

تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية

د. تهناني سالم العلي

أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد

(أُرسل بتاريخ 13/ 1/ 2026م، وقبل للنشر بتاريخ 22/ 2/ 2026م)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري، مع تحديد مستوى كلٍّ من القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية. على رغم من أنَّ القيادة الرقمية والسلوك العمل الابتكاري قد خُصَّصا للدراسة في بيئات متنوعة، إلا أنه لم يتم دراستهما بشكل كافٍ في المملكة العربية السعودية بقطاع التعليم وتحديداً في الجامعات السعودية، والتي تُعد بيئةً مهمةً لتطبيق ممارسات القيادة وتطوير الابتكار، الأمر الذي شكَّل فجوةً بحثيةً في الأدبيات المتوفرة؛ لذا تُقدم الدراسة مساهمةً نظريةً وتطبيقيةً من خلال إثراء الأدبيات الحالية في مجال القيادة وتعزيز الابتكار، وفي مدى ارتباطها في نظرية التبادل الاجتماعي التي تفترض أهمية العلاقات التبادلية بين القادة والموظفين في البيئة السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها في تطوير سلوك العمل الابتكاري. تم استخدام أداة الاستبانة لتحليل بيانات الدراسة من خلال سحب عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين البالغ عددهم (379) مفردة؛ حيث تم تجميع وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-26)؛ وذلك للوصول إلى النتائج وتفسيرها. توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج من أبرزها: أنَّ القيادة الرقمية لها تأثيرٌ كبير في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية. أوصت الباحثة ضرورة توفير مناخ تنظيمي يُسهم في تحسين مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية، بما يدعم جاهزيتهم للتكيف مع متطلبات التحولات التقنية الرقمية الجذرية بكفاءة وفاعلية، كما ويجب إشراك الموظفين في تصميم الاستراتيجية الرقمية لدى الجامعات السعودية وتمكينهم إدارياً؛ لما في ذلك أثراً إيجابياً في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، وفي دعم فاعلية تنفيذ الخطط الرقمية في الجامعات السعودية وتحقيق مضمون أهدافها.

الكلمات المفتاحية: الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، توليد الأفكار.

The Impact of Digital Leadership on the Development of Innovative Work Behavior in the Education Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Tahani Salem Al-Ali

Assistant Professor of Human Resource Management, Department of Human Resource Management, College of Business, King Khalid University

Abstract:

The study aimed to identify the impact of digital leadership on developing innovative work behavior in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Although digital leadership and innovative work behavior have been examined in various contexts, they have not been sufficiently studied in the Saudi education sector, particularly in Saudi universities, which represent an important environment for applying leadership practices and fostering innovation. This has created a research gap in the available literature. Therefore, the study provides both theoretical and practical contributions by enriching the literature related to digital leadership and innovative work behavior, as well as their relationship with Social Exchange Theory, which emphasizes the importance of reciprocal relationships between leaders and employees in the Saudi environment. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted to examine the impact of digital leadership and its dimensions on developing innovative work behavior. A questionnaire was used as a tool for collecting and analyzing the study data through a simple random sample of (379) administrative employees. The data collected were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS-26). The findings revealed that digital leadership has a significant impact on developing innovative work behavior among employees in Saudi universities. Accordingly, the researcher recommended creating an organizational climate that improves employees' skills and professional capabilities and supports their readiness to adapt effectively to digital technological transformations. The study also recommended involving employees in designing digital strategies and empowering them administratively to enhance responsibility, institutional belonging, and the effective implementation of digital plans and objectives.

المقدمة

في ظلّ التحولات الرقمية المتسارعة، باتّ على مختلف منظمات أنّ تجد سُبُلًا فعالة لتعزيز الابتكار، مما يعني أنّها أصبحت مُلزَمة بإعادة هيكلة ثقافتها واستراتيجياتها وأهدافها وكفاءة كوادرها البشرية، ومع إعادة تشكيل التقنيات الرقمية لبيئات الأعمال، لم تعد الانماط القيادية التقليدية التي تُركّز على الكفاءة التشغيلية كافية (Abbu et al., 2022)، بل أضحت تطبيق أنماط قيادية حديثة نحو نموذج رقمي؛ ضرورةً حتمية لتطوير العمل الإداري في مختلف المنظمات، وقد أسهم هذا الواقع في بروز الحاجة إلى قيادات حكيمة تتمتع بمستوى عالٍ من المرونة والكفاءة في المجال الإداري والتقني بما يؤهلها للتعامل مع تحديات العصر (الباتلي والعنقري، 2024).

تُعتبر القيادة الرقمية أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الإجراءات والسياسات الإدارية التقليدية، وعليه أصبحت نهج إداري رقمي مبتكر قادر على إدارة التحول المؤسسي؛ وذلك لكونها تربط الاستخدام الفعال للقدرات القيادية في التقنيات الرقمية؛ لمواكبة متطلبات القرن الحالي (Abdulrahman & Mohammed, 2024). كما تعتبر توجهًا إداريًا حديثًا يقوم على إحداث تحول جذري في نمط عمل المنظمات بما يضمن تطور أداء الموظفين؛ لبناء ثقافة تنظيمية حديثة ومرونة تسمو بالمنظمات إلى مستوى متقدم من الابداع والابتكار (Johari & Hendra, 2023).

وفي هذا السياق، يُعد تشجيع ثقافة سلوك العمل الابتكاري للموظفين مدخلًا تنظيميًا مهمًا في المنظمات المعاصرة؛ لما له من دور في تعزيز النمو والازدهار في بيئات عمل تتسم بالتنافسية العالية (Ahmed et al., 2024). كما أنه لا ينبع فقط من السمات الشخصية للفرد فحسب، بل هو إطار تفاعلي وتكاملي يجمع بين الأساليب القيادية الحديثة وسلوكيات الأفراد في بيئة العمل؛ حيث تفترض مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي أنّ هناك علاقة إيجابية تربط القادة بموظفيهم، فعندما يُدرك الموظفون أنّ القادة قد أوفوا بمسؤولياتهم في العمل، فإن ذلك سيؤدّد لديهم شعورًا بالرضا الوظيفي، وسيظهرون سلوكيات عمل مبتكرة، تصب في تحقيق أهداف المنظمة (Deepa et al, 2025).

منذُ انطلاق رؤية السعودية 2030، شهدت المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية متتالية، قادها برنامج التحول الوطني كأول برامج الرؤية؛ إذ يعمل على تسريع وتيرة البنية التحتية الرقمية؛ بما يسهم في توفير الوقت الجهد المبذول في مختلف المنظمات؛ سعيًا لتشكيل حياة مجتمعية جديدة تعكس الريادة السعودية وتواكب التطور العالمي المنشود في كافة القطاعات بالمملكة (رؤية السعودية 2030، 2026). ويعدّ قطاع التعليم السعودي أحد أهم القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية؛ لما يضطلع به من دور فعّال في تعزيز كافة الكفاءات الوطنية؛ للوصول إلى اقتصاد مزدهر، ووطن طموح، ومجتمع مزدهر تقوده كوادرها بشرية وطنية ذات كفاءات عالية (Aljuhani & Alhubaishy, 2021).

وفي العصر الراهن أصبحت كافة الجامعات السعودية تواجه تحديات متزايدة ليس فقط في الجانب الأكاديمي، بل امتدّ هذا الأثر ليشمل الجانب الإداري أيضًا، الأمر الذي اقتضى تبني أنماط قيادية حديثة مثل القيادة الرقمية؛ لتكون قادرة على إدارة التغيير الرقمي بمستوى يليق برؤية المملكة الطموحة، من خلال الاستثمار بالموظفين ودعمهم إداريًا ومعنويًا؛ باعتبارهم رأس مال بشري قادر على التحسين والتطوير لضمان التوافق بين استراتيجيات الجامعات السعودية والكفاءات الفردية؛ لذا تُسهم الدراسة الحالية في سد الفجوة المعرفية من خلال التعرف على أثر القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية؛ استجابةً للاتجاهات العالمية التنموية والمحلية.

بناءً على ما تقدّم، ستسیر هذه الدراسة وفق منهجية علمية منظمة؛ حيث سيتم تناول مشكلة الدراسة أولاً، يليها عرض أهداف الدراسة وأهميتها، ثم صياغة فرضيات الدراسة، وعرض نموذج الدراسة. بعد ذلك سيتم تحديد حدود الدراسة البشرية

والزمانية والمكانية، وتعريف المصطلحات الإجرائية للدراسة، ثم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكوّن الدراسة من جزأين رئيسيين؛ يختص الجزء الأول بالإطار النظري، ويشتمل على ثلاثة مباحث رئيسية، يتناول أولها القيادة الرقمية، بينما يتناول ثانيها سلوك العمل الابتكاري، في حين يناقش ثالثها العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة. أما الجزء الثاني فيتعلق بمنهجية الدراسة؛ حيث سيتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-26) لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. يلي ذلك مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، مع توضيح أهم النتائج والتوصيات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من جهود المنظمات المعاصرة في تَبَيُّ القيادة الرقمية لكونها تتسق تمامًا مع متطلبات التطور التقني، إلا أنَّ مسألة تطوير سلوك الموظفين على المستوى الفردي والجماعي لا تزال متفاوتة فيما بينهم، الأمر الذي شكل تحديًا أساسيًا في بيئة العمل. وعليه تكمن الاستفادة الحقيقية من القيادة الرقمية في تمكين الموظفين إداريًا من خلال منحهم المساحة الكافية لتطبيق معارفهم ومهاراتهم التقنية في مهام العمل، مما يعني أنَّ القيادة الرقمية ليست مجرد استخدام للتقنيات، بل تتطلب نهجًا رقميًا استراتيجيًا مدروسًا قائمًا على تمكين الموظفين لأداء مهامهم بحرفية عالية. وهذا يستلزم أنَّ يمتلك الموظفون عقلية إبداعية ومبادرة شخصية تستند على ما يملكون من معارف وخبرات، مما يعزز دافعيتهم نحو الابتكار والتوصل إلى حلول فعّالة للتعامل مع مشكلات العمل. من هنا برز دور القادة في إلهام الموظفين عبر تهيئة بيئة عمل صحية تُشجع على التعبير عن الآراء والمبادرات المتنوعة، بالإضافة إلى ضرورة فتح قنوات التواصل بين الموظفين؛ لتسهيل التعاون بين ذوي الخبرات المختلفة؛ لذا فإنَّ تنمية سلوك العمل المبتكر لدى الموظفين مرهونة بقدرة القائد على توفير المناخ التنظيمي المناسب لتشجيعهم على القيام بمبادرات ابتكارية تُسهم في تحسين أداء المنظمة لتحقيق البقاء والتميز في بيئة الأعمال.

وفي ظل المنافسة المحتدمة بين مختلف المنظمات السعودية، كان من الطبيعي أن تمتد هذه المنافسة لِتُضَمَّ قطاع التعليم العالي السعودي؛ باعتباره من أكثر القطاعات اعتمادًا على رأس المال البشري؛ لكونه مصدرًا رئيسًا لخلق المعرفة والابتكار لتأتي الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية في مقدمة هذا القطاع الحيوي، نظرًا لدورها المحوري في تمكين منسوبيها من تَبَيُّ سلوكيات عمل ابتكارية تتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030. وانطلاقًا من ذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي وهو: ما تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية؟

ويُنْبثقُ منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية) لدى الموظفين في الجامعات السعودية؟
2. ما مستوى تطبيق سلوك العمل الابتكاري بأبعاده (توليد الأفكار، القدرة على التغير والمبادرة، تحقيق الأفكار) لدى الموظفين في الجامعات السعودية؟
3. ما مدى تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية) في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة اتجاه أثر القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،

العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها لدى الموظفين في الجامعات السعودية.
2. تحديد درجة تطبيق سلوك العمل الابتكاري بأبعاده لدى الموظفين في الجامعات السعودية.
3. تحديد أهم أبعاد القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية.
4. توضيح تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية) في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية.
5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تجاه أثر القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في جانبين رئيسين، وهما كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من إسهامها في تعزيز الأدبيات المرتبطة بالإدارة المعاصرة من خلال تناولها موضوع القيادة الرقمية بوصفه أحد الموضوعات الحديثة نسبياً، من خلال دراسة أثرها في تنمية سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في قطاع التعليم وتحديداً بالجامعات السعودية التي تتسم بالتغيير والتطور المستمر. كما تستند الدراسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري التي توضح كيف يمكن للممارسات القيادية الرقمية أن تُسهم في تحفيز الموظفين على تبني السلوكيات الابتكارية وفي تعزيز تفاعلهم الإيجابي داخل بيئة العمل. كذلك تبرز أهمية الدراسة في معالجتها سد الفجوة المعرفية الناتجة عن محدودية الدراسات السابقة التي لم تتناول العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري في سياق التعليم السعودي، ولا سيما في الجامعات السعودية. ومن هذا المنطلق، تُسهم الدراسة في تقديم إطاراً تحليلياً يعمق الفهم النظري لهذه العلاقة ويدعم تراكم المعرفة العلمية في مجالات القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري في بيئات العمل المعاصرة. كما يتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري، وأن تشكل مرجعاً علمياً يمكن للباحثين اللاحقين والمهتمين الاستفادة منه في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية وتطوير الدراسات المرتبطة بهذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

تكتسب الدراسة أهميتها العملية في إمكانية الوصول إلى نتائج وتوصيات مهمة، قد تلفت نظر القيادات الجامعية وصناع القرار في الجامعات السعودية؛ لإعادة تصميم استراتيجياتها وسياساتها وإجراءاتها الإدارية الرقمية بما يتلاءم مع مستهدفات رؤية السعودية الطموحة 2030، وذلك من خلال خلق بيئة عمل تسمح في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مع إعطائهم المساحة المناسبة لطرح أفكارهم الجديدة وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع للاستفادة من معارف الموظفين الضمنية لكونهم رأس مال بشري قادر على تحقيق التميز والنجاح في الجامعات السعودية، مع ضرورة توفير فرص تدريب مستمرة؛ لتطوير قدراتهم وصقل مهاراتهم، فعندما يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي، سوف يصبحون أكثر استعداداً وميلاً لبذل سلوكيات ابتكارية تعزز من جودة العمل وتساهم في تحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أنَّ العلاقات داخل المنظمة تقوم على التفاعل المتبادل بين القائد والموظف، يتشكل سلوك الموظفين استجابةً لما يتلقونه من معاملة عادله وادعمه. في هذا السياق، تسهم القيادة الرقمية في تعزيز هذا التفاعل من خلال ترسيخ نمط إيجابي من العلاقات بين القادة والموظفين، بما يدعم تحويل المبادرات الفردية والجماعية إلى ممارسات تنظيمية بما يُفضي تدريجياً إلى ترسيخ سلوك العمل الابتكاري كجزء مهم من الثقافة الرقمية في المنظمة (Yang et al., 2025). وانطلاقاً من ذلك، فقد أكدت دراسة (Latif et al., 2025) أنَّ القادة الرقميين لهم دور فعال في تنمية سلوك العمل الابتكاري للموظفين من خلال تشجيعهم على مشاركة المعرفة. من جانب آخر، فقد أكدت دراسة (Abbas et al., 2024) أنَّ القيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير على سلوك العمل الابتكاري، بوساطة التوجه الريادي الرقمي والثقافة التنظيمية. بناءً على ذلك، تقترح الدراسة الحالية الفرضية الرئيسة الأولى:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية.

إنَّ القيادة رقمية لا تقتصر على امتلاك القائد مهارات رقمية فحسب، بل تتعلق بقدرته على امتلاك رؤية رقمية صائبة، يستطيع من خلالها انتهاز الفرص الرقمية ومواجهة مخاطر بيئة العمل المتغيرة، ما يعني أنه لا يكفي أن يكون القائد متيقناً مع الابتكار، بل يجب أن يكون رائداً فيه وداعماً للموظفين، فوضوح الرؤية الرقمية يمنح الموظفين فهماً عميقاً للمسار التنظيمي المستقبلي للمنظمات؛ الأمر الذي يعزز من مستوى إدراكهم لأهمية دورهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة ((Turk, 2023). وبموجب نظرية التبادل الاجتماعي القائمة على تشكيل سلوك الموظفين عبر التبادلات التفاوضية مع القائد، فإن إدراك الموظفين لدعم القائد والتزامه تجاههم يُثير لديهم الرغبة في رد الجميل، الأمر الذي ينعكس في حرصهم على تقديم أفكار مبتكرة تُسهم في التطوير المنظمة (Ahn et al., 2025) وهذا يتوافق مع ما جاءت به دراسة (Erthan et al., 2022) التي أكدت أنَّ القائد الذي يمتلك رؤية رقمية، سوف يكون قادر على خلق بيئة محفزة تشجع الموظفين على استكشاف الأفكار، الأمر الذي سوف يُنمي لديهم سلوكيات ابتكارية تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة؛ لذا يُطلب من القادة الرقميين العمل على نشر الثقافة الرقمية، والسعي المستدام للمحافظة على الموظفين الموهوبين لتحقيق الريادة في بيئة الأعمال (Sagbas et al., 2023). وهذا ما توصلت إليه دراسة أبو الذهب وشاهيستا (2025) التي أكدت أنَّ هناك أثر للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري في فروع شركة الاتصالات في مصر. ومن هنا تقترح الدراسة الفرضية الفرعية الأولى:

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية.

تُمثل الاستراتيجية الرقمية إطاراً تنظيمياً متكاملًا يعتمد عليها القائد الرقمي في توظيف التقنيات الرقمية الحديثة بما يُسهم في إعادة تشكيل بيئة العمل، وتعزيز تدفق المعرفة والتفاعل بين الموظفين. الأمر الذي قد يُهيئ مناخاً تنظيمياً داعماً للأمان النفسي ويشجع الأفراد على طرح أفكارهم وتجربتها دون تردد؛ مما يعزز من سلوكيات العمل الابتكاري لديهم (Johari & Hendra, 2023)، وعلى ذلك فقد رأت دراسة (Sagbas, 2023) أن الاستراتيجية الرقمية يجب أن تكون واضحة وهادفة وأن تصب في رؤية المنظمة الرقمية؛ لذا يتوقع من القادة الرقميين أن يمتلكوا مستوى عالياً من الكفاءة لإدارة عمليات التغيير والابتكار، وأن يكون لديهم القدرة في توجيه الموظفين؛ لبذل سلوكيات إيجابية تشاركه تسهم في تحقيق رؤية المنظمة. واعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي، يُفترض أنَّ الاستراتيجية الرقمية المعتمدة في المنظمة توفر فرصاً تنموية للموظفين؛ ما يشجعهم على الاستجابة بأداء أعلى والتزام أكبر. إنَّ

هذا التفاعل الإيجابي من المتوقع أن يخلق علاقة تبادلية عالية الجودة، تعود بالنفع على الموظفين من جهة والمنظمة من جهة أخرى (Akkermans et al., 2024)، وعليه نقترح الفرضية الفرعية الثانية:

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية.

تُعد الثقافة الرقمية من الأبعاد التي تسهم في توجيه سلوكيات الموظفين؛ إذ تقوم على ترسيخ قيم التعاون والمشاركة والانفتاح على التغيير (Turk, 2023). وأكدت دراسة (Erhan et al., 2022) أنَّ القادة الرقميين الموهوبين لديهم القوة الحقيقية في تحديد مستوى أداء المنظمة ونجاحها بشكل مباشر، وأنَّ هذه القوة تنبع من معرفتهم بالأحداث المستقبلية وفي قدرتهم في تحفيز سلوك الموظفين. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أنَّ الموظفين يميلون إلى التفاعل بإيجابية مع القائد الذي يظهر سلوكاً داعماً اتجاههم؛ إذ يولد هذا السلوك لديهم شعوراً بالتقدير والثقة؛ مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية تتجاوز حدود أدوارهم الرسمية تعبيراً عن امتنانهم لما يتلقونه من دعم واهتمام، وهذا ما أكدته كلٌّ من Chernyak-Hai & Rabenu (2018) بأنَّ كلما امتلك القائد ثقافة تقوم على التعاون والمبادرة، فإن ذلك لا يُحسن المناخ التنظيمي فحسب، بل يشجع الموظفين على بذل ممارسات تطوعية تُسهم في تحسين مستوى أداء المنظمة؛ ما يعني أنَّ للثقافة الرقمية دوراً جلياً في تعزيز مبدأ التعاون بين الموظفين، الأمر الذي قد يسهم في تعزيز سلوكيات ابتكارية لديهم تسمو بالمنظمة إلى أعلى مستويات من النجاح والتميز، وعليه نقترح الفرضية الفرعية الثالثة:

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية.

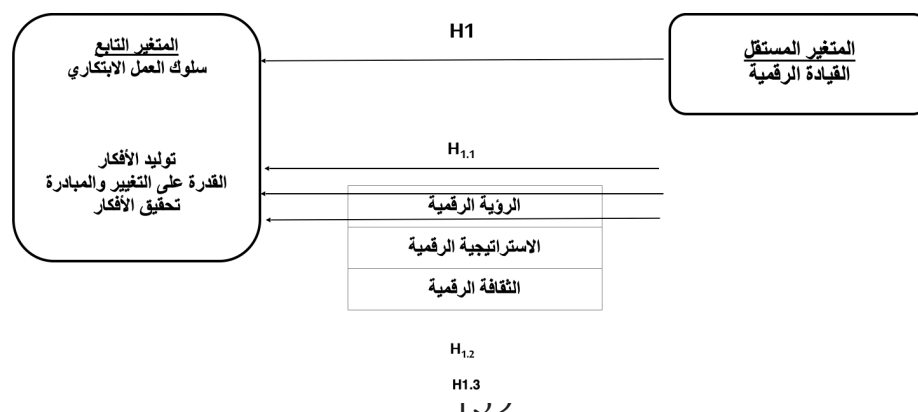
وفقاً لنتائج دراسة معروف (2025) التي أكدت مدى أهمية تحليل البيانات الديموغرافية لتحديد مدى تأثير السمات الشخصية في القيادة الرقمية، ودراسة Sagbas et al. (2023) التي وضحت دور البيانات الديموغرافية في التحقق مما إذا كانت الآراء تختلف باختلاف الخصائص الشخصية للمشاركين في سلوك العمل الابتكاري، نقترح الفرضيات التالية:

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول القيادة الرقمية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول سلوك العمل الابتكاري تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

نموذج الدراسة

بناءً على ما جاء في الدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة المطروحة، وبهدف توضيح الربط بين متغيرات الدراسة؛ نقترح نموذج الدراسة التالي:



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة في كافة الإداريين بالجامعات السعودية تحت الدراسة؛ نظرًا لمعايشتهم واقع مشكلة الدراسة.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار بعض الجامعات السعودية المنتشرة في كافة مناطق المملكة والمتمثلة في (جامعة الحدود الشمالية، جامعة الملك خالد، جامعة حفر الباطن، جامعة جدة، جامعة المجمعة) لتمثل مجتمع الدراسة.
- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025م.

مصطلحات الدراسة

- القيادة الرقمية

تعرف القيادة الرقمية إجرائيًا: بأنها نمط قيادي حديث يتطلب بناء رؤية رقمية، واستراتيجية رقمية، وثقافة رقمية لإدارة كافة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية وذلك بالاعتماد على أحدث الأدوات الرقمية؛ بما يُعزز مرونة العمل ويعمق ثقافة التعاون والتواصل بين الموظفين.

- سلوك العمل الابتكاري

يُعرف سلوك العمل الابتكاري إجرائيًا: بأنه مجموعة من السلوكيات الابتكارية التي يبذلها الموظفون، التي تتطلب توليد أفكار حديثة، وقدرة على التغيير والمبادرة، وتطبيق الأفكار الجديدة داخل حدود الجامعات السعودية، وتظهر عادةً عندما تتوفر بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي جرى ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وجاءت على النحو التالي:

الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرقمية

هدفت دراسة Abdulrahman & Mohammed (2024) إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الثقافة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي، تصميم الأنظمة، القيادة التمكينية، تطوير الموظفين، الابتكار، الإقناع، والمعرفة) على اقتصاديات الخدمات. تم توزيع استبانة على كافة الموظفين في وزارات الخدمات بالمملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى القيادة الرقمية مرتفع.

استهدفت دراسة جنيدي (2025) تشخيص العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها (جودة قرارات القيادة الرقمية، الثقة الرقمية، البعد التكنولوجي) في التميز التكنولوجي. تم توزيع استبانة على جميع الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في مستوى تطبيق القيادة الرقمية في الديوان العام في مصر.

أُجريت دراسة معروف (2025) للتعرف على بيان الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الكفاءة الرقمية، الثقافة الرقمية) في الأداء المستدام. تم تطبيق هذه الدراسة على

جميع العاملين في الديوان العام بمصر. تم الاعتماد على الاستبانة لتحليل بيانات الدراسة. وتم التوصل إلى أنَّ مستوى تطبيق القيادة الرقمية مرتفع.

الدراسات السابقة التي تناولت سلوك العمل الابتكاري

هدفت دراسة (Al Issawi & AlTae (2024) إلى التعرف على أثر الشغف الوظيفي في سلوكيات العمل الابتكاري بأبعاده (القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشاكل، القدرة على طرح أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على التغيير والمبادرة، روح المخاطرة) لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق. تم الاعتماد على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، واتضح أنَّ هناك ضعفاً في مستوى سلوكيات العمل الابتكاري لدى الموظفين.

سعت دراسة (Hock-Doepgen et al. (2025 إلى استكشاف دور سلوك العمل الابتكاري بأبعاده (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تحقيق الأفكار) والدعم التنظيمي في ابتكار نموذج الأعمال في المعرض تجاري الدولي للتكنولوجيا البصرية والليزرية في ألمانيا. تم توزيع الاستبانة على الموظفين في الجهة محل الدراسة، واتضح أنَّ مستوى سلوك العمل الابتكاري جاء منخفضاً.

الدراسات السابقة التي ربطت القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري

هدفت دراسة (Sagbas et al. (2023 إلى قياس الأثر الوسيط للسلوك الابتكاري على القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي ونية ريادة الأعمال الداخلية في قطاع تكنولوجيا المعلومات في تركيا. تم توزيع استبانة على جميع الموظفين في الجهة محل الدراسة. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنَّ هناك ارتفاعاً في تطبيق مستوى تطبيق القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري، كما أنَّ القيادة الرقمية تؤثر في الأداء الوظيفي بتوسيط سلوك العمل الابتكاري في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

سعت دراسة الحربي وآخرون (2023) إلى استكشاف مستوى تطبيق القادة لنمط القيادة الرقمية، والتعرف على درجة توافر سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين في المدارس المتوسطة بمدينة جدة، مع تحديد طبيعة العلاقة القيادة الرقمية بأبعادها (الثقافة الرقمية، مخطط رؤية، قائد ممكن، معد النظام، التنمية المهنية للمعلمين) وسلوك العمل الابتكاري. توصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى كلٍ من القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري جاء بدرجة عالية، وأنَّ هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري.

حللت دراسة (Ahmed et al. (2024 أثر القيادة الرقمية بين القائد والعضو، والتوجه نحو التعلم، وقدرات الابتكار في سلوك العمل الابتكاري على الموظفين والمديرين في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم في قطاع السيارات في فرنسا. تم استخدام أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أنَّ القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي في سلوك العمل الابتكاري، كما أنَّ مستوى تطبيق القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري جاء مرتفعاً في الجهة محل الدراسة.

جاءت دراسة أبو الذهب وشاهيستا (2025) للتعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية، الكفاءة الرقمية الإبداع والابتكار) في سلوك العمل الابتكاري بتوسيط الذكاء الاصطناعي، وذلك بالتطبيق على الإداريين في فروع شركة الاتصالات المصرية بمصر. توصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى تطبيق القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري مرتفع، وأنَّ القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي في سلوك العمل الابتكاري في الجهة محل الدراسة.

هدفت دراسة (Siregar et al. (2026 تحليل أثر القيادة الرقمية والإبداع والشخصية الاستباقية على سلوك العمل الابتكاري من خلال الانخراط في العمل. تم تطبيق الدراسة في المدارس الخاصة في إندونيسيا. أشارت النتائج إلى أنَّ القيادة الرقمية والإبداع والشخصية الاستباقية والانخراط في العمل تؤثر على سلوك العمل الابتكاري للمعلمين، وأنَّ مستوى القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري مرتفع.

التعقيب على ما جاء في الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة، اتضح أنَّ هناك اتفاقاً بين الدراسة الحالية ودراسة كلٍ من (Sagbas et al., 2023; Ahmed et al., 2024; Siregr et al., 2026)؛ الحربي وآخرون، 2023؛ أبو الذهب وشاهيستا، 2025) في تناولها متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري، وهذا يُشير إلى أنَّ القيادة الرقمية لها دور محوري في تطوير سلوك الموظفين باختلاف السياقات التنظيمية. وفيما يخص دراسة (Sagbas et al., 2023; Abdulrhman & Sireger et al., 2026; Mohammed, 2024؛ الحربي وآخرون، 2023؛ جنيدي، 2025؛ معروف، 2025) نجد أنَّ الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات سابقة الذكر في تناول القيادة الرقمية كمتغير مستقل، وهذا يدل على أنَّ هناك توجهاً بحثياً ينظر إلى القيادة الرقمية أنها عاملٌ هامٌ ومحوريٌّ في تفسير العديد من المتغيرات التنظيمية، وعلى الرغم من اختلاف المتغيرات التابعة في الدراسات السابقة، فإنَّ هذا النمط القيادي يُعزز من منطقية توظيف القيادة الرقمية كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمل الابتكاري، ويؤكد امتداد أثرها ليشمل أنماط سلوكية جديدة؛ الأمر الذي يثري البناء النظري للدراسة، ويوسع النطاق البحثي بها. كما اتضح أنَّ دراسة (Sagbas et al., 2024; Ahmed et al., 2024; Siregar et al., 2026)؛ الحربي وآخرون، 2023) اتفقت مع ما جاء في الدراسة الحالية من ناحية تناول سلوك العمل الابتكاري كمتغير تابع، وهذا يدل على أنه يتأثر بعوامل تنظيمية متنوعة، وهو ما يعكس اهتمام الباحثين المتزايد في دراسة وتفسير هذا السلوك من قبل متغيرات مستقلة متنوعة، ما يعني أنَّ هناك منطقية لتوظيفه كمتغير تابع يتأثر في القيادة الرقمية في إطار الدراسة الحالية. كما اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة في اعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة بجمع البيانات، وهو ما يعكس ملائمة أداة الاستبانة لقياس تأثير القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية.

ومن ناحية أخرى، تختلف الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة (Hock-Doepgen et al., 2025) لكونها تناولت سلوك العمل الابتكاري كمتغير مستقل مؤثر في الدعم التنظيمي وابتكار نموذج الأعمال، ونتيجة دراسة (Sagbas et al., 2023) التي تناولت سلوك العمل الابتكاري كمتغير وسيط لدراسة أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي ونية ريادة الأعمال الداخلية، ويعكس هذا الاختلاف تعدد الأدوار التي يمكن أن يشغلها السلوك العمل الابتكاري؛ إذ يمكن أن يكون مدخلاً لتحقيق مخرجات تنظيمية استراتيجية معدلاً أو وسيطاً ليوضح مدى تناغم العلاقات بعضها في بعض، وتارة أخرى يأتي كمتغير تابع يتأثر بممارسات المتغيرات المستقلة، وهذا يُساهم في فهم السلوك العمل الابتكاري من نواحٍ متعددة. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية عما جاءت به دراسة الحربي وآخرون (2023)، فقد تم تطبيقها في المدارس المتوسطة في جدة، ودراسة (Sagbas et al., 2023)، فتم تطبيقها في قطاع تكنولوجيا المعلومات في تركيا، بينما تم تطبيق دراسة (Ahmed et al., 2024) في قطاع السيارات في فرنسا، ودراسة أبو الذهب وشاهيستا (2025) في شركات الاتصالات في مصر، ودراسة (Siregar et al., 2026) التي تم تطبيقها في المدارس الخاصة في أندونيسيا. ومن هنا يتضح جلياً أنَّ تطبيق هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية كان الأقل، ولا سيما في الجامعات السعودية التي تعتبر أحد أهم المؤسسات التعليمية القادرة على تنمية رأس المال البشري، والمساهمة في دعم الاقتصاد السعودي. ومن هنا أصبح لزاماً الالتفات لموضوع الدراسة لسد الفجوة البحثية من خلال البحث في كيفية تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري في السياق السعودي؛ إذ تُقدّم فهماً شاملاً لكيفية تفاعل القيادة الرقمية في تعزيز سلوك العمل الابتكاري بالجامعات السعودية.

الإطار النظري

يستعرض الإطار النظري أبرز ما جاء في القيادة الرقمية، وسلوك العمل الابتكاري، وعلاقة القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: القيادة الرقمية

مع تسارع التحولات الرقمية والتطورات التقنية المتلاحقة، أصبحت المنظمات الحديثة بحاجة إلى الاعتماد على أساليب قيادية حديثة تتسم بالمرونة والابتكار؛ بما يساهم في تحقيق سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء من أجل تعزيز التنافسية بها (الباتلي والعنقري، 2024)، وعليه برزت القيادة الرقمية كنموذج قيادي معاصر يدمج الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية؛ لتوجيه المنظمات في العصر الرقمي؛ حيث يُتوقع من القادة الرقميين أن يمتلكوا مستوى عاليًا من الحنكة والخبرة في المجال التقني، إلى جانب القدرة الفاعلة على إدارة التغيير والتطوير وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة، فهذه المهارات القيادية مجتمعة، تُعزز بشكل كبير مشاركة الموظفين في العمل، وتُسمي سلوكهم الابتكاري، وتزيد من التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة (Arief et al., 2026). ومن هنا أصبحت القيادة الرقمية واحدة من أهم الأنماط القيادية الناشئة في العصر الرقمي، فمن خلالها يستطيع القادة تحسين سير العمليات الإدارية وتحسين عملية التواصل بين الموظفين بما يضمن تنمية القدرات الإبداعية لديهم (معروف، 2025).

وفي إطار هذا التوجه، يتطلب هذا النهج من القادة فهمًا عميقًا للتقنيات الناشئة وتطبيقها بفعالية لتحسين الأداء التنافسي، وتشمل القيادة الرقمية مؤشرات أساسية، مثل تمكين النظم البيئية الرقمية، والمواءمة الاستراتيجية للمبادرات الرقمية، وتُمكن هذه العناصر مجتمعةً تهيئة بيئة مواتية للإبداع والابتكار للتكيف مع معطيات العصر الراهن (Siregar et al., 2026). وعليه، أكدت دراسة (Karafakioğlu & Fındıklı, 2024) أنَّ نجاح القيادة الرقمية يتطلب أن يكون لدى القائد رؤية رقمية تستند إلى ضرورة وجود بنية تحتية رقمية قوية تتيح له استخدام التقنيات الرقمية بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة. كما ويجب أن يكون قادر على بناء استراتيجية عمل لربط التقنيات الرقمية في أهداف المنظمة؛ سعيًا لتحقيق الانسجام التام بين العمليات الإدارية والتقنيات الرقمية في المنظمة (معروف، 2025). كما ويجب أن يتحلى القائد بثقافة رقمية ببناء تقوم على ضرورة تشجيع الموظفين على الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي؛ بما ينعكس إيجابًا على تحسين جودة مهام عملهم اليومية. (Shin et al., 2023) من جانب آخر، فقد أكدت دراسة (Cao et al., 2025) عندما تتبنى المنظمة ثقافة رقمية، فإنها تحفز قادتها على التفكير الاستراتيجي؛ مما يمكنهم من خلق بيئة خصبة للتحويل التنظيمي الرقمي، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قادة بارعين يتسمون بمرونة عالية في التفكير الاستراتيجي، وقدرة على استغلال التطورات التقنية من خلال تحفيز الموظفين لتقبل هذه الثقافة، بما يحقق النجاح المنشود. ووفقًا إلى نتائج دراسة (Abdulrahman & Mohammed, 2024) التي أكدت أنَّ القائد الرقمي القادر على ممارسة الوظائف الإدارية الرقمية بحرفية عالية؛ سوف يكون قادرًا على التحكم في انسيابية عملية اتخاذ القرارات الإدارية. إضافةً إلى ذلك، فقد أكد (Abdulrahman & Mohammed, 2024) أنَّ يتطلب القائد الرقمي امتلاك مجموعة متقدمة من المهارات الفنية والتقنية؛ بما يمكنه من أداء المهام الإدارية الرقمية المرتبطة بعمله بكفاءة وفاعلية، إلى جانب تحمله مسؤولياته القيادية التقليدية التي تستلزم إدارة حكيمة ذات رؤية مستقبلية. ومن خلال هذا النهج، يجمع القائد الرقمي بين أصالة الحكمة الإدارية التقليدية والكفاءة التقنية الحديثة، بما يعزز قدرته على مواكبة التحولات الرقمية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وهذا المزيج المتوازن هو السبيل لتحقيق متطلبات القيادة الرقمية بنجاح في سوق العمل المعاصر. ومن هنا أصبح من الضروري الاهتمام بتفعيل نخط القيادة الرقمية منذ وقت مبكر، فمسألة الاهتمام بتنمية المعارف، والمهارات والقدرات الرقمية لدى القادة يُعد حجر الأساس لبناء قيادة رقمية فعالة؛ حيث إنَّ تراكم هذه القدرات يساهم في تصميم أساليب وإجراءات رقمية أكثر اتساقًا مع رؤية المنظمة ككل ويضعها في مقدمة الصفوف الأولى بين المنظمات (Tigre et al., 2025).

مفهوم القيادة الرقمية

يُعد مفهوم القيادة الرقمية من المفاهيم الإدارية الحديثة بالغة الأهمية في عصر التحول الرقمي؛ لما لها من دور جوهري في توجيه المنظمات وتحسين مستوى أدائها، وعلى ذلك سعى الباحثون والمهتمون باختلاف تخصصاتهم إلى تقديم تعريفات متعددة لهذا المفهوم (الباتلي والعنقري، 2024). فقد تم تعريفها بأنها قدرة القائد الرقمي على الجمع بين الحكمة الإدارية التقليدية والكفاءة الرقمية الحديثة (De Araujo et al., 2021). بينما عرفها جنيدي (2025) بأنها الاعتماد على أحدث التقنيات الرقمية لتوجيه كافة مهام عمل الموارد البشرية. كم تم تعريفها من قبل Arief (2026) بأنها أسلوب قيادي حديث يوظف الرؤية في التقنيات الرقمية لتوجيه سلوك العمل الابتكاري بما يساهم في تحسين أداء المنظمات. وعُرفت أيضًا بأنها القدرة على تطبيق تقنية المعلومات في العمليات الإدارية لتحسين العمل الإداري (Hassan & Hamed, 2022). بينما أشار إليها Hossain et al. (2025) بأنها قدرة القائد الرقمي بتوظيف ما يملك من مهارات رقمية بما يمكنه من التأثير إيجابًا على الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق التميز المستدام في بيئة العمل. كما تمت الإشارة إليها بأنها قدرة القائد بممارسة الوظائف الإدارية الرقمية بحرفية عالية لضمان انسيابية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك بالاعتماد على أحدث التقنيات الرقمية في بيئة العمل (Abdulrahman & Mohammed, 2024). بينما عرفها كل من Sebetci et al. (2025) بأنها الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية؛ لكونها تُجسّد تحولًا جذريًا في أسلوب تفكير العنصر البشري، والعمل على هندسة كافة الهياكل التنظيمية وتشجيع التعاون والابتكار المستمر بين الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. وأخيرًا تم تعريفها بأنها قدرة القادة الرقمي على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مواءمة الاستراتيجيات الرقمية مع أهداف المنظمة الرقمية، مع تعزيز ثقافة التعاون والإبداع؛ استجابةً لديناميكيات الثورة الصناعية الرابعة (Siregar et al., 2026).

أهمية القيادة الرقمية

تتضح أهمية القيادة الرقمية من خلال دورها الاستراتيجي في تطوير المنظمات؛ لذلك أصبحت تُشكل أحد العناصر الرئيسة لنجاح المنظمات وازدهارها في بيئة الأعمال، فمن خلالها تستطيع المنظمات مواجهة مختلف التحديات المعاصرة بما يضمن تحسين مستوى الأداء الإداري بكفاءة وفاعلية، ومن هنا أصبح من الضروري على منظمات الأعمال، إدراك أهمية هذا النمط من القيادات وتفعيله في مختلف مستوياتها الإدارية (De Araujo et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، تكمن أهمية القيادة الرقمية في مدى الإيمان الراسخ لدى المنظمات بأهمية الكوادر البشرية بما يحملونه من قدرة على التطوير لتطوير كافة مهام العمل، وعند تطبيق القيادة الرقمية في المنظمات سوف يُساهم ذلك في تبسيط كافة الممارسات والإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى أنها سوف تمنح القادة المساحة الكافية لكسر الحواجز الإدارية الروتينية فيما يصب في تحقيق رؤية واستراتيجية المنظمات الحديثة في بيئة الأعمال المعاصرة (Khaw et al., 2022). كما تتجلى أهمية القيادة الرقمية أيضًا في قدرتها على بناء علاقة تكاملية بين الموظف والتقنيات الرقمية، فمن خلالها يمكن للموظف الوصول إلى كافة المعلومات التي يحتاجها في أقل وقت وجهود مع استقبال تغذية راجعة فورية تساعد في تحسين أدائه بشكل مستمر؛ مما يولد لديه شعور بالولاء والانتماء تجاه المنظمة (Al-jubouri, 2023). كما أنّ القيادة الرقمية تُمكن المنظمات من بناء ثقافة قائمة على مبدأ التجريب والمرونة؛ حيث لا يُنظر إلى أخطاء الموظفين على أنها إخفاقات معيبة تُحدد مستوى تطور مساهمهم المهني، بل كفرص تعليمية تضمن تجاوز هذه الأخطاء في المستقبل. وعليه، فالقيادة الرقمية تُشجع الموظفين على الخروج من مناطق الراحة الخاصة بهم، وتسمح لهم باستكشاف حلول إبداعية لكافة المشكلات المعقدة التي قد تعجز أنماط القيادة الأخرى عن حلها (Tigre et al, 2025). كما أنّ لها دورًا واضحًا في تحويل الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين الموظفين في بيئة العمل إلى قوة محركة للإبداع، فمن خلالها يمكن خلق مساحات آمنة للحوار والنقاش البناء فيما بينهم؛

حيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية تامه، والدفاع عن وجهات نظرهم بمهنية وحرية عالية؛ مما يؤدي إلى توليد حلول شاملة تُسهم في تطوير المنظمة (De Araujo et al.,2021). كما تعمل القيادة الرقمية على إعادة تشكيل أدوار الموظفين داخل المنظمة؛ بحيث ينتقل دورهم من متلقين الأوامر إلى رأس مال بشري قادر على بناء مختلف الاستراتيجيات التنظيمية الرقمية في المنظمة، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في العصف الذهني حول تطوير العمليات الرقمية المتبعة في المنظمة، ويسهم هذا التوجه في تعزيز ارتباطهم برؤية المنظمة الداعمة للتحويل الرقمي، ويجعلهم داعمين للتغيير داخل بيئة العمل (Cao et al.,2025). كما تكمن أهمية القيادة الرقمية في كونها قائمة على منح القائد الرقمي مجموعة من القيم والمبادئ التي تُوجّه سلوك الأفراد داخل حدود المنظمة، مثل احترام خصوصية البيانات، والشفافية في التعامل، والنزاهة في استخدام المعلومات؛ حيث إنّ التزام القادة بهذه القيم يخلق بيئة عمل قائمة على العدالة والمصداقية؛ مما يُعزز ولاء الموظفين تجاه المنظمة، ويجعلها جهة موثوقة في التعامل بين الموظفين والمستثمرين على حدٍ سواء. إنّ هذا الأثر الإيجابي للقيادة الرقمية يترجم مباشرة إلى نجاحات حقيقته تحتفظ بها المنظمة مثل تحسين العلاقات مع الجهات التنظيمية، واستبقاء أفضل المواهب البشرية، وكسب ولاء العملاء؛ الأمر الذي يؤدي إلى استدامة نجاحها في بيئة العمل الرقمية شديدة التنافسية (Erhan et al., 2022).

أبعاد القيادة الرقمية

تنوعت أبعاد القيادة الرقمية في الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة، وبناءً على ذلك تم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في دراسة (Abdulrahman & Mohammed,2024؛ معروف، 2025)؛ وذلك لكونها تخدم الدراسة الحالية في قياس فرضياتها وأهدافها، وهي كالتالي:

– الرؤية الرقمية

تُعرف الرؤية الرقمية بمدى امتلاك القائد رؤية رقمية واضحة ومتكاملة، تمتد لمدى الزماني طويل الأجل يصل إلى عشر سنوات أو أكثر؛ بحيث تتوافق مع التوجهات الإدارية الرقمية الحديثة في بيئة العمل، مع ضرورة ترجمتها بصورة دقيقة إلى أهداف استراتيجية وخطط تشغيلية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع من قبل جميع الموظفين؛ لتعزيز فرص نجاح وتطور المنظمات وازدهارها في سوق العمل الرقمي؛ وذلك لكون الرؤية الرقمية ليست حدثاً لحظياً، بل وجهة مستقبلية تحتاج إلى وقت كافٍ لترسيخها في صميم أعمال المنظمات المعاصرة (Abbu et al.,2022). الجدير بالذكر، أن وجود رؤية رقمية لدى القائد الرقمي في المنظمة وحده لا يكفي، بل يجب وجود بنية تحتية رقمية قوية؛ مثل ضرورة توفير أنظمة أمن سيبراني، وأدوات منع تسرب البيانات، وقواعد البيانات، وأنظمة كشف ومنع الاختراق، وأنظمة تشفير المعلومات. كل هذه المكونات تشكل معاً منظومة عمل رقمية لحماية المنظمات المعاصرة من التهديدات السيبرانية المتطورة، وبذلك يستطيع القادة وجميع الموظفين العاملين في المنظمة ممارسة مهام عملهم بسلاسة دون عوائق في ظل رؤية المنظمة الرقمية (Karafakioğlu & Findıklı, 2024).

– الاستراتيجية الرقمية

تُعد الاستراتيجية الرقمية تصوراً استراتيجياً مدروساً يضعه قائد المنظمة؛ لاستغلال التقنيات الرقمية بشكلٍ مستدام في مختلف العمليات الإدارية، ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على مجرد تحديث البنية التحتية فقط، بل تتطلب إعادة بناء كافة العمليات الإدارية التقليدية بما يتناسب مع العصر الرقمي؛ من أجل ترجمة رؤية المنظمة الرقمية إلى استراتيجية شاملة تضم التقنيات الرقمية في سياسات وإجراءات المنظمة، شريطة ألا تكون منعزلة عنها، بل جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة الرقمية (Johari & Hendra,2023). ولضمان نجاح الاستراتيجية الرقمية؛ لابد من تحديد الأولويات الرقمية، وتوزيع الموارد المالية والبشرية

والمادية والتقنية على مختلف المبادرات الرقمية وفقاً لأهميتها. ومن العناصر الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجية الرقمية الناجحة ضرورة تحليل البيئة الداخلية بما تضم من نقاط قوة وضعف، وإجراء تحليل للبيئة الخارجية للمنظمة عبر دراسة الفرص والتحديات التي تفرضها المنافسة الرقمية المتزايدة (معروف، 2025).

– الثقافة الرقمية

تُشير الثقافة الرقمية إلى مدى تمتع القائد بعقلية رقمية داعمة؛ لنشر القيم والممارسات الرقمية بين الموظفين بما يعزز من ترسيخ ثقافة تنظيمية حديثة قائمة على الابتكار، وتشمل هذه الثقافة تشجيع الموظفين على الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية متجاوزة جميع الحدود الجغرافية؛ وذلك لتحقيق الاستفادة التامة من المنصات الرقمية المتاحة للتحسين جودة مهام العمل اليومية (Shin et al., 2023). من جانب آخر، أكد (Cao et al., 2025) أن المنظمة التي تتمتع بثقافة رقمية ستكون بيئة خصبة للتحويل التنظيمي الرقمي، وهذا يتطلب وجود قادة رقميين بارعين يتمتعون بمرونة عالية في التفكير الاستراتيجي، ولديهم القدرة على استغلال التطورات التقنية، والقدرة على حث الموظفين لتقبل هذه الثقافة لتحقيق النجاح المنشود. علاوةً على ذلك، تُعد الثقافة الرقمية عملية تراكمية دقيقة تحتاج إلى جهود مضاعفة لترسيخها في عقول الموظفين، وعندما تصل المنظمات لهذه المرحلة المتقدمة، فإنها تصبح أكثر تكيفاً مع مختلف المتغيرات التقنية المتلاحقة، بما يضمن تحقيق ميزة مكانة راسخة في بيئة العمل الرقمية (Abbas et al., 2024).

أهداف القيادة الرقمية

يتمثل الهدف الرئيس للقيادة الرقمية في السعي المستدام لتحقيق أقصى استفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛ لتسيير مهام العمل وتحقيق زيادة ملموسة في كفاءة وفاعلية كافة الأقسام الإدارية في المنظمة؛ مما يجعلها أكثر مرونة وجاذباً للكوادر البشرية الموهوبة مقارنةً مع الأنماط القيادية الأخرى (الباتلي والعنقري، 2024). كما تهدف القيادة الرقمية إلى إعادة الهيكلة التنظيمية المتبعة في كافة الأقسام؛ بهدف خفض النفقات التشغيلية التي كانت تُثقل كاهل القادة في المنظمات، والعمل المستدام لتقليل الجهد والوقت المهدر لإنجاز مهام العمل اليومية، بالإضافة إلى تبسيط كافة الإجراءات المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء من خلال تبني أحدث التقنيات الرقمية بما يعزز مكانة المنظمة في سوق العمل (Erhan et al., 2022). علاوةً على ذلك، تهدف القيادة الرقمية أيضاً إلى تجاوز العقبات المرتبطة في العوائق الزمنية والمكانية التي طالما شكلت عائقاً أمام الإدارة التقليدية، وذلك من خلال تمكين الموظفين من إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم سواء كانوا داخل مقر العمل أو خارجه وفي أي وقت، وكذلك تسجيل وتوثيق جميع التفاعلات التي تحدث بين الموظفين بشكل إلكتروني مدروس مثل عقد الاجتماعات والدورات التدريبية والمؤتمرات الداخلية والخارجية عن طريق المنصات الرقمية المعتمدة في المنظمة (Abbu et al., 2022). من ناحية أخرى، يُعتبر الوضع الإداري أحد أهم أهداف القيادة الرقمية، وعليه أصبح مطلباً مهماً ورئيساً لنجاح المنظمات في العصر الرقمي، فالقيادة الرقمية تعمل على تطبيق أعلى معايير النزاهة والشفافية من خلال إطلاع الموظفين بكافة السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة؛ بحيث تصبح عملية تبادل المعلومات والبيانات متاحة للجميع دون استثناء للوصول إليها دون شقاء؛ لضمان خلق بيئة عمل صحية ومترابطة وخالية من الغموض (Phakamach et al., 2023). وفي إطار متصل، تهدف القيادة الرقمية إلى تمكين الموظفين وزيادة مستوى استقلاليتهم في أداء كافة مهام عملهم اليومية، بتوفير أنظمة معلوماتية معتمدة في المنظمة؛ لمنحهم القدرة على الوصول إلى البيانات المهمة التي تسهل عملية اتخاذ القرارات المناسبة ضمن نطاق صلاحياتهم بمرونة أكبر (Hassan & Hamed, 2022). وعليه، فالقيادة الرقمية ليست أداة للرقابة والتوجيه، بل وسيلة لتفجير الطاقات الكامنة لدى الموظفين ليكونوا أكثر مسؤولية؛ ومن هنا يصبح الموظف شريكاً استراتيجياً في بناء استراتيجية المنظمة، وليس مجرد أداة تنفيذية كما هو الحال في السابق؛ الأمر الذي ينعكس

إيجاباً على مستوى رضا الموظفين للموظفين وعلى سمعة المنظمة من جهة أخرى (Hossain et al., 2025). أخيراً، تهدف القيادة الرقمية إلى تحقيق التجديد والابتكار في كافة الإدارات بالمنظمة، فهي الطريق المثالي المؤدي إلى الإصلاح الشامل والنمو المستدام والبقاء والاستمرارية في الأسواق التنافسية (Cao et al., 2025)؛ لضمان الابتعاد عن الازدواجية في المهام والصلاحيات المختلفة التي كانت تعاني منها المنظمات التقليدية. وبالتالي، فإن القيادة الرقمية تشجع على ثقافة الإبداع، وتتبنى الأفكار الجديدة للتجارب المبتكرة دون تردد وخوف من الفشل (Al-jubouri, 2023).

المبحث الثاني: سلوك العمل الابتكاري

يشهد العالم اليوم تغيراتٍ متلاحقة انعكست آثارها على أساليب العمل، وعليه أصبحت الإدارة في المنظمات المعاصرة مطالبة بتبني سياسات داعمة للابتكار باعتبارها أحد التوجهات الاستراتيجية التي تُسهم في تحقيق النجاح والاستمرار في بيئة الأعمال، ومن هنا برز أسلوب سلوك العمل الابتكاري بوصفه أحد المحركات الرئيسة لتحقيق الإبداع والابتكار بما يخدم أهداف المنظمات (جودة وآخرون، 2022). بالتالي يُعد سلوك العمل الابتكاري أحد أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لمواكبة التطورات الديناميكية في بيئة العمل، ويعكس هذا السلوك توجه الموظفين باتباع أساليب عمل أكثر إبداعية؛ لتحسين طرق الأداء المتبعة في المنظمة، وبما يرفع من كفاءة العمل وجودته؛ لذلك أصبح تَبَيَّنَ هذا السلوك عنصراً مهماً لتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية (Latif et al., 2025)، وعليه، يرى كلٌّ من Hock-Doepgen et al. (2025) أنَّ سلوك العمل الابتكاري يبدأ بمرحلة توليد الأفكار الجديدة؛ حيث يعتمد الموظفون باختلاف مستوياتهم الإدارية طرح أفكار مبتكرة سواء كانت مستمدة من مصادر داخلية في المنظمة أو خارجية؛ لتطوير سياسات وإجراءات مهام العمل أو لحل مشكلات إدارية قائمة قد تعرقل سير عمل المنظمة. تليها مرحلة القدرة على التغيير والمبادرة، يسعى الموظفون من خلالها إلى بناء تحالفات مع بقية زملائهم داخل المنظمة؛ لإقناع رؤسائهم بأهمية مبادراتهم من خلال عرضها بشكل واضح على المسؤولين؛ لضمان أخذ الموافقة على تنفيذ هذه الأفكار ومدهم بالموارد اللازمة لتبنيها (Arief et al., 2026) وأخيراً، تأتي مرحلة تحقيق الأفكار؛ حيث يقوم الموظفون بتحويل أفكارهم الإبداعية إلى ممارساتٍ قابلة للتنفيذ؛ لدمجها في سير العمل اليومي، مما يسهم في تحقيق التميز التنافسي في سوق العمل. وانطلاقاً من نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أنَّ العلاقة بين المنظمة والموظف تبادلية، فإنَّ المعاملة الإيجابية التي يتلقاها الموظف تدفعه إلى مبادلة ذلك بسلوكيات ابتكارية تُسهم في تطوير المنظمة (Ahmed et al., 2024)، وعليه، فقد أكدت دراسة (Ahn et al., 2025) عندما يمارس الموظفون السلوك الابتكاري داخل حدود المنظمة، فإن ذلك يُحسن روحهم المعنوية بشكل ملحوظ، ويُقلل من رغبتهم في ترك العمل أو الانتقال إلى منظمات أخرى مُنافسة، كما يدفعهم إلى بذل جهود متميزة تتجاوز المهام المطلوبة منهم في بطاقة التوصيف الوظيفي، ونتيجةً لكل هذا؛ تخلق المنظمة تدريجياً بيئة عمل مبتكرة قائمة على التطوير والابتكار (Ergun et al., 2025). فكلما مُنح الموظفون فرصة أكبر لممارسة الابتكار في أداء مهام العمل، ازداد انتمائهم لمنظمتهم وارتبطوا بها بشكل أكبر؛ وذلك لأن سلوك العمل الابتكاري يمنح الموظفين إحساساً عميقاً بالإنجاز والقيمة الذاتية، كما أنه يقوي مستوى ارتباطهم النفسي تجاه المنظمة التي يعملون بها (Al Issawi & AlTae, 2024). وفي إطار متصل، فالمنظمات التقليدية التي لا تترك مجالاً للابتكار تجد صعوبة متزايدة في استقطاب الأجيال الجديدة؛ وذلك لكون شباب اليوم يميلون إلى تغيير وظائفهم بشكل أسرع من الأجيال السابقة إذا شعروا أن بيئة العمل لا تلي احتياجاتهم النفسية من الحرية والتحدي والإبداع، فهم يريدون أن يكونوا شركاء حقيقيين في بناء مستقبل المنظمة، وليسوا مجرد آلات لتنفيذ رؤى الآخرين، وعندما يشعرون بأن أفكارهم محل تقدير، فإنهم يمنحون المنظمة ولاءً واستمرارية غير مسبوق (Dayanti, 2024).

من ناحية أخرى، فقد أكد أبو الذهب وشاهيستا (2025) أنَّ الموظفين الذي يتبنون سلوكيات عمل ابتكارية داخل المنظمة

يميلون إلى تخصيص وقت إضافي خارج حدود مهام عملهم الرسمية للانخراط في التفكير الإبداعي؛ ليسهم ذلك في تحسين العمليات التنظيمية في المنظمة. ووفقًا لنتائج دراسة (Al Issawi & AlTae (2024) التي أكدت أنَّ سلوك العمل الابتكاري للموظفين يتحقق عندما يكون لديهم المساحة الكافية لاستكشاف الأفكار الجديدة، ومن ثم الترويج لها وتطبيقها في المنظمة. من جانب آخر، فقد أكدت دراسة مغازي والبحيري (2023) أنَّ الممارسات المهنية التي يتبناها الموظفون ذوي الحس الاستراتيجي تقوم على القدرة باستغلال نقاط القوة واستشعار الفرص ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات المحيطة؛ الأمر الذي يؤدي إلى ضمان ارتقاء مستوى أداء المنظمة وتحقيق نتائجها المستهدفة. فالحقيقة الثابتة هنا هي أنه عندما يشعر الموظفون بأن المسؤولين يتقنون في مستوى معارفهم وقدراتهم وخبراتهم، فإن التزامهم يزداد بشكل متوازٍ؛ الأمر الذي ينعكس على ازدهار المنظمات وتطورها في سوق العمل.

مفهوم سلوك العمل الابتكاري

تنوعت مفاهيم سلوك العمل الابتكاري لدى مختلف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فقد تم تعريفها بأنها مجموعة من السلوكيات الفردية والجماعية التي يقوم بها الأفراد لتطوير العمليات التنظيمية في المنظمة بمستوى متقدم من الجدارة المهنية (Dayanti, 2024). بينما يعدها Sebetci et al. (2025) بأنها ظاهرة متعددة المراحل وحساسة للسياق التنظيمي في المنظمة، فهي تتأثر بالسمات الفردية للموظف، فضلاً عن العوامل البيئية وأساليب القيادة. كما تمت الإشارة إليها بأنها مزيج العمليات الابتكارية التي تربط بين استكشاف الأفكار الجديدة والسعي المستدام للترويج لها وصلاً إلى تطبيقها في المنظمة، ومن ثم متابعتها (Al Issawi & AlTae, 2024). وأشار إليها أيضاً بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات المهنية التي يعتمد عليها الموظف بهدف تحسين أساليب العمل من خلال تحديد نقاط القوة واستشعار الفرص ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات المحيطة في بيئة العمل للارتقاء بمستوى أداء المنظمة (مغازي والبحيري، 2023). كما تم تعريفها بأنه مجموعة من التصرفات الإبداعية التي تساعد في توليد والترويج وتطبيق أفكار جديدة في بيئة العمل؛ سعيًا لتحسين الإجراءات المتبعة في المنظمة (Wang, 2025). وتم تعريفه أيضاً بأنه عبارة عن وصف لرؤى الموظفين بشأن المهام المرتبطة بوظائفهم التي لها دور في تحسين أداء المؤسسة (Sagbas et al., 2023). وتم تعريفه بأنه سلوك موجه للبحث عن الأفكار الحديثة وتطبيقها لضمان اكتشاف أساليب جديدة بما في ذلك حل المشكلات التي تواجهها المنظمة (Tiwari et al., 2025). وأخيراً تم تعريفه بأنه مجموعة من السلوكيات الابتكارية التي يبذلها الموظف أو مجموعة من الموظفين لخلق أفكار إبداعية والدفاع عنها وتنفيذها، التي من شأنها تحسُّن كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وتخلق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة (Siregar et al., 2026).

أهمية سلوك العمل الابتكاري

تتجلى أهمية سلوك العمل الابتكاري بقدرته على خلق مناخ تنظيمي داعم لعملية الإبداع والابتكار في المنظمة، فالقادة الذين يشجعون الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية على التجربة وتقبل المخاطرة، سوف يتولد لديهم شعور تلقائي بالأمان، وهذا الشعور بدوره سوف يدفعهم تلقائيًا بتخصيص وقتًا إضافيًا خارج حدود المهام الروتينية للتفكير خارج الصندوق لتحسين العملية التنظيمية في المنظمة (أبو الذهب وشاهيستا، 2025). ما يعني أنَّ عملية توليد الأفكار الإبداعية يتجاوز بها الموظف الإجراءات التشغيلية اليومية؛ إذ إنَّ الوصول إلى هذه الدرجة من الحماسة يرتبط بشعور الفرد بالتمكين الإداري، فكلما ازداد شعوره بتمكينه داخل المنظمة، ازدادت ثقته بأن جهوده ومبادراته ستكون موضع تقدير واهتمام من قبل القادة (Sagbas et al., 2023). ونظرًا لأهمية السلوكيات الابتكارية للموظفين في المنظمات، فقد أكدت دراسة (Javed 2019) أنَّ أحد العوامل التي تعزز من السلوكيات الابتكارية للفرد قائمة على نوعية القيادة المفعلة في المنظمة، ما يعني أن للقيادة الرقمية دورًا جليًا في تعزيز سلوكيات الابتكارية للموظفين، كما

أنَّ إحساس الموظفين بالتقدير من قبل المسؤولين في المنظمة سوف يزيد من دافعيتهم وحماسهم نحو العمل، ويصبحون أكثر ميلاً للتعاون مع بقية زملائهم في تبادل الأفكار والتجارب؛ سعيًا لتطوير مستوى أداء المنظمة، والعمل على زيادة ميزتها التنافسية في سوق العمل. وبذلك تستطيع المنظمات الحديثة بناء قوة عاملة متميزة لا تتمتع فقط بالكفاءة التقنية فحسب، بل أيضًا بالالتزام والإبداع والاستعداد المهني تجاه المنظمة لبناء مستقبل زاهر (Sebetci et al., 2025). من ناحية أخرى، تتضح أهمية سلوك العمل الابتكاري في كونه الوسيلة التي تسمح في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر والرقابة المستمرة التي كانت تُثقل كاهل المسؤولين في متابعة الموظفين، فالموظف المبتكر هو موظف ذاتي الدوافع، لا يحتاج إلى من يراقبه ليعمل، بل يعمل بشغف كبير لتحقيق التحسين والتطوير في بيئة عمل، وهذا النوع من الموظفين يتحمل مسؤولية عمله بنفسه، ولا ينتظر التعليمات من المسؤولين؛ نظرًا لاتساع أفقه وعمق فكره (Tan et al., 2024). علاوةً على ذلك، فإن الموظف الموهوب يثبت دائمًا أنه جدير بتحمل المسؤولية، فهو لا يخفي أخطائه بل يتعلم منها؛ سعيًا للتطوير بيئة العمل، وهذه الصفات تجعل المسؤولين يمنحونه فرصة أكبر من الحرية والاستقلالية؛ مما يخلق علاقة عمل صحية قائمة على الثقة المتبادلة بين الطرفين (Wang, 2025). كما تكمن أهمية سلوك العمل الابتكاري في كونه الأسلوب الأكثر تأثيرًا لحماية المنظمة من الجمود التنظيمي؛ لكونه يُسهل في التكيف مع المتغيرات المحيطة بها بكل انسيابية، فالموظف المبتكر لا يُفاجئ في حال تغيرت الظروف، بل يكون مستعدًا لها وقادرًا على التعامل معها بحرفية تامة؛ مما يقلل من أثر الصدمات التنظيمية، ويجعل فترات الانتقال والتغيير أكثر مرونة وأقل حدة (Srirahayu et al., 2023). بالإضافة إلى ذلك، يلعب سلوك العمل الابتكاري دورًا جوهريًا في تحسين جودة بيئة العمل، فالمبتكرون يبتئون روحًا إيجابية في بيئة العمل، ويحولون العمل من عبء ثقيل إلى تحديات مستمرة. كما أنَّ هذا السلوك يعزز من قدرة المنظمة في مواجهة مشكلاتها الشائكة، فالموظف المبتكر لا يغفل عن المشكلات الإدارية حتى تصل إلى الإدارة العليا، بل يبادر إلى معالجتها وهي في مراحلها الأولى؛ حفاظًا على استقرار أداء المنظمة (Nurhayati et al., 2023). كما يلعب السلوك العمل الابتكاري دورًا محوريًا في تعزيز الصحة النفسية لدى الموظفين؛ لكونه يشكل حصنًا واقيًا يحميهم من مشكلة الاغتراب الوظيفي الذي يستنزف طاقات بعض الموظفين، فالموظف الذي تُتاح له المساحة للقيام بسلوكيات ابتكارية، سوف يشعر بأن وجوده له قيمة، وهذا ما يبعد عنه مشاعر الحزن التي يمر بها بعض الموظفين الذي يتم تعيينهم في وظائف روتينية (Lu et al., 2022). كما تتضح أهمية سلوك العمل الابتكاري في كونه مصدرًا رئيسًا للطاقة التنظيمية المتجددة، فالمنظمات التي لا تمارس عملية الإبداع والابتكار في صلب أعمالها، تفقد حيويتها بصورة تدريجية إلى أن تتحول إلى كيانات غير فاعلة، بينما المنظمات التي تعتمد على التجديد الإبداعي المستمر، سوف تكون قادرة على تشجيع موظفيها على بذل سلوكيات إبداعية؛ مما يبقّيها نشطة في بيئة العمل سريعة التغير (Purwaningrum & Yulianti, 2026). إضافةً إلى ذلك، يعمل الموظفون المبتكرون كوحدات استشعار تلتقط كل ما هو يهدد نجاح وتميز المنظمة من البيئة الخارجية، ثم يشعرون الإدارة العليا بذلك مع تقديم حلول ابتكارية لمواجهة ما يهدد أمن المنظمة، الأمر الذي يسهل من عملية اتخاذ القرارات، فوجود موظفين مبتكرين يعني تنوعًا في الحلول البديلة المطروحة، وتعددًا في وجهات النظر؛ مما يقلل من الوقوع في فخ القرارات العشوائية من أجل ضمان خلق بيئة عمل أكثر حيوية وإبداعًا (Tiwari et al., 2025).

أبعاد سلوك العمل الابتكاري

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد سلوك العمل الابتكاري، وقع الاختيار على بعض الأبعاد الرئيسة التي تم تناولها في دراسة (Al Issawi & AlTae, 2024; Hock-Doepgen et al., 2025)؛ نظرًا لارتباطها بطبيعة وأهداف الدراسة، وهي كالتالي:

– توليد الأفكار

إنَّ مرحلة توليد الأفكار تعتبر الخطوة الأولى في تشكيل سلوك العمل الابتكاري؛ حيث تعكس مدى قدرة الموظف على طرح مجموعة من الحلول الجديدة التي تتعلق بمتطلبات عمله أو لتطوير أداء المنظمة. من هنا يمكن تعريف بُعد توليد الأفكار بأنه عملية عقلية إبداعية يتم من خلالها إنتاج العديد من الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قائمة بأساليب مبتكرة من خلال توظيف ما يملكه الأفراد من مهارات تُسهم في تعزيز عملية الابتكار لتحسين جودة العمل في المنظمة (مغازي والبحيري، 2023). كما يعلِّها Hock-Doepgen et al. (2025) بأنها كل عملية ابتكار تبدأ بفكرة جديدة ذات فائدة محتملة، تشمل تحسينات في السياسات والإجراءات الداخلية في المنظمة، وصولاً لطرح أفكار جديدة تتعلق بابتكارات جديدة قابلة لتطبيق في بيئة العمل. فعندما تُتاح للموظفين فرصة لطرح أفكارهم الجديدة، فإن ذلك يُسهم في تنمية سلوكياتهم التطوعية في مستقبل المنظمة، كذلك فإن الاهتمام بهذه المقترحات والتعامل معها بجدية، يُعزز شعورهم بالأمان النفسي، ويدفعهم نحو القيام بمزيد من الجهود لتحسين أداء المنظمة، ومع تَبَيُّ هذه الأفكار، يتحول ارتباط الموظفين من التزام وظيفي إلى ولاء أعمق تجاه المنظمة (Lu et al., 2022).

– القدرة على التغيير والمبادرة

أصبحت القدرة على إجراء تغييرات في جوانب متعددة من المنظمة أمراً مهماً وملحاً من قبل مختلف المنظمات الراغبة في المنافسة داخل بيئة الأعمال شديدة التغير، وعليه أصبح بُعد القدرة على التغيير والمبادرة من أحد أهم أبعاد سلوك العمل الابتكاري في المنظمات المعاصرة؛ إذ يعكس مدى استجابة الموظفين للتغيرات المحيطة في بيئة المنظمة؛ للتعامل معها بحرفية عالية، مع السعي لبذل المزيد من المبادرات المتنوعة من أجل تحسين أساليب العمل (Hock-Doepgen et al., 2025)، فقد تم تعريفه بأنه ميل الأفراد ذوي الحس الإبداعي لتجربة بدائل غير تقليدية واستباقية؛ استناداً لما يملكونه من جملة من المعارف والخبرات والقدرات التي تسهم في تعزيز دافعيتهم نحو الابتكار والابداع بما يضمن التوصل إلى حلول فعالة لحل مختلف مشكلات الإدارية التي قد تعرقل مجرى إجراءات العمل. (Al Issawi & AlTae, 2024) كما وضح (Dayanti (2024 أنَّ للقيادة دوراً رئيساً في إلهام الموظفين من خلال تهيئة بيئة عمل يشعر بها الأفراد بالراحة في التعبير عن آرائهم والقيام بمبادرات متنوعة تُطور بيئة العمل، وتُعزز من القدرة التنافسية للمنظمة.

– تحقيق الأفكار

يُعدُّ بُعد تحقيق الأفكار محطة الوصول في سلوك العمل الابتكاري؛ لأنه يرسم الخط الفاصل بين الإبداع الفكري والابتكار التطبيقي، فبينما يبقى العديد من الأفراد متوقفين في مرحلة توليد الأفكار، يبرز دور الموظف المبتكر؛ فهو الذي يمتلك الشجاعة للانتقال إلى مرحلة التنفيذ عبر تجسيد تلك الأفكار إلى نتائج ملموسة. وهذا يتطلب بناء نماذج تجريبية واختبار جدوى أفكاره قبل تعميمها، ثم معالجتها وتكييفها بما يتسق مع رؤية المنظمة (Nurhayatiet al., 2023). إنَّ هذا البُعد يترتب عليه مجموعة من النتائج الملموسة مثل خفض نفقات تكاليف التشغيل، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، ولهذا السبب تُعتبر المنظمات التنافسية هذا البعد هو الأكثر قيمة واستحقاقاً للدعم (Al Issawi & AlTae, 2024). ومن هنا تم تعريف بُعد تحقيق الأفكار بأنه قدرة الفرد على تطبيق الأفكار المبتكرة على أرض الواقع؛ حيث يتطلب تطبيقها ضرورة تحلي الفرد بالصبر والتغلب على مختلف العقبات لضمان تطبيقها كما سعى إليها (حراز وحامدة، 2024). وهذا يكون من خلال التعبير بطلاقة عن الفكرة الجديدة والعمل على ترويجها، بالإضافة إلى مقاومة التغيير المتوقع؛ لتعظيم قبول الفكرة، ومن هنا يتجلى دور المسؤولين في ضرورة فتح قنوات اتصال بين الموظفين؛ لتسهيل التعاون بين الأفراد ذوي الخبرات لتحقيقها في بيئة العمل (جودة

وآخرون، 2022).

المبحث الثالث: علاقة القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري

استنادًا إلى نظرية التبادل الاجتماعي التي تُعد إطارًا نفسيًا يُفسر طبيعة التفاعل البشري داخل المنظمات، والتي تفترض أنَّ القادة مطالبون بإدارة علاقاتهم مع الموظفين بفعالية، وذلك من خلال بناء الثقة والتعاون فيما بينهم بما يُسهم في تحقيق أهداف مشتركة فيما بينهم تصب في مصلحة المنظمة (Ahmed et al., 2024). وعليه، برزت القيادة الرقمية بوصفها نمطًا قياديًا حديثًا قادرًا على مواكبة متطلبات بيئة العمل المتغيرة، ويُعد وجود قادة رقميين يتمتعون بعقيلة رقمية أمرًا مهمًا وملحًا لدعم الكوادر البشرية بوصفها أحد الموارد غير الملموسة القادرة على تحقيق النجاح للمنظمات الحديثة (جندي، 2025). انطلاقًا من ذلك، فإنه من المتوقع أنَّ قدرة القادة الرقميين على التطوير سوف تساهم في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين. وعليه، يجب أن يكون لدى القادة رؤية رقمية، واستراتيجية رقمية، وثقافة رقمية؛ ليكونوا قادرين على توجيه كافة الموظفين لأداء مهام عملهم اليوميين بطريقة مبتكرة (Abdulrahman & Mohammed, 2024)، فالقائد الرقمي الذي يمتلك القدرة على بناء بيئة عمل قائمة على مشاركة المعرفة والانفتاح والتجريب، سوف يُسهم في تعزيز توليد الأفكار وتنفيذها داخل المنظمة. كما أكدت دراسة (Erthan et al. 2022) أنَّ إنشاء بيئة عمل رقمية حديثة ومرنة سوف يساعد ذلك في تمكين الموظفين؛ الأمر الذي يدفعهم إلى ممارسة سلوكيات ابتكارية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية المنظمة. كما أكدت دراسة (Sagbas et al. 2023) أنَّ القادة الذين يميلون إلى مقاومة التغيير، قد يحدّون من فرص الابتكار والإبداع، ويضعفون من قدرة الموظفين على توليد الأفكار الجديدة وتطويرها، ومع مرور الوقت قد ينعكس ذلك على أداء المنظمة وقدرتها على المنافسة؛ مما يؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال، ما يعني أنَّ القيادة الرقمية لها تأثير مباشر على سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في مختلف المنظمات. واستنادًا لما سبق، فقد أكدت دراسة (Sagbas et al. 2023) أنَّ هناك أثرًا إيجابيًا للسلوك الابتكاري كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي ونية ريادة الأعمال الداخلية في قطاع تكنولوجيا المعلومات في تركيا، ودراسة (Ahmed et al. 2024) التي أكدت أنَّ هناك أثرًا للقيادة الرقمية بين القائد والعضو، والتوجه نحو التعلم، وقدرات الابتكار في سلوك العمل الابتكاري على الموظفين والمديرين في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم في قطاع السيارات في فرنسا، ودراسة أبو الذهب وشاهيسا (2025) التي أكدت وجود أثر للقيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري بتوسيط الذكاء الاصطناعي، وذلك بالتطبيق على الإداريين في فروع شركة الاتصالات المصرية بمصر. من هنا يتضح أنَّ القيادة الرقمية تعتبر من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعية لدى الموظفين؛ إذ يضطلع القادة بدور جوهري في تشكيل بيئة العمل، وتوجيه الموارد، وتحديد طبيعة المهام، كما لهم دور محوري ومهم في التأثير في سلوكيات كافة الموظفين في بيئة العمل (Hossain et al., 2025). ومن هنا برزت الأصلة العلمية لهذه الدراسة في تناولها لموضوع حديث نسبيًا في مجال الإدارة المعاصرة، وهو تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري في قطاع التعليم السعودي لإثبات الندرة النسبية في تناول هذا الموضوع في البيئة السعودية؛ حيث يُعد هذا الموضوع من الاتجاهات البحثية الحديثة التي ظهرت نتيجة تزايد الاهتمام العالمي بقضايا التحول الرقمي، وضرورة تنمية الابتكار والتكيف مع بيئات العمل سريعة التغيير؛ مما يمنح الدراسة بعدًا علميًا وتطبيقيًا مهمًا. كما تبرز أصالة الدراسة من خلال الربط بين متغيرين مهمين في البيئة التنظيمية السعودية المعاصرة؛ حيث سعت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بينهما، وقياس مدى إسهام القيادة الرقمية في تشكيل سلوكيات العاملين الداعمة للابتكار وتطوير أساليب العمل؛ للاستجابة الفاعلة لمتطلبات العمل الرقمية من وجهة نظر الإداريين في الجامعات السعودية، وذلك لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية الطموحة 2030.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ثم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. وتوزعت إجراءاتها على جانبين: الجانب الوصفي الذي تناول الإطار النظري لمتغيري الدراسة، والجانب التحليلي لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج المرتبطة لتوضيح مدى تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري.

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بمختلف المستويات الإدارية في بعض الجامعات السعودية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والمتمثلة في (جامعة الحدود الشمالية، جامعة الملك خالد، جامعة حفر الباطن، جامعة جدة، جامعة المجمعة). تم اختيار هذه النخبة المتميزة من الجامعات لتمثل عينة متوازنة من الجامعات السعودية من حيث التنوع الجغرافي والتباين في بيئات العمل الرقمي بها؛ وذلك لضمان شمولية البيانات المتحصلة، كما تم إبلاغ الموظفين العاملين في الجامعات السعودية المدرجة في هذه الدراسة، الهدف من إجراء هذه الدراسة في نموذج الاستبانة الإلكترونية المعتمدة، وأنّ إجاباتهم سوف تستخدم فقط لخدمة البحث العلمي؛ الأمر الذي أتاح تطبيق دراسة تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري بدقه وفاعلية. بلغ عدد الموظفين الكلي (7120)، وتم الحصول على هذا الإحصائية استناداً إلى البيانات الواردة في الموقع الإلكتروني الرسمي لكل جامعة على حدة. كما تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (379) من الإداريين في الجامعات السعودية ذكوراً وإناثاً، ويرجع سبب اختيار العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة إلى إعطاء جميع أفراد عينة الدراسة فرصة متكافئة في الإجابة؛ لتجنب التحيز في النتائج، وعلى ذلك جرى توزيع الاستبانات إلكترونياً على عينة الدراسة في الربع الأخير من سنة 2025م.

أداة الدراسة

تم استخدام أداة الاستبانة كوسيلة علمية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: تضمّن الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتمثلت في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: تضمّن العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة في مجموعتين، وعلى النحو الآتي:

المجموعة الأولى: المتغير المستقبل المتمثل في القيادة الرقمية، تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية)، وتمت صياغة عبارات الاستبانة من خلال الاعتماد على المقياس الذي طوره (Al-Jubouri 2023). وعليه، احتوت العبارات في متغير القيادة الرقمية من (12) عبارة.

المجموعة الثانية: المتغير التابع المتمثل في سلوك العمل الابتكاري، واحتوى على ثلاثة أبعاد هي (توليد الأفكار، القدرة على التغيير والمبادرة، تحقيق الأفكار)، فتمت صياغة فقرات الاستبانة بالاستناد إلى مقياس (De Jong 2010) وماجات به دراسة (Al Issawi & AlTae 2024). وعليه، احتوت العبارات في متغير سلوك العمل الابتكاري من (13) عبارة.

تم اتباع الطريقة الإلكترونية في توزيع الاستبانة، من خلال استخدام نماذج Google، وتم استردادها بالطريقة نفسها، وقد تم تفعيل ميزة الحقول المطلوبة؛ لإجبار عينة الدراسة على الإجابة عن كافة الأسئلة؛ حيث تطابق عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي مع حجم عينة الدراسة المطلوبة. كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن أسئلة الاستبانة لمتغير القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري؛ وتمت صياغة الأسئلة في الاستبانة؛ بحيث تحول الإجابة إلى قيم كمية؛

بحيث يرمز للإجابة الأكثر إيجابية: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق الظاهري

تم التحقق من صدق الاستبانة للدراسة الحالية من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية؛ بهدف التأكد من مدى وضوح صياغة عبارات الاستبانة ودقتها، وتم الأخذ بعين الاعتبار بملاحظات المحكمين وآرائهم، وعلى ذلك تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية لمحاو الدراسة بأبعادها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS -26)، ويمكن توضيح نتيجة ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات محور القيادة الرقمية بأبعادها ومحور سلوك العمل الابتكاري بأبعاده والدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل: القيادة الرقمية			
البعد الأول: الرؤية الرقمية			
1	يملك القادة رؤية رقمية تدعم التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.	.910	0.000
2	يحرص القادة على نشر رؤية الجامعة الرقمية بين الموظفين بوضوح.	.926	0.000
3	يعتمد القادة على الرؤية الرقمية للجامعة كإطار موجه لاتخاذ القرارات الإدارية.	.895	0.000
4	يوفر القادة مناخًا تنظيميًا داعماً يمكن الموظفين من أداء أعمالهم بما يتماشى مع الرؤية الرقمية للجامعة.	.818	0.000
البعد الثاني: الاستراتيجية الرقمية			
5	يطبق القادة استراتيجية الجامعة.	.888	0.000
6	يهتم القادة بإشراك الموظفين في صياغة استراتيجية الجامعة الرقمية.	.729	0.000
7	يوظف القادة التمويل المالي المتاح من الجامعة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية بكفاءة.	.915	0.000
8	يحرص القادة على اطلاع الموظفين على ما تم إنجازه ضمن الاستراتيجية الرقمية في الجامعة.	.909	0.000
البعد الثالث: الثقافة الرقمية			
9	يشجع القادة الموظفين على تبني التقنيات الرقمية في أداء مهام العمل.	.935	0.000
10	يمكن القادة الموظفين من مشاركة خبراتهم الرقمية وتوظيفها فيما يحسن أداء مهام العمل.	.836	0.000
11	يشجع القادة الموظفين على ثقافة تقبل التغيير والابتكار الرقمي.	.942	0.000
12	يحفز القادة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية عبر التطبيقات الرقمية.	.932	0.000
المتغير التابع: سلوك العمل الابتكاري			
البعد الأول: توليد الأفكار			

13	أحرص على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير أساليب العمل.	.960	0.000
14	استفيد من أفكار الزملاء لتوليد أفكار جديدة تساهم في تجويد العمل.	.953	0.000
15	أسعى إلى حل ما يواجهني من مشكلات وتحديات في العمل بطريقة مبتكرة.	.967	0.000
16	أميل إلى استخدام التقنيات الرقمية لاستنتاج أفكار تخدم العمل.	.954	0.000
17	أستمد أفكار جديدة بالاعتماد على رؤية الجامعة.	.910	0.000
البعد الثاني: القدرة على التغيير والمبادرة			
18	لدي القدرة على التكيف بسرعة عند حدوث أي تغير في مهام عملي.	.974	0.000
19	أحرص على تطوير معارفي ومهاراتي لمواكبة متطلبات العمل.	.966	0.000
20	أبادر بالمشاركة في مشاريع جديدة خارج نطاق واجبات عملي.	.966	0.000
21	أحرص على إحداث تغيير في طرق العمل بهدف تحسينها وزيادة فاعليتها.	.974	0.000
البعد الثالث: تحقيق الأفكار			
22	أحرص على إحداث تغيير في طرق العمل بهدف التحسين.	.769	0.000
23	أتابع نتائج الأفكار المطبقة بالجامعة وأسعى إلى تطويرها بما يخدم العمل.	.796	0.000
24	أسجل ابتكاراتي كبراءة اختراع لضمان حماية حقوقي الفكرية.	.707	0.000
25	أتمتع بروح المخاطرة عند تنفيذ أفكار في بيئة العمل.	.707	0.000

دال عند (0.01)

من خلال جدول رقم (1)، تم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، واتضح أنَّ جميع فقرات الاستبانة ترتبط على نحو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) وجميعها قيم موجبة، وعليه نستنتج أنَّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من المصادقية؛ مما يعزز من أهمية استخدامها لقياس ما تهدف لتحقيقه.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات مدى التنبؤ من نتائج القيم الكمية التي توصّل إليها الباحث بواسطة الفحص الإحصائي؛ ما يعني أنها لم تتأثر بالأخطاء التي قد تحدث بالمصادفة، وأنها تعطي النتائج نفسها باستمرار إذا تم استخدام الاختبار أكثر من مرة، وتحت ظروف مماثلة وقد تأكدت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال:

ألفا كرونباخ

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات للاستبانة؛ حيث إنَّ قيم ألفا المقبولة تتراوح ما بين (0.60 إلى 0.70)، علماً بأن القيم الأكبر من (0.70) تُشير إلى درجة عالية من الموثوقية في المقاييس المستخدمة، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (2)

معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معايير ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة وأبعادها
المتغير المستقل: القيادة الرقمية		
.953	4	الرؤية الرقمية
.939	4	الاستراتيجية الرقمية
.963	4	الثقافة الرقمية
.982	12	الدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية
المتغير التابع: سلوك العمل الابتكاري		
.983	5	توليد الأفكار
.989	4	القدرة على التغيير والمبادرة
.882	4	تحقيق الأفكار
.982	13	الدرجة الكلية لمحور سلوك العمل الابتكاري
.988	الدرجة الكلية لأداة الاستبانة ككل	

من خلال بيانات الجدول أعلاه، اتضح أنَّ قيم ثبات أبعاد محور القيادة الرقمية تراوحت ما بين (-0.939 0.963)، وبالنسبة للدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية فقد بلغ (0.982)، وهذا يدل على أنَّ محور القيادة الرقمية بأبعادها يتمتع بثبات عالٍ. في حين تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد محور سلوك العمل الابتكاري ما بين (-0.882 0.989)، وبالنسبة للدرجة الكلية لمحور سلوك العمل الابتكاري ككل بلغ (0.982)، وهذا يُشير إلى أنَّ محور سلوك العمل الابتكاري بأبعاده يتمتع بثبات عالٍ. وبالنسبة قيمة معاملات ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغ (0.988)، وهو ما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية جداً من الثبات، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

خصائص عينة الدراسة

للتأكد من البيانات الشخصية للموظفين في الجامعات السعودية؛ سوف يتم أخذ تصوُّر عام عن الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة التي احتوت على (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، على النحو الآتي:

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	260	68.6%
	إناث	119	31.4%
	المجموع	379	100%
العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	19	5.0%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	141	37.2%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	165	43.5%
	٥٠ سنة فأكثر	54	14.2%
	المجموع	379	100%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	18	4.7%
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	50	13.2%
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	196	51.7%
	من ١٥ سنة وأكثر	115	30.3%
	المجموع	379	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	9	2.4%
	دبلوم	33	8.7%
	بكالوريوس	265	69.9%
	دراسات عليا	72	19.0%
	المجموع	379	100%

يُظهر جدول رقم (3)، توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (379) فردًا وفقًا للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؛ فمن حيث الجنس فقد مثّل الذكور النسبة العُليا من عينة الدراسة؛ حيث بلغت (68,6%) مقابل (31,4%) للإناث، ولعلّ في ذلك إشارة إيجابية إلى اتساع نطاق مشاركة المرأة في العمل الجامعي في المستقبل. من ناحية أخرى، اتضح أنّ أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50) بنسبة (43.5%)، أي ما يقارب ثلثي المستجيبين، بعد ذلك جاءت الفئة (من 30 إلى أقل من 40) بنسبة (37.2%)، تلتها فئة (50 فأكثر) بنسبة (14.2%)، وأخيرًا فئة (من 20 إلى أقل من 30) بنسبة (5%). وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أنّ الفئة العمرية من المتوسطة إلى المتقدمة في العمر، تمر في فترة نضج مهني لكثير من الموظفين؛ مما يدفعهم لأداء مهام عملهم بالشكل المطلوب. كما تبين أنّ النسبة الأكبر لعدد سنوات الخبرة من أفراد عينة الدراسة تمثلت في فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (51,7%)، ومن ثم جاءت فئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة أقل بلغت (30,3%)، في حين جاءت فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (13,2%)؛ أما أقل نسبة فكانت لفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (4,7%). وهذا يدل على أنّ تركز الخبرة الإدارية لدى المشاركين في هذه الدراسة من الفئة المتوسطة، وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى ميلهم لتقبل التغيرات البيئية والتكيف مع متطلبات التطور الرقمي بمرونة عالية. إضافة إلى ذلك، اتضح أنّ الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة العُليا من المؤهلات العلمية بنسبة بلغت

(69,9%)، يليهم من يحملون مؤهل الدراسات العليا بنسبة (19%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة بلغت (8,7%)، وأخيراً جاءت فئة الثانوي بنسبة (2,4%). وترتبط الباحثة ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس عن باقي الفئات المشاركة في هذه الدراسة هو أمر منطقي؛ لكون الدراسة موجهة لفئة الإداريين، وهو ما يعكس هيكل التوظيف الإداري في الجامعات السعودية.

ولتحليل بيانات الدراسة؛ تم حساب مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها في الجامعات السعودية، بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS- 26) لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور القيادة الرقمية. وتبين أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي الجامعات السعودية بلغ (3,89) بانحراف معياري (1,24) ووزن نسبي (77,8%)، وأن المتوسط الحسابي العام لبُعد الرؤية الرقمية بلغ (3.94) بانحراف معياري (1,19) ووزن نسبي بلغ (78,8%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الاستراتيجية الرقمية (3.81) بانحراف معياري (1,27) ووزن نسبي (76,2%)، وأن المتوسط العام لبُعد الثقافة الرقمية بلغ (3.92) بانحراف معياري (1,25) ووزن نسبي (78,4%). كما تبين أن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق سلوك العمل الابتكاري لدى موظفي الجامعات السعودية بلغ (3,99) بانحراف معياري (1,17) ووزن نسبي بلغ (79,8%)، وأن المتوسط الحسابي العام لبُعد توليد الأفكار بلغ (4.10) بانحراف معياري (1,15) ووزن نسبي (82%)، وأن المتوسط الحسابي العام لبُعد القدرة على التغيير والمبادرة بلغ (4.14) بانحراف معياري (1,16) ووزن نسبي (82,8%)، والمتوسط الحسابي لبُعد تحقيق الأفكار بلغ (3.75) بانحراف معياري (1,21) ووزن نسبي (75%).

ولقياس تأثير القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية؛ تم اختبار فرضيات الدراسة عبر مجموعة من الاختبارات الإحصائية تمثلت في التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية في تطوير سلوك

العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية.

المتغير المستقل	قيمة B	قيمة t	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	معامل β	جودة النموذج	
ثابت النموذج	10.604	8.288	.000	.872	.761	1.280	—	قيمة F	Sig
الرؤية الرقمية	1.088	4.351	.000			.250	.352	397.395	.000
الاستراتيجية الرقمية	-.062	-.251	.802			.246	-.021		
الثقافة الرقمية	1.610	6.708	.000			.240	.554		

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري على النحو التالي:

جدول رقم (4) نتائج تحليل معامِل الانحدار المتعدد

دال عند (0.01)

يُظهر الجدول رقم (4)، نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير القيادة الرقمية في سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في الجامعات السعودية. وقد تبين أن النموذج ككل دال إحصائياً، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين العاملين في الجامعات السعودية؛ حيث بلغت قيمة ($F = 397.395$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)؛ مما يدل على صلاحية النموذج للتفسير، وبلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = .872$) بما يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرات، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.761$)؛ ما

يعني أنَّ أبعاد القيادة الرقمية تفسر نحو (76.1%) من التغير في سلوك العمل الابتكاري. وعلى مستوى الأبعاد، يتضح أنَّ بعد الرؤية الرقمية كان له أثر إيجابي ودال إحصائيًا ($B=1.088$ ، $t=4.351$ ، $p=0.000$) وكذلك بُعد الثقافة الرقمية الذي سجل أقوى تأثير إيجابي ($B=1.610$ ، $t=6.708$ ، $p=0.000$) في حين أظهر بُعد الاستراتيجية الرقمية أنه الأقل أثرًا في الدلالة الإحصائية ($t=-0.251$ ، $p=0.802$)، وتشير هذه النتائج إلى أنَّ تعزيز الرؤية والثقافة الرقمية داخل الجامعات السعودية محل الدراسة يُسهم بشكل كبير في تنمية سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين، ومن هنا نقبل الفرضية الرئيسة بفروعهها.

الفرضية الرئيسة الثانية H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول القيادة الرقمية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). لاختبار هذا الفرض، سيتم استخدام اختبار (t) للعينتين المستقلتين (Independent sample t-test) لمتغير الجنس؛ وذلك لأنه ينقسم إلى مجموعتين فقط، في حين سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في باقي المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؛ وذلك لأنَّ هذه المتغيرات تنقسم إلى ثلاث مجموعات فأكثر.

جدول رقم (5)

نتائج تحليل اختبار (F/t) لحساب الفروقات الديموغرافية حول محور القيادة الرقمية

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F / t)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	46.7538	13.98651	t = 0.240	.811
	إناث	46.4034	12.84742		
العمر	20-30	45.6386	5.19281	F = 2.144	0.095
	30-40	46.5636	8.90279		
	40-50	45.3623	9.80542		
	فأكثر 50	44.9524	7.38564		
سنوات الخبرة	أقل من 5	54.0556	6.71672	F = 3.687	.012
	من 5 إلى أقل من 10	48.6000	11.85112		
	من 10 إلى أقل من 15	47.0102	13.42863		
	فأكثر 15	44.0087	14.90761		
المؤهل العلمي	ثانوي	56.6667	5.02494	F = 1.884	0.132
	دبلوم	48.1818	10.60794		
	بكالوريوس	46.2453	14.44334		
	دراسات عليا	46.1528	12.00664		

يوضِّح جدول رقم (5)، نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين للفروق بين الذكور والإناث في الإجابة عن محور القيادة الرقمية، وبالنظر في قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (t) نجد أنها بلغت (0.240) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الإجابة عن فقرات محور القيادة الرقمية. ولحساب الفروق بين أعمار أفراد العينة الدراسة، نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (2,144) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أعمار الموظفين في الجامعات السعودية محل الدراسة في الإجابة عن محور القيادة الرقمية.

ولحساب الفروق بين عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة العلمية الدراسة، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (3,687) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سنوات خبرة الموظفين في الجامعات السعودية محل الدراسة في الإجابة عن محور القيادة الرقمية. وفيما يتعلق في حساب الفروق بين المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة، نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (1,884) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهلات العلمية للموظفين في الجامعات السعودية محل الدراسة في الإجابة عن فقرات القيادة الرقمية. بناءً على ما سبق، يمكننا رفض الفرضية الرئيسة الثانية.

الفرضية الرئيسة الثالثة H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول سلوك العمل الابتكاري تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

لاختبار هذه الفرضية؛ سيتم استخدام اختبار (t) للعينتين المستقلتين (Independent sample t-test) لمتغير الجنس؛ وذلك لأنه ينقسم إلى مجموعتين فقط، في حين سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في باقي المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؛ وذلك لأن هذه المتغيرات تنقسم إلى ثلاث مجموعات فأكثر.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل اختبار (t/F) لحساب الفروقات الديموغرافية حول محور سلوك العمل الابتكاري

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F / t)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	52.1462	14.27967	t = 0.237	.813
	إناث	51.7983	12.79273		
العمر	20-30	54.0213	12.40015	F = 2.745	.052
	30-40	51.5697	12.59560		
	40-50	47.8704	19.68243		
	أكثر من 50	53.2105	11.78784		
سنوات الخبرة	أقل من 5	58.8333	6.36396	F = 1.857	0.136
	من 5 إلى أقل من 10	53.3600	11.46914		
	من 10 إلى أقل من 15	51.2245	14.02052		
	أكثر من 15	51.7826	14.98876		
المؤهل العلمي	ثانوي	61.7778	4.91878	F = 2.554	0.55
	دبلوم	55.4848	8.60277		
	بكالوريوس	51.1887	14.79616		
	دراسات عليا	52.3611	12.06240		

يوضح جدول رقم (6)، نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين للفروق بين الذكور والإناث في الإجابة عن محور سلوك العمل

الابتكاري، وبالنظر في قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (t) نجد أنها بلغت (0.237) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الإجابة عن فقرات محور سلوك العمل الابتكاري. ولحساب الفروق بين أعمار أفراد العينة في الإجابة عن محور سلوك العمل الابتكاري، نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (2,745) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أعمار الموظفين في الجامعات السعودية محل الدراسة. ولحساب الفروق بين عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (1,857) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سنوات خبرة الموظفين في الجامعات السعودية محل الدراسة في الإجابة عن محور سلوك العمل الابتكاري. وفيما يتعلق في حساب الفروق بين المؤهلات العلمية لأفراد العينة، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (2,554) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهلات العلمية للموظفين في الجامعات السعودية محل الدراسة في الإجابة عن فقرات محور سلوك العمل الابتكاري. وعلى ذلك يمكننا رفض الفرضية الرئيسة الثالثة.

مناقشة نتائج الدراسة

يتضح أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية لدى موظفي الجامعات السعودية محل الدراسة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3,89) وانحراف معياري بلغ (1,24) ووزن نسبي (77,8%)؛ حيث جاء بُعد الرؤية الرقمية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,94)، يليه بُعد الثقافة الرقمية بمتوسط حسابي بلغ (3,89)، ثم بُعد الاستراتيجية الرقمية بمتوسط حسابي بلغ (3,81)، ويعكس هذا المستوى المرتفع نضج الممارسات القيادية الرقمية داخل الجامعات السعودية، وانتقالها الحقيقي من مرحلة مجرد الاستخدام التقني في مهام العمل إلى مرحلة التوظيف الاستراتيجي الرقمي؛ لتحسين الدور التنموي للجامعات السعودية الذي يتسق مع رؤية السعودية 2030. وعليه، تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Sagbas et al., 2023 ; Abdulrahman & Mohammed, 2024; Ahmed et al., 2024; Siregar et al., 2026)؛ أبو الدهب وشاهسييتا، 2025؛ معروف، 2025) في ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الرقمية، وهذا يدل على أنه مهما اختلفت منظمات الأعمال وتباين حجمها، تبقى القيادة الرقمية هي نموذج القيادة المثالي لتطور المنظمات المعاصرة في بيئات عمل تتسم بالتنافسية الشديدة. كما وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما جاءت به نظرية التبادل الاجتماعي التي تؤكد أن قوة العلاقات التنظيمية تتشكل من خلال تبادل الدعم بين القائد والموظفين؛ الأمر الذي يُفسر ارتفاع مستوى القيادة الرقمية في البيئة الجامعية السعودية. وعلى النقيض من ذلك، فقد تبين أن نتيجة الدراسة الحالية اختلفت مع نتيجة دراسة جندي (2025) التي توصلت إلى أن هناك ضعفاً في مستوى تطبيق القيادة الرقمية بسبب تدني البنية التحتية الرقمية، التي أثرت بشكل ملحوظ على مستوى تطور الديوان العام في مصر.

من ناحية أخرى، توصلت الدراسة الحالية إلى أن مستوى تطبيق سلوك العمل الابتكاري لدى موظفي الجامعات السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3,99) وانحراف معياري (1,17) ووزن نسبي بلغ (79,8%)؛ حيث جاء بُعد القدرة على التغيير والمبادرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,14)، ثم بُعد توليد الأفكار بمتوسط حسابي بلغ (4,10)، وأخيراً بُعد تحقيق الأفكار بمتوسط حسابي بلغ (3,75)، ما يعني أن القيادات في الجامعات السعودية تُشجع الموظفين على القيام بمبادرات ابتكارية ضمن إطار مرّن للأدوار الوظيفية بما يعزز الابداع المؤسسي دون الاخلال بالمسؤوليات الرسمية للوظائف الإدارية المعتمدة. من هنا نلاحظ أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Sagbas et al., 2023 ; Ahmed et al., 2024; Siregar et al., 2026)؛ الحربي وآخرون، 2023؛ أبو الدهب وشاهسييتا، 2025) في ارتفاع مستوى السلوك العمل

الابتكاري؛ وهذا يدل على أنَّ القيادة لها دور جوهري في تشجيع الكوادر البشرية المؤهلة، بما يمكنها من تطوير السلوك العمل الابتكاري في الجهات محل الدراسة. كما وتنسجم نتيجة الدراسة الحالية مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تؤكد أنَّ هناك علاقة طردية بين علاقة القادة والموظفين، فكلما اهتم القادة بالموظفين، كلما انعكس ذلك على نجاح المنظمات واستمراريتها في بيئة العمل. في المقابل، لوحظ أنَّ نتائج الدراسة الحالية تختلف اختلافاً كلياً عن النتائج التي تم التوصل إليها في دراستي Al Issawi (2024, & AlTae) ; (Hock-Doepgen et al., 2025) اللتين أظهرتا أنَّ مستوى تطبيق السلوك العمل الابتكاري جاء بصورة متدنية، ويرجع ذلك إلى حاجة الموظفين بتنمية وتطوير مهاراتهم الإدارية مع ضرورة تمكينهم إدارياً في الجهات محل الدراسة.

كما أثبتت نتيجة الدراسة الحالية، أنَّ بُعد الرؤية الرقمية له تأثير إيجابي في تطوير سلوك العمل الابتكاري، وهذا يشير إلى مدى امتلاك القيادات الإدارية رؤية رقمية واضحة وفعالة بما يضمن تحسين مستوى الأداء المؤسسي والتقني بالجامعات السعودية؛ مما عزز لديهم الدافع لتقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل بما يتوافق مع أهداف الجامعة المستقبلية. كما أنَّ وضوح الرؤية الرقمية في الجامعات السعودية ساعد الموظفين على تبني التفكير الإبداعي والمبادرة بالمقترحات التطويرية بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية. كما أظهرت الدراسة الحالية مدى حرص القيادات بتطبيق الاستراتيجية الرقمية بأعلى معايير الجودة في الجامعات السعودية، عبر توفير التقنيات والأنظمة الرقمية التي تدعم الابتكار وتحسن بيئة العمل. فعند تبني استراتيجية رقمية واضحة، يصبح الموظفون أكثر قدرة على ابتكار حلول جديدة وتحسين الأداء وتطبيق الأفكار المبتكرة في مهامهم اليومية. كما أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود وعي لدى القيادات الإدارية بأهمية التقنيات الرقمية في تطوير العمل وسعيهم المستدام بترسيخ ثقافة رقمية داعمة للتطوير والتعلم المستمر من خلال خلق بيئة تنظيمية تشجع على ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة والانفتاح على التقنيات الحديثة. وأسهم هذا المناخ الإيجابي في تحفيز الموظفين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة والتعاون في تطوير أساليب عمل مبتكرة؛ مما يعزز السلوك الابتكاري داخل الجامعات السعودية. وعليه، نتوصل أنَّ هناك أثراً إيجابياً للقيادة الرقمية في تطوير سلوك العمل الابتكاري، ومن هنا نجد أنَّ الدراسة الحالية اتفقت مع نتيجة دراسات (Ahmed ;Sagbas et al., 2023) ; (Siregar et al., 2026) ; (et al., 2024) أبو الذهب وشاهيستا، 2025) بوجود أثر للقيادة الرقمية في تطوير سلوكيات الموظفين الابتكارية في الجهات محل الدراسة، وهذا يدل على أنه كلما كان هناك وجود قائد رقمي داعم للكوادر البشرية في ظل البيئة الرقمية، سوف ينعكس ذلك على سلوكياتهم الابتكارية بما يضمن تطور أداء المنظمات وتقدمها في بيئة العمل.

كما توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول القيادة الرقمية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وهذا يدل على أنَّ الجامعات السعودية تمتلك قادة يعملون في بيئة تنظيمية رقمية توفر الدعم لجميع الموظفين بغض النظر عن سماتهم الشخصية، ويتفق ذلك مع ما جاءت به نظرية التبادل الاجتماعي التي تؤكد أنَّ المنفعة تتحقق من خلال التفاعل الإيجابي المستمر بين القادة والموظفين وليس على أساس الخصائص الديموغرافية للموظفين. وعليه نلاحظ أنَّ نتيجة الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة معروف (2025)، وهذا يدل على أنَّ تصورات عينة الدراسة مستقرة عبر مختلف الفئات الشخصية؛ مما يعكس الطابع الإيجابي لتطبيق القيادة الرقمية، وعدم تأثرها بالخصائص الديموغرافية في الديوان العام بمصر. بينما نلاحظ وجود اختلاف بين نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة (Sagbas et al. (2023)، وقد يُعزى هذا التباين في النتيجة إلى طبيعة قطاع تكنولوجيا المعلومات في تركيا.

وفي السياق ذاته، بينت نتائج الدراسة الحالية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في

ردود واستجابات عينة الدراسة حول سلوك العمل الابتكاري تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). ويمكن تفسير ذلك، بأنَّ مستوى الابتكار في الجامعات السعودية محل الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعدالة والشفافية بين كافة الموظفين على اختلاف سماتهم الشخصية. ونلاحظ أنَّ نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع ما جاء في نظرية التبادل الاجتماعي؛ وذلك لكون شعور الموظفين بالثقة والدعم من قبل القادة، يدفعهم إلى بذل سلوكيات تطوعية تُساهم في تطوير البيئة الجامعية. في المقابل نجد أنَّ نتيجة الدراسة الحالية اختلفت عما توصلت إليه دراسة Sagbas et al. (2023)، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة العينة وظروف توقيت الدراسة؛ مما أثر على تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في تركيا.

ملخص لأهم نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. مستوى تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (3,89)، وانحراف معياري يساوي (1,24)، ووزن نسبي بلغ (77,8%). وهذا يشير إلى قدرة القيادات الجامعية على تحويل التوجهات الرقمية إلى ممارسات حديثة وواقعية تدعم عملية الابتكار والابداع بما يُساهم تعزيز القدرة التنافسية الجامعية.
2. اتضح أنَّ بُعد الرؤية الرقمية هو من أهم أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة في تطوير سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية، وهذا يدل على امتلاك القيادات الإدارية رؤية رقمية واضحة عما سوف تكون عليه الجامعات في المستقبل لدعم عملية التحول الرقمي المأمول.
3. جاء بُعد الثقافة الرقمية في المرتبة الثانية، وساهم في تطوير سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية، ومن أبرز المؤشرات التي عززت ذلك هو حرص القيادات الجامعية بتشجيع الموظفين على تبني تقنيات رقمية حديثة في سائر مهام العمل؛ سعياً لتحسين من جودة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية.
4. حلَّ بُعد الاستراتيجية الرقمية في المرتبة الأخيرة، ما يعني أنه أقل الأبعاد مساهمة في تطوير سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية، وهذا يدل على أنَّ مستوى مشاركة الموظفين في بناء الاستراتيجية الرقمية بالجامعات ما يزال محدوداً بشكل ملحوظ.
5. مستوى تطبيق سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (3,99)، وانحراف معياري يساوي (1,17)، ووزن نسبي بلغ (79,8%)، ومن أهم الأبعاد التي ساهمت في ذلك هو بُعد القدرة على التغيير والمبادرة، وفي المرتبة الثانية بُعد توليد الأفكار، ويليه بُعد تحقيق الأفكار.
6. وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الرقمية بأبعادها عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تطوير سلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين بالجامعات السعودية؛ ما يعني أنَّ القيادة الرقمية المطبقة في الجامعات السعودية محل الدراسة لن يتحقق أثرها إلا بدعم الكوادر بشرية المؤهلة لكي يتمكنوا من ممارسة سلوكيات متطورة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تُعزى للخصائص الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؛ ما يعني أنَّ القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري هما نتاج لسياسات تنظيمية تُطبق بالجامعات السعودية في إطار يتسم بمستوى عالٍ من الشفافية والعدالة لا تتأثر بالخصائص الديموغرافية؛ ما يعني أنَّ البيئة الجامعية توفر فرصاً متكافئة للموظفين لتبني

سلوكيات ابتكارية دون تمييز في الخصائص الفردية بوجود القيادة الرقمية.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، تم استخلاص التوصيات التالية:

1. ضرورة ترسيخ ممارسات القيادة الرقمية داخل الجامعات السعودية بصورة أكبر بما يضمن استدامة المستوى المرتفع للقيادة الرقمية وتعزيزه عبر مختلف المستويات التنظيمية.
2. توفير مناخ تنظيمي داعم يسهم في صقل مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية ويعزز من مواءمة أدائهم مع ما يدعم تحقيق رؤية الجامعات الرقمية وأهدافها الاستراتيجية، ويدعم جاهزيتهم للتكيف مع متطلبات التحولات التقنية الرقمية بكفاءة وفاعلية.
3. إشراك الموظفين في تصميم وصياغة الاستراتيجية الرقمية بالجامعات بما يضمن الاستفادة من خبراتهم العملية ومعارفهم الضمنية المتراكمة؛ حيث إنَّ تمكينهم إداريًا يُسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، كما يدعم فاعلية تنفيذ الخطط الرقمية وتحقيق مضمون أهدافها.
4. تشجيع الموظفين على تعزيز مهارات التواصل لتبادل الخبرات فيما بينهم لتحسين مستوى أداء الأعمال، ويعد تبادل المعرفة هو أحد المعايير المهمة في دعم عملية التعلم التنظيمي داخل الجامعات، كما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على مبدأ التعاون والمشاركة.
5. الاستمرار في تطوير سلوك العمل الابتكاري في الجامعات السعودية، مع ضرورة تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تُسهم في تحسين بيئة العمل، وتحويلها إلى مبادرات عملية للمشاركة في مشاريع جديدة داخل بيئة العمل، كما يجب تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة المحسوبة عند طرح الأفكار الجديدة بما يُسهم في تعزيز الإبداع والابتكار، ويساعد هذا التوجه على الوصول إلى حلول إبداعية تدعم القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.
6. تعزيز تَبَيُّ ممارسات القيادة الرقمية وتوسيع نطاق تطبيقها داخل الجامعات السعودية؛ لما في ذلك من دور في دعم السلوك الابتكاري لدى الموظفين بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز التميز الجامعي.
7. تحسين الممارسات القيادية الرقمية بصورة موحدة على جميع فئات العاملين بما يضمن استدامة الاتساق في دعم السلوك الابتكاري والاستفادة من هذا التجانس في بناء برامج تطويرية شاملة تستهدف جميع الموظفين دون تمييز بما يُسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وترسيخ بيئة عمل ابتكارية متكاملة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الباتلي، أبرار أحمد، والعنقري، غادة عبد الرحمن. (2024). تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين- دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموانئ. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 48(3)، 1-25.
- أبو الدهب، سامح عبد المقصود، وشاهيستا، السعيدة لبد. (2025). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي بين القيادة الرقمية وسلوك العمل الابتكاري بالتطبيق على الإداريين بفروع شركة الاتصالات المصرية (WC) بمحافظة الغربية وكفر الشيخ. *مجلة التجارة والتمويل*، 45(1)، 144-205.
- جندي، أحمد مجدي أحمد. (2025). أثر القيادة الرقمية على التميز التكنولوجي للمنظمات العامة دراسة ميدانية على ديوان عام محافظة الإسكندرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 26(3)، 293-321.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن، السطوحى، أحمد محمد، والسيد، أحمد محمد. (2022). الدور الوسيط لتحمل مخاطر الخطأ في العلاقة بين مناخ الابتكار والسلوك الابتكاري للموظف بالتطبيق على العاملين بشركات تعهيد الأعمال بالقرية الذكية- مصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 3(46)، 251-300.
- حراز، السيد يوسف السيد رجب، وحادة، حسام أحمد علي. (2024). تأثير إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري: مشاركة المعرفة كمتغير معدل (دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في ج.م.ع. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 48(4)، 882-934.
- الحري، ماجد عبد الله غنيم، الخوفي، سعد أنور سعد، والقرني، صالح بن علي. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 15(4)، 536-613.
- رؤية السعودية 2030. (2026) برنامج التحول الوطني. <https://2u.pw/Ttlhfk6S>
- عبد الحميد، سارة محمد خيرى، عترى، محمد عيد، وعثمان، رواء محمد. (2025). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق "دراسة وصفية تحليلية". *مجلة شباب الباحثين*، 28(2)، 479-516.
- معروف، أسماء محمود محمد. (2025). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية. *المجلة العملية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 6(1)، 959-1010.
- مغازي، شيماء رشاد حداد، والبحيري، هشام محمد صبري. (2023). تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة (دراسة تطبيقية). *مجلة البحوث الإدارية*، 41(3)، 1-39.

Arabic References:

- Abd al-Ḥamīd, Sārah Muḥammad Khayrī, ‘Atrīs, Muḥammad ‘Īd, wa-‘Uthmān, Riwā’ Muḥammad. (2025). al-Qiyādah al-raqmīyah ka-madkhal li-ta‘zīz al-muwāṭanah al-raqmīyah bi-Jāmi‘at al-Zaqāzīq “dirāsah waṣfīyah taḥlīlah”. Majallat Shabāb al-bāḥithīn, (28), 479-516.
- Abū al-Dahab, Sāmīh ‘Abd al-Maqṣūd, wshāhystā, al-sa‘īdah Labdah. (2025). al-Dawr al-Wasīṭ lldhkā’ alāṣtnā’y bayna al-Qiyādah al-raqmīyah wa-sulūk al-‘amal al-ibtikārī bi-al-taṭbīq ‘alā al-idārīyīn bi-furū’ Sharikat al-ittiṣālāt al-Miṣrīyah (wc) bi-muḥāfazatay al-Gharbīyah wa-Kafr al-Shaykh. Majallat al-Tijārah wa-al-tamwīl. 45 (1), 144-205.
- al-Bātīlī, Abrār Aḥmad, wāl’nqry, Ghādah ‘Abd al-Raḥmān. (2024). taḥaddiyāt taṭbīq al-Qiyādah al-raqmīyah min wījhat naẓar almwẓfyn-dirāsah maydānīyah fī al-Hay’ah al-‘Āmmah lilmwān’. al-Majallah al-Miṣrīyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah, 48 (3), 1-25.
- al-Ḥarbī, Mājīd ‘Abd Allāh Ghunaym, al-Khūfī, Sa‘d Anwar Sa‘d, wālqyny, Ṣālīh ibn ‘Alī. (2023). al-Qiyādah al-raqmīyah ladā mudīrī al-Madāris al-mutawassīṭah bi-Muḥāfazat Jiddah wa-‘alāqatuhā bslwk al-‘amal al-ibtikārī ladā al-Mu‘allimīn. Majallat al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-insānīyah, 15 (4), 536-613.
- Ḥarrāz, al-Sayyid Yūsuf al-Sayyid Rajab, wḥmādh, Ḥusām Aḥmad ‘Alī. (2024). Ta’tḥīr i‘ādat ṣiyāghat al-wazīfah kmtghyr wasīṭ bayna al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-sulūk al-‘amal al-ibtikārī : Mushārakat al-Ma‘rifah kmtghyr Mu‘addil (dirāsah taṭbīqīyah ‘alā sharikāt Tiknūlūjiyā al-ma‘lūmāt fī J. M. ‘A. al-Majallah al-Miṣrīyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah, 48 (4), 882-934.
- Jawdah, ‘Abd al-Muḥsin ‘Abd al-Muḥsin, al-Suṭūhī, Aḥmad Muḥammad, wa-al-sayyid, Aḥmad Muḥammad. (2022). al-Dawr al-Wasīṭ lthml mkhātrh al-khaṭa’ fī al-‘alāqah bayna Munākh al-ibtikār wa-al-sulūk al-ibtikārī lil-muwazzaf bi-al-taṭbīq ‘alā al-‘āmilīn bshrkāt t’hyd al-A‘māl bālqryh aldhkty-mṣr. al-Majallah al-Miṣrīyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah, (46) 3, 251-300.
- Junaydī, Aḥmad Majdī Aḥmad. (2025). Athar al-Qiyādah al-raqmīyah ‘alā al-Tamyīz al-tiknūlūjī lil-Munazzamāt al-‘Āmmah dirāsah maydānīyah ‘alā Dīwān ‘ām Muḥāfazat al-Iskandarīyah. Majallat al-Buḥūth al-mālīyah wa-al-tijārīyah, 26 (3), 293-321.
- Ma‘rūf, Asmā’ Maḥmūd Muḥammad. (2025). al-Dawr al-Wasīṭ lld‘m al-tanzīmī almdrk fī al-‘alāqah bayna al-Qiyādah al-raqmīyah wa-al-adā’ al-mustadām bi-al-taṭbīq ‘alā al-‘āmilīn bi-dīwān ‘ām Muḥāfazat al-Daqahlīyah. al-Majallah al-‘amalīyah lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-mālīyah wa-al-tijārīyah, 6 (1) 3, 959-1010.
- Mughāzī, Shaymā’ Rashād Ḥaddād, wa-al-Buḥayrī, Hishām Muḥammad Ṣabrī. (2023). Ta’tḥīr al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ‘alā sulūk al-‘amal al-mubtakar : al-Dawr al-Wasīṭ li-ṣiyāghat al-wazīfah (dirāsah taṭbīqīyah). Majallat al-Buḥūth al-Idārīyah, 41 (3), 1-39.
- Ru’yah al-Sa‘ūdīyah 2030. (2026) Barnāmaj al-taḥawwul al-Waṭanī. Available at: [https:// 2u.pw/Ttlhfk6S](https://2u.pw/Ttlhfk6S).

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Abbas, S. M., Latif, M., & Sarwar, F. (2024). Digital leadership and innovative work behavior in it sector: The mediating role of digital entrepreneurial orientation and digital organizational culture. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-22.
- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Kwiatkowski, A., & Hoeborn, G. (2022). Development of an instrument for measuring the human dimensions of digital leaders. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49.
- Abdulrahman, B. M. A., & Mohammed, S. M. (2024). Investigating the Impact of Digital Leadership Dimensions on Service Economics Dimensions: An Empirical Study of Service Ministries in the

- Kingdom of Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 325.
- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. U. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, 62(11), 3607-3632.
- Ahn, S., Park, J., & Ye, S. (2025). How AI enhances employee service innovation in retail: Social exchange theory perspectives and the impact of AI adaptability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104207.
- Akkermans, J., Tomlinson, M., & Anderson, V. (2024). Initial employability development: introducing a conceptual model integrating signalling and social exchange mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 54-66.
- Al Issawi, H. G. J., & AlTae, A. H. (2024). The Effect of Job Passion on Innovative Work Behaviors: Analytical Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(140), 66-85.
- Alhubaishy, A., & Aljuhani, A. (2021). The challenges of instructors' and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities. *Education and Information Technologies*, 26(4), 4647-4662.
- Al-jubouri, N. A. B. (2023). the role of digital leadership in promoting cognitive engagement exploratory study sample of employee telecommunication companies / Salah Al -Din Governorate. *Journal Academy of Entrepreneurship*, 29(1).1-18.
- Arief, M., Fahrurrozi, M. A., & Irma, D. (2026). Digital Leadership, Compensation, Kaizen Culture, and Innovative Work Behavior in Strengthening Employee Loyalty. *Journal of Accounting, Management, and Economics Research (JAMER)*, 4(2), 57-70.
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), 104135.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: is social exchange theory still relevant? *Industrial and organizational psychology*, 11(3), 456-481.
- Dayanti, P. R. (2024). Innovative work behavior on millennial and generation-z: a literature review. *International journal of science and management studies*, (7)3,251-257.
- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Deepa, R., Baral, R., & Saini, G. K. (2025). Proud of my organization: conceptualizing the relationships between high-performance HR practices, leadership support, organizational pride, identification and innovative work behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 283-300.
- Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G., & Balcıoğlu, Y. S. (2025). Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability*, 17(4), 1663.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.

- Hassan, N. K., & Hamed, S. A. (2022). The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(133), 1-20.
- Hock-Doepgen, M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T., & Maalaoui, A. (2025). The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. *R&D Management*, 55(1), 7-26.
- Hossain, S., Fernando, M., & Akter, S. (2025). Digital leadership: Towards a dynamic managerial capability perspective of artificial intelligence-driven leader capabilities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(2), 189-208.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554-571.
- Johari, S., & Hendra, S. (2023). An overview of digital leadership dimensions in construction industry. *International journal of business and technology management*, 5(2), 49-66.
- Karafakioğlu, E., & Findıklı, M. A. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1-12.
- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development*, 41(9-10), 514-534.
- Latif, M., Irfan, M., Rafiq, Z., Golra, O. A., & Abbas, S. M. (2025). Digital leadership and innovative work behaviour: role of knowledge sharing and role clarity. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-12.
- Lu, X., Yu, H., & Shan, B. (2022). Relationship between employee mental health and job performance: Mediation role of innovative behavior and work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 19(11), 6599.
- Nurhayati, M., Kusumawardani, N., Saputra, A. R. P., & Santosa, A. (2023). Competence, innovative work behavior, and work engagement: a comparison of generation X and millennials. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(2), 446-460.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsompant, S. (2023). Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 30-42.
- Purwaningrum, I. S., & Yulianti, P. (2026). The Effect of High-Performance Human Resources Practices on Innovative Work Behavior Through Work Engagement and Psychological Capital. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 6(1), 228-239.
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), 874.
- Sebetci, Ö., Çavuş, M. N., & Çavuş, B. (2025). Examining the Impact of Digital Leadership on Innovative Work Behavior and Knowledge Sharing Behavior Through Psychological Ownership. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, 17(1), 1-15.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027.

- Siregar, J., Widodo, W., Permana, R., Sriyono, H., & Saputro, A. (2026). Evoking Teachers' Innovative Work Behavior: Perspective of Digital Leadership, Creativity, and Proactive Personality Through Work Engagement. *European Journal of Educational Research*, 15(1), 323-339.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: Asystematicliteraturereview. *Heliyon*, 9(2),1-11.
- Tan, A. B., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. (2024). Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(8), 1-31.
- Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2025). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*, 75(1), 789-836.
- Tiwari, S., Asma, A., Tiwari, P., & Singh, B. K. (2025). Impact of internal environment on innovative work behaviour: moderating role of gender. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(10), 3663-3682.
- Turk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in psychology*, 13, 1066180.
- Wang, Z. (2025). Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: the mediating role of thriving at work. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(1), 52-62.
- Yang, M., Talha, M., Zhang, S., & Zhang, Y. (2025). Exploring the mechanisms linking digital leadership to employee creativity: a moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 15(8), 1024.

Biographical Statement

Dr. Tahani Salem Al- Ali, is an Assistant Professor of Human Recourse Management in the department of Human Recourse Management, College of Business, King Khalid University. Dr. Tahani Salem Al- Ali received her PhD degree in Philosophy in Business Administration (2024) from King Khalid University. Her research interests focus on issues related to human capital development and administrative leadership.

معلومات عن الباحث

د. تهناني سالم علي العلي، أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد في قسم إدارة الموارد البشرية، بكلية الأعمال، في جامعة الملك خالد، (المملكة العربية السعودية). حاصلة على درجة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال من جامعة الملك خالد عام 2024. تدور اهتماماتها البحثية حول القضايا المتعلقة في تنمية رأس المال البشري، والقيادة الإدارية.

Email: tsalali@kku.edu.sa