

عنوان البحث  
أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي:  
دراسة تطبيقية على موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/  
سلطان عبدالله محمد الاسمري

مشروع تخرج - ١  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف/  
د.  
عضو هيئة التدريس كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:  
2026

## الفهرس

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| ٣  | مقدمة:                                |
| ٤  | مشكلة الدراسة:                        |
| ٦  | أهمية الدراسة                         |
| ٨  | أسئلة البحث                           |
| ٩  | أهداف البحث                           |
| ١٠ | فرضيات البحث                          |
| ١٠ | نموذج البحث                           |
| ١٢ | مكان تطبيق البحث                      |
| ١٣ | منهجية البحث                          |
| ١٦ | مخطط المشروع                          |
| ١٨ | الدراسات السابقة العربية              |
| ٢٣ | التعقيب على الدراسات السابقة العربية  |
| ٢٤ | الدراسات السابقة الأجنبية             |
| ٣١ | التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية |
| ٣٢ | جدول الدراسات                         |
| ٣٣ | المراجع                               |

## مقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً نتيجة التطورات التقنية في مجالات الاتصالات وتقنيات المعلومات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مما أحدث تغيرات جوهرية في بيئات العمل وأساليب الإدارة داخل المؤسسات العامة والخاصة. وأصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تستثمر التقنيات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

وفي هذا السياق، برزت القيادة الرقمية بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجمع بين المهارات القيادية والقدرات الرقمية، حيث تمكن القادة من توظيف التقنيات الرقمية، وإدارة التغيير، وتعزيز الابتكار، ودعم ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات. ولم تعد القيادة الرقمية تقتصر على استخدام التقنيات، بل أصبحت منهجاً قيادياً يسهم في بناء بيئة عمل مرنة، وتمكين العاملين، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

ويُعد الأداء الوظيفي من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، إذ يعكس كفاءة العاملين في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يسهم تحسينه في رفع الإنتاجية وجودة الخدمات وتعزيز كفاءة استثمار الموارد البشرية. وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، من خلال دورها في تحسين التواصل التنظيمي، وتمكين الموظفين، وتعزيز الابتكار، ودعم اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية.

وتولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تبنت الجهات الحكومية العديد من المبادرات الرامية إلى تطوير الأداء المؤسسي وبناء بيئة عمل رقمية أكثر كفاءة. كما حققت المملكة تقدماً ملحوظاً في مؤشرات الحكومة الرقمية، الأمر الذي يعزز أهمية دراسة أثر القيادة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجهات الحكومية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع القيادة الرقمية، فإن الدراسات التطبيقية التي تناولت أثرها في الأداء الوظيفي داخل الجهات الحكومية السعودية لا تزال محدودة، خاصة في مدينة الرياض. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات تدعم تطوير الممارسات القيادية، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

### مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً متسارعاً في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث تبنت الجهات الحكومية العديد من المبادرات الهادفة إلى تطوير الخدمات الحكومية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد صاحب هذا التحول توسع في توظيف التقنيات الرقمية وتحديث أساليب العمل، مما أوجد حاجة متزايدة إلى قيادات تمتلك مهارات رقمية قادرة على إدارة التغيير، وتحفيز العاملين، ودعم الابتكار، وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي، لا تزال بعض الجهات الحكومية تواجه تحديات تتعلق بتفاوت مستويات الأداء الوظيفي، واختلاف قدرة القيادات الإدارية على توظيف التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وتحسين التواصل، ودعم اتخاذ القرار، بما ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، إلا أن معظمها أجري في قطاعات أو بيئات تنظيمية مختلفة، في حين لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي داخل الجهات الحكومية السعودية محدودة، ولا سيما في مدينة الرياض، التي تُعد مركزاً رئيساً للوزارات والهيئات الحكومية، وتشهد توسعاً كبيراً في تطبيق

مبادرات التحول الرقمي. وتتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الحكومية السعودية، مع التركيز على قياس أثر القيادة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي.

وتتبع أهمية دراسة هذه المشكلة من الحاجة إلى توفير نتائج علمية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار في تطوير الممارسات القيادية الرقمية، وتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، بما يدعم نجاح برامج التحول الرقمي، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
٣. ما أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
٤. هل تختلف درجة تأثير القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي؟

تتضح أهمية الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

### أولاً : الأهمية العلمية

إن إثراء الأدبيات العلمية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية والأداء الوظيفي، من خلال دراسة العلاقة بينهما في بيئة الجهات الحكومية السعودية، وهو موضوع لا يزال يحظى باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية المعاصرة.

سد الفجوة البحثية: تسعى الدراسة إلى سد جانب من الفجوة البحثية من خلال تقديم دراسة تطبيقية حول أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي داخل الجهات الحكومية بمدينة الرياض، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الحكومية السعودية.

تقديم إطار علمي: تقدم الدراسة إطاراً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في الدراسات المستقبلية التي تتناول القيادة الرقمية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والابتكار المؤسسي.

دعم الدراسات المستقبلية: توفر الدراسة نتائج علمية يمكن أن تشكل أساساً للباحثين في إجراء دراسات مستقبلية في مجالات إدارة المشاريع، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية.

إضافة علمية للتخصص: تضيف الدراسة معرفة علمية تسهم في توضيح دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي، بما يعزز الفهم النظري والتطبيقي لهذا المجال.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

دعم متخذي القرار: تزود الدراسة متخذي القرار في الجهات الحكومية بمدينة الرياض بنتائج علمية وتوصيات عملية تسهم في تطوير ممارسات القيادة الرقمية، وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي، وتعزيز فاعلية الموارد البشرية.

تطوير الممارسات القيادية: تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز توظيف القيادة الرقمية داخل الجهات الحكومية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي، وتحسين التواصل التنظيمي، وتمكين الموظفين، ودعم الابتكار.

تحسين بيئة العمل: تساعد نتائج الدراسة في تطوير الإجراءات الإدارية الداعمة للتحول الرقمي، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى كفاءة الأداء داخل الجهات الحكومية.

دعم تحقيق رؤية المملكة: 2030 تسهم الدراسة في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تعزيز جاهزية القيادات الحكومية لقيادة التحول الرقمي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

الاستفادة من نتائج الدراسة: يمكن أن تستفيد الجهات الحكومية والمؤسسات المشابهة من نتائج الدراسة وتوصياتها عند تطوير ممارسات القيادة الرقمية، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

## أسئلة البحث

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس المتعلق بأثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض، ويتفرع عنه عدد من الأسئلة الفرعية التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

### **السؤال الرئيس:**

ما أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

### **الأسئلة الفرعية:**

١. ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية كما يدركها موظفو الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض من حيث جودة الأداء، والإنتاجية، والالتزام بالمهام، وتحقيق أهداف العمل.

٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

يهدف هذا السؤال إلى اختبار أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية، وبيان مدى إسهامها في تحسين مستوى أداء الموظفين.

٤. هل تختلف استجابات أفراد الدراسة حول أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على ما إذا كانت استجابات أفراد الدراسة تختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية، بما يسهم في تفسير الاختلافات في تصورات الموظفين حول أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي.

### أهداف البحث

انطلاقاً من أسئلة البحث السابقة، يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد مستوى ممارسة القيادة الرقمية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين، من خلال قياس أبعادها المتمثلة في المهارات الرقمية، ودعم الابتكار، وتمكين الموظفين، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
٢. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض، للتعرف على مستوى الأداء الحالي من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٣. اختبار أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض، من خلال قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين والتحقق من دلالتها الإحصائية.
٤. التعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو القيادة الرقمية والأداء الوظيفي وفقاً للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
٥. تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الرقمية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، ورفع كفاءة الموارد البشرية، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

## فرضيات البحث الفرضية الرئيسية

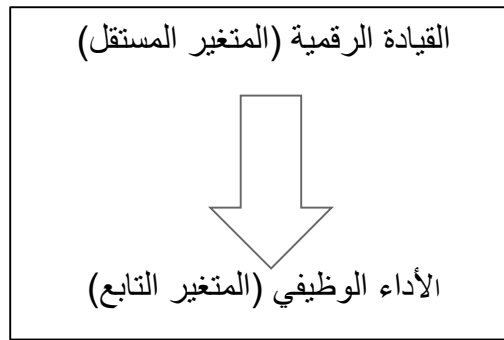
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

## الفرضيات الفرعية

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.  
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين من قبل القيادة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي.  
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات المبنية على البيانات في تحسين الأداء الوظيفي.  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو القيادة الرقمية والأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

## نموذج البحث

يوضح نموذج البحث المقترح العلاقة المفترضة بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة، حيث تُعد القيادة الرقمية المتغير المستقل (المؤثر)، بينما يُمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع (النتيجة) الذي تسعى الدراسة إلى قياس أثر القيادة الرقمية عليه. ويقوم النموذج على افتراض وجود أثر إيجابي للقيادة الرقمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الرقمية إلى تحسين كفاءة الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية وجودة إنجاز المهام.



وكما يتضح من النموذج، يركز البحث على دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، دون إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة، وذلك بهدف تبسيط النموذج وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها بصورة واضحة. وسيتم اختبار هذا النموذج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط، للتحقق من قوة العلاقة واتجاهها ومدى دلالتها الإحصائية.

وفي حال أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، فإن ذلك سيدعم الإطار النظري للدراسة ويؤكد أهمية تبني ممارسات القيادة الرقمية في الجهات الحكومية، لما لها من دور في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموارد البشرية ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. أما إذا لم تثبت النتائج وجود هذا الأثر أو كان ضعيفاً، فسيتم تفسير ذلك في ضوء طبيعة البيئة التنظيمية والعوامل الإدارية التي قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرين.

## مكان تطبيق البحث

تُعد الجهات الحكومية بمدينة الرياض ميدان التطبيق لهذه الدراسة، وذلك نظرًا للدور المحوري الذي تؤديه في تنفيذ السياسات الحكومية وتقديم الخدمات العامة، فضلًا عن كونها من أكثر الجهات اهتمامًا بتبني برامج التحول الرقمي وتطبيق مبادرات الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية. وتتميز مدينة الرياض بكونها العاصمة الإدارية للمملكة، حيث تضم عددًا كبيرًا من الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تطوير أدائها المؤسسي من خلال توظيف التقنيات الرقمية وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وتشهد الجهات الحكومية بمدينة الرياض توسعًا ملحوظًا في تطبيق مفاهيم القيادة الرقمية، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، واعتماد الأنظمة الإلكترونية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة العمليات واتخاذ القرارات. كما تعمل هذه الجهات على تمكين القيادات الإدارية من اكتساب المهارات الرقمية اللازمة لقيادة التغيير وتحسين جودة الخدمات الحكومية، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي.

ويضم مجتمع الدراسة موظفين يشغلون مستويات وظيفية مختلفة في عدد من الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما يشمل القيادات الإدارية والموظفين التنفيذيين والإداريين، الأمر الذي يتيح الحصول على بيانات متنوعة تعكس واقع ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل الحكومية.

وتأتي أهمية إجراء هذه الدراسة في الجهات الحكومية بمدينة الرياض من كونها تمثل نموذجًا مناسبًا لقياس أثر القيادة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة. كما أن النتائج المتوقعة من الدراسة يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار من خلال تقديم مؤشرات علمية حول واقع القيادة الرقمية وأثرها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، بما يساعد على تطوير الممارسات القيادية، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

## منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بالإضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة بينهما واختبار أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي.

### **أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بما يشمل الموظفين الإداريين والفنيين والمشرفين والقيادات الإدارية في عدد من الجهات الحكومية. ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتنوعه، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن تمثيل أفراد المجتمع بصورة مناسبة. وسيتم تحديد حجم العينة وفقًا للأساليب العلمية المعتمدة لتحديد حجم العينات، وبما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة وإمكانات الباحث.

### **ثانيًا: أداة جمع البيانات**

سيتم استخدام الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، وسيتم إعدادها بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بما يحقق أهداف البحث ويجيب عن أسئلته.

وستتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

**الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجهة الحكومية.

**الجزء الثاني:** عبارات تقيس مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات في الجهات الحكومية.

**الجزء الثالث:** عبارات تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

وستُقاس جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale)، بحيث تتدرج الاستجابات من (١ = غير موافق بشدة) إلى (٥ = موافق بشدة).

### ثالثاً: صدق الأداة وثباتها

سيتم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقيادة الرقمية والبحث العلمي، لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها وشموليتها، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد تطبيقها على عينة استطلاعية، ويُعد معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته (٠,٧٠) فأكثر، بما يعكس اتساقاً داخلياً مناسباً لأداة الدراسة.

### رابعاً: البيانات الثانوية

سيتم الاستعانة بالبيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب العلمية، والأبحاث المنشورة في المجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية، والمقالات العلمية المنشورة في قواعد البيانات الأكاديمية؛ وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج البحث.

### خامساً: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics (الإصدار ٢٦)، من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وتشمل:

١. **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)**، ويتضمن التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لوصف خصائص أفراد الدراسة وتحديد مستوى كل من القيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

٢. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)**؛ لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

٣. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ لاختبار أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، وتحديد مقدار التباين في الأداء الوظيفي الذي يمكن تفسيره من خلال القيادة الرقمية.

٤. اختبارات الفروق الإحصائية، وتشمل اختبار (Independent Samples T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو القيادة الرقمية والأداء الوظيفي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية. وسيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) للحكم على دلالة نتائج الاختبارات الإحصائية.

#### سادسًا: الاعتبارات الأخلاقية

سيلتزم الباحث بالمعايير الأخلاقية المتبعة في البحث العلمي، وذلك من خلال الحصول على الموافقات اللازمة قبل تطبيق الدراسة، وإبلاغ المشاركين بأن مشاركتهم طوعية، مع ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. كما سيتم الحفاظ على خصوصية المشاركين وعدم الإفصاح عن أي معلومات يمكن أن تكشف هوياتهم، والالتزام بمبادئ الأمانة العلمية والنزاهة الأكاديمية في جميع مراحل تنفيذ الدراسة، بدءًا من جمع البيانات وحتى تحليلها وعرض نتائجها.

## مخطط المشروع

لتحقيق أهداف الدراسة والإلمام بجوانبها النظرية والميدانية، تم تقسيم الهيكل المقترح لهذا المشروع البحثي إلى خمسة فصول رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

### **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

يحتوي هذا الفصل على: (مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، نموذج الدراسة، ومنهجية الدراسة، والمصطلحات الإجرائية).

### **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**

وينقسم إلى عدة مباحث:

المبحث الأول: القيادة الرقمية (مفهومها، أهميتها، أهدافها، خصائصها، أبعادها، والتحديات التي تواجه تطبيقها في الجهات الحكومية).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (مفهومه، أهميته، محدداته، أبعاده، ومؤشرات قياسه، والعوامل المؤثرة فيه).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الرقمية والأداء الوظيفي، والتعقيب عليها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### **الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها**

يحتوي هذا الفصل على: (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات بناء الأداة، صدق الأداة وثباتها، إجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات).

#### الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يختص هذا الفصل بـ: (عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة).

#### الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

ويشمل: (ملخص الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات العملية الموجهة للجهات الحكومية بمدينة الرياض لتعزيز القيادة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى مقترحات لإجراء دراسات مستقبلية في الموضوع).

قائمة المراجع والملاحق

وتتضمن: (المراجع العربية والأجنبية وفق أسلوب APA الإصدار السابع، وأداة الدراسة في صورتها النهائية، وخطاب تسهيل المهمة، وأي ملاحق أخرى ذات صلة بالدراسة).

## الدراسات السابقة العربية

### الدراسة الأولى

**بيانات الدراسة:** القطب، مياسة يوسف. (٢٠٢٥). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين العاملين معهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.

**اسم الباحث:** مياسة يوسف القطب **سنة النشر:** ٢٠٢٥ **جهة النشر:** جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير)

**هدف الدراسة:** التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الرقمية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين العاملين معهم.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي الارتباطي.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّنت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية الطبقية العشوائية.

**أداة جمع البيانات:** استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الرقمية، ومقياسين للأداء الوظيفي والروح المعنوية.

**أهم النتائج:** جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الأداء الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الثلاثة.

**أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي:** الاستفادة من تصميم أداة قياس القيادة الرقمية، ومن نتائجها في مناقشة مستوى ممارسة القيادة الرقمية بالمقارنة مع بيئة العمل الحكومي بمدينة الرياض، رغم اختلاف قطاع التطبيق (التعليمي مقابل الحكومي العام).

## الدراسة الثانية

**بيانات الدراسة:** نوري، محمد. (٢٠٢٢). *انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة*

*استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق.*

**اسم الباحث:** محمد نوري **سنة النشر:** ٢٠٢٢ **جهة النشر:** بحث منشور ضمن الدوريات الأكاديمية

العراقية

**هدف الدراسة:** تشخيص أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية بعدد من جامعات إقليم كردستان.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي (دراسة استطلاعية).

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بجميع رؤساء الأقسام والمقررين في جامعة زاخو وجامعة جرمو وجامعة التنمية البشرية؛ إذ تم اختيار عينة عشوائية من (٦٢) فرداً، أخضع منها (٥٦) استمارة صالحة للتحليل.

**أداة جمع البيانات:** استبانة مصممة بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

**أهم النتائج:** وجود ارتباط بين عناصر القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، ومعنوية العلاقة التأثيرية للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي على المستويين الكلي والجزئي.

**أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي:** الاستفادة من تحديد أبعاد القيادة الرقمية المستخدمة في بناء الإطار النظري ونموذج البحث الحالي، ومن أسلوبها في اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين.

## الدراسة الثالثة

**بيانات الدراسة:** الشمراني، مها فهد، والعمرى، ثنوى بنت عبدالله. (٢٠٢٣). *أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.*

**اسم الباحث:** مها فهد الشمراني، ثنوى بنت عبدالله العمرى **سنة النشر:** ٢٠٢٣ **جهة النشر:** بحث منشور في مجلة علمية محكمة (AJSP)

**هدف الدراسة:** بيان أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإقناع، المعرفة) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع وعينة الدراسة:** الموظفون الإداريون في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

**أداة جمع البيانات:** استبانة موزعة على أبعاد القيادة الرقمية ومحور التميز المؤسسي.

**أهم النتائج:** وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الجهة المبحوثة.

**أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي:** تُعد من أقرب الدراسات لبيئة البحث الحالي لكونها طُبِّقت على جهة حكومية/شبه حكومية سعودية، ما يدعم الإطار النظري ويتيح مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائجها من حيث طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والمخرجات المؤسسية.

## الدراسة الرابعة

بيانات الدراسة: Al-Qarni, A. A. (2022). The degree of application of digital leadership and its relationship to the development of administrative work at the University of Tabuk. *Journal of the College of Education for Women*, 33(3).

اسم الباحث: عبدالله علي القرني سنة النشر: ٢٠٢٢ جهة النشر: مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد

هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، والتعرف على الفروق تبعاً لمتغيرات (الدرجة العلمية، الجنس، الوظيفة).

منهج الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع وعينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة من (٣١٠) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة تبوك.

أداة جمع البيانات: استبانة.

أهم النتائج: جاءت درجة تطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك بمستوى متوسط، وكذلك درجة تطوير العمل الإداري، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى (٠,٠١)، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً للدرجة العلمية والجنس، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الوظيفة.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: الاستفادة من نتائجها في مناقشة تباين مستوى ممارسة القيادة الرقمية بين البيئات الحكومية المختلفة، ومن أسلوبها الإحصائي في اختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

## الدراسة الخامسة

**بيانات الدراسة:** زيد، جميل أحمد علي، والبريهي، مصطفى علي سيف عبدالوراث، وخالد، أمجد سعيد دبوان. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمكتب المالية في مدينة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (٤٢).

**اسم الباحث:** جميل أحمد علي زيد، مصطفى علي سيف عبدالوراث البريهي، أمجد سعيد دبوان خالد  
**سنة النشر:** ٢٠٢٤ **جهة النشر:** مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

**هدف الدراسة:** معرفة أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) مجتمعة ومنفردة في تحسين أداء العاملين في مكتب المالية بمدينة تعز.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع وعينة الدراسة:** جميع الموظفين الإداريين في مكتب المالية بمدينة تعز والبالغ عددهم (١١٤) موظفًا بأسلوب المسح الشامل، وخضعت (٨٥) استبانة للتحليل الإحصائي.

**أداة جمع البيانات:** استبانة، وتحليل باستخدام برنامج SPSS.

**أهم النتائج:** وجود أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها مجتمعة في تحسين أداء العاملين، بينما لم يظهر أثر لبعض الأبعاد منفردة.

**أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي:** الاستفادة من ربط أدوات العمل الرقمي/الإلكتروني بمتغير الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ومن الأسلوب الإحصائي (SPSS) المستخدم في قياس الأثر المجتمعي والمنفرد للأبعاد، بما ينسجم مع منهجية البحث الحالي.

### التعقيب على الدراسات السابقة العربية

**أوجه الاتفاق:** اتفقت جميع الدراسات السابقة على أهمية القيادة الرقمية أو أدواتها الإلكترونية بوصفها متغيرًا مؤثرًا في مخرجات العمل المؤسسي، سواء تمثلت هذه المخرجات في الأداء الوظيفي (دراسة القطب، ودراسة نوري) أو التميز المؤسسي (دراسة الشمراني والعمرى) أو تطوير العمل الإداري (دراسة القرني) أو تحسين الأداء (دراسة زيد وآخرين). كما اتفقت جميعها على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أو الارتباطي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتحليل النتائج إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS.

**أوجه الاختلاف:** اختلفت الدراسات في بيئة التطبيق؛ إذ طُبِّقت بعضها في القطاع التعليمي والجامعي (القطب، نوري، القرني)، بينما طُبِّقت أخرى في قطاعات حكومية أو شبه حكومية غير تعليمية (الشمراني والعمرى، زيد وآخرين). كما تباينت في حجم العينة ومنهجية اختيارها، وفي المتغير التابع المستخدم (الأداء الوظيفي، التميز المؤسسي، تطوير العمل الإداري)، وفي طبيعة النتائج، إذ أظهرت بعضها مستوى متوسطًا لممارسة القيادة الرقمية (القطب، القرني)، في حين لم تتطرق دراسة زيد وآخرين إلى القيادة الرقمية بمفهومها المباشر بل تناولت الإدارة الإلكترونية كمدخل مقارب.

**الفجوة البحثية:** يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها طُبِّق في بيئات تعليمية (جامعية) أو في جهة حكومية واحدة محددة النطاق، ولم تتناول أي منها أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي على مستوى موظفي عدة جهات حكومية في مدينة الرياض تحديدًا، وهو ما يمثل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على موظفي عدد من الجهات الحكومية بمدينة الرياض بمستوياتهم الوظيفية المختلفة، وليس على قطاع واحد أو جهة بعينها كما في معظم الدراسات السابقة، إضافة إلى ربطها المباشر بين أبعاد القيادة الرقمية (المهارات

الرقمية، تمكين الموظفين، اتخاذ القرارات المبنية على البيانات) والأداء الوظيفي في سياق يخدم  
مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

### الدراسات السابقة الأجنبية

#### الدراسة الأولى

بيانات الدراسة: ALfares, M. M. E. M., & Banikhaled, M. H. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. *Management Science Letters*, 12(4), 223–228.

اسم الباحث: م. م. الفارس، م. ح. بنى خالد سنة النشر: ٢٠٢٢ جهة النشر: مجلة  
Management Science Letters (مجلة علمية محكمة)

هدف الدراسة: التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإقناع، المعرفة) في أداء  
الموظفين العاملين في المستشفيات الكويتية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في المستشفيات الكويتية والبالغ  
عددهم (١٢٠٠٦) إدارياً وفق إحصاءات وزارة الصحة الكويتية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة  
قوامها (٣٧٢) إدارياً، أخضع منها (٢٧٧) استبانة صالحة للتحليل.

أداة جمع البيانات: استبانة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

أهم النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار،  
الإقناع، المعرفة) في أداء موظفي المستشفيات الكويتية، حيث فسّرت المتغيرات المستقلة نحو  
(٥٦,٥%) من التباين في أداء الموظفين.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: الاستفادة من تحديد أبعاد القيادة الرقمية (الابتكار، الإقناع، المعرفة) ومن تطبيقها في قطاع خدمي حكومي مشابه لبيئة البحث الحالي، إضافة إلى الاستفادة من أسلوبها الإحصائي (تحليل الانحدار المتعدد) في اختبار أثر أبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي.

## الدراسة الثانية

بيانات الدراسة: Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057.

اسم الباحث: جيان تشو، بن تشانغ، مينغ شينغ شي، تشيوجو كاو سنة النشر: ٢٠٢٢ جهة النشر:

مجلة Frontiers in Psychology

هدف الدراسة: فحص العلاقة بين القيادة الرقمية وإبداع الموظفين، من خلال الدور الوسيط لتشكيل الوظيفة (Job Crafting) والدور المعدّل للتوافق بين الفرد والمنظمة، استنادًا إلى نموذج متطلبات-موارد الوظيفة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي بأسلوب جمع البيانات عبر مرحلتين زمنيتين (Time-Lagged Design).

مجتمع وعينة الدراسة: عينة من موظفي عدد من الشركات الصينية، حيث تم جمع (٤٥٧) استبانة، استبعد منها (١٠٠) لعدم اكتمال البيانات، لتصبح العينة النهائية (٣٥٧) استبانة صالحة (بنسبة استجابة ٧٨,١٪).

أداة جمع البيانات: استبانة إلكترونية موزعة على مرحلتين زمنيتين، وتحليل باستخدام برنامجي

SPSS 22.0 وMPLUS 7.0.

**أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية ترتبط إيجابياً بإبداع الموظفين، وأن تشكيل الموظف لوظيفته يتوسط هذه العلاقة، في حين يُعزز التوافق بين الفرد والمنظمة من قوة هذا الأثر.

**أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي:** الاستفادة من الإطار النظري لمفهوم القيادة الرقمية القائم على نموذج متطلبات-موارد الوظيفة، ومن منهجيتها في قياس القيادة الرقمية كمتغير مستقل يؤثر في مخرجات الموظف، وإن اختلف المتغير التابع (الإبداع) عن متغير الدراسة الحالية (الأداء الوظيفي).

### الدراسة الثالثة

**بيانات الدراسة:** Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B.

Nurhasanah, N., Irwani, I., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1983–1990.

**اسم الباحث:** محمد يوسف، حاجي محمد ريبان ساتيا، رادن بيروم برنارديناتو، نورحسنة، إروني،

باولوس إسراوان سيتيوكو **سنة النشر:** ٢٠٢٣ **جهة النشر:** مجلة International Journal of Data and Network Science

**هدف الدراسة:** تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، والعلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي، والعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية العامة.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي المسحي الكمي.

**مجتمع وعينة الدراسة:** (٧٦٥) موظفًا من موظفي المنظمات الحكومية العامة، باستخدام أسلوب المعاينة غير الاحتمالية.

أداة جمع البيانات: استبانة إلكترونية (Google Form) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتحليل باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) ببرنامج SmartPLS 3.0.

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن للقيادة الرقمية أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي، وأثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في التحول الرقمي، كما أن للتحول الرقمي أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: تُعد من أقرب الدراسات الأجنبية لموضوع البحث الحالي لتطبيقها المباشر على القطاع الحكومي العام، ما يدعم الإطار النظري ويعزز إمكانية مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائجها من حيث طبيعة أثر القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي/الوظيفي داخل البيئة الحكومية.

#### الدراسة الرابعة

بيانات الدراسة: (Zam, E. Z., Amin, S., Johannes, J., & Rosita, S. (2025). Digital leadership and employee performance in the public sector organizations: An investigation of organizational learning, dynamic capability and digital capability as mediation. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(9), 2025448.

اسم الباحث: إ. ز. زام، س. أمين، ج. جوهانس، س. روزيتا سنة النشر: ٢٠٢٥ جهة النشر: مجلة Multidisciplinary Science Journal

هدف الدراسة: بحث أثر القيادة الرقمية في أداء الموظفين في منظمات القطاع العام، مع اختبار الدور الوسيط لكل من التعلم التنظيمي والقدرة الديناميكية والقدرة الرقمية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي الكمي.

مجتمع وعينة الدراسة: موظفون عاملون في منظمات القطاع العام.

أداة جمع البيانات: استبانة، وتحليل باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بأسلوب GSCA (Generalized Structured Component Analysis).

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لا تؤثر تأثيرًا مباشرًا ذا دلالة إحصائية في أداء الموظفين، إلا أن تأثيرها يصبح دالًا إحصائيًا عند تفعيله عبر المتغيرات الوسيطة (القدرة الديناميكية، والتعلم التنظيمي، والقدرة الرقمية).

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: توفر هذه الدراسة زاوية مقارنة مهمة، إذ تشير إلى أن العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي قد لا تكون مباشرة دائمًا، وهو ما يفيد في تفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها في ضوء خصوصية البيئة الحكومية.

#### الدراسة الخامسة

بيانات الدراسة: Samuel, L., & Ramli, A. H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi Pada Industri Manufaktur [The influence of digital leadership and employee empowerment on employee performance mediated by organizational commitment in the manufacturing industry]. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 282–295.

اسم الباحث: لافي صامويل، عبدالهية رملي سنة النشر: ٢٠٢٤ جهة النشر: مجلة Journal of Economics and Business UBS

**هدف الدراسة:** تحديد أثر القيادة الرقمية وتمكين الموظفين في أداء الموظفين، بوجود الالتزام التنظيمي متغيرًا وسيطًا، في الصناعة التحويلية.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي الكمي بأسلوب المعاينة القصدية (Purposive Sampling).

**مجتمع وعينة الدراسة:** (٣٠٥) موظفين من موظفي صناعة الملابس الجاهزة في شركتين من أكبر الشركات الصناعية التحويلية في إندونيسيا.

**أداة جمع البيانات:** استبانة، وتحليل باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) ببرنامج SmartPLS 3.0.

**أهم النتائج:** أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية وتمكين الموظفين يؤثران تأثيرًا مباشرًا في أداء الموظفين عبر الوساطة بالالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيرًا مباشرًا ذا دلالة إحصائية في أداء الموظفين.

**أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي:** الاستفادة من تأكيدها على العلاقة الإيجابية بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، ومن أسلوبها في قياس الأداء الوظيفي كمتغير تابع نهائي، وإن اختلفت بيئة التطبيق (القطاع الصناعي الخاص) عن بيئة الدراسة الحالية (القطاع الحكومي).

#### الدراسة السادسة

بيانات الدراسة: Okunlola, J. O. (2025). Digital leadership and employee performance: A meta-analysis. *Social Sciences and Education Research Review*, 12(1), 226–236.

اسم الباحث: جون أولايمي أوكونلولا سنة النشر: ٢٠٢٥ جهة النشر: مجلة Social Sciences and Education Research Review، جامعة كرايوفا

**هدف الدراسة:** استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين عالميًا من خلال تحليل تلوي (Meta-Analysis) لعدد من الدراسات التجريبية السابقة.

**منهج الدراسة:** منهج التحليل التلوي (Meta-Analysis) باستخدام نموذج التأثيرات العشوائية (Random-Effects Model).

**مجتمع وعينة الدراسة:** (١٦) دراسة محكمة منشورة بين عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٤، مستخلصة من قاعدتي بيانات Scopus و Google Scholar.

**أداة جمع البيانات:** أدوات التحليل التلوي الإحصائية (Forest Plot، Funnel Plot، واختبار Fail-Safe N لقياس التحيز النشرى).

**أهم النتائج:** كشف التحليل عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا ( $p < 0.001$ ) بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين على مستوى عالمي، مع تباين في قوة هذه العلاقة بين القطاعات، وظهور علاقات أقوى في قطاعات تقنية المعلومات والتعليم والتجارة.

**أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي:** توفر هذه الدراسة تأكيدًا عالميًا شاملاً للعلاقة الإيجابية بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي عبر قطاعات متعددة، ما يعزز الأساس النظري للفرضية الرئيسة للدراسة الحالية، ويُستفاد منها في مناقشة النتائج ومقارنتها بالاتجاه العام في الأدبيات العالمية.

### التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية

**أوجه الاتفاق:** اتفقت غالبية الدراسات الأجنبية على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين (دراسة المفارس وبنى خالد، ودراسة يوسف وآخرين، ودراسة صامويل ورملي، ودراسة أوكونلولا)، كما اتفقت على اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدام أساليب إحصائية متقدمة (الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات البنائية) لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

**أوجه الاختلاف:** اختلفت الدراسات في بيئة التطبيق ما بين القطاع الحكومي (المفارس وبنى خالد؛ يوسف وآخرون؛ زام وآخرون) والقطاع الصناعي الخاص (تشو وآخرون؛ صامويل ورملي)، وفي حجم العينة ومنهجية اختيارها. كما اختلفت في طبيعة النتائج؛ إذ خلصت دراسة زام وآخرين (٢٠٢٥) إلى أن الأثر المباشر للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي غير دالّ إحصائيًا إلا عبر متغيرات وسيطة، في حين أكدت بقية الدراسات وجود أثر مباشر دالّ إحصائيًا، وهو ما يعكس عدم اتساق تام في نتائج الأدبيات العالمية حول طبيعة هذه العلاقة.

**الفجوة البحثية:** يلاحظ أن معظم الدراسات الأجنبية طُبِّقت في بيئات آسيوية (إندونيسيا، الصين) أو في قطاع صحي بدولة عربية واحدة (الكويت)، ولم تتناول أيٌّ منها البيئة الحكومية السعودية أو الخليجية بشكل عام فيما يخص أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، وهو ما يمثل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها ضمن سياق محلي مختلف.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها المباشر في السياق السعودي، وتحديدًا في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وربطها بين أبعاد محددة للقيادة الرقمية (المهارات الرقمية، تمكين الموظفين، اتخاذ القرارات المبنية على البيانات) والأداء الوظيفي، بما يتوافق مع سياق التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وهو سياق لم تتناوله الدراسات الأجنبية السابقة.

## جدول الدراسات

| الرقم | الباحث (السنة)              | عنوان الدراسة                                                                                          | أهم النتائج                                                            |
|-------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| ١     | القطب (٢٠٢٣)                | درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية. | مستوى القيادة الرقمية متوسط، مع ارتفاع الأداء الوظيفي والروح المعنوية. |
| ٢     | دوري (٢٠٢٢)                 | انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي بجامعة كوردستان.                                            | وجود تأثير إيجابي دال للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي.               |
| ٣     | الشمراي و العمراني (٢٠٢٣)   | أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي.                                                          | القيادة الرقمية تؤثر إيجابيًا في تحقيق                                 |
| ٤     | القرني (٢٠٢٢)               | درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بجامعة تبوك.                                  | علاقة موجبة ودالة بين القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري.            |
| ٥     | زيد وآخرون (٢٠٢٤)           | أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين.                                                        | الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين أداء العاملين.                       |
| ٦     | Alfares & Banikhaled (2022) | The effect of digital leadership on employee performance                                               | القيادة الرقمية تؤثر إيجابيًا في أداء العاملين.                        |
| ٧     | Zhu et al. (2022)           | Digital leadership and employee creativity                                                             | القيادة الرقمية تعزز إبداع الموظفين.                                   |
| ٨     | Yusuf et al. (2023)         | Digital leadership and public sector performance                                                       | القيادة الرقمية تحسن الأداء المؤسسي.                                   |
| ٩     | Zam et al. (2025)           | Digital leadership and employee performance                                                            | الأثر يظهر عبر المتغيرات الوسيطة.                                      |
| ١٠    | Samuel & Ramli (2024)       | Digital leadership and employee performance                                                            | تحسن الأداء الوظيفي بفضل القيادة الرقمية.                              |
| ١١    | Okunlola (2025)             | Digital leadership and employee performance: A meta-analysis                                           | وجود علاقة إيجابية قوية عالميًا.                                       |

### أولاً: المراجع العربية

الزهراني، س. (٢٠٢٠). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. مجلة البحوث الإدارية، ٤٢(١)، ٨٢-٥٥.

زيد، ج. أ. ع.، البريهي، م. ع. س. ع.، وخالد، أ. س. د. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمكتب المالية في مدينة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٤٢(٤٢).

الشمراي، م. ف.، والعمرى، ث. ع. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (AJSP).

العنزي، ف. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، ٦٣(٢)، ١٤٥-١٧٨.

الغامدي، م. (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار الإداري بوزارة الصحة السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ٢٨(٤)، ٨٩-١١٢.

القرني، ع. ع. (٢٠٢٢). درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك. مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، ٣٣(٣).

القطب، م. ي. (٢٠٢٥). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين العاملين معهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين.

النقبي، ر. (٢٠٢١). أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الحكومية بدولة الإمارات. مجلة الإدارة العامة، ١٩(٢)، ١١٢-١٤٥.

نوري، م. (٢٠٢٢). انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق.

هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٣). الإطار التنظيمي للتحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.

هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٤). تقرير الحكومة الرقمية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.

حكومة المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٣). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض.

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠٢٣). تقرير التحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

- ALfares, M. M. E. M., & Banikhaled, M. H. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. *Management Science Letters*, 12(4), 223–228
- :Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668
- .Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams ecosystems, and ethics. *MIT Sloan Management Review*
- .Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.) .Sage Publications
- OECD. (2020). *Digital government review of Saudi Arabia: Towards a digitally enabled public sector*. OECD Publishing
- :Okunlola, J. O. (2025). Digital leadership and employee performance ,A meta-analysis. *Social Sciences and Education Research Review* ١٢(١) , ٢٢٦–٢٣٦ .
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson
- Samuel, L., & Ramli, A. H. (2024). Pengaruh kepemimpinan digital dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasi pada industri manufaktur [The influence of digital leadership and employee empowerment on employee performance .[mediated by organizational commitment in the manufacturing industry .*Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 282–295

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2)

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani I., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4) 1990–1983.

Zam, E. Z., Amin, S., Johannes, J., & Rosita, S. (2025). Digital leadership and employee performance in the public sector organizations: An investigation of organizational learning, dynamic capability and digital capability as mediation. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(9), 2025448.

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057.