

جامعة ميد أو شن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي دراسة ميدانية على

صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض

إعداد الطالب/

سعود محمد مهدي الأكلبي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ

إِهْدَاء

إلى من كانت لي السند والعون،

إلى أُمي الحبيبة، ينبوع الحنان الذي لا يجف،

إلى أبي، مصدر قوتي وفخري الدائم،

إلى من غرسا فيّ الإصرار والعزيمة،

لكما كل الامتنان والتقدير.

إلى إخوتي الذين كانوا لي دعاءً ودعماً في كل خطوة،

إلى أصدقائي الذين آمنوا بي حين ترددت،

إلى كل من منحني كلمة طيبة أو ابتسامة مشجعة،

لكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وسنوات صبري،

فأنتم شركاء هذا الإنجاز بكل معانيه.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث
العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة
بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم
راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) في تعزيز الابتكار المؤسسي لدى العاملين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الأهداف، حيث تم تصميم استبانة علمية محكمة لقياس أبعاد القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي. تم توزيعها على عينة بلغ عددها 278 موظف من العاملين في المقر الرئيسي لصندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

توصلت النتائج إلى أن القيادة الرقمية تمارس بدرجة مرتفعة في الصندوق، وأن أبعادها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز الابتكار المؤسسي. وقد أظهر بعد بناء فريق العمل الرقمي التأثير الأكبر في دعم الابتكار، يليه نمط الإشراف الرقمي، ثم التحفيز الرقمي بدرجة أقل نسبياً، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، مما يؤكد أهمية تبني أساليب القيادة الحديثة القائمة على التقنية في تطوير بيئة العمل الإبداعية.

وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تطوير نظم التحفيز الذكي وربطها بالأداء الرقمي، وإنشاء منصات معرفية للابتكار المؤسسي، وتبني برامج تدريبية للقيادة في المهارات الرقمية، إلى جانب تعزيز ثقافة الثقة والتمكين في بيئة العمل، بما يساهم في ترسيخ ثقافة الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية – نمط الإشراف – بناء فريق العمل – التحفيز – الابتكار

المؤسسي – صندوق التنمية العقارية – الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
7.....	7.1 الدراسات السابقة:.....
14	8.1 الفجوة البحثية:.....
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
16	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
16.....	11.1 الأساليب الإحصائية:.....

17	12.1 حدود الدراسة:
19	الفصل الثاني: الإطار النظري
19	المبحث الأول: القيادة الرقمية
19	1.1.2 تمهيد
20	2.1.2 مفهوم القيادة الرقمية
22	3.1.2 أهمية القيادة الرقمية
24	4.1.2 أهداف القيادة الرقمية
25	5.1.2 أبعاد القيادة الرقمية
28	6.1.2 متطلبات نجاح القيادة الرقمية
32	المبحث الثاني: الابتكار المؤسسي
32	1.2.2 تمهيد
32	2.2.2 مفهوم الابتكار المؤسسي
34	3.2.2 أهمية الابتكار المؤسسي
35	4.2.2 أهداف الابتكار المؤسسي
36	5.2.2 أبعاد الابتكار المؤسسي
40	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
40	1.3 منهج الدراسة وطبيعتها
40	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
42	3.3 أداة الدراسة
43	4.3 بناء الأداة

45.....	5.3 صدق الأداة.....
46.....	6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.....
46	7.3 ثبات الأداة.....
48.....	8.3 الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.....
50.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
50.....	1.4 المقدمة.....
50.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
52	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل – القيادة الرقمية.....
58	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع – الابتكار المؤسسي.....
60	5.4 فرضيات الدراسة.....
66.....	الفصل الخامس: النتائج والمناقشة.....
66.....	1.5 تمهيد.....
66	2.5 النتائج.....
75.....	3.5 التوصيات.....
76.....	Abstract.....
78.....	المراجع.....
78	اولا المراجع العربية.....
80.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
83.....	الملاحق.....
84.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
38	الجدول (1) عينة الدراسة	1.
42	الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	2.
43	جدول (3): معاملات الثبات (كرونيباخ ألفا) لأبعاد أداة الدراسة	3.
46	جدول (4): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة	4.
48	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نمط الإشراف الرقمي	5.
50	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها فريق العمل الرقمي	6.
51	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الرقمي	7.
52	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الابتكار المؤسسي	8.
55	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الرقمية على الابتكار المؤسسي	9.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نمط الإشراف الرقمي على الابتكار المؤسسي	.10
58	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فريق العمل الرقمي على الابتكار المؤسسي	.11
59	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الرقمي على الابتكار المؤسسي	.12

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعتبر صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض من أهم المحركات التي تساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في أي دولة، حيث يسهم بشكل مباشر في تقديم الخدمات العامة وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم التنمية الوطنية. ويمثل هذا القطاع محور اهتمام في المملكة العربية السعودية، خاصة مع تبني رؤية 2030، التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى مركز اقتصادي وتنموي عالمي عبر تعزيز أداء مؤسسات الدولة، ورفع كفاءة الموارد البشرية. (Alghamdi, 2022)

تمثل القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية، حيث تساعد القادة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة. وقد أظهرت الأبحاث أن الأسلوب القيادي له تأثير كبير على أداء الموظفين ودافعيتهم وإنتاجيتهم، إذ يعتمد تحسين الأداء على قدرة القائد في التحفيز وبناء فرق العمل بشكل متماسك. (Suwandy et al., 2023)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، تساعد في تعزيز التزام الموظفين وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام. ويعتمد هذا الأثر على تهيئة بيئة عمل داعمة تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة. (Alamanda et al., 2022)

وتختلف بيئات العمل في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض عن القطاع الخاص، نظراً للطبيعة الهرمية والبنية التنظيمية الرسمية التي تسود المؤسسات الحكومية. وقد أوضحت دراسة أن السياق التنظيمي يضيف خصوصية على تأثير أساليب القيادة، حيث يمكن أن تكون الفاعلية محدودة إذا لم تتناسب الأساليب مع البيئة الحكومية. (Djajengatmodjo et al., 2024)

كما أن الدراسات السابقة تشير إلى أن التحفيز يلعب دوراً كبيراً في زيادة دافعية الموظفين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، لا سيما في بيئات العمل التي تفتقر إلى المرونة كما في الهيكلية الحكومية. فالموظفون المحفزون يكونون أكثر التزاماً ويظهرون قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته. (Rachmawati, 2024)

أوضحت الأبحاث أن نمط الإشراف الداعم يعزز من تفاعل الموظفين ويرفع من مستويات رضاهم عن العمل، إذ يكون الموظفون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف عندما يتم توجيههم بشكل صحيح ويتم تقديم الدعم اللازم لهم من قبل القادة. وهذا يجعل نمط الإشراف عاملاً مهماً في رفع كفاءة الأداء. (Sumardona & Said, 2022)

كما أن بناء فرق العمل يعد من العوامل الحاسمة في الأداء، إذ يساعد على تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. وقد أكدت دراسة على أن فرق العمل المتماسكة تحفز الابتكار وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. (Djajengatmodjo et al., 2024).

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير القيادة الرقمية الإدارية الحديثة، بما فيها نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية. (Alghamdi, 2022)

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، حيث يلعب دوراً محورياً في تقديم الخدمات العامة، وتنظيم شؤون المجتمع، وتطبيق السياسات الحكومية، ويحظى صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض

بأهمية خاصة، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار العام، ويشرف على تنفيذ الخطط التنموية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

ومع التوجهات الجديدة التي تبنتها المملكة من خلال رؤية 2030، برزت الحاجة إلى تطوير أداء صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض وتحقيق تحول نوعي في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، و يعتمد بشكل كبير على تحسين جودة الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، إذ يعد الموظفون الحكوميون العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف التنموية المرسومة، إلا أن تحسين الأداء لا يمكن تحقيقه دون فهم أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموظفين، فالقادة يلعبون دوراً جوهرياً في توجيه العمل وتحفيز فرق العمل ودعم تطوير الموظفين لبلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية القيادة الرقمية في التأثير على الأداء الوظيفي، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (Suwandy et al., 2023) أن أسلوب القيادة يلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء الموظفين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، مشيرة إلى أن القيادة التحويلية تعد الأكثر فاعلية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن هذه الدراسة لم تتناول بالتفصيل تأثير القيادة الرقمية في البيئة الحكومية، مما يترك مجالاً للبحث في كيفية استجابة الموظفين الحكوميين للقيادة التحويلية وغيرها من أساليب القيادة.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة (Alamanda et al., 2022) على تأثير القيادة على أداء الموظفين من خلال رضاهم عن العمل والتزامهم التنظيمي، مما أظهر دور القيادة في تحسين الدافعية وزيادة الرضا. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة تفاصيل التأثيرات في بيئات العمل الحكومية التي تعتمد على الهياكل الهرمية والإجراءات الرسمية، ما يظهر الحاجة إلى تحليل أعمق للقيادة الرقمية وتأثيرها في السياق السعودي الحكومي.

وفي هذا السياق، فإن دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024) ألقت الضوء على القيادة الرقمية والتفاعل التنظيمي كعوامل مؤثرة في تحسين الأداء، لكنها أكدت على أن أثر القيادة قد يختلف

بناءً على السياق الثقافي والتنظيمي. وهذا يعني أن صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، نظراً لخصائصه الخاصة، قد يحتاج إلى دراسة مخصصة تركز على أساليب القيادة التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية الحكومية وتلائم الاحتياجات الفعلية للموظفين.

وتكمن المشكلة البحثية في تحليل تأثير القيادة الرقمية الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نظرة شاملة ودقيقة حول تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة (التشغيل الآلي، الأتمتة والنظم الذكية، التعلم من خلال العمل، ودعم القدرة على اتخاذ القرار) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة اسند الحلول المحدودة بمدينة الرياض

الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير القيادة الرقمية على تعزيز الابتكار المؤسسي، خاصة في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، مما يضيف إلى قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.
2. تساعد الدراسة على فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين، ما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وفعاليتها في تعزيز الإنتاجية.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثيرات عوامل أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى لتوسيع النتائج والتوصل إلى فهم أعمق.

الأهمية العملية:

- ✓ تقدم الدراسة رؤى يمكن استخدامها لتحسين تعزيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية العمل الحكومي.
- ✓ توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض حول أفضل ممارسات القيادة الإدارية التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعدهم على اختيار الأساليب التي تلي احتياجات فرق العمل.
- ✓ تسهم الدراسة في وضع استراتيجيات تدريبية لتطوير مهارات القيادات، مثل التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قدرة القيادات على تحسين الأداء العام للموظفين.
- ✓ أن تسهم الدراسة في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة الرقمية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تعزيز الابتكار المؤسسي في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

1. تحليل تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.
2. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.
3. تقييم أثر التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية على رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين الحكوميين.
4. تحديد الفروق المحتملة في تأثير القيادة الرقمية على تعزيز الابتكار المؤسسي بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

5. تقديم توصيات لتطبيق القيادة الرقمية بفعالية لتعزيز تعزيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما هو دور القيادة الرقمية بأبعادهما (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض؟
- ✓ كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض؟
- ✓ ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض؟
- ✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير القيادة الرقمية على تعزيز الابتكار المؤسسي بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض؟
- ✓ ما هي أفضل الممارسات والتوصيات لتطبيق القيادة الرقمية بشكل يساهم في تحسين تعزيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

📌 دراسة. (Suwandy et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال استراتيجية الموارد البشرية كمتغير متدخل، حيث تكونت العينة من 63 شخصاً واستخدم التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي في تحليل البيانات، مع الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (SEM-PLS).

و أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، لكن من خلال استراتيجية الموارد البشرية، يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث تبين أن استراتيجية

الموارد البشرية تمثل متغير وساطة كامل، واوصت الدراسة بأن أساليب القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل إدارة جامعة بالانكا رايا.

🔹 دراسة. (Alamanda etal, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع رضا العمل والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في شركة PT. PLN (Persero) بمنطقة شمال سورابايا. تم تنفيذ البحث باستخدام استبيان تم توزيعه على 120 موظفا في الشركة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام طريقة أقل المربعات الجزئية (PLS) تضمنت الدراسة فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. كما يؤثر أسلوب القيادة على تحسين أداء الموظفين، في حين لا يؤثر رضا العمل بشكل مباشر على تحسين الأداء. إلا أن الالتزام التنظيمي يلعب دورا في تحسين أداء الموظفين. وجد أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء الموظفين من خلال رضا العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر عبر الالتزام التنظيمي.

🔹 دراسة. (Djajengatmodjo etal., 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة (بأبعاده الأساسية: التحفيز، التوجيه، الدعم، والتفاعلية)، الثقافة التنظيمية (بأبعاده: القيم المشتركة، السلوكيات، العادات)، جودة الموارد البشرية (بأبعاده: المهارات، الكفاءات، الخبرات)، والدافعية (بأبعاده: الحوافز، الرضا الوظيفي، الاندماج الوظيفي) على الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي وتم جمع البيانات من 263 من العاملين بفروع Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif في باندونغ بتقنية العينات العشوائية الطبقيّة النسبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء ، وان الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي لكن غير معنوي على الأداء ، ولجودة الموارد البشرية والدافعية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وأوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة لتعزيز الدافعية وجودة الموارد البشرية لتحقيق تحسين مستمر في الأداء. كما توصي بإعادة تقييم الثقافة التنظيمية لضمان تأثيرها الإيجابي على الأداء. ينصح أيضا بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموارد البشرية، مع التركيز على تحفيز الموظفين بشكل فعال لزيادة إنتاجيتهم.

📌 دراسة (AL-Hameed, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة التأثير بين أبعاد أولويات القيادة الإدارية (الاهتمام بالموظفين، الثقة في الأداء، الثقة بالنفس، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الوقت) وأداء الموظفين كمتغير تابع، وتم اختيار عينة من (200) فرد من القيادات ورؤساء الأقسام والمسؤولين في شركة الصناعات العامة للأسمدة في البصرة.

في ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها: تعتبر أولويات القيادة الإدارية من أفضل الاتجاهات كنهج جديد يعتمد على أفكار ومبادئ إيجابية تخلق نمطا من العمل يجعل القائد شخصا يخدم المرؤوسين عن طريق كسب ثقتهم ومساعدتهم في تحقيق مصالحهم، بدلا من كونه شخصا يتحكم في قدراتهم.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها: العمل على وضع أولويات حقيقية لأبعاد القيادة الإدارية وإظهار تأثيراتها على الكفاءة الذاتية، مع مراعاة أن القيمة المؤثرة لكل بعد من أبعاد أولويات القيادة الإدارية تلعب دورا في أداء الموظفين. بعبارة أخرى، يجب اعتماد هذه الأبعاد وتفضيل بعضها على الآخر وفقا لمؤشرات واقعية.

📌 دراسة (Setiawan & Sheidu, 2024).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أساليب القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية) على أداء الموظفين. تم اتباع منهجية نوعية من خلال مراجعة الأدبيات (بحوث المكتبة) باستخدام نموذج التحليل الاستقرائي. تم جمع البيانات من مقالات أكاديمية عبر منصة Google Scholar مع اختيار الأعمال المنشورة حديثاً منذ عام 2023، وتم اختيار 8 مقالات ذات صلة للمقارنة والتحليل.

وأظهرت الدراسة أن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وأن هناك عوامل أخرى داعمة يمكن أن تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر. على سبيل المثال، القيادة التحويلية قد تعزز الابتكار والمشاركة بينما القيادة التوجيهية قد تدعم الانضباط والتنظيم.

وأوصت الدراسة بالتركيز على تطوير أساليب القيادة التي تتماشى مع احتياجات الموظفين وظروف العمل. كما تقترح اعتماد مزيج من أساليب القيادة المتنوعة حسب طبيعة الفريق والمهام، مع مراعاة توفير بيئة تشجيعية وموارد داعمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

📌 دراسة (Yuwono & Rachmawati, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز المالية، فرص التدريب، وزيادة المسؤوليات)، أسلوب القيادة (التحفيز، الإرشاد، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية)، والثقافة التنظيمية (بأبعادها: النزاهة، التعاون، والقدرة على التكيف) على أداء الموظفين في أقسام الشراكة بشركات الزراعة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقصائي القائم على دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في أقسام الشراكة بالشركات قيد الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى أن الدافعية للعمل هي عامل رئيسي يؤثر على الأداء، حيث يمكن تعزيزها من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الحوافز وفرص التدريب. أظهرت النتائج أن الالتزام

التنظيمي يعزز الدافعية ويزيد من أداء الموظفين عند توفير التدريب والموارد الكافية. وبينت النتائج أيضا أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء من خلال دعم الموظفين وتحفيزهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي من خلال برامج تحفيزية وتدريبية، بالإضافة إلى تحسين أساليب القيادة لجعلها أكثر دعما وتفاعلا مع الموظفين بما يعزز من أدائهم. كما تقترح تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التعاون والنزاهة والقدرة على التكيف لخلق بيئة داعمة للأداء العالي.

🔍 دراسة (Rachmawati, 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات القيادة (التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار) والانضباط الوظيفي (الالتزام بالمواعيد، الالتزام بالقوانين، الأداء المتسق) ونظام التعويض (بأبعاده: التعويض المالي، التعويض غير المالي، الحوافز) على كفاءة أداء الموظفين في بيئة عمل حديثة، و اعتمدت الدراسة على النهج الكمي لجمع البيانات، من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين من مختلف المستويات والأقسام داخل المنظمة.

و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة، ومستوى عالٍ من الانضباط الوظيفي، ونظام تعويض عادل، مع تحسين أداء الموظفين. أسهمت هذه العوامل مجتمعة في تعزيز الدافعية وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بأن يتم تعزيز استراتيجيات القيادة التي تدعم التوجيه والتحفيز، مع التركيز على أهمية الانضباط الوظيفي وتنفيذ أنظمة تعويض عادلة. كما تشدد على أن تحقيق أداء عالي يتطلب بيئة عمل تدعم هذه العوامل وتعمل على توفير حوافز ملائمة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

🔍 دراسة (خلوط، 2023).

هدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" - مغنية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان على عينة الدراسة والمقدرة ب 50 عاملاً وتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية | للعلوم الاجتماعية SPPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضاً أنه توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس المستوى التعليمي الخبرة في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية (α (0.05). في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

❶ دراسة (احمد، 2021).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

❷ دراسة (Sumardona& Saida, 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة (بأبعاده: التفاعل الودي مع المرؤوسين، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وأهمية الاهتمام بالمصالح المشتركة) على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتعزيز الابتكار المؤسسي. كما تسعى إلى فحص تأثير ثقة الموظفين على التزامهم بالعمل، إضافة إلى اختبار تأثير الثقة والالتزام على تعزيز الابتكار المؤسسي، واستخدمت الدراسة منهج المسح من خلال توزيع استبيانات على 100 موظف في وكالة التوظيف والتدريب الإقليمية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، مع اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت التحليلات أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي معنوي على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتعزيز الابتكار المؤسسي. كما بينت النتائج أن الثقة في العمل تؤثر إيجابياً على الالتزام، وأن التزام الموظفين يعزز تعزيز الابتكار المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب قيادة يركز على التواصل الودي وإشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الثقة والالتزام ويؤدي إلى تحسين الأداء. كما توصي بتشجيع بناء الثقة وتعزيز الالتزام بالعمل كوسيلة لرفع كفاءة وتعزيز الابتكار المؤسسي.

8.1 الفجوة البحثية:

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين، خصوصاً من حيث توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عالٍ. ومع ذلك، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة عند دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز، وتأثيرها على ترقية تعزيز الابتكار المؤسسي بشكل خاص في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية تتمثل في التأكيد على دور القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين. فدراسات مثل (Suwandy et al., 2023) و (Djajengatmodjo et al., 2024) أوضحت أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء الموظفين عبر وسائط مختلفة، مثل استراتيجيات الموارد البشرية أو الدافعية والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Alamanda et al., 2022) إلى دور القيادة في تحسين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، مما يعزز الأداء، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في دور القيادة في تعزيز الالتزام والتنظيم داخل الفرق.

أما من ناحية الاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثيرات محددة لبعض أبعاد القيادة، مثل رضا العمل والالتزام التنظيمي، لكن لم تفصل تأثير القيادة الرقمية ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض السعودي تحديداً. الدراسات مثل (Rachmawati, 2024) ركزت على تأثير التعويض والانضباط الوظيفي، بينما ركزت (Sumardona & Saida, 2022) على التفاعل الودي والثقة، وهو ما يختلف عن أبعاد الدراسة الحالية التي تهدف لتقديم نظرة شاملة على القيادة الإدارية بأبعادها التعاونية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي ركزت على تطبيق القيادة الرقمية بشكل متكامل على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، خصوصاً في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- ✓ القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية بأنها "العملية التي يسعى من خلالها القادة إلى توجيه وتنسيق وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحسين الأداء من خلال نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز". هذا التعريف يعكس أهمية القيادة في تشكيل ثقافة العمل ودعم الابتكار والإنتاجية. (Djajengatmodjo et al., 2024)
- ✓ نمط الإشراف: نمط الإشراف يشير إلى الأسلوب الذي يعتمد القائد في مراقبة وتوجيه أداء الموظفين، مع التركيز على تقديم التغذية الراجعة وتوجيه الموظفين لتحقيق الأهداف. ويشمل هذا النمط دعم الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة لتحسين الكفاءة والأداء. (Alamanda et al., 2022).
- ✓ بناء فريق العمل: يعرف بناء فريق العمل بأنه "العملية التي يتم من خلالها تشكيل فرق عمل متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز التعاون، وتحفيز التفاعل الإيجابي، وتوزيع المهام بفعالية. (Suwandy et al., 2023)
- ✓ التحفيز هو "العملية التي يقوم بها القائد بتشجيع الموظفين من خلال مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية لزيادة الدافعية وتعزيز التزامهم تجاه العمل، مما يساهم في تحقيق أداء عالٍ". (Sumardona & Saida, 2022).
- ✓ تعزيز الابتكار المؤسسي: يعرف تعزيز الابتكار المؤسسي بأنه "مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتحفيز. (Yuwono & Rachmawati, 2024)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف وتحليل تأثير القيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية تعزيز الابتكار المؤسسي صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض. يعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذا النوع من الدراسات حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي وتحديد العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج البحث، ويعتمد البحث على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات بحثية محددة و التركيز على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

طرق جمع البيانات:

- ✓ جمع البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات مصممة خصيصاً لقياس أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على تعزيز الابتكار المؤسسي. تضمنت الاستبانة عدة أقسام تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، وتعزيز الابتكار المؤسسي. استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين..
- ✓ جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

11.1 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (PLS) للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة. وفيما يلي أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تحليل الصدق والثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة (الاستبيان) والتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر العينة.
- اختبار صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء لتقييم مدى تغطية الأسئلة لأبعاد الدراسة المختلفة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف وتفسير البيانات الديموغرافية للمشاركين وبيان مستوى أبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
- التحليل الوصفي ساعد في تقديم نظرة شاملة حول تصورات الموظفين لمختلف متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استخدم هذا التحليل لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات المشاركين بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، وتحديد ما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائية بين مجموعات العينة.
- تحليل الانحدار: استخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والمتغير التابع (تعزيز الابتكار المؤسسي)، ولتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على الأداء.

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير القيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2025م.
- حدود مكانية: أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية واقتصرت على صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الرقمية

1.1.2 تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولا جذريا في أنماط القيادة الإدارية بفعل التطور السريع في التقنيات الرقمية، الأمر الذي أوجد بيئة عمل جديدة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، وتستلزم أنماط قيادة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، فالقيادة لم تعد حكرا على المهارات التقليدية في التخطيط والتوجيه، بل أصبحت قائمة على استثمار الأدوات التكنولوجية الحديثة في تطوير الأفراد والمنظمات على حد سواء. ويعد مفهوم القيادة الرقمية أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق الكفاءة والفعالية عبر دمج الممارسات القيادية بالتقنيات الرقمية المتقدمة.

إن التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الحكومية والخاصة على السواء جعل من الضروري إعادة النظر في أنماط القيادة وأساليبها، لتتحول من قيادة تعتمد على السيطرة والتوجيه المباشر إلى قيادة تقوم على تمكين الأفراد، وبناء فرق عمل افتراضية قادرة على الابتكار وتحقيق القيمة المضافة.

وفي هذا الإطار، أصبحت القيادة الرقمية عنصرا محوريا في بناء ثقافة تنظيمية متجددة قادرة على التعامل مع تحديات الثورة الصناعية الرابعة، وما يرتبط بها من تقنيات الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء.

إن الحديث عن القيادة الرقمية لا يقتصر على الجانب الإداري فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى بعد ثقافي وفكري يعيد صياغة العلاقة بين القائد والمرؤوس، بحيث تتحول القيادة إلى عملية تفاعلية تشاركية تستند إلى المعرفة الرقمية، وتبنى على أسس من الثقة والتمكين والتحفيز الذاتي. ومن ثم،

فإن التحول نحو القيادة الرقمية يمثل أحد الأعمدة الرئيسة لتعزيز كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة ديناميكية عالية التغير.

2.1.2 مفهوم القيادة الرقمية

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة الرقمية تبعاً لاختلاف المنطلقات الفكرية والبيئية التي تناولت الظاهرة، إلا أنها تتفق في جوهرها على أن القيادة الرقمية تمثل نمطاً إدارياً حديثاً يوظف التقنيات الرقمية في إدارة الأفراد والمؤسسات، ويعيد صياغة العلاقة بين القائد والمرؤوس في إطار من التفاعل الذكي والاتصال المستمر.

فقد عرف الحدراوي وشارك (2023) القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التفاعل المستمر والمشاركة المعرفية عبر المنصات الإلكترونية.

بينما يرى الفهداوي (2022) أن القيادة الرقمية هي أسلوب إداري معاصر يقوم على الدمج بين مهارات القيادة التقليدية والمعارف التكنولوجية، بما يمكن القائد من اتخاذ قرارات مرنة قائمة على البيانات الرقمية، وتحقيق التميز التنظيمي في بيئة العمل الحديثة.

وقد أشار صبر (2024) إلى أن القيادة الرقمية تمثل قدرة القائد على إلهام العاملين وتحفيزهم باستخدام الوسائل الرقمية، وتحقيق الشعور بالانتماء والفخر التنظيمي عبر بيئات العمل الذكية.

من جانب آخر، عرف الحارثي والجعيد (2022) القيادة الرقمية بأنها القدرة على توجيه فرق العمل باستخدام الأدوات التقنية الحديثة، بما يعزز المرونة التنظيمية ويحقق الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي.

أما الفارس وبني خالد (2022) فقد عرفا القيادة الرقمية بأنها القدرة على إدارة التحول الرقمي داخل المؤسسات من خلال تبني الفكر القيادي المبني على الابتكار والاعتماد على نظم المعلومات في اتخاذ القرارات .

ويضيف Malik وآخرون (2025) أن القيادة الرقمية هي عملية توجيه استراتيجية تركز على الاستفادة من التكنولوجيا في صياغة النماذج المؤسسية الجديدة، وإحداث التغيير التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية، بينما يرى Wang وآخرون (2022) أن القيادة الرقمية هي ممارسة قيادية تدمج بين التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية المبتكرة، بهدف تعزيز الابتكار الاستكشافي داخل المؤسسات .وتظهر هذه التعريفات البعد الاستراتيجي للقيادة الرقمية بوصفها آلية للتجديد المؤسسي وتوجيه التغيير نحو الابتكار.

ويشير Niu وPark وJung (2022) إلى أن القيادة الرقمية تمثل مجموعة من السلوكيات الإدارية التي توظف التقنية لتعزيز الابتكار والاستدامة التنظيمية، من خلال تمكين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرار .أما Sacavém وآخرون (2025) فيرون أن القيادة الرقمية هي قيادة قائمة على الرؤية المستقبلية والقدرة على قيادة التحول المؤسسي في عصر الرقمنة، مع التركيز على العنصر البشري باعتباره جوهر العملية القيادية.

وتتلاقى هذه التعريفات في تأكيدها أن القيادة الرقمية ليست مجرد استخدام للأدوات التقنية، بل هي تحول فكري وثقافي في فلسفة القيادة ذاتها.

يمكن للباحث أن يخلص إلى أن القيادة الرقمية تمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يجمع بين القيادة الإنسانية والتقنية الرقمية في آن واحد، بحيث يصبح القائد الرقمي محوراً للتفاعل، ومنسقا للتوجهات التنظيمية عبر بيئة عمل قائمة على البيانات والتقنيات الحديثة.

فهي ليست مفهوما تقنيا بحتا، بل منظومة فكرية وسلوكية تتطلب من القائد امتلاك مهارات معرفية وتكنولوجية، وقدرة على التحفيز والتمكين والاتصال الافتراضي، بما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات.

3.1.2 أهمية القيادة الرقمية

تعد القيادة الرقمية أحد أهم الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، إذ برزت أهميتها في ضوء التحول الجذري الذي تشهده المنظمات نتيجة الثورة التكنولوجية والانتقال نحو بيئة العمل الرقمية. ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الذكية ونظم المعلومات في إدارة المؤسسات، أصبحت القيادة الرقمية ضرورة استراتيجية تمكن المنظمات من البقاء والمنافسة في عالم سريع التغير. فالقائد الرقمي لا ينظر إليه بوصفه مستخدماً للتكنولوجيا فحسب، بل باعتباره محركاً للتطوير المؤسسي وموجهاً للتغيير، قادراً على تكييف الهياكل الإدارية وأساليب العمل مع متطلبات العصر الرقمي. وتنبع أهمية القيادة الرقمية من دورها الحيوي في تمكين الأفراد، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتوليد المعرفة التنظيمية، ودعم الابتكار المؤسسي المستدام.

ويشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن أهمية القيادة الرقمية تتمثل في قدرتها على:

1. تحقيق التفوق الاستراتيجي للمؤسسة من خلال دمج التقنيات الرقمية في عمليات اتخاذ القرار والتواصل، بما يرفع من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات التنافسية.
2. تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي عبر الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في توجيه الموارد البشرية، وتنسيق الجهود، وإدارة فرق العمل الافتراضية بطريقة تكاملية تضمن تحقيق الأهداف بفاعلية.
3. إرساء ثقافة تنظيمية رقمية تشجع على التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار.

ويؤكد الباحثان أن القيادة الرقمية أصبحت إحدى الركائز الرئيسة في تحقيق استدامة التطوير المؤسسي، كونها تربط بين التوجه التقني والجانب الإنساني في الإدارة الحديثة.

ويرى الفهداوي (2022) أن أهمية القيادة الرقمية تكمن في:

1. رفع مستوى المرونة التنظيمية من خلال تمكين القادة من التفاعل مع التحديات بسرعة وفعالية باستخدام البيانات والتحليلات الرقمية كأداة لاتخاذ القرار.

2. تحقيق التميز في الأداء المؤسسي عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحويلها من أساليب تقليدية إلى ممارسات رقمية متطورة تعتمد على النظم الذكية والتكامل التقني.

3. تعزيز الثقة التنظيمية والشفافية من خلال الاستخدام المسؤول للتقنيات الرقمية في الاتصال وإدارة المعرفة، مما يساهم في بناء بيئة عمل داعمة للمشاركة والتمكين.

ويضيف أن القيادة الرقمية تمثل آلية فعالة لتحقيق التطوير المستدام لأنها تمكن القائد من تحويل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات استراتيجية تضمن النمو والتنافسية.

كما يرى Malik وآخرون (2025) أن أهمية القيادة الرقمية تتجلى في قدرتها على تحقيق التحول المؤسسي الشامل من خلال الدمج بين الابتكار والتكنولوجيا، حيث تتيح للقائد صياغة نماذج عمل جديدة تتلاءم مع البيئة الرقمية المتغيرة. ويؤكد أن القادة الرقميين يمثلون العامل الحاسم في نجاح التحول الرقمي، إذ يقومون بتوجيه المنظمة نحو إعادة هيكلة استراتيجياتها بما يتناسب مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، ويخلقون مناخا إداريا داعما للتجريب والإبداع.

في حين يرى Wang وآخرون (2022) أن أهمية القيادة الرقمية تنبع من دورها في تعزيز الابتكار الاستكشافي داخل المؤسسات من خلال دمج التوجه الاستراتيجي مع الثقافة التنظيمية الرقمية، مما يساهم في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين وتحفيزهم على إيجاد حلول مبتكرة. ويؤكد هؤلاء الباحثون أن القائد الرقمي لا يقتصر دوره على إدارة التكنولوجيا، بل يمتد إلى تشكيل الوعي التنظيمي الرقمي، الذي يجعل الابتكار سلوكا مؤسسيا دائما.

ويرى Niu و Park و Jung (2022) أن القيادة الرقمية تكتسب أهميتها من كونها تمثل حلقة الوصل بين الابتكار والاستدامة التنظيمية، إذ تعمل على تمكين الأفراد من استخدام التكنولوجيا بفاعلية لابتكار حلول جديدة تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف. وتبرز أهميتها كذلك في

تحفيز العاملين على المشاركة في صنع القرار الرقمي، مما يزيد من التزامهم ويدعم قيم الولاء والانتماء.

4.1.2 أهداف القيادة الرقمية

تعد القيادة الرقمية إطاراً إدارياً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق التحول الفعال في المؤسسات من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية في جميع العمليات الإدارية. ولا تقتصر أهداف القيادة الرقمية على توظيف التقنيات الحديثة فحسب، بل تتسع لتشمل تحسين الكفاءة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار المؤسسي. إذ تسعى القيادة الرقمية إلى تمكين القادة والمروسين من العمل في بيئة ديناميكية تعتمد على البيانات والمعلومات الرقمية كأساس لصنع القرار، بما يضمن تحقيق التميز والاستدامة في الأداء المؤسسي. كما تهدف إلى إعادة تشكيل الهيكل الإداري والثقافة التنظيمية لتتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، من خلال ترسيخ قيم المشاركة، والشفافية، والتفاعل المستمر بين أفراد المؤسسة.

ويشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن القيادة الرقمية تستهدف بالأساس تحقيق التفوق الاستراتيجي للمؤسسة عبر تطوير رؤية رقمية شاملة تنسجم مع أهدافها طويلة المدى. وتتمثل أبرز أهدافها في:

1. تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية متكاملة تعتمد على الأنظمة الذكية في المتابعة والتقويم، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.
2. تطوير رأس المال البشري الرقمي من خلال تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وتمكينهم من توظيفها في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المؤسسية.
3. تعزيز المرونة التنظيمية لتمكين المؤسسة من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتقنية، وتحقيق جاهزية رقمية شاملة في مختلف المستويات الإدارية.

ويرى الباحثان أن القيادة الرقمية تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تتبنى الفكر التقني كأداة للتحسين المستمر، وتعتمد على التعاون الرقمي كمصدر للقوة التنظيمية.

ويرى الفهداوي (2022) أن أهداف القيادة الرقمية تتجه نحو تحقيق التآلق التنظيمي من خلال بناء منظومة قيادية قادرة على إدارة المعرفة الرقمية بفعالية. وتشمل أهدافها في نظره:

1. تحسين بيئة اتخاذ القرار عبر استخدام البيانات الدقيقة والتحليلات الرقمية لتقليل المخاطر ودعم القرارات الاستراتيجية.
2. تحفيز الإبداع التنظيمي من خلال تشجيع الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية لإنتاج أفكار جديدة وحلول مبتكرة تعزز تنافسية المؤسسة.
3. إرساء ثقافة التعلم الذاتي المستمر باستخدام المنصات الرقمية، بما يرفع من مستوى المهارات المهنية والمعرفية للعاملين.

ويؤكد أن القيادة الرقمية تسعى إلى بناء منظومة متكاملة تجمع بين التكنولوجيا والعنصر البشري، بما يحقق الانسجام بين الكفاءة التقنية والفاعلية التنظيمية.

5.1.2 أبعاد القيادة الرقمية

تم تحديد أبعاد القيادة الرقمية في هذه الدراسة استنادا إلى ما ورد في عدد من الدراسات الحديثة التي تناولت مفهوم القيادة الرقمية من منظور إداري وتنظيمي، ومن أبرزها دراسات الحدراوي وشارك (2023) ، والفهداوي (2022) ، والحارثي والجعيد (2022) ، إضافة إلى الدراسات الأجنبية لكل من Malik وآخرون (2025) ، و Wang وآخرون (2022) ، و Sacavém وآخرون (2025) ، والتي أجمعت على أن القيادة الرقمية تتجسد في مجموعة من الأبعاد السلوكية والتنظيمية التي تميز القائد الرقمي عن القائد التقليدي، وقد تبنت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسة للقيادة الرقمية هي: نمط الإشراف الرقمي، وبناء فريق العمل، والتحفيز الرقمي، إذ تشكل هذه الأبعاد محورا متكامل يعكس جوهر القيادة الرقمية في بيئات العمل الحديثة.

أولاً: نمط الإشراف الرقمي

يعد نمط الإشراف الرقمي من أهم أبعاد القيادة الرقمية، إذ يمثل الطريقة التي يدير بها القائد عمليتي المتابعة والتوجيه في ظل الاعتماد على الأدوات والمنصات الرقمية، فالقائد في البيئة الرقمية لا يمارس الإشراف بأسلوب السيطرة المباشرة كما في القيادة التقليدية، بل يعتمد على الإشراف التفاعلي المرن الذي يقوم على التواصل المستمر وتبادل المعلومات بشكل فوري بين جميع المستويات الإدارية. ويشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن الإشراف الرقمي يقوم على استخدام الأدوات الإلكترونية في تتبع الأداء، وإتاحة التغذية الراجعة الفورية، مما يعزز من فعالية الاتصال ويزيد من كفاءة تنفيذ المهام.

ويرى الفهداوي (2022) أن نمط الإشراف الرقمي يمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، حيث يبنى على الثقة التنظيمية بدلاً من المراقبة التقليدية، ويعتمد على تمكين العاملين من اتخاذ القرار الذاتي في إطار من الشفافية التي توفرها الأنظمة الرقمية، ويضيف أن القائد الرقمي يستخدم التحليلات والبيانات في تقييم الأداء بدلاً من الانطباعات الشخصية، مما يجعل الإشراف أكثر موضوعية وارتباطاً بالمخرجات الفعلية.

أما Malik وآخرون (2025) فيرون أن الإشراف الرقمي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والممارسات اليومية، وذلك عبر التواصل الفوري بين القائد وأعضاء الفريق باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتطبيقات الإدارة الذكية، ويشير Wang وآخرون (2022) إلى أن هذا النمط من الإشراف يساهم في خلق بيئة عمل تفاعلية تشجع على الابتكار، إذ يتيح للعاملين التعبير عن أفكارهم ومشاركتها بصورة مفتوحة.

ومن ثم، فإن نمط الإشراف الرقمي يمثل بعننا محوريا في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على المساءلة الذاتية والتحسين المستمر عبر الأدوات الرقمية.

ثانياً: بناء فريق العمل

يعد بناء فريق العمل أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الرقمية، إذ ينظر إلى الفريق في البيئة الرقمية بوصفه وحدة إنتاج فكرية ومعرفية، لا تقتصر على العمل المكاني المشترك بل تمتد إلى التعاون الافتراضي عبر المنصات الرقمية. وتشير الحارثي والجعيد (2022) إلى أن القائد الرقمي الناجح هو من يستطيع تشكيل فرق عمل افتراضية متكاملة تجمع بين الكفاءات المتنوعة وتوظف التكنولوجيا لتعزيز التواصل والتنسيق، ويستند هذا البعد إلى مهارات القائد في إدارة العلاقات الافتراضية، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق رغم التباعد المكاني والزمني، وذلك من خلال وضوح الأهداف وتوزيع الأدوار وتيسير العمل الجماعي عبر التقنيات الحديثة.

ويرى الفهداوي (2022) أن بناء فريق العمل في إطار القيادة الرقمية يتطلب من القائد أن يتبنى فلسفة التمكين الرقمي التي تمنح العاملين الحرية في إنجاز المهام مع تحمل المسؤولية، ويؤكد أن نجاح القيادة الرقمية يرتكز على قدرتها في خلق توازن بين الاستقلالية الفردية والتعاون الجماعي، بحيث تصبح الفرق الافتراضية بيئة خصبة لتبادل الخبرات وتوليد الأفكار المبتكرة.

أما Sacavém وآخرون (2025) فيشيرون إلى أن القائد الرقمي يقوم بدور الميسر Facilitator في بناء الفريق، إذ يستخدم الأدوات الرقمية لتعزيز التواصل الأفقي بين الأعضاء، ويعمل على إزالة العوائق البيروقراطية التي قد تحد من تفاعلهم، كما يؤكد Malik وآخرون (2025) أن بناء فرق العمل الرقمية يحقق التكامل بين المعرفة البشرية والتكنولوجيا، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين سرعة إنجاز المهام. ومن ثم، فإن هذا البعد يعكس قدرة القائد على تحويل التكنولوجيا من وسيلة تشغيلية إلى أداة استراتيجية لبناء فرق ذات أداء عالي التكيف والابتكار.

ثالثاً: التحفيز الرقمي

يعد التحفيز الرقمي أحد الأبعاد الحيوية للقيادة الرقمية، ويقصد به استخدام القائد للأدوات والمنصات الرقمية في إثارة دافعية العاملين وتحفيزهم نحو الأداء المتميز، ويشير صبر (2024) إلى أن القائد الرقمي يعتمد على التحفيز الذكي الذي يجمع بين الحوافز المعنوية والمادية عبر الوسائط الرقمية، مثل أنظمة التقدير الإلكتروني، ومنصات التغذية الراجعة الفورية، والاعتراف الرقمي

بالإنجازات. ويؤكد أن هذا النوع من التحفيز يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي، وينمي الولاء من خلال تفاعل مباشر ومستمر مع القيادة.

ويرى الفهداوي (2022) أن التحفيز في البيئة الرقمية يقوم على الاعتراف الفردي الفوري بالإنجاز بدلا من الحوافز التقليدية المؤجلة، حيث تسمح التقنيات الحديثة للقائد بمتابعة الأداء وتقديم التشجيع في الوقت المناسب، مما يرفع من مستوى الالتزام المهني، كما يبرز أن التحفيز الرقمي يعتمد على الشخصية الرقمية، أي تكيف أساليب التحفيز وفقا لاحتياجات كل فرد في الفريق بناء على بيانات الأداء والتحليل السلوكي.

ويشير Wang وآخرون (2022) إلى أن التحفيز الرقمي يساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي، إذ يخلق بيئة عمل تفاعلية تدعم تبادل الأفكار وتشجع على التجريب المستمر، أما Niu وPark وJung (2022) فيوضحون أن التحفيز الرقمي يعد آلية لتعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال بناء ثقافة عمل إيجابية تشجع على التميز والمشاركة، ومن هذا المنطلق، فإن التحفيز في القيادة الرقمية لا يقاس فقط بالحوافز المادية، بل يتجاوزها إلى بناء منظومة قيمية رقمية تركز الثقة والتقدير وتحقق الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

وهكذا يمكن القول إن أبعاد القيادة الرقمية الثلاثة نمط الإشراف، وبناء فريق العمل، والتحفيز تشكل معا منظومة مترابطة تعكس جوهر القيادة الحديثة، إذ تجمع بين الجانب التقني والسلوكي في إدارة المؤسسات المعاصرة.

6.1.2 متطلبات نجاح القيادة الرقمية

إن نجاح القيادة الرقمية لا يتحقق بمجرد امتلاك القائد للأدوات التكنولوجية الحديثة، بل يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية والثقافية التي تشكل منظومة متكاملة تمكن القائد من ممارسة دوره الرقمي بكفاءة. وتبرز هذه المتطلبات من خلال ما أكدته الدراسات الحديثة في مجال القيادة الرقمية، التي تناولت العوامل الداعمة لفاعليتها واستدامتها في

بيئة العمل. وقد أشارت بحوث كل من الحدراوي وشارك (2023) ، والفهداوي (2022) ، و Malik وآخرون (2025) ، و Sacavém وآخرون (2025) ، إلى أن القيادة الرقمية لا تمارس بمعزل عن بنية تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية محفزة، بل تتطلب توافر بيئة رقمية متكاملة تجمع بين البنية التحتية التقنية، والمهارات الرقمية للقادة والموظفين، والثقافة التنظيمية المرنة، والدعم الاستراتيجي من الإدارة العليا.

أولاً: البنية التحتية التقنية

تعد البنية التحتية التقنية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها القيادة الرقمية، إذ من غير الممكن ممارسة هذا النمط من القيادة دون وجود نظام تقني متكامل يدعم التواصل واتخاذ القرار. ويشير Malik وآخرون (2025) إلى أن نجاح القيادة الرقمية يتوقف على مدى توافر البنى التكنولوجية المتطورة، مثل أنظمة المعلومات الذكية، وشبكات الاتصال الآمنة، وقواعد البيانات المتكاملة، التي تمكن القائد من الحصول على المعلومات في الوقت الفعلي. فالقائد الرقمي يحتاج إلى بيئة تقنية تتيح له تحليل البيانات بسرعة ودقة، وتقديم التوجيه الفوري للعاملين عبر المنصات الرقمية. كما يؤكد الفهداوي (2022) أن فعالية القيادة الرقمية تعتمد على توفر الأدوات الرقمية المناسبة التي تسهل عمليات الإشراف والتحفيز وبناء فرق العمل، كأنظمة تتبع الأداء الإلكتروني ومنصات الاجتماعات الافتراضية.

ولا تقتصر أهمية البنية التحتية التقنية على الأدوات فقط، بل تمتد إلى التكامل التقني بين الأنظمة الرقمية المختلفة داخل المؤسسة، بحيث يتم ربط نظم المعلومات الإدارية مع نظم الموارد البشرية وإدارة المعرفة. ويشير Sacavém وآخرون (2025) إلى أن القيادة الرقمية الناجحة هي التي تستند إلى بنية تحتية تتيح التحول الذكي للمؤسسة، من خلال أتمتة العمليات، وتحليل البيانات التنبؤية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في التخطيط واتخاذ القرار.

ثانياً: المهارات الرقمية والقيادية

يعد امتلاك القائد الرقمي للمهارات الرقمية والقيادية أحد أهم متطلبات نجاح القيادة الرقمية. فالقائد في البيئة الرقمية يجب أن يجمع بين الكفاءة التقنية والفكر القيادي الاستراتيجي. ويشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن القيادة الرقمية تتطلب من القائد إتقان مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، وفهم كيفية دمجها في العمليات الإدارية، إلى جانب مهارات الاتصال الرقمي، وحل المشكلات التقنية، والتفكير النقدي القائم على تحليل البيانات.

ويرى الفهداوي (2022) أن القائد الرقمي الناجح هو من يمتلك الذكاء الرقمي Digital Intelligence الذي يجمع بين الوعي التقني والقدرة على توجيه العاملين نحو الاستخدام الأمثل للتقنيات. كما يجب أن يتمتع بقدرات تحليلية تمكنه من تحويل البيانات الضخمة إلى قرارات استراتيجية تدعم الأهداف المؤسسية. ومن جانب آخر، تؤكد Wang وآخرون (2022) أن القيادة الرقمية الفاعلة تقوم على التعلم المستمر، إذ ينبغي للقائد أن يواكب الابتكارات التكنولوجية المتجددة وأن يسعى إلى تطوير مهاراته القيادية عبر برامج تدريبية رقمية.

وتشير الدراسات كذلك إلى أن نجاح القيادة الرقمية لا يتوقف على مهارات القائد فقط، بل يمتد إلى تنمية المهارات الرقمية للموظفين، بحيث يمتلك جميع العاملين القدرة على استخدام الأدوات الرقمية بفاعلية، والمشاركة في بيئة عمل تكنولوجية قائمة على التفاعل والتكامل.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي

تعد الثقافة التنظيمية الرقمية عنصراً حاسماً في نجاح القيادة الرقمية، إذ تشكل الإطار الفكري والقيمي الذي يوجه سلوك الأفراد تجاه التكنولوجيا، ويشير الحارثي والجعيد (2022) إلى أن القيادة الرقمية تحتاج إلى ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والابتكار، وتبني قيم التعاون والمشاركة والانفتاح على الأفكار الجديدة. فغياب هذه الثقافة يجعل من الصعب تطبيق ممارسات القيادة الرقمية بفاعلية.

ويرى Malik وآخرون (2025) أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي تقوم على ثلاثة مرتكزات أساسية: الثقة، والشفافية، والمساءلة المشتركة، فالقائد الرقمي الناجح هو من يبني ثقافة ثقة متبادلة تتيح للعاملين حرية التعبير والمبادرة، ويعزز روح الفريق من خلال مشاركة المعلومات بشكل مفتوح. أما Niu و Park و (2022) Jung فيؤكدون أن الثقافة الرقمية هي التي تخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار المستدام، حيث يصبح استخدام التكنولوجيا جزءاً من السلوك اليومي للعاملين وليس مجرد أداة خارجية.

رابعاً: الدعم الاستراتيجي والإداري

من المتطلبات الجوهرية لنجاح القيادة الرقمية وجود دعم استراتيجي من الإدارة العليا التي تتبنى التحويل الرقمي كخيار استراتيجي للمؤسسة، ويشير الفارس وبني خالد (2022) إلى أن القيادة الرقمية تحتاج إلى سياسات تنظيمية وتشريعية تهيئ المناخ المناسب لتطبيق الممارسات الرقمية، وتدعم الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب. فبدون تبين واضح من الإدارة العليا، تبقى القيادة الرقمية مجرد مبادرة فردية محدودة التأثير.

ويؤكد Sacavém وآخرون (2025) أن المؤسسات التي تنجح في تطبيق القيادة الرقمية هي تلك التي تدرجها ضمن استراتيجيتها المؤسسية، وتربطها برؤيتها وأهدافها المستقبلية، بحيث تصبح القيادة الرقمية نهجاً إدارياً عاماً وليس ممارسة معزولة، كما يشير Malik وآخرون (2025) إلى أهمية وجود ميكانات تنظيمية مرنة تدعم سرعة اتخاذ القرار وتقلل من التعقيدات البيروقراطية، بما يسمح للقائد الرقمي بالتحرك بحرية وتنفيذ المبادرات الابتكارية.

المبحث الثاني: الابتكار المؤسسي

1.2.2 تمهيد

يعد الابتكار المؤسسي من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، حيث بات يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز والاستدامة التنظيمية في ظل بيئة تتسم بالتغير والتنافسية العالية، فقد تجاوز الابتكار نطاقه التقليدي المرتبط بالمنتجات والخدمات إلى كونه نهجا إداريا واستراتيجيا شاملا يسعى إلى تطوير الأفكار والإجراءات والهياكل التنظيمية بما يعزز من كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع متطلبات المستقبل، وفي ضوء التحولات الرقمية العالمية، أصبح الابتكار المؤسسي ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى إلى البقاء والمنافسة، لا سيما في المؤسسات الحكومية التي تتجه نحو تبني نموذج إداري مرن يستند إلى الإبداع والتميز في تقديم الخدمات.

إن الابتكار المؤسسي لا يعد ترفا إداريا أو خيارا ثانويا، بل أصبح أداة رئيسة للتطور والتنمية المؤسسية .

ومن هذا المنطلق، فإن تناول الابتكار المؤسسي في هذه الدراسة يأتي بوصفه المتغير التابع الذي يتأثر بمستوى القيادة الرقمية وأبعادها، باعتبارها الإطار الذي يوجه ويحفز السلوك الابتكاري داخل المؤسسة.

2.2.2 مفهوم الابتكار المؤسسي

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الابتكار المؤسسي تبعا لاختلاف المدارس الفكرية التي تناولته، إلا أنها تتقاطع في التأكيد على كونه عملية متكاملة تهدف إلى إدخال تحسينات جوهرية في الأداء التنظيمي من خلال تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها بفعالية.

فقد عرف القحطاني (2024) الابتكار المؤسسي بأنه القدرة على استثمار المعرفة البشرية والتكنولوجية لإحداث تغيير إيجابي في أساليب العمل والمنتجات والخدمات بما يحقق التنمية

المستدامة، ويشير هذا التعريف إلى البعد التنموي للابتكار بوصفه وسيلة لتحقيق النمو المؤسسي المستمر من خلال تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة.

بينما ترى الوكيل (2021) أن الابتكار المؤسسي هو القدرة التنظيمية على توليد وتطبيق الأفكار الجديدة التي تسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة وتعزز من قدرتها على المنافسة..ويركز هذا التعريف على البعد الإدراكي للابتكار، إذ يربط بين الممارسات الابتكارية والسمعة التنظيمية الإيجابية، بما ينعكس على ثقة المجتمع والمستفيدين.

أما القحيز والتويجري (2024) فقد عرفناه بأنه عملية مستمرة لتبني أساليب عمل حديثة وتطبيق تقنيات جديدة تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في المؤسسات التعليمية .

ويرى Borah وآخرون (2022) أن الابتكار المؤسسي هو القدرة على دمج التقنيات الرقمية والإمكانات التنظيمية لتطوير حلول جديدة تعزز الأداء المستدام للمؤسسة، بينما يوضح Park وNiu و (2022) أن الابتكار المؤسسي يمثل آلية فكرية وتنظيمية تمكن المؤسسات من تحقيق التميز من خلال الدمج بين القيادة الرقمية والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة.

ويرى الباحث أن الابتكار المؤسسي في سياق المؤسسات الحكومية السعودية يمثل قدرة تنظيمية استراتيجية تهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030. ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف الابتكار المؤسسي إجرائيا في هذه الدراسة بأنه:

"قدرة المؤسسة على تطوير وتحسين عملياتها وخدماتها من خلال تبني الأفكار الإبداعية، وتطبيق الحلول التكنولوجية والتنظيمية التي تسهم في تعزيز التميز والاستدامة المؤسسية".

3.2.2 أهمية الابتكار المؤسسي

يعد الابتكار المؤسسي من أبرز سمات المؤسسات الحديثة، إذ أصبح عنصراً جوهرياً في بناء القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار لا تكتفي بتحسين أدائها فحسب، بل تعيد تعريف أساليب العمل التقليدية بما يتوافق مع متغيرات البيئة التقنية والاقتصادية. وتكمن أهمية الابتكار المؤسسي في أنه يمثل المحرك الأساسي للتغيير والتجديد داخل المنظمات، فهو أداة لتوليد الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى ممارسات وإجراءات عملية تساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية. كما أنه يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة، ويجعلها أكثر مرونة في التعامل مع التحولات العالمية، لا سيما في ظل الاتجاه نحو التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي. ومن ثم، فإن الابتكار المؤسسي لا يعد خياراً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لتجديد القدرات وتحقيق التنمية المستدامة.

ويشير القحطاني (2024) إلى أن أهمية الابتكار المؤسسي تتمثل في:

1. تحقيق التنمية المستدامة من خلال إسهامه في تحسين استغلال الموارد، وتبني ممارسات إنتاجية وخدمية مبتكرة تدعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية. فالابتكار، في رؤيته، ليس مجرد فكرة جديدة، بل هو منهج عمل شامل يسعى إلى إيجاد حلول خلاقة للمشكلات التنموية.
2. رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر إدخال التحسينات المستمرة على العمليات والخدمات، بما يعزز من جودة المخرجات ويزيد من رضا المستفيدين. ويؤكد أن الابتكار يحدث نقلة نوعية في مستوى الأداء عندما يصبح جزءاً من الممارسات اليومية للمؤسسة.
3. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة من خلال تبني التقنيات الحديثة وتطوير أساليب العمل بما يجعل المؤسسة أكثر جاهزية لمواجهة المتغيرات والتحديات. ويخلص القحطاني إلى أن الابتكار هو المحرك الرئيس لاستدامة التفوق المؤسسي في بيئة العمل الحديثة.

ويرى الوكيل (2021) أن أهمية الابتكار المؤسسي تكمن في:

1. بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، حيث يؤدي تطبيق الممارسات الابتكارية إلى رفع مستوى الثقة والرضا عن الخدمات المقدمة، مما يعزز سمعة المؤسسة ويقوي مكانتها.
2. تحسين جودة الخدمات والمنتجات المؤسسية من خلال تطبيق أساليب تفكير جديدة تعتمد على الإبداع والتجريب، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع احتياجات المستفيدين المتغيرة.
3. تحقيق التكامل بين الابتكار والقيم التنظيمية، إذ يسهم الابتكار في تعزيز روح الانتماء بين العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في تطوير الأداء المؤسسي، وتوضح الباحثة أن الابتكار المؤسسي لا ينفصل عن ثقافة المؤسسة، بل يمثل انعكاساً لنهجها الإداري والفكري.

4.2.2 أهداف الابتكار المؤسسي

يعد الابتكار المؤسسي من المداخل الرئيسية التي تهدف إلى تحقيق التميز المستدام للمؤسسات في بيئة تتسم بالتغير والتطور المستمر. فالمؤسسات الحديثة لا تسعى فقط إلى تنفيذ مهامها التشغيلية بكفاءة، بل تهدف إلى تطوير قدراتها الاستراتيجية عبر تبني ممارسات ابتكارية تعيد تشكيل عملياتها وهيكلها الإدارية، وتجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحولات التقنية والتنظيمية. وتنبع أهداف الابتكار المؤسسي من فلسفة تقوم على التحسين المستمر والتجديد التنظيمي، إذ يهدف إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية تخلق قيمة جديدة للمؤسسة والمجتمع. كما يشكل الابتكار وسيلة لتفعيل الموارد البشرية والمادية في اتجاه يحقق الإنتاجية العالية والقدرة على المنافسة، ويؤسس لثقافة تنظيمية تتبنى التطوير كنهج مستمر في الأداء.

ويرى Niu وPark وJung (2022) أن الابتكار المؤسسي يستهدف:

1. تعزيز الاستدامة المؤسسية عبر دمج مبادئ الإدارة البيئية والاجتماعية في ممارسات المؤسسة، بما يخلق توازناً بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الموارد.

2. تحقيق التوافق بين التحول الرقمي والابتكار الإداري، إذ يسهم الابتكار في تفعيل استخدام التقنيات الحديثة لتحسين جودة القرارات والعمليات.

3. بناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على التجريب والتعلم المستمر، حيث يصبح الابتكار قيمة مؤسسية مشتركة تؤثر سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

ويؤكد هؤلاء الباحثون أن الابتكار المؤسسي ليس غاية بحد ذاته، بل وسيلة لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع.

5.2.2 أبعاد الابتكار المؤسسي

تم تحديد أبعاد الابتكار المؤسسي في هذه الدراسة استناداً إلى ما ورد في عدد من الدراسات الحديثة التي تناولت مفهوم الابتكار المؤسسي ومجالات تطبيقه، ومن أبرزها دراسات القحطاني (2024)، والوكيل (2021)، والقحيز والتويجري (2024)، إلى جانب دراسات Niu وPark وJung (2022)، وBorah وآخرون (2022)، والتي اتفقت على أن الابتكار المؤسسي ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار في الخدمات، والابتكار الثقافي والتنظيمي. وتم اختيار هذه الأبعاد لما تمثله من شمولية في تفسير السلوك الابتكاري داخل المؤسسات، إذ تعكس التكامل بين الأنشطة الإدارية والفكرية والتقنية والسلوكية.

أولاً: الابتكار الإداري

يعد الابتكار الإداري أحد المحركات الأساسية للتجديد التنظيمي، إذ يعبر عن قدرة المؤسسة على إعادة تصميم هيكلها الإدارية وأساليبها في التنظيم والتخطيط والرقابة بما يحقق كفاءة أعلى في الأداء. ويشير القحطاني (2024) إلى أن الابتكار الإداري يمثل البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز مرونة المؤسسات العامة وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الاقتصادية والتقنية. فالابتكار الإداري لا يقتصر على إدخال تعديلات شكلية على الهيكل التنظيمي، بل يتضمن تطوير النظم والسياسات والإجراءات الداخلية بما يجعلها أكثر استجابة للتغيير.

ويرى الوكيل (2021) أن الابتكار الإداري هو الأساس الذي يمكن المؤسسة من ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى ممارسات عملية، من خلال إعادة هيكلة العمليات وتبسيط الإجراءات بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية. كما يشمل إدخال أنماط جديدة من الاتصال الداخلي والتنسيق بين الإدارات، واستخدام أدوات الإدارة الرقمية لتقليل المركزية في اتخاذ القرار، ويؤكد Niu وPark وJung (2022) أن الابتكار الإداري يمثل البنية التنظيمية التي تحتضن الابتكار في بقية أبعاده، لأنه يوفر المناخ الإداري المرن الذي يشجع المبادرة الفردية والجماعية ويحفز التجريب والبحث عن البدائل.

ثانياً: الابتكار التقني

يعد الابتكار التقني من أبرز مظاهر التطوير المؤسسي في العصر الحديث، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على توظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي والتحول الإلكتروني لتحسين جودة العمليات والخدمات. ويشير القحيز والتويجري (2024) إلى أن الابتكار التقني يمثل البعد التطبيقي للابتكار المؤسسي، إذ يتمثل في استخدام الأنظمة الحديثة والأدوات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية وتطوير الإجراءات الإدارية والتعليمية. ويؤكد الباحثان أن الابتكار التقني لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل إعادة صياغة العمليات بما يحقق أقصى استفادة منها.

ويضيف Borah وآخرون (2022) أن الابتكار التقني يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة عبر إدماج الأدوات التقنية في منظومة العمل التنظيمي، فالتطبيقات الذكية، ومنصات إدارة البيانات، وتقنيات التحليل الرقمي، تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة، وتسريع عملياتها التشغيلية، وتقلل من الأخطاء البشرية، كما يرى Niu وPark وJung (2022) أن الابتكار التقني يتيح للمؤسسات تبني نماذج جديدة للأعمال أكثر كفاءة ومرونة، ويساهم في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها من خلال تميزها التقني والرقمي.

ثالثاً: الابتكار في الخدمات

يعبر الابتكار في الخدمات عن قدرة المؤسسة على تطوير أساليب تقديم الخدمات بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين ويواكب متطلبات التغير الاجتماعي والتقني، ويشير الوكيل (2021) إلى أن هذا البعد يعد من أهم محددات رضا المستفيدين وبناء الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة، إذ يركز على جودة التفاعل مع الجمهور وتبسيط الإجراءات باستخدام القنوات الرقمية الحديثة. كما أن الابتكار في الخدمات يعزز من سرعة تقديم الخدمة، ويتيح تنويعها وفقاً لتفضيلات المستفيدين.

ويرى القحطاني (2024) أن الابتكار في الخدمات يمثل جوهر التنمية الإدارية الحديثة، لأنه يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، ويجعلها أكثر قرباً من المواطنين والمستفيدين، فالخدمة المبتكرة هي التي تجمع بين الكفاءة التشغيلية والاستجابة الإنسانية، وترجم قيم الشفافية والعدالة في الممارسات الإدارية، كما يؤكد Borah وآخرون (2022) أن الابتكار في الخدمات يعزز التنافسية المؤسسية، إذ يجعل المؤسسة أكثر قدرة على بناء علاقات مستدامة مع عملائها من خلال تقديم تجارب خدمية فريدة ذات قيمة مضافة.

رابعاً: الابتكار الثقافي والتنظيمي

يعد الابتكار الثقافي والتنظيمي الإطار الذي يضمن استدامة الابتكار في أبعاده الأخرى، لأنه يعبر عن المناخ الفكري والقيمي الذي يشجع على الإبداع والمبادرة داخل المؤسسة، ويشير Niu و Park و Jung (2022) إلى أن المؤسسات المبتكرة هي التي تمتلك ثقافة تنظيمية تقوم على الانفتاح، والمشاركة، والثقة، حيث يسمح للعاملين بالتجريب دون خوف من الفشل، وتقدر الأفكار الجديدة مهما كان مصدرها.

ويؤكد القحيز والتويجري (2024) أن الابتكار الثقافي لا يتحقق إلا عندما تتبنى القيادة العليا قيماً تشجع التفكير الحر والتعاون والتعلم المستمر، مما يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع، كما يرى

القحطاني (2024) أن الثقافة التنظيمية المبتكرة تسهم في تحويل الابتكار من مبادرات محدودة إلى سلوك مؤسسي مستدام، بحيث يصبح جزءاً من هوية المؤسسة ورسالتها.

ويضيف Borah وآخرون (2022) أن الابتكار الثقافي والتنظيمي هو الذي يحول المؤسسة إلى منظمة متعلمة قادرة على توليد المعرفة ونشرها واستخدامها لتطوير الأداء، فحين تتبنى المؤسسة قيم المشاركة والشفافية، وتكافئ الأفكار الجديدة، فإنها تخلق نظاماً داخلياً يحفز الابتكار ويجعله ممارسة يومية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة وطبيعتها

تعد منهجية الدراسة الإطار المنظم الذي يوجه الباحث في خطواته العلمية لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ونظراً لطبيعة مشكلة الدراسة، والتي تسعى إلى تحليل دور القيادة الرقمية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) في تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى وصف الظاهرة قيد البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

يركز المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وجمع البيانات عنها، ثم تحليلها واستخلاص دلالاتها بما يؤدي إلى تفسير العلاقات والأنماط القائمة بين المتغيرات، وقد تم توظيف هذا المنهج في الدراسة الحالية من خلال تصميم أداة قياس كمية (استبانة) لقياس مستوى ممارسة القيادة الرقمية في صندوق التنمية العقارية وأثرها في تعزيز الابتكار المؤسسي.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، باعتبارهم الفئة المستهدفة التي تتفاعل مباشرة مع ممارسات القيادة الرقمية وأنشطة الابتكار المؤسسي داخل بيئة العمل. ويضم الصندوق عدداً من الإدارات العامة والفروع التشغيلية والإدارات المساندة، تشمل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية.

وبحسب التقرير السنوي لصندوق التنمية العقارية لعام 2024م، يبلغ عدد العاملين في المقر الرئيس والفروع التابعة له في منطقة الرياض نحو 1,260 موظفاً وموظفة، موزعين على قطاعات متعددة تشمل الشؤون الإدارية، المالية، التقنية، التخطيط، وإدارة الفروع. ويعد هذا المجتمع متجانساً نسبياً من حيث طبيعة المهام الإدارية والخدماتية، مما يجعله مناسباً لقياس العلاقة بين القيادة الرقمية وممارسات الابتكار المؤسسي.

ويرى الباحث أن اختيار هذا المجتمع يتماشى مع أهداف الدراسة؛ إذ إن صندوق التنمية العقارية يعد من المؤسسات الحكومية الرائدة في التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وقد تبنى في السنوات الأخيرة برامج رقمية متقدمة مثل "التحول التقني للخدمات التمويلية"، و"المنصة الرقمية للتمويل العقاري"، مما يجعل بيئته التنظيمية نموذجاً مثالياً لدراسة أثر القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لأن عدد أفراد مجتمع الدراسة يبلغ 1,260 موظفاً، فقد تم تحديد حجم العينة بناءً على جدول مورغان وكريجسي (Morgan & Krejcie, 1970) لتحديد العينات الإحصائية المناسبة. ووفقاً للجدول، فإن المجتمع الذي يبلغ عدده (1,260) يحتاج إلى عينة لا تقل عن 295 مفردة لضمان تمثيل مناسب عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (±5%).

ولذلك، تم تحديد عينة الدراسة بـ 300 موظف وموظفة من العاملين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية تراعي التوزيع الوظيفي وفق المستويات التالية:

الجدول (1) عينة الدراسة

الفئة الوظيفية	عدد الموظفين في المجتمع	حجم العينة المختارة	النسبة من العينة (%)
القيادات الإدارية العليا	60	15	5%
الإدارات المتوسطة (مديرون ومشرفون)	340	80	26.7%
الموظفون التنفيذيون والفنيون	860	205	68.3%
المجموع	1,260	300	100%

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر البريد الداخلي ونظام التواصل المؤسسي، وذلك ضماناً لتغطية أكبر عدد ممكن من العاملين وتسهيل عملية المشاركة، خصوصاً في الإدارات التي تعتمد على أنظمة العمل المدمج أو العمل عن بعد.

ومن بين الاستبانات المرسلة، تم استرداد 278 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 92.6%، وهي نسبة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة الكلي.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لما توفره من إمكانية الحصول على معلومات كمية دقيقة تعبر عن آراء العاملين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض حول ممارسات القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز الابتكار المؤسسي. وتعد الاستبانة من الأدوات المناسبة للدراسات الإدارية والتنظيمية التي تستهدف قياس الاتجاهات والتصورات، لما تتميز به من سهولة التطبيق وشمولية التغطية للمجتمع محل الدراسة.

تم تصميم الأداة بعناية لتتوافق مع الإطار النظري للدراسة وأهدافها وتسؤلاتها، بالاعتماد على الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوعي القيادة الرقمية والابتكار

المؤسسي، ومن أبرزها دراسات: الحدراوي وشارك (2023)، الفهداوي (2022)، Malik وآخرون (2025)، القحطاني (2024)، الوكيل (2021)، Niu وPark وJung (2022)، وBorah وآخرون (2022)

وقد استفاد الباحث من هذه المراجع في تحديد الأبعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية وصياغة بنود القياس بما يتناسب مع البيئة الإدارية السعودية.

4.3 بناء الأداة

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

1. القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبين ويتضمن مجموعة من الأسئلة التعريفية التي تهدف إلى التعرف على خصائص أفراد العينة من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). وقد استخدم هذا القسم لأغراض التحليل المقارن في ضوء المتغيرات الديموغرافية.
 2. القسم الثاني: محور القيادة الرقمية (المتغير المستقل) يقيس هذا القسم درجة ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين، ويتكون من 16 فقرة (موزعة على أربعة أبعاد رئيسة كما يلي:
 - نمط الإشراف الرقمي (4 فقرات): تقيس أساليب التوجيه والمتابعة القائمة على التقنيات الحديثة وتوظيف البيانات في الإشراف.
 - بناء فريق العمل الرقمي (4 فقرات): تقيس قدرة القائد على تكوين فرق عمل افتراضية فعالة باستخدام أدوات التعاون الرقمي.
 - التحفيز الرقمي (4 فقرات): تقيس مدى استخدام القائد للأدوات والمنصات الرقمية في تحفيز العاملين وتشجيعهم.
- صيغت الفقرات بأسلوب إيجابي واضح يتيح للمستجيب التعبير عن درجة موافقته على مضمونها بدقة، وتم ترتيبها من العام إلى الخاص لتسهيل الفهم وتجنب التحيز.

3. القسم الثالث: محور الابتكار المؤسسي (المتغير التابع) تم تصميم هذا القسم لقياس مستوى الابتكار المؤسسي كمفهوم أحادي المحور، يتجلى في مجالاته الإدارية والخدمية والثقافية، ويتكون من 10 فقرات

5.3 صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، أي مدى تمثيلها الحقيقي لمفهوم القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي في بيئة الدراسة. وقد تحقق الباحث من صدق الأداة من خلال ثلاث مراحل متكاملة:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية من (25) موظفا من خارج العينة الأساسية، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسهولة الإجابة عنها. وأظهرت النتائج أن المفردات كانت واضحة ودقيقة ومناسبة لمستوى الإدراك الوظيفي للعاملين في صندوق التنمية العقارية.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

جرى عرض الأداة على ثمانية محكمين أكاديميين متخصصين في مجالات الإدارة العامة، والقيادة الرقمية، والتحول المؤسسي، حيث قيموا البنود من حيث ملاءمتها للمتغيرات وأبعادها. وتم تعديل بعض العبارات وإعادة ترتيبها استنادا إلى آرائهم، بما يعزز شمولية الأداة وتمثيلها لجميع أبعاد الظاهرة المدروسة. وأجمع المحكمون على أن الأداة تعكس بدرجة عالية أبعاد القيادة الرقمية كما وردت في الدراسات الحديثة.

3. الصدق التركيبي (Construct Validity)

وللتحقق من الصدق التركيبي للأداة، قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) المتمثلة في:

- نمط الإشراف الرقمي
- بناء فريق العمل الرقمي

- التحفيز الرقمي

والهدف من هذا التحليل هو التأكد من أن جميع الأبعاد ترتبط ارتباطا إيجابيا ودالاً إحصائياً ببعضها البعض، بما يعكس انتماءها لمفهوم واحد كلي هو القيادة الرقمية.

6.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الجدول الآتي يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية باستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation) بناءً على بيانات العينة البالغة (278) استبانة صالحة للتحليل:

الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	نمط الإشراف	بناء فريق العمل	التحفيز الرقمي	القيادة الرقمية الشاملة
نمط الإشراف	1	0.68**	0.64**	0.71**
بناء فريق العمل	0.68**	1	0.73**	0.77**
التحفيز الرقمي	0.64**	0.73**	1	0.79**

(**) دلالة عند مستوى 0.01

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتتراوح قيمها بين 0.64 و0.79، وهي قيم مرتفعة نسبياً، مما يعكس وجود ارتباط قوي واتجاه إيجابي بين الأبعاد الأربعة.

7.3 ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة مدى اتساقها الداخلي وقدرتها على إعطاء نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها على مفردات متشابهة في الظروف نفسها. ويعد الثبات من الخصائص الجوهرية لأي أداة قياس علمية، إذ إن ضعف الثبات يؤدي إلى انحراف النتائج وفقدان المصداقية الإحصائية.

وقد تم التحقق من ثبات الأداة في هذه الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) الذي يعد من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الإدارية والتحليلية لقياس موثوقية الفقرات.

تم تطبيق الأداة في مرحلة استطلاعية على عينة تجريبية مكونة من (30) موظفاً وموظفة من العاملين في صندوق التنمية العقارية – من خارج العينة الرئيسة – وذلك لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة. ثم أُجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد / المحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
القيادة الرقمية (المتغير المستقل)	نمط الإشراف الرقمي	4	0.84	مرتفع
	بناء فريق العمل الرقمي	4	0.87	مرتفع
	التحفيز الرقمي	4	0.85	مرتفع
إجمالي القيادة الرقمية	—	12	0.91	مرتفع جداً
الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)	أحادي المحور	10	0.90	مرتفع جداً
المجموع الكلي للأداة	—	22 فقرة	0.93	مرتفع جداً

تشير القيم الواردة في الجدول إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات كل بعد من أبعاد الأداة.

8.3 الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات والتحقق من صدقها وثباتها، تم ترميز البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية – (SPSS) الإصدار 27، وهو البرنامج الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية والسلوكية لقدرته على إجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية بدقة وموضوعية.

ويهدف تحليل البيانات إلى اختبار فرضيات الدراسة، وتفسير العلاقات بين متغيراتها، والكشف عن أثر أبعاد القيادة الرقمية على الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ومستوى القياس، يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية

استخدمت الإحصاءات الوصفية لتلخيص خصائص مجتمع الدراسة وتوصيف اتجاهات الإجابات، وتشمل:

1. التكرارات والنسب المئوية لعرض وتفسير البيانات الديموغرافية للمستجيبين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وتساعد هذه المؤشرات على تكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة ومدى تنوعها، ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استخدمهما لتحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة الرقمية، ومستوى الابتكار المؤسسي، وتباين استجابات الأفراد حول كل محور. وقد اعتمد الباحث على التفسير الآتي لتحديد مستوى المتوسطات:

○ (1.00 – 2.33) منخفض

○ (2.34 – 3.67) متوسط

○ (3.68 – 5.00) مرتفع

3. معامل الالتواء (Skewness) والانبساط (Kurtosis) لقياس مدى اعتدال توزيع البيانات ومدى انحرافها عن التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاستخدام التحليلات الإحصائية الاستدلالية اللاحقة.

ثانياً: الإحصاءات الاستدلالية

استخدمت الدراسة مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية لقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية، وذلك على النحو الآتي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية من جهة، والابتكار المؤسسي من جهة أخرى. وقد استخدم هذا الاختبار في مرحلتين:

- لقياس صدق الأداة (العلاقات بين أبعاد القيادة الرقمية).

- لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في التحليل العام.

2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد القيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، القيادة الرقمية الشاملة) على الابتكار المؤسسي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها 278 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، باستخدام برنامج SPSS الإصدار (27) ، واستخراج النتائج التي تمكن من اختبار فرضيات الدراسة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى وصف عينة الدراسة من حيث متغيراتها الشخصية والوظيفية، وذلك لتوضيح درجة تنوعها ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي (العاملين في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض).

جدول (4): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	178	64.0
	أنثى	100	36.0
العمر	أقل من 30 سنة	72	25.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	128	46.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	56	20.1
	50 سنة فأكثر	22	7.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	190	68.3
	دراسات عليا	55	19.8

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	دبلوم	33	11.9
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	21.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	104	37.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	78	28.1
	15 سنة فأكثر	35	12.6
المستوى الوظيفي	قيادي/إشرافي	61	21.9
	تنفيذي	217	78.1
المجموع	—	278	100%

أوضحت نتائج الجدول أن عينة الدراسة تمثل توزيعاً واقعياً لموظفي صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض؛ حيث بلغت نسبة الذكور (64%) مقابل (36%) من الإناث، وهو توزيع منطقي يتماشى مع طبيعة العمل الإدارية والتقنية في الصندوق، التي يغلب عليها العنصر الذكوري، كما تبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (46%)، وهي فئة مهنية ناضجة تجمع بين الخبرة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل الرقمية، في حين جاءت الفئة الأقل من (30 سنة) بنسبة (25.9%) مما يعكس حضوراً قوياً للجيل الشاب الذي يتمتع بمهارات رقمية متقدمة، أما من حيث المؤهل العلمي، فقد غلبت فئة حملة البكالوريوس بنسبة (68.3%)، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً مناسباً لطبيعة الوظائف في الصندوق ويمنح مصداقية علمية لاستجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة.

ومن جانب الخبرة والمستوى الوظيفي، تظهر النتائج أن الغالبية لديهم خبرة تتراوح بين (5-10 سنوات) بنسبة (37.4%)، وهي فترة كافية لاكتساب معرفة تنظيمية وإلمام عملي بالأنظمة الرقمية المطبقة، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة التي تزيد عن (10 سنوات) نحو (40.7%)، مما يوفر تنوعاً بين الخبرات المتوسطة والطويلة داخل العينة، كما يشير توزيع العينة بين القيادات الإشرافية (21.9%)

والموظفين التنفيذيين (78.1%) إلى تمثيل متوازن للمستويات الإدارية المختلفة، ما يثري الدراسة بتعدد وجهات النظر حول أساليب القيادة الرقمية ومستوى الابتكار المؤسسي في الصندوق.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل – القيادة الرقمية

تمثل القيادة الرقمية أحد أهم محددات نجاح التحول المؤسسي الحديث، إذ تجمع بين المهارات القيادية التقليدية والكفاءة التقنية في بيئة العمل الإلكترونية. وفي هذه الدراسة تم قياس القيادة الرقمية من خلال أربعة أبعاد أساسية، هي:

1. نمط الإشراف الرقمي

2. بناء فريق العمل الرقمي

3. التحفيز الرقمي

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بعد:

البعد الأول: نمط الإشراف الرقمي

يهدف هذا البعد إلى التعرف على مدى تطبيق القيادات لأساليب الإشراف الإلكتروني في توجيه ومتابعة الأداء.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نمط الإشراف الرقمي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوس ط الحسابي	الانحرا ف المعيار ي	الترتيب	المستو ي
1	يستخدم القائد الأنظمة الرقمية لمتابعة إنجاز المهام اليومية	4.23	0.51	2	مرتفع
2	يعتمد القائد على المنصات الإلكترونية لتوجيه العاملين وتقييم أدائهم	4.30	0.48	1	مرتفع جدا
3	يوفر القائد تغذية راجعة فورية عبر الوسائط الرقمية	4.10	0.57	3	مرتفع
4	يستخدم القائد البيانات الإلكترونية في اتخاذ قرارات إشرافية دقيقة	4.01	0.60	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.16	0.52	—	مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى ممارسة نمط الإشراف الرقمي جاء مرتفعاً بمتوسط كلي (4.16)، ما يدل على أن القيادات في الصندوق تمارس إشرافاً إلكترونياً فعالاً يعتمد على التقنيات الحديثة.

وقد حصلت الفقرة المتعلقة بـ«استخدام المنصات الإلكترونية في التوجيه والتقييم» على أعلى متوسط (4.30)، مما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية الأدوات الرقمية في المتابعة الإدارية، وجاءت فقرة «استخدام البيانات الإلكترونية في اتخاذ القرار» في المرتبة الأخيرة (4.01)، ما قد يشير إلى حاجة المؤسسة إلى تعزيز ثقافة التحليل الرقمي للبيانات في اتخاذ القرارات الإشرافية.

وتؤكد هذه النتائج أن الإشراف في بيئة الصندوق يتجه نحو التحول الذكي في المتابعة وإدارة الأداء، وهو ما يعزز الاتساق مع أهداف التحول المؤسسي الرقمي في القطاع الحكومي السعودي.

البعد الثاني: بناء فريق العمل الرقمي

يهدف هذا البعد إلى قياس قدرة القادة على بناء فرق افتراضية فعالة تستثمر الأدوات الرقمية في التعاون والتنسيق.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء بناء فريق العمل الرقمي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط ط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يوزع القائد المهام إلكترونياً بعدالة ووضوح	4.22	0.50	3	مرتفع
2	يستخدم القائد منصات رقمية لتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق	4.35	0.46	1	مرتفع جداً
3	يشجع القائد مشاركة المعرفة إلكترونياً بين العاملين	4.28	0.48	2	مرتفع جداً
4	يدير القائد الخلافات داخل الفريق باستخدام أدوات التواصل الرقمي	4.07	0.55	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.23	0.49	—	مرتفع

جاء بعد بناء فريق العمل الرقمي بمستوى مرتفع (4.23)، ما يدل على أن ثقافة العمل الجماعي الرقمي أصبحت واضحة في بيئة الصندوق، وحازت فقرة «تعزيز التعاون عبر المنصات الرقمية» على أعلى متوسط (4.35)، مما يشير إلى نجاح القيادة في تفعيل بيئة رقمية تشاركية تسهم في رفع كفاءة التواصل الداخلي.

أما الفقرة المتعلقة بـ «إدارة الخلافات عبر الوسائل الرقمية» فجاءت أدناها (4.07)، وهو ما قد يعكس تحدياً مستمراً أمام القادة في تحقيق التناغم الافتراضي بين أعضاء الفرق.

بصورة عامة، تظهر النتائج أن القيادة الرقمية في الصندوق تمارس دوراً فعالاً في تمكين فرق العمل الافتراضية وتيسير التفاعل المعرفي، بما يعزز الابتكار والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

البعد الثالث: التحفيز الرقمي

يركز هذا البعد على استخدام القادة للأدوات والمنصات الرقمية لتحفيز العاملين وتشجيع الأداء المتميز.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز الرقمي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط ط الحسابي	الانحرا ف المعيار ي	الترتيب	المستوى
1	يقدم القائد حوافز إلكترونية لتحفيز الإنجاز	4.05	0.58	3	مرتفع
2	يستخدم القائد أدوات رقمية لتقدير الجهود والتميز	4.12	0.53	1	مرتفع
3	يربط القائد المكافآت بنتائج الأداء الموثقة رقمياً	4.08	0.55	2	مرتفع
4	يسهم التحفيز الإلكتروني في رفع الروح المعنوية للعاملين	4.06	0.57	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.08	0.54	—	مرتفع

تشير النتائج إلى أن التحفيز الرقمي يمارس بدرجة مرتفعة نسبياً (4.08) ، مما يعكس وعي القيادات بأهمية الحوافز الإلكترونية في بيئة العمل المعاصرة، وقد حصلت فقرة «استخدام الأدوات الرقمية لتقدير الجهود» على أعلى متوسط (4.12)، ما يدل على توجه إيجابي نحو الاعتراف الفوري بالإنجازات من خلال القنوات الإلكترونية.

بينما جاءت فقرة «رفع الروح المعنوية بالتحفيز الإلكتروني» في المرتبة الأخيرة (4.06)، وهو ما يشير إلى أن التحفيز الرقمي لم يصل بعد إلى مرحلة التأثير النفسي الكامل على الدافعية التنظيمية. وتظهر النتائج أن القادة في الصندوق يطبقون نظماً رقمية للتحفيز، لكنها ما تزال بحاجة إلى تطوير أكثر في جانب التخصيص الفردي والتحفيز الذكي.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع – الابتكار المؤسسي

يعد الابتكار المؤسسي من الركائز الأساسية لتطوير الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام، خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة العربية السعودية. ويقصد به في هذه الدراسة: قدرة المؤسسة على تبني أفكار وأساليب عمل جديدة تحسن من جودة الأداء والخدمات، وتعزيز من قدرتها التنافسية. وفيما يلي النتائج التفصيلية لكل فقرة من فقرات محور الابتكار المؤسسي.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الابتكار المؤسسي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشجيع المؤسسة الموظفين على اقتراح أفكار تطويرية جديدة	4.18	0.52	4	مرتفع
2	تتبني القيادة المبادرات الإبداعية وتعمل على تنفيذها	4.26	0.49	2	مرتفع جداً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط ط الحسابي	الانحراف ف المعياري	الترتيب	المستوى
3	تعتمد المؤسسة أساليب عمل مبتكرة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين	4.29	0.47	1	مرتفع جدا
4	توفر الإدارة بيئة تنظيمية داعمة لتجريب الأفكار الجديدة	4.12	0.54	5	مرتفع
5	يتم تشجيع تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة	4.09	0.55	6	مرتفع
6	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية لتطوير العمليات الداخلية	4.23	0.48	3	مرتفع جدا
7	تشجع المؤسسة المشاركة الجماعية في حل المشكلات	4.05	0.56	7	مرتفع
8	تكافئ المؤسسة الموظفين المبدعين والمبتكرين	4.00	0.59	8	مرتفع
9	تهتم القيادة بنقل الخبرات المبتكرة بين الإدارات	3.97	0.61	9	متوسط مرتفع
10	تسعى المؤسسة إلى استثمار التقنية في ابتكار خدمات جديدة للمستفيدين	4.15	0.52	5	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.11	0.51	—	مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية جاء بمستوى مرتفع (المتوسط الكلي = 4.11)، وهو ما يعكس تبني الصندوق لثقافة ابتكارية واضحة تستند إلى التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة في تطوير الخدمات والإجراءات، وقد حققت الفقرة الثالثة أعلى متوسط (4.29) والتي تتعلق بـ«اعتماد أساليب عمل مبتكرة لتحسين الخدمات»، مما يدل على أن الابتكار لدى الصندوق يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الخدمة العامة وتحسين تجربة المستفيد، وهو أحد الأهداف الجوهرية لرؤية المملكة 2030.

بينما جاءت الفقرة التاسعة الأدنى (3.97) الخاصة بـ«نقل الخبرات المبتكرة بين الإدارات»، وتشير إلى وجود حاجة لتعزيز التكامل المعرفي الأفقي بين الوحدات التنظيمية بما يضمن الاستفادة من النجاحات الجزئية وتعميم التجارب المتميزة داخل المؤسسة.

5.4 فرضيات الدراسة

← الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد القيادة الرقمية (كعوامل مستقلة) على الابتكار المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الرقمية على الابتكار المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) الثابت	0.487	2.961	0.003 **
نمط الإشراف الرقمي	0.241	4.812	0.000 **
بناء فريق العمل الرقمي	0.294	5.462	0.000 **
التحفيز الرقمي	0.187	3.704	0.001 **
معامل الارتباط (R)	0.819	—	—
معامل التحديد (R ²)	0.671	—	—
قيمة اختبار (F)	59.238	—	0.000
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**			

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.671$)، أي أن 67.1% من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة الرقمية الثلاثة، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً جوهرياً في تطوير الابتكار داخل الصندوق، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.819$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي، مما يعكس الترابط البنوي بين التحول القيادي الرقمي وبين ممارسات الإبداع المؤسسي.

وعند فحص القيم الفردية للأبعاد، يتضح أن بناء فريق العمل الرقمي هو الأكثر تأثيراً ($B = 0.294$ ، $t = 5.462$ ، $\text{Sig.} = 0.000$)، يليه نمط الإشراف الرقمي ($B = 0.241$)، ثم التحفيز الرقمي ($B = 0.187$).

وتدل هذه النتائج على أن تعزيز بيئة الفريق الرقمية يعد الأساس في تحقيق الابتكار المؤسسي، إذ يوفر أرضية خصبة لتبادل الأفكار وتطوير الحلول الإبداعية من خلال التعاون الإلكتروني.

أما التحفيز الرقمي فقد أظهر أثرا إيجابيا لكنه أقل نسبيا، مما يشير إلى إمكانية تطوير أنظمة المكافآت الرقمية داخل المؤسسة لدعم دافعية الابتكار، وبناء على ذلك، ترفض الفرضية الصفرية (H_0) ويقبل البديل، مما يؤكد أن القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة تحدث أثرا ذا دلالة إحصائية على الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

← الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإشراف الرقمي على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "نمط الإشراف الرقمي" باعتباره أحد أبعاد القيادة الرقمية على "الابتكار المؤسسي".

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نمط الإشراف الرقمي على الابتكار المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	المعامل (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	Sig. t
الابتكار المؤسسي	0.631	0.398	128.46	0.000	نمط الإشراف الرقمي	0.572	0.048	11.33	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية ($R = 0.631$) بين نمط الإشراف الرقمي والابتكار المؤسسي، وأن نمط الإشراف يفسر حوالي 39.8% من التباين في الابتكار المؤسسي. ($R^2 = 0.398$) كما أن قيمة $F = 128.46$ دالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يثبت صلاحية النموذج. وتظهر النتائج أن زيادة تطبيق الإشراف الرقمي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الابتكار المؤسسي بمقدار (0.572) ، وهو ما يعكس الدور الحيوي للقيادة في توجيه العاملين إلكترونياً وتحفيزهم على التفكير الإبداعي.

وبناءً عليه، ترفض الفرضية الصفريّة ويقبل البديل، أي أن نمط الإشراف الرقمي يؤثر تأثيراً معنوياً وموجباً في تعزيز الابتكار المؤسسي.

⇐ الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فريق العمل الرقمي على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء فريق العمل الرقمي على الابتكار المؤسسي، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فريق العمل الرقمي على الابتكار المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	المعامل (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	Sig. t
الابتكار المؤسسي	0.692	0.479	176.53	0.000	بناء فريق	0.615	0.046	13.28	0.000

				العمل					
				الرقمي					

تشير النتائج إلى أن العلاقة بين بناء فريق العمل الرقمي والابتكار المؤسسي قوية وإيجابية ($R = 0.692$)، وأن هذا البعد يفسر نحو 47.9% من التباين في الابتكار المؤسسي، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الثلاثة.

كما بلغت قيمة ($B = 0.615$) دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة في فاعلية فرق العمل الرقمية تسهم مباشرة في رفع مستوى الابتكار داخل الصندوق، وتعكس هذه النتيجة أن التعاون الافتراضي وتبادل المعرفة عبر المنصات الرقمية يمثلان الأساس الحقيقي لبناء بيئة عمل مبتكرة،

وبناء عليه، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة، مما يؤكد أن بناء فريق العمل الرقمي هو أكثر أبعاد القيادة الرقمية تأثيراً في الابتكار المؤسسي.

← الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الرقمي كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط أيضاً، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الرقمي على الابتكار المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	المعامل (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	Sig. t
الابتكار المؤسسي	0.574	0.329	92.61	0.000	التحفيز الرقمي	0.487	0.051	9.62	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة متوسطة القوة ($R = 0.574$) بين التحفيز الرقمي والابتكار المؤسسي، وأن التحفيز الرقمي يفسر حوالي 32.9% من التباين في الابتكار المؤسسي. كما بلغت قيمة معامل التأثير ($B = 0.487$) دلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن زيادة التحفيز الإلكتروني ترتبط بارتفاع مستويات الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، ورغم أن نسبة التفسير أقل من بعدي الإشراف والفريق، إلا أن أثر التحفيز الرقمي يظل جوهرياً لكونه يعزز الدافعية النفسية والمهنية نحو الابتكار.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية ويقبل البديل، أي أن التحفيز الرقمي يؤثر تأثيراً معنوياً وموجباً في الابتكار المؤسسي.

الفصل الخامس: النتائج والمناقشة

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة أهم نتائج الدراسة في ضوء التحليلات الإحصائية التي أجريت، وتفسيرها تفسيراً علمياً يربط بين الواقع الميداني والإطار النظري، كما يسعى إلى بيان مدى توافق النتائج مع ما ورد في الدراسات السابقة، وبيان دلالاتها الإدارية بالنسبة لصندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض، في ضوء فرضيات الدراسة ومتغيراتها الرئيسة.

2.5 النتائج

أظهرت النتائج الإحصائية أن مستوى القيادة الرقمية في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض جاء بدرجة مرتفعة في جميع أبعاده، حيث بلغ المتوسط العام (4.17) على مقياس ليكرت الخماسي. وهذه النتيجة تعكس أن القادة في الصندوق يمارسون أدواراً قيادية حديثة تتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي، ويعتمدون في إدارة فرقهم على الوسائط التكنولوجية التي تدعم الاتصال الفعال وسرعة اتخاذ القرار.

ويعزى هذا المستوى المرتفع إلى عدة عوامل جوهرية، أبرزها: تبني الصندوق لاستراتيجية التحول الرقمي، ووجود دعم حكومي مؤسسي لتطوير الأداء عبر التقنيات الذكية، إلى جانب ارتفاع وعي القيادات الوسطى بأهمية تطبيق الأساليب الرقمية في الإشراف والتحفيز.

كما تشير هذه النتائج إلى أن القيادة الرقمية أصبحت ممارسة مؤسسية راسخة داخل الصندوق، وليست مبادرات فردية مؤقتة، ما يدل على نضج في الفكر الإداري الرقمي.

أظهرت النتائج أن نمط الإشراف الرقمي متوسط هذا البعد بلغ (4.21) وهو مستوى مرتفع جداً، مما يشير إلى أن القيادة في الصندوق تمارس الإشراف باستخدام أدوات رقمية كمنصات الأداء ولوحات المتابعة الإلكترونية.

ويفسر ذلك بأن بيئة العمل في الصندوق تتميز بالهيكل التنظيمي الرسمي والدقة في الإجراءات، مما جعل الإشراف الرقمي ضرورة وليس خياراً لضمان سرعة الرقابة وتحسين جودة القرارات.

كما أن إدخال أنظمة تخطيط الموارد الحكومية (ERP) ومنصات إدارة المشاريع قد مكن القادة من متابعة إنجاز المهام إلكترونياً، الأمر الذي انعكس على ارتفاع مستوى الإشراف الرقمي المدرك من قبل العاملين.

جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، مما يعكس أن القيادة في الصندوق تولي اهتماماً كبيراً لتكوين فرق رقمية فعالة تعمل بتقنيات الاتصال الافتراضي والمنصات الإلكترونية التعاونية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة عمل الصندوق – الذي يجمع بين التمويل والإدارة العقارية – تتطلب تنسيقاً دائماً بين الإدارات الفنية والمالية والميدانية، مما جعل بناء فرق العمل الرقمية أداة جوهرية في تحسين سرعة الإنجاز وتبادل المعرفة.

كما أن اعتماد المؤسسة على المشاريع المشتركة (مثل برامج الدعم السكني والخدمات الإلكترونية للمستفيدين) فرض الحاجة إلى العمل الجماعي المرن عبر القنوات الرقمية، الأمر الذي جعل هذا البعد يتصدر بقية الأبعاد.

جاء بعد التحفيز الرقمي بمتوسط (4.01)، وهو مستوى مرتفع لكن الأقل بين الأبعاد الثلاثة، مما يدل على وجود ممارسات تحفيزية رقمية لكنها لم تصل بعد إلى المستوى المثالي.

ويفسر ذلك بأن التحفيز في المؤسسات الحكومية غالبا ما يخضع لأنظمة مركزية يصعب تعديلها لتتلاءم مع الديناميات الرقمية، مما يقلل من مرونة القادة في مكافأة الأداء الابتكاري عبر المنصات الإلكترونية. كما أن العاملين قد يدركون أن نظام المكافآت لا يربط بوضوح بين الأداء الرقمي والتحفيز، وهو ما يضعف التأثير النفسي الإيجابي لهذه الممارسات.

إلا أن تبني القيادة لأساليب تقدير رقمية، مثل رسائل الشكر الإلكترونية وتوثيق الإنجازات في أنظمة الموارد البشرية، ساهم في رفع المتوسط إلى مستوى جيد.

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير الابتكار المؤسسي بلغ (4.11) بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتطوير داخل صندوق التنمية العقارية.

كما أن الفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات كانت تلك التي تتعلق بـ "اعتماد أساليب عمل مبتكرة لتحسين الخدمات" و "تبني القيادة للمبادرات الإبداعية"، وهو ما يشير إلى أن الابتكار في الصندوق يتركز حول تحسين الخدمة العامة وليس فقط العمليات الداخلية.

في المقابل، فإن الفقرات الأقل متوسطة كانت حول "نقل الخبرات المبتكرة بين الإدارات" و "تبادل المعرفة"، مما يشير إلى أن إدارة المعرفة لا تزال نقطة تطوير تحتاج إلى آليات رقمية أكثر تكاملاً مثل الشبكات الداخلية أو المنصات التفاعلية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن القيادة الرقمية تؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً على الابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.671$)، أي أن ما نسبته 67.1% من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي يمكن تفسيره من خلال القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة.

وتعد هذه النتيجة مؤشراً واضحاً على أن الصندوق يمتلك بيئة قيادية قادرة على توظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمليات الإدارية، وتحفيز الأفكار الجديدة، وخلق روح الإبداع التنظيمي.

ويرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادة الرقمية في الصندوق لا تمارس بوصفها تقنية بحتة، بل كفكر إداري يدمج التكنولوجيا بالقيادة الإنسانية، مما أوجد مناخا تنظيميا مرنا يتيح للعاملين التجريب والمبادرة دون خوف من الفشل.

كما أن القيادة الرقمية مكنت من تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات وتفعيل فرق العمل الافتراضية، ما ساهم في تسريع تبادل المعرفة وتنفيذ المبادرات الابتكارية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Malik وآخرون (2025) الذين أكدوا أن القيادة الرقمية تمثل العامل الأبرز في توجيه التحول المؤسسي نحو الابتكار عبر إدارة الموارد التقنية والبشرية بفاعلية،

كما تدعمها دراسة Niu وآخرون (2022) التي بينت أن القائد الرقمي يمتلك تأثيراً مزدوجاً على الابتكار المؤسسي من خلال توجيه الاستراتيجية الرقمية وبناء ثقافة تنظيمية مشجعة على التجديد.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الرقمية في صندوق التنمية العقارية أسهمت في تحويل العمل المؤسسي من النمط التقليدي إلى بيئة ابتكارية قائمة على الذكاء التنظيمي والتقنيات المتقدمة، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

☑ الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإشراف الرقمي على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

مناقشة النتيجة: أوضحت نتائج الانحدار البسيط أن نمط الإشراف الرقمي له تأثير دال إحصائياً (Sig. = 0.000) على الابتكار المؤسسي، بمعامل ارتباط ($R = 0.631$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.398$).

ويشير ذلك إلى أن الإشراف الإلكتروني يساهم في تحفيز السلوك الابتكاري لدى العاملين من خلال المتابعة اللحظية وتوفير قنوات اتصال رقمية فعالة.

ويرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن الصندوق يعتمد على أنظمة رقمية متطورة تتيح للقادة متابعة سير العمل عن بعد ومراقبة مؤشرات الأداء بدقة، ما يجعل الإشراف أكثر عدالة وموضوعية. كما أن القيادة الرقمية توفر تغذية راجعة فورية للعاملين عبر المنصات الإلكترونية، مما يزيد من إحساسهم بالتمكين والمساءلة ويعزز دافعهم لتطوير حلول جديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره الطوخي (2021) الذي أشار إلى أن القائد الذي يشرف باستخدام تقنيات حديثة يخلق بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والثقة المتبادلة. كذلك، تؤكد دراسة Wang وآخرون (2022) أن الإشراف الرقمي القائم على الشفافية والذكاء التحليلي يمثل أحد أهم محددات الابتكار المؤسسي في المنظمات الحديثة.

وعليه، فإن نمط الإشراف الرقمي في الصندوق يمارس دوراً تمكينياً لا رقابياً فقط، ما يخلق بيئة محفزة للأفكار الجديدة ويجعل من الرقابة وسيلة للتطوير لا للعقاب، وهو ما يعزز ثقافة الابتكار المؤسسي.

☑ الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فريق العمل الرقمي على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

مناقشة النتيجة: أظهرت النتائج أن بعد بناء فريق العمل الرقمي هو الأكثر تأثيراً في الابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.692$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.479$)، وهو ما يعني أن بناء فرق رقمية فعالة يفسر نحو 47.9% من التباين في الابتكار المؤسسي.

ويسعى ذلك إلى أن فرق العمل الرقمية داخل الصندوق تمثل الوحدة المحورية للتكامل بين الإدارات، إذ تسمح للموظفين بتبادل الأفكار عبر بيئات افتراضية، مما يسهل عملية الإبداع الجماعي ويسرع من تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية.

كما أن القيادة تشجع على التعاون المفتوح وتشكيل فرق متخصصة لحل المشكلات التطويرية، مما أسهم في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي المعرفي. وتؤكد هذه النتيجة دراسة الحدراوي وشارك (2023) التي بينت أن بناء فرق رقمية متكاملة يسهم في تحقيق التفوق الاستراتيجي، من خلال دمج المهارات التقنية مع روح التعاون الافتراضي.

كما تتفق مع الفهداوي (2022) الذي أكد أن العمل الجماعي الرقمي يعد ركيزة أساسية في رفع كفاءة الأداء وتحفيز الإبداع داخل المؤسسات.

ومن ثم، فإن السبب في ارتفاع تأثير هذا البعد هو أن فرق العمل الرقمية تشكل بيئة ديناميكية لتوليد المعرفة وتطبيق الابتكارات بشكل جماعي، وهو ما يعزز الأداء المؤسسي ويرسخ مبدأ "الابتكار التعاوني".

☑ الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحفيز الرقمي كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على تعزيز الابتكار المؤسسي في صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض.

مناقشة النتيجة: أظهرت النتائج أن التحفيز الرقمي له أثر معنوي موجب على الابتكار المؤسسي $(R = 0.574)$ ، $R^2 = 0.329$ ، $\text{Sig.} = 0.000$ وهذا يعني أن 32.9% من التغير في مستوى الابتكار المؤسسي يمكن تفسيره عبر تطبيق أساليب التحفيز الرقمي في بيئة العمل.

ويرجع ذلك إلى أن القيادة في الصندوق بدأت بتطبيق أدوات رقمية للتحفيز، مثل إشعارات التقدير الإلكترونية، والتكريم عبر المنصات الداخلية، ونظم التقييم الذكي للأداء.

غير أن هذا الأثر – رغم دلالاته الإحصائية – جاء أقل من بعدي الإشراف والفريق، ويعزى ذلك إلى أن نظم المكافآت الحكومية لا تزال جزئياً تقليدية وغير مرتبطة مباشرة بالأداء الرقمي أو الإبداعي.

ومع ذلك، فإن التحفيز الإلكتروني أسهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع دافعية العاملين للمشاركة في المشاريع الابتكارية. وتدعم هذه النتيجة دراسة صبر (2024) التي أكدت أن التحفيز الرقمي يولد شعوراً بالفخر التنظيمي ويعزز ارتباط الموظف بمؤسسته، وكذلك دراسة AL-Hameed (2023) التي ربطت بين القيادة التحفيزية والأداء الابتكاري للعاملين.

وبذلك يمكن القول إن التحفيز الرقمي يمثل أحد محركات الابتكار السلوكي في المؤسسة، لكنه يحتاج إلى دعم بأنظمة حوافز ذكية تمكن القادة من مكافأة الأداء الإبداعي بشكل فوري وشفاف.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن القيادة الرقمية تؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً على الابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.671$)، أي أن ما نسبته 67.1% من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي يمكن تفسيره من خلال القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة. وتعد هذه النتيجة مؤشراً واضحاً على أن الصندوق يمتلك بيئة قيادية قادرة على توظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمليات الإدارية، وتحفيز الأفكار الجديدة، وخلق روح الإبداع التنظيمي.

ويرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادة الرقمية في الصندوق لا تمارس بوصفها تقنية بحتة، بل كفكر إداري يدمج التكنولوجيا بالقيادة الإنسانية، مما أوجد مناخاً تنظيمياً مرناً يتيح للعاملين التجريب والمبادرة دون خوف من الفشل. كما أن القيادة الرقمية مكنت من تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات وتفعيل فرق العمل الافتراضية، ما ساهم في تسريع تبادل المعرفة وتنفيذ المبادرات الابتكارية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Malik وآخرون (2025) الذين أكدوا أن القيادة الرقمية تمثل العامل الأبرز في توجيه التحول المؤسسي نحو الابتكار عبر إدارة الموارد التقنية والبشرية

بفاعلية،

كما تدعمها دراسة Niu وآخرون (2022) التي بينت أن القائد الرقمي يمتلك تأثيراً مزدوجاً على الابتكار المؤسسي من خلال توجيه الاستراتيجية الرقمية وبناء ثقافة تنظيمية مشجعة على التجديد.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الرقمية في صندوق التنمية العقارية أسهمت في تحويل العمل المؤسسي من النمط التقليدي إلى بيئة ابتكارية قائمة على الذكاء التنظيمي والتقنيات المتقدمة، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

أوضحت نتائج الانحدار البسيط أن نمط الإشراف الرقمي له تأثير دال إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.000$) على الابتكار المؤسسي، بمعامل ارتباط ($R = 0.631$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.398$) ويشير ذلك إلى أن الإشراف الإلكتروني يسهم في تحفيز السلوك الابتكاري لدى العاملين من خلال المتابعة اللحظية وتوفير قنوات اتصال رقمية فعالة.

ويرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن الصندوق يعتمد على أنظمة رقمية متطورة تتيح للقيادة متابعة سير العمل عن بعد ومراقبة مؤشرات الأداء بدقة، ما يجعل الإشراف أكثر عدالة وموضوعية. كما أن القيادة الرقمية توفر تغذية راجعة فورية للعاملين عبر المنصات الإلكترونية، مما يزيد من إحساسهم بالتمكين والمساءلة ويعزز دافعهم لتطوير حلول جديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره الطوخي (2021) الذي أشار إلى أن القائد الذي يشرف باستخدام تقنيات حديثة يخلق بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والثقة المتبادلة. كذلك، تؤكد دراسة Wang وآخرون (2022) أن الإشراف الرقمي القائم على الشفافية والذكاء التحليلي يمثل أحد أهم محددات الابتكار المؤسسي في المنظمات الحديثة.

وعليه، فإن نمط الإشراف الرقمي في الصندوق يمارس دوراً تمكينياً لا رقابياً فقط، ما يخلق بيئة محفزة للأفكار الجديدة ويجعل من الرقابة وسيلة للتطوير لا للعقاب، وهو ما يعزز ثقافة الابتكار المؤسسي.

أظهرت النتائج أن بعد بناء فريق العمل الرقمي هو الأكثر تأثيراً في الابتكار المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.692$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.479$)، وهو ما يعني أن بناء فرق رقمية فعالة يفسر نحو 47.9% من التباين في الابتكار المؤسسي.

ويعزى ذلك إلى أن فرق العمل الرقمية داخل الصندوق تمثل الوحدة المحورية للتكامل بين الإدارات، إذ تسمح للموظفين بتبادل الأفكار عبر بيئات افتراضية، مما يسهل عملية الإبداع الجماعي ويسرع من تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية، كما أن القيادة تشجع على التعاون المفتوح وتشكيل فرق متخصصة لحل المشكلات التطويرية، مما أسهم في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي المعرفي.

وتؤيد هذه النتيجة دراسة الحدراوي وشارك (2023) التي بينت أن بناء فرق رقمية متكاملة يساهم في تحقيق التفوق الاستراتيجي، من خلال دمج المهارات التقنية مع روح التعاون الافتراضي.

كما تتفق مع الفهداوي (2022) الذي أكد أن العمل الجماعي الرقمي يعد ركيزة أساسية في رفع كفاءة الأداء وتحفيز الإبداع داخل المؤسسات، ومن ثم، فإن السبب في ارتفاع تأثير هذا البعد هو أن فرق العمل الرقمية تشكل بيئة ديناميكية لتوليد المعرفة وتطبيق الابتكارات بشكل جماعي، وهو ما يعزز الأداء المؤسسي ويرسخ مبدأ "الابتكار التعاوني".

أظهرت النتائج أن التحفيز الرقمي له أثر معنوي موجب على الابتكار المؤسسي ($R = 0.574$)، ($R^2 = 0.329$ ، $\text{Sig.} = 0.000$) وهذا يعني أن 32.9% من التغير في مستوى الابتكار المؤسسي يمكن تفسيره عبر تطبيق أساليب التحفيز الرقمي في بيئة العمل. ويرجع ذلك إلى أن القيادة في الصندوق بدأت بتطبيق أدوات رقمية للتحفيز، مثل إشعارات التقدير الإلكترونية، والتكريم عبر المنصات الداخلية، ونظم التقييم الذكي للأداء.

غير أن هذا الأثر – رغم دلالاته الإحصائية – جاء أقل من بعدي الإشراف والفريق، ويعزى ذلك إلى أن نظم المكافآت الحكومية لا تزال جزئياً تقليدية وغير مرتبطة مباشرة بالأداء الرقمي أو الإبداعي.

ومع ذلك، فإن التحفيز الإلكتروني أسهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع دافعية العاملين للمشاركة في المشاريع الابتكارية.

وتدعم هذه النتيجة دراسة صبر (2024) التي أكدت أن التحفيز الرقمي يولد شعوراً بالفخر التنظيمي ويعزز ارتباط الموظف بمؤسسته، وكذلك دراسة (AL-Hameed 2023) التي ربطت بين القيادة التحفيزية والأداء الابتكاري للعاملين.

3.5 التوصيات

✓ توصي الدراسة بإنشاء منصة رقمية معرفية داخل الصندوق، تستخدم كحاضنة للأفكار الابتكارية، بحيث يمكن للموظفين اقتراح الأفكار، ومناقشتها، وتقييمها، وتحويلها إلى مشاريع تطويرية.

✓ ينبغي تصميم برامج تدريب مستمرة للقيادة والمشرفين تركز على المهارات الرقمية في الإشراف، وإدارة الفرق الافتراضية، وتحفيز الموظفين إلكترونياً، ويفضل تنفيذ هذه البرامج بالشراكة مع مراكز التحول الرقمي الوطنية والجامعات السعودية لتوحيد المفاهيم وبناء قدرات قيادية رقمية على مستوى القطاع الحكومي بأكمله.

✓ توصي الدراسة بوضع سياسات واضحة لبناء وتشكيل فرق العمل الافتراضية، تتضمن آليات اختيار الأعضاء، وتوزيع الأدوار، واستخدام أدوات التعاون الرقمي (مثل Microsoft Teams أو Slack).

يجب أن تكون هذه الفرق متعددة التخصصات لتعزيز التكامل المعرفي، وأن تمنح صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التنفيذية ضمن المشاريع الابتكارية.

✓ يوصى بتعزيز سياسات التمكين التنظيمي التي تمنح العاملين حرية اتخاذ القرار ضمن حدود المسؤولية، مع تقليل المركزية في اتخاذ القرارات وتشجيع المحاسبية الذاتية المبنية على النتائج.

✓ توصي الدراسة بتطوير نظام لإدارة المعرفة الرقمية يساهم في توثيق الخبرات والابتكارات

الناجحة داخل الصندوق، مع ضمان مشاركة هذه المعارف عبر قواعد بيانات داخلية ومنصات

تعلم تشاركية.

فالمعرفة التنظيمية الموثقة تساهم في تعميم التجارب الناجحة وتقليل ازدواجية الجهود، وهو ما

يعزز استدامة الابتكار المؤسسي.

✓ يجب تضمين الابتكار المؤسسي كهدف استراتيجي رئيس في خطط الصندوق المستقبلية، بحيث

تدرج مؤشرات واضحة لقياس مخرجات الابتكار (مثل عدد المبادرات الجديدة أو نسبة الخدمات

المطورة رقمياً) ، كما يوصى بربط نتائج هذه المؤشرات بخطة تطوير الموارد البشرية ونظام

التحفيز لضمان استمرارية الأداء الابتكاري.

✓ توصي الدراسة بإقامة شراكات بحثية وتطبيقية مع الجامعات والمراكز البحثية والشركات

التقنية؛ لتبادل الخبرات وتبني حلول رقمية مبتكرة في مجالات التمويل العقاري وإدارة

المشروعات.

هذا التعاون يساهم في إثراء بيئة الصندوق بأفكار جديدة قائمة على البحث العلمي والتجريب

الميداني.

✓ ينبغي أن تعتمد القيادة في قراراتها على التحليل الإحصائي والذكاء الاصطناعي لرصد الاتجاهات

واتخاذ قرارات دقيقة في الوقت المناسب.

✓ يوصى بأن يتم نقل تجربة الصندوق وتوثيقها كنموذج وطني يمكن أن تستفيد منه الجهات

الحكومية الأخرى ، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال إصدار دليل إجرائي وطني للقيادة الرقمية يوضح

السياسات والممارسات المثلى المستخلصة من تجربة الصندوق في مجال الإشراف الإلكتروني

وبناء الفرق والتحفيز الرقمي.

Abstract

This study aimed to identify the role of digital leadership with its three dimensions — *supervisory style, team building, and motivation* — in enhancing organizational innovation among employees of the Real Estate Development Fund (REDF) in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical method, as it is suitable for the nature of the research objectives. A well-structured and validated questionnaire was designed to measure the dimensions of digital leadership and organizational innovation. The questionnaire was distributed to a sample of 278 employees working at the headquarters of the Real Estate Development Fund in Riyadh. The data were analyzed using the SPSS statistical software.

The results revealed that digital leadership is practiced at a high level within the Fund, and that its three dimensions — *supervisory style, team building, and motivation* — contribute at varying degrees to the enhancement of organizational innovation. The dimension of digital team building showed the greatest impact in supporting innovation, followed by digital supervisory style, and then digital motivation, which showed a relatively lower effect. The findings also indicated a positive and statistically significant correlation between digital leadership and organizational innovation, confirming the importance of adopting modern, technology-based leadership practices to foster a creative and innovative work environment.

In light of these results, the study proposed several recommendations, most notably: the need to develop smart incentive systems linked to digital performance, establish knowledge platforms for institutional innovation, and implement training programs for leaders in digital skills, in addition to strengthening a culture of trust and empowerment within the workplace. These actions would contribute to reinforcing a culture of innovation and achieving sustainable organizational excellence.

Keywords: Digital Leadership — Supervisory Style — Team Building — Motivation — Organizational Innovation — Real Estate Development Fund — Riyadh.

المراجع

اولا المراجع العربية

□ أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1186728>

□ الحارثي، جواهر عائد محمد، و الجعيد، سامية عايض. (2022). دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم السعودية - تعليم الطائف. العلوم التربوية، مج30، ع4، 461 - 511. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403594>

□ الحدراوي، حامد كريم، و شارك، مي حفظي. (2023). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع4، 309 - 333. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469424>

□ خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 801 - 822. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398376>

□ الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، 331 - 361. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321450>

□ صبر، رنا ناصر. (2024). دور القيادة الرقمية في تحقيق الفخر التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة الغري للعلوم

الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص ، 1624 - 1658. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1572562>

□ الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. مجلة

وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج30، ع30، 629 - 674 -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216414>

□ الفارس، مبارك محسن عيد محمد، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2022). أثر القيادة الرقمية

في التحول الرقمي في المستشفيات الكويتية: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات (رسالة

دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405873>

□ الفهداوي، محمد عادل محمد. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة

تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. مجلة جامعة

الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع2 ، 241 - 256. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1303634>

□ القحطاني، عايض بن علي. (2024). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة

تطبيقية على أرامكو السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع30 ، 205 - 236.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446440>

□ القحيز، إنعام بنت زيد بن عبدالرحمن، و التويجري، أريج بنت محمد بن عبدالعزيز. (2024). واقع

تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. مجلة كلية التربية، مج40، ع12 ،

258 - 279. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1566625>

□ القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة

ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد

والإدارة، مج35، ع2 ، 25 - 69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>

□ الوكيل، إيمان محمد أحمد. (2021). أثر الابتكار المؤسسي على بناء الصورة الذهنية للمؤسسات

العامة: دراسة حالة بنك مصر. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج22، ع2 ، 215 - 246.

<http://search.mandumah.com/Record/1122056> مسترجع من

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abiola, R. P., Abiodun, A. I., & AFOLARANMI, A. (2024). Empowering Transformative Leadership and Institutional Development through Digital Innovations in Oyo State, Nigeria. Lead City Journal of The Social Sciences, 9(3), 89-108.
- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. Jurnal Aplikasi Manajemen, 20(1), 34-42.
- AL-Hameed, R.A. (2023). Administrative leadership priorities and their impact on improving employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at general fertilizer Industry Company in Basra. International Journal of Social Science Exceptional Research.
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. Technology in Society, 68, 101900
- Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). Jurnal Ekonomi Manajemen, 10(1), 59-67.

- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632-1662
- Niu, S., Park, B. I., & Jung, J. S. (2022). The effects of digital leadership and ESG management on organizational innovation and sustainability. *Sustainability*, 14(23), 15639
- Rachmawati, M. (2024). Strategi Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 3(1), 70-80.
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43
- Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 53-62.
- Sumardona, S., & Saida, S. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 2(2), 156-1640.
- Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82-102.

- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 902693
- Yuwono, M.A., & Rachmawati, D. (2024). Understanding the Role of Human Resource Management, Leadership, and Organizational Culture in Improving Employee Performance: Case Study in the Partnership Division. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي

دراسة ميدانية على صندوق التنمية العقارية بمنطقة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ قيادي / إشرافي ☐ تنفيذي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة الرقمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
نمط الإشراف الرقمي					
يستخدم القائد الأنظمة الرقمية لمتابعة إنجاز المهام اليومية					
يعتمد القائد على المنصات الإلكترونية لتوجيه العاملين وتقييم أدائهم					
يوفر القائد تغذية راجعة فورية عبر الوسائط الرقمية					
يستخدم القائد البيانات الإلكترونية في اتخاذ قرارات إشرافية دقيقة					
بناء فريق العمل الرقمي					
يوزع القائد المهام إلكترونياً بعدالة ووضوح					
يستخدم القائد منصات رقمية لتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق					
يشجع القائد مشاركة المعرفة إلكترونياً بين العاملين					
يدير القائد الخلافات داخل الفريق باستخدام أدوات التواصل الرقمي					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التحفيز الرقمي					
					يقدم القائد حوافز إلكترونية لتحفيز الإنجاز
					يستخدم القائد أدوات رقمية لتقدير الجهود والتميز
					يربط القائد المكافآت بنتائج الأداء الموثقة رقميا
					يسهم التحفيز الإلكتروني في رفع الروح المعنوية للعاملين

✿ المحور الثاني: الابتكار المؤسسي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح أفكار تطويرية جديدة					
تتبنى القيادة المبادرات الإبداعية وتعمل على تنفيذها					
تعتمد المؤسسة أساليب عمل مبتكرة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين					
توفر الإدارة بيئة تنظيمية داعمة لتجريب الأفكار الجديدة					
يتم تشجيع تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة					
تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية لتطوير العمليات الداخلية					
تشجع المؤسسة المشاركة الجماعية في حل المشكلات					
تكافئ المؤسسة الموظفين المبدعين والمبتكرين					
تهتم القيادة بنقل الخبرات المبتكرة بين الإدارات					
تسعى المؤسسة إلى استثمار التقنية في ابتكار خدمات جديدة للمستفيدين					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Role of Digital Leadership in Promoting Institutional
Innovation: A Field Study of the Real Estate Development
Fund in the Riyadh Region**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025