

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال

أثر القيادة الرقمية على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات

الحكومية: دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030

إعداد الطالبة/قمر بنت فراج الشهري

243000163

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025 – 1447



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً.... زوجتي

المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتيّ الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طُبقت على عينة عشوائية من العاملين في شركات التوظيف بمدينة الرياض بلغ عددها (350) مشاركاً، وقد شملت الاستبانة (30) فقرة موزعة على المحاور الأربعة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05

بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تطوير مهارات القادة الرقميين من خلال برامج تدريبية مستدامة تركز على التحول الرقمي والقيادة التقنية الحديثة ، دمج مبادئ القيادة الرقمية في خطط واستراتيجيات المؤسسات الحكومية لضمان مواءمتها مع متطلبات رؤية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية – التكيف التنظيمي – المؤسسات الحكومية

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
4	2.1 مشكلة الدراسة.....
5	3.1 أهمية الدراسة.....
6	1.3.1 الأهمية النظرية.....
7	2.3.1 الأهمية العملية.....
7	4.1 أهداف الدراسة.....
7	5.1 تساؤلات الدراسة.....
8	6.1 فروض الدراسة:.....
9	7.1 نموذج الدراسة:.....
9	8.1 دراسات سابقة.....
13	9.1 الفجوة البحثية.....

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....	15
11.1 المنهجية وطرق البحث:	17
12.1 مصادر جمع البيانات	17
13.1 أدوات الدراسة:.....	18
14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	18
15.1 أداة الدراسة	19
16.1 حدود الدراسة:	19
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	20
المبحث الأول: القيادة الرقمية Digital Leadership	20
1.1.2 ما هي القيادة	20
2.1.2 القيادة والإدارة	23
3.1.2 مواصفات القائد.....	24
المبحث الثاني: القيادة في العصر الرقمي.....	31
1.2.2 المقدمة	31
2.2.2 القيادة الرقمية.....	31
3.2.2 القائد في القيادة الرقمية	33
4.2.2 أثر القيادة الرقمية على مدير إدارة المعلومات Chief Information Officer CIO	40
5.2.2 ماهية القيادة خلال الجيل القادم.....	42
6.2.2 خصائص التكيف التنظيمي:	43
7.2.2 مراحل التكيف التنظيمي:	44

44	8.2.2 طرق وأساليب التكيف التنظيمي:
45	9.2.2 أهمية التكيف التنظيمي:
46	10.2.2 معايير التكيف التنظيمي:
46	11.2.2 مداخل تحقيق التكيف التنظيمي:
47	12.2.2 نظريات التكيف التنظيمي:
49	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
49	1.3 مقدمة
49	2.3 منهجية البحث:
49	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
49	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
50	5.3 الأساليب الإحصائية:
50	6.3 أداة الدراسة
51	7.3 صدق أداة الدراسة
51	المحور الأول: القيادة الرقمية
54	المحور الثاني: التكيف التنظيمي
55	8.3 ثبات أداة الدراسة:
56	الفصل الرابع: تحليل النتائج
56	1.4 مقدمة
56	2.4 خصائص عينة الدراسة
57	3.4 تحليل استمارة الاستبيان

57	المحور الأول: القيادة الرقمية
61	المحور الثاني: التكيف التنظيمي
63	4.4 اختبار فروض الدراسة
67	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
67	1.5 مقدمة
67	2.5 نتائج الدراسة
69	3.5 التوصيات
70	4.5 المقترحات
71	Abstract
72	المراجع
72	المراجع باللغة العربية
74	المراجع باللغة الإنجليزية
79	الملاحق
80	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	52
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	53
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	55
4.	جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان	56
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	57
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابتكار	58
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاقناع	59
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المعرفة	60
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الكفاءة	61
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكيف التنظيمي	63
11.	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الرقمية في دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030	64

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
12.	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030	65
13.	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاقناع دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030	66
14.	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المعرفة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030	67
15.	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر الكفاءة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030	68

قائمة الأشكال

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	9

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، لم تعد القيادة في المؤسسات تقتصر على النماذج التقليدية التي تعتمد على الهيكل الهرمي والقرارات المركزية، بل أصبح من الضروري تبني نموذج جديد من القيادة يتماشى مع مقتضيات العصر الرقمي، وهو ما يُعرف بـ"القيادة الرقمية". هذه القيادة لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل تشمل أيضاً إدارة التغيير الرقمي، وتوجيه فرق العمل عبر بيئات العمل الافتراضية، وتحفيز الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة. وتزداد أهمية القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص، نظراً لما تواجهه من تحديات كبيرة في تقديم خدمات فعالة وسريعة تتماشى مع تطلعات المواطنين، في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. (العريض، 2020)

تعتبر المؤسسات الحكومية في العالم العربي، ومن ضمنها المؤسسات في المملكة العربية السعودية، من أكثر الكيانات التي تواجه ضغوطات متزايدة من أجل التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. ويستلزم هذا التحول قيادة قادرة على استيعاب التكنولوجيا وتوظيفها بشكل استراتيجي لتحقيق التكامل بين العمليات والخدمات، وهو ما يُحتم على القادة امتلاك رؤية رقمية واضحة، إلى جانب المهارات الرقمية والاتصالية اللازمة للتأثير في الموظفين وتحفيزهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية. وهنا تظهر القيادة الرقمية كعامل حاسم في تحقيق التكيف التنظيمي، حيث تُمكن المؤسسات من إعادة هيكلة عملياتها، وتبني ثقافة تنظيمية جديدة، واستيعاب المتغيرات الخارجية والداخلية، بما يعزز من قدرتها على الصمود والتطور. (بطارسه، 2021)

من ناحية أخرى، يُعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم الحيوية التي تضمن للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات البيئية، سواء كانت تقنية، اقتصادية، أو حتى تشريعية. ويشمل هذا المفهوم مرونة الهياكل التنظيمية، وتقبل الموظفين للتغيير، وفاعلية عمليات اتخاذ القرار في بيئات

تتسم بعدم اليقين. وتكمن العلاقة الجوهرية بين القيادة الرقمية والتكيف التنظيمي في قدرة القائد الرقمي على إعادة صياغة النظم والسياسات والبيئة الداخلية للمؤسسة بشكل يمكنها من التكيف والتعامل مع المعطيات الجديدة بكفاءة وفاعلية. فالقائد الرقمي لا يقتصر دوره على التحول التقني، بل يمتد إلى التحول الثقافي والإداري الذي يضمن استدامة التغيير داخل المنظمة. (أبو عيشة، 2024)

وعليه، فإن دراسة أثر القيادة الرقمية على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية تكتسب أهمية متزايدة في الوقت الراهن، لا سيما في ظل توجه الدول نحو التحول الرقمي الشامل، وتزايد الحاجة إلى بناء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة. إذ أن نتائج هذه الدراسة ستسهم في تقديم إطار نظري وتطبيقي لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتكيف التنظيمي، كما يمكن أن تقدم توصيات عملية تسهم في دعم صُنَاع القرار في المؤسسات الحكومية على المستويين الإداري والتقني. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تحليل أبعاد القيادة الرقمية، واختبار مدى تأثيرها على مكونات التكيف التنظيمي، من خلال تناول جوانب مثل الكفاءة التكنولوجية للقادة، ووضوح الرؤية الرقمية، وأساليب الاتصال الحديثة، ودعم الابتكار. (السويدات، 2023)

تُعد القيادة الرقمية أحد المفاهيم المعاصرة التي برزت بقوة في العقدين الأخيرين، نتيجة التغيرات الهائلة التي أحدثتها الثورة الرقمية في أنماط العمل، والتفاعل المؤسسي، وأساليب اتخاذ القرار. فمع التوسع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وأدوات التحليل الضخم للبيانات، أصبح لزاماً على المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، أن تُعيد تشكيل هياكلها الإدارية وسلوكياتها التنظيمية بما يتماشى مع هذه التغيرات. وفي خضم هذا التحول، برزت الحاجة إلى نمط جديد من القيادة يُمكن أن يوجّه المؤسسة في بيئة غير مستقرة، عالية التقنية، وسريعة التغير، وهو ما تجسده القيادة الرقمية. (الحر، 2022)

القيادة الرقمية لا تعني فقط القدرة على استخدام التكنولوجيا أو الإلمام بالأنظمة الحديثة، بل تشمل منظومة متكاملة من الكفاءات القيادية التي تُمكن القائد من توجيه المؤسسة عبر مشهد رقمي معقد. فهي تشمل الرؤية المستقبلية التي توظف التحول الرقمي بشكل استراتيجي، والمرونة في اتخاذ القرارات،

والقدرة على خلق بيئة عمل تعاونية مدعومة بالتقنيات الحديثة، إضافة إلى تمكين الأفراد وتعزيز ثقافة التعلم والتجريب. وفي هذا السياق، يلعب القائد الرقمي دورًا محوريًا في بناء التوافق بين التكنولوجيا والاستراتيجية المؤسسية، وقيادة التغيير بثقة وثبات في مواجهة التحديات الرقمية. (مكوع، 2023)

ولعل أبرز سمات القيادة الرقمية هو قدرتها على إعادة تعريف العلاقات داخل المنظمة، حيث لم تعد القيادة تركز على السلطة التقليدية، بل على التأثير الرقمي والتواصل الذكي وتمكين الفريق من خلال أدوات التكنولوجيا. كما أن القادة الرقميين يدركون أن التحول الرقمي لا يتم من خلال تغيير الأنظمة فقط، بل من خلال تغيير العقلية والثقافة المؤسسية، ما يتطلب قيادة ذات وعي رقمي عالٍ، قادرة على قراءة المستقبل، وتحليل الاتجاهات التكنولوجية، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات. وبالتالي، فإن القيادة الرقمية تتداخل مع مفاهيم الابتكار، والمرونة، والحوكمة الذكية، ما يجعلها حجر الزاوية في استدامة المؤسسات وتنافسيتها في العصر الرقمي. (حمدان، 2023)

وعلى صعيد المؤسسات الحكومية، تكتسب القيادة الرقمية بُعدًا إضافيًا من الأهمية، كونها تُعد أحد المحركات الأساسية لتحقيق الرؤى الوطنية للتحول الرقمي، مثل رؤية السعودية 2030، التي تركز على رقمنة الخدمات، وتحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية. فالقيادة في هذا السياق مطالبة ليس فقط بقيادة العمليات الرقمية، بل أيضًا بتمكين العاملين، وتحفيزهم على تبني الفكر الرقمي، وتجاوز مقاومة التغيير. ولذلك، فإن القادة الرقميين في القطاع الحكومي يتحملون مسؤولية مضاعفة تتمثل في بناء القدرات، وتحقيق التكامل الرقمي، وضمان الحوكمة الرشيدة للخدمات العامة. (الغزوي، 2023)

وفي المجمل، فإن القيادة الرقمية لم تعد خيارًا أو رفاهية، بل ضرورة تنظيمية في ظل بيئة عمل متغيرة، مدفوعة بالتكنولوجيا، ومفتوحة على احتمالات غير مسبقة من الابتكار والتحول. ومن هنا، تبرز أهمية تعميق الفهم الأكاديمي والتطبيقي لهذا المفهوم، وتحليل أبعاده وتأثيراته، لتزويد المؤسسات بالقيادة القادرين على رسم الطريق في العالم الرقمي. (الجزازي، 2024)

2.1 مشكلة الدراسة

تعيش المؤسسات الحكومية اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بعدم الاستقرار، وسرعة التغير، وتعاضم التحديات المرتبطة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي. فقد أدت التطورات المتسارعة في أدوات وتقنيات المعلومات والاتصال إلى تغيير جوهري في أنماط العمل، وفي توقعات المستفيدين من الخدمات الحكومية، ما ألقى بظلاله على كفاءة الأداء المؤسسي وقدرة هذه الجهات على الاستجابة بمرونة وفعالية للمتغيرات. وفي هذا السياق، أصبح مفهوم التكيف التنظيمي مطلباً حيويًا لبقاء المؤسسات الحكومية واستدامة أدائها، كونه يُعبّر عن قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات، وتعديل هياكلها وسلوكياتها وإجراءاتها بما يتناسب مع التحديات والفرص الجديدة. (آل مسعد، 2024)

غير أن التكيف التنظيمي لا يحدث من فراغ، بل يتطلب نمطاً من القيادة القادرة على إدارة التغير، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق التكامل بين متطلبات البيئة الرقمية ومتطلبات العمل المؤسسي. وهنا تبرز "القيادة الرقمية" بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تعنى بتسخير التقنيات الرقمية لقيادة التحول المؤسسي وتحفيز فرق العمل نحو التفاعل الإيجابي مع المتغيرات. فالقيادة الرقمية تتجاوز حدود الإدارة التقنية، إلى خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تتبنى الابتكار، وتدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع تحديات العصر الرقمي. (الحضرمي، 2024)

وبالرغم من الجهود التي تبذلها العديد من المؤسسات الحكومية في مجال التحول الرقمي، إلا أن كثيرًا منها لا يزال يواجه صعوبات في تحقيق التكيف المؤسسي الفعّال، الأمر الذي قد يُعزى جزئيًا إلى غياب أو ضعف الممارسات القيادية الرقمية. فغياب الرؤية الرقمية، أو محدودية تمكين الموظفين، أو قصور التواصل الرقمي الداخلي، كلها تمثل عوائق قد تحد من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التقنية والإدارية المعاصرة. كما أن الثقافة التنظيمية التقليدية، والمركزية في اتخاذ القرار، والمقاومة للتغير، تشكل تحديات حقيقية أمام جهود التحول، ولا يمكن التغلب عليها إلا عبر قيادة رقمية واعية، قادرة على إعادة تشكيل النظم والسلوكيات بما يتواءم مع مقتضيات البيئة الحديثة. (عبدالحافظ، 2023)

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة الحالية، إذ تسعى إلى استكشاف أثر القيادة الرقمية في تعزيز التكيف التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية، من خلال تحليل أدوار القائد الرقمي في تمكين بيئة العمل، وتحفيز العاملين، وتحقيق التغيير الثقافي، وتبني الحلول التقنية. فمع محدودية الدراسات العربية، ولا سيما في السياق الحكومي، حول العلاقة بين هذين المفهومين، تأتي هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل جوهري: إلى أي مدى تسهم القيادة الرقمية في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف التنظيمي؟ وما الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في هذا التكيف؟ وما التحديات التي تحول دون فاعلية هذا الدور. (السحيمات، 2023)

3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجال الرقمي، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية أحد أبرز المحركات الأساسية في إعادة تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الحكومية. ومع تصاعد متطلبات التحول الرقمي، بات من الضروري وجود نمط قيادي يتماشى مع هذه التحولات، وهو ما يُعرف بالقيادة الرقمية، التي تعتمد على استثمار التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم الابتكار، وتمكين الموظفين، وتحقيق أقصى درجات المرونة في مواجهة التحديات. ومن هنا، تتضح أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة الرقمية في دعم وتعزيز التكيف التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية.

تنبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من الحاجة الملحة لدى المؤسسات الحكومية إلى تعزيز قدرتها على التكيف التنظيمي، في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار، وتغيرات في السياسات، وارتفاع توقعات المستفيدين، فضلاً عن ضغط التكاليف والحاجة للكفاءة التشغيلية. فالتكيف التنظيمي يُعد أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح أي مؤسسة في مواجهة الأزمات، واستيعاب التحولات، وتحقيق التحسين المستمر. ومن هنا، فإن الكشف عن العلاقة بين القيادة الرقمية والتكيف التنظيمي سيسهم في فهم كيف يمكن للمؤسسات الحكومية أن تُعيد تشكيل هياكلها الإدارية والتنظيمية لتكون أكثر مرونة واستجابة.

كما تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات النظرية حول القيادة الرقمية في السياق العربي، لا سيما في ظل ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين هذا النمط القيادي والتكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية. وتُعد محاولة الربط بين هذين المفهومين خطوة نحو بناء نموذج مفاهيمي يمكن الاستفادة منه لاحقًا في تطوير السياسات الإدارية، وتوجيه القيادات الحكومية نحو تبني ممارسات قيادية حديثة قائمة على استغلال التقنيات الرقمية في إدارة التغيير المؤسسي.

وعلى الصعيد التطبيقي، فإن نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تُسهم في تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في القطاع الحكومي حول الكيفية التي يمكن بها تمكين القيادات من استخدام أدوات القيادة الرقمية لتعزيز ثقافة التكيف والمرونة التنظيمية. كما توفر الدراسة مرجعًا للبرامج التدريبية التي تستهدف تطوير المهارات القيادية الرقمية لدى القادة الإداريين، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق أهداف التحول الرقمي بكفاءة وفعالية.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1.3.1 الأهمية النظرية

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية حول مفهومي القيادة الرقمية والتكيف التنظيمي، خاصة في السياق الحكومي العربي.
- ✓ توسيع الإطار النظري حول العلاقة بين التكنولوجيا والقيادة وأساليب التكيف التنظيمي.
- ✓ سد فجوة بحثية قائمة في الدراسات السابقة التي غالبًا ركزت على القطاع الخاص أو التعليم دون تركيز كافٍ على المؤسسات الحكومية.
- ✓ المساهمة في بناء نموذج مفاهيمي يمكن اعتماده كمرجعية مستقبلية في دراسات القيادة الرقمية والإدارة الحكومية.
- ✓ دمج المفاهيم الحديثة مثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي مع النظريات التقليدية في القيادة والتنظيم.

2.3.1 الأهمية العملية

- ✓ تقديم توصيات عملية لصناع القرار والقيادات في القطاع الحكومي حول كيفية استخدام القيادة الرقمية لتعزيز التكيف.
- ✓ توجيه الخطط التدريبية لتأهيل القيادات الحكومية بمهارات رقمية تتناسب مع متطلبات التغيير المؤسسي.
- ✓ دعم مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية برؤية قيادية فاعلة تواكب تحديات العصر.
- ✓ تحسين مرونة وكفاءة المؤسسات الحكومية في التعامل مع الأزمات والتغيرات المفاجئة.
- ✓ المساهمة في تطوير السياسات الإدارية التي تدعم التكيف التنظيمي عبر القيادة الرقمية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على الابتكار ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- ✓ التعرف على الاقناع ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- ✓ التعرف على المعرفة ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- ✓ التعرف على الكفاءة ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على الابتكار ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية؟
- ✓ ما أثر التعرف على الاقناع ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية؟
- ✓ ما أثر التعرف على المعرفة ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية؟
- ✓ ما أثر التعرف على الكفاءة ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

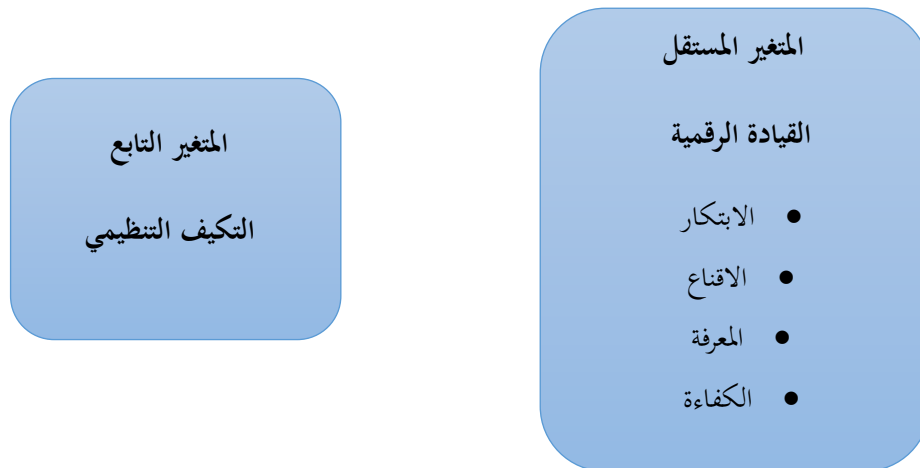
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاقناع ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة ومدى انعكاسها على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

7.1 نموذج الدراسة:

❖ المتغير المستقل: القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة)

❖ المتغير التابع: التكيف التنظيمي

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (العتيبي، 2023) بعنوان: تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام

بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيقهن للقيادة الرقمية في مدارسهن، ومتطلبات تطوير قيادتهن الرقمية، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير أدائهن القيادي في القيادة الرقمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت ساحة إسطنبول كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتكونت الاستبانة من جزأين، تضمن الجزء الأول المتغيرات الوظيفية لأفراد الدراسة، وتضمن الجزء الثاني محورين؛ الأول لقياس واقع تطبيق القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس، والثاني للتعرف على متطلبات تطوير قيادتهن الرقمية. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي، والبالغ عددهن (273) مديرة. وقد استخدم أسلوب الحضور الشامل، حيث قامت الباحثة بإرسال

الاستبانة إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد استجاباتهم (163) استجابة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، تمثلت في أن جميع أبعاد القيادة الرقمية تُمارس بدرجة عالية من قبل مديرات المدارس الحكومية في محافظة الدوادمي. وتبين أن جميع متطلبات تنمية القيادة الرقمية لدى عينة الدراسة كانت جميعها بالغة الأهمية، مما يوضح أهمية هذه المتطلبات في ممارسة القيادة الرقمية. وفي ضوء نتائج الدراسة، قدمت الباحثة تصورًا مقترحًا لتنمية القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الدوادمي. كما أوصت الدراسة بالعمل على تطبيق التصور المقترح للدراسة، والاهتمام بمتطلبات القيادة الرقمية، وضرورة تكثيف الدورات التدريبية التي تُسهم في زيادة مهارات مديرات المدارس في ممارسة القيادة الرقمية. كما أوصت بتكثيف برامج التوعية بأهمية القيادة الرقمية لتحقيق أهداف البيئة المدرسية، وتوفير متخصصين في مجال التكنولوجيا لحل المشكلات التقنية التي تواجه مديرات المدارس، ووضع برامج تحفيزية لتشجيع مديرات المدارس على المشاركة في اللقاءات المتخصصة في المجال الرقمي، ووضع خطة استراتيجية لتطبيق القيادة الرقمية في المدارس مع متابعة وتقييم مستوى أداء بنود الخطة، وتوفير برامج الحماية اللازمة للأجهزة الرقمية في المدارس، وتوفير كوادر بشرية متخصصة لتدريب مديرات المدارس على استخدام التطبيقات الرقمية.

2. دراسة (الفارس، 2022) بعنوان: أثر القيادة الرقمية في التحول الرقمي في المستشفيات الكويتية:

الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في الابتكار والإقناع والمعرفة على التحول الرقمي في المستشفيات الكويتية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات. هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية، وقد اتبعت المنهج الكمي. تشمل وحدة التحليل الإداريين في المستشفيات الكويتية العاملين في القطاعين العام والخاص، والبالغ عددهم 26 مستشفى. يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في المستشفيات الكويتية، والبالغ عددهم 12,006 إداري. تم سحب عينة عشوائية بسيطة من 372 إداريًا، وتم استرداد 308 استبيانات صالحة للتحليل، تمثل 82.8٪ من عينة الدراسة. لتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام الإحصاء الوصفي، ممثلًا بالتكرارات والنسب المئوية. كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط، بالإضافة إلى استخدام برنامج AMOS لتحليل المسار واختبار

فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها الابتكار والإقناع والمعرفة على التحول الرقمي في المستشفيات الكويتية. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها الابتكار والإقناع والمعرفة على تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الكويتية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في المستشفيات الكويتية. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في المستشفيات الكويتية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات. كما تبين أن المعرفة هي البعد الأكثر تأثيراً للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في المستشفيات الكويتية، بقيمة (B-0.656)، يليه الابتكار ثم الإقناع. وكان المتوسط الحسابي للمتغير الوسيط متوسطاً، وكانت المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات (القيادة الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات، والتحول الرقمي) متوسطة. وتم طرح عدة توصيات أبرزها: ضرورة اهتمام إدارات المستشفيات الكويتية بالابتكار لتطوير أداء العاملين في المستشفيات، والعمل على تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة للعمل من خلال ربط نظام الحوافز في المستشفيات بالأفكار الجديدة التي يقدمها الموظف، وضرورة قيام الإدارة بإقناع العاملين بالأفكار الإبداعية المقدمة من الإدارات الأخرى، والعمل على تنويع وسائل إقناع العاملين بالأفكار المبتكرة في المستشفى.

3. دراسة (الرقب، 2022) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة

في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (405) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في العاصمة عمان. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر. ومن أهم توصيات الدراسة اعتماد مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم للقيادات المدرسية، وتوفير احتياجات المدرسة من البنية التحتية الرقمية، وتكوين فرق عمل تعمل على تدريب المعلمين على استخدامها.

4. دراسة (السحيمات، 2023) بعنوان: مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق في مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الرقمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أوصى الباحث بضرورة بذل جهود وإجراءات من قبل وزارة التربية والتعليم والمديريات والمدارس لتطوير مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، كتوفير التدريب والتأهيل اللازمين لمديري المدارس والمعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم، وتوفير الموارد اللازمة لتحسين البنية التحتية الرقمية للمدرسة. وهذا يتطلب تضافر جهود الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور للارتقاء بمستوى القيادة الرقمية في المدارس.

5. دراسة (عبد الحافظ، 2023) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الريادة

الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك من خلال جمع البيانات من عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغت (351) فرداً،

بنسبة مئوية بلغت (40.9%) من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث استبانتيين، الأولى للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، وتكونت من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: تعامل الإدارة مع المعلمين، والسلوك الابتكاري، وبيئة العمل. أما الثانية، فقد هدفت للتعرف على مستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، وتكونت من (22) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء عمان من وجهة نظر المعلمين ككل ولجميع المجالات جاءت (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء عمان تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء عمان من وجهة نظر المعلمين ككل ولجميع المجالات جاءت (متوسطة)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء عمان تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومباشرة ودالة إحصائياً بين جميع مجالات القيادة الابتكارية مجتمعة، وجميع مجالات القيادة الرقمية مجتمعة. وفي ضوء نتائج الدراسة، قدم الباحث بعض التوصيات، منها عقد برامج تدريبية وندوات وورش عمل داخل الجامعة لرفع الوعي بثقافة ريادة الأعمال، وخصائص ومهارات رواد الأعمال، وتوفير الحماية الكافية للابتكارات التي تقدمها المشاريع الريادية، وتوفير قاعدة بيانات متكاملة حول خبرات ومهارات الأفراد العاملين في المؤسسات ودرجة ممارستهم للتقنيات الرقمية.

9.1 الفجوة البحثية

تُعد القيادة الرقمية من الموضوعات المتنامية في البحوث الإدارية والتربوية، حيث تحظى باهتمام متزايد نظراً لدورها في دعم التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في ظل بيئة العمل المتغيرة. ومن خلال

مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرقمية، يُلاحظ أن معظم تلك الدراسات ركزت على بيئات تعليمية وصحية أو على القيادات المدرسية، كما اتخذت طابعاً وصفيًا وتحليليًا يهدف إلى قياس مدى ممارسة القيادة الرقمية أو الكشف عن علاقتها بمتغيرات ذات طابع إداري أو تقني، مثل التحول الرقمي، أو الابتكار، أو تكنولوجيا المعلومات. في المقابل، تفتقر هذه الدراسات إلى تناول القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية من زاوية تعزيز التكيف التنظيمي، لا سيما في ضوء المستهدفات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تمثل نقلة نوعية في تطور العمل المؤسسي والتحول الرقمي في القطاع العام.

على سبيل المثال، ركزت دراسة العتيبي (2023) على تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي، وقدمت تصورًا مقترحًا لتحسين ممارساتهن في هذا المجال، لكنها لم تتناول مفهوم التكيف التنظيمي، ولا علاقة القيادة الرقمية بقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات أو إدارة الأزمات. كذلك، جاءت هذه الدراسة محصورة في بيئة تعليمية محلية محددة، مما يحد من تعميم نتائجها على القطاعات الحكومية الأخرى ذات الطابع الإداري أو الخدمي الأوسع.

أما دراسة الفارس (2022)، فقد تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي في المستشفيات الكويتية، وأبرزت الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات. ورغم أهمية هذه النتائج في مجال الصحة، إلا أن تركيز الدراسة كان منصبًا على التحول الرقمي وليس التكيف التنظيمي، كما أن السياق الكويتي يختلف عن السياق السعودي من حيث التحديات المؤسسية والأهداف الاستراتيجية المرتبطة برؤية 2030، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة تركز على السياق المحلي.

وفي دراسة الرقب (2022)، جرى التركيز على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، دون تناول أي أثر محتمل لهذه القيادة على التكيف التنظيمي أو قدرة المؤسسة التعليمية على التغيير. كما أن الاعتماد على وجهة نظر المعلمين فقط قد لا يعكس الواقع الكامل لممارسات القيادة، ويظل بعيدًا عن الإطار التنظيمي الأوسع.

كما ركزت دراسة السحيمات (2023) على مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، من منظور المعلمين أيضاً، لكنها لم تتطرق لمفاهيم إدارية أوسع مثل التكيف التنظيمي أو المرونة المؤسسية. وقد بينت الدراسة أن مستوى القيادة الرقمية كان متوسطاً، لكنها لم توضح كيف تؤثر هذه الممارسة على استجابة المؤسسات للتغير أو الأزمات.

ودراسة عبد الحافظ (2023)، رغم أهميتها في الربط بين القيادة الابتكارية والقيادة الرقمية، اقتصرَت على البيئة المدرسية الثانوية، وكانت العلاقة محل الدراسة ارتباطية فقط، دون البحث في الأثر العملي للقيادة الرقمية على القدرة التنظيمية للتكيف مع متغيرات داخلية أو خارجية. كما أن هذه الدراسة لم تركز على المؤسسات الحكومية كمجال تطبيقي.

بناءً على ما سبق، تبرز الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة لم تتناول بعمق العلاقة بين القيادة الرقمية والتكيف التنظيمي في السياق الحكومي، وبشكل خاص في إطار مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تتطلب مرونة تنظيمية عالية لمواكبة التحولات الاقتصادية، والتقنية، والإدارية. كما أن معظم تلك الدراسات اعتمدت على مناهج وصفية ولم تُبنَ على نماذج تكاملية تربط بين أبعاد القيادة الرقمية ومتطلبات التكيف المؤسسي في بيئات تتعرض لضغوط وتحديات مستمرة. وبالتالي، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني لعلاقة القيادة الرقمية بقدرة المؤسسات الحكومية السعودية على التكيف، في ظل التغيرات الهيكلية والتنظيمية التي تفرضها الرؤية الوطنية الشاملة.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنبثق الدراسة الموسومة بـ "أثر القيادة الرقمية على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية" من جملة من المنطلقات النظرية التي تعكس التفاعل بين التطورات التقنية والوظائف الإدارية المعاصرة، حيث يشكل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية في بناء قدرات المؤسسات الحديثة لمواجهة التغيرات البيئية والتشغيلية. وتستند هذه الدراسة إلى عدد من الأطر والمفاهيم النظرية التي تُضيء العلاقة بين القيادة الرقمية والتكيف التنظيمي، وتوضح كيف تسهم القيادات الرقمية في تعزيز مرونة المؤسسات

الحكومية ورفع قدرتها على الاستجابة الفعالة لمتطلبات العصر الرقمي، خاصة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أول هذه المنطلقات يتمثل في نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)، التي تؤكد على دور القائد في إلهام الأفراد وتحفيزهم لتجاوز التحديات وتحقيق التغيير الإيجابي. وفي السياق الرقمي، يصبح القائد التحويلي رقميًا عندما يوظف التكنولوجيا الحديثة في تمكين الموظفين، وإعادة هندسة العمليات، وإحداث تحول ثقافي وتنظيمي يتماشى مع البيئة الرقمية. ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة أن القيادة الرقمية تمثل امتدادًا أو تطورًا لمفاهيم القيادة التحويلية، ولكن ضمن إطار تكنولوجي يتطلب مهارات رقمية واستراتيجيات إبداعية في التغيير المؤسسي.

المنطلق الثاني يقوم على نظرية التكيف التنظيمي (Organizational Adaptation Theory)، والتي تفترض أن المؤسسات لا تعمل في بيئة ساكنة، بل في بيئة ديناميكية تفرض عليها الاستجابة والتكيف باستمرار. ويُقصد بالتكيف التنظيمي قدرة المؤسسة على تعديل هياكلها، وعملياتها، واستراتيجياتها، بما يتماشى مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية. وبناءً عليه، تفترض هذه الدراسة أن القيادة الرقمية تُعد من أبرز المحركات التي تمكن المؤسسات الحكومية من تطوير آليات تكيفها، سواء من خلال التحول الرقمي، أو رفع كفاءة الموارد البشرية، أو تحديث آليات اتخاذ القرار.

أما المنطلق الثالث فينبثق من نموذج الجاهزية الرقمية المؤسسية (Digital Readiness Model)، والذي يؤكد على أهمية القيادة في تحقيق الجاهزية الرقمية من خلال عناصر تشمل البنية التحتية التقنية، الكفاءات الرقمية، الثقافة التنظيمية الداعمة، والحوكمة الرقمية. ووفقًا لهذا النموذج، فإن القادة الرقميين هم من يحددون بوصلة التحول الرقمي، ويقودون المؤسسات نحو تبني الابتكار، وتجاوز مقاومة التغيير، والتهيئة الذهنية والسلوكية لتبني التكنولوجيا، وهي عناصر ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالتكيف التنظيمي.

المنطلق الرابع يركز على مفاهيم إدارة التغيير المؤسسي (Change Management)، والتي تؤكد أن النجاح في التغيير لا يتحقق بمجرد توفر التكنولوجيا، بل من خلال وجود قيادة قادرة على توجيه

الأفراد، وتشكيل بيئة مرنة، وتقديم الدعم التنظيمي والنفسي اللازمين لضمان استمرارية التكيف. وتؤمن الدراسة بأن القائد الرقمي في المؤسسات الحكومية يضطلع بدور جوهري في إحداث هذا التغيير، عبر دمج الحلول الرقمية ضمن الرؤية المؤسسية، وتعزيز ثقافة التكيف، وتطوير استراتيجيات مواجهة الأزمات المتغيرة باستمرار.

بناءً على هذه المنطلقات النظرية، تنطلق الدراسة لفحص العلاقة بين القيادة الرقمية والتكيف التنظيمي في بيئة المؤسسات الحكومية السعودية، بهدف تقديم فهم أعمق لكيفية مساهمة القيادة الرقمية في تعزيز الاستجابة التنظيمية لمتغيرات بيئة العمل، والتحديات التقنية، والتطلعات التنموية لرؤية 2030.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة. يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

➤ المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- **معامل " ألفا كرونباخ "** لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- **التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري** المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- **معامل الانحدار الخطي البسيط** لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

❖ **القسم الأول:** يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة

السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

❖ **القسم الثاني:** يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – القيادة الرقمية، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. الابتكار

2. الاقناع

3. المعرفة

4. الكفاءة

ثانياً: المتغير التابع – التكيف التنظيمي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الابتكار،

الاقناع، المعرفة، الكفاءة) على تعزيز التكيف التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في

ضوء مستهدفات رؤية 2030

– **حدود زمنية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في قطاع الهندسة بمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الرقمية Digital Leadership

1.1.2 ما هي القيادة

كيف يمكن لكلمة "قيادة" أن تعيد إلى الأذهان مجموعة متنوعة من الصور؟، فمثلاً عندما نسمع كلمة قيادة من الوارد تصور زعيم سياسي يسعى وراء قضية وطنية، أو مستكشف يشق طريقاً عبر الغابة ليتبعه باقي أفراد مجموعته، أو مديرة تنفيذية تعمل على تطوير استراتيجية شركتها للتغلب على المنافسة. (Al-Basha & Al-Taie، 2023)

وتم الإشارة إلى أن مبدأ وجود القادة يعتمد على فكرة أن يساعدوا أنفسهم والآخرين على فعل الأشياء الصحيحة، تحديد الاتجاه الواجب اتباعه، بناء رؤية ملهمة، وخلق شيء جديد. وتدور القيادة حسب حول تحديد المكان الذي تريد أن تذهب إليه للفوز "كفريق أو منظمة؛ وهي بطبيعتها ديناميكية مثيرة وملهمة. (Al-Fares & Bani Khalid، 2022)

وتم تعريف القيادة على أنها عملية التأثير الاجتماعي التي تزيد من جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف. (Al-Nazer & Saleh، 2025)

فقد رأى آخرون أن القيادة هي عملية يمكن من خلالها للمدير التنفيذي توجيهه والتأثير على سلوك وعمل الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة في موقف معين. (Ayash & Hamdan، 2024)

في حين وجدها آخرون على أنها قدرة القائد على حث المرؤوسين على العمل بثقة وحماسة.

بينما يحدد القادة الاتجاه، يجب عليهم أيضاً استخدام المهارات الإدارية لتوجيه الموظفين إلى الوجهة الصحيحة بطريقة سلسلة وفعالة مبنية على أسس قيادية ذات أثر وقادرة على خلق حالة من الثقة والتفاهم

والانضباط بين الرئيس ومروسيه. وأن القيادة هي فن جعل شخص آخر يفعل شيئاً تريده لأنه يريد أن يفعل ذلك. (Areiqat، 2024)

لقد تم الاتفاق على أن القيادة يجب أن تتصف بمواصفات محددة أهمها :

- لا علاقة للقيادة بالأقدمية أو بمنصب الفرد في التسلسل الهرمي للمنظمة، حيث عادة ما يشير الأفراد إلى القادة في المنظمة بالإشارة إلى كبار المديرين التنفيذيين في المنظمة، إلا أن القيادة لا يتم استحقاقها عندما يصل الفرد إلى مرحلة معينة وفق التسلسل الهرمي الإداري. (Al-Ghamdi، 2023)
 - القيادة لا علاقة لها بالمسميات الشخصية أو الوظيفية، حيث أن وجود الشخص في مستوى الإدارة العليا لا يجعل منه قائداً، حيث من الممكن أن يتواجد القائد بين أسرته في مكان عبادته، في المنطقة التي يسكنها أو حتى ضمن الفريق الرياضي المحلي التابع له. (Al-Hajili، 2022)
 - القيادة لا علاقة لها بالسمات الشخصية، حيث يميل الأفراد عند سماع كلمة قائد إلى تصور شخص كاريزماتي، مستبد، مسيطر ومسؤول. وغالبا ما يميل الأفراد إلى تذكر شخصيات تاريخية مثل الجنرال باتون أو الرئيس لينكولن. لكن القيادة ليست صفة القائد ليس بحاجة إلى سمات كاريزمية منفتحة لممارسة القيادة، حيث أن أولئك الذين يتمتعون بالكاريزما لا يقودون تلقائياً. (Awadallah & Taiba، 2022)
- بشكل عام، القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين أو القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف معين من أجل الوصول إلى حالة من التطور بما يتعلق بالرؤى المستقبلية من خلال دفع أفراد المنظمة نحو الرغبة بتحقيق هذه الرؤى. (Al-Otaibi، 2024)
- القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين بالسعي إلى أهداف محددة بحماس باعتبارها العامل البشري الذي يربط المجموعة معا ويحفزها نحو تحقيق الهدف. وقبل أن يورد مواصفات للقائد فقد أورد مواصفات لفكرة القيادة نفسها والتي أجملها فيما يلي: (Al-Otaibi، 2024)
- تنصف القيادة بأنها عملية شخصية يقوم فيها القائد بالتأثير على العمال وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

- القيادة يلزم أن تكون عملية جماعية، أي تفاعل شخصين أو أكثر مع بعضهم البعض.
- يشارك القائد في تشكيل وصياغة سلوك المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، لما يغرس في نفوسهم من حب العمل المشترك وروح التعاون، كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل. (Ben Abida, 2022)

ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيم الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم، متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع. وتتجلى أهمية القيادة أيضاً من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. (Haroun et al, 2024)

ومن جهة أخرى تعد القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري، والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، لذلك

فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية : (Boualem, 2022)

- (1) أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

- (2) تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية.
- (3) يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة بدون القيادة.
- (4) لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدونها.
- (5) بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة أهدافها المرسومة.
- (6) وأخيرا فإن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2.1.2 القيادة والإدارة

إن القيادة والإدارة من المصطلحات التي يتم تداولها بطريقة مترادفة، إلا أن هذا الأمر مغلوط حيث أن القيادة هي "جزء من الإدارة الفعالة، بل جزء أساسي منها، إلا أن القائد ليس هو المدير والعكس صحيح". (Ismail، 2025)

الفرق هنا أن القيادة أمر يشدد على بناء بيئة يتطور فيها كل موظف ويتفوق، أن يكون هناك إمكانية للتأثير على المجموعة وقيادتها بطريقة تمكن الفريق كاملا من تحقيق الأهداف الموضوعة وعادة ما يتم خلق القيادة من الإدارة، أي أن الإدارة هي من تختار القائد وتعيّنه على اعتبار أنها مصدر رسمي للقرارات. (Sadaoui & Boumegoura، 2024)

من جهة أخرى، فقد وضع آخرون مجموعة من الفروقات توضح أهمية عدم الخلط باستخدام مصطلحي القيادة والإدارة وتمثلت هذه الفروقات بما يلي: (Ali، 2022)

- المدير هو من يضع هيكل المنظمة ويفوض السلطة والمسؤولية، أما القائد فهو يقوم بعملية التوجيه والإلهام للأفراد العاملين.
- الإدارة هي من تقوم بعمليات التخطيط والتحكم ووضع الاستراتيجيات، بينما القيادة هي من تقوم بالتحفيز والتوجيه والإلهام وبناء العلاقات بين الأفراد وخلق بيئة عمل مناسبة لهم.
- السلطة عادة ما تأخذها الإدارة بناء على منصبها في المنظمة، أما القيادة فتأخذ سلطتها من الأفراد التابعين لها.

- المدير عادة ما يتبع السياسات والأحكام والبروتوكولات المتفق عليها، أما القائد فهو عادة ما يتبع غريزته.
- الإدارة بمفهومها الداخلي علم قائم على التخطيط والمنطق والتفكير، أما القيادة فهي فن، وبالتالي إذا كانت الإدارة مطلوبة، فإن القيادة ضرورية وأساسية.
- الإدارة تتعامل مع الأفراد في المنظمة من الجانب التقني مثل الاختصاص والمهارات والخبرات أما القيادة فهي تتعامل مع الأفراد العاملين كشخصيات ونفسيات وتوجهات وأراء وأفكار.
- الإدارة تقوم بتقييم الأفراد بناءً على أسمائهم، خبراتهم، أدائهم الحالي، أما القيادة فهي تركز على جوانب لا يمكن قياسها في الأفراد مثل الإبداع، الابتكار، الجرأة وروح المغامرة.
- الإدارة تفاعلية، القيادة استباقية.
- الإدارة كتابية، القيادة اتصال لفظي طول الوقت.

وبالتالي، وحسبما أشار آخرون فإن المنظمات التي يتم إدارتها بشكل زائد عن الحد وقيادتها لا ترقى إلى المستوى المعياري، حيث تحدد القيادة المصحوبة بالإدارة اتجاهاً جديداً وتستخدم الموارد بكفاءة لتحقيق ذلك، أي أن كل من القيادة والإدارة ضروريان للنجاح الفردي وكذلك التنظيمي. (2023، Belakhdar & Cherif)

3.1.2 مواصفات القائد

لكل فرد أفكاره الخاصة حول معنى كلمتي "القائد" و "القيادة"، وتستخدم هاتين الكلمتين على نطاق واسع عبر المنظمات والبلدان وفي مجموعة كبيرة من السياقات بما في ذلك السياقات الدينية والوطنية والتطوعية والتنظيمية. ومع ذلك، فإن الفكرة الوحيدة التي يمكن القول حقا أنها مشتركة تماماً لجميع مفاهيم "القيادة" هي أن القائد هو الشخص المسؤول عن الأتباع أو هو الشخص الذي "يقودهم" (Guessmia & Benterki, 2024)

القائد هو الشخص الذي يفعل الشيء الصحيح في الوقت الصحيح، وقد تم اختياره لأنه شخص يتميز بإمكانية الانتباه والقدرة على الملاحظة. (Elmetwaly, 2023)

من جهة أخرى، فقد أشار آخرون إلى أن القائد هو الشخص الذي يبحث عن الحلول، ويفكر في بدائل محتملة لمشكلة ما، فهو الشخص الذي يحلل القضية ويدرسها ويقدم الحلول ويتابع عملية تنفيذ الحلول ويسجل ملاحظاته حول نتائج الحلول المقترحة. (Suliiman & Masaud, 2023)

إن فكرة القيادة قد تكون موجودة بالفطرة لدى بعض الناس كما أشار آخرون ، لتتخيل موقف تكون فيه مشكلة معينة هي المسيطرة، في هذه الحالة، فإن أصحاب المشكلة سينظرون إلى شخص محدد من أجل الوصول إلى حل هذا الشخص هو قائد بالفطرة. (Alshoaibi, 2021)

ومن جهة أخرى القادة الفعليين هم الذين يكون بإمكانهم إنجاز المهام التي يصعب على الآخرين إنجازها، ويأتي ذلك من أجل تحفيز الآخرين على المحاولة والمبادرة لحل المشكلات والوصول إلى بدائل إيجابية تفي في الغرض. (Elmakkawy et al, 2021).

فقد تم الإشارة إلى أن القائد الحقيقي هو القادر على تحديد النتيجة التي يريد الوصول لها، تكوين رؤية لما هو ممكن ومشاركتها مع المجموعة، تفصيل الإجراءات التي يجب اتخاذها وصولاً إلى تفويض العمل بشكل مناسب وتحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف من خلال الإيمان بالرؤية. (Imam & Abdeen, 2023)

فقد تم التأكيد على أن هناك العديد من المدارس الفكرية حول مكونات القيادة الجيدة، بما في ذلك النظريات التي تركز على سمات القيادة والسلوكيات والقيم والشخصية، على سبيل المثال لا الحصر، ونظرًا لتعدد وجهات النظر حول القيادة فقد اضطر الباحثون إلى دراسة وتمحيص النماذج التي تدمج البيانات والأبحاث ذات المغزى للتوصل إلى رؤية متكاملة حول سمات القائد الجيد من أجل الوصول إلى فكرة مشتركة بين باحثين كثر توضح ماهية القائد بطريقة أكثر شمولية. (Atanda et al, 2025).

فقد تم الإشارة أيضا إلى أنه تم اشتقاق أحد التعريفات الكلاسيكية للقائد والتي تم بناؤها على ملاحظات تضمنت أنه على الرغم من الاختلافات في الثقافة والجنس والعمر والمتغيرات الأخرى فإن القادة الجيدين يصوغون الأسلوب القيادي بفعالية ويلهمون رؤية مشتركة ويمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار. (Ahmed & Daraz, 2022)

هناك وجهة نظر أخرى متكاملة للقائد والذي استعرض مواصفات للقادة بناء على المدارس الرئيسية للقيادة بما في ذلك وجهات النظر القائمة على السمات السلوكية والظرفية والوظيفية والنفسية، هذا الأمر حذا به إلى تعريف القائد الفعال على أنه شخص يتمتع بمجموعة من السلوكيات التي - في سياق معين - تعمل على مواءمة أهداف المنظمة، وتعزيز التنفيذ لهذه الأهداف، وضمان التجديد التنظيمي". (Guesmia & Benturki، 2024)

من أجل تحقيق الأهداف المنظمة من خلال القيادة، فإنه يلزم أن يكون القائد متمتع بصفات متعددة الأبعاد تجعله جذاباً وفعالاً في السلوك، مثال ذلك أن يكون حسن المظهر الجسدي من حيث اللياقة البدنية والصحة فهما أمران مهمان للغاية للقائد الجيد. كما يجب أن يكون لدى القائد الفعال الرؤية والبصيرة، حيث أنه لا يمكن أن يحافظ على نفوذه ما لم يظهر أنه يتطلع إلى الأمام. (2023، Esselimani & Bassour)

ومن ضمن الأمور التي تجعل من الفرد قائداً هي الذكاء حيث يجب أن يكون القائد ذكياً بما يكفي لدراسة المشكلات والمواقف الصعبة وحلها بالاعتماد على مهارات التحليل التي توازن بين الإيجابيات والسلبيات ثم تلخص الموقف وتعطي البدائل. لذلك، فإن الميل الإيجابي للعقل والنظرة الناضجة مهم للغاية. كما يجب أن يكون القائد متمتعاً بمهارات التواصل وقادراً على توصيل السياسات والإجراءات بوضوح ودقة وفعالية كما يجب أن يكون ماهراً في الإقناع والتحفيز. (Abadalla et al، 2023).

من جهة أخرى، يرى آخرون أن ما يصنع القائد الماهر هو الهدف، يجب أن يتمتع القائد بنظرة عادلة خالية من التحيز ولا تعكس رغبته تجاه فرد معين، ويجب أن يطور رأيه الخاص ويجب أن يبني حكمه على الحقائق والمنطق. (Taouti & Lamour، 2020)

تعتبر معرفة العمل واحدة من مواصفات القائد الجيد أي يجب أن يكون القائد على دراية تامة بطبيعة عمل مرؤوسيه لأنه عندئذ يمكنه كسب ثقة مرؤوسيه مما يزيد من الشعور بالمسؤولية والمساءلة اتجاه عمل الفرد من أجل إحداث التأثير، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لدى القائد إحساس بالمسؤولية تجاه الأهداف التنظيمية لأنه عندها فقط يمكنه الحصول على أقصى قدر من القدرات التي يتم استغلالها

بالمعنى الحقيقي، لهذا، عليه أن يحفز نفسه ويثير ويحث على بذل أفضل ما لديه من قدرات عندها فقط يمكنه تحفيز المرؤوسين إلى الأفضل. (Al-Basha & Al-Taie، 2023)

الثقة بالنفس وقوة الإرادة من الأمور المهمة لدى القائد، يجب على القائد أن يمتلك الثقة في نفسه لكسب ثقة المرؤوسين، ويجب أن يكون جديرا بالثقة وأن يتعامل مع المواقف بقوة وحزم ومثابرة.

ومن جهة أخرى، فإنه يلزم على القائد أن يكون إنساني، هذه السمة يجب أن تكون حاضرة في القائد لأنه يتعامل مع البشر وعلى اتصال شخصي معهم، وعليه أن يتعامل مع المشاكل الشخصية المرؤوسية بعناية واهتمام كبيرين. لذلك، فإن معاملة البشر على أسس إنسانية ضرورية لبناء بيئة ملائمة. هذا يشمل أيضا أن يكون القائد متعاطفا، وهذا مهم جدا لأن الحكم العادل والموضوعية يأتيان فقط عند التعاطف مع الآخرين من خلال أن يفهم القائد مشاكل وشكاوى الموظفين ويجب أن يكون لديه أيضا رؤية كاملة لاحتياجات وتطلعات الموظفين، هذا يساعد في تحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات الشخصية مع الموظفين. (Al-Fares & Bani Khalid، 2022)

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية وهذه المهارات ضرورية أيضا للقائد وهناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي: (Al-Nazer & Saleh، 2025)

- (1) التمكين وهي مشاركة القائد اتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
- (2) الحدس أو البديهة وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة على المخاطرة وبناء الثقة.
- (3) فهم الذات القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
- (4) التبصر / الرؤية المقدرة على تصور مستقبل منظمته مستقبل أفضل من الوضع الحالي ووضع الخطط لبلوغه.
- (5) التوفيق بين القيم المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

وإن من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد وأخرى تخص

المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وفيما يلي توضيحها: (Ayash & Hamdan, 2024)

العوامل التي تخص القائد :

(1) إن الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.

(2) القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

(3) وأخيرا يعتمد تبني القائد الأسلوب قيادي معين على ميله الفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على واجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

ظروف بيئية:

يقصد بذلك بيئة العمل عموما وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص إذ تلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في اتباع نمط قيادي معين، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه الكثير من المتاعب والصعاب وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دوراً مهماً. (Areiqat, 2024)

إذ أن بنية المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات، وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في

اتباع النمط القيادي فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليـد مشجعة على التعاون والتماسك وكلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية كالتعليم والخبرة كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه لإشراك العاملين (Al-Ghamdi, 2023).

الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها. (Al-Hajili, 2022)

الضغوط الزمنية:

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرارات دورًا في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة للجماعة. (Awadallah & Taiba, 2022)

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهام التي يقوم بها القائد كما يرى آخرون: (Al-Otaibi, 2024)

- 1) القائد كمصدر للفكر حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
- 2) القائد كخبير فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.
- 3) القائد كمبرمج للسياسة حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4) القائد كمخطط فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- 5) القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقُدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذلك الجهد.

(6) القائد كممثل خارجي للجماعة فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

(7) القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور السيطرة والوسيط بين أفراد الجماعة.

(8) القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

(9) القائد كراع أبوي فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشكلة، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

المبحث الثاني: القيادة في العصر الرقمي

1.2.2 المقدمة

تم الإشارة إلى أنه ومع انتقال العالم من العصر الصناعي إلى العصر الرقمي، ظهرت الكثير من أساليب القيادة الأساسية التي يمكن للقادة اتباعها تماشياً مع رقمنة العصر. وبعد اختلاف أساليب وأنماط القيادة بكافة أشكالها ذات تأثير كبير على المنظمات في الاقتصاد الرقمي لأنها تشير إلى كيفية استبدال الأشكال الشبكية للهيكل التنظيمية بالهيكل من أعلى إلى أسفل والتسلسل الهرمي، وبالتالي، يجب على القادة أيضاً التكيف مع الضرورات الداخلية والخارجية المتغيرة. كما تتطلب العصرية الرقمية على أنه يجب على المنظمات وموظفيها وقادتها تنظيم أنفسهم "وفقاً للظروف الخارجية المتغيرة من خلال تبني متغيرات محددة لأساليب القيادة كوسيلة للاستجابة لهذه التغيرات البيئية. (Al-Otaibi, 2024)

وتم التأكيد على أن الاستجابة القيادية للعصر الرقمي تتمثل في أن تكون مواصفات القيادة سلسلة متصلة بدلاً من أن تكون سمات منفردة بحد ذاتها وبالتالي، كون مواصفات القيادة متصلة ومتناغمة، يمكن أن يتم خلق قائد قادر على أن يكون موجه، ومنشئ، ومشارك في الوقت نفسه. (2022، Ben Abida)

وقد تم التأكيد أيضاً أن العصر الرقمي أحدث الكثير من التغيرات في القيادة وأساليبها، حيث كانت القيادة قبل العصر الرقمي عسكرية المنشأ والأصول، وكانت جامدة لا يمكن النقاش فيها ولا تتحلى بأي نوع من أنواع الليونة، فكان قرار القائد غير قابل للطعن أو الاستئناف، لا يمكن تغييره أو التعامل معه، ولا يمكن نقضه أو النقاش فيه. ومع ظهور قيادة العصر الرقمي، أصبحت القيادة أكثر ليونة Agile كونها كانت قادرة على توفير الهيكل اللازم للاستجابة وإمكانية التفاعل مع متطلبات السوق، أي أنها أصبحت قيادة مرنة قابلة للتكيف والتأقلم مع اختلاف المتغيرات البيئية الموجودة. (Haroun et al, 2024).

2.2.2 القيادة الرقمية

القيادة هي وظيفة مهمة للغاية لأي إدارة، مما يساعد على زيادة الكفاءة إلى أقصى حد لتحقيق أهداف العمل، يمكن للقيادة الجيدة التأثير على القوى العاملة ودفعها إلى الأمام نحو تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً ضمن أطر إنجاز عالية كفاءة بتحقيق تميز أدائي. (Boualem, 2022)

تُعرف القيادة الرقمية على أنها الاستخدام الاستراتيجي للأصول الرقمية للشركة لتحقيق أهداف العمل. ويمكن التعامل مع هذا على المستويين التنظيمي والفردى. وعلى المستوى الفردي غالباً ما يتم تنفيذ ذلك من قبل المسؤولين عن الإشراف على الأصول الرقمية. (Ismail، 2025)

تعرف القيادة الرقمية أيضاً على أنها الاستخدام الاستراتيجي للأصول الرقمية للشركة لتحقيق أهداف العمل وتظهر القيادة الرقمية على المستويين التنظيمي والفردى. فعلى المستوى الفردي يمكن تنفيذ القيادة الرقمية من قبل كبير موظفي المعلومات (CIO) أو أفراد آخرين مسؤولين عن الإشراف على الأصول الرقمية بما في ذلك البريد الإلكتروني والوثائق الإلكترونية بغض النظر عن المسمى الوظيفي للفرد، أي أن القائد الرقمي الفعال يدرك دائماً أهداف الشركة ويعرف كيف تدعم مسؤوليات وظيفته هذه الأهداف. (Sadaoui & Boumegoura، 2024)

أما على المستوى التنظيمي، قد يكون القائد الرقمي منظمة تستفيد بنجاح من أصولها الرقمية الخاصة لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وعادة ما يكون القادة الرقميون على استعداد لاكتشاف كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) لمساعدة المؤسسة على أن تصبح أكثر استجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات العمل المتغيرة بالإضافة إلى ذلك، فإن القادة الرقميون على وعي كامل بأهمية البيانات الواردة والعمليات داخل الشركة التي تدعمها، فضلاً عن المعلومات الرقمية الصادرة التي تولدها الشركة عبر الأنظمة البيئية المختلفة التي تشارك فيها. (Ali، 2022)

وتم التأكيد على أن غالباً ما تضع المنظمات التي تقدر القيادة الرقمية قيمة على الاتصالات والإبداع والاستعداد للوصول إلى طرق جديدة يمكن من خلالها استخدام التكنولوجيا والمعلومات الرقمية للتعامل بنجاح مع مشاريع الأعمال الخارجية والمشاريع الداخلية والمشاريع التي تؤثر على العمليات والعمل غير المخطط له. ومن خلال القيادة الرقمية الفعالة، تكون المؤسسة قادرة على إنشاء سير عمل وعمليات تجارية تسمح بنشر التطبيقات والمنتجات والخدمات الجديدة بسرعة مع ضمان الحفاظ على التطبيقات القديمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات عند المستويات المثلى. (Belakhdar & Cherif، 2023)

من وجهة نظر أخرى، فإن القيادة الرقمية فعليا هي استخدام الأصول الرقمية للمنظمة للوصول إلى أهداف العمل على مستوى المنظمة والمستوى الفردي، وجاء ذلك بالتناغم مع ظهور وتطور التقنيات الرقمية الحديثة والتي ساقطت المنظمات وبيئة الأعمال إلى تغييرات كبيرة في البيئات التنافسية والتنظيمية والأدوار. (Guessmia & Benterki, 2024)

ويرى أحدهم أن القيادة الرقمية هي: اتباع أسلوب القيادة الذي يعتمد على الكفاءة في جوانب الحوسبة والاتصالات في المنظمات المختلفة. (Elmetwaly, 2023)

هذه التغييرات كما أشار لها كل من أدت إلى خلق تغييرات كبيرة على مستوى الأبعاد التنظيمية للمنظمات والأدوار والتقنيات المستخدمة وصولاً إلى ثقافة وبيئة العمل، حيث تم تطوير العديد من البرامج التي حلت محل الإنسان في العمل شملت بذلك البرامج التخطيطية، المحاسبية والتنظيمية، وانتقلت فكرة إدارة شؤون الأفراد إلى الموارد البشرية، والإدارة العامة إلى الإدارة التقنية والكثير من الأمثلة التي عصفت بوجه المنظمات من أجل تقبل التغيير وتبنيه والمضي فيه قدماً. (Suliiman & Masaud, 2023)

هنا، ومع هذه التغييرات، ظهر الكثير من التأثيرات التي أشارت إلى أن القادة بحاجة إلى مجموعة مهارات جديدة لقيادة المنظمة بشكل فعال إلى مستقبل غير مؤكد وأكثر ديناميكية. على سبيل المثال، يعد إلهام الأشخاص للعمل مع المجموعة الجديدة من التقنيات التي قد تستخدم أو لا تستخدم في المستقبل بسبب عدم اليقين بشأن المستقبل الرقمي في طبيعته، تحدياً كبيراً للقادة الرقميين. كما لا يمتلك العديد من القادة اليوم المهارات اللازمة ليكونوا قادة رقميين أقوياء، ولكن النقطة الجيدة هي أنهم بدأوا في تطوير المهارات المطلوبة. (Alshoaibi, 2021)

3.2.2 القائد في القيادة الرقمية

عادة ما يكون القائد الرقمي الفعال على دراية بأهداف العمل ويعرف كيف يدعمها من خلال مسؤوليات وظيفته، وعلى المستوى التنظيمي، يمكن أن يكون القائد الرقمي سببا في أن تكون الشركة قادرة على الاستفادة من أصولها الرقمية لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها أيضا. إن القائد الرقمي هو من

يكون على دراية تامة بالية استخدام التكنولوجيا المساعدة أعمال المنظمة على أن تصبح أكثر استجابة لاحتياجات عملائها ومتطلبات العمل المتغيرة باستمرار . (Elmakkawy et al ، 2021).

من جهة أخرى، القائد الرقمي يدرك أهمية البيانات الواردة والعمليات داخل الأعمال التي تدعمها، حيث يولي القائد الرقمي أهمية كبيرة لتواصلهم وإبداعهم واستعدادهم لاستكشاف الطرق التي يمكن من خلالها استخدام التكنولوجيا الناشئة والمعلومات الرقمية الجديدة لمساعدة المشاريع التجارية. (Imam & Abdeen ، 2023)

في دراسة أحدهم أشار إلى أنه يجب أن يركز القائد الرقمي على الجودة والقيمة الوظيفية للأصول الرقمية للشركة، حيث يعمل القادة الرقميون كأفراد بنفس الطريقة التي يعمل بها المدير المالي (CFO) أو مدير الموارد البشرية أو كبير مسؤولي العمليات (COO)؛ حيث يقومون بطمأنة جميع الأطراف المهمة بأن الأصول التي يتحملون مسؤوليتها تحافظ على أقصى قيمة للمنظمة. مثال ذلك المدير التنفيذي الذي يمارس القيادة الرقمية يفعل شيئاً يعتمد عليه كل شخص آخر في suite C، حيث لا يمكن للمدراء الماليين أداء وظائفهم بشكل جيد إذا لم يكن لديهم معلومات رقمية موثوقة. (Atanda et al ، 2025).

كما تم التأكيد على أنه لا يمكن لمديري الموارد البشرية اتخاذ قرارات توظيف جيدة إذا كانت أنظمتهم تسمح بتقديم طلبات كاذبة للوظائف دون التحقق من أوراق الاعتماد والقدرات ولا يمكن لمديري العمليات تشغيل المصنع جيداً إذا لم يحصلوا على مدخلات موثوقة بشأن المواد الخام التي يتم تسليمها، حيث أنه إذا كان من الممكن الوثوق بالمعلومات وإذا كانت موثوقة وأصلية، يتم اتخاذ قرارات العمل بشكل أسرع ويزيد احتمال الوثوق بها بسبب جودة المعلومات التي استندت إليها القرارات. (Ahmed & Daraz ، 2022).

تم التأكيد أيضاً على أنه وفي عالم اليوم، تعد القيادة الرقمية بمثابة توازن واضح يتطلب مجموعة فريدة جداً من المهارات لدفع النجاح لهذا القائد والمنظمة والقوى العاملة بشكل عام، وأفادت شركة Deloitte أن 42% من الشركات الكبرى تعتقد الآن أنه من المهم بشكل متزايد تطوير القادة وأن النجاح في هذا العصر الرقمي يعتمد بشدة على ذلك، الأمر الذي يطرح السؤال الملحوظة متزايدة، ما هي المهارات المطلوبة من القادة الرقميين؟ (Guesmia & Benturki ، 2024).

فإن القائد الرقمي يجب أن يتمتع بالعديد من المواصفات وتشمل:

• التواصل

ويلزم أن يكون هذا التواصل باستخدام التكنولوجيا، حيث يمكن للقادة الرقميين بناء شبكة اتصالات قوية من أعلى إلى أسفل هرم الأعمال، ومن أجل تنفيذ ذلك يجب أن يكون لدى القادة الرقميين استراتيجية معمولة بها وأن يفهموا من يخاطبون ومن يتعاملون معهم. (Esselimani & Bassour، 2023)

• الرؤية

برؤية قوية وواضحة، ومن خلال القائد الرقمي ومواصفاته يمكن وبطريقة سهلة إشراك القوى العاملة بطريقة فعالة وذات معنى وإنتاجية وهي الحالة التي يكون فيها القائد قادر على أن يجعل الأفراد يؤمنون بما يؤمن به هو وهذا ما يجعل القادة الرقميين متميزين عن البقية. (Abadalla et al، 2023).

• المعرفة الرقمية

لقد أظهر بحث من Harvard Business Review مع 1000 رئيس تنفيذي أن 90% يعتقدون أن أعمالهم تتعطل أو تعيد اختراعها بواسطة نماذج الأعمال الرقمية. ولكن عند سؤالهم عن قدراتهم، يعتقد 70% أنهم لا يمتلكون المهارات المناسبة أو القائد أو الهيكل التشغيلي المناسب للتكيف، ومن المشاكل التي تواجه الصناعات هي اضطرار الأجيال الأكبر سناً إلى تعلم تقنيات جديدة والمعروفين باسم "المهاجرين الرقميين". من المهم للقادة الرقميين أن يتعاملوا مع التكنولوجيا والأدوات وجلب القوى العاملة بأكملها معهم. (Taouti & Lamour، 2020)

تتضمن المهارات الرقمية المعرفة ولكن أيضاً القدرة على فهم احتياجات المعلومات من مصادر التكنولوجيا الرقمية وأيضاً استخدام الأدوات والمرافق الرقمية لإدخال وتنظيم ودمج الموارد الرقمية بشكل عام، وأن المعرفة الرقمية تنطوي على عدد من المهارات أهمها: (Al-Basha & Al-Taie، 2023)

أ- البرمجة

إن البرمجة ليست فقط للمبرمجين، بل إنها مهارة ضرورية للقادة الرقميين الذين يحتاجون إلى الفهم الأساسي للبرمجة من أجل دعم مشاريعهم.

ب- إدارة المشاريع

أي القدرة على التنسيق الفعال بين الأشخاص والميزانيات والموارد هي واحدة من أفضل المهارات التقنية التي يمكن أن يمتلكها القائد الرقمي كونها قادرة على أن تجعل القائد مدير مشروع جيد قادراً على تسليم المشاريع بكفاءة ونشر الموظفين المناسبين لإكمال المهام، وتكمن أهمية ذلك في أنه من خلال وجود الأشخاص المناسبين القادرين على المساعدة في حل المشكلات التي قد تحدث أثناء العمل.

ج- تحليل البيانات الضخمة وذكاء الأعمال

إن تحليل البيانات الضخمة يمنح المنظمات المعلومات الحيوية التي يمكنها استخدامها للاحتفاظ بحصتها في السوق وكذلك تحديد ميزتها التنافسية، ويلعب تحليل البيانات الضخمة دوراً مهماً في عملية إدارة الأعمال. حيث يعد تقييم مجموعات البيانات الكبيرة أمراً مهماً للمساعدة في تحديد الارتباطات وتبسيط الضوء على العملاء القيمين بالإضافة إلى تقييم عائد الاستثمار بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التحليل الصحيح للبيانات الضخمة إلى زيادة فعالية المبيعات وزيادة فرص تحقيق الإيرادات.

د- أمن المعلومات

بعد الأمن المعلوماتي مجال اهتمام كبير في جميع المنظمات، حيث يمكن أن يكون لانتهاكات البيانات آثار خطيرة من فقدان العملاء إلى الإضرار بسمعة العلامة التجارية. لذلك، من الضروري أن يكون لديك متخصصون تقنيون في مجال الأمن يلزم على جميع القادة الرقميين أخذها في الاعتبار.

● الاستراتيجية

لن يكون لدى القادة الرقميين الأكثر نجاحاً وأصحاب رؤية واضحة جداً للمستقبل فحسب، بل سيكون لديهم أيضاً استراتيجية قائمة تساعد على رعاية ثقافة رقمية داخليا وعلى استعداد لاحتضان

التغييرات، وبالتالي، تبرز الحاجة إلى وجود استراتيجية متماسكة تحدد الأجندة الرقمية للمنظمة. (2022،

(Al-Fares & Bani Khalid

• الابتكار

يتطور المشهد الرقمي باستمرار في العصر الرقمي ويجب أن تكون القيادة على استعداد لتجربة تقنيات جديدة، ومن أجل القيام بذلك يجب أن يكون القائد الرقمي مرنا وقابلا للتكيف مع نهجها في إنشاء قوة عاملة رقمية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه غالبا ما تكون هناك مخاطر محسوبة متضمنة تجربة أنظمة جديدة قبل أي أعمال أخرى ليس للقائد فيها سوى القليل من الخبرة أو الأمثلة على النجاح. (2025، Al-

(Nazer & Saleh

• المخاطرة

يلزم أن تكون المنظمات حذرة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمتطورة بشكل كبير، حيث أن المخاطرة جزء أساسي من القيادة الرقمية. وقد أيد ذلك مارك زوكربيرج، الرئيس التنفيذي لشركة Facebook، الذي صرح بأن الخطر الأكبر هو عدم المخاطرة. في عالم يتغير بسرعة كبيرة الاستراتيجية الوحيدة المضمونة بالفشل هي عدم المخاطرة." (2024، Ayash & Hamdan)

• القدرة على التكيف

عند حدوث تغييرات في صناعة أو نشاط تجاري، من المهم أن يظل القائد الرقمي قابلا للتكيف ومستعدا لاتخاذ القرارات التي سيكون لها تأثير ضئيل على الأعمال تؤمن Forbes بأن القدرة على التكيف هي إحدى المهارات الرئيسية للقائد الرقمي، القائد الذي لا يرغب في التغيير أو يكون استباقيا سيساهم في إضعاف النتائج الإيجابية للعمل. (2024، Areiqat)

• اكتشاف المواهب

يحتاج القادة الرقميون إلى أن يكونوا قادرين على تحديد المجالات داخل أعمالهم التي تحتاج إلى تحسين والتي من المحتمل أن تفتقر إلى المواهب، حيث أن الناس لا تقل أهمية عن التكنولوجيا. (2023،

(Al-Ghamdi

يؤكد أحدهم في دراسته أن القيادة الرقمية ليست خاصة بصناعة معينة ولكنها موجودة عبر الاقتصادات في مناطق مختلفة من العالم، ويعود أحد الأمثلة إلى أكثر من 20 عاما في صناعة الشحن في جنوب آسيا. في ذلك الوقت كان استخدام أجهزة الكمبيوتر الإنشاء أوامر الشراء الإلكترونية مازال حديثا جدا، وكانت دول مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية واليابان وتايلاند وإندونيسيا وسنغافورة تتنافس بشدة لتكون موانئ منشأ لشحن البضائع والبضائع في التجارة الدولية. بمرور الوقت، أدركت الدول أنها إذا لم تتمكن من العمل معا وبناء قيادة رقمية فسوف تتخلف عن الركب بسبب المصالح الأوروبية والأمريكية، وفي عام 1994 صاغت كوريا الجنوبية أول تشريع وطني بشأن التجارة الإلكترونية (e-commerce) قبل ما يقرب من سبع سنوات من قيام الولايات المتحدة بوضع إطار قانوني وطني للشراء عبر الإنترنت. (Al-Hajili، 2022)

تعد فوضى التكنولوجيا التي عصفت بالعالم وخصوصا بينات الأعمال المختلفة، أظهرت الحاجة إلى مجموعة من الصفات التكوينية التي يلزم أن تكون موجودة في القائد وتشمل:

(1) تكوين الرؤية

وتعد من أكثر المهارات المرغوبة من القادة الرقميين، حيث يجب أن يقدم القادة الرقميون تطلعات واضحة توجه الموظفين أثناء عملهم كمحاولة للوصول إلى مستوى أكبر من الاستقلالية لاتخاذ القرارات. ومع ذلك، فإن الوضوح في الرؤية نفسها لا يكفي؛ حيث أن الرؤية الواضحة تتطلب معرفة تقنية متعمقة بشكل مناسب لتطوير الرؤية. (Awadallah & Taiba، 2022)

(2) خلق فرص للتجربة

يجب أن يظهر القادة الرقميون الأقوياء مستوى عال من الفضول، والمحاولة والتجريب هما التحديان الرئيسيان اللذان تتعامل معهما المنظمات في بيئة رقمية. كما يجب أن يشجع القادة الرقميون الأقوياء الموظفين على أن يكونوا أكثر خبرة في المنظمة وأن يكافئوا الموظفين الذين يحاولون التجربة حتى لو فشلوا من أجل تمكين الموظفين من تجربة الأفكار الجديدة ونماذج الأعمال بأساليب تقنية مدروسة. (Al-Otaibi، 2024)

(3) التفكير خارج الصندوق

يجب على القادة الرقميين تمكين الأفراد من التفكير بشكل مختلف بالاعتماد على تمكين التعاون الرأسي والأفقي من خلال الفرق والمجموعات، ومحاولة تخطي العديد من العوائق التي تحول دون التعاون في العديد من المنظمات بما يتعلق بالثقافة التنظيمية وثقافة التغيير ومقاومة التغيير. (Al-Otaibi، 2024)

(4) تمكين الاتصال القوي داخل وعبر الفرق والمنظمات:

يجب على القادة الرقميين بناء شبكة أكبر بمساعدة الأدوات الرقمية والتكنولوجيا لتشجيع إنشاء شبكة اتصالات بما في ذلك جميع مستويات المنظمة، على سبيل المثال، استخدمت إدارة Ford مقاطع فيديو قصيرة إذا كان لديك دقيقة واحدة لتقديم تحديثات المنتج والإنجازات والأحداث المهمة من أجل التواصل مع جميع الموظفين. (Ben Abida، 2022)

(5) تطوير قيادة استراتيجية العمل

يجب أن يتمتع القادة الرقميون بالمهارات اللازمة لتوحيد المنظمة أثناء التحول الرقمي من أجل تحقيق تحول رقمي ناجح، كما يجب على القادة الرقميين تقديم استراتيجية عمل واضحة وشاملة تحدد جدول الأعمال الرقمي للمنظمة. (Haroun et al، 2024).

(6) محو الأمية الرقمية الشاملة

خلال التحول الرقمي، وبناءً على تبني القيادة الرقمية، فإن القادة الرقميين سيتعرضون للكثير من التكنولوجيا والأدوات الرقمية المتاحة على الإنترنت، ولكن القادة الرقميين المتمكنين سيطورون مهارات إبداعية واجتماعية متقدمة علاوة على ذلك، سيواصلون الاستثمار في التطوير المهني على جميع المستويات في المنظمة. (Boualem، 2022)

(7) الابتكار والقدرة على التكيف

القادة الرقميون لا يخشون المخاطرة، قد تكون هناك تغييرات مفاجئة في مجال معين يؤدي إلى اضطراب الوضع الراهن، إلا أن القادة الرقميون لديهم القدرة على التكيف مع هذه التغييرات ويدفعون

الابتكار لتجربة منصات وتقنيات جديدة في جميع أنحاء المنظمة. على سبيل المثال، أدت ثورة الحوسبة السحابية الأخيرة إلى تعطيل العديد من الصناعات، بل وتسببت في حدوث مشكلات الشركات كبيرة مثل Salesforce و Netflix والتي كان لها ردود فعل سلبية من عملائها حيث انخفضت خدماتهم بشكل كبير، إلا أن القادة لديهم استطاعوا اتخاذ قرارات سريعة لضمان أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح بأقل قدر من الخسائر. (Ismail, 2025)

8 اكتشاف وتوظيف المواهب

يدرك القادة الأقوياء قيمة تعيين موظفين لديهم مجموعة المهارات الرقمية التنافسية التي ستنتج وتوفير قيمة للمنظمة. (Sadaoui & Boumegoura, 2024)

4.2.2 أثر القيادة الرقمية على مدير إدارة المعلومات Chief Information Officer CIO

من أجل الوصول إلى مرحلة فهم ووعي كبيرة بالقيادة الرقمية يلزم النظر إلى مصطلح مدير إدارة المعلومات، أو مدير إدارة المعلوماتية، حيث يعتبر هذا المنصب إشارة إلى الفرد الوحيد القادر على ممارسة القيادة الرقمية حسب الأصول، فهو الشخص القادر على التعامل مع الأجهزة والبرامج والأدوات والحلول الرقمية الموجودة لدى المنظمة، وهو الذي يستطيع أن يضمن نجاح المنظمة في الوصول إلى تحول رقمي مضمون ضمن أسس ومعايير صحيحة ومبنية على بنية تحتية داعمة لهذه فيضيف إلى ذلك أنه في الأفكار مؤسسات تكنولوجيا المعلومات (IT) اليوم، تظهر أدوار جديدة للتعامل مع الأعمال التجارية الرقمية بما في ذلك مدير البيانات (CDO)، والمدير التنفيذي لإدارة البيانات، وقائد حوكمة المعلومات كل هذه العناوين تتنافس المليء الفراغ في قيادة الشركة لضمان الجودة والقيمة الوظيفية للمعلومات. (Ali, 2022)

بناء الخارطة الرقمية Digital Roadmap

تم الإشارة إلى أهمية بمكان لجميع القادة الرقميين تنفيذ خارطة طريق رقمية واضحة، حيث أنها تعتبر وثيقة عالية المستوى تحدد أهداف العمل وتحدد المبادرات الرقمية التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى تحول رقمي عالي المستوى وبشكل أساسي، فإن لخارطة الرقمية لأي منظمة تمثل مجموع

الإجراءات التي تتوافق جميعها مع الاستراتيجية الرقمية بالإضافة إلى أهداف المنظمة الموضوعة. (2023،

(Belakhdar & Cherif

يشير آخرون عادة ما تتكون الخارطة الرقمية لأي منظمة من مجموع أهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل يقوم من خلالها أصحاب المصلحة بتحديد الأفراد الرئيسيين المسؤولين عن هذه الخارطة شامل بذلك إرشادات واضحة وموجزة حول المبادرات التي يحتاج العمل التجاري إلى تحديد أولوياتها ويجب بعد ذلك مشاركتها مع الإدارة العليا. (Guessmia & Benterki، 2024)

وأنه من الممكن تحديد الخارطة الرقمية لأي منظمة من خلال ما يلي: (Elmetwaly، 2023)

1) تحديد الاستراتيجية

من خلال البدء برؤية واضحة لما يلزم من الخارطة الاستراتيجية تحقيقه مثال ذلك تضخيم العلامة التجارية أو زيادة إيرادات المبيعات أو تحسين تجربة العملاء، أي أن يتم تبني هذه الأهداف ومن ثم تحديد الاستراتيجية الرقمية المرغوبة.

2) تحديد الإطار الزمني

بمجرد أن يتم تحديد الاستراتيجية الرقمية وتأطيرها، يلزم أن يقوم القائد باتخاذ القرار حول ماهية الخارطة الرقمية بما يتعلق بالوقت، أي أن يتم تأطير الخارطة الزمنية بإطار زمني واضح ومحدد من خلال الوقوف على الوقت الذي سيتم فيها إطلاق هذه الخارطة والأوقات التي يلزم تحقيق أهدافها فيها والوقت المطلوب من الخارطة أن تحقق أهدافها كاملة واكتمال عناصر المشروع.

3) تحديد أصحاب المصلحة

لكي يتم تحديد الخارطة الرقمية الخاصة بالمنظمة يلزم أن يتم تحديد الفرد أو مجموع الأفراد المسؤولين عن مدة الخارطة وآلية إبقائها وضمان وجودها على الطريق الصحيح، أي أن القائد الرقمي هنا يحتاج إلى ضمان استثمار أصحاب المصلحة وإشراكهم في الاستراتيجية أيضا.

(4) تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

بعد تعيين مؤشرات الأداء الرئيسية أمرًا حيويًا فيما إذا رغبت المنظمة في ضمان نجاح الخارطة الرقمية ويكون هذا بناء على البيانات الموجودة والتي يتم استغلالها من أجل ضمان نجاح الاستراتيجية الرقمية والوصول إلى الأهداف الموضوعة منها.

5.2.2 ماهية القيادة خلال الجيل القادم

تتطلب التحديات المذكورة أعلاه توجه الجيل القادم لاتخاذ نهج قيادي مختلف في القرون القادمة عندما يتعلق الأمر بإدارة وتنمية المنظمات. الأجيال القيادية القادمة أن تتميز بالكثير من المميزات من أجل قيادة منظمات على مستوى عالي ومعقد من التكنولوجيا الحديثة، ويرى آخرون أنه من ضمن الأمور التي يلزم أن يكون الجيل القادم مضطلع عليها هي امتلاك منظور متوازن على المدى القصير والطويل، حيث تخضع المؤسسات دائما لضغط مستمر لعرض مكاسب الأعمال قصيرة الأجل على الاستراتيجيات طويلة الأجل، كما تتطلب الحاجة إلى الإبلاغ عن الأرباح، والأرباح الفصلية لإرضاء المساهمين والمحللين الماليين إلا أن الاستراتيجيات طويلة المدى تتطلب التزاما بالموارد التنظيمية والتفكير العميق كضرورة أساسية للنجاح في عصر التكنولوجيا القادم. (Suliman & Masaud, 2023)

وبالتالي، فإن هذا الشد والجذب المستمر بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل يخلق حالة من عدم اليقين ويزيد من المخاطر عندما يتعلق الأمر بالنفقات الرأسمالية وقرارات تخصيص الموارد. (Alshoaibi, 2021)

فقد تم الإشارة إلى أنه تتطلب القيادة في الأجيال القادمة القدرة على مواجهة القوى التي لها تأثير متوسط وطويل الأجل مثل العوامل الجيوسياسية وتلك التي لها تأثيرات قصيرة الأجل مثل الإضراب العمالي والاضطرابات المدنية وسلوك المنافس المقلد وما إلى ذلك، يلزم على قادة القرن ما بعد الواحد والعشرين إلى تحقيق توازن بين إرضاء توقعات أصحاب المصلحة من خلال مكاسب قصيرة الأجل وأولويات طويلة الأجل من شأنها أن تنمو وتقوي العلامة التجارية للمنظمة. (Elmakkawy et al, 2021)

من ناحية أخرى القيادة في المستقبل تحتاج إلى قادة يتسمون بما يلي:

– المرونة

حيث ستكون المرونة حجر الزاوية لنجاح القيادة في الجيل ما بعد القرن الحادي والعشرين. وتتطلب سمة عصر اليوم المرونة على جميع الجبهات، حيث أن أنماط طلب المستهلك المتغيرة بسرعة والوتيرة المتزايدة باستمرار للاضطراب الناجم عن التكنولوجيا وزيادة تجزئة الأسواق والتحول السريع الإمكانيات النمو الاقتصادي وأسواق العمل المتقلبة بشكل متزايد وانخفاض تكلفة الدخول إلى أي سوق هي عوامل تتطلب المرونة في الإدارة. (Imam & Abdeen، 2023)

ومن أجل تحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة الأجل وطويلة الأجل تحتاج القيادة إلى التركيز على المكونات الأساسية للاستراتيجية وتنفيذها بلا هوادة وهذا يتطلب منهم أن يكونوا مرنين في مواجهة القوى السلبية والتي من المحتمل أن تكون موجودة بشكل أو بآخر. (Atanda et al، 2025).

– وجود نظرة أفقية ورأسية

تشير القيادة الأفقية إلى حشد الفرق وتوليد الدافع لدعم وتحقيق هدف مشترك في حين أن القيادة الرأسية هي العكس المباشر لقيادة الفرق تحت سيطرة الفرد بأسلوب عسكري من أعلى إلى أسفل. وتقع القيادة الفعالة في مكان ما بين هذين الأسلوبين المتعارضين في القيادة، حيث أنه في عالم اليوم، يتم تحديد أنماط القيادة من خلال الهياكل التنظيمية والتنوع الثقافي للقوى العاملة والوجود العالمي وهياكل القيادة والسيطرة والدور الذي تلعبه الكيانات المحلية، ونظرًا لأن العالم أصبح أكثر انبساطًا وترابطًا، تميل أساليب القيادة الفعالة الآن إلى الانجذاب نحو إعطاء المزيد من السلطة والمسؤوليات للفرق. (2022، Ahmed & Daraz)

6.2.2 خصائص التكيف التنظيمي:

للتكيف التنظيمي عدد من الخصائص وتتلخص بالآتي: (Guesmia & Benturki، 2024)

(1) عملية مستمرة، نظرًا لتغير حاجات الأفراد العاملين باستمرار مدى الحياة.

- (2) عملية نسبية ومتغيرة، فقد يكون إيجابياً فترة معينة وسلبيات فترة أخرى، ومتوافق في مجال معين وغير متوافق في مجال آخر.
- (3) عملية تتم بإرادة الإدارة ورغبتها.
- (4) من الممكن أن تغير الإدارة في عملية التكيف من بيئتها الداخلية، من خلال تعديل بعض سلوكياتها أو تغيير أهدافها وتعديلها، ومن الممكن أن يكون التغيير في البيئة الخارجية.
- (5) تزداد وضوحاً كلما كانت العقبات التي تواجه الإدارة شديدة أو مستحدثة.
- (6) القدرة على التكيف التنظيمي تعتبر مؤشراً على درجة الصحة النفسية عند الإدارة، فكلما كثرت مجالات التكيف التنظيمي، فهذا دليل على تمتع الإدارة بالصحة النفسية.

7.2.2 مراحل التكيف التنظيمي:

للتكيف التنظيمي ثلاثة مراحل أساسية يمر بها، وهي على النحو الآتي: (Esselamani, 2023).

(& Bassour

- (1) مرحلة ما قبل تعيين الفرد بالمنظمة يبدأ الفرد في هذه المرحلة في الحصول على التعلم والمعرفة التي تؤهله للإلتحاق بالمنظمة، وهذه المرحلة تركز على التوقعات والمعتقدات حول ما عليه الحياة التنظيمية المستقبلية، والمعلومات السابقة المتعلقة بالوظيفة التي تنشرها المنظمة للأفراد العاملين الجدد، أو التي يحصلوا عليها من مصادر أخرى.
- (2) مرحلة ما بعد تعيين الفرد مباشرة بالمنظمة: وفي هذه المرحلة يتم التعامل مع فترة إعداد وتغيير الأفراد العاملين الجدد.
- (3) مرحلة التحول والإستقرار : يكون الفرد الجديد في هذه المرحلة ملماً بشكل كافٍ بقيم وأهداف ومعتقدات المنظمة، ولديه القدرة على التكيف مع المشكلات والتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها.

8.2.2 طرق وأساليب التكيف التنظيمي:

للتكيف عدد من الأساليب لمساعدة الأفراد العاملين الجدد على التكيف مع المنظمة، والأفراد العاملين الحاليين للتكيف مع التغيرات التي قد تحصل في بيئة العمل، وفيما عرض لهذه الأساليب

التكيف الجماعي مقابل الفردي وفقاً لهذا الأسلوب يتم جمع كافة الأفراد العاملين الجدد معاً، ووضعهم جميعاً تحت تأثير نفس الأحداث والتجارب والخبرات وليس التعامل معهم بشكل فردي، بحيث يتعرضون جميعاً لنفس التجارب. (Abadalla et al، 2023).

أ. التكيف الرسمي مقابل التكيف غير الرسمي: يتم التعامل مع الأفراد العاملين الجدد وفقاً للأسلوب الرسمي كعضو مختلف عن الأفراد العاملين القدماء، ويكون لهم برنامج خاص حتى ينتهون من كافة مراحل التكيف، وبنفس الوقت لا يفرق الأسلوب غير الرسمي بين الفرد الجديد والقديم، حيث يتم ترك الفرد الجديد ليعمل مع زملائه القدماء ويكتسب منهم الخبرات والمهارات. (Taouti & Lamour، 2020).

ب. الأسلوب المخطط مقابل العشوائي من خلال هذا الأسلوب المخطط يمر الفرد المعين حديثاً وفقاً لأسلوب مخطط بخطوات متتابعة ليمر بكافة مراحل التكيف، وبينما في الأسلوب العشوائي لا توجد خطوات متتابعة يمر الفرد المعين حديثاً بها. (Al-Basha & Al-Taie، 2023).

ج. الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير: يمر العضو المعين حديثاً بجدول زمني محدد وثابت لعملية التكيف، بينما بالأسلوب المتغير لا يوجد جدول زمني محدد ليمر به الفرد المعين حديثاً. (Al-Fares & Bani Khalid، 2022).

د. الأسلوب المتخصص مقابل غير المتخصص وحسب الأسلوب المتخصص يقوم شخص يمتلك الخبرة والمهارات بتدريب وإعداد الأفراد المعينين حديثاً في عملية التكيف، والعكس في الأسلوب غير المتخصص فيتم إسناد عملية التكيف للأفراد غير متخصصين. (Al-Nazer & Saleh، 2025).

هـ. الأسلوب الشخصي مقابل الأسلوب غير الشخصي ووفقاً للأسلوب الشخصي يتم تقوية العوامل الشخصية للفرد أثناء عملية تكيفه، والعكس في الأسلوب غير الشخصي حيث لا يتم دعم العوامل الشخصية له. (Ayash & Hamdan، 2024).

9.2.2 أهمية التكيف التنظيمي:

للتكيف التنظيمي أهمية كبيرة يمكن تلخيصها بالآتي: (Areiqat، 2024).

1. يعتبر أساسياً في إنتاجية الفرد وعطاءه في العمل.

2. يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية في العمل.
3. يساهم في إكساب الفرد ثقافة المنظمة التي يعمل بها وتطلعاتها المستقبلية.
4. يساهم في إيجاد التوازن في بيئة المنظمة، من خلال تكيف العاملين مع بيئة عملهم.
5. يساعد المعينين الجدد على تعلم السياسات والقيم والمعايير التنظيمية.
6. تعتبر القدرة على التكيف التنظيمي مفتاح الجودة، التي تمكن الفرد من إدارة عملية التغيير والتطور التنظيمي.

10.2.2 معايير التكيف التنظيمي:

يمكن الإستدلال على التكيف التنظيمي لدى الأفراد العاملين من خلال الآتي: (Al-Ghamdi, 2023).

(Ghamdi)

- ❖ الرضا عن العمل وهو الشعور الذي يشعر به الأفراد العاملين نحو عملهم، وهذا الشعور محتمل ان يكون سلبياً أو إيجابياً، ويعبر عن مدى الإشباع الذي يرغب الأفراد العاملين في تحقيقه من عملهم، ويتضمن تقبل الفرد لجوانب بيئة عمله.
- ❖ الإرضاء ويعبر عنه بمدى كفاءة الأفراد العاملين وأهليتهم للعمل بالطرق التي يقدرهم بها رؤسائهم وملائهم، ويعبر عنها سلباً بتغييهم وتأخرهم عن مواعيد العمل وكثرة الحوادث وعدم إستقرارهم في العمل، ويعبر عنها إيجاباً بتكليف قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم مع متطلبات العمل، بحيث ان الإرضاء المقصود منه الحكم الصادر من مسؤول العمل المباشر، وذلك بناءً على معايير ثابتة في إتباع تعليمات العمل.

11.2.2 مداخل تحقيق التكيف التنظيمي:

لتحقيق التكيف التنظيمي عدة مداخل ويمكن إيجازها بالآتي: (Al-Hajili, 2022).

- ❖ مدخل المبادرة التنظيمية وهذا المدخل يركز على إختبار طريقة بناء المنظمة الخبرات أعضائها، وينظر هذا المدخل لدور الأفراد في المنظمة باعتباره دوراً يتصف بالسلبية، وفي ظل هذا المدخل متوقع ألا

يكتسب الأفراد ديناميكيات التكيف التنظيمي بصورة كاملة، كون إستجاباتهم تكون كرد فعل لبرامج التكيف المصممة من خلال المنظمة.

- ❖ مدخل المبادرة الذاتية وهذا المدخل يتبنى وجهة نظر متناقضة مع المدخل السابق في النظر لدور الأفراد، ويركز هذا المدخل على سلوكيات الأفراد الإيجابية والمبادرة الفردية الذاتية للإستيعاب والفهم وإزالة الغموض عن الدور التنظيمي الذي يشغل من قبل الفرد.
- ❖ المدخل التفاعلي: وهذا المدخل يحاول التوفيق بين المدخلين السابقين، حيث يتناول التفاعل بينهما أي ما بين العوامل الفردية وبين التنظيمية في التأثير على عملية التنشئة والتكيف التنظيمي، وفي هذا المدخل يؤكد المنظور التفاعلي على تكامل المنظور الفردي والمنظور التنظيمي، وذلك من خلال إختبار كيفية تأثيرهما على نواتج عملية التنشئة التنظيمي والتي تساهم بدورها في تحقيق مستوى مرتفع من التكيف التنظيمي.

12.2.2 نظريات التكيف التنظيمي:

هنالك عدد من النظريات التي تحكم التكيف التنظيمي، وهي : (Awadallah & Taiba، 2022)

- ❖ النظرية البيولوجية وترى هذه النظري الفرد العامل المتكيف مع البيئة المحيطة يمتلك القدرة على الإستمرار والبقاء والعكس صحيح.
- ❖ النظرية الإجتماعية وترى هذه النظرية ان التكيف لدى الفرد يتمثل في مظاهر السلوك الخارجي لديه او الجماعة التي يعمل بها، وان الفرد يلجأ عادة لجماعات الأفراد المحيطين به ليتوافق معهم.
- ❖ نظرية التحليل النفسي وهذه النظرية تؤكد ان الفرد له القدرة على توجيه سلوكه من خلال عمليات لا شعورية بهدف إرضاء الإجابة الأساسية سواء المبررة ام غير المبررة أحياناً، حيث ان لكل عمل عينان العين الأولى وتشير للمعنى الظاهري المدرك والعين الأخرى تشير للمعنى الرمزي التابع من اللاشعور والذي يحتاج لتحليل نفسي.
- ❖ النظرية التفاعلية وهذه النظرية ترى ان القيادة الإدارية عبارة عن عملية تفاعل إجتماعي ما بين القادة وبين المرؤوسين، وتقوم على ثلاثة محاور تتمثل في سمات القائد وعناصر الظرف وخصائص ومتطلبات المرؤوسين.

❖ نظرية التوازن: وهذه النظرية ترى أن أهداف المنظمة تحقق من خلال الأفراد العاملين داخلها باستخدام كل من القوة والمغريات المقدمة لهم بشكل يحقق التكيف التنظيمي وبالتالي الولاء للمنظمة.

❖ نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة وهذه النظرية تعمل على تحقيق التكيف ما بين العوامل الذاتية وبين العوامل التنظيمية.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

❖ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

❖ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الرقمية) وتضمن أربع ابعاد (الابتكار، الافناع، المعرفة، الكفاءة) واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (التكيف

التنظيمي) دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\diamond \text{ مدي المقياس} = \text{أعلي رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\diamond \text{ مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: القيادة الرقمية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الابتكار			
1	يشجع القائد الرقمي العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.	0.588**	0.000
2	يسعى القائد الرقمي إلى تبني أحدث التقنيات لدعم العمليات التنظيمية.	0.687**	0.000
3	يعمل القائد الرقمي على توفير بيئة عمل محفزة على الابتكار والتجريب.	0.481**	0.000
4	يبادر القائد الرقمي في إدخال تغييرات رقمية تواكب التطورات التكنولوجية.	0.607**	0.000
5	يضع القائد الرقمي خططاً طويلة المدى لتطوير الابتكار داخل المنظمة.	0.646**	0.000
الاقناع			
6	يمتلك القائد الرقمي القدرة على التأثير في الموظفين لتبني الأدوات الرقمية.	0.778**	0.000
7	يستخدم القائد الرقمي أساليب تواصل فعالة لإقناع الفريق بالتغيير الرقمي.	0.590**	0.000
8	يُظهر القائد الرقمي التزامًا واضحًا بالتكنولوجيا مما يعزز ثقة الموظفين بها.	0.782**	0.000
9	يستطيع القائد الرقمي تخفيف مقاومة الموظفين تجاه التحول الرقمي.	0.795**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
10	يدعم القائد الرقمي القرارات الرقمية بحجج منطقية تُقنع الأطراف المختلفة.	0.488**	0.000
المعرفة			
11	يملك القائد الرقمي معرفة عميقة بتقنيات التحول الرقمي.	0.721**	0.000
12	يتابع القائد الرقمي التطورات التقنية المرتبطة بمجال عمله بانتظام.	0.730**	0.000
13	يستخدم القائد الرقمي معرفته الرقمية في حل المشكلات التنظيمية.	0.529**	0.000
14	يوجه الموظفين إلى مصادر معرفية تدعم مهاراتهم الرقمية.	0.634**	0.000
15	يعكس القائد الرقمي فهمًا واسعًا لأنظمة المعلومات وأدوات التحول الرقمي.	0.671**	0.000
الكفاءة			
16	يظهر القائد الرقمي كفاءة عالية في إدارة المشاريع التقنية.	0.778**	0.000
17	يُحسن القائد الرقمي توظيف الموارد الرقمية المتاحة بكفاءة.	0.590**	0.000
18	يتمكن القائد الرقمي من تحقيق نتائج ملموسة عبر المبادرات الرقمية.	0.782**	0.000
19	يوازن القائد الرقمي بين الأهداف التقنية والإدارية بكفاءة.	0.795**	0.000
20	يُظهر القائد الرقمي مهارة في قيادة الفرق الرقمية متعددة التخصصات.	0.488**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور القيادة الرقمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور القيادة الرقمية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

❖ المحور الثاني: التكيف التنظيمي

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تُظهر المنظمة مرونة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة.	0.694**	0.000
2	تتفاعل الإدارة بشكل إيجابي مع التحديات الناتجة عن التحول الرقمي.	0.709**	0.000
3	يتم تعديل السياسات والإجراءات بسرعة عند إدخال تقنيات جديدة.	0.649**	0.000
4	يسود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة.	0.725**	0.000
5	يتم تدريب الموظفين بشكل دوري لتأهيلهم لمتطلبات التحول الرقمي.	0.652**	0.000
6	تُحدث المنظمة بنيتها التحتية لتواكب التطورات التقنية.	0.750**	0.000
7	يتم اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التكيف مع الواقع الرقمي.	0.448**	0.000
8	تتعاون الأقسام المختلفة بسلاسة لتنفيذ التغييرات الرقمية.	0.649**	0.000
9	تشجع القيادة الموظفين على التفاعل مع التقنيات الحديثة.	0.630**	0.000
10	تُجري المنظمة تقييمات دورية لقياس مدى قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التكيف التنظيمي كانت ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور التكيف التنظيمي تتمتع بصدق الاتساق

الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
القيادة الرقمية	0.850	20
التكيف التنظيمي	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على

صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح

باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

❖ المحور الأول: القيادة الرقمية

1- الابتكار

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابتكار

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يشجع القائد الرقمي العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
يسعى القائد الرقمي إلى تبني أحدث التقنيات لدعم العمليات التنظيمية.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
يعمل القائد الرقمي على توفير بيئة عمل محفزة على الابتكار والتجريب.	4.198	0.773	5	مرتفع
يبادر القائد الرقمي في إدخال تغييرات رقمية تواكب التطورات التكنولوجية.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
يضع القائد الرقمي خططاً طويلة المدى لتطوير الابتكار داخل المنظمة.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات الابتكار من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يبادر القائد الرقمي في إدخال تغييرات رقمية تواكب التطورات التكنولوجية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يعمل القائد الرقمي على توفير بيئة عمل محفزة على الابتكار والتجريب) هي أقل

العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد القيادة الرقمية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الابتكار كأحد أبعاد القيادة الرقمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- الاقناع

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الاقناع

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يملك القائد الرقمي القدرة على التأثير في الموظفين لتبني الأدوات الرقمية.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يستخدم القائد الرقمي أساليب تواصل فعالة لإقناع الفريق بالتغيير الرقمي.	4.161	0.758	5	مرتفع
يُظهر القائد الرقمي التزامًا واضحًا بالتكنولوجيا مما يعزز ثقة الموظفين بها.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يستطيع القائد الرقمي تخفيف مقاومة الموظفين تجاه التحول الرقمي.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
يدعم القائد الرقمي القرارات الرقمية بحجج منطقية تُقنع الأطراف المختلفة.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الاقناع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يستطيع القائد الرقمي تخفيف مقاومة الموظفين تجاه التحول الرقمي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما

كانت العبارة (يستخدم القائد الرقمي أساليب تواصل فعالة لإقناع الفريق بالتغيير الرقمي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الاقناعيين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الاقناع كأحد ابعاد القيادة الرقمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- المعرفة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يملك القائد الرقمي معرفة عميقة بتقنيات التحول الرقمي.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
يتابع القائد الرقمي التطورات التقنية المرتبطة بمجال عمله بانتظام.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
يستخدم القائد الرقمي معرفته الرقمية في حل المشكلات التنظيمية.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
يوجه الموظفين إلى مصادر معرفية تدعم مهاراتهم الرقمية.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
يعكس القائد الرقمي فهماً واسعاً لأنظمة المعلومات وأدوات التحول الرقمي.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات المعرفة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتابع القائد الرقمي التطورات التقنية المرتبطة بمجال عمله

بانتظام) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يعكس القائد الرقمي فهمًا واسعًا لأنظمة المعلومات وأدوات التحول الرقمي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات المعرفة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من المعرفة كأحد أبعاد القيادة الرقمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- الكفاءة

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الكفاءة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يظهر القائد الرقمي كفاءة عالية في إدارة المشاريع التقنية.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يُحسن القائد الرقمي توظيف الموارد الرقمية المتاحة بكفاءة.	4.161	0.758	5	مرتفع
يمكن القائد الرقمي من تحقيق نتائج ملموسة عبر المبادرات الرقمية.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يوازن القائد الرقمي بين الأهداف التقنية والإدارية بكفاءة.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
يُظهر القائد الرقمي مهارة في قيادة الفرق الرقمية متعددة التخصصات.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الكفاءة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يوازن القائد الرقمي بين الأهداف التقنية والإدارية بكفاءة) هي أكثر

العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يُحسن القائد الرقمي توظيف الموارد الرقمية المتاحة بكفاءة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الكفاءة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الكفاءة كأحد ابعاد القيادة الرقمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

❖ المحور الثاني: التكيف التنظيمي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التكيف

التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُظهر المنظمة مرونة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة.	4.169	0.953	3	مرتفع
تتفاعل الإدارة بشكل إيجابي مع التحديات الناتجة عن التحول الرقمي.	4.076	0.796	7	مرتفع
يتم تعديل السياسات والإجراءات بسرعة عند إدخال تقنيات جديدة.	4.091	0.855	5	مرتفع
يسود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة.	4.154	0.678	4	مرتفع
يتم تدريب الموظفين بشكل دوري لتأهيلهم لمتطلبات التحول الرقمي.	4.010	0.754	8	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُحدث المنظمة بنيتها التحتية لتواكب التطورات التقنية.	3.982	0.780	9	مرتفع
يتم اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التكيف مع الواقع الرقمي.	4.078	0.764	6	مرتفع
تتعاون الأقسام المختلفة بسلاسة لتنفيذ التغييرات الرقمية.	3.917	0.907	10	مرتفع
تشجع القيادة الموظفين على التفاعل مع التقنيات الحديثة.	4.221	0.667	2	مرتفع جدا
تُجري المنظمة تقييمات دورية لقياس مدى قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية.	4.250	0.596	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

تم ترتيب عبارات التكيف التنظيمي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُجري المنظمة تقييمات دورية لقياس مدى قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تتعاون الأقسام المختلفة بسلاسة لتنفيذ التغييرات الرقمية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التكيف التنظيمي تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التكيف التنظيمي في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 وانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

✓ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها

(الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الرقمية في دراسة ميدانية في ضوء

مستهدفات رؤية 2030

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (القيادة الرقمية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة الرقمية بمقدار 1 % ازداد مستوى القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة، الكفاءة) دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار دراسة

ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات

رؤية 2030

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للابتكار دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الابتكار) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الابتكار بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

☑ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاقناع

دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاقناع دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات

رؤية 2030

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الاقناع دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاقناع دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاقناع) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاقناع بمقدار 1 % ازدادت التكيف التنظيمي دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

☑ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المعرفة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات

رؤية 2030

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى المعرفة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (المعرفة) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المعرفة دراسة 1 %

ازداد مستوى التكيف التنظيمي دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة دراسة

ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر الكفاءة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية

2030

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الكفاءة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوي معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الكفاءة) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الكفاءة بمقدار 1 % ازداد مستوى التكيف التنظيمي دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الابتكار كأحد ابعاد القيادة الرقمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

4.274 بانحراف معياري 0.712

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الاقناع كأحد ابعاد القيادة الرقمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

4.297 بانحراف معياري 0.675

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من المعرفة كأحد ابعاد القيادة الرقمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

4.340 بانحراف معياري 0.648

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الكفاءة كأحد ابعاد القيادة الرقمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

4.297 بانحراف معياري 0.675

✓ ارتفاع مستوى التكيف التنظيمي في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية

السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع،

المعرفة، الكفاءة) دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح

ان المتغير المستقل (القيادة الرقمية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف

التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى

القيادة الرقمية بمقدار 1 % اذداد مستوى القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة،الكفاءة) دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الابتكار) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الابتكار بمقدار 1 % اذداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاقناع دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاقناع) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاقناع بمقدار 1 % اذدادت التكيف التنظيمي دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (المعرفة) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى المعرفة بمقدار 1 % اذداد مستوى التكيف التنظيمي دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الكفاءة) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكيف التنظيمي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم

تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الكفاءة بمقدار 1 % ازداد مستوى التكيف التنظيمي دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز الاستثمار في تطوير مهارات القادة الرقميين من خلال برامج تدريبية مستدامة تركز على التحول الرقمي والقيادة التقنية الحديثة.
- ✓ دمج مبادئ القيادة الرقمية في خطط واستراتيجيات المؤسسات الحكومية لضمان مواءمتها مع متطلبات رؤية السعودية 2030
- ✓ تهيئة بيئة تنظيمية مرنة تشجع على التجربة والابتكار في العمل الحكومي، مما يساهم في تعزيز التكيف مع التقنيات الحديثة.
- ✓ إنشاء وحدات داخلية مختصة بالتحول الرقمي والابتكار التنظيمي بقيادة أشخاص ذوي كفاءة رقمية عالية.
- ✓ تشجيع القادة على استخدام الأدوات الرقمية في اتخاذ القرار وإدارة التغيير، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي.
- ✓ تفعيل أنظمة تقييم الأداء بناءً على مدى التكيف الرقمي والقدرة على إدارة التحول داخل الوحدات الحكومية.
- ✓ رفع وعي الموظفين بأهمية القيادة الرقمية ودورها في تسريع التحول المؤسسي عبر ورش عمل وحملات توعوية داخلية.
- ✓ تعزيز التكامل بين القيادة العليا وفرق التحول الرقمي لضمان التنسيق الفعال بين الرؤية التنفيذية والقدرات التقنية.
- ✓ إعادة هيكلة العمليات الداخلية لتكون أكثر مرونة رقمية بما يواكب مستهدفات الكفاءة والحوكمة الرقمية في رؤية 2030.

- ✓ تحفيز روح المبادرة لدى القادة من خلال برامج حوافز وتشجيع الابتكار في استخدام التكنولوجيا لتعزيز التكيف المؤسسي.

4.5 المقترحات

- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في تطبيقات القيادة الرقمية وأثرها على التكيف التنظيمي.
- توسيع نطاق الدراسة جغرافيًا لتشمل مناطق مختلفة في المملكة، وتحليل الفروقات الإقليمية في التكيف الرقمي.
- اقتراح نموذج قيادي رقمي وطني يمكن اعتماده كمرجع في المؤسسات الحكومية لتحقيق التحول الرقمي بكفاءة.
- إجراء دراسة طويلة لقياس الأثر الزمني للقيادة الرقمية على التكيف المؤسسي خلال مراحل متعددة من تنفيذ رؤية 2030.
- دمج عناصر الثقافة التنظيمية ضمن نموذج القيادة الرقمية باعتبارها وسيطاً مهماً في التكيف مع التغيرات التقنية.
- تطبيق الدراسة على قطاعات خدمية مختلفة (الصحة، التعليم، البلديات) لتقييم خصوصية كل قطاع في الاستجابة للقيادة الرقمية.
- إدخال مؤشرات الأداء الرقمي KPIs في الدراسات المستقبلية لقياس مدى نجاح القيادة الرقمية في إحداث التكيف المؤسسي.
- دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول المؤسسي في ظل الأزمات مثل الجوائح أو الكوارث الرقمية لتعزيز الجاهزية التنظيمية.
- الاستفادة من تجارب دولية ناجحة في القيادة الرقمية وتطبيق عناصر منها بما يتناسب مع السياق السعودي.
- تشجيع البحوث التطبيقية والتجريبية في المؤسسات الحكومية لتقييم فعالية مبادرات القيادة الرقمية ميدانيًا.

Abstract

The study aims to examine the impact of digital leadership, with its various dimensions (innovation, persuasion, knowledge, and competence), on enhancing organizational adaptability in governmental institutions: a field study in light of the objectives of Vision 2030. Data were collected through a questionnaire administered to a random sample of 350 employees working in recruitment companies in Riyadh. The questionnaire consisted of 30 items distributed across the four dimensions.

The results showed a strong positive and statistically significant correlation between digital leadership and its dimensions (innovation, persuasion, knowledge, and competence) and organizational adaptability, within the context of Vision 2030, at a significance level of 0.05.

Based on these findings, the study recommends the need to enhance investment in developing digital leadership skills through sustainable training programs focused on digital transformation and modern technological leadership. It also recommends integrating digital leadership principles into the strategic plans of governmental institutions to ensure alignment with the requirements of Saudi Vision 2030.

Keywords: Digital Leadership – Organizational Adaptability – Government Institutions

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو عيشة، سامر فايق يوسف، و بني عيسى، عبدالرؤوف أحمد عايش. (2024). رؤية استشرافية لمدرسة المستقبل في ضوء الممارسات والمعايير الواجب توافرها في عناصر العملية التعليمية للقادة والمعلمين في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر، و الشلهوب، وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز. (2024). واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
3. بطارسة، رانيا عيسى سليم، و الشرفات، صالح سويلم. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
4. الجزازي، ملاك خضر محمود، و الخوالدة، تيسير محمد أحمد. (2024). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية جرش وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
5. الحر، بيان أحمد، و طبية، أحمد عبدالسميع. (2022). استشراف الكفايات الرقمية للقائد التربوي في الأردن في ضوء متطلبات إنترنت الأشياء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
6. الحضرمي، سيف بن مبارك بن خلف، الذهلي، ربيع بن المر بن علي، اليعمدي، حمد بن هلال بن حمود، و آل ثاني، يعقوب بن سالم بن سعيد. (2024). درجة إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر الأكاديميين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، نزوى.

7. حمدان، دينا محمد مرعي، و بدح، أحمد محمد أحمد. (2023). درجة توافر متطلبات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية التابعة للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
8. الرقب، يوسف حابس محمد، و أبو جامع، ابراهيم بن أحمد عواد. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
9. السحيمات، آسيا أحمد حسين، و الخوالدة، عايد أحمد حماد. (2023). مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
10. السويدات، سارة محمد خليل، و الشرفات، صالح سويلم. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء الرصيفة للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
11. عبدالحافظ، حلا صلاح محمد، و العمري، أيمن أحمد إبراهيم. (2023). درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الريادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
12. العتيبي، إيمان بنت مشرع بن فلحان، و العتيبي، عبدالله غازي نايف الدعجاني. (2023). تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة شقراء، الدوادمي.
13. العريض، إسراء عادل، و برهم، بلال يوسف. (2020). أثر مستوى الطموح المهني في الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة عمان العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
14. الغزاوي، فادي خالد شفيق، و الرفايعة، عمر علي. (2023). ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمها في لواء وادي السير (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

15. 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.
16. مكوع، حليلة حسين هادي، و فقيهي، أحمد بن يحيى محمد. (2023). كفايات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم جازان في ضوء معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم ISTE (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جازان، جازان.

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Abadalla, I. A., Saad, A. B., Ahmed, M. H. M., and Manzul, M. A. (2023). The Factors that Prevent Communities' Adaptation to Hygiene and Sanitation in El-Abassiya Host Communities South Kordofan State - Sudan 2020. Journal of Al-Zaytoonah International University, Vol. 16, 291-316.
2. Ahmed, Yasser Abdel-Ati, and Daraz, Haitham Mukhtar. (2022). The Mediating Role of Organizational Agility on the Relationship between Environmental Uncertainty and Innovation in Hotels. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Vol. 6, No. 2, 33-54.
3. Al-Basha, Razan Maher Hassan, and Al-Taie, Muhammad Abd al-Husayn Hassan. (2023). Impact of Digital Leadership on Talent Management: A Field Study on Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa.
4. Al-Basha, Razan Maher Hassan, and Al-Taie, Muhammad Abd al-Husayn Hassan. (2023). Impact of Digital Leadership on Talent Management: A Field Study on Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa.

5. Al-Fares, Mubarak Mohsen Eid Mohammed, and Bani Khalid, Marai Hassan Hamad. (2022). Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 6, No. 19, pp. 132-142.
6. Al-Ghamdi, R. S. (2023). Kindergarten Teachers' Perspectives on Creative Digital Leadership Roles and Technology Capabilities among their Principals. *Journal of the College of Education*, Vol. 34, No. 134, 32-52.
7. Al-Hajili, Anwar Safar. (2022). A Critical Appraisal of Using Digital Literacy as a Transformational Leadership Style in an Educational Context. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 6, No. 1, 168-180.
8. Ali, Y. A. E. (2022). Resilience in Organizational Crises Management: A Study of Digital Learning Challenge in an Educational Organization During Covid19 Pandemic. *Scientific Journal of the Faculty of Arts*, No. 81, 1059-1112.
9. Al-Nazer, Farah Imad Salah, and Saleh, Ahmed Ali. (2025). The Impact of Digital Leadership Styles on Organizational Excellence: The Mediating Role of Digital Empowerment: A Field Study in Private International Baccalaureate "IB-Programmed" Schools in Amman (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
10. Al-Nazer, Farah Imad Salah, and Saleh, Ahmed Ali. (2025). The Impact of Digital Leadership Styles on Organizational Excellence: The Mediating Role of Digital Empowerment: A Field Study in Private International Baccalaureate "IB-Programmed" Schools in Amman (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
11. Al-Otaibi, Fatima Tariki. (2024). The Reality of Digital Leadership Practice and its Relationship to the Professional Performance Quality among Faculty Members at Saudi Universities. *Al-Qadisiyah Journal of Arts and Educational Sciences*, Vol. 24, No. 3, 353-410.

12. Al-Otaibi, Fatima Tariki. (2024). The Reality of Digital Leadership Practice and its Relationship to the Professional Performance Quality among Faculty Members at Saudi Universities. *Al-Qadisiyah Journal of Arts and Educational Sciences*, Vol. 24, No. 3, 353-410.
13. Alshoaibi, M. (2021). Standardization or Localization - Organizational Communication on Social Media from a Cultural Perspective. *The Egyptian Journal of Media Research*, Issue 77, 1-24.
14. Areiqat, Baslan Bassam Abdel Aziz. (2024). The Impact of Digital Entrepreneurship on Digital Leadership to Improve the Project Management of Solar Projects. *Arab Journal of Scientific Publishing*, Issue 67, 38-57.
15. Atanda, Lukman Ayanlola, Olafemihan, Cecilia Oyebola, Gbucho, Ajibola Sunmadi, and Olukayewede, Victoria Adeola. (2025). Organizational Management and the Evolving Roles of Librarians in the 21st Century. *Arab Journal of Quality Assurance in Higher Education*, Vol. 18, No. 64, 139-150.
16. Awadallah, Hanan Ahmed, and Taiba, Ahmed Abdel Samee Ahmed. (2022). The Role of Educational Leadership Styles in Leading the Digital Transformation Across Amman's Private Schools: Administrative Perspectives (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
17. Ayash, Saleh Falah Saleh, and Hamdan, Akram. (2024). The Effect of Digital Leadership in Implementing the Digital Transformation Policy of the Palestinian Ministry of Education (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
18. Ayash, Saleh Falah Saleh, and Hamdan, Akram. (2024). The Effect of Digital Leadership in Implementing the Digital Transformation Policy of the Palestinian Ministry of Education (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.

19. Belakhdar, N., and Cherif, M. (2023). The Impact of Organizational Silence on the Dimensions of the Learning Organization: A Case Study of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management at Ibn Khaldun University - Tiaret -. *Afaq Science Magazine*, vol. 8, no. 3, 265-286.
20. Ben Abida, S. (2022). The Role of the Digital Economy in Supporting Sustainable Development: Algeria as a Sample. *Journal of the Institute of Economic Sciences*, Vol. 25, No. 2, 357-375.
21. Boualem, M. (2022). The Importance of Organizational Climate Elements and their Relationship to Organizational Agility. *Journal of Economics and Human Development*, Vol. 13, No. 2, 177-188.
22. Elmakkawy, M. H., Abdien, M. K., and Weheba, D. (2021). Impact of Corporate Governance on Organizational Performance in Five-Star Hotels: The Moderating Role of Governance Barriers. *Scientific Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 18, Issue 2, pp. 202-221.
23. Elmetwaly, A. S. (2023). Assessing the Impact of Digital Transformation on Organizational Culture: A Study Applied to Egyptian Hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 7, No. 2, 116-127.
24. Esselimani, M., and Bassour, R. (2023). Organizational Change Management's Actuality and Its Effect on the Economic Institution's Performance: Case Study of Algeria's Public Water Service - Médéa Unit. *Journal of Scientific Research and Studies*, Vol. 17, No. 1, 525-546.
25. Guesmia, M. A., and Benturki, A. (2024). The Quality of Organizational Communication and its Role in Achieving the Effectiveness of Electronic Management. *Al-Wahat Journal for Research and Studies*, Vol. 17, No. 1, pp. 1015-1033.

26. Guessmia, M. A., and Benterki, A. (2024). The Effectiveness of Organizational Communication in Crisis Management in Public Institutions. *Journal of Humanities and Society*, Vol. 13, No. 1, 256-279.
27. Haroun, Qamar Al-Nazireen, Azmi, Imran Harith, Azizan, Nour Hafiza, and Abdulaziz, Abu Obaida Amir. (2024). Top Management Leadership in Combating Information Security Threats through Organizational Information Security Practices. *Palestine Ahliya University Journal for Research and Studies*, Vol. 3, No. 2, 153-171.
28. Imam, O. A., and Abdeen, T. H. (2023). Testing the Relationship between Digitalization and Perceived Organizational Sustainability in the Egyptian ICT Sector. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Vol. 14, No. 2, 200-234.
29. Ismail, Hussein El-Sayed Mohamed. (2025). Examining the Influence of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Adaptability in Higher Education Institutions across the Gulf Cooperation Council (GCC). *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, Vol. 45, No. 1, 241-261.
30. Sadaoui, S., and Boumegoura, N. (2024). Social Regulation and Organizational Change: A Dynamic Interaction. *Horizons for Science Journal*, Vol. 9, No. 3, 175-182.
31. Suliiman, A. M. H., and Masaud, K. A. R. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli - Libya. *Journal of Human Research and Studies*, Vol. 5, No. 18, 1-28.
32. Taouti, A., and Lamour, R. (2020). The Role of Organizational Culture in Achieving a Distinguished Business Organization from the Perspective of Employees: A Field Study in the Institution of the High Plateau Tannery in Djelfa. *Economic and Administrative Research*, Vol. 13, No. 3, 227-245.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة الرقمية على تعزيز التكيف التنظيمي في

المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في ضوء مستهدفات 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 جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة
☐ 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

🌸 المحور الأول: القيادة الرقمية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
الابتكار					
يشجع القائد الرقمي العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.					
يسعى القائد الرقمي إلى تبني أحدث التقنيات لدعم العمليات التنظيمية.					
يعمل القائد الرقمي على توفير بيئة عمل محفزة على الابتكار والتجريب.					
يبادر القائد الرقمي في إدخال تغييرات رقمية تواكب التطورات التكنولوجية.					
يضع القائد الرقمي خططاً طويلة المدى لتطوير الابتكار داخل المنظمة.					
الاقناع					
يملك القائد الرقمي القدرة على التأثير في الموظفين لتبني الأدوات الرقمية.					
يستخدم القائد الرقمي أساليب تواصل فعالة لإقناع الفريق بالتغيير الرقمي.					
يُظهر القائد الرقمي التزامًا واضحًا بالتكنولوجيا مما يعزز ثقة الموظفين بها.					

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يستطيع القائد الرقمي تخفيف مقاومة الموظفين تجاه التحول الرقمي.					
يدعم القائد الرقمي القرارات الرقمية بحجج منطقية تُقنع الأطراف المختلفة.					
المعرفة					
يملك القائد الرقمي معرفة عميقة بتقنيات التحول الرقمي.					
يتابع القائد الرقمي التطورات التقنية المرتبطة بمجال عمله بانتظام.					
يستخدم القائد الرقمي معرفته الرقمية في حل المشكلات التنظيمية.					
يوجه الموظفين إلى مصادر معرفية تدعم مهاراتهم الرقمية.					
يعكس القائد الرقمي فهمًا واسعًا لأنظمة المعلومات وأدوات التحول الرقمي.					
الكفاءة					
يظهر القائد الرقمي كفاءة عالية في إدارة المشاريع التقنية.					
يُحسن القائد الرقمي توزيع الموارد الرقمية المتاحة بكفاءة.					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يتمكن القائد الرقمي من تحقيق نتائج ملموسة عبر المبادرات الرقمية.
					يوازن القائد الرقمي بين الأهداف التقنية والإدارية بكفاءة.
					يُظهر القائد الرقمي مهارة في قيادة الفرق الرقمية متعددة التخصصات.

✿ المحور الثاني: التكيف التنظيمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُظهر المنظمة مرونة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة.
					تتفاعل الإدارة بشكل إيجابي مع التحديات الناتجة عن التحول الرقمي.
					يتم تعديل السياسات والإجراءات بسرعة عند إدخال تقنيات جديدة.
					يسود ثقافة تنظيمية مشجعة على التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة.
					يتم تدريب الموظفين بشكل دوري لتأهيلهم لمتطلبات التحول الرقمي.
					تُحدث المنظمة بنيتها التحتية لتواكب التطورات التقنية.
					يتم اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التكيف مع الواقع الرقمي.
					تتعاون الأقسام المختلفة بسلاسة لتنفيذ التغييرات الرقمية.
					تشجع القيادة الموظفين على التفاعل مع التقنيات الحديثة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُجري المنظمة تقييمات دورية لقياس مدى قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية.

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Master of Project Management

**The Impact of Digital Leadership on Enhancing
Organizational Adaptation in Government Institutions: A
Field Study in Light of the Goals of Vision 2030**

Preparation: Qamar Frraj Alshehri

234000163

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayz Jarrad

1447 – 2025