

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

اسم الطالب
تركي رحيم الحربي

الرقم الجامعي
233000220

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

2026م

جدول المحتويات

4	قائمة الجداول
7	فهرس الأشكال
9	المستخلص
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1. المقدمة
12	1.2. مشكلة الدراسة
13	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
13	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
14	1.3. أهمية الدراسة
14	1.3.1. على المستوى النظري:
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
16	1.4. أسئلة الدراسة:
16	1.5. أهداف الدراسة:
17	1.6. فرضيات الدراسة:
17	1.7. نموذج الدراسة:
18	1.8. منهجية الدراسة
18	1.9. الدراسة الميدانية:
20	1.10. مخطط المشروع المقترح:
22	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
23	2.1. المقدمة:
24	2.2. المتغيرات المستقلة:
25	2.3. المتغير التابع:
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

27.....	2.5. الخاتمة:
28.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
29.....	3.1. المقدمة:
31.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
31.....	3.3. تصميم البحث:
32.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
33.....	3.5. طريقة جمع البيانات:
34.....	3.6. أنواع البيانات:
34.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
36.....	3.8. الخاتمة:
38.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
39.....	4.1. المقدمة:
41.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):
43.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:
44.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):
88.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
100.....	4.6. الخاتمة
102.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
103.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
105.....	5.2. توصيات الدراسة:
106.....	5.3. الخاتمة:
107.....	ملحق الاستبانة
109.....	أدوات البحث:
110.....	المراجع:

قائمة الجداول

43	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
44	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية
44	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية
45	جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر
47	جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس
48	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
50	جدول 7 : التحليل الإحصائي لامتلاك القيادة في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي
52	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم
54	جدول 9 : التحليل الإحصائي لدعم القيادة المبادرات الرقمية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي
56	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتوفير القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات الرقمية
58	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمواكبة القيادة التطورات التقنية وتوجه المؤسسة للاستفادة منها
60	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمل
61	جدول 13 : التحليل الإحصائي لدعم القيادة تجربة أساليب عمل مبتكرة حتى وإن تضمنت بعض المخاطر المحسوبة
63	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتوفير القيادة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار
64	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتحفيز القيادة العاملين على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية
66	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة في نشر ثقافة الابتكار بين العاملين
67	جدول 17 : التحليل الإحصائي لاستخدام القيادة الرقمية البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الإدارية
69	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة التقنيات الرقمية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات
70	جدول 19 : التحليل الإحصائي لاعتماد القيادة على الأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية
72	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة
73	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات
75	جدول 22 : التحليل الإحصائي لتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى
76	جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة الرقمية بشكل عام في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة
78	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. والرؤية الرقمية للقيادة
80	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. ودعم الإبداع والابتكار
81	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. واتخاذ القرار الرقمي
84	جدول 27 : ملخص النموذج
84	جدول 28 : تحليل التباين

84	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....
87	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
88	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز
89	جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
89	جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
89	جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
90	جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
91	جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
91	جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
92	جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
93	جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
93	جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
94	جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
95	جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
95	جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.....
96	جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.....

- جدول 45 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.....97
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.....97
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.....98
- جدول 48 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.....99
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.....99

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 46
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 47
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 49
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك القيادة في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي 51
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم 53
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لدعم القيادة المبادرات الرقمية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتوفير القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات الرقمية 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمواكبة القيادة التطورات التقنية وتوجه المؤسسة للاستفادة منها 59
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمل 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لدعم القيادة تجربة أساليب عمل مبتكرة حتى وإن تضمنت بعض المخاطر المحسوبة 62
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتوفير القيادة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتحفيز القيادة العاملين على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية 65
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة في نشر ثقافة الابتكار بين العاملين 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاستخدام القيادة الرقمية البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الإدارية 68
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التقنيات الرقمية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات 69
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاعتماد القيادة على الأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية 71
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات 74
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة الرقمية بشكل عام في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة .. 77
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الابتكار التنظيمي والرؤية الرقمية للقيادة 79
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الابتكار التنظيمي ودعم الإبداع والابتكار 80
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الابتكار التنظيمي واتخاذ القرار الرقمي 82
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي 85

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار 86

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التسويق الرقمي على نية الشراء لدى المستهلكين في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس طبيعة العلاقة بين ممارسات التسويق الرقمي ومستوى نية المستهلكين في شراء المنتجات والخدمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها (282) مستجيباً من المستهلكين في المملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة واختبار فرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتسويق الرقمي على نية الشراء لدى المستهلكين، كما بينت أن جودة المحتوى الرقمي، والتفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وتعزيز الثقة بالعلامة التجارية، تُعد من أبرز العوامل التي تسهم في رفع نية الشراء. وأكدت النتائج كذلك أن الاستثمار في استراتيجيات التسويق الرقمي يسهم في تحسين تجربة العميل، وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والمستهلك، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق السعودي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات التسويق الرقمي، والاهتمام بتحسين جودة المحتوى الإلكتروني، والاستفادة من تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لفهم احتياجات المستهلكين، وتعزيز التفاعل مع العملاء عبر المنصات الرقمية، إضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى تؤثر في نية الشراء بما يدعم تطوير الممارسات التسويقية وتحقيق التنمية المستدامة في بيئة الأعمال السعودية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الرقمي - نية الشراء - سلوك المستهلك - وسائل التواصل الاجتماعي - التجارة

الإلكترونية - المحتوى الرقمي - المملكة العربية السعودية .

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

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

الأسئلة الفرعية للدراسة

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

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

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

الأهداف الفرعية للدراسة

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

1.6. فرضيات الدراسة:

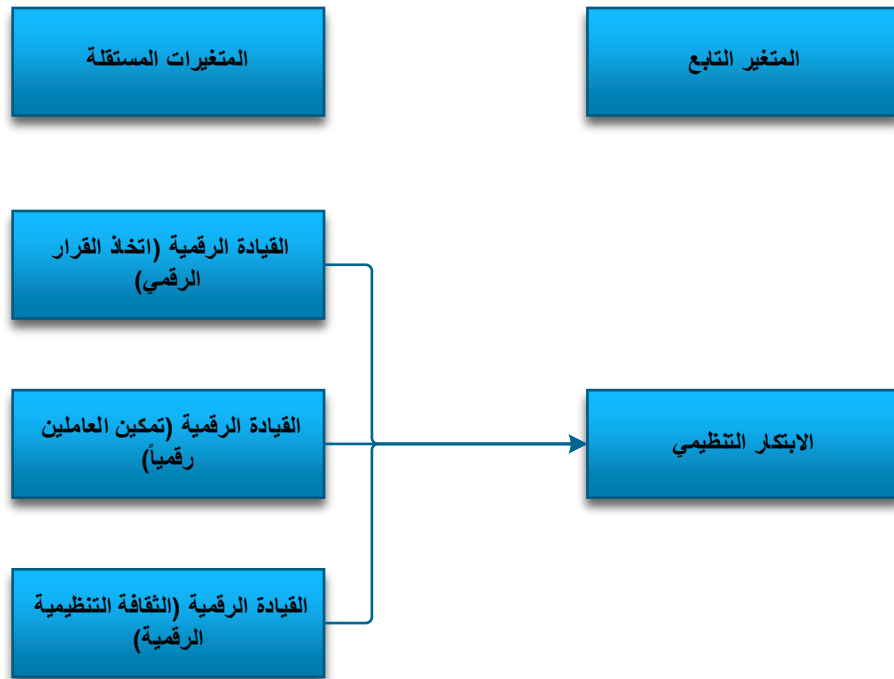
الفرضية الرئيسية للدراسة

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

الفرضيات الفرعية للدراسة

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

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

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

1.9. الدراسة الميدانية:

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

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

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

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

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح:

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

2.2. المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل الأول: القيادة الرقمية (اتخاذ القرار الرقمي)

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

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

المتغير المستقل الثاني: القيادة الرقمية (تمكين العاملين رقمياً)

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

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

المتغير المستقل الثالث: القيادة الرقمية (الثقافة التنظيمية الرقمية)

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

2.3. المتغير التابع:

- الابتكار التنظيمي

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

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

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

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

2.5. الخاتمة:

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: القيادة الرقمية

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

المتغير التابع: الابتكار التنظيمي

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

3.3. تصميم البحث:

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

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

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

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

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

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

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

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

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

3.5. طريقة جمع البيانات:

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

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

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

3.6. أنواع البيانات:

- البيانات الأولية

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

- البيانات الثانوية

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

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

- إعداد البيانات وتجهيزها للتحليل

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

- الإحصاءات الوصفية

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

- اختبارات الصدق والثبات

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

- الاختبارات الإحصائية الاستدلالية

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

3.8. الخاتمة:

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

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

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

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

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

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل الفصل الرابع الجانب التطبيقي الرئيس في هذه الدراسة، حيث يتناول عرض النتائج الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساولاتها وفرضياتها، وذلك بهدف التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية. ويأتي هذا الفصل استكمالاً لما تم عرضه في الفصول السابقة من تأصيل نظري لمفاهيم القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، إضافة إلى عرض المنهجية العلمية التي اتبعها الباحث في تصميم الدراسة وإعداد أداة القياس وجمع البيانات. ومن ثم، يمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري والواقع العملي، إذ يسعى إلى تحويل البيانات الميدانية إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات السعودية.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، حيث أصبح تبني القيادة الرقمية أحد المتطلبات الأساسية لرفع كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية المتلاحقة. فالقيادة الرقمية لم تعد تقتصر على توظيف التقنيات الحديثة، وإنما أصبحت تمثل نمطاً قيادياً متكاملًا يعتمد على استثمار التقنيات الرقمية والبيانات والتحليلات الذكية في تطوير بيئة العمل، وتحفيز الإبداع، وتحسين جودة القرارات، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار المستمر. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تحليل واقع تطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية، وقياس مدى إسهامها في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

ويبدأ الفصل بعرض توصيف عينة الدراسة، حيث يتم تقديم وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والمستوى الإداري، وطبيعة المؤسسة، وحجمها، والقطاع الذي تنتهي إليه. ويهدف هذا الجزء إلى بيان مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، وإظهار تنوع المشاركين من حيث الخبرات والمستويات الوظيفية، بما يساهم في تفسير النتائج بصورة أكثر دقة، ويعزز من موثوقية البيانات المستخلصة وإمكانية الاستفادة منها ضمن حدود الدراسة.

ويتناول الفصل بعد ذلك اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة)، باعتبارها من أهم المراحل المنهجية التي تسبق تحليل البيانات. فقد تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة. كما تم قياس معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق إجابات أفراد العينة واستقرارها. وقد أظهرت هذه الاختبارات مستويات مرتفعة من الصدق والثبات، مما يعزز من جودة الأداة البحثية ويؤكد صلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

كما يتضمن الفصل عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وترتيب العبارات وفقاً لمستوى أهميتها، بهدف التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية، ومستوى الابتكار التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة. ويساعد هذا التحليل في تحديد الجوانب التي تحقق مستويات مرتفعة من التطبيق، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما يوفر قاعدة تفسيرية مهمة للنتائج التي سيتم التوصل إليها عند اختبار فرضيات الدراسة.

ويخصص الفصل جزءاً رئيساً لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبارات الفروق، بهدف قياس طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي، وتحديد حجم التأثير ومستوى الدلالة الإحصائية. ولا يقتصر هذا الجزء على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل يتضمن أيضاً تفسيرها وربطها بالأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف معها، في ضوء خصوصية البيئة التنظيمية السعودية ومتطلبات التحول الرقمي والتنافسية المؤسسية.

ويختتم الفصل بخاتمة تلخص أبرز النتائج التي أسفرت عنها التحليلات الإحصائية، مع إبراز أهم المؤشرات المتعلقة بمستوى تطبيق القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي. كما تمثل هذه الخاتمة تمهيداً علمياً للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية للدراسة، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات العملية، واقتراح موضوعات للدراسات المستقبلية، بما يساهم في دعم التحول الرقمي وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات السعودية.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

تعطي المؤشرات الأولية للمتغيرات الديموغرافية والعبارات الأساسية في الدراسة نظرة شمولية حول طبيعة العينة المكونة من مئتين وستة وخمسين مستجيباً؛ فتبين المقاييس الإحصائية أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات تتراوح في مجملها بين المستويين الثالث والرابع، وهذا التدرج يشير إلى ميل عام نحو الموافقة على الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية في المؤسسات، كما يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري تظهر تفاوتاً ملموساً بين العبارات؛ حيث يقترب بعضها من الواحد الصحيح ويتجاوزه في عبارات أخرى، الأمر الذي يفسر بوجود تباين في وجهات نظر أفراد العينة بناءً على خلفياتهم العمرية أو العلمية، وفيما يتعلق بمعاملي الالتواء والتفلطح؛ تبرز المؤشرات أن قيم الالتواء جاءت سالبة لمعظم العبارات الإدارية، مما يعني أن توزيع الإجابات ينحرف نحو الخيارات المرتفعة كالموافقة والموافقة الشدة، ويبدو أن هذا التوزيع يتسق مع طبيعة العينة التي يرتفع فيها مستوى التعليم؛ حيث قد تسهم الدرجة العلمية في زيادة الوعي بأهمية التقنيات الحديثة، ويحتمل أن يكون هذا التوافق الإحصائي مؤشراً على وجود بيئة تنظيمية واعية بمتطلبات التحول الرقمي، بيد أن الاختلافات في الانحراف المعياري تستدعي فحص كل سياق تنظيمي على حدة؛ فالمرونة في قبول التكنولوجيا ربما تتباين بين الإدارات بناءً على طبيعة المهام اليومية، وقد تلعب الفروق الفردية في العمر دوراً في تحديد مستوى الاستجابة للأدوات الذكية؛ مما يتطلب استراتيجيات قيادية مرنة تراعي هذه التباينات التنظيمية لضمان تحقيق الابتكار المستدام.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.303	-1.123	.152	.037	1.326	3.00	.083	3.04	0	256
.303	-2.016	.152	-.016	.501	2.00	.031	1.50	0	256
.303	-.936	.152	-.372	1.280	4.00	.080	3.34	0	256
.303	-1.141	.152	-.483	1.387	4.00	.087	3.58	0	256

تشجع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم.	256	0	3.48	.091	4.00	1.450	-.443	.152	-1.232	.303
تدعم القيادة المبادرات الرقمية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي.	256	0	3.46	.094	4.00	1.500	-.441	.152	-1.319	.303
توفر القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات الرقمية.	256	0	3.45	.099	4.00	1.588	-.392	.152	-1.472	.303
تواكب القيادة التطورات التقنية وتوجه المؤسسة للاستفادة منها.	256	0	3.51	.087	4.00	1.389	-.406	.152	-1.208	.303
تشجع القيادة العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمل.	256	0	3.47	.091	4.00	1.449	-.451	.152	-1.226	.303
تدعم القيادة تجربة أساليب عمل مبتكرة حتى وإن تضمنت بعض المخاطر المحسوبة.	256	0	3.41	.097	4.00	1.549	-.364	.152	-1.448	.303
توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.	256	0	3.38	.098	4.00	1.564	-.386	.152	-1.439	.303
تحفز القيادة العاملين على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.	256	0	3.60	.086	4.00	1.371	-.523	.152	-1.052	.303
تسهم القيادة في نشر ثقافة الابتكار بين العاملين.	256	0	3.57	.088	4.00	1.407	-.465	.152	-1.198	.303

تستخدم القيادة الرقمية البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الإدارية.	256	0	3.59	.091	4.00	1.452	-.575	.152	-1.107	.303
تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات.	256	0	3.39	.098	4.00	1.571	-.373	.152	-1.458	.303
تعتمد القيادة على الأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية.	256	0	3.57	.086	4.00	1.381	-.551	.152	-1.032	.303
تساعد الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.	256	0	3.56	.087	4.00	1.388	-.530	.152	-1.021	.303
تسهم القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات.	256	0	3.41	.095	4.00	1.524	-.375	.152	-1.392	.303
تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	256	0	3.37	.099	4.00	1.584	-.357	.152	-1.468	.303
تسهم القيادة الرقمية بشكل عام في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة.	256	0	3.59	.090	4.00	1.439	-.583	.152	-1.069	.303

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تبرز البيانات الإحصائية ملخص معالجة الحالات أن التحليل شمل كامل العينة المكونة من مئتين وستة وخمسين مفرداً بنسبة مئة في المئة دون استبعاد أي استمارة؛ مما يشير إلى دقة عملية جمع البيانات واكتمالها، وفيما يخص اختبار الموثوقية والثبات؛

سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة ومتميزة بلغت تسعمئة وتسعة بالالف للمحاور العشرين المكونة لأداة الدراسة، وتعد هذه القيمة مؤشراً إحصائياً قوياً على التجانس الداخلي العالي بين العبارات وصلاحياتها المطلقة للتطبيق الميداني والتحليل المتقدم، ويحتمل أن يعود هذا الثبات المرتفع إلى الصياغة الدقيقة والمفهومة للعبارات والتي لم تحتل اللبس لدى المستجيبين؛ مما جعل إجاباتهم تتدفق بنسق متسق ومنظم، ويبدو أن أداة الدراسة قادرة على إعطاء نفس النتائج المستقرة في حال إعادة تطبيقها على عينة مشابهة في ذات الظروف؛ مما يمنح الباحث طمأنينة منهجية كاملة في تعميم النتائج والاعتماد عليها في صياغة التوصيات الاستراتيجية التي تدعم مسيرة التحول الرقمي وتطوير الأداء الإداري في المؤسسات المستهدفة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	256	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	256	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.909

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

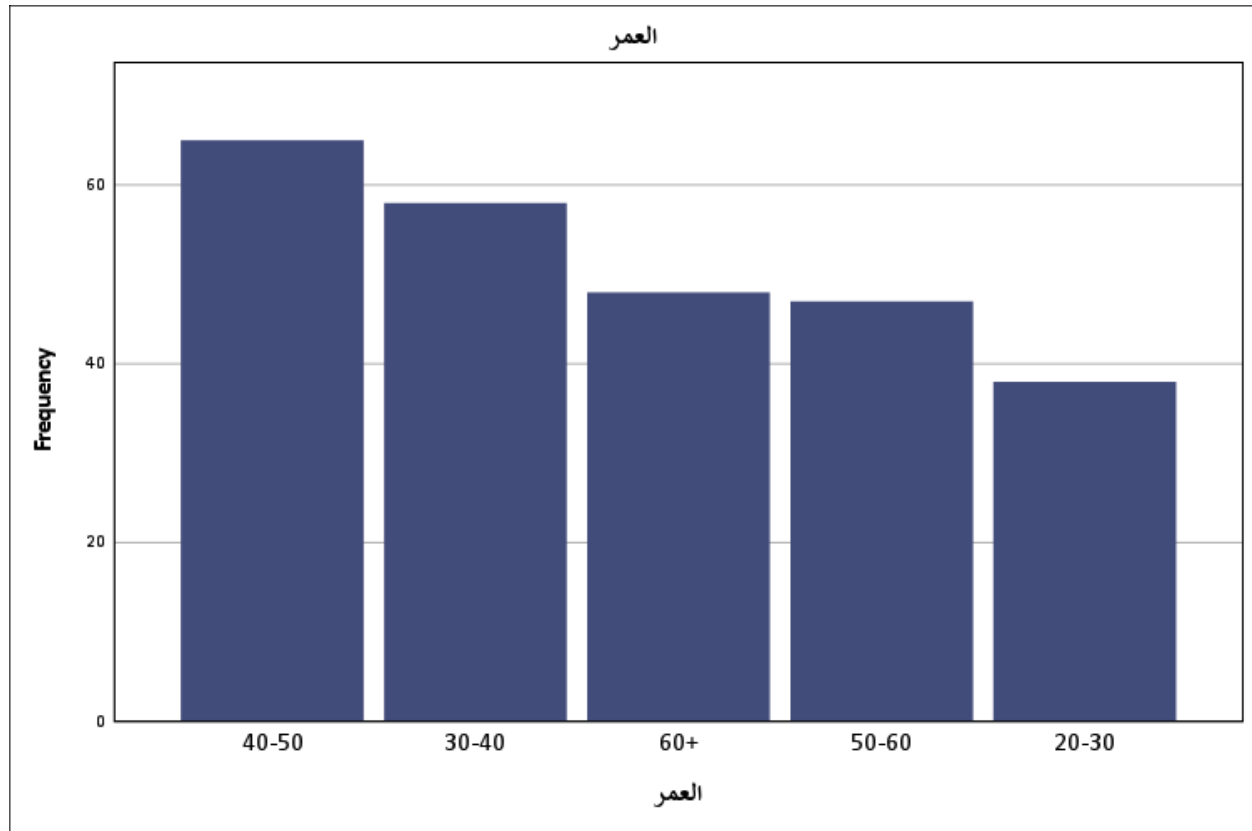
• عمر المشاركين في التجربة

تكشف البيانات المتعلقة بالتوزيع المستهدف لأعمار المشاركين عن هيمنة واضحة للفئات العمرية المتوسطة والمتقدمة؛ حيث جاءت الفئة من أربعين إلى خمسين عاماً في المرتبة الأولى بنسبة خمس وعشرين وأربعة بالعشرة في المئة، تلتها الفئة من ثلاثين

إلى أربعين عاماً بنسبة اثنين وعشرين وسبعة بالعشرة في المئة، ويمثل هذا التوزيع ثقلاً خبراتياً كبيراً داخل المؤسسات محل الدراسة؛ إذ إن ما يزيد عن ثلثي العينة تتجاوز أعمارهم الأربعين عاماً بما في ذلك الفئات المتقدمة التي تشمل ستين عاماً فأكثر بنسبة ثمانية عشر وثمانية بالعشرة في المئة، وقد ينعكس هذا التكوين العمري على طريقة التفاعل مع خطط التحول الرقمي؛ فالفئات الأكثر برمتها قد تبدي نوعاً من التروي والتمسك بالأنماط الإدارية التقليدية، بينما يحتمل أن تكون الفئة الشابة والأقل تمثيلاً والتي تقع بين عشرين وثلاثين عاماً بنسبة أربعة عشر وثمانية بالعشرة في المئة أكثر حماساً وشغفاً بتبني التقنيات المعاصرة، فالفروق العمرية داخل البنية التنظيمية قد تسهم في إيجاد فجوة رقمية داخلية؛ وربما يرجع هذا التباين إلى اختلاف الأنماط التعليمية والتدريبية التي عاصرتها كل فئة، ويتطلب هذا الواقع من القيادات الإدارية صياغة برامج تأهيلية مخصصة تجسر الهوة بين الأجيال؛ فدمج خبرة الفئات الكبيرة مع حماس الفئات الشابة يحتمل أن يؤدي إلى بناء توازن إداري يدعم الابتكار دون الإخلال باستقرار العمل العملي.

العمر					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
	25.4	25.4	25.4	65	40-50
	48.0	22.7	22.7	58	30-40
	66.8	18.8	18.8	48	60+
	85.2	18.4	18.4	47	50-60
	100.0	14.8	14.8	38	20-30
		100.0	100.0	256	Total

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

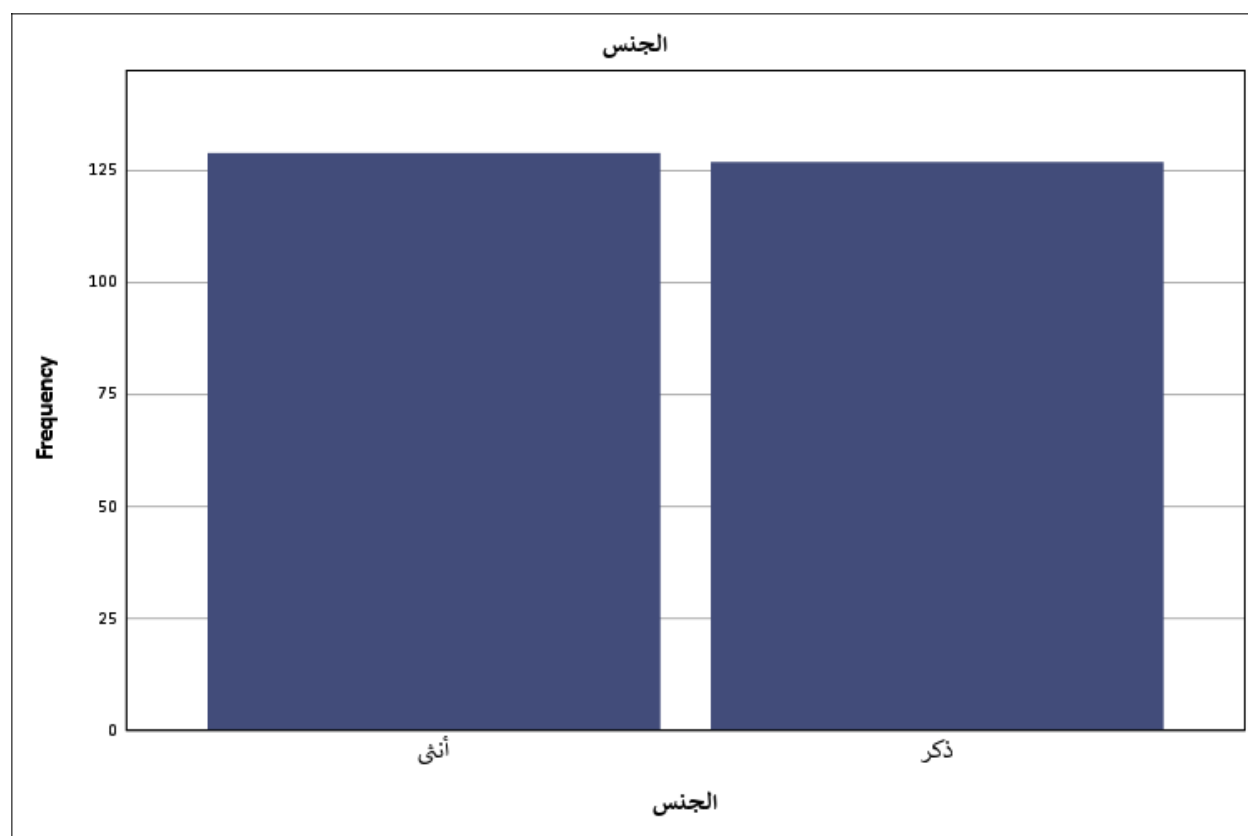
• جنس المشاركين في التجربة

يظهر التوزيع النسبي لعينة الدراسة تقارباً كبيراً وتوازناً مثالياً بين الجنسين داخل المؤسسات السعودية محل البحث؛ فقد بلغت نسبة الإناث خمسين وأربعة بالعشرة في المئة بواقع مئة وتسع وعشرين مشاركة، في حين تمثل نسبة الذكور تسعة وأربعين وستة بالعشرة في المئة بواقع مئة وسبع وعشرين مشاركاً، وهذا التقارب الإحصائي يمنح نتائج الدراسة مصداقية عالية؛ حيث يحتمل أن يعبر عن واقع بيئة العمل الحالية التي تتيح فرصاً متكافئة لكلا الجنسين في شغل الوظائف والتفاعل مع التقنيات الرقمية، وربما تشير هذه المساواة في التمثيل إلى توافق في الرؤى التنظيمية وتكامل في وجهات النظر حول آليات تطبيق الابتكار؛ فالإدارات الحديثة تعتمد على الكفاءة والقدرة على مواكبة العصر بغض النظر عن النوع الاجتماعي، ويبدو أن التمكين الإداري للمرأة قد وصل إلى مراحل متقدمة تتيح لها المشاركة الفعالة في تقييم أداء القيادات الرقمية، وقد تسهم هذه الشراكة المتوازنة في إثراء البيئة التنظيمية؛ إذ يحتمل أن تمتلك الإناث مهارات تواصلية وتنظيمية تدعم استقرار البنية

الرقمية، بينما قد يركز الذكور على الجوانب التقنية والتنفيذية؛ مما يوجد حالة من التكامل العملي الذي يدفع المؤسسة نحو تحقيق مرونة أعلى في مواجهة التغيرات المتسارعة التي تفرضها الأسواق المعاصرة.

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	50.4	50.4	50.4	129	أنثى
	100.0	49.6	49.6	127	ذكر
		100.0	100.0	256	Total

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس



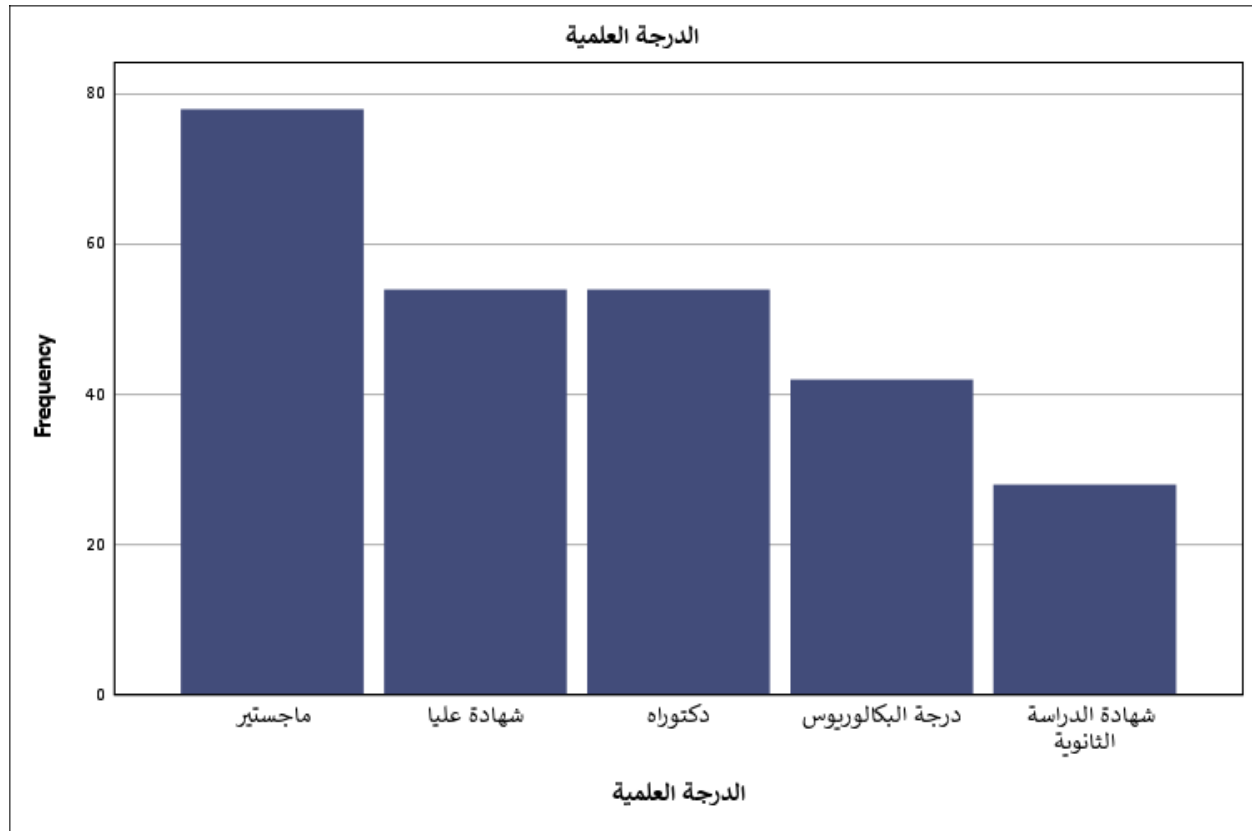
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

تسفر القراءة التحليلية للمستويات التعليمية لأفراد العينة عن مؤشرات مرتفعة للغاية؛ حيث حازت فئة حملة الماجستير على النصيب الأكبر بنسبة ثلاثين وخمسة بالعشرة في المئة، وجاء حملة الدكتوراه وحملة الشهادات العليا بنسب متساوية بلغت واحداً وعشرين وواحدًا بالعشرة في المئة لكل منهما، وتعني هذه الأرقام أن أكثر من سبعين في المئة من المستجيبين يمتلكون مؤهلات فوق جامعية؛ مما يضفي على إجاباتهم طابعاً من الوعي النقدي والقدرة على تقييم الممارسات القيادية برؤية علمية ومنهجية رصينة، ويحتمل أن يكون هذا الارتفاع في المنسوب التعليمي دافعاً أساسياً لتبني التفكير الابتكاري والمطالبة المستمرة بتطوير الأنظمة الإدارية، وقد يفسر هذا التكوين المعرفي ميل العينة العام للموافقة على العبارات الرقمية؛ فالتعليم المتقدم يرتبط عادة بالانفتاح على التقنيات المعاصرة وإدراك دورها في تحسين الإنتاجية، وربما تواجه القيادة الرقمية في هذه البيئات تحديات تتعلق بتلبية طموحات هؤلاء العاملين؛ إذ إن الموظف المؤهل تأهيلاً عالياً قد يتوقع مستويات رفيعة من الحوكمة الرقمية والأنظمة الذكية، وقد يتسبب غياب الأدوات المتقدمة في تراجع الرضا الوظيفي لديهم؛ مما يفرض على المؤسسات ضرورة الاستثمار المستمر في البنى التحتية التكنولوجية لتواكب تطلعات الكوادر البشرية المتميزة.

الدرجة العلمية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
	30.5	30.5	30.5	78	ماجستير
	51.6	21.1	21.1	54	شهادة عليا
	72.7	21.1	21.1	54	دكتوراه
	89.1	16.4	16.4	42	درجة البكالوريوس
	100.0	10.9	10.9	28	شهادة الدراسة الثانوية
		100.0	100.0	256	Total

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

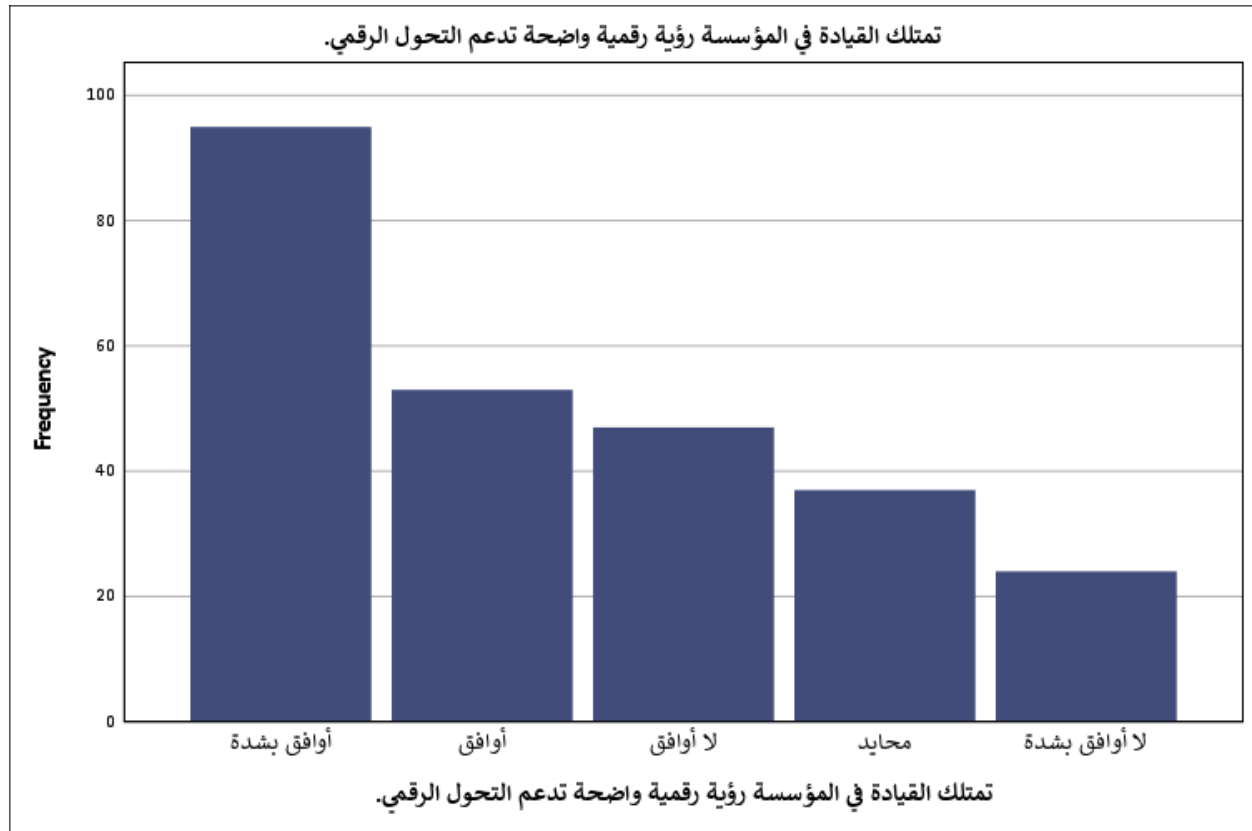
- تمتلك القيادة في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي.

يسجل التحليل الإحصائي لهذه العبارة متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة وستة وخمسين بالعشرة، مصحوباً بانحراف معياري يقترب من الواحد والثمانية والثلاثين بالعشرة، وتوضح البيانات تفوق خيار "أوافق بشدة" بنسبة سبعة وثلاثين وواحد بالعشرة في المئة، يليه خيار "أوافق" بنسبة عشرين وسبعة بالعشرة في المئة؛ مما يعني أن غالبية المستجيبين يلمسون وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى قياداتهم، غير أن الارتفاع الملاحظ في قيمة الانحراف المعياري يشي بوجود تباين حاد في تقدير هذه الرؤية؛ فنسبة الراضين الذين اختاروا "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" تقترب في مجموعها من ثمانية وعشرين في المئة، ويحتمل أن يعود هذا التباين إلى تفاوت مستويات تطبيق الرؤية بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسات؛ فرؤية القيادة ربما تكون واضحة على المستويات الإدارية العليا لكنها قد تفتقد لآليات الترجمة التنفيذية الفعالة في المستويات الدنيا، ويبدو أن الفجوة في الاتصال الداخلي تلعب دوراً في عدم وصول هذه التطلعات الرقمية لجميع العاملين بذات الوضوح؛ مما قد يؤدي إلى عرقلة

جهود التحول الشامل، ويتطلب هذا الوضع جهوداً إضافية لتسويق الرؤية داخلياً؛ فتحويل الاستراتيجية المكتوبة إلى ممارسات يومية مفهومة يحتمل أن يقلص مساحة الرفض ويزيد من الاصطفاف التنظيمي خلف أهداف التحول الرقمي.

تمتلك القيادة في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.1	37.1	37.1	95	أوافق بشدة	Valid
57.8	20.7	20.7	53	أوافق	
76.2	18.4	18.4	47	لا أوافق	
90.6	14.5	14.5	37	محايد	
100.0	9.4	9.4	24	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لامتلاك القيادة في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لامتلاك القيادة في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم التحول الرقمي.

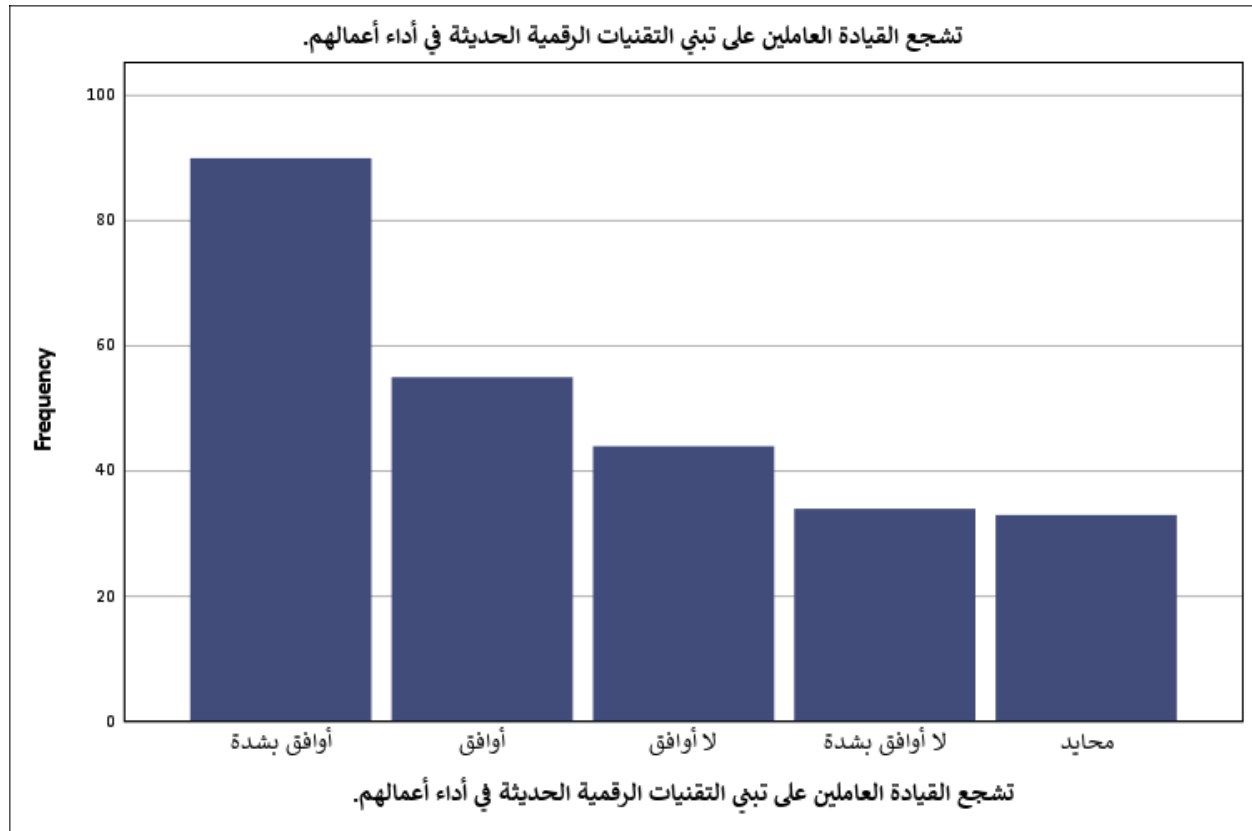
• تشجع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم.

تحوز هذه العبارة الميدانية على متوسط حسابي مقداره ثلاثة وثمانية وأربعون بالعشرة وانحراف معياري يصل إلى واحد وخمسة وأربعين بالعشرة، وتظهر التكرارات أن نسبة خمسة وثلاثين واثنتين بالعشرة في المئة من أفراد العينة وافقوا بشدة على وجود هذا التشجيع، بينما بلغت نسبة الموافقين واحداً وعشرين وخمسة بالعشرة في المئة، وفي المقابل تبرز فئة غير موافقة تمثل في مجملها أكثر من ثلاثين في المئة بين عدم موافقة مطلقة أو مشروطة؛ ويعكس هذا التوزيع الإحصائي حالة من الانقسام حول فاعلية آليات التشجيع المتبعة، فقد يكون التشجيع شفهياً أو معنوياً دون أن يرافقه تمكين حقيقي أو تدريب مكثف؛ مما يجعل بعض العاملين يشعرون بعبء التقنيات الجديدة دون وجود مساندة فعلية، ويحتمل أن يرتبط التخوف من التكنولوجيا الحديثة بضعف المهارات الرقمية لدى الفئات العمرية المتقدمة في المؤسسة؛ فالأمر يتطلب ما هو أكثر من مجرد التوجيهات القيادية، وربما يساهم ربط تبني التقنيات بالحوافز المادية والترقيات المهنية في تحفيز المترددين؛ مما يحول

الممارسات الرقمية من واجب إداري مفروض إلى ثقافة عمل اختيارية ومحبذة تحقق عوائد إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة معاً.

تشجع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.2	35.2	35.2	90	أوافق بشدة	Valid
56.6	21.5	21.5	55	أوافق	
73.8	17.2	17.2	44	لا أوافق	
87.1	13.3	13.3	34	لا أوافق بشدة	
100.0	12.9	12.9	33	محايد	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتشجيع القيادة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم.

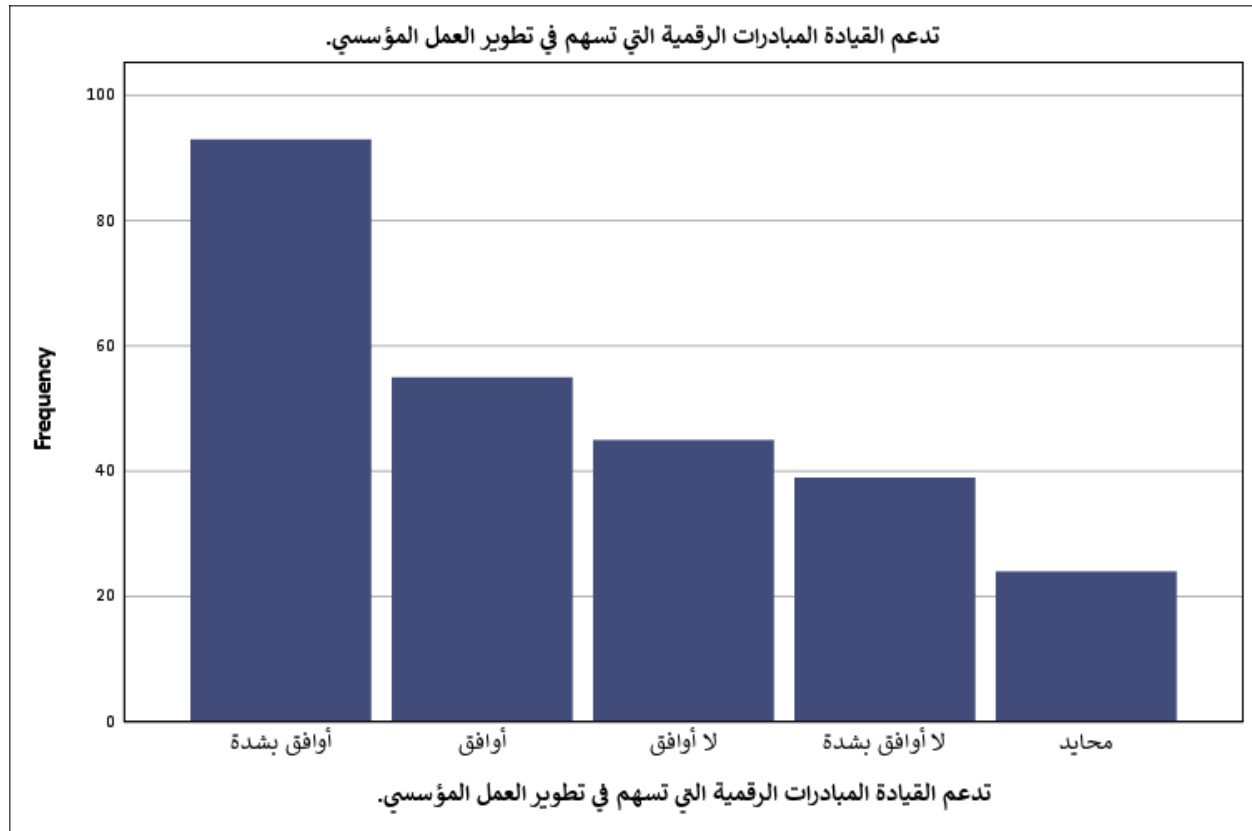
• تدعم القيادة المبادرات الرقمية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي.

تشير النتائج الواردة في هذا البند الإحصائي إلى متوسط عام يبلغ ثلاثة وستة وأربعين بالعشرة، وانحراف معياري يقدر بواحد ونصف صحيح، وحصد خيار "أوافق بشدة" نسبة ستة وثلاثين وثلاثة بالعشرة في المئة، وجاء خيار "أوافق" بنسبة واحد وعشرين وخمسة بالعشرة في المئة، وتكشف هذه الأرقام عن ميل إيجابي نسبي نحو الاعتراف بالدعم القيادي؛ غير أن الارتفاع الواضح في الانحراف المعياري يبرهن على عدم وجود إجماع كامل حول هذه النقطة، إذ بلغت نسبة الذين عبروا عن عدم موافقتهم الإجمالية اثنين وثلاثين وثمانية بالعشرة في المئة، ويحتمل أن يفسر هذا التشتت باختلاف معايير قبول المبادرات الرقمية ودعمها داخل الأقسام؛ فربما تحظى المبادرات التقنية في الإدارات المالية أو التسويقية بدعم فوري لربطها المباشر بالإنتاجية، بينما قد تواجه المبادرات في الإدارات التنفيذية الأخرى روتيناً يؤخر اعتمادها، ويبدو أن غياب قنوات واضحة

لتقديم ومتابعة الأفكار الرقمية يقلل من فرص نجاحها؛ مما يستدعي صياغة حوكمة مرنة للمبادرات تضمن تقييمها بعدالة وتوفير المظلة القيادية اللازمة لتنفيذها وتعميم فوائدها على سائر المكونات الإدارية.

تدعم القيادة المبادرات الرقمية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.3	36.3	36.3	93	أوافق بشدة	Valid
57.8	21.5	21.5	55	أوافق	
75.4	17.6	17.6	45	لا أوافق	
90.6	15.2	15.2	39	لا أوافق بشدة	
100.0	9.4	9.4	24	محايد	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لدعم القيادة المبادرات الرقمية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لدعم القيادة المبادرات الرقمية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي.

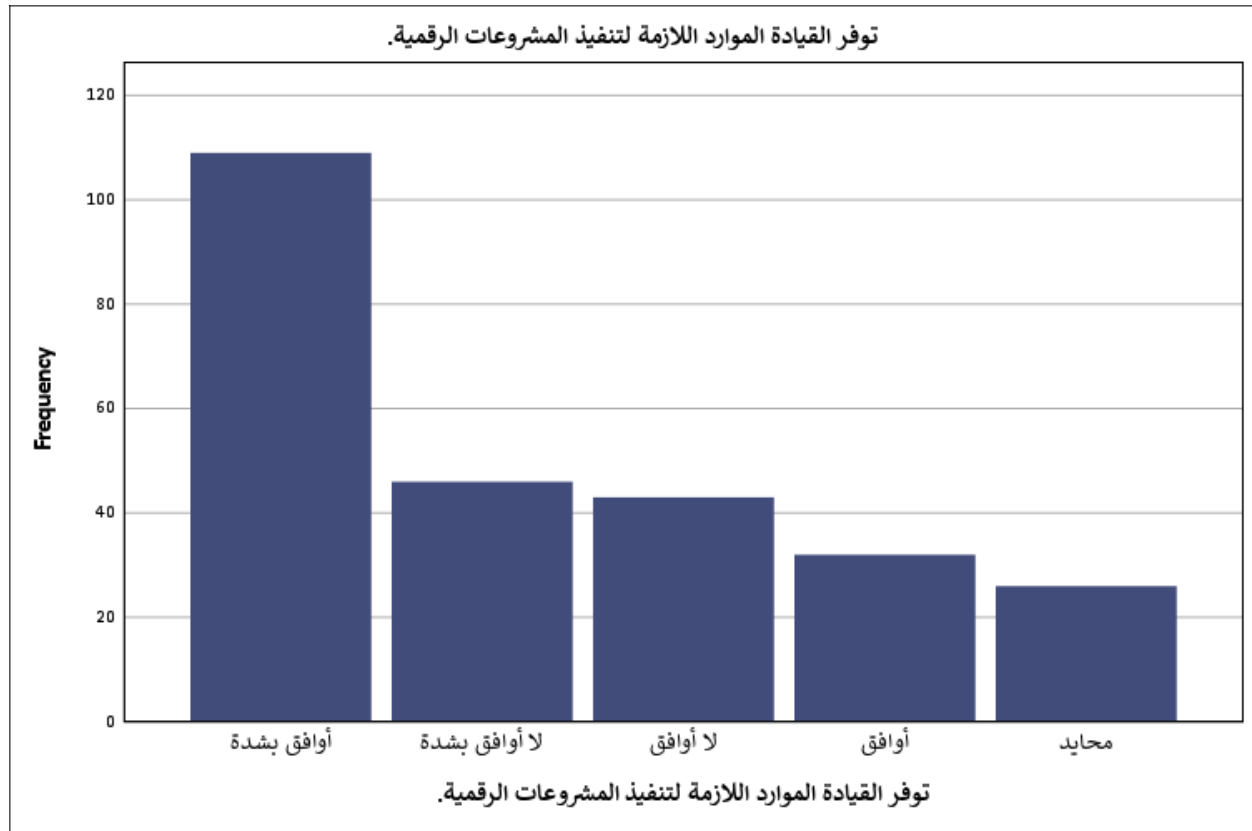
• توفر القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات الرقمية.

يبرز التحليل الإحصائي مدى توفر الموارد اللازمة متوسطاً حسابياً قيمته ثلاثة وخمسة وأربعون بالعشرة، وانحرافاً معيارياً يصل إلى واحد وثمانية وخمسين بالعشرة وهو الأعلى تقريباً بين العبارات؛ وسجلت نسبة "أوافق بشدة" اثنين وأربعين وستة بالعشرة في المئة، في حين قفزت نسبة "لا أوافق بشدة" إلى ثمانية عشر في المئة و"لا أوافق" إلى ستة عشر وثمانية بالعشرة في المئة، وهذا التباين الصارخ يعبر عن فجوة تمويلية أو توزيعية حقيقية لمتطلبات التحول الرقمي بين قطاعات المؤسسات؛ فبينما تتمتع بعض الإدارات بموازنات ضخمة تتيح لها جلب أحدث البرمجيات، قد تعاني إدارات أخرى من شح في الأجهزة الأساسية أو ضعف في شبكات الاتصال، ويحتمل أن تركز القيادة إنفاقها على المظهر الرقمي الخارجي للمؤسسة؛ وتغفل عن توفير الموارد التحتية والتدريبية المستدامة للعاملين في الخطوط الخلفية، ويبدو أن هذا الخلل في تخصيص الموارد يولد شعوراً

بالإحباط لدى الفئات المحرومة منها؛ مما يوجب إعادة النظر في آلية توزيع الميزانيات المخصصة للمشروعات الرقمية لضمان شموليتها وعدالة توزيعها بما يحقق توازناً تشغيلياً شاملاً.

توفر القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات الرقمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.6	42.6	42.6	109	أوافق بشدة	Valid
60.5	18.0	18.0	46	لا أوافق بشدة	
77.3	16.8	16.8	43	لا أوافق	
89.8	12.5	12.5	32	أوافق	
100.0	10.2	10.2	26	محايد	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لتوفير القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات الرقمية.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتوفير القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات الرقمية.

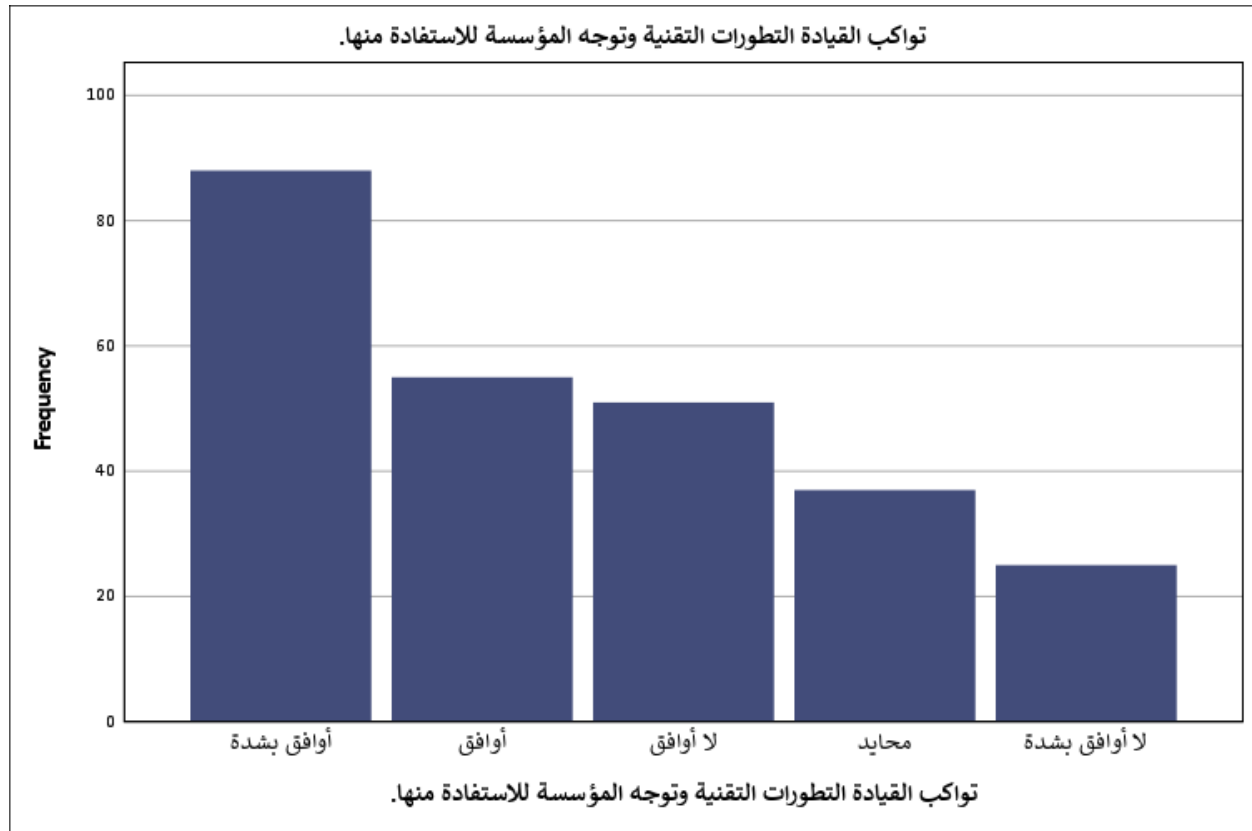
• تواكب القيادة التطورات التقنية وتوجه المؤسسة للاستفادة منها.

يظهر المتوسط الحسابي لهذه العبارة عند مستوى ثلاثة وواحد وخمسين بالعشرة، مصحوباً بانحراف معياري يبلغ واحداً وتسعة وثلاثين بالعشرة؛ وتتوزع التكرارات بنسبة أربعة وثلاثين وأربعة بالعشرة في المئة لصالح "أوافق بشدة" وواحد وعشرين وخمسة بالعشرة في المئة لخيار "أوافق"، وتدلل هذه المعطيات على أن القيادة تبذل جهوداً ملموسة لملاحقة الطفرات التكنولوجية المتلاحقة، ولكن وجود نسبة رفض إجمالية تقارب ثلاثين في المئة يشير إلى أن التوجيه القيادي قد لا يكون بالسرعة أو الكفاءة المطلوبة في بعض الأحيان، وربما تكتفي القيادة بالتعاقد على الأنظمة الحديثة دون متابعة مدى ملائمتها لبيئة العمل الفعلية؛ مما يجعلها عبئاً بدلاً من كونها ميسراً للأعمال، ويحتمل أن يكون التوجيه فوقيًا يفتقر إلى التنسيق مع الكوادر التنفيذية التي تحرك العمل اليومي، ويبدو أن معالجة هذا القصور تتطلب بناء مجالس استشارية تقنية تشارك فيها

الكفاءات الشابة بالمؤسسة؛ لضمان أن تكون عملية المواكبة هادفة وتلبي احتياجات حقيقية ترفع من الكفاءة الإدارية وتدعم اتخاذ القرار بمرونة واقتدار.

تواكب القيادة التطورات التقنية وتوجه المؤسسة للاستفادة منها.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.4	34.4	34.4	88	أوافق بشدة	Valid
55.9	21.5	21.5	55	أوافق	
75.8	19.9	19.9	51	لا أوافق	
90.2	14.5	14.5	37	محايد	
100.0	9.8	9.8	25	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمواكبة القيادة التطورات التقنية وتوجه المؤسسة للاستفادة منها.



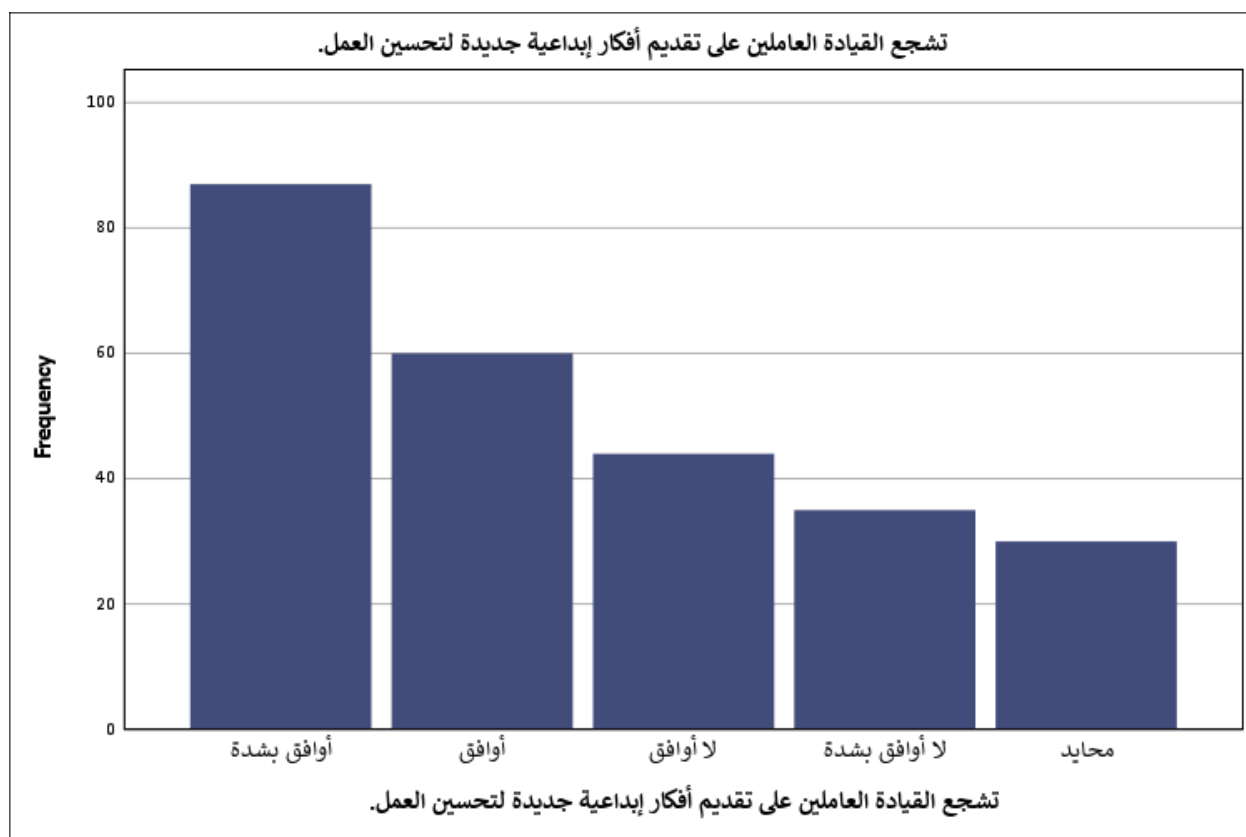
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمواكبة القيادة التطورات التقنية وتوجه المؤسسة للاستفادة منها.

• تشجيع القيادة العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمل.

يصل المتوسط الحسابي للتشجيع على تقديم الأفكار الإبداعية إلى ثلاثة وسبعة وأربعين بالعشرة، بوجود انحراف معياري مقداره واحد وخمسة وأربعون بالعشرة؛ وتتنوع الإجابات بواقع أربعة وثلاثين في المئة لـ "أوافق بشدة" وثلاثة وعشرين وأربعة بالعشرة في المئة لـ "أوافق"، وتكشف الفئة المعارضة التي تتجاوز ثلاثين في المئة عن تحديات تواجه تدفق الأفكار من أسفل إلى أعلى، فقد يكون التشجيع نظرياً ولا يترتب عليه تطبيق فعلي للأفكار المقترحة؛ مما يصيب الموظفين المبتكرين بالإنكفاء ويفقدهم الحماس للمشاركة مستقبلاً، ويحتمل أن تخشى بعض القيادات الوسطى من الأفكار الإبداعية وتعتبرها تهديداً لمراكزها الإدارية التقليدية؛ فتقوم بحجبها أو إهمالها قبل وصولها لأصحاب القرار، ويبدو أن تنشيط هذا الجانب يستلزم إيجاد صناديق للمقترحات الرقمية المباشرة وتخصيص جوائز دورية للأفكار المطبقة؛ لكسر الحواجز البيروقراطية وضمان رعاية الابتكارات الناشئة التي تسهم في تحسين جودة الخدمات وتطوير بيئة العمل الداخلية.

تشجع القيادة العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمل.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	34.0	34.0	34.0	87	أوافق بشدة
	57.4	23.4	23.4	60	أوافق
	74.6	17.2	17.2	44	لا أوافق
	88.3	13.7	13.7	35	لا أوافق بشدة
	100.0	11.7	11.7	30	محايد
		100.0	100.0	256	Total

جدول 12: التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمل.



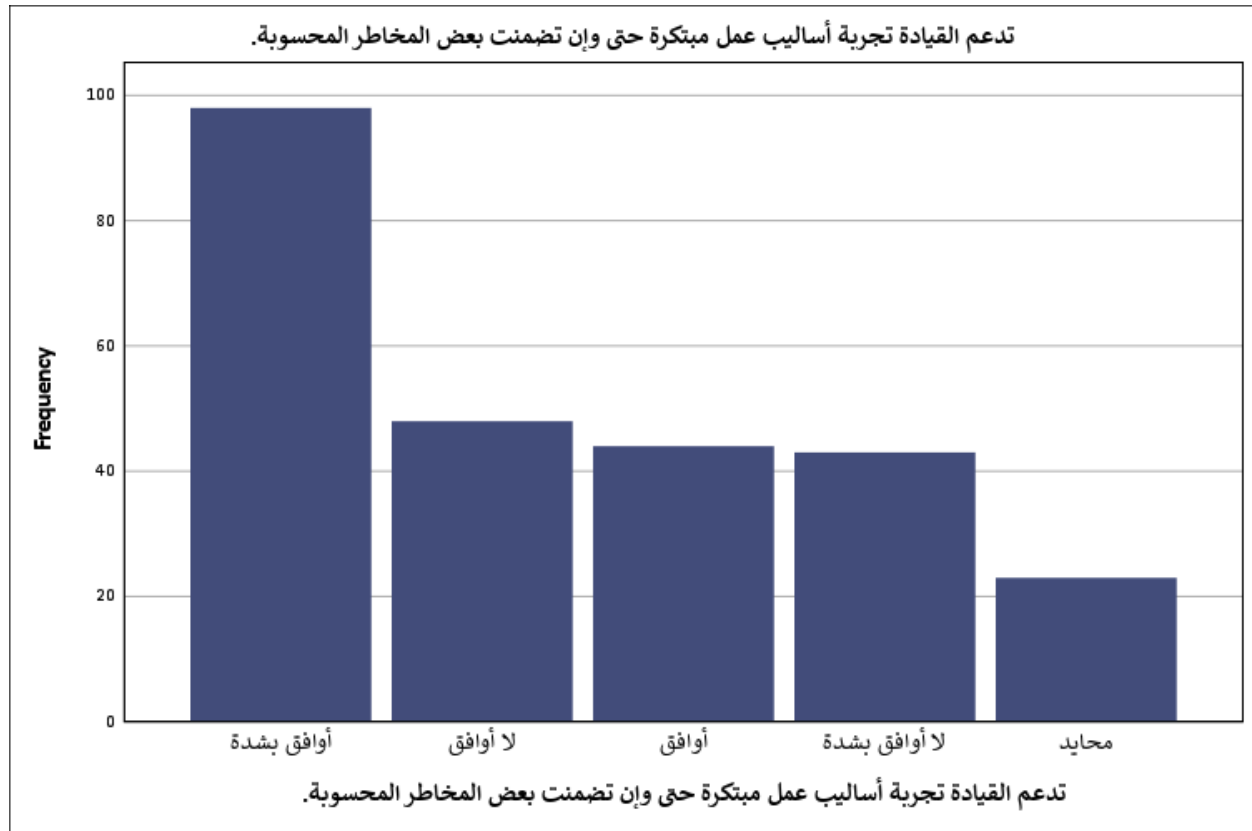
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتشجيع القيادة العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتحسين العمل.

• تدعم القيادة تجربة أساليب عمل مبتكرة حتى وإن تضمنت بعض المخاطر المحسوبة.

تبين المؤشرات الإحصائية أن المتوسط الحسابي المسجل لهذه العبارة هو ثلاثة وواحد وأربعون بالعشرة، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً يصل إلى واحد وخمسة وخمسين بالعشرة؛ وحاز خيار "أوافق بشدة" على ثمانية وثلاثين وثلاثة بالعشرة في المئة من التكرارات، بينما حصد خيار "لا أوافق" ثمانية عشر وثمانية بالعشرة في المئة و"لا أوافق بشدة" ستة عشر وثمانية بالعشرة في المئة، وتعكس هذه البنية الإحصائية تخوفاً واضحاً في الأوساط التنظيمية من تبعات الفشل؛ حيث يحتمل أن تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة عقابية لا ترحم الخطأ وإن كان في سياق التجريب المحسوب، وربما تعلن القيادة عن دعم المخاطرة لكن الممارسات الفعلية والمساءلة الإدارية تجبر الموظفين على التزام الأساليب التقليدية الآمنة، ويبدو أن نشر الابتكار يتطلب بالضرورة تغيير النظرة إلى الإخفاقات كفرص للتعلم؛ وتوفير بيئات تجريبية معزولة لا تؤثر على سير العمليات الحيوية، مما يشجع الكوادر على طرح وتجريب الحلول الجريئة دون الخوف من المساءلة القانونية أو الإدارية الصارمة.

تدعم القيادة تجربة أساليب عمل مبتكرة حتى وإن تضمنت بعض المخاطر المحسوبة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	98	أوافق بشدة	Valid
57.0	18.8	18.8	48	لا أوافق	
74.2	17.2	17.2	44	أوافق	
91.0	16.8	16.8	43	لا أوافق بشدة	
100.0	9.0	9.0	23	محايد	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لدعم القيادة تجربة أساليب عمل مبتكرة حتى وإن تضمنت بعض المخاطر المحسوبة.



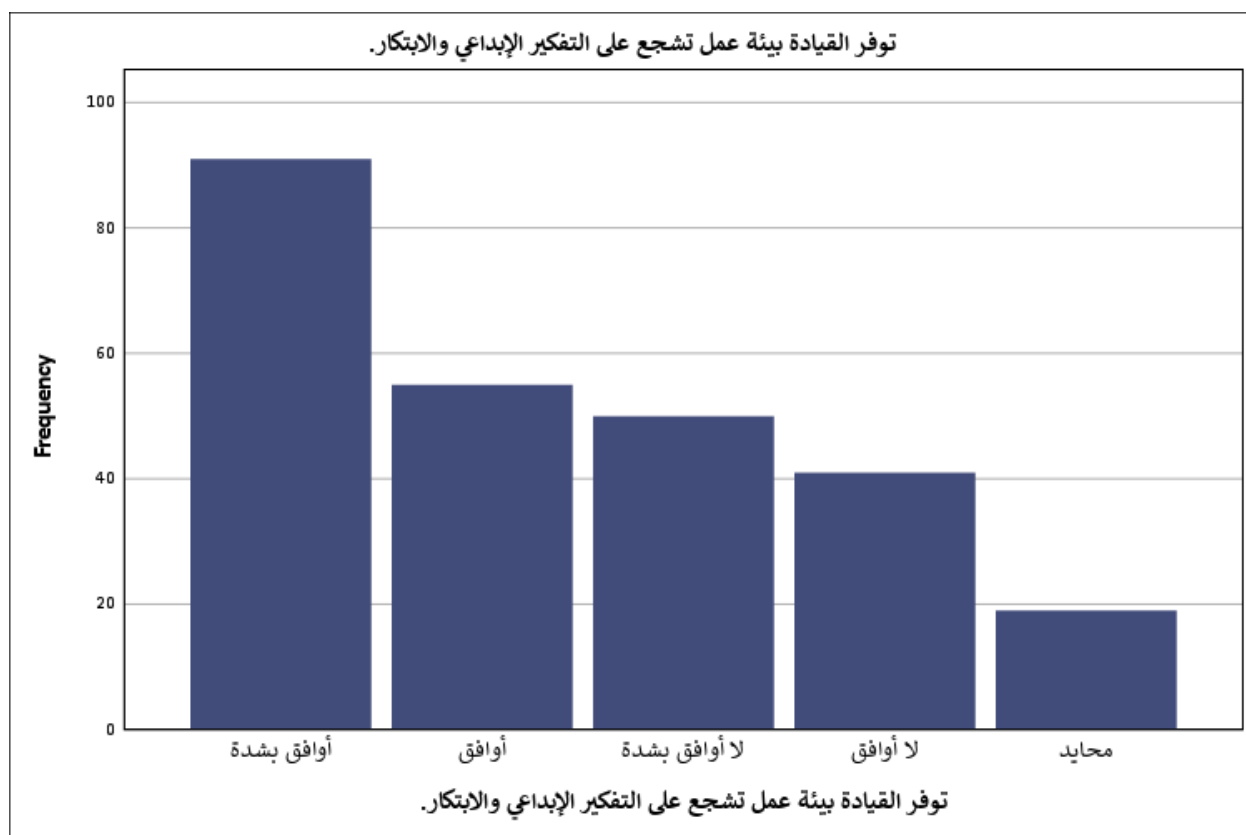
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لدعم القيادة تجربة أساليب عمل مبتكرة حتى وإن تضمنت بعض المخاطر المحسوبة.

• توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.

يبلغ المتوسط الحسابي مدى توفر البيئة المشجعة ثلاثة وثمانية وثلاثين بالعشرة، ويصاحبه انحراف معياري يقدر بواحد وستة وخمسين بالعشرة؛ وجاء توزيع الإجابات بنسبة خمسة وثلاثين وخمسة بالعشرة في المئة لصالح "أوافق بشدة" وواحدًا وعشرين وخمسة بالعشرة في المئة لصالح "أوافق"، بينما مثلت الفئات غير الموافقة بمجموعها قرابة خمسة وثلاثين في المئة، وتشير هذه الأرقام المتأرجحة إلى أن تشكيل البيئة الابتكارية لم يكتمل بعد في كافة مفاصل المؤسسات؛ فالمناخ العام ربما يفتقر إلى المرونة المكانية أو التنظيمية التي تحفز الذهن على توليد الأفكار، ويحتمل أن يكون ضغط العمل اليومي وكثرة المهام الروتينية يحرمان الموظفين من الوقت اللازم للتفكير الهادئ والتطوير الإبداعي، ويبدو أن تهيئة البيئة الابتكارية تتطلب تخصيص ساعات محددة للبحث والتطوير؛ بالإضافة إلى توفير مساحات تفاعلية مجهزة تكنولوجياً تساهم في تحفيز العصف الذهني المشترك بين الإدارات المختلفة؛ لإنتاج حلول مبتكرة تلبى الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	35.5	35.5	35.5	91	أوافق بشدة
	57.0	21.5	21.5	55	أوافق
	76.6	19.5	19.5	50	لا أوافق بشدة
	92.6	16.0	16.0	41	لا أوافق
	100.0	7.4	7.4	19	محايد
		100.0	100.0	256	Total

جدول 14: التحليل الإحصائي لتوفير القيادة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.



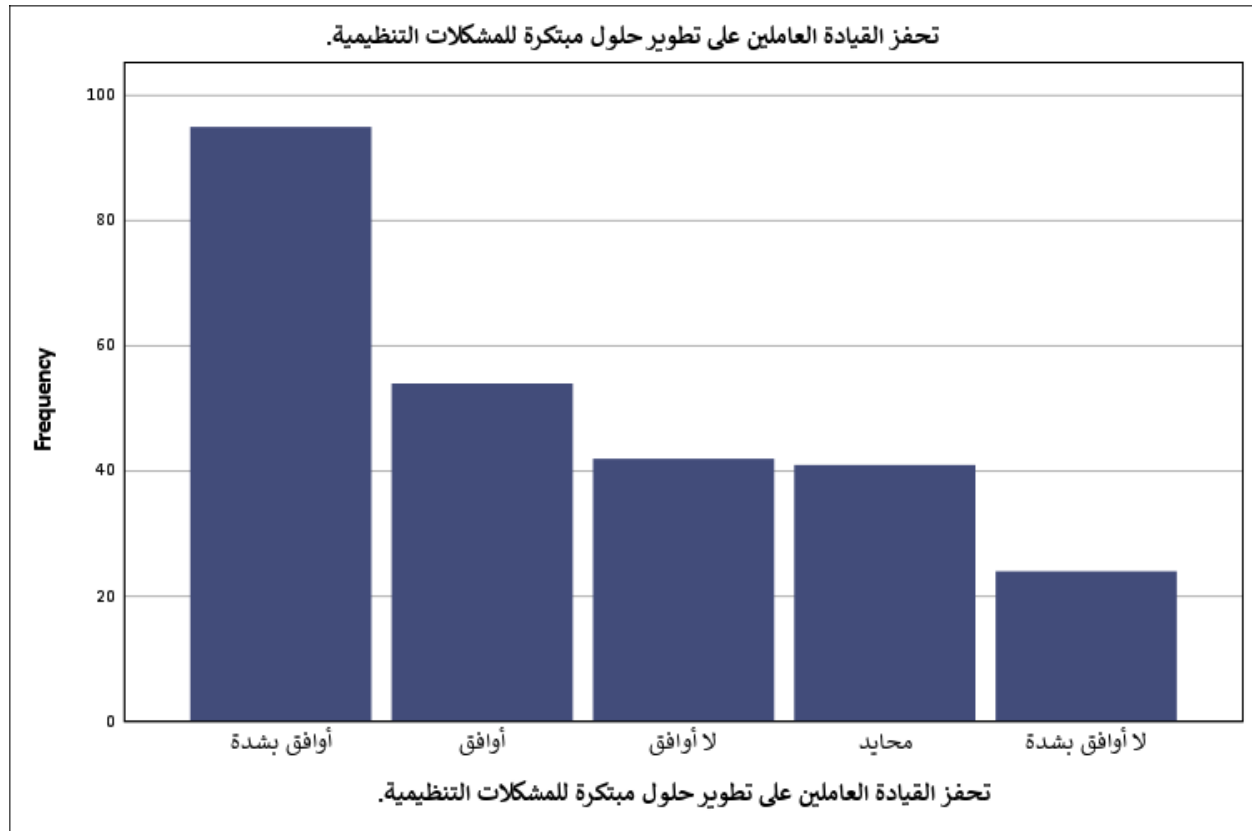
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتوفير القيادة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.

• تحفز القيادة العاملين على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.

يسجل هذا البند متوسطاً حسابياً مرتفعاً نسبياً يصل إلى ثلاثة وستين بالعشرة، مع انحراف معياري يبلغ واحداً وسبعة وثلاثين بالعشرة؛ ونال خيار "أوافق بشدة" سبعة وثلاثين وواحداً بالعشرة في المئة وخيار "أوافق" واحداً وعشرين وواحداً بالعشرة في المئة، وتدل هذه النتيجة على أن الأزمات والمشكلات التنظيمية تمثل الدافع الأكبر للقيادة لطلب الابتكار؛ حيث تبرز الحاجة الماسة للحلول غير التقليدية عندما تعجز الطرق القديمة عن حل المعضلات القائمة، غير أن التباين المتمثل في الانحراف المعياري يشير إلى أن التحفيز قد يتخذ طابعاً مؤقتاً يرتبط بحدوث الأزمة وينتهي بانتخائها، وربما يفتقر إلى الطابع المؤسسي المستدام الذي يمنع وقوع المشكلات ابتداءً، ويحتمل أن يقتصر طلب الحلول على فئة محدودة من المستشارين أو المديرين دون إشراك القواعد التنفيذية المتصلة مباشرة بالجمهور، ويبدو أن مأسسة عمليات حل المشكلات عبر فرق عمل متقاطعة التخصصات يضمن الوصول إلى حلول جذرية وذكية ترفع من كفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة.

تحفز القيادة العاملين على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.1	37.1	37.1	95	أوافق بشدة	Valid
58.2	21.1	21.1	54	أوافق	
74.6	16.4	16.4	42	لا أوافق	
90.6	16.0	16.0	41	محايد	
100.0	9.4	9.4	24	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لتحفيز القيادة العاملين على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.



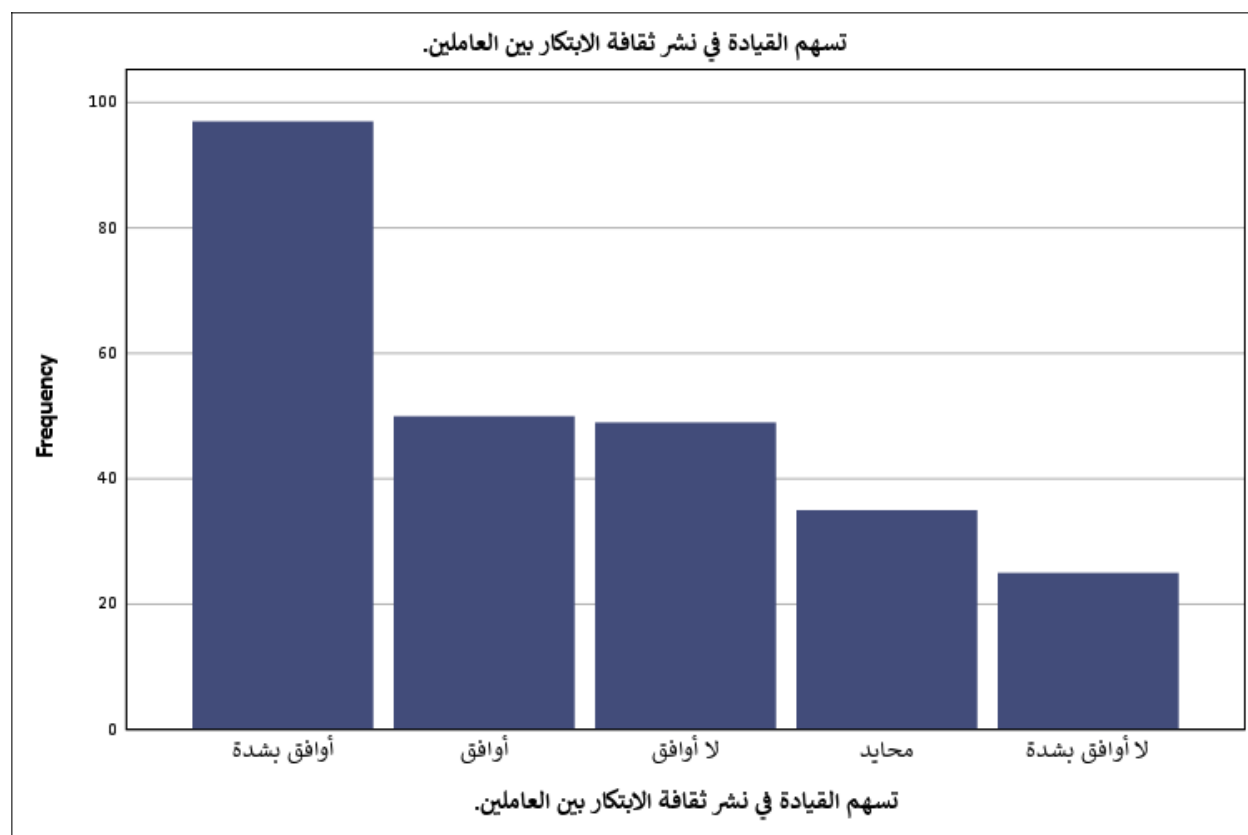
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتحفيز القيادة العاملين على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.

• تسهم القيادة في نشر ثقافة الابتكار بين العاملين.

يظهر التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لنشر ثقافة الابتكار يبلغ ثلاثة وسبعة وخمسين بالعشرة، وانحرافه المعياري يعادل واحداً وأربعين بالعشرة؛ وتتوزع النسب بواقع سبعة وثلاثين وتسعة بالعشرة في المئة لـ "أوافق بشدة" وتسعة عشر وخمسة بالعشرة في المئة لـ "أوافق"، وتؤكد النتيجة أن نشر الثقافة الابتكارية يواجه مقاومة تنظيمية صامتة تعكسها نسبة الرفض التي تقترب من ثلاثين في المئة، فالإقناع الفكري بأهمية الابتكار يحتمل أن يكون متوفراً لكن تحويله إلى سلوك يومي ومسلك معتمد يصطدم بالعادات الإدارية المتجذرة، وربما تلعب القيادة دوراً إيجابياً في التنظير لهذه الثقافة في الاجتماعات الرسمية؛ بينما تغفل عن توفير الأدوات والآليات التي تتيح للموظف العادي ممارستها في عمله البسيط، ويبدو أن معالجة هذا الخلل تكمن في تبسيط مفهوم الابتكار بحيث لا يقتصر على الاختراعات المعقدة؛ بل يشمل أي تحسين طفيف يختصر الوقت أو يقلل الجهد الإداري؛ مما يساهم في جعل الابتكار ممارسة جماعية تشمل كافة المستويات الوظيفية دون استثناء.

تسهم القيادة في نشر ثقافة الابتكار بين العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	97	أوافق بشدة	Valid
57.4	19.5	19.5	50	أوافق	
76.6	19.1	19.1	49	لا أوافق	
90.2	13.7	13.7	35	محايد	
100.0	9.8	9.8	25	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة في نشر ثقافة الابتكار بين العاملين.



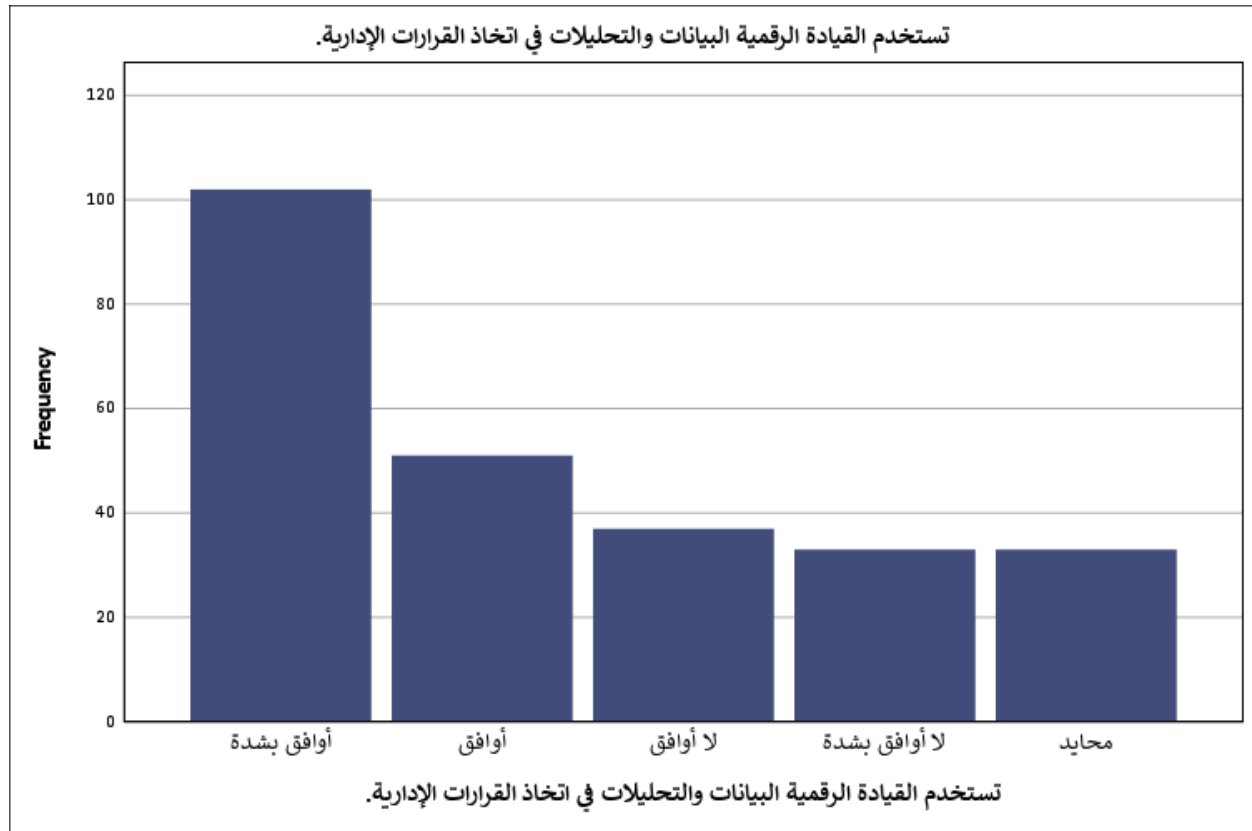
شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمساهمة القيادة في نشر ثقافة الابتكار بين العاملين.

• تستخدم القيادة الرقمية البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الإدارية.

تحصد هذه العبارة متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة وتسعة وخمسين بال عشرة، مصحوباً بانحراف معياري قيمته واحد وخمسة وأربعون بال عشرة؛ ويميل التوزيع بشكل ملحوظ نحو الموافقة؛ إذ بلغت نسبة "أوافق بشدة" تسعة وثلاثين وثمانية بال عشرة في المئة و"أوافق" تسعة عشر وتسعة بال عشرة في المئة، وتشير هذه البيانات إلى توجه القيادة نحو الاعتماد على الحوكمة القائمة على البيانات والابتعاد عن التقديرات الشخصية والارتجال، غير أن تشتت الآراء الممثل بالانحراف المعياري يوضح أن جودة البيانات المتوفرة ومدى دقتها ربما يتباين بين القطاعات؛ فبعض الإدارات قد تمتلك لوحات تحكم ذكية توفر مؤشرات لحظية دقيقة، بينما قد تعتمد إدارات أخرى على تقارير دورية تقليدية تشوبها الأخطاء البشرية، ويحتمل أن تواجه القيادة تحديات في مهارات تحليل البيانات الضخمة والاستفادة القصوى منها؛ مما يستدعي الاستثمار في تأهيل الكوادر المتخصصة في علم البيانات ودعم متخذي القرار بتقارير تحليلية معمقة تساهم في استشراف المستقبل وتقليل نسب المخاطرة في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

تستخدم القيادة الرقمية البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.8	39.8	39.8	102	أوافق بشدة	Valid
59.8	19.9	19.9	51	أوافق	
74.2	14.5	14.5	37	لا أوافق	
87.1	12.9	12.9	33	لا أوافق بشدة	
100.0	12.9	12.9	33	محايد	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لاستخدام القيادة الرقمية البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الإدارية.



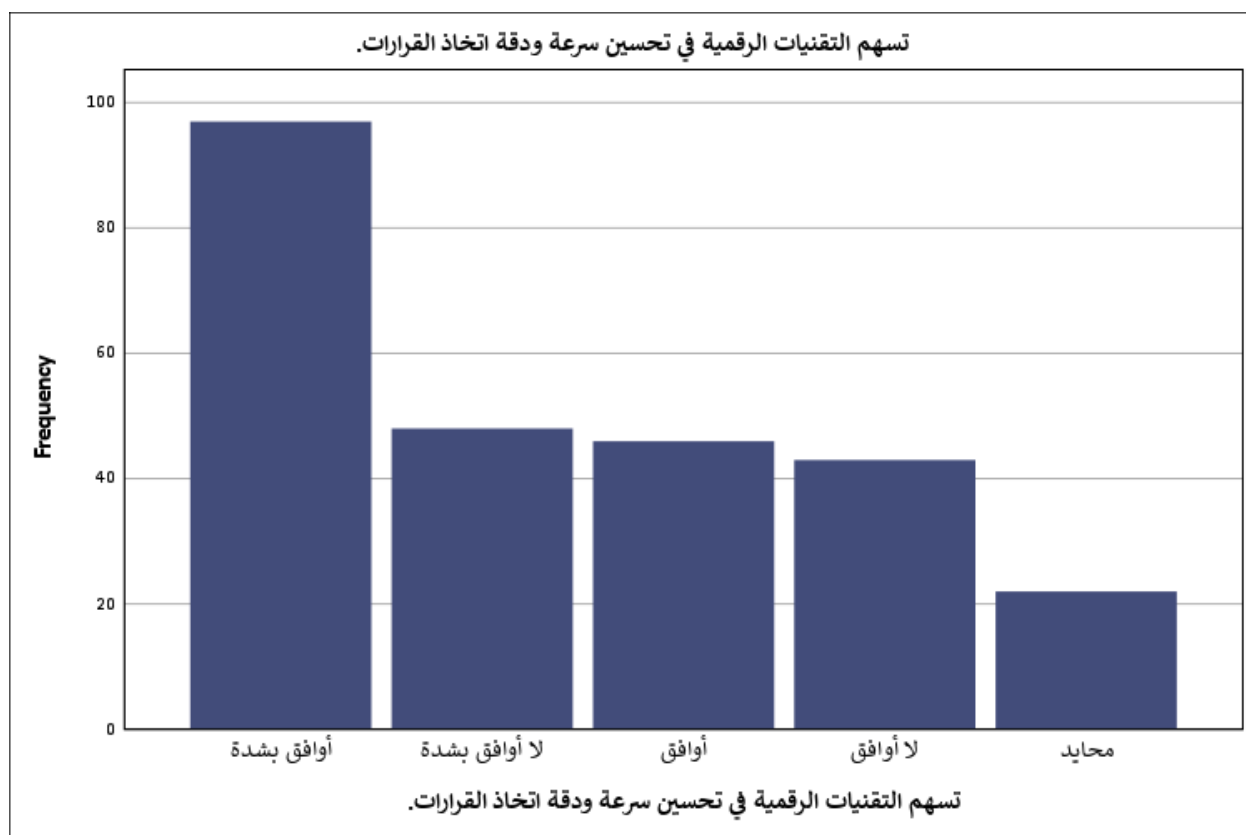
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاستخدام القيادة الرقمية البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الإدارية.

• تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات.

يصل المتوسط الحسابي في هذا البند إلى ثلاثة وتسعة وثلاثين بالعشرة، بوجود انحراف معياري يقارب واحداً وسبعة وخمسين بالعشرة؛ وسجلت نسبة "أوافق بشدة" سبعة وثلاثين وتسعة بالعشرة في المئة، بينما نالت خيارات الرفض "لا أوافق بشدة" و"لا أوافق" نسباً مرتفعة بلغت ثمانية عشر وثمانية بالعشرة في المئة وستة عشر وثمانية بالعشرة في المئة على التوالي، وتكشف هذه النتيجة عن إشكالية واقعية تتعلق ببطء الأنظمة الرقمية المطبقة أو تعقد مساراتها الإجرائية؛ فالتكنولوجيا صممت لتسريع الأعمال لكن التطبيق السيئ أو كثرة الاعتمادات والتقاطعات داخل النظام قد تؤدي إلى نتيجة عكسية تبطئ من وثيرة اتخاذ القرار، وربما يتسبب نقص تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة في حدوث أخطاء تؤثر على دقة المخرجات، ويحتمل أن تكون الأنظمة غير مترابطة؛ مما يضطر الموظف لنقل البيانات يدوياً بين نظام وآخر؛ مما يوجب مراجعة شاملة لرحلة القرار الرقمي وتبسيط الإجراءات البرمجية لتكون أكثر مرونة وسرعة في تلبية متطلبات العمل.

تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.9	37.9	37.9	97	أوافق بشدة
	56.6	18.8	18.8	48	لا أوافق بشدة
	74.6	18.0	18.0	46	أوافق
	91.4	16.8	16.8	43	لا أوافق
	100.0	8.6	8.6	22	محايد
		100.0	100.0	256	Total

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة التقنيات الرقمية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات.



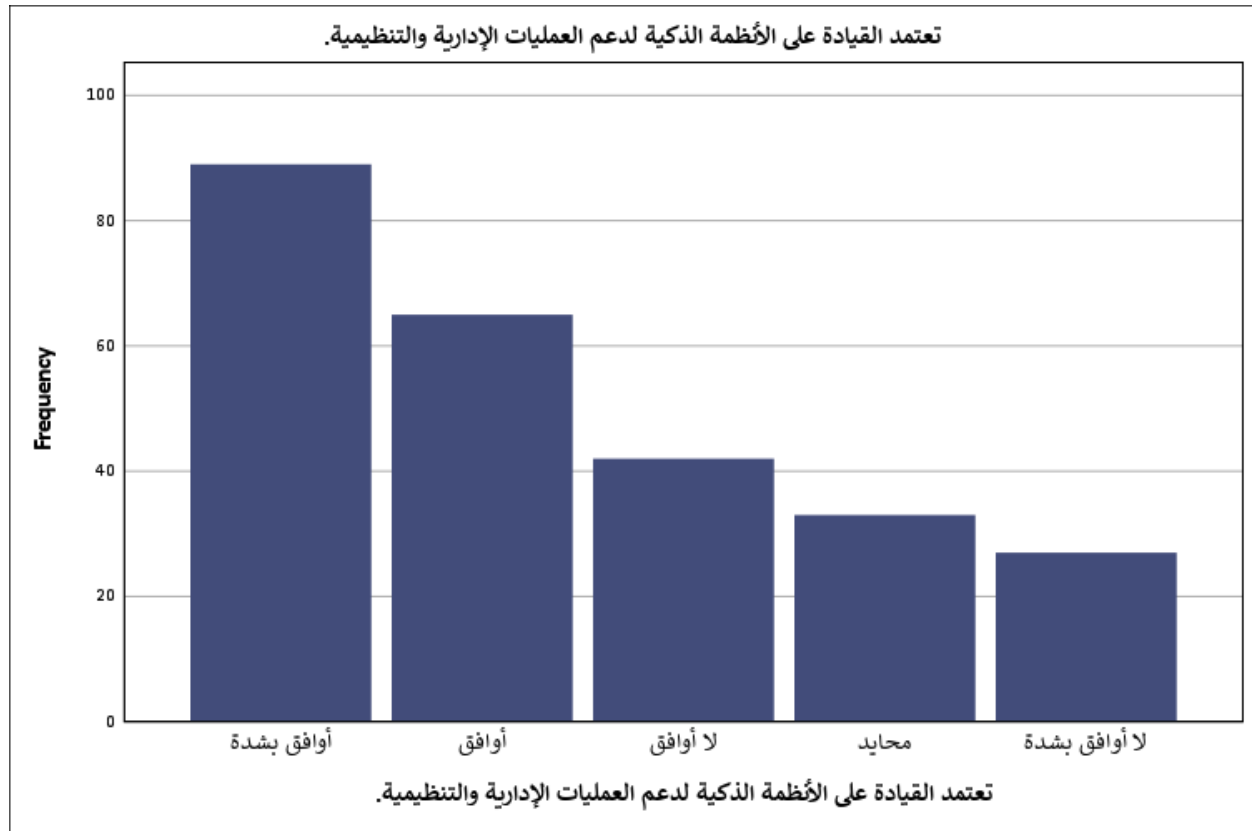
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التقنيات الرقمية في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات.

• تعتمد القيادة على الأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية.

يسجل المتوسط الحسابي للاعتماد على الأنظمة الذكية ثلاثة وسبعة وخمسين بالعشرة، مع انحراف معياري يصل إلى واحد وثمانية وثلاثين بالعشرة؛ وتتوزع الآراء بنسبة أربعة وثلاثين وثمانية بالعشرة في المئة لخيار "أوافق بشدة" وخمسة وعشرين وأربعة بالعشرة في المئة لخيار "أوافق"، وتبين هذه النسب المرتفعة نجاحاً ملموساً في أتمتة العمليات الأساسية داخل المؤسسات، لكن وجود فئة غير موافقة تناهز سبعة وعشرين في المئة يشير إلى أن بعض العمليات الحيوية ما زالت تدار بالأساليب التقليدية أو عبر أنظمة قديمة متهاكة، وربما يعود السبب إلى مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين الذين يفضلون التوقيع الورقي والتعامل المباشر؛ أو لعدم ثقتهم الكاملة في أمان الأنظمة الذكية، ويحتمل أن يتطلب الشمول الرقمي ربط كافة الأنظمة الفرعية في منصة موحدة؛ لمنع حدوث جزر معزولة داخل المؤسسة وضمان تدفق المعلومات بسلاسة تدعم الكفاءة التشغيلية والرقابة الإدارية الفعالة.

تعتمد القيادة على الأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.8	34.8	34.8	89	أوافق بشدة	Valid
60.2	25.4	25.4	65	أوافق	
76.6	16.4	16.4	42	لا أوافق	
89.5	12.9	12.9	33	محايد	
100.0	10.5	10.5	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لاعتماد القيادة على الأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية.



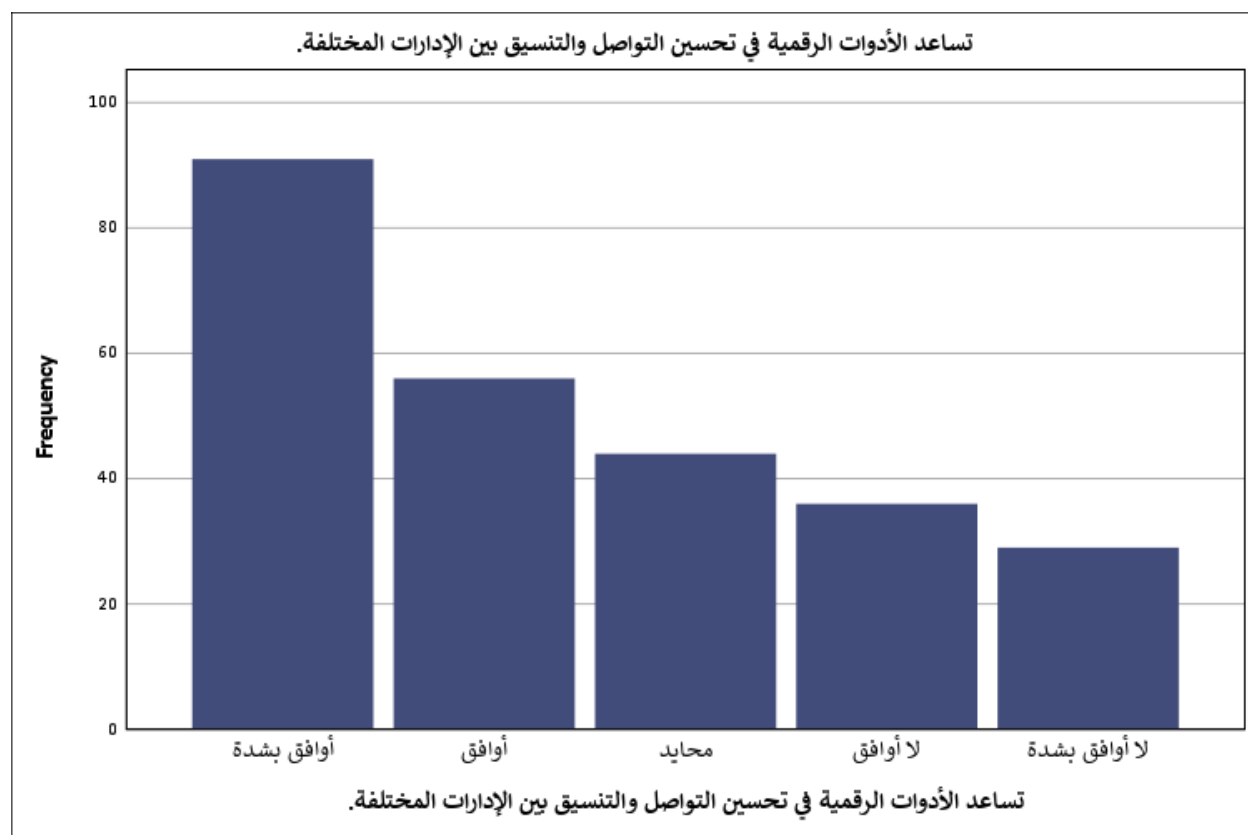
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاعتماد القيادة على الأنظمة الذكية لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية.

• تساعد الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

تحظى هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره ثلاثة وستة وخمسين بالعشرة وانحراف معياري يبلغ واحداً وتسعة وثلاثين بالعشرة؛ وسجل خيار "أوافق بشدة" نسبة خمسة وثلاثين وخمسة بالعشرة في المئة يليه خيار "أوافق" بنسبة واحد وعشرين وتسعة بالعشرة في المئة، وتوضح هذه الأرقام الأثر الإيجابي لمنصات التواصل الداخلي والبريد الإلكتروني الموحد في تفتيت الصوامع التنظيمية وتسهيل العمل الجماعي، غير أن النسبة غير الموافقة والبالغة خمسة وعشرين وأربعة بالعشرة في المئة تلمح إلى أن الأدوات الرقمية قد تستخدم أحياناً بطريقة مفرطة تؤدي إلى إغراق الموظفين بالرسائل والتنبيهات دون تنسيق حقيقي، وربما تفتقر المؤسسة إلى بروتوكولات تنظم أوقات وآليات التواصل الرقمي؛ مما يجعله مصدراً للتشتت وضياح الأولويات، ويحتمل أن يتسبب ضعف التواصل الإنساني المباشر في سوء فهم لبعض التوجيهات؛ مما يستدعي الموازنة بين استخدام التقنيات الحديثة واللقاءات التنسيقية الدورية لضمان وحدة الهدف وانسجام الأداء الجماعي.

تساعد الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	35.5	35.5	35.5	91	أوافق بشدة
	57.4	21.9	21.9	56	أوافق
	74.6	17.2	17.2	44	محايد
	88.7	14.1	14.1	36	لا أوافق
	100.0	11.3	11.3	29	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	256	Total

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.



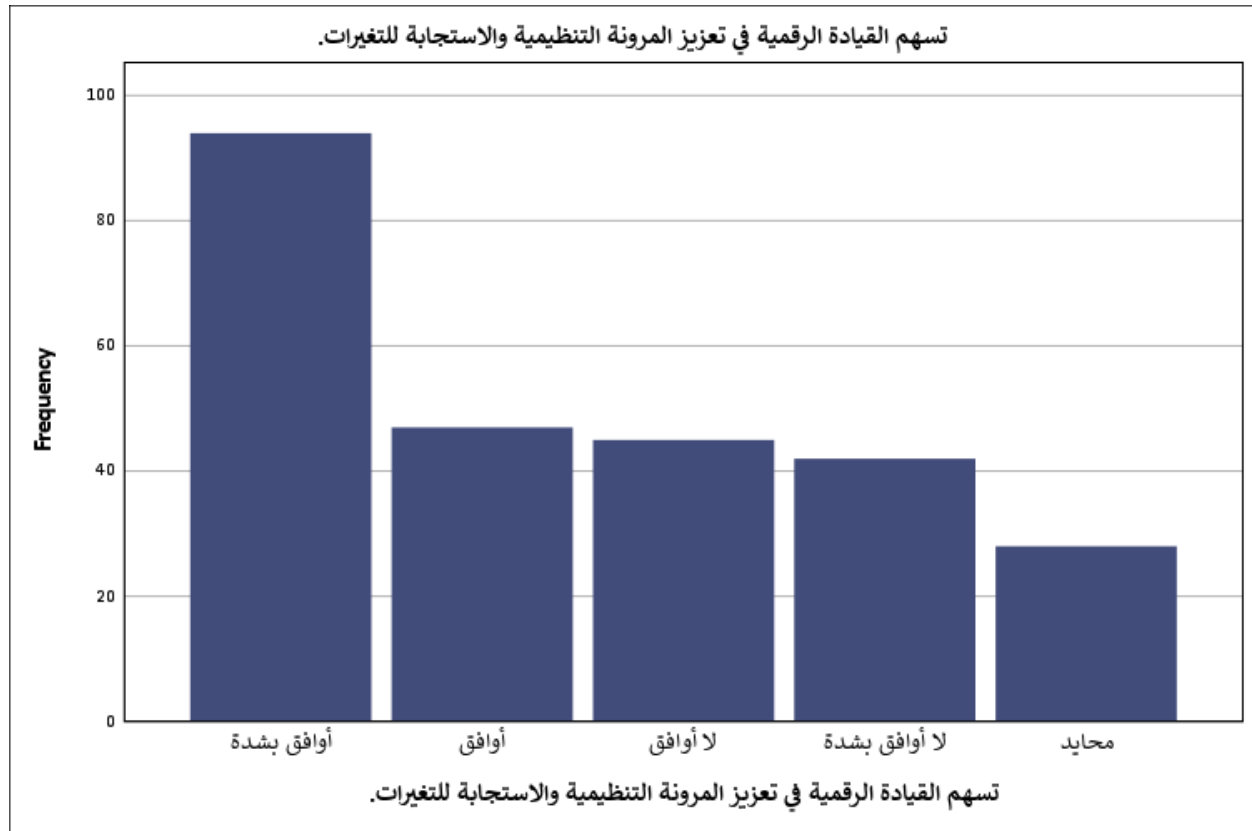
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

• تسهم القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات.

يظهر التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لدرجة تعزيز المرونة هو ثلاثة وواحد وأربعون بالعشرة، وانحرافه المعياري يعادل واحداً واثنين وخمسين بالعشرة؛ وتتوزع الإجابات بنسبة ستة وثلاثين وسبعة بالعشرة في المئة لصالح "أوافق بشدة" وثمانية عشر وأربعة بالعشرة في المئة لصالح "أوافق"، وتكشف البيانات أن الهياكل التنظيمية الحالية قد تكون بطبيعتها متصلبة وتقاوم محاولات القيادة الرقمية لجعلها أكثر مرونة، فالمرونة لا تتحقق بمجرد توفير الأجهزة؛ بل تتطلب لوائح تنظيمية مرنة تسمح بتعديل الخطط وتدوير المهام بسرعة طبقاً للمتغيرات الخارجية، وربما تكون البيروقراطية الرقابية الخارجية هي العائق الأساسي الذي يحجم قدرة القيادة على الاستجابة السريعة، ويحتمل أن تسهم الأنظمة الرقمية في كشف مواطن الخلل والتأخير؛ لكن غياب الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية الوسطى يعطل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛ مما يستوجب إعادة هندسة الصلاحيات لتتواءم مع سرعة التدفق الرقمي للمعلومات.

تسهم القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.7	36.7	36.7	94	أوافق بشدة	Valid
55.1	18.4	18.4	47	أوافق	
72.7	17.6	17.6	45	لا أوافق	
89.1	16.4	16.4	42	لا أوافق بشدة	
100.0	10.9	10.9	28	محايد	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات.



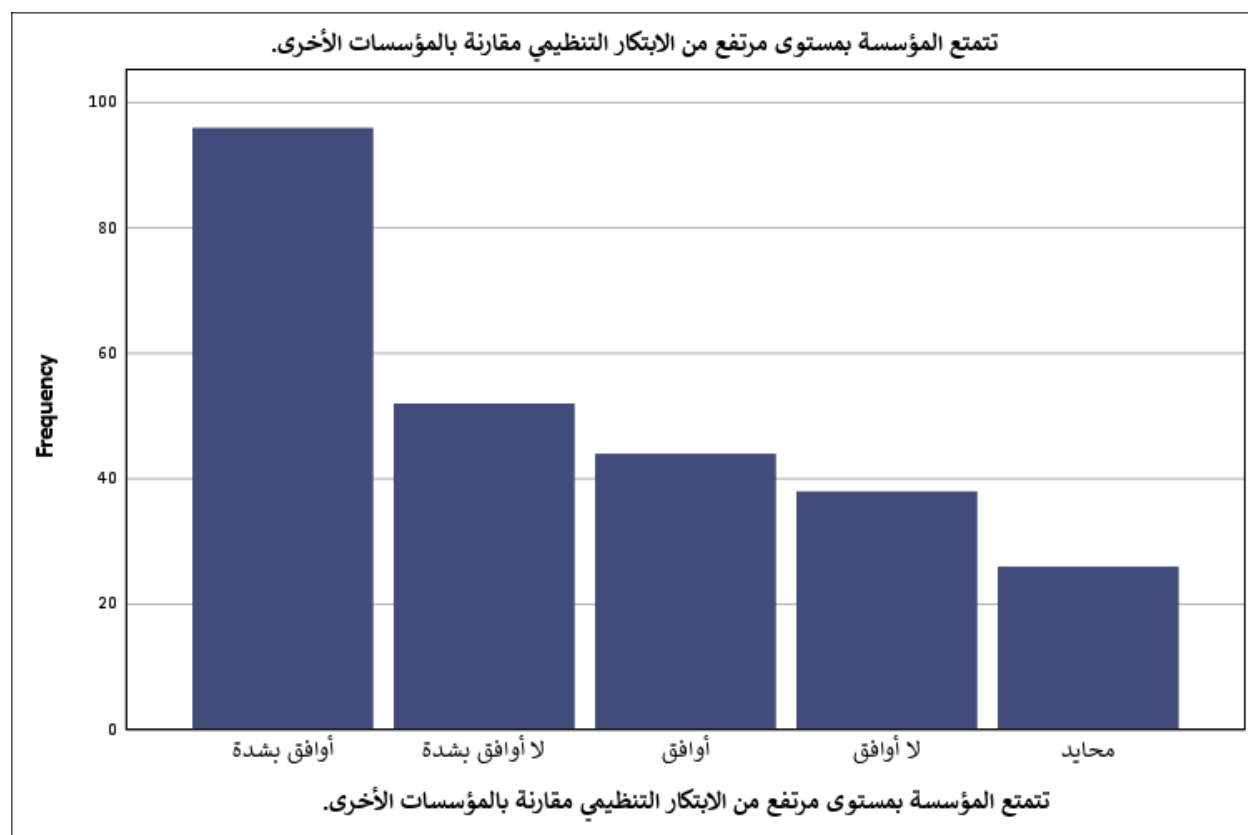
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات.

- تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

يسجل التقييم المقارن لمستوى الابتكار في المؤسسة متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة وسبعة وثلاثون بالعشرة، مصحوباً بانحراف معياري مرتفع يبلغ واحداً وثمانية وخمسين بالعشرة؛ وجاء خيار "أوافق بشدة" في المقدمة بنسبة سبعة وثلاثين وخمسة بالعشرة في المئة، تلاه خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة عشرة وثلاثة بالعشرة في المئة، وتعكس هذه النتيجة وعياً حاداً من أفراد العينة بموقع مؤسساتهم في السوق التنافسي؛ حيث يبدو أن المقارنة الخارجية تدفع قسماً كبيراً منهم للشعور بالفخر بنجاحاتهم الرقمية، في حين يرى قسم آخر أن المؤسسات المنافسة قد قطعت أشواطاً أبعد في مضمار الابتكار، وربما يعزى هذا التباين الشديد إلى ضعف الهوية الابتكارية الداخلية وعدم تسليط الضوء على الإنجازات المحققة؛ مما يقلل من ثقة العاملين في قدرات مؤسساتهم، ويحتمل أن يتطلب تعزيز هذا الجانب صياغة استراتيجية تسويق داخلي وخارجي تبرز المبادرات الناجحة وتدعم قيادة المؤسسة في قطاعها؛ مما يرفع من الولاء التنظيمي ويدفع بالجميع نحو مزيد من العطاء الإبداعي.

تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	37.5	37.5	37.5	96	أوافق بشدة
	57.8	20.3	20.3	52	لا أوافق بشدة
	75.0	17.2	17.2	44	أوافق
	89.8	14.8	14.8	38	لا أوافق
	100.0	10.2	10.2	26	محايد
		100.0	100.0	256	Total

جدول 22 : التحليل الإحصائي لمتعة المؤسسة بمستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.



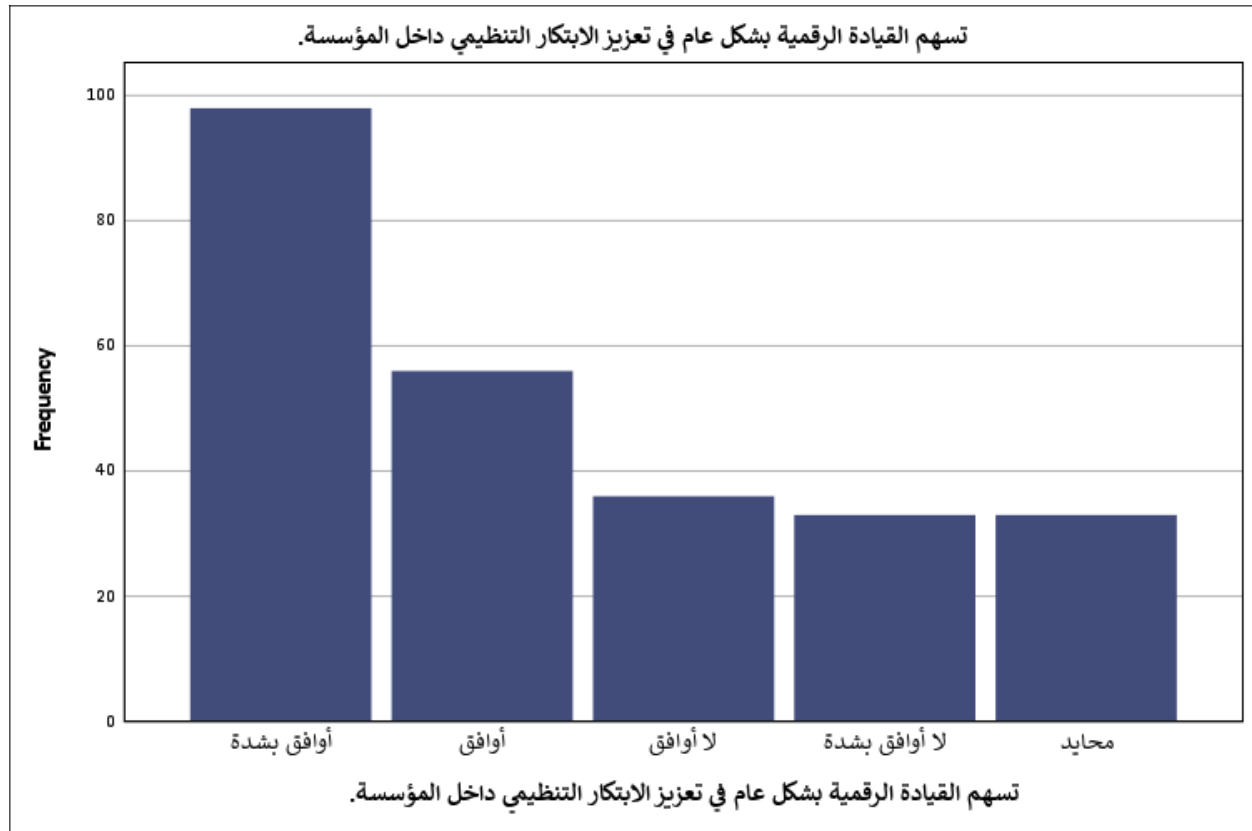
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمتعة المؤسسة بمستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

• تسهم القيادة الرقمية بشكل عام في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة.

تحوز هذه العبارة الختامية في المحور على متوسط حسابي مرتفع قيمته ثلاثة وتسعة وخمسون بالعشرة، وانحراف معياري يقدر بواحد وأربعة وأربعين بالعشرة؛ وحصد خيار "أوافق بشدة" نسبة ثمانية وثلاثين وثلاثة بالعشرة في المئة وخيار "أوافق" نسبة واحد وعشرين وتسعة بالعشرة في المئة، وتؤكد هذه النتيجة الكلية على القناعة الراسخة لدى مجتمع الدراسة بالدور المحوري والارتباط الوثيق بين نمط القيادة الرقمية وولادة الابتكار التنظيمي، فبالرغم من كافة التحديات الفرعية المتعلقة بنقص الموارد أو بطء الأنظمة في بعض المفاصل؛ يبقى التوجه العام للقيادة هو الصمام الأمان الذي يحرك عجلة التطوير، ويبدو أن الدعم المعنوي والرؤية الشاملة يتركان أثراً إيجابياً طويلاً المدى في وجدان الموظفين، ويحتمل أن تسهم هذه القناعة الإيجابية في تسهيل قبول المشروعات المستقبلية؛ إذ يتوفر لدى العاملين الاستعداد النفسي والمعرفي لمساندة توجهات القيادة نحو التحول الشامل؛ مما يقلل من كلفة مقاومة التغيير ويسرع من جني ثمار الاستثمارات التكنولوجية للمؤسسة.

تسهم القيادة الرقمية بشكل عام في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	98	أوافق بشدة	Valid
60.2	21.9	21.9	56	أوافق	
74.2	14.1	14.1	36	لا أوافق	
87.1	12.9	12.9	33	لا أوافق بشدة	
100.0	12.9	12.9	33	محايد	
	100.0	100.0	256	Total	

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة الرقمية بشكل عام في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة القيادة الرقمية بشكل عام في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

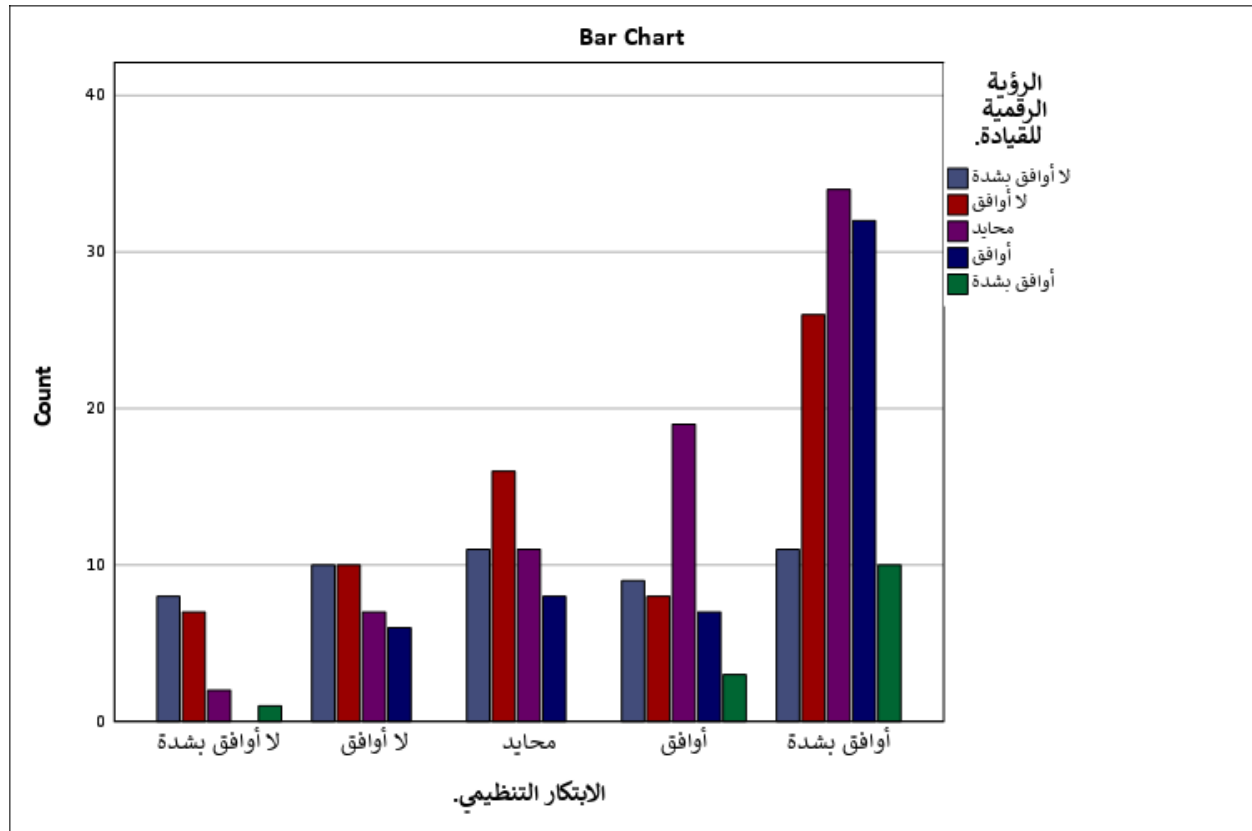
اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. والرؤية الرقمية للقيادة.

تسفر نتائج اختبار كاي اسكوير عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين متغير الابتكار التنظيمي ومتغير الرؤية الرقمية للقيادة؛ حيث بلغت قيمة بيرسون كاي اسكوير ثمانية وثلاثين وستمئة وواحد وخمسين بالألف عند مستوى دلالة يبلغ واحداً بالألف وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد خمسة بالمئة، ويؤكد هذا المؤشر أن التوافق بين رؤية القيادة ومستوى الابتكار ليس نتاج المصادفة الإحصائية بل يعبر عن ارتباط بنيوي حقيقي داخل المؤسسات، ويظهر الرسم البياني المتقاطع تركيز الاستجابات المرتفعة للابتكار لدى الفئات التي تبدي موافقة قوية على وضوح الرؤية القيادية، وربما يرجع ذلك إلى أن وضوح الأهداف الرقمية يمنح الموظفين خارطة طريق تلهمهم لتقديم حلول تتوافق مع التوجه العام للمؤسسة، ويحتمل أن

يتسبب غياب الرؤية في تشتت الجهود الإبداعية وظهور ابتكارات عشوائية لا تخدم الأهداف الاستراتيجية؛ مما يتطلب استمرار القيادة في توضيح وتحديث رؤيتها الرقمية لتظل دافعاً وموجهاً للنشاط الابتكاري المستدام.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.001	16	38.651 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	45.475	Likelihood Ratio
.000	1	27.274	Linear-by-Linear Association
		256	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .98.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. والرؤية الرقمية للقيادة.



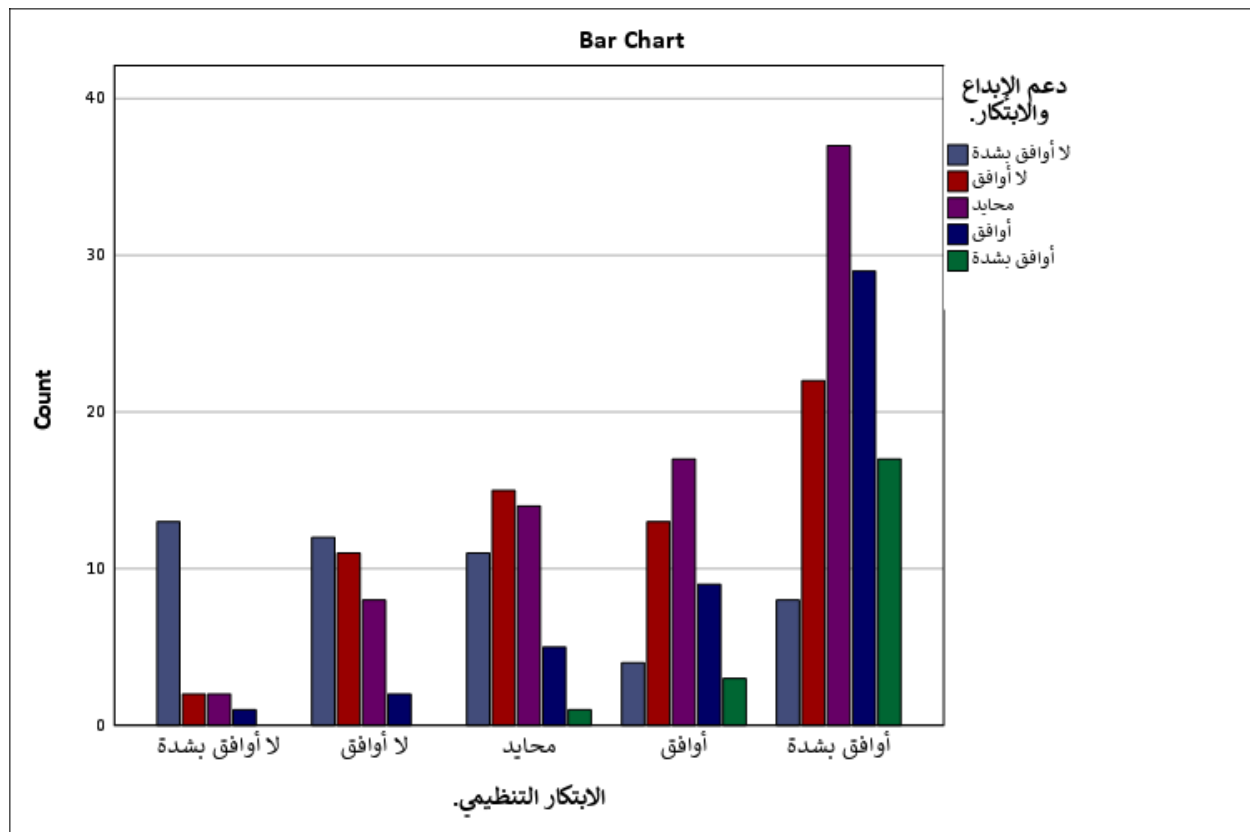
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. والرؤية الرقمية للقيادة.

اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. ودعم الإبداع والابتكار.

تكشف الحسابات الإحصائية لهذا الاختبار عن ارتباط وثيق ودال معنوياً بين دعم القيادة للإبداع وتحقيق الابتكار التنظيمي الفعلي؛ حيث سجلت قيمة كاي اسكوير قفزة كبيرة لتصل إلى أربعة وسبعين وسبعمئة وتسعة وسبعين بالآلاف وبمستوى دلالة يقل عن الواحد بالآلاف، وتبرهن هذه النتيجة القوية على أن الدعم المباشر والملموس يمثل الوقود الحقيقي لعمليات التطوير؛ فالأفكار الإبداعية بحاجة دائماً إلى رعاية قيادية تحمها من عوائق البيروقراطية وتوفر لها مقومات النجاح، ويبدو من التوزيع التكراري للجداول المتقاطعة أن تراجع الدعم يرتبط مباشرة بجمود العمليات وتشغيل الأنماط التقليدية، ويحتمل أن يكون الدعم المقصود هنا يشمل الجوانب المعنوية والمادية وتوفير الوقت اللازم للتجريب، وربما يسهم هذا الارتباط في توجيه الإدارات نحو مؤسسة الدعم عبر صناديق ابتكار مخصصة؛ تضمن تحويل الأفكار الواعدة إلى مشروعات تطبيقية ترفع من الكفاءة المؤسسية وتمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة في بيئتها الخارجية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	74.779 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	71.046	Likelihood Ratio
.000	1	55.400	Linear-by-Linear Association
		256	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.48.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. ودعم الإبداع والابتكار.



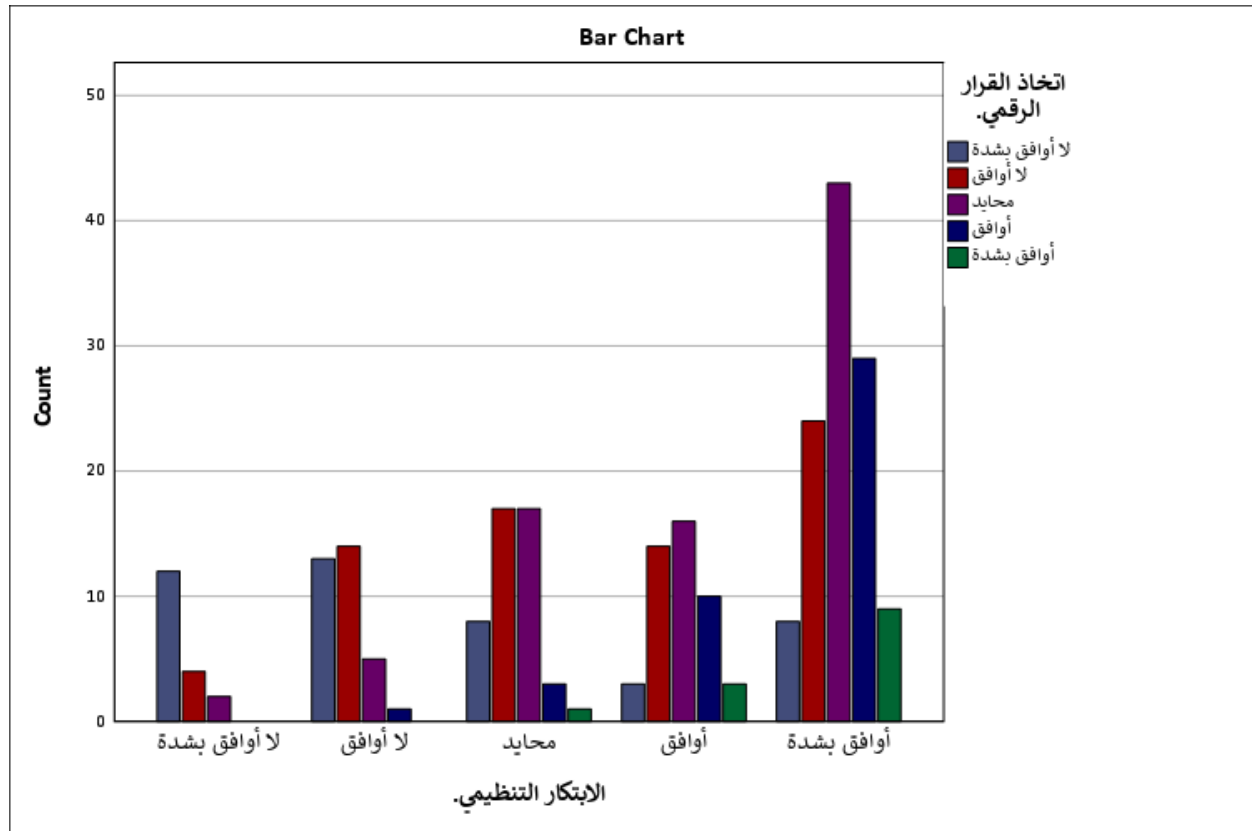
شكل توضيحي 22: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. ودعم الإبداع والابتكار.

اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. واتخاذ القرار الرقمي.

تظهر المؤشرات الإحصائية في هذا الجدول قيمة مرتفعة لاختبار كاي اسكوير بلغت ثمانية وسبعين وستمئة واثنين وتسعين بالألف، وبمستوى دلالة لافت يعادل الصفر الافتراضي؛ مما يقطع بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين آلية اتخاذ القرار الرقمي ومستوى الابتكار التنظيمي العام، وتوضح المعطيات البيانية المرافقة أن المؤسسات التي تعتمد على الأنظمة الذكية وتحليل البيانات في اتخاذ قراراتها الإدارية تشهد بالضرورة معدلات ابتكار أعلى؛ فالقرار القائم على المعرفة الرقمية يتسم بالدقة والسرعة ويقلل من مساحات الخطأ البشري؛ مما يوفر أرضية صلبة لتطبيق الأفكار الجديدة بثقة، ويحتمل أن يساهم التخلي عن الطرق التقليدية في اتخاذ القرارات في منح المؤسسة مرونة فائقة تتيح لها اقتناص الفرص الابتكارية فور ظهورها في السوق، وربما يشير هذا الارتباط إلى ضرورة الإسراع في أتمتة منظومة صناعة القرار بالكامل؛ لضمان تدفق الأفكار ودعمها بقرارات قيادية حاسمة تستند إلى حقائق رقمية واضحة ومحدثة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	78.692 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	77.037	Likelihood Ratio
.000	1	58.753	Linear-by-Linear Association
		256	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .91.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الابتكار التنظيمي. واتخاذ القرار الرقمي.



شكل توضيحي 23: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الابتكار التنظيمي واتخاذ القرار الرقمي.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم ملخص النموذج وجدول تحليل التباين (ANOVA) مخرجات متكاملة حول قدرة المتغيرات المستقلة المتمثلة في (اتخاذ القرار الرقمي، الرؤية الرقمية للقيادة، دعم الإبداع والابتكار) على التنبؤ بالمتغير التابع وهو الابتكار التنظيمي؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ستمئة وأربعة بالألف وقيمة معامل التحديد (R Square) ثلاثمئة وخمسة وستين بالألف، وتعني هذه النتيجة أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته ستة وثلاثون وخمسة بالعشرة في المئة من التباين الحاصل في مستوى الابتكار التنظيمي، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج سياق النموذج الحالي، وسجل جدول تحليل التباين قيمة (F) عالية بلغت ثمانية وأربعين وثلاثمئة وخمسة وثلاثين بالألف وبمستوى دلالة صفري؛ مما يثبت الصلاحية العالية للنموذج من الناحية الإحصائية وقدرته التنبؤية الفائقة، ويبدو أن دمج هذه الأبعاد الثلاثة في سياق إداري واحد يمثل الركيزة الأساسية التي تبنى عليها استراتيجيات التطوير الحديثة في المؤسسات المستهدفة.

تكشف المعاملات التفصيلية لتحليل الانحدار عن الأثر الفردي لكل متغير مستقل؛ حيث جاء متغير اتخاذ القرار الرقمي في المرتبة الأولى كأكثر المتغيرات تأثيراً بمعامل بيتا قياسي بلغ ثلاثمئة وثمانية وثلاثين بالألف وقيمة (t) تعادل ستة ومئتين وواحد وأربعين بالألف، وتلاه متغير دعم الإبداع والابتكار بمعامل بيتا قدره مئتان وسبعة وتسعون بالألف وقيمة (t) تصل إلى خمسة وأربعمئة وستة بالألف، وحل متغير الرؤية الرقمية للقيادة في المرتبة الثالثة بأثر بلغت قيمته مئة وثمانية وتسعين بالألف وقيمة (t) تساوي ثلاثة وثمانمئة وأربعة وعشرين بالألف، وجاءت جميع هذه المؤشرات بمستويات دلالة صفرية؛ مما يعني قبول الأثر الإيجابي لجميع المتغيرات، وتوضح معادلة الانحدار أن أي تحسين في هذه الأبعاد سينعكس فوراً وبشكل طردي على الابتكار التنظيمي، ويحتمل أن يعود التفوق الواضح لاتخاذ القرار الرقمي إلى كونه يمثل الجانب الممارس والفعلي للقيادة؛ فالرؤية والدعم يظلان في إطار التمهيد بينما يشكل القرار الخطوة التنفيذية التي تحرك الموارد وتطلق المشروعات المبتكرة في الواقع العملي.

وتظهر الأشكال البيانية لتوزيع البواقي ومصفوفة الانتشار نمطاً منتظماً وتوزيعاً متسقاً للنقاط حول الخط الصفر؛ مما يبرهن على تحقق الشروط الأساسية لتحليل الانحدار الخطي وخلو النموذج من مشكلات التباين غير المتجانس أو الارتباط الذاتي بين الأخطاء، ويشير هذا التوزيع المتماثل إحصائياً إلى أن العلاقات بين المتغيرات علاقات خطية حقيقية وليست مضللة؛ مما يرفع من مستوى الثقة في المعاملات المستخرجة وقابليتها للتعميم، ويبدو أن الانتشار المتوازن للبيانات يعكس موضوعية المستجيبين وعدم وجود تحيز لخيارات محددة دون غيرها، ويحتمل أن تسهم هذه النظافة الإحصائية للبيانات في تمكين المؤسسات من بناء نماذج محاكاة مستقبلية؛ لتوقع مستويات الابتكار المتوقعة بناءً على حجم الاستثمار في الأنظمة الذكية وتطوير الرؤى القيادية؛ مما يجعل الخطط الاستراتيجية أكثر واقعية وقدرة على تحقيق أهداف التطوير المؤسسي المنشودة.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 ^a	.365	.358	1.055
a. Predictors: (Constant), الرؤية الرقمية للقيادة, دعم الإبداع, اتخاذ القرار الرقمي, الابتكار.				

b. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي.

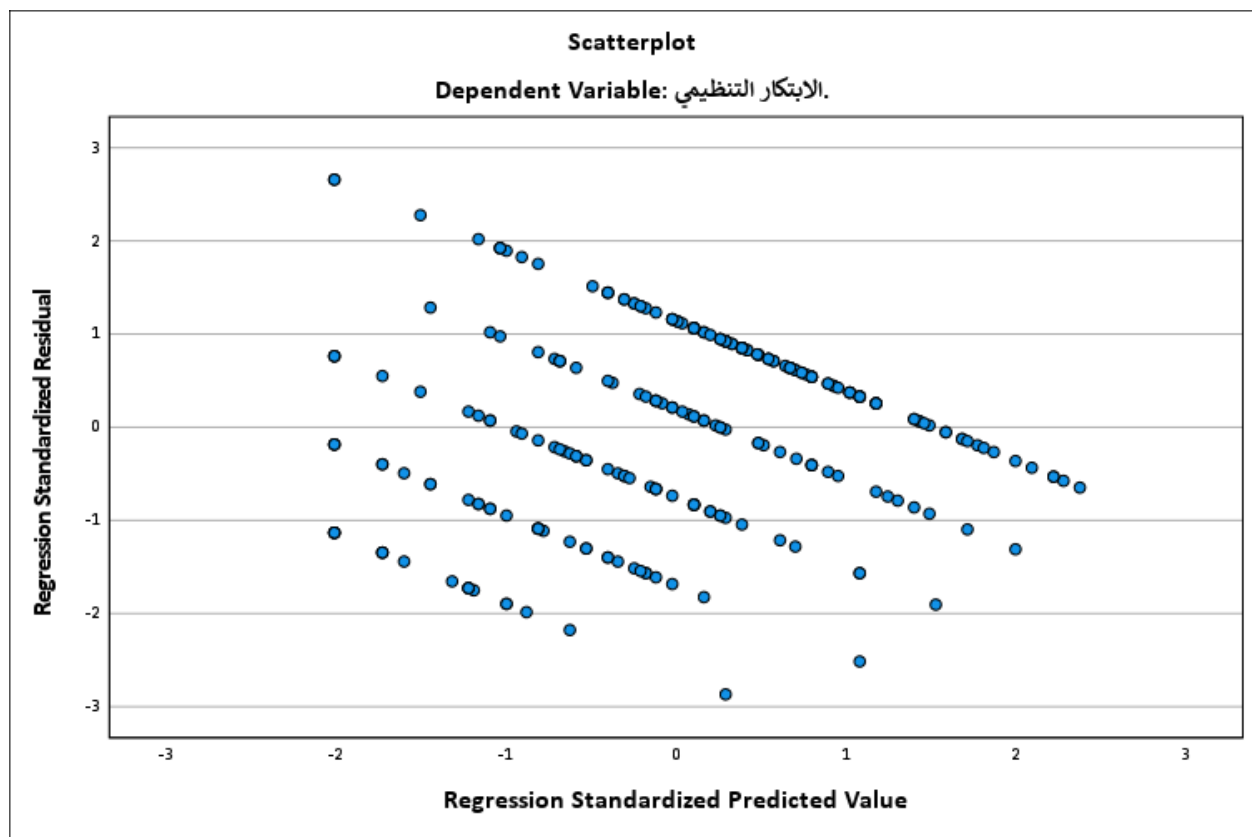
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	48.335	53.816	3	161.449	Regression	1
		1.113	252	280.578	Residual	
			255	442.027	Total	
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي.						
b. Predictors: (Constant), الرؤية الرقمية للقيادة, دعم الإبداع, واتخاذ القرار الرقمي, والابتكار.						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.480		.226	1.241	(Constant)	1
.000	3.824	.198	.059	.225	الرؤية الرقمية للقيادة.	
.000	5.406	.297	.060	.326	دعم الإبداع والابتكار.	
.000	6.241	.338	.065	.403	اتخاذ القرار الرقمي.	
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبقاقي

الابتكار التنظيمي. الرؤية الرقمية للقيادة. دعم الإبداع والابتكار. اتخاذ القرار الرقمي.				
	الابتكار التنظيمي.	الرؤية الرقمية للقيادة.	دعم الإبداع والابتكار.	اتخاذ القرار الرقمي.

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يسجل جدول تحليل التباين الأحادي الكلي قيمة (F) تصل إلى اثني عشر وخمسمئة وسبعة عشر بالألف، بمستوى دلالة يقل عن الواحد بالألف؛ مما يؤكد وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستويات الابتكار التنظيمي تعود للتفاعل المشترك بين المتغيرات المستقلة بأبعادها المختلفة، ويبرهن هذا الاختبار على أن النظرة التكاملية للقيادة الرقمية هي المحرك الأساسي للتغيير؛ فلا يمكن عزل الرؤية عن القرار أو فصل الدعم عن التكنولوجيا، وربما تواجه المؤسسات التي تركز على بعد واحد دون البقية تراجعاً في كفاءة منظومتها الابتكارية، ويحتمل أن يسهم هذا التحليل في توجيه متخذي القرار نحو صياغة استراتيجيات شاملة تعالج القصور التقني والإداري بالتوازي، ويبدو أن تحقيق التميز التشغيلي يتطلب تناماً كاملاً بين كافة المدخلات القيادية؛ لضمان خلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التحولات المتسارعة ومواكبة التطورات العالمية بكفاءة واقتدار.

تظهر مخرجات نموذج معامل بايز قيمة ضخمة للغاية وتتجاوز الآلاف المليارات؛ مما يقدم دليلاً إحصائياً قاطعاً يفوق المقاييس التقليدية على تفوق النموذج البديل الذي يثبت وجود الأثر على النموذج الصفري الذي ينفي وجوده، وتسجل قيمة مربع ري (R Square) في هذا التحليل المتقدم ثمانية وثلاثين واثنين بالعشرة في المئة؛ وهي قيمة تؤكد القوة التفسيرية العالية للمتغيرات القيادية في تشكيل مستويات الابتكار التنظيمي، ويحتمل أن يمنح هذا التحليل البايزي عمقاً إضافياً للنتائج من خلال دمج الاحتمالات السابقة وتحديثها بناءً على البيانات الفعلية للعينة، ويبدو أن هذه القيمة الفلكية لمعامل بايز تنهي أي شكوك حول عشوائية العلاقات المكتشفة؛ وتجعل من التوصيات المبنية على الدراسة ركائز علمية متينة يمكن للمؤسسات السعودية الاعتماد عليها بثقة تامة لتطوير هياكلها الإدارية والتحول نحو الاقتصاد المعرفي المبتكر.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	12.517	14.071	12	168.856	Regression
		1.124	243	273.171	Residual
			255	442.027	Total
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي.					
b. Model: (Intercept), دعم الإبداع, اتخاذ القرار الرقمي., الرؤية الرقمية للقيادة., الابتكار.					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.06	.351	.382	.618	676878046124608.200
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), دعم الإبداع, اتخاذ القرار الرقمي., الرؤية الرقمية للقيادة., الابتكار.				

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

يسجل المتوسط الحسابي العام لاختبار هذه الفرضية الكلية قيمة مرتفعة تبلغ أربعة وواحد وستين بالعشرة، مع انحراف معياري يقدر بثمانمئة وثلاثة وثمانين بالألف؛ ويعكس هذا المتوسط المرتفع توافقاً كبيراً وإجماعاً شبه كامل بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة الرقمية في دفع عجلة الابتكار داخل البيئة الإدارية السعودية، ويشير انخفاض قيمة الانحراف المعياري دون الواحد الصحيح إلى تجانس الآراء وضيق مساحة الاختلاف بين المشاركين؛ مما يعزز من صدق النتيجة وثباتها الميداني، ويبدو أن التوجهات الحكومية نحو رقمنة القطاعات قد ألقت بظلالها الإيجابية على وعي الموظفين؛ حيث يحتمل أن يكونوا قد لمسوا فوائد واقعية لتطبيق التقنيات الحديثة في تسهيل الإجراءات وتطوير الخدمات، وربما يسهم هذا التأييد الواسع في خلق مناخ تنظيمي مشجع يسهل على القيادات تمرير خطط التطوير الرقمي الطموحة بمقاومة أقل وبإنتاجية أعلى.

تبين المخرجات الإحصائية لاختبار (t) للعينة الواحدة قيمة مرتفعة جداً بلغت ثلاثة وثمانين وأربعمئة وثمانية وتسعين بالألف عند درجات حرية متتين وخمسة وخمسين ومستوى دلالة صفري؛ مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفريّة بشكل قاطع، ويوضح الفارق في المتوسطات الذي بلغ أربعة وستمئة وتسعة بالألف مع حدود ثقة تتراوح بين أربعة ونصف وأربعة واثنين وسبعين بالعشرة أن العلاقة متجذرة وقوية، ويؤكد حجم التأثير المقاس بمعامل كوهين (d) والذي سجل قيمة لافتة بلغت خمسة ومئتين وتسعة عشر بالألف تفوق التأثير الكبير؛ مما يبرهن على أن الأثر ليس مجرد دلالة رقمية بل يمتلك وزناً تطبيقياً بالغ الأهمية في الواقع الإداري، ويحتمل أن يعود هذا التأثير الحاسم إلى أن القيادة الرقمية تمثل المظلة الشاملة التي تغير طريقة تفكير المؤسسة وتدفعها مأسسة الابتكار كجزء لا يتجزأ من هويتها التشغيلية الثابتة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.055	.883	4.61	256	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
4.72	4.50	4.609	.000	255	83.498
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.					

جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.687	4.749	5.219	.883	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.
5.670	4.735	5.203	.886	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

يظهر المتوسط الحسابي الخاص بفرضية الرؤية الرقمية عند مستوى ثلاثة وتدعة وخمسين بالعشرة، وانحراف معياري يعادل واحداً وثلاثمائة وأربعة بالألف؛ وتكشف هذه النتيجة عن تقييم إيجابي عام لأثر الرؤية الاستراتيجية في تحفيز التطوير؛ غير أن ارتفاع الانحراف المعياري يوضح وجود تفاوت في مستويات وضوح هذه الرؤية بين فئات العينة، فبينما يرى موظفو الإدارات العليا الرؤية واضحة ومحددة؛ قد تفتقر الإدارات التنفيذية الصغرى لآليات فهمها وتطبيقها، ويحتمل أن يتسبب هذا التباين في إضعاف الأثر الكلي للرؤية على الابتكار في بعض المفاصل، ويبدو أن النجاح يتطلب تحويل الاستراتيجيات الكبرى إلى مستهدفات تشغيلية بسيطة يفهمها الموظف العادي ويتفاعل معها؛ مما يساهم في تقليص التشتت الإحصائي وزيادة تلاحم الجهود التنظيمية نحو تحقيق التحول الرقمي المنشود بكفاءة ومرونة عالية.

يسفر اختبار (t) لهذه الفرضية عن قيمة بلغت أربعة وأربعين وثمانية وثمانين بالألف عند مستوى دلالة صفري؛ مما يؤكد المعنوية العالية للعلاقة الارتباطية بين وضوح الرؤية القيادية ونمو الابتكار داخل المؤسسات، وسجل حجم التأثير باستخدام كوهين (d) قيمة مرتفعة بلغت اثنين وسبعمئة وخمسة وخمسين بالألف وتصحيح هيدجز تعادل اثنين وسبعمئة وسبعة وأربعين بالألف، وتبرهن هذه المؤشرات المرتفعة على أن صياغة الرؤية الرقمية الواحدة تترك بصمة قوية وتأثيراً مباشراً في سلوك العاملين؛ حيث يحتمل أن تمنحهم الشعور بالأمان والاستقرار المهني وتوضح لهم مسارات التطوير المستقبلي، وربما يسهم هذا الوضوح في تشجيع الكوادر البشرية على المبادرة وطرح الأفكار الإبداعية التي تتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة؛ مما يسرع من وثيرة التحول الشامل ويحقق التميز المؤسسي المطلوب.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.304	3.59	256	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.75	3.43	3.594	.000	255	44.088	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.	

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.023	2.486	2.755	1.304	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.
3.014	2.479	2.747	1.308	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية للقيادة وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي

في المؤسسات السعودية.

يسجل المتوسط الحسابي لفرضية الدعم المباشر قيمة مقدارها ثلاثة وتسعة وخمسين بالعملة، بصحبة انحراف معياري يبلغ واحداً ومائتين وتسعة وأربعين بالألف؛ وتوضح هذه المعطيات الطردية القناعة بأهمية الدعم والتمكين في توليد الحلول المبتكرة، فالابتكار لا ينمو في بيئات جامدة تعتمد على الأوامر بل يتطلب رعاية قيادية مستمرة تمنح العاملين مساحات كافية

للتفكير والتجريب، ويحتمل أن يكون التباين الملاحظ في الإجابات راجعاً لاختلاف طبيعة الدعم المقدم بين أقسام المؤسسة؛ فبعض الإدارات قد تحظى بدعم تمويلي وتدريبى مكثف، بينما يقتصر الدعم في أقسام أخرى على الجوانب المعنوية فقط، ويبدو أن مأسسة عمليات الدعم وجعلها سياسة عامة تطبق بعدالة على جميع الموظفين يسهم في تفعيل الطاقات الإبداعية الكامنة؛ ويتحول بالابتكار من مجهودات فردية متفرقة إلى ممارسة جماعية منظمة ترفع من الأداء التشغيلي الكلي للمؤسسة.

وتظهر المعالجة الإحصائية لاختبار (t) قيمة تعادل خمسة وأربعين وتسعمئة وتسعة وسبعين بالألف وبمستوى دلالة صفري؛ مما يوجب قبول الفرضية التي تثبت الأثر المعنوي لدعم القيادة في تعزيز الابتكار التنظيمي، وسجل مؤشر كوهين (d) لحجم التأثير قيمة متميزة وصلت إلى اثنين وثمانمئة وأربعة وسبعين بالألف؛ وهي تتجاوز بكثير الحدود التقليدية للتأثير القوي، وتوضح هذه النتيجة أن توفير الرعاية والتشجيع من قبل القيادة يمثل المتغير الأكثر حساسية في معادلة التطوير؛ حيث يحتمل أن يسهم في كسر حواجز الخوف من الفشل لدى الموظفين ويدفعهم نحو تجربة أساليب عمل مبتكرة وجريئة، وربما تكون هذه الرعاية هي الفارق الأساسي بين المؤسسات الحيوية المتجددة والمؤسسات الراكدة؛ مما يتطلب تبني سياسات تحفيزية متطورة تشمل المكافآت التقديرية وفرص النمو المهني للمبتكرين.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.249	3.59	256	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

جدول 38: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

One-Sample Test				
Test Value = 0				
95% Confidence Interval of the Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t

Upper	Lower					
3.74	3.44	3.590	.000	255	45.979	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

جدول 39: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.151	2.595	2.874	1.249	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.
3.141	2.588	2.865	1.253	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة للإبداع والابتكار وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

تحوز هذه الفرضية المتعلقة بصناعة القرار الرقمي على متوسط حسابي قيمته ثلاثة وخمسة وخمسون بال عشرة، مصحوباً بانحراف معياري يقدر بواحد ومائتين وسبعين بالألف؛ وتشير المعطيات إلى إدراك العينة للارتباط الشرطي بين عقلانية القرار المستند إلى البيانات ونمو الابتكار المؤسسي، فالقرار الرقمي يتميز بالدقة والموضوعية ويوفر إجابات فورية للتحديات الميدانية، ويحتمل أن يعود التششت في الآراء إلى تباين مستويات نضج أنظمة دعم القرار بين الإدارات المختلفة؛ فبينما تعتمد قطاعات معينة على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، قد تزال قطاعات أخرى تعتمد على التقارير الورقية

والمشاهدات الشخصية، ويبدو أن تعميم منصات الحوكمة الرقمية الموحدة يساهم في ردم هذه الفجوة؛ ويمنح سائر المديرين ذات القدرة على اتخاذ قرارات ذكية وسريعة تدعم المبادرات الإبداعية وتوفر لها الغطاء الإداري اللازم للنجاح والتوسع.

يسجل اختبار (t) للعينة الواحدة قيمة مرتفعة بلغت أربعة وأربعين وستمئة وسبعة وسبعين بالألف بمستوى دلالة صفري؛ مما يؤكد رفض الفرضية الصفريّة وقبول فرضية وجود الأثر ذي الدلالة الإحصائية، وجاء حجم التأثير المقاس بمعامل كوهين (d) عند مستوى اثنين وسبعمئة واثنين وتسعين بالألف؛ وتصحيح هيدجز عند اثنين وسبعمئة وأربعة وثمانين بالألف، وثبتت هذه المؤشرات القوية أن ممارسة القيادة لأليات القرار الرقمي تترك أثراً حاسماً وفورياً في البيئة التنظيمية؛ حيث يحتمل أن تسهم في تسريع وثيرة العمليات وتقليل الهدر الإداري، وربما يمنح القرار المستند إلى الحقائق التكنولوجية ثقة أكبر للموظفين لتنفيذ مهامهم بطرق مبتكرة؛ لعلمهم أن توجهات الإدارة مبنية على دراسات دقيقة ومؤشرات أداء موضوعية لا تخضع للأهواء الشخصية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.270	3.55	256	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.70	3.39	3.547	.000	255	44.677	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.
------	------	-------	------	-----	--------	---

جدول 42: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.063	2.520	2.792	1.270	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.
3.054	2.513	2.784	1.274	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الرقمي وتعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات السعودية.

• فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة

المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

يظهر المتوسط الحسابي لاختبار هذه الفرضية النوعية عند مستوى ثلاثة وثمانية وخمسين بالعمدة، وانحراف معياري يبلغ واحداً ومائتين وستة وخمسين بالألف؛ وتبين النتيجة توافقاً عاماً حول أثر استخدام الأدوات الرقمية في تجويد المخرجات النهائية للمؤسسات وسواء كانت خدمات للجسمور أو منتجات داخلية، فالتقنيات المعاصرة تتيح فهماً أعمق لاحتياجات المستفيدين وتساعد في تصميم حلول تلي تطلعاتهم بدقة، وربما يرجع التباين الممثل في الانحراف المعياري إلى تفاوت طبيعة الخدمات المقدمة بين المؤسسات محل الدراسة؛ فبعض الخدمات الحكومية قابلة للرقمنة الكاملة والفورية وتحقق عوائد ابتكارية ملموسة، بينما قد تتطلب خدمات أخرى تفاعلاً بشرياً يصعب استبداله بالكامل، ويحتمل أن يسهم الاستثمار في

هندسة الإجراءات وتطوير الواجهات الرقمية في رفع كفاءة الخدمات وزيادة رضا المتعاملين؛ مما يعزز من السمعة المؤسسية ويدعم ريادتها التنافسية.

يسفر اختبار (t) في هذا البند عن قيمة بلغت خمسة وأربعين وخمسمئة واثنين وسبعين بالآلف وبمستوى دلالة صفري؛ مما يثبت معنوية الفرضية ويؤكد الأثر الكبير لاستخدام التقنيات في تطوير المخرجات الابتكارية، وسجل حجم التأثير (Cohen's d) قيمة عالية بلغت اثنين وثمانمئة وثمانية وأربعين بالآلف؛ وتدلل هذه القيمة على أن الرقمنة القيادية تمثل المحرك الأساسي لتحديث النماذج التشغيلية للمؤسسات، حيث يحتمل أن يساهم دمج الأدوات الذكية في مراحل التصميم والتنفيذ في خفض التكاليف واختصار الوقت اللازم لطرح الخدمات الجديدة، وربما تمنح هذه القدرة الرقمية المؤسسات السعودية مرونة فائقة للاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة؛ مما يضمن استمرارية تقديم خدمات متميزة تتوافق مع مستهدفات التنمية الشاملة ورؤية المملكة المعاصرة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.256	3.58	256	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.73	3.42	3.578	.000	255	45.572	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.
------	------	-------	------	-----	--------	--

جدول 45: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.123	2.572	2.848	1.256	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.
3.114	2.564	2.840	1.260	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 46: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية من قبل القيادة في تحسين قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

• فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار

التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.

يسجل المتوسط الحسابي لفرضية المرونة التنظيمية والابتكار المستدام قيمة تعادل ثلاثة وثلاثة وأربعين بالعشرة، مصحوباً بانحراف معياري يبلغ واحداً وثلاثمائة وأربعة وعشرين بالألف؛ وتعد هذه القيمة من الأرقام المعتدلة التي تشير إلى أن تحقيق الاستدامة الابتكارية عبر المرونة يواجه تحديات واقعية ترتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسات، فالمرونة تتطلب التخلي عن المركزية الصارمة واعتماد هياكل مفلطحة تتيح التدفق الحر للمعلومات؛ وهو أمر قد يصطدم بالثقافة البيروقراطية التقليدية، ويحتمل أن يكون التباين في الإجابات ناتجاً عن تفاوت قدرة القيادات على إحداث هذا التغيير الهيكلي الجذري، ويبدو أن بناء

الابتكار المستدام يستلزم صياغة لوائح تنظيمية مرنة تسمح بالتشكيل السريع لفرق العمل وتدوير المهام بناءً على الاحتياجات الطارئة؛ مما يمكن المؤسسة من البقاء والتطور وسط بيئة خارجية دائمة التغير والتحول التقني.

تبرز نتائج اختبار (t) للعينات الواحدة قيمة بلغت وواحدًا وأربعين ونصف صحيح عند مستوى دلالة صفري؛ مما يؤكد الدلالة الإحصائية القوية للأثر الذي تحدثه القيادة الرقمية في بناء المرونة وتعزيز الاستدامة، وحل حجم التأثير بمعامل كوهين (d) عند قيمة مرتفعة بلغت اثنين وخمسمئة وأربعة وتسعين بالألف؛ وتصحيح هيدجز تعادل اثنين وخمسمئة وستة وثمانين بالألف، وثبتت هذه المؤشرات أن التوجه الرقمي للقيادة يعد عنصراً حاسماً في تمكين المؤسسات من التكيف الصمود في وجه الأزمات، حيث يحتمل أن يساهم استخدام الأنظمة السحابية وأدوات العمل عن بعد في الحفاظ على سير العمليات الحيوية تحت مختلف الظروف، وربما يشير هذا الارتباط الوثيق إلى ضرورة تبني نموذج القيادة الرشيقة التي تدمج بين التمكين التكنولوجي والمرونة الإدارية؛ لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الممارسات الابتكارية على المدى الطويل.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.083	1.324	3.43	256	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.

جدول 47: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.60	3.27	3.434	.000	255	41.500	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.
------	------	-------	------	-----	--------	--

جدول 48 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.849	2.337	2.594	1.324	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.
2.841	2.330	2.586	1.328	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم الابتكار التنظيمي المستدام في المؤسسات السعودية.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً علمياً شاملاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، الأمر الذي أسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوفر أساساً علمياً لبناء الاستنتاجات وصياغة التوصيات.

واستهل الفصل بتوصيف عينة الدراسة، حيث تم عرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، بما شمل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمستوى الإداري، وطبيعة المؤسسة، وحجمها، والقطاع الذي تنتمي إليه. وقد أتاح هذا التوصيف تكوين صورة واضحة عن خصائص أفراد العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، كما ساعد في تفسير اتجاهات الاستجابات وربطها بخبرات المشاركين ومستوى تعاملهم مع التطبيقات الرقمية وأساليب القيادة الحديثة.

كما تناول الفصل اختبارات الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة، حيث تم التحقق من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة باستخدام اختبارات الصدق المناسبة، وقياس معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد جودة الأداة البحثية ويعزز الثقة في النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

وتضمن الفصل أيضاً عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، مما أتاح التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية، ومستوى الابتكار التنظيمي. كما أبرزت النتائج الجوانب التي حققت مستويات مرتفعة من التطبيق، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، وهو ما يوفر مؤشرات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات عند تطوير سياساتها الرقمية والإدارية.

وفي الجزء الخاص باختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، من

خلال تحسين بيئة العمل الرقمية، ودعم مشاركة المعرفة، وتمكين العاملين، وتشجيع الإبداع، وتسريع تبني التقنيات الحديثة، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة. كما تمت مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع تفسيرها في ضوء طبيعة المؤسسات السعودية والتوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي.

إن الفصل الرابع قد حقق أهدافه من خلال تقديم عرض وتحليل وتفسير علمي متكامل للنتائج الميدانية، بما وفر قاعدة معرفية متينة للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية للدراسة، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية. كما تؤكد النتائج أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً استراتيجياً في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي، وأن الاستثمار في تطوير القدرات القيادية الرقمية، وتبني التقنيات الحديثة، وترسيخ ثقافة الابتكار، يعد من أهم المقومات التي تمكّن المؤسسات السعودية من تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين في المؤسسات السعودية من مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، وشملت القيادات العليا، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والعاملين في إدارات التحول الرقمي، وتقنية المعلومات، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة، والابتكار المؤسسي، إضافة إلى الموظفين الذين يشاركون في تنفيذ المبادرات الرقمية وتطوير العمليات المؤسسية. وقد تم اختيار هذه الفئات لامتلاكها المعرفة والخبرة العملية المرتبطة بممارسات القيادة الرقمية، وقدرتها على تقييم أثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، بما يعكس واقع التحول الرقمي والتطوير الإداري في بيئة العمل.

الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال عام 2026م، حيث تم خلال هذه الفترة إعداد الإطار النظري، وتصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات الميدانية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج وصياغة التوصيات. وتمثل هذه الفترة مرحلة تشهد فيها المملكة العربية السعودية توسعاً كبيراً في برامج التحول الرقمي وتطوير الخدمات المؤسسية، في ظل تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً بتعزيز القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي ورفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة أو شبه حكومية، وذلك لكونها تمثل البيئة المناسبة لدراسة تطبيقات القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي، في ظل التطورات التقنية المتسارعة التي تشهدها المملكة، والاعتماد المتزايد على الحلول الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي.

الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أهمها:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير القيادة الرقمية داخل المؤسسات السعودية .
- دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية في بيئات العمل الحديثة .
- دراسة دور القيادة الرقمية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين .
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح التحول الرقمي والابتكار المؤسسي .
- دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في مستوى تطبيق القيادة الرقمية .
- دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي .
- دراسة أثر الأمن السيبراني في دعم القيادة الرقمية واستدامة الابتكار .
- دراسة تطبيقية حول دور القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الحكومية والإلكترونية بالملكة العربية السعودية .

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز تبني ممارسات القيادة الرقمية في جميع المستويات الإدارية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات .
2. تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الرقمية والقيادية لدى المديرين والعاملين .
3. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير الأنظمة الذكية التي تدعم الابتكار واتخاذ القرار .
4. نشر ثقافة الابتكار الرقمي وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية .
5. تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في تطوير العمليات المؤسسية وتحسين الأداء .
6. إنشاء وحدات تنظيمية تُعنى بإدارة الابتكار والتحول الرقمي داخل المؤسسات .
7. تطوير أنظمة للحوافز والمكافآت تشجع الإبداع والابتكار وتدعم مشاركة المعرفة .
8. تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة من خلال المنصات الرقمية وأنظمة العمل التعاونية .
9. اعتماد مؤشرات أداء رقمية لقياس مستوى القيادة الرقمية وأثرها في الابتكار التنظيمي بصورة دورية .
10. دعم الشراكات بين المؤسسات السعودية والجامعات ومراكز البحث لتطوير الحلول الرقمية وتعزيز الابتكار المؤسسي .

5.3. الخاتمة:

يمثل الفصل الخامس خاتمة هذه الدراسة، حيث تم عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة استنادًا إلى التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وربطها بأهداف الدراسة وتساولاتها وفرضياتها، بما أسهم في بناء تصور علمي متكامل حول دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات السعودية. وقد أوضحت النتائج أن القيادة الرقمية أصبحت أحد أهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المؤسسات في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، لما توفره من قدرة على توظيف التقنيات الحديثة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع والابتكار.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني ممارسات القيادة الرقمية يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الابتكار التنظيمي، من خلال تشجيع العاملين على الإبداع، ودعم تبادل المعرفة، وتحسين التواصل الداخلي، وتسريع تبني التقنيات الحديثة، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قيادتها الرقمية وتوفير بيئة تقنية متطورة تحقق مستويات أعلى من الابتكار والأداء المؤسسي، بما يعزز قدرتها على المنافسة والاستدامة.

كما بينت الدراسة أن نجاح القيادة الرقمية لا يعتمد على توفير التقنيات الحديثة فحسب، بل يتطلب أيضًا وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، واستثمارًا مستمرًا في تطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز التعاون بين الإدارات، وتوفير أنظمة معلومات متكاملة تساعد القيادات على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. ومن هذا المنطلق، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف تطوير المهارات القيادية الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوسيع استخدام الحلول الرقمية في مختلف العمليات المؤسسية.

تؤكد الدراسة أن القيادة الرقمية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الابتكار التنظيمي وتعزيز التميز المؤسسي، وأن الاستثمار في تطوير القيادات الرقمية والتقنيات الحديثة يسهم في رفع كفاءة المؤسسات السعودية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التنمية المستدامة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجالات التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي والابتكار.

ملحق الاستبانة

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

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

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

أدوات البحث:

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

المراجع:

مراجع باللغة العربية

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

مراجع باللغة الإنجليزية

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

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