

دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية

اسم الطالب  
تركي رحيم الحربي

الرقم الجامعي  
233000220

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. مشارك عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|        |                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------|----|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....            | 3  |
| 1.1.   | المقدمة .....                                     | 4  |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:.....                    | 6  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:.....                  | 6  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                                | 7  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:.....                          | 7  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:.....                        | 7  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة:.....                               | 9  |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:.....                               | 9  |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة:.....                              | 10 |
| 1.7.   | نموذج الدراسة:.....                               | 10 |
| 1.8.   | منهجية الدراسة .....                              | 11 |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية:.....                           | 11 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح:.....                        | 13 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....               | 15 |
| 2.1.   | المقدمة:.....                                     | 16 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة:.....                          | 17 |
| 2.3.   | المتغير التابع:.....                              | 18 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... | 19 |
| 2.5.   | الخاتمة:.....                                     | 20 |
|        | ملحق الاستبانة .....                              | 21 |
|        | أدوات البحث:.....                                 | 23 |
|        | المراجع:.....                                     | 24 |

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل القيادة الرقمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في ظل التحول المتسارع نحو الاقتصاد الرقمي واعتماد المؤسسات على التقنيات المتقدمة في مختلف عملياتها التشغيلية والإدارية. وقد أصبح هذا النمط القيادي يمثل تحولاً جوهرياً في أساليب الإدارة التقليدية، حيث لم تعد القيادة تقتصر على التوجيه والإشراف المباشر، بل امتدت لتشمل القدرة على توظيف التقنيات الرقمية، وتحليل البيانات، وإدارة المنصات الذكية، وبناء بيئة عمل رقمية تدعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، تزداد أهمية القيادة الرقمية بوصفها عاملاً استراتيجياً يسهم في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في بيئات تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية.

يشكل الابتكار التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التطور والاستمرارية، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تطوير أفكار جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات السوق المتغيرة. ولم يعد الابتكار التنظيمي مجرد نشاط إبداعي فردي، بل أصبح عملية منظمة تعتمد على توافر بيئة قيادية داعمة، وثقافة تنظيمية محفزة، وأنظمة معلومات متقدمة تسهم في توليد الأفكار وتحويلها إلى تطبيقات عملية ذات قيمة مضافة. ومن هنا تنشأ العلاقة الوثيقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، حيث يُنظر إلى القيادة الرقمية باعتبارها المحرك الرئيس الذي يهيئ البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز الإبداع وتحفيز الابتكار داخل المؤسسات.

وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في سياق المؤسسات السعودية التي تشهد تحولاً رقمياً واسع النطاق ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي متنوع قائم على المعرفة والابتكار. وقد أدى هذا التحول إلى زيادة اهتمام المؤسسات بتبني نماذج قيادية حديثة قادرة على مواكبة التطورات التقنية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم القدرات الابتكارية للعاملين. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لفهم أعمق لكيفية تأثير القيادة الرقمية على الابتكار التنظيمي داخل البيئة المؤسسية السعودية، وما إذا كانت هذه القيادة تسهم بشكل فعلي في تحسين قدرة المؤسسات على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل مستدام.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي في إطار تطبيقي داخل المؤسسات السعودية، مما يساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بهذا المجال. إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على القيادة التقليدية أو الابتكار بمعزل عن التحول الرقمي، في حين أن البيئة الحالية تتطلب فهماً أكثر تكاملاً يربط بين القيادة المعاصرة والتقنيات الرقمية والقدرة الابتكارية للمؤسسات. ومن ثم، فإن هذه

الدراسة تسعى إلى تقديم إضافة علمية تساعد في تطوير الفهم النظري والتطبيقي لدور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، بما يدعم المؤسسات في تحقيق التميز والتنافسية في ظل البيئة الرقمية المتسارعة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات السعودية في الوقت الراهن تحولات رقمية متسارعة في مختلف قطاعاتها، مدفوعة بتوجهات استراتيجية وطنية تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير بيئات العمل بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية العالمية. وفي ظل هذا التحول، برزت القيادة الرقمية بوصفها أحد أهم المدخلات الإدارية الحديثة التي يُعَوَّل عليها في قيادة التغيير داخل المؤسسات، من خلال توظيف التقنيات الرقمية، وتحليل البيانات، واعتماد أساليب تواصل وإدارة أكثر مرونة وفعالية. ومع ذلك، وعلى الرغم من الانتشار المتزايد لمفاهيم القيادة الرقمية، لا يزال هناك تباين واضح في مدى تطبيقها وفعاليتها داخل المؤسسات، الأمر الذي يثير تساؤلات حول قدرتها الفعلية على تحقيق نتائج تنظيمية ملموسة، وخاصة فيما يتعلق بتعزيز الابتكار التنظيمي.

وفي المقابل، يُعد الابتكار التنظيمي عنصراً حاسماً في بقاء المؤسسات واستمراريتها في بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر والتطور السريع، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على قدرتها في توليد أفكار جديدة وتطوير عملياتها وخدماتها ومنتجاتها. إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بضعف بيئات الابتكار، وقلة المبادرات الإبداعية، وعدم كفاية الدعم القيادي والتقني اللازم لتحفيز العاملين على الابتكار. ومن هنا تنشأ المشكلة البحثية المتمثلة في الحاجة إلى فهم مدى إسهام القيادة الرقمية في دعم وتعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، وما إذا كانت هذه القيادة تمثل بالفعل عاملاً حاسماً في تطوير القدرات الابتكارية أم أن تأثيرها لا يزال محدوداً في بعض السياقات التنظيمية.

كما تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الطموحات الاستراتيجية للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وبين الواقع التطبيقي داخل بعض المؤسسات، حيث لا يزال تطبيق القيادة الرقمية يواجه تحديات تتعلق بالبنية التنظيمية، والمهارات الرقمية، وثقافة العمل، مما قد يؤثر على فاعليتها في دعم الابتكار التنظيمي. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، وتحديد مدى تأثير الأولى في تعزيز الثانية داخل المؤسسات السعودية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين حول مفهوم القيادة الرقمية وأبعادها، حيث تتعدد التعريفات والنماذج النظرية التي تناولت هذا المفهوم، فبعضها يركز على البعد التقني المتعلق باستخدام التكنولوجيا، بينما يركز البعض الآخر على البعد السلوكي والقيادي المرتبط بمهارات القائد في البيئة الرقمية. هذا التباين أدى إلى غياب إطار نظري موحد يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي بشكل دقيق ومتكامل.

أما الفجوة النظرية الثانية فتتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، حيث إن معظم الأدبيات ركزت على القيادة التحويلية أو الإبداع التنظيمي بشكل عام، دون التعمق في تأثير القيادة الرقمية كمدخل حديث في بيئات الأعمال الرقمية المعاصرة. كما أن هناك نقصاً في النماذج النظرية التي توضح الآليات التي من خلالها تؤثر القيادة الرقمية على تعزيز الابتكار، مثل دور التحول الرقمي، أو الثقافة التنظيمية الرقمية، أو تمكين العاملين رقمياً.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية الأولى في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت واقع القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية، حيث لا تزال أغلب الدراسات تعتمد على سياقات دولية أو بيئات مختلفة لا تعكس بشكل دقيق طبيعة البيئة التنظيمية في المملكة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج أو الاستفادة منها في تطوير الممارسات المحلية.

أما الفجوة التطبيقية الثانية فتتمثل في ضعف وضوح الأثر الفعلي للقيادة الرقمية على الابتكار التنظيمي داخل العديد من المؤسسات، حيث يتم تطبيق بعض أدوات التحول الرقمي دون وجود قياس دقيق لمدى انعكاسها على مستوى الابتكار أو الإنتاجية، مما يؤدي إلى فجوة بين تطبيق التقنيات الرقمية وتحقيق النتائج الابتكارية المرجوة.

كما تتمثل الفجوة التطبيقية الثالثة في تفاوت مستوى النضج الرقمي بين المؤسسات السعودية، حيث تختلف درجة تبني القيادة الرقمية من مؤسسة إلى أخرى، وهو ما ينعكس على قدرتها في خلق بيئة محفزة للابتكار، ويجعل من الضروري إجراء دراسات تطبيقية أكثر عمقاً لقياس هذا التباين وتحليله بشكل عملي دقيق يساعد في تحسين الممارسات الإدارية داخل هذه المؤسسات.

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا تزال في طور التبلور في الأدبيات العلمية، وهو مفهوم القيادة الرقمية وعلاقته بالابتكار التنظيمي داخل المؤسسات. فالدراسة تسهم في إثراء الإطار النظري المتعلق بالقيادة المعاصرة من خلال توضيح كيفية انتقال القيادة من النماذج التقليدية القائمة على التوجيه المباشر إلى نماذج رقمية تعتمد على البيانات والتقنيات الذكية في اتخاذ القرار وتحفيز الأداء. كما تساعد في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين التحول الرقمي والقدرة الابتكارية للمؤسسات، من خلال تحليل الكيفية التي تؤثر بها القيادة الرقمية في تشكيل بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتجديد.

وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الرقمية، حيث لا تزال الدراسات التي تربط بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي محدودة نسبياً، خاصة في السياق السعودي. وبالتالي فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية يمكن أن تسهم في تطوير النماذج النظرية القائمة، من خلال اقتراح رؤية أكثر تكاملاً تربط بين البعد القيادي الرقمي والبعد الابتكاري التنظيمي، بما يتيح فهماً أعمق للعوامل التي تعزز الابتكار داخل المؤسسات في ظل بيئة رقمية متسارعة.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والمديرون في المؤسسات السعودية في تطوير ممارسات القيادة الرقمية وتعزيز قدراتها الابتكارية. إذ تساعد الدراسة في توضيح كيفية توظيف الأدوات والتقنيات الرقمية بشكل فعال لدعم عملية اتخاذ القرار، وتحفيز الموظفين، وبناء بيئة عمل مرنة تدعم الإبداع والتجديد المستمر داخل المؤسسة.

كما توفر الدراسة مؤشرات تطبيقية يمكن من خلالها للمؤسسات تقييم مستوى نضجها في مجال القيادة الرقمية ومدى تأثير ذلك على قدرتها الابتكارية، مما يساعدها في تحديد نقاط القوة والضعف ووضع استراتيجيات تطوير مناسبة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي الشامل ضمن رؤية

2030، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في دعم المؤسسات في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني ممارسات قيادية رقمية أكثر فاعلية تسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة للابتكار المستدام.

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

##### التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية؟

##### الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية؟
2. ما أثر القيادة الرقمية على تحفيز الإبداع لدى العاملين داخل المؤسسات؟
3. ما مدى مساهمة القيادة الرقمية في تحسين بيئة العمل الداعمة للابتكار التنظيمي؟
4. ما أثر القيادة الرقمية على عمليات تطوير الأفكار وتحويلها إلى تطبيقات عملية؟
5. ما العلاقة بين القيادة الرقمية واستدامة الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

##### الهدف الرئيسي للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، من خلال دراسة مستوى تطبيقها وأثرها على بيئة العمل الإبداعية والقدرة الابتكارية للمؤسسات.

##### الأهداف الفرعية للدراسة

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية .
2. قياس أثر القيادة الرقمية على تحفيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين .
3. تحليل دور القيادة الرقمية في بناء بيئة تنظيمية داعمة للابتكار .
4. دراسة أثر القيادة الرقمية في تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية .
5. قياس العلاقة بين القيادة الرقمية واستدامة الابتكار التنظيمي.

## 1.6. فرضيات الدراسة:

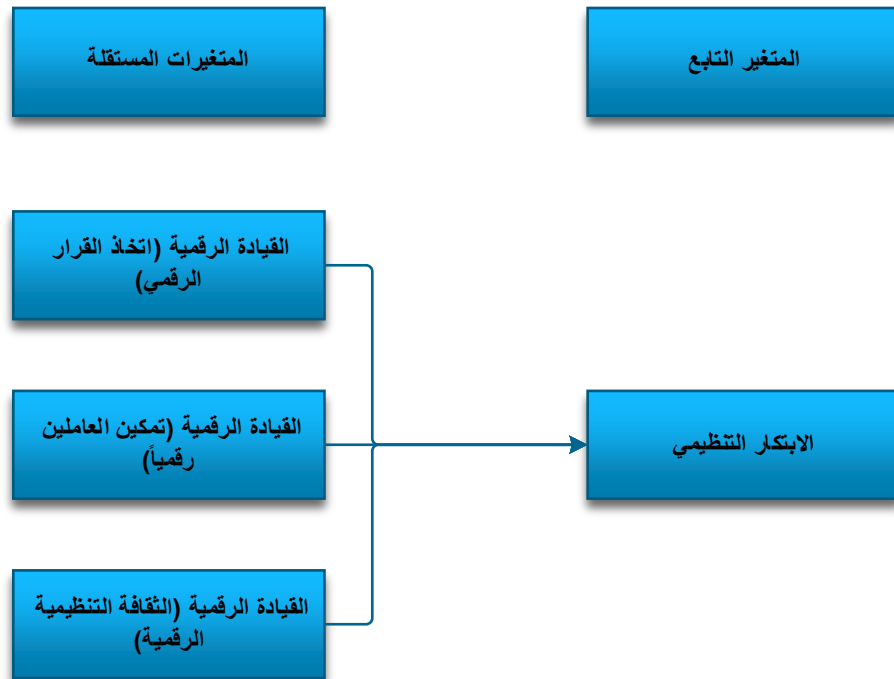
### الفرضية الرئيسية للدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية.

### الفرضيات الفرعية للدراسة

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تحفيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين .
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تحسين بيئة العمل الداعمة للابتكار .
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تطوير الأفكار داخل المؤسسات .
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية .
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على استدامة الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية.

## 1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها المتعلقة بقياس دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، حيث يقوم هذا المنهج على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي بهدف اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق. ويُستخدم هذا المنهج لقدرته على تحويل المفاهيم النظرية مثل القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (اتخاذ القرار الرقمي، تمكين العاملين رقمياً، الثقافة التنظيمية الرقمية) والابتكار التنظيمي بأبعاده (ابتكار العمليات، المنتجات، والابتكار الإداري) إلى مؤشرات قابلة للقياس من خلال الاستبانة. وقد تم اعتماد أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات السعودية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، بهدف اختبار الفرضيات وقياس أثر القيادة الرقمية على الابتكار التنظيمي، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

## 1.9. الدراسة الميدانية:

تشكل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الجوهرية في هذا البحث، حيث تهدف إلى الانتقال من الإطار النظري لموضوع القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي إلى الواقع العملي داخل المؤسسات السعودية، وذلك من خلال جمع بيانات مباشرة تعكس مستوى تطبيق القيادة الرقمية وأثرها الفعلي على تعزيز الابتكار التنظيمي. وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة لأنها تمثل الأداة التي يتم من خلالها اختبار الفرضيات البحثية والتحقق من العلاقات بين المتغيرات في بيئة العمل الحقيقية، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتفسير والتعميم.

وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات السعودية، ممن يشغلون وظائف إدارية وتنفيذية ولديهم ارتباط مباشر بعمليات القيادة أو التطوير أو الابتكار داخل المؤسسة. وقد تم تصميم الاستبانة بطريقة علمية تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، بهدف قياس درجة

موافقة الباحثين على العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة الرقمية وأثرها على الابتكار التنظيمي، بما يتيح تحويل البيانات إلى قياسات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

كما تضمنت الدراسة الميدانية خطوات منظمة لضمان دقة وموثوقية البيانات، حيث تم التأكد من صدق أداة القياس من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقيادة التنظيمية، بهدف تقييم مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة ووضوحها واتساقها مع الأهداف البحثية. بالإضافة إلى ذلك، تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان الاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من قوة التحليل الإحصائي.

وفي مرحلة جمع البيانات، تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة المستهدفة بطريقة منظمة سواء إلكترونياً أو بشكل مباشر حسب طبيعة المؤسسة، مع متابعة مستوى الاستجابة لضمان تحقيق الحجم المناسب للعينة. وبعد استكمال عملية جمع البيانات، تم إدخالها وتحويلها إلى بيانات رقمية باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، تمهيداً لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي الذي يشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار واختبار الفرضيات.

وتسعى الدراسة الميدانية في مجملها إلى تقديم صورة واقعية دقيقة حول مستوى ممارسة القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية، وكيفية انعكاس ذلك على تعزيز الابتكار التنظيمي بمختلف أبعاده، بما يتيح فهماً أعمق للعلاقة بين المتغيرين، ويسهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تطوير ممارساتها القيادية وتعزيز قدراتها الابتكارية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتحول الرقمي المستمر.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | 1 شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلاسة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

| عرض النتائج | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الفصول الجوهرية التي يتم من خلالها الانتقال من الطرح العام للمشكلة البحثية إلى الإطار النظري والتفسيري الذي يقوم عليه البحث، حيث يهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية معمقة للمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، بما يساعد على بناء فهم شامل لطبيعة الظاهرة محل البحث داخل المؤسسات السعودية. ويركز هذا الفصل على تحليل الجوانب النظرية التي تفسر كيفية تشكل السلوك التنظيمي المرتبط بالقيادة الرقمية، وكيفية انعكاس ذلك على مخرجات الابتكار داخل المؤسسة، وذلك في إطار متكامل يربط بين المفاهيم والأبعاد المختلفة دون الخوض في التحليل الإحصائي في هذه المرحلة.

كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح الأساس الفكري الذي تستند إليه الدراسة، من خلال تناول المفاهيم المرتبطة بالعوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية الحديثة، وبيان الكيفية التي تتفاعل بها هذه العوامل لتكوين نتائج تنظيمية ملموسة. ويهدف هذا الطرح إلى بناء إطار نظري متماسك يساعد على تفسير العلاقات بين عناصر الدراسة بصورة منطقية وعلمية، بما يمكن الباحث من فهم أعمق لطبيعة التأثيرات المتبادلة داخل بيئة العمل، خصوصًا في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات السعودية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها بقية مراحل الدراسة، حيث يوفر الخلفية النظرية اللازمة لتفسير النتائج الميدانية لاحقًا، ويساعد في صياغة الفرضيات بصورة دقيقة قائمة على أسس علمية. كما يساهم في تعزيز الترابط بين الأدبيات السابقة والواقع التطبيقي، مما يرفع من القيمة العلمية للدراسة ويمنحها اتساقًا منهجيًا واضحًا، بالإضافة إلى دوره في توجيه التحليل الإحصائي وتفسير النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### المتغير المستقل الأول: القيادة الرقمية (اتخاذ القرار الرقمي)

يعبر هذا البعد عن قدرة القائد داخل المؤسسة على استخدام التقنيات الرقمية والبيانات في دعم عملية اتخاذ القرار. فالقيادة الرقمية لم تعد تعتمد على الحدس أو الخبرة فقط، بل أصبحت تستند إلى تحليل البيانات والمؤشرات الرقمية في صياغة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

وفي المؤسسات السعودية، يسهم هذا البعد في تحسين جودة القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت الفعلي، مما يساعد على تقليل المخاطر وزيادة كفاءة الأداء. كما يدعم بيئة الابتكار من خلال تمكين القادة من اتخاذ قرارات مرنة وسريعة تتيح للعاملين مساحة أكبر للتجريب والإبداع.

### المتغير المستقل الثاني: القيادة الرقمية (تمكين العاملين رقمياً)

يركز هذا البعد على دور القيادة الرقمية في تمكين الموظفين من استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية في أداء أعمالهم، ومنحهم صلاحيات أكبر للوصول إلى المعلومات والمشاركة في عمليات التطوير والابتكار. ويُعد التمكين الرقمي عنصراً أساسياً في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع.

وفي السياق المؤسسي السعودي، يؤدي هذا البعد إلى رفع مستوى المشاركة الوظيفية، وتعزيز روح المبادرة لدى العاملين، وتحفيزهم على تقديم أفكار مبتكرة. كما يسهم في تقليل المركزية الإدارية، مما يتيح تدفقاً أفضل للأفكار داخل المؤسسة، وبالتالي دعم الابتكار التنظيمي بشكل مباشر.

### المتغير المستقل الثالث: القيادة الرقمية (الثقافة التنظيمية الرقمية)

يشير هذا البعد إلى قدرة القيادة على بناء ثقافة تنظيمية رقمية داعمة للتغيير والابتكار، تقوم على الانفتاح على التقنيات الحديثة، وتشجيع التعلم المستمر، وتقبل الأفكار الجديدة، ودعم التجريب دون خوف من الفشل. وفي المؤسسات السعودية، تسهم الثقافة الرقمية في تعزيز بيئة عمل مرنة ومبتكرة، حيث يشعر العاملون بالدعم القيادي لاستخدام الأدوات الرقمية وتطوير أفكار جديدة. كما تساعد هذه الثقافة في ترسيخ الابتكار كقيمة تنظيمية أساسية، وليس مجرد نشاط مؤقت، مما يعزز استدامة الابتكار داخل المؤسسة.

### 2.3. المتغير التابع:

#### - الابتكار التنظيمي

يمثل الابتكار التنظيمي المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو الناتج النهائي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وتعزيزه عبر ممارسات القيادة الرقمية. ويُقصد به قدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية في مجالات العمل المختلفة، سواء في تطوير المنتجات والخدمات أو تحسين العمليات الداخلية أو إعادة تصميم أساليب العمل بما يحقق قيمة مضافة.

ويتضمن الابتكار التنظيمي عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها الابتكار في العمليات الذي يركز على تحسين طرق العمل وزيادة الكفاءة، والابتكار في المنتجات والخدمات الذي يعكس قدرة المؤسسة على تقديم حلول جديدة تلبي احتياجات العملاء، إضافة إلى الابتكار الإداري الذي يتعلق بتطوير الهياكل التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار. كما يرتبط الابتكار التنظيمي بمدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية بسرعة ومرونة.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة بين متغيرات الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (اتخاذ القرار الرقمي، تمكين العاملين رقمياً، الثقافة التنظيمية الرقمية) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية.

فعندما يعتمد القادة على البيانات والتقنيات الرقمية في اتخاذ القرار، فإن ذلك يرفع من جودة القرارات ويفتح المجال أمام حلول مبتكرة. كما أن تمكين العاملين رقمياً يعزز من قدرتهم على الإبداع والمشاركة في تطوير الأفكار وتحويلها إلى تطبيقات عملية. بالإضافة إلى ذلك، فإن بناء ثقافة تنظيمية رقمية داعمة يساهم في ترسيخ الابتكار كنهج مؤسسي مستمر وليس مجرد مبادرات فردية.

وبذلك فإن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة والمتغير التابع علاقة تكاملية، حيث يعمل كل بعد على دعم جانب معين من الابتكار التنظيمي، وفي النهاية تتكامل هذه التأثيرات لتشكيل بيئة تنظيمية مبتكرة قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز في المؤسسات السعودية.

## 2.5. الخاتمة:

يتضح من خلال هذا الفصل أنه قد قدم معالجة نظرية متكاملة للمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث تم توضيح الأبعاد الفكرية المرتبطة بالظاهرة محل البحث بصورة تحليلية تساعد على فهم طبيعة التفاعل داخل البيئة التنظيمية للمؤسسات السعودية. وقد ركز الفصل على بناء إطار مفاهيمي يوضح كيفية ترابط العناصر المؤثرة في السلوك التنظيمي، وكيف يمكن لهذه العناصر أن تسهم في تشكيل مخرجات تنظيمية ذات طابع ابتكاري، وذلك من خلال عرض علمي متسلسل ومنهجي يربط بين المفاهيم المختلفة.

كما أسهم هذا الفصل في توفير قاعدة معرفية مهمة تساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في المراحل التطبيقية اللاحقة، حيث يقدم تصورًا نظريًا يمكن من خلاله فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة دون الحاجة إلى التطرق إلى التفاصيل الإحصائية في هذه المرحلة. وبذلك يشكل هذا الفصل حلقة وصل أساسية بين الجانب النظري للدراسة والجانب التطبيقي، مما يعزز من اتساق البحث العلمي ويزيد من وضوح مساره التحليلي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، كما أنه يسهم في ربط الدراسة بالأدبيات السابقة ذات الصلة، مما يعزز من قوتها العلمية ويزيد من موثوقيتها. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يساعد في توجيه عملية التحليل الإحصائي وتفسير النتائج بشكل دقيق ومنظم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الدراسة وقدرتها على تقديم إضافة علمية في مجال القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                                  |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                        |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                                    |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                    |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                           |
|            |         |                   |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                       |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تمتلك القيادة في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي.            |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تشجع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم. |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تدعم القيادة المبادرات الرقمية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي.         |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توفر القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات الرقمية.                   |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تواكب القيادة التطورات التقنية وتوجه المؤسسة للاستفادة منها.             |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تشجع القيادة العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمل.        |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تدعم القيادة تجربة أساليب عمل مبتكرة حتى وإن تضمنت بعض المخاطر المحسوبة. |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.               |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تحفز القيادة العاملين على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.          |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم القيادة في نشر ثقافة الابتكار بين العاملين.                         |

|            |       |                   |          |               |                                                                          |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تستخدم القيادة الرقمية البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الإدارية.   |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات.                 |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تعتمد القيادة على الأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية.      |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساعد الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.   |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات.     |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى. |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم القيادة الرقمية بشكل عام في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة.   |

- <https://forms.gle/N1xmwQiVyqFJSnDx5>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                                         | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى القيادة<br>الرقمية في اتخاذ القرار<br>داخل المؤسسات<br>السعودية | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى تمكين<br>العاملين رقمياً داخل<br>المؤسسات                       | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى الثقافة<br>التنظيمية الداعمة<br>للابتكار الرقمي                 | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى الابتكار<br>التنظيمي داخل<br>المؤسسات السعودية                  | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس العلاقة والأثر بين<br>القيادة الرقمية والابتكار<br>التنظيمي           | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### مراجع باللغة العربية

1. السامي، علي عبد الله. (2022). *إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة*. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
2. الزهراني، خالد بن سعيد. (2021). *القيادة الرقمية والتحول المؤسسي*. مكتبة العبيكان، السعودية.
3. القحطاني، سعود بن عبد الرحمن. (2023). *الابتكار التنظيمي في بيئة الأعمال السعودية*. مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
4. العتيبي، نورة بنت فيصل. (2020). *التحول الرقمي في المؤسسات الإدارية*. دار الفكر العربي، مصر.
5. حسن، أحمد محمود. (2024). *الإدارة الحديثة والابتكار المؤسسي*. دار النهضة العربية، مصر.

### مراجع باللغة الإنجليزية

1. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
2. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 1–25.
3. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
4. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.

5. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.