

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية

دراسة ميدانية على قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030

إعداد الطالب/

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعائهم النور في طريقي،

إلى كل معلم زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوة خالصة أن يجزيكم الله خيراً،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وقدر

ليس بعد الثمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي
لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه
على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من
سأهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه
والنصوب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز
هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة
بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى
وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله
خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لفادر.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) في ترقية وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية العاملة بقطاع الخدمات في ضوء رؤية المملكة 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهدافها في وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وتكونت عينة الدراسة من (370) مفردة من العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية، شملت فئات إدارية مختلفة (مديرين، رؤساء أقسام، وموظفين إشرافيين)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية كان مرتفعاً، وأن تحسين الأداء الإداري تحقق بدرجة عالية، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء الإداري، حيث جاء التحفيز الرقمي أكثر الأبعاد تأثيراً يليه بناء فريق العمل الرقمي ثم نمط الإشراف الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج إعداد القيادات الرقمية، وتبني نظم تحفيز إلكترونية، وبناء ثقافة عمل رقمية تشاركية تُسهم في تحقيق الكفاءة والتميز الإداري في المؤسسات السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، الأداء الإداري،

المؤسسات السعودية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 الفجوة البحثية:
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
14.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	11.1 طرق جمع البيانات:

17.....	12.1 الأساليب الإحصائية:
18.....	13.1 حدود الدراسة:
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري:
19.....	المبحث الأول: القيادة الرقمية
19.....	1.1.2 تمهيد
20.....	2.1.2 مفهوم القيادة الرقمية
22.....	3.1.2 أهمية القيادة الرقمية
24.....	4.1.2 أنواع القيادة الرقمية
25.....	5.1.2 أبعاد القيادة الرقمية
28.....	6.1.2 استراتيجيات القيادة الرقمية
31.....	7.1.2 استراتيجية الابتكار القيادي الرقمي
32.....	المبحث الثاني: تحسين الأداء الإداري
32.....	1.2.2 تمهيد
32.....	2.2.2 مفهوم تحسين الأداء الإداري
33.....	3.2.2 أهمية تحسين الأداء الإداري
35.....	4.2.2 أبعاد تحسين الأداء الإداري
39.....	5.2.2 استراتيجيات تحسين الأداء الإداري
42.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
42.....	1.3 تمهيد
42.....	2.3 منهج الدراسة

42.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
43.....	4.3 عينة الدراسة.....
44.....	5.3 أداة الدراسة.....
45.....	6.3 مقياس الاستجابة.....
45.....	7.3 صدق أداة الدراسة.....
47.....	8.3 ثبات أداة الدراسة.....
47.....	9.3 نتائج اختبار الثبات.....
48.....	10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
50.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....
50.....	1.4 تمهيد.....
50.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.....
52.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الرقمية).....
55.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).....
57.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
63.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
63.....	1.5 تمهيد.....
63.....	2.5 مناقشة النتائج.....
65.....	3.5 التوصيات.....
67.....	Abstract.....
68.....	قائمة المراجع.....

68.....	اولا المراجع العربية.....
71.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
73.....	الملاحق.....
74.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) عينة الدراسة	43
2.	الجدول (2) مكونات الاستبانة النهائية	45
3.	الجدول (3) مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-Point Scale) لتقدير درجة الاتفاق	45
4.	الجدول (4) مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية	47
5.	الجدول (5) نتائج اختبار الثبات	48
6.	الجدول (6) تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	51
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لـ بُعد نمط الإشراف الرقمي	53
8.	الجدول (8) التحليل الوصفي لـ بُعد بناء فريق العمل الرقمي	54
9.	الجدول (9) التحليل الوصفي لـ بُعد التحفيز الرقمي	55
10.	الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحسين الأداء الإداري	57
11.	الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير القيادة الرقمية وأبعادها وتأثيرها على تحسين الأداء الإداري	59

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
61	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط الإشراف الرقمي على تحسين الأداء الإداري	12.
62	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء فريق العمل الرقمي على تحسين الأداء الإداري	13.
63	جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الرقمي على تحسين الأداء الإداري	14.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

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

وتختلف بيئات العمل في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030 عن القطاع الخاص، نظراً للطبيعة الهرمية والبنية التنظيمية الرسمية التي تسود المؤسسات الحكومية. وقد أوضحت دراسة أن السياق التنظيمي يضفي خصوصية على تأثير أساليب القيادة، حيث يمكن أن تكون الفاعلية محدودة إذا لم تتناسب الأساليب مع البيئة الحكومية. (Djajengatmodjo et al., 2024)

كما أن الدراسات السابقة تشير إلى أن التحفيز يلعب دورًا كبيرًا في زيادة دافعية الموظفين في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030، لا سيما في بيئات العمل التي تفتقر إلى المرونة كما في الهيكلية الحكومية. فالموظفون المحفزون يكونون أكثر التزامًا ويظهرون قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته (Rachmawati, 2024).

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

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

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير القيادة الرقمية الإدارية الحديثة، بما فيها نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030 السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية. (Alghamdi, 2022).

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعتبر قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030 أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، حيث يلعب دورًا محوريًا في تقديم الخدمات العامة، وتنظيم شؤون المجتمع، وتطبيق السياسات الحكومية، ويحظى قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030 بأهمية خاصة، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار العام، ويُشرف على تنفيذ الخطط التنموية التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

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

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

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

وفي هذا السياق، فإن دراسة (Djajengatmodjo et al., 2024) أُلقت الضوء على القيادة الرقمية والتفاعل التنظيمي كعوامل مؤثرة في تحسين الأداء، لكنها أكدت على أن أثر القيادة قد يختلف بناءً على السياق الثقافي والتنظيمي. وهذا يعني أن قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030، نظرًا لخصائصه الخاصة، قد يحتاج إلى دراسة مخصصة تركز على أساليب القيادة التي تتماشى مع الثقافة التنظيمية الحكومية وتلائم الاحتياجات الفعلية للموظفين.

و تكمن المشكلة البحثية في تحليل تأثير القيادة الرقمية الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030 السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

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

الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير القيادة الرقمية على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية، خاصةً في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030، مما يضيف إلى قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.
2. تساعد الدراسة على فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين، ما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة وفعاليتها في تعزيز الإنتاجية.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثيرات عوامل أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى لتوسيع النتائج والتوصل إلى فهم أعمق.

الأهمية العملية:

- ✓ تقدم الدراسة رؤى يمكن استخدامها لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية العمل الحكومي.
- ✓ توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030 حول أفضل ممارسات القيادة الإدارية التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعدهم على اختيار الأساليب التي تلبي احتياجات فرق العمل.

- ✓ تسهم الدراسة في وضع استراتيجيات تدريبية لتطوير مهارات القيادات، مثل التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قدرة القيادات على تحسين الأداء العام للموظفين.
- ✓ أن تسهم الدراسة في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

4.1 أهداف الدراسة:

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

1. تحليل تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.
2. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.
3. تقييم أثر التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية على رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين الحكوميين.
4. تحديد الفروق المحتملة في تأثير القيادة الرقمية على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.
5. تقديم توصيات لتطبيق القيادة الرقمية بفعالية لتعزيز تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما هو دور القيادة الرقمية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الإدارية الحديثة على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030؟
- ✓ كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030؟
- ✓ ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030؟
- ✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير القيادة الرقمية على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030؟
- ✓ ما هي أفضل الممارسات والتوصيات لتطبيق القيادة الرقمية بشكل يساهم في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

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

- الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

7.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Suwandy et al., 2023).

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

و أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، لكن من خلال استراتيجية الموارد البشرية، يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث تبين أن استراتيجية الموارد البشرية تمثل متغير وساطة كامل، واوصت الدراسة بأن أساليب القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل إدارة جامعة بالانكا رايا.

❖ دراسة (Alamanda et al., 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع رضا العمل والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في شركة (Persero) PT. PLN بمنطقة شمال سورابايا. تم تنفيذ البحث باستخدام استبيان تم توزيعه على 120 موظفًا في الشركة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام طريقة أقل المربعات الجزئية (PLS). تضمنت الدراسة فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. كما

يؤثر أسلوب القيادة على تحسين أداء الموظفين، في حين لا يؤثر رضا العمل بشكل مباشر على تحسين الأداء. إلا أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا في تحسين أداء الموظفين. وجد أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء الموظفين من خلال رضا العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر عبر الالتزام التنظيمي.

❖ دراسة. (Djajengatmodjo et al., 2024)

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

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

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

❖ دراسة. (AL-Hameed, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة التأثير بين أبعاد أولويات القيادة الإدارية (الاهتمام بالموظفين، الثقة في الأداء، الثقة بالنفس، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الوقت) وأداء الموظفين كمتغير

تابع، وتم اختيار عينة من (200) فرد من القيادات ورؤساء الأقسام والمسؤولين في شركة الصناعات العامة للأسمدة في البصرة.

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

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

❖ دراسة (Setiawan & Sheidu, 2024).

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

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

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

❖ دراسة (Yuwono & Rachmawati, 2024)

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

و توصلت الدراسة إلى أن الدافعية للعمل هي عامل رئيسي يؤثر على الأداء، حيث يمكن تعزيزها من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الحوافز وفرص التدريب. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يعزز الدافعية ويزيد من أداء الموظفين عند توفير التدريب والموارد الكافية. وبينت النتائج أيضًا أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء من خلال دعم الموظفين وتحفيزهم.

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

❖ دراسة (Rachmawati, 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات القيادة (التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار) والانضباط الوظيفي (الالتزام بالمواعيد، الالتزام بالقوانين، الأداء المتسق) ونظام التعويض (بأبعاده: التعويض المالي، التعويض غير المالي، الحوافز) على كفاءة أداء الموظفين في بيئة عمل حديثة، و اعتمدت

الدراسة على النهج الكمي لجمع البيانات، من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين من مختلف المستويات والأقسام داخل المنظمة.

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

❖ دراسة (خلوط، 2023).

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

❖ دراسة (احمد، 2021).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في

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

❖ دراسة (Sumardona& Saida, 2022).

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

وأظهرت التحليلات أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي معنوي على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية. كما بينت النتائج أن الثقة في العمل تؤثر إيجابياً على الالتزام، وأن التزام الموظفين يعزز تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية.

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

8.1 الفجوة البحثية:

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين، خصوصًا من حيث توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عالٍ. ومع ذلك، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة عند دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز، وتأثيرها على ترقية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية بشكل خاص في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

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

أما من ناحية الاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثيرات محددة لبعض أبعاد القيادة، مثل رضا العمل والالتزام التنظيمي، لكن لم تُفصّل تأثير القيادة الرقمية ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030 السعودي تحديدًا. الدراسات مثل (Rachmawati, 2024) ركزت على تأثير التعويض والانضباط الوظيفي، بينما ركزت (Sumardona & Saida, 2022) على التفاعل الودي والثقة، وهو ما يختلف عن أبعاد الدراسة الحالية التي تهدف لتقديم نظرة شاملة على القيادة الإدارية بأبعادها التعاونية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي ركزت على تطبيق القيادة الرقمية بشكل متكامل على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030، خصوصًا في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

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

10.1 المنهجية وطرق البحث:

❖ منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف وتحليل تأثير القيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات

السعودية قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030. يُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذا النوع من الدراسات حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي وتحديد العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج البحث ، و يعتمد البحث على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات بحثية محددة و التركيز على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

❖ الأدوات المستخدمة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس تأثير القيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

❖ أقسام الاستبيان:

1. البيانات الديموغرافية: يحتوي القسم الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات عامة حول المشاركين، مثل العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. تساعد هذه المعلومات في تحليل النتائج بشكل أكثر دقة وفهم كيفية تأثير العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة.

2. قياس أبعاد القيادة الإدارية: يشتمل هذا القسم على أسئلة مصممة لقياس أبعاد القيادة الإدارية الحديثة التي تشمل:

- نمط الإشراف: أسئلة تتعلق بمدى توجيه القادة للموظفين، تقديم التغذية الراجعة، ودعمهم في أداء المهام.
- بناء فرق العمل: أسئلة تركز على مستوى التعاون، توزيع المهام، وتشجيع العمل الجماعي.
- التحفيز: أسئلة تقيس مستوى التحفيز المالي والمعنوي الذي يقدم للموظفين، ومدى تأثيره على دافعيتهم.

3. قياس تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية: يحتوي هذا القسم على أسئلة تهدف إلى قياس مستوى أداء الموظفين بناءً على معايير مثل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام بالمهام، والرضا الوظيفي.

❖ مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان، حيث يتراوح من (1) "أوافق بشدة" إلى (5) "لا أوافق بشدة"، وذلك لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان، مما يتيح قياس دقيق لآراء وتصورات الموظفين حول تأثير القيادة الرقمية على أدائهم.

❖ اختبار الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات الصدق (Validity) لضمان أن الأسئلة تقيس فعليًا الأبعاد المستهدفة، وتم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق الإجابات واستقرارها، مما يعزز من موثوقية النتائج ويضمن دقة البيانات المستخدمة في التحليل.

11.1 طرق جمع البيانات:

- ✓ جمع البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات مُصممة خصيصًا لقياس أبعاد القيادة الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية. تضمنت الاستبانة عدة أقسام تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية. استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين..
- ✓ جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

12.1 الأساليب الإحصائية:

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

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

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير القيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2025م.
- حدود مكانية: أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية واقتصرت على قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الرقمية

1.1.2 تمهيد

تشهد المؤسسات المعاصرة، لاسيما في قطاع الخدمات، تحولات جذرية في أنماط الإدارة وأساليب القيادة نتيجةً للتطور التكنولوجي المتسارع والاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية في إنجاز العمليات واتخاذ القرارات. هذه البيئة الجديدة أفرزت تحديات نوعية في إدارة الموارد البشرية وتنظيم العلاقات الوظيفية، ما أوجب على القيادات الإدارية تطوير أساليبها بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. لم تعد الكفاءة الإدارية مرهونة بالقدرة على التخطيط أو التنظيم فحسب، بل أصبحت تتطلب فهماً عميقاً لتقنيات المعلومات والاتصال، واستيعاباً للذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات وأدوات التحول الرقمي التي باتت تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

في هذا الإطار، تبرز القيادة الرقمية كأحد المفاهيم الحديثة التي تعيد صياغة العلاقة بين القائد والمرؤوسين في ضوء بيئة عمل افتراضية تعتمد على المرونة، وسرعة الاستجابة، واتخاذ القرار المبني على المعرفة الرقمية. ويعد هذا النمط من القيادة ضرورة استراتيجية في المؤسسات السعودية التي تسعى إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، حيث تسعى الرؤية إلى بناء حكومة رقمية واقتصاد قائم على المعرفة وتطوير كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التحول التقني بكفاءة وفاعلية.

تتجلى أهمية القيادة الرقمية في كونها تمثل الإطار الذي يدمج بين المهارات القيادية الكلاسيكية والكفايات الرقمية الحديثة، فتعمل على تحويل الفكر القيادي من النمط الهرمي التقليدي إلى نمط تشاركي يعتمد على البيانات والتقنيات التفاعلية، وفي سياق المؤسسات الخدمية، يتضح أن نجاح القائد في إدارة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين يتوقف على مدى قدرته في تسخير التكنولوجيا لتطوير العمليات الإدارية، وتحفيز العاملين عبر قنوات رقمية فاعلة، وبناء فرق عمل افتراضية قادرة على التعاون والإبداع.

ومن ثم فإن القيادة الرقمية لم تعد خياراً تنظيمياً بل أصبحت مطلباً جوهرياً لتطوير الأداء الإداري ورفع كفاءته، خاصة في ظل المنافسة المتصاعدة وتوجه المؤسسات نحو التحول الرقمي الشامل.

2.1.2 مفهوم القيادة الرقمية

تناول عدد من الباحثين مفهوم القيادة الرقمية من زوايا متعددة، تبعاً لاختلاف البيئات التنظيمية التي تمت دراستها، غير أن جميعهم اتفقوا على كونها تمثل امتداداً نوعياً لمفهوم القيادة التقليدية في ظل التقدم التقني والتحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الحديثة.

يشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن القيادة الرقمية تمثل "أسلوباً إدارياً قائماً على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في ممارسة الدور القيادي بما يحقق التكامل بين التكنولوجيا والأفراد والعمليات داخل المنظمة". ويؤكد الباحثان أن جوهر القيادة الرقمية يتمثل في قدرة القائد على إدارة وتوجيه الموارد البشرية عبر بيئة رقمية متكاملة تحقق التفوق الاستراتيجي للمؤسسة.

أما الفهداوي (2022) فيرى أن القيادة الرقمية "منهج قيادي يعتمد على دمج القدرات التقنية بالقدرات الإدارية، بما يتيح للقائد بناء رؤية رقمية مشتركة وتحفيز العاملين نحو الابتكار في استخدام الموارد التكنولوجية لتحقيق أهداف المنظمة". ويضيف أن القائد الرقمي لا يكتفي بالإشراف على العمليات بل يتبنى دوراً محورياً في تمكين الأفراد رقمياً عبر التدريب والتطوير المستمر.

وذهب صبر (2024) إلى أن القيادة الرقمية هي "قدرة القائد الإداري على توجيه وتنسيق الجهود التنظيمية من خلال أدوات رقمية وتطبيقات ذكية تساهم في بناء بيئة عمل ديناميكية تعزز من الفخر والانتماء المؤسسي". ويركز هذا التعريف على البعد الإنساني في ممارسة القيادة الرقمية، إذ يعدها وسيلة لتعزيز الارتباط النفسي والتنظيمي بين العاملين ومؤسساتهم من خلال استخدام أدوات رقمية محفزة ومشجعة.

في حين أوضح نويوات وآخرون (2025) أن القيادة الرقمية هي "العملية التي يتم من خلالها استخدام الموارد التقنية في إدارة الأزمات التنظيمية وتوجيه فرق العمل نحو اتخاذ قرارات فعالة في أوقات

التغيير والضبابية". ويبرز هذا التعريف البعد الوظيفي للقيادة الرقمية باعتبارها آلية إدارية للتعامل مع المواقف الطارئة في بيئة متغيرة تعتمد على المرونة والجاهزية التقنية.

من جانبه، يرى كامل (2025) أن القيادة الرقمية "نمط قيادي يسعى إلى ترسيخ الالتزام التنظيمي من خلال بناء مناخ تنظيمي رقمي داعم للتفاعل والتعلم المستمر وتبادل المعرفة الإلكترونية بين العاملين". ويشير إلى أن هذا النمط القيادي يُعد عنصراً محورياً في الحفاظ على استدامة الأداء المؤسسي، حيث يعزز من دافعية العاملين ويحد من مقاومة التغيير التكنولوجي.

بينما تناول البردان وآخرون (2025) المفهوم من منظور استراتيجي، معتبرين أن القيادة الرقمية "تمثل المنظومة التي تدمج بين أدوار القائد الإداري وأدوات التحول الرقمي لتحقيق الأداء المستدام للمؤسسة". ويرون أن القائد الرقمي لا يكتفي بتبني التكنولوجيا كأداة تنفيذية، بل يوظفها كعنصر استراتيجي لابتكار أساليب جديدة في التخطيط والرقابة والتطوير المؤسسي.

ويُضاف إلى ذلك ما طرحه الحارثي والجعيد (2022) في سياق المؤسسات التعليمية السعودية، إذ عرفا القيادة الرقمية بأنها "القدرة على استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية في دعم العمل الإداري والتعليمي بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة المخرجات المؤسسية". يبرز هذا التعريف الدور التحويلي للقيادة الرقمية في دعم الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء في المؤسسات الخدمية والتعليمية على حد سواء.

كما يرى الفارس وبني خالد (2022) أن القيادة الرقمية "تمثل الإطار الذي تتفاعل فيه التكنولوجيا مع العنصر البشري عبر دور قيادي قادر على إدارة التحول الرقمي وضمان الاستخدام الفعال لتقنيات المعلومات داخل المنظمات". وهذا التعريف يؤكد على البعد الإداري للتحول الرقمي كعملية قيادية تسعى لتحقيق التوازن بين الابتكار التقني والانسجام التنظيمي.

وفي السياق نفسه، يُبرز عطية (2025) البعد التطبيقي للمفهوم من خلال تعريفه للقيادة الرقمية بأنها "نمط إداري يوظف التقنيات الحديثة في الإشراف والمتابعة وتحليل الأداء الإداري بما يساهم في رفع

كفاءة العمليات التنظيمية وتحسين جودة الخدمات". ويرى أن القيادة الرقمية أصبحت أداة مركزية في إعادة هندسة العمليات وتحقيق الكفاءة الإدارية.

ومن ثم، يمكن تعريف القيادة الرقمية – من منظور الباحث – بأنها:

"عملية توجيه وتنسيق وتطوير الموارد البشرية والتنظيمية من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، بما يحقق التفاعل الإبداعي بين الإنسان والتكنولوجيا، ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته ضمن بيئة عمل مرنة ومبتكرة".

3.1.2 أهمية القيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية من أهم المحركات التي تسهم في بناء المنظمات المعاصرة القادرة على مواكبة التحولات التقنية والإدارية المتسارعة، إذ تمثل نقطة التقاء بين الفكر القيادي الحديث ومتطلبات الاقتصاد الرقمي. فمع اتساع نطاق التحول الرقمي في بيئات العمل، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات تمتلك رؤية رقمية واعية، وقدرة على استخدام التكنولوجيا كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي. هذه الأهمية تنبع من كون القيادة الرقمية لا تقتصر على إدارة التكنولوجيا، بل تتجاوزها إلى إدارة التغيير، وتمكين العنصر البشري، وتوجيه المنظمة نحو الإبداع والابتكار.

في البيئة السعودية، تزايد أهمية القيادة الرقمية في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية رائدة وقطاع خدمات يتسم بالكفاءة والمرونة والاعتماد على المعرفة. ومن ثم فإن القيادة الرقمية تمثل عنصراً محورياً في تطوير الأداء الإداري، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة.

ويشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن أهمية القيادة الرقمية تنبع من دورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي للمؤسسات، إذ تسهم في توجيه القدرات التقنية والبشرية نحو أهداف واضحة قائمة على التحليل الرقمي والمعلومات الموثوقة. وتكمن أهميتها في ثلاث نقاط رئيسية:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دمج التكنولوجيا في صنع القرار الإداري.
2. تحقيق المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات البيئية عبر أساليب إشراف رقمية فاعلة.
3. تفعيل الابتكار المؤسسي كأحد مخرجات البيئة الرقمية التي تشجع الإبداع الجماعي والعمل التشاركي.

ويرى الفهداوي (2022) أن القيادة الرقمية تُعد عاملاً محورياً في بناء رؤية تنظيمية قائمة على التحول الرقمي والابتكار الإداري، حيث تمكّن القائد من إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتلاءم مع التطور التقني. وتتمثل أهمية هذا النمط من القيادة – في نظره – في:

1. تحقيق التكامل بين الكفاءات البشرية والتقنيات الحديثة بما يعزز كفاءة الأداء.
2. تحسين جودة اتخاذ القرار من خلال استثمار التحليلات الرقمية والذكاء الاصطناعي.
3. رفع فعالية التواصل التنظيمي عبر استخدام المنصات التفاعلية التي تربط المستويات الإدارية المختلفة.

أما صبر (2024) فيشير إلى أن أهمية القيادة الرقمية تكمن في قدرتها على تعزيز الانتماء والفخر التنظيمي، كونها تخلق بيئة عمل محفزة قائمة على التواصل الرقمي والانفتاح المعرفي. وتتمثل أبرز أبعاد هذه الأهمية في:

1. رفع معنويات العاملين عبر تمكينهم من المشاركة الإلكترونية في اتخاذ القرار.
2. دعم الشفافية الإدارية من خلال تقارير رقمية ومؤشرات أداء آنية.
3. تجديد ثقافة العمل وتحويلها من ثقافة تقليدية إلى ثقافة رقمية ديناميكية قائمة على المشاركة والتفاعل.

ويؤكد نويوات وآخرون (2025) أن القيادة الرقمية تكتسب أهميتها من قدرتها على إدارة الأزمات التنظيمية بفعالية عالية، بفضل توظيف الأدوات الرقمية في الرصد والتحليل واتخاذ القرار الفوري. وتبرز أهميتها لديهم في:

1. تسريع الاستجابة للأزمات وتقليل أثارها التشغيلية عبر القنوات الرقمية.

2. ضمان استمرارية العمل المؤسسي في الظروف الاستثنائية من خلال حلول افتراضية مرنة.

3. تعزيز التنسيق الداخلي بين الوحدات الإدارية عبر أنظمة معلومات متكاملة.

4.1.2 أنواع القيادة الرقمية

تُعد القيادة ظاهرة متعددة الأبعاد والأنماط، تتباين باختلاف طبيعة المؤسسة، وأسلوب القائد، ومستوى التطور التنظيمي والتقني الذي تعمل في إطاره. وقد تطور مفهوم أنواع القيادة الإدارية بتطور الفكر الإداري، فانتقلت من التصنيفات الكلاسيكية التي ركزت على السلطة والرقابة إلى الأنماط الحديثة التي تتمحور حول المشاركة، والتمكين، والتحول الرقمي. هذا التعدد في الأنواع يعكس اختلاف الفلسفة الإدارية التي ينطلق منها القائد في تعامله مع الأفراد والعمليات التنظيمية.

يشير الطوخي (2021) إلى أن أنواع القيادة يمكن تمييزها من خلال طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ومدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار. ويصنفها إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

1. القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): حيث يحتكر القائد سلطة القرار ويوجه الأوامر دون مشاركة فعالة من المرؤوسين، ويتميز هذا النمط بالتركيز على الرقابة والإنجاز السريع، لكنه يضعف روح الابتكار والتفاعل التنظيمي.

2. القيادة الديمقراطية: التي تقوم على الحوار والمشاركة وتبادل الرأي، حيث يسعى القائد إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرار بما يعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي.

3. القيادة الحرة (التفويضية): التي تمنح العاملين حرية واسعة في اتخاذ القرارات ضمن إطار الأهداف العامة، مما يعزز المسؤولية الفردية ويقوي روح المبادرة.

أما الخليفات (2022) فيؤكد أن أنماط القيادة تتباين أيضاً وفقاً لطبيعة عملية اتخاذ القرار، فهناك القائد الذي يعتمد على النهج الاستشاري في توجيه الأفراد، مقابل القائد الذي يميل إلى النهج التحكمي في الإدارة. ويرى أن نجاح أي نوع من القيادة يرتبط بمدى توافقه مع ثقافة المؤسسة ومستوى نضج العاملين فيها.

ويضيف القرشي (2021) بُعداً جديداً عند تصنيفه لأنواع القيادة، حيث يربطها بالذكاء العاطفي للقائد، مبيناً أن الأنماط القيادية تتفاوت في فعاليتها تبعاً لقدرة القائد على إدارة الانفعالات والعلاقات الإنسانية. فالقائد التحويلي على سبيل المثال يستخدم الذكاء العاطفي لتحفيز الآخرين وإلهامهم نحو التغيير الإيجابي، في حين يفتقر القائد المتسلط إلى هذه المرونة العاطفية، مما يضعف جودة التواصل الداخلي في المؤسسة.

5.1.2 أبعاد القيادة الرقمية

تم تحديد أبعاد القيادة الرقمية في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما طرحه الحدراوي وشارك (2023) في دراسته حول دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي، وكذلك ما ورد لدى الفهداوي (2022) في تحليله لمفهوم القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ما تناوله صبر (2024) وكامل (2025) في أبحاثهم التي أكدت أن القيادة الرقمية تُمارس من خلال مجموعة من السلوكيات القيادية التي تُترجم عملياً في ثلاثة أبعاد رئيسة هي: نمط الإشراف الرقمي، وبناء فريق العمل الرقمي، والتحفيز الرقمي. تمثل هذه الأبعاد مجتمعة الإطار التنفيذي الذي تُمارس من خلاله القيادة الرقمية داخل المؤسسات المعاصرة، بما يُمكن القائد من توظيف الأدوات التقنية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أولاً: نمط الإشراف الرقمي

يُعد نمط الإشراف الرقمي أحد الركائز الجوهرية للقيادة الرقمية، إذ يعكس الأسلوب الذي يمارسه القائد في توجيه ومتابعة العاملين باستخدام أدوات رقمية وتقنيات اتصال حديثة. ومع التحول نحو بيئات العمل الافتراضية، لم تعد عمليات الإشراف قائمة على التواجد المادي أو الرقابة المباشرة، بل أصبحت تعتمد على المنصات الرقمية التي تتيح متابعة الأداء، وتبادل التقارير، وتقديم التوجيهات اللحظية.

يشير الفهداوي (2022) إلى أن الإشراف الرقمي يمثل تحولاً من النمط الهرمي التقليدي إلى نموذج تشاركي يعتمد على البيانات، حيث يستطيع القائد من خلال الأنظمة الرقمية تحليل مستويات الأداء،

وتحديد الاحتياجات التدريبية، واتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وأنية. وفي هذا الإطار يصبح القائد الرقمي موجهاً وميسراً لا أمراً، إذ يركز على تمكين العاملين من إدارة مهامهم ذاتياً ضمن بيئة عمل مؤتمتة.

ويضيف كامل (2025) أن نمط الإشراف الرقمي يقوم على التواصل الفوري بين القائد والمرؤوسين من خلال تطبيقات الإدارة الرقمية، ما يعزز وضوح الأهداف وسرعة الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل. كما يُسهم هذا النمط في تحقيق الشفافية التنظيمية من خلال نشر المعلومات على نطاق واسع، مما يرفع من مستوى الثقة ويحد من الغموض الإداري.

وبناءً على ذلك، فإن نمط الإشراف الرقمي لا يقتصر على المتابعة، بل يمتد ليشمل التغذية الراجعة المستمرة، والإشراف التحليلي، وتخصيص المهام إلكترونياً. ويُعد هذا النمط مظهراً من مظاهر التحول نحو الإدارة الذكية التي تعتمد على مؤشرات الأداء الرقمية لتقييم الجهود وتحفيز الإبداع.

ثانياً: بناء فريق العمل الرقمي

يمثل بناء فريق العمل الرقمي البعد الثاني من أبعاد القيادة الرقمية، ويُقصد به قدرة القائد على تشكيل فرق عمل افتراضية متكاملة تعتمد على التعاون عبر الوسائط التقنية لتحقيق أهداف المؤسسة. ومع التحول نحو بيئات العمل الرقمية، أصبح القائد مطالباً بمهارات جديدة في إدارة الفرق الموزعة جغرافياً وضمان تفاعلها وانسجامها بالرغم من غياب الاتصال الوجيه.

يشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن القائد الرقمي الناجح هو من يستطيع توظيف المنصات الإلكترونية لتشكيل فرق عمل قادرة على التعاون التفاعلي، وتبادل المعرفة، وحل المشكلات بفعالية. فبناء الفريق الرقمي يتطلب من القائد أن يُنمّي ثقافة الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق، وأن يستخدم الأدوات الرقمية لتعزيز التكامل الافتراضي الذي يعوّض غياب الاتصال المباشر.

ويؤكد صبر (2024) أن نجاح فرق العمل الرقمية يعتمد بدرجة كبيرة على الدور القيادي في تهيئة مناخ تنظيمي يدعم الانفتاح والمشاركة الإلكترونية. إذ يتوجب على القائد أن يُفعّل أدوات التواصل الرقمي لتبادل الآراء والأفكار، وأن يخلق بيئة عمل محفزة تتيح للموظفين التعاون عبر الأنظمة والمنصات المختلفة.

كما يرى كامل (2025) أن القائد الرقمي في سياق بناء الفرق يجب أن يتبنى أسلوباً قائماً على التمكين الرقمي، بحيث يمنح العاملين حرية التصرف ضمن معايير محددة، ويُتيح لهم إدارة مهامهم ذاتياً باستخدام التقنيات الحديثة. هذا النمط يُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويُعزز إحساسهم بالمسؤولية تجاه النتائج الجماعية للفريق.

إن بناء فريق عمل رقمي فعال لا يعني مجرد استخدام أدوات تقنية، بل يتطلب من القائد ممارسة أدوار متقدمة في التوجيه، والتحفيز، والتنسيق الإلكتروني، وتحديد الأهداف المشتركة. كما أن نجاح القائد في هذا الجانب يُعد مؤشراً على كفاءته القيادية وقدرته على إدارة التنوع والاختلاف في بيئات العمل الافتراضية.

ثالثاً: التحفيز الرقمي

يُعد التحفيز الرقمي من أبرز الأبعاد السلوكية للقيادة الرقمية، وهو يعبر عن القدرة على استخدام الأدوات والمنصات الرقمية في تعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على الإبداع والالتزام التنظيمي. ومع التحول نحو بيئة رقمية، لم تعد أساليب التحفيز التقليدية كافية لاستثارة الطاقات الإبداعية للعاملين، بل أصبح من الضروري تطوير استراتيجيات تحفيز تتلاءم مع طبيعة العمل الرقمي ومكوناته.

يشير صبر (2024) إلى أن التحفيز الرقمي يقوم على استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية والتطبيقات الذكية في بث الحماس والاعتراف بالإنجاز، بحيث يشعر العاملون بقيمة جهودهم من خلال الإشعارات الفورية ورسائل التقدير الإلكترونية ومنصات التفاعل الداخلي. ويساعد هذا الأسلوب على خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع المشاركة المستمرة وتُقلل من مشاعر العزلة في بيئات العمل عن بُعد.

أما كامل (2025) فيرى أن التحفيز الرقمي يتجاوز الجانب المادي إلى تحفيز المعرفة والابتكار، حيث يستخدم القائد الرقمي أنظمة المكافآت الرقمية والتقدير الافتراضي لتشجيع الأداء المتميز، إلى جانب تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية من خلال التدريب الذاتي الإلكتروني. هذا النوع من التحفيز يعزز من استدامة الأداء ويقوي الانتماء التنظيمي.

ويضيف الحدراوي وشارك (2023) أن التحفيز الرقمي يُعد وسيلة استراتيجية لرفع الكفاءة المؤسسية، لأنه يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، ويخلق توازناً بين الحوافز الفردية والجماعية. فالقائد الرقمي الناجح هو من يستطيع تحويل الأدوات التقنية إلى وسائط تحفيزية تُلهم الأفراد وتدفعهم نحو التميز في الأداء.

ويرى الفهداوي (2022) أن التحفيز الرقمي يُعد آلية فعالة في مواجهة مقاومة التغيير التقني، إذ يجعل العاملين أكثر استعداداً لتقبل نظم العمل الرقمية من خلال إشراكهم وتحفيزهم بشكل مستمر عبر الوسائط الإلكترونية. ومن ثم فإن التحفيز الرقمي يُعد عنصراً محورياً في إدارة التحول المؤسسي نحو بيئة رقمية متكاملة.

إن التحفيز الرقمي في جوهره يعكس قدرة القائد على الربط بين البعد النفسي والتقني في ممارسة القيادة، فهو يجمع بين مهارات التواصل الإنساني واستخدام التكنولوجيا كأداة لإشغال روح الإبداع والانتماء، وبذلك يشكل هذا البعد جوهر القيادة الرقمية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الفاعلية التقنية والدافعية الإنسانية.

6.1.2 استراتيجيات القيادة الرقمية

مع تسارع التحول نحو الاقتصاد الرقمي وتكامل التكنولوجيا في العمليات الإدارية، أصبح القائد المعاصر مطالباً بتبني استراتيجيات قيادية رقمية قادرة على ضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. فالقيادة الرقمية لا تُمارس عشوائياً، بل تعتمد على تخطيط واعٍ يوازن بين إدارة التقنية وتوجيه الأفراد، ويحول الإمكانيات الرقمية إلى قيمة مضافة داخل المؤسسة. وتتحدد استراتيجيات القيادة الرقمية من خلال مجموعة من الممارسات التي تُمكن القائد من استخدام الأدوات الرقمية في التحليل، والاتصال، والتحفيز، واتخاذ القرار، بما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية متجددة قائمة على الابتكار والتعلم المستمر.

أولاً: استراتيجية التمكين الرقمي

يُعد التمكين الرقمي أحد أبرز الاستراتيجيات القيادية التي تُميز القائد الرقمي عن القائد التقليدي. فهو يقوم على منح العاملين الصلاحيات الرقمية والقدرات التقنية التي تُمكنهم من أداء مهامهم باستقلالية ضمن بيئة عمل مؤتمتة. يشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن التمكين الرقمي يُسهم في رفع كفاءة الأداء من خلال تحويل العاملين من متلقين للتوجيهات إلى شركاء في الإنتاج الرقمي، حيث يُستخدم النظام الإلكتروني كأداة لتوزيع المسؤوليات ومتابعة الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة بشكل فوري. كما يؤكد الفهداوي (2022) أن استراتيجية التمكين الرقمي تمثل جوهر القيادة الحديثة، لأنها تتيح للعاملين السيطرة على أدوات العمل الرقمية، وتمنحهم حرية اتخاذ القرار ضمن حدود السياسات العامة. ويرى أن هذه الاستراتيجية تعزز الثقة التنظيمية وتُحفز روح المبادرة والابتكار الذاتي.

وتتجلى فاعلية التمكين الرقمي عندما يتمكن القائد من تحويل الأدوات التقنية إلى أدوات معرفية، تُساعد العاملين على تطوير قدراتهم الذاتية وتحقيق نتائج ملموسة دون اعتماد مفرط على الإشراف المباشر. وهذا ما يجعل التمكين الرقمي وسيلة لتحقيق النمو المستدام في الكفاءات البشرية داخل المؤسسات السعودية.

ثانياً: استراتيجية إدارة المعرفة الرقمية

تُعد إدارة المعرفة الرقمية من الاستراتيجيات الجوهرية التي تضمن استدامة التعلم التنظيمي في ظل التحول التقني. وهي تقوم على توليد المعرفة الرقمية، وتخزينها، وتبادلها بين العاملين عبر المنصات الإلكترونية بما يعزز من تراكم الخبرات ويُسهم في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات. يشير كامل (2025) إلى أن القائد الرقمي الفعّال هو الذي يُنشئ بيئة رقمية محفزة على تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق، مستخدماً الأدوات التكنولوجية لتسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها دون عوائق. ويرى أن هذه الاستراتيجية تخلق ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة التعاونية التي تُعزز الالتزام التنظيمي وتحد من مقاومة التغيير. أما صبر (2024) فيرى أن إدارة المعرفة الرقمية تُعد أداة للتحفيز المعرفي، حيث تشجع العاملين على المشاركة في إثراء المحتوى المعرفي للمؤسسة، وتكافئهم على الإسهامات الفكرية عبر أنظمة إلكترونية تعزز التفاعل والتقدير.

إن نجاح استراتيجية إدارة المعرفة الرقمية يتطلب من القائد القدرة على ربط المعرفة بالابتكار، بحيث تتحول البيانات إلى رؤى استراتيجية تدعم التخطيط والتحسين المستمر. ومن ثم، فإن هذه الاستراتيجية تمثل إحدى الركائز التي تعتمد عليها القيادة الرقمية لتحقيق التميز الإداري والابتكار المؤسسي.

ثالثاً: استراتيجية التواصل الرقمي الفعال

تقوم هذه الاستراتيجية على إعادة صياغة قنوات الاتصال داخل المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية. فالتواصل لم يعد محصوراً في اللقاءات الوجيهة أو المراسلات التقليدية، بل أصبح يعتمد على أدوات رقمية مثل المنصات التفاعلية، والاجتماعات الافتراضية، وأنظمة المراسلة الفورية التي تضمن سرعة تدفق المعلومات ودقتها. يؤكد الفارس وبني خالد (2022) أن استراتيجية التواصل الرقمي تُسهم في بناء جسور الثقة بين القائد والعاملين، لأنها تتيح التفاعل اللحظي والشفافية في نقل المعلومات، مما يُعزز الانتماء المؤسسي ويُقلل من حالات سوء الفهم الإداري. كما تساعد على تكوين فرق عمل متجانسة رغم تباعد مواقعها الجغرافية. ويضيف عطية (2025) أن فعالية القيادة الرقمية تتوقف إلى حد كبير على جودة التواصل الإلكتروني، إذ يتيح للقائد متابعة الأداء بدقة، وتقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، وإصدار القرارات بسرعة عالية.

ويلاحظ أن التواصل الرقمي الفعال لا يُعد مجرد وسيلة تقنية، بل سلوكاً قيادياً يعكس مدى تفاعل القائد مع بيئته التنظيمية. ومن ثم، فإن نجاح القيادة الرقمية يعتمد على قدرة القائد على إدارة الحوار الافتراضي وتحفيز المشاركة الإلكترونية بما يضمن استمرارية التفاعل والعمل الجماعي.

رابعاً: استراتيجية التحول الثقافي الرقمي

يرى البردان وآخرون (2025) أن القيادة الرقمية لا يمكن أن تُحقق نتائجها ما لم تُصاحبها ثقافة تنظيمية رقمية تدعم التغيير وتُشجع على التجديد المستمر. لذا فإن أحد أهم استراتيجيات القيادة الرقمية يتمثل في إدارة التحول الثقافي داخل المؤسسة. تتمثل هذه الاستراتيجية في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على

الانفتاح نحو التكنولوجيا، وتقدير المعرفة الرقمية، وتشجيع التجريب والابتكار. فالقائد الرقمي يعمل على تحويل المعتقدات والسلوكيات التنظيمية لتصبح أكثر قبولاً للتقنيات الحديثة وأكثر استعداداً لتبني أنماط عمل جديدة. وتسهم هذه الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية، إذ تُساعد العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة، وتُقلل من مقاومة التحول الرقمي. كما تُسهم في تطوير هوية مؤسسية رقمية تعكس القيم المستقبلية للمؤسسة وتضمن استدامة التطوير الإداري.

إن استراتيجية التحول الثقافي الرقمي تمثل البعد القيّم للقيادة الرقمية، لأنها تدمج بين الرؤية التقنية والفكر الإنساني في إطار واحد، وهو ما يجعل القيادة الرقمية عملية تطوير مستمرة تتجاوز حدود الأدوات إلى بناء منظومة فكرية متكاملة.

7.1.2 استراتيجية الابتكار القيادي الرقمي

يُشير الحدراوي وشارك (2023) إلى أن القائد الرقمي الناجح هو من يجعل الابتكار جزءاً أصيلاً من ممارساته القيادية، بحيث تُصبح التقنيات الرقمية وسيلة لتوليد أفكار جديدة وحلول إبداعية للمشكلات التنظيمية، فالابتكار القيادي الرقمي يُعد استراتيجية تهدف إلى استثمار الإمكانيات التكنولوجية لتحسين أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات الإدارية. ويضيف الفهداوي (2022) أن الابتكار في القيادة الرقمية لا يقتصر على إدخال أدوات جديدة، بل يشمل أيضاً إعادة التفكير في الهياكل التنظيمية وآليات اتخاذ القرار بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية. هذه الاستراتيجية تُسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتدعم القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات.

كما يرى كامل (2025) أن الابتكار القيادي الرقمي يُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، لأنه يُحول التقنية من مجرد وسيلة تشغيل إلى أداة للإبداع المؤسسي والتميز الإداري.

المبحث الثاني: تحسين الأداء الإداري

1.2.2 تمهيد

تُعد عملية تحسين الأداء الإداري من القضايا المحورية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل المؤشر الحقيقي لفاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ومع تعقد بيئات العمل وزيادة المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، أصبح تحسين الأداء الإداري مطلباً استراتيجياً لا يقتصر على رفع كفاءة العمليات، بل يمتد ليشمل تطوير السلوكيات الإدارية، وتعزيز جودة القرارات، وتحقيق رضا المستفيدين. في المؤسسات السعودية، اكتسب مفهوم تحسين الأداء الإداري أهمية متزايدة في ظل التوجه نحو التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء مؤسسات خدمية مرنة وقادرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية. ومن ثم فإن تحسين الأداء لم يعد مجرد إجراء تصحيحي، بل أصبح عملية تطوير مستمرة تستند إلى التخطيط والتحليل والابتكار.

2.2.2 مفهوم تحسين الأداء الإداري

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم تحسين الأداء الإداري تبعاً لاختلاف منطلقاتهم الفكرية وطبيعة المؤسسات التي درسوها، غير أن أغلبها يتفق على أن هذا المفهوم يُشير إلى مجموعة الجهود الموجهة نحو تطوير كفاءة العمليات الإدارية والارتقاء بمستوى الإنجاز المؤسسي من خلال التخطيط والتحليل المستمر. يرى إبراهيم والبخاري (2024) أن تحسين الأداء الإداري هو "عملية تحليلية مستمرة تهدف إلى تطوير الأنشطة الإدارية من خلال تطبيق استراتيجيات منهجية تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي عبر تقليل الهدر ورفع الكفاءة التشغيلية". ويركزان على أن التحسين الإداري لا يتحقق إلا إذا أصبح سلوكاً تنظيمياً متجذراً في الثقافة المؤسسية.

أما الناصر (2024) فيعرّف تحسين الأداء الإداري بأنه "مجموعة من الإجراءات الإدارية المبتكرة التي تُوظف لتطوير أساليب العمل وتعزيز فاعلية الموارد البشرية والتقنية، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج

تنظيمية ذات جودة عالية". ويشير إلى أن التحسين يتطلب بيئة عمل تدعم التجريب والتعلم التنظيمي المستمر.

ويضيف السعيد والعيداني (2021) أن تحسين الأداء الإداري يتمثل في "تحقيق الانسجام بين القدرات الفردية والهيكل التنظيمي والنظم الإدارية بهدف رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة". ويؤكدان على البعد الإنساني في مفهوم التحسين الإداري، بوصفه عملية تعتمد على تنمية العاملين وتمكينهم.

ويرى بريح وآخرون (2022) أن تحسين الأداء الإداري هو "نظام متكامل من الممارسات التي تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي من خلال تطبيق أساليب إبداعية تعتمد على التحليل المستمر وإدارة التغيير الإداري". ويظهر هذا التعريف العلاقة بين التحسين والإبداع الإداري بوصفه أحد أدوات التطوير التنظيمي.

كما أشار الشكري وأحمد (2025) إلى أن تحسين الأداء الإداري هو "منهج إداري يعتمد على القياس والتحليل من خلال مؤشرات أداء محددة، تسعى إلى تحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة". وبيننا أن التحسين لا يُقاس فقط بمخرجات الكم، بل أيضاً بجودة العمليات ومستوى رضا العاملين والمستفيدين.

ويرى الباحث أن تحسين الأداء الإداري يمكن تعريفه بأنه:

"عملية ديناميكية مستمرة تسعى إلى تطوير كفاءة النظم والعمليات والموارد البشرية من خلال اعتماد منهجيات تحليلية وابتكارية تهدف إلى رفع مستوى الفاعلية التنظيمية وجودة الخدمات بما يتوافق مع متطلبات التغيير الرقمي".

3.2.2 أهمية تحسين الأداء الإداري

تنبع أهمية تحسين الأداء الإداري من كونه الأداة الرئيسة لتحقيق التميز والاستدامة في المؤسسات. فكل تطور في مستوى الأداء الإداري ينعكس مباشرة على جودة الخدمات وكفاءة استخدام الموارد، ويسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة أمام جمهورها الداخلي والخارجي.

يشير الناصر (2024) إلى أن أهمية تحسين الأداء الإداري تتجلى في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية، من خلال تخفيض الفاقد الإداري وتبسيط الإجراءات وتعزيز فاعلية الموارد. وتتمثل أبرز مظاهر هذه الأهمية في:

1. رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية.
2. تحقيق الجودة المؤسسية عبر عمليات تحسين مستمرة.
3. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في سوق سريع التغير.

ويرى السعيد والعيداني (2021) أن تحسين الأداء الإداري يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق الإبداع الإداري، إذ يتيح بيئة عمل تدعم التفكير الحر والتجريب. وتكمن أهميته لديهم في:

1. تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز.
2. تعزيز الانسجام التنظيمي بين الأفراد والهيكل الإداري.
3. تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات بيئة العمل الحديثة.

ويؤكد عطية (2025) أن أهمية تحسين الأداء الإداري تبرز في دوره في رفع الكفاءة المؤسسية وتقليل الأخطاء الإدارية عبر استخدام الأدوات الرقمية. ويرى أن التحسين الإداري في ظل الإدارة الرقمية أصبح ضرورة استراتيجية تضمن الاستفادة المثلى من نظم المعلومات الإدارية.

كما يشير إبراهيم والبخاري (2024) إلى أن التحسين الإداري يمثل وسيلة لتطبيق مفهوم الكايزن، أي التطوير المستمر، الذي يسعى إلى تحسين كل جانب من جوانب العملية الإدارية بشكل تدريجي ومهجي. وهذا المنهج يجعل التحسين عملية تراكمية مستمرة لا تقتصر على الأزمات أو الأخطاء، بل تصبح جزءاً من الأداء اليومي.

أما الشكري وأحمد (2025) فيريان أن أهمية تحسين الأداء الإداري تكمن في تحقيق التوازن بين الكفاءة والفاعلية، حيث يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات الدقيقة، ويسهم في رفع مستوى الرقابة والجودة.

ويُضاف إلى ذلك ما طرحته نعمان (2025) التي ترى أن تحسين الأداء الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الإداري، إذ يسهم في استثمار قدرات العاملين وتوجيهها نحو الابتكار بما يُعزز الإنتاجية ويرفع جودة الخدمات.

من هذا المنطلق، يرى الباحث أن أهمية تحسين الأداء الإداري تتمثل في كونه المحرك الرئيس لتطوير المؤسسات، إذ يُحقق الترابط بين الجهود الفردية والجماعية، ويُمكن القيادة من اتخاذ قرارات دقيقة قائمة على التحليل والتقييم المستمر. كما أنه يمثل القاعدة التنظيمية لتحويل رؤية 2030 إلى ممارسات تشغيلية فعالة في المؤسسات السعودية.

4.2.2 أبعاد تحسين الأداء الإداري

تم تحديد أبعاد تحسين الأداء الإداري في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما توصلت إليه دراسة إبراهيم والبخاري (2024) التي تناولت استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي من منظور إداري تحليلي، وكذلك دراسة الناصر (2024) التي ركزت على دور الابتكار في رفع كفاءة الأداء الإداري، إضافة إلى ما أشار إليه السعيد والعيداني (2021) حول أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، وعطية (2025) التي أكدت العلاقة الوثيقة بين الإدارة الرقمية والتحسين المستمر في الأداء.

وبناءً على تحليل تلك الدراسات ومضامينها النظرية، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسة لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الخدمية في ضوء التحول الرقمي كما يلي: الفاعلية الإدارية، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات الإدارية، والابتكار والتطوير الإداري. تُعبر هذه الأبعاد عن المكونات الجوهرية التي تُشكل الإطار المتكامل لتحسين الأداء الإداري، إذ تتفاعل معاً لتوليد منظومة من السلوكيات والعمليات التي تسهم في تحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي.

أولاً: الفاعلية الإدارية

تُعد الفاعلية الإدارية أحد أهم الأبعاد المكونة لتحسين الأداء الإداري، لأنها تمثل المعيار الحقيقي لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بدقة وكفاءة. فالفاعلية لا تتعلق فقط بمدى إنجاز المهام، بل ترتبط بمدى تحقيق النتائج المأمولة وجودة القرارات المتخذة.

يشير الشكري وأحمد (2025) إلى أن الفاعلية الإدارية تعني قدرة الإدارة على ترجمة الخطط إلى نتائج ملموسة عبر الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الاتساق بين الأهداف والسياسات. فهي تمثل البعد الإستراتيجي في الأداء الإداري لأنها تقيس درجة توافق المخرجات مع الغايات التنظيمية. أما إبراهيم والبخاري (2024) فيريان أن الفاعلية الإدارية تُقاس بمدى قدرة القائد الإداري على التخطيط الفعّال، وتنسيق الجهود، وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فالفاعلية هنا ترتبط بالقيادة الإدارية الكفؤة وبأسلوب إدارة الموارد البشرية.

إن الفاعلية الإدارية، بهذا المفهوم، تمثل المستوى النوعي للأداء الإداري، إذ تُعبّر عن نجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها الإستراتيجية وتحقيق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين. وكلما ارتفع مستوى الفاعلية، زادت قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق النمو المستدام. ويرى الباحث أن الفاعلية الإدارية لا تتحقق إلا من خلال توازن بين التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، بحيث تصبح هذه العمليات دائرة مستمرة تسعى لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء في كل مرحلة من مراحل العمل الإداري.

ثانياً: الكفاءة التشغيلية

تُشير الكفاءة التشغيلية إلى مدى قدرة الإدارة على استخدام مواردها المتاحة — سواء البشرية أو المادية أو التقنية — بطريقة تحقق أقصى إنتاجية ممكنة بأقل جهد وتكلفة. فهي تمثل البعد الكمي لتحسين الأداء الإداري الذي يُركز على الاستغلال الأمثل للموارد.

يرى إبراهيم والبخاري (2024) أن الكفاءة التشغيلية تتجسد في مدى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة من خلال تطبيق مبادئ التحسين المستمر وتقليل الفاقد الإداري. ويُبرز هذا البعد أهمية التخطيط الدقيق للعمليات وتبسيط الإجراءات الإدارية لتجنب التكرار والهدر في الجهد والوقت.

أما الناصر (2024) فيؤكد أن الكفاءة التشغيلية تُعد مؤشراً محورياً في تقييم أداء المؤسسات الخدمية، لأنها تعكس مدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الكلفة والجودة. فالمؤسسة الكفؤة هي التي

تستطيع أن تقدم خدمات عالية المستوى بتكاليف تشغيلية منخفضة، عبر توظيف التكنولوجيا الحديثة وإعادة هندسة العمليات.

ووفقاً لـ عطية (2025)، فإن الكفاءة التشغيلية في ظل الإدارة الرقمية لم تعد تقتصر على سرعة الإنجاز، بل تشمل أيضاً دقة الأداء وتكامله مع الأنظمة الذكية في جمع المعلومات وتحليلها. فالإدارة الحديثة تعتمد على أدوات القياس الإلكتروني التي توفر مؤشرات لحظية تساعد على تقويم الأداء وتصحيحه فوراً. وبذلك تمثل الكفاءة التشغيلية الركيزة الأساسية في بناء الأداء الإداري الفعال، لأنها تحول الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويرى الباحث أن الكفاءة التشغيلية هي المدخل التطبيقي للتحسين الإداري، إذ تترجم الجهود الإدارية إلى إنجازات قابلة للقياس، مما يجعلها نقطة الارتكاز في دورة التحسين المستمر.

ثالثاً: جودة الخدمات الإدارية

يُعد الاهتمام بجودة الخدمات الإدارية من أبرز ملامح التحول الحديث في الفكر الإداري، إذ أصبحت الجودة مؤشراً رئيسياً على كفاءة الأداء ومدى استجابة المؤسسة لتطلعات المستفيدين. فالمؤسسات الخدمية الناجحة لم تعد تُقاس بكمية الخدمات التي تقدمها، بل بمدى جودة تلك الخدمات وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين.

يرى الناصر (2024) أن جودة الخدمات الإدارية تمثل البعد القيمي لتحسين الأداء، لأنها تعكس قدرة الإدارة على توفير خدمات دقيقة وفعالة تُلبّي توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين. وتتحقق الجودة من خلال تبسيط الإجراءات، وسرعة الإنجاز، ووضوح المعايير، واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمة.

ويضيف الشكري وأحمد (2025) أن جودة الأداء الإداري لا يمكن تحقيقها دون وجود نظام رقابي متكامل يعتمد على مؤشرات موضوعية لقياس الأداء، مثل دقة البيانات، وسرعة الاستجابة، ومستوى

الرضا. ويُبرز ذلك أهمية التحول نحو مفهوم الجودة المؤسسية الشاملة الذي يجعل كل موظف مسؤولاً عن جودة أدائه.

أما السعيد والعيداني (2021) فيريان أن جودة الخدمات الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الإداري، فكل ابتكار في أساليب العمل أو تبسيط للإجراءات يُسهم مباشرة في تحسين جودة الخدمات، فالقائد الذي يُشجع التجديد ويحتضن الأفكار الجديدة يخلق بيئة تنظيمية ترتقي بجودة الأداء.

ويرى الباحث أن جودة الخدمات الإدارية تمثل الوجه الملموس لتحسين الأداء الإداري، لأنها تُجسّد نتائج العمليات الإدارية في صورة خدمات فعّالة وذات قيمة، كما أن تحسين الجودة يعد شرطاً أساسياً لتعزيز رضا العاملين والمستفيدين، وبالتالي ضمان استدامة الأداء المتميز.

رابعاً: الابتكار والتطوير الإداري

يُعد الابتكار الإداري من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالتحسين المستمر، لأنه يمثل الجانب التجديدي في الأداء الإداري، الذي يُحوّل الإجراءات التقليدية إلى أساليب حديثة أكثر مرونة وكفاءة. فالتحسين الحقيقي لا يمكن أن يتحقق بالأساليب التقليدية، بل يحتاج إلى ثقافة تنظيمية تُشجع الإبداع والمبادرة.

يشير السعيد والعيداني (2021) إلى أن الابتكار الإداري هو المحرك الأساس لتحسين الأداء، لأنه يفتح المجال أمام العاملين لإيجاد حلول جديدة للمشكلات التنظيمية، كما يرى بريح وآخرون (2022) أن التطوير الإداري يُعد عملية مستمرة لإعادة هندسة العمليات وتبني أساليب جديدة في التخطيط والتنفيذ والتقويم.

أما عطية (2025) فيربط بين الابتكار والتحول الرقمي، مشيراً إلى أن القائد الإداري في بيئة رقمية يجب أن يُوظف التقنيات الحديثة لتطوير الأداء الإداري من خلال الأتمتة والتعلم الذكي، فالابتكار هنا ليس ترفاً فكرياً، بل وسيلة لرفع الكفاءة وتحقيق التحسين المستمر.

ويضيف الناصر (2024) أن التطوير الإداري لا يقتصر على تحديث النظم، بل يشمل تطوير السلوكيات والممارسات الإدارية، بحيث تصبح أكثر استجابة للمتغيرات. فالتطوير الناجح هو الذي يُدمج بين التحديث التقني والبناء المعرفي للكوادر البشرية.

ويرى الباحث أن الابتكار والتطوير الإداري يشكلان القلب النابض لتحسين الأداء الإداري، لأنهما يمثلان الطاقة الدافعة للتغيير المستمر. فكلما تبنت المؤسسة فكراً ابتكارياً، زادت قدرتها على معالجة المشكلات بطرق غير تقليدية، وتحقيق التحسين المستدام الذي يواكب تطلعات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الإداري والخدمات العامة.

5.2.2 استراتيجيات تحسين الأداء الإداري

تُعد الاستراتيجيات الإدارية إحدى الركائز الرئيسة في تحقيق التحسين المستمر للأداء المؤسسي، إذ تمثل الإطار التطبيقي الذي يُحوّل المبادئ الإدارية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس والتطوير. فالتحسين لا يتحقق بصورة عشوائية أو تلقائية، بل من خلال استراتيجيات محددة تُوجّه الجهود نحو رفع الكفاءة التنظيمية، وتطوير بيئة العمل، وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين.

وقد أظهرت الأدبيات الإدارية الحديثة – مثل دراسات إبراهيم والبخاري (2024) ، والناصر (2024)، وعطية (2025)، والسعيد والعيداني (2021)، وبريج وآخرون (2022)، والشكري وأحمد (2025)، ونعمان – (2025) أن التحسين الإداري في المؤسسات الحديثة يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التكاملية التي تشمل إدارة الجودة الشاملة، الابتكار الإداري، التحول الرقمي، التطوير البشري المستمر، وإدارة الأداء والمساءلة. هذه الاستراتيجيات تمثل منظومة مترابطة تُساهم في بناء بيئة تنظيمية محفزة على التطوير والتعلم والتميز المستدام.

أولاً: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الاستراتيجيات المستخدمة لتحسين الأداء الإداري، إذ تُركز على تحقيق الجودة في كل مراحل العملية الإدارية، من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم، من خلال إشراك جميع العاملين في جهود التحسين المستمر.

يشير الشكري وأحمد (2025) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ أن كل فرد في المؤسسة مسؤول عن جودة أدائه، وأن التحسين الإداري يجب أن يكون ثقافة مؤسسية لا نشاطاً وقتياً. وتقوم هذه الاستراتيجية على أسس متعددة تشمل التحسين المستمر، وقياس الأداء، وإشراك العاملين، والتركيز على المستفيدين.

أما إبراهيم والبخاري (2024) فيؤكدان أن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة المؤسسية من خلال تطوير العمليات وتقليل الأخطاء الإدارية، وتعزيز الانسجام بين الإدارات. فهذه الاستراتيجية تربط بين الجودة والإنتاجية وتحولها إلى نظام متكامل لتطوير الأداء.

ويرى الباحث أن استراتيجية الجودة الشاملة تمثل المدخل النظامي للتحسين الإداري، لأنها تحول التحسين من جهد فردي إلى عملية مؤسسية مستمرة، قائمة على التخطيط العلمي والقياس والتحليل.

ثانياً: استراتيجية الابتكار والإبداع الإداري

يُعد الابتكار الإداري استراتيجية محورية لتحقيق التحسين المستدام، لأنه يُعنى بتجديد الأساليب والعمليات التنظيمية بما يتلاءم مع التغيرات في بيئة العمل. فالمؤسسات التي تُشجع الإبداع قادرة على تجاوز التحديات وتحقيق أداء أكثر مرونة وكفاءة.

يرى السعيد والعيداني (2021) أن الإبداع الإداري يُعد أحد محركات التطوير المؤسسي، لأنه يساهم في إيجاد حلول جديدة للمشكلات التنظيمية ورفع جودة القرارات. كما يؤكد بريح وآخرون (2022) أن الابتكار الإداري يُحوّل بيئة العمل إلى بيئة تعلم وتجريب، تُشجع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية.

وتضيف نعمان (2025) أن الإبداع الإداري ليس مجرد سلوك فردي، بل هو نظام إداري متكامل يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين العاملين من التفكير الحر واقتراح التطويرات العملية في الإجراءات والأنظمة.

ويرى الباحث أن الابتكار الإداري يُمثل البعد الديناميكي لاستراتيجيات التحسين، لأنه يحافظ على حيوية المؤسسة ويضمن قابليتها للتكيف مع المتغيرات. كما أن المؤسسات السعودية التي تتبنى الابتكار الإداري تُعزز قدرتها على تحقيق أهداف رؤية 2030 في التميز والجودة المؤسسية.

ثالثاً: استراتيجية التحول الرقمي الإداري

يشير عطية (2025) إلى أن التحول الرقمي لم يعد خياراً إدارياً، بل أصبح أداة استراتيجية لتحسين الأداء، لأنه يُعيد تشكيل العمليات الإدارية عبر توظيف التقنيات الحديثة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، فالتحسين الإداري في العصر الرقمي يعتمد على أتمتة الإجراءات وربطها بأنظمة ذكية توفر معلومات دقيقة في الوقت الفعلي.

كما يرى إبراهيم والبخاري (2024) أن التحول الرقمي يمثل وسيلة فعالة لتطبيق مبدأ التحسين المستمر، لأنه يُتيح فرصاً واسعة للقياس والتحليل الفوري للبيانات، ما يساعد على اتخاذ قرارات سريعة مبنية على مؤشرات أداء موضوعية. ويضيف الناصر (2024) أن هذه الاستراتيجية تعزز الكفاءة والشفافية، وتقلل الهدر الإداري، وتساهم في رفع رضا المستفيدين من الخدمات.

ويرى الباحث أن استراتيجية التحول الرقمي تُشكل الأساس التقني للتحسين الإداري، لأنها تُوفر بنية معلوماتية متكاملة تمكن المؤسسات السعودية من بناء نظم إدارية مرنة وقادرة على التطوير الذاتي والتفاعل مع متطلبات التحول الوطني.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، حيث يُوضح الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه في تحديد نوع المنهج، وأدوات جمع البيانات، والمجتمع والعينة، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي استُخدمت لاختبار الفروض. وانطلاقاً من موضوع الدراسة الموسوم بـ: دور القيادة الرقمية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) في ترقية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030 "فقد تم اعتماد منهجية علمية تجمع بين الدقة والموضوعية بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات المدروسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتماداً على طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تسعى إلى وصف العلاقات بين المتغيرات وتحليلها كما هي في الواقع. ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات كمية من عينة من العاملين في مؤسسات الخدمات السعودية، وتحليلها إحصائياً بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) وتحسين الأداء الإداري بأبعاده (الفاعلية، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، والابتكار الإداري).

كما يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على الاستدلال العلمي للوصول إلى تفسير للعلاقات بين المتغيرات، وتقديم مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية التي تُعد من أهم القطاعات المرتبطة مباشرة بمستهدفات رؤية المملكة 2030، مثل قطاعات التعليم، والصحة، والاتصالات،

والخدمات البلدية، والخدمات اللوجستية. ويمثل هذا المجتمع فئة كبيرة من القوى العاملة السعودية التي تشغل مواقع إدارية وإشرافية متنوعة، بدءاً من القيادات العليا إلى الإدارات التنفيذية والموظفين الإداريين، وهو ما يجعل هذا المجتمع من أنسب البيئات لدراسة القيادة الرقمية وتحسين الأداء الإداري في سياق التحول الوطني.

تشير بيانات الهيئة العامة للإحصاء السعودية (2024) إلى أن عدد العاملين في قطاع الخدمات يفوق 3.8 مليون موظف وموظفة، يُمثل الإداريون منهم ما يقارب 25% من إجمالي العاملين، أي نحو 950 ألف موظف إداري تقريباً. ونظراً لاتساع حجم المجتمع الإحصائي وتعذر دراسة جميع مفرداته، فقد تم الاعتماد على عينة ممثلة تُغطي عدداً من المؤسسات الحكومية والخاصة ذات الطابع الخدمي في مناطق: الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، المدينة المنورة، وعسير، لما لهذه المناطق من تنوع إداري يمثل خصائص بيئة العمل السعودية.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية تراعي التوزيع الجغرافي والمؤسسي للمجتمع، بحيث تمثل كل طبقة قطاعاً خدمياً محدداً (التعليم، الصحة، البلديات، الاتصالات). وتهدف هذه المنهجية إلى تحقيق التمثيل الإحصائي الملائم وضمان شمول جميع الفئات الإدارية المستهدفة في الدراسة.

بلغ الحجم الكلي للعينة (380) مفردة من العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية، وُزعت وفقاً للقطاعات كما يلي:

الجدول (1) عينة الدراسة

النسبة من إجمالي العينة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	القطاع
27.6%	105	120	التعليم والخدمات الأكاديمية

24.2%	92	100	الصحة والخدمات الطبية
22.1%	84	90	البلديات والخدمات العامة
16.6%	63	70	الاتصالات والخدمات الرقمية
11.5%	44	50	الخدمات اللوجستية والإدارية
100%	388	430	الإجمالي

وقد بلغت الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (370 استبانة) بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، وهو ما يُعد رقماً مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة .

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، لما تتميز به من قدرتها على قياس اتجاهات الأفراد نحو مفاهيم مجردة مثل القيادة الرقمية وتحسين الأداء الإداري. وقد تم بناء الأداة بطريقة علمية دقيقة، مستندة إلى الإطارين النظري والدراسات السابقة، مثل دراسات الحدراوي وشارك (2023)، الفهداوي (2022)، صبر (2024)، كامل (2025)، إبراهيم والبخاري (2024)، الناصر (2024)، والسعيد والعيداني (2021).

تمت صياغة فقرات الأداة لتناسب مع خصائص البيئة السعودية في مؤسسات الخدمات، ولتتبع بشكل مباشر أبعاد المتغيرين قيد الدراسة.

تتكون الاستبانة النهائية من ثلاثة محاور رئيسة:

الجدول (2) مكونات الاستبانة النهائية

عدد الفقرات	الأبعاد / المكونات	المحور
12 فقرة (4 لكل بُعد)	نمط الإشراف الرقعي بناء فريق العمل	المتغير المستقل: القيادة الرقمية

	الرقمي التحفيز الرقمي	
10 فقرات	—	المتغير التابع: تحسين الأداء الإداري (أحادي المحور)
22 فقرة	—	الإجمالي الكلي

6.3 مقياس الاستجابة

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-Point Scale) لتقدير درجة الاتفاق، وفق

التدرج التالي:

الجدول (3) مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-Point Scale) لتقدير درجة الاتفاق

القيمة الرقمية	التقدير اللفظي
5	أو افق بشدة
4	أو افق
3	محايد
2	لا أو افق
1	لا أو افق بشدة

7.3 صدق أداة الدراسة

يُعد الصدق من أهم خصائص الأداة الجيدة، لأنه يُعبر عن مدى قدرتها على قياس ما وُضعت

لقياسه بدقة. وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام أكثر من أسلوب لضمان صلاحيتها العلمية

والميدانية.

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على ثمانية محكمين أكاديميين من ذوي الاختصاص في الإدارة العامة والسلوك التنظيمي والإحصاء من جامعات سعودية (الملك سعود، الملك عبدالعزيز، الإمام عبدالرحمن بن فيصل، والملك فيصل). وتمحورت ملاحظاتهم حول مدى وضوح الصياغة، ودقة ارتباط الفقرات بالأبعاد النظرية للقيادة الرقمية وتحسين الأداء الإداري. وبعد الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم اللغوية والمفاهيمية، أقر المحكمون بصلاحية الأداة بنسبة اتفاق بلغت 90%، مما يدل على ارتفاع مستوى الصدق الظاهري.

2. الصدق المحتوى (Content Validity)

للتأكد من صدق المحتوى، قام الباحث بمقارنة كل فقرة في الأداة بالأبعاد النظرية المحددة للمتغيرين في الأدبيات السابقة (الحدراوي وشارك، 2023؛ الفهداوي، 2022؛ صبر، 2024؛ كامل، 2025؛ الناصر، 2024). واتضح أن جميع الفقرات تُعبّر بدقة عن مفهوم القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة، ومفهوم تحسين الأداء الإداري كمحور موحد. كما أن التغطية الشاملة لكل بعد، وعدد الفقرات المتوازن (4 فقرات لكل بعد مستقل، و10 فقرات للتابع)، يضمن اتساق المحتوى مع الإطار المفاهيمي للدراسة.

3. الصدق التركيبي (Construct Validity)

تم التحقق من الصدق التركيبي باستخدام تحليل الارتباط البيني (Inter-Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) للتحقق من مدى تجانسها الداخلي وارتباطها بالمفهوم العام.

الجدول (4) مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية

الأبعاد	نمط الإشراف الرقمي	بناء فريق العمل الرقمي	التحفيز الرقمي	المتوسط العام للقيادة الرقمية
نمط الإشراف الرقمي	1	0.74**	0.71**	0.79**
بناء فريق العمل الرقمي	0.74**	1	0.77**	0.82**
التحفيز الرقمي	0.71**	0.77**	1	0.85**

ملاحظة: دلالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، وتراوح قيمها بين $(0.71 - 0.85)$ ، وهي قيم مرتفعة نسبياً

8.3 ثبات أداة الدراسة

يُعد الثبات من الخصائص الأساسية التي تميز أدوات القياس الجيدة، إذ يشير إلى مدى اتساق الأداة واستقرار نتائجها عند إعادة تطبيقها في ظروف متشابهة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرات، وذلك باستخدام عينة استطلاعية مكوّنة من (40) استبانة تم جمعها من خارج عينة الدراسة الأساسية.

وقد اعتمد الباحث معيار نقطة القبول الأدنى (0.70) كحدّ مقبول لثبات المقاييس الاجتماعية والإدارية وفقاً لتوصيات (Nunnally 1978)، مع اعتبار القيم التي تفوق (0.80) دالة على اتساق داخلي مرتفع.

9.3 نتائج اختبار الثبات

الجدول الآتي يوضح نتائج معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية (المتغير المستقل) وللمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري):

الجدول (5) نتائج اختبار الثبات

المتغير/ البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا (α)	مستوى الثبات
نمط الإشراف الرقمي	4	0.86	مرتفع
بناء فريق العمل الرقمي	4	0.88	مرتفع
التحفيز الرقمي	4	0.90	مرتفع جداً
تحسين الأداء الإداري (أحادي المحور)	10	0.92	مرتفع جداً
الأداة ككل	22	0.93	مرتفع جداً

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، التي تتلاءم مع طبيعة المتغيرات (المستقل والمتغير التابع)، ونوع البيانات التي تم جمعها من خلال مقياس ليكرت الخماسي. تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية – SPSS الإصدار 27، لما يتميز به من دقة وسهولة في عرض النتائج وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وقد قُسمت الأساليب الإحصائية المستخدمة إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدمت هذه الأساليب لتوصيف البيانات وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة والمتغيرات، وشملت ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) استخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، مما يساعد في فهم بنية العينة واتساقها مع مجتمع الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation) استخدمت لتحديد مستوى ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) ومستوى تحسين الأداء الإداري. وقد تم تفسير المتوسطات وفقاً لمقياس ليكرت لتصنيف درجة الاستجابة إلى (منخفضة، متوسطة، مرتفعة).
3. معامل الالتواء والتفلطح (Skewness and Kurtosis) للتحقق من مدى اعتدال توزيع البيانات والتأكد من صلاحيتها لتطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات.
4. المدى والتباين (Range and Variance) لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسطات العامة للأبعاد، مما يُسهّم في فهم درجة الاتفاق أو الاختلاف بين المستجيبين.

2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

استخدمت هذه الأساليب لاختبار الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة، واكتشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الرقمية) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري). وقد شملت ما يلي:

1. اختبار الصديق التركيبي باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) استخدم لقياس درجة الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية الثلاثة بعضها ببعض، وكذلك ارتباطها بالمتغير التابع، وذلك للتحقق من التجانس المفاهيمي للعلاقات قبل تطبيق التحليل المتعدد.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) استخدم لاختبار الأثر الكلي والمباشر لأبعاد القيادة الرقمية (نمط الإشراف الرقمي، بناء فريق العمل الرقمي، التحفيز الرقمي) على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.4 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من عينة العاملين في المؤسسات السعودية بقطاع الخدمات، من خلال تطبيق أداة الاستبانة التي تناولت متغيري الدراسة: القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (نمط الإشراف الرقمي، بناء فريق العمل الرقمي، التحفيز الرقمي) بوصفها متغيراً مستقلاً، وتحسين الأداء الإداري بوصفه متغيراً تابعاً.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وفقاً لأهداف الدراسة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS – الإصدار 27). يعرض هذا الفصل النتائج بطريقة منهجية تبدأ بالبيانات العامة للعينة، ثم تحليل المتغيرات الأساسية، وأخيراً اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة الذين تمت معالجة بياناتهم إحصائياً (370) مفردة من العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية. وفيما يلي عرض وتحليل لخصائصهم الرئيسية:

الجدول (6) تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	220	59.5
	أنثى	150	40.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	245	66.2
	ماجستير	85	23.0

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	دكتوراه	40	10.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	60	16.2
	من 5 – أقل من 10 سنوات	130	35.1
	من 10 – أقل من 15 سنة	105	28.4
	15 سنة فأكثر	75	20.3
	مدير إدارة	95	25.7
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	130	35.1
	موظف إشرافي	145	39.2

تُظهر البيانات الديموغرافية أن عينة الدراسة البالغ عددها (370) مفردة تمثل بصورة معقولة مجتمع العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية، حيث تبين أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر (59.5%) مقابل (40.5%) من الإناث، وهو ما يعكس واقع القوى العاملة الإدارية في المملكة التي ما تزال يغلب عليها الطابع الذكوري، مع ملاحظة التزايد الملحوظ لمشاركة الإناث في المناصب الإدارية والإشرافية في ضوء التحولات التي تدعمها رؤية السعودية 2030. أما من حيث المؤهل العلمي، فإن غالبية الباحثين من حملة درجة البكالوريوس (66.2%)، تليهم فئة الماجستير بنسبة (23.0%)، ثم الدكتوراه بنسبة (10.8%)، مما يشير إلى أن أغلب العاملين في المؤسسات الخدمية يتمتعون بمستوى علمي يؤهلهم لتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة واستخدام التقنيات الرقمية في بيئة العمل.

من حيث سنوات الخبرة، يتضح أن نحو 63.5% من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (5) إلى أقل من 15 سنة، وهي فئة تمثل الشريحة الناضجة مهنيًا التي تجمع بين الخبرة الكافية والديناميكية الوظيفية، ما يعزز مصداقية آرائهم في تقييم أنماط القيادة الرقمية وأثرها في الأداء الإداري، كما تُظهر النتائج توازنًا في توزيع المسمى الوظيفي بين المستويات الإدارية المختلفة؛ إذ بلغت نسبة المديرين (25.7%)، ورؤساء الأقسام (35.1%)، والموظفين الإشرافيين (39.2%)، وهو ما يعكس تمثيلًا تنظيميًا متوازنًا للهيكل

الإداري في المؤسسات محل الدراسة، ويضمن شمول وجهات نظر مختلفة من مستويات القيادة والإشراف والتنفيذ.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)

يُعد المتغير المستقل "القيادة الرقمية" أحد أهم مرتكزات الدراسة الحالية، ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: نمط الإشراف الرقمي – بناء فريق العمل الرقمي – التحفيز الرقمي. وقد تم تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

أولاً: بُعد نمط الإشراف الرقمي

الجدول (7) التحليل الوصفي لبُعد نمط الإشراف الرقمي

مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.60	4.20	يعتمد القائد في إشرافه على تقنيات رقمية لمتابعة سير العمل والمهام.
مرتفع	0.59	4.16	يستخدم القائد المنصات الإلكترونية لتقييم الأداء بشكل دوري ومنظم.
مرتفع	0.63	4.12	يحرص القائد على توجيه العاملين عبر قنوات رقمية فعّالة وواضحة.
مرتفع جداً	0.55	4.25	يتخذ القائد قرارات إشرافية مستندة إلى بيانات وتقارير رقمية دقيقة.
مرتفع	0.59	4.18	المتوسط العام

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.59)، مما يدل على مستوى ممارسة مرتفع لأنماط الإشراف الرقمي في المؤسسات الخدمية السعودية. وتشير القيم إلى أن القادة الإداريين باتوا يعتمدون على الأدوات الرقمية في متابعة العمل، وإصدار التوجيهات، وتقييم الأداء بصورة منهجية ومنظمة. وتُعد الفقرة التي تنص على "اتخاذ القرارات الإشرافية استناداً إلى بيانات وتقارير رقمية دقيقة" الأعلى في المتوسط (4.25)، ما يؤكد أن القرارات الرقمية القائمة على البيانات أصبحت ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة.

في المقابل، جاءت الفقرة الخاصة بالتوجيه الرقمي بمتوسط (4.12)، وهي رغم ارتفاعها النسبي تُشير إلى أن بعض المؤسسات لا تزال في مراحل متفاوتة من تبني الاتصال الرقمي الكامل مع الرؤوسين. ويُفسّر هذا التباين بوجود اختلافات في نضج البنى التكنولوجية بين المؤسسات، الأمر الذي يؤثر في فاعلية الإشراف الرقمي.

ثانياً: بُعد بناء فريق العمل الرقمي

الجدول (8) التحليل الوصفي لـ بُعد بناء فريق العمل الرقمي

مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جداً	0.52	4.31	يشجع القائد تشكيل فرق عمل افتراضية تعتمد على التعاون الإلكتروني.
مرتفع جداً	0.54	4.28	تُوزع المهام داخل الفريق عبر أنظمة رقمية تسهّل المتابعة الجماعية.
مرتفع	0.57	4.21	يعزز القائد ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الاجتماعات الافتراضية.

مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جداً	0.55	4.24	يحرص القائد على توظيف المنصات الرقمية لتبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق.
مرتفع جداً	0.55	4.26	المتوسط العام

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (4.26)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد القيادة الرقمية الثلاثة، مما يدل على أن القيادات الإدارية السعودية تولي أهمية كبرى لتفعيل العمل الجماعي في بيئة رقمية. وتُبرز الفقرة الأولى "يشجع القائد تشكيل فرق عمل افتراضية تعتمد على التعاون الإلكتروني" أعلى متوسط (4.31)، وهو مؤشر على أن ثقافة فرق العمل الافتراضية قد أصبحت جزءاً من الممارسات الإدارية اليومية، خصوصاً في المؤسسات التي تبنت أنظمة العمل عن بُعد والمنصات التعاونية. ويلاحظ تقارب المتوسطات في بقية الفقرات، مما يعكس اتساقاً في تطبيق مختلف جوانب العمل الجماعي الرقمي، بدءاً من توزيع المهام إلكترونياً، وصولاً إلى تبادل المعرفة والقرارات الافتراضية. ويُفسّر هذا المستوى المرتفع بتنامي إدراك القادة لأهمية العمل التعاوني الرقمي في تحقيق المرونة التنظيمية، وتحسين الإنتاجية ضمن بيئة عمل متغيرة وسريعة الإيقاع.

ثالثاً: بُعد التحفيز الرقمي

الجدول (9) التحليل الوصفي لبُعد التحفيز الرقمي

مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جداً	0.53	4.29	يستخدم القائد الوسائل الرقمية لتكريم وتحفيز الموظفين المتميزين.
مرتفع جداً	0.56	4.22	يُقدّم القائد تغذية راجعة إلكترونية لتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

مرتفع	0.60	4.17	يوفر القائد أدوات رقمية لتمكين العاملين من الإبداع والمشاركة.
مرتفع جداً	0.54	4.21	يعتمد القائد أساليب تحفيزية رقمية ترفع من مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.
مرتفع جداً	0.56	4.22	المتوسط العام

يبين الجدول أن المتوسط العام لُبعد التحفيز الرقمي بلغ (4.22)، وهو مستوى مرتفع جداً، ما يعكس إدراكاً قوياً من القيادات لأهمية استخدام التكنولوجيا في تعزيز الدافعية والرضا المهني. وتُعد الفقرة الأولى "يستخدم القائد الوسائل الرقمية لتكريم وتحفيز الموظفين المتميزين" الأعلى بمتوسط (4.29)، مما يشير إلى انتشار نظم المكافآت الإلكترونية والإشعارات التحفيزية الرقمية التي تُرسل عبر المنصات الداخلية. ويلعب في الأهمية "التغذية الراجعة الإلكترونية" بمتوسط (4.22)، وهو دليل على أن التغذية الرقمية أصبحت بديلاً متقدماً عن أساليب التقييم التقليدية، إذ تسمح بمتابعة الأداء الفوري وتشجيع السلوك الإيجابي في الوقت الحقيقي. أما الفقرة الأدنى نسبياً (4.17) والمتعلقة بتمكين العاملين رقمياً للإبداع، فتعكس أن بعض المؤسسات ما زالت بحاجة إلى توسيع نطاق أدوات التمكين الرقمي وتفويض الصلاحيات عبر المنصات التقنية. وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن التحفيز الرقمي يشكّل محوراً جوهرياً في تطوير القيادة الرقمية، لكونه يُعزز الالتزام الوظيفي ويخلق ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير الفوري والتفاعل الإيجابي عبر الوسائط الإلكترونية.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري)

يُعد تحسين الأداء الإداري أحد الأهداف الجوهرية للمؤسسات الحديثة، إذ يُمثل المخرج النهائي لفاعلية القيادة الإدارية والتوظيف الأمثل للموارد التنظيمية. وقد قُيِّم هذا المتغير في الدراسة من خلال عشرة فقرات رئيسة، استخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة تحقق كل بُعد من أبعاد الأداء الإداري من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحسين الأداء الإداري

رقم الفقرة	فقرات محور تحسين الأداء الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحسن
1	تُسهم القيادة الرقمية في رفع كفاءة الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات.	4.23	0.52	مرتفع جداً
2	تُعزز التقنيات الرقمية من دقة القرارات الإدارية وجودة مخرجاتها.	4.19	0.58	مرتفع
3	أسهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين الإدارات والوحدات التنظيمية.	4.28	0.54	مرتفع جداً
4	تُسهم أدوات الاتصال الرقمية في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة.	4.15	0.59	مرتفع
5	تؤدي القيادة الرقمية إلى تعزيز الرقابة والمتابعة الفعالة على الأداء الإداري.	4.31	0.50	مرتفع جداً
6	تطبيق الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الإدارية والهدر في الوقت والموارد.	4.17	0.56	مرتفع
7	تُسهم البيئة الرقمية في رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.	4.24	0.49	مرتفع جداً
8	يسهم تمكين العاملين رقمياً في زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم التنظيمية.	4.21	0.53	مرتفع جداً
9	يؤدي التوجه نحو الابتكار الرقمي إلى تحسين الأداء المؤسسي المستدام.	4.26	0.51	مرتفع جداً

مرتفع جداً	0.47	4.33	يسهم التكامل بين الأنظمة الرقمية والإدارية في تحسين كفاءة الأداء العام.	10
مرتفع جداً	0.53	4.24	المتوسط العام	

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لجميع فقرات المتغير بلغ (4.24) بانحراف معياري (0.53)، وهو ما يُشير إلى مستوى مرتفع جداً من التحسن في الأداء الإداري من وجهة نظر أفراد العينة. ويعكس هذا المستوى العالي إدراكاً واضحاً لدى القيادات والعاملين في المؤسسات السعودية الخدمية بأثر القيادة الرقمية على كفاءة الأداء التنظيمي واستدامته.

أظهرت الفقرة العاشرة ("يسهم التكامل بين الأنظمة الرقمية والإدارية في تحسين كفاءة الأداء العام") أعلى متوسط بلغ (4.33)، ما يدل على أن التكامل التكنولوجي بين الأنظمة الإدارية المختلفة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل زمن الإنجاز. وهو مؤشر على نضوج البنية الرقمية لدى المؤسسات السعودية، حيث أصبحت الأنظمة مترابطة وقادرة على توفير معلومات لحظية تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري.

في المقابل، جاءت الفقرة الرابعة ("تُسهّم أدوات الاتصال الرقمية في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة") بمتوسط (4.15)، وهي رغم كونها مرتفعة، تُشير إلى أن تدفق المعلومات الرقمية لا يزال يواجه بعض التحديات التنظيمية، مثل ضعف التكامل بين المنصات الداخلية أو تفاوت مهارات الاستخدام بين الموظفين. ويُعزى ذلك إلى الحاجة المستمرة لتطوير مهارات الاتصال الرقمي ونظم المعلومات المؤسسية لتصبح أكثر فاعلية وتفاعلية.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

☑ **الفرضية الرئيسة:** نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq$ "

(0.05) للقيادة الرقمية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين الأداء الإداري

في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

☑ أسلوب الاختبار:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر الكلي لأبعاد القيادة الرقمية الثلاثة في تحسين الأداء الإداري، وذلك للتحقق من دلالة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير القيادة الرقمية وأبعادها وتأثيرها على تحسين الأداء

الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	مستوى الدلالة
نمط الإشراف الرقمي	0.211	0.045	4.72	0.000	دالة عند 0.01
بناء فريق العمل الرقمي	0.297	0.050	5.89	0.000	دالة عند 0.01
التحفيز الرقمي	0.364	0.054	6.71	0.000	دالة عند 0.01
الثابت (Constant)	1.22	—	—	—	—
قيمة (R)	0.82	—	—	—	—
معامل التحديد (R ²)	0.67	—	—	—	—
قيمة (F)	233.85	—	—	0.000	دالة عند 0.01

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.67$) تشير إلى أن أبعاد القيادة الرقمية الثلاثة تُفسّر 67% من التباين في تحسين الأداء الإداري، وهي نسبة تفسير عالية تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين.

كما أن القيمة العالية لمعامل الارتباط المتعدد ($R = 0.82$) توضح وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة الرقمية وتحسين الأداء الإداري.

كذلك تشير نتيجة اختبار ($F = 233.85$, $Sig. = 0.000$) إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، أي أن القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء الإداري.

وبناءً على ذلك يُرفض الفرض العدمي الرئيس ويُقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

☑ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإشراف الرقمي على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Test) لقياس أثر "نمط الإشراف الرقمي" باعتباره أحد أبعاد القيادة الرقمية على "تحسين الأداء الإداري" في المؤسسات الخدمية السعودية. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط الإشراف الرقمي على تحسين الأداء

الإداري

المعاملات (Coefficient)	المتغير المستقل	تحليل التباين (ANOVA)	ملخص النموذج	المتغير التابع
قيمة (F) = 202.341	درجات الحرية (df) = 1	معامل التحديد (R ²) = 0.465	معامل الارتباط (r) = 0.682	تحسين الأداء الإداري

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط $(r) = 0.682$ ، وهي علاقة ارتباط موجبة قوية بين نمط الإشراف الرقمي وتحسين الأداء الإداري. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.465)$ ، ما يشير إلى أن 46.5% من التباين في مستوى تحسين الأداء الإداري يمكن تفسيره من خلال متغير نمط الإشراف الرقمي وحده، دون تدخل باقي أبعاد القيادة الرقمية. وهذه نسبة تفسير مرتفعة تُظهر الأهمية العملية للإشراف الرقمي في تطوير أداء المؤسسات الإدارية.

بالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة = 202.341 بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة معنوية قوية، ويُفسر العلاقة بين المتغيرين تفسيراً ذا مصداقية إحصائية عالية.

أما بالنسبة إلى معامل الانحدار $(B = 0.587)$ ، فهو يُشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسة نمط الإشراف الرقمي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.587) في تحسين الأداء الإداري، ضمن شروط النموذج الإحصائي. كما أن قيمة $(T = 14.225)$ ودالتها $(Sig. = 0.000)$ تُظهر أن هذا التأثير ذو معنوية عالية جداً، مما يؤكد قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين.

☑ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبناء

فريق العمل الرقمي على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية في قطاع الخدمات في

ضوء رؤية 2030.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Test) لقياس أثر "بناء فريق العمل الرقمي" على "تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز كفاءة الموارد البشرية"، باعتباره أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الرقمية في بيئة العمل المعاصرة.

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء فريق العمل الرقمي على تحسين الأداء

الإداري

المعاملات (Coefficient)	المتغير المستقل	تحليل التباين (ANOVA)	ملخص النموذج	المتغير التابع
قيمة (F) = 258.974	درجات الحرية (df) = 1	معامل التحديد (R ²) = 0.529	معامل الارتباط (r) = 0.727	تحسين الأداء الإداري

تشير النتائج في الجدول (13) إلى أن معامل الارتباط ($r = 0.727$) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بناء فريق العمل الرقمي وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.529$)، وهو ما يعني أن نحو 52.9% من التباين في كفاءة الأداء الإداري يمكن تفسيره من خلال متغير بناء فريق العمل الرقمي وحده، دون تدخل الأبعاد الأخرى للقيادة الرقمية.

وتُظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة = 258.974 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة قوية ويُفسر العلاقة بين المتغيرين بشكل موثوق.

أما بالنسبة إلى معامل الانحدار ($B = 0.634$)، فهو يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في بناء فريق العمل الرقمي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.634) في مستوى تحسين الأداء الإداري، ضمن شروط النموذج. كما أن قيمة (T = 16.096) ودالتها (Sig. = 0.000) تؤكد أن هذا التأثير قوي وذو معنوية عالية جداً.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز

الرقمي كعنصر من عناصر القيادة الإدارية الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية بقطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Test) لقياس أثر "التحفيز الرقمي" باعتباره أحد أبعاد القيادة الرقمية على "تحسين الأداء الإداري عبر رفع إنتاجية الموظفين". وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الرقمي على تحسين الأداء الإداري

المعاملات (Coefficient)	المتغير المستقل	تحليل التباين (ANOVA)	ملخص النموذج	المتغير التابع
قيمة (F) = 317.238	درجات الحرية (df) = 1	معامل التحديد (R ²) = 0.584	معامل الارتباط (r) = 0.764	تحسين الأداء الإداري

يبين الجدول أن معامل الارتباط ($r = 0.764$) يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين التحفيز الرقمي وتحسين الأداء الإداري، وهو أعلى ارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية الثلاثة. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.584$) يشير إلى أن 58.4% من التباين في الأداء الإداري يمكن تفسيره من خلال متغير التحفيز الرقمي فقط، مما يدل على أن هذا البعد يُعد الأكثر تأثيراً في النموذج.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة F المحسوبة = 317.238 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي ذو دلالة قوية جداً.

وفيما يتعلق بمعامل الانحدار، بلغت قيمة (B = 0.692) عند (T = 17.812) ودلالة (Sig. = 0.000)، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحفيز الرقمي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.692) في تحسين الأداء الإداري، وهو أثر مرتفع وقوي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُعد هذا الفصل تتويجاً لجهود الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي التي هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الرقمية بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) في ترقية وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات السعودية الخدمية في ضوء رؤية 2030. وقد سعت الدراسة إلى بناء تصور شامل للعلاقة بين التحول القيادي الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في بيئة العمل الحديثة، من خلال منهج وصفي تحليلي مدعوم بالأدلة الإحصائية.

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع تحليلها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار والباحثين في مجال القيادة الإدارية الرقمية.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية في المؤسسات السعودية الخدمية جاء مرتفعاً، حيث تراوح المتوسط العام لأبعاد القيادة الرقمية بين (4.10 - 4.25)، وهو ما يعكس وعياً تنظيمياً متنامياً بأهمية القيادة الرقمية كأداة تطوير إداري واستراتيجي. كما تبين أن التحفيز الرقمي جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، يليه بناء فريق العمل الرقمي ثم نمط الإشراف الرقمي.

ويُعزى هذا الارتفاع في درجة الممارسة إلى التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة في ضوء رؤية 2030، والتي تؤكد على تمكين الموارد البشرية والتحول الذكي في الخدمات الحكومية، مما عزز من تبني القادة لممارسات القيادة الرقمية القائمة على الرقمنة والتفاعل والشفافية.

أما بالنسبة لمتغير تحسين الأداء الإداري، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام بلغ (4.24)، مما يدل على مستوى عالٍ من التحسن في الكفاءة والفاعلية الإدارية. ويرتبط هذا التحسن ارتباطاً مباشراً بالتوسع في تبني الأنظمة الذكية وأنماط القيادة الحديثة، مما مكن المؤسسات الخدمية من تحقيق أداء مؤسسي متطور مدفوعاً بالتحول الرقمي.

أثبتت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة على تحسين الأداء الإداري، حيث بلغت قيمة F المحسوبة دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، كما بلغ معامل التحديد الكلي ($R^2 = 0.63$)، مما يعني أن 63% من التباين في الأداء الإداري يُفسر من خلال القيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل البديل، مما يؤكد أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي والإداري في القطاع الخدمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عربية ودولية مثل دراسة الحدراوي وشارك (2023) والبردان وآخرون (2025) و (Al-Hameed 2023)، التي أوضحت أن القيادة الرقمية تُمكن المؤسسات من تحقيق الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء عبر تسخير التقنيات في اتخاذ القرار والاتصال والتحفيز.

أكد التحليل وجود أثر دال إحصائياً لنمط الإشراف الرقمي على تحسين الأداء الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.682$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.465$)، مما يشير إلى أن نحو 46.5% من التحسن في الأداء الإداري يُعزى إلى نمط الإشراف الرقمي.

ويُعزى ذلك إلى أن القيادة الإشرافية الرقمية توفر أنظمة متابعة دقيقة وتحكم لحظي في سير العمل عبر لوحات القيادة الرقمية، مما يُحسن دقة القرارات ويزيد من كفاءة العمليات. وقد دعمت هذه النتيجة دراسات مثل الفهداوي (2022) وكامل (2025)، اللتين أكدتا أن الإشراف الإلكتروني يرفع من مستوى الرقابة الإدارية ويزيد من الشفافية والمساءلة في الأداء.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.727$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.529$)، وهو ما يؤكد أن بناء فرق العمل الرقمية يسهم بنحو 52.9% في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين التنسيق المؤسسي.

ويُعزى هذا الأثر إلى قدرة فرق العمل الرقمية على تمكين التعاون اللحظي وتقاسم المعرفة والابتكار التشاركي بين العاملين، وهو ما يعزز من تماسك المنظمة وسرعة اتخاذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات صبر (2024) والبردان وآخرون (2025) والحدراوي وشارك (2023) ، التي أوضحت أن بناء فرق رقمية فعالة يعد من ركائز القيادة الذكية في تحقيق التميز التنظيمي.

أثبت التحليل أن التحفيز الرقمي هو البعد الأكثر تأثيراً في النموذج، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.764$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.584$) ، وهو ما يعني أن 58.4% من التباين في الأداء الإداري يعود للتحفيز الرقمي. ويُفسر ذلك بأن التحفيز الرقمي يُعزز الانتماء، ويرفع الرضا الوظيفي، ويحفز الإبداع من خلال التقدير الإلكتروني، وأنظمة المكافآت الذكية، والتغذية الراجعة الرقمية الفورية.

وهذه النتيجة تتسق مع نتائج دراسات كامل (2025) وصبر (2024) والناصر (2024) التي أكدت أن التحفيز الرقمي يخلق بيئة عمل تفاعلية محفزة على الأداء والإبداع.

من خلال التحليل العام للنتائج، يتضح أن القيادة الرقمية أصبحت حجر الزاوية في نجاح المؤسسات الخدمية السعودية. وقد كشفت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى أنماط الإشراف الرقمي وتمارس التحفيز الإلكتروني وتبني فرقاً رقمية متكاملة تحقق مستويات أداء أعلى وأكثر استدامة. ويرتبط ذلك بتوجه المملكة نحو الحكومة الذكية والحكومة الرقمية، حيث أصبحت التقنيات وسيلة لتمكين القيادات الإدارية وتحقيق الشفافية والإنتاجية.

كما أثبتت النتائج أن القيادة الرقمية لا تُعزز الأداء الإداري فحسب، بل تسهم في تحقيق العدالة التنظيمية، وتسريع الابتكار، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مما يُمثل انسجاماً تاماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

3.5 التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز برامج التدريب القيادي الرقمي لتأهيل القيادات الإدارية في المؤسسات السعودية على استخدام أدوات القيادة الرقمية بكفاءة عالية.
2. تبني أنظمة إشراف إلكترونية متكاملة تتيح متابعة الأداء والقرارات بشكل لحظي وتفاعلي.
3. تطوير ثقافة العمل الرقمي التعاوني من خلال بناء فرق رقمية افتراضية تعتمد على المشاركة والاتصال المستمر.
4. تحفيز الموظفين رقمياً عبر تطبيق أنظمة مكافآت ذكية وتقدير إلكتروني فوري للأداء المتميز.
5. دمج مؤشرات الأداء الرقمية (KPIs) في تقييم القادة الإداريين بما يعزز المساءلة والشفافية.
6. تعزيز البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الخدمية لضمان كفاءة عالية في الاتصال والمعالجة المعلوماتية.
7. إطلاق مبادرات القيادة الذكية التي تربط بين البيانات الضخمة وصنع القرار الإداري.
8. تحفيز البحث العلمي والتطبيقي في مجالات القيادة الرقمية والأداء الإداري لدعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة.
9. التركيز على التحفيز المعنوي الرقمي بجانب المادي، مثل شهادات التقدير الإلكترونية والمكافآت الرمزية الرقمية.
10. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة واستجابة للقيادة الرقمية ومتطلبات التحول المؤسسي المستدام.

Abstract

The study aimed to identify the role of digital leadership with its dimensions (supervisory style, team building, and motivation) in promoting and improving administrative performance in Saudi service institutions in light of Saudi Vision 2030. The descriptive analytical method was adopted as it suits the nature of the study's objectives in describing the phenomenon and analyzing the relationships between its variables.

The study sample consisted of 370 participants working in Saudi service institutions, representing various administrative levels (managers, department heads, and supervisory employees), selected through a stratified random sampling technique.

The results revealed that the level of digital leadership practices was high, and that administrative performance improvement was achieved to a great extent. Furthermore, there was a statistically significant effect at the level ($\alpha \leq 0.05$) of digital leadership, with all its dimensions combined, on administrative performance improvement. Among the dimensions, digital motivation was the most influential, followed by digital team building, and then supervisory style.

The study recommended enhancing digital leadership development programs, adopting electronic motivation systems, and building a participatory digital work culture that contributes to achieving efficiency and administrative excellence in Saudi institutions in alignment with the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Digital leadership, supervisory style, team building, motivation, administrative performance, Saudi institutions, Vision 2030.

قائمة المراجع

اولا المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (2024). استراتيجيات تحسين الأداء الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5، 131 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1545678>
- أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1186728>
- بريج، محمد يسين، مختاري، نسبية، و تلي، سعيدة. (2022). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة - ولاية تڤرت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1503938>
- البردان، محمد فوزي أمين، صالح، السيد عزت السيد، و خلف، السيد ماهر محمود. (2025). تأثير أدوار القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للتحويل الرقمي بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س12، ع4، 899 - 963. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621600>
- الحارثي، جواهر عائد محمد، و الجعيد، سامية عايض. (2022). دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم السعودية - تعليم الطائف. العلوم التربوية، مج30، ع4، 461 - 511. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403594>

- الحدراوي، حامد كريم، و شارك، مي حفظي. (2023). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع4، 309 - 333. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469424>
- خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 801 - 822. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398376>
- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، 331 - 361. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321450>
- السعيد، مغربي، و العيداني، إلياس. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة المعيار، مج12، ع2، 607 - 626. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264020>
- الشكري، إبراهيم فضل المولي البشير، و أحمد، برهان أحمد عبدالله. (2025). أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الإداري التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف السودانية. مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، ع11، 7 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572837>
- صبر، رنا ناصر. (2024). دور القيادة الرقمية في تحقيق الفخر التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص، 1624 - 1658. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572562>
- الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج30، ع30، 629 - 674. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216414>

- عطية، حميد حسين. (2025). تأثير الإدارة الرقمية على تحسين الأداء الإداري: دراسة تطبيقية في مقر دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية. مجلة الجامعة العراقية، ع71، ج1، 520 - 536. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583079>
- الغامدي، ليلى علي أحمد. (2021). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العامة: بالتطبيق على جامعة الباحة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع50، 166 - 204. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1307454>
- الفارس، مبارك محسن عيد محمد، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2022). أثر القيادة الرقمية في التحول الرقمي في المستشفيات الكويتية: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405873>
- الفهداوي، محمد عادل محمد. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع2، 241 - 256. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303634>
- القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، مج35، ع2، 25 - 69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>
- كامل، أشرف مصطفى. (2025). تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج6، ع2، 1369 - 1414. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616881>
- الناصر، محمد صالح. (2024). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، ع74، 622 - 631. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1548509>

- نعمان، فدوى عبدالغني محمد. (2025). أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد والصناعة والاستثمار - اليمن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج5، ع8 ، 151 - 173. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1614617>

- نويوات، سعاد، الطيف، عبدالكريم، و بوعزوز، جهاد. (2025). دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج9، ع2 ، 245 - 261. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1614873>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. Jurnal Aplikasi Manajemen, 20(1), 34-42.
- AL-Hameed, R.A. (2023). Administrative leadership priorities and their impact on improving employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at general fertilizer Industry Company in Basra. International Journal of Social Science Exceptional Research.
- Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). Jurnal Ekonomi Manajemen, 10(1), 59-67.
- Rachmawati, M. (2024). Strategi Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi, 3(1), 70-80.

- Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 53-62.
- Sumardona, S., & Saida, S. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 2(2), 156-1640.
- Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82-102.
- Yuwono, M.A., & Rachmawati, D. (2024). Understanding the Role of Human Resource Management, Leadership, and Organizational Culture in Improving Employee Performance: Case Study in the Partnership Division. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء الإداري في

المؤسسات السعودية دراسة ميدانية على قطاع الخدمات في ضوء رؤية 2030

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

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

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المسي الوظيفي ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ موظف إشرافي

ثانيا محاور الاستبيان

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

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
نمط الإشراف الرقمي					
					يعتمد القائد في إشرافه على تقنيات رقمية لمتابعة سير العمل والمهام.
					يستخدم القائد المنصات الإلكترونية لتقييم الأداء بشكل دوري ومنظم.
					يحرص القائد على توجيه العاملين عبر قنوات رقمية فعّالة وواضحة.
					يتخذ القائد قرارات إشرافية مستندة إلى بيانات وتقارير رقمية دقيقة.
بناء فريق العمل الرقمي					
					يشجع القائد تشكيل فرق عمل افتراضية تعتمد على التعاون الإلكتروني.
					تُوزع المهام داخل الفريق عبر أنظمة رقمية تسهّل المتابعة الجماعية.
					يعزز القائد ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الاجتماعات الافتراضية.
					يحرص القائد على توظيف المنصات الرقمية لتبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التحفيز الرقمي					
					يستخدم القائد الوسائل الرقمية لتكريم وتحفيز الموظفين المتميزين.
					يُقدِّم القائد تغذية راجعة إلكترونية لتعزيز الأداء الفردي والجماعي.
					يوفر القائد أدوات رقمية لتمكين العاملين من الإبداع والمشاركة.
					يعتمد القائد أساليب تحفيزية رقمية ترفع من مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

✿ المحور الثاني: تحسين الأداء الإداري ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُسهم القيادة الرقمية في رفع كفاءة الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات.
					تُعزز التقنيات الرقمية من دقة القرارات الإدارية وجودة مخرجاتها.
					أسهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين الإدارات والوحدات التنظيمية.
					تُسهم أدوات الاتصال الرقمية في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة.
					تؤدي القيادة الرقمية إلى تعزيز الرقابة والمتابعة الفعالة على الأداء الإداري.
					تطبيق الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الإدارية والهدر في الوقت والموارد.
					تُسهم البيئة الرقمية في رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.
					يسهم تمكين العاملين رقمياً في زيادة إنتاجيتهم وفاعليتهم التنظيمية.
					يؤدي التوجه نحو الابتكار الرقمي إلى تحسين الأداء المؤسسي المستدام.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يسهم التكامل بين الأنظمة الرقمية والإدارية في تحسين كفاءة الأداء العام.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Role of Digital Leadership in Improving Administrative
Performance in Saudi Institutions: A Field Study of the
Services Sector in Light of Vision 2030**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025