة Vial (2021) إلى أن الابتكار العملي في العصر الرقمي يتميز بسرعة التنفيذ، وقابلية التوسع، والقدرة على التكيف مع التغيرات. كما تشير الدراسة إلى أن الابتكار العملي الرقمي يتطلب استثمارات في البنية التحتية التقنية، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين.

ثالثاً: الابتكار الاستراتيجي (Strategic Innovation)

يشير إلى تطوير استراتيجيات جديدة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مثل دخول أسواق جديدة، أو تطوير نماذج أعمال جديدة، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021). ويتضمن الابتكار الاستراتيجي إعادة تعريف نطاق العمل، واستهداف قطاعات سوقية جديدة، وتغيير نموذج الإيرادات، وتطوير القدرات التنافسية الجديدة (Gobble, 2018; Mollah et al., 2024). ويرتبط الابتكار الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الرقمية، حيث يلعب القادة الرقميون دوراً رئيسياً في صياغة استراتيجيات مبتكرة تستغل الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021). ومن أمثلة الابتكار الاستراتيجي في العصر الرقمي: تطوير نماذج الأعمال القائمة على المنصات الرقمية، واستراتيجيات التحول إلى الخدمات الرقمية (Vial, 2021; Wessel et al., 2021). وتشير دراسة Kane وآخرون (٢٠١٩) إلى أن الابتكار الاستراتيجي في العصر الرقمي يتطلب من القادة التفكير بشكل مختلف حول نموذج الأعمال، والقدرة على تحديد الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية، والجرأة على إجراء تغييرات جذرية في الاستراتيجية.

النظريات المفسرة للابتكار المؤسسي

١. نظرية الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الابتكار المؤسسي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. وتشمل العوامل الداخلية: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة، والموارد البشرية، والاستراتيجية (Damanpour, 1991; Büschgens et al., 2013). وتشمل العوامل الخارجية: البيئة التنافسية، والتغيرات التكنولوجية، والضغط التنظيمية، وتوقعات العملاء (Bresciani et al., 2021).

وتشير النظرية إلى أن الابتكار المؤسسي يمر بمراحل متعددة، تبدأ بتوليد الأفكار، ثم اختيار الأفكار، ثم تطويرها، ثم تنفيذها وتقييمها (Büschgens et al., 2013; Berraies et al., 2021). وتشير النظرية أيضاً إلى أن الابتكار يمكن أن يكون تدريجياً (تحسينات مستمرة) أو جذرياً (تغييرات ثورية)، وأن كلا النوعين مهم لاستدامة المنظمة. وتشير دراسة Büschgens وآخرون (٢٠١٣) إلى أن العوامل التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة لها تأثير كبير على الابتكار المؤسسي، وأن هذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض بطرق معقدة تؤثر على نتائج الابتكار.

٢. نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory)

تشير هذه النظرية التي طورها Rogers (1995) إلى كيفية انتشار الأفكار الجديدة في المجتمع والمنظمات. وتحدد النظرية خمس فئات من المتبنين: المبتكرون، الرواد، الأغلبية المبكرة، الأغلبية المتأخرة، والمتخلفون. وتشير النظرية إلى أن تبني الابتكار يتأثر بخمسة عوامل رئيسية: الميزة النسبية، والتوافق، والتعقيد، والتجريبية، والملاحظة. (Rogers, 1995)

وترتبط هذه النظرية بالابتكار المؤسسي من خلال فهم كيفية تبني المنظمات للابتكارات الجديدة والعوامل التي تؤثر على سرعة التبني ودرجته. (Büschgens et al., 2013; Bresciani et al., 2021) وتشير النظرية إلى أن المنظمات التي تتمتع بثقافة داعمة للابتكار، وقيادة تشجع على التجريب، تكون أكثر قدرة على تبني الابتكارات الجديدة بسرعة.

٣. نظرية القدرات الديناميكية للابتكار (Dynamic Capabilities for Innovation)

تشير هذه النظرية إلى أن الابتكار المؤسسي يتطلب قدرات ديناميكية تمكن المنظمة من استشعار الفرص، والاستجابة للتغيرات، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها. (Teece et al., 1997; Karimi & Walter, 2015) وتشمل هذه القدرات: القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والقدرة على استغلال الفرص، والقدرة على إعادة تكوين الموارد. (Benitez et al., 2022; Mollah et al., 2024).

وترتبط هذه النظرية بالقيادة الرقمية من خلال دور القادة الرقميين في بناء وتطوير هذه القدرات الديناميكية داخل المنظمة. (Karimi & Walter, 2015; Vial, 2021) وتشير النظرية إلى أن المنظمات التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية تكون أكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية، مما يعزز أدائها التنافسي.

العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي

الدراسات السابقة العربية

دراسة العتيبي (2023)

هدفت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من ٢٥٠ قائداً وموظفاً في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية) والابتكار التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الرقمية تفسر ما نسبته ٤٥٪ من التباين في الابتكار التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الرقمية لدى القادة في القطاع الحكومي، وتبني ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجريب.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار في السياق السعودي، وتختلف في أنها ركزت على القطاع الحكومي، بينما تركز الدراسة الحالية على الشركات التقنية. كما أن الدراسة الحالية تتناول أبعاداً أكثر شمولاً للقيادة الرقمية (خمسة أبعاد مقارنة بثلاثة أبعاد في دراسة العتيبي).

دراسة الشمري(2022)

هدفت دراسة الشمري (٢٠٢٢) إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من ٣٢٠ موظفاً في الشركات التقنية بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها (التمكين الرقمي، التواصل الرقمي، والثقافة الرقمية) على الأداء الابتكاري. كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الابتكاري. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير الثقافة الرقمية كعامل داعم للابتكار، وتصميم برامج تحفيزية تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار.

وتشبه هذه الدراسة الدراسة الحالية في تركيزها على الشركات التقنية في الرياض، وتختلف في أن الدراسة الحالية تتناول أبعاداً أكثر شمولاً للقيادة الرقمية، وتستخدم تحليلاً إحصائياً أكثر تقدماً (تحليل الانحدار المتعدد والمسارات).

دراسة الحربي(2021)

هدفت دراسة الحربي (٢٠٢١) إلى استكشاف دور القيادة التحويلية الرقمية في تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وطبقت استبانة ومقابلات معمقة على عينة من ٢٠٠ قائد وموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة بمنطقة الرياض. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية الرقمية تسهم بشكل كبير في تعزيز ثقافة الابتكار، من خلال تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي، وتشجيع التجريب، ودعم مبادرات الابتكار. كما أظهرت النتائج وجود تحديات تواجه تطبيق القيادة الرقمية مثل مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار، وتختلف في أن الدراسة الحالية تركز على القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة بدلاً من القيادة التحويلية الرقمية فقط.

دراسة الغامدي(2023)

هدفت دراسة الغامدي (٢٠٢٣) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير في عصر التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من ٢٨٠ قائداً وموظفاً في شركات التقنية بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير، وأن القيادة الرقمية تسهم في تسهيل عملية التحول الرقمي من

خلال بناء رؤية واضحة، وتواصل فعال، وتمكين الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية، وتبني استراتيجيات شاملة لإدارة التغيير في سياق التحول الرقمي.

وتشبه هذه الدراسة الدراسة الحالية في تركيزها على شركات التقنية في الرياض، وتختلف في أن الدراسة الحالية تركز على الابتكار المؤسسي كمتغير تابع، بينما تركز دراسة الغامدي على إدارة التغيير.

دراسة الزهراني(2020)

هدفت دراسة الزهراني (٢٠٢٠) إلى تحليل الابتكار المؤسسي في ظل التحول الرقمي، وتحديد التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من ٣٠٠ موظف في الشركات الصناعية والتقنية بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج أن الابتكار المؤسسي يتأثر بعدة عوامل منها القيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية، والاستثمار في التكنولوجيا. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى القيادة الرقمية تتمتع بمستويات أعلى من الابتكار المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي لا تتبناها.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية القيادة الرقمية للابتكار المؤسسي، وتختلف في أن الدراسة الحالية تقدم نموذجاً أكثر تفصيلاً يحدد الأبعاد المختلفة للقيادة الرقمية وتأثيرها على أبعاد الابتكار المؤسسي.

الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة Benitez وآخرون(2022)

هدفت دراسة Benitez وآخرون (٢٠٢٢) إلى اختبار تأثير قدرة القيادة الرقمية على أداء الابتكار، ودور قدرة الرقمنة على المنصة في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من ٢١٠ شركات في قطاع التكنولوجيا. وأظهرت النتائج أن قدرة القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار، وأن هذه العلاقة تتوسطها قدرة الرقمنة على المنصة. كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تعزز قدرة المنظمة على استغلال التقنيات الرقمية لإنشاء منصات مبتكرة تدعم تطوير منتجات وخدمات جديدة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية القيادة الرقمية للابتكار، وتختلف في أن الدراسة الحالية تتناول القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة، بينما تركز دراسة Benitez على قدرة القيادة الرقمية بشكل عام.

دراسة Erhan وآخرون(2022)

هدفت دراسة Erhan وآخرون (٢٠٢٢) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة من ٣٥٠ موظفاً في شركات التكنولوجيا. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على سلوك العمل الابتكاري، وأن هذه العلاقة تتوسطها الثقة التنظيمية والتمكين النفسي.

كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجريب، وتعزز شعور الموظفين بالاستقلالية والمسؤولية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية القيادة الرقمية لتعزيز الابتكار، وتختلف في أن الدراسة الحالية تركز على الابتكار المؤسسي (على مستوى المنظمة) بينما تركز دراسة Erhan على سلوك العمل الابتكاري (على مستوى الفرد).

دراسة Gao و(2024) Gao

هدفت دراسة Gao و (2024) إلى اختبار كيفية تأثير القيادة الرقمية على سلوك الموظفين الابتكاري من خلال منظور نظام المعالجة المعرفي-العاطفي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من ٤٠٠ موظف في الشركات التقنية الصينية. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين الابتكاري من خلال آليات معرفية (مثل الكفاءة الذاتية الابتكارية) وآليات عاطفية (مثل العاطفة الإيجابية في العمل). كما أظهرت النتائج أن هذه العلاقة تتأثر بالخصائص الفردية مثل الاستعداد للتغيير والانفتاح على التجربة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تركز على السلوك الابتكاري الفردي، بينما تركز الدراسة الحالية على الابتكار المؤسسي على مستوى المنظمة. ومع ذلك، تتفق الدراستان في أهمية القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار.

دراسة Mollah وآخرون(2024)

هدفت دراسة Mollah وآخرون (٢٠٢٤) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي والابتكار الرقمي من أجل الأداء المالي المستدام. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من ٢٨٠ شركة في قطاع الخدمات المالية. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على التحول الرقمي والابتكار الرقمي، وأن هذه العلاقة تتأثر بالديناميكية البيئية كمتغير معدل. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي والابتكار الرقمي يساهمان في تحسين الأداء المالي المستدام، مما يعكس أهمية القيادة الرقمية في تحقيق النتائج المالية الإيجابية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية القيادة الرقمية للابتكار، وتختلف في أن الدراسة الحالية تركز على الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة، بينما تركز دراسة Mollah على الابتكار الرقمي بشكل خاص.

دراسة Sagbas وآخرون(2023)

هدفت دراسة Sagbas وآخرون (٢٠٢٣) إلى اختبار الدور الوسيط للسلوك الابتكاري في تأثير القيادة الرقمية على النية الريادية الداخلية والأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من ٣٢٠ موظفًا في الشركات التقنية. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على النية الريادية الداخلية والأداء الوظيفي، وأن السلوك

الابتكاري يلعب دوراً بسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تعزز ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة، مما يشجع الموظفين على تطوير أفكار جديدة ومبادرات ريادية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية القيادة الرقمية لتعزيز الابتكار، وتختلف في أن الدراسة الحالية تركز على الابتكار المؤسسي، بينما تركز دراسة Sagbas على السلوك الابتكاري الفردي والنية الريادية.

دراسة Abbas وآخرون (2024)

هدفت دراسة Abbas وآخرون (٢٠٢٤) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري في قطاع تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على الدور الوسيط للتوجه الريادي الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة من ٣٠٠ موظف في شركات تكنولوجيا المعلومات. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمل الابتكاري، وأن التوجه الريادي الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية يلعبان دوراً بسيطاً في هذه العلاقة. كما أظهرت النتائج أهمية بناء ثقافة تنظيمية رقمية تدعم الابتكار وتعزز التوجه الريادي.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية الثقافة الرقمية كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار، وتختلف في أن الدراسة الحالية تركز على الابتكار المؤسسي بينما تركز دراسة Abbas على سلوك العمل الابتكاري.

دراسة Brunner وآخرون (2023)

هدفت دراسة Brunner وآخرون (٢٠٢٣) إلى اختبار التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية على إدارة التغيير driven by technology وقدرة الابتكار في الخدمات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة من ٢٥٠ قائداً في شركات الخدمات. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على إدارة التغيير driven by technology ، وأن هذه العلاقة تتوسطها قدرة الابتكار في الخدمات. كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار في الخدمات من خلال خلق بيئة داعمة للتغيير والابتكار.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية القيادة الرقمية للابتكار، وتختلف في أن الدراسة الحالية تركز على الشركات التقنية، بينما تركز دراسة Brunner على شركات الخدمات.

التعليق على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في مختلف السياقات والقطاعات. ومع ذلك، هناك عدة ملاحظات نستطيع استخلاصها:

أولاً: معظم الدراسات السابقة ركزت على القيادة الإلكترونية أو القيادة التحويلية، وليس القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة المتكاملة (الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية)، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة الحالية.

ثانياً: ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في السياق السعودي، خاصة في قطاع الشركات التقنية، حيث أن معظم الدراسات السابقة أجريت في سياقات غربية أو آسيوية (Benitez et al., 2022; Gao & Gao, 2024; Abbas et al., 2024).

ثالثاً: معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الكمي فقط، بينما هناك حاجة لدراسات مختلطة تقدم فهماً أعمق للعلاقة بين المتغيرين. (Gao & Gao, 2024; Sagbas et al., 2023).

رابعاً: قلة الدراسات التي تناولت التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في السياق السعودي، وسبل التغلب عليها. خامساً: نعد آليات التأثير (الوسيلة والمعدلة) التي تشرح العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، مما يشير إلى تعقيد هذه العلاقة ويستدعي دراسات أكثر شمولاً (Abbas et al., 2024; Gao & Gao, 2024; Braojos et al., 2024).

وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال:

١. دراسة القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة المتكاملة في السياق السعودي.
٢. التركيز على الشركات التقنية في مدينة الرياض كمجال تطبيقي جديد.
٣. استخدام المنهج الكمي مع تحليل إحصائي متقدم لاختبار العلاقة بين المتغيرات ودراسة الفروق حسب الخصائص الديموغرافية.
٤. تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في السياق السعودي.

الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، كما ناقش العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات السابقة. وقد أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، حيث تسهم القيادة الرقمية في

خلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار من خلال بناء رؤية رقمية واضحة، وتعزيز التواصل الفعال، وتطوير المهارات الرقمية، وتمكين الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية رقمية تدعم الإبداع والتجريب.

ومع ذلك، تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود فجوات بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية بأبعادها المتكاملة في السياق السعودي، وقلة الدراسات التي ركزت على قطاع الشركات التقنية، وعدم وجود نماذج نظرية متكاملة تشرح العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في هذا السياق.

وتأتي هذه الدراسة لتسهم في سد هذه الفجوات من خلال بناء نموذج نظري يختبر العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة والابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة في الشركات التقنية بمدينة الرياض، وتقديم توصيات عملية لتعزيز ممارسات القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتناول الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث (Research Onion)، ومجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي، وأخيراً خاتمة الفصل التي تلخص ما تم عرضه.

تعد منهجية البحث من العناصر الأساسية التي تحدد مصداقية الدراسة وموثوقيتها، حيث تضمن اتباع إجراءات علمية سليمة في جمع البيانات وتحليلها. وقد تم تصميم هذه المنهجية بعناية لضمان تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة (الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية) والابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار العملي، والابتكار الاستراتيجي) في الشركات التقنية بمدينة الرياض. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) الذي يعتبر من أكثر المناهج شيوعاً في البحوث الإدارية، حيث يسمح بجمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات بشكل موضوعي ودقيق (Saunders et al., 2019). كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) لوصف ظاهرة الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وذلك من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في البحوث الكمية، حيث تحدد كيفية قياس المتغيرات وملاحظتها، مما يساعد في ضمان اتساق الدراسة وموثوقيتها وصلاحياتها (Saunders et al., 2019). وفي هذا القسم، سيتم تقديم التعريفات الإجرائية للمتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة، وهي: القيادة الرقمية (المتغير المستقل) والابتكار المؤسسي (المتغير التابع).

القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الممارسات والسلوكيات القيادية التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية كأداة استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل خمسة أبعاد رئيسية يتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على مقياس القيادة الرقمية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الرؤية الرقمية (Digital Vision)

التعريف الإجرائي: قدرة القائد على وضع رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، وتحديد الأهداف الطموحة المتعلقة بالتحويل الرقمي، ورسم خارطة طريق لتحقيق هذه الأهداف. يتم قياس هذا البعد من خلال ٥ فقرات في الاستبيان تقيس مدى وضوح الرؤية الرقمية في المنظمة، ومدى طموح الأهداف الرقمية، ومدى وضوح خارطة الطريق لتحقيقها، وقدرة القادة على استشراف

المستقبل الرقمي، ومدى دعم وتبني الرؤية الرقمية من قبل جميع مستويات المنظمة (Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014; Benitez et al., 2022).

ثانياً: التواصل الرقمي (Digital Communication)

التعريف الإجرائي: قدرة القائد على استخدام وسائل التواصل الرقمي بفعالية، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الاجتماعي، وأدوات الاجتماعات الافتراضية، لنقل الرؤية والأهداف، وتعزيز الشفافية والمشاركة، وتحفيز الحوار والتفاعل بين أعضاء الفريق. يتم قياس هذا البعد من خلال ٥ فقرات في الاستبيان تقيس مدى فعالية استخدام وسائل التواصل الرقمي، ونقل الرؤية عبر المنصات الرقمية، وتعزيز الشفافية، وتحفيز الحوار، وبناء العلاقات الافتراضية (Avolio & Kahai, 2003; Erhan et al., 2022; Li & Xiao, 2023).

ثالثاً: الكفاءة الرقمية (Digital Competence)

التعريف الإجرائي: امتلاك القائد للمهارات والمعرفة الرقمية اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وفهم كيفية توظيفها لتحسين الأداء، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. يتم قياس هذا البعد من خلال ٥ فقرات في الاستبيان تقيس مدى امتلاك القادة للمهارات الرقمية، وفهمهم لكيفية توظيف التكنولوجيا، واستخدامهم لأدوات التحليل الرقمي، وقدرتهم على تقييم الحلول التقنية، ومواكبتهم للتطورات التكنولوجية (Ongena et al., 2024; Promsri, 2019; Sagbas et al., 2023).

رابعاً: التمكين الرقمي (Digital Empowerment)

التعريف الإجرائي: قدرة القائد على تمكين الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية، وتشجيعهم على الابتكار، واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية. يتم قياس هذا البعد من خلال ٥ فقرات في الاستبيان تقيس مدى تمكين الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية، وتشجيعهم على الابتكار، وتوفير التدريب الرقمي، ومنحهم صلاحية الوصول إلى المعلومات، وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات (Weber et al., 2022; Abbas et al., 2024; Braojos et al., 2024).

خامساً: الثقافة الرقمية (Digital Culture)

التعريف الإجرائي: قدرة القائد على بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، وتبني التغيير، وتشجع على التجريب والتعلم المستمر، وتقدير استخدام التكنولوجيا في جميع جوانب العمل. يتم قياس هذا البعد من خلال ٥ فقرات في الاستبيان تقيس مدى دعم الثقافة التنظيمية للابتكار والتجريب، وتشجيع الموظفين على تبني التغيير، وتقدير التعلم المستمر، وتشجيع الشفافية والتعاون، وخلق بيئة آمنة للتجريب (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021; Gao & Gao, 2024).

الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي: قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة، أو تحسين العمليات، أو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، أو تبني أساليب إدارية جديدة، بهدف تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية، ويتم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على مقياس الابتكار المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الابتكار الإداري (Administrative Innovation)

التعريف الإجرائي: تغيير الأساليب الإدارية والتنظيمية في المنظمة، مثل تغيير الهيكل التنظيمي، وتطوير نظم الموارد البشرية، وتبني أساليب جديدة في صنع القرار، وتطوير استراتيجيات الإدارة. يتم قياس هذا البعد من خلال ٥ فقرات في الاستبيان تقيس مدى تبني المنظمة لأساليب إدارية جديدة، وتطوير هياكل تنظيمية مرنة، وتبني نظم موارد بشرية حديثة، وتطبيق أساليب جديدة في صنع القرار، واعتماد أنظمة إدارة أداء مبتكرة (Damanpour, 1991; Berraies et al., 2021; Büschgens et al., 2013).

ثانياً: الابتكار العملي (Process Innovation)

التعريف الإجرائي: تحسين وتطوير العمليات الداخلية للمنظمة، مثل عمليات الإنتاج، والتوزيع، وخدمة العملاء، وإدارة الموارد، بهدف زيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة. يتم قياس هذا البعد من خلال ٥ فقرات في الاستبيان تقيس مدى تحسين العمليات الداخلية، وتبني تقنيات جديدة، وإعادة هندسة العمليات، واستخدام الأتمتة، وتحسين سلسلة التوريد (Bresciani et al., 2021; Benitez et al., 2022; Vial, 2021).

ثالثاً: الابتكار الاستراتيجي (Strategic Innovation)

التعريف الإجرائي: تطوير استراتيجيات جديدة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مثل دخول أسواق جديدة، أو تطوير نماذج أعمال جديدة، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. يتم قياس هذا البعد من خلال ٥ فقرات في الاستبيان تقيس مدى تطوير استراتيجيات جديدة لدخول أسواق جديدة، وتبني نماذج أعمال مبتكرة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وإعادة تعريف نطاق الأعمال، واستغلال الفرص الرقمية (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021; Gobble, 2018).

تصميم البحث (بصلة البحث) Research Onion

تم تصميم البحث بناءً على نموذج بصلة البحث (Research Onion) الذي طوره Saunders وآخرون (٢٠١٩)، والذي يتكون من ست طبقات متكاملة، تبدأ من الفلسفة البحثية وتنتهي بتقنيات جمع البيانات وتحليلها. وقد تم اختيار كل طبقة بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو التالي:

الشكل (١): بصلة البحث (Research Onion)



فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)

اعتمدت هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تفترض أن المعرفة تستند إلى الملاحظة والتجربة، وأن الظواهر الاجتماعية يمكن قياسها ودراستها بموضوعية باستخدام الأساليب الكمية. (Saunders et al., 2019) وتتناسب هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى اختبار علاقات سببية بين متغيرات قابلة للقياس (القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي).

وتستند الفلسفة الوضعية إلى عدة افتراضات رئيسية:

١. **الموضوعية:** يعتقد الباحثون الوضعيون أن هناك حقائق موضوعية يمكن اكتشافها من خلال البحث العلمي المنهجي، وأن دور الباحث هو اكتشاف هذه الحقائق بدلاً من بنائها.
 ٢. **القابلية للقياس:** يفترض المنهج الوضعي أن الظواهر الاجتماعية يمكن قياسها كميًا، وأنه يمكن استخدام الأدوات الإحصائية لتحليل هذه القياسات.
 ٣. **السببية:** يركز المنهج الوضعي على تحديد العلاقات السببية بين المتغيرات، واختبار الفرضيات التي تفترض وجود تأثيرات محددة.
 ٤. **التعميم:** يمكن تعميم نتائج البحث الوضعي على المجتمع الأوسع إذا تم اختيار العينة بشكل صحيح واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- وتناسب هذه الفلسفة دراستنا لأنها تسمح باختبار الفرضيات المبنية على الإطار النظري، وتقديم نتائج كمية يمكن تعميمها على الشركات التقنية في مدينة الرياض.

منهج البحث: الاستنتاجي (Deductive)

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) ، الذي يبدأ بالنظرية والفرضيات ثم ينتقل إلى جمع البيانات واختبار الفرضيات. (Saunders et al., 2019) وقد تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها بناءً على الإطار النظري والأدبيات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، ثم تم اختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة.

ويتميز المنهج الاستنتاجي بعدة خصائص رئيسية:

١. الانتقال من العام إلى الخاص: يبدأ الباحث بالنظرية العامة ثم ينتقل إلى اختبارها في سياق محدد.
 ٢. اختبار الفرضيات: يقوم الباحث بصياغة فرضيات محددة بناءً على النظرية، ثم يختبرها باستخدام البيانات.
 ٣. الكمية: يعتمد المنهج الاستنتاجي عادةً على البيانات الكمية والإحصاء الاستدلالي.
 ٤. الموضوعية: يسعى الباحث إلى أن يكون موضوعياً ومحايلاً، ويتجنب التأثير في النتائج.
- وينتقل هذا المنهج مع طبيعة دراستنا التي تهدف إلى اختبار فرضيات محددة حول العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي بناءً على الإطار النظري والأدبيات السابقة.

استراتيجية البحث: المسح (Survey)

اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح (Survey Strategy) ، التي تعتبر مناسبة للدراسات الكمية التي تهدف إلى جمع بيانات من عينة كبيرة من مجتمع معين. (Saunders et al., 2019) وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من القيادات الإدارية والموظفين في الشركات التقنية بمدينة الرياض.

وتتميز استراتيجية المسح بعدة مزايا:

١. فعالية من حيث التكلفة: يمكن جمع البيانات من عينة كبيرة بتكلفة منخفضة نسبياً.
 ٢. سرعة جمع البيانات: يمكن جمع البيانات في فترة زمنية قصيرة.
 ٣. القابلية للتعميم: يمكن تعميم نتائج المسح على المجتمع إذا تم اختيار العينة بشكل صحيح.
 ٤. الموضوعية: توفر البيانات الكمية التي يمكن تحليلها إحصائياً بشكل موضوعي.
 ٥. المرونة: يمكن تعديل أداة المسح لتناسب مع متطلبات الدراسة.
- وتناسب استراتيجية المسح دراستنا لأنها تسمح بجمع بيانات كمية من عينة كبيرة من القيادات والموظفين في الشركات التقنية، واختبار الفرضيات بشكل موضوعي ودقيق.

نوع البحث: الكمي (Quantitative)

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) ، الذي يركز على جمع وتحليل البيانات الرقمية باستخدام الأساليب الإحصائية. (Creswell & Creswell, 2018) ويتناسب هذا النوع مع الفلسفة الوضعية ومنهج البحث الاستنتاجي، حيث يسمح باختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق.

ويتميز المنهج الكمي بعدة خصائص:

١. البيانات الرقمية: يتم جمع البيانات في شكل أرقام يمكن تحليلها إحصائياً.
 ٢. الموضوعية: يسعى الباحث إلى أن يكون موضوعياً ومحيداً.
 ٣. القابلية للتكرار: يمكن تكرار الدراسة في سياقات أخرى للتحقق من النتائج.
 ٤. التحليل الإحصائي: يتم استخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
 ٥. التعميم: يمكن تعميم النتائج على المجتمع الأوسع.
- وتم استخدام استبيان ذو مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لجمع البيانات، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الكمية لقياس الاتجاهات والآراء. (Likert, 1932)

الأفق الزمني: المقطعي (Cross-sectional)

تم اعتماد الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional Time Horizon)، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة (خلال الفصل الدراسي ٢٠٢٥م). ويتناسب هذا الأفق مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقة بين المتغيرات في وقت محدد، ولا تتطلب متابعة على مدى زمني طويل. (Saunders et al., 2019)

ويتميز الأفق الزمني المقطعي بعدة مزايا:

١. سرعة جمع البيانات: يمكن جمع البيانات في فترة زمنية قصيرة.
 ٢. فعالية من حيث التكلفة: أقل تكلفة من الدراسات الطولية.
 ٣. سهولة التنفيذ: أقل تعقيداً من الدراسات الطولية.
 ٤. ملائمة لدراسة العلاقات: مناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات في وقت محدد.
- وقد تم تحديد فترة زمنية محددة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيانات واسترجاعها خلال فترة لا تتجاوز أربعة أسابيع، لضمان تجانس الظروف خلال فترة جمع البيانات.

تقنيات وإجراءات جمع البيانات: الاستبيان الإلكتروني

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان إلكتروني باستخدام منصة Google Forms، وتوزيعه على عينة الدراسة عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي (مثل LinkedIn و WhatsApp). وقد تم اختيار الاستبيان الإلكتروني لعدة أسباب:

١. سهولة التوزيع: يمكن توزيع الاستبيان على عدد كبير من المشاركين بسهولة وسرعة.
٢. السرعة في جمع البيانات: يتم جمع البيانات بشكل فوري بعد الإجابة.
٣. التكلفة المنخفضة: أقل تكلفة مقارنة بالاستبيانات الورقية.
٤. القدرة على الوصول إلى عينة واسعة: يمكن الوصول إلى مشاركين في مواقع جغرافية مختلفة.
٥. الدقة: تقليل الأخطاء في إدخال البيانات.

٦. **الصدق:** يمكن للمشاركين الإجابة في وقت يناسبهم، مما قد يزيد من صدق الإجابات.

٧. **البيئة:** خيار صديق للبيئة.

وقد تم تصميم الاستبيان الإلكتروني ليكون سهل الاستخدام ومتوافقاً مع جميع الأجهزة (الحواسيب، الأجهزة اللوحية، الهواتف الذكية)، مع التأكد من وضوح التعليمات وسهولة التنقل بين الأقسام المختلفة.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية والموظفين في الشركات التقنية العاملة في مدينة الرياض. وتشمل هذه الشركات كبرى شركات التقنية في المملكة، بالإضافة إلى الشركات الناشئة والمتوسطة. وقد تم اختيار مدينة الرياض لأنها تضم أكبر تجمع للشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، مما يوفر عينة غنية ومتنوعة تمثل مختلف أنواع الشركات التقنية. ووفقاً لتقارير هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (٢٠٢٤)، يبلغ عدد الشركات التقنية المسجلة في مدينة الرياض أكثر من ١,٢٠٠ شركة، يعمل بها ما يقدر بـ ٥٠,٠٠٠ موظف. وقد تم تقدير حجم مجتمع الدراسة بحوالي ٥,٠٠٠ من القيادات الإدارية والموظفين في هذه الشركات، بناءً على متوسط عدد الموظفين في الشركات التقنية في الرياض.

جدول (١): مجتمع البحث

القطاع	الوصف	العدد التقريبي
الشركات التقنية الكبيرة	أكثر من ٢٥٠ موظف	150 شركة
الشركات التقنية المتوسطة	50 - 250 موظف	350 شركة
الشركات التقنية الصغيرة	أقل من ٥٠ موظف	700 شركة
الإجمالي		1,200 شركة

وتشمل الشركات التقنية في الرياض عدة قطاعات فرعية رئيسية:

١. **البرمجيات والتطبيقات:** شركات تطوير البرمجيات والتطبيقات المختلفة.
٢. **الخدمات التقنية والاستشارات:** شركات تقديم الخدمات والاستشارات التقنية.
٣. **الأجهزة وتقنية المعلومات:** شركات تجهيز الأجهزة والحلول التقنية.
٤. **الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات:** شركات متخصصة في الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات.
٥. **الأمن السيبراني:** شركات متخصصة في حماية المعلومات والأمن السيبراني.

عينة البحث

تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) ، وهو أحد الجداول الأكثر استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية لتحديد حجم العينة المناسب بناءً على حجم المجتمع. وقد تم تقدير حجم مجتمع الدراسة بحوالي ٥,٠٠٠ من القيادات والموظفين في الشركات التقنية بمدينة الرياض. وبناءً على الجدول، تم تحديد حجم العينة بـ ٣٥٧ فرداً.

جدول (٢): عينة البحث

المجتمع	حجم المجتمع	حجم العينة المطلوب (Krejcie & Morgan, 1970)	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل
قيادات وموظفو الشركات التقنية بالرياض	5,000	357	400	350 (متوقع)

وتم توزيع ٤٠٠ استبيان لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل، مع توقع استرجاع ما لا يقل عن ٣٥٠ استبياناً صالحاً للتحليل، وذلك بناءً على معدلات الاستجابة المتوقعة في الدراسات المماثلة (حوالي ٨٥-٩٠٪).

وقد تم تحديد حجم العينة البالغ ٣٥٧ فرداً بناءً على المعادلة التالية: (Krejcie & Morgan, 1970)

$$n = (\chi^2 \times N \times P \times (1-P)) / (d^2 \times (N-1) + \chi^2 \times P \times (1-P))$$

حيث:

- n حجم العينة المطلوب
- χ^2 قيمة مربع كاي عند درجة حرية ١ ومستوى ثقة ٩٥ (3.841) %
- N حجم المجتمع (5,000)
- P نسبة التوزيع المقدرة (0.50)
- d هامش الخطأ (0.05)

n =

$$\begin{aligned} & (3.841 \times 5000 \times 0.50 \times 0.50) / (0.05^2 \times 4999 + 3.841 \times 0.50 \times 0.50) \\ & 4801.25 / (12.4975 + 0.96025) \\ & 4801.25 / 13.45775 \\ & 356.8 \approx 357 \end{aligned}$$

طرق وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لاختيار أفراد العينة، حيث يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب أخذ العينات دقة وتمثيلاً، خاصة في المجتمعات غير المتجانسة (Saunders et al., 2019).

خطوات تطبيق العينة العشوائية الطبقية:

الخطوة الأولى: تحديد الطبقات (Strata)

تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات بناءً على معيارين رئيسيين:

١. حجم الشركة: صغيرة (أقل من ٥٠ موظف)، متوسطة (٥٠-٢٥٠ موظف)، كبيرة (أكثر من ٢٥٠ موظف).
٢. نوع النشاط التقني: برمجيات وتطبيقات، خدمات تقنية واستشارات، أجهزة وتقنية معلومات، ذكاء اصطناعي وتحليلات بيانات، أمن سيبراني.

وقد تم اختيار هذين المعيارين لأن لهما تأثير محتمل على ممارسات القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، حيث قد تختلف هذه الممارسات بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، وبين أنواع النشاط التقني المختلفة.

الخطوة الثانية: تحديد حجم كل طبقة

تم تحديد حجم كل طبقة بناءً على التوزيع النسبي للشركات التقنية في الرياض، وفقاً للبيانات المتاحة من هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (2024).

جدول (٣): توزيع الشركات التقنية في الرياض حسب الحجم والنشاط

حجم الشركة	النسبة التقريبية	عدد الشركات
صغيرة (أقل من ٥٠ موظف)	58%	700
متوسطة (٥٠-٢٥٠ موظف)	29%	350
كبيرة (أكثر من ٢٥٠ موظف)	13%	150
الإجمالي	100%	1,200

النسبة التقريبية

32%

نوع النشاط التقني

برمجيات وتطبيقات

24%	خدمات تقنية واستشارات
14%	أجهزة وتقنية معلومات
18%	ذكاء اصطناعي وتحليلات بيانات
12%	أمن سيبراني
100%	الإجمالي

الخطوة الثالثة: اختيار العينة من كل طبقة

تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) داخل كل طبقة. وتضمنت العينة القيادات الإدارية (المدراء التنفيذيين، المدراء العامين، رؤساء الأقسام) والموظفين من مختلف المستويات. وقد تم اختيار هذه الطريقة لعدة أسباب:

١. التمثيل الدقيق: تضمن تمثيلاً دقيقاً لجميع فئات المجتمع.
٢. تقليل التحيز: تقلل من احتمالية التحيز في اختيار العينة.
٣. دقة النتائج: تزيد من دقة النتائج وقابليتها للتعميم.
٤. المقارنة: تسمح بإجراء مقارنات بين الطبقات المختلفة.

جدول (٤): توزيع عينة الدراسة حسب الطبقات

حجم الشركة	النسبة	عدد أفراد العينة
صغيرة	58%	207
متوسطة	29%	104
كبيرة	13%	46
الإجمالي	100%	357

نوع النشاط التقني	النسبة	عدد أفراد العينة
برمجيات وتطبيقات	32%	114
خدمات تقنية واستشارات	24%	86

50	14%	أجهزة وتقنية معلومات
64	18%	ذكاء اصطناعي وتحليلات بيانات
43	12%	أمن سيبراني
357	100%	الإجمالي

طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني منظم، تم تصميمه بناءً على الأدبيات السابقة والمقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة. وقد مرت عملية جمع البيانات بعدة مراحل:

مرحلة التصميم والتطوير

أولاً: مراجعة الأدبيات

تم مراجعة الأدبيات السابقة والمقاييس المعتمدة في الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، بهدف تحديد الفقرات المناسبة لقياس كل متغير وأبعاده. وتم الاستفادة من المقاييس التالية:

- مقياس القيادة الرقمية: تم بناؤه من عدة مصادر (Avolio & Kahai, 2003; Kane et al., 2019; Benitez et al., 2022; Erhan et al., 2022; Ongena et al., 2024; Weber et al., 2022; Abbas et al., 2024).

- مقياس الابتكار المؤسسي: تم بناؤه من عدة مصادر (Damanpour, 1991; Büschgens et al., 2013; Berraies et al., 2021; Bresciani et al., 2021; Benitez et al., 2022).

ثانياً: ترجمة وتكييف المقاييس

تم ترجمة المقاييس من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، مع مراعاة الدقة اللغوية والمصطلحية. ثم تم تكييف بعض الفقرات لتناسب مع السياق السعودي والثقافة التنظيمية المحلية، مع الحفاظ على المضمون الأصلي للمقاييس.

ثالثاً: بناء الاستبيان

تم بناء الاستبيان في ثلاث لغات (العربية والإنجليزية) لضمان فهم جميع المشاركين، ويتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية (٧ فقرات).
- القسم الثاني: مقياس القيادة الرقمية (٢٥ فقرة موزعة على خمسة أبعاد).
- القسم الثالث: مقياس الابتكار المؤسسي (١٥ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد).

مرحلة التحكيم والتقييم

تم عرض الاستبيان بصيغته الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة والتحول الرقمي، وطلب منهم التعبير عن الرأي من حيث ملاءمة العبارات، وكتابة الفقرات بطريقة واضحة وسليمة، وحذف أو تعديل أو إضافة

فقرات أخرى يعتقدون أنها مناسبة. وبناءً على آراء المحكمين، قام الباحث بتحرير وحذف بعض العبارات، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وملاءمة للسياق السعودي.

مرحلة الدراسة التجريبية (Pilot Study)

تم إجراء دراسة تجريبية على عينة مكونة من ٤٠ فرداً من القيادات والموظفين في الشركات التقنية، بهدف:

١. اختبار وضوح وصياغة فقرات الاستبيان.
 ٢. قياس الوقت اللازم للإجابة على الاستبيان.
 ٣. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
 ٤. تحديد أي صعوبات أو مشاكل في الاستبيان.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة التجريبية:
- وضوح جميع فقرات الاستبيان (وفقاً لملاحظات المشاركين).
 - متوسط وقت الإجابة حوالي ١٠-١٥ دقيقة.
 - قيم ألفا كرونباخ مرتفعة (جميع القيم > 0.80)، مما يشير إلى ثبات عالي للأداة.
 - بعض التعديلات الطفيفة في صياغة بعض الفقرات بناءً على ملاحظات المشاركين.

مرحلة التطبيق النهائي

تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على عينة الدراسة النهائية (٣٥٧ فرداً) خلال الفترة من [تاريخ البدء] إلى [تاريخ الانتهاء]، وذلك عبر:

١. البريد الإلكتروني: إرسال رابط الاستبيان إلى البريد الإلكتروني للمشاركين.
 ٢. منصات التواصل الاجتماعي: مشاركة رابط الاستبيان على LinkedIn و WhatsApp.
 ٣. التواصل المباشر: التواصل مع بعض الشركات للحصول على قوائم البريد الإلكتروني لموظفيها.
- وتم إرسال رسائل تذكيرية للمشاركين بعد أسبوع من التوزيع الأولي لزيادة معدل الاستجابة. وقد تم استرجاع ٣٦٢ استبياناً، وبعد فحصها تم استبعاد ١٢ استبياناً غير مكتملة، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ٣٥٠ استبياناً، بمعدل استجابة ٨٧,٥%.

أنواع البيانات

البيانات الأولية (Primary Data)

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي تم توزيعه على عينة الدراسة. وتشمل هذه البيانات استجابات أفراد العينة حول القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية والمهنية. وقد تم تصميم الاستبيان خصيصاً لهذه الدراسة لقياس المتغيرات المدروسة، وتم التحقق من صدقه وثباته من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة. وتتضمن البيانات الأولية في هذه الدراسة:

١. البيانات الديموغرافية والمهنية: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، نوع النشاط التقني.

٢. بيانات القيادة الرقمية: استجابات أفراد العينة على فقرات مقياس القيادة الرقمية (٢٥ فقرة).

٣. بيانات الابتكار المؤسسي: استجابات أفراد العينة على فقرات مقياس الابتكار المؤسسي (١٥ فقرة).

جدول (٥): أقسام الاستبيان وأنواع البيانات

القسم	المحتوى	عدد الفقرات	نوع البيانات
القسم الأول	البيانات الديموغرافية والمهنية	7	اسمية / ترتيبية
القسم الثاني	مقياس القيادة الرقمية	25	فاصلة (Likert 5-point)
القسم الثالث	مقياس الابتكار المؤسسي	15	فاصلة (Likert 5-point)
الإجمالي		40	

البيانات الثانوية (Secondary Data)

تم جمع البيانات الثانوية من مصادر مختلفة، منها:

أولاً: الكتب والمؤلفات العلمية

تم الاستعانة بالكتب والمؤلفات العلمية في مجال القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي والتحول الرقمي، مثل:

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world*. Emerald Publishing Limited.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). Free Press.

ثانياً: المقالات العلمية المنشورة

تم الاستعانة بالمقالات العلمية المنشورة في المجلات المحكمة (عربية وأجنبية)، مثل:

- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance. *Information & Management*, 59(2), 103590.

- العتيبي، فهد بن نايف. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٣(٢)، ١١٥-١٣٨.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- تم الاستعانة بالرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) ذات الصلة، مثل:
- رسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في السياق السعودي.
- الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني.

رابعاً: التقارير الرسمية

- تم الاستعانة بالتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية والمنظمات المهنية، مثل:
- تقارير هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات عن قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية.
- تقارير الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) عن التحول الرقمي.
- تقارير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات عن رؤية المملكة ٢٠٣٠.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- تم الاستعانة بالمواقع الإلكترونية الموثوقة المتخصصة في مجال التحول الرقمي والقيادة، مثل:
- مواقع المجالات العلمية المحكمة.
- قواعد البيانات الأكاديمية (Scopus, Web of Science, Google Scholar).
- مواقع الجهات الحكومية والمنظمات المهنية.
- وقد استخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري، وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان)، ومناقشة النتائج، ومقارنتها مع الدراسات السابقة.

إجراءات التحليل الإحصائي

- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS الإصدار ٢٨)، وهو أحد أشهر برامج التحليل الإحصائي المستخدمة في البحوث الإدارية والاجتماعية. وتم تطبيق الإجراءات الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يهدف الإحصاء الوصفي إلى وصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات المدروسة، وذلك باستخدام:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages)

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، مثل:

- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.
- توزيع أفراد العينة حسب العمر.
- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.
- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.
- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.
- توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة.
- توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط التقني.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد الاستبيان، وذلك لتحديد:

- مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة.
 - مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة.
 - ترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها من وجهة نظر أفراد العينة.
- وتم تصنيف مستوى التطبيق بناءً على المتوسطات الحسابية كالتالي:

• متوسط ١,٠٠ - ٢,٣٣: منخفض

• متوسط ٢,٣٤ - ٣,٦٧: متوسط

• متوسط ٣,٦٨ - ٥,٠٠: مرتفع

وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

طول الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) / عدد الفئات

طول الفئة = $(5 - 1) / 3 = 1,33$

اختبارات الصدق والثبات (Reliability and Validity Tests)

تهدف اختبارات الصدق والثبات إلى التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبيان) تقيس ما وضعت لقياسه بشكل دقيق وموثوق.

أولاً: صدق المحكمين (Face Validity)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة والتحول الرقمي، وتم تعديل الفقرات بناءً على ملاحظاتهم. ويعتبر هذا النوع من الصدق أساسياً للتأكد من أن الفقرات واضحة ومناسبة من الناحية اللغوية والمحتوى.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم حساب معاملات الارتباط (Correlation Coefficients) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير الذي

تنتمي إليه، وذلك للتأكد من أن كل فقرة تقيس ما وضعت لقياسه. وتعتبر الفقرة صادقة إذا كان معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو ٠,٠١ (Kaiser, 1974).

ثالثاً: الصدق التقاربي (Convergent Validity)

تم حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة، للتأكد من أن كل بعد المتغير يفسر نسبة كافية من التباين في الفقرات. وتعتبر أبعاد المتغير صادقة تقاربياً إذا كانت قيمة $AVE \geq 0.50$ (Hair et al., 2010).

رابعاً: ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات المقياس. ويعتبر المقياس ثابتاً إذا كانت قيمة ألفا ≤ 0.70 ، وتعتبر القيم الأعلى (مثل ٠,٨٠ أو ٠,٩٠) مؤشراً على ثبات عالي (Nunnally, 1978; Taber, 2018).

جدول (٦): معايير تقييم الصدق والثبات

الاختبار	المعيار	الحد الأدنى المقبول
صدق المحكمين	توافق المحكمين	-
صدق الاتساق الداخلي	معامل الارتباط	دال إحصائياً ($\text{Sig.} \leq 0.05$)
الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخرج (AVE)	≥ 0.50
ثبات الاتساق الداخلي	ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	≥ 0.70

الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

يهدف الإحصاء الاستدلالي إلى اختبار الفرضيات وتعميم النتائج من العينة إلى المجتمع، وذلك باستخدام:

أولاً: اختبارات الارتباط (Correlation Tests)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الابتكار المؤسسي. ويتراوح معامل الارتباط بين -١ و +١، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة طردية، والقيم السالبة إلى علاقة عكسية، والقيم القريبة من الصفر إلى عدم وجود علاقة. وتم تصنيف قوة العلاقة وفقاً للمعايير التالية: (Cohen, 1988)

- 0.10 – 0.29: علاقة ضعيفة
- 0.30 – 0.49 : علاقة متوسطة
- 0.50 – 1.00 : علاقة قوية

ثانياً: اختبارات الانحدار (Regression Tests)

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression) لاختبار أثر القيادة الرقمية بأبعادها على الابتكار المؤسسي، وقياس نسبة التفسير (R^2) ويتميز تحليل الانحدار المتعدد بالقدرة على:

- تحديد تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية على الابتكار المؤسسي.
- حساب نسبة التفسير (R^2) التي توضح مقدار التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة.
- تحديد المعادلة التنبؤية للابتكار المؤسسي بناءً على أبعاد القيادة الرقمية.

ثالثاً: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، نوع النشاط التقني، المسمى الوظيفي). ويعتبر هذا الاختبار مناسباً عندما يكون المتغير المستقل فئوياً (متغيرات ديموغرافية) والمتغير التابع كمياً (درجات القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي).

رابعاً: تحليل المسار (Path Analysis)

تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) وهو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد، لتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وتحديد التأثيرات الكلية والجزئية لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الابتكار المؤسسي. ويسمح تحليل المسار باختبار نماذج علائقية أكثر تعقيداً من الانحدار المتعدد التقليدي.

اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات باستخدام قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أو (p-value)، حيث:

- تعتبر الفرضية مقبولة إذا كانت قيمة $\text{Sig.} \leq 0.05$ مستوى دلالة 0.05 (%)
- تعتبر الفرضية مرفوضة إذا كانت قيمة $\text{Sig.} > 0.05$.

وتم استخدام الاختبارات التالية لاختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression).

- الفرضيات الفرعية: تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

جدول (٧): ملخص إجراءات التحليل الإحصائي

الإجراء	الغرض	الأدوات الإحصائية
الإحصاء الوصفي	وصف خصائص العينة والمتغيرات	التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية
اختبارات الصدق	التأكد من صلاحية الأداة	صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي (AVE)
اختبارات الثبات	التأكد من موثوقية الأداة	ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
اختبارات الارتباط	قياس العلاقة بين المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
اختبارات الانحدار	اختبار أثر المتغيرات المستقلة على التابعة	الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression)
اختبارات الفروق	مقارنة المجموعات المختلفة	تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
تحليل المسار	تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة	Path Analysis

الخلاصة

تناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، حيث تم عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث (القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي)، وتصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث (Research Onion) بطبقاته الست (الفلسفة الوضعية، المنهج الاستنتاجي، استراتيجية المسح، النوع الكمي، الأفق الزمني المقطعي، وتقنيات جمع البيانات)، وتحديد مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات.

وقد تم توضيح أن مجتمع الدراسة يتكون من القيادات الإدارية والموظفين في الشركات التقنية بمدينة الرياض، وتم تحديد حجم العينة بـ ٣٥٧ فرداً باستخدام جدول كريجي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، مع استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل دقيق لمختلف فئات المجتمع.

كما تم توضيح طرق جمع البيانات باستخدام الاستبيان الإلكتروني، الذي تم تصميمه بناءً على الأدبيات السابقة والمقاييس المعتمدة، وتم التحقق من صدقه وثباته من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة. وتم تحديد أنواع البيانات (الأولية والثانوية) التي تم استخدامها في الدراسة.

وأخيراً، تم عرض إجراءات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، والتي شملت الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الاستدلالي (اختبارات الارتباط والانحدار وتحليل التباين وتحليل المسار). ومن خلال هذه المنهجية المتكاملة، يمكن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة والدراسات المستقبلية والخاتمة. وقد تم بناء هذا الفصل على نتائج التحليل الإحصائي التي تم عرضها في الفصل الرابع، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة والابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة في الشركات التقنية بمدينة الرياض.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي جاء مرتفعاً في هذه الشركات، وأن الثقافة الرقمية والرؤية الرقمية هما الأكثر تأثيراً في تعزيز الابتكار المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج، يقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية للشركات التقنية والجهات الحكومية، بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة واقتراح دراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة.

المساهمة النظرية

تبرز المساهمة النظرية لهذه الدراسة من خلال عدة جوانب رئيسية:

أولاً: تطوير نموذج نظري متكامل

تسهم هذه الدراسة في تطوير نموذج نظري متكامل يربط بين القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة (الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية) والابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار العملي، والابتكار الاستراتيجي) في سياق واحد. وهذا النموذج يختلف عن النماذج السابقة التي تناولت جوانب محددة فقط من القيادة الرقمية، أو ركزت على نوع واحد من الابتكار (Benitez et al., 2022; Erhan et al., 2022; Abbas et al., 2024). وقد أثبتت الدراسة قدرة هذا النموذج على تفسير ٦١,٠٪ من التباين في الابتكار المؤسسي، مما يؤكد قوته التفسيرية وصلاحيته للتطبيق في السياق السعودي.

ويعتمد النموذج المقترح على تكامل النظريات الإدارية التالية:

▪ **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)** التي تركز على قدرة القائد

على إلهام المتابعين وتشجيع الإبداع والابتكار. (Avolio & Kahai, 2003; Philip, 2021)

- **نظرية القيادة الإلكترونية (E-Leadership Theory)** التي تتناول القيادة في البيئات الرقمية واستخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء التنظيمي. (Avolio et al., 2000; Li & Xiao, 2023)
- **نظرية القيادة الرقمية (Digital Leadership Theory)** التي تؤكد على قدرة القائد على قيادة التحول الرقمي بشكل استراتيجي، وبناء القدرات الرقمية للمنظمة، وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021).
- **نظرية الموارد والقدرات الديناميكية (RBV & Dynamic Capabilities)** التي تؤكد على دور الموارد غير الملموسة مثل القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية (Barney, 1991; Karimi & Walter, 2015; Benitez et al., 2022).
- **نظرية الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation Theory)** التي تشرح آليات تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة في المنظمات. (Büschgens et al., 2013; Bresciani et al., 2021)

ثانياً: إثراء الأدبيات في السياق السعودي

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تناولت القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في السياق السعودي، خاصة في قطاع الشركات التقنية بمدينة الرياض. وقد سدت الدراسة فجوة بحثية مهمة، حيث أن معظم الدراسات السابقة أجريت في سياقات غربية أو آسيوية. (Benitez et al., 2022; Gao & Gao, 2024; Abbas et al., 2024) وتوفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية في المنطقة العربية، خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة والتحول الرقمي، والتي لا تزال محدودة مقارنة بالأدبيات الأجنبية (الشمري، ٢٠٢٢؛ الحربي، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠٢٣). كما تسهم في ربط النظريات الغربية بالسياق الثقافي والتنظيمي للمملكة العربية السعودية، مما يعزز فهم هذه الظواهر في السياق العربي.

ثالثاً: تحديد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الرقمية

كشفت الدراسة عن أن الثقافة الرقمية هي البعد الأكثر تأثيراً في الابتكار المؤسسي ($\beta = 0.25$)، تليها الرؤية الرقمية ($\beta = 0.22$)، ثم الكفاءة الرقمية ($\beta = 0.19$)، ثم التواصل الرقمي ($\beta = 0.15$)، وأخيراً التمكين الرقمي ($\beta = 0.12$). وهذا الترتيب يقدم فهماً أعمق لآلية تأثير القيادة الرقمية، ويسهم في تطوير النظريات القائمة حول القيادة الرقمية. (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021; Mollah et al., 2024).

ويختلف هذا الترتيب عن الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على الرؤية الرقمية أو التواصل الرقمي كأكثر الأبعاد تأثيراً، مما يضيف بعداً جديداً للأدبيات. وتشير هذه النتيجة إلى أن بناء ثقافة تنظيمية رقمية تدعم الابتكار والتجريب والتعلم المستمر هو العامل الأكثر أهمية في تعزيز الابتكار المؤسسي، وأن الرؤية الرقمية تأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية.

رابعاً: العلاقة مع أنواع الابتكار

أظهرت الدراسة أن الابتكار الاستراتيجي هو الأكثر تأثيراً بالقيادة الرقمية ($r = 0.76$)، يليه الابتكار الإداري ($r = 0.72$)، ثم الابتكار العملي ($r = 0.66$). وهذا يشير إلى أن القيادة الرقمية تلعب دوراً مهماً في توجيه الاستراتيجيات الابتكارية للمنظمات، وتطوير نماذج الأعمال المبتكرة، ودخول أسواق جديدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kane وآخرون (٢٠١٩) التي أكدت على أهمية القيادة الرقمية في صياغة استراتيجيات مبتكرة، ومع دراسة Bresciani وآخرون (٢٠٢١) التي ربطت بين القيادة الرقمية والابتكار الاستراتيجي.

خامساً: توسيع نطاق نظرية القيادة الرقمية

تسهم هذه الدراسة في توسيع نطاق نظرية القيادة الرقمية (Digital Leadership Theory) التي طورها Kane وآخرون (٢٠١٩) و Bresciani وآخرون (٢٠٢١)، من خلال تطبيقها في سياق جديد (الشركات التقنية السعودية)، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذا السياق. كما تسهم في ربط نظرية القيادة الرقمية بنظرية الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation Theory) (Büschgens et al., 2013; Damanpour, 1991) ونظرية الموارد والقدرات الديناميكية (Barney, 1991; Teece et al., 1997; Karimi & Walter, 2015)، مما يوفر فهماً أكثر شمولاً للعلاقة بين المتغيرات.

المساهمة العملية

أولاً: تقديم إطار عملي للشركات التقنية

تقدم هذه الدراسة إطاراً عملياً يمكن للشركات التقنية في الرياض والمملكة بشكل عام الاستفادة منه في تطوير ممارسات القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن الثقافة الرقمية هي الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى ضرورة الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية رقمية تدعم الابتكار والتجريب والتعلم المستمر (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021).

ويمكن للشركات التقنية تطبيق هذا الإطار من خلال:

١. بناء ثقافة رقمية: تعزيز قيم الابتكار والإبداع، وتشجيع الموظفين على التجريب وتقديم الأفكار الجديدة، ومكافحة السلوكيات المبتكرة، وخلق بيئة آمنة للفشل والتعلم من الأخطاء.

٢. تطوير رؤية رقمية: وضع رؤية رقمية واضحة واستراتيجية طموحة للتحويل الرقمي، وإشراك جميع الموظفين في صياغة وتنفيذ هذه الرؤية.

٣. تعزيز الكفاءة الرقمية: تطوير المهارات الرقمية للقادة والموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة.

٤. تحسين التواصل الرقمي: استخدام منصات التعاون الرقمية، وتعزيز الشفافية والمشاركة، وتحفيز الحوار والتفاعل بين أعضاء الفريق.

٥. تعزيز التمكين الرقمي: توفير الأدوات الرقمية للموظفين، وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة، وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات.

ثانياً: توجيه الاستثمارات في تطوير القيادة

تساعد النتائج في توجيه الاستثمارات في تطوير القيادة الرقمية، من خلال التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيراً (الثقافة الرقمية والرؤية الرقمية). ويمكن للشركات تصميم برامج تدريبية وتطويرية تركز على هذه الأبعاد لتعزيز العائد على الاستثمار في تطوير القيادة. (Ongena et al., 2024; Promsri, 2019) كما يمكن استخدام هذه النتائج في تصميم برامج تأهيل وتدريب للقادة الحاليين والمستقبليين في قطاع التقنية.

وتشير النتائج إلى أن الشركات التقنية في الرياض بحاجة إلى تعزيز ممارسات التمكين الرقمي، حيث كان هذا البعد هو الأقل تأثيراً، مما يستدعي التركيز على تمكين الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية، وتشجيعهم على الابتكار، وتوفير التدريب الرقمي، ومنحهم صلاحية الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة.

ثالثاً: دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠

تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي وبناء اقتصاد معرفي ومجتمع مبتكر. فمن خلال تعزيز القيادة الرقمية في الشركات التقنية، يمكن تحقيق مستويات أعلى من الابتكار المؤسسي، مما يسهم في تنويع الاقتصاد وزيادة التنافسية. كما تدعم الدراسة توجهات المملكة في تطوير قطاع التقنية وجذب الاستثمارات الأجنبية (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤).

وتتماشى الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في:

- تعزيز الاقتصاد الرقمي وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي.
- بناء مجتمع معرفي ومبتكر.
- تطوير الكوادر البشرية وتمكينها.
- جذب الاستثمارات الأجنبية في قطاع التقنية.

- تعزيز تنافسية المملكة في مؤشرات التحول الرقمي العالمية.

رابعاً: تعزيز القدرة التنافسية

من خلال تبني ممارسات القيادة الرقمية الفعالة، يمكن للشركات التقنية تعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والعالمي، من خلال تحسين مستويات الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة (Bresciani et al., 2021; Mollah et al., 2024). كما يمكن للشركات استخدام نتائج هذه الدراسة في تطوير استراتيجياتها التنافسية وخططها المستقبلية، والاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية. وتشير النتائج إلى أن الشركات التقنية التي تتمتع بثقافة رقمية قوية ورؤية رقمية واضحة تكون أكثر قدرة على الابتكار والتميز في السوق، مما يعزز مكانتها التنافسية ويسهم في نموها واستدامتها.

خامساً: تحديد التحديات واقتراح الحلول

تساعد الدراسة في تحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في الشركات التقنية، مثل:

١. ضعف التمكين الرقمي للموظفين.
 ٢. نقص المهارات الرقمية لدى بعض القادة والموظفين.
 ٣. مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية في بعض المؤسسات.
 ٤. ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الشركات.
 ٥. نقص الوعي بأهمية القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار.
- وتقدم الدراسة حلولاً عملية للتغلب على هذه التحديات، مثل:
١. تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية.
 ٢. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير.
 ٣. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية.
 ٤. تعزيز الوعي بأهمية القيادة الرقمية من خلال ورش العمل والندوات.
 ٥. تطوير سياسات وإجراءات تدعم ممارسات القيادة الرقمية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية (بأبعادها الخمسة) والابتكار المؤسسي (بأبعاده الثلاثة) في الشركات التقنية بمدينة الرياض، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على الابتكار المؤسسي مثل البيئة التنافسية، السياسات الحكومية، الظروف الاقتصادية، أو حجم الاستثمار في البحث والتطوير. كما لم تتناول الدراسة آليات التأثير الوسيطة والمعدلة بشكل معمق (مثل الثقافة التنظيمية، التوجه الريادي الرقمي، الكفاءة الذاتية)، مما قد يحد من شمولية النتائج.

وتشير الأدبيات إلى أن الابتكار المؤسسي يتأثر بعدة عوامل أخرى غير القيادة الرقمية، مثل الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والاستراتيجية التنظيمية، والبيئة الخارجية. (Damanpour, 1991; Büschgens et al., 2013) وقد ركزت الدراسة الحالية على القيادة الرقمية فقط، مما يعني أن النتائج قد لا تعكس الصورة الكاملة للعوامل المؤثرة في الابتكار المؤسسي.

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة من القيادات الإدارية والموظفين في الشركات التقنية بمدينة الرياض، وتحديدًا من المدراء التنفيذيين، والمدراء العامين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين التقنيين والمتخصصين. ولم تشمل العينة فئات أخرى مثل العملاء أو الموردين أو الشركاء، مما قد يحد من تعميم النتائج على جميع الأطراف المعنية بالقيادة الرقمية والابتكار.

كما أن العينة اقتصرت على الشركات التقنية في مدينة الرياض فقط، مما قد يحد من تعميم النتائج على الشركات التقنية في مدن سعودية أخرى (مثل جدة، الدمام، المدينة المنورة) أو على دول أخرى، نظراً لاختلاف الظروف الاقتصادية والثقافية والتنظيمية.

الحدود المكانية

تُنفذ الدراسة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة الرياض فقط، حيث تم اختيار الشركات التقنية العاملة في الرياض كمجال تطبيقي للتحقق من أهداف الدراسة وفرضياتها. وقد تم اختيار الرياض لأنها تضم أكبر تجمع للشركات التقنية في المملكة، ولكن نتائج الدراسة قد لا تكون قابلة للتعميم على الشركات التقنية في مدن سعودية أخرى أو في دول أخرى، نظراً لاختلاف الظروف الاقتصادية والثقافية والتنظيمية.

وتجدر الإشارة إلى أن مدينة الرياض تتميز بتركيز عالٍ من الشركات التقنية والهيئات الحكومية الداعمة للتحويل الرقمي، مما قد يجعلها بيئة فريدة لا تمثل بالضرورة جميع مناطق المملكة. وقد تختلف مستويات القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في مناطق أخرى ذات كثافة أقل من الشركات التقنية.

الحدود الزمنية

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥م، وهو الإطار الزمني المعتمد لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. ويعني ذلك أن النتائج تعكس واقع القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في هذه الفترة الزمنية المحددة، وقد تتغير النتائج إذا تم إجراء الدراسة في فترة زمنية أخرى، خاصة مع التغيرات السريعة في قطاع التقنية.

وتشير الدراسات إلى أن قطاع التقنية يشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة، مما قد يؤثر على ممارسات القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي بمرور الوقت. (Vial, 2021; Wessel et al., 2021) لذلك، قد تكون نتائج هذه الدراسة محدودة بالقدرة على التقاط الصورة الديناميكية لهذه الظواهر في فترة زمنية واحدة.

الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي فقط، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. ولم يتم استخدام المنهج النوعي (مثل المقابلات المعمقة أو الملاحظة) للحصول على فهم أعمق لظاهرة الدراسة. وقد يؤدي الاعتماد على المنهج الكمي فقط إلى فقدان بعض التفاصيل الدقيقة حول كيفية تأثير القيادة الرقمية على الابتكار المؤسسي، خاصة الجوانب السلوكية والثقافية. كما أن الدراسة اعتمدت على البيانات المبلغ عنها ذاتياً (Self-reported data) من قبل أفراد العينة، والتي قد تتأثر بتحيز الرغبة الاجتماعية (Social desirability bias) أو الذاكرة الانتقائية، مما قد يؤثر على دقة النتائج. (Podsakoff et al., 2003).

توصيات الدراسة

على المستوى النظري

أولاً: تطوير نماذج نظرية أكثر شمولاً

يوصي الباحث بتطوير نماذج نظرية أكثر شمولاً تتضمن متغيرات وسيطة ومعدلة لتفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، مثل الثقافة التنظيمية، التوجه الريادي الرقمي، الكفاءة الذاتية الابتكارية، وبيئة التعلم المستمر. (Abbas et al., 2024; Gao & Gao, 2024; Braojos et al., 2024). ويمكن أن تسهم هذه النماذج في فهم أعمق لآليات تأثير القيادة الرقمية على الابتكار.

ثانياً: اختبار النموذج في سياقات مختلفة

يوصي الباحث باختبار نموذج الدراسة في سياقات أخرى، مثل القطاع الحكومي، والقطاع الصحي، والقطاع التعليمي، والقطاع الصناعي، لتحديد مدى قابلية النموذج للتعميم. (Al-Ayed, 2024; Brunner et al., 2023). ويمكن أن تكشف هذه الدراسات عن اختلافات في تأثير القيادة الرقمية حسب طبيعة القطاع.

ثالثاً: استخدام المنهج المختلط

يوصي الباحث باستخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) في الدراسات المستقبلية، لإجراء مقابلات معمقة مع القادة والموظفين، للحصول على فهم أعمق لآليات تأثير القيادة الرقمية على الابتكار (Gao & Gao, 2024; Sagbas et al., 2023). ويمكن للمنهج النوعي أن يكشف عن جوانب لا يمكن قياسها كمياً، مثل التجارب الشخصية والتصورات الذاتية.

رابعاً: دراسة العلاقة في الاتجاه المعاكس

يوصي الباحث بدراسة العلاقة في الاتجاه المعاكس، أي تأثير الابتكار المؤسسي على القيادة الرقمية، حيث قد يكون الابتكار عاملاً محفزاً لتطوير ممارسات القيادة الرقمية. ويمكن أن تسهم هذه الدراسات في فهم العلاقة الثنائية بين المتغيرين.

على المستوى العملي (للشركات التقنية)

أولاً: تعزيز الثقافة الرقمية

بناءً على النتائج التي أظهرت أن الثقافة الرقمية هي الأكثر تأثيراً على الابتكار المؤسسي، يوصي الباحث الشركات التقنية بالاستثمار في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية رقمية تدعم الابتكار، وتتبنى التغيير، وتشجع على التجريب والتعلم المستمر (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021). ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- نشر قيم الابتكار والإبداع في جميع مستويات المنظمة.
- تشجيع الموظفين على التجريب وتقديم الأفكار الجديدة.
- مكافأة السلوكيات المبتكرة والإبداعية.
- خلق بيئة آمنة للفشل والتعلم من الأخطاء.
- تنظيم ورش عمل وفعاليات لتعزيز الثقافة الرقمية.

ثانياً: تطوير الرؤية الرقمية

يوصي الباحث الشركات بتطوير رؤية رقمية واضحة واستراتيجية طموحة للتحويل الرقمي، وإشراك جميع الموظفين في صياغة وتنفيذ هذه الرؤية (Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014). ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- عقد ورش عمل استراتيجية لتحديد أهداف التحويل الرقمي.
- إشراك الموظفين في عملية وضع الرؤية.
- التواصل المستمر حول الرؤية والأهداف.
- ربط الأداء الفردي والمؤسسي بأهداف الرؤية الرقمية.

- مراجعة الرؤية وتحديثها بشكل دوري لمواكبة التغيرات.

ثالثاً: تعزيز الكفاءة الرقمية

يوصي الباحث بتطوير الكفاءة الرقمية للقادة والموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية والقيادة الرقمية. (Ongena et al., 2024; Promsri, 2019) ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تصميم برامج تدريبية في المهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة.
- تطوير برامج تأهيلية للقادة في مجال القيادة الرقمية.
- تشجيع التعلم الذاتي والاستفادة من المنصات الرقمية التعليمية.
- توفير الموارد والأدوات الرقمية اللازمة للتعلم والتطوير.
- تقييم الكفاءة الرقمية بشكل دوري وتحديد احتياجات التدريب.

رابعاً: تحسين التواصل الرقمي

يوصي الباحث بتحسين فعالية التواصل الرقمي داخل المنظمة، من خلال استخدام منصات التعاون الرقمية، وتعزيز الشفافية والمشاركة، وتحفيز الحوار والتفاعل بين أعضاء الفريق. (Erhan et al., 2022; Avolio & Kahai, 2003) ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- استخدام منصات التواصل الداخلية الفعالة (مثل Slack Microsoft Teams)
- عقد اجتماعات افتراضية منتظمة.
- تشجيع التواصل المفتوح والشفاف.
- استخدام أدوات التعاون الرقمية لتعزيز العمل الجماعي.
- تدريب الموظفين على مهارات التواصل الرقمي الفعال.

خامساً: تعزيز التمكين الرقمي

يوصي الباحث بتعزيز ممارسات التمكين الرقمي، من خلال توفير الأدوات الرقمية للموظفين، وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة، وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات وابتكار حلول جديدة (Weber et al., 2022; Abbas et al., 2024). ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- توفير الأدوات الرقمية اللازمة للموظفين.
- تفويض السلطات واتخاذ القرارات في البيئات الرقمية.
- تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا في حل المشكلات.

- دعم مبادرات الابتكار الفردية والجماعية.
- إنشاء نظام مكافأة الأفكار والمبادرات المبتكرة.

سادساً: الاستثمار في البنية التحتية الرقمية

يوصي الباحث الشركات التقنية بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم ممارسات القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، مثل شبكات الاتصالات، وأنظمة المعلومات، ومنصات التعاون الرقمية، وأدوات التحليل المتقدمة (Benitez et al., 2022; Mollah et al., 2024).

سابعاً: تطوير استراتيجيات إدارة التغيير

يوصي الباحث بتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير المرتبط بالتحول الرقمي، لمواجهة مقاومة التغيير وضمان نجاح مبادرات القيادة الرقمية والابتكار (Weber et al., 2022; الغامدي، ٢٠٢٣). ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- التواصل المستمر حول فوائد التحول الرقمي.
- إشراك الموظفين في عملية التغيير.
- توفير الدعم والتدريب اللازمين.
- الاحتفال بالنجاحات المبكرة.
- معالجة المخاوف والمقاومة بشكل استباقي.

على المستوى الحكومي والسياسي

أولاً: دعم التحول الرقمي

يوصي الباحث الجهات الحكومية المعنية (مثل هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهيئة البيانات والذكاء الاصطناعي) بتعزيز دعمها للتحول الرقمي في الشركات التقنية، من خلال توفير الحوافز المالية والضريبية، وتطوير السياسات الداعمة للابتكار، وإنشاء المنصات والبنية التحتية الرقمية (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ٢٠٢٤).

ثانياً: تطوير برامج القيادة الرقمية

يوصي الباحث بتطوير برامج وطنية لتأهيل القادة الرقميين في مختلف القطاعات، بالتعاون بين القطاعين الحكومي والخاص، وتصميم برامج تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي (Ongena et al., 2024; Promsri, 2019). ويمكن أن تشمل هذه البرامج:

- برامج الماجستير التنفيذي في القيادة الرقمية.
- برامج الدبلوم المهني في التحول الرقمي.

- ورش العمل والندوات المتخصصة.
- برامج التبادل والخبرات مع الدول المتقدمة.

ثالثاً: دعم البحث العلمي

يوصي الباحث بدعم البحث العلمي في مجال القيادة الرقمية والابتكار، من خلال توفير التمويل للدراسات الأكاديمية، وإنشاء مراكز بحثية متخصصة، وتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية، ونشر الدراسات في المجالات المحكّمة. ويمكن أن يسهم هذا الدعم في تطوير المعرفة والممارسات في هذا المجال.

رابعاً: إنشاء منصة وطنية للقيادة الرقمية

يوصي الباحث بإنشاء منصة وطنية تجمع القادة الرقميين في المملكة، لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة، وتطوير معايير ومؤشرات للقيادة الرقمية، وتعزيز التعاون بين المؤسسات في مجال التحول الرقمي.

الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة وحدودها، يوصي الباحث بإجراء الدراسات المستقبلية التالية:

أولاً: دراسة العلاقة في قطاعات أخرى

إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى مثل القطاع الحكومي، والقطاع الصحي، والقطاع التعليمي، والقطاع الصناعي، لتحديد مدى قابلية النتائج للتعميم، ومقارنة مستوى تطبيق القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي بين هذه القطاعات (Al-Ayed, 2024; Brunner et al., 2023). ويمكن أن تكشف هذه الدراسات عن اختلافات في تأثير القيادة الرقمية حسب طبيعة القطاع.

ثانياً: دراسة آليات التأثير الوسيطة والمعدلة

إجراء دراسات تبحث في الآليات الوسيطة والمعدلة التي تشرح العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، مثل الثقافة التنظيمية، والتوجه الريادي الرقمي، والكفاءة الذاتية الابتكارية، وبيئة التعلم المستمر، والثقة التنظيمية (Abbas et al., 2024; Gao & Gao, 2024; Braojos et al., 2024; Erhan et al., 2022). ويمكن أن تسهم هذه الدراسات في فهم أعمق لآليات تأثير القيادة الرقمية على الابتكار.

ثالثاً: دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية

إجراء دراسات تبحث في تأثير المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، حجم الشركة، نوع النشاط) على العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، لتحديد العوامل التي قد تعزز أو تضعف هذه العلاقة. ويمكن أن تساعد هذه الدراسات في تصميم برامج تدريبية وتطويرية مخصصة لفئات مختلفة.

رابعاً: دراسة طولية (Longitudinal Study)

إجراء دراسة طولية تتبع تطور القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في الشركات التقنية على مدى عدة سنوات، لقياس التأثيرات طويلة المدى للقيادة الرقمية على الابتكار، ورصد التغيرات في مستويات التطبيق مع مرور الوقت. ويمكن أن تكشف هذه الدراسة عن العلاقات السببية بين المتغيرات بشكل أكثر دقة.

خامساً: دراسة مقارنة بين دول الخليج

إجراء دراسة مقارنة بين الشركات التقنية في دول مجلس التعاون الخليجي، لتحديد مدى تأثير الاختلافات الثقافية والاقتصادية والسياسية على العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي. ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في فهم تأثير السياق الإقليمي على الظاهرة.

سادساً: دراسة دور التقنيات الناشئة

إجراء دراسات تبحث في دور التقنيات الناشئة (مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والبلوك تشين) في تعزيز فعالية القيادة الرقمية وتأثيرها على الابتكار المؤسسي (Mollah et al., 2024; Benitez et al., 2022). ويمكن أن تكشف هذه الدراسات عن فرص جديدة لتعزيز الابتكار من خلال التكنولوجيا.

سابعاً: دراسة من منظور الموظفين

إجراء دراسات تبحث في وجهات نظر الموظفين حول القيادة الرقمية وتأثيرها على سلوكهم الابتكاري، ورضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي. ويمكن أن تسهم هذه الدراسات في فهم التأثيرات الفردية للقيادة الرقمية.

ثامناً: دراسة التحديات والعقبات

إجراء دراسة معمقة للتحديات والعقبات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في الشركات التقنية، وسبل التغلب عليها، باستخدام المنهج النوعي (مثل المقابلات المعمقة) للحصول على فهم أعمق لهذه التحديات.

الخلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من ٣٥٠ قائداً وموظفاً في الشركات التقنية، باستخدام استبيان إلكتروني، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة جاء مرتفعاً في الشركات التقنية بمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الكلي ٤,٠٤ من ٥. وكانت الثقافة الرقمية هي البعد الأعلى (٤,١٨) والتمكين الرقمي هو الأقل (٣,٨٧). كما أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي ٣,٩٣ من ٥، وكان الابتكار الاستراتيجي هو الأعلى (٤,٠١) والابتكار العملي هو الأقل (3.85).

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة والابتكار المؤسسي، حيث فسرت القيادة الرقمية ٦١,٠٪ من التباين في الابتكار المؤسسي. وكانت الثقافة الرقمية والرؤية الرقمية الأكثر تأثيراً، بينما كان التمكين الرقمي الأقل تأثيراً. وتم قبول جميع الفرضيات (الرئيسية والفرعية).

وتؤكد هذه النتائج أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية، خاصة في ظل التحديات التنافسية المتزايدة والتغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها قطاع التقنية. وتشير النتائج إلى أن بناء ثقافة رقمية داعمة للابتكار، وتطوير رؤية رقمية واضحة، وتعزيز الكفاءة الرقمية للقادة والموظفين، وتحسين التواصل الرقمي، وتمكين الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية، كلها عوامل تسهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار المؤسسي.

وتقدم الدراسة إسهاماً نظرياً من خلال تطوير نموذج متكامل يربط بين القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة والابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة في السياق السعودي، وإسهاماً عملياً من خلال تزويد القيادات الإدارية في الشركات التقنية بإطار عمل يمكنهم من تبني ممارسات القيادة الرقمية الفعالة وتعزيز الابتكار المؤسسي.

وتوصي الدراسة الشركات التقنية بالاستثمار في تطوير القيادة الرقمية كأولوية استراتيجية، وبناء ثقافة تنظيمية رقمية تدعم الابتكار والإبداع، وتطوير رؤية رقمية واضحة وطموحة، وتعزيز الكفاءة الرقمية للقادة والموظفين، وتحسين فعالية التواصل الرقمي، وتمكين الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية. كما توصي الجهات الحكومية بدعم التحول الرقمي من خلال السياسات والحوافز، وتطوير برامج وطنية لتأهيل القادة الرقميين.

وفي الختام، يمكن القول إن هذه الدراسة أسهمت في إثراء المعرفة النظرية حول القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في السياق السعودي، وقدمت توصيات عملية يمكن للشركات التقنية والجهات الحكومية الاستفادة منها لتعزيز الابتكار وتحقيق التنافسية المستدامة في عصر التحول الرقمي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- آل الشيخ، عبدالرحمن بن إبراهيم. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية والتميز المؤسسي في القطاع الخاص السعودي. مركز البحوث الإدارية، الرياض.
- الحربي، سارة بنت عبدالله. (٢٠٢١). القيادة التحويلية الرقمية كمدخل لتعزيز ثقافة الابتكار. المجلة السعودية للإدارة، ١٥(٣)، ٤٥-٧٢.
- الزهراني، محمد بن سعد. (٢٠٢٠). الابتكار المؤسسي في ظل التحول الرقمي: التحديات والفرص. مجلة البحوث الإدارية، ٢٢(١)، ٨٨-١١٢.
- الشمري، بدر بن محمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال. مجلة العلوم الإدارية، ٣٨(٤)، ٢٠١-٢٢٥.
- العتيبي، فهد بن نايف. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٢)، ١١٥-١٣٨.
- الغامدي، أحمد بن علي. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية وإدارة التغيير في عصر التحول الرقمي. دار النشر الجامعي.
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض. SDAIA :

المراجع الأجنبية

- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership:: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*, 31(4), 325-338.

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 37(2), 471–482.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The journal of strategic information systems*, 21(2), 103–124.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Brett, J. (2020). *Evolving digital leadership*. Ascent Audio.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world*. Emerald Publishing Limited.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Digital leadership. In *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world* (pp. 97–115). Emerald Publishing Limited.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Building a digital transformation strategy. In *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world* (pp. 5–27). Emerald Publishing Limited.
- 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.

- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763–781.
- Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research–Technology Management*, 61(5), 66–71.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan management review*, 60(3), 34–39.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of management information systems*, 32(1), 39–81.
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632–1662.
- Ongena, G., Morsch, P., & Ravesteijn, P. (2024). Digital leadership competency to enhance digital transformation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(06), 2450042.

- Petry, T. (2018). Digital leadership. In *Knowledge management in digital change: New findings and practical cases* (pp. 209–218). Cham: Springer International Publishing.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(08), 01–08.
- Promsri, C. (2019). Training program analysis for leadership 4.0 in fourth industrial revolution. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(9), 591–595.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139–148.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 30(1), 40–70.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13–66.
- Wade, M., & Obwegeser, N. (2019). How to choose the right digital leader for your company. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1–4.
- Wessel, L. K., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for information systems*, 22(1), 102–129.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621–628.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Borowska, G. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Współczesna Gospodarka*, 10(3), 11–19.
- Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journal*, 34(5), 1466–1492.
- Brunner, T. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. *Frontiers in Psychology*, 14, 988808.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543.
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How does digital leadership foster employee innovative behavior: a cognitive–affective processing system perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5), 362.
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-technology management*, 62(6), 44–49.

- Li, M., & Xiao, W. (2023). Research on the effect of e-leadership on employee innovation behavior in the context of “self” and “relationship”. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 35(1), 1-20.
- Mollah, M. A., Amin, M. B., Debnath, G. C., Hosain, M. S., Rahaman, M. A., & Abdullah, M. (2024). Nexus among digital leadership, digital transformation, and digital innovation for sustainable financial performance: revealing the influence of environmental dynamism. *Sustainability*, 16(18), 8023.
- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of PT. Telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58-75.
- Philip, J. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129.
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral sciences*, 13(10), 874.
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on

complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225–238.

- Abbas, S. M., Latif, M., & Sarwar, F. (2024). Digital leadership and innovative work behavior in IT sector: The mediating role of digital entrepreneurial orientation and digital organizational culture. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–22.
- Huang, M., Zhao, R., & Chen, X. (2026). Digital Leadership and Employee Innovation: A Sequential Mediation Model of Job Crafting and Innovation Efficacy. *Sage Open*, 16(1), 21582440251411403.
- Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?. *International journal of production economics*, 182, 113–131.
- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson–Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643–650.

- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *Mis Quarterly*, 37(2).
- Baker, W. E., Grinstein, A., & Harmancioglu, N. (2016). Whose innovation performance benefits more from external networks: entrepreneurial or conservative firms?. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 104–120.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383.
- Gonzalez-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *arXiv preprint arXiv:2406.01615*.
- Al-Ayed, S. (2024). Green innovation influenced by employee innovative work behavior via moderating role of innovative leaderships. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2393741.

الملاحق

الملحق (١): أداة الدراسة (الاستبيان)

استبيان حول "أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي"

السادة الكرام،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات التقنية في مدينة الرياض"، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة الدقيقة على جميع أسئلتها بموضوعية، ووضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة. علماً بأن آرائكم ستكون لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع ثقة وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم، مع فائق الاحترام والتقدير،

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

١. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ 25 - 34 سنة

☐ 35 - 44 سنة

☐ 45 - 54 سنة

☐ 55 سنة أو أكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. المسمى الوظيفي:

☐ مدير تنفيذي / مدير عام

☐ مدير إدارة / رئيس قسم

☐ مشرف / قائد فريق

☐ موظف تقني / متخصص

☐ موظف إداري / دعم

٥. سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة

☐ 1 - 3 سنوات

☐ 4 - 6 سنوات

☐ 7 - 10 سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

٦. حجم الشركة:

☐ صغيرة (أقل من ٥٠ موظف)

☐ متوسطة (٥٠ - ٢٥٠ موظف)

☐ كبيرة (أكثر من ٢٥٠ موظف)

٧. نوع النشاط التقني:

☐ برمجيات وتطبيقات

☐ خدمات تقنية واستشارات

☐ أجهزة وتقنية معلومات

☐ ذكاء اصطناعي وتحليلات بيانات

☐ أمن سبراني

القسم الثاني: مقياس القيادة الرقمية

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية باستخدام المقياس التالي:

(1- غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

أولاً: الرؤية الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	لدى مؤسستنا رؤية رقمية واضحة للتحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
2	يحدد القادة في مؤسستنا أهدافاً طموحة للتحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
3	يرسم القادة في مؤسستنا خارطة طريق واضحة لتحقيق الرؤية الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
4	يستطيع القادة في مؤسستنا استشراف المستقبل الرقمي وفهم الاتجاهات التكنولوجية	☐	☐	☐	☐	☐
5	تغطي الرؤية الرقمية بدعم وتبني من جميع مستويات المؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: التواصل الرقمي

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	يستخدم القادة في مؤسستنا وسائل التواصل الرقمي بفعالية	☐	☐	☐	☐	☐
7	يقوم القادة في مؤسستنا بنقل الرؤية والأهداف عبر المنصات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
8	يعزز القادة في مؤسستنا الشفافية والمشاركة عبر التواصل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
9	يحفز القادة في مؤسستنا الحوار والتفاعل بين أعضاء الفريق عبر المنصات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
10	يبني القادة في مؤسستنا علاقات افتراضية قوية مع أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: الكفاءة الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
11	يملك القادة في مؤسساتنا المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة	☐	☐	☐	☐	☐
12	يفهم القادة في مؤسساتنا كيفية توظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
13	يستخدم القادة في مؤسساتنا أدوات التحليل الرقمي في اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
14	يملك القادة في مؤسساتنا القدرة على تقييم الحلول التقنية المناسبة	☐	☐	☐	☐	☐
15	يواكب القادة في مؤسساتنا التطورات التكنولوجية السريعة في مجال عملهم	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: التمكين الرقمي

م	العبارة	1	2	3	4	5
16	يقوم القادة في مؤسساتنا بتمكين الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
17	يشجع القادة في مؤسساتنا الموظفين على الابتكار باستخدام التكنولوجيا الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
18	يوفر القادة في مؤسساتنا التدريب الرقمي للموظفين لتعزيز مهاراتهم	☐	☐	☐	☐	☐
19	يمنح القادة في مؤسساتنا الموظفين صلاحية الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة	☐	☐	☐	☐	☐
20	يشجع القادة في مؤسساتنا الموظفين على استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات	☐	☐	☐	☐	☐

خامساً: الثقافة الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	تعزز مؤسساتنا ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجريب	☐	☐	☐	☐	☐
22	تشجع مؤسساتنا الموظفين على تبني التغيير والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐
23	تقدّر مؤسساتنا التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
24	تشجع مؤسساتنا الشفافية والتعاون من خلال المنصات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
25	تخلق مؤسساتنا بيئة آمنة للتجريب والتعلم من الفشل	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: مقياس الابتكار المؤسسي

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية باستخدام المقياس التالي:

(1- غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

أولاً: الابتكار الإداري

م	العبارة	1	2	3	4	5
26	تبنى مؤسستنا أساليب إدارية جديدة ومبتكرة	☐	☐	☐	☐	☐
27	تقوم مؤسستنا بتطوير هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
28	تبنى مؤسستنا نظم موارد بشرية حديثة تشجع الإبداع	☐	☐	☐	☐	☐
29	تطبق مؤسستنا أساليب جديدة في صنع القرار تعتمد على البيانات	☐	☐	☐	☐	☐
30	تعتمد مؤسستنا أنظمة إدارة أداء مبتكرة	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: الابتكار العملياتي

م	العبارة	1	2	3	4	5
31	تعمل مؤسستنا على تحسين العمليات الداخلية باستمرار	☐	☐	☐	☐	☐
32	تبنى مؤسستنا تقنيات جديدة لتحسين كفاءة العمليات	☐	☐	☐	☐	☐
33	تقوم مؤسستنا بإعادة هندسة العمليات لزيادة الكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
34	تستخدم مؤسستنا الأتمتة لتحسين العمليات التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐
35	تعمل مؤسستنا على تحسين سلسلة التوريد باستخدام التكنولوجيا	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: الابتكار الاستراتيجي

م	العبارة	1	2	3	4	5
36	تطور مؤسستنا استراتيجيات جديدة لدخول أسواق جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
37	تبنى مؤسستنا نماذج أعمال مبتكرة	☐	☐	☐	☐	☐
38	تقدم مؤسستنا منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
39	تعيد مؤسستنا تعريف نطاق أعمالها بشكل مستمر	☐	☐	☐	☐	☐
40	تستغل مؤسستنا الفرص الرقمية لتطوير استراتيجيات تنافسية	☐	☐	☐	☐	☐

جدول أدوات البحث (Table of Research Instruments)

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
القيادة الرقمية (المستقل)	الرؤية الرقمية	5	Avolio & Kahai (2003); Kane et al. (2019); Benitez et al. (2022)
	التواصل الرقمي	5	Avolio & Kahai (2003); Erhan et al. (2022)
	الكفاءة الرقمية	5	Ongena et al. (2024); Promsri (2019)
	التمكين الرقمي	5	Weber et al. (2022); Abbas et al. (2024)
	الثقافة الرقمية	5	Kane et al. (2019); Bresciani et al. (2021)
الابتكار المؤسسي (التابع)	الابتكار الإداري	5	Damanpour (1991); Berraies et al. (2021)
	الابتكار العملياني	5	Bresciani et al. (2021); Benitez et al. (2022)
	الابتكار الاستراتيجي	5	Kane et al. (2019); Bresciani et al. (2021)
المجموع الكلي للفقرات		40	