

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في بيئة التحول الرقمي: دراسة ميدانية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

بدر عبدالله منيعه

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026



إلى من كان نوراً يضيء دربي، وقدوةً حسنةً في العطاء...

والدي الغالي، حفظك الله ورعاك.

إلى من تعبها دعاء لا ينقطع، وحنانها لا يضاهي...

والدتي الحبيبة، أمد الله في عمرك على طاعته.

إلى شريكة الدرب وسكن الروح...

إخوتي وأصدقائي، لكم مني كل الود والتقدير.

إلى كل قائد يسعى لبناء مستقبل رقي مشرق لهذا الوطن...

أهدي ثمرة جهدي هذا.

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد هذا الجهد المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث.

• أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة، ممثلة بعميد الكلية وأعضاء هيئة التدريس، على ما وفروه من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة للبحث العلمي.
ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لمشرفي الكرماء على جهودهم الثمينة وتوجيهاتهم السديدة:

• إلى الدكتور الفصيل عبد الحميد، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وما قدمه من توجيهات علمية دقيقة، ونصائح قيّمة كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل على النحو الذي هو عليه. له مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

• إلى الدكتور فايز جراد، على متابعته الحثيثة وملاحظاته العميقة التي أثرت البحث وأسهمت في تطويره، وعلى دعمه المستمر وتشجيعه الدائم. جزاه الله عني كل خير.

ولا أنسى أن أشكر جميع الجهات المشاركة في الدراسة، ممثلة بقادتها ومنتسبيها، على تعاونهم وتسهيلهم لمهمة جمع البيانات، وعلى استجابتهم الكريمة التي مكنتني من إتمام هذا البحث.

كما أشكر جميع زملائي الباحثين وطلبة الدراسات العليا في جامعة ميدأوشن على أجواء التعاون وتبادل الخبرات التي سادت خلال فترة الدراسة.

ختاماً، أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به طلاب العلم والباحثين، وأن يجعله لبنة في صرح العلم والمعرفة.

الباحث بدر عبد الله منيعه

جدول المحتويات

7	المستخلص: Abstract
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	مقدمة:
9	مشكلة الدراسة:
11	أهمية الدراسة:
13	أهداف الدراسة:
13	تساؤلات الدراسة
14	فروض الدراسة:
15	الدراسات السابقة:
20	المنطلقات النظرية للدراسة:
23	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
23	القسم الأول: الدراسات السابقة
23	تمهيد
23	أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والتحول الرقمي
27	ثانياً: الدراسات التي تناولت الثقافة والقدرات الرقمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي
35	ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي
38	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
39	خامساً: الفجوة البحثية
40	سادساً: الإطار المفاهيمي للبحث
42	القسم الثاني: الإطار النظري
42	تمهيد
42	المحور الأول: القيادة الرقمية (Digital Leadership)
47	المحور الثاني: الأداء المؤسسي (Institutional Performance)
50	المحور الثالث: العلاقة التفاعلية بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي
52	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
52	1. مقدمة
52	2. منهج الدراسة
52	3. مجتمع الدراسة

4.	عينة الدراسة	53
4.1.	حجم العينة	53
4.2.	طريقة اختيار العينة	53
5.	أداة الدراسة	53
5.1.	بناء الاستبانة	53
5.2.	صدق الأداة (Validity)	55
5.3.	ثبات الأداة (Reliability)	56
6.	إجراءات جمع البيانات	56
7.	أساليب التحليل الإحصائي	57
8.	حدود الدراسة	58
9.	الاعتبارات الأخلاقية للبحث	58
10.	خاتمة الفصل	59
	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	60
1.	مقدمة	60
2.	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	60
3.	اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	62
4.	الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة	62
5.	اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج	64
5.1.	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	64
5.2.	اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل الانحدار المتعدد)	64
5.3.	اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها	65
6.	مناقشة عامة للنتائج	66
7.	خاتمة الفصل	67
	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات	68
1.	مقدمة	68
2.	ملخص النتائج الرئيسية	68
	أولاً: مستوى تطبيق القيادة الرقمية والأداء المؤسسي	68
	ثانياً: العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي	68
	ثالثاً: تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي	69
3.	الاستنتاجات العامة	69
4.	التوصيات العملية	70

70	أولاً: توصيات لتعزيز القدرات الرقمية
70	ثانياً: توصيات لتعزيز الثقافة الرقمية
70	ثالثاً: توصيات لتعزيز الرؤية الرقمية
71	رابعاً: توصيات لصناع القرار على المستوى الوطني
71	5. حدود الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية
71	حدود الدراسة
71	مقترحات لبحوث مستقبلية
73	قائمة المراجع
73	أولاً: المراجع العربية
73	ثانياً: المراجع الاجنبية
77	الملحقات
77	استبانة بحث: أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في مدينة الرياض
84	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية-----60
- جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الدراسة -----62
- جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية -----62
- جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المؤسسي -----63
- جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء المؤسسي -----64
- جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي -----65

فهرس الاشكال

- الشكل (1): الإطار المفاهيمي للبحث -----40
- شكل (٢): توزيع العينة حسب الجنس -----61
- شكل (٣): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة -----64

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الابتكار المؤسسي) في المؤسسات العاملة بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة بلغت (120) مستجيباً من العاملين في مؤسسات متنوعة بالمدينة، باستخدام استبانة صُممت لهذا الغرض وتم التحقق من صدقها وثباتها. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الإحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (4.06 من 5)، كما جاء مستوى الأداء المؤسسي مرتفعاً بمتوسط (3.96 من 5). وكشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين الكليين (0.85). كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة تفسر ما نسبته 72.9% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي، مما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الأداء. وبشكل خاص، تبين أن كلاً من الثقافة الرقمية ($\beta=0.265, p=0.001$) و القدرات الرقمية ($\beta=0.310, p=0.000$) لهما تأثير إيجابي ومباشر ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي، وكانت القدرات الرقمية هي الأكثر تأثيراً. في المقابل، لم يظهر للرؤية الرقمية تأثير مباشر قوي بمفردها في نموذج الانحدار عند إدخال جميع الأبعاد ($\beta=0.124, p=0.083$). توصي الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات في تعزيز القدرات الرقمية للعاملين من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمر، وتنمية ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي تشجع على التجريب والابتكار والتعاون بين الإدارات، مع العمل على تفعيل رؤية رقمية واضحة ومترابطة مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما توصي بضرورة تخصيص ميزانيات كافية لتحديث البنية التحتية التقنية وتعزيز استخدام تحليل البيانات في دعم اتخاذ القرارات، وذلك لضمان تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام في بيئة التحويل الرقمي المتسارعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية، الأداء المؤسسي، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الابتكار المؤسسي، التحويل الرقمي، مدينة الرياض.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

مقدمة:

خلال العقدین الأخيرین، تغیر المشهد الإداري في المؤسسات بشكل جذري مع تسارع التحول الرقمي وتوسع الاعتماد على التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة التنظيمية. لم يعد دور التكنولوجيا يقتصر على دعم العمليات التشغيلية، بل أصبح عاملاً استراتيجياً يعيد تشكيل نماذج الأعمال، وآليات اتخاذ القرار، وأنماط القيادة داخل المؤسسات. في هذا السياق، برز مفهوم القيادة الرقمية بوصفه نمطاً قيادياً يتجاوز الإدارة التقليدية للتكنولوجيا، ويركز على توظيف القدرات الرقمية لبناء بيئات تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي (Westerman et al., 2022).

تنطلق القيادة الرقمية من فكرة أن التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد إدخال أنظمة تقنية جديدة، بل يتطلب قيادة تمتلك رؤية استراتيجية قادرة على توجيه المنظمة نحو استثمار الإمكانيات الرقمية بصورة متكاملة. فعندما تتبنى القيادة رؤية رقمية واضحة، وتعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتقنيات الرقمية، وتنمية القدرات الرقمية للعاملين، فإنها تخلق بيئة تنظيمية تشبه منظومة متصلة؛ كل عنصر فيها يدعم الآخر في دفع الأداء المؤسسي نحو مستويات أكثر كفاءة وابتكاراً. لذلك ينظر العديد من الباحثين إلى القيادة الرقمية باعتبارها أحد المحركات الرئيسة لتعزيز الأداء المؤسسي في عصر الاقتصاد الرقمي (Benitez et al., 2022).

من ناحية أخرى، أصبح الأداء المؤسسي معياراً حاسماً في تقييم قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية المتغيرة. لم يعد الأداء يقاس فقط بمؤشرات الكفاءة التشغيلية، بل بات يشمل جودة الخدمات، ومستوى الابتكار التنظيمي، وقدرة المؤسسة على استثمار الموارد الرقمية لتحقيق قيمة مضافة مستدامة. وفي هذا الإطار تشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تنجح في دمج القيادة الرقمية مع القدرات التنظيمية والتكنولوجية تتمكن من تحقيق مستويات أعلى من الأداء والاستدامة التنافسية (Khin & Ho, 2020).

وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في سياقات مختلفة، فإن كثيراً من هذه الدراسات ركز على البيئات التنظيمية في الدول الصناعية أو على قطاعات محددة مثل التجارة الإلكترونية أو المؤسسات التقنية. هذا التوجه البحثي يترك مساحة محدودة لفهم كيفية تأثير القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي داخل

البيئات التنظيمية التي تمر بمرحلة تسارع في التحول الرقمي، خصوصًا في سياق المؤسسات العاملة في المدن الاقتصادية الكبرى في المنطقة العربية. كما أن بعض الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء عبر متغيرات وسيطة متعددة، بينما لا تزال الحاجة قائمة لفحص التأثير المباشر لأبعاد القيادة الرقمية الأساسية — المتمثلة في الرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية — على الأداء المؤسسي بوصفه متغيرًا كليًا يعكس فعالية المنظمة في البيئة الرقمية (Shin et al., 2023).

في ضوء ذلك، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في سياق المؤسسات العاملة في مدينة الرياض، التي تشهد تحولات رقمية متسارعة مدفوعة بالاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي وتطوير الاقتصاد المعرفي. يمثل هذا السياق بيئة تنظيمية مناسبة لتحليل كيفية توظيف القيادة الرقمية في دعم كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤسسات.

انطلاقًا من هذه الخلفية، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة الرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض. ويعتمد البحث على منهجية ميدانية تستند إلى جمع البيانات من العاملين في المؤسسات باستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، بما يشمل اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد. وعليه، يهدف هذا البحث إلى تقديم فهم تحليلي للعلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في بيئة التحول الرقمي، من خلال توضيح الدور الذي تلعبه الرؤية الرقمية في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية، ودور الثقافة الرقمية في دعم تبني التقنيات داخل المؤسسة، إضافة إلى دور القدرات الرقمية في تمكين العاملين من توظيف التكنولوجيا بفاعلية. ومن خلال ذلك يسعى البحث إلى الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة الرقمية، وتقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات على توظيف القيادة الرقمية كرافعة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي في البيئة الرقمية المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولًا متسارعًا نحو الاقتصاد الرقمي نتيجة التقدم الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى إعادة تشكيل نماذج أعمالها وأساليب إدارتها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة. لم يعد التحول الرقمي مجرد إدخال تقنيات حديثة في العمليات التشغيلية، بل أصبح

عملية تنظيمية شاملة تتطلب قيادة قادرة على توجيه الموارد الرقمية وتوظيفها لتحقيق قيمة مؤسسية مستدامة. في هذا الإطار برز مفهوم القيادة الرقمية باعتباره نمطاً قيادياً يركز على بناء رؤية رقمية واضحة، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتكنولوجيا، وتنمية القدرات الرقمية داخل المؤسسة بما ينعكس في النهاية على مستوى الأداء المؤسسي.

على المستوى العالمي، تشير تقارير المنظمات الدولية إلى أن التحول الرقمي أصبح عنصرًا رئيسًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والاقتصادات الوطنية. فقد أوضح تقرير البنك الدولي أن التقنيات الرقمية أصبحت محركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي وتحسين كفاءة المؤسسات من خلال دعم الابتكار وتعزيز الإنتاجية وتطوير الخدمات العامة (World Bank, 2021). كما تؤكد تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن قدرة المؤسسات على تحقيق قيمة حقيقية من التحول الرقمي تعتمد بدرجة كبيرة على القيادة التي توجه عملية التحول وترتبط بين التكنولوجيا والاستراتيجية التنظيمية (OECD, 2023).

وفي السياق السعودي، تبنت المملكة العربية السعودية استراتيجية وطنية واسعة للتحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والتقنيات الحديثة. وقد أظهرت المؤشرات الدولية تقدم المملكة في هذا المجال؛ إذ حققت المملكة المرتبة الرابعة عالميًا في مؤشر الخدمات الرقمية (Online Service Index) الصادر ضمن تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام 2024، وهو مؤشر يعكس مستوى تطور الخدمات الرقمية والبنية التكنولوجية في القطاعين الحكومي والاقتصادي (United Nations, 2024). كما تشير البيانات الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية إلى تسارع تبني التقنيات الرقمية في المؤسسات وارتفاع مستوى النضج الرقمي في العديد من القطاعات.

ورغم هذا التقدم في البنية الرقمية والاستثمارات التقنية، فإن تحقيق أثر ملموس للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي لا يتحقق تلقائيًا بمجرد توفر التكنولوجيا. فالتكنولوجيا تمثل أداة، بينما يبقى توجيه هذه الأداة وتحويلها إلى نتائج تنظيمية فعالة مرتبطًا بنمط القيادة داخل المؤسسة. تشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات قد تمتلك بنية تقنية متقدمة لكنها لا تحقق الأداء المتوقع إذا لم تتوفر قيادة قادرة على صياغة رؤية رقمية واضحة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، وتطوير القدرات الرقمية للعاملين (Shin et al., 2023).

في المقابل، تكشف مراجعة الدراسات السابقة أن كثيرًا من البحوث ركزت على العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي أو الابتكار التنظيمي في سياقات مختلفة، بينما ما تزال الدراسات التي تناولت تأثير أبعاد القيادة الرقمية الأساسية الرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية في الأداء المؤسسي بشكل مباشر محدودة، خصوصًا في البيئات التنظيمية التي تشهد تسارعًا في برامج التحول الرقمي مثل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض. كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت هذه العلاقة ضمن نماذج تحليلية معقدة تتضمن متغيرات وسيطة متعددة، الأمر الذي يجعل من الصعب تفسير التأثير المباشر للقيادة الرقمية في الأداء المؤسسي (Benitez et al., 2022).

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية تتعلق بمدى قدرة القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تفسير مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات العاملة في بيئة التحول الرقمي، وذلك في ظل التوسع المتسارع في تبني التقنيات الرقمية داخل المؤسسات السعودية. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتحليل أثر القيادة الرقمية ممثلة في الرؤية الرقمية والثقافة الرقمية والقدرات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض، بما يسهم في تقديم فهم علمي لدور القيادة الرقمية في توجيه التحول الرقمي وتحويل الإمكانيات التكنولوجية إلى نتائج تنظيمية ملموسة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من محاولة فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الرقمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في ظل التحولات المتسارعة نحو الاقتصاد الرقمي. فمع توسع استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسات، لم تعد التكنولوجيا وحدها كافية لتحقيق التحول المؤسسي المنشود، بل أصبح نجاح هذا التحول مرتبطًا بقدرة القيادات التنظيمية على توجيه الموارد الرقمية وبناء بيئة تنظيمية قادرة على استثمارها بكفاءة. وفي هذا الإطار تسعى الدراسة إلى تقديم إسهام علمي وتطبيقي في مجال القيادة الرقمية والأداء المؤسسي من خلال تحليل العلاقة بينهما في سياق المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في تطوير المعرفة النظرية المرتبطة بالقيادة الرقمية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئة التحول الرقمي. فقد شهدت الأدبيات الإدارية خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم

القيادة الرقمية بوصفه أحد الأنماط القيادية التي تتعامل مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة داخل المؤسسات. ومع ذلك، ما تزال الحاجة قائمة إلى دراسات تحليلية تفسر كيفية تأثير أبعاد القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة، خصوصًا في البيئات التنظيمية التي تشهد توسعًا سريعًا في تبني التقنيات الرقمية (Benitez et al., 2022).

وفي هذا السياق تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بدراسة التأثير المباشر لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في الرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية على الأداء المؤسسي، حيث ركزت بعض الدراسات السابقة على نماذج تحليلية تتضمن متغيرات وسيطة متعددة، بينما تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة المباشرة بين هذه الأبعاد القيادية والأداء المؤسسي بوصفه مؤشرًا يعكس كفاءة العمليات وجودة الخدمات ومستوى الابتكار داخل المؤسسة (Shin et al., 2023).

إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين مفاهيم القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي، مستندة إلى مجموعة من الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة والتحول الرقمي. ويساعد هذا الإطار في توضيح الآليات التي يمكن من خلالها للقيادة الرقمية أن تؤثر في البيئة التنظيمية، سواء من خلال توجيه الاستراتيجيات الرقمية، أو تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتكنولوجيا، أو تطوير القدرات الرقمية للعاملين داخل المؤسسة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

إلى جانب الإسهام العلمي، تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية تنبع من قدرتها على تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات. إذ يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في المؤسسات على فهم الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يساهم في توجيه الجهود التنظيمية نحو تطوير الرؤية الرقمية وتعزيز الثقافة الرقمية وبناء القدرات الرقمية للعاملين بما يدعم تحقيق أهداف التحول الرقمي. كما يمكن أن تقدم الدراسة مؤشرات عملية لصانعي السياسات في المؤسسات والجهات المعنية بالتحول الرقمي حول العوامل القيادية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في البيئة الرقمية. ويساعد ذلك في تصميم سياسات وبرامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية، بما يعزز قدرة المؤسسات على توظيف التقنيات الرقمية بصورة أكثر فاعلية.

ومن ناحية أخرى، تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم يمكن استخدامها لتحليل مستوى تطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات وقياس أثرها في الأداء المؤسسي. ويتيح ذلك للمؤسسات استخدام نتائج الدراسة في تقييم واقعها التنظيمي وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير من أجل تعزيز قدرتها على الاستفادة من التحول الرقمي وتحويل الإمكانيات التكنولوجية إلى نتائج تنظيمية ملموسة.

أهداف الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من السعي إلى فهم طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في ظل التحولات المتسارعة نحو البيئة الرقمية داخل المؤسسات. وفي هذا الإطار تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتوزع بين هدف عام يعكس التوجه الرئيس للبحث، وأهداف تفصيلية توضح الجوانب المحددة التي يسعى البحث إلى تحليلها.

أولاً: الهدف العام

تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في الرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض في ظل بيئة التحول الرقمي.

ثانياً: الأهداف الخاصة

1. تحليل أثر الرؤية الرقمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات.
2. تقييم دور الثقافة الرقمية التنظيمية في دعم وتعزيز الأداء المؤسسي.
3. قياس تأثير القدرات الرقمية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.
4. تحليل التأثير الكلي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تفسير مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في ظل التحولات المتسارعة نحو البيئة الرقمية داخل المؤسسات. وقد تم صياغة هذه التساؤلات بما ينسجم مع أهداف الدراسة ويتيح إمكانية اختبارها وتحليلها من خلال البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: التساؤل الرئيس

ما أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض في ظل بيئة التحول الرقمي؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

1. ما أثر الرؤية الرقمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض؟
2. ما أثر الثقافة الرقمية التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي داخل المؤسسات؟
3. ما أثر القدرات الرقمية في دعم وتحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات؟
4. ما مدى تأثير القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة في تفسير مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض؟

فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تم صياغة مجموعة من الفروض القابلة للاختبار الإحصائي بهدف تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة والأداء المؤسسي داخل المؤسسات محل الدراسة. وقد تمت صياغة هذه الفروض في شكل فرضية رئيسة تتفرع عنها مجموعة من الفروض الفرعية، مع تحديد كل من الفرضية الصفريّة والفرضية البديلة بما يتيح اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: الفرضية الرئيسة

- الفرضية الصفريّة (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.

- الفرضية البديلة (H1):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.

ثانيًا: الفروض الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية ($H0_1$): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.
- الفرضية البديلة ($H1_1$): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.

2. الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية ($H0_2$): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.
- الفرضية البديلة ($H1_2$): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية ($H0_3$): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.
- الفرضية البديلة ($H1_3$): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض.

الدراسات السابقة:

تعكس الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة والتحول الرقمي اهتمامًا متزايدًا بدراسة دور القيادة الرقمية في توجيه التحول التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي. ومع توسع اعتماد المؤسسات على التقنيات الرقمية، اتجهت العديد من الدراسات إلى تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادات التنظيمية توظيف الإمكانيات الرقمية لتحقيق

مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار. وفي هذا السياق يمكن تنظيم الدراسات السابقة وفق الترتيب الموضوعي بما يتوافق مع متغيرات الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والتحول الرقمي، ثم الدراسات التي ركزت على الثقافة والقدرات الرقمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وأخيرًا الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي.

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والتحول الرقمي

تناولت العديد من الدراسات دور القيادة الرقمية في توجيه التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث ركزت على قدرة القيادات التنظيمية على صياغة رؤية رقمية واضحة وتهيئة البيئة التنظيمية لتبني التقنيات الحديثة. في هذا الإطار، هدفت دراسة **Türk (2023)** إلى تحليل دور القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان موجّه للعاملين في عدد من المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تمثل عنصرًا محوريًا في توجيه مبادرات التحول الرقمي، حيث تسهم الرؤية الرقمية للقيادة في تنسيق الجهود التنظيمية وتوجيه الموارد التقنية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما بينت الدراسة أن القيادة الرقمية تساعد في تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات من خلال تعزيز ثقافة الابتكار وتبني التقنيات الرقمية. وترتبط هذه النتائج بموضوع الدراسة الحالية من خلال إبراز الدور الاستراتيجي للقيادة الرقمية في تهيئة البيئة التنظيمية التي يمكن أن تدعم لاحقًا تحسين الأداء المؤسسي.

وفي السياق ذاته، سعت دراسة **Braojos et al (2024)** إلى فحص تأثير القيادة الرقمية في تطوير القدرات الرقمية داخل المؤسسات. استخدمت الدراسة تصميمًا كميًا قائمًا على تحليل بيانات استبيان تم جمعها من عدد من الشركات، كما تم استخدام نماذج تحليلية متقدمة لدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والقدرات التنظيمية. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تسهم في بناء القدرات الرقمية للعاملين وتعزيز قدرة المؤسسة على استثمار التقنيات الحديثة في تطوير العمليات التنظيمية. كما أشارت الدراسة إلى أن وجود قيادة رقمية فاعلة يساعد المؤسسات على تحويل الاستثمارات التقنية إلى موارد استراتيجية تدعم التنافسية. وتكتسب هذه النتائج أهمية بالنسبة للدراسة الحالية لأنها توضح أحد الأبعاد الأساسية للقيادة الرقمية وهو القدرات الرقمية.

كما هدفت دراسة Tulungen et al (2022) إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي داخل المؤسسات، مع التركيز على دور القيادة في تعزيز الابتكار التنظيمي. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان وزع على مجموعة من العاملين في المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز تبني التقنيات الرقمية داخل المؤسسات، كما تساعد في بناء بيئة تنظيمية تشجع الابتكار وتطوير الخدمات الرقمية. وتدعم هذه النتائج فكرة أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي

ركزت مجموعة أخرى من الدراسات على تحليل تأثير الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة التنظيمية التي تحتضن التقنيات الرقمية.

في هذا السياق، هدفت دراسة Martínez-Caro et al (2020) إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال تحليل بيانات تم جمعها من 93 مركز إنتاج تابع لشركة متعددة الجنسيات، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن الثقافة الرقمية تسهم في تسهيل عملية رقمنة الأعمال وتعزيز قدرة المؤسسات على توليد القيمة من التقنيات الرقمية، وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تطور ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي تكون أكثر قدرة على تحويل الاستثمارات التكنولوجية إلى نتائج تنظيمية ملموسة. وترتبط هذه النتائج بالدراسة الحالية لأنها تؤكد الدور المحوري لأحد أبعاد القيادة الرقمية وهو الثقافة الرقمية في دعم الأداء المؤسسي.

وفي اتجاه مشابه، هدفت دراسة Qiao et al (2024) إلى فحص تأثير القدرات الرقمية في الأداء التنظيمي من خلال تحليل دور التقنيات الرقمية في دعم الابتكار المؤسسي. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية متعددة. وأظهرت النتائج أن تطوير القدرات الرقمية داخل المؤسسة يسهم في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتعزيز الابتكار، مما يؤدي إلى

تحسين الأداء المؤسسي. وتشير هذه النتائج إلى أن القدرات الرقمية تمثل أحد العوامل التنظيمية التي تمكن المؤسسات من الاستفادة الفعلية من التقنيات الرقمية، وهو ما يتوافق مع أحد الأبعاد التي تعتمد عليها الدراسة الحالية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي

ركزت مجموعة من الدراسات الحديثة على تحليل العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن القيادة الرقمية تمثل أحد المحركات الرئيسية لتحسين الأداء التنظيمي في عصر التحول الرقمي.

في هذا الإطار، هدفت دراسة Benitez et al (2022) إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير الاستراتيجيات الرقمية داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من المؤسسات، كما تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تسهم في تعزيز القدرة الاستراتيجية للمؤسسات على استثمار التقنيات الرقمية، كما تساعد في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتطوير نماذج الأعمال الرقمية. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الرقمية تمثل عنصراً حاسماً في تحويل الإمكانيات التكنولوجية إلى نتائج تنظيمية ملموسة، وهو ما يتوافق مع هدف الدراسة الحالية في تحليل أثر القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي.

كما هدفت دراسة Zhao et al (2023) إلى فحص العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي من خلال تحليل دور القيادة في توجيه الابتكار الرقمي داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان تم توزيعه على عدد من العاملين في المؤسسات، كما استخدمت نماذج تحليل إحصائي متقدمة لدراسة العلاقة بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الابتكار التنظيمي وتحسين كفاءة العمليات. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك قيادات قادرة على توظيف التقنيات الرقمية في اتخاذ القرار تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي.

وفي السياق ذاته، هدفت دراسة Saddique et al (2023) إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية في أداء المؤسسات من خلال دورها في تعزيز القدرات التنظيمية الرقمية. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على تحليل بيانات استبيان تم جمعها من العاملين في عدد من المؤسسات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة

الرقمية والأداء التنظيمي، حيث تساعد القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار وتحسين كفاءة استخدام الموارد التقنية داخل المؤسسات.

كما هدفت دراسة Mollah et al (2024) إلى تحليل دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي في ظل التحول الرقمي المتسارع. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية متقدمة. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تسهم في تعزيز تبني التقنيات الرقمية وتحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

تحليل مقارنة للدراسات السابقة

عند مقارنة الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات حول الدور الإيجابي للقيادة الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي أو دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. كما تتشابه معظم الدراسات في اعتمادها على المنهج الكمي واستخدام الاستبيانات كأداة رئيسة لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام نماذج تحليل إحصائي متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية.

ورغم هذا الاتفاق، تختلف الدراسات في زاوية المعالجة البحثية؛ حيث ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي، بينما تناولت دراسات أخرى تأثير الثقافة الرقمية أو القدرات الرقمية في الأداء المؤسسي. كما أن بعض الدراسات اعتمدت نماذج تحليلية تتضمن متغيرات وسيطة متعددة مثل الابتكار التنظيمي أو القدرات الديناميكية.

الفجوة البحثية

على الرغم من تنوع الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت التأثير المباشر لأبعاد القيادة الرقمية الأساسية — الرؤية الرقمية والثقافة الرقمية والقدرات الرقمية — في الأداء المؤسسي بوصفه متغيرًا كليًا. كما أن معظم الدراسات السابقة أجريت في سياقات تنظيمية خارج المنطقة العربية، أو ركزت على قطاعات اقتصادية محددة.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة في الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض، بما يساهم في توسيع الفهم العلمي لدور القيادة الرقمية في دعم الأداء التنظيمي في البيئات التي تشهد تسارعاً في التحول الرقمي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في ظل التحولات المتسارعة نحو البيئة الرقمية. إذ توفر النظريات الإدارية إطاراً تحليلياً يمكن من خلاله فهم الكيفية التي تساهم بها الموارد التنظيمية والقدرات القيادية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء داخل المؤسسات. وفي هذا السياق تعتمد الدراسة على عدد من النظريات التي تفسر دور الموارد التنظيمية والقدرات القيادية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities).

• أولاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تعد نظرية الموارد والقدرات من أبرز النظريات التي استخدمت في تفسير اختلاف مستويات الأداء بين المؤسسات، حيث ترى أن الميزة التنافسية للمؤسسات تنبع من امتلاكها موارد وقدرات متميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المؤسسات التي تتمكن من تطوير موارد استراتيجية فريدة تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مؤسسي متفوق مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على موارد تقليدية يمكن تقليدها بسهولة (Barney, 1991).

في سياق التحول الرقمي، يمكن النظر إلى القيادة الرقمية باعتبارها أحد الموارد التنظيمية الاستراتيجية التي تساهم في توجيه استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة. فالرؤية الرقمية تساعد في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للتحول الرقمي، بينما تساهم الثقافة الرقمية في تعزيز تبني التقنيات الحديثة داخل بيئة العمل، في حين تعمل القدرات الرقمية على تمكين العاملين من توظيف التكنولوجيا بصورة فعالة في تنفيذ الأنشطة التنظيمية. ومن خلال هذا التكامل بين هذه الأبعاد، يمكن للمؤسسات استثمار مواردها الرقمية بصورة أفضل، الأمر الذي ينعكس في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، توفر نظرية الموارد والقدرات إطارًا مناسبًا لتفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، حيث يمكن النظر إلى أبعاد القيادة الرقمية باعتبارها موارد تنظيمية غير ملموسة تسهم في تعزيز كفاءة العمليات التنظيمية وتحسين جودة الخدمات وزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار.

• ثانيًا: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تعد نظرية القدرات الديناميكية امتدادًا لنظرية الموارد والقدرات، حيث تركز على قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل مواردها التنظيمية وتطوير قدراتها بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. وتؤكد هذه النظرية أن المؤسسات التي تمتلك القدرة على التكيف مع التحولات البيئية تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مستدام والمحافظة على ميزتها التنافسية على المدى الطويل (Teece et al., 1997).

وفي ظل التحول الرقمي، تواجه المؤسسات بيئة تنظيمية تتسم بدرجة عالية من التغير التكنولوجي والتنافسي، الأمر الذي يتطلب تطوير قدرات تنظيمية مرنة تمكنها من الاستجابة لهذه التغيرات بفعالية. وفي هذا السياق تلعب القيادة الرقمية دورًا محوريًا في توجيه عملية التكيف التنظيمي مع البيئة الرقمية، حيث تعمل القيادات الرقمية على تطوير استراتيجيات رقمية تتلاءم مع متطلبات السوق، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتكنولوجيا، إضافة إلى تنمية القدرات الرقمية للعاملين.

ومن هذا المنطلق، يمكن تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي من خلال منظور القدرات الديناميكية، إذ تسهم القيادة الرقمية في تمكين المؤسسات من إعادة تشكيل مواردها التنظيمية وتطوير قدراتها الرقمية بما يعزز قدرتها على الابتكار وتحسين كفاءة الأداء في بيئة التحول الرقمي.

• تطبيق الإطار النظري في الدراسة الحالية

استنادًا إلى ما سبق، تعتمد الدراسة الحالية على دمج مفاهيم نظرية الموارد والقدرات ونظرية القدرات الديناميكية لتفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي. حيث يتم النظر إلى الرؤية الرقمية والثقافة الرقمية والقدرات الرقمية بوصفها موارد وقدرات تنظيمية تسهم في توجيه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات.

وفي هذا الإطار تفترض الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك قيادات رقمية قادرة على تطوير رؤية استراتيجية واضحة، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتكنولوجيا، وتنمية القدرات الرقمية للعاملين، تكون أكثر قدرة على توظيف التقنيات الرقمية بصورة فعالة، الأمر الذي ينعكس في تحسين مستوى الأداء المؤسسي. ومن خلال هذا المنظور النظري تسعى الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض، بما يساهم في تقديم تفسير علمي لدور القيادة الرقمية في دعم فعالية الأداء التنظيمي في بيئة التحول الرقمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

القسم الأول: الدراسات السابقة

تمهيد

يشكل هذا القسم الركيزة الأساسية التي يستند إليها البحث في بناء تصوره النظري وتحديد موقعه ضمن السياق الأكاديمي المعاصر. يهدف القسم إلى استعراض وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الرئيسية للبحث، وهي: القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) والأداء المؤسسي في بيئة التحول الرقمي. وقد تم تنظيم الدراسات السابقة وفق تسلسل موضوعي ومنهجي، يبدأ بالدراسات التي اهتمت بتأصيل مفهوم القيادة الرقمية وعلاقتها بالتحول الرقمي، ثم الدراسات التي ركزت على الثقافة والقدرات الرقمية كمتغيرات وسيطة أو مستقلة في تفسير الأداء، وأخيراً الدراسات التي قاست العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي. ويختتم الفصل بتحليل نقدي مقارنة للدراسات السابقة، يستخلص منه أوجه الاتفاق والاختلاف، ويحدد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها، مع تقديم إطار مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية والتحول الرقمي

تشكل القيادة الرقمية محوراً رئيساً في أدبيات الإدارة المعاصرة، حيث ينظر إليها بوصفها العامل الحاسم في نجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات. فالتحول الرقمي لا يقتصر على اقتناء التقنيات الحديثة، بل يتطلب قيادة قادرة على توجيه هذه التقنيات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب التغيير، وتحويل التحديات التقنية إلى فرص تنافسية. في هذا السياق، تأتي الدراسات التالية لتحليل الدور المحوري للقيادة الرقمية في دفع عجلة التحول الرقمي وتعزيز جاهزية المؤسسات لمواكبة متغيرات العصر الرقمي.

1. دراسة (Türk, 2023): القيادة الرقمية ودورها في تطوير استراتيجية الأعمال الملائمة للتحول الرقمي

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Türk, 2023) المنشورة في مجلة Frontiers in Psychology إلى تحليل الدور

الذي تؤديه القيادة الرقمية في تطوير استراتيجية عمل تتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي. ركز البحث على

أدوار القيادة اللازمة للتكيف مع التحول الرقمي، وكيف يمكن للقيادة الرقمية أن تساهم في تطوير

استراتيجيات أعمال مناسبة لهذا التحول (Türk, 2023).

- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (Qualitative Approach) باستخدام أسلوب دراسة الحالة. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديرين تنفيذيين رفيعي المستوى، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي NVivo و MAXQDA للتحليل الظاهراتي وتحليل المحتوى (Türk, 2023).
 - **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نجاح التحول الرقمي وأدوار القيادة الرقمية. كما أشارت إلى وجود ارتباط مهم بين إدارة الوقت والإنتاجية ودعم كفاءة النظام والتكيف مع التحول. وأكدت الدراسة أن القيادة الرقمية لها دور في التطور الإيجابية للعلاقة بين عملية التحول الرقمي واستراتيجيات الأعمال (Türk, 2023).
 - **نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي:** تتميز دراسة Türk بعمقها التحليلي واعتمادها على منهج نوعي يتيح فهماً متعمقاً لآليات عمل القيادة الرقمية، وهو ما تفتقر إليه الدراسات الكمية في كثير من الأحيان. غير أن العينة المحدودة تحد من إمكانية تعميم النتائج على نطاق واسع. كما أن تركيز الدراسة على السياق التركي قد يحد من إمكانية نقل نتائجها مباشرة إلى السياق السعودي، نظراً لاختلاف البيئات الثقافية والتنظيمية. ومع ذلك، تقدم الدراسة دعماً قوياً للبعد الأول من أبعاد القيادة الرقمية في البحث الحالي، وهو "الرؤية الرقمية"، حيث تؤكد كيف يساهم القائد في صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة في ظل البيئة الرقمية. وتكسب هذه النتائج أهمية خاصة للدراسة الحالية التي تجري في مدينة الرياض، حيث تشهد المؤسسات تحولات رقمية متسارعة تتطلب رؤية قيادية واضحة وقادرة على توجيه هذه التحولات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية.
2. دراسة (Braojos et al., 2024): تمكين الالتزام التنظيمي من خلال قدرات التحول الرقمي: دور القيادة الرقمية وبيئة التعلم المستمر
- **أهداف الدراسة:** سعت دراسة (Braojos et al., 2024) المنشورة في مجلة Information Systems Journal إلى فحص تأثير القيادة الرقمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استكشاف الدور الوسيط لقدرات التحول الرقمي وبيئة التعلم المستمر. هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج يوضح كيف يمكن للقيادة الرقمية وبيئة التعلم المستمر أن تتوسطا تأثير قدرات التحول الرقمي على الالتزام التنظيمي (Braojos et al., 2024).
 - **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Design) من خلال دراسة تجريبية في إسبانيا. تم اختبار النموذج المقترح الذي يوضح تأثير القيادة الرقمية وبيئة التعلم المستمر كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين قدرات التحول الرقمي والالتزام التنظيمي (Braojos et al., 2024).

- أبرز النتائج: أظهرت النتائج أهمية القيادة الرقمية وبيئة التعلم المستمر في ضمان الالتزام التنظيمي. وأكدت الدراسة أن القيادة الرقمية وبيئة التعلم المستمر تتوسطان تأثير قدرات التحول الرقمي على الالتزام التنظيمي (Braojos et al., 2024).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تتميز الدراسة باستخدامها نموذجاً تحليلياً متقدماً يتيح اختبار العلاقات غير المباشرة وتأثيرات الوساطة، مما يضفي عمقاً تفسيرياً على النتائج. غير أن اعتمادها على عينة من شركات إسبانية قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على السياقات الثقافية المختلفة. كما أن استخدام التصميم المقطعي (Cross-sectional) لا يسمح بتتبع التغيرات في المتغيرات عبر الزمن. تتقاطع هذه الدراسة بشكل وثيق مع البعد الثالث من أبعاد القيادة الرقمية في البحث الحالي، وهو "القدرات الرقمية"، حيث تؤكد أن القيادة الفعالة تتجاوز مجرد توفير التقنية إلى بناء قدرات بشرية قادرة على استثمارها بفاعلية. وتكسب نتائج الدراسة أهمية خاصة للبحث الحالي الذي يسعى إلى تحليل كيفية تأثير القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي من خلال تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم الرقمية.

3. دراسة Shin et al. (2023): الاستدامة والأداء المؤسسي في كوريا الجنوبية: تأثير القيادة الرقمية على الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Shin et al., 2023) المنشورة في مجلة Sustainability إلى توضيح دور الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين في منظور القيادة الرقمية، وذلك في سياق الأداء المؤسسي وإدارة الاستدامة. سعت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي المستدام، من خلال استكشاف الدور الوسيط للثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين (Shin et al., 2023).

- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات من 149 موظفاً يعملون في منظمات كورية جنوبية باستخدام استبيان، وتم اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) (Shin et al., 2023).

- أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير مباشر وغير مباشر إيجابي على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، تتوسط الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين جزئياً العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي المستدام في كوريا الجنوبية (Shin et al., 2023).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تعتبر دراسة Shin وآخرون (2023) من الدراسات الشاملة التي تجمع بين الأبعاد الثلاثة الرئيسة للقيادة الرقمية (الرؤية، الثقافة، القدرات) وتربطها بالأداء المؤسسي، مما يجعلها مرجعاً أساسياً للبحث الحالي. اعتماد النموذج التحليلي المتكامل يعزز من فهم الآليات التي تعمل من خلالها القيادة الرقمية. غير أن حجم العينة المحدود نسبياً (149 مفردة) والاعتماد على عينة متيسرة قد يحدان من إمكانية تعميم النتائج. كما أن إجراء الدراسة في سياق كوري جنوبي (ذي خصائص ثقافية وتنظيمية مختلفة) يستدعي الحذر عند نقل نتائجها إلى السياق السعودي. وتأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تطبيق نموذج مماثل في سياق مدينة الرياض، مع تكيف المقاييس بما يتلاءم مع البيئة السعودية. تدعم نتائج هذه الدراسة الفروض الفرعية الثلاثة في البحث الحالي، وتؤكد أهمية تحليل أثر كل من الرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية في الأداء المؤسسي.

4. دراسة (Tulungen et al., 2022): دور القيادة الرقمية بوساطة المهارات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Tulungen et al., 2022) المنشورة في Journal of Accounting Research, Organization and Economics إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط للمهارات الرقمية. سعت الدراسة إلى فحص دور القيادة الرقمية بوساطة المهارات الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي (Tulungen et al., 2022).
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم جمع البيانات من عينة بلغت 78 فرداً من مفوضية الانتخابات العامة في مقاطعة سولاويزي الشمالية. تم اختبار العلاقة بين المتغيرات والفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) (Tulungen et al., 2022).
- أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي والمهارات الرقمية. في حين أن المهارات الرقمية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، إلا أنها لا تملك تأثيراً كبيراً. كما أن العلاقة غير المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي من خلال المهارات الرقمية ليس لها تأثير كبير (Tulungen et al., 2022).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تسهم هذه الدراسة في توضيح إحدى الآليات المهمة التي تعمل من خلالها القيادة الرقمية على تحسين الأداء، وهي تنمية المهارات الرقمية للعاملين. غير أن التركيز على قطاع تكنولوجيا المعلومات فقط قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى. كما أن الدراسة لم تتناول

أبعاد القيادة الرقمية بشكل تفصيلي، بل تعاملت معها كمتغير كلي. تدعم هذه الدراسة البعد الثالث من أبعاد القيادة الرقمية في البحث الحالي (القدرات الرقمية)، وتؤكد أهميته في تحقيق الأداء المؤسسي. كما تقدم دعماً غير مباشر للفرضية الرئيسة للبحث حول وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الأداء المؤسسي.

5. دراسة AlKubaisy (2022) & Alasiri: استكشاف دور القيادة وبيئة العمل ومواءمة تقنية المعلومات في أداء الشركات في سياق التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (AlKubaisy, 2022 & Alasiri) المنشورة في International Journal of Professional Business Review إلى استكشاف دور القيادة، وبيئة العمل، ومواءمة تقنية المعلومات، وأداء الشركة في التحول الرقمي لشركات القطاع الخاص في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية (Alasiri & AlKubaisy, 2022).
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الاستنتاجي (Quantitative Deductive Approach). تم جمع البيانات من عينة بلغت 461 مشاركاً من خلال استبيان عبر الإنترنت، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (AlKubaisy, 2022 & Alasiri).
- أبرز النتائج: توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة، وبيئة العمل، ومواءمة عمليات تقنية المعلومات، وأداء الشركة على التحول الرقمي (AlKubaisy, 2022 & Alasiri).
- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العربية في مجال القيادة والتحول الرقمي، حيث تجري في سياق سعودي قريب من بيئة الدراسة الحالية. غير أن تركيزها على القيادة التحويلية بشكل عام (وليس القيادة الرقمية بشكل خاص) قد لا يعكس الخصائص الفريدة للقيادة في العصر الرقمي. كما أن إجرائها في منطقة غرب المملكة (جدة) قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على مدينة الرياض التي تشهد سياقاً اقتصادياً وتقنياً مختلفاً. ومع ذلك، تقدم الدراسة دعماً مهماً للفكرة المحورية التي تربط بين القيادة والتحول الرقمي والأداء المؤسسي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الثقافة والقدرات الرقمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي

تركز هذه مجموعة من الدراسات على تحليل الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرات الرقمية للعاملين في تفسير تباين الأداء المؤسسي. فالثقافة الرقمية تمثل البيئة الحاضنة للتحول الرقمي، بينما تمثل القدرات الرقمية

الموارد البشرية القادرة على استثمار هذه البيئة. وتتفق هذه الدراسات على أن وجود تقنيات رقمية متطورة لا يكفي وحده لتحسين الأداء، ما لم تكن مصحوبة بثقافة تنظيمية داعمة وقدرات بشرية مؤهلة.

6. دراسة (Martínez-Caro et al., 2020): التقنيات الرقمية وأداء الشركات: دور الثقافة التنظيمية الرقمية

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Martínez-Caro et al., 2020) المنشورة في مجلة Technological Forecasting and Social Change إلى تحليل العلاقة بين التقنيات الرقمية وأداء الشركات، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية. اقترح النموذج البحثي أن تطوير ثقافة تنظيمية رقمية يسهل عملية رقمنة الأعمال وتوليد القيمة من الأدوات الرقمية، بهدف تحسين الأداء التنظيمي (Martínez-Caro et al., 2020).
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم جمع البيانات من 93 مركز إنتاج لشركة متعددة الجنسيات، وتم اختبار النموذج النظري باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) (Martínez-Caro et al., 2020).
- أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن رقمنة الأعمال يمكن أن تعزز تطوير أنشطة القيمة، ولكن الشركات لن تطلق هذه الإمكانيات إلا إذا قامت بدمج ثقافة تنظيمية رقمية. من خلال تحديد الثقافة التنظيمية التي تدعم استراتيجيتها الرقمية بشكل أفضل، يمكن للشركات أن تتوقع تحسين أدائها (Martínez-Caro et al., 2020).
- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تمثل هذه الدراسة علامة فارقة في أدبيات التحول الرقمي، حيث تنتقل بالتحليل من المستوى التقني إلى المستوى الثقافي والتنظيمي. اعتماد التصميم الطولي يعزز من قوة النتائج ويدعم الاستدلال السببي. غير أن التركيز على شركة واحدة (وإن كانت متعددة الجنسيات) قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات وسياقات متنوعة. تدعم هذه الدراسة بشكل مباشر البعد الثاني من أبعاد القيادة الرقمية في البحث الحالي، وهو "الثقافة الرقمية"، وتؤكد أنه لا يمكن فهم تأثير القيادة الرقمية على الأداء بمعزل عن الثقافة التنظيمية التي تخلقها هذه القيادة. وتكسب نتائج الدراسة أهمية خاصة للبحث الحالي الذي يجري في سياق التحول الرقمي المتسارع في المملكة العربية السعودية، حيث تولي القيادة الوطنية اهتماماً كبيراً ببناء ثقافة رقمية داعمة للتحول.

7. دراسة (Qiao et al., 2024): الدور الاستراتيجي للتحويل الرقمي: توظيف القيادة الرقمية لتعزيز أداء الموظفين والالتزام التنظيمي في العصر الرقمي

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Qiao et al., 2024) المنشورة في مجلة Systems إلى تحليل الدور الاستراتيجي للتحويل الرقمي في تعزيز أداء الموظفين والالتزام التنظيمي، مع التركيز على دور القيادة الرقمية كعامل تمكين رئيسي. سعت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين والالتزام التنظيمي (Qiao et al., 2024).
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح. تم جمع البيانات من 579 مشاركاً من مختلف الصناعات في الصين بين يونيو وأغسطس 2024. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) (Qiao et al., 2024).
- أبرز النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تعزز بشكل كبير نتائج الموظفين من خلال دفع التحويل الرقمي، الذي يعمل كوسيط حاسم يضخم الآثار الإيجابية للقيادة. تؤكد هذه الدراسة على أهمية مواءمة استراتيجيات القيادة مع مبادرات التحويل الرقمي لتعزيز النمو المستدام والحفاظ على الميزة التنافسية (Qiao et al., 2024).
- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تبرز هذه الدراسة حداثة الموضوع (نُشرت في 2024) وتؤكد على أهمية القيادة الرقمية في تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأفراد، والتي تنعكس بدورها على الأداء المؤسسي الكلي. حجم العينة الكبير (579) يعزز من قوة النتائج. غير أن التركيز على السياق الصيني (ذي الخصائص الثقافية والاقتصادية الفريدة) قد يحد من إمكانية تعميم النتائج. كما أن الدراسة ركزت على أداء الموظفين والالتزام كمخرجات، بينما تركز الدراسة الحالية على الأداء المؤسسي الكلي كمفهوم أشمل. تدعم نتائج هذه الدراسة البعدين الأول والثالث من أبعاد القيادة الرقمية في البحث الحالي (الرؤية الرقمية والقدرات الرقمية)، وتؤكد أن القيادة الرقمية تؤثر في الأداء المؤسسي من خلال تمكين العاملين وتطوير قدراتهم.

8. دراسة (Atobishi et al., 2024): كيف تؤثر القدرات الرقمية في الأداء المؤسسي في القطاع العام؟ الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Atobishi et al., 2024) المنشورة في مجلة Administrative Sciences إلى تحليل تأثير القدرات الرقمية في الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام، مع التركيز على الدور الوسيط

للرشاقة التنظيمية (Organizational Agility). سعت الدراسة إلى فهم كيف يمكن للقدرات الرقمية أن تساعد المؤسسات العامة على أن تصبح أكثر رشاقة، وكيف تساهم هذه الرشاقة بدورها في تحسين الأداء (Atobishi et al., 2024).

- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم جمع البيانات من 292 مسؤولاً حكومياً في وزارة العدل الأردنية. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) (Atobishi et al., 2024).

- أبرز النتائج: كشفت تحليلات نمذجة المعادلات الهيكلية أن القدرات الرقمية ترتبط بشكل كبير بزيادة الرشاقة وجميع مجالات الأداء المستهدفة. تتوسط الرشاقة المحسنة أكثر من نصف تأثير الأداء المنسوب إلى الأنظمة التقنية المطورة، مما يسلط الضوء على الدور الحيوي لتطور المرونة المدعومة رقمياً في تحقيق عوائد على مبادرات التحليلات وتحديث العمليات (Atobishi et al., 2024).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تساهم هذه الدراسة في توضيح إحدى الآليات المهمة التي تعمل من خلالها القدرات الرقمية على تحسين الأداء، وهي تعزيز رشاقة المؤسسة وقدرتها على التكيف. تركيز الدراسة على القطاع العام يضيف بعداً مهماً، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص. غير أن إجراء الدراسة في الأردن (وهو سياق عربي قريب من السعودية) يزيد من أهميتها للبحث الحالي. تدعم هذه الدراسة البعد الثالث من أبعاد القيادة الرقمية (القدرات الرقمية)، وتؤكد أن القيادة الرقمية تساهم في بناء هذه القدرات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

9. دراسة Benitez et al. (2022): تأثير قدرة القيادة الرقمية في أداء الابتكار: دور قدرة رقمنة المنصات

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Benitez et al., 2022) المنشورة في مجلة Management & Information إلى تحليل تأثير قدرة القيادة الرقمية (Digital Leadership Capability) في أداء الابتكار (Innovation Performance)، مع التركيز على الدور الوسيط لقدرة رقمنة المنصات (Platform Digitization Capability). افترض الباحثون أن القيادة الرقمية تؤثر في أداء الابتكار من خلال رقمنة منصة الشركة (Benitez et al., 2022).

- المنهجية: اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة (Mixed-methods approach) تجمع بين الأساليب النوعية والكمية. تم نشر دراسة حالة متعددة لعشر شركات لاشتقاق نموذج نظري يربط القيادة الرقمية بأداء الابتكار. وتم اختبار النموذج الناتج تجريبياً على عينة من 117 شركة أوروبية (Benitez et al., 2022).
- أبرز النتائج: وجدت الدراسة أن القيادة الرقمية تحسن أداء الابتكار للشركة من خلال رقمنة منصة الشركة. تساهم هذه الورقة في أبحاث نظم المعلومات من خلال تطوير مفاهيم قدرة القيادة الرقمية وقدرة رقمنة المنصات وتحليل العلاقة بين هاتين القدرتين الحرجتين لتكنولوجيا المعلومات وتأثيرهما على أداء الابتكار (Benitez et al., 2022).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تتميز هذه الدراسة بدمجها بين المنهجين النوعي والكمي، مما يوفر فهماً شاملاً للظاهرة المدروسة. كما أن تركيزها على أداء الابتكار كأحد أبعاد الأداء المؤسسي يثري الأدبيات. غير أن حجم العينة الكمية (117 شركة) قد يكون محدوداً نسبياً، والتركيز على الشركات الأوروبية قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على سياقات أخرى. تدعم هذه الدراسة بشكل مباشر البعد الأول من أبعاد القيادة الرقمية في البحث الحالي (الالرؤية الرقمية)، وتؤكد أهمية القيادة في توجيه جهود الابتكار والتحول الرقمي نحو تحقيق أداء مؤسسي متميز.

10. دراسة (Zhao et al., 2023): التحول الرقمي وأداء الشركات: الاستفادة من مشاركة المستخدمين

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Zhao et al., 2023) المنشورة في Journal of Global Information Management إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات. ركزت الدراسة على فحص الدور الوسيط لمشاركة المستخدمين بين التحول الرقمي وأداء الشركات، والدور المعدل لكل من الديناميكيات البيئية والقدرة الاستيعابية على العلاقة بين مشاركة المستخدمين وأداء الشركات (Zhao et al., 2023).
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم استخدام عينة من 247 شركة صينية للتحقيق في تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات. تم جمع البيانات من خلال استبيان، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Zhao et al., 2023).
- أبرز النتائج: تشجع النتائج الشركات التي تمر بتحول رقمي على الاهتمام بمشاركة المستخدمين، وتعزيز قدرتها على بناء علاقات جيدة مع المستخدمين، وتحسين قدرتها على استيعاب معرفتهم، وبذل جهد كبير لتنمية المستخدمين الرقميين (Zhao et al., 2023).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تقدم هذه الدراسة منظوراً مهماً حول دور مشاركة المستخدمين في تعزيز أداء الشركات في سياق التحول الرقمي. غير أن تركيزها على مشاركة المستخدمين كمتغير وسيط، وعلى الديناميكيات البيئية والقدرة الاستيعابية كمتغيرات معدلة، يختلف عن تركيز البحث الحالي الذي يركز على القيادة الرقمية كمتغير مستقل. كما أن إجراء الدراسة في الصين قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على السياق السعودي. ومع ذلك، يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في فهم أهمية العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في علاقة التحول الرقمي بالأداء، مما يثري الإطار النظري للبحث الحالي.

11. دراسة (Saddique et al., 2023): دور القيادة الرقمية نحو الأداء المستدام للأعمال: نموذج وساطة متوازنة

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Saddique et al., 2023) المنشورة في Journal of Infrastructure, Policy and Development إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة الرقمية لتحسين الأداء المستدام للأعمال، مع الأخذ في الاعتبار الوساطة المتوازنة للتكنولوجيا الرقمية ودعم التكنولوجيا الرقمية في قطاع السياحة في باكستان (Saddique et al., 2023).

- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم جمع البيانات من 37 منظمة سياحية تعتمد على التكنولوجيا في باكستان، وشملت 792 موظفاً. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Saddique et al., 2023).

- أبرز النتائج: كشفت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر إيجاباً في الأداء المستدام للأعمال. علاوة على ذلك، تتوسط أدوار دعم القيادة التكنولوجية والتقنيات الرقمية جزئياً العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام (Saddique et al., 2023).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تتميز هذه الدراسة بتركيزها على الأداء المستدام للأعمال، وهو بعد مهم للأداء المؤسسي. كما أن استخدام نموذج الوساطة المتوازنة يضيف عمقاً تحليلياً. غير أن تركيزها على قطاع السياحة في باكستان قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى أو سياقات جغرافية مختلفة. تدعم هذه الدراسة الفرضية الرئيسة للبحث الحالي حول وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الأداء المؤسسي، وتوضح إحدى الآليات التي يمكن أن تعمل من خلالها القيادة الرقمية على تحقيق هذا الأداء.

12. دراسة (Mollah et al., 2024): العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي والابتكار الرقمي من أجل الأداء المالي المستدام: الكشف عن تأثير ديناميكية البيئة

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Mollah et al., 2024) المنشورة في مجلة Sustainability إلى إيجاد العلاقة المتبادلة بين القيادة الرقمية (DL) والأداء التنافسي (CP)، بالإضافة إلى الأدوار الوسيطة للالتزام العاطفي (AC) والثقافة الرقمية (DC)، بما في ذلك التأثيرات المعدلة للرشاقة الاستراتيجية (SA) (Mollah et al., 2024).

- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم جمع 233 نقطة بيانات من موظفين يعملون في منظمات التصنيع والخدمات. تم اختبار الفرضيات البحثية باستخدام تحليل المسار مع برنامج AMOS-24 (Mollah et al., 2024).

- أبرز النتائج: أشارت النتائج إلى أن القيادة الرقمية ليس لها تأثير مباشر على الأداء التنافسي. في حين أن الثقافة الرقمية ليس لها تأثير وساطة، إلا أن الالتزام العاطفي له تأثير وساطة كامل على العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنافسي. كما وجدت الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية لم تلعب أي دور تعزيزي في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنافسي (Mollah et al., 2024).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تتميز هذه الدراسة بحداتها (2024) وتناولها لمتغيرات مهمة مثل الالتزام العاطفي والثقافة الرقمية والرشاقة الاستراتيجية. غير أن نتائجها بأن القيادة الرقمية ليس لها تأثير مباشر على الأداء التنافسي تختلف عن معظم الدراسات الأخرى، مما يستدعي مزيداً من البحث والتحقق. كما أن حجم العينة (233) قد يكون محدوداً نسبياً. تدعم هذه الدراسة بشكل غير مباشر أهمية الثقافة الرقمية (البعد الثاني من أبعاد القيادة الرقمية في البحث الحالي) والالتزام العاطفي في تحقيق الأداء، وتؤكد على تعقيد العلاقات بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، مما يستدعي نموذجاً بحثياً شاملاً يراعي هذه التعقيدات.

13. دراسة Usman (2024) & Nurshinta: تأثير القيادة الرقمية في الأداء التنظيمي في جاكرتا

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Usman, 2024 & Nurshinta) المنشورة في ISC-BEAM إلى التحقيق في تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي، مع الثقافة الرقمية والتكنولوجيا الرقمية والتسويق الرقمي كمتغيرات وسيطة (Usman, 2024 & Nurshinta).
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم جمع البيانات من 150 موظفاً في جاكرتا من خلال استبيان (Usman, 2024 & Nurshinta).

- أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية ليس لها تأثير كبير على عوامل الأداء، ولكن لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. كما أن الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على متغيرات الأداء (Usman, & Nurshinta, 2024).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تتناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي في سياق إندونيسي. غير أن نتائجها بأن القيادة الرقمية ليس لها تأثير كبير على عوامل الأداء تختلف عن معظم الدراسات الأخرى، مما يستدعي مزيداً من البحث والتحقق. كما أن حجم العينة (150) قد يكون محدوداً نسبياً. تدعم هذه الدراسة بشكل غير مباشر أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق الأداء، وتؤكد على تعقيد العلاقات بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، مما يستدعي نموذجاً بحثياً شاملاً يراعي هذه التعقيدات.

14. دراسة Findikli (2024) & Karafakioglu: الدور الوسيط للانخراط في العمل في العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري والرشاقة التنظيمية

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Findikli, 2024 & Karafakioglu) المنشورة في International Journal of Organizational Leadership إلى تحديد مدى تأثير الانخراط في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري والرشاقة التنظيمية (Findikli, 2024 & Karafakioglu).

- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم جمع البيانات من 494 شخصاً من خلال استبيان. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) في برنامجي IBM SPSS و IBM AMOS (Findikli, 2024 & Karafakioglu).

- أبرز النتائج: تم تحديد تأثير الوساطة الجزئية للانخراط في العمل على تأثير القيادة الرقمية على الرشاقة التنظيمية. كما تم تحديد تأثير الوساطة الجزئية للانخراط في العمل على تأثير السلوك الابتكاري على الرشاقة التنظيمية. في النمذجة التي تحدث فيها القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري في المنظمة في وقت واحد، تم تحديد وساطة كاملة للقيادة الرقمية ووساطة جزئية للسلوك الابتكاري. تكشف النتيجة التي تم الحصول عليها عن هيمنة القيادة الرقمية (Findikli, 2024 & Karafakioglu).

- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تتميز هذه الدراسة بحداتها (2024) وتناولها لمتغيرات مهمة مثل الانخراط في العمل والسلوك الابتكاري والرشاقة التنظيمية. كما أن حجم العينة الكبير (494) يعزز من قوة النتائج. غير أن تركيزها على السياق التركي قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على سياقات أخرى. تدعم هذه

الدراسة بشكل مباشر البعد الأول من أبعاد القيادة الرقمية في البحث الحالي (الرؤية الرقمية)، وتؤكد أهمية القيادة في توجيه جهود الابتكار والتحول الرقمي نحو تحقيق أداء مؤسسي متميز.

15. دراسة (Gunawan et al., 2023): القيادة الرقمية نحو الأداء من خلال وساطة الالتزام التنظيمي في التجارة الإلكترونية في إندونيسيا

- أهداف الدراسة: هدفت دراسة (Gunawan et al., 2023) المنشورة في ATT إلى البحث عن حلول لمشكلة الأداء من خلال فحص العلاقات بين القيادة الرقمية والالتزام التنظيمي والأداء في شركات التجارة الإلكترونية في إندونيسيا (Gunawan et al., 2023).
- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. تم جمع البيانات من 150 موظفاً ومديراً رفيعي المستوى من شركات التجارة الإلكترونية من خلال استبيان إلكتروني (Gunawan et al., 2023).
- أبرز النتائج: وفقاً لنتائج الدراسة، ليس للقيادة الرقمية تأثير كبير على عوامل الأداء، ولكن لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. من ناحية أخرى، فإن الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على متغيرات الأداء. وقد تم تحديد أن القيادة الرقمية لها تأثير كبير على عوامل الأداء من خلال وساطة الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى استنتاج أن التفاعلات غير المباشرة متضمنة (Gunawan et al., 2023).
- نقد الدراسة وربطها بالبحث الحالي: تتناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي في سياق التجارة الإلكترونية في إندونيسيا. غير أن نتائجها بأن القيادة الرقمية ليس لها تأثير مباشر على عوامل الأداء تختلف عن معظم الدراسات الأخرى، مما يستدعي مزيداً من البحث والتحقق. كما أن حجم العينة (150) قد يكون محدوداً نسبياً. تدعم هذه الدراسة بشكل غير مباشر أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق الأداء، وتؤكد على تعقيد العلاقات بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، مما يستدعي نموذجاً بحثياً شاملاً يراعي هذه التعقيدات.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي

تتجه هذه المجموعة من الدراسات إلى فحص العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، دون التركيز على المتغيرات الوسيطة أو المعدلة بشكل رئيس. وتفترض هذه الدراسات أن القيادة الرقمية، بحد ذاتها، تمتلك القدرة على التأثير الإيجابي في مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، سواء كان ذلك من خلال تعزيز الابتكار، أو تحسين الكفاءة، أو زيادة

القدرة التنافسية. وتأتي هذه الدراسات لتؤكد على الدور المحوري للقائد الرقمي في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في بيئة الأعمال المعاصرة.

16. دراسة (Shin et al. (2023): الاستدامة والأداء المؤسسي في كوريا الجنوبية: تأثير القيادة الرقمية على الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين

على الرغم من أن هذه الدراسة قد تم تناولها سابقاً ضمن الدراسات التي ركزت على الثقافة والقدرات الرقمية كمتغيرات وسيطة، إلا أنها قدمت أيضاً نتائج مباشرة حول تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي المستدام. فقد أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي (Shin et al., 2023). هذه النتيجة تؤكد على أن القيادة الرقمية، بحد ذاتها، تمتلك القدرة على دفع عجلة الأداء المؤسسي، حتى وإن كانت هناك آليات وسيطة أخرى تعمل بالتوازي.

17. دراسة (Tulungen et al. (2022): دور القيادة الرقمية بوساطة المهارات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي
كما ذكرنا سابقاً، ركزت هذه الدراسة على الدور الوسيط للمهارات الرقمية. ومع ذلك، توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية لها تأثير كبير ومباشر على الأداء التنظيمي (Tulungen et al., 2022). هذه النتيجة تدعم الفرضية القائلة بأن القادة الرقميين، من خلال رؤيتهم وتوجيهاتهم، يمكنهم التأثير مباشرة في تحسين الأداء العام للمؤسسة، بغض النظر عن تنمية المهارات الرقمية للموظفين.

18. دراسة (AlKubaisy (2022) & Alasiri): استكشاف دور القيادة وبيئة العمل ومواءمة تقنية المعلومات في أداء الشركات في سياق التحول الرقمي بالملكة العربية السعودية
أكدت هذه الدراسة، التي أجريت في سياق سعودي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وأداء الشركة على التحول الرقمي (AlKubaisy, 2022 & Alasiri). على الرغم من أن الدراسة لم تركز بشكل حصري على "القيادة الرقمية" بل على "القيادة" بشكل عام (بما في ذلك القيادة التحويلية)، إلا أن نتائجها تقدم دليلاً قوياً على أن الأنماط القيادية الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأداء المؤسسي في بيئة التحول الرقمي، وهو ما يتسق مع جوهر القيادة الرقمية.

19. دراسة (Saddique et al. (2023): دور القيادة الرقمية نحو الأداء المستدام للأعمال: نموذج وساطة متوازنة
أوضحت هذه الدراسة أن القيادة الرقمية تؤثر إيجاباً في الأداء المستدام للأعمال (Saddique et al., 2023). على الرغم من أنها بحثت في آليات وساطة متوازنة، إلا أن النتيجة الأساسية التي تؤكد التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية على الأداء

المستدام تعزز من فكرة وجود علاقة مباشرة وقوية بين المتغيرين. هذا يؤكد أن القادة الرقميين يساهمون في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهداف الاستدامة من خلال رؤيتهم واستراتيجياتهم الرقمية.

20. دراسة (Mollah et al. (2024): العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي والابتكار الرقمي من أجل الأداء المالي المستدام: الكشف عن تأثير ديناميكية البيئة

في حين أن هذه الدراسة توصلت إلى أن القيادة الرقمية ليس لها تأثير مباشر على الأداء التنافسي، إلا أنها أشارت إلى تأثيرات غير مباشرة مهمة من خلال الالتزام العاطفي (Mollah et al., 2024). هذه النتيجة، على الرغم من أنها قد تبدو متعارضة مع بعض الدراسات الأخرى، إلا أنها تسلط الضوء على تعقيد العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء، وتشير إلى أن التأثير قد لا يكون دائماً مباشراً، بل قد يتطلب وجود متغيرات وسيطة أو معدلة لتفعيل هذا التأثير. هذا يؤكد على أهمية النظر في الإطار الشامل للعلاقات عند دراسة تأثير القيادة الرقمية.

21. دراسة (Usman (2024) & Nurshinta): تأثير القيادة الرقمية في الأداء التنظيمي في جاكارتا

توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الرقمية ليس لها تأثير كبير ومباشر على عوامل الأداء، ولكن لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء (Usman, 2024 & Nurshinta). هذه النتيجة تتماشى مع دراسة Mollah وآخرون (2024) في الإشارة إلى أن تأثير القيادة الرقمية على الأداء قد يكون غير مباشر، ويتم تفعيله من خلال متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي. هذا يدعم فكرة أن القيادة الرقمية تخلق بيئة تمكينية تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز عوامل داخلية أخرى.

22. دراسة (Gunawan et al. (2023): القيادة الرقمية نحو الأداء من خلال وساطة الالتزام التنظيمي في التجارة الإلكترونية في إندونيسيا

على غرار دراسة (Usman (2024) & Nurshinta، توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الرقمية ليس لها تأثير كبير ومباشر على عوامل الأداء، ولكن لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء (Gunawan et al., 2023). هذه النتائج تعزز الفهم بأن القيادة الرقمية قد لا تؤثر بشكل مباشر وفوري في الأداء، بل تعمل من خلال بناء الالتزام والثقة داخل المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء. هذا يؤكد على أهمية الأبعاد السلوكية والثقافية للقيادة الرقمية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسية:

1. تأكيد أهمية القيادة الرقمية: تتفق معظم الدراسات على الدور المحوري للقيادة الرقمية في دفع عجلة التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي. فالفائد الرقمي ليس مجرد متبني للتقنيات، بل هو موجه ومحفز ويمكن للتغيير في البيئة الرقمية (Türk, 2023; Qiao et al., 2024; Benitez et al., 2022).

2. تعدد آليات التأثير: أظهرت الدراسات أن القيادة الرقمية لا تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل مباشر فقط، بل تعمل أيضاً من خلال آليات وسيطة متعددة. فبعض الدراسات ركزت على دور الثقافة الرقمية (Shin et al., 2023; Martínez-Caro et al., 2020)، وبعضها على القدرات الرقمية للموظفين (Shin et al., 2023; Braojos et al., 2024)، وبعضها الآخر على الالتزام التنظيمي (Tulungen et al., 2022; Atobishi et al., 2024)، أو مشاركة المستخدمين (Zhao et al., 2023). هذا التنوع في المتغيرات الوسيطة يشير إلى تعقيد العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء، وضرورة تبني منظور شامل عند دراسة هذه العلاقة.

3. تباين النتائج حول التأثير المباشر: لوحظ تباين في نتائج الدراسات حول التأثير المباشر للقيادة الرقمية على الأداء المؤسسي. ففي حين أكدت بعض الدراسات وجود تأثير مباشر وإيجابي (Shin et al., 2023; AlKubaisy, 2022; Saddique et al., 2023 & Tulungen et al., 2022; Alasiri et al., 2024)، أشارت دراسات أخرى إلى أن التأثير قد يكون غير مباشر ويتم تفعيله من خلال متغيرات وسيطة (Mollah et al., 2024; Usman, 2024; Gunawan et al., 2023 & Nurshinta). هذا التباين قد يعزى إلى اختلاف السياقات البحثية، والمنهجيات المستخدمة، وطبيعة المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تم تضمينها في النماذج البحثية.

4. أهمية السياق: أظهرت الدراسات أن السياق الجغرافي والثقافي والقطاعي يلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة العلاقات بين القيادة الرقمية والأداء. فالدراسات التي أجريت في سياقات مختلفة (مثل تركيا (Türk, 2023)، إسبانيا (Braojos et al., 2024)، كوريا الجنوبية (Shin et al., 2023)، الأردن (Atobishi et al., 2024)، الصين (Qiao et al., 2024; Zhao et al., 2023)، باكستان (Saddique et al., 2023)، إندونيسيا (Usman, 2024; Gunawan et al., 2023 & Nurshinta) والمملكة العربية السعودية (Alasiri &

(AlKubaisy, 2022)) قدمت نتائج قد تختلف في تفاصيلها، مما يؤكد ضرورة إجراء دراسات في سياقات محلية لفهم الظاهرة بشكل أعمق.

5. التركيز على أبعاد محددة: معظم الدراسات تناولت القيادة الرقمية كمتغير كلي أو ركزت على بعد واحد أو بعدين من أبعادها. هناك حاجة إلى دراسات تفحص الأبعاد المتعددة للقيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) بشكل متكامل، وتوضح كيف تساهم هذه الأبعاد مجتمعة في تعزيز الأداء المؤسسي.

خامساً: الفجوة البحثية

بناءً على التعقيب على الدراسات السابقة، يتضح وجود فجوة بحثية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. التركيز على السياق السعودي: على الرغم من وجود دراسة واحدة تناولت القيادة في سياق سعودي (Alasiri & AlKubaisy, 2022)، إلا أنها لم تركز بشكل حصري على القيادة الرقمية بأبعادها المتعددة. ومع التطورات المتسارعة في التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، هناك حاجة ماسة لدراسات تفحص تأثير القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) على الأداء المؤسسي في هذا السياق الحيوي.

2. النموذج المتكامل للقيادة الرقمية: تفتقر الأدبيات إلى نموذج بحثي يجمع بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) ويفحص تأثيرها المتكامل على الأداء المؤسسي. فمعظم الدراسات تناولت هذه الأبعاد بشكل منفصل أو جزئي، مما يترك فجوة في فهم كيفية عمل هذه الأبعاد معاً لتحقيق الأداء الأمثل.

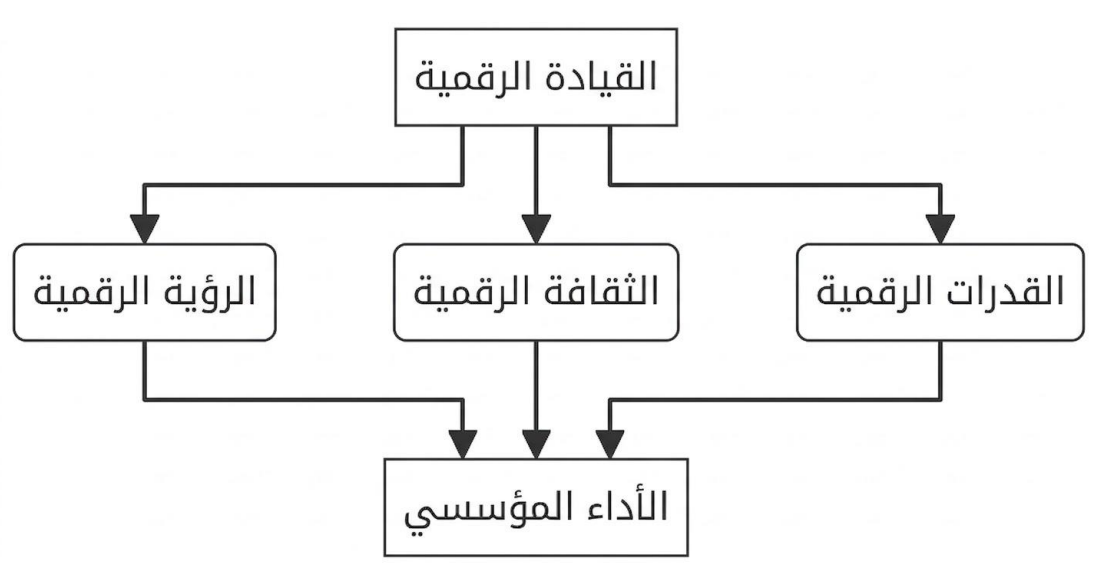
3. التحقق من آليات التأثير: على الرغم من أن بعض الدراسات أشارت إلى آليات وساطة مختلفة، إلا أن هناك حاجة إلى نموذج يوضح كيف يمكن للقيادة الرقمية أن تؤثر في الأداء المؤسسي من خلال هذه الأبعاد الثلاثة بشكل متكامل، وتقديم دليل تجريبي على هذه العلاقات في سياق جديد.

لذا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج بحثي متكامل يفحص تأثير أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض،

المملكة العربية السعودية. ويهدف البحث إلى تقديم فهم أعمق للعلاقات بين هذه المتغيرات، وتوفير توصيات عملية للمؤسسات الحكومية لتعزيز قيادتها الرقمية وتحسين أدائها في عصر التحول الرقمي.

سادساً: الإطار المفاهيمي للبحث

بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يقترح هذا البحث إطاراً مفاهيمياً يوضح العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة. يرى هذا الإطار أن القيادة الرقمية، بأبعادها الثلاثة (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية)، تؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي. يوضح الشكل (1) الإطار المفاهيمي للبحث.



الشكل (1): الإطار المفاهيمي للبحث

المرجع: الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

وصف الإطار المفاهيمي:

- القيادة الرقمية: تمثل المتغير المستقل الرئيس في هذا البحث، وتتكون من ثلاثة أبعاد فرعية:
 - الرؤية الرقمية: تشير إلى قدرة القائد على صياغة وتوصيل رؤية واضحة للمستقبل الرقمي للمؤسسة، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
 - الثقافة الرقمية: تعكس القيم والمعتقدات والممارسات التي تدعم التبني الفعال للتقنيات الرقمية والابتكار داخل المؤسسة.

○ القدرات الرقمية: تشمل المهارات والمعارف والكفاءات التقنية التي يمتلكها الموظفون والقادة

لاستخدام التقنيات الرقمية بفاعلية.

• الأداء المؤسسي: يمثل المتغير التابع في هذا البحث، ويشير إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية

والتشغيلية في بيئة التحول الرقمي.

يفترض الإطار المفاهيمي أن كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية يؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي، وأن القيادة الرقمية ككل

لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي. ويسعى البحث الحالي إلى اختبار هذه العلاقات تجريبياً في السياق السعودي.

القسم الثاني: الإطار النظري

تمهيد

يمثل هذا القسم حجر الزاوية في التأصيل المعرفي للدراسة الحالية، حيث يتناول بعمق المنطلقات النظرية والمفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار الفكري لبحث أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي. ففي ظل التحولات الجذرية التي يشهدها العالم المعاصر بفعل الثورة الرقمية، لم يعد من الممكن فهم ديناميكيات الأداء المؤسسي بمعزل عن الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في توجيه هذه التحولات. لذا، يسعى هذا القسم إلى تقديم تحليل شامل ومسهب لمفهوم القيادة الرقمية بأبعادها المتعددة، وتوضيح طبيعة الأداء المؤسسي في العصر الرقمي، مع التركيز على العلاقة التفاعلية بينهما. سيتم الاستناد في هذا التأصيل إلى أبرز النظريات الإدارية المعاصرة، مثل نظرية الموارد (Resource-Based View) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، لتقديم رؤية متكاملة حول كيفية مساهمة القيادة الرقمية في بناء الميزة التنافسية المستدامة والارتقاء بمستويات الأداء المؤسسي في بيئة تتسم بالتعقيد والسرعة (Westerman et al., 2022).

المحور الأول: القيادة الرقمية (Digital Leadership)

أولاً: المنطلقات النظرية للقيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية مفهوماً حديثاً نسبياً، نشأ استجابةً للتغيرات التكنولوجية المتسارعة التي أعادت تشكيل بيئات الأعمال. ومع ذلك، فإن جذورها النظرية تمتد إلى نظريات القيادة والإدارة التقليدية، لكنها تتمايز عنها بقدرتها على دمج الأصول التكنولوجية المتقدمة مع الرؤية الاستراتيجية لإنتاج مخرجات تنظيمية مبتكرة. يمكن تأصيل القيادة الرقمية من خلال منظورين نظريين رئيسيين يوفران عدسة تحليلية لفهم دورها في تحقيق الأداء المتفوق:

1. نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

تُعد نظرية الموارد، التي طورها Wernerfelt (1984) و Barney (1991)، إحدى النظريات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية التي تفسر كيفية تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية المستدامة. تفترض هذه النظرية أن التفوق المؤسسي لا ينبع فقط من تحليل البيئة الخارجية، بل بشكل أساسي من امتلاك وتطوير موارد داخلية فريدة وقيمة. هذه الموارد يجب أن تتسم بكونها قيمة (Valuable)، نادرة (Rare)، غير قابلة للتقليد (Inimitable)، وغير قابلة للاستبدال (Non-substitutable)، وهي ما يُعرف بخصائص (VRIN) (Barney, 1991).

في سياق القيادة الرقمية، يمكن اعتبار القيادة الرقمية نفسها مورداً استراتيجياً غير ملموس (Intangible Resource) يمتلك خصائص VRIN. فالقائد الرقمي لا يمثل مجرد فرد يمتلك مهارات تقنية، بل هو محور يمتلك القدرة على تعبئة الموارد التقنية والبشرية داخل المؤسسة بطرق مبتكرة لتحقيق أداء متفوق (Mollah, 2024). إن هذه القدرة على دمج الرؤية الاستراتيجية مع الفهم العميق للتكنولوجيا، وتحويلها إلى ممارسات تنظيمية، تجعل من القيادة الرقمية مورداً نادراً يصعب على المؤسسات المنافسة محاكاته أو استبداله بسهولة. فالقائد الرقمي الفعال لا يكتفي بامتلاك التقنية، بل يحولها إلى قدرة مؤسسية ديناميكية تساهم في خلق قيمة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق الرقمي (Mollah, 2024).

2. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تُعد نظرية القدرات الديناميكية، التي طورها Teece et al. (1997)، امتداداً لنظرية الموارد، حيث تعالج قصور الأخيرة في تفسير كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئات الأعمال سريعة التغير. تركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على "بناء، ودمج، وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير" (Teece et al., 1997). إنها تفسر كيف يمكن للمؤسسات أن تتكيف وتتطور وتجدد مواردها وقدراتها الأساسية استجابةً للتحولات التكنولوجية والسوقية.

في العصر الرقمي، تُعد القيادة الرقمية المحرك الأساسي لهذه القدرات الديناميكية. فالقادة الرقميون هم من يمتلكون القدرة على استشعار الفرص والتهديدات الرقمية الناشئة في البيئة الخارجية (Sensing)، ومن ثم اقتناص هذه الفرص من خلال تطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة (Seizing)، وأخيراً، إعادة هيكلة الأصول والكفاءات التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي (Transforming) (Westerman et al., 2022). إن هذه الدورة المستمرة من الاستشعار والاقتناص وإعادة التشكيل هي جوهر القدرات الديناميكية، والقيادة الرقمية هي التي توفر التوجيه والرؤية اللازمين لتفعيلها. وبالتالي، فإن القيادة الرقمية لا تساهم فقط في استغلال الموارد الحالية، بل في بناء وتطوير موارد وقدرات جديدة تمكن المؤسسة من الحفاظ على ريادتها في المشهد الرقمي المتغير باستمرار (Benitez et al., 2022).

ثانياً: تعريف القيادة الرقمية وتطور المفهوم

شهد مفهوم القيادة الرقمية تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الأكاديمية والإدارية، مما أدى إلى تعدد تعريفاته واختلاف زوايا النظر إليه. في البداية، كان التركيز ينصب على الجانب التكنولوجي البحت، حيث كانت القيادة الرقمية تُعرف بأنها القدرة على استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات. ومع تعمق فهمنا للتحويل الرقمي، اتسع المفهوم ليشمل جوانب استراتيجية وثقافية وسلوكية أعمق.

- **التعريفات المبكرة (التركيز التكنولوجي):** في مراحلها الأولى، كانت القيادة الرقمية تُفهم بشكل أساسي على أنها القدرة على دمج التقنيات الرقمية في العمليات التشغيلية للمؤسسة. هذا المنظور كان يرى القائد الرقمي كخبير تقني قادر على الإشراف على تنفيذ الأنظمة الرقمية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية. ومع ذلك، سرعان ما تبين أن هذا التعريف قاصر عن استيعاب التعقيدات الحقيقية للتحويل الرقمي الذي يتجاوز مجرد تبني الأدوات.

- **التعريفات الحديثة (التركيز الاستراتيجي والسلوكي):** مع نضوج مفهوم التحويل الرقمي، أصبحت التعريفات أكثر شمولية، مركزة على دور القيادة في توجيه المؤسسة ككل نحو المستقبل الرقمي. فقد عرفها Westerman et al. (2022) بأنها: "القدرة على استخدام الأصول الرقمية للمؤسسة لخلق قيمة مضافة، من خلال رؤية استراتيجية واضحة تدمج التكنولوجيا في صلب العمليات التشغيلية". هذا التعريف يسلط الضوء على الجانب الاستراتيجي للقيادة الرقمية، حيث لا تُعد التكنولوجيا مجرد أداة، بل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة وخلق القيمة.

- **المنظور السلوكي والكفاءات القيادية:** ركز Kane et al. (2019) على الجانب السلوكي والكفاءات القيادية، معرّفاً إياها بأنها: "مجموعة من الكفاءات التي تمكن القائد من إدارة التغيير في بيئة رقمية تتسم بعدم اليقين، مع التركيز على المرونة والابتكار المستمر". هذا التعريف يؤكد على أن القيادة الرقمية تتطلب أكثر من مجرد المعرفة التقنية؛ إنها تتطلب سمات شخصية وقدرات سلوكية تمكن القائد من قيادة الفرق في بيئة متغيرة وغير مؤكدة.

- **المنظور التكاملي:** في منظور تكاملي يجمع بين الجانبين الاستراتيجي والسلوكي، يرى Mollah (2024) أنها: "عملية تأثير اجتماعي وسيطة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية

باستخدام التقنيات الناشئة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية". هذا التعريف يبرز الدور التحويلي للقيادة الرقمية في إعادة تشكيل المؤسسة من الداخل والخارج.

التعريف الإجرائي للدراسة: بناءً على التحليل السابق للتعريفات المختلفة، تتبنى هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً للقيادة الرقمية بأنها: نمط قيادي يجمع بين الكفاءة التقنية والرؤية الاستراتيجية، ويعمل على توظيف أبعاد (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية) لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق التميز في الأداء في بيئة التحول الرقمي بمدينة الرياض. هذا التعريف يركز على الجوانب الثلاثة التي سيتم قياسها في الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار السياق المحلي للبحث.

ثالثاً: أبعاد القيادة الرقمية وتأثيرها العميق

تتكون القيادة الرقمية من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل بشكل متضافر لتمكين المؤسسات من النجاح في العصر الرقمي. هذه الأبعاد ليست مجرد مكونات منفصلة، بل هي عناصر مترابطة تعكس تعقيد وتعددية هذا النمط القيادي. بناءً على الأدبيات الحديثة، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الرقمية (Shin et al., 2023; Westerman et al., 2022)، والتي سيتم تفصيلها أدناه:

1. الرؤية الرقمية (Digital Vision)

تُعد الرؤية الرقمية حجر الزاوية في القيادة الرقمية، فهي تتجاوز مجرد تبني الأدوات التقنية إلى صياغة خارطة طريق واضحة ومُلهممة للمستقبل الرقمي للمؤسسة. إنها "صورة ذهنية مستقبلية واضحة المعالم لما ستكون عليه المؤسسة في ظل التحول الرقمي الشامل" (Westerman et al., 2022). القائد الذي يمتلك رؤية رقمية قوية يتميز بقدرته على:

- الاستشراف الاستراتيجي (Strategic Foresight): لا يكتفي القائد الرقمي بالاستجابة للتغيرات الحالية، بل يمتلك القدرة على التنبؤ بالاتجاهات التكنولوجية الناشئة، وفهم كيفية تأثيرها المحتمل على نموذج عمل المؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية. هذا الاستشراف يمكن المؤسسة من اتخاذ خطوات استباقية بدلاً من ردود الفعل المتأخرة (Mollah, 2024).

- المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment): يضمن القائد الرقمي أن كل استثمار تقني، وكل مبادرة رقمية، تخدم هدفاً مؤسسياً كبيراً وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. هذا يمنع تشتت الجهود والموارد ويضمن أن التكنولوجيا تعمل كرافعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بدلاً من أن تكون مجرد تكلفة

إضافية (Mollah, 2024). إن المواءمة بين استراتيجيات الأعمال والاستراتيجية الرقمية هي مفتاح النجاح في التحول الرقمي.

- **إلهام التغيير (Inspiring Change):** لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة، بل يجب أن تكون ملهمة وقادرة على حشد الدعم من جميع أصحاب المصلحة. القائد الرقمي الفعال يحول الرؤية الرقمية المعقدة إلى لغة مفهومة ومحفزة للموظفين، مما يخلق التزاماً جماعياً بالتحول ويقلل من مقاومة التغيير. إن القدرة على التواصل الفعال للرؤية هي ما يحولها من مجرد فكرة إلى واقع ملموس (Kane et al., 2019).

2. الثقافة الرقمية (Digital Culture)

تُعد الثقافة الرقمية بمثابة "الغراء" الذي يربط التقنية بالبشر، وهي عامل حاسم في نجاح أي مبادرة تحول رقمي. يؤكد Kane et al. (2019) أن الفشل في التحول الرقمي غالباً ما يعود إلى عوائق ثقافية وتنظيمية وليس إلى قصور في التكنولوجيا نفسها. القائد الرقمي الفعال يعمل على غرس ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمرونة والتعاون. وتتضمن الثقافة الرقمية التي يغرسها القائد الرقمي:

- **عقلية النمو (Growth Mindset):** تشجيع الموظفين على تبني عقلية التعلم المستمر، وتقبل التجريب، وعدم الخوف من الفشل. ففي البيئة الرقمية، الابتكار يتطلب التجربة والمحاولة، والفشل يُنظر إليه كفرصة للتعلم والتطور بدلاً من كونه نهاية المطاف. هذه العقلية تحفز الموظفين على استكشاف حلول جديدة وتطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار (Shin et al., 2023).
- **التعاون العابر للحدود (Cross-functional Collaboration):** تعمل القيادة الرقمية على كسر الحواجز التقليدية بين الإدارات (Silos) وتشجيع التعاون متعدد التخصصات. هذا يضمن تدفق البيانات والمعرفة بسلاسة عبر المؤسسة، مما يعزز من القدرة على الابتكار وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب تضافر جهود مختلف الأقسام. فالتحول الرقمي يتطلب جهداً جماعياً لا يمكن تحقيقه في بيئة مجزأة (Benitez et al., 2022).
- **التركيز على المستفيد (Customer-Centricity):** في العصر الرقمي، أصبح المستفيد هو محور الارتكاز. القائد الرقمي يضمن أن تكون احتياجات المستفيد الرقمي هي المحرك الأساسي لكل قرار تنظيمي، من تصميم

المنتجات والخدمات إلى تحسين العمليات الداخلية. هذا التركيز على المستفيد يعزز من جودة الخدمات ويزيد من ولاء العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام (Shin et al., 2023).

3. القدرات الرقمية (Digital Capabilities)

تمثل القدرات الرقمية الجانب التنفيذي للقيادة الرقمية، وهي تشير إلى امتلاك المؤسسة والقادة والموظفين للمهارات والمعرفة والأدوات التقنية اللازمة لاستغلال الإمكانيات الرقمية بفعالية. يشير Benitez et al. (2022) إلى أن القائد الرقمي يجب أن يمتلك "الطلاقة الرقمية" (Digital Fluency)، وهي القدرة على فهم الإمكانيات التقنية وتطبيقاتها الاستراتيجية دون الحاجة ليكون خبيراً تقنياً متخصصاً. وتشمل القدرات الرقمية الرئيسية ما يلي:

- إدارة البيانات الضخمة والتحليلات (Analytics & Big Data Management): القدرة على جمع، تخزين، معالجة، وتحليل كميات هائلة من البيانات لاستخلاص رؤى استراتيجية تدعم اتخاذ القرار. القادة الرقميون يستخدمون هذه التحليلات لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة بدلاً من الحدس، مما يعزز من دقة وفعالية الاستراتيجيات (Ho, 2020 & Khin).
- الأمن السيبراني والخصوصية (Privacy & Cybersecurity): مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، يصبح الوعي بالمخاطر السيبرانية وحماية الأصول المعلوماتية للمؤسسة أمراً بالغ الأهمية. القائد الرقمي يضمن وجود استراتيجيات قوية للأمن السيبراني وسياسات واضحة لحماية خصوصية البيانات، مما يبني الثقة مع المستفيدين ويحمي سمعة المؤسسة (United Nations, 2024).
- المرونة التقنية (Technical Agility): القدرة على تبني أنظمة ومنهجيات عمل مرنة (Agile Systems) تسمح بالاستجابة السريعة لمتغيرات السوق والتحديات التكنولوجية. هذا يشمل القدرة على تجربة تقنيات جديدة، وتطوير حلول برمجية بسرعة، والتكيف مع التغيرات في متطلبات العملاء. المرونة التقنية تمكن المؤسسة من البقاء في طليعة الابتكار (Westerman et al., 2022).

المحور الثاني: الأداء المؤسسي (Institutional Performance)

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي في السياق الرقمي

لقد تجاوز مفهوم الأداء المؤسسي في العصر الرقمي حدود المؤشرات المالية والإنتاجية التقليدية ليصبح مفهوماً متعدد الأبعاد، يشمل القدرة على التكيف، الابتكار، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين في بيئة متغيرة باستمرار. يُعرف الأداء المؤسسي في هذا السياق بأنه: "مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الرقمية والبشرية المتاحة، مع التركيز على خلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة" (Ho, 2020 & Khin). هذا التعريف يؤكد على أن الأداء لم يعد مجرد قياس للمخرجات، بل هو تقييم شامل للقدرة على التكيف والابتكار في ظل التحولات الرقمية.

ثانياً: أهمية قياس الأداء والتميز المؤسسي في العصر الرقمي

تكمن أهمية قياس الأداء المؤسسي في كونه أداة استراتيجية حيوية لتقييم فعالية القيادة الرقمية والاستراتيجيات المتبعة. ففي بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتحولات السريعة، كما هو الحال في مدينة الرياض التي تشهد دفعاً قوياً نحو التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، يصبح قياس الأداء أمراً ضرورياً لعدة أسباب:

- تحديد الفجوات وتوجيه الموارد: يساعد القياس الدقيق للأداء في تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المأمول، مما يمكن القيادة من توجيه الموارد المالية والبشرية والتقنية نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في خلق القيمة المؤسسية. هذا يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويقلل من الهدر (Benitez et al., 2022).
- تعزيز المساءلة والشفافية: يساهم قياس الأداء في تعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، سواء في استخدام الموارد العامة أو الخاصة. فعندما تكون مؤشرات الأداء واضحة وقابلة للقياس، يصبح من السهل تقييم أداء الأفراد والأقسام، مما يدعم ثقافة الأداء الموجه بالنتائج (United Nations, 2024).
- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي: يوفر قياس الأداء بيانات ومعلومات قيمة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فمن خلال تحليل مؤشرات الأداء، يمكن للقيادة الرقمية تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتقييم فعالية المبادرات الرقمية، وتعديل الاستراتيجيات لضمان تحقيق الأهداف طويلة الأجل (Shin et al., 2023).

ثالثاً: مؤشرات الأداء المؤسسي المستهدفة في الدراسة

لضمان قياس شامل للأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي، تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي تعكس الأبعاد المتعددة للأداء. هذه المؤشرات مستوحاة من نماذج قياس الأداء الحديثة، مثل بطاقة

الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) وتطويراتها التي تتناسب مع البيئة الرقمية (Benitez et al., 2022). المؤشرات المستهدفة هي:

1. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

في العصر الرقمي، لم تعد الكفاءة التشغيلية مجرد تقليل للتكاليف، بل هي القدرة على "فعل المزيد بموارد أقل" من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية. تشمل الكفاءة التشغيلية تحسين العمليات، تقليل الهدر الزمني والمادي، وتسريع إنجاز المهام. ويشير Khin & Ho (2020) إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال:

- أتمتة العمليات الروبوتية (Robotic Process Automation - RPA): تطبيق تقنيات الأتمتة لتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إنجاز المعاملات الروتينية والمتكررة، وتحرير الموظفين للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة الأعلى.
- تحسين سلاسل الإمداد الرقمية (Digital Supply Chain Optimization): استخدام التقنيات الرقمية مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي لتحسين تدفق الموارد والمعلومات في الوقت الحقيقي، مما يقلل من التأخير ويحسن من إدارة المخزون.

2. جودة الخدمات (Service Quality)

ترتبط جودة الخدمة في المؤسسات الحديثة ارتباطاً وثيقاً بـ "تجربة المستخدم" (User Experience) وقدرة المؤسسة على تلبية وتجاوز توقعات المستفيدين في البيئة الرقمية. وتتجلى جودة الخدمة الرقمية في عدة جوانب، منها:

- سهولة الوصول (Accessibility): توفير الخدمات عبر منصات رقمية متعددة (Omnichannel) تتيح للمستفيدين الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز من رضاهم ويسهل عليهم الحصول على الخدمات.
- التخصيص (Personalization): القدرة على تقديم خدمات ومنتجات مصممة خصيصاً لاحتياجات كل مستفيد بناءً على تحليل سلوكه الرقمي وتفضيلاته، مما يخلق تجربة فريدة ومتميزة تزيد من ولاء العملاء (United Nations, 2024).

3. الابتكار المؤسسي (Institutional Innovation)

يُعد الابتكار المحرك الأساسي للمنافسة والنمو في العصر الرقمي، خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية. يشمل الابتكار المؤسسي القدرة على تطوير حلول ومنتجات وخدمات جديدة بشكل مستمر، بالإضافة إلى تحسين العمليات الداخلية. ويمكن تقسيم الابتكار المؤسسي إلى:

- **ابتكار نموذج العمل (Business Model Innovation):** خلق طرق جديدة لتقديم القيمة للمستخدمين، أو استهداف شرائح جديدة من السوق، أو توليد الإيرادات من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية. هذا النوع من الابتكار يمكن أن يغير قواعد اللعبة في الصناعة (Ho, 2020 & Khin).
- **الابتكار في العمليات (Process Innovation):** تطوير أساليب عمل داخلية جديدة أو محسنة تزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات، وتقلل من التكاليف، وتحسن من جودة المخرجات. هذا يشمل تبني منهجيات عمل مرنة (Agile) وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة العمليات (Westerman et al., 2022).

المحور الثالث: العلاقة التفاعلية بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي

تُشكل العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي محور اهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية، حيث تؤكد الدراسات الحديثة على وجود علاقة طردية قوية ومباشرة بين ممارسات القيادة الرقمية الفعالة وتحسن مستويات الأداء المؤسسي. إن هذه العلاقة ليست مجرد ارتباط بسيط، بل هي تفاعل معقد يتضمن آليات متعددة تعمل من خلالها القيادة الرقمية على تعزيز الأداء.

يؤكد Shin et al. (2023) أن القادة الذين يمتلكون رؤية رقمية واضحة، ويغرسون ثقافة الابتكار، ويمتلكون القدرات الرقمية اللازمة، يساهمون في تحسين الأداء المؤسسي بنسبة تفوق أقرانهم التقليديين بشكل ملحوظ. ويعزى ذلك إلى قدرتهم على توفير "البنية التحتية النفسية والتقنية" اللازمة للإبداع والتحول. فالرؤية الرقمية تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة في عالم رقمي، والثقافة الرقمية تهيئ البيئة التنظيمية لتقبل التغيير والابتكار، بينما توفر القدرات الرقمية الأدوات والمهارات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية وتفعيل الثقافة (Shin et al., 2023).

علاوة على ذلك، يوضح Benitez et al. (2022) أن تأثير القيادة الرقمية على الأداء لا يتوقف عند حدود تحسين العمليات الداخلية أو زيادة الكفاءة فحسب، بل يمتد إلى خلق "قيمة مستدامة" للمؤسسة. يتم ذلك من خلال مواءمة

الثقافة التنظيمية مع التوجهات التكنولوجية العالمية، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات الخارجية واستغلال الفرص الجديدة. إن القيادة الرقمية، بهذا المعنى، تعمل كمحرك استراتيجي يحول الموارد الرقمية إلى مخرجات أداء ملموسة تعزز من مكانة المؤسسة وتنافسيتها في السوق (Benitez et al., 2022).

يتجلى الربط المنطقي بين القيادة الرقمية وأبعاد الأداء المؤسسي في أن القيادة الرقمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق:

- كفاءة تشغيلية أعلى: من خلال توجيه الاستثمارات في الأتمتة والتحليلات الرقمية التي تقلل التكاليف وتزيد من سرعة العمليات (Ho, 2020 & Khin).
 - جودة خدمات محسنة: عبر تبني رؤية تركز على المستفيد الرقمي وتطوير قدرات لتقديم خدمات مخصصة وسهلة الوصول (United Nations, 2024).
 - ابتكار مؤسسي مستمر: من خلال غرس ثقافة التجريب ودعم القدرات الرقمية التي تمكن من تطوير نماذج عمل ومنتجات وخدمات جديدة (Westerman et al., 2022).
- إن هذا التكامل بين أبعاد القيادة الرقمية ومؤشرات الأداء المؤسسي هو ما يضمن للمؤسسات ليس فقط البقاء، بل الازدهار في العصر الرقمي، ويساهم بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد معرفي متين يعتمد على كفاءة المؤسسات الوطنية وقدرتها على الابتكار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. مقدمة

تعد منهجية الدراسة الإطار العلمي والمنهجي الذي يحدد الخطوات والإجراءات المنظمة التي سوف يتبعها الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. يهدف هذا الفصل إلى عرض التصميم المنهجي للبحث، وذلك من خلال تحديد نوع المنهج المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتقديم أداة الدراسة (الاستبانة) وآليات بناءها والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى شرح الإجراءات التي سيتم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها إحصائياً. كما يتضمن الفصل عرضاً للحدود التي سوف تلتزم بها الدراسة والاعتبارات الأخلاقية التي سيراعىها الباحث.

2. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach). يعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع من خلال جمع بيانات كمية من عينة تمثل مجتمع الدراسة، ثم تحليل هذه البيانات للكشف عن العلاقات بين متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة)، وتفسير طبيعة هذه العلاقات. سوف يتم استخدام الأسلوب الكمي لجمع البيانات وتحليلها، مما يتيح قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في المؤسسات المختلفة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تم اختيار مدينة الرياض لتكون ميداناً للدراسة للأسباب التالية:

- كونها العاصمة وأكبر المدن السعودية من حيث عدد السكان والنشاط الاقتصادي.
- كونها مركزاً رئيساً للتحويل الرقمي في المملكة، حيث تتخذ العديد من الوزارات والهيئات الحكومية والشركات الكبرى من مقراتها الرئيسية.
- ما تشهده من تحولات رقمية متسارعة في إطار رؤية المملكة 2030، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة تأثير القيادة الرقمية.

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في القطاعات الثلاثة الرئيسة: القطاع العام/الحكومي، القطاع الخاص، والقطاع غير الربحي. نظراً لاتساع هذا المجتمع وصعوبة مسح جميع أفرادهِ، سوف يتم اللجوء إلى أسلوب العينة لجمع البيانات.

4. عينة الدراسة

4.1. حجم العينة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سوف يتم اختيار عينة تمثله. يهدف الباحث إلى جمع بيانات من عينة حجمها (120) مفردة من العاملين في مؤسسات مدينة الرياض. سيتم توزيع عدد أكبر من الاستبانات (حوالي 150-170 استبانة) لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل، وسيتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة.

4.2. طريقة اختيار العينة

سوف يتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية (Stratified Random Sampling). تعتمد هذه الطريقة على تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات رئيسة (قطاعات) ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها. سوف يتم تقسيم العينة وفقاً للقطاعات التالية:

- القطاع العام/الحكومي: ويشمل الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية.
- القطاع الخاص: ويشمل الشركات العاملة في مختلف المجالات (مصرفية، تقنية، صناعية، خدمية).
- القطاع غير الربحي: ويشمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

يهدف هذا الأسلوب إلى ضمان تمثيل جميع القطاعات في العينة، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

5. أداة الدراسة

سوف يتم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية. تعتبر الاستبانة أداة مناسبة للدراسات الكمية، حيث تتيح جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت وجيز، كما تسهل عملية تصنيف البيانات وتحليلها إحصائياً.

5.1. بناء الاستبانة

سوف يتم بناء الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، مثل دراسات (Shin et al., 2023; Benitez et al., 2022; Martínez-Caro et al., 2020; AlKubaisy, 2022 & Alasiri). سوف يتم تطوير عبارات الاستبانة لتناسب السياق المحلي وأهداف الدراسة.

سوف تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

أولاً: القسم الأول: البيانات الديموغرافية والشخصية

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات عن خصائص أفراد العينة، ويتضمن (6) فقرات تغطي:

- الجنس (ذكر / أنثى)
- الفئة العمرية (أقل من 30 سنة / 30-39 سنة / 40-49 سنة / 50 سنة فأكثر)
- المؤهل العلمي (دبلوم فأقل / بكالوريوس / دراسات عليا)
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / 11-15 سنة / أكثر من 15 سنة)
- المسعى الوظيفي (موظف / رئيس قسم / مدير إدارة / قيادة عليا)
- قطاع المؤسسة (عام / خاص / غير ربحي)

ثانياً: القسم الثاني: محاور القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

يتكون هذا المحور من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، بواقع (5) فقرات لكل بعد:

- البعد الأول: الرؤية الرقمية: يقيس مدى وضوح الرؤية الرقمية للمؤسسة وقدرة القيادة على صياغتها وتوصيلها.
- البعد الثاني: الثقافة الرقمية: يقيس مدى دعم القيم والممارسات التنظيمية للتحويل الرقمي والابتكار.
- البعد الثالث: القدرات الرقمية: يقيس مدى توفر المهارات والبنية التحتية والقدرات التقنية اللازمة للتحويل الرقمي.

ثالثاً: القسم الثالث: محاور الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

يتكون هذا المحور من (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، بواقع (4) فقرات لكل بعد:

- **البعد الأول: الكفاءة التشغيلية:** يقيس مدى تحسن الإنتاجية وتقليل الوقت والتكلفة ودقة العمليات بفضل التقنيات الرقمية.
- **البعد الثاني: جودة الخدمات:** يقيس مدى تحسن جودة وسهولة وسرعة الخدمات المقدمة للمستخدمين.
- **البعد الثالث: الابتكار المؤسسي:** يقيس مدى قدرة المؤسسة على تطوير خدمات ومنتجات وأساليب عمل جديدة.

سوف يتم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة الباحثين على كل عبارة، وذلك على النحو التالي:

الدرجة	المعنى
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

5.2. صدق الأداة (Validity)

للتأكد من صدق الاستبانة وصلاحيها لقياس ما وضعت لقياسه، سوف يتم استخدام الطرق التالية:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** سوف يتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والقيادة والتحول الرقمي (لا يقل عددهم عن 5 محكمين) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. سوف يُطلب منهم إبداء آرائهم حول:
 - مدى مناسبة العبارات لأبعادها.
 - وضوح صياغة العبارات وسلامتها اللغوية.
 - مدى شمولية الأبعاد المقترحة.
 - إضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً.

- سوف يتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين، وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية قبل التوزيع.
- **الصدق البنائي (Construct Validity):** سوف يتم التأكد من الصدق البنائي بعد جمع البيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه، وكذلك بين الأبعاد والمتغير الكلي. سوف يُعتبر المقياس صادقاً بنائياً إذا كانت معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً.

5.3. ثبات الأداة (Reliability)

للتأكد من ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي، سوف يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient). يعتبر هذا المعامل من أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات، وتشير القيمة المرتفعة (عادةً $0.60 \leq$) إلى درجة عالية من الثبات. سوف يتم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة وللمتغيرات الكلية بعد جمع البيانات. سوف يُعتبر المقياس مقبولاً إذا بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.60 أو أكثر.

6. إجراءات جمع البيانات

سوف يتم اتباع الخطوات التالية في جمع البيانات:

1. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لإجراء الدراسة من جامعة ميدأوشن والجهات المعنية.
2. إعداد نسخة إلكترونية من الاستبانة باستخدام نماذج جوجل (Google Forms) أو أي منصة أخرى متخصصة، لتسهيل عملية التوزيع والمتابعة، بالإضافة إلى إعداد نسخة ورقية لتوزيعها على من لا يستطيعون تعبئة النسخة الإلكترونية.
3. توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية على أفراد العينة عبر وسائل التواصل المختلفة (البريد الإلكتروني، تطبيقات التواصل الاجتماعي، مجموعات العمل المهنية)، مع توضيح:
 - عنوان الدراسة وأهدافها.
 - أهمية مشاركة الباحثين.
 - التأكيد على أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

○ التأكيد على سرية المعلومات وعدم الكشف عن هوية المشاركين.

4. متابعة عملية جمع البيانات من خلال إرسال تذكيرات دورية لزيادة نسبة الاستجابة.

5. سوف تستمر عملية جمع البيانات لمدة (3-4) أسابيع تقريباً، أو حتى الوصول إلى الحجم المطلوب من الاستجابات الصالحة.

6. بعد انتهاء فترة جمع البيانات، سوف يتم فرز الاستبانات المستلمة ومراجعتها، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل.

7. أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سوف يتم تفريغها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب، ثم معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for Social Sciences). سوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies): لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وعرض توزيعاتهم.

2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي بعد جمع البيانات.

3. المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لتحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرقمية والأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة، وللمقارنة بين الأبعاد. سيتم استخدام المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية:

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1.00 – 1.80	منخفض جداً
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جداً

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (أبعاد القيادة الرقمية والأداء المؤسسي).

5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار الفرضية الرئيسية وتحديد أثر أبعاد

القيادة الرقمية مجتمعة على الأداء المؤسسي، ومعرفة أي هذه الأبعاد له التأثير الأكبر. سيتم استخدام

معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التباين المفسر في المتغير التابع.

سوف يتم اعتماد مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات الإحصائية.

8. حدود الدراسة

سوف تتحدد نتائج هذه الدراسة بإطار مكاني وزماني وبشري وموضوعي، يمكن إجماله كما يلي:

1. الحدود المكانية: سوف تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات العاملة في مدينة الرياض فقط، مما قد يؤثر

على إمكانية تعميم نتائجها على مدن أو مناطق أخرى داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها.

2. الحدود الزمنية: سوف تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي 2026، وبالتالي فإن نتائجها ستعبر عن تلك

الفترة الزمنية، وقد لا تنطبق بالضرورة على فترات سابقة أو لاحقة نظراً للتطورات المتسارعة في مجال التحول

الرقمي.

3. الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على آراء عينة من العاملين في المؤسسات المختارة، ولن تشمل فئات

أخرى مثل العملاء أو الشركاء الاستراتيجيين.

4. الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الرقمية (الرؤية، الثقافة، القدرات)

وعلاقتها بالأداء المؤسسي كمتغير كلي. لن تتناول الدراسة أبعاداً أخرى للقيادة الرقمية قد تكون ذات أهمية،

كما لن تتناول تحليل تأثيرات وسيطة أو معدلة محتملة (مثل الالتزام التنظيمي أو الرقابة الاستراتيجية).

9. الاعتبارات الأخلاقية للبحث

سوف يلتزم الباحث بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي، وذلك من خلال:

- الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة قبل البدء في جمع البيانات.

- الحصول على موافقة أفراد العينة للمشاركة في البحث، مع إيضاح أن المشاركة طوعية.

- توضيح هدف الدراسة وأهميتها للمشاركين.

- التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

- عدم إجبار أي مشارك على الإجابة عن أسئلة لا يرغب في الإجابة عنها.
- الالتزام بالأمانة العلمية في توثيق المصادر والمراجع المستخدمة.
- تجنب التحيز في جمع وتحليل وعرض النتائج.

10. خاتمة الفصل

يصف هذا الفصل التصميم المنهجي الذي سوف يتبعه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة. سوف يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وسيتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية قوامها (120) مفردة من العاملين في مؤسسات مدينة الرياض (حكومية، خاصة، غير ربحية) باستخدام استبانة سيتم التحقق من صدقها وثباتها. سوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. كما تم تحديد حدود الدراسة والاعتبارات الأخلاقية التي سوف يراعيها الباحث أثناء إجراءاتها. سوف يتم عرض نتائج هذا التحليل الإحصائي في الفصل الرابع القادم.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الابتكار المؤسسي) في المؤسسات العاملة بمدينة الرياض. تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، منها: التكرارات والنسب المئوية، معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد. ويعرض هذا الفصل النتائج متبوعة بمناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني.

2. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

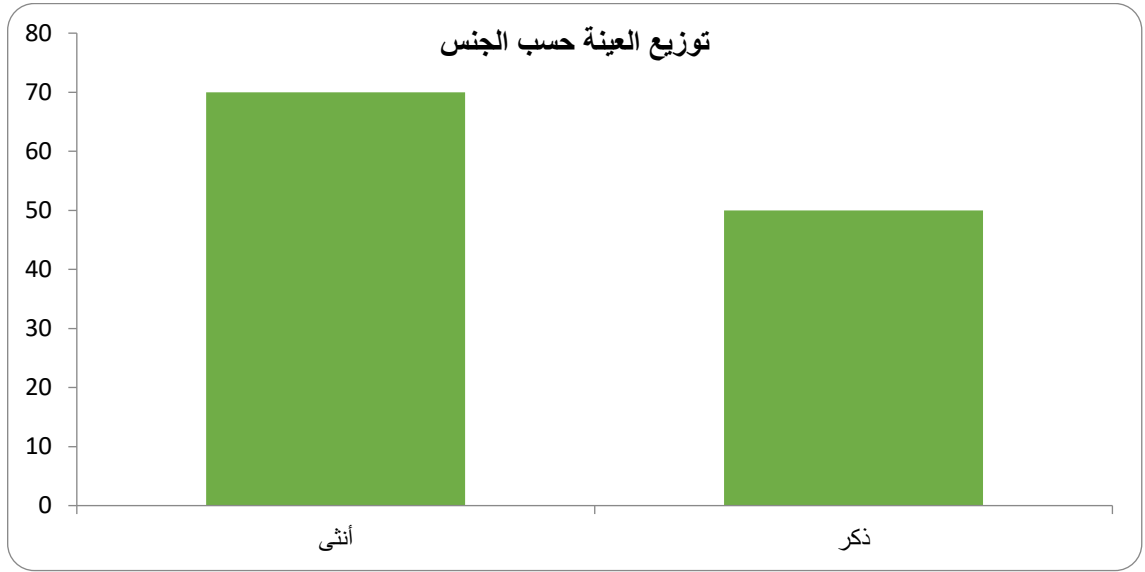
بلغ حجم عينة الدراسة (120) مفردة من العاملين في المؤسسات المختلفة بمدينة الرياض. ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، قطاع المؤسسة).

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	70	58.3%
	ذكر	50	41.7%
العمر	أقل من 30 سنة	33	27.5%
	30 - 39 سنة	20	16.7%
	40 - 49 سنة	36	30.0%
	50 سنة فأكثر	31	25.8%
	دبلوم فأقل	42	35.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	35	29.2%
	دراسات عليا	43	35.8%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	%26.7
	5 - 10 سنوات	30	%25.0
	11 - 15 سنة	25	%20.8
	أكثر من 15 سنة	33	%27.5
المسمى الوظيفي	موظف	28	%23.3
	رئيس قسم / مدير وحدة	34	%28.3
	مدير إدارة / مدير عام	26	%21.7
	قيادة عليا	32	%26.7
قطاع المؤسسة	قطاع عام / حكومي	51	%42.5
	قطاع خاص	37	%30.8
	قطاع غير ربحي	32	%26.7

يتضح من الجدول (1) تنوع عينة الدراسة؛ حيث مثلت الإناث نسبة (58.3%) مقابل (41.7%) للذكور.



شكل (٢): توزيع العينة حسب الجنس

كما توزعت الفئات العمرية بشكل متقارب مع تركيز نسبي في الفئة (40 - 49 سنة) بنسبة (30%). وفيما يخص المؤهل العلمي، توزعت النسب بين الدبلوم فما دون، والبكالوريوس، والدراسات العليا بشكل متوازن، مما يعكس تنوعاً في المستويات التعليمية. كما تنوعت سنوات الخبرة والمسميات الوظيفية، وكانت نسبة العاملين في القطاع العام هي الأعلى (42.5%)، يليها القطاع الخاص (30.8%) ثم القطاع غير الربحي (26.7%). هذا التنوع يعزز من تمثيلية العينة لمجتمع الدراسة.

3. اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة وللمتغيرات الكلية. ويشير معامل الثبات المرتفع (عادة ما يُقبل إذا كان ≥ 0.60) إلى تجانس فقرات المقياس وثبات نتائجه. يوضح الجدول (2) نتائج اختبار الثبات:

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الدراسة

البعد / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الرؤية الرقمية	5	0.828
الثقافة الرقمية	5	0.815
القدرات الرقمية	5	0.817
القيادة الرقمية (ككل)	15	0.932
الكفاءة التشغيلية	4	0.695
جودة الخدمات	4	0.673
الابتكار المؤسسي	4	0.667
الأداء المؤسسي (ككل)	12	0.865

تشير النتائج في الجدول (2) إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وتتجاوز الحد المقبول (0.60) للأغراض البحثية. فقد بلغ معامل الثبات للقيادة الرقمية ككل (0.932)، وهي قيمة عالية تدل على ثبات كبير. كما بلغ معامل الثبات للأداء المؤسسي ككل (0.865). وبالنسبة للأبعاد الفرعية، تراوحت القيم بين (0.667) لبعد الابتكار المؤسسي و(0.828) لبعد الرؤية الرقمية، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة واتساقها الداخلي العالي.

4. الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، وذلك لتحديد مستوى الموافقة على كل بعد. وقد تم اعتماد المقياس الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة). يوضح الجدولان (3) و(4) نتائج الإحصاء الوصفي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
الرؤية الرقمية	4.07	0.46	1 مكرر	مرتفع

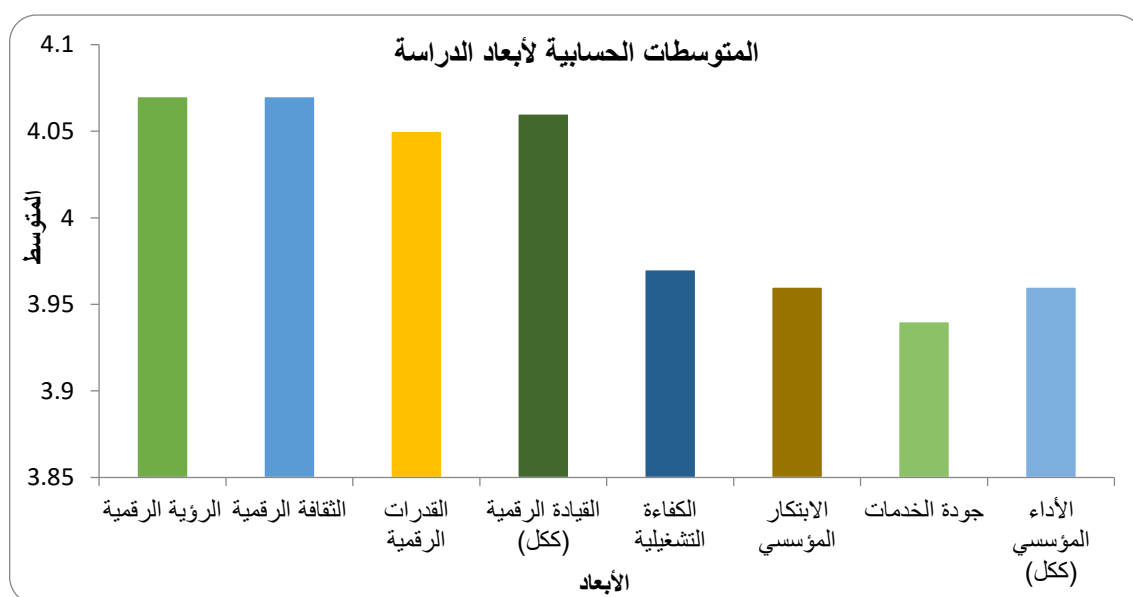
البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
الثقافة الرقمية	4.07	0.46	1 مكرر	مرتفع
القدرات الرقمية	4.05	0.48	3	مرتفع
القيادة الرقمية (ككل)	4.06	0.44	-	مرتفع

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المؤسسي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
الكفاءة التشغيلية	3.97	0.41	1	مرتفع
الابتكار المؤسسي	3.96	0.41	2	مرتفع
جودة الخدمات	3.94	0.41	3	مرتفع
الأداء المؤسسي (ككل)	3.96	0.36	-	مرتفع

يظهر من الجدول (3) أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (4.06). وقد حصل بعدا الرؤية الرقمية والثقافة الرقمية على أعلى متوسط (4.07 لكل منهما)، يليهما بعد القدرات الرقمية بمتوسط (4.05). يشير هذا إلى أن المؤسسات في مدينة الرياض تولي اهتماماً واضحاً للقيادة الرقمية، مع تركيز خاص على صياغة الرؤية وبناء الثقافة الداعمة.

أما بالنسبة للأداء المؤسسي (الجدول 4)، فقد جاء المستوى العام مرتفعاً أيضاً بمتوسط (3.96). وكان بعد الكفاءة التشغيلية في المرتبة الأولى (3.97)، يليه الابتكار المؤسسي (3.96)، ثم جودة الخدمات (3.94). تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات تحقق مستويات أداء جيدة في ظل التحول الرقمي، خاصة في جانب تحسين الكفاءة التشغيلية.



شكل (3): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

5. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

5.1. تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء المؤسسي. يوضح الجدول (5) مصفوفة الارتباط:

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء المؤسسي

المتغيرات	الرؤية الرقمية	الثقافة الرقمية	القدرات الرقمية	القيادة الرقمية (ككل)	الأداء المؤسسي (ككل)
الرؤية الرقمية	1				
الثقافة الرقمية	**0.81	1			
القدرات الرقمية	**0.82	**0.85	1		
القيادة الرقمية (ككل)	**0.93	**0.94	**0.95	1	
الأداء المؤسسي (ككل)	**0.76	**0.81	**0.82	**0.85	1

* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد القيادة الرقمية والأداء المؤسسي. فقد بلغ معامل الارتباط بين القيادة الرقمية ككل والأداء المؤسسي (0.85)، وهو ارتباط قوي جداً. كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية الفرعية والأداء المؤسسي بين (0.76) لبعد الرؤية الرقمية و(0.82) لبعد القدرات الرقمية، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية وثيقة بين المتغيرات. هذا يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة الرقمية يرتبط بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي، وهي نتيجة تمهد لقبول فرضيات التأثير.

5.2. اختبار الفرضية الرئيسة (تحليل الانحدار المتعدد)

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في مدينة الرياض".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ حيث تم إدخال أبعاد القيادة الرقمية الثلاثة (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) كمتغيرات مستقلة، والأداء المؤسسي كمتغير تابع. يوضح الجدول (6) نتائج التحليل:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت (Constant)	1.123	0.164	6.829	0.000
الرؤية الرقمية	0.124	0.071	1.750	0.083
الثقافة الرقمية	0.265	0.078	3.393	0.001
القدرات الرقمية	0.310	0.076	4.090	0.000
معامل التحديد (R^2)	0.729	قيمة (F)	103.9	0.000

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة:

أظهرت النتائج في الجدول (6) قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (103.9) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.729)، مما يعني أن أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة تفسر ما نسبته 72.9% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً تؤكد الأثر القوي للقيادة الرقمية على الأداء.

تتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على الدور المحوري للقيادة الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي، مثل دراسة Benitez وآخرون (2022) التي أشارت إلى أن القيادة الرقمية تعد محركاً رئيساً لتحسين أداء الابتكار من خلال رقمنة المنصات، ودراسة Shin وآخرون (2023) التي وجدت تأثيراً مباشراً وغير مباشر للقيادة الرقمية على الأداء التنظيمي المستدام. كما تتماشى مع دراسة Alasiri وAlKubaisy (2022) في السياق السعودي والتي أكدت العلاقة الإيجابية بين القيادة وأداء الشركات في بيئة التحول الرقمي.

5.3. اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي".

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (6) إلى أن معامل الانحدار لبعدها الرؤية الرقمية بلغ (0.124) بمستوى دلالة (0.083)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني أن تأثير الرؤية الرقمية بمفردها -في ظل وجود الأبعاد الأخرى (الثقافة والقدرات)- لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المطلوب.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الرؤية الرقمية وحدها، دون ترجمتها إلى ثقافة تنظيمية داعمة وقدرات رقمية ملموسة، لا تكفي لإحداث تأثير مباشر وقوي على الأداء. فالرؤية تمثل التوجيه الاستراتيجي، ولكنها تحتاج إلى آليات تنفيذية (ثقافة وقدرات) لتحقيق النتائج. تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Türk (2023 التي أشارت إلى أن الرؤية الرقمية هي نقطة الانطلاق الأساسية للتحويل الرقمي، لكن نجاحها مرهون بتكاملها مع عمليات التنفيذ والممارسات القيادية اليومية. كما تدعمها دراسة Mollah وآخرون (2024) التي وجدت أن القيادة الرقمية قد لا تؤثر مباشرة في الأداء دون وجود متغيرات وسيطة كالالتزام العاطفي.

- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي". أظهرت النتائج أن معامل الانحدار لبعث الثقافة الرقمية بلغ (0.265) بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية. هذا يؤكد أن الثقافة الرقمية -التي تتمثل في قيم التجريب، والتعاون، والتركيز على المستفيد، وتقبل التغيير- تسهم بشكل مباشر وملموس في رفع مستوى الأداء المؤسسي. تتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة Shin وآخرون (2023) حول أهمية الثقافة الرقمية كمتغير وسيط وجوهري في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء. كما تدعمها دراسة Martínez-Caro وآخرون (2020) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية الرقمية هي الشرط المسبق لتحويل الاستثمارات التقنية إلى نتائج أداء ملموسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية في مستوى الأداء المؤسسي". سجلت القدرات الرقمية أعلى تأثير بين أبعاد القيادة الرقمية، بمعامل انحدار بلغ (0.310) ومستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية بقوة. يشير هذا إلى أن امتلاك المؤسسة لقدرات رقمية متطورة -سواء على مستوى مهارات القيادة والموظفين، أو البنية التحتية التقنية، أو تحليل البيانات- هو العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Khin و (2020) Ho التي ربطت بين القدرات التكنولوجية والأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة. كما تدعمها دراسة Atobishi وآخرون (2024) التي وجدت أن القدرات الرقمية تؤثر بشكل كبير في الأداء من خلال تعزيز الرقابة التنظيمية.

6. مناقشة عامة للنتائج

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي بشكل قاطع أن القيادة الرقمية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الأداء المؤسسي للمؤسسات العاملة في مدينة الرياض في ظل بيئة التحول الرقمي. فقد جاء المتوسط العام للقيادة الرقمية (4.06) مرتفعاً، وكذلك الأداء المؤسسي (3.96)، مما يعكس نضجاً نسبياً في تبني مفاهيم القيادة الرقمية في المنطقة.

وقد كشف تحليل الانحدار أن القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة تفسر ما يقرب من ثلاثة أرباع التباين في الأداء المؤسسي (72.9%)، وهي نسبة كبيرة تؤكد على مركزية هذا المتغير. كما أظهر التحليل أن القدرات الرقمية هي البعد الأكثر تأثيراً، يليها الثقافة الرقمية، بينما كان تأثير الرؤية الرقمية غير دال إحصائياً عند إدخال الأبعاد الأخرى.

هذه النتائج تقدم دلالة عملية مهمة: لا يكفي أن تمتلك المؤسسة رؤية رقمية طموحة، بل يجب أن تقترن هذه الرؤية بثقافة تنظيمية تحتضن التغيير وتشجع الابتكار، وبقدرات رقمية حقيقية (بنية تحتية، مهارات، تحليل بيانات) تمكن من تنفيذ هذه الرؤية على أرض الواقع. فالتكامل بين هذه الأبعاد هو ما يصنع الفارق في الأداء.

وما يميز هذه الدراسة هو إجراؤها في مدينة الرياض التي تشهد تحولات رقمية كبرى في إطار رؤية المملكة 2030، مما يجعل نتائجها ذات أهمية خاصة لصانعي القرار والقيادات التنفيذية. كما أن نتائجها تتماشى إلى حد كبير مع الأدبيات العالمية، مما يعكس توافقاً في المبادئ العامة للقيادة الرقمية رغم اختلاف السياقات.

7. خاتمة الفصل

أثبتت الدراسة أن القيادة الرقمية تمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات العاملة بمدينة الرياض، حيث برزت القدرات الرقمية والثقافة الرقمية كأهم العوامل المؤثرة. إن الربط المتكامل بين الرؤية الاستراتيجية والتمكين التقني والثقافي هو ما يضمن للمؤسسات تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والابتكار وجودة الخدمات في بيئة التحول الرقمي المتسارعة. تقدم هذه النتائج رؤى مهمة للممارسين والأكاديميين على حد سواء، وتؤكد على ضرورة الاستثمار في بناء قدرات رقمية حقيقية وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة إلى جانب صياغة الرؤى الطموحة.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم خلاصة شاملة للدراسة، تلخص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى تلك النتائج. كما يتضمن الفصل اقتراحات لبحوث مستقبلية يمكن أن تسهم في توسيع المعرفة في مجال القيادة الرقمية والأداء المؤسسي. تأتي هذه الخاتمة لتؤكد على أهمية القيادة الرقمية كعامل حاسم في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئة التحول الرقمي المتسارعة، خاصة في سياق مدينة الرياض التي تشهد تطورات كبرى في إطار رؤية المملكة 2030.

2. ملخص النتائج الرئيسية

بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من عينة الدراسة المكونة من (120) مفردة من العاملين في مؤسسات مدينة الرياض، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتؤكد صحة فرضياتها. يمكن تلخيص هذه النتائج على النحو التالي:

أولاً: مستوى تطبيق القيادة الرقمية والأداء المؤسسي

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً، بمتوسط عام بلغ (4.06 من 5). وقد حصل بعدا الرؤية الرقمية والثقافة الرقمية على أعلى متوسط (4.07)، يليهما بعد القدرات الرقمية بمتوسط (4.05). هذا يعكس اهتمام المؤسسات في مدينة الرياض بتبني ممارسات القيادة الرقمية، مع تركيز خاص على صياغة الرؤية وبناء الثقافة الداعمة للتحول الرقمي.
- كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً أيضاً، بمتوسط عام بلغ (3.96 من 5). وكان بعد الكفاءة التشغيلية في المرتبة الأولى (3.97)، يليه الابتكار المؤسسي (3.96)، ثم جودة الخدمات (3.94). تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات تحقق مستويات أداء جيدة في ظل التحول الرقمي، خاصة في جانب تحسين الكفاءة التشغيلية.

ثانياً: العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي

- كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية بكامل أبعادها والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.85). كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد

القيادة الرقمية الفرعية والأداء المؤسسي بين (0.76) لبعد الرؤية الرقمية و (0.82) لبعد القدرات الرقمية.

هذا يؤكد أن ارتفاع مستوى القيادة الرقمية يرتبط بشكل وثيق بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي.

ثالثاً: تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي

• أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، حيث وجد أن أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، القدرات الرقمية) تفسر ما نسبته 72.9% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً تؤكد الأثر القوي للقيادة الرقمية على الأداء.

• فيما يخص الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج أن:

1. القدرات الرقمية: هي البعد الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، بمعامل انحدار (0.310) ومستوى دلالة

(0.000). وهذا يؤكد أن امتلاك المؤسسة لمهارات رقمية متطورة وبنية تحتية تقنية قوية هو العامل

الحاسم في تحسين الأداء.

2. الثقافة الرقمية: جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير، بمعامل انحدار (0.265) ومستوى دلالة

(0.001). وهذا يبرز أهمية القيم والممارسات الداعمة للتحويل الرقمي في تعزيز الأداء.

3. الرؤية الرقمية: لم يصل تأثيرها إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.083) في ظل وجود الأبعاد الأخرى.

هذا يشير إلى أن الرؤية وحدها، دون ترجمتها إلى ثقافة وقدرات ملموسة، لا تكفي لإحداث تأثير

مباشر وقوي على الأداء.

3. الاستنتاجات العامة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص الاستنتاجات العامة التالية:

1. القيادة الرقمية محرك أساسي للأداء المؤسسي: تؤكد الدراسة أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في

تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي في بيئة التحويل الرقمي.

2. أهمية التكامل بين أبعاد القيادة الرقمية: لا يمكن النظر إلى أبعاد القيادة الرقمية بمعزل عن بعضها.

فالتكامل بين الرؤية والثقافة والقدرات هو ما يصنع الفارق في الأداء.

3. تفوق القدرات الرقمية كأكثر الأبعاد تأثيراً: أظهرت النتائج أن القدرات الرقمية (المهارات، البنية التحتية،

تحليل البيانات) هي العامل الحاسم، مما يدعو لإعطائها أولوية قصوى.

4. السياق السعودي ومواكبة التحول الرقمي: أظهرت الدراسة نضجاً يتماشى مع التوجهات الوطنية لرؤية 2030، مما يعكس نجاح السياسات الوطنية في تهيئة البيئة المناسبة.

5. توافق النتائج مع الأدبيات العالمية: تتوافق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات العالمية السابقة، مما يعكس عالمية مبادئ القيادة الرقمية وأثرها.

4. التوصيات العملية

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية:

أولاً: توصيات لتعزيز القدرات الرقمية

1. الاستثمار في التدريب والتأهيل الرقمي: عقد برامج مكثفة للقيادات والموظفين في مجالات تحليل البيانات، الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي.
2. تحديث البنية التحتية التقنية: تخصيص ميزانيات كافية لاعتماد أنظمة مرنة تدعم التكامل بين مختلف الإدارات.
3. تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات: إنشاء وحدات متخصصة لتحليل البيانات لدعم متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة.

ثانياً: توصيات لتعزيز الثقافة الرقمية

4. تشجيع ثقافة التجريب والابتكار: خلق بيئة عمل تتقبل الأخطاء كجزء من التعلم ومكافأة المبادرات المبتكرة.
5. تعزيز التعاون بين الإدارات: تصميم أنظمة تشجع على تبادل المعرفة وتفكيك "الصوامع التنظيمية" التي تعيق التحول.
6. جعل المستفيد محور الاهتمام: تبني نهج يركز على تجربة المستفيد في تصميم وتطوير الخدمات الرقمية.

ثالثاً: توصيات لتعزيز الرؤية الرقمية

7. صياغة رؤية رقمية واضحة وقابلة للتنفيذ: ترجمة الرؤية إلى خطط عمل واستراتيجيات ذات مؤشرات أداء قابلة للقياس.
8. إشراك جميع المستويات في صياغة الرؤية: لضمان فهم الموظفين لها وتبنيهم لها وتحويلها إلى واقع ملموس.

9. الربط بين الرؤية الرقمية واستراتيجية المؤسسة: التأكد من التوافق الكامل بين الاستثمارات الرقمية والأهداف الاستراتيجية العامة.

رابعاً: توصيات لصناع القرار على المستوى الوطني

10. دعم برامج تطوير القيادات الرقمية: تصميم برامج وطنية لتطوير مهارات القيادة الرقمية في القطاعين العام والخاص.

11. توفير منصات لتبادل الخبرات: إنشاء لقاءات دورية تتيح للمؤسسات تبادل التجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي.

12. تحديث الأطر التشريعية والتنظيمية: بما يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي ويحمي خصوصية البيانات والأمن السيبراني.

5. حدود الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: أجريت خلال العام الدراسي 2026، وهي تمثل صورة لحظية للعلاقة بين المتغيرات.
- الحدود الموضوعية: ركزت على أبعاد محددة (الرؤية، الثقافة، القدرات) وعلاقتها بالأداء كمتغير كلي.
- الحدود المنهجية: اعتمدت على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات.

مقترحات لبحوث مستقبلية

1. توسيع النطاق الجغرافي: إجراء دراسات في مدن سعودية أخرى (جدة، الدمام، مكة) لمقارنة النتائج.
2. إدخال متغيرات وسيطة ومعدلة: مثل الالتزام التنظيمي، الرشاقة الاستراتيجية، وحجم المؤسسة.
3. استخدام مناهج نوعية ومختلطة: كالمقابلات المتعمقة ودراسات الحالة لفهم أعمق للتحديات الميدانية.
4. دراسات مقارنة بين القطاعات: المقارنة بين القطاع العام، الخاص، وغير الربحي.
5. دراسات طولية: تتبع تطور تأثير القيادة الرقمية على الأداء عبر فترات زمنية ممتدة.
6. تأثير القيادة الرقمية في متغيرات أخرى: مثل رضا العملاء، سمعة المؤسسة، والاحتفاظ بالمواهب.

في ختام هذه الدراسة، نؤكد على أن القيادة الرقمية لم تعد ترفاً، بل أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسات التي تطمح إلى البقاء والنمو. إن هذه الدراسة تقدم إسهاماً متواضعاً في فهم هذه العلاقة في سياق مدينة الرياض، آملاً أن تكون

نقطة انطلاق لبحوث أكثر تعمقاً، وأن تسهم التوصيات في دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد معرفي مزدهر ومستدام.

والله ولي التوفيق،،،

الباحث

بدر عبدالله منيعه

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الغامدي، ع. ع. (2026). تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة الملك فيصل بمحافظة الأحساء المملكة العربية السعودية. مجلة النيل للعلوم التجارية والاجتماعية.

https://journals.ekb.eg/article_482761_0.html

المطيري، م. ج.، والحلافي، ح. خ. (2025). نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: إطار تطبيقي في السياق السعودي. المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(1).

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E120725>

ثانياً: المراجع الاجنبية

Alasiri, N., & AlKubaisy, Z. (2022). Exploring the role of leadership, work environment, IT alignment and company performance on the digital transformation: A study on the private sector companies in western region, Saudi Arabia. International Journal of Professional Business Review, 7(2), e0500. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.500>

Atobishi, T., Sahar, & Nosratabadi, S. (2024). How do digital capabilities affect organizational performance in the public sector? The mediating role of the organizational agility. Administrative Sciences, 14(2), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. Information & Management, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>

Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. Information Systems Journal, 34(5). <https://doi.org/10.1111/isj.12501>

Gunawan, A., Yuniarsih, T., Sobandi, A., & Muhidin, S. A. (2023). Digital leadership towards performance through mediation of organizational commitment to e-commerce in Indonesia. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), 5(1Sp), 68–76. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1sp.325>

- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Karafakioglu, E., & Findikli, M. A. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1–21. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60396>
- Khin, S., & Ho, T. C. (2020). Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*, 11(2). <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Mollah, M. A., Amin, M. B., Debnath, G. C., Hosain, M. S., Rahaman, M. A., & Abdullah, M. (2024). Nexus among digital leadership, digital transformation, and digital innovation for sustainable financial performance: Revealing the influence of environmental dynamism. *Sustainability*, 16(18), 8023. <https://doi.org/10.3390/su16188023>
- Mollah, M. A., Ibrahim, N., Masud, A. A., & Chowdhury, M. S. (2024). How digital leadership boosts competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. *Heliyon*, 10(23), e40839. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839>
- Nurshinta, C., & Usman, O. (2024). The influence of digital leadership on organizational performance in Jakarta. *International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management (ISC-BEAM)*, 1(1), 621–642. <https://doi.org/10.21009/isc-beam.011.44>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Going digital project: Shaping policies for the digital transformation*. <https://www.oecd.org/digital/going-digital-project/>
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>

- Saddique, F., Ramzan, B., Sanyal, S., & Alamari, J. (2023). Role of digital leadership towards sustainable business performance: A parallel mediation model. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 7(3). <https://doi.org/10.24294/jipd.v7i3.2416>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Tulungen, E. E. W., Tewal, B., & Elim, I. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skill in improving organizational performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 5(2), 156–171. <https://doi.org/10.24815/jaroe.v5i2.26182>
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1066180. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180>
- United Nations. (2024). United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2022). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Bank. (2016). *World Development Report 2016: Digital dividends*.
- Zhao, F., Meng, T., Wang, W., Alam, F., & Zhang, B. (2023). Digital transformation and firm performance: Benefit from letting users participate. *Journal of Global Information Management*, 31(1), 1–23. <https://doi.org/10.4018/jgim.322104>

الملحقات

استبانة بحث: أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في مدينة الرياض

مقدمة

السيدة/الفاضل/ة،

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة نشو أديم، بعنوان "أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية في مدينة الرياض"، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع بيانات أولية لخدمة أهداف البحث العلمي.

إن مشاركتكم القيمة من خلال الإجابة على فقرات هذه الاستبانة ستساهم بشكل كبير في إثراء البحث والوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع العملي في مؤسساتنا. أؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم مقدماً كريم تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث

بدر عبد الله هنيـم.

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

العام الدراسي: 2026

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن إجاباتكم:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30 - 39 سنة

☐ 40 - 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم فأقل

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 - 10 سنوات

☐ 11 - 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي:

☐ موظف

☐ رئيس قسم / مدير وحدة

☐ مدير إدارة / مدير عام

☐ قيادة عليا

6. قطاع المؤسسة:

☐ قطاع عام / حكومي

☐ قطاع خاص

☐ قطاع غير ربحي

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

الرجاء تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب، علماً بأن درجات المقياس

الخماسي هي:

• 1 = لا أوافق بشدة

• 2 = لا أوافق

• 3 = محايد

• 4 = أوافق

• 5 = أوافق بشدة

المحور الأول: القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

الرقم	فقرات المحور	1	2	3	4	5
	البُعد الأول: الرؤية الرقمية (Digital Vision)					

الرقم	فقرات المحور	1	2	3	4	5
1	تمتلك قيادة المؤسسة رؤية واضحة ومحددة لمستقبل المؤسسة الرقمي.					
2	تعمل القيادة على إيصال الرؤية الرقمية لجميع الموظفين بشكل فعال.					
3	تتوافق الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة مع أهدافها الاستراتيجية العامة.					
4	تشجع القيادة على التفكير الاستشرافي وتوقع الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية.					
5	الرؤية الرقمية للمؤسسة طموحة وقادرة على تحقيق ميزة تنافسية.					
البُعد الثاني: الثقافة الرقمية (Digital Culture)						
6	تشجع القيادة على ثقافة التجريب والتعلم من الأخطاء في المبادرات الرقمية.					
7	تدعم ثقافة المؤسسة التعاون بين الإدارات المختلفة لمشاركة البيانات والمعرفة.					
8	تضع المؤسسة احتياجات وتوقعات المستفيد الرقمي في صميم عملياتها.					
9	هناك مقاومة قليلة من قبل الموظفين لتبني التقنيات والعمليات الجديدة.					
10	تكافئ القيادة المبادرات والأفكار المبتكرة التي يقدمها الموظفون.					
البُعد الثالث: القدرات الرقمية (Digital Capabilities)						
11	تمتلك القيادة فهماً كافياً للإمكانيات الاستراتيجية للتقنيات الرقمية.					
12	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة.					
13	توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية.					
14	تمتلك المؤسسة بنية تحتية تقنية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات.					
15	تولي القيادة اهتماماً كبيراً بقضايا الأمن السيبراني وحماية خصوصية البيانات.					

المحور الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

الرقم	فقرات المحور	1	2	3	4	5
البُعد الأول: الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)						
16	ساهمت التقنيات الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام في مؤسستنا.					
17	أدت الأتمتة إلى تقليل التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ.					

الرقم	فقرات المحور	1	2	3	4	5
18	تحسنت دقة العمليات وانخفضت نسبة الأخطاء بفضل الأنظمة الرقمية.					
19	يتم استخدام موارد المؤسسة (البشرية والمادية) بكفاءة أعلى الآن.					
البُعد الثاني: جودة الخدمات (Service Quality)						
20	أدت التحولات الرقمية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.					
21	أصبح الوصول إلى خدماتنا أسهل وأسرع للمستخدمين.					
22	تقدم المؤسسة خدمات مخصصة تلبي الاحتياجات الفردية للمستخدمين.					
23	يتم التعامل مع شكاوى واستفسارات المستخدمين بسرعة وفعالية عبر القنوات الرقمية.					
البُعد الثالث: الابتكار المؤسسي (Institutional Innovation)						
24	تطلق المؤسسة خدمات أو منتجات رقمية جديدة بشكل دوري.					
25	ساهم التحول الرقمي في تطوير نماذج عمل جديدة ومبتكرة في المؤسسة.					
26	يتم تبني أساليب عمل جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء الداخلي.					
27	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في السوق وتطوير حلول مبتكرة.					

شكراً جزيلاً لمشاركتكم القيمة ووقتكم الثمين. نؤكد مجدداً أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

للاستفسار أو التواصل:

- الباحث: بدر عبدالله منيعه
- البريد الإلكتروني:
- جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

انتهت الاستبانة

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital leadership ,with its dimensions) digital vision, digital culture, digital capabilities ,(on organizational performance ,with its dimensions) operational efficiency, service quality, institutional innovation ,(in institutions operating in Riyadh city. The study adopted a descriptive-analytical approach .Data was collected from a sample of (120) respondents working in various institutions in the city, using a questionnaire designed for this purpose, which was validated for its reliability and validity. Statistical analysis was performed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ,employing descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The results showed that the level of digital leadership application in the studied institutions was high ,with an overall mean of 4.06) out of 5 .(Similarly, the level of organizational performance was high ,with an overall mean of 3.96) out of 5 .(The correlation analysis revealed a strong positive and statistically significant correlation between the dimensions of digital leadership and organizational performance, with a correlation coefficient of (0.85) between the overall variables. Furthermore, the multiple regression analysis indicated that the combined dimensions of digital leadership explain %72.9 of the variance in organizational performance, confirming a statistically significant impact of digital leadership on performance.

Specifically, both digital culture) $\beta=0.265$, $p=0.001$ (and digital capabilities) $\beta=0.310$, $p=0.000$ (showed a positive and direct statistically significant impact on organizational performance, with digital capabilities being the most influential. In contrast, digital vision did not show a strong direct impact on its own in the regression model when all dimensions were included) $\beta=0.124$, $p=0.083$.(

The study recommends that institutions invest in enhancing employees' digital capabilities through continuous training and qualification programs, fostering an organizational culture that supports digital transformation by encouraging experimentation, innovation, and inter-departmental collaboration. It also emphasizes the importance of activating a clear digital vision integrated with the institution's overall strategic objectives. Furthermore, it recommends allocating sufficient budgets to upgrade the technical infrastructure and promoting the use of data analytics to support decision-making, in order to ensure distinguished and sustainable organizational performance in the rapidly evolving digital transformation environment.

Keywords :Digital Leadership, Digital Vision, Digital Culture, Digital Capabilities, Organizational Performance, Operational Efficiency, Service Quality, Institutional Innovation, Digital Transformation, Riyadh City.

Midocean University

College of Management

Master of Business Management



Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026