

أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة  
"مجموعة طلال أبوغزاله العالمية – الأردن"

**“The Impact of Digital Entrepreneurship on the  
Organizational Innovation: Case study: Talal Abu-Ghazaleh  
Global Organization – Jordan”**

إعداد

ديما حسن العقرباوي

إشراف

الأستاذ الدكتور علي محمد العضيلة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا ديماء حسن العقرباوي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة  
للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: ديماء حسن صالح العقرباوي.

التاريخ: 6 / 6 / 2023.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة

حالة: مجموعة طلال أبوغزاله العالمية - الأردن".

للباحثة: ديماس حسن العقرباوي.

وأجيزت بتاريخ: 6 / 6 / 2023.

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. علي محمد العضايلة	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. عبدالعزيز أحمد الشرباتي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. محمد عطوه المعاينة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. فاطمة علي الربابعة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة مؤتة	

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي تفضل علي بإتمام هذه الرسالة، كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير للبروفيسور علي محمد العضايبة على تفضله بقبول الإشراف على رسالتي وعلى كل ما قدمه من نصح وإرشاد وتوجيه وعلى الجهود الطيبة في هذه الرسالة، متمنياً له دوام الصحة والعافية.

كما وأتقدم بالشكر الكبير الى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما تحملوه من جهد في قراءة الرسالة ونقدها البناء وكل ما سيقدمونه من توجيه لإثرائها.

وأنتقدم أيضاً بموفور الشكر والتقدير لجامعتي الشرق الأوسط وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ممثلاً بكافة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس، لما زودوني به من علم ومعرفة، فجزاهم الله خير الجزاء.

وكل الشكر لكل من ساهم في إتمام إنجاز هذا العمل.

الباحثة

ديما حسن العقرباوي

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ التوبة: 105

الحمدُ لله الذي بنعمته تتمُّ الصالحات الحمد لله ما انتهى درّب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضلته إلى من أنار لي دروب العلم وحثنا على طلبه والسعي إليه في أعلى مراتبه، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل أسمه بكل افتخار، إلى من رزع الحب والأمل في قلبي، إلى معلمي وقائدي أطال الله بعمره (أبي

(الحبيب)

إلى من حلمت لكي تراني في مثل هذا اليوم، إلى من ضحت وثابرت لتتير طريقي، صاحبة القلب الكبير، صديقتي ورفيقتي، إلى معنى الحنان والتفاني، إلى من كان دعاؤها سبب نجاحي وبسمة حياتي وسبيلي إلى الجنة بإذن الله، إلى من يكلّني رضاها، ويلهمني عطاؤها الممدود بلا حدود أطال الله بعمرها

(أمي الحبيبة)

إلى من جمعتنا المسرات وعنوان الصدق والوفاء أهدبهم محبتي وإخلاصي

(إخواني وأخواتي)

إلى كل من قدم لي العون والمساعدة في انجاز هذه الرسالة

(أصدقائي)

الباحثة

ديما حسن العقرباوي

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ط.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة.....	1.....
2.1 مشكلة الدراسة.....	3.....
3.1 أهداف الدراسة.....	4.....
4.1 أهمية الدراسة.....	5.....
5.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	6.....
6.1 أنموذج الدراسة.....	7.....
7.1 حدود الدراسة.....	8.....
8.1 محددات الدراسة.....	9.....
9.1 مصطلحات الدراسة.....	9.....

### الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري.....	12.....
2.2 الدراسات السابقة.....	51.....
3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....	60.....

### الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

78	1.3 المقدمة
78	2.3 منهج الدراسة
78	3.3 مجتمع الدراسة
79	4.3 طرق جمع البيانات والمعلومات
80	5.3 اداة الدراسة:
82	6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة

### الفصل الرابع:: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

84	1.4 المقدمة
84	2.4 وصف البيانات الديموغرافية
86	3.4 التحليل الإحصائي الوصفي
94	5.4 اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الاحصائية المستخدمة
96	6.4 اختبار فرضيات الدراسة

### الفصل الخامس:: مناقشة النتائج والتوصيات

102	1.5 المقدمة
102	2.5 مناقشة نتائج الدراسة
104	3.5 التوصيات والمقترحات

### قائمة المراجع والمصادر

105	أولا: المراجع العربية
107	ثانيا: المراجع الأجنبية
117	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
20	تعريفات ريادة الأعمال الرقمية كما وردت في الأدبيات	1-2
81	هيكل أداة الدراسة للمحور الأول (ريادة الأعمال الرقمية)	1 - 3
81	مقياس ليكرت الخماسي	2 - 3
83	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha Coefficient)	3 - 3
84	وصف افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	1 - 4
87	مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها	2 - 4
87	وصف متغير ريادة الأعمال الرقمية	3 - 4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد مهارات القائد الرقمي في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن	4 - 4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد المعرفة الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن	5 - 4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد الثقافة التنظيمية الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن	6 - 4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد الاستراتيجية الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن	7 - 4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد التمويل الرقمي في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن	8 - 4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن	9 - 4
95	مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون	10 - 4
96	معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	11 - 4
97	ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية H0	12 - 4
98	معاملات الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية H0	13 - 4

## قائمة الملحقات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
118	قائمة بأسماء السادة المحكمين	1
119	الاستبانة بصورتها النهائية	2
123	كتاب تسهيل المهمة	3
124	طلال أبوغزاله العالمية	4

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	محتوى الشكل	رقم الفصل رقم الشكل
8	العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة	1 - 1

أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة: مجموعة

طلال أبوغزاله العالمية - الأردن"

إعداد: ديماس حسن العقرباوي

إشراف: أ.د. علي محمد العضايلة

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها (مهارات القائد الرقمي والمعرفة الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية والاستراتيجية الرقمية والتمويل الرقمي) على الابتكار التنظيمي، من وجهة نظر القيادات الإدارية في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي السببي وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية الأردن والبالغ عددهم (150) مشاركاً. وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل في اختيار مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانات عليهم إلكترونياً، واستردت بنفس الطريقة. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (130) استبانة وتم تحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS-27. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ريادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي كان بدرجة مرتفعة في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن. وتشير النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لريادة الأعمال الرقمية بأبعادها (مهارات القائد الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية والاستراتيجية الرقمية والتمويل الرقمي) في الابتكار التنظيمي في هذه المجموعة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة الاستمرار بالعمل على تحقيق ريادة الأعمال الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن، وذلك لتحقيق البيئة المناسبة لزيادة الابتكار التنظيمي، والتركيز على المعرفة الرقمية التي تضعها المجموعة، ومراجعتها باستمرار، وذلك لتكون أكثر قابلية للابتكار والتميز عن المنافسين في السوق.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال الرقمية، الابتكار التنظيمي، طلال أبوغزاله العالمية، الأردن.

**The Impact of Digital Entrepreneurship Environment on the  
Organizational Innovation: Case study: Talal Abu-Ghazaleh Global  
Organaization – Jordan**

**Prepared by: Deema Hassan Al-Aqrabawi**

**Supervised by: Prof. Ali Mohammed Al-adaileh**

**Abstract**

The current study aimed to identify the “ impact of digital entrepreneurship with its dimensions (digital leader skills, digital knowledge, digital organizational culture, digital strategy, and digital finance) on organizational innovation from the point of view of administrative leaders in Talal Abu-Ghazaleh Global Organization in Jordan”. The study population consisted of employees in the upper and middle departments, amounting to (150) participants. The study adopted the comprehensive survey method in selecting the study population. The questionnaire was distributed to them electronically and retrieved in the same way. The number of questionnaires valid for statistical analysis reached (130) in data collection and analysis, The data were analyzed using SPSS.V27. The study concluded that: the level of application of digital entrepreneurship and organizational innovation came to a high degree in Talal Abu-Ghazaleh Global Organization in Jordan, and there is an impact of digital entrepreneurship and its dimensions (digital leader skills, digital knowledge, digital organizational culture, digital strategy, digital finance) on organizational innovation in Abu-Ghazaleh Organization. The study recommended several recommendations, the most important of which is the need to pay attention to achieving digital entrepreneurship in Talal Abu-Ghazaleh Global Organization in Jordan in order to achieve the appropriate environment to increase organizational innovation and focus on the digital knowledge developed by the group and constantly review it in order to be an innovative strategy and distinguish it from competitors in the market.

**Keywords: Digital entrepreneurship, Organizational Innovation, Talal Abu-Ghazaleh Global –Jordan.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

حظي مفهوم ريادة الأعمال بأولوية قصوى عالمياً على مستوى الدول وفي المجال الأكاديمي أيضاً، نظراً للدور الكبير الذي يلعبه رواد الأعمال في مستوى الإبداع و الابتكار والمساهمة في خلق المزيد من فرص العمل والنمو الاقتصادي. وخلال العقد الأخير أو نحو ذلك، شهدت ريادة الأعمال تحولاً عالمياً، فلم يتم إعادة تحديد مشهد فرص العمل الريادي فحسب، بل أيضاً تغيرت الممارسات الفعالة لمتابعة فرص ريادة الأعمال بشكل جذري، وانعكست هذه التحولات في التبني العالمي لابتكارات جديدة لدعم أنشطتها وظهور نوع جديد ومختلف ومميز من التكتلات الإقليمية للأنشطة الاقتصادية وهو "نظام بيئة ريادة الأعمال" حيث تُعتبر التقنيات الرقمية الجديدة محركاً حيوياً لتعزيز ريادة الأعمال.

إلى جانب ذلك، أدى إنتشار التقنيات الرقمية إلى تغيير طريقة إنشاء الأعمال التجارية، وإعادة تشكيل هيكل بيئة الأعمال، مما أدى إلى اشعال روح المبادرة الرقمية وبت حياة جديدة في الصناعات التقليدية مما سمح لها بالبقاء والتكيف، وكل ذلك أدى إلى ظهور بديل لريادة الأعمال يسمى ريادة الأعمال الرقمية. وتمت تسمية العلاقة بين ريادة الأعمال والإنترنت بمفاهيم ومسميات مختلفة مثل ريادة الأعمال عبر الإنترنت، أو ريادة الأعمال الإلكترونية، أو ريادة الأعمال السيبرانية، أو ريادة الأعمال الرقمية في المجال الرقمي التي مكنت المنظمة لتحسين قدرتها على الابتكار (Nambisan, et al., 2017).

وريادة الأعمال الرقمية هي تحقيق ريادة الأعمال على المنصات الرقمية، أو هي نوع من ريادة الأعمال تتحقق من خلال إنشاء منتجات وخدمات وعمليات وطرق تسويق رقمية مبتكرة (Balli, 2020)، وعرفها (Skaker, et al., 2023) على أنها نشاط ريادي يتم تنفيذه من خلال تطوير وتسويق وبيع المنتجات والخدمات التي يمكن للأفراد الحصول عليها عبر الإنترنت.

ومع اشتداد المنافسة في عصر العولمة والتطور السريع للتكنولوجيا الفائقة، أصبح دور الابتكار التنظيمي في بناء مزايا تنافسية مستدامة مهمًا لبقاء المنظمة ونموها المستدام. وبالنظر إلى جميع العوامل الاقتصادية، يرتبط الابتكار التنظيمي بشكل أساسي بأربعة أنشطة هي: تطوير منتج جديد، وعمليات إنتاج جديدة، واستراتيجية إبداعية، وتنظيم اقتصادي (Niu et al., 2022).

هذا يعني تبني المنظمة أفكارًا أو إجراءات جديدة يمكن أن تتخذ شكل خدمات أو منتجات جديدة أو هياكل جديدة أو عمليات إنتاج جديدة أو أنظمة إدارية جديدة، ويتضمن الابتكار التنظيمي تطبيق أفكار وعمليات جديدة أو محسنة داخل مكان عمل الشركة، بما في ذلك أنظمة التسويق والإدارة التي تُوفر التكاليف وتخلق قيمة للشركة وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين.

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على في "أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي لدى طلال أبوغزاله العالمية في الأردن (TAG - Global)" والتي تأسست عام 1972 كأكبر مجموعة عالمية من شركات الخدمات المهنية في مجالات عديدة، منها نقل التكنولوجيا والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني وتدقيق تكنولوجيا المعلومات والأمن وتصميم المواقع الإلكترونية والامتحانات لمهارات تكنولوجيا المعلومات والإنترنت وخدمات التحول الرقمي وتصميم وتصنيع الأجهزة

التكنولوجية ونشاطات أخرى مختلفة. وقد جاءت الدراسة الحالية للتعرف على أثر زيادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعاني بلدان كثيرة من العالم، لا سيما الدول النامية ومنها الأردن من مشكلة تطبيق زيادة الأعمال الرقمية لإنشاء خدمات وتطبيقات عبر الإنترنت، وبيئة أعمال رقمية ديناميكية وتنافسية وابتكارية، وتحديد أبعادها الأكثر تأثيراً في أنظمة الابتكار التنظيمي في المنظمات (Nambisan, et al., 2017).

يعد دور الابتكار التنظيمي أحد التطورات الهامة في المنظمات المعاصرة لما له من مزايا في تنافسيات المنظمة. ويرتبط الابتكار التنظيمي بعدد من الأنشطة ومنها تطوير المنتج الجديد وعمليات الانتاج والاستراتيجيات الابداعية، وقدرت المنظمة على تطبيق أفكار وعمليات محسنة، والعمل على تكامل واستخدام المنتجات والخدمات بالتكنولوجيا الحديثة. ويرتبط الابتكار التنظيمي في زيادة الاعمال الرقمية والتي تعنى بخلق قيمة جديدة، وتنطوي على أعمال مبتكرة جديدة قائمة على تحسين المنتجات والخدمات والتسويق الرقمي. كما يوجد العديد من الدراسات التي أوصت بإجراء مزيد من الدراسات لربط العلاقة بين زيادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي في منظمات الأعمال (Brunner et al., 2023 ; Benitez et al., 2022). وعلى الرغم من تأكيد العديد من الدراسات التي ربطت بين زيادة الأعمال الرقمية والأداء التنظيمي والابتكار التنظيمي ومنها (النسور وخليفات، 2020 ; Ja'ara, 2022)، لا زالت الدراسات التي بحثت في العلاقة بين متغيري زيادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي غير كافية اقليمياً ومحلياً (حسب علم الباحثة)،

حيث إن معظم الدراسات ربطت العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية ومتغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي والتنافسية والتكنولوجيا (حسبان وآخرون، 2021 ; Yao & Yang, 2022).

فقد انطلقت مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحثة في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن لعدة سنوات، حيث تبين لها وجود غموض في مستوى أثر ريادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي والعلاقة بينهما، وكذلك عدم وجود دراسات ربطت بين هذين المتغيرين على حد علم الباحثة في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية وهذا كان أحد المبررات للباحثة لإجراء هذه الدراسة. وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي: ما أثر ريادة الأعمال الرقمية (مهارات القائد الرقمي، والمعرفة الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي) على الإبتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى الهدف الرئيسي المحتمل في التعرف على أثر ريادة الأعمال الرقمية في الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية وينبثق عنها الاهداف التالية:

- 1) تطوير إطار نظري وميداني لريادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي.
- 2) التعرف على مستوى تطبيق ريادة الأعمال الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.
- 3) التعرف على مستوى الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.
- 4) تقديم التوصيات على ضوء نتائج البحث الحالي قد يستفيد منها متخذي القرار في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن والمنظمات المماثلة لها.

## 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية

1. تتبع الأهمية النظرية من أهمية وحداثة الموضوعات (ريادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي) الذي يتناولها البحث بشكل عام، ومن النقاط الآتية بشكل خاص:
2. تساهم النتائج في الأدبيات المتعلقة بريادة الأعمال الرقمية والابتكار نظراً لمحدودية الدراسات والبحوث بشكل عام، والعربية والمحلية بشكل خاص في هذين الجانبين.
3. إثراء البحث عامة والمكتبة العربية خاصة بمعرفة جديدة حول تأثير ريادة الأعمال الرقمية في الابتكار التنظيمي كمفاهيم حديثة وتحليل آليات وأسباب ومحددات هذا التأثير، إذ قدم البحث الحالي أدلة تجريبية على أن أبعاد ريادة الأعمال الرقمية لها تأثير كبير على الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية.

### الأهمية التطبيقية

للبحث الحالي أهمية تطبيقية (عملية) بناء على تأثيرات ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي تمثلت في:

### إدارة مجموعة طلال أبوغزاله العالمية

تقدم هذه الدراسة توصيات يمكن لمجموعة طلال أبوغزاله العالمية الإستفادة منها لتعزيز بيئة ريادة الأعمال الرقمية في المجموعة، وكذلك تطوير الأساليب للابتكار التنظيمي من خلال تطبيق بيئة ريادية رقمية مناسبة وملائمة. وتطوير استراتيجيات لتحسين الابتكارات الداخلية لديهم، حتى تفتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء المزيد من

البحوث والدراسات في مجالي الريادة الرقمية والإبتكار، وكذلك للدراسين ونظراً لبروز التعليم يمكن اعتبار خيار ريادة الأعمال خياراً مهنيًا مهمًا بين الجيل الحالي، إذ تساهم ريادة الأعمال بشكل كبير في النمو الاقتصادي والابداع والإبتكار وخلق فرص عمل جديدة من خلال تحفيز الشباب على احتضان أي فرصة قادمة ليكونوا رواد أعمال ناجحين في المستقبل.

### 5.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

(1) هل يوجد أثر ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها (مهارات القائد الرقمي، المعرفة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي) على الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

(2) ما مستوى تطبيق ريادة الأعمال الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن؟

(3) ما مستوى الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن؟

إستنادًا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ريادة الأعمال الرقمية

بأبعادها (مهارات القائد الرقمي، المعرفة الرقمية، الثقافة الرقمية التنظيمية، الاستراتيجية الرقمية،

والتمويل الرقمي) على الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**H0.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمهارات القائد الرقمي

في الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

**H0.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعرفة الرقمية في

الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

**H0.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية

الرقمية في الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

**H0.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجية الرقمية

في الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

**H0.5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمويل الرقمي في

الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

## 6.1 أنموذج الدراسة

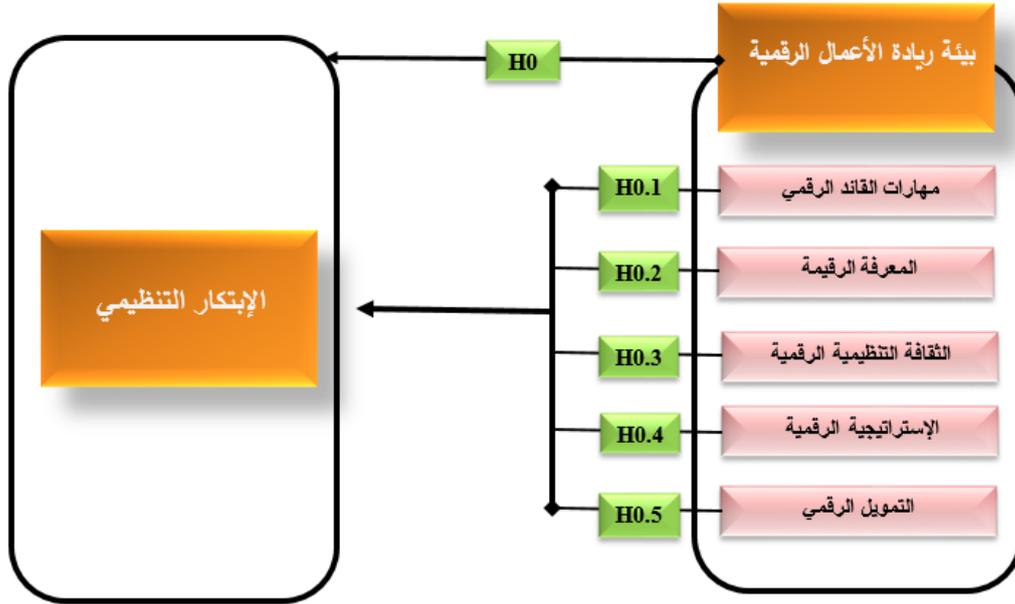
يتكون أنموذج الدراسة من (المتغير المستقل) ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها (مهارات القائد

الرقمي، المعرفة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي) و(المتغير

التابع) الابتكار التنظيمي بأبعاده (ابتكار المنتج/الخدمة، ابتكار اداري، ابتكار تسويقي). وكما هو

موضح في الشكل (1-1).

الشكل رقم (1-1) العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة الآتية:

المتغير المستقل: [الفارس وبنى خالد، 2022 ; Jara'a, 2022 ; Sataalkina & Stenier, 2020]

المتغير التابع: [محمد أبوشرار، 2019 2021 al., 2021 Somoro et al., 2021 ; Nugraha et., 2021]

## 7.1 حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

**الحدود البشرية:** موظفي الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية لإنجاز الدراسة، والتي تراوحت بين الفترة من شهر يناير 2023 ولغاية شهر أيار 2023.

**الحدود العلمية / الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على الموضوعات: ريادة الأعمال الرقمية ممثلة بالأبعاد (مهارات القائد الرقمي، والمعرفة الرقمية، والثقافة الرقمية التنظيمية، والاستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي)، والابتكار التنظيمي ممثلاً بالأبعاد (ابتكار المنتج / الخدمة، والابتكار الإداري، والابتكار التسويقي).

## 8.1 محددات الدراسة

تحددت نتائج الدراسة الحالية بدلالات أداة الدراسة وثباتها، بالإضافة إلى مدى دقة تقديرات أفراد العينة وموضوعيتهم وأمانتهم العلمية في استجابتهم على الاستبانة المعدة لغرض الدراسة الحالية. كما أنه لا يمكن تعميم نتائج تلك الدراسة إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة له.

## 9.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

وفقاً لمتغيرات الدراسة وأدبياتها وأنموذجها، ومن وجهة نظر الباحثة، تم تعريف كل من ريادة الأعمال الرقمية، ومهارات القائد الرقمي، والمعرفة الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي، والإبتكار التنظيمي، إجرائياً على النحو الآتي:

**ريادة الأعمال الرقمية: تعرف إجرائياً:** على أنها مستوى وتطبيق مجموعة طلال أبوغزاله العالمية لاستخدام مكونات ريادة الأعمال الرقمية (مهارات القائد الرقمي، والمعرفة الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والإستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي).

**مهارات القائد الرقمي: يعرف إجرائياً:** على أنه قدرة القائد على التغير الرقمي وتطوير خدمات عالية الجودة وتقديم حلول مبتكرة بالتعاون مع فرق العمل في المنظمة.

**المعرفة الرقمية: تعرف إجرائياً:** على أنها تحليل البيئة الخارجية للحصول على معرفة رقمية والبحث عن معرفة مبتكرة للحصول على أفكار جديدة حتى تساعدنا في تلبية توقعات المستهلكين.

**الثقافة التنظيمية الرقمية:** تعرف إجرائياً: على أنها تشمل التأكيد على القيم الثقافية الرقمية التي تشجع على الابتكار وتطوير طرق تسويق جديدة والاعتماد على مبادرات الابتكارات الرقمية وترسيخها لدى العاملين في المنظمة.

**الاستراتيجية الرقمية:** تعرف إجرائياً: على أنها الاستراتيجية التي تسعى مع الاتجاهات العالمية نحو الرقمية واطلاق مشاريع مستقبلية تعتمد على برامج الابتكار الرقمي للمنظمة واستخدام استراتيجيات مبتكرة لتميزها عن منافسيها في السوق.

**التمويل الرقمي:** يعرف إجرائياً: على أنها تحديد مخططات مالية لتمويل برامج الريادة الرقمية والاستثمار في الريادة الرقمية للحصول على عائد استثمارات عالي وقيمة سوقية مضافة.

**الإبتكار التنظيمي:** يعرف إجرائياً: على أنه ادخال أساليب جديدة في العمل لتحسين خدمات المنظمة وتطوير مركزها السوقي تماشياً مع التقنيات الحديثة المبتكرة للوصول الى الميزة التنافسية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 مفهوم ريادة الأعمال

لقد غيرت التكنولوجيا الرقمية الطريقة التي يمكن أن يتم بها الإبداع والابتكار وريادة الأعمال كونها جزء مهم من المشهد الاقتصادي، وعملية ديناميكية للرؤية والتغيير والإبداع، وتتطلب تطبيقاً للطاقة والشغف نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول إبداعية وابتكارية (النسور وخليفات، 2020). وعرف (Leick, et al., 2019) ريادة الأعمال على أنها عملية تغيير من خلال إدخال سلع جديدة أو إنتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة، وطرق إنتاج جديدة ، وفتح أسواق جديدة ، وفتح مصادر جديدة لتوريد المواد والشركات الصناعية.

توصف ريادة الأعمال بأنها "عملية يتخذها رواد الأعمال للتعرف على الفرص و جني ثمار العمل الجاد، من خلال البيع أو الإغلاق (التوقف) أو النجاح المستمر أو الخبرة المكتسبة جيداً (Park, 2017).

هناك أربع مراحل أساسية لعملية ريادة الأعمال التقليدية وهي : (التعرف على الفرص، تجميع

الموارد، وإطلاق المشروع، والحصاد، والنجاح). (Dutot & Van Horne, 2015).

تتطلب كل مرحلة من مراحل عملية ريادة الأعمال دعماً من النظام البيئي المحلي لريادة

الأعمال ولكل منها منحى تعليمي خاص بها لرائد الأعمال (Gujrati & Uygun, 2020).

يُدرِك رائد الأعمال المحتمل الطلب أو الحاجة غير المستغلة في السوق، ثم يبدأ في جمع الموارد التي ستحتاجها لتقديم الفكرة إلى السوق، بما في ذلك أبحاث السوق، وزيادة رأس مال المنظمة الناشئة، وتشكيل الفريق وما إلى ذلك، حيث يحتاج إطلاق المشروع عادةً الحصول على رخصة تجارية في السنوات الأولى من انطلاق العملية، ويمكن أيضاً بيع الشركة أو إغلاقها أو توسيعها أو الاستمرار فيها (Liu, et al., 2022).

ركز كلاً من (Iqbal, 2021 ; Yaghoubi, 2012) على المخاطر المرتبطة بريادة الأعمال و وصفوا العملية على أنها سلسلة تتكون من خمس مراحل هي: (التعرف على الفرص واغتنامها، وتحويل الفرص إلى سلع وخدمات قابلة للتسويق، وإضافة قيمة إلى السلع والخدمات من خلال الوقت والموارد، وافترض المخاطر، وتحقيق المكافأة).

إن أحد أوجه الاتساق في الاستخدام العالمي لمصطلح "ريادة الأعمال" هو الإشارة إلى التكنولوجيا الرقمية، والتي انبثق منها مصطلح "ريادة الأعمال الرقمية" مؤخرًا. وهناك مراحل لتطوير الشركات الناشئة وحددها (Gedeon & Asghari, 2010)، وهذه المراحل هي: مرحلة ما قبل التأسيس أي " ما قبل البذرة " (Pre- Seed)، ومرحلة التأسيس أي " البذور " (Seed)، ومرحلة بدء التشغيل (Start – up)، ومرحلة التوسع أو الخروج (Expansion/ Exit).

تتضمن مرحلة ما قبل التأسيس التفكير وتشكيل فريق ريادة الأعمال، وأما مرحلة التأسيس فتتضمن إنشاء المشروع الجديد وفي هذه المرحلة يتم البحث وتطوير خطة العمل وتشكيل الشركة بشكل قانوني، وفي مرحلة التشغيل يتم تأسيس الشركة وتقديم المنتجات والخدمات للعملاء، وأخيراً، تتضمن مرحلة التوسع إنشاء عملاء وأسواق جديدة (Dutot & Van Horne, 2015).

## 2.1.2 من ريادة الأعمال إلى ريادة الأعمال الرقمية

إن ريادة الأعمال الرقمية هي أفكار حديثة ومتطورة، وأجريت عليها تحسينات كثيرة وانتقلت من ريادة الأعمال التقليدية إلى ريادة الأعمال الرقمية. وتُعرّف ريادة الأعمال التقليدية (Liu, et al., 2022) على أنها "السعي وراء الفرص خارج الموارد التي يتم التحكم فيها حالياً"، وعرفها (Kim, 2017) على أنها فحص لكيفية اكتشاف الفرص وتقييمها واستغلالها لإنشاء سلع وخدمات مستقبلية حيث أن الإنترنت والتقنيات الرقمية و وسائل التواصل الاجتماعي أوجدت طرقاً جديدة للتواصل ونماذج أعمال جديدة وأعيد تشكيل صناعات وأعمال بشكل كامل (Nambisan, et al., 2017).

تم اعتبار ريادة الأعمال الرقمية فئة فرعية من ريادة الأعمال من خلال رقمنة بعض أو كل ما يمكن أن يكون مادياً في منظمة تقليدية وفقاً لـ (Elia, et al., 2020)، وبالتالي فإن ريادة الأعمال الرقمية تعني " أنشطة ريادة الأعمال المرتبطة بدرجة معينة من السلع أو الخدمات الرقمية أو بأشكال أخرى من النشاط الرقمي " (Hull, et al., 2007). وأشار (Rashmi & Hayri, 2020) إلى الفرق الكبير بين ريادة الأعمال الرقمية وشكلها التقليدي في الطريقة التي يسوق بها رائد الأعمال منتجاته.

يقترح (Esmaeli, 2011) ; Cesar & Katia, (2023) أنه نظراً لأن ريادة الأعمال الرقمية هي في نقطة البداية في الأدبيات، فمن الأهمية تطوير وتصنيف رقمنة الشركة، و يمكن اشتقاق درجة رقمنة الأعمال من خلال: الطبيعة الرقمية لسلعة أو خدمة للشركات، وإمكانية التوزيع الرقمي لسلعة أو خدمة، والتفاعلات الرقمية المحتملة مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين ضمن قيمة السلسلة، الإمكانيات الرقمية للأنشطة الداخلية الافتراضية المرتبطة بعمليات الشركة.

وبهذا المعنى، فإن ريادة الأعمال الرقمية تعني "ريادة الأعمال" أو "خلق قيمة جديدة"، والتي تتطوي على نموذج أعمال جديد قائم على المنتجات أو الخدمات أو العمليات الرقمية، أو التوزيع الرقمي، أو مكان العمل الرقمي، أو الاسواق الرقمية، أو التسويق الرقمي.

كما صنف (Hull, et., al 2007) ريادة الأعمال الرقمية إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

- **النوع الأول:** يسمى "ريادة الأعمال الرقمية غير القوية التقليدية" (Mild Digital Entrepreneurship)، حيث يُنظر إلى الأعمال الرقمية ويتم تنفيذها على أنها مكمل لريادة الأعمال التقليدية.
- **النوع الثاني:** يسمى "ريادة الأعمال الرقمية المعتدلة" (Moderate Digital Entrepreneurship)، وفيها تستثمر الشركة قدرًا كبيرًا من الموارد في المنتجات والخدمات الرقمية، ولا سيما المنتجات أو التسليم أو المكونات الأخرى لسلسلة القيمة الخاصة بها.
- **النوع الثالث:** يسمى "ريادة الأعمال الرقمية المتطرفة" (Extrem Digital Entrepreneurship) والتي أُطلق عليها مؤخرًا اسم "اللاعب الخالص"، أي ان الشركة بأكملها رقمية وتنتقل من الإنتاج إلى العملاء لذلك يمكن لرواد الأعمال خلق فرص جديدة لتحديد المواقع لقبول أساليب الإنتاج الجديدة والتكنولوجيا لإعادة تصميم نماذج أعمال جديدة من خلال التحول الرقمي والرقمنة.

### 3.1.2 ريادة الأعمال الرقمية

أدى ظهور التقنيات الرقمية إلى تغيير طريقة عمل الشركات وريادة الأعمال، فالاتصالات عن بُعد، والمحتوى الزائد والبيانات الضخمة ليست سوى عدد قليل من العواقب العديدة للرقمنة التي يحتاج رواد الأعمال للتعامل معها اليوم.

تعمل ريادة الأعمال الرقمية على إعادة تشكيل الأعمال والتواصل من خلال الخدمات السحابية والواقع المعزز والافتراضي والذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل باعتبارها بعض التقنيات التي تشكل عالمنا الرقمي المتزايد حالياً (الخلايلة، 2021). يحتاج رواد الأعمال في الوقت الحالي إلى إدراك أنه يمكن التأثير عليهم ليس فقط من قبل المنافسين، ولكن أيضاً من خلال تفاعل المستهلك مع المنتجات والخدمات الرقمية المماثلة الأخرى. وهذا التكامل المتطور باستمرار أدى إلى إنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة وسريعة الاستجابة (Ngoasong, 2018)، فالطريقة التقليدية التي تعمل بها الشركات قد تعطلت، و أصبحت الاستجابة السريعة لمتطلبات الابتكار المستمر في المنتجات، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة، وتحسين تجربة خدمة العملاء، والانتقال نحو التسويق متعدد القنوات، وهي المعايير الجديدة لممارسة الأعمال التجارية في العصر الرقمي (Nambisan, et al., 2017).

كل هذا أجبرت الشركات التحرك في خمسة اتجاهات لتشكيل مستقبلها الرقمي وهي: الحوسبة المتنقلة، والحوسبة السحابية، و وسائل التواصل الاجتماعي، وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، وعملت هذه الاتجاهات على تغيير الأفراد والمنظمات والمجتمع جذرياً (Leick,2020).وبالفعل كان هناك تحول كبير نحو استخدام تقنيات الهاتف

المحمول، حيث من المتوقع أن يصل عدد مستخدمي الأجهزة المحمولة في جميع أنحاء العالم إلى 7.26 مليار بحلول عام 2023 (O'Dea, 2021).

لقد أدى تطور استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إلى ما هو أبعد من تمكين العائلة والأصدقاء من التواصل، فقد أتاح هذا التطور للشركات بتشغيل أو الإعلان عن منتجاتها من خلال صفحات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها (Soltanifar, 2020)، كما مكّن انتشار منصات وسائل التواصل الاجتماعي رواد الأعمال من التواصل بشكل أفضل مع عملائهم وإشراكهم في إطلاق وتطوير منتجات جديدة (Roberts, 2017). وغالبًا ما تُستخدم إنترنت الأشياء لبيع المنتجات وأتمتة سير العمل والتفاعل مع المستهلكين، وتستخدم الحوسبة السحابية والتطبيقات مثل تخزين البيانات والخوادم وقواعد البيانات والشبكات والبرامج، على نطاق واسع من قبل رواد الأعمال المعاصرين (Leick, 2020)، وغالبًا ما تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وزيادة الكفاءة والأداء المالي العالي والابتكار والأمن الأفضل وتحليلات البيانات الضخمة يؤثر على القرارات الإستراتيجية للشركات لتقديم منتجات وخدمات جديدة.

إن ريادة الأعمال والتي تشير إلى "عملية تطوير منتجات أو خدمات جديدة في اسواق جديدة من خلال الحصول على موارد جديدة أو استخدام عمليات جديدة، وهذا التعريف نسخة أخرى معدلة من ريادة الأعمال ألا وهي ريادة الأعمال التكنولوجية التي تقوم بتسويق جميع الاختراقات والاختراعات القائمة على العلم (Fernando Gaspar & Fernando, 2021).

تنتج ريادة الأعمال في مجال التكنولوجيا الرقمية من استخدام مزيج من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أساليب خلق أو عرض القيمة، إذ يُعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجزء من عملية ريادة الأعمال. و تعتبر الهواتف الذكية من النماذج الشهيرة لريادة الأعمال في

مجال التكنولوجيا الرقمية، ومع ذلك فإن ريادة الأعمال الرقمية هي أكثر من مجرد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويعتمد مفهومها بأكمله على التكنولوجيا الرقمية، ويتم إنشاء نموذج الأعمال باستخدام عناصر رقمية ذات عقلية ثقافية وقيادية ومعرفية واستراتيجية رقمية. يعتمد العمل على الإنترنت، باستخدام السحابة أو الذكاء الاصطناعي أو الواقع المعزز أو البيانات الضخمة أو التشغيل في منصات رقمية. فمثلا السناپ شات (Snap Chat) هو احدى نماذج هذا النوع من ريادة الأعمال (Elia, et al., 2020 ; Fernando Gaspar & Fernando, 2021).

#### 4.1.2 عناصر التقنيات الرقمية في ريادة الأعمال

تتضمن التقنيات الرقمية في ريادة الأعمال ثلاثة عناصر منفصلة ولكنها متداخلة، أي المنتجات أو الأدوات الرقمية، والمنصات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية فمن وجهة نظر (Nambisan, et al., 2017)، تعتبر الأداة الرقمية عنصراً أو تطبيقاً أو محتوى وسائط موجوداً كسلعة أو خدمة أو عملية قائمة بذاتها أو جزء من النظام الأساسي، وتُعتبر المنصة الرقمية مجموعة من الخدمات الرقمية المشاركة لاستضافة العروض التكميلية، بما في ذلك المصنوعات الرقمية والبنية التحتية الرقمية، كأدوات وأنظمة التكنولوجيا الرقمية التي تعزز ريادة الأعمال (Elia, et al., 2020). فالتطبيقات والبرامج التي يمكننا تنزيلها من متاجر التطبيقات والبرامج الصحية على الساعة الذكية أو الهواتف الذكية على سبيل المثال لا الحصر، وحتى البرامج المالية التي تُمكننا من دفع فواتيرنا هي أيضاً أمثلة على المنتجات الرقمية (Fernando Gaspar & Fernando, 2021).

تعمل الأداة الرقمية على إطالة أمد المنتجات المادية ودعم الابتكار، مثل تلك الشركات التي تستخدم مواقع الشبكات الاجتماعية لتوسيع رأس المال الاجتماعي ونماذج اقتصاد المشاركة

التجريبية، أو التمييز بين فرص الأعمال الجديدة (Richter, et al., 2017)، ومن الأمثلة الأخرى السائدة على المنتجات الرقمية هي مواقع الويب المتاحة على شبكة الإنترنت العالمية، وتطبيقات الهواتف الذكية، والأجهزة المتصلة بالإنترنت الأشياء، مثل (الروبوتات، والأدوات، وأجهزة أتمتة المنزل، وأجهزة المطبخ الذكية... الخ)، وتتضمن البنية التحتية الرقمية معدات وأنظمة التكنولوجيا الرقمية التي تقدم قدرات التعاون والاتصال والحوسبة، ونماذج البنية التحتية هي موارد الحوسبة السحابية مثل "Amazon Web Services" والطابعة ثلاثية الأبعاد (D3) والوسائط الاجتماعية، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات بيانات الويب (Gujrati & Uygun, 2020).

هذه الأدوات تجعل إنشاء المشاريع أسهل وأسرع، حيث يمكن لرواد الأعمال استخدام هذه البنى التحتية الرقمية لالتقاط أو تقييم أو تخصيص المزيد من الأفكار أو الفرص أو حتى الأموال الخاصة بريادة الأعمال للحصول على التمويل الرقمي (Satalkin & Steiner, 2020). وأكد (Nambisan, et al., 2017) إن الاعتماد على هذه الجوانب من الرقمية كأدوات أكثر موثوقية تدعم أنشطة ريادة الأعمال الشاملة في الابتكار.

تعمل خدمات المنصات الرقمية على المطابقة في الوقت الفعلي بين الطلبات متعددة المتغيرات والعروض الشخصية للغاية والأنشطة المرضية التي تحتاج إلى مدخلات رقمية ولكنها قد ترتبط بالامتلاكات المادية والرقمية مثل (Uber & Airbnb) (Sussan & Acs, 2017; ) (Richter et al., 2017).

عززت المنصات الرقمية تحول الصناعة التابعة، وخلقت أحجار زاوية جديدة لقيادة الصناعة وابتكار النظام البيئي الرقمي، ومن أمثلة الأنظمة الأساسية أنظمة Apple IOS أو Android أو الأنظمة البيئية لمطوري Atlassian، وتُعتبر المنصات الرقمية مثمرة لرواد الأعمال لمشاركة

إمكاناتهم وتغطية نقاط ضعفهم باستخدام قوة وموارد الآخرين بشكل تعاوني، وتسمح هذه المنصات القائمة على النظام الإيكولوجي "Ecosystem" لأصحاب المشاريع للعمل في بيئة أكثر ثراءً وتقديم منتجات وخدمات أحدث وأكثر تنوعاً (Standing & Mattsson, 2018)، وكذلك بناءً على المنصات التفاعلية، يتم تطوير وفتح أسواق وطرق تسويق وموارد ونماذج أعمال جديدة (Vineela, 2018; Al Khateeb, 2019).

يتضح مما تقدم، أن فهم ريادة الأعمال الرقمية هو أمر معقد للغاية ولا زال مفهوماً غامضاً وفضفاضاً، ومع ذلك يمكن القول، أن ريادة الأعمال الرقمية هي من أجل التطوير والإبتكار من خلال الإلهام العميق للإنترنت والاقتصاد الرقمي.

### 5.1.2 تعريفات ريادة الأعمال الرقمية:

أشارت الأدبيات إلى تعريفات مختلفة لمصطلح ريادة الأعمال الرقمية ، كما هو موضح في

الجدول (1- 1) أدناه.

جدول رقم (1- 1) تعريفات ريادة أعمال الرقمية كما وردت في الأدبيات

المصدر	التعريف
Hull et al., (2007)	هي "الطبيعة الرقمية لسلع ومنتجات الشركة وخدماتها أو عملياتها واستخدامها للإجراءات الرقمية، وتشمل التسويق الرقمي، والبيع الرقمي، والتوزيع الرقمي لسلعة أو خدمة، والتفاعلات الرقمية مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين داخل سلسلة القيمة ، والأنشطة الداخلية الافتراضية المرتبطة بعمليات الشركة. وعرفوها أيضاً على أنها" التقدم التكنولوجي بطرق جديدة لتأسيس الأعمال وتنفيذها". ريادة الأعمال الرقمية تشير إلى الأداء الرقمي في المنظمة".
Standing & Mattson (2018)	هي "استخدام التقنيات الرقمية في تصنيع السلع المادية".
Davidson & Vaast	"فئة فرعية من ريادة الأعمال التي فيها ما قد يكون مادياً في البيئات التقليدية، بعضه أو كله، ويتم تحويله رقمياً بناءً على استخدام الوسائط والتقنيات ، أو إنشاء مشاريع جديدة، وتحويل الشركات القائمة من خلال تطوير تقنيات رقمية جديدة أو

المصدر	التعريف
(2010)	تجربة تقنيات جديدة". إنشاء مشاريع لتوليد الإيرادات من المخزون المنتج إلكترونياً أو رقمياً."
Vineela (2018)	"تقنيات عالية لتكثيف المنتجات والخدمات والعمليات مع الأدوات الجديدة"
Hair et al., (2012)	"تحول المنتجات أو مكان العمل أو التوزيع إلى شكل رقمي من المشاريع". هي مشروع يقوم بأنشطة رقمية بدلاً من الأنشطة التقليدية".
Antonizzi & Smuts (2020)	"المشاريع الجديدة التي تكون منتجاتها أو خدماتها أو عملياتها رقمية بالكامل وليس لها أي مكون مادي".
Recker Von Briel (2019)	"بيع السلع والخدمات الرقمية عبر الوسائط أو الشبكات الإلكترونية". "فرصة لمتابعة مشاريع جديدة من خلال تقنيات الإنترنت ووسائل الإعلام".
Jonas Soluk et al., (2021)	هي "نموذج أعمال رقمي يستخدم التقنيات الرقمية والقيام بتغييرات جوهرية في طريقة تنفيذ الأعمال وتوليد الإيرادات" بطرق مبتكرة.
Richter et al., (2017)	"أستثمار الفرص التجارية ، وتأسيس مواقف مبتكرة ، ومخاطرة ، وعقلانية. تشير إلى فئات الأعمال (التسويق ، والمبيعات ، والمنتجات ، والخدمات ، والتوزيع ، وإدارة أصحاب المصلحة ، والعمليات ) وتشكيل فئات جديدة.
Leick et al., (2019) Al-Khateeb (2019)	هي "عملية تطوير منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديدة من خلال الحصول على موارد جديدة أو استخدام عمليات جديدة".
Zhao & Collier (2016)	"تأسيس مشروعات جديدة أو تحويل مشروعات قائمة عن طريق استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة".
Le Dinh et al., (2018)	" التوافق بين أنشطة ريادة الأعمال التقليدية من خلال أنشطة ريادة الأعمال الإبداعية والرقمية.
Fernando Gaspar & Fernando (2021)	"عملية تطوير منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديدة من خلال الحصول على موارد جديدة أو استخدام عمليات جديدة".

المصدر	التعريف
European Commission (2015)	"الاستخدام المكثف والعالي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي وهي استخدام السحابة والبيانات والجوال وما إلى ذلك للتفاعل مع أصحاب المصلحة لتحسين الأعمال وابتكار وحدات مشروع جديدة وخلق فرص النمو وفرص العمل للمستقبل في ممارسات ريادة الأعمال".
Giones & Brem (2017)	"ممارسة الأعمال التجارية باستخدام الخدمات السحابية أو البيانات الضخمة أو الذكاء بشكل مبتكر للتسويق وبيع السلع والخدمات عبر الإنترنت". "فرص ريادية يتم إنشاؤها ومتابعتها من خلال استخدام المنصات التكنولوجية وغيرها من معدات توصيل المعلومات".
Sussan & Acs(2017)	"وكلاء يستخدمون تقنيات تجارية أو حكومية أو اجتماعية أو شركات.
Rippa & Secundo (2019)	"هي تقنيات عالية لتكثيف المنتجات والخدمات والعمليات مع الأدوات الجديدة"
Rashmi & Hayri (2020) Cesar & Katia (2020)	هي " التطوير والإبتكار من خلال الإلهام العميق للإنترنت والاقتصاد الرقمي"، وعرفوها أيضا في مجال الميزات بثلاثة أبعاد فئوية: (أ) العرض المادي أو الرقمي (ب) المنتج أو الخدمة، (ج) الإنتاج الضخم أو المخصص. "متعددة الأوجه وهي مزيج من الأعمال التجارية والمعرفة وريادة الأعمال المؤسسية التي تعمل بشكل متكافئ".
Kraus et al (2019)	"التغلب على عدم اليقين من خلال اعتماد استراتيجيات مبتكرة مثل Food Panda و Careem. "الدخول في مشروع لإحداث تغيير كبير في النشاط / الأنشطة التجارية من خلال مركز القرار أو الثقة بالنفس والمخاطرة".
Biag & Hussain (2022) Dong(2019)	"تأسيس الأعمال التجارية الخاصة من خلال موقف مبتكر يساعد في التخفيف من حدة الفقر والبطالة وتحسين مستويات المعيشة". إجراء لتصميم وإطلاق وإدارة الأعمال التجارية أو التجارة الناشئة. "ممارسة البحث عن أو تحديد الفرص التجارية التي يمكن استغلالها ، وتتضمن هذه الممارسات إنشاء منتج أو خدمة جديدة ، وتحديد المواد الخام واستخدامها ، وإنشاء صناعة جديدة ، وأشكال جديدة من الأعمال والمزيد.
النسور وخليفات (2020)	تحول منظومة الريادة من الريادة التقليدية إلى ريادة حديثة تشمل التسويق الرقمي ، والتوزيع الرقمي ، والإدارة الرقمية لأصحاب المصالح ، والعمليات الرقمية".

يتضح للباحثة من خلال التعريفات اعلاه، أنها في معظمها تشير إلى ابتكار المنتج والخدمة والعمليات الرقمية، اضافة إلى التسويق وطرق التوزيع الرقمية، وتتماشى تلك التعريفات بشكل عام مع هدف البحث الحالي المتمثل في التحقيق في أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي.

### 6.1.2 الفرق بين ريادة الأعمال وريادة الأعمال الرقمية

الفرق الكبير والرئيسي بين ريادة الأعمال التقليدية و ريادة الأعمال الرقمية يتمثل في مكان العمل، اذ بعد التحول الرقمي؛ تناقصت المساحة المادية والزمانية تلقائيًا. حيث يؤدي تحويل رقمنة الأعمال إلى العديد من المزايا التي تتطور من خلال الأنشطة التجارية للمنظمة وتوسيع أعمالها، وبدء مشاريع جديدة، وصقل ذكاء الأعمال و التفاعل مع عدد كبير من العملاء في وقت أقل، كما تؤدي رقمنة الأعمال إلى ابتكار أساليب وتقنيات جديدة من خلال نمو ريادة الأعمال الرقمية في المنتجات والسلع والخدمات (Rashmi & Hayri, 2020).

أشارت دراسات سابقة مثل (Rashmi & Hayri, (2020); Cesar & Katia, (2020) إلى فروق أخرى بين ريادة الأعمال و ريادة الأعمال الرقمية منها: سهولة الدخول: بالمقارنة بين رواد الأعمال التقليديين والرقميين، فمن السهل إنشاء مشروع جديد في الأعمال التجارية الرقمية، على سبيل المثال؛ يستغرق إنشاء موقع ويب يبيع السلع والخدمات وقتًا أقل، وفي الوقت الحالي تقوم العديد من الشركات بأعمالها في مجال الرقمنة (Rashmi & Hayri, 2020)، وسهولة التصنيع والتخزين: أولئك الذين يتعاملون مع أعمالهم في المنتجات الرقمية لديهم مزايا عديدة من حيث التخزين وتكاليف التصنيع المنخفضة، في حين ريادة الأعمال التقليدية تكون عالية التكاليف (Kraus, et al., 2019)، وفي المنتج الرقمي لإنتاج السلع وتصنيعها لا يحتاج رواد الأعمال

الرقميون إلى معدات مادية ولا يحتاجون إلى مساحة للتخزين مقارنة مع ريادة الأعمال التقليدية. وسهولة التوزيع في السوق الرقمي حيث تتمتع الأعمال الرقمية بالميزة الرئيسية لأنها توصل البضائع والخدمات إلى جميع أنحاء العالم بسرعة وبتكلفة منخفضة، كل هذا بسبب استخدام الإنترنت (Hsieh & Wu, 2019). ففي الماضي القريب كان الناس يرغبون في الشراء من السوق المحلي في منطقتهم، أما الآن في يومنا هذا وحول العالم؛ أصبح الناس أكثر استخداماً للإنترنت والهواتف الذكية، ويرغبون شراء السلع والخدمات الرقمية. بالنسبة إلى رواد الأعمال الرقميين المعتدلين والمتطرفين فهذه ميزة كبيرة أي دون مشاكل، حيث يمكن لأصحاب المشاريع الرقمية القيام بأعمال تجارية دولية بسبب الرقمنة، ويمكن لرواد الأعمال الرقميين الطلب في جميع أنحاء العالم. في حين رواد الأعمال التقليديين لم يكونوا قادرين على القيام بذلك أو الانطلاق دولياً (Baig & Hussain, 2022). ومع ذلك، بعد الدخول في عالم الأعمال الرقمي الدولي، يواجه رواد الأعمال منافسة عالمية، ولمواجهة هذا التحدي الكبير، يتعين عليهم وضع استراتيجيات رقمية فعالة للتغلب على المنافسة، والتعامل مع الطلب المرتفع للسوق الرقمي للعميل على مدار الساعة (Rashmi & Hayri, 2020)، ومكان العمل الرقمي: أصبح العالم اليوم، متصل بالإنترنت ويمكن لرواد الأعمال اغتنام هذه الفرصة واستقطاب عاملين أكفاء لشركاء أعمالهم من جميع أنحاء العالم، ومن خلال فريق افتراضي عالمي، ويمكن لرائد الأعمال أن يوظف عاملين موهوبين وذوي كفاءة، كما يمكنهم ترقية استخدامهم للموارد المتاحة، والعمل ضمن افتراضي. والمنتج الرقمي: يوفر المزيد من المزايا لرجال الأعمال في التصنيع والتخزين والشحن دون الإخلال بإجراءات تصنيع وتسويق السلع بالتغييرات المبتكرة، ويمكن كذلك تعديل المنتجات الرقمية بسهولة.

ريادة الأعمال التقليدية لم يكن لديها منتج رقمي (Martinez, et al., 2018)، فقط رواد الأعمال الرقميون المعتدلون والمتطرفون حصلوا على هذه الفوائد.

الخدمة الرقمية في العالم الرقمي تزداد أهمية الخدمات أكثر فأكثر إذ يمكن للعميل أن يكسب ربحًا، عندما تكون تكلفة الخدمة قليلة، وهذه نقطة مهمة يجب على رائد الأعمال تذكرها دائمًا. يمكن لرجال الأعمال جذب المزيد من العملاء من خلال تقديم خدمات رقمية فعالة، كما تمكنه من فرصة فهم الطلب العالمي. ومع ذلك، في البحث الحالي، ولتحقيق الهدف بشكل أكثر شمولاً، تم اعتبار ريادة الأعمال الرقمية شكلاً من أشكال ريادة الأعمال، وعليه تم استخدام المصطلحين بالتناوب.

### 7.1.2 أبعاد ريادة الأعمال الرقمية

تم اعتماد مجموعة من الأبعاد إستناداً إلى الأدبيات السابقة ريادة الأعمال الرقمية (النسور وخليفات، 2020، يوسف وكرار، 2019، الساكت، 2022، Ja'ara, 2022، Ngoasong,2018) وهذه الأبعاد التي اعتمدها في هذه الدراسة هي كما يلي:

#### 1.7.1.2 مهارات القائد الرقمي

في مجال السلوك التنظيمي، تُعد القيادة أحد الموضوعات التي حظيت بمقدار كبير من الاهتمام من قبل الأكاديميين وأصحاب العمل، فقد سعى الأكاديميون للتوصل إلى توافق في الآراء حول وضع المفاهيم، في حين سعى أصحاب العمل إلى فهم نماذج الأعمال التي يمكن تنفيذها في منظماتهم من أجل تحسين فعاليتها، وعلى مدى عقود خلت، أُجريت العديد من الدراسات والبحوث والتحليلات المهمة والتي من خلالها تم توسيع المعرفة حول القيادة (Freitas, 2020).

إلى جانب ذلك لعبت نظرية التغيير والقيادة التحويلية دوراً رئيسياً في التغيير الهيكلي للمنظمات والآليات التي تتعامل من خلالها مع التطورات التكنولوجية السريعة، ومن هنا ظهرت العديد من المفاهيم التي تدمج العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي والرقمنة لتحقيق أفضل النتائج التنظيمية (Sheninger, 2019).

من جهة أخرى، أدى التحول الرقمي والرقمنة إلى تغييرات في طبيعة وأداء القيادة، بما في ذلك تسهيل الوصول الفوري إلى المعلومات ومجموعات البيانات الموسعة وتتطلب هذه التغييرات من قادة الأعمال تطبيق قيادة تعليمية جديدة وديناميكية ومستمرة (أي قائد رقمي) لقيادة المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية (Kane, et al., 2019). كذلك، أجبرت هذه التغييرات السريعة في التكنولوجيا والعولمة في العالم على التحول من الشكل التقليدي للقائد إلى القائد الرقمي، فلم يتعلق القائد الرقمي دائماً بالمشاريع الكبيرة فحسب، بل أيضاً يتعلق بتحويل الأشخاص داخل المنظمة وطرق عملهم، ومن خلال القائد الرقمي، يتم تطوير المهارات عبر المنظمة بأكملها وبكافة أقسامها ومستوياتها وليس عبر قسم أو مستوى وظيفي واحد؛ لذلك، يجب أن تستلهم فرق العمل والإدارة العليا فوائد القائد الرقمي كي يكون فعالاً (Mihardjo, et al., 2019).

تستند دراسة القائد الرقمي (Wasono & Furinto, 2018) إلى نظرية المستوى الأعلى لهامبريك وماسون عام (1984)، الحجة الرئيسية لهذه النظرية هي أن خبرة القادة وقيمهم وشخصياتهم تؤثر على خياراتهم والتي تؤثر على الأداء التنظيمي والابتكاري، وأصبحت تلك النظرية حافزاً لفحص كيفية تشكيل خصائص وتجارب القادة لتصوراتهم وخياراتهم وأفعالهم بطرق تؤثر في النهاية على نتائج المنظمات المختلفة، وقد تم تطبيقها جيداً على أساليب القيادة مثل القائد الرقمي (Neely, 2020) ; Mehmood, et al., (2021)، إن امتلاك أسلوب القيادة الرقمية

يمنح القائد الرقمي خصائص فريدة وأداء يؤثر على سلوك القائد وقراراته، وبالتالي يكون له تأثير على المتغيرات على مستوى المنظمة، وفي السنوات الأخيرة، ازداد الاهتمام بالقائد الرقمي، ومع ذلك، لم يتم تحديد مفهوم ثابت بعد لهذا المفهوم (Wang, et al., 2022).

تمثل فهم القائد الرقمي في نوعين رئيسيين: النوع الأول: مفهوم (De Waal, et al., 2016) حيث اعتبروا أن القائد الرقمي مزيجاً من قيادة التحول والتقنيات الرقمية (أي قدرة القائد الرقمي على تحديد وتحقيق الفرص لخلق قيمة من خلال الاستخدام الفعال والمقبول للتقنيات الرقمية) والنوع الثاني: يمثلته (Mihardjo, et al., 2019) الذين زعموا أن القائد الرقمي يتكون من تكامل الثقافة والكفاءات الرقمية في استخدام التقنيات الرقمية كجزء من أسلوب القيادة لتوليد قيمة للمنظمة. أضاف (Elsawy, et al., 2016) أن عنصر النظام البيئي للأعمال إلى هذين النوعين، بحجة أن القائد الرقمي يُشير إلى القدرة على أداء الأنشطة الصحيحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي لرقمنة المنظمة ونظام أعمالها.

تم وصف القائد الرقمي من قبل (Schiuma, et al., 2021) على أنه مزيج من المهارات والخصائص التي تؤثر على الآخرين وتحفزهم على الأداء الفعال، وتوصيل القدرات الرقمية، ووصفوه كذلك بأنه أسلوب قيادة حديث يركز بشكل واضح على التكوين الفعال للتحول الرقمي داخل المنظمة. و وفقاً لـ (Dong, 2019) القائد الرقمي ليس مجرد معرفة فنية ومهارات رقمية فحسب؛ بل يعني أيضاً قيادة الفريق والعاملين رقمياً عن بُعد، والاعتراف بفرص الرقمنة وتشكيل التحول الرقمي في المنظمة بشكل فعال. يشير مصطلح القائد الرقمي وفقاً لـ Martinez-Navalon (2018) إلى الأسلوب الإداري الحديث الذي يركز على بدء ودعم التحول الرقمي في المنظمة.

وعُرف القائد الرقمي وفقاً لـ (Yusof , et al., 2019) أنه تكامل التقنيات الرقمية من الأجهزة المحمولة وتطبيقات الإتصال وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة لقادة الأعمال نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المنظمة، وباختصار إن القائد الرقمي مزيج من الموارد والأجهزة والتكنولوجيا.

ورغم حداثة مفهوم القائد الرقمي في عالم منظمات الأعمال، إلا أنه يتم من خلاله تحقيق وظائف الإدارة عبر المنصات الرقمية، وتبنته المنظمات الريادية للإشارة إلى استخدام المنصات الرقمية في توجيه سلوك الموظفين والتأثير فيه لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتم تعزيز هذا المفهوم وتسارعه من خلال تطوير أجهزة الحاسوب وإدخال شبكة الويب العالمية " الإنترنت "، ويستخدم أسلوب عمل القائد الرقمي الديمقراطية في معظم الحالات لأنه منصة مفتوحة تجذب مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات والمنصات (Hanna, 2018). ويتميز القائد الرقمي بثلاث سمات أساسية هي : الإتصال، الحوسبة، والمحتوى في نمط الشكل الرقمي للإدارة الذي هو أساس القائد الرقمي (Snider, et al., 2018).

بالإضافة إلى ذلك قدمت الدراسات كدراسة (Zhu, 2015) التي تعد الأكثر تمثيلاً وتأثيراً في مناقشات ثرية حول الخصائص القيادية ومهارات القائد الرقمي، و يتضمن القائد الرقمي خمس خصائص هي: **قائد مفكر** يجب أن يتمتع القائد الرقمي بالمعرفة العميقة والفهم المتعمق في التعلم والتغيير، **قائد مبدع** يجب أن يتمتع القائد الرقمي بالإبداع وعقلية الابتكار التي يمكنها صياغة فكرة المستقبل إلى واقع في مجال الأعمال، **قائد عالمي** يمكن للقائد الرقمي توفير التوجيه وأن يصبح منسقاً للتحويل الرقمي للأعمال، **قائد فضولي** يجب أن يتمتع القائد الرقمي بالقدرة على

التعلم وتنفيذه، إضافة إلى القدرة الرقمية، وقائد متمق يجب أن يمتلك القائد الرقمي ثروة من المعرفة والفهم المتمق للتطبيق في صنع القرار (حسبان وآخرون، 2021).

وحدد (Imran, et al., 2020) المهارات / الكفاءات الأساسية التي يتميز بها القائد الرقمي وهي الرؤية الرقمية، المعرفة الرقمية، والفشل السريع، التمكين، وإدارة الفرق المتنوعة، وقاموا بتوسيع دراسة خصائص القائد الرقمي من خلال منظورين هما " القيادة والتفاعل بين القادة والتابعين ". بالإضافة إلى ذلك ، ذكر (Bennis, 2013) أن القائد الرقمي يجب أن يتمتع بالقدرة على التكيف والمرونة والانفتاح على كل ما هو جديد، والقدرة على استخدام الأدوات الرقمية بشكل معقول، والتوجيه الجيد للمنظمة في العصر الرقمي من خلال جعل العمليات أكثر مرونة وكفاءة وحداثة.

كذلك، ركزت دراسة (McCarthy, et al., 2021) على الريادة في التحول الرقمي، واستخدموا مصطلح "قائد التحول الرقمي" وحددوا ثمان خصائص للقائد الرقمي وهي: "استراتيجي رقمي، ثقافي رقمي، مهندس معياري رقمي، وسط العملاء، خفة الحركة التنظيمية، مدافع عن البيانات، محبّين عمليات الأعمال، ومخطط تنسيق أماكن العمل الرقمي". أيضاً أشارت دراسة (Satalkina & Steiner, 2020) إلى أن أهم مهارات القائد الرقمي هي : "التفكير المترابط، توجيه الموظف، التقدير، المرونة وخفة الحركة، الكفاءة الرقمية، التواصل الواضح، القدرة على تطوير الأفكار المبتكرة باستقلالية، والعمل نحو رؤية مشتركة، إلى جانب كل ذلك، يتطلب القائد الرقمي الناجح أساليب قيادة أكثر انفتاحًا و رشاقة في الوصول إلى الأهداف والنتائج الرئيسية، والتركيز على العاملين وتمكينهم رقمياً، والتحول الجذري في التفكير ليس فقط في أذهان المديرين، ولكن أيضًا في أذهان القوى العاملة.

وقفالـ Artüz & Bayraktar, (2021) ؛ يوسف وكرار، (2019)، لجعل منظّمته تنجح في عالم رقمي، يحتاج القائد الرقمي إلى التفكير (Think)، والتصرف (Act)، والتفاعل (React)، حيث يتضمن التفكير بشكل مختلف (التحول المعرفي، تصور الاحتمالات في العالم الافتراضي، التعامل مع التعقيد المعرفي المتزايد باستمرار، التفكير بشكل متباين حول طرق جديدة لفعل الأشياء، واتخاذ القرارات بسرعة بدون كل المعلومات)، ويتضمن التصرف بشكل مختلف (تحويل السلوك والتكيف مع القوة والتأثير المتغيرين باستمرار والتعاون بسهولة عبر العديد من الفرق المختلفة وتتمين مساهمة شركاء العمل الجدد والمختلفين واستثمار كميات هائلة من الموارد والجهد في تصحيح الأمور من خلال المحاولة والفشل والمحاولة مرة أخرى)، ويتضمن التفاعل بشكل مختلف (التحول العاطفي، التسامح في بيئة مليئة بالمخاطر والغموض، إظهار المرونة في مواجهة التغيير المستمر، الشجاعة في تحدي كيف تسير الأمور، وامتلاك الثقة في أخذ زمام المبادرة في قيادة التغيير).

ونظراً لتأثير القائد الرقمي، يجب أن يكون قادراً على إشراك الجوانب الرقمية مثل حوسبة الإنترنت والتواصل، وأن يكون لديه محتوى ذي صلة، والأفق والمساحة الواسعة للتعلم، والإلمام ببيئة الأعمال، والتواصل، والإلمام بالعلامات التجارية، والبحث عن الفرص واغتنامها، إضافة إلى الإبداع والتفكير والاستقصاء والفضول والمعرفة العميقة والرؤية العالمية والتعاون.

في الأدبيات، تم قياس مهارات القائد الرقمي من خلال مجموعة من الأبعاد التي صُنفت

باتجاهين بارزين:

أشار الاتجاه الأول: إلى أن مهارات القائد الرقمي تُقاس باستخدام نموذج رباعي الأبعاد يتكون من "الثقافة الرقمية والكفاءات الرقمية والرؤى الرقمية والاستراتيجية الرقمية" (يوسف وكرار، 2019).

وأشار الاتجاه الثاني: إلى نموذجًا خماسي الأبعاد لقياس مهارات القائد الرقمي والتي تتكون من " الإبداع والمعرفة العميقة والتعاون وحب الاستطلاع والرؤية العالمية" (Mihardjo, et al., 2019)، يُشير الإبداع في مجال القائد الرقمي إلى استخدامه للأساليب الحديثة القائمة على التكنولوجيا للتأثير على سلوك العاملين، وتُعد المعرفة العميقة بالجوانب الإدارية والتطورات التكنولوجية ضرورية للقائد الرقمي لتحقيق التأثير المطلوب على سلوك العاملين ضمن حدود الموارد التنظيمية المتاحة (حسبان وآخرون، 2021). يُعد التعاون داخليًا وخارجيًا أحد القدرات التي يجب أن يركز عليها القائد الرقمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والوصول إلى منتجات وخدمات جديدة، والفضول (Artüz & Bayraktar, 2021) هو العامل النفسي الذي يرفع الرغبة في نفس القائد لتحقيق أهداف صعبة والتحفيز على بذل جهود إضافية للحصول على مركز تنافسي متميز، والرؤية العالمية هي طموح القائد لإنشاء وتطوير منتجات وخدمات عالية الجودة تمكن المنظمة من الحصول على مركز تنافسي بين الشركات العالمية; (Wasono & Furinto, 2018; Braf & Melin, 2020).

### 2.7.1.2 المعرفة الرقمية

أصبحت المشكلات التنظيمية أكثر تعقيدًا بسبب تدفق البيانات من مصادر مختلفة، وهذا يدفع باتجاه تبني التقنيات الرقمية لإدارة المعرفة عبر لمنظمة. في الواقع، يؤدي تعقيد البيانات وانتشارها إلى تغيير الطريقة التي تلتقط بها المنظمة المعرفة وتحللها وتطورها لاتخاذ قرارات استراتيجية

لتشغيل عملياتها التجارية، لذلك أعادت المنظمات تصميم نماذج أعمالها وأنظمة إدارة المعرفة لديها للتعامل مع الديناميكية البيئية. يساعد نموذج إدارة المعرفة للمنظمة في استخدام التقنيات لتحسين وتحليل وتنظيم وصيانة وتوزيع ومشاركة المعرفة من الأشكال الضمنية إلى الصريحة. تم تعريف المعرفة (Gupta, et al., 2023) على أنها مجموعة من القواعد التي تتبع منطق الشرط – (if then)، وهي أساس المعرفة الرقمية باستخدام الذكاء الاصطناعي والوسائل الأخرى لإنشاء المعرفة، والتي لا يُمكن استيرادها، ولكن يتم خلقها من قبل الأفراد كمعرفة صريحة حول المنظمة. تمت مناقشة نماذج إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة ، فقد أشار (Martinez-Navalon, et al., 2023) الى أن الناس يطورون عالمهم المعرفي عبر تفاعلهم الاجتماعي وخبراتهم، وتعتمد عملية تكوين المعرفة من التفاعلات الاجتماعية على مجموعة التوقعات لحدث ما، وبناءً على هذه التوقعات، يُصمم الأفراد أفعالهم. يتم جمع المعلومات من البيانات التي تم الحصول عليها في شكل مصادر يمكن أن تكون رقمية أو مادية لتحسين المعرفة، وتساعد المنصات الرقمية في تطوير خلق المعرفة بسرعة.

تُعد المعرفة إحدى أهم الموارد الرئيسية في أي منظمة معاصرة، وعملية تطبيق المعرفة الحالية تؤدي إلى توليد معرفة جديدة حيث يمكن الحصول على معارف وقيم جديدة ومعلومات وآراء خبراء لتوفير إطارًا لتقييم وترسيخ الخبرات والمعلومات الجديدة الكامنة في أذهان الأفراد والقواعد والإجراءات والعمليات والممارسات التنظيمية والمستودعات والوثائق ويرى (Ngoasong 2018)، أن المعرفة الرقمية هي اكتساب المعرفة من خلال مجموعة من أنظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات وتبادل المعرفة والخبرات من خلال الشبكات لتشكيل قاعدة بيانات معرفية تعزز قيمة العمل الريادي، والتي يمكن من خلالها تحديد المعرفة، المكتسبة والمولده رقمياً. يتم اكتساب

المعرفة الرقمية وفقاً لـ (النسور وخليفات، 2020) من خلال مزيج من نظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات وتبادل المعرفة والخبرات عبر الشبكات لتكوين قاعدة بيانات معرفية تعزز قيمة العمل الريادية، ويتم ذلك من خلال تحديد المعرفة واكتسابها وتوليدها بصورة رقمية .

ووفقاً لـ (Gupta, et al., 2023) المعرفة الرقمية هي قدرة الفرد على العثور على المعلومات وتقييمها وتوصيلها من خلال استخدام الكتابة أو منصات الوسائط الرقمية، إنها مزيج من القدرات التقنية والمعرفية في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لإنشاء المعلومات وتقييمها ومشاركتها، ومع ذلك تتطلب المعرفة الرقمية مجموعة مهارات معينة ذات طبيعة متعددة التخصصات، فقد ذكر (Martinez-Navalon, et al., 2023) ثلاث مجموعات من المهارات التي يحتاج الأفراد إلى إتقانها من أجل أن يكونوا من ذوي المعرفة الرقمية وهي: المعلومات، والإعلام، والتكنولوجيا؛ مهارات التعلم والابتكار، والمهارات الحياتية والوظيفية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيقات المعرفة الرقمية وبناء استراتيجية لإدارة المعرفة لتحديد عناصر الثقافة الرقمية لريادة الأعمال الرقمية، وتحديد الهيكل التنظيمي الافتراضي للمعرفة الرقمية، وقيادة المعرفة الرقمية. وهنا لا بد من توفير بيئة مساندة لتطبيق إدارة المعرفة من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي توقعات الرياديين الرقميين واحتياجاتهم، ومن أهم استخدامات التكنولوجيا الحديثة الشبكات والتعليم والتدريب الإلكتروني وإدارة الوثائق الإلكترونية ونظم الذكاء الاصطناعي بما يمكن من تكامل عملياتها لضمان المعرفة الرقمية (النسور وخليفات، 2020).

### 3.7.1.2 الثقافة التنظيمية الرقمية

يعد تحول نماذج الأعمال والتشغيل عاملين رئيسيين لريادة الأعمال الرقمية في المنظمات، ومع ذلك هناك عامل رئيسي آخر هو التحول الرقمي. حيث برز في عالم اليوم ما يسمى في الثورة

الرابعة والتي تشير إلى أنظمة الإنتاج "الذكية" والمتصلة المصممة لاستشعار العالم المادي والتنبؤ به والتفاعل معه، وذلك لاتخاذ قرارات تدعم الإنتاج في الوقت الفعلي.

واجهت منظمات الأعمال تحديات تنظيمية تتعلق بالثقافة الرقمية التي تتطلب من كافة العاملين إلى التفكير والتصرف "كمواطنين رقميين"، وأن يكون لديهم الاستعداد لتجربة التقنيات والطرق الجديدة للقيام بعملهم (Singh, 2019).

ففي العصر الرقمي الجديد، يجب أن يتمتع قادة الأعمال بالقدرة على إعادة تصور أعمالهم و تعزيز الثقافات الرقمية في منظماتهم (Kane, et al., 2015). فمنذ تعميم مفهوم الثقافة التنظيمية في الثمانينيات، حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة والممارسين والباحثين، حيث يُعتقد أن الثقافة التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ، وعامل رئيسي في الفعالية ونجاح المشاريع التي تنطوي على التغيير التنظيمي (Wang, 2020).

وفي عصر يوصف بأنه عصر القوى العاملة الرقمية يجب أن تمتد الثقافة التنظيمية لتشمل ممارسات مكان الأعمال الرقمية، وتحديد الثقافة التنظيمية الرقمية كمجموعة من الافتراضات المشتركة والقيم وفهم عمل المنظمة في سياق رقمي، تتضمن الثقافة التنظيمية الرقمية " المشاركة والاتساق والقدرة على التكيف والمهمة والرؤية، ويُنظر إليها على أنها ميزة طويلة الأمد ومستقرة نسبياً، وقد يكون من الصعب تغييرها على نطاق واسع ، ولكن يمكن أن تتطور وتدار من خلال إيجاد مناهج رقمية جديدة لتعزيزها بطرق رسمية وغير رسمية ، مما يوفر الأساس الذي يحتاجه أعضاء المنظمة للتعرف على التغيير وتنفيذ التعديلات في السياق الرقمي (Singh , 2019).

يتضمن تكييف الثقافة التنظيمية مع البيئة الرقمية (Martinez Caro, et al., 2020) ما يلي:  
الأساليب الجديدة للتعاون الداخلي مثل (التعاون المادي والافتراضي والهياكل المزدوجة) والتعاون

الخارجي مثل (المنصات مع المنافسين والشركاء بالإضافة إلى تكامل العملاء وأصبحت الثقافة الرقمية واضحة في الهيكل المتغير للشركات الرقمية)، والقيم وهي الأهداف والمعايير الرقمية التي تعتبر حاسمة للثقافة التنظيمية الجديدة، والافتراضات الأساسية للمنظمات العاملة في العصر الرقمي بالحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات في الابتكار أو التوزيع المتكافئ للسلطة مما يُمكن العاملين من خلال دمج أفكارهم في الاستراتيجية الرقمية (Singh, 2019).

وعلى الرغم من أن التغييرات التكنولوجية والاقتصادية الناتجة عن الرقمنة قد حظيت باهتمام كبير، إلا أن الثقافة التنظيمية الرقمية لم تحظ باهتمام كبير كمحرك أساسي للتحويل والابتكار الرقمي لذا يحتاج الباحثون في هذا المجال إلى تحليل كيف يمكن للثقافة التنظيمية الرقمية أن تعمل كميسر للتحويل الرقمي للمنظمات ودورها في الابتكار.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تخلق قيمة فحسب، بل يجب أن تكون أيضًا جزءًا من عملية خلق قيمة الأعمال التي تتوافق مع تآزر العوامل التنظيمية (Farinha, et al., 2016)، يمكن أن توجد الثقافة الرقمية أيضاً عندما تخطط المنظمة للاستراتيجيات الرقمية في بيئة سريعة التغير لذلك، يجب أن تشجع الثقافة التنظيمية الحالية القيم والمعايير الثقافية المقبولة ومبادرات الرقمنة (Pradana et al., 2022). لهذا يتوجب على المنظمة تحديد سمات الثقافة الحالية أولاً قبل تقليل السمات الثقافية التي تعيق رقمنة الأعمال وفي الوقت نفسه من الضروري أيضاً إنشاء سمات الثقافة التنظيمية التي تدعم رقمنة الأعمال الناجحة. حيث تحتاج الثقافة الرقمية إلى تشجيع وتطوير لقيم العمل التعاوني كالإبداع والابتكار والمبادرة، و كذلك التحسين المستمر من خلال استراتيجية رقمية مشتركة (Martinez-Caro, et al., 2020).

تُمثل الثقافة الرقمية تكيف المنظمة مع الظروف الجديدة وتقود التحول الرقمي، ويتم بناء وإدارة

الثقافة الرقمية في المنظمات عبر مايلي: (Mihailidis & Viotty, 2017)

باختصار ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والسلوكيات التي تحدد كيفية عمل المنظمة و تركز الثقافة التنظيمية الرقمية على العملاء والمنتجات والخدمات، وكذلك كيفية تشغيل العمليات الأساسية باستخدام التقنيات، ويتطلب بناء هذا النوع من الثقافة الانتقال من الطرق التقليدية للعمل، وخلق بيئات تدعم التغيير الدراماتيكي مع الاستمرار في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية.

#### 4.7.1.2 الاستراتيجية الرقمية

في العصر الرقمي، تتعرض منظمات الأعمال لضغوط للحفاظ على قدرتها التنافسية من أجل اعتماد التقنيات الرقمية كجزء من رحلة التحول الرقمي الذي أتاح للمنظمات الاستفادة من مزايا تلك التقنيات للوصول إلى أسواق جديدة وتعزيز مشاركة العملاء وتحسين عمليات الأعمال، أصبحت التقنيات الرقمية حافزًا حيويًا للنمو والابتكار ومحركًا أساسيًا لبقاء المنظمات وديمومتها. تمر المنظمات بتحول كبير نحو الرقمنة والمعروف أيضًا بإسم لتحول الرقمي، وتتضمن هذه العملية دمج التقنيات الرقمية مثل الأتمتة وتحليلات البيانات وتأثيرات الانترنت في جميع جوانب عملية الأعمال التجارية (Busulwa, 2022).

يتمثل أحد الجوانب الرئيسية لهذا التحول في تطوير وتنفيذ استراتيجية رقمية والتي هي عبارة "خطة لكيفية استخدام المنظمة للتكنولوجيا لتحقيق أهدافها وغاياتها"، لذا من الأهمية إنشاء إستراتيجية رقمية مناسبة تتماشى مع مهام ورؤى المنظمة (Granito, 2022). كما عرّف (Upadrista, 2021) الاستراتيجية الرقمية على أنها خطة شاملة تحدد كيفية استخدام المنظمة

للتكنولوجيا لتحقيق أهدافها، وأشار إلى أنها تحدد الرؤية الرقمية للمنظمة ورسالتها وأهدافها وتحدد الخطوات اللازمة لتحقيقها.

وجاء تعريف (يوسف وكرار، 2019) على أن الاستراتيجية الرقمية استخدام منصة رقمية لإنشاء مخطط يهدف إلى هدف طويل المدى. وتستخدم الإستراتيجية الرقمية مبادئ وتكتيكات الإدارة الإستراتيجية التي تشمل استخدام أجهزة الكمبيوتر والمواقع والأعمال التجارية عبر الإنترنت وتحويل تصورات واتجاهات العملاء.

تم تضمين الإستراتيجية الرقمية في القيادة التي تدار عبر منصات الإنترنت، نظراً لأهمية الإنترنت، ويمكن الوصول الى كل مستخدم ويجعله يتفاعل، فإن الإستراتيجية الرقمية تلخص جميع المهام والأدوار التي تهدف إلى تقليل المنافسة الشديدة من المنافسين من خلال توفير منصات جذابة والتطبيق والجمع لجميع المزايا النسبية للشركة في تحقيق الأهداف التسويقية المرجوة (Proksch, 2021).

من ناحية أخرى، أثبت (Deniz, 2021) إن الاستراتيجية الرقمية يجب أن تحدد وتتماشى مع استراتيجية العمل الشاملة، وأن تأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة، حيث أن القيام بذلك سيساعدها على تحديد الاتجاهات والتقنيات ذات الصلة بصناعاتها ووضع خطة للاستفادة منها لتحسين أعمالها. بالإضافة إلى ذلك، اتفق (Busulwa, 2022) مع فكرة (Deniz, 2021) بأن الاستراتيجية الرقمية يجب أن تتماشى مع إستراتيجية الأعمال العامة، لأن هذا من شأنه أن يساعد المنظمات في تحديد المخاطر المحتملة والتخفيف من حدتها وإدارة التغيير بفعالية.

إن الاستراتيجية الرقمية المصممة جيداً ضرورية للمنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، وتعزيز مشاركة العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودفع الابتكار والنمو، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، كما يمكن لها أن تلعب دوراً حاسماً في تعزيز التحول الرقمي من خلال مساعدة المنظمات على تحديث عملياتها وتحسين الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية والابتكارية (Kotarba, 2018).

تساعد الاستراتيجية الرقمية المدروسة جيداً على ضمان دمج المبادرات الرقمية للمؤسسة بالكامل في عملياتها الشاملة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية. وأن مواءمة الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجية العامة يمكن أن تساعد في تحسين الأداء، والحفاظ على المنافسة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية الجيدة ضرورية للاستفادة من التقنيات الرقمية، ويساعد المنظمة في الاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية لدفع النمو والابتكار، ويشمل ذلك تحليلات البيانات والأتمتة والتكنولوجيا الرقمية المزدوجة لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات (Busulwa, 2022)، بالإضافة إلى ذلك أشار (Correani, 2020) إلى أن الاستراتيجية الرقمية التي تتوافق مع الاستراتيجية العامة للشركة تساعد المنظمة في الاستجابة والتكيف بشكل أكثر فعالية مع المشهد الرقمي سريع التغيرات في التكنولوجيا وتوقعات العملاء والمتطلبات التنظيمية.

أن أهمية وجود استراتيجية رقمية لدى المنظمة تتوافق تماماً مع الإستراتيجية العامة لتحسين الأداء والبقاء والمنافسة وتحقيق الأهداف. ويمكن أن تؤدي الاستراتيجية الرقمية غير المتوافقة أو المتعارضة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى هدر الموارد، وعدم إحراز تقدم نحو الأهداف، والفشل في الاستفادة الكاملة من إمكانات التقنيات الرقمية (Brock, 2021 ; Von Wangenheim, 2019).

يتضح مما سبق تقدم دور الاستراتيجية الرقمية في منظمات الأعمال و دورها الحيوي في توجيه نجاح جهود التحول الرقمي. كذلك وجود استراتيجية رقمية جيدة التخطيط تُسهل تنفيذ التقنيات الجديدة واعتماد نماذج أعمال جديدة ، وهي المفتاح في مساعدة الإدارة في بناء ثقافة تدعم التحول الرقمي وبناء القدرات التنظيمية اللازمة. الاستراتيجية الرقمية ضرورية لخلق بيئة مواتية تتسم بالمرونة الكافية لتشجيع التجريب وتعزيز الابتكار، وتنفيذ التقنيات الجديدة ونماذج الأعمال بنجاح ، ومواءمتها مع رسالة المنظمة ورؤيتها. تعزز الاستراتيجية الرقمية التحول الرقمي، والاستفادة بشكل كامل من إمكانات التقنيات الرقمية لدفع النمو والابتكار والاستجابة بشكل أكثر فعالية للمشهد الرقمي سريع التغير. أيضًا ، تساعد الاستراتيجية الرقمية المدروسة جيدًا على ضمان دمج المبادرات الرقمية للمنظمة بشكل كامل في عملياتها الشاملة ويزيد من كفاءتها وفاعليتها. يجب أن تتضمن الاستراتيجية الرقمية الجيدة توجيه التحول الرقمي و تعزيز القائد الرقمي والثقافة الرقمية والمعرفة الرقمية والمعرفة والتمويل، وتحليل القدرات الرقمية الحالية للمنظمة وتحديد أهداف العمل الخاصة والعامّة على المدى القصير والطويل.

### 5.7.1.2 التمويل الرقمي

أدى انتشار البنى التحتية الرقمية و تحسينها (عبر الإنترنت عبر الهاتف المحمول والمدفوعات عبر الإنترنت) إلى خلق ظروف موضوعية للتمويل الشامل لاختراق معضلة الخدمات (Ahamed, 2021)، إضافة إلى تمتع الجيل الجديد من التكنولوجيا الرقمية بسلسلة من المزايا الطبيعية في حل العوائق التي تحول دون تطوير التمويل الشامل. مقارنة بالمؤسسات المالية التقليدية ، تتمتع نماذج التصنيف الائتماني للبنوك عبر الإنترنت القائمة على البيانات الضخمة بمزيد من مزايا المعلومات في تقييم الائتمان (Ross, 2017).

إن التكنولوجيا الرقمية تعزز الشمول المالي من خلال ثلاث قنوات رئيسية: خفض تكاليف الخدمة، وتحسين فعالية السيطرة على المخاطر، وإصلاح الخدمات المالية، حيث إن خدمة الإقراض الغير تلامسي (Contactless Lending Service) التي أطلقتها البنوك المركزية والمؤسسات المالية المحلية استجابة للوباء هي تطبيق نموذجي للخدمات المالية الرقمية ؛ أدى ذلك إلى تحسين التغطية وإمكانية الوصول إلى الخدمات المالية بشكل كبير ، ومحو القيود الزمنية والمكانية بين المؤسسات المالية ومجموعات العملاء ، وشمل استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة لتقديم الخدمات لأولئك الذين لم يتمكنوا في البداية من الخدمات المالية (Yao & Yang, 2022).

التمويل الرقمي هو خدمة مالية يتم تقديمها من خلال الهواتف المحمولة أو أجهزة الكمبيوتر الشخصية أو الإنترنت أو البطاقات المرتبطة بنظام دفع رقمي موثوق به (Finau, et al., 2017) ويتمتع التمويل الرقمي بالقدرة على توفير خدمة مصرفية ميسورة التكلفة ومريحة وآمنة، كما يوفر تحكماً أكبر في التمويل الشخصي للعملاء، واتخاذ قرارات مالية سريعة ، والقدرة على إجراء المدفوعات واستلامها (Durai & Stella, 2019) ، كذلك أعطى التمويل الرقمي شكلاً جديداً للصناعة المصرفية. يحل التمويل الرقمي بشكل أساسي مشكلة تمويل المؤسسات من خلال مسارين: **المسار الأول:** هو استكمال النقص في الخدمات المالية التقليدية **والمسار الثاني:** تحسين تخصيص الموارد، بالإضافة إلى ذلك ، تُعتبر العملة الرقمية ، كشكل من أشكال تطوير التمويل الرقمي التي يمكنها تحسين تغطية المنتجات المالية بشكل فعال وتساعد الخدمات المالية على خفض التكاليف وزيادة الكفاءة. استفاد التمويل الرقمي بشكل فعال من التقنيات الرقمية الناشئة مثل البيانات الضخمة لتحليل وتخزين الكمية الهائلة من بيانات المستخدم المتراكمة في الطبقة الأساسية، مما كسر بشكل فعال النموذج التشغيلي القديم للنظام المالي التقليدي، وسد الفجوات في

الأسواق المالية التقليدية إلى حد ما، وتوسيع قنوات التمويل للمنظمات، وتخفيف قيود التمويل، وتعزيز الابتكار (Rana, et al., 2019).

يرتبط التمويل الرقمي برؤية المنظمة الريادية الرقمية و قدرتها على التمويل المالي لعملها، وكذلك هناك مسؤولية مشتركة بين الريادي الرقمي والممول من خلال تحقيق الربحية المشتركة لكليهما وإبصال القيمة للعميل النهائي (النسور وخليفات، 2020). ويزداد الحصول على التمويل المالي أهمية كبيرة إذا ما اقترن ذلك بفكرة ريادية تمويلية وهي التمويل المبتكر الذي يمثل محوراً أساسياً في خلق القيمة المالية والتشبيك بين رواد الأعمال و القطاعات الاقتصادية من خلال شبكات التواصل الاجتماعي. كما يمكن تعزيز الثقافة المالية من خلال دراسة المنهجية الاستثمارية وإنشاء قنوات اتصال إلكترونية بين رأس المال الاستثماري والشركات الريادية تتميز الأنشطة الابتكارية للمنظمات بطبيعتها بالاستثمارات الأولية العالية، وفترة التطوير الطويلة، ونتائج البحث والتطوير التي لا يمكن التنبؤ بها (Durai & Stella, 2019)، مما يجعل أنشطة الاستثمار في البحث والتطوير أكثر إشكالية من حيث عدم تناسق المعلومات مقارنة باستثمار الأصول الثابتة، وهو أمر حتمي للغاية.

أصبح الآن على نطاق واسع في الصناعة والأوساط الأكاديمية أن قيود التمويل تقلل إلى حد كبير من قدرة الشركات على الابتكار وأن النظام المالي المتطور ومتعدد المستويات سيساعد في تخفيف قيود التمويل على بالإضافة إلى انتشارهم من الضائقة المالية، مما يساعد على زيادة استعدادهم للابتكار (Aspulund & Ulfvengren, 2019).

## 8.1.2 الابتكار

نتيجة للتطورات المتسارعة التي يشهدها عصرنا وكثرة المتغيرات التي تطرأ عليه الحاجة الملحة للابتكار من قبل المنظمات لتتمكن من مواكبة التطور والبقاء ومن ثم الاستمرار بعملها بالرغم من الديناميكية التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها، وبذلك يكون الابتكار المدخل الرئيسي الى المستقبل التي تطمح له كل منظمة وبالتالي فانه صانع المستقبل ولا يمكن للمنظمة العيش بدونه. وبالتالي يكون الابتكار ممثلاً للتغير الايجابي الذي يطرأ على الفرد أو المنظمة. (Mckeown, 2008).

ينظر الى الابتكار بأنه هو الذي ينشئ الثورة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار في منهج فكري وعلمي، ويقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات وهذا للنظام الاداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات (عبيد، 2015).

يعرف الابتكار على انه التوصل الى ما هو جديد، وهذا يعني التعامل مع الجديد والتخلي عن القديم، ونحن بصدد اعطاء مفهوم للابتكار لا بد من الاشارة الى الفرق بين الابتكار والابداع حيث انهما متكاملان، فالابداع يعني خلق فكرة ويكون متعلقاً بالأفراد اما الابتكار فيعني تنفيذ تلك الفكرة لتكون عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها وتنفذ من قبل المنظمة. (الديب، ابراهيم 2008).

## 9.1.2 الإبتكار التنظيمي

التقدم في المنظمات يؤثر على تنفيذ عملياتها التجارية والإدارية، ومسؤوليات الموظفين، وعمليات صنع القرار، والعلاقات مع المنظمات الأخرى. وفقاً لنتائج الدراسات المتعددة مثل المتعلقة بالمنظمات المبتكرة، إذا كانت المنظمة غير مستعدة لتبني الابتكار في أعمالها، فإن قوتها الداخلية والخارجية ستكون أقل من المنظمة المبتكرة ولديها فرصة أقل للنجاح التنظيمي، وبالتالي في هذه المنافسة التنظيمية الشديدة، يجب على كل منظمة تطوير سيناريو تنظيمي ديناميكي يتعامل فيه مع المنافسة في السوق. لذلك، تحاول المنظمات اعتماد تطبيقات عملية للحفاظ على أداء السوق، كما أنها تتعلم من أدائها ومهاراتها وخبراتها السابقة، وتحاول تبني بيئات ابتكارية جديدة، يتطلب هذا التطور الابتكاري الاستمرارية في بيئة العمل التقدمية، والتوسع في معرفة الموظفين، ومهاراتهم، وتنفيذ معدات تكنولوجية جديدة، وتبني الأفكار والحلول المبتكرة وتفكير الأفكار المبتكرة، والحلول المبتكرة (Waheed et al., 2019).

مع اشتداد المنافسة في عصر العولمة والتطور السريع للتكنولوجيا العالية، أصبح دور الابتكار التنظيمي في بناء مزايا تنافسية مستدامة مهماً للبقاء والنمو المستدام للشركات في كل من البلدان المتقدمة والنامية. بالنظر إلى جميع العوامل الاقتصادية، يرتبط الابتكار التنظيمي بشكل أساسي بأربعة أنشطة: تطوير منتج جديد، وعمليات إنتاج جديدة، واستراتيجية إبداعية، وتنظيم اقتصادي (Volberda, et al., 2014)، هذا يعني أن المنظمة تتبنى أفكاراً أو إجراءات جديدة يمكن أن تتخذ شكل خدمات أو منتجات جديدة، أو هياكل جديدة، أو عمليات إنتاج جديدة، أو أنظمة إدارية جديدة. يُعد الابتكار التنظيمي، وهو قدرة الشركة على بدء وتنفيذ الابتكارات بسرعة، أمراً محورياً لبقائها ونموها، وهدفه الأساسي هو تقليل التكاليف التنظيمية والإدارية، وزيادة الرضا،

وتحسين الأداء المستدام (Lin, et al., 2017)، وهناك العديد من العناصر التي تستمد منها المنظمة أفكار جديدة تحولها الى ابتكارات وهذه العناصر هي: مولدو الأفكار ومسؤولي المعلومات ومسؤولي المنتج ومديري المشروع وقادة الابتكار، ومولدو الأفكار (فاطمة 2010).

ويعد الابتكار التنظيمي عاملاً مهماً في نجاح المنظمات وتحقيق المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك تحقيق الاقتصاد القوي على مستوى المجتمع. وكل المنظمات اليوم تواجه ديناميكية تتصف بالتغيرات التكنولوجية السريعة وبدورات حياة المنتج قصيرة الامد وكذلك العولمة. ومثل هكذا منظمات تحتاج ان تكون مبتكرة ومبدعة أكثر من قبل حتى تستطيع ان تبقى وتتنافس وتتمو وتقود (Thompson, 2006).

يتضمن الابتكار التنظيمي (Gunday, et al., 2011) تطبيق أفكار وعمليات جديدة أو محسنة داخل مكان عمل الشركة بما في ذلك أنظمة التسويق والإدارة التي توفر في التكاليف وتخلق قيمة للشركة وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين، بينما يتعامل الابتكار التكنولوجي مع إدخال منتجات جديدة وعمليات مباشرة للعملاء. يُعد الابتكار التنظيمي المنبع الأساسي لخلق القيمة والميزة التنافسية، فإذا لم يكن لدى المنظمة أي نية لتبني الابتكار في أعمالها، فإن لديها احتمالية أقل للتقدم التكنولوجي الداخلي والخارجي مقارنة بالمنظمات المبتكرة، ومن غير المرجح أن تتجح (Baregheh, et al., 2009).

عرف (Niu et al., 2022) الابتكار التنظيمي على أنه عملية متعددة المهام تحتوي على تقنيات رقمية حديثة الظهور، وعمليات متقدمة، وتطبيقات عملية، واستراتيجيات تكنولوجية أكثر تقدماً، وإنتاج منتج إبداعي، ومع ذلك ناقشت الأدبيات السابقة بشكل متكرر الطريقة التقليدية للابتكار التنظيمي. ونظرًا لأن المنظمات تتبنى الابتكارات باستمرار فسيكون من الأكثر دقة تصوير

الابتكارات على أنها تتكون من جوانب متعددة، وبالتالي، في هذه الدراسة، يُنظر إلى الابتكار التنظيمي على أنه متعدد الأبعاد. وعرفه البحث الحالي على أنه ابتكار المنتج / الخدمة والابتكار الإداري وابتكار التسويق.

يتضح مما تقدم أن العديد من الباحثين اهتم بدراسة الابتكار التنظيمي، وأشاروا إلى أنه إدخال أساليب إدارة الأعمال التنظيمية الجديدة في مكان العمل أو العلاقة بين المنظمة والعوامل الخارجية، وترتبط الابتكارات التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بجميع الجهود الإدارية لتحديد الإجراءات التنظيمية والآليات والنظم، ومن أجل تحديد العمل الجماعي وتبادل المعلومات والتنسيق والتعلم والتعاون، ويُعد الابتكار التنظيمي مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

### 10.1.2 أبعاد الابتكار التنظيمي

#### 1.10.1.2 ابتكار المنتج / الخدمة

مع الأخذ في الاعتبار الأنواع المتنوعة من الابتكارات فإن معظم الأدبيات السابقة على سبيل المثال (Fredyna et al., (2019) ; Oduro, (2022) يتعلق بالابتكار التكنولوجي بمفهوم وثيق الصلة بابتكار المنتجات)، و وفقاً لدليل أو سلوا (OECD, 2005) ابتكار المنتج هو أي تغيير في الأشياء أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وأي تغيير في طريقة إنشائها وتسليمها ابتكار العملية. يرجع الاهتمام بهذا النوع من الابتكار أساساً إلى تأثيره الرئيسي على التنافسية الصناعية والتنمية الوطنية لأنه محدد مهم للأداء المستدام.

و ابتكارات المنتجات هي منتجات جديدة أو محسنة أو أصناف من المنتجات يتم إنتاجها وبيعها؛ إنها مسألة ما يتم إنتاجه وتشمل سلعةً مادية جديدة بالإضافة إلى خدمات جديدة غير ملموسة، ويُشير ابتكار المنتج إلى تقديم منتج أفضل من المنتج الموجود حالياً في السوق، بمعنى

أنه يوفر وظائف أكثر أو يؤدي بشكل أفضل، ومن خلال ابتكار المنتجات، يمكن للمنظمة اكتساب ميزة تنافسية من خلال التميز في منتجاتها المبتكرة وزيادة جودة وتنوع السلع التي تسمح لها بزيادة الطلب وفتح فرص نمو جديدة.

يمكن أن يتجلى ابتكار المنتجات في مستويات مختلفة من التعقيد، وأهمها (Dorin, 2018): تغيير المفهوم الذي يقوم على فكرة جديدة، سواء كانت مدعومة بتقنية جديدة أم لا. وصنع المنتج باستخدام مواد ومكونات أخرى ذات خصائص أفضل من السابقة. وصميم جديد والذي يعني في كثير من الأحيان أكثر من مجرد تغيير في الشكل أو المظهر، فقد ينطوي على جوانب مريحة أو تغييرات في التصنيع. والخدمات الجديدة التي تصاحب المنتج أو تجد استخدامات جديدة للمنتج، على هذا النحو أو مع الحد الأدنى من التغييرات.

فيما يتعلق بالرقمنة وابتكار المنتج / الخدمة، فقد فتحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصًا هائلة لابتكار المنتجات / الخدمات من خلال إضافة قيمة إلى المنتجات، والسماح بعمليات أكثر كفاءة ودعم القرارات الإدارية المحسنة بمعلومات أغنى وأسرع وأسلم، وتم تضمين القدرات الرقمية في المنتجات المادية من خلال إعادة إختراع أو تحسين المنتجات التي تؤدي للمزايا التنافسية، وأتاحت القدرات الرقمية أيضًا طرقًا مختلفة للتواصل مع العملاء وتحسين التواصل والوصول إلى المعلومات حول المنتج، وتطوير فرص التخصيص، وتعزيز العلاقة مع العملاء، وعلاوة على ذلك؛ يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية أن يكون عاملاً تمكينياً في ابتكار المنتجات / الخدمات الرقمية (De la Calle, 2021).

وترى الدراسة أن الجمع بين تقنيات الثورة الرقمية ليس فقط في إطلاق منتجات ذكية ومعلومات وفيرة فحسب، بل أنتجت أيضًا معرفة جديدة حول سلوك المنتج وشكله وسياقه. لذلك،

أدى هذا إلى إيجاد فرص جديدة ومثيرة من حيث الكفاءة والتحسين والتخصيص وإطالة عمر المنتج واستخدامه، كذلك خلقت التقنيات المتطورة بسرعة طريقاً واعداً للترقية كشكل من أشكال إطالة عمر المنتج في سياق أنظمة ابتكار المنتج / الخدمة الرقمية ويوفر المنتج الرقمي المزيد من المزايا لرواد الأعمال من جانب التصنيع والتخزين والشحن بدون الإخلال بإجراءات تصنيع وتسويق السلع بالتغييرات المبتكرة، ويمكن تعديل وعرض المنتجات الرقمية بسهولة. وفي العالم الرقمي تزداد أهمية الخدمات أكثر فأكثر ويمكن لرواد الأعمال الحصول على المزيد من العملاء من خلال تقديم خدمات رقمية فعالة، كما تمكنه من فرصة فهم الطلب العالمي.

### 2.10.1.2 الابتكار الإداري

يرى نجم (2003) ان الابتكار الاداري هو مجال من مجالات التي يغطيها الابتكار، وهو عبارة عن التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة. حيث يلاحظ ان هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الاداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه واجراءات نقل الافكار الجديدة الى منتجات ومن ثم الابداع في انشاء الاسواق الجديدة.

وقد أدى التقدم اليوم في التقنيات الرقمية إلى تعطيل الإجراءات الروتينية وممارسات العمل التي تقوم بها منظمات الأعمال، ونظرًا للفرصة الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، تتخذ المنظمات خطوات لرقمنة عمليات إدارة الابتكار وتطوير المنتجات، وتستخدم بعض الأدوات الرقمية للتحول من نموذج أعمال يركز على المنتج إلى نموذج أعمال يركز على الخدمة، وتكيف العمليات الادارية المبتكرة وهياكل البحث والتطوير الخاصة بها لقيادة التحول الرقمي (Haroon, et al., 2022). يُعد الابتكار الإداري أحد أهم الابتكارات التي تساعد المنظمات على تحسين أدائها من

خلال تكيف الهياكل والعمليات والممارسات التنظيمية، ويرتبط الابتكار الإداري أيضًا بكيفية إعطاء المديرين التوجيهات واتخاذ القرارات والتنسيق والتحفيز.

يُعرّف الابتكار الإداري بأنه اختراع وتنفيذ ممارسة الإدارة أو العملية أو الهيكل أو التقنية الجديدة على أحدث ما توصلت إليه التقنية والمقصود منها تحقيق أهداف تنظيمية إضافية في أبسط أشكاله، و يعتبر الابتكار الإداري طريقة جديدة لقيادة و إدارة المنظمة ( Esa Hiltunen, et al., 2021).

وفقاً لـ (Volberda, et al., 2021)، الابتكار الإداري يشير إلى تبني أفكار أو ممارسات أو أدوات أو هياكل إدارية جديدة في المنظمة، و يلعب دورًا رئيسيًا في فعالية الأنواع الأخرى من الابتكار والأداء التنظيمي. وعرفه (Robert, et al., 2019) على أنه ممارسة إدارية، أو مبدأ، أو أداة، أو عملية، أو هيكل، أو تقنية جديدة على المنظمة. أشار (Nguye, 2021) ، أن الابتكار الإداري هو اعتماد أو تنفيذ فكرة أو ممارسة إدارية جديدة أو أداة أو عملية أو هيكل أو تقنية جديدة على المنظمة المعتمدة، و كذلك يمكن اعتباره كعملية مدفوعة بوكلاء التغيير العقلاني في المنظمة لابتكار و اعتماد أو تنفيذ أفكار أو أدوات أو ممارسات إدارية جديدة في المنظمة.

في المُجمل، الدور الذي يلعبه القادة الرقميون في إدارة الابتكار الإداري من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية بطريقة أخلاقية وعادلة، تحترم الخصوصية، وتعزز الاستدامة، وتزيد من القدرات البشرية، وتفيد المجتمع. في نهاية المطاف تبتكر المنظمات - كما يجب - من أجل البقاء، فالأمر لا يتعلق فقط بالتكنولوجيا؛ بل يتعلق الأمر بتغيير عقول الناس وثقافتهم.

### 3.10.1.2 الابتكار التسويقي:

يقصد بالابتكار التسويقي الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين، كالابتكار في مجال المنتج أو الخدمة، أو في مجال الإعلان، إنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى. ويعرف على أنه "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. وعرف كذلك على أنه "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج في السوق، الترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات. ويمكن القول بأن الابتكار التسويقي هو "عملية توليد الأفكار وتطويرها وتنفيذها بشكل كفاء وفعال يشمل جميع الممارسات التسويقية" (نعيم حافظ، 2004).

يشير التسويق إلى أنشطة المنظمة من خلال الإعلان لبيع منتجاتها وخدماتها لعملاء مختلفين، ويشمل التسويق الإعلان عن المنتجات وبيعها وتسليمها للعملاء وقد تطورت لتصبح وظيفة تجارية تتأثر بشكل كبير بتقنيات المعلومات الناشئة على مستوى العالم (Klien, et al., 2018)، هناك نوعان من التسويق يصلان بالمنتجات والخدمات إلى العملاء المستهدفين: أي التسويق التقليدي والرقمي. غالبًا ما يُنظر إلى الابتكار والتسويق على أنهما وجهان لعملة واحدة، ونظرًا لأن الغرض من العمل هو إنشاء العميل، فإن المنظمة التجارية لها وظيفتان أساسيتان، وهما التسويق والابتكار (Sharon & Thierry, 2020). لذلك ليس من المستغرب أن يكون الابتكار موضوعًا منتشرًا في أدبيات التسويق حيث ينبع السبب الرئيسي الذي يقوم عليه الارتباط الذي لا ينفصل بين التسويق والابتكار من طبيعة وتداخل كلا المفهومين. الابتكار هو عملية تكرارية تبدأ من تصور مشكلة أو احتياجات العملاء غير الملباة مما يؤدي إلى تطوير وإنتاج وتسويق عرض

يعالج هذه الفرصة، وبالتالي لا يشمل الابتكار أبحاث السوق فحسب، بل يشمل أيضًا الاختراع وتطوير الإنتاج والتسويق والتكيف اللاحق للمنتج والارتقاء به (Rosário & Cruz, 2019).

على الرغم من التطوير الشامل للمنتجات (السلع والخدمات) والابتكارات العملية، لم يتم إيلاء اهتمام كبير لاستراتيجيات التسويق الجديدة، ومع ذلك، فإن الأدلة على هذا الابتكار التسويقي كثيرة، فهي تتضمن (Sharon & Thierry, 2020):

1. تغييرات كبيرة في تصميم المنتجات وتعبئتها مثل (إعادة تعبئة زجاجات المنظفات، والتعبئة التفاعلية مع أكواد الاستجابة السريعة، والملصقات ذات العلامات المائية غير المرئية للتحقق من أصالة المنتج، والتعبئة القابلة لإعادة التدوير).
2. وسائط أو تقنيات جديدة لترويج المنتج مثل (مسابقات وسائل التواصل الاجتماعي، ومراجعات العملاء المشتركة، والإعلان المخصص باستخدام الموقع الجغرافي).
3. الطرق الجديدة لتوزيع المنتجات مثل (المبيعات المباشرة، والعرض التوضيحي المباشر، وخطط التسويق الشبكي متعدد المستويات).
4. الطرق الجديدة لتسعير السلع والخدمات مثل (الدفع المسبق، والسعر الثابت، والتسعير الديناميكي).

ويعرف الابتكار التسويقي (Gupta, et al., 2017) على أنه تطوير خدمات جديدة واستراتيجية جديدة لتحديد الأسعار و ترويجات إعلانية جديدة وقنوات توزيع جديدة وأنظمة معلومات تسويقية، كما عرفه (Grimpe, et al., 2017) على أنه طرق تسعير جديدة، وطرق توزيع جديدة، و أساليب بيع جديدة، و ترتيبات إيجار، و دخول سوق جديد.

الابتكار التسويقي هو تعديل وتحسين المزيج التسويقي في تصميم المنتج أو وضع المنتج أو الترويج أو التسعير أو التغييرات في تصميم المنتج أو التغليف، وتكييف المنتج مع احتياجات العملاء والابتكار في إدارة العملاء ، وأخيراً قدرة الشركات على الاقتراب من السوق، والاستخدام الفعال لقنوات الاتصال، وتقديم المنتجات والخدمات لجذب العملاء المحتملين أو الحاليين (OECD, 2018).

يتضح مما تقدم أن التسويق الرقمي شكلاً من أشكال الابتكار التسويقي ومن خلاله يتم استخدام قنوات التكنولوجيا لزيادة الوعي بالعلامة التجارية والمشاركة، وتشمل المجالات المختلفة للتسويق الرقمي؛ وسائل التواصل الاجتماعي و البريد الإلكتروني و تسويق المحتوى.

في النهاية، ونظراً لظهور التقنيات الرقمية الناشئة، يمكن للمنظمات تعزيز ابتكارها التسويقية المتعلقة ليس فقط من خلال تجربة العملاء ولكن أيضاً بجهودها في التصميم والإنتاج والترويج والتسليم مما يساعدها على اكتساب التفوق الاستراتيجي والحفاظ عليه.

## 2.2 الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الفصل الثاني تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأنجليزية حول موضوعات هذه الدراسة مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم الى الأحدث.

## 1.2.2 الدراسات باللغة العربية

دراسة الدوري والحيت (2013): "أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن".

التي هدفت الى التعرف على ادارة المعرفة وعملياتها ومدى تأثير تلك العمليات على الابتكار في المنظمات بشكل عام وعلى شركات الصناعات الدوائية في الاردن بشكل خاصة، واشتمل مجتمع الدراسة على الادارة العليا والوسطى في شركات الصناعات الدوائية في الاردن، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود درجة مرتفعة في الابتكار التنظيمي، وكانت النتائج موضحة لوجود أثر دلالة إحصائية بين المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة والمتغير التابع للابتكار التنظيمي.

ودراسة محمد أبوشرار (2019): إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل، وأظهرت النتائج الى أن درجة الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات الفلسطينية كان متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في الإبتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة منفردة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

ودراسة يوسف وكرار (2019): "تأثير العوامل المهمة للقيادة الرقمية على إستراتيجية التسويق باللعب".

التي هدفت إلى التعرف على تأثير العوامل المهمة للقيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، والرؤى الرقمية، والكفاءة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) على استراتيجية التسويق

بالتلاعب، من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود ارتباط معنوي كبير بين القيادة الرقمية بابعادها مجتمعة (الثقافة الرقمية، الرؤى الرقمية، الكفاءة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية واستراتيجية التسويق عن طريق اللعب.

**دراسة النور وخليفات (2020):** "أثر الريادة الرقمية في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية".

والتي هدفت إلى اختبار اثر تطبيق الريادة الرقمية في الاداء التنظيمي في الشركات العاملة في الصناعات الدوائية. ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في 12 شركة صناعية في الأردن واقتصرت الدراسة على رؤساء الاقسام في ادارة تلك الشركات، ومن اهم نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الريادة الرقمية ( إدارة المعرفة الرقمية، إدارة بيئة الاعمال الرقمية، الحصول على التمويل المالي، ومهارات القيادة الإلكترونية) في الاداء التنظيمي في تلك الشركات، وكانت إدارة المعرفة الرقمية وإدارة بيئة الاعمال الرقمية لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي لتلك الشركات وعدم وجود أثر للحصول على التمويل المالي ومهارات القيادة الإلكترونية في الأداء التنظيمي في تلك الشركات.

**دراسة حسان وآخرون (2021):** "القائد الرقمي وأداء المنظمات: الدور الوسيط للقدرات الابتكارية".

التي هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسة ( المالي وغير المالي) من خلال الدور الوسيط للقدرات على الابتكار في مؤسسات صناعية أردنية ( ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التسويقي ، والابتكار التنظيمي)، من أهم نتائج الدراسة وجود تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الرقمية على أداء المؤسسة وقدرتها على الابتكار، و وجود تأثيرًا إيجابيًا للقدرات على الابتكار على أداء المؤسسة.

ودراسة الساكت (2022): "أثر الريادة الرقمية على الإبداع في المشاريع الصناعية الغذائية الأردنية".

التي هدفت إلى تقصي أثر الريادة الرقمية المتمثلة (بالمهارات القيادية الرقمية وإدارة المعرفة الرقمية وإدارة بيئة الأعمال الرقمية) في الإبداع المتمثل (بإبداع المنتج وإبداع العملية والإبداع الإداري) في المشاريع الصناعية الغذائية الأردنية في الأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية المتمثلة بـ (الابتكار، والإقناع، والمعرفة، والأداء) في أداء العاملين في المستشفيات الكويتية.

ودراسة الفارس وبني خالد (2022) "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية".

والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي المستشفيات الكويتية باستخدام منهجية وصفية وتحليلية، و تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في المستشفيات الكويتية وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار والإقناع والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.

## 2.2.2 الدراسات باللغة الانجليزية

دراسة Sofiyabadi et al., (2020)

### Impact of Knowledge Management Practices on Innovation Performance.

أثر ممارسات إدارة المعرفة في أداء الابتكار.

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة تأثير ممارسات إدارة المعرفة على أداء الابتكار لبنك إيراني خاص رائد يعرف باسم بنك باسارجاد. لتقييم تأثير العامل المستقل (ممارسات إدارة المعرفة) على العامل التابع (أداء الابتكار). أظهرت النتائج أن: الممارسات إدارة المعرفة تأثير

إيجابي وكبير على أداء الابتكار، ممارسات إدارة المعرفة تُؤثر بشكل إيجابي وكبير على الهياكل الفرعية، وهي ( تدابير الإدارة العليا ، وإدارة المعرفة الاستراتيجية، والتوظيف القائم على المعرفة، والتدريب القائم على المعرفة، وتقييم الأداء القائم على المعرفة القائم على تكنولوجيا المعلومات، ومشاركة المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات) تؤثر إيجاباً وبشكل ملحوظ على أداء الابتكار في البنك المستهدف في إيران.

### ودراسة (Sataalkina and Steiner (2020)

#### **Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research Avenues for Sustainable Transitions.**

الريادة الرقمية ودورها في أنظمة الابتكار: مراجعة منهجية للأدبيات كأساس لسبل البحث المستقبلية للتحويلات المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى الحصول على فهم دقيق لدور لريادة الأعمال الرقمية في أنظمة الابتكار. وتم اعتماد المنهج الوثائقي. وتكون مجتمع الدراسة من الأدبيات حول موضوع دور ريادة الأعمال الرقمية في أنظمة الابتكار. بينت نتائج الدراسة أن: الرقمية ريادة الأعمال الرقمية تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية لنظام الابتكار: ريادة الأعمال (الأنماط السلوكية والكفاءة والعقلية، الأنماط الشخصية، ونتائج وعواقب نشاط ريادة الأعمال)، عملية ريادة الأعمال (الأنشطة التي تتعلق بالرقمنة في عمليات الإدارة التنظيمية، والتحويلات داخل الأنشطة الاستراتيجية والتشغيلية، وإنشاء الشركات الناشئة الرقمية)، النظام البيئي ذو الصلة (تأثير البنية التحتية والمؤسسات الخارجية في تطوير ريادة الأعمال الرقمية). توصلت النتائج إلى أن: ريادة الأعمال الرقمية هي محرك أساسي

داخل نظام الابتكار، زيادة الأعمال الرقمية تغير هيكل وأهداف وآليات التواصل لنظام الأعمال الشامل ويؤثر في النهاية على المستويات والأبعاد المختلفة لنظام الابتكار.

ودراسة (Nugraha et al., 2021)

**How digital knowledge sharing affects innovation work behavior and organizational innovation capability in term of sustainability development goals.**

كيف تؤثر مشاركة المعرفة الرقمية على سلوك العمل الابتكاري وقدرة الابتكار التنظيمي من حيث أهداف التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل السابقة لمشاركة المعرفة الرقمية التي تؤثر على سلوك العمل الابتكاري وقدرة الابتكار التنظيمي للموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في اندونيسيا. أكدت الدراسة على أربعة محددات لتبادل المعرفة الرقمية، وهي (عوامل الديموغرافية، عوامل بيئية، عوامل فردية، وعوامل تنظيمية) التي لها تأثير على سلوك العمل الابتكاري والقدرة على الابتكار التنظيمي من خلال مؤشرات التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة من تبادل المعرفة الرقمية. من اهم نتائج الدراسة: المحددات الأربعة لتبادل المعرفة الرقمية كان لها تأثير كبير على سلوك العمل الابتكاري وقدرة الابتكار التنظيمي من خلال مؤشرات التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة من تبادل المعرفة الرقمية، مؤشر التبرع المعرفي كان مساهماً أفضل في تسهيل سلوك العمل الابتكاري وقدرة الابتكار التنظيمي لموظفي الحكومة مقارنة بمؤشرات جمع المعرفة، مشاركة المعرفة الرقمية وسلوك أعمال الابتكار وقدرة الابتكار التنظيمي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ودراسة (Soomro et al., 2021)

### **Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance.**

العوامل الاستراتيجية وأهمية الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة في البحث في أهمية العوامل الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي ، والتعلم التنظيمي ، وكذلك التحقق من تأثير الابتكار التنظيمي والتعليم التنظيمي على الأداء التنظيمي في باكستان. أظهرت النتائج : التأثير الإيجابي والمهم للعوامل / القدرات الاستراتيجية (الإلتقان الشخصي، والقيادة التحويلية، والرؤية المشتركة، والاستباقية، والبيئة) على الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي، الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي لهما تأثير هام على الأداء التنظيمي، لعوامل / القدرات الاستراتيجية (الإلتقان الشخصي، والقيادة التحويلية، والرؤية المشتركة، والاستباقية، والبيئة) تعزز من قدرة المنظمة على الابتكار والتعلم.

ودراسة (Ja'ara 2022)

### **The Impact of Digital Entrepreneurship on High Performance at Zain Jordan Telecom Company.**

أثر ريادة الأعمال الرقمية على مستوى الأداء العالي في شركة زين الأردنية للاتصالات.

التي هدفت إلى استكشاف أثر ريادة الأعمال الرقمية المتمثلة (بالقيادة الرقمية، والمعرفة الرقمية والتمويل الرقمي والثقافة الرقمية والابتكار الرقمي) في مستوى الأداء العالي المتمثل في (التحسين المستمر وجودة القوى العاملة والعمل الجماعي ونظام العمل المرن) في شركة زين الأردنية للاتصالات في الأردن. وتم اعتماد المنهج الكمي (الوصفي التحليلي). استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع معلومات الدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (104) مشاركا.

ودراسة Yao & yang (2022)

**Can digital finance boost SME innovation by easing financing constraints?: Evidence from Chinese GEM-listed companies.**

هل يمكن للتمويل الرقمي أن يعزز ابتكارات الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تخفيف قيود التمويل؟ أدلة من الشركات الصينية المدرجة في مؤشر GEM (سوق المشاريع النامية).

تلخص هذه الدراسة سلسلة نقل "ابتكار الشركات المقيدة للتمويل الرقمي" على المستويين النظري والعملي ، وتدمج التمويل الرقمي في إطار التحليل التجريبي لابتكار الشركات ، وتختار بيانات الشركات الصينية المدرجة في قائمة GEM (سوق المشاريع النامية). من 2011 إلى 2020، ويتطابق مع بيانات مؤشر التمويل الشامل الرقمي، وتهدف كذلك إلى معرفة تأثير الحوافز وآلية التأثير للتمويل الرقمي على ابتكارات الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال نموذج التأثيرات الثابتة ثنائي الاتجاه ونموذج التأثيرات الوسيطة من خلال مطابقة بيانات الشركات الصينية المدرجة في GEM من 2011 إلى 2020 مع شمول بيانات المؤشر المالي الرقمي. من اهم نتائج الدراسة: التطوير الرقمي وتعزيز التمويل الرقمي لهما تأثير إيجابي كبير في مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار وتحفيز الابتكار، ويتحقق هذا التأثير من خلال تخفيف قيود تمويل الشركات، والتمويل الرقمي له تأثيرات تحفيزية مختلفة على الشركات ذات حقوق الملكية المختلفة ، وكذلك على الجوانب التنظيمية الأخرى.

ودراسة (Benitez et al., (2022)

**Impact of digital leadership capability on innovation performance:  
The role of platform digitization capability.**

تأثير قدرة القيادة الرقمية على أداء الابتكار: دور قدرة رقمنة المنصة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرقمية تؤثر على أداء الابتكار من خلال رقمنة منصة الشركة. اتبعت الدراسة نهج متعدد الأساليب بما فيها دراسة الحالة المتعددة لعشر شركات لاشتقاق نموذج نظري يتعلق بالقيادة الرقمية وأداء الابتكار. تم اختبار النموذج الناتج تجريبياً على عينة من 117 شركة أوروبية. من اهم نتائج الدراسة : أن القيادة الرقمية تعمل على تحسين أداء الابتكار للشركة من خلال رقمنة منصة الشركة، وتؤثر قدرات القيادة الرقمية ، و قدرة رقمنة النظام الأساسي كقدرات حاسمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير على أداء الابتكار.

ودراسة (Brunner et al., (2023)

**Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on  
managing technology driven change over a strengthened service  
innovation capacity**

"الذراع الطويلة للقيادة: التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية في إدارة التغيير المدفوع بالتكنولوجيا على قدرة ابتكار الخدمة المعززة".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيفية تأثير القدرات المرتبطة بالقيادة الرقمية (رأس المال الشخصي والاجتماعي والتنظيمي) على إدارة التغيير المدفوع بالتكنولوجيا على قدرات ابتكار الخدمة. استخدمت الدراسة المنهج النوعي. تمت مقابلة شبة منظمة لـ (27) خبيراً من مديري الإدارة العليا (9) والوسطى (18) في مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة في المانيا من مختلف الصناعات. ومن اهم نتائج الدراسة: ان نتائج القدرات المرتبطة بالقيادة الرقمية (رأس المال

الشخصي والاجتماعي والتنظيمي) تدفع بالتغيير الاستراتيجي في سياقات التكنولوجيا الرقمية، قدرات القائد الرقمي (رأس المال الشخصي والتنظيمي) لها تاثير قوي على قدرات ابتكار الخدمة الرقمية.

### 3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

بعد تقديم مجموعة من الدراسات باللغتين العربية والانجليزية الحديثة، وتحديد المتغيرات والأبعاد التي اعتمدت عليها بالموضوعات قيد البحث، تم التوصل إلى أنها تناولت الريادة الرقمية او أحد خصائصها مع الأداء أو الابتكار بشكل عام أو متغيرات أخرى، ولكنها لم تعالج أثر الريادة الرقمية بأبعادها على الابتكار التنظيمي بشكل مباشر، ومن هنا تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ان هذه الدراسة تعد الدراسة الأولى التي ربطت بين ريادة الأعمال الرقمية في الابتكار التنظيمي في الاردن بشكل عام وتعد الدراسة الاولى التي تجرى في مجموعة طلال ابوغزاله العالمية في الاردن.
- ان هذه الدراسة اضافت بعدين هما بعد الثقافة التنظيمية الرقمية والاستراتيجية الرقمية ولم يجري استخدامها في الدراسات السابقة.
- ان هذه الدراسة قد استفادت من الدراسات السابقة في الابعاد الاخرى.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

### 1.3 المقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي تم اتباعها في الكشف عن أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، حيث يوضح منهج الدراسة، ومجتمعها، ووحدة التحليل المستهدفة، ومصادر الحصول على المعلومات، كما يبين هيكل أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ونتائج التحقق من ثباتها وصدقها، وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### 2.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الكمية الوصفي السببي في إجراء الدراسة الميدانية بهدف اختبار أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، وجرى مسح مكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية المتعلقة بهذا الموضوع وذلك الوقوف على اهم الدراسات السابقة التي تُشكل رافد حيوي لهذه الدراسة وعلى صعيد البحث الميداني فقد تم جمع البيانات من خلال الاجابة على استبانة لقياس متغيرات الدراسة ومدى توزيعها على القيادات الإدارية في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين في الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن، والبالغ عددهم (150) مشاركاً. وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل في

اختيارهم وتم توزيع الاستبانة إلكترونية عليهم، واسترداد (130) إستبانة وبصورة إلكترونية، وبعد تدقيق الاستبانات ومراجعتها تم التأكد من ملاءمة جميع الاستبانات المستردة للتحليل الاحصائي وبنسبة بلغت (86.7%).

### 4.3 طرق جمع البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعتقاد أسلوبين لجمع البيانات هي المصادر الثانوية، والمصادر الأولية كالآتي:

#### المصادر الثانوية

تُمثل المصادر الثانوية الأدبيات العلمية والبحثية التي تناولت مواضيع الدراسة ومتغيراتها، حيث تم الإطلاع على العديد من الكتب الأجنبية والعربية، ومواقع الانترنت والمجلات، وذلك لإعداد ومعالجة الجانب النظري للدراسة الحالية، والإلمام بكافة المجالات والجوانب التي تناولتها والمرتبطة بمواضيع ومتغيرات الدراسة، ومعرفة أحدث المستجدات وآخر التطورات التي حصلت عليها، والاستفادة من أدواتها، بالإضافة إلى التعرف على القواعد والأسس العلمية التي يُستند عليها في إعداد الرسائل والأطاريح العلمية، مما يسهم في تحقيق الأهداف النظرية للدراسة الحالية.

#### المصادر الأولية

تُمثل المصادر الأولية الوسائل والأدوات التي اعتمدها الدراسة في تحقيق أهدافها ومعالجة الجانب العملي. وقد تمثلت هذه المصادر في الاستبانة التي تم إعدادها بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

### 5.3 اداة الدراسة:

تم تطوير إستبانة بالاعتماد على مقاييس لدراسات سابقة منها (Ja'ara، 2022 و Skaker et., al 2023 و النسور و خليفات، 2020) حيث تُمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من الأفراد والجهات المستهدفة في الدراسة، والمفروض أن تعبر عن آرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك لفهم طبيعة وشكل العلاقة بين المتغيرات، على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستبانة ملاءمة الفقرات ودقتها وتسلسلها وترابطها وعدم وجود معيقات أثناء الإجابة عليها. والملحق رقم (2) يبين الصورة النهائية لأداة الدراسة. وتضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) مجموعة من الأسئلة والفقرات ذات اختيارات متعددة، موزعة على جزأين، وهما:

**(أولاً) القسم الاول:** يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى التعرف على السمات والخصائص الوظيفية والشخصية السائدة لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، وذلك من خلال الإجابة عن (5) أسئلة متمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الإداري.

**(ثانياً) القسم الثاني:** يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى التعرف على اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة حول ريادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، وتحديد مدى مستوى الاهتمام بها ودرجة ممارستها من قبل الأطراف المعنية، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تم توزيعها على جزأين، يعبر كل جزء منها عن قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، والأبعاد الفرعية. وذلك كما يأتي:

**الجزء الأول: المتغير المستقل،** والمتمثل في زيادة الأعمال الرقمية، وقد اشتمل هذا المحور على (24) فقرة موزعة على (5) أبعاد فرعية، وهي: مهارات القائد الرقمي، المعرفة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية والتمويل الرقمي، والجدول رقم (3-1) يوضح بشكل مفصل حدود وعدد عبارات أداة الدراسة التي تعبر عن المحور الأول (ريادة الأعمال الرقمية).

**الجدول رقم (3-1) هيكل أداة الدراسة للمحور الأول (ريادة الأعمال الرقمية)**

عدد الفقرات	حدود الفقرات	البعد	المتغير
5	5-1	مهارات القائد الرقمي	ريادة الأعمال الرقمية
5	10-6	المعرفة الرقمية	
5	15-11	الثقافة التنظيمية الرقمية	
4	19-16	الاستراتيجية الرقمية	
5	24-20	التمويل الرقمي	

**الجزء الثاني: المتغير التابع،** والمتمثل في الابتكار التنظيمي وقد اشتمل هذا المحور على (11) فقرة.

ولقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، فقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (5 Likert Scale)، والذي يتكون من (5) درجات تمثل أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل بعد، وكما هو موضح في الجدول رقم (3-2).

**الجدول رقم (3-2) مقياس ليكرت الخماسي**

الاتجاه	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: (النجار، النجار والزعبي، 2013)

### 6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة

يهدف اختبار صلاحية أداة الدراسة إلى التحقق من قدرة الاستبانة على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، وإمكانية استخدامها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال إجراء عدة اختبارات تمثلت بما يأتي:

#### 1.6.3 اختبار الصدق الظاهري (Content Validity Test)

يهدف اختبار صدق المحتوى إلى التحقق من صحة الصياغة اللغوية لأداة الدراسة، ووضوح معانيها، ومدى ترابط فقراتها وموضوعيتها وانتمائها للأبعاد التي تعبر عنها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة. ويعتبر المحكمون من أصحاب الاختصاص والخبرة الأقدر والأجدر في الحكم على صدق محتوى أداة الدراسة، ولهذا فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (11) والمدرجة أسماؤهم في الملحق رقم (1).

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم من حيث الإضافة أو الحذف أو إعادة صياغة الفقرات، لتظهر الاستبانة بصورتها النهائية، وكما هو مدرج في الملحق رقم (2). وبناءً على ذلك، فإن أداة الدراسة تعتبر صالحة لقياس ما صممت له.

#### 2.6.3 اختبار الصدق البناء

#### 3.6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من مدى التماسك والترابط بين الفقرات، وذلك بتطبيق اختبار معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient). حيث

يشير هذا المقياس إلى اتصاف أداة الدراسة بدرجات عالية من الثبات إذا بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 70% فما فوق، وكلما زادت القيمة عن ذلك دلّ على ارتفاع ثبات واتساق أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (3-3) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	رقم البعد	البُعد	قيمة ألفا
المتغير المستقل	1	مهارات القائد الرقمي	0.768
	2	المعرفة الرقمية	0.821
	3	الثقافة التنظيمية الرقمية	0.852
	4	الاستراتيجية الرقمية	0.830
	5	التمويل الرقمي	0.859
		ريادة الأعمال الرقمية	<b>0.946</b>
المتغير التابع		الابتكار التنظيمي	<b>0.902</b>
		أداة الدراسة	<b>0.961</b>

يُبين الجدول (3-3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.768 – 0.946)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (0.961)، وكلاهما أعلى من القيمة (0.70)، وهذا يشير إلى تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وبقدرتها على تحقيق أهداف وغايات الدراسة، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى عرض نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ويقدم وصفاً مفصلاً للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، وتحليلاً لإجاباتهم على فقرات أداة الدراسة، ووصفاً لمتغيرات نموذج الدراسة وأبعاده الفرعية، ونتائج اختبار الفرضيات.

#### 2.4 وصف البيانات الديموغرافية

يبين هذا الجزء من الدراسة عرضاً مفصلاً للبيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة. وقد شملت هذه المتغيرات على: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الإداري. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وفيما يأتي وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية.

الجدول رقم (4-1) وصف افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار (ن = 130)	النسبة المئوية (100%)
الجنس	ذكر	65	50.0
	أنثى	65	50.0
العمر	أقل من 30 سنة	53	40.8
	من 30- أقل من 39 سنة	24	18.5
	من 39- أقل من 49 سنة	23	17.7
	49 سنة فأكثر	30	23.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	84	64.6
	ماجستير	18	13.8
	دكتوراه	28	21.5
	مدير تنفيذي	34	26.2

المتغير	الفئة	التكرار (ن = 130)	النسبة المئوية (100%)
المستوى الإداري	مدير	39	30.0
	رئيس قسم أو فريق	26	20.0
	مسؤول إداري	31	23.8
الخبرة	أقل من 10 سنوات	53	40.8
	من 10 - أقل من 20 سنة	53	40.8
	20 سنة فأكثر	24	18.5

يوضح الجدول (4-1) ما يلي:

- أفراد عينة الدراسة من الإدارات العليا والوسطى توزعوا بالتساوي على فئتي الجنس، حيث بلغت النسبة (50.0%) عند كل من الذكور والاناث، وهذا يدل على أن الرجل والمرأة يتقاسمان المناصب الإدارية في مجموعة طلال أبوغزاله التي لا تهتم إلا بالكفاءات عند توزيع المناصب الإدارية.

- أن أفراد العينة قد توزعوا على جميع الفئات العمرية، وقد تبين أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هي الفئة الكبرى، والتي بلغت (40.8%)، وهذا يشير إلى أن مجموعة طلال أبوغزاله تهدف إلى استقطاب فئة الشباب المؤهلين لتولي المناصب الإدارية.

- أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (84) فرداً، وشكلوا ما نسبته (64.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وترى الباحثة أن ارتفاع هذه النسبة يتوافق مع الاتجاه العام في القطاعين العام والخاص لاستقطاب حملة البكالوريوس كحد أدنى.

- أن أفراد عينة الدراسة من الإداريين قد توزعوا على جميع المستويات الإدارية، ونلاحظ التقارب النسبي بين الفئات، كما نلاحظ وجود زيادة لفئة (مدير) والتي بلغت (30.0%)، ثم فئة (مدير تنفيذي) والتي بلغت (26.2%) تلاها فئة (مسؤول إداري) والبالغة

(23.8%)، ثم جاء أخيراً، فئة (رئيس قسم أو فريق) والبالغة (20.0%).

- أن النسبة الصغرى من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة (20 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (24) فرداً، وشكلوا ما نسبته (18.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وتدل النسب بشكل عام على امتلاك أفراد عينة الدراسة الخبرات والمهارات العملية اللازمة لتولي المناصب.

### 3.4 التحليل الإحصائي الوصفي

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى وصف أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد والمتغيرات. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية.

ولتحديد مستوى الاهتمام ودرجة ممارسة وتطبيق أبعاد ومتغيرات الدراسة، تم تطبيق الصيغة

الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لأوزان الإجابات

على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، وكما هو موضح في الجدول

رقم (4-2).

الجدول رقم (2-4) مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الأهمية النسبية
5.00 – 3.66	3.66 من أقل	1 – أقل من 2.33	الوسط الحسابي

1.3.4 لاجابة على سؤال الدراسة ما مستوى تطبيق ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها (مهارات القائد

الرقمي، المعرفة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي) على

الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن.

يعرض الجدول رقم (3-4) وصفاً لمتغير ريادة الأعمال الرقمية من خلال المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية

في الأردن، وهي كالآتي:

الجدول رقم (3-4) وصف متغير ريادة الأعمال الرقمية

الرقم	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	مهارات القائد الرقمي	4.19	0.53	1	مرتفعة
2	المعرفة الرقمية	4.14	0.58	3	مرتفعة
3	الثقافة التنظيمية الرقمية	4.15	0.61	2	مرتفعة
4	الاستراتيجية الرقمية	4.11	0.67	4	مرتفعة
5	التمويل الرقمي	4.00	0.67	5	مرتفعة
	ريادة الأعمال الرقمية	4.12			مرتفعة

يُبين الجدول الجدول (3-4) ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لمتغير ريادة الأعمال الرقمية في

مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.12) وقد جاء بُعد مهارات

القائد الرقمي في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.53) وبأهمية نسبية

مرتفعة، في حين جاء بُعد التمويل الرقمي في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.00) وانحراف

معياري (0.67) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## 1.مهارات القائد الرقمي

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (مهارات القائد الرقمي)، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، والنتائج كالاتي:

الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد مهارات القائد الرقمي في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تُعَدّ المجموعة قادة للريادة الرقمية فيها.	4.100	0.756	4	مرتفعة
2	تعتمد المجموعة الأساليب القائمة على التكنولوجيا في العمل.	4.331	0.652	1	مرتفعة
3	تتخذ المجموعة حلولاً مبتكرة مع فرق العمل لديها.	4.077	0.859	5	مرتفعة
4	تمتلك المجموعة القدرة على قيادة التغيير الرقمي.	4.146	0.779	3	مرتفعة
5	تمتلك المجموعة القدرة على تطوير خدمات عالية الجودة.	4.300	0.655	2	مرتفعة
	مهارات القائد الرقمي	4.191			مرتفعة

يُبين الجدول (4-4) ارتفاع الأهمية النسبية لُبعد (مهارات القائد الرقمي) في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.191). وقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تعتمد المجموعة الأساليب القائمة على التكنولوجيا في العمل" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.331) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تتخذ المجموعة حلولاً مبتكرة مع فرق العمل لديها" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.077) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## 2. المعرفة الرقمية

يشير جدول رقم (4-5) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (المعرفة الرقمية)، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، والنتائج كالاتي:

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد المعرفة الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تقوم مجموعتنا بتحليل البيئة الخارجية للحصول على معرفة رقمية.	4.162	0.786	3	مرتفعة
7	تبحث مجموعتنا عن مصادر المعرفة الرقمية لتساعد في عملية تطوير المنتجات.	4.269	0.702	1	مرتفعة
8	تسعى مجموعتنا للبحث عن المعرفة المبتكرة من خلال الوسائط الرقمية.	4.177	0.762	2	مرتفعة
9	تسعى مجموعتنا للحصول على افكار جديدة من عملائها.	4.023	0.821	5	مرتفعة
10	توفر مجموعتنا بيئة مساندة لتطبيق إدارة المعرفة الرقمية تلبي توقعات العملاء.	4.085	0.726	4	مرتفعة
	المعرفة الرقمية	4.143			مرتفعة

يُبين الجدول الجدول (4-5) ارتفاع الأهمية النسبية لُبُعد (المعرفة الرقمية) في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.143). وقد جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تبحث مجموعتنا عن مصادر المعرفة الرقمية لتساعد في عملية تطوير المنتجات" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.269) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "تسعى مجموعتنا للحصول على افكار جديدة من عملائها" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.023) وبأهمية نسبية مرتفعة.

### 3. الثقافة التنظيمية الرقمية

يشير جدول رقم (4-6) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الثقافة التنظيمية الرقمية)، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، والنتائج كما يأتي:

الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الثقافة التنظيمية الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تؤكد مجموعتنا على القيم الناتجة من مبادرات الابتكار الرقمي.	4.146	0.748	3	مرتفعة
12	تواكب مجموعتنا التغييرات التكنولوجية الرقمية.	4.215	0.757	1	مرتفعة
13	ترتبط مجموعتنا بثقافة الابتكار لتطوير طرق تسويق جديدة.	4.100	0.825	5	مرتفعة
14	تسعى مجموعتنا لترسيخ الثقافة الرقمية لدى موظفيها.	4.185	0.775	2	مرتفعة
15	تركز مجموعتنا على صنع القرار القائم على البيانات في العصر الرقمي.	4.131	0.771	4	مرتفعة
	<b>الثقافة التنظيمية الرقمية</b>	<b>4.155</b>			<b>مرتفعة</b>

يُبين الجدول (4-6) إرتفاع الأهمية النسبية لبُعد (الثقافة التنظيمية الرقمية) في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.155). وقد جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تواكب مجموعتنا التغييرات التكنولوجية الرقمية" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.215) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "ترتبط مجموعتنا بثقافة الابتكار لتطوير طرق تسويق جديدة" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.100) وبأهمية نسبية مرتفعة.

#### 4. الاستراتيجية الرقمية

يشير جدول رقم (4-7) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (الاستراتيجية الرقمية)، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، والنتائج كالتالي:

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الاستراتيجية الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تطبق المجموعة استراتيجية تتسجم مع الاتجاهات العالمية نحو الرقمنة.	4.125	0.807	1	مرتفعة
17	تبحث المجموعة عن مشاريع استراتيجية غير عادية متعلقة بالرقمية.	4.121	0.788	2	مرتفعة
18	تستخدم المجموعة استراتيجية مبتكرة تميزها عن منافسيها في السوق.	4.100	0.870	4	مرتفعة
19	تتضمن المجموعة إطلاق مشاريع اعتماد برامج الابتكار الرقمي للمؤسسات التعليمية.	4.108	0.828	3	مرتفعة
	الاستراتيجية الرقمية	4.113			مرتفعة

يُبين الجدول (4-7) ارتفاع الأهمية النسبية لبُعد (الاستراتيجية الرقمية) في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.113). وقد جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "تطبق المجموعة استراتيجية تتسجم مع الاتجاهات العالمية نحو الرقمنة" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.125) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تستخدم المجموعة استراتيجية مبتكرة تميزها عن منافسيها في السوق" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.100) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## 5. التمويل الرقمي

يشير جدول رقم (4-8) عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بُعد (التمويل الرقمي)، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، والنتائج كالتالي:

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد التمويل الرقمي في طلال أبوغزاله في الأردن

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
20	تمول مجموعتنا الريادة الرقمية من خلال اقرار مخصصات مالية في ميزانيتها السنوية.	3.946	0.909	4	مرتفعة
21	تمول مجموعتنا تدفق نقدي كافي لتمويل برنامج الريادة الرقمية.	3.915	0.872	5	مرتفعة
22	تؤمن مجموعتنا بأن الإستثمار في الريادة الرقمية له عائد استثماري عالي.	4.100	0.766	1	مرتفعة
23	تحقق مجموعتنا ريادة رقمية ذات قيمة سوقية مضافة.	4.008	0.812	3	مرتفعة
24	تحفز مجموعتنا من خلال التمويل الرقمي المزيد من الابتكارات في المنظمة.	4.077	0.822	2	مرتفعة
	التمويل الرقمي	4.009			مرتفعة

يُبين الجدول (4-8) ارتفاع الأهمية النسبية لبُعد (التمويل الرقمي) في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.009). وقد جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "تؤمن مجموعتنا بأن الإستثمار في الريادة الرقمية له عائد استثماري عالي" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.100) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على

"تمول مجموعتنا تدفق نقدي كافي لتمويل برنامج الريادة الرقمية" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.915) وبأهمية نسبية مرتفعة.

#### 2.3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات لمتغير الابتكار التنظيمي

يمثل متغير (الابتكار التنظيمي) المتغير التابع في الدراسة، والجدول رقم (4-9) يقدم عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذا المتغير، ومدى الاهتمام به في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، والنتائج كالآتي:

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله في الأردن

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
25	تُدخل المجموعة أساليب جديدة لتحسين خدماتها.	4.277	0.758	1	مرتفعة
26	تتخذ المجموعة اجراءات تساهم في تطوير مركزها السوقي.	4.200	0.751	2	مرتفعة
27	تجري المجموعة تغييرات في تقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.	4.115	0.794	5	مرتفعة
28	تبتكر المجموعة سياسات جديدة في مجال استقطاب الكفاءات.	3.900	0.955	10	مرتفعة
29	تقوم المجموعة بإدخال تحسينات في شبكات المعلومات في عملياتها الادارية.	4.077	0.764	7	مرتفعة
30	تتيح المجموعة الفرصة للعاملين للاستقلالية بالعمل لزيادة الابتكار.	3.792	0.970	11	مرتفعة
31	تدعم المجموعة الحصول على براءات الاختراع.	4.162	0.888	4	مرتفعة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
32	تدخل المجموعة تقنيات جديدة للعمل على تحسين ميزتها التنافسية.	4.200	0.791	2	مرتفعة
33	تعمل المجموعة على ادخال اساليب مبتكرة لتسويق خدماتها.	4.054	0.926	8	مرتفعة
34	تحرص المجموعة على الابتكار الترويجي كوسيلة لتقديم خدمات جديدة.	4.000	0.889	9	مرتفعة
35	تعمل المجموعة على متابعة اراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.	4.108	0.883	6	مرتفعة
	<b>الابتكار التنظيمي</b>	<b>4.080</b>			مرتفعة

يُبين الجدول الجدول (4-9) ارتفاع الأهمية النسبية لمتغير (الابتكار التنظيمي) في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.080). وقد جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "تُدخل المجموعة أساليب جديدة لتحسين خدماتها" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.277) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "تتيح المجموعة الفرصة للعاملين للاستقلالية بالعمل لزيادة الابتكار" في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي (3.792) وبأهمية نسبية مرتفعة.

#### 5.4 اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الاحصائية المستخدمة

يهدف اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الاحصائية الى التحقق من ملاءمة البيانات المستخدمة في اجراء الاختبارات الاحصائية وتحليل الانحدار. وللتحقق من ذلك تم اجراء عدة إختبارات تمثلت في الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity ذلك على النحو الآتي:

#### 1.5.4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تمثل استقلالية المتغيرات شرطاً أساسياً لتطبيق النموذج الخطي العام (General Linear Model (GLM)، وتحدد استقلالية المتغيرات بخلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تشير هذه المشكلة إلى وجود ارتباط خطي عالي (تام أو شبه تام) بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، مما يؤثر سلباً على دقة القياسات، إذ يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  بحيث تتجاوز قيمتها القيمة الفعلية (Guajarati, 2004).

وللتحقق من هذه المشكلة تم تطبيق طريقتين، تمثلت الأولى في حساب معامل الارتباط بيرسون، والثانية في حساب معامل تضخم والتباين المسموح به عند كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل.

يشير معامل الارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا لم تتجاوز قيمة المعامل بين متغيرين أو أكثر القيمة (0.80) (Guajarati, 2004)، وفيما يأتي نتائج معامل الارتباط بيرسون به لأبعاد المتغير المستقل.

الجدول رقم (4-10) مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون

التمويل الرقمي	الاستراتيجية الرقمية	الثقافة التنظيمية الرقمية	المعرفة الرقمية	مهارات القائد الرقمي	الأبعاد
				1.000	مهارات القائد الرقمي
			1.000	0.638**	المعرفة الرقمية
		1.000	0.743**	0.677**	الثقافة التنظيمية الرقمية
	1.000**	0.680**	0.714**	0.614**	الاستراتيجية الرقمية
1.000**	0.730**	0.651**	0.672**	0.584**	التمويل الرقمي

(\*\* ) عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول (4-10) أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بلغت (0.743)، وهي بين المتغيرين (المعرفة الرقمية) و(الثقافة التنظيمية الرقمية)، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات، حيث لم تظهر أي من القيم بقيمة أكبر من (0.80).

وللتحقق من النتيجة السابقة، تم إيجاد معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF))، حيث يشير هذا المعامل إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا تراوحت قيم المعامل بين (1.0 - 10.0)، وتراوحت قيم معامل التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.1 - 1.0) (Guajarati, 2004). وفيما يأتي نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل:

الجدول رقم (4-11) معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

الابعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
مهارات القائد الرقمي	2.095	0.477
المعرفة الرقمية	2.902	0.345
الثقافة التنظيمية الرقمية	2.845	0.351
الاستراتيجية الرقمية	2.825	0.354
التمويل الرقمي	2.486	0.402

يُبين الجدول (4-11) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين (2.095 - 2.902) وهي بين (1.0 - 10.0)، وتراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.345 - 0.477) وهي بين (0.1 - 1.0).

#### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي المناسبة، حيث تم اخضاع الفرضيات الرئيسة لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وفيما يأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

#### 1.6.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تهدف الفرضية الرئيسية الأولى إلى التعرف على أثر قيادة الأعمال الرقمية بأبعادها مجتمعة في الابتكار التنظيمي مجموعة طلال أبوغزاله العالمية. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقيادة الأعمال الرقمية بأبعادها (مهارات القائد الرقمي، المعرفة الرقمية، الثقافة الرقمية التنظيمية، الاستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي) في الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، والنتائج كالتالي:

الجدول رقم (4-12) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية H0

ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig	F	درجات الحرية	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	
0.000	67.425	5	0.321	0.720	0.731	0.855	الابتكار التنظيمي

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُبين الجدول (4-12) وجود علاقة ارتباط قوية بين قيادة الأعمال الرقمية والابتكار التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.855$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.731$ )، وهذا يشير إلى أن متغير قيادة الأعمال الرقمية فسّر ما نسبته (73.1%) من التغير الحاصل في الابتكار التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> فقد بلغت (0.720)، وبلغ الفرق بينها

وبين معامل التحديد (0.011)، وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة النموذج على التنبؤ بقيم متغير الابتكار التنظيمي.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (67.425) وبمستوى الدلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لمتغير قيادة الأعمال الرقمية في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقيادة الأعمال الرقمية بأبعادها (مهارات القائد الرقمي، المعرفة الرقمية، الثقافة الرقمية التنظيمية، الاستراتيجية الرقمية، والتمويل الرقمي) في الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن".

الجدول رقم (4-13) معاملات الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية H0

معاملات الإنحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B المعاملات	ريادة الأعمال الرقمية
0.023*	2.305	0.155	0.076	0.176	مهارات القائد الرقمي
0.275	1.097	0.087	0.083	0.091	المعرفة الرقمية
0.028*	2.228	0.175	0.078	0.173	الثقافة التنظيمية الرقمية
0.001*	3.365	0.263	0.071	0.239	الاستراتيجية الرقمية
0.000*	4.210	0.309	0.067	0.280	التمويل الرقمي

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-13) قيم معاملات الانحدار لريادة الأعمال الرقمية، حيث يتبين أن قيمة Beta عند بُعد (مهارات القائد الرقمي) قد بلغت (0.155)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.305) وبمستوى الدلالة (SigT=0.023)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لمهارات القائد الرقمي في الابتكار التنظيمي. ويتبين من الجدول أن قيمة Beta عند بُعد (المعرفة الرقمية) قد بلغت (0.087)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (1.097) وبمستوى الدلالة (SigT=0.275)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر معنوي للمعرفة الرقمية في الابتكار التنظيمي. ويتبين من الجدول أن قيمة Beta عند بُعد (الثقافة التنظيمية الرقمية) قد بلغت (0.175)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.228) وبمستوى الدلالة (SigT=0.005)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية الرقمية في الابتكار التنظيمي. ويتبين من الجدول أن قيمة Beta عند بُعد (الاستراتيجية الرقمية) قد بلغت (0.263)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.365) وبمستوى الدلالة (SigT=0.001)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للاستراتيجية الرقمية في الابتكار التنظيمي. و أخيراً، يتبين من الجدول أن قيمة Beta عند بُعد (التمويل الرقمي) قد بلغت (0.309)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.210) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر معنوي إيجابي للتمويل الرقمي في الابتكار التنظيمي.

ونلاحظ أن ابعاد الريادة الرقمية كان لها الأثر المعنوي على الابتكار، وهذا مؤشر على مساهمة الريادة الرقمية في تحقيق الابتكار في مجموعة طلال أبو غزالة. وقد تبين أن أثر المعرفة الرقمية كان أثراً غير معنوي وذلك عند دراسة أثر أبعاد الريادة الرقمية مجتمعة، ويمكن تفسير ذلك

بأنه وبالرغم من أهمية المعرفة الرقمية كبعد من أبعاد الريادة الرقمية إلا أن مساهمة المعرفة في تحقيق الابتكار يحتاج وقتاً أطول من بقية الأبعاد، وذلك لأن تحويل المعرفة إلى أفكار ابتكارية يمكن تجسيدها على أرض الواقع يمر بمراحل وإجراءات عديدة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة الذي تم في الفصل الرابع، فإن هذا الفصل يتضمن عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات.

#### 2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ارتفاع مستوى الريادة الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن لجميع الأبعاد مجتمعة، كما ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة أيضاً، حيث جاء بالمرتبة الأولى مهارات القائد الرقمي بينما جاء بالمرتبة الأخيرة التمويل الرقمي، ويمكن تفسير ذلك من خلال ان مجموعة طلال أبوغزاله العالمية بدأت من فترة طويلة بالاهتمام بالريادة الرقمية وهي من المنظمات التي ادخلت الرقمنة الى عملياتها، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة Ja'ara حيث ان الريادة كانت مرتفعة في شركة زين.

2. أشارت نتائج التحليل الوصفي الى ارتفاع مستوى الابتكار التنظيمي في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن، كما ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال ان مجموعة طلال أبوغزاله العالمية تشجع على الابتكار والذي أدى بالنهاية الى وجود درجة مرتفعة في مستوى التنظيم الاداري في المنظمة، وتوافقت نتائج هذه

الدراسة مع دراسة (الدوري والحيث، 2015) وتعارضت مع دراسة (ابوشرار وخالد 2019)

حيث كان مستوى الابتكار التنظيمي في دراستهم بدرجة متوسطة.

3. أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر دال إحصائياً لريادة الأعمال الرقمية

بأبعادها مجتمعة في الابتكار التنظيمي، حيث ظهر هذا الأثر الإحصائي لجميع ابعاد هذا

المتغير مجتمعة (مهارات القائد الرقمي، والثقافة الرقمية التنظيمية، والاستراتيجية الرقمية،

والتنظيم الرقمي)، وهذا يشير الى الدور الإيجابي والأهمية الكبيرة لهذه الأبعاد في الابتكار

التنظيمي، في حين انه لم يظهر هذا الأثر لُبعد (المعرفة الرقمية). ونظراً لعدم وجود دراسة

مباشرة ربطت بين اثر ريادة الاعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي، لذلك هناك دراسات

أخرى ربطت ما بين الريادة الرقمية والاداء التنظيمي كدراسة (النسور وخليفات، 2020).

4. أشارت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية وجود أثر دال إحصائياً

لابعاد مهارات القائد الرقمي، والثقافة الرقمية التنظيمية، والاستراتيجية الرقمية، والتمويل

الرقمي) في الابتكار التنظيمي لدى مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن، ولم يظهر

أثر لادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي عند اخذها منفردة.

قد توافقت هذه الدراسة الحالية مع دراسة (Ja'ara, 2022) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة

إحصائية للريادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرقمية والمعرفة الرقمية والتمويل الرقمي والثقافة

الرقمية والابتكار الرقمي) في مستوى الأداء العالي. وتوافقت أيضاً مع دراسة (النسور وخليفات

, 2020) الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الريادة الرقمية ( إدارة المعرفة الرقمية، إدارة بيئة

الأعمال الرقمية، الحصول على التمويل المالي، ومهارات القيادة الإلكترونية) في الاداء التنظيمي.

### 3.5 التوصيات والمقترحات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فقد تم صياغة التوصيات التالية:

- 1- ضرورة الاستمرار في الاهتمام بتحقيق ريادة الأعمال الرقمية في مجموعة طلال أبوغزاله العالمية في الأردن، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية مناسبة لزيادة الابتكار التنظيمي.
- 2- التركيز على الاستراتيجية الرقمية التي تضعها المجموعة من خلال مراجعتها باستمرار، وذلك لتكون استراتيجية مبتكرة وتتميز عن المنافسين في السوق.
- 3- الاستمرار في الجهود التي تبذلها المجموعة حالياً في انتقاء القيادات في الريادة الرقمية ممن يتميزون بالكفاءة والمهارة الرقمية.
- 4- العمل على زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة الرقمية من خلال المزيد من الدورات التدريبية ومواكبة التطور التكنولوجي الرقمي العالمي.
- 5- الاستمرار في العمل على زيادة نشر الثقافة التنظيمية الرقمية في المجموعة، بحيث ترتبط بثقافة الابتكار وتعزز عملية صنع القرار القائم على البيانات في العصر الرقمي من خلال وضع استراتيجية خاصة لتطوير الريادة الرقمية.
- 6- الاستمرار في توفير تدفق نقدي كافٍ لتمويل برامج الريادة الرقمية، وذلك من خلال المخصصات المالية في الميزانية السنوية للمجموعة.
- 7- الاستمرار في استقطاب الكفاءات، وإتاحة الفرصة للعاملين لتحقيق الاستقلالية في العمل لزيادة الابتكار وتحسين الميزة التنافسية للمجموعة.

#### 1.3.5 التوصيات النظرية

1. توصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات في منظمات أخرى بالقطاع الخاص والعام وادخال متغير وسيط لفحص الاثر بين ريادة الاعمال الرقمية ومتغير الابتكار التنظيمي.

## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية

حسبان، دعاء والمرشد، محمد والطهراوي، مجاهد (2022) : القيادة الرقمية وأداء المنظمة: الدور الوسيط للقدرة على الابتكار. *المجلة الدولية لريادة الأعمال*، 25 (5): 1-17.

الخليلة، محمد (2021): مراجعة منهجية: نية ريادة الأعمال الرقمية. *دراسات ذكاء الشبكة*، 9 (17): 25 - 34.

الدوري والحيث (2015): أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال / إدارة الابتكار في الاعمال / جامعة الزيتونة.

الديب، ابراهيم (2008): أسس ومهارات الابداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر (82).

الساكت (2022): أثر الريادة الرقمية على الإبداع في المشاريع الصناعية الغذائية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16 (1): 259-284.

شحادة (2022): تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، *مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الاسلامي*، 2 (1): 35-106.

العامري (2017): العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري وأثرها في ريادة الأعمال : دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد. *مجلة الإدارة والإقتصاد*، 40 (112): 47-71.

عبيد، (2016): أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة. موقع ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، (1-73).

الفارس، مبارك، وبنّي خالد، مرعي (2022): أثر الريادة الرقمية على أداء موظفي المستشفيات الحكومية الكويتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 6 (19): 132 – 142.

فاطمة مانع، (2010): الابداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، عين الدلفى الجزائر.

مجموعة طلال أبوغزاله العالمية <https://www.tag.global>

محمد أبوشرار (2019): إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية، المستودع الرقمي في جامعة الخليل.

النجار، فايز، النجار، نبيل والزعبي، ماجد (2013). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نجم، (2003): ادارة الابتكار والمفاهيم والخصائص الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن (19).

النسور، بلال، وخليفات، إبراهيم (2020): أثر الريادة الرقمية في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(1): 260 – 284.

نعيم حافظ، (2004): التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ص 4.

يوسف، سلطان وكرار، سهيل (2019) : تأثير العوامل المهمة للقيادة الرقمية على إستراتيجية التسويق عن طريق التلعيب. *المجلة الدولية للبحث والتطوير المتقدم*، 4(5): 29 – 33.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Adesuwa O. (2022). Business in the digital age: Digital innovation outcome, exit and the founder's start-up experience role, **Journal of the International Council for Small Business** .
- Ahamed, M. (2021) **Inclusive Banking, Financial Regulation and Bank Performance: Cross-Country Evidence**. J Bank Finance.
- Al-Khateeb, B.L.A. (2019). **The Conceptual Framework for the Examination of a Successful Digital Entrepreneurship in 21st Century**. IGI Global Publisher of Timely Knowledge **and enterprises**. a report of the strategic policy forum on digital entrepreneurship.
- Antonizzi, J., & Smuts, H., (2020). **The Characteristics of Digital Entrepreneurship and Digital Transformation: A Systematic Literature Review**. In book: Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology .Springer.
- Asghari, R. and Gedeon, S. (2010). **Significance and Impact of Internet on the Entrepreneurial Process: E-Entrepreneurship and Completely Digital Entrepreneurship**. Proceedings of the 4th European Conference on Innovation and Entrepreneurship .
- Baig, U., & Hussain, B. (2022). Digital Entrepreneurship: Future Research Directions and Opportunities for New Business Model. **Sustainability**, 14 (5004): 1 -16.
- Bandera, C. (2016). **Orthogonal Dimensions in Digital Entrepreneurship**. (October 13, 2016). 7th Annual George Washington University (GWU)-International Council for Small Business (ICSB) Global Entrepreneurship Research and Policy Conference.
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009). "Towards a multidisciplinary definition of innovation", **Management Decision**, 47(8): 1323-1339.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity. **MIS Q**, 37: 635–636.
- Braf, E., & Melin, U. (2020). **Leadership in a digital era is “Digital Leadership” A buzzword or a significant phenomenon?**. Scandinavian Conference on Information Systems, 1–15.
- Brock, U., & Von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence. **California Management Review**, 61(4): 110-134.

- Busulwa, R. & Evans, N. (2022a) . "**Digital Business, the Digital Business Imperative, and Digital Business Transformation.**" Digital Transformation in Accounting.
- Busulwa, R. (2022b). "**Forming Digital Transformation Strategy.**" Navigating Digital Transformation in Management.
- Cesar, B., & Katia, P. (2020). Personality traits and the digital entrepreneur: Much of the same thing or a new breed?, **Journal of the International Council for Small Business**, 1(2): 81-105.
- Cesar, B., & Katia, P. (2023). "**What do my customers really want? Pivoting digital technology and business models in emergency response management.**" Chapters, in: Luca Iandoli & Carmine Gibaldi (ed.), Cases on Digital Entrepreneurship, chapter 1, pages 1-10, Edward Elgar Publishing.
- Correani, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. **California Management Review**, 62(4): 37-56.
- Davidson, E. & Vaast, E. (2010). **Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment. Conference: System Sciences (HICSS).** 2010 43rd Hawaii International Conference, 1 – 10.
- Davies, M., & Buisine, S. (2018). **Innovation Culture in Organizations.** In book: Science, Technology and Innovation Culture.
- De la Calle, A. (2021). Digital Product–Service Innovation and Sustainability: A Multiple-Case Study in the Capital Goods Industry. **Sustainability**, 13(6342): 1- 29.
- De Waal, B., van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). **Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited.** Paper presented at the 12<sup>th</sup>.
- Deniz, F. (2021). "**Strategies for digital transformation in business," Disruptive Technology and Digital Transformation for Business and Government.**
- Dong, J. (2019). Moving a mountain with a teaspoon: Toward a theory of digital entrepreneurship in the regulatory environment. **Technol. Forecast. Soc. Chang**, 146: 923–930.
- Dorin, M. (2018). Product and process innovation: a new perspective on the organizational development. **International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education**, 3(6): 132-138.
- Durai, T., & Stella, G. (2019). Digital finance and its impact on financial inclusion. **International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research**, 6(1): 122-127.

- Dutot, V., & Van Horne, C. (2015). **Digital Entrepreneurship Intention in a Developed vs. Emerging Country: An Exploratory Study in France and the UAE.** *Transnational Corporations Review*.
- Elia, G., & Margherita, A., & Passiante, G. (2020). **Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process.** *Technol. Forecast. Soc: Chang.*
- Esa, H., & Outi-Maaria P., & Markus, P. (2021). "Creating and Implementing Standardized Management Innovation in a Large Organization." **South Asian Journal of Business and Management Cases**, 10(1): 77-87.
- Esmaeeli, H. (2011). The study of effecting factors on digital entrepreneurship (a case study). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 2(12):163-172.
- European Commission. (2015). **Digital transformation of European industry.**
- European Conference on Management, Leadership and Governance 2016: 52 – 61.
- Farinha, L., Ferreira, J., and Gouveia, B. (2016). Networks of innovation and competitiveness: a triple helix case study. **J. Knowl. Econ**, 7(3): 259–275.
- Fernando C., & Fernando, M. (2021). Why do People Refuse Entrepreneurship and How to Improve Entrepreneurial Education. **Review of Economics and Finance**, 19(3): 29-34.
- Finau, G., Rika N., & Samuwai, J. (2017). Perceptions of digital financial services in Rural Fiji. **Information Technologies and International Development**, 12(4): 11-21.
- Fredyna, T., & Diéguez-Soto, J., & Ruiz-Palomo, D. (2019). Entrepreneurial orientation and product innovation: The moderating role of family involvement in management. **European Journal of Family Business**, 9(2): 128 – 145.
- Freitas, J. (2020). "Digital Transformation: The Gap between Digital Leadership and Business Performance". **ISLA 2020 Proceedings**, 20: 1 – 6.
- Gerrickagoitia, J. (2019). Digital manufacturing platforms in industry 4.0 from private and public perspectives. **Applied Sciences**, 9(14): 2934.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. **Technology Innovation Management Review**, 7(5): 44-51.
- Granito, F. (2022). **"Digital Transformation Readiness," Digital Transformation: Accelerating Organizational Intelligence.**

- Grimpe, C., Sofka, W., Bhargava, M., & Chatterjee, R. (2017). R&D, marketing innovation, and new product performance: A mixed methods study. **Journal of Product Innovation Management**, 34(3): 360–383.
- Gujrati, R., & Uygun, H. (2020). **Digital Entrepreneurship Book**. Tradepreneur Global Academic Platform, Southampton, UK .
- Gujarati, D.N. (2004). Basic Econometrics. (4thed.), UNA, New York: McGraw Hill.
- Gunday, G., & Ulusoy, G., & Kilic, K. (2011). Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, 133(2): 662-676 .
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, H., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, 69(12): 5671–5681.
- Gupta, S., Tuunanen, T., Kar, A.K. and Modgil, S. (2023). "Managing digital knowledge for ensuring business efficiency and continuity". **Journal of Knowledge Management**, 27(2): 245-263.
- Hair, N., & Wetsch, R., & Hull, E., & Perotti, V., & Hung, C. (2012). Market Orientation in Digital Entrepreneurship: Advantages and Challenges in A Web 2.0 Networked World. **International Journal of Innovation and Technology Management**, 9(6): 1 -16.
- Haroon, A., & Paul, M., & Gerhard, G. (2022). Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation. **Research-Technology Management**, 65(3): 39-49.
- Hazem, S., & Sun, Z. (2019). Organizational culture and innovation. **Aliterature review**, 344(5): 465 – 472.
- Hsieh, Y., & Wu, J. (2019). **Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: insights and research opportunities**. **Comput. Hum. Behav.**
- Hull, E., & Hung, C., & Hair, N., & Perotti, V. and DeMartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, 4(3): 290- 303.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., and Kantola, J. (2020). **“Leadership competencies for digital transformation: evidence from multiple cases.”** in *Advances in Intelligent Systems and Computing*. ed. S. Latifi (New York: Springer International Publishing, 81–87.
- Iqbal, S. (2021). Linking Entrepreneurial Orientation with Innovation Performance in SMEs; the Role of Organizational Commitment and

- Transformational Leadership Using Smart PLS-SEM. **Sustainability**, 13: 4361.
- Thompson, L. & Choi, H. (2006). **Creativity and innovation in organizational teams**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.
  - Ja'ara, B. (2022). The Impact of Digital Entrepreneurship on High Performance at Zain Jordan Telecom Company. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 12(12), 642- 658.
  - Jonas, S., & Nadine, K., & Solomon, D. (2021). Digital entrepreneurship in developing countries: The role of institutional voids. **Technological Forecasting and Social Change**, 170.
  - Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. **Research-Technology Management**, 62(5): 44-49.
  - Kane, G., & Palmer, D., & Phillips, A. (2015). Is Your Business Ready for a Digital Future?. **MIT Sloan Management Review**, 56( 4): 37-44.
  - Klien, J. A., Rao, P. M., & Dalvi, M. (2018). Competition and Consumer Privacy in the Cyberspace Market. **Journal of Intellectual Property Rights**, 23(3): 70-85.
  - Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. **Foundations of Management**, 10(1):123-142.
  - Kraus, S., & Palmer, C., & Kailer, N., & Kallinger, L., and Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship. **Int. J. Entrepr. Behav. Res**, 25: 353–375.
  - Leick, B. (2020). **Digital entrepreneurs in the sharing economy: A case study on Airbnb and regional economic development in Norway**. In book: The Impact of the Sharing Economy on Business and Society, 1-24.
  - Lin, H., Chen, M., & Su, J. (2017). How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. **Journal of Organizational Change Management**, 30(4): 456-486.
  - Liu, M., & Gorgievski, M., & Zwaga, J., & Paas, F. (2022). How entrepreneurship program characteristics foster students' study engagement and entrepreneurial career intentions: A longitudinal study . **Learning and Individual Differences**, 101(3): 1 -11.
  - Liu, Z., Nie, H. (2020). Literature review on the influence of entrepreneurship on enterprise innovation performance. **J. Hunan Univ. Technol. Soc. Sci. Ed.**, 3(2): 44–53.
  - Martinez Dy, A.; Martin, L.; Marlow, S. (2018). Emancipation through digital entrepreneurship?. **A critical realist analysis. Organization**, 25(3): 585–608.

- Martinez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., and Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: the role of digital organisational culture. **Technol. Forecast. Soc. Chang**, 154: 119962–119971.
- Martinez-Navalon, J. & Gelashvili, V., DeMatos, N. and Herrera-Enríquez, G. (2023). "Exploring the impact of digital knowledge management on technostress and sustainability". **Journal of Knowledge Management**.
- McCarthy, P., Sammon, D., and Alhassan, I. (2021). Digital transformation leadership characteristics: a literature analysis. **Decis. Syst**, 30: 1–31.
- Mihailidis P., & Viotty S. (2017). Spreadable spectacle in digital culture: Civic expression, fake news, and the role of media literacies in “post-fact” society. **American Behavioral Scientist**, 61(4): 441-459 .
- Mihardjo, L., & Sasmoko, S., & Alamsyah, F., and Djap, E. (2019a). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: market orientation as a moderator. **Manag. Sci. Lett**, 9: 1059–1070.
- Mihardjo, L., & Sasmoko, S., & Alamsyah, F., and Elidjen, E. (2019b). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. **Pol. J. Manag. Stud**, 19: 285–297.
- Mckeown, (2008) The Trust About Innovation, Pearson/Financial Times.
- Nambisan, S., & Lyytinen, K., & Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. **MIS Quarterly**, 41(1): 223– 238.
- Neely, B. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: verdicts and recommendations for future research. **J. Manag**, 46: 1029–1062.
- Ngoasong, M. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 25(3):483 – 500.
- Niu, S., & Park, B., & Jung, J. (2022). The Effects of Digital Leadership and ESG Management on Organizational Innovation and Sustainability. **Sustainability**, 14(15639): 1 -20.
- O’Dea, S. (2021). **Number of smartphone users worldwide from 2016 to 2021**. Statista.
- Oduro, S. (2022). Entrepreneurial orientation and innovation performance of social enterprises in an emerging economy. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 24(2): 312- 336.
- OECD/Eurostat. (2005). **Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. (3rd ed.), OECD Publishing.

- OECD/Eurostat. (2018). **Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation.** (4th ed.), The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat.
- Park, C. (2017). "A study on effect of entrepreneurship on entrepreneurial intention: Focusing on ICT majors". **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 11(2): 159-170.
- Pradana, M., & Silvianita, A., & Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The Implication of Digital Organizational Culture on Firm Performance. **Frontiers in Psychology**, 13(840699): 1 -7.
- Proksch, D. (2021). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. **Journal of Small Business Management**, 1–29.
- Rana, NP., & Luthra, S., & Rao, HR. (2019). Key challenges to digital financial services in emerging economies: the Indian context. **Inf Technol People**, 33(2): 1 -18 .
- Recker, J., & Von Briel, F. (2019). **The Future of Digital Entrepreneurship Research: Existing and Emerging Opportunities.** 40th International Conference on Information Systems, Munich, Germany.
- Rippa, P. & Secundo, G. (2019). "Digital academic entrepreneurship: the potential of digital technologies on academic entrepreneurship". **Technological Forecasting and Social Change**, 146(4): 900-911.
- Robert, M., Giuliani, P., Guilloton, A., & Khallouk, M. (2019). Management innovation: a dynamic analysis of the implementation phase over time. **Production Planning & Control**, 30 (15): 1219-1238.
- Roberts, W. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. **Psychol Bull**, 143(2): 117-141.
- Rosario, A., & Cruz, R. (2019). Determinants of Innovation in Digital Marketing. **Journal of Reviews on Global Economics**, 8(4): 1722-1731.
- Ross SM. (2017). **Machine Learning and Big Data—Science Direct.** Introd Stat (Fourth Ed.); 693–709).
- Satalkina, L. & Steiner, G. (2020): Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research Avenues for Sustainable Transitions. **Sustainability**, 12: 27-64.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., and Carlucci, D. (2021). **The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship.** Int. J. Entrep. Behav. Res. ahead-of-print.

- Sekaran, U., Bougie, R., (2016). *Research Methods. For Business: A Skill-Building Approach* (7th ed). New York: John Wiley& Sons Inc.
- Sharon, P., & Thierry, V. (2020). Marketing innovation: a systematic review. **Journal of Marketing Management**, 36 (9-10): 763-793.
- Sheninger, E. (2019). **Digital Leadership Changing Paradigms for changing times**. (2nd Edition). India: Sage Publication.
- Singh, Y. (2019). Digital Culture-A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement. **International Journal of Management Studies**, 61(8): 54-60.
- Soltanifar, M. (2020). **Developing a Digital Entrepreneurial Mindset for Data-Driven, Cloud-Enabled, and Platform-Centric Business Activities: Practical Implications and the Impact on Society**. In M. Soltanifar, M. Hughes, & L. Göcke (Eds.), *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society* (pp. 3-21). (Future of Business and Finance). Springer.
- Standing, C. & Mattsson, J. (2018). Fake It Until You Make It: Business Model Conceptualization in Digital Entrepreneurship. **Journal of Strategic Marketing**, 26(5): 385-399.
- Sussan F., & Acs, Z. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. **Small Business Economics**, 49(14): 55-73.
- Upadrista, V. (2021) . "**Business strategy for digital transformation.**"
- Vineela, S. (2018): Digital Entrepreneurship. **IJIRMPS**, 6(4): 441-448.
- Volberda, H., & Khanagha, S., & Baden-Fuller, C., & Mihalache, O., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. **Long Range Planning**, 54(1): 102 – 110.
- Volberda, H., & Van, D., & M, O. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. **Organization Studies**, 35( 9): 1245-1264.
- Wang, T., & Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. **Front. Psychol**, 13(2): 1 -20.
- Waheed A, Miao X, Waheed S, Ahmad N, Majeed A. (2019) . How New HRM Practices, Organizational Innovation, and Innovative Climate Affect the Innovation Performance in the IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis. *Sustainability* ; 11(3):621. <https://doi.org/10.3390/su11030621>.

- Wasono, L., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. **Int. J. Eng. Technol. Innov**, 7: 125–130.
- Yaghoubi, N. (2012). Identification of the effective structural factors on creating and developing digital entrepreneurship in agricultural sector. **African Journal of Agricultural Research**, 7(6):1047-1053.
- Yao, L., & Yang, X. (2022). Can digital finance boost SME innovation by easing financing constraints?: Evidence from Chinese GEM-listed companies. **PLOS ONE**, 17(3): 1- 20.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim M. Y. (2019). Digital Leadership among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8 (9) : 1481-1485.
- Zhao, F. & Collier, A. (2016). **Digital Entrepreneurship: Research and Practice**.
- Zhu, P. (2015). **Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity**. Morrisville, NC: Lulu Publishing Services.

## الملحقات

الملحق (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة / مكان العمل
1.	أحمد علي صالح	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
2.	رائد محمد بني ياسين	أستاذ	الجامعة الأردنية
3.	رائد محمد العضايلة	أستاذ	جامعة اليرموك
4.	سالم خليل الأقطش	أستاذ	الجامعة الألمانية الأردنية
5.	عزام أبو مغلي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
6.	محمد شحادة أبو يمين	أستاذ	جامعة عمان العربية
7.	ناصر عبد الكريم النسور	استاذ	كلية طلال ابوغزاله الجامعية للابتكار
8.	لؤي عيد جريسات	أستاذ مشارك	جامعة الأمريكية مأدبا
9.	مشيرة عدنان عنيزات	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
10.	رائد محمد الهاندة	استاذ مساعد	جامعة اليرموك
11.	ناصر صبحي عساف	أستاذ مساعد	كلية طلال أبوغزاله الجامعية للابتكار

• تم ترتيب الأسماء حسب الرتبة الأكاديمية

## الملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

يُرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه، والتي تنطبق عليك بوضع (√) في المكان المناسب.

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 <input type="checkbox"/> 30-أقل من 39 <input type="checkbox"/> 39-أقل من 49 <input type="checkbox"/> 49 فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير
المستوى الإداري	<input type="checkbox"/> الإدارة الوسطى <input type="checkbox"/> الإدارة العليا
الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10-أقل من 20 سنوات <input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر

## ثانياً: (المتغير المستقل) ريادة الأعمال الرقمية

الرقم	البُعد / الفقرات	أوافق بشدة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
- مهارات القائد الرقمي						
1	تُعدّ المجموعة قادة للريادة الرقمية فيها.					
2	تعتمد المجموعة الأساليب القائمة على التكنولوجيا في العمل.					
3	تتخذ المجموعة حلولاً مبتكرة مع فرق العمل لديها.					
4	تمتلك المجموعة القدرة على قيادة التغيير الرقمي.					
5	تمتلك المجموعة القدرة على تطوير خدمات عالية الجودة.					
- المعرفة الرقمية						
6	تقوم مجموعتنا بتحليل البيئة الخارجية للحصول على معرفة رقمية.					
7	تبحث مجموعتنا عن مصادر المعرفة الرقمية لتساعد في عملية تطوير الخدمات.					
8	تسعى مجموعتنا للبحث عن المعرفة المبتكرة من خلال الوسائط الرقمية.					
9	تسعى مجموعتنا للحصول على افكار جديدة من عملائها.					
10	توفر مجموعتنا بيئة مساندة لتطبيق إدارة المعرفة الرقمية تلبي توقعات المستهلكين.					
- الثقافة التنظيمية الرقمية						
11	تؤكد مجموعتنا على القيم الناتجة من مبادرات الابتكار الرقمي.					
12	تواكب مجموعتنا التغييرات التكنولوجية الرقمية.					

الرقم	البُعد / الفقرات	أوافق بشدة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
13	ترتبط مجموعتنا بثقافة الابتكار لتطوير طرق تسويق جديدة.					
14	تسعى مجموعتنا لترسيخ الثقافة الرقمية لدى موظفيها.					
15	تركز مجموعتنا على صنع القرار القائم على البيانات في العصر الرقمي.					
<b>الاستراتيجية الرقمية</b>						
16	تطبق المجموعة استراتيجية تنسجم مع الاتجاهات العالمية نحو الرقمنة.					
17	تبحث المجموعة عن مشاريع استراتيجية غير عادية متعلقة بالرقمية.					
18	تستخدم المجموعة استراتيجية مبتكرة تميزها عن منافسيها في السوق.					
19	تتضمن المجموعة إطلاق مشاريع اعتماد برامج الابتكار الرقمي للمؤسسات التعليمية.					
<b>التمويل الرقمي</b>						
20	تمول مجموعتنا الريادة الرقمية من خلال اقرار مخصصات مالية في ميزانيتها السنوية.					
22	تمول مجموعتنا تدفق نقدي كافي لتمويل برنامج الريادة الرقمية.					
23	تؤمن مجموعتنا بأن الإستثمار في الريادة الرقمية له عائد استثماري عالي.					
24	تحقق مجموعتنا ريادة رقمية ذات قيمة سوقية مضافة.					
24	تحفز مجموعتنا من خلال التمويل الرقمي المزيد من الابتكارات فيها.					

## ثالثاً: (المتغير التابع) الابتكار التنظيمي

الرقم	النُعد / الفقرات	أوافق بشدة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	لا أوافق	لا اوافق بشدة
<b>- الابتكار التنظيمي</b>						
25	تُدخل المجموعة أساليب جديدة لتحسين خدماتها.					
26	تتخذ المجموعة اجراءات تساهم في تطوير مركزها السوقي .					
27	تجري المجموعة تغييرات في تقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.					
28	تبتكر المجموعة سياسات جديدة في مجال استقطاب الكفاءات.					
29	تقوم المجموعة بإدخال تحسينات في شبكات المعلومات في عملياتها الادارية.					
30	تتيح المجموعة الفرصة للعاملين للاستقلالية بالعمل لزيادة الابتكار .					
31	تدعم المجموعة الحصول على براءات الاختراع.					
32	تدخل المجموعة تقنيات جديدة للعمل على تحسين ميزتها التنافسية.					
33	تعمل المجموعة على ادخال اساليب مبتكرة لتسويق خدماتها.					
34	تحرص المجموعة على الابتكار الترويجي كوسيلة لتقديم خدمات جديدة.					
35	تعمل المجموعة على متابعة اراء الزبائن كقاعدة ترتكز عليها في تطوير خدماتها.					

## الملحق رقم (3) كتاب تسهيل المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/1850  
التاريخ: 2023/05/14

### إلى من يهمه الأمر

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير ديماس حسن صالح العقرباوي، ورقمها الجامعي (402110072)، المسجلة في تخصص إدارة الأعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونة بـ "أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة" مجموعة طلال أبو غزالة العالمية"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



#### الملحق رقم (4) مجموعة طلال أبوغزاله العالمية

تعد مجموعة طلال أبوغزاله أكبر مجموعة عالمية من شركات الخدمات المهنية التي تعمل في حقول المحاسبة والاستشارات الإدارية والتدريب والملكية الفكرية والخدمات القانونية وتقنية المعلومات وبناء القدرات ومعلومات الائتمان والترجمة القانونية، وهي تابعة لسجل البنك الدولي للمحاسبين والمدققين (واشنطن) وفي مركز الأمم المتحدة للشركات متعددة الجنسيات (نيويورك). وتعمل المجموعة من خلال مكاتبها البالغ عددها أكثر من 100 مكتباً و150 مكتب تمثيل حول العالم .

وقد تم تأسيس مكاتب المجموعة لخدمة الدول العربية والشركات الأجنبية المهمة بالعمل في هذه المنطقة، مما يجعلنا نفرد بكوننا الشركة الإقليمية الوحيدة التي تعد شركة دولية ومتعددة اللغات وتضم مثل هذا العدد الكبير من المهنيين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التدريب وتقدم هذا العدد من الخدمات المتنوعة.

ونظراً لكونها تعمل في منطقة من العالم تشهد تغييرات جذرية وغير مسبقة، تدرك مجموعة طلال أبوغزاله جيداً كافة جوانب البيئة الاقتصادية بما فيها العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تحكم هذا النشاط ولديها الخبرة الكافية لذلك. وتدرك الحاجة إلى التطوير المنظم للمؤسسات العربية في سبيل بناء أساس متين للمستقبل. وتلبي المجموعة هذه الحاجة بتوفير خبراء ذوي كفاءات عالية المستوى ولديهم القدرة على توقع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية وعلى تقييم البدائل لتحديد أكثر الحلول إبداعاً للمشاكل الحالية والمستقبلية.

وقد حققت المجموعة سجلاً مميزاً من النجاحات بين عملائها، الذين يضمنون وكالات هامة ومنظمات تمويلية حكومية ودولية وعربية، وشركات رائدة في مجالات البنوك والصناعة والتأمين

والتجارة. وقد ساعدنا هؤلاء العملاء بنجاح على اتخاذ قرارات صعبة تتصل بالأعمال والإدارة وتتعلق بالأفراد والمعدات والمرافق ورأس المال.

وتتضمن المجموعة أكثر من 2000 مهني من مختلف التخصصات يعملون من خلال مكاتبها والمنتشرة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومكاتب تمثيلية في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية. كانت المجموعة وما زالت بمثابة شريك مقرب للأمم المتحدة لعدة عقود ومن خلال ذلك بذلت العديد من الجهود في التعاون مع المكتب التنفيذي لفريق الأمم المتحدة لتقنية المعلومات والاتصالات (UN ICT TF) باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات للوصول إلى أهداف تطوير الألفية للأمم المتحدة (MDGs).

طورت مجموعة طلال أبوغزاله العالمية العديد من الروابط مع أهم المنظمات العالمية التي

تتضمن:

1. المكتب التنفيذي لفريق الأمم المتحدة لتقنية المعلومات والاتصالات (UNICT).
2. منظمة التجارة العالمية (WTO).
3. برنامج تطوير الأمم المتحدة (UNDP).
4. لجنة ممارسات التدقيق الدولية (IAPC).
5. لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB).
6. الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC).
7. معايير المحاسبة والإبلاغ الدولية (ISAR).
8. غرفة التجارة العالمية (ICC).
9. جمعية خبراء التراخيص العالمية (LESI).