

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

إعداد الطالب:

بسام صالح مصلح ال سويدان

الرقم الجامعي :

232000029

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
6	الفجوات على المستوى النظري
7	الفجوات على المستوى التطبيقي
8	أهمية الدراسة
8	الأهمية النظرية
9	الأهمية التطبيقية
10	أسئلة الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	فرضيات الدراسة
12	نموذج الدراسة
13	نطاق الدراسة (الدراسة الميدانية)
13	النطاق المكاني
13	النطاق البشري
14	النطاق الزمني
14	النطاق الموضوعي
14	مخطط المشروع (Project Structure)
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
17	المقدمة
17	القيادة الرقمية (المتغير المستقل)
17	مفهوم القيادة الرقمية
19	أبعاد القيادة الرقمية
21	النظريات المفسرة للقيادة الرقمية
23	2.3 الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)
23	مفهوم الابتكار المؤسسي
24	أنواع الابتكار المؤسسي

25	النظريات المفسرة للابتكار المؤسسي.....
26	العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي
26	الدراسات السابقة العربية.....
28	الدراسات السابقة الأجنبية.....
31	التعليق على الدراسات السابقة.....
31	الخاتمة.....
32	قائمة المراجع.....
32	المراجع العربية.....
33	المراجع الأجنبية.....
41	الملاحق.....
41	الملحق (1): أداة الدراسة (الاستبيان)
41	استبيان حول "أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي"
41	القسم الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية
43	القسم الثاني: مقياس القيادة الرقمية.....
45	القسم الثالث: مقياس الابتكار المؤسسي.....
46	جدول أدوات البحث (Table of Research Instruments)

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 2030 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، 2024).

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 (2019) 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 2030، 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, 2023). 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, 2022; الحربي, 2021).

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 تكييف ممارسات القيادة الرقمية مع السياق الثقافي والتنظيمي للمملكة العربية السعودية (Kane et al., 2019; Al-Ayed, 2024). وقد أشارت دراسة العتيبي (2023) 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 (2023) 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, 2024).

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., 2024; Erhan et al., 2022; Abbas et al., 2022).

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:

1. اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية المختلفة وأبعاد الابتكار المؤسسي في نموذج واحد.
2. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من القيادة الرقمية على الابتكار المؤسسي، مما يساهم في تطوير النظريات القائمة.
3. تقديم إسهام نظري في فهم كيفية ممارسات القيادة الرقمية مع السياق الثقافي والتنظيمي للمملكة العربية السعودية. (Al-Ayed, 2024; Mollah et al., 2024).
4. إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة والتحول الرقمي، والتي لا تزال محدودة مقارنة بالأدبيات الأجنبية (الشمري، 2022; الحربي، 2021; العتيبي، 2023).
5. 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:

1. 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).
2. 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).
3. بناء ثقافة تنظيمية رقمية: تساعد الدراسة الشركات التقنية في فهم كيفية بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية رقمية داعمة للابتكار، من خلال تحديد العوامل التي تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجريب (Kane et al., 2019; Bresciani et al., 2021).
4. 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).

5. 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)

6. دعم رؤية المملكة 2030 :تسهم الدراسة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تعزيز الاقتصاد الرقمي وبناء

مجتمع معرفي، من خلال تقديم توصيات عملية لتطوير القيادات الرقمية في القطاع التقني السعودي (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2024).

7. 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:

1. ما مستوى تطبيق القيادة الرقمية (بأبعادها: الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة

الرقمية) في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟

2. ما مستوى الابتكار المؤسسي (بأبعادها: الابتكار الإداري، الابتكار العملي، والابتكار الاستراتيجي) في الشركات

التقنية بمدينة الرياض؟

3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟

4. ما أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟

5. ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في الشركات التقنية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. **الهدف الأول:** قياس مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الرؤية الرقمية، التواصل الرقمي، الكفاءة الرقمية، التمكين الرقمي، والثقافة الرقمية) في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
2. **الهدف الثاني:** قياس مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده المختلفة (الابتكار الإداري، الابتكار العملي، والابتكار الاستراتيجي) في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
3. **الهدف الثالث:** تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
4. **الهدف الرابع:** اختبار أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على الابتكار المؤسسي في الشركات التقنية بمدينة الرياض.
5. **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.

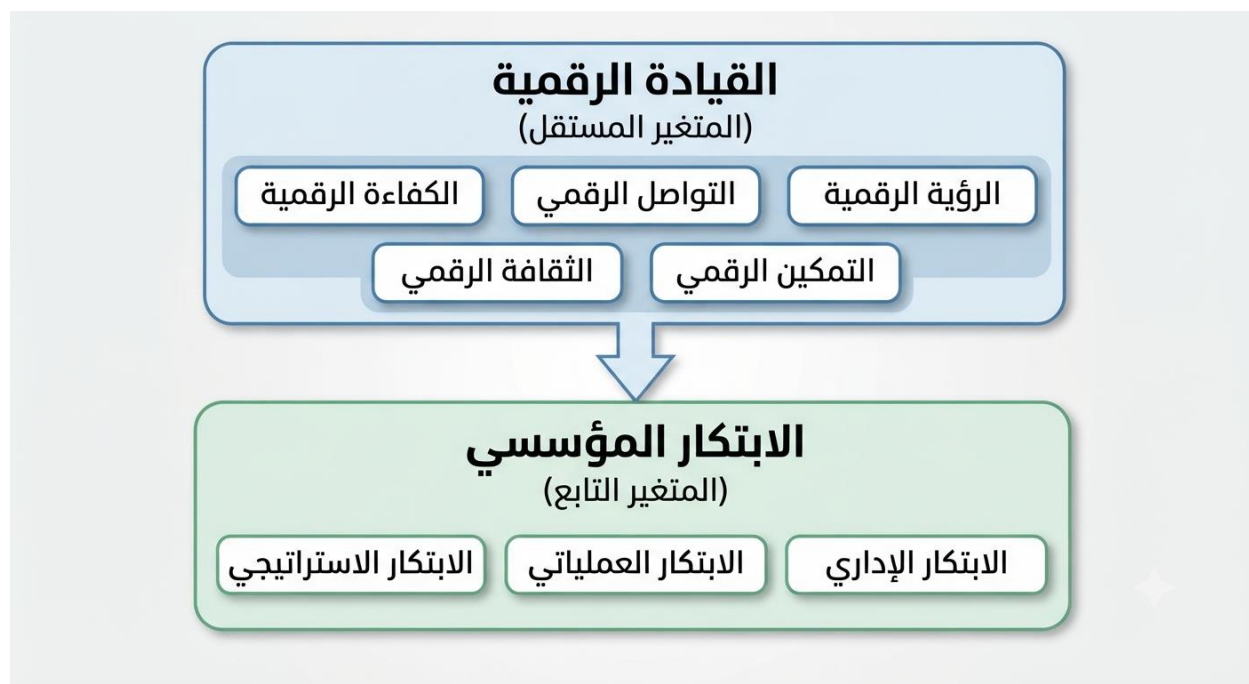
الفرضيات الفرعية:

- **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 العملياتي، والابتكار الاستراتيجي). ويوضح الشكل (1) نموذج الدراسة.

الشكل (1): 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 2030 (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2024).

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

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 (المدرء التنفيذيين، المدرء 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 5,000 من القيادات والموظفين، وبالتالي سيتم تحديد حجم العينة بـ 357 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 2025م)، 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 40 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 (357 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 (2000) 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 تنوسطه 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 (2021) 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 (2019) 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، 2022) 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، 2023) 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 (1): 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 (2014) 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 (2019) 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).

افتراضية 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 (2022) 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 (2024) 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 (2022) 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 (2024) 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 (2019) 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

1. 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 فرقه 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 للتحويل الرقمي. كما تشير الدراسة إلى أهمية التواصل الفعال وتمكين الموظفين في تحقيق أهداف التحول الرقمي.

2. 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 (2000) 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).

3. 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 (2023) 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 (2021) إلى أن نظرية القيادة الرقمية تتضمن أربعة عناصر رئيسية: (1) الرؤية الرقمية الاستراتيجية، (2) الثقافة الرقمية الداعمة، (3) المهارات والقدرات الرقمية، (4) التمكين الرقمي للموظفين. وتؤكد النظرية على أهمية التكامل بين هذه العناصر لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

4. 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 (2022) 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.

3.2 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 (2013) 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 (2021) بأنه "عملية تطوير وتنفيذ أفكار جديدة تسهم في تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية". ويعرفه Damanpour (1991) بأنه "تبني فكرة أو سلوك أو منتج أو عملية جديدة من قبل المنظمة". كما يعرفه (الزهراني، 2020) بأنه "قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار إبداعية في المنتجات والخدمات والعمليات والأساليب الإدارية، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز التنافسي". ويعرفه (العتيبي، 2023) 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 (2021) 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 يسهم 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 (2019) 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

1. 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 التنظيمي، 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 (2013) 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.

2. 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.

3. 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 (2023) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من 250 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 45% 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 (2022) إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من 320 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 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 (2021) 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 200 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 (2023) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير في عصر التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من 280 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 (2020) 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 300 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 (2022) 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 210 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 (2022) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة من 350 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)

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 400 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 (2024) 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 280 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 (2023) 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 320 موظفاً في الشركات التقنية. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على النية الريادية الداخلية والأداء الوظيفي، وأن

السلوك الابتكاري يلعب دوراً وسيطاً 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 (2024) 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 300 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 وسيطاً 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 (2023) 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 250 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 تسهم 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: تعدد 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:

1. دراسة القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة المتكاملة في السياق السعودي.
2. التركيز على الشركات التقنية في مدينة الرياض كمجال تطبيقي جديد.
3. استخدام المنهج الكمي مع تحليل إحصائي متقدم لاختبار العلاقة بين المتغيرات ودراسة الفروق حسب الخصائص الديموغرافية.
4. 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.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- آل الشيخ، عبدالرحمن بن إبراهيم. (2022). القيادة الرقمية والتميز المؤسسي في القطاع الخاص السعودي. مركز البحوث الإدارية، الرياض.
- الحربي، سارة بنت عبدالله. (2021). القيادة التحويلية الرقمية كمدخل لتعزيز ثقافة الابتكار. المجلة السعودية للإدارة، 15(3)، 45-72.
- الزهراني، محمد بن سعد. (2020). الابتكار المؤسسي في ظل التحول الرقمي: التحديات والفرص. مجلة البحوث الإدارية، 22(1)، 88-112.
- الشمري، بدر بن محمد. (2022). أثر القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال. مجلة العلوم الإدارية، 38(4)، 201-225.
- العتيبي، فهد بن نايف. (2023). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-138.
- الغامدي، أحمد بن علي. (2023). القيادة الرقمية وإدارة التغيير في عصر التحول الرقمي. دار النشر الجامعي.
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). (SDAIA) تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض. SDAIA :

- 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 (1): 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:

1. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 - 34 سنة

☐ 35 - 44 سنة

☐ 45 - 54 سنة

☐ 55 سنة أو أكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

☐ مدير تنفيذي / مدير عام

☐ مدير إدارة / رئيس قسم

☐ مشرف / قائد فريق

☐ موظف تقني / متخصص

☐ موظف إداري / دعم

5. سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة

☐ 1 - 3 سنوات

☐ 4 - 6 سنوات

☐ 7 - 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

6. حجم الشركة:

☐ صغيرة (أقل من 50 موظف)

☐ متوسطة (50 - 250 موظف)

☐ كبيرة (أكثر من 250 موظف)

7. 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	يمتلك القادة في مؤسستنا المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة	☐	☐	☐	☐	☐
12	يفهم القادة في مؤسستنا كيفية توظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
13	يستخدم القادة في مؤسستنا أدوات التحليل الرقمي في اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
14	يمتلك القادة في مؤسستنا القدرة على تقييم الحلول التقنية المناسبة	☐	☐	☐	☐	☐
15	يواكب القادة في مؤسستنا التطورات التكنولوجية السريعة في مجال عملهم	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: التمكين الرقمي

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

خامساً: الثقافة الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	تعزز مؤسستنا ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجريب	☐	☐	☐	☐	☐
22	تشجع مؤسستنا الموظفين على تبني التغيير والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐
23	تقدّر مؤسستنا التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
24	تشجع مؤسستنا الشفافية والتعاون من خلال المنصات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
25	تخلق مؤسستنا 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	تتبنى مؤسستنا أساليب إدارية جديدة ومبتكرة	☐	☐	☐	☐	☐
27	تقوم مؤسستنا بتطوير هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
28	تتبنى 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	تتبنى 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	تتبنى 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 العملياتي	5	Bresciani et al. (2021); Benitez et al. (2022)
	الابتكار الاستراتيجي	5	Kane et al. (2019); Bresciani et al. (2021)

المجموع الكلي للفقرات		40	
--------------------------	--	----	--