

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

اسم الطالب  
تركي رحيم الحربي

الرقم الجامعي  
233000220

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 4.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| 5.....  | 1.1. المقدمة                                      |
| 6.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                                |
| 7.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:                  |
| 7.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:                |
| 8.....  | 1.3. أهمية الدراسة                                |
| 8.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                        |
| 8.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                      |
| 10..... | 1.4. أسئلة الدراسة:                               |
| 10..... | 1.5. أهداف الدراسة:                               |
| 11..... | 1.6. فرضيات الدراسة:                              |
| 11..... | 1.7. نموذج الدراسة:                               |
| 12..... | 1.8. منهجية الدراسة                               |
| 12..... | 1.9. الدراسة الميدانية:                           |
| 14..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح:                       |
| 16..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| 17..... | 2.1. المقدمة:                                     |
| 18..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:                          |
| 19..... | 2.3. المتغير التابع:                              |
| 20..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: |
| 21..... | 2.5. الخاتمة:                                     |
| 22..... | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                   |
| 23..... | 3.1. المقدمة:                                     |

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| 25..... | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:  |
| 25..... | 3.3. تصميم البحث:                         |
| 26..... | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة: |
| 27..... | 3.5. طريقة جمع البيانات:                  |
| 28..... | 3.6. أنواع البيانات:                      |
| 28..... | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:            |
| 30..... | 3.8. 3.8. الخاتمة:                        |
| 32..... | ملحق الاستبانة                            |
| 34..... | أدوات البحث:                              |
| 35..... | المراجع:                                  |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

##### التساؤل الرئيسي للدراسة

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

##### الأسئلة الفرعية للدراسة

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

#### 1.5. أهداف الدراسة:

##### الهدف الرئيسي للدراسة

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

##### الأهداف الفرعية للدراسة

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

## 1.6. فرضيات الدراسة:

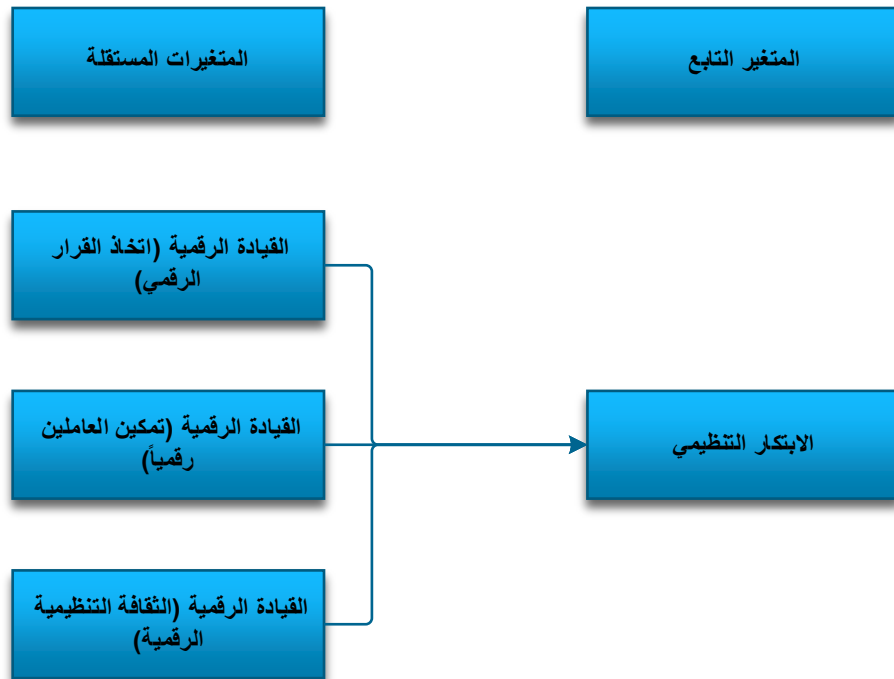
### الفرضية الرئيسية للدراسة

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

### الفرضيات الفرعية للدراسة

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

## 1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

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

## 1.9. الدراسة الميدانية:

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

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

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

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

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

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

## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

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

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

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

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

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

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3. المتغير التابع:

#### - الابتكار التنظيمي

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

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

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

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

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

## 2.5. الخاتمة:

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

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

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

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثالث الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، إذ تشكل المنهجية العلمية الإطار الذي تنتقل من خلاله الدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، بما يضمن تنفيذ البحث وفق خطوات علمية منظمة تتسم بالدقة والموضوعية. وتزداد أهمية هذا الفصل في الدراسات الإدارية المعاصرة التي تتناول موضوعات ذات طبيعة استراتيجية، مثل القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، نظرًا لما تتسم به هذه الموضوعات من تشابك بين الجوانب التقنية والإدارية والتنظيمية، الأمر الذي يتطلب بناء منهجية بحثية متكاملة قادرة على قياس الظواهر الإدارية بصورة علمية، وتحليل العلاقات القائمة بينها، واستخلاص نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير الواقع المؤسسي واقتراح الحلول المناسبة لتطويره.

ويأتي هذا الفصل ليضع الإطار التطبيقي للدراسة من خلال عرض المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ البحث الميداني، وفق أسس علمية تراعي طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤولاتها وفرضياتها. فالنجاح في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة لا يعتمد فقط على قوة الإطار النظري أو حداثة موضوع الدراسة، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بسلامة الإجراءات المنهجية التي يتم اتباعها منذ بداية تنفيذ الدراسة وحتى الانتهاء من تحليل البيانات وتفسير النتائج. ومن هذا المنطلق، فإن هذا الفصل يمثل حلقة الوصل بين الأدبيات العلمية التي تناولت القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، وبين التطبيق الميداني الذي يهدف إلى التحقق من طبيعة العلاقة بينهما داخل المؤسسات السعودية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الأسس العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويبين الآليات التي تم من خلالها تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، واختيار الأساليب والإجراءات التي تضمن جمع بيانات دقيقة تعكس واقع المؤسسات السعودية. كما يبرز هذا الفصل مدى التزام الدراسة بالمنهج العلمي في جميع مراحلها، بما يعزز من مصداقية النتائج ويمنحها درجة عالية من الثقة، ويجعلها قابلة للاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات، ولا سيما في ظل التوجه المتسارع نحو التحول الرقمي الذي أصبح أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيق الكفاءة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية.

وتكتسب المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة أهمية إضافية في ضوء التحولات الرقمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، حيث أصبحت القيادة الرقمية عنصرًا محوريًا في دعم التغيير المؤسسي، وتطوير أساليب الإدارة، وتعزيز بيئات العمل

الابتكارية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تعتمد على الأنماط القيادية التقليدية، وإنما أصبحت بحاجة إلى قيادات تمتلك القدرة على توظيف التقنيات الرقمية، وإدارة المعرفة، وتحفيز الإبداع، وقيادة عمليات التطوير المستمر. ومن هنا، فإن بناء منهجية علمية دقيقة يساعد في الكشف عن واقع هذه الممارسات، وقياس مدى انعكاسها على الابتكار التنظيمي، بصورة تساهم في تقديم نتائج ذات قيمة علمية وعملية.

كما يبرز هذا الفصل أهمية الالتزام بالمعايير العلمية في اختيار مجتمع الدراسة والعينة المناسبة، واعتماد أدوات قياس تتسم بالصدق والثبات، وتطبيق أساليب تحليل إحصائي ملائمة لطبيعة البيانات، بما يضمن الوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن تعميمها في حدود الدراسة. ويساهم ذلك في تعزيز القيمة العلمية للبحث، ويمنح نتائج القدرة على تفسير الظاهرة المدروسة بصورة موضوعية، فضلاً عن توفير قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها الباحثون وصناع القرار في المؤسسات السعودية عند وضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتطوير القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي.

يمثل هذا الفصل الدعامة الأساسية التي تركز عليها الدراسة في تنفيذ الجانب التطبيقي، حيث يوفر إطاراً منهجياً متكاملًا يربط بين الجانب النظري والجانب العملي، ويمهد للانتقال إلى مرحلة عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتسؤلاتها، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتعزز من قدرة المؤسسات السعودية على مواكبة متطلبات العصر الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والاستدامة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

#### المتغير المستقل: القيادة الرقمية

يقصد بالقيادة الرقمية إجرائيًا في هذه الدراسة قدرة القيادات الإدارية في المؤسسات السعودية على توظيف التقنيات الرقمية، وإدارة التحول الرقمي، وتطوير بيئة العمل الرقمية، وتعزيز استخدام الأنظمة الذكية في دعم اتخاذ القرار، وتحفيز العاملين على تبني الابتكار، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس مستوى ممارسة القيادة الرقمية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### المتغير التابع: الابتكار التنظيمي

يقصد بالابتكار التنظيمي إجرائيًا قدرة المؤسسة على استحداث وتطبيق أساليب وأفكار وإجراءات تنظيمية وإدارية جديدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير العمليات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بقياس مستوى الابتكار التنظيمي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### 3.3. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم البحثي الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر التصاميم ملاءمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى دراسة الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة في بيئتها الطبيعية دون تدخل الباحث في مجريات الأحداث. ويتميز هذا التصميم بإمكانية وصف واقع الظاهرة محل الدراسة بصورة دقيقة، ثم تحليل البيانات الميدانية لاستخلاص العلاقات والآثار بين المتغيرات، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية.

ويستند هذا التصميم إلى المنهج الكمي الذي يعتمد على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة قياس موحدة، ثم تحويل هذه البيانات إلى مؤشرات رقمية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويتميز المنهج الكمي بقدرته

على اختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج في حدود المجتمع الأصلي للدراسة، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية للنتائج ويزيد من إمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية المتعلقة بالتحول الرقمي والابتكار داخل المؤسسات السعودية.

كما يوفر التصميم الوصفي التحليلي إطاراً علمياً متكاملًا لدراسة واقع القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية، والكشف عن مستوى تبني القيادات للممارسات الرقمية الحديثة، ومدى انعكاس هذه الممارسات على الابتكار التنظيمي. ويساعد هذا التصميم أيضاً في تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات الإدارية ذات العلاقة، بما يتيح الوصول إلى استنتاجات دقيقة تسهم في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في دعم التطوير المؤسسي وتحسين الأداء الإداري.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات السعودية الذين يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية، ويشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطبيق ممارسات القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي داخل مؤسساتهم. ويعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة؛ لأن العاملين يمثلون المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بواقع الممارسات القيادية الرقمية ومدى تأثيرها في تعزيز الابتكار التنظيمي، كما أنهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى التحول الرقمي داخل بيئة العمل.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتنوع المؤسسات السعودية من حيث القطاعات والأنشطة والمواقع الجغرافية، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة باعتباره الوسيلة الأكثر ملاءمة للحصول على بيانات تمثل المجتمع الأصلي بدرجة عالية من الدقة. وقد روعي عند اختيار العينة أن تضم أفراداً من مختلف المستويات الوظيفية والإدارية، بما يضمن تنوع الخبرات والآراء المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ويزيد من شمولية النتائج وإمكانية تعميمها في حدود المجتمع المستهدف.

واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث يمنح هذا الأسلوب جميع أفراد المجتمع فرصاً متساوية للاختيار، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز ويزيد من موضوعية النتائج الإحصائية. كما يسهم هذا الأسلوب في رفع مستوى

تمثيل العينة للمجتمع، ويعزز من دقة التحليلات الإحصائية التي سيتم إجراؤها، خاصة في الدراسات التي تعتمد على اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، لما تتمتع به من كفاءة في جمع المعلومات من أعداد كبيرة من المبحوثين خلال فترة زمنية مناسبة، مع ضمان توحيد صياغة الأسئلة وإجاباتها لجميع المشاركين. كما تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ لما توفره من بيانات كمية يمكن معالجتها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المختلفة.

وقد صممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وأبعاد متغيراتها، واستندت فقراتها إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، مع مراعاة وضوح العبارات وسهولة فهمها وخلوها من الغموض أو التكرار. كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، نظرًا لما يتمتع به هذا المقياس من دقة ومرونة في قياس الاتجاهات والآراء.

وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم توزيعها على أفراد العينة باستخدام الوسائل المناسبة، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، الأمر الذي يسهم في تعزيز صدق الاستجابات وموضوعيتها. وبعد استلام الاستبانات، تمت مراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحيها للتحليل الإحصائي، ثم ترميزها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي تمهيدًا لإجراء الاختبارات اللازمة وتحليل النتائج.

### 3.6. أنواع البيانات:

#### - البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، حيث وفرت هذه البيانات مؤشرات كمية حول مستوى ممارسة القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية، ومدى تحقق الابتكار التنظيمي، واعتمدت عليها الدراسة بصورة رئيسة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

#### - البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتقارير الرسمية، والإحصاءات، والوثائق الصادرة عن الجهات الحكومية، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية الموثوقة، وقد استخدمت في إعداد الإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية، وبناء الفرضيات، وتفسير النتائج ومناقشتها.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

#### - إعداد البيانات وتجهيزها للتحليل

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تم مراجعتها للتأكد من اكتمال جميع الإجابات وخلوها من الأخطاء أو القيم المفقودة، ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب. كما تم تنفيذ عمليات التدقيق والمراجعة للتأكد من صحة إدخال البيانات ومطابقتها للاستجابات الأصلية، بما يضمن سلامة قاعدة البيانات ويحد من الأخطاء التي قد تؤثر في نتائج التحليل الإحصائي.

#### - الإحصاءات الوصفية

اعتمدت الدراسة على الإحصاءات الوصفية لتوصيف خصائص أفراد عينة الدراسة، واستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب فقرات الاستبانة وفقاً لمتوسطات استجابات أفراد العينة. وأسهمت هذه المؤشرات في تقديم وصف دقيق لمستوى القيادة الرقمية ومستوى الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، إضافة إلى تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

#### - اختبارات الصدق والثبات

للتأكد من جودة أداة الدراسة، تم استخدام معاملات الصدق المناسبة للتحقق من مدى قدرة فقرات الاستبانة على قياس المتغيرات المستهدفة، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ومدى اتساقها الداخلي. ويعد تحقق الصدق والثبات من المتطلبات الأساسية لضمان دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

#### - الاختبارات الإحصائية الاستدلالية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى اختبار مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) للحكم على معنوية النتائج وقبول أو رفض فرضيات الدراسة. وأسهمت هذه الإجراءات في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستناد إليها في تفسير دور القيادة الرقمية في دعم الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، وتقديم توصيات عملية تساعد متخذي القرار على تعزيز التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي.

### 3.8. الخاتمة:

وفي ختام هذا الفصل، يتبين أنه قد تم بناء الإطار المنهجي للدراسة وفق أسس علمية رصينة، بما يوفر قاعدة متينة للانتقال إلى المرحلة التطبيقية وتحليل البيانات الميدانية بصورة دقيقة وموضوعية. وقد أسهمت المنهجية التي تناولها هذا الفصل في وضع الأساس العلمي اللازم لتنفيذ الدراسة، من خلال تنظيم خطواتها وفق تسلسل منطقي يضمن تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بكفاءة عالية. ويؤكد ذلك أن سلامة النتائج التي سيتم التوصل إليها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها، وهو ما يجعل هذا الفصل أحد أهم الفصول التي تستند إليها الدراسة بأكملها.

كما أبرز هذا الفصل أهمية التخطيط المنهجي في البحوث الإدارية، إذ إن بناء دراسة ميدانية تتناول موضوعاً معاصراً مثل القيادة الرقمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي يتطلب الاعتماد على إجراءات علمية دقيقة تراعي طبيعة البيئة المؤسسية السعودية، وتوفر بيانات موثوقة يمكن تحليلها بصورة علمية. وقد أسهمت المنهجية المعتمدة في توفير إطار واضح لتنفيذ الدراسة، بما يضمن موضوعية جمع البيانات، ودقة معالجتها، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليلها، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من إمكانية الاستفادة منها في الجوانب العلمية والتطبيقية.

إن ما تضمنه هذا الفصل من إجراءات منهجية متكاملة يعكس حرص الدراسة على الالتزام بالمعايير الأكاديمية في تنفيذ البحث، بما يسهم في الحد من التحيز والأخطاء المنهجية، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج في حدود مجتمع الدراسة. كما أن التكامل بين خطوات الدراسة المختلفة يوفر أساساً علمياً لتفسير العلاقات بين متغيراتها، ويمنح الباحث القدرة على الوصول إلى استنتاجات تستند إلى أدلة ميدانية وتحليلات إحصائية دقيقة، بما يحقق قيمة مضافة للأدبيات العلمية في مجال القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي.

وتتجلى أهمية هذا الفصل أيضاً في كونه يمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري الذي تناول المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة، وبين الفصل التالي الذي سيعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها. فالإجراءات المنهجية التي تم استعراضها في هذا الفصل تشكل الأساس الذي تستند إليه جميع التحليلات اللاحقة، الأمر الذي يمنح النتائج قوة علمية ويزيد من قدرتها على تفسير واقع المؤسسات السعودية في ضوء التحول الرقمي المتسارع، ومدى إسهام القيادة الرقمية في بناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.

إن هذا الفصل قد حقق الغاية المرجوة منه من خلال توفير إطار منهجي متكامل يضمن سلامة تنفيذ الدراسة، ويرى الأساس اللازم للانتقال إلى مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج. ومن المتوقع أن تسهم النتائج التي سيتم عرضها في الفصل التالي في تقديم رؤية علمية واضحة حول طبيعة دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، بما يدعم صناع القرار في تطوير الممارسات القيادية، والاستفادة من التقنيات الرقمية في بناء مؤسسات أكثر ابتكاراً ومرونة وقدرة على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

## ملحق الاستبانة

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

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

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

## أدوات البحث:

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

## المراجع:

### مراجع باللغة العربية

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

### مراجع باللغة الإنجليزية

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

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