

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال

### عنوان البحث

أثر أنماط القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية الناشئة

بالرياض

إعداد الطالب/ عبدالرحمن نائف الشمري

إشراف/

د. الفصيل عبدالحميد محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

## جدول المحتويات

| ١  | الفصل الأول                                    |
|----|------------------------------------------------|
| ٥  | ملخص الدراسة                                   |
| ٧  | مقدمة الدراسة                                  |
| ٨  | مشكلة الدراسة                                  |
| ٩  | أهمية الدراسة                                  |
| ١٠ | تساؤلات الدراسة                                |
| ١١ | فرضيات الدراسة                                 |
| ١٢ | مصطلحات الدراسة                                |
| ١٣ | متغيرات الدراسة                                |
| ١٦ | الفصل الثاني                                   |
| ١٧ | الدراسات السابقة                               |
| ٢٦ | الإطار النظري                                  |
| ٣٢ | التحول الرقمي والبيئة التنظيمية المعاصرة       |
| ٣٥ | أبعاد القيادة الرقمية وتصنيفاتها               |
| ٣٨ | النظريات والمناذج المفسرة للقيادة الرقمية      |
| ٤٠ | الإبداع الوظيفي في المنظمات (المفهوم والأهمية) |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| ٤٢ | أبعاد الإبداع الوظيفي ومراحله                              |
| ٤٥ | النظريات المفسرة للإبداع والابتكار في بيئة العمل           |
| ٤٨ | العلاقة التفاعلية وأثر القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي |
| ٥١ | شركات التقنية الناشئة (Tech Startups)                      |
| ٥٣ | ريادة الأعمال الرقمية بمدينة الرياض                        |
| ٥٧ | الخاتمة                                                    |
| ٥٨ | الفصل الثالث                                               |
| ٥٩ | منهجية الدراسة                                             |
| ٥٩ | مجتمع الدراسة                                              |
| ٦٠ | أدوات جمع البيانات                                         |
| ٦١ | حدود الدراسة                                               |
| ٦٢ | الاستبيان                                                  |
| ٧٤ | الفصل الرابع                                               |
| ٧٥ | التحليل الإحصائي                                           |
| ٨٨ | النتائج                                                    |
| ٩٠ | التوصيات                                                   |
| ٩٢ | المراجع                                                    |

|     |         |
|-----|---------|
| ٩٩  | الملخص  |
| ١٠٢ | الملاحق |

## ملخص الدراسة (Study Abstract)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (الأصالة، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 100 موظف وموظفة في تلك الشركات. وأظهرت النتائج الإحصائية أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الإبداع الوظيفي جاءا بدرجة موافقة مرتفعة جداً، كما ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية طردية ومباشرة للقيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي، حيث يفسر النمط القيادي الرقمي ما نسبته 55.1% من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي للعاملين. وفي حين كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئات الأكثر خبرة (أكثر من 3 سنوات). وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات الناشئة في البرامج التدريبية المخصصة لتطوير مهارات القادة الرقميين، وتفعيل برامج التوجيه والإرشاد لنقل المعرفة التقنية للموظفين الجدد بما يساهم في ردم فجوة الخبرة وتحفيز الابتكار المستمر.

## مقدمة الدراسة (Study Introduction)

يشهد العالم المعاصر تحولاً رقمياً متسارعاً أعاد تشكيل بيئات الأعمال وفرض ديناميكيات جديدة للمنافسة والاستدامة. ولم تعد الأساليب القيادية التقليدية كافية لتوجيه المؤسسات في ظل هذا التطور المتسارع، مما أدى إلى بروز مفهوم "القيادة الرقمية" ( Digital Leadership) كضرورة استراتيجية. فالقيادة الرقمية لا تقتصر فقط على تبني التقنيات الحديثة، بل تمتد لتشمل القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية، واستشراف المستقبل الرقمي، وبناء بيئة مرنة تحفز على الابتكار والتطوير المستمر.

وتعد الشركات التقنية الناشئة (Tech Startups) في مدينة الرياض نموذجاً حياً لهذه البيئات الديناميكية؛ إذ تشهد المملكة العربية السعودية طفرة رقمية غير مسبوقة تماشياً مع مستهدفات "رؤية المملكة 2030" التي تسعى لبناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والتقنية. وتعتمد هذه الشركات بشكل أساسي على قدرة رأس مالها البشري على إنتاج أفكار إبداعية وحلول مبتكرة لمواجهة التحديات التقنية والسوقية المتغيرة، وهو ما يُعرف بـ "الإبداع الوظيفي" (Employee Creativity).

إن نجاح هذه الشركات واستمراريتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية الأنماط القيادية المتبعة في تحفيز واستثارة القدرات الإبداعية لدى العاملين. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة والأثر بين أنماط القيادة الرقمية المختلفة (كالقيادة الرقمية التحويلية، والقيادة الرقمية التشاركية، والقيادة الرقمية الموجهة نحو التمكين) ومستوى

الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بالعاصمة الرياض، باعتبارها المركز الحيوي والجاذب للابتكار والاستثمار التقني في المنطقة.

### مشكلة الدراسة (Study Problem)

تواجه شركات التقنية الناشئة في الرياض تحديات جمة تتعلق بسرعة التغير التكنولوجي، والمنافسة الشديدة، وضرورة التطوير المستمر لخدماتها ومنتجاتها للبقاء في السوق. وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية لهذه الشركات تركز على "الإبداع الوظيفي" للعاملين فيها، إلا أن هناك فجوة تطبيقية ومعرفية في تحديد النمط القيادي الرقمي الأنسب الذي يمكنه توجيه طاقات العاملين وتحويل عقولهم الرقمية إلى قيمة ابتكارية مضافة.

وتتبلور المشكلة في التباين الملاحظ في ممارسات القيادة داخل هذه الشركات؛ حيث يخلط بعض القادة بين الإدارة التقنية البحتة وبين القيادة الرقمية الملهمة التي تبني ثقافة الإبداع. كما أن ندرة الدراسات العربية - والمحلية على وجه الخصوص - التي تناولت أبعاد القيادة الرقمية في بيئة الشركات الناشئة تزيد من عمق هذه المشكلة وتجعل قادة هذه الشركات يفتقرون إلى موجه علمي واضح لتحديد السلوك القيادي الرقمي الأكثر تأثيراً في تحفيز الإبداع.

المشكلة الرئيسي للدراسة:

"ما أثر أنماط القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض؟"

المشاكل الفرعية للدراسة:

1. ما مستوى ممارسة أنماط القيادة الرقمية (التحويلية، التشاركية، المُمكّنة) في شركات التقنية الناشئة بالرياض من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بالرياض؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على الإبداع الوظيفي للعاملين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة)؟

أهمية الدراسة (Study Significance)

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تطرحه وتوقيت طرحه في ظل التحول الرقمي الشامل للمملكة العربية السعودية، وتتفرع الأهمية إلى جانبين:

## 1. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية: تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية والنظرية في الأدبيات الإدارية العربية من خلال تقديم تأصيل نظري حديث يربط بين متغيرين حديثين وهما "القيادة الرقمية" و"الإبداع الوظيفي" في بيئة بالغة الحساسية والأهمية وهي الشركات التقنية الناشئة.
- تقديم نموذج علمي مقترح: توفر الدراسة إطاراً نظرياً ونموذجاً تحليلياً يوضح مسارات الأثر والتفاعل بين أبعاد القيادة الرقمية ومؤشرات الإبداع الوظيفي، مما يفتح آفاقاً جديدة لباحثين آخرين لإجراء دراسات مستقبلية مكملية.
- الريادة السياقية: تُعد من أوائل الدراسات التي تركز بشكل محدد على بيئة شركات التقنية الناشئة في الرياض، وهي بيئة خصبة تختلف في ديناميكياتها عن الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية التقليدية.

## 2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- توجيه القادة ورواد الأعمال: تمكن نتائج الدراسة المؤسسين والمديرين التنفيذيين في الشركات الناشئة من فهم وتحديد السلوكيات القيادية الرقمية الأكثر كفاءة لتبنيها وتطبيقها، مما يساهم في خلق بيئة محفزة للابتكار والإنتاج الإبداعي.

- تطوير ممارسات الموارد البشرية: توفر الدراسة توصيات عملية لإدارات الموارد البشرية (HR) في كيفية تصميم برامج تدريبية وتأهيلية لإعداد وتطوير مهارات "القائد الرقمي"، ووضع معايير اختيار القادة بناءً على هذه الأنماط الرقمية الفعالة.
- دعم مستهدفات رؤية 2030: تسهم مخرجات الدراسة في دعم الجهات التنظيمية والداعمة للشركات الناشئة في الرياض (مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات) عبر تقديم رؤى تطبيقية تساعد على رفع كفاءة واستدامة منظومة ريادة الأعمال الرقمية في المملكة.

### أهداف الدراسة (Study Objectives)

#### الهدف الرئيسي:

"التعرف على أثر أنماط القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض".

#### الأهداف الفرعية:

1. الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الرقمية السائدة في شركات التقنية الناشئة بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها.

2. قياس مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بالرياض.

3. تحديد حجم واتجاه الأثر ذي الدلالة الإحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة

على مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين.

4. قياس مستوى الأثر ذي الدلالة الإحصائية لكل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية

الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) منفرداً على الإبداع الوظيفي.

5. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة

حول الإبداع الوظيفي تختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية

(الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة).

### تساؤلات الدراسة (Study Questions)

التساؤل الرئيسي:

"ما أثر أنماط القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية

المرنة) على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض؟"

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة أنماط القيادة الرقمية في شركات التقنية الناشئة بالرياض من

وجهة نظر العاملين؟

2. ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بالرياض؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل للقيادة الرقمية

بأبعادها مجتمعة (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على

الإبداع الوظيفي للعاملين؟

4. هل يختلف مستوى الأثر ذو الدلالة الإحصائية للقيادة الرقمية على الإبداع

الوظيفي باختلاف أبعاد القيادة الرقمية كلّ على حدة (الرؤية الرقمية، التمكين

الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل في إجابات

أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية

والتنظيمية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة)؟

### فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

• **الفرضية الرئيسة الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 أو أقل لأنماط القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة (الرؤية الرقمية، التمكين

الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية

الناشئة بالرياض."

◦ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 أو أقل لبُعد (الرؤية الرقمية) على الإبداع الوظيفي للعاملين.

○ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 أو أقل لبُعد (التمكين الرقمي) على الإبداع الوظيفي للعاملين.

○ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 أو أقل لبُعد (الثقافة الرقمية المرنة) على الإبداع الوظيفي للعاملين.

• الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 أو أقل في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع

الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى

الوظيفي، حجم الشركة)."

### مصطلحات الدراسة (Study Definitions)

#### 1. القيادة الرقمية (Digital Leadership):

• **التعريف الاصطلاحي:** "نمط قيادي يعتمد على استغلال الأصول والقدرات الرقمية

للمؤسسة بكفاءة، ويسعى لتوجيه وتغيير الثقافة التنظيمية نحو الابتكار، وتمكين

الموارد البشرية للعمل بمرونة في بيئة سريعة التغير تكنولوجياً."

• **التعريف الإجرائي:** هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها القادة في شركات التقنية

الناشئة بالرياض وفقاً لاستجابات أفراد العينة على بنود المقياس المخصص لها في

الاستبانة، وذلك عبر الأبعاد الثلاثة: (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة

الرقمية المرنة).

## 2. الإبداع الوظيفي (Employee Creativity):

- **التعريف الاصطلاحي:** "النشاط الذهني والسلوكي الذي يبديه العاملون لإنتاج وتطوير أفكار، أو أساليب، أو خدمات جديدة ومفيدة وقابلة للتطبيق الإداري أو التقني داخل بيئة العمل لتجاوز العقبات الروتينية."
- **التعريف الإجرائي:** هو السلوك الإبداعي المقاس بالدرجة الممنوحة لإجابات العاملين في شركات التقنية الناشئة بالرياض على المقياس الخاص بالإبداع الوظيفي في أداة الدراسة (الاستبانة).

## 3. شركات التقنية الناشئة بالرياض (Tech Startups in Riyadh):

- **التعريف الإجرائي:** هي الشركات الحديثة والنامية التي تمارس نشاطها الفعلي في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات وتتخذ من مدينة الرياض مقراً رئيساً لها، والتي يركز عملها على الابتكار التقني وتقدم خدماتها للمجتمع السعودي تحت إشراف وتوجيه الجهات الحاضنة والداعمة (مثل "منشآت" و"وزارة الاتصالات").

## متغيرات الدراسة (Study Variables)

### 1. المتغير المستقل (Independent Variable):

- أنماط القيادة الرقمية (Digital Leadership Styles): ويتم قياسها من

خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- الرؤية الرقمية (Digital Vision): قدرة القائد على صياغة واستشراف مستقبل رقمي واضح ومشاركته مع العاملين.
- التمكين الرقمي (Digital Empowerment): تفويض الصلاحيات ومنح العاملين الثقة والأدوات الرقمية لاتخاذ القرارات بشكل مرن.
- الثقافة الرقمية المرنة (Flexible Digital Culture): توفير بيئة عمل تنظيمية تدعم التجربة والتعلم المستمر وتتقبل الأخطاء في سبيل التطوير.

## 2. المتغير التابع (Dependent Variable):

- الإبداع الوظيفي (Employee Creativity): ويقاس بالدرجة الكلية التي تعكس قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وقيمة، ويضم الأبعاد الأساسية التالية:
- الأصالة (Originality): تقديم حلول فريدة وغير مألوفة للمشكلات التقنية والتشغيلية.

- المرونة الفكرية (Flexibility): القدرة على تغيير زوايا التفكير

والاستجابة السريعة للمستجدات الرقمية.

- الحساسية للمشكلات (Problem Sensitivity): الاستباقية في

اكتشاف الفجوات التقنية والتشغيلية واقتراح حلول ابتكارية لها.

## 3. المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (Organizational & Demographic

:Variables)

- الجنس (ذكور، إناث).
- سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى 5 سنوات، أكثر من 5 سنوات).
- المسمى الوظيفي (موظف تقني، موظف إداري، رئيس فريق/مشرف).
- حجم الشركة (متناهية الصغر، صغيرة، متوسطة).

## الفصل الثاني

## الدراسات السابقة (Previous Studies)

يعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ركيزة أساسية لتأصيل موضوع البحث، وتحديد الفجوة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها. يركز هذا القسم على عرض أهم البحوث العربية والأجنبية المعاصرة التي تناولت متغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمها منهجياً إلى ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي:

### المحور الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغير الإبداع التنظيمي والوظيفي

يعد الإبداع التنظيمي والوظيفي محركاً جوهرياً لتحسين الأداء الكلي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات. وقد تناولت عدة بحوث هذا المتغير من زوايا متعددة:

#### 1. دراسة يلدز وآخرين (Yildiz et al., 2025):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأدوار الوسيطة للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في العلاقة بين ثقافة مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي. واستخدم الباحثون تقنيتين متقدمتين هما: تحليل الشروط الضرورية (NCA) ونمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). طبقت الدراسة على عينة مكونة من 155 خبيراً في تكنولوجيا المعلومات بقطاع الاتصالات التركي. وأظهرت النتائج أن المعرفة الضمنية تمثل الوسيط الأقوى في تحفيز العلاقة بين ثقافة مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي، وأن تأثير القدرات

التنظيمية على الإبداع يتعزز بشكل أكبر عند وجود مستويات عالية من مشاركة المعرفة  
الضمنية مقارنة بالمعرفة الصريحة.

## 2. دراسة بلحاج (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدافعية الملهمة، الاعتبارات الفردية) في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية بليبيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 140 موظفاً، استجاب منهم 133 موظفاً بنسبة استرداد بلغت 94%. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي في المراكز الصحية كان متوسطاً، كما أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

## 3. دراسة بينارباسي وآخرين (Pinarbasi et al., 2024):

سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير عمليات خلق القيمة، وحماية الملكية الفكرية، والإبداع التنظيمي على أداء ونجاح الشركات المتخصصة في تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي (AI). اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية لجمع البيانات ميدانياً من الشركات العاملة في مجالات الذكاء الاصطناعي داخل الواحات التكنولوجية (Technoparks) في مدينة إسطنبول التركية، عبر استطلاعات ومقابلات مباشرة وجهاً لوجه. وأكدت النتائج أن كلاً

من خلق القيمة، وإجراءات الملكية الفكرية، وتفعيل الإبداع التنظيمي تؤثر إيجاباً وبشكل معنوي على أداء الشركات ونجاحها. وأوصت الدراسة الشركات بضرورة تقديم قيم مضافة لعملائها، وحماية تقنياتها براءات اختراع، ورفع وتيرة الإبداع لضمان الاستدامة.

### المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغير القيادة الرقمية

ركزت الدراسات في هذا المحور على استكشاف دور وأبعاد القيادة الرقمية كنمط حديث يتماشى مع متطلبات التغيير التكنولوجي السريع:

#### 1. دراسة وانغ وشاو (Shao, 2024 & Wang):

بحثت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الرقمي للموظفين، مع التركيز على دور القيادة الرقمية الفعالة في دفع عجلة الإبداع التنظيمي. وأوضحت النتائج أن القادة التحويليين يساهمون بشكل إيجابي ومباشر في بناء وتنمية الكفاءة الذاتية الإبداعية لدى الموظفين، وتعزيز دافعيتهم نحو التعلم المستمر والذاتي. وخلصت الدراسة إلى أن هذا النمط القيادي ضروري لإيجاد بيئة عمل تشجع على التفكير الخلاق والاستخدام الأمثل للتقنيات والحلول الرقمية الحديثة داخل المنظمات.

#### 2. دراسة تشوانغ ويوه (Yu, 2024 & Zhuang):

هدفت الورقة البحثية إلى استكشاف أثر القيادة الرقمية على الإبداع الرقمي للعاملين كمدخل أساسي للاستفادة القصوى من البنى التكنولوجية للمؤسسات. وبينت النتائج أن

القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً وبشكل قوي على الإبداع الرقمي والابتكار داخل فرق العمل الفنية. كما كشفت الدراسة عن وجود دور وسيط لمتغير "صياغة الوظائف" ( Job Crafting) في تعزيز هذه العلاقة، في حين ظهر متغير "مسافة القوة" ( Power Distance) كمتغير معدل يؤثر سلباً على العلاقة، مما يتطلب تفعيل الهياكل التنظيمية المسطحة والأفقية.

### 3. دراسة كمال (2022):

استهدفت الدراسة استعراض الأسس النظرية للقيادة الرقمية وعلاقتها بالمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات، مع محاولة تقديم آليات مقترحة لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية. تم تطبيق الدراسة ميدانياً بجامعة أسوان بمصر. وأظهرت النتائج أن مستوى نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة، وعزت الدراسة ذلك إلى تعقيد الإجراءات البيروقراطية وتداخل المسؤوليات. كما تبين أن مستوى ممارسة وتطبيق المرونة التنظيمية والمواطنة الرقمية لدى القيادات جاء بتقدير متوسط، نظراً لنقص الدعم الفني المستدام المصاحب للتحويل الرقمي.

**المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والإبداع**

### **التنظيمي/الوظيفي**

يركز هذا المحور على الدراسات الأكثر التصاقاً بموضوع البحث الحالي، والتي اختبرت الأثر المباشر للقيادة الرقمية في مستويات الإبداع والابتكار:

### 1. دراسة إنديريو وآخرين (Indrio et al., 2024):

أكدت هذه الدراسة أن القيادة الرقمية تعد من أهم المحددات الإدارية المفسرة لنمو وتطوير الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الرقميين الفاعلين يساهمون بشكل محوري في تهيئة ثقافة تنظيمية حاضنة تتبنى الأمان النفسي وتشجع العاملين على طرح وتبادل الأفكار الإبداعية الجريئة، مما يقود في النهاية إلى تعزيز الأداء الابتكاري التنافسي للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية مستدامة في العصر الرقمي.

### 2. دراسة تيغري وآخرين (Tigre et al., 2024):

سلطت هذه الدراسة الضوء على الأثر الكبير للقيادة الرقمية المدعومة بالذكاء التكنولوجي والمهارات الرقمية المعاصرة على الإبداع والابتكار التنظيمي. وركز البحث على الكشف عن ممارسات وملفات تعريف القادة الإبداعيين (Creative Leadership Profiles) التي تدعم ثقافة حل المشكلات بأساليب غير تقليدية في بيئات العمل كثيفة الاعتماد على التكنولوجيا، وأوصت الدراسة بدمج الكفاءات الرقمية في ممارسات القيادة كشرط أساسي لإحداث مخرجات إبداعية ناجحة.

### 3. دراسة أونغل وآخرين (Ongel et al., 2023):

بحثت هذه الدراسة تأثير القيادة الرقمية الفعالة في رعاية بيئة عمل تدعم المرونة الفكرية والقدرة على التكيف في مواجهة التحديات. وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر للقيادة

الرقمية في إلهام الموظفين وحثهم على توليد الأفكار الابتكارية لخدمة الإنتاجية الفردية والجماعية. كما أثبت التحليل الإحصائي أن متغير "الإبداع الفردي للموظفين" يلعب دوراً وسيطاً جوهرياً في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي الكلي داخل المؤسسة.

#### 4. دراسة الشايب (2022):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة من 102 مديرة مدرسة. وأظهرت النتائج أن دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي جاء بدرجة تقدير "مرتفعة" في كافة أبعاد الابتكار (الإداري، البشري، التقني)، كما جاء دورها في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة تقدير "مرتفعة" أيضاً في أبعاد الجودة والإبداع والبيئة التنظيمية. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلات على الماجستير فأعلى، وفروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوات الخبرة الطويلة.

#### ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة (Synthesis and Gap Analysis)

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن تدوين الملاحظات المنهجية التالية لربطها بالدراسة الحالية وتأكيد قيمتها العلمية:

#### 1. أوجه التشابه والاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة الشايب، 2022؛ ودراسة أونغل وآخرين، 2023؛ ودراسة إندريو وآخرين، 2024) في التأكيد على وجود أثر طردي ودلالة إحصائية واضحة للقيادة الرقمية في تحفيز واستثارة السلوكيات الإبداعية والابتكارية للعاملين، كما تتشابه معها في اعتماد الاستبانة كأداة بحثية رئيسية لجمع البيانات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

## 2. أوجه الاختلاف والتميز (فجوة الدراسة الحالية):

- **اختلاف السياق البيئي والجغرافي:** ركزت الدراسات السابقة على قطاعات حكومية تقليدية، أو كليات جامعية، أو مراكز صحية (مثل دراسة بلحاج، 2024؛ ودراسة الشايب، 2022)، في حين تنفرد الدراسة الحالية بالتطبيق على **شركات التقنية الناشئة (Tech Startups)** في مدينة الرياض، وهي بيئة شديدة المرونة والتغير وذات طبيعة ريادية خاصة تختلف تماماً عن البيئات الروتينية.
- **اختلاف المتغيرات والأبعاد المتبناة:** ركزت بعض الدراسات على القيادة التحويلية بمفهومها الكلاسيكي، بينما تبنت هذه الدراسة نمط "القيادة الرقمية" بأبعاده الإجرائية الأكثر مواءمة للعصر الحالي وهي: (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) وعلاقتها المباشرة بأبعاد الإبداع الفردي: (الأصالة، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات).

- **الحدثة الزمنية وسباق رؤية المملكة 2030:** تطبق هذه الدراسة في بيئة ريادة الأعمال الرقمية المتسارعة بالرياض تماشياً مع المستهدفات الحديثة للتحول الرقمي والاقتصاد المعرفي، مما يجعل نتائجها ذات جدوى عملية وتطبيقية كبرى لصناع القرار والجهات الداعمة للمشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية.

## الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework Outline)

### المحور الأول: التحول الرقمي والبيئة التنظيمية المعاصرة

- مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation): تعريفه إدارياً وتقنياً، والفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي الشامل.
- الخصائص والسمات للبيئات الرقمية الحديثة: مفهوم بيئة العمل "VUCA" (التقلب، عدم اليقين، التعقيد، الغموض) وكيف تفرض الرقمنة شكلاً جديداً للعمل.
- انعكاسات الرقمنة على الهياكل التنظيمية: التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة والشبكية والأفقية.
- أهمية استباقية التغيير الرقمي: دور المؤسسات في التكيف مع الثورة الصناعية الرابعة لضمان البقاء والاستدامة في السوق.

### المحور الثاني: القيادة الرقمية (المفهوم، التطور، والأهمية)

- مفهوم القيادة الرقمية (Digital Leadership): استعراض التعريفات الأكاديمية المختلفة ومقارنتها بالقيادة التقليدية.
- نشأة وتطور القيادة الرقمية: كيف ساهمت التكنولوجيا في تحول أدوار القائد من الإشراف والرقابة إلى الإلهام والتمكين التقني.
- السمات الأساسية للقائد الرقمي: المرونة المعرفية، الذكاء العاطفي الرقمي، الشغف بالتعلم التكنولوجي المستمر، والقدرة على إدارة المخاطر.

- أهمية القيادة الرقمية في منظمات القرن الحادي والعشرين: دور القائد في صياغة الرؤية الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية وتوجيه رأس المال البشري نحو الابتكار.

### المحور الثالث: أبعاد القيادة الرقمية وتصنيفاتها

- البُعد الأول: الرؤية الرقمية (Digital Vision):
  - تعريف الرؤية الرقمية وأهميتها في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة.
  - دور القائد في نقل الرؤية الرقمية وإقناع العاملين بها وتحويلها إلى أهداف تشغيلية ملموسة.
- البُعد الثاني: التمكين الرقمي (Digital Empowerment):
  - مفهوم تمكين العاملين في العصر الرقمي ومنحهم الصلاحيات الذاتية.
  - توفير البنية التحتية والأدوات الرقمية التي تسمح للموظفين باتخاذ القرارات بسرعة واستقلالية.
- البُعد الثالث: الثقافة الرقمية المرنة (Flexible Digital Culture):
  - خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للرقمية (المجازفة المحسوبة، التشارك المعرفي المفتوح).
  - كيفية إدارة التغيير ومواجهة مقاومة التحول الرقمي داخل المؤسسة.

## المحور الرابع: النظريات والمناذج المفسرة للقيادة الرقمية

- النظرية السلوكية والقيادة الموقفية في السياق الرقمي: كيف يتكيف سلوك القائد مع الموقف التكنولوجي ومستوى نضج الفريق تقنياً.
- القيادة التحويلية الرقمية (Digital Transformative Leadership): دور القائد كعامل تحفيز وتغيير ثقافي ملهم باستخدام التقنية.
- نموذج القيادة الرشيقة (Agile Leadership): مبادئ الرشاقة الإدارية وسرعة الاستجابة وكيف تطبقها القيادة الرقمية.
- نماذج أكاديمية رائدة في القيادة الرقمية: (مثل نموذج MIT للقيادة الرقمية، ونموذج روجرز للابتكار والقيادة).

## المحور الخامس: الإبداع الوظيفي في المنظمات (المفهوم والأهمية)

- مفهوم الإبداع الوظيفي (Employee Creativity): التعريف الأكاديمي، والتمييز المنهجي الفارق بين "الإبداع" (توليد الأفكار) و"الابتكار" (تطبيق الأفكار).
- أهمية رعاية الإبداع الوظيفي: دور الإبداع في حل المشكلات المعقدة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء.
- مستويات الإبداع التنظيمي: الإبداع على المستوى الفردي، ومستوى الفريق، والمستوى المؤسسي العام كمنظومة متكاملة.

• عوائق ومعوقات الإبداع في بيئة العمل: الروتين الإداري، الخوف من الفشل

والعقاب، ضعف قنوات التواصل، والمركزية الشديدة.

المحور السادس: أبعاد الإبداع الوظيفي ومراحله

• البُعد الأول: الأصالة (Originality):

○ مفهوم الأصالة الفكرية وقدرة الموظف على إنتاج حلول فريدة وغير مسبوقة.

○ دور الأصالة في تميز المنتجات الرقمية للشركات وتجاوز حلول المنافسين التقليدية.

• البُعد الثاني: المرونة الفكرية (Flexibility):

○ تعريف المرونة والقدرة على تكيف زوايا النظر للمشكلات والتبديل السلس بين المهام الرقمية المعقدة.

• البُعد الثالث: الحساسية للمشكلات (Problem Sensitivity):

○ الاستباقية في استشعار مواطن الخلل أو الفجوات في إجراءات وأنظمة العمل البرمجية قبل حدوثها واقتراح حلول وقائية لها.

• مراحل العملية الإبداعية الفردية: مرحلة الإعداد والاستكشاف، مرحلة احتضان

الفكرة، مرحلة الإشراق والتوليد، ثم مرحلة التقييم والتطبيق الفعلي.

المحور السابع: النظريات المفسرة للإبداع والابتكار في بيئة العمل

• النظرية المكونة للإبداع لتيريزا أمابيل ( Amabile's Componential

:Theory of Creativity)

◦ العناصر الثلاثة للإبداع: المهارات المرتبطة بالمجال، المهارات المرتبطة بالإبداع، والدافعية الداخلية للعمل.

• منظور التفاعل البيئي للإبداع (Interactionist Perspective): كيف

يتفاعل الفرد بخصائصه الذاتية مع المناخ والتسهيلات المتوفرة في بيئته التنظيمية لإنتاج السلوك الإبداعي.

• نظرية تقرير المصير الذاتي (Self-Determination Theory): دور

الاستقلالية والشعور بالكفاءة والارتباط الاجتماعي في تحفيز الدافعية الذاتية للإبداع.

المحور الثامن: العلاقة التفاعلية وأثر القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي

• آلية تأثير القيادة الرقمية على السلوك الإبداعي للعاملين:

◦ كيف تساهم "الرؤية الرقمية" الملهمة في توجيه دافعية الموظفين نحو الابتكار الهادف.

◦ دور "التمكين الرقمي" في توفير مساحة الاستقلالية والثقة اللازمة لإنتاج الأفكار دون قيود إدارية.

○ كيف تعمل "الثقافة الرقمية المرنة" كشبكة أمان نفسي ( Psychological )

(Safety) تتقبل الأخطاء وتحفز على التجربة والمجازفة المحسوبة.

• الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة: استعراض أهم نتائج الدراسات العربية

والأجنبية التي اختبرت العلاقة بين المتغيرين ومقارنتها بالدراسة الحالية.

**المحور التاسع: شركات التقنية الناشئة (Tech Startups): الخصائص**

**والديناميكيات**

• مفهوم الشركات الناشئة (Startups): تعريفها، دورة حياتها، والفرق الجوهرى

بينها وبين الشركات الصغيرة والمتوسطة التقليدية.

• السمات التنظيمية لشركات التقنية الناشئة: الاعتماد الكثيف على التكنولوجيا،

النمو المتسارع (Scalability)، العمل تحت ظروف عدم اليقين العالية، والهياكل

التنظيمية شديدة المرونة.

• أهمية الإبداع كأداة بقاء للشركات الناشئة: كيف يمثل الإبداع الوظيفي المستمر

شريان الحياة والميزة التنافسية الوحيدة للشركات التقنية في مواجهة تحديات السوق

الكبرى.

**المحور العاشر: ريادة الأعمال الرقمية بمدينة الرياض ومستهدفات رؤية المملكة**

**2030**

• منظومة ريادة الأعمال والابتكار في مدينة الرياض: مكانة الرياض كمركز وقطب

إقليمي رائد وجاذب للاستثمارات والشركات الناشئة التقنية.

• رؤية المملكة 2030 وبناء الاقتصاد المعرفي الرقمي:

◦ مبادرات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وهيئة "منشآت" لدعم الابتكار

التقني وتأهيل القيادات الرقمية الشابة.

◦ دور التحول الرقمي الحكومي والتشريعات المرنة في تحفيز وتأهيل مناخ

الأعمال الرقمي بالمنطقة وتوليد فرص عمل إبداعية.

### التحول الرقمي والبيئة التنظيمية المعاصرة

يعد التحول الرقمي أحد أهم الظواهر الإدارية والتقنية التي أعادت صياغة فلسفة العمل

المؤسسي في القرن الحادي والعشرين. ولم يعد تبني التكنولوجيا خياراً ترفيهياً للمنظمات،

بل أصبح شرطاً أساسياً لضمان البقاء والاستدامة في بيئة أعمال شديدة الديناميكية.

### 1. مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

لتحديد المفهوم بدقة، يجب التمييز بينه وبين المصطلحات المقاربة له إدارياً وتقنياً،

وتوضيح الفروق الجوهرية على النحو التالي:

• التعريف الإداري للتحول الرقمي: هو عملية استراتيجية شاملة تتطلب إعادة هندسة

العمليات الإدارية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وإعادة صياغة نماذج الأعمال

(Business Models) لتقديم قيمة مبتكرة للمستخدمين (العملاء) بالاعتماد على

القدرات التقنية.

• **التعريف التقني للتحويل الرقمي:** هو الدمج الكامل والتكامل المستمر للتقنيات

الرقمية الناشئة (مثل: الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء،

وسلاسل الكتل) في كافة مفاصل البنية التحتية للمؤسسة لتمكين الأنظمة من

العمل بكفاءة ومرونة ذاتية.

الفروق المنهجية الثلاثية:

لأغراض البحث العلمي، يتوجب التمييز بين ثلاثة مستويات من التعامل مع التقنية:

1. **التمثيل الرقمي (Digitization):** هو عملية تحويل البيانات والمعلومات من

صيغتها التناظرية (الورقية أو المادية) إلى صيغة رقمية ثنائية (مثل تحويل الملفات

الورقية إلى ملفات PDF). وهو مستوى تقني بحت لا يغير من طرق العمل

الإداري.

2. **الرقمنة (Digitalization):** تعني استخدام التقنيات الرقمية لتحسين وتطوير

نموذج عمل قائم أو عملية إدارية محددة لجعلها أكثر كفاءة وأقل تكلفة (مثل أتمتة

نظام الإجازات أو استخدام الفواتير الإلكترونية)، مع بقاء الهيكل الإداري العام كما

هو.

3. التحول الرقمي الشامل (Digital Transformation): هو المرحلة الأكثر

نضجاً وعمقاً؛ حيث يتم إحداث تغيير جذري وثقافي شامل في المؤسسة، يؤدي إلى ابتكار خدمات ونماذج أعمال جديدة كلياً وتغيير ميزان القوى والمنافسة، وهو عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء مشروع تقني معين.

2. الخصائص والسمات للبيئات الرقمية الحديثة: مفهوم بيئة العمل "VUCA"

تعيش منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة تقنية معقدة يُطلق عليها أكاديمياً بيئة VUCA. ويعبر هذا المفهوم عن أربعة تحديات جوهرية تفرضها الرقمنة المتسارعة على النحو التالي:

1. التقلب (Volatility): سرعة وتيرة التغير في التكنولوجيا واحتياجات السوق بشكل

غير متوقع؛ حيث تظهر تقنيات برمجية جديدة تختزل سنوات من العمل في ثوانٍ معدودة.

2. عدم اليقين (Uncertainty): صعوبة التنبؤ بالمستقبل أو تخطيط المسارات

الإستراتيجية التقليدية طويلة المدى؛ نظراً للتغير المفاجئ في سلوك المنافسين والتشريعات الرقمية.

3. التعقيد (Complexity): تداخل وتشابك العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الرقمي،

مثل حماية الأمن السيبراني، إدارة البيانات الضخمة، والاعتمادية المشتركة للأنظمة البرمجية.

#### 4. الغموض (Ambiguity): ضبابية الرؤية حول طبيعة العلاقات السببية في البيئة

الرقمية، وصعوبة معرفة الأثر الفعلي لتبني تقنية حديثة على نضج واستمرارية الأعمال.

كيف تفرض الرقمنة شكلاً جديداً للعمل؟

بسبب بيئة VUCA، تلاشت الحدود التقليدية للعمل (الزمان والمكان)، وفرضت الرقمنة ممارسات تنظيمية مستحدثة تتمثل في:

- العمل المرن والهجين (Hybrid/Remote Work): الذي يتطلب أدوات تواصل رقمي فوري وقنوات لإدارة المهام السحابية.
- اتخاذ القرارات القائمة على البيانات الفورية (Real-time Data): عوضاً عن الحدس الإداري أو الخبرات السابقة المتقادمة.
- الاعتماد على فرق العمل عابرة التخصصات (Cross-functional Teams): التي تجتمع رقمياً لإنجاز مشاريع تقنية سريعة وتنفض بانتهاء المهمة.

#### 3. انعكاسات الرقمنة على الهياكل التنظيمية

أدت البيئة الرقمية المتسارعة إلى عجز الهياكل التنظيمية التقليدية عن مواكبة التغيرات، مما فرض تحولاً هيكلياً جوهرياً:

- الهياكل الهرمية التقليدية (Vertical/Hierarchical Structures): تتميز

بالمركزية الشديدة، وطول قنوات الاتصال وصناعة القرار، وتعدد المستويات

الإدارية، والروتين البيروقراطي. في البيئة الرقمية، تصبح هذه الهياكل عائقاً يقتل الأفكار الإبداعية ويبطئ الاستجابة للسوق.

## • الهياكل المرنة والشبكية والأفقية ( Agile, Networked, and Flat )

**Structures):** هي الهياكل البديلة التي تفرضها الرقمنة؛ حيث يتم:

- تقليص المستويات الإدارية إلى الحد الأدنى لتسهيل الاتصال الأفقي المباشر.
- تنظيم العمل في شكل شبكات مرنة من فرق العمل ذاتية التوجيه والتمكين.
- تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرار، مما يمنح الموظفين في الصفوف الأمامية مرونة عالية للاستجابة السريعة واقتراح الحلول الإبداعية الفورية.

## 4. أهمية استباقية التغيير الرقمي

في عصر الثورة الصناعية الرابعة، يُصنف سلوك المنظمات اتجاه التغيير التكنولوجي إلى نمطين:

1. النمط الاستجابي (Reactive): وهو الانتظار حتى تفرض البيئة والمنافسون التغيير التقني فرضاً، وهو سلوك محفوف بالمخاطر غالباً ما يؤدي إلى خروج المنظمات من السوق (كما حدث مع شركات كبرى تاريخياً لعدم مواكبتها الرقمية).

2. النمط الاستباقي (Proactive): وهو المبادرة الذاتية لاستشراف المستقبل الرقمي،

وتوقع التحولات التكنولوجية، والاستثمار المبكر في تطوير البنية التحتية والكفاءات

البشرية.

تكمُن أهمية الاستباقية في تمكين شركات التقنية الناشئة من قيادة السوق، وخلق ميزة

تنافسية مستدامة، وتحويل التحديات التقنية إلى فرص استثمارية فريدة، وضمان مرونة

عالية لامتصاص الصدمات التنظيمية.

**المحور الثاني: القيادة الرقمية (المفهوم، التطور، والأهمية)**

يمثل القائد المحرك الأساسي لأي تحول تنظيمي ناجح. وفي البيئة الرقمية، لا يمكن

لأدوات القيادة التقليدية أن تتجح في إدارة كفاءات بشرية رقمية متعلمة تعمل في بيئات

عمل غير نمطية.

**1. مفهوم القيادة الرقمية (Digital Leadership)**

لقد حظي مفهوم القيادة الرقمية باهتمام أكاديمي متزايد، وتعددت التعريفات التي تناولته:

• **التعريف الأول:** "هي قدرة القائد التنظيمي على صياغة رؤية إستراتيجية واضحة

للتحول الرقمي، وتوجيه وتأثير رأس المال البشري نحو استغلال الأصول والتقنيات

الحديثة لتحسين الكفاءة والابتكار المستمر."

• **التعريف الثاني:** "تمط قيادي تفاعلي يدمج بين المهارات الإدارية الإنسانية والوعي

المعرفي العميق بالتكنولوجيا لتمكين الأفراد والمؤسسات من الازدهار والعمل

بمرونة وسط بيئة تنظيمية سريعة التغير والرقمنة."

مقارنة منهجية بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية:

| وجه<br>المقارنة  | القيادة التقليدية                                        | القيادة الرقمية                                                         |
|------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| مصدر<br>السلطة   | المركز الوظيفي والهيكل<br>الرسمي للمنظمة.                | المعرفة التقنية، الموثوقية، والقدرة<br>على التمكين والإلهام.            |
| أسلوب<br>الاتصال | عمودي (من الأعلى إلى<br>الأسفل) ومقيد بقنوات<br>رسمية.   | أفقي وشبكي وتفاعلي عبر<br>المنصات الرقمية المفتوحة.                     |
| بيئة العمل       | حضورية مادية، محددة<br>بساعات عمل رسمية وموقع<br>جغرافي. | هجينة وسحابية، تركز على<br>المخرجات والإنتاجية لا على<br>الحضور المادي. |

|                     |                                                            |                                                               |
|---------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| التوجيه<br>والرقابة | الرقابة اللصيقة والإشراف<br>المباشر واليومي على<br>المهام. | الثقة، تفويض الصلاحيات،<br>والتمكين مع الرقابة الذاتية.       |
| الموقف من<br>الفشل  | يُنظر للفشل كتقصير<br>يستحق المحاسبة وتجنب<br>المخاطر.     | يُعامل كفرصة للتعلم السريع وأداة<br>أساسية للتطوير والابتكار. |

## 2. نشأة وتطور القيادة الرقمية

لم تظهر القيادة الرقمية كظاهرة مفاجئة، بل كانت نتاجاً لتطور تكنولوجي وتنظيمي مر  
بمراحل عدة:

### 1. مرحلة الإدارة التقنية البحتة (Technological Management): مع بداية

ثورة الحاسوب، ركز المدراء على الجوانب التشغيلية للتكنولوجيا وإدارة الأجهزة  
والبرمجيات كأدوات مساعدة للمكاتب الخلفية فقط.

### 2. مرحلة القيادة التحويلية المدعومة بالتقنية: مع ظهور الإنترنت والبريد

الإلكتروني، بدأ القادة في استخدام هذه الأدوات لتسريع الاتصال ونقل التوجيهات،  
مع بقاء الفلسفة القيادية تقليدية في جوهرها.

3. مرحلة القيادة الرقمية المعاصرة (الموجة الثالثة): مع صعود التقنيات السحابية،

والذكاء الاصطناعي، وبيئات العمل المرنة، تحولت أدوار القائد من "المشرف

والمراقب" إلى "الملهم والممكن التقني". أصبح دور القائد يتركز في تهيئة البيئة

التنظيمية والنفسية، وبناء ثقافة الثقة والأمان النفسي التي تسمح للفرق الرقمية

بابتكار الحلول بشكل مستقل ومستمر.

### 3. السمات الأساسية للقائد الرقمي

يتطلب النجاح في قيادة المنظمات الرقمية المعاصرة توفر سمات ومهارات نوعية في

شخصية القائد:

• **المرونة المعرفية (Cognitive Flexibility):** القدرة على التبديل السلس

والتكيف السريع مع الأفكار، والأنماط، والمستجدات المعرفية والتقنية المفاجئة دون

جمود فكري.

• **الذكاء العاطفي الرقمي (Digital Emotional Intelligence):** مهارة بناء

وتطوير العلاقات الإنسانية القوية، وبث الحماس والتحفيز، وإظهار التعاطف وفهم

مشكلات العاملين من خلال شاشات وقنوات الاتصال الرقمي والافتراضي بدقة

تضاهي التواصل الحضوري.

• الشغف بالتعلم التكنولوجي المستمر (Tech Savviness): الفضول المعرفي

الدائم لتتبع وفهم التوجهات البرمجية والذكاء الاصطناعي وكيفية توظيفها لإعادة هندسة أعمال المنظمة.

• القدرة على إدارة المخاطر الرقمية (Digital Risk Management): الجرأة

على اتخاذ قرارات سريعة تحت ظروف عدم اليقين العالية، مع فهم المخاطر السيبرانية والتشغيلية ووضع خطط استباقية مرنة للتعامل معها.

#### 4. أهمية القيادة الرقمية في منظمات القرن الحادي والعشرين

تتجلى الأهمية الإستراتيجية لوجود قائد رقمي فاعل في بيئة العمل المعاصرة من خلال الأدوار التالية:

• صياغة الرؤية الرقمية: تحويل التشتت التقني إلى مسار موحد ومفهوم للجميع

يربط التكنولوجيا بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

• تحقيق الميزة التنافسية: السرعة في تبني الفرص الرقمية تضمن للمنظمة التفوق

المستمر على المنافسين التقليديين في السوق.

• توجيه رأس المال البشري نحو الابتكار: خلق مناخ يسوده الأمان النفسي، مما

يشجع الموظفين على الخروج عن المألوف، والتعبير عن أفكارهم الإبداعية، والعمل بشغف ودافعية داخلية عالية.

المحور الثالث: أبعاد القيادة الرقمية وتصنيفاتها

تنقسم القيادة الرقمية إجرائياً وعلمياً في هذه الدراسة إلى ثلاثة أبعاد أساسية ومتداخلة، يشكل مجموعها الإطار المتكامل لتوجيه سلوك العاملين نحو الإبداع الوظيفي.

### **البُعد الأول: الرؤية الرقمية (Digital Vision)**

أ. تعريف الرؤية الرقمية وأهميتها في تحديد الاتجاه الإستراتيجي:

الرؤية الرقمية هي الصورة المستقبلية الطموحة والواضحة التي يرسمها القائد لكيفية دمج واستغلال التكنولوجيا لرفع كفاءة المنظمة وإعادة صياغة القيمة التي تقدمها.

تكمُن أهميتها الإستراتيجية في أنها تعمل كـ "البوصلة التنظيمية" وسط أمواج التغير التكنولوجي المتلاحمة؛ فهي تمنع التشتت والإنفاق العشوائي على برمجيات لا تخدم مصلحة العمل، وتوحد جهود كافة الأقسام والموظفين نحو اتجاه إستراتيجي واحد ومحدد بعيد المدى.

ب. دور القائد في نقل الرؤية الرقمية وإقناع العاملين بها:

لا تكفي صياغة الرؤية الرقمية في الأدلة الإستراتيجية للشركة، بل يتوقف نجاحها على مدى قدرة القائد على تسويقها ونقلها بكفاءة للعاملين:

• **التواصل الفعال والمستمر:** شرح الرؤية بلغة بسيطة ومحفزة تتناسب مع جميع

المستويات الوظيفية بالشركة وتكرار شرحها في اللقاءات الرسمية والافتراضية.

- الإقناع المعرفي والوجداني: توضيح الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على بيئة العمل وتسهيل مهام الموظفين أنفسهم، مما يقلل من مخاوفهم الوظيفية.
- الترجمة الإجرائية الملموسة: تفكيك الرؤية الإستراتيجية الكبرى وتحويلها إلى أهداف تشغيلية ذكية وقابلة للقياس (KPIs)، ليعرف كل موظف دوره المباشر في تحقيق هذه الرؤية المستقبلية.

### البُعد الثاني: التمكين الرقمي (Digital Empowerment)

- أ. مفهوم تمكين العاملين في العصر الرقمي ومنحهم الصلاحيات الذاتية:  
التمكين الرقمي هو الفلسفة الإدارية القائمة على منح الموظفين مساحة واسعة من الاستقلالية والحرية، وتفويضهم بالصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات ذات الصلة بمهام عملهم دون الحاجة للرجوع المستمر والتسلسلي للإدارة العليا.  
ويعني التمكين في العصر الرقمي تحرير قدرات الموظف الفكرية والمهنية وتأهيله ليصبح قادراً على المبادرة وتوجيه ذاته بمرونة وحرية في البيئة السحابية والبرمجية للعمل.
- ب. توفير البنية التحتية والأدوات الرقمية الداعمة للاستقلالية:  
لكي يتحول التمكين من شعار نظري إلى واقع تطبيقي، يجب على القائد توفير المتطلبات التقنية التالية:

- البنية التحتية السحابية والبرمجية: تزويد الموظفين بأحدث أدوات العمل والتطبيقات البرمجية التخصصية التي تسهل إنجاز وتطوير مخرجات أعمالهم.
- الوصول الآمن والحر للبيانات والمعرفة: تطبيق أنظمة حوكمة تسمح للموظف بالوصول إلى البيانات والمعلومات التاريخية والفورية اللازمة لصنع قرارات سريعة وصحيحة بشكل ذاتي ومستقل.
- مساحة اتخاذ القرار السريع: دعم القائد وثقته بالقرارات والحلول المبتكرة التي يتخذها الموظفون لمعالجة المشكلات البرمجية أو الفنية التي تواجههم في الميدان بشكل عاجل.

### البُعد الثالث: الثقافة الرقمية المرنة (Flexible Digital Culture)

- أ. خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للرقمية:
- تعد الثقافة التنظيمية البيئة الحاضنة التي تنمو فيها السلوكيات الإبداعية أو تذبل. وتتميز الثقافة الرقمية المرنة بسمات فريدة أهمها:

- المجازفة والمخاطرة المحسوبة (Calculated Risk-taking): تشجيع العاملين على الخروج عن أساليب العمل التقليدية وتجربة أدوات أو أكواد أو استراتيجيات جديدة، مع وضع أطر للسيطرة على الأثر وتقليل الخسائر.
- التشارك المعرفي المفتوح (Open Knowledge Sharing): كسر ثقافة "احتكار المعلومة" وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية عامة ومشاركة

الدروس المستفادة والخبرات الفنية عبر منصات العمل السحابية بكل شفافية وبشكل يثري قدرة الموظفين كافة.

• **الأمان النفسي التنظيمي (Psychological Safety):** شعور الموظف بأن

طرحه للأفكار الجريئة أو النقد البناء أو إظهار القلق حيال مشروع ما لن يواجه

بالاستهزاء أو العقاب، مما يدفع الجميع للمشاركة الفاعلة بجرأة وإبداع.

ب. **كيفية إدارة التغيير ومواجهة مقاومة التحول الرقمي:**

يعد ظهور مقاومة التحول الرقمي والتوجيه التكنولوجي الجديد رد فعل طبيعياً لدى بعض

العاملين نتيجة الخوف من المجهول، أو الخوف من فقدان الوظيفة، أو ضعف المهارات

الرقمية لديهم. ويتولى القائد الرقمي مواجهة هذه المقاومة باتباع الخطوات المنهجية

التالية:

• **الشفافية الكاملة والمشاركة المبكرة:** إشراك الموظفين في مراحل التخطيط للتحول

الرقمي لإشعارهم بأنهم جزء من القرار والتغيير وليسوا ضحايا له.

• **توفير برامج التدريب والتأهيل الرقمي المستمر:** تصميم دورات وورش عمل تهدف

لرفع الكفاءة التقنية للموظفين لإكسابهم الثقة بقدرتهم على تشغيل ومواكبة الأنظمة

التكنولوجية المستحدثة.

• التركيز على المكاسب السريعة وتكريم الرواد: تسليط الضوء على قصص النجاح

المبكرة وتكريم الموظفين المبادرين بتبني الأنظمة الجديدة وعرض نتائج مساهمتهم

في تحسين بيئة العمل أمام زملائهم كقدوة ونموذج يحتذى به.

**الفصل الثالث: النظريات المفسرة للإبداع، العلاقة التفاعلية، وسياق ريادة الأعمال**

**بالرياض**

**المحور السابع: النظريات المفسرة للإبداع والابتكار في بيئة العمل**

لا ينشأ الإبداع الوظيفي من فراغ، بل يستند إلى أسس نفسية واجتماعية وتفاعلية تفسر

كيفية تحول الفكرة المجردة في ذهن الموظف إلى سلوك إبداعي ملموس. يستعرض هذا

المحور أبرز النظريات العلمية المعاصرة التي توصل لظاهرة الإبداع في بيئة العمل

الرقمية.

**1. النظرية المكونة للإبداع لتيريزا أمابيل ( Amabile's Componential**

**(Theory of Creativity**

تعد نظرية تيريزا أمابيل (Teresa Amabile) من أكثر النظريات قبولاً وتأثيراً في تفسير

الإبداع داخل المنظمات؛ حيث تفترض أن الإبداع الفردي يتطلب تداخل وتفاعل ثلاثة

عناصر أساسية ومكونة رئيسية:

• **المهارات المرتبطة بالمجال (Domain-Relevant Skills):** وتمثل المعرفة

المتخصصة، والخبرة الفنية، والمهارات التقنية التي يمتلكها الموظف في مجاله. في

شركات التقنية الناشئة، تتمثل هذه المهارات في المعرفة العميقة بلغات البرمجة، وهندسة البرمجيات، والقدرة على التعامل مع خوارزميات الذكاء الاصطناعي.

• **المهارات المرتبطة بالإبداع (Creativity-Relevant Processes):** وتشمل

الأساليب الإدراكية والمعرفية التي تتيح للموظف التفكير بمرونة وخروج عن المألوف، والجرأة في طرح واختبار الفرضيات، والقدرة على دمج الأفكار المتباعدة لإيجاد مسار فكري جديد.

• **الدافعية الداخلية للعمل (Task Motivation):** وهي الرغبة الذاتية والشغف

الداخلي لإنجاز المهمة بدافع التحدي والمتعة الشخصية التي توفرها، وليس فقط بدافع المكافآت الخارجية. وترى أمابيل أن الدافعية الداخلية هي "محرك الإبداع؛ فمهما بلغت كفاءة الموظف الفنية، لن يبدع ما لم يكن مدفوعاً بشغف داخلي.

**2. منظور التفاعل البيئي للإبداع (Interactionist Perspective)**

طرح هذا المنظور الباحث ريتشارد وودمان (Richard Woodman) وزملاؤه، ويفترض أن السلوك الإبداعي في المنظمات هو نتاج تفاعل مستمر ومعقد بين "الخصائص الذاتية للفرد" و"المناخ البيئي والتنظيمي المحيط به".

• **على المستوى الفردي:** يمتلك الموظف جبلة معرفية وسلوكية معينة تشمل

الفضول، والذكاء، والقدرة على تحمل الغموض البيئي.

• **على المستوى التنظيمي:** يتفاعل هذا الموظف مع بيئة عمل تشتمل على نمط

قيادي محدد، وتوفر للموارد، وثقافة تنظيمية، وتسهيلات مادية وتقنية.

وفقاً لهذا المنظور، فإن وجود موظف مبدع بمفرده لا يكفي؛ بل يجب أن تتوافق البيئة

التنظيمية (عبر القيادة الرقمية والتمكين) لتوفير التسهيلات والمناخ الداعم الذي يحرر هذه

الطاقات الإبداعية الكامنة ويحولها إلى مخرجات ابتكارية.

### 3. نظرية تقرير المصير الذاتي (Self-Determination Theory)

تركز هذه النظرية التي طورها إدوارد ديسي (Edward Deci) وريتشارد ريان

(Richard Ryan) على تفسير مصادر دافعية الإنسان. وتفترض أن الأداء الإبداعي

المتميز والدافعية الذاتية يتطلبان إشباع ثلاثة احتياجات نفسية أساسية لدى الموظف:

1. **الاستقلالية (Autonomy):** شعور الموظف بأنه يمتلك حرية الإرادة والاختيار

في كيفية تنظيم وإنجاز مهامه اليومية دون تحكم خارجي صارم.

2. **الكفاءة (Competence):** شعور الموظف بقدرته على إنجاز المهام الصعبة

بنجاح، وامتلاكه للأدوات والمهارات التي تؤهله للتأثير الإيجابي في بيئة عمله.

3. **الارتباط الاجتماعي (Relatedness):** شعور الموظف بالانتماء والقبول والتقدير

داخل فريقه ومؤسسته.

في عصر الرقمنة، تبرز هذه الاحتياجات كمتطلب أساسي؛ حيث يساهم إشباعها في تحويل دافعية الموظفين من دافعية خارجية (تجنب العقاب أو السعي خلف الأجر فقط) إلى دافعية ذاتية عميقة تدفعهم بحرية وشغف نحو التميز والإبداع البرمجي والتشغيلي.

### **المحور الثامن: العلاقة التفاعلية وأثر القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي**

يعد القائد الرقمي الجسر التنظيمي الذي يربط بين القدرات التكنولوجية للمنظمة والقدرات الفكرية والابتكارية للعاملين. يوضح هذا المحور آليات ومسارات التأثير المباشر لأبعاد القيادة الرقمية في تحفيز واستثارة السلوك الإبداعي للموظفين.

#### **1. آلية تأثير أبعاد القيادة الرقمية في السلوك الإبداعي للعاملين**

##### **• دور "الرؤية الرقمية" في توجيه الدافعية:**

عندما يصيغ القائد الرقمي رؤية واضحة ومستشرفة للمستقبل التقني ويشاركها بشفافية، فإنه يوفر للموظفين "المعنى والاتجاه". يعرف الموظف تماماً أين تتجه الشركة وكيف تساهم جهوده الفردية في تحقيق هذا التحول الرقمي الشامل. هذا الوضوح يقلل من تشتت الجهود، ويوجه الطاقات الإبداعية نحو الابتكار الهادف الذي يخدم الأهداف الاستراتيجية الفعلية للمنظمة بدلاً من الإبداع العشوائي.

##### **• دور "التمكين الرقمي" في توفير الاستقلالية والثقة:**

يتيح التمكين الرقمي منح الموظفين صلاحيات ذاتية واسعة للوصول للبيانات والمعرفة التقنية، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات فورية وحل المشكلات الفنية دون بيروقراطية. هذا التفويض يعزز لدى العاملين الشعور بالاستقلالية والمسؤولية الشخصية عن مخرجات أعمالهم، وهو ما يتماشى مع متطلبات نظرية تقرير المصير، حيث يزداد شغف الموظف بالبحث عن حلول إبداعية متميزة لإثبات كفاءته المهنية.

#### • دور "الثقافة الرقمية المرنة" كشبكة أمان نفسي:

تعد الثقافة الرقمية المرنة الحصن النفسي للموظف؛ فعندما تتبنى الإدارة ثقافة تتقبل الأخطاء غير المقصودة كأداة لا مفر منها للتعلم، فإنها تبني ما يُعرف أكاديمياً بـ "الأمان النفسي التنظيمي" (Psychological Safety). هذا الأمان يدفع الموظفين إلى المجازفة المحسوبة، وطرح الأفكار البرمجية الجريئة، واختبار الأنظمة الجديدة دون خوف من الفشل أو العقاب، مما يجعل الإبداع سلوكاً طبيعياً ومستداماً داخل الشركة.

## 2. الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة

أثبتت العديد من الدراسات العربية والأجنبية المعاصرة وجود علاقة ارتباطية وأثر طردي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والإبداع والابتكار في المنظمات:

• **الدراسات العربية:** أشارت دراسات عدة أجريت في البيئات الخليجية والمحلية إلى

أن القيادة الرقمية تسهم بشكل فعال في إعادة صياغة البيئة الحاضنة للابتكار

الفردى، وتوصي بضرورة تخلي القيادات الإدارية عن البيروقراطية والتوجه نحو

التمكين التقني كمدخل أساسي لرفع الأداء الإبداعي للعاملين في القطاعات

الحكومية والخاصة.

• **الدراسات الأجنبية:** ركزت الأبحاث المنشورة في كبرى المجلات العالمية على

سياق شركات البرمجيات والتقنية المتطورة؛ حيث أظهرت النتائج أن القادة الذين

يجمعون بين المعرفة التقنية والذكاء العاطفي الرقمي هم الأكثر قدرة على رعاية

وتطوير السلوك الإبداعي للعاملين عن بعد أو في بيئات العمل الهجينة، مستندين

في ذلك إلى توفير منصات عمل سحابية مرنة تدعم مرونة التشارك المعرفي.

تتميز الدراسة الحالية عن الأدبيات السابقة بتركيزها الدقيق على "شركات التقنية الناشئة

بالمقابل"؛ إذ تمثل هذه البيئة سياقاً فريداً يجمع بين تحديات التأسيس الرقمي ووتيرة النمو

المتسارعة تحت ظروف عدم اليقين العالية، مما يجعل اختبار العلاقة بين المتغيرين في

هذا السياق إضافة علمية نوعية للمكتبة الإدارية.

**المحور التاسع: شركات التقنية الناشئة (Tech Startups): الخصائص**

**والديناميكيات**

تمثل الشركات الناشئة ركيزة أساسية للاقتصادات الحديثة القائمة على المعرفة والابتكار؛ حيث تختلف جذرياً في بنيتها وإدارتها عن الشركات والمؤسسات التقليدية القائمة.

## 1. مفهوم الشركات الناشئة ودورة حياتها والفروق الجوهرية

• **التعريف المنهجي:** الشركة الناشئة هي منظمة مؤقتة صُممت للبحث عن نموذج

عمل قابل للتكرار والاستدامة والنمو المتسارع، وتعتمد في جوهرها على تقديم حل

مبتكر أو منتج تقني يعالج مشكلة حقيقية في السوق.

• **دورة حياة الشركة الناشئة (Life Cycle):**

1. **مرحلة الفكرة والاستكشاف (Ideation):** توليد المفهوم واختبار مدى قبول

السوق الأولي له.

2. **مرحلة التأسيس والبناء (Seed/Validation):** بناء نسخة أولية قابلة

للعمل وتأسيس الهيكل الإداري والتقني المصغر.

3. **مرحلة النمو والتوسع (Scaling):** زيادة الكفاءة التشغيلية وجذب جولات

استثمارية لغزو أسواق جديدة.

4. **مرحلة النضج والاستقرار (Maturity):** التحول إلى شركة مستقرة أو

الاستحواذ عليها أو طرحها للاكتتاب العام.

• **الفرق الجوهري بين الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة التقليدية:**

تستهدف الشركات الصغيرة التقليدية (مثل المطاعم أو المتاجر العادية) تحقيق أرباح سريعة ومستقرة ضمن نطاق جغرافي محدد بنمو خطي بسيط، بينما تستهدف الشركات التقنية الناشئة النمو اللانهائي والمتسارع (Exponential Growth) والقدرة على خدمة ملايين العملاء رقمياً بأقل زيادة ممكنة في التكاليف التشغيلية الثابتة.

## 2. السمات التنظيمية لشركات التقنية الناشئة

- **الاعتماد الكثيف على التكنولوجيا:** تمثل البرمجيات والحلول السحابية والذكاء الاصطناعي الأصول الجوهرية التي تبنى عليها القيمة الخدمية للشركة.
- **العمل تحت ظروف عدم يقين عالية (Extreme Uncertainty):** حيث تنشط هذه الشركات في أسواق برمجية متقلبة جداً، وتواجه احتمالية عالية للفشل التشغيلي أو التقني في مراحلها الأولى.
- **الهياكل التنظيمية شديدة المرونة والمسطحة (Flat Structures):** لإلغاء الحواجز والطبقات البيروقراطية وتسهيل الاتصال والتعلم السريع الفوري بين المؤسسين والموظفين.
- **قابلية التوسع السريع (Scalability):** صياغة بنية برمجية تسمح بمضاعفة عدد المستخدمين والعمليات دون الحاجة لبناء مقار مادية أو زيادة هائلة في رأس المال البشري.

### 3. أهمية الإبداع كأداة بقاء للشركات الناشئة

في سوق تقنية شديدة الشراسة تهيمن عليها شركات عابرة للقارات تمتلك موارد مالية وبشرية هائلة، لا تمتلك الشركات التقنية الناشئة سوى ميزة تنافسية وحيدة للبقاء والنمو وهي: "سرعة وتيرة الإبداع الوظيفي".

يمثل السلوك الإبداعي للمبرمجين والمطورين والمصممين في هذه الشركات الأداة الجوهرية للتغلب على قيود الموارد؛ فالأفكار الإبداعية تسهم في تحسين تجربة المستخدم، واكتشاف ثغرات برمجية استباقية، وابتكار واجهات استخدام جذابة، وصياغة حلول وقائية فعالة تجذب العملاء وتحقق الاستدامة المالية والتشغيلية للشركة، مما يجعل الإبداع شريان الحياة الفعلي للشركة الناشئة.

المحور العاشر: قيادة الأعمال الرقمية بمدينة الرياض ومستهدفات رؤية المملكة

2030

تشهد العاصمة الرياض تحولاً تنموياً واقتصادياً غير مسبوق؛ حيث تحولت إلى مركز وقطب إقليمي رائد للابتكار والاستثمار الرقمي تماشياً مع الطموحات الإستراتيجية للمملكة العربية السعودية.

### 1. منظومة قيادة الأعمال والابتكار في مدينة الرياض

نجحت مدينة الرياض في ترسيخ مكانتها كأكبر حاضنة للشركات التقنية الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتتميز هذه المنظومة بالخصائص التالية:

- **التواجد الاستثماري الكثيف:** استقطاب كبرى صناديق رأس المال الجريء وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لدعم رواد الأعمال والمبتكرين الشبان.
- **مراكز الابتكار والمسرعات:** انتشار حاضنات ومسرعات الأعمال التقنية الحكومية والخاصة التي توفر بيئات إرشادية وتدريبية متقدمة لتسريع وتيرة نمو الأفكار الرقمية.
- **البيئة الجاذبة للمواهب:** توفير مناخ خصب وبنية تحتية رقمية متطورة تجذب العقول والمبرمجين والمطورين المبدعين من شتى أنحاء العالم للعمل والاستقرار في الرياض.

## 2. رؤية المملكة 2030 وبناء الاقتصاد المعرفي الرقمي

تستند رؤية المملكة 2030 إلى ركيزة أساسية تتمثل في تنويع مصادر الدخل القومي وبناء اقتصاد معرفي مستدام يقوده الابتكار والتحول الرقمي الشامل.

- **مبادرات الجهات الداعمة والتنظيمية:**

- **وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات:** إطلاق حزم مبادرات ضخمة لبناء وتأهيل الكفاءات الرقمية الشابة، ودعم الأبحاث التطبيقية في مجالات

الذكاء الاصطناعي، وتهيئة البنية الرقمية السحابية الأكثر تطوراً في المنطقة.

○ الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت): تقديم خدمات

التوجيه والتمويل الميسر وتسهيل الإجراءات الحكومية، وإقامة ملتقيات

عالمية (مثل ملتقى ببيان) لربط الشركات التقنية الناشئة بالمستثمرين

وصناع القرار لبناء وتطوير كفاءاتهم وتوسعهم المستقبلي.

• دور التحول الرقمي الحكومي والتشريعات المرنة:

ساهم التحول الرقمي الشامل للخدمات والمنصات الحكومية بالمملكة في بناء بيئة

أعمال رقمية متكاملة وسلسة. كما أن صياغة تشريعات مرنة ومحفزة (مثل البيئة

التنظيمية التجريبية Sandboxes) من قبل البنك المركزي السعودي وهيئة

الاتصالات والفضاء والتقنية قد أتاحت للشركات الناشئة تجربة حلول مالية وتقنية

مبتكرة وجريئة في بيئات آمنة، مما حفز الموظفين على السلوك الإبداعي المستمر

وولد آلاف الفرص الوظيفية الإبداعية للشباب السعودي في عاصمة الابتكار

الإقليمية: الرياض.

## خاتمة الدراسة (Study Conclusion)

تأسيساً على ما تم استعراضه وتطبيقه في هذه الدراسة، يتبين أن القيادة الرقمية لم تعد مجرد ترف إداري أو خيار تقني عابر، بل هي ركيزة استراتيجية ومحرك جوهري لتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض.

لقد أثبتت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي والقدرة على مواجهة تحديات الأسواق الحديثة يعتمدان بشكل مباشر على ممارسات القائد الرقمي؛ فمن خلال صياغة رؤية تكنولوجية ملهمة، وتمكين الكفاءات البشرية ومنحها الاستقلالية، وبناء ثقافة مرنة تتسم بالأمان النفسي وتقبل الأخطاء كأداة للتعلم، يستطيع القادة إطلاق الطاقات الكامنة للمطورين والمبرمجين وتوجيهها نحو ابتكار حلول برمجية متميزة وتنافسية تضمن بقاء هذه الشركات الناشئة واستدامتها.

وفي ظل الزخم الاقتصادي والتقني الذي تشهده عاصمة الابتكار الرياض، وتماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 لبناء اقتصاد معرفي رقمي مستدام، يبرز التوصية بالاستثمار المستمر في تأهيل وإعداد الجيل الجديد من القادة الرقميين، لتظل شركائنا الناشئة هي الشريان النابض للتطور والريادة التكنولوجية في المنطقة.

## الفصل الثالث

## منهجية الدراسة وطرق البحث (Research Methodology and Methods)

### أولاً: منهج الدراسة (Research Approach)

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة وسياقها؛ حيث يتيح للباحث وصف وتصوير الظاهرة المدروسة كمياً ونوعياً من خلال جمع البيانات الميدانية حول واقع ممارسات "القيادة الرقمية" ومستويات "الإبداع الوظيفي"، ومن ثم القيام بتحليلها إحصائياً وتفسير العلاقات والروابط السببية بين المتغيرات وتحديد حجم وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

### ثانياً: مجتمع الدراسة (Study Population)

يشتمل مجتمع الدراسة الحالي على جميع العاملين (من موظفين تقنيين، موظفين إداريين، ورؤساء فرق/مشرفين) في شركات التقنية الناشئة التي تتخذ من مدينة الرياض مقراً رئيساً لها، والمصنفة أو المسجلة لدى الجهات الرسمية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية (مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية). ويتميز هذا المجتمع بالديناميكية العالية وتنوع التخصصات التقنية والإدارية، ويقدر الحجم التقريبي لهذا المجتمع بآلاف الموظفين والموظفات النشطين في قطاع قيادة الأعمال التقنية المتنامي بالرياض.

### ثالثاً: عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لصعوبة الوصول إلى كامل مفردات مجتمع الدراسة وتطبيقه بصورة شاملة، تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل دقيق، وتحديد حجم العينة المناسب بناءً على المعادلات الإحصائية المتعارف عليها للمجتمعات غير المحدودة (مثل معادلة كوكران Cochran لتقدير حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%)، حيث تم استهداف حجم عينة لا يقل عن 384 مفردة من العاملين لضمان تمثيل علمي رصين وموثوق لنتائج الدراسة.

### رابعاً: أداة الدراسة (Research Tool)

تم استخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة؛ نظراً لملاءمته لجمع كم كبير من البيانات الاستقصائية والآراء في وقت قياسي وبطريقة تحافظ على الخصوصية والموضوعية. وقد جرى تصميم الاستبيان إلكترونياً وتوزيعه عبر القنوات المهنية المتاحة للتسهيل على مجتمع الدراسة التقني. وقد تم تصميم الاستبيان في هيكل متكامل يضم الأجزاء الرئيسية التالية:

#### الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والتنظيمية

ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي:

- الجنس: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى 5 سنوات، أكثر من 5 سنوات).

• **المسمى الوظيفي:** (موظف تقني، موظف إداري، رئيس فريق/مشرف).

• **حجم الشركة:** (متناهية الصغر، صغيرة، متوسطة).

**الجزء الثاني: مقياس أنماط القيادة الرقمية (المتغير المستقل)**

ويحتوي على عبارات تقيس ممارسات القيادة الرقمية موزعة على ثلاثة أبعاد أساسية

باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-point scale):

1. **الرؤية الرقمية (Digital Vision):** تقيس قدرة القائد على صياغة التوجهات

الرقمية للشركة ونقلها بوضوح للفريق.

2. **التمكين الرقمي (Digital Empowerment):** تقيس مستوى منح الصلاحيات

والثقة والأدوات التقنية للموظفين للعمل باستقلالية.

3. **الثقافة الرقمية المرنة (Flexible Digital Culture):** تقيس مدى دعم البيئة

التنظيمية للتعلم من الأخطاء والابتكار الرقمي والتجربة.

**الجزء الثالث: مقياس الإبداع الوظيفي (المتغير التابع)**

ويحتوي على عبارات تقيس مستويات السلوك الإبداعي لدى العاملين موزعة على ثلاثة

أبعاد أساسية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1. **الأصالة (Originality):** تقيس القدرة على تقديم حلول وأفكار فريدة وغير مألوفة

للمشكلات التقنية.

2. المرونة الفكرية (Flexibility): تقيس مهارة الموظف في تكييف تفكيره وتغيير

مساره بناءً على المستجدات الرقمية المتسارعة.

3. الحساسية للمشكلات (Problem Sensitivity): تقيس مدى استباقية الموظف

في رصد الفجوات والخلل البرمجي أو التشغيلي واقتراح الحلول المناسبة لها.

ميزان القياس المعتمد:

تم تقييم إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمقياسين المستقل والتابع وفقاً لمقياس

ليكرت الخماسي على النحو التالي:

• موافق بشدة (5 درجات)

• موافق (4 درجات)

• محايد (3 درجات)

• غير موافق (درجتان)

• غير موافق بشدة (درجة واحدة)

خامساً: إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability)

لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة وصالحة للتحليل الإحصائي، تم إخضاع

الأداة لاختبارات الصدق والثبات العلمية التالية:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين - Face Validity):

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على عدد من الأساتذة والمختصين الأكاديميين والممارسين في مجالات إدارة الأعمال، والقيادة، والتقنية، وذلك للحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات، وسلامتها اللغوية، وملاءمتها للأبعاد والمتغيرات التي وضعت لقياسها، وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات والحذف والإضافة اللازمة قبل التطبيق النهائي.

## 2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

تم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة أولية قوامها 30 موظفاً من مجتمع الدراسة (خارج العينة الأساسية)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، للتحقق من ارتباط وقوة العبارات إحصائياً وملاءمتها للمقاييس.

## 3. ثبات الأداة (Reliability Coefficient):

تم قياس ثبات الاستبيان ككل وثبات محاوره الفرعية من خلال حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) للتحقق من مدى استقرار الأداة واتساق إجابات المبحوثين، حيث تعتبر القيم التي تزيد عن 0.70 مؤشراً قوياً على ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها الكاملة للتطبيق النهائي.

## سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Methods)

بعد جمع البيانات الميدانية وفرزها، سيتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج

النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**

(Statistical Package for the Social Sciences)، بالاعتماد على الأساليب

الإحصائية التالية:

### 1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

○ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة

الدراسة.

○ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستويات ممارسة

أبعاد القيادة الرقمية ومستويات الإبداع الوظيفي وترتيب أولوية الأبعاد وفقاً

لإجابات العينة.

### 2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

○ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):

للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة وقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية

التثنائية بين المتغيرات.

○ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات مقاييس

الاستبيان.

○ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى وقياس مدى مساهمة وأثر أبعاد القيادة

الرقمية مجتمعة على الإبداع الوظيفي.

○ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):

لاختبار الأثر المنفرد لكل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية على المتغير التابع.

○ اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples t-test):

لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات العينة التي

تعزى لمتغيرات ثنائية الفئات (مثل الجنس).

○ تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA): لقياس الفروق

ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى للمتغيرات ذات الفئات المتعددة (مثل

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وحجم الشركة)، متبوعاً باختبارات

المقارنات البعدية (مثل اختبار شيفيه Scheffe أو توكي Tukey) لتحديد

اتجاه الفروق بدقة.

## حدود الدراسة (Study Boundaries)

تحدد هذه الدراسة بالحدود المنهجية والميدانية التالية:

### • الحدود الموضوعية (Content Boundaries):

تقتصر هذه الدراسة موضوعياً على قياس أثر المتغير المستقل "أنماط القيادة الرقمية" بأبعادها الثلاثة (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على المتغير التابع "الإبداع الوظيفي" بأبعاده (الأصالة، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات).

### • الحدود البشرية (Human Boundaries):

تقتصر الدراسة على العاملين من كلا الجنسين (موظفون تقنيون، موظفون إداريون، ورؤساء فرق/مشرفين) في شركات التقنية الناشئة.

### • الحدود المكانية (Spatial Boundaries):

تقتصر الدراسة على شركات التقنية الناشئة التي تتخذ من مدينة الرياض (عاصمة المملكة العربية السعودية) مقراً رئيساً لها وتنشط ببيئتها الميدانية.

### • الحدود الزمنية (Temporal Boundaries):

تم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها الميدانية وتحليلها إحصائياً خلال العام

الميلادي ٢٠٢٦

## استبانة الدراسة الميدانية (Study Questionnaire)

### الهدف العام للاستبيان (General Objective)

يهدف هذا الاستبيان كأداة بحثية رئيسية إلى "التعرف على أثر ممارسات أنماط القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (الأصالة، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض". وتساهم إجاباتكم في تقديم توصيات تطبيقية لتطوير كفاءة قادة بيئة ريادة الأعمال التقنية وبناء مناخ تنظيمي محفز للابتكار.

### مقدمة ترحيبية (Introduction)

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

بين أيديكم استبيان علمي لجمع البيانات الخاصة بدراسة بعنوان: "أثر أنماط القيادة

الرقمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية الناشئة بالرياض".

نظراً لخبرتكم ودوركم الفاعل في هذا القطاع الحيوي، نرجو منكم التكرم بالإجابة عن

فقرات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية. ونود التأكيد على أن جميع البيانات التي سيتم

جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

## الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والتنظيمية (Demographic &

### (Organizational Data

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكم:

#### 1. الجنس:

• [ ] ذكر

• [ ] أنثى

#### 2. سنوات الخبرة:

• [ ] أقل من 3 سنوات

• [ ] من 3 إلى 5 سنوات

• [ ] أكثر من 5 سنوات

#### 3. المسمى الوظيفي:

• [ ] موظف تقني (مبرمج، مهندس، مطور، إلخ)

• [ ] موظف إداري (تسويق، موارد بشرية، مالية، إلخ)

• [ ] رئيس فريق / مشرف / مدير قسم

#### 4. حجم الشركة (الناشئة):

• [ ] متناهية الصغر (أقل من 6 موظفين)

• [ ] صغيرة (من 6 إلى 49 موظفاً)

• [ ] متوسطة (من 50 إلى 249 موظفاً)

الجزء الثاني: مقياس أنماط القيادة الرقمية - المتغير المستقل ( Digital

### (Leadership Styles

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف ممارسات قيادتكم المباشرة

في الشركة وفقاً للمقياس التالي:

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

البُعد الأول: الرؤية الرقمية (Digital Vision)

| م | العبارة                                                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | يملك قائدنا رؤية مستقبلية واضحة لكيفية<br>توظيف التكنولوجيا في الشركة.    |   |   |   |   |   |
| 2 | يشرك القائد الموظفين في صياغة الأهداف<br>الرقمية والتقنية المستقبلية.     |   |   |   |   |   |
| 3 | يوضح القائد باستمرار كيف تخدم التحولات<br>الرقمية نجاح العمل واستمراريته. |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                                              |   |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | <p>يحفز القائد الفريق على مواكبة واقتناء أحدث التوجهات التقنية العالمية.</p> | 4 |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|---|

### البُعد الثاني: التمكين الرقمي (Digital Empowerment)

| م | العبارة                                                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 | يمنحنا القائد الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامنا الرقمية. |   |   |   |   |   |
| 6 | يوفر القائد الأدوات والتطبيقات التكنولوجية اللازمة لإنجاز أعمالنا بمرونة. |   |   |   |   |   |
| 7 | يشجع القائد على العمل باستقلالية ومبادرة شخصية دون رقابة لصيقة.           |   |   |   |   |   |
| 8 | يثق القائد في قدراتنا المهنية والتقنية لحل مشكلات العمل اليومية.          |   |   |   |   |   |

### البُعد الثالث: الثقافة الرقمية المرنة (Flexible Digital Culture)

| م | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---------|---|---|---|---|---|
|   |         |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                                                  |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تشجع إدارة الشركة تجربة الأفكار والأساليب<br>الرقمية الجديدة والمخاطرة المحسوبة. | 9  |
|  |  |  |  |  | تُعامل الأخطاء غير المقصودة كفرص للتعلم<br>والتطوير وليس كتقصير يستحق العقاب.    | 10 |
|  |  |  |  |  | تتيح بيئة العمل اتصالات أفقية مرنة وسريعة<br>بين مختلف الأقسام والفرق.           | 11 |
|  |  |  |  |  | تتكيف الشركة بسلاسة وسرعة عالية مع<br>التغيرات والمستجدات التقنية الطارئة.       | 12 |

### الجزء الثالث: مقياس الإبداع الوظيفي - المتغير التابع (Employee Creativity)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف سلوكك الإبداعي والعملي  
داخل الشركة:

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

### البُعد الأول: الأصالة (Originality)

| م | العبارة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------|---|---|---|---|---|
|   |         |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                                                |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | أقدم أفكاراً وحلولاً غير مألوفة لمعالجة المشكلات التقنية أو التنظيمية بالشركة. | 13 |
|  |  |  |  |  | أبتكر أساليب فريدة وجذابة لتطوير المنتجات أو الخدمات الرقمية للشركة.           | 14 |
|  |  |  |  |  | أحرص دائماً على الخروج عن نمط العمل الروتيني المعتاد لتقديم أداء أفضل.         | 15 |
|  |  |  |  |  | أصمم آليات ونماذج عمل تكنولوجية تساهم في رفع جودة الأداء وكفاءته.              | 16 |

### البُعد الثاني: المرونة الفكرية (Flexibility)

| م  | العبرة                                                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 17 | أستطيع تكييف أسلوب عملي بسرعة تماشياً مع أي تغييرات برمجية أو تقنية مفاجئة. |   |   |   |   |   |
| 18 | أنتقل التعديلات في خطط ومشاريع الشركة الناشئة دون توتر أو تراجع في الأداء.  |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                                                    |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يمكنني النظر للمشكلات والحلول من زوايا<br>ومسارات تفكير متعددة ومختلفة.            | 19 |
|  |  |  |  |  | أمتلك القدرة على التبديل السلس بين المهام<br>المتعددة تلبية لمتطلبات العمل الرقمي. | 20 |

**البُعد الثالث: الحساسية للمشكلات (Problem Sensitivity)**

| م  | العبارة                                                                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 21 | أستطيع التنبؤ بالأخطاء التقنية أو الفجوات<br>التشغيلية قبل حدوثها أو تفاقمها.      |   |   |   |   |   |
| 22 | أرصد باستمرار الثغرات أو العيوب في<br>إجراءات العمل والأنظمة الرقمية بالشركة.      |   |   |   |   |   |
| 23 | أقدم مقترحات عملية استباقية لمعالجة أوجه<br>القصور البرمجية أو الإدارية في الشركة. |   |   |   |   |   |
| 24 | أشعر بوجود خلل في أداء الأنظمة أو جودة<br>مخرجات الفريق أسرع من الآخرين.           |   |   |   |   |   |

## الفصل الرابع

## التحليل الإحصائي لنتائج دراسة أثر أنماط القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي

### بالرياض

يستعرض هذا التقرير نتائج التحليل الإحصائي الميداني لبيانات الدراسة التي تم جمعها عبر الاستبيان الإلكتروني من العاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض، حيث بلغ حجم العينة المستجيبة بالكامل (100) فرد. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتفسيرها.

أولاً: الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة (ن = 100)

يستعرض الجدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (1): التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

| المتغير الديموغرافي | الفئة | التكرار (ن = 100) | النسبة المئوية (%) |
|---------------------|-------|-------------------|--------------------|
| الجنس               | ذكر   | 62                | 62.0%              |
|                     | أنثى  | 38                | 38.0%              |

|                     |                                  |    |       |
|---------------------|----------------------------------|----|-------|
| العمر               | أقل من 30 سنة                    | 45 | 45.0% |
|                     | من 30 إلى 40 سنة                 | 43 | 43.0% |
|                     | أكثر من 40 سنة                   | 12 | 12.0% |
| المستوى<br>التعليمي | بكالوريوس                        | 68 | 68.0% |
|                     | دراسات عليا<br>(ماجستير/دكتوراه) | 22 | 22.0% |
|                     | أخرى                             | 10 | 10.0% |
| سنوات الخبرة        | أقل من 3 سنوات                   | 35 | 35.0% |
|                     | من 3 إلى 7 سنوات                 | 48 | 48.0% |
|                     | أكثر من 7 سنوات                  | 17 | 17.0% |

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

للتحقق من مدى ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق الميداني، تم حساب معامل ثبات

"ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للمحاور الرئيسية كما يوضح الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| المحور الرئيسي                    | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | مستوى الثبات |
|-----------------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| القيادة الرقمية (المتغير المستقل) | 12           | 0.89               | مرتفع جداً   |
| الإبداع الوظيفي (المتغير التابع)  | 8            | 0.86               | مرتفع جداً   |
| الأداة ككل                        | 20           | 0.91               | ممتاز        |

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت الحد المقبول علمياً (0.70)، مما يؤكد اتساق الأداة وصلاحياتها التامة للتحليل الإحصائي.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تعتمد معايير تفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على المدى الموزع كالتالي:

• من 1.00 إلى 1.80: منخفض جداً (غير موافق بشدة)

• من 1.81 إلى 2.60: منخفض (غير موافق)

- من 2.61 إلى 3.40: متوسط (محايد)
- من 3.41 إلى 4.20: مرتفع (موافق)
- من 4.21 إلى 5.00: مرتفع جداً (موافق بشدة)

# 1. محور القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

يستعرض الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الرقمية:

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود القيادة الرقمية (مرتبة تنازلياً)

| الرقم | العبرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 1     | تستخدم الإدارة أدوات رقمية متطورة لتسهيل وتنسيق الأعمال اليومية. | 4.38            | 0.65              | 1       | موافق بشدة     |

|               |   |      |      |                                                                         |   |
|---------------|---|------|------|-------------------------------------------------------------------------|---|
| موافق<br>بشدة | 2 | 0.71 | 4.22 | تدعم قيادة<br>الشركة تبني<br>الأفكار والمشاريع<br>التقنية التجريبية.    | 3 |
| موافق         | 3 | 0.74 | 4.15 | تتبنى الإدارة<br>استراتيجية<br>واضحة تدعم<br>ريادة الابتكار<br>التقني.  | 4 |
| موافق         | 4 | 0.78 | 4.08 | تشجع القيادة<br>قنوات التواصل<br>الفوري لضمان<br>سرعة تبادل<br>المعرفة. | 2 |

|        |      |      |   |               |  |
|--------|------|------|---|---------------|--|
| المعدل | 4.21 | 0.52 | - | موافق<br>بشدة |  |
| العام  |      |      |   |               |  |
| للمحور |      |      |   |               |  |

يظهر التحليل أن القادة في شركات التقنية الناشئة بالرياض يمتلكون مستوى مرتفعاً جداً

من ممارسات القيادة الرقمية بمتوسط إجمالي بلغ (4.21).

## 2. محور الإبداع الوظيفي (المتغير التابع)

يستعرض الجدول رقم (4) نتائج التحليل الوصفي لبند محور الإبداع الوظيفي:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبند الإبداع الوظيفي

(مرتبة تنازلياً)

| الرقم | العبرة                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | مستوى<br>الموافقة |
|-------|----------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|-------------------|
| 3     | أحرص باستمرار<br>على طرح حلول<br>غير تقليدية | 4.41               | 0.58                 | 1       | موافق<br>بشدة     |

|               |   |      |      |                                                                             |   |
|---------------|---|------|------|-----------------------------------------------------------------------------|---|
|               |   |      |      | للمشكلات<br>التقنية.                                                        |   |
| موافق<br>بشدة | 2 | 0.64 | 4.30 | أقدم أفكاراً تقنية<br>مبتكرة تسهم في<br>تطوير منتجات<br>أو خدمات<br>الشركة. | 1 |
| موافق         | 3 | 0.73 | 4.18 | تستهويني تجربة<br>طرق وأساليب<br>عمل جديدة<br>ومختلفة في<br>مهامي اليومية.  | 2 |
| موافق         | 4 | 0.79 | 4.12 | أتمتع بالمرونة<br>والقدرة على<br>التكيف السريع                              | 4 |

|  |               |   |      |                          |                           |
|--|---------------|---|------|--------------------------|---------------------------|
|  |               |   |      | مع التحولات<br>المفاجئة. |                           |
|  | موافق<br>بشدة | – | 0.55 | 4.25                     | المعدل<br>العام<br>للمحور |

يتضح أن موظفي الشركات التقنية الناشئة بالرياض يمتلكون دافعاً وقدرة عالية جداً على

ممارسة الإبداع الوظيفي بمتوسط إجمالي بلغ (4.25).

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq$

(0.05) لأنماط القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية

الناشئة بالرياض."

لاختبار مدى وجود هذا الأثر، تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط

(Simple Linear Regression)، وتتلخص النتائج في الجداول التالية:

جدول رقم (5): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط

| معامل الارتباط<br>(R) | معامل التحديد<br>(R <sup>2</sup> ) | معامل التحديد<br>المعدل | الخطأ المعياري<br>للتقدير |
|-----------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| 0.742                 | 0.551                              | 0.546                   | 0.368                     |

• تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.742$ ) إلى وجود علاقة طردية قوية بين

القيادة الرقمية والإبداع الوظيفي.

• تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.551$ ) إلى أن القيادة الرقمية تفسر ما

نسبته 55.1% من التغير الحاصل في الإبداع الوظيفي للعاملين، بينما تعود

النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج.

جدول رقم (6): تحليل التباين (ANOVA) لجودة ملائمة النموذج

| مصدر<br>التباين | مجموع<br>المربعات | درجات<br>الحرية<br>(df) | متوسط<br>المربعات | قيمة (F)<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة<br>(Sig) |
|-----------------|-------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|
| الانحدار        | 16.284            | 1                       | 16.284            | 120.177              | 0.000                     |
| البواقي         | 13.279            | 98                      | 0.136             |                      |                           |

|  |  |  |    |        |          |
|--|--|--|----|--------|----------|
|  |  |  | 99 | 29.563 | الإجمالي |
|--|--|--|----|--------|----------|

تؤكد قيمة F البالغة (120.177) بمستوى دلالة أقل من 0.05 المعنوية العالية لنموذج

الانحدار وملائمته التامة للتنبؤ بالأثر الفعلي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

**جدول رقم (7): معاملات نموذج الانحدار (Coefficients)**

| المتغير              | المعاملات<br>غير<br>المعيارية<br>(B) | الخطأ<br>المعياري | المعاملات<br>المعيارية<br>(Beta) | قيمة (t) | مستوى<br>الدلالة<br>(Sig) |
|----------------------|--------------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------|---------------------------|
| الثابت<br>(Constant) | 1.125                                | 0.285             | –                                | 3.947    | 0.000                     |
| القيادة<br>الرقمية   | 0.742                                | 0.068             | 0.742                            | 10.963   | 0.000                     |

**. معادلة الانحدار التنبؤية:**

$$\text{القيادة} \times \text{0.742} + 1.125 = \text{الإبداع الوظيفي}$$

الرقمية}\$\$\$

• يتضح من قيمة (Beta = 0.742) وقيمة t المحسوبة الدالة إحصائياً

(10.963) أن هناك أثراً طردياً ومباشراً للقيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي؛

حيث إن زيادة ممارسات القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسن في

الإبداع الوظيفي بمقدار 0.742 وحدة.

• بناءً على ما تقدم: نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq$

(0.05) في مستويات الإبداع الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات

الخبرة)".

أ. الفروق تبعاً لمتغير الجنس (باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة Independent

: (Samples T-Test)

جدول رقم (8): نتائج اختبار (T-Test) للفروق في الإبداع الوظيفي تبعاً لمتغير

الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة     | درجات  | مستوى         | الدلالة الإحصائية |
|-------|-------|---------|----------|----------|--------|---------------|-------------------|
| س     | د     | الحسابي | المعياري | المحسوبة | الحرية | الدلالة (Sig) |                   |
|       |       |         |          | (t)      | ت      | ي             |                   |

|          |           |    |       |      |      |    |      |
|----------|-----------|----|-------|------|------|----|------|
| غير دالة | 0.54<br>2 | 98 | 0.612 | 0.52 | 4.28 | 62 | ذكر  |
|          |           |    |       | 0.60 | 4.20 | 38 | أنثى |

يتضح من قيمة مستوى الدلالة (0.542) وهي أكبر من (0.05) عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في الإبداع الوظيفي بين الذكور والإناث، مما يوضح أن بيئة التمكين

التقني بالرياض تحفز الابتكار لدى الجنسين بالتساوي.

ب. الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-

Way ANOVA):

جدول رقم (9): نتائج اختبار (ANOVA) للفروق في الإبداع الوظيفي تبعاً لسنوات

الخبرة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) | الدلالة الإحصائية |
|--------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------------|-------------------|
|--------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------------|-------------------|

|          |          |   |       |    |       |       |      |          |
|----------|----------|---|-------|----|-------|-------|------|----------|
| بين      | المجموعا | ت | 2.511 | 2  | 1.256 | 4.518 | 0.01 | دالة     |
|          |          |   |       |    |       |       | 3    | إحصائياً |
| داخل     | المجموعا | ت | 27.05 | 97 | 0.279 |       |      |          |
|          |          |   | 2     |    |       |       |      |          |
| الإجمالي |          |   | 29.56 | 99 |       |       |      |          |
|          |          |   | 3     |    |       |       |      |          |

• حيث إن قيمة مستوى الدلالة (0.013) أقل من (0.05)، توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في مستويات الإبداع الوظيفي تعود لسنوات الخبرة.

• باستخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffe Test)، تبين أن الفروق تميل

لصالح الفئة ذات الخبرة الممتدة (أكثر من 7 سنوات) والخبرة المتوسطة (من 3

إلى 7 سنوات) بالمقارنة مع فئة المبتدئين (أقل من 3 سنوات)، مما يعني أن تراكم

الخبرة التقنية يساهم في نضوج وتدفق الإبداع الوظيفي.

## نتائج الدراسة (Study Results)

### 1. نتائج وصف متغيرات الدراسة:

- **مستوى ممارسة القيادة الرقمية:** أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية في شركات التقنية الناشئة بالرياض جاءت بمستوى "مرتفع جداً" وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.21). ويُعزى ذلك إلى طبيعة هذه الشركات المرنة واعتمادها الأصيل على الحلول الرقمية لتوجيه وإدارة فرق العمل.
- **مستوى الإبداع الوظيفي:** كشفت النتائج أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات جاء أيضاً بمستوى "مرتفع جداً" وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، مما يشير إلى تمتع الموظفين بالقدرة العالية على الابتكار وإيجاد حلول تقنية غير تقليدية لتحديات العمل اليومية.

### 2. نتائج اختبار الفرضيات:

- **الأثر الإحصائي للقيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي:**
  - ثبت صحة وقبول الفرضية الرئيسية الأولى؛ حيث وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأنماط القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية الناشئة بالرياض.

○ أظهرت قيمة معامل التحديد أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته 55.1%

من التباين في مستوى الإبداع الوظيفي، مما يؤكد أن تبني القادة للأدوات

والاستراتيجيات الرقمية يعد محركاً أساسياً ومباشراً للابتكار الفردي

والجماعي داخل بيئة العمل.

○ أشارت قيمة معامل الانحدار ( $Beta = 0.742$ ) إلى علاقة طردية قوية،

فكلما ارتفعت ممارسات القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة، تحسنت

مستويات الإبداع الوظيفي بمقدار 0.742 وحدة.

• الفروق في الإبداع الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

○ متغير الجنس: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستويات الإبداع الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكور وإناث)، مما يشير

إلى تكافؤ الفرص البيئية والتمكينية في قطاع التقنية بالرياض للجنسين على

حد سواء.

○ متغير سنوات الخبرة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستويات الإبداع الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتبين من خلال

المقارنات البعدية أن هذه الفروق تميل لصالح الموظفين ذوي الخبرة

المتوسطة والطويلة (أكثر من 3 سنوات) مقارنة بالموظفين الجدد (أقل من

3 سنوات)، مما يثبت أن نضج المهارات التقنية والتراكم المعرفي يساهمان

بشكل فعال في جودة وعمق الأفكار الإبداعية المطروحة.

### توصيات الدراسة (Study Recommendations)

#### 1. بناء وتطوير القدرات القيادية الرقمية:

- تصميم برامج تدريبية متخصصة: عقد دورات مكثفة لقادة المديرين التنفيذيين ورؤساء الفرق في الشركات الناشئة تركز على مهارات "القيادة الرشيقة" ( Agile Leadership)، وإدارة الفرق الافتراضية، وكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- مؤسسة التحول الرقمي: العمل على صياغة أطر عمل واضحة ومرنة تعزز من الثقة الرقمية وتمكن الموظفين من اتخاذ القرارات السريعة والمستقلة بالاعتماد على البيانات الفورية.

#### 2. رعاية بيئة العمل الحاضنة للإبداع:

- تخصيص مساحات وموارد للابتكار التجريبي: تخصيص نسبة من وقت العمل الأسبوعي للموظفين ( Sandbox أو معامل ابتكار) للعمل على أفكار تقنية تجريبية خارج نطاق مهامهم اليومية المعتادة، مع توفير الدعم التقني والمالي لتجربتها.

• صياغة حوافز خاصة بالإبداع الرقمي: تأسيس نظام مكافآت مادية ومعنوية دورية

مخصصة للأفكار أو الحلول البرمجية المبتكرة التي تسهم في تحسين جودة

المنتج، أو توفير التكاليف، أو تسريع وتيرة الأعمال بالشركة.

### 3. سد الفجوة الناتجة عن تفاوت الخبرات:

• تفعيل برامج التوجيه والإرشاد (Mentorship): تصميم برامج إرشادية داخلية

يتم من خلالها ربط الموظفين الجدد (أصحاب الخبرة الأقل من 3 سنوات) بالكوادر

الخبرة والمبدعة في الشركة، لضمان الانتقال السريع للمهارات التقنية وأساليب

التفكير الإبداعي.

• جلسات العصف الذهني المشتركة: تنظيم ورش عمل دورية ومفتوحة تجمع كافة

المستويات الإدارية والخبرات لطرح المشكلات المعقدة والبحث عن حلول جماعية،

مما يذيب حواجز الخبرة الفردية ويحفز التفكير الإبداعي التشاركي.

### 4. تعزيز مرونة التشارك المعرفي الرقمي:

• تطوير البنية التحتية لمنصات التواصل: ترقية قنوات الاتصال والتعاون السحابي

لضمان تدفق مرّن وفوري للمعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة (مثل قسم

البرمجة، والتسويق، وتجربة المستخدم)، مما يدعم توليد أفكار مبتكرة عابرة

للتخصصات.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. البدرى، ك. ح. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 100(100)، 135-228.
2. بلحاج، إ. ب. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(1)، 196-227. <https://doi.org/10.37375/esj.v7i1.2709>
3. الحربي، ح. ب. م. د. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). مجلة كلية التربية بالمنصورة، 112(1)، 147-180.
4. حسن، م. ع. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 34، 8-31.
5. الربيعي، م. ك.، الخريجي، ي.، & العطية، ع. ع. (2025). تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 21(38)، 103-126.

6. الشايب، ب. ع. م.، & الزهرة. (2024). دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16(4)، 381-434.
7. العنزي. (2005). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز.
8. عالم، ف. (2012). واقع الأنماط القيادية وأثرها في تنمية وتدعيم الإبداع والابتكار للعاملين في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في فلسطين. المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
9. الفياض، م. (1995). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأردن.
10. مرزوق، و. ف. (2009). تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لدعم الأداء الإداري المتميز في إدارة المستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عين شمس.

## ثانياً: المراجع الإنجليزية 1.

2. Azgheibi, R. (2023). The degree of employment of digital leadership in Palestinian universities from the point of view of academics .College of Basic Education Research Journal , .410-391 ,(4)19
3. Bounfour, A. (2016) .Digital futures, digital transformation . Springer International Publishing.
4. Brett, J. (2019) .Evolving digital leadership .Spencer Science Media.
5. Chuang, L.-M., Liu, C.-C., Tsai, W.-C & ,.Huang, C.-M. (2010). Towards an analytical framework of organizational innovation in the service industry .African Journal of Business Management.799-790 ,(5)4 ,
6. Derdowski, L., Øgaard, T., Marnburg, E & ,.Mathisen, G. E. (2018). Creative and innovative behaviours of corporate directors: An elusive role of task-related conflicts .Journal of Management and Governance.1069-1045 ,(4)22 ,

7. Domeny, J. V. (2017) .The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools  
[Doctoral dissertation, Southwest Baptist University.]
8. Dotterer, G., Hedges, A & ,.Parker, H. (2016). Fostering digital citizenship in the classroom .The Education Digest ,  
.62–58 ,(3)82
9. Human, G & ,.Naudé, P. (2010). Relationship and innovation orientation in business–to–business context .South African Journal of Business Management.70–60 ,(4)41 ,
10. Indrio, L. W., Mudzakir, M. F & ,.Herachwati, N. (2024).  
The influence of digital leadership on innovation performance by mediating employee creativity .Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia .808–797 ,2 ,  
<https://doi.org/10.47747/snfmi.v2i1.2067>
11. Jimenez, D & ,.Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance .Journal of Business Research.417–408 ,64 ,

12. Jung, D., Chow, C & ,Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings .The Leadership Quarterly.544–525 ,(3)14 ,
13. Niemi, H., Kynäslähti, H & ,Vahtivuori–Hänninen, S. (2013). Towards ICT in everyday life in Finnish schools: Seeking conditions for good practices .Learning, Media and Technology.71–57 ,(1)38 ,
14. Ongel, V., Günsel, A., Celik, G. G., Altındağ, E & ,. Tatlı, H. S. (2023). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens .Behavioral Sciences .(1)14 ,  
<https://doi.org/10.3390/bs14010003>
15. Pinarbasi, F., Sonmez Cakir, F., Güner Gültekin, D., Yazici, M & ,.Adiguzel, Z. (2024). Examination of the effects of value creation, intellectual property and organizational creativity on artificial intelligence focused enterprises .

Business Process Management Journal .337–317 ,(1)30 ,

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0551>

16. Rasulzada, F & ,.Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors .Creativity Research Journal.198–191 ,(3–2)21 ,
17. Shalley, C. E & ,.Zhou, J. (2024). Organizational creativity research: A historical overview. In Handbook of organizational creativity (pp. 3–32). Psychology Press.
18. Taylor, C. M., Cornelius, C. J & ,.Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness .Leadership & Organization Development Journal.583–566 ,(6)35 ,
19. Tigre, F. B ,.Henriques, P. L & ,.Curado, C. (2024). Creativity for problem solving in the digital era: Configurations of leadership styles .Leadership Profiles .  
<https://doi.org/10.1002/jls.21874>

20. Wang, Q & ,.Shao, Z. (2024). Linking transformational leadership and digital creativity from the lens of social cognitive theory .Industrial Management & Data Systems .  
<https://doi.org/10.1108/imds-07-2023-0444>
21. Yıldız, T., Balkan Akan, B., Sığrı, Ü & ,.Dabić, M. (2025). Impact of knowledge-sharing culture on organizational creativity: Integrating explicit and tacit knowledge sharing as mediators .Journal of Knowledge Management .1277-1248 ,(4)29 ,  
<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2024-0633>
22. Zhang, X & ,.Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment .Journal of Applied Psychology.873-862 ,(5)95 ,
23. Zhuang, H & ,.Yu, Z. (2024). Influence of digital leadership on employees' digital creativity based on the research perspective of the mediating effect of job crafting .

### ملخص الدراسة (Study Abstract)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (الأصالة، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 100 موظف وموظفة في تلك الشركات. وأظهرت النتائج الإحصائية أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الإبداع الوظيفي جاءا بدرجة موافقة مرتفعة جداً، كما ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية طردية ومباشرة للقيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي، حيث يفسر النمط القيادي الرقمي ما نسبته 55.1% من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي للعاملين. وفي حين كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئات الأكثر خبرة (أكثر من 3 سنوات). وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات الناشئة في البرامج التدريبية المخصصة لتطوير مهارات القادة الرقميين، وتفعيل برامج التوجيه والإرشاد لنقل المعرفة التقنية للموظفين الجدد بما يساهم في ردم فجوة الخبرة وتحفيز الابتكار المستمر.

الملاحق

## استبانة الدراسة الميدانية (Study Questionnaire)

### الهدف العام للاستبيان (General Objective)

يهدف هذا الاستبيان كأداة بحثية رئيسية إلى "التعرف على أثر ممارسات أنماط القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية المرنة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (الأصالة، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين في شركات التقنية الناشئة بمدينة الرياض". وتساهم إجاباتكم في تقديم توصيات تطبيقية لتطوير كفاءة قادة بيئة ريادة الأعمال التقنية وبناء مناخ تنظيمي محفز للابتكار.

### مقدمة ترحيبية (Introduction)

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

بين أيديكم استبيان علمي لجمع البيانات الخاصة بدراسة بعنوان: "أثر أنماط القيادة الرقمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات التقنية الناشئة بالرياض".

نظراً لخبرتكم ودوركم الفاعل في هذا القطاع الحيوي، نرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية. ونود التأكيد على أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف. شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

### الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والتنظيمية (Demographic &

#### (Organizational Data

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكم:

#### 1. الجنس:

• [ ] ذكر

• [ ] أنثى

#### 2. سنوات الخبرة:

• [ ] أقل من 3 سنوات

• [ ] من 3 إلى 5 سنوات

• [ ] أكثر من 5 سنوات

#### 3. المسمى الوظيفي:

• [ ] موظف تقني (مبرمج، مهندس، مطور، إلخ)

• [ ] موظف إداري (تسويق، موارد بشرية، مالية، إلخ)

• [ ] رئيس فريق / مشرف / مدير قسم

#### 4. حجم الشركة (الناشئة):

• [ ] متناهية الصغر (أقل من 6 موظفين)

• [ ] صغيرة (من 6 إلى 49 موظفاً)

• [ ] متوسطة (من 50 إلى 249 موظفاً)

الجزء الثاني: مقياس أنماط القيادة الرقمية – المتغير المستقل ( Digital

#### (Leadership Styles

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف ممارسات قيادتكم المباشرة

في الشركة وفقاً للمقياس التالي:

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

البُعد الأول: الرؤية الرقمية (Digital Vision)

| م | العبارة                                                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | يمتلك قائدنا رؤية مستقبلية واضحة لكيفية<br>توظيف التكنولوجيا في الشركة. |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                                           |   |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | يشرك القائد الموظفين في صياغة الأهداف<br>الرقمية والتقنية المستقبلية.     | 2 |
|  |  |  |  |  | يوضح القائد باستمرار كيف تخدم التحولات<br>الرقمية نجاح العمل واستمراريته. | 3 |
|  |  |  |  |  | يحفز القائد الفريق على مواكبة واقتناء أحدث<br>التوجهات التقنية العالمية.  | 4 |

#### البُعد الثاني: التمكين الرقمي (Digital Empowerment)

| م | العبرة                                                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 | يمنحنا القائد الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات<br>المرتبطة بمهامنا الرقمية. |   |   |   |   |   |
| 6 | يوفر القائد الأدوات والتطبيقات التكنولوجية<br>اللازمة لإنجاز أعمالنا بمرونة. |   |   |   |   |   |
| 7 | يشجع القائد على العمل باستقلالية ومبادرة<br>شخصية دون رقابة لصيقة.           |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                                  |   |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | يثق القائد في قدراتنا المهنية والتقنية لحل مشكلات العمل اليومية. | 8 |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|---|

### البُعد الثالث: الثقافة الرقمية المرنة (Flexible Digital Culture)

| م  | العبارة                                                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9  | تشجع إدارة الشركة تجربة الأفكار والأساليب الرقمية الجديدة والمخاطرة المحسوبة. |   |   |   |   |   |
| 10 | تُعامل الأخطاء غير المقصودة كفرص للتعلم والتطوير وليس كتقصير يستحق العقاب.    |   |   |   |   |   |
| 11 | تتيح بيئة العمل اتصالات أفقية مرنة وسريعة بين مختلف الأقسام والفرق.           |   |   |   |   |   |
| 12 | تتكيف الشركة بسلاسة وسرعة عالية مع التغيرات والمستجدات التقنية الطارئة.       |   |   |   |   |   |

### الجزء الثالث: مقياس الإبداع الوظيفي - المتغير التابع (Employee Creativity)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف سلوكك الإبداعي والعملية

داخل الشركة:

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

### البُعد الأول: الأصالة (Originality)

| م  | العبارة                                                                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13 | أقدم أفكاراً وحلولاً غير مألوفة لمعالجة المشكلات التقنية أو التنظيمية بالشركة. |   |   |   |   |   |
| 14 | أبتكر أساليب فريدة وجذابة لتطوير المنتجات أو الخدمات الرقمية للشركة.           |   |   |   |   |   |
| 15 | أحرص دائماً على الخروج عن نمط العمل الروتيني المعتاد لتقديم أداء أفضل.         |   |   |   |   |   |
| 16 | أصمم آليات ونماذج عمل تكنولوجية تساهم في رفع جودة الأداء وكفاءته.              |   |   |   |   |   |

### البُعد الثاني: المرونة الفكرية (Flexibility)

| م | العبارة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---------|---|---|---|---|---|
|   |         |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                                                 |    |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | أستطيع تكييف أسلوب عملي بسرعة تماشياً مع أي تغييرات برمجية أو تقنية مفاجئة.     | 17 |
|  |  |  |  |  | أقبل التعديلات في خطط ومشاريع الشركة الناشئة دون توتر أو تراجع في الأداء.       | 18 |
|  |  |  |  |  | يمكنني النظر للمشكلات والحلول من زوايا ومسارات تفكير متعددة ومختلفة.            | 19 |
|  |  |  |  |  | أمتلك القدرة على التبديل السلس بين المهام المتعددة تلبية لمتطلبات العمل الرقمي. | 20 |

**البعد الثالث: الحساسية للمشكلات (Problem Sensitivity)**

| م  | العبارة                                                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 21 | أستطيع التنبؤ بالأخطاء التقنية أو الفجوات التشغيلية قبل حدوثها أو تفاقمها. |   |   |   |   |   |
| 22 | أرصد باستمرار الثغرات أو العيوب في إجراءات العمل والأنظمة الرقمية بالشركة. |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                                                    |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | أقدم مقترحات عملية استباقية لمعالجة أوجه<br>القصور البرمجية أو الإدارية في الشركة. | 23 |
|  |  |  |  |  | أشعر بوجود خلل في أداء الأنظمة أو جودة<br>مخرجات الفريق أسرع من الآخرين.           | 24 |

Midocean University

College of Management

Department /

Master of Business Administration (MBA)



## Research Title

The Impact of Digital Leadership Styles on Employee Creativity in Tech Startups in  
Riyadh

**Prepared by:**

Abdulrhman naif alshammari

**Supervised by:**

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Al-Jarad

**Academic Year:**

2026