



أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة على موظفي بلدية مسقط

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

نضال بن ناصر بن خالد السالمي

إشراف الدكتور

محمد بشير

2025 م / 1447 هـ



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة على موظفي بلدية مسقط

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

نضال بن ناصر بن خالد السالمي

إشراف الدكتور

محمد بشير

2025 م / 1447 هـ

الإجازة

أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة على موظفي بلدية مسقط

أعدّها الطالب:

نضال بن ناصر بن خالد السالمي

نُوقشت هذه الرسالة بتاريخ 23 / سبتمبر / 2025 م، وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور محمد بشير

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:

1. د/ محمد بشير (مشرفاً)
2. د/ سلام اسامه (مناقشاً خارجياً)
3. د/ عبد السلام ادم (مناقشاً داخلياً)
4. د/ رمزي سلام (محكماً)

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: نضال بن ناصر بن خالد السالمي

التوقيع:

الشكر و التقدير

الشكر من قبل، ومن بعد لله عز وجل، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تكتمل الأعمال والغايات.

يَسْرُنِي بَعْدَ الْإِنْتِهَاءِ مِنْ كِتَابَةِ هَذِهِ الرِّسَالَةِ أَنْ أَتَقَدَّمَ بِوَافِرِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ الْإِمْتِنَانِ إِلَى الْأَسْتَاذِ الدُّكْتُورِ مُحَمَّدِ بَشِيرٍ؛ الَّذِي تَفَضَّلَ بِالْإِشْرَافِ عَلَى هَذِهِ الرِّسَالَةِ، وَتَقْدِيمِهِ لِلتَّوْجِيهَاتِ، وَالْإِرْشَادَاتِ الْقِيَمَةِ الَّتِي أَسَهَمَتْ فِي إِخْرَاجِ هَذِهِ الرِّسَالَةِ، وَمَا بَدَّلَهُ مَعِي مِنْ جُهْدٍ وَإِرْشَادٍ، كَمَا لَا يَسْعُنِي إِلَّا أَنْ أَتَوَجَّهَ بِالشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى الْأَسَاتِذَةِ أَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ الْكَرَامِ.

وَأَتَوَجَّهَ بِالشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى الْأَسَاتِذَةِ الدُّكْتُورَةِ الَّتِي أَسَهَمُوا فِي تَقْوِيمِ الْإِسْتِبَانَةِ الْخَاصَّةِ بِهَذِهِ الدِّرَاسَةِ، وَأَبَدُوا مَلَاْحِظَاتِهِمْ وَتَوْجِيهَاتِهِمْ الْقِيَمَةَ عَلَيْهَا، كَمَا أَتَقَدَّمُ بِخَالصِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ الْإِمْتِنَانِ إِلَى كُلِّ مَنْ رَاجَعَ هَذَا الْجُهْدَ لُغَوِيًّا وَعِلْمِيًّا.

وَفِي الْآخِرِ أَشْكُرُ كُلَّ مَنْ كَانَ لَهُ بَصْمَةٌ فِي إِنْجَازِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، مِنْ أَسَاتِذَةٍ وَزَمَلَاءٍ وَإِخْوَةٍ، مِمَّنْ قَدَّمُوا الدَّعْمَ الْعِلْمِيَّ أَوْ الْمَعْنَوِيَّ، وَكُلِّ مَنْ سَاهَمَ سَوَاءً مِنْ بَعِيدٍ أَوْ قَرِيبٍ بِكَلِمَةٍ طَيِّبَةٍ، فَلَكُمْ مِنْي جَمِيعًا جَزِيلُ الشُّكْرِ وَالْإِمْتِنَانِ وَالتَّقْدِيرِ، وَأَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يُوَفِّقَ الْجَمِيعَ.

وَأَخِرُ دَعْوَانَا أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.

الباحث

الإهداء

إلى عائلتي المحبة

وإلى أبنائي حفظكم الله،

ومن تجملت بهم أيامي وأشرقت حياتي

أردتُ شكرُكم لأنكم كنتم لي خيرَ مُرشدين وناصحينَ

عند مُواجهتي للتحدياتِ والصُّعوباتِ،

وإلى كلِّ من أناروا لي الطريقَ،

وإلى كلِّ مَنْ قَدَّمَ لي التشجيعَ والاهتمامَ،

ووقفَ بجانبِي ولو بدعوةٍ بظهِرِ الغيبِ،

سائلًا المولى أن يجزي الجميعَ خيرَ الجزاءِ في الدنيا والآخرةِ.

إليكم جميعًا أهدي عملي المتواضع.

الباحث

مخلص الدراسة

إنطلاقاً من التحديّات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في الجهات الحكومية، وتفاوت في مستوى تطبيقها داخل بلدية مسقط، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (24)، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات؛ حيث وُزعت على الموظفين والموظفات العاملين والعاملات بمختلف تقسيمات وحدات بلدية مسقط، وتكونت عينة الدراسة من عدد (357) ثلاثمائة وسبعة وخمسين موظفاً، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي) على الأداء الوظيفي، حيث كان بُعد ثقافة التعلم الرقمي هو الأعلى تأثيراً بين الأبعاد على الأداء الوظيفي، حيث سجل البعد أعلى متوسط حسابي بلغ (4.1583)، وأعلى قيمةً لمعامل الانحدار ($\beta=0.319$)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دالٍ إحصائياً لأبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي؛ يختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، والجنس) في بلدية مسقط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق بُعد ثقافة التعلم الرقمي وبعد الرؤية الرقمية داخل بلدية مسقط من وجهة نظر الموظفين، وتسلط النتائج الضوء على الحاجة الملحة إلى ضرورة تبني بلدية مسقط رؤية واستراتيجية رقمية، وتعزيز برامج التدريب الرقمي، وتنمية مهارات العاملين الرقمية، كما أوصت الدراسة بتشجيع القادة على توظيف التقنيات الرقمية بشكل فعّال، وتعزيز الثقافة الرقمية الداعمة للابتكار الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، القيادة الرقمية، الأداء الوظيفي، الرؤية الرقمية، الاستراتيجية

الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، بلدية مسقط.

Abstract

starting from the challenges facing the implementation of digital leadership in government agencies, and the variation in its level of adoption within Muscat Municipality, this study aimed to investigate the impact of digital leadership on job performance within Muscat Municipality. The research adopted an analytical descriptive approach and utilized the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 24. A questionnaire served as the primary data collection tool, distributed to male and female employees across various divisions and units of Muscat Municipality. The study sample consisted of (357) employees. The results revealed a statistically significant impact of digital leadership, through its dimensions (digital vision, digital strategy, digital innovation, digital citizenship, and digital learning culture), on job performance. Among these dimensions, digital learning culture exhibited the strongest influence on job performance, where the dimension achieved the highest mean value ($M=4.1583$) and the highest regression coefficient ($\beta=0.319$). Furthermore, the findings indicated that the impact of digital leadership dimensions on job performance varies significantly based on employees' demographic characteristics (age and gender) within Muscat Municipality. The results also showed no statistically significant differences in the application of the digital learning culture and digital vision dimensions within Muscat Municipality from the employees' perspective. The findings underscore the urgent need for Muscat Municipality to adopt a digital leadership vision and strategies, enhance digital training programs, and develop employees' digital skills. The study also recommended encouraging leaders to effectively leverage digital technologies and fostering a digital culture that supports digital innovation.

Keywords: Digital Transformation, Digital Leadership, Job Performance, Digital Vision, Digital Strategy, Digital Innovation, Digital Citizenship, Muscat Municipality.

قائمة المحتويات

ب.....	الإجازة
ت.....	إقرار الباحث
ث.....	الشكر والتقدير
ج.....	الإهداء
ح.....	مخلص الدراسة
خ.....	Abstract
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة
4.....	1.3 تساؤلات الدراسة
5.....	1.4 أهداف الدراسة
5.....	1.5 أهمية الدراسة
6.....	1.6 فرضيات الدراسة
7.....	1.7 أنموذج الدراسة
8.....	1.8 حدود الدراسة
8.....	1.9 مصطلحات الدراسة
10.....	1.10 الاعتبارات الأخلاقية
11.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	2.1 المبحث الأول القيادة الرقمية
12.....	2.1.1 مدخل إلى التحول الرقمي

14.....	مراحل نشأة القيادة الرقمية	2.1.2
15.....	مفهوم القيادة الرقمية	2.1.3
19.....	أهمية القيادة الرقمية	2.1.4
21.....	أبعاد القيادة الرقمية	2.1.5
26.....	متطلبات القيادة الرقمية	2.1.6
30.....	تحديات القيادة الرقمية	2.1.7
32.....	المبحث الثاني الأداء الوظيفي	2.2
32.....	مفهوم الأداء	2.2.1
33.....	مفهوم الأداء الوظيفي	2.2.2
35.....	أهمية الأداء الوظيفي	2.2.3
37.....	محددات الأداء الوظيفي	2.2.4
39.....	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	2.2.5
41.....	جهود بلدية مسقط في تحسين الأداء الوظيفي باستخدام التكنولوجيا	2.2.6
44.....	العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي	2.2.7
47.....	المبحث الثالث الدراسات السابقة	2.3
47.....	القسم الأول الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية	2.3.1
53.....	القسم الثاني الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي	2.3.2
58.....	القسم الثالث الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية مع الأداء الوظيفي	2.3.3
62.....	الدراسات الأجنبية	2.3.4
69.....	التعقيب على الدراسات السابقة	2.3.5
72.....	الفجوة البحثية	2.3.6
74.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة	

74.....	3.1	منهجية الدراسة.....
75.....	3.2	مجتمع وعينة الدراسة.....
75.....	3.3	أساليب جمع البيانات.....
76.....	3.4	أداة الدراسة.....
78.....	3.5	صدق وثبات الأداة.....
81.....		الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
82.....	4.1	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
86.....	4.2	الإحصاء الوصفي.....
86.....	4.2.1	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الرقمية.....
99.....	4.2.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي.....
106.....	4.2.3	تحليل الارتباط بين الأداء الوظيفي وأبعاد القيادة الرقمية.....
108.....	4.3	اختبار فرضيات الدراسة.....
119.....		الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.....
119.....	5.1	مناقشة نتائج الدراسة.....
127.....	5.2	توصيات الدراسة.....
128.....	5.3	الدراسات المستقبلية.....
129.....		المصادر والمراجع.....
129.....		أولاً المصادر والمراجع العربية.....
135.....		ثانياً المصادر والمراجع الأجنبية.....
139.....		ثالثاً المواقع الإلكترونية.....

قائمة الجداول

- جدول رقم (3.1) توزيع عبارات الاستبانة حسب متغيرات وأبعاد الدراسة.....79
- جدول رقم (3.2) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات وأبعاد الدراسة.....79
- جدول رقم (4.1) الفئات العمرية.....82
- جدول رقم (4.2) توزيع النوع (الجنس) في بلدية مسقط.....83
- جدول رقم (4.3) المؤهل العلمي لعينة الدراسة.....84
- جدول رقم (4.4) عدد سنوات الخدمة في البلدية.....85
- جدول رقم (4.5) المستويات الوظيفية في بلدية مسقط.....85
- جدول رقم (4.6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الرؤية الرقمية.....86
- جدول رقم (4.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الاستراتيجية الرقمية.....89
- جدول رقم (4.8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الابتكار الرقمي.....92
- جدول رقم (4.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد المواطنة الرقمية.....94
- جدول رقم (4.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد ثقافة التعلم الرقمي.....97
- جدول رقم (4.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الأداء الوظيفي.....99
- جدول رقم (4.12) ملخص الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.....104
- جدول رقم (4.13) تحليل الارتباط للأداء الوظيفي وأبعاد القيادة الرقمية.....106
- جدول رقم (4.14) جودة النموذج.....110
- جدول رقم (4.15) تحليل التباين.....110
- جدول رقم (4.16) قيم انحدار أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.....111

جدول رقم (4.17) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تأثير أبعاد القيادة الرقمية

على الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية. 114

جدول رقم (4.18) نتائج تحليل العينات المرتبطة (PAIRED SAMPLE T-TEST) لمقارنة متوسط تطبيق

بعد ثقافة التعلم الرقمي والرؤية الرقمية. 116

جدول رقم (4.19) معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد للقيادة الرقمية والأداء الوظيفي. 115

جدول رقم (4.20) نتائج اختبار الفرضيات وقبولها. 117

قائمة الصور والأشكال

- الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة المقترح بين متغيرات وأبعاد الدراسة.....7
- الشكل رقم (2) النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة..... 117

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1) أداة الدراسة..... 140
- الملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة..... 149

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة.
- 1.2 مشكلة الدراسة.
- 1.3 تساؤلات الدراسة.
- 1.4 أهداف الدراسة.
- 1.5 أهمية الدراسة.
- 1.6 فرضيات الدراسة.
- 1.7 النموذج المقترح للدراسة.
- 1.8 حدود الدراسة.
- 1.9 مصطلحات الدراسة.
- 1.10 الاعتبارات الأخلاقية.

1.1 المقدمة

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية في المجال التكنولوجي والتحول الرقمي؛ مما أدى إلى نقلة نوعية في مختلف المجالات والقطاعات، إضافة إلى ذلك، أصبحت التكنولوجيا تلعب دورًا محوريًا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية نحو التقدم، ومن ناحية أخرى لم يقتصر تأثير هذا التحول التكنولوجي على الأفراد فحسب؛ بل امتد ليشمل الجهات والمؤسسات الحكومية والخاصة، كقطاعات التعليم، والصحة، والصناعة، والتجارة، وغيرها، ونتيجة لذلك أصبح من الضروري لهذه المؤسسات مواكبة التقدم التكنولوجي، وتعزيز قدرتها على المنافسة والابتكار في ظل التحديات العالمية المعاصرة في بيئة الأعمال التي تتغير بسرعة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتقدمة (عبد الحميد، 2023)، واستجابةً لهذا التطور والحراك التكنولوجي المتسارع، برزت أهمية التحول الرقمي كعنصر مهم في عملية تطور الأداء المؤسسي والوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح أي عملية تطور وتغيير تتطلب وجود رؤية واستراتيجية إدارية للمؤسسة، ومن ناحية أخرى يعتمد تحقيق الأهداف المرسومة على مدى كفاءة القيادة التي تستوجب اعتماد نهج حديث في القيادة والإدارة لمواكبة التغييرات الرقمية، ونتيجة لذلك ظهر ما يُعرف بالقيادة الرقمية، مما يتطلب ممن يشغل منصبًا قياديًا أن يطور من أدائه وسياساته المختلفة للاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية (النعمي وحتاملة، 2021).

ويُعد الأداء الوظيفي من أهم الركائز الرئيسية في المنظمات المعاصرة، حيث يمثل الناتج النهائي لأنشطة المؤسسات، ويتضمن مجموعة من العناصر، منها: معرفة متطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية العمل المُنجز، والمثابرة، والوثوق (الأعرجي والبله، 2022)، ومن خلاله تطمح الجهات والمؤسسات لتحقيق أهدافها، ورفع كفاءتها التشغيلية، وفعاليتها، وتطورها، ويعكس الأداء الوظيفي مستوى إنتاجية الموظفين، وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل؛ لذلك تضع الجهات والمؤسسات خططًا استراتيجية من أجل

تحسين أداء موظفيها بصورة منهجية ومدروسة لمواجهة التغيرات السريعة خاصة في القطاع التكنولوجي؛ لزيادة الكفاءة والفعالية والجودة في الأداء (Chen et al., 2020).

1.2 مشكلة الدراسة

تُشكل القيادة الرقمية أحد المفاهيم الحديثة التي برزت مع تسارع التحول الرقمي في مختلف القطاعات، حيث يقوم جَؤها على القدرة في توظيف التكنولوجيا بفعالية لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، ومع تعاظم دور القادة في العصر الرقمي، ازدادت الحاجة إلى قيادات تمتلك مهارات تكنولوجية متقدمة قادرة على إدارة الفرق بمرونة وفعالية، خصوصًا في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في المؤسسات الحكومية والخاصة (عبد الرحمن، 2021).

وفي المقابل، يُعد الأداء الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية في نجاح أي مؤسسة، فهو لا يرتبط بالإنجاز الكمي فحسب، بل يشمل الجودة، والابتكار، والالتزام، والكفاءة، وتطوير القدرات، كما أن إنتاجية الموظفين تتأثر بعوامل متعددة، منها بيئة العمل، ونمط القيادة، ومستوى التحفيز، وعليه، فإن دراسة سبل تحسين الأداء الوظيفي في سياقات متأثرة بالتحول الرقمي تمثل مطلبًا علميًا وعمليًا ملحا (العتيبي، 2020). وتُشير الدراسات والأدبيات السابقة إلى أن القيادة الرقمية تسهم في رفع إنتاجية الموظفين، وتعزيز رضاهم الوظيفي، وتشجيع روح الابتكار داخل المؤسسات، مما يجعلها رافعة رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي، وبالنظر إلى أن بلدية مسقط تُعد من الجهات الحكومية الرائدة، فإنها تمثل نموذجًا مهمًا لدراسة تطبيقات القيادة الرقمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي، خاصةً في ظل التوجه الحكومي المتزايد نحو التحول الرقمي (سلمان، 2021).

ورغم هذه الأهمية؛ إلا أن تطبيق القيادة الرقمية لا يزال محدودًا أو متفاوتًا في بعض الجهات الحكومية، مما يبرز الحاجة إلى دراسات معمقة تستكشف أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في: الرؤية الرقمية،

والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وبالرغم من تزايد الاهتمام بالقيادة الرقمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن واقع تطبيقها في الجهات الحكومية، ومنها بلدية مسقط لا يزال يواجه تفاوت واضح في مستوى تطبيقها، ومن هنا تنطلق مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيس:

ما أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط؟

1.3 تساؤلات الدراسة

من خلال التساؤل الرئيس السابق يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤلات الفرعية:

1. إلى أي مدى يسهم كل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) بشكل مستقل في تفسير التباين في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية مسقط؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، والجنس) بعد التحكم في تأثير أبعاد القيادة الرقمية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين حول تطبيق بُعد ثقافة التعلم الرقمي وبُعد الرؤية الرقمية في بلدية مسقط؟
4. ما هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الرقمية في تفسير تباين الأداء الوظيفي ببلدية مسقط؟

1.4 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل أثر القيادة الرقمية وأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط.
2. الكشف عن وجود فروق في تأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي وفقاً للخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، الجنس) مع التحكم في تأثير أبعاد القيادة الرقمية.
3. تحليل وجود فروق في متوسط تطبيق بعد ثقافة التعلم الرقمي وبعد الرؤية الرقمية من وجهة نظر الموظفين في بلدية مسقط.
4. تحديد البعد الأكثر تأثيراً في تفسير تباين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية مسقط.
5. المساهمة نظرياً في فهم أعمق لأهمية القيادة الرقمية في القطاع الحكومي، خاصةً القطاع البلدي.

1.5 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية والعملية وفقاً على النحو الآتي:

1. الأهمية النظرية

تناولت الدراسة مفهوماً حديثاً نسبياً وهو مفهوم القيادة الرقمية، والذي يحتاج إلى مزيد من فهم مكوناته وخصائصه؛ لاستكشاف الفرق بين هذا المفهوم ومفهوم القيادة بالمعنى التقليدي، وهو ما يمثل إضافة نظرية في مجال دراسات القيادة، وتساعد هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال القيادة والأداء من خلال وضع تصور نظري لطبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، إضافةً إلى ندرة الدراسات العلمية التي اهتمت بمجال دراسة تأثير القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في المجتمع العماني خاصةً القطاع

البلدي - في حدود اطلاع الباحث-؛ مما يساعد على إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والعُمانية بشكل خاص.

2. الأهمية العملية

تبرزُ الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تقدم رؤية أعمق لصنّاع القرار حَوْل تبني القيادة الرقمية كتوجه إستراتيجي يُسهمُ في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجهات والمؤسسات الحكومية، وتقدم توصية لصنّاع القرار بضرورة دراسة سُبل تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني أنظمة تكنولوجية تُسهل من ترسيخ القيادة الرقمية، ومن ثمّ يتحسن الأداء الوظيفي للعاملين، وطرح أفكار وتوصيات لإعداد برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في ظلّ التحول الرقمي والقيادة الرقمية، وتدريبهم على تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي، وفهم الكيفية التي تؤثر بها القيادة الرقمية على الموظفين في بيئات العمل المُعاصرة.

1.6 فرضيات الدراسة

تمت صياغة فروض الدراسة وفقاً للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الرقمية، والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وتمت صياغتها على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

للقيادة الرقمية بأبعادها، على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

(H1a) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للرؤية الرقمية على الأداء الوظيفي.

(H1b) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للاستراتيجية الرقمية على الأداء الوظيفي.

(H1c) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للابتكار الرقمي على الأداء الوظيفي.

(H1d) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للمواطنة الرقمية على الأداء الوظيفي.

(H1e) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب لثقافة التعلم الرقمي على الأداء الوظيفي.

2. الفرضية الرئيسة الثانية (H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء

الوظيفي تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، الجنس) بعد التحكم في تأثير

أبعاد القيادة الرقمية.

3. الفرضية الرئيسة الثالثة (H3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

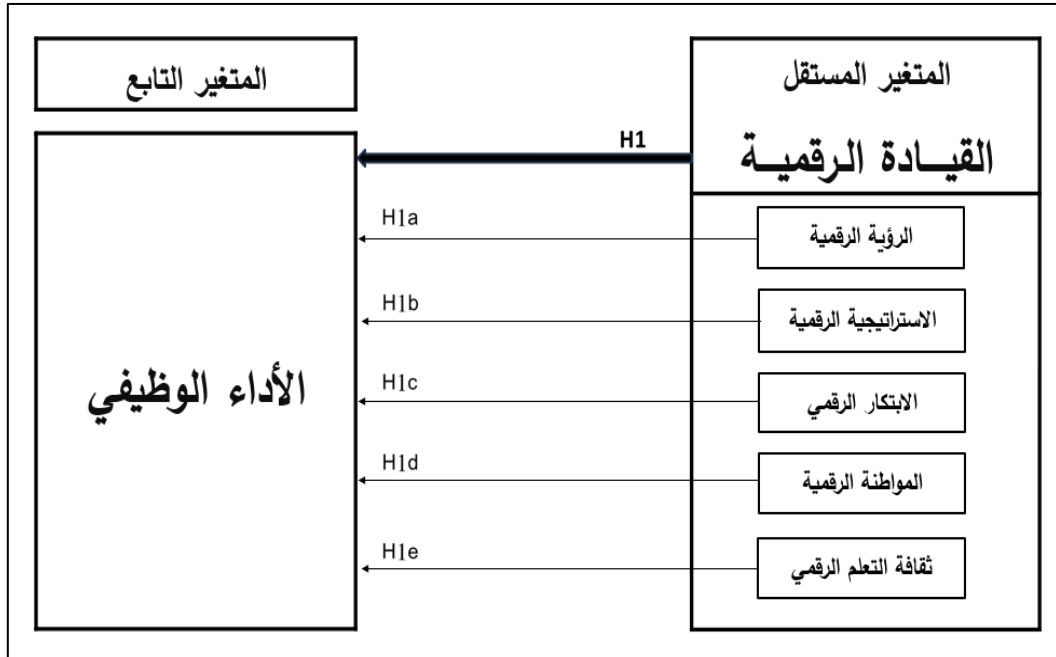
الموظفين حول تطبيق بعد ثقافة التعلم الرقمي وبعد الرؤية الرقمية في بلدية مسقط.

4. الفرضية الرئيسة الرابعة (H4): تُعد ثقافة التعلم الرقمي البعد الأكثر تأثيرًا في تفسير

تباين الأداء الوظيفي بين أبعاد القيادة الرقمية، كما يدركها العاملون في بلدية مسقط.

1.7 أنموذج الدراسة

بالاعتماد على الدراسات السابقة قام الباحث بصياغة أنموذج الدراسة على النحو الآتي:



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة المقترح بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

المصدر من إعداد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، مثل دراسة (صفحي، 2024) ودراسة (مجيد، 2024)، ودراسة (الاء وانفال، 2024)، ويتضح من الشكل رقم (1,1) تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي) على الأداء الوظيفي.

1.8 حدود الدراسة

- 1 الحدود المكانية: رئاسة بلدية مسقط، وجميع الأفرع التابعة لبلدية مسقط.
- 2 الحدود الزمنية: تتمثل بالمدة الزمنية المتوقعة لإنجاز الدراسة والمتمثلة في عامي 2024 - 2025 م.
- 3 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على القيادة الرقمية، وسوف تتناول الأبعاد الآتية: (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي) وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- 4 الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من الموظفين والموظفات العاملين والعاملات بمختلف تقسيمات ووحدات بلدية مسقط.

1.9 مصطلحات الدراسة

ملخص التعريفات من منظور الباحث المتواضعة بناءً على الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة:

1. التحول الرقمي: هو استخدام التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الابتكار، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة القيمة المضافة للخدمات والمنتجات، وبناء ثقافة تقنية جديدة تتوافق مع التطور السريع في استخدامات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

2. القيادة الرقمية: هي القدرة على توجيه المؤسسة نحو تبني التقنيات الرقمية الحديثة؛ والاستفادة من التكنولوجيا والتحول الرقمي؛ لتحسين الأداء، والكفاءة، وتعزيز الابتكار وتسهيل التواصل بين العاملين والفرق، من خلال التركيز على الأبعاد الآتية (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي).
3. الرؤية الرقمية: تعني كيف تفكر المنظمة بمستقبلها الرقمي، تُصاغ الرؤية الرقمية بناءً على التغييرات المستجدة في السوق واحتياجات العملاء والوضع الراهن، تجمع الرؤية الأفكار والقيم والمعرفة، والتحليل المبني على تحولات البيئة الرقمية والتطورات التقنية، بهدف وضع توجه استراتيجي رقمي للمنظمة.
4. الاستراتيجية الرقمية: هي خطة تهدف إلى إجراء تغييرات كبيرة في المؤسسة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى توجيه عملية التحول الرقمي لتحقيق الأهداف المطلوبة.
5. الابتكار الرقمي: هو عملية صياغة وتطوير الأفكار والرؤى والتصورات والعمليات الرقمية الحديثة، والتي تستجيب بفاعلية للاحتياجات الحقيقية للجهات والمؤسسات، وأيضًا العملاء، ويُصمَّم تحقيقًا لمنفعة عامة للمجتمع أو مصلحة خاصة لفرد أو مجموعة محددة.
6. المواطنة الرقمية: مجموعة من المعايير والسلوكيات المتجددة التي تُمكن الأفراد من استخدام التكنولوجيا والفضاءات الرقمية بشكل حكيم ومسؤول، وتفتح آفاقًا أوسع لفهم تبعات الأفعال الرقمية على النفس والآخرين، كما تسهم في دمج الهوية الحقيقية بالهوية الرقمية، في إطار يزخر بالوعي، والحماية، والمسؤولية الاجتماعية.
7. ثقافة التعلم الرقمي: هي مجموعة من الممارسات والسلوكيات والمعتقدات التي تدعم التعلم الذاتي والمستقل باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

8. الأداء الوظيفي: درجة تحقيق وإتمام الموظف المهام والأنشطة المكونة لوظيفته، ويُقاس الأداء بمعايير محددة مثل الكفاءة، والجودة، والانضباط، والقدرة على العمل ضمن فريق واحد، كما يُقيّم استنادًا إلى تحقيق الأهداف المحددة، ويُستدل من ذلك على أن أداء الموظف يعكس ما يمتلكه من معرفة، وقدرات، ومهارات، وقيم، واتجاهات.

1.10 الاعتبارات الأخلاقية

التزم الباحث بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي في أثناء جمع المعلومات النظرية من خلال توثيق المصادر والمراجع، مع الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية والالتزام بالنزاهة الأكاديمية، ورُوعيت المعايير الأخلاقية في أثناء جمع وتحليل بيانات الاستبانة، حيث تم الحفاظ على سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عن أسماء المشاركين أو أي بيانات شخصية، وتم استخدام المعلومات لأغراض الدراسة فقط؛ بما يخدم أهداف البحث، ورُوعي الحصول على موافقة المشاركين قبل بدء جمع البيانات، وذلك وفقًا لأخلاقيات البحث العلمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 المبحث الأول القيادة الرقمية.
- 2.2 المبحث الثاني الأداء الوظيفي.
- 2.3 المبحث الثالث الدراسات السابقة.
- 2.4 التعقيب على الدراسات السابقة.
- 2.5 الفجوة البحثية.

2.1 المبحث الأول القيادة الرقمية

القيادة الرقمية هي مفهوم حديث نشأ نتيجة للتغيرات التكنولوجية الكبيرة التي شهدتها العالم في العقدين الأخيرين، فقد أضافت الثورة الرقمية العديد من التحديات والفرص في مجالات العمل والإدارة، مما دفع المؤسسات إلى تبني أسلوب قيادة جديد يتسم بالمرونة، والابتكار، والتفاعل مع التقنيات الحديثة، وانطلاقاً من الحاجة إلى التكيف مع العصر الرقمي المتسارع، برزت القيادة الرقمية بوصفها نهجاً يعتمد على توظيف الأدوات الرقمية بفعالية لتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز التواصل الداخلي، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية.

وتُعد التكنولوجيا بأدواتها المتطورة ذات أهمية بالغة، إذ لم يؤثر أي تطور في الحياة الإنسانية منذ الثورة الصناعية كما أثرت تكنولوجيا المعلومات؛ فقد أصبحت هذه التكنولوجيا ضرورة لا غنى عنها في حياة الأفراد، والمؤسسات، والدول، حيث يشهد العالم تحولاً تقنياً متسارعاً وتطورات متلاحقة في مجال الحواسيب، والبرمجيات، وأجهزة الاتصالات، ووسائلها، هذا بالإضافة إلى الكم الهائل من المعلومات التي تنمو وتنتقل بسهولة وسرعة بين مختلف دول العالم؛ مما جعل تكنولوجيا المعلومات عنصراً أساسياً في منظمات الأعمال الحديثة، وأصبح يتطلب من المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل؛ إذا كان هدفها البقاء في بيئة تنافسية متسارعة، فقد دخل العالم عصرًا رقميًا لا حدود له، حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورًا محوريًا في دعم هذا التقدم الذي أصبح علامة مميزة لهذا العصر (Hensellek, 2020).

2.1.1 مدخل إلى التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بالاستمرارية والتجدد؛ حيث لا يقتصر على فترة زمنية محددة، بل يواصل التطور باستمرار وفق المستجدات في قطاع تقنية المعلومات، ويشكل هذا التطور دافعًا لمواصلة عملية التحول ومواكبة أحدث الابتكارات في المجال الرقمي، وقد حققت سلطنة عُمان العديد من الإنجازات في

هذا الإطار، سواء على مستوى التحوّل الرقمي أم تحسين جودة الخدمات الحكومية؛ مما يعكس التزامها بتبني أحدث التقنيات لتعزيز الكفاءة، وتقديم خدمات أكثر تطورًا (سركالي، 2024).

وقد أشار كل من (زاهد وحמיד، 2024) لمفهوم التحول الرقمي: هو عملية تغيير مؤسسي تعتمد على التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال بهدف تحسين الأداء العملي للمنظمات، ويشمل ذلك تحديث النماذج التشغيلية، والهيكل التنظيمي، والعاملين، والتقنيات المستخدمة، وإدارة المعلومات، والخدمات المقدمة، وآليات التعامل مع العملاء، وتتم هذه العملية باستخدام تقنيات مثل إنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وتقنيات الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي؛ ما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في المنظمات، وتأثير كبير على تقييمها التنظيمي.

وعرفت (البلوشية وآخرون، 2020) التحول الرقمي بأنه مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة، وعرفت الحكومة الإلكترونية بأنها: عملية تحويل كافة الخدمات الحكومية من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، وإتاحتها للمستخدمين؛ للوصول إليها باستخدام الإنترنت أو وسائل التقنية المتعددة، دون حواجز مادية أو زمنية أو مكانية، وذكر (Feroz et al., 2021) وأيضًا (Erdogan, 2021) أن التحول الرقمي يعرف بأنه: عملية مدعومة بالتقنيات الرقمية تؤدي إلى تغييرات ثورية في المنظمات، ولها تأثير كبير على التقييم التنظيمي من خلال إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الهائلة، والهواتف المحمولة، تقنيات الهاتف والذكاء الاصطناعي، وتعرفه (دارين، 2024): العملية التي تتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية، والإعلامية بشكل واسع في جميع جوانب الحياة والعمل، ويشمل هذا التغيير الشامل استخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع الأنشطة والعمليات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة تبوك.

وبناءً على المفاهيم والتعريفات السابقة؛ فإنه يمكن تعريف التحول الرقمي من وجهة نظر الباحث المتواضعة بأنه: هو استخدام التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الابتكار، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة القيمة المضافة للخدمات والمنتجات، وبناء ثقافة تقنية جديدة تتوافق مع التطور السريع في استخدامات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

ومع تسارع عمليات وإجراءات التحول الرقمي في مختلف القطاعات، أصبحت المؤسسات تتجه نحو استثمار وتبني التكنولوجيا الحديثة؛ لتحسين كفاءتها التشغيلية، حيث ظهرت أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والرقمنة، والأتمتة التي أدت إلى تغيير جذرياً في طرق العمل التقليدية المتبعة، ونتيجة لهذه التغييرات ظهر نموذج قيادي جديد قادر على الاستفادة من هذه التغييرات التكنولوجية، وهنا برز مؤخرًا مفهوم القيادة الرقمية، حيث أصبح من الضروري أن يمتلك القائد المهارات الرقمية ليعمل بها على توجيه الأفراد لإنجاز المهام في بيئة أعمال ديناميكية مستفيدة من الحلول التكنولوجية الأخيرة.

2.1.2 مراحل نشأة القيادة الرقمية

مرت القيادة الرقمية بمسارات تاريخية متعددة، حيث تجلت آثار التغييرات التكنولوجية الحديثة في أساليب الإدارة والقيادة، مما أسهم في إعادة صياغة مفاهيم القيادة لتتلاءم مع تحديات ومتطلبات العصر الرقمي، وفيما يأتي نستعرض مراحل نشأة القيادة الرقمية:

1. الثورة الرقمية الأولى (1990-2000): مع دخول عصر الإنترنت وازدهار الأجهزة الحاسوبية

الشخصية، بدأت المؤسسات في احتضان مجموعة من الأدوات الرقمية في مجالات الإدارة، مثل

إدخال البريد الإلكتروني وأنظمة المراسلة في هذه المرحلة الفارقة، وركزت القيادة بشكل أساسي

على التحول الرقمي على مستوى البنية التحتية؛ مما مهد الطريق لدمج التكنولوجيا في العمليات

الإدارية، وتحسين الاتصال داخل المؤسسات، كما يشير (Westerman et al., 2020) في

دراستهم حول التحول الرقمي في المنظمات الكبرى حيث يوضحوا أن التكنولوجيا كانت جزءًا من التحول الرقمي، ولكن التوجه الاستراتيجي كان أكثر أهمية.

2. الثورة الرقمية الثانية (2000-2010): مع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي، والحوسبة السحابية، والبيانات المفتوحة والضخمة (Big Data)، بدأ تركيز القادة على كيفية استخدام هذه الأدوات لتحسين التواصل، والتفاعل مع الموظفين وعملاء، فضلاً عن تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويوضح (Kane et al., 2015) في دراستهم حول استراتيجية التحول الرقمي كيف أن استخدام التكنولوجيا وحده لم يكن كافيًا لتحفيز التحول، بل كانت الحاجة ملحة لتطوير استراتيجيات مدعومة بتقنيات جديدة.

3. التحول الرقمي المتقدم (2010 إلى الوقت الحاضر) : مع تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء (IoT)، والواقع المعزز، أصبحت القيادة الرقمية أكثر تطورًا وتعقيدًا، حيث أصبحت القيادة في هذا العصر تركز على الابتكار المستمر وتوظيف الأدوات الرقمية بشكل مرن لتحقيق التفوق التنافسي وتحقيق أهداف مستدامة، وناقش (Haffke et al., 2016) دور القدرات التكنولوجية في دعم القيادة الرقمية، وكيف يمكن للتكنولوجيا أن تكون محفزًا رئيسيًا للتحول الرقمي إذا ما تم استغلالها بشكل استراتيجي.

2.1.3 مفهوم القيادة الرقمية

يُعتبر مفهوم القيادة الرقمية من المفاهيم المعاصرة التي برزت في الآونة الأخيرة؛ مما أثار اهتمام الباحثين والمهتمين إلى استكشافه من زوايا متعددة، تتوافق جميعها على أهمية التحول الرقمي في مجريات العمل، وترتكز القيادة الرقمية على مجموعة من الوسائل التكنولوجية المتطورة، مثل استخدام أجهزة الحاسوب والشبكات والبريد الإلكتروني، ووسائل رقمية أخرى تسهم في إنجاز المهام والمعاملات الإدارية مثل: عمليات

التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة بكفاءة وسرعة لا مثيل لهما، مما يعزز من دقة الأداء وجودته، ويُحدث ذلك تحولاً جذرياً في طريقة تنفيذ تلك المهام والأعمال في بيئة العمل القائمة على القيادة الرقمية الحديثة، ولذا فإنها تعكس قدرة القائد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الفرق، واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في ظل التحول الرقمي، ومن خلال تبني نهج القيادة الرقمية، يصبح القائد أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية (العنزي، 2022).

ونظراً لأن مثل تلك المفاهيم تعريفاتها نسبية؛ تتباين الآراء حول مفهوم القيادة الرقمية وفقاً للزاوية الشخصية والثقافة التي تفرز بكل سياق، لذا تتسم الأدبيات الإدارية – سواءً أكانت العربية أم الأجنبية – بكثرة تعريفات القيادة الرقمية، ويمكن عرضها في الجدول الآتي:

مصدر التعريف	تعريفات القيادة الرقمية
(الزهراني، 2022)	عملية قيادة استراتيجية تتطلب من القائد استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني لتوجيه عمليات التغيير داخل المنظمة، وضمان استمرارية الابتكار والنمو في ظل الثورة الصناعية الرابعة.
(مصطفى ونورالدين، 2023)	عملية انتقال المؤسسة إلى استخدام أساليب أعمال جديدة من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ومختلف القدرات الأخرى، الأمر الذي يثبت أن عملية التحول الرقمي مرتبطة بكيفية استغلال التكنولوجيا من أجل خلق قيمة وليس مجرد الاستثمار فيها.
تروفيموفا (Trofimova, 2024)	تحول القادة من إنجاز المهام الإدارية باستخدام الأساليب التقليدية المعتمدة على الورق إلى أساليب تستخدم بشكل فعال تكنولوجيا المعلومات

مصدر التعريف	تعريفات القيادة الرقمية
	والاتصالات المتقدمة والإنترنت، مع القدرة على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري.
Theng et al.,) (2024	منهجية جديدة تبنى على الاستيعاب والاستخدام الإيجابي، والاستثمار الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمات المعاصرة.
(عثمان وآخرون، (2024	بأنها ممارسات رقمية يمارسها القادة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لزيادة كفاءة العمليات التنظيمية وتوفير الجهد والوقت والمال في التواصل التنظيمي والمستمر من خلال القدرة والابتكار في اتخاذ قرارات سريعة وشاملة لتحقيق الاستدامة المنظمة.
(صفحي، 2024)	كما يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها: القيادة المعتمدة على الآليات والمنصات والتطبيقات الرقمية المتوفرة لدى الجامعة، والتي من خلالها يمكن تسهيل إجراءات العمل، والحد من معوقات التواصل، وإجراءات التنفيذ، وذلك من خلال التركيز على الأبعاد الآتية: القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم الرقمي، التمييز في الممارسة الرقمية، المواطنة الرقمية
(Zhu et al., 2025)	قدرة القادة على توظيف التكنولوجيا الرقمية بفعالية لتوجيه المؤسسات نحو الابتكار وتحقيق الأهداف التربوية من خلال استراتيجيات قائمة على البيانات والتقنيات الحديثة.

مصدر التعريف	تعريفات القيادة الرقمية
(Tigre et al., 2025)	بُنية قيادية ناشئة تمثل مزيجًا من الكفاءات التقنية، والقدرات الاستراتيجية، والسلوكيات التكيفية التي تمكّن القائد من قيادة التغيير الرقمي بكفاءة وفاعلية في بيئات العمل الديناميكية.
López-Figueroa et al., 2025)	نهج إداري يستخدم الأدوات الرقمية والمهارات التكنولوجية من أجل تحسين التواصل، وتحفيز فرق العمل، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، بما يسهم في التحول الرقمي المؤسسي.
(Kyambade & Namatovu, 2025)	القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية؛ لإعادة تصميم الخدمات والإجراءات الحكومية، وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال التمكين الرقمي للموظفين وتبني حلول الابتكار الرقمي.
(Malik et al., 2025)	قدرة القائد على قيادة الابتكار في نماذج الأعمال من خلال اعتماد التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتغيير البنية التنظيمية، وتحقيق التكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وبناءً على المفاهيم والتعريفات السابقة، فإنه يمكن تعريف القيادة الرقمية -من وجهة نظر الباحث- المتواضعة بأنها: هي القدرة على توجيه المؤسسة نحو تبني التقنيات الرقمية الحديثة؛ والاستفادة من التكنولوجيا والتحول الرقمي؛ لتحسين الأداء، والكفاءة، وتعزيز الابتكار وتسهيل التواصل بين العاملين والفرق، من خلال التركيز على الأبعاد الآتية (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي).

2.1.4 أهمية القيادة الرقمية

نظرًا للدور الذي تقوم به الجهات والمؤسسات الحكومية والقطاعات في تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين، فمن الضروري الارتقاء بكفاءة وجودة هذه الخدمات المقدمة لا سيما الرقمية، ويمكن تسليط الضوء على أهمية القيادة الرقمية من خلال النقاط الآتية:

1. تحسين تجربة المواطنين: مساهمة القيادة الرقمية في تحسين تجربة المواطنين من خلال تمكينهم من الحصول على الخدمات الحكومية بسهولة وسرعة عبر الإنترنت، حيث يمكنهم إجراء المعاملات الإلكترونية مثل دفع الرسوم، تقديم الطلبات، ومعرفة حالة المعاملات الحكومية دون الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية (الفريح، 2018).
2. تحقيق التنمية المستدامة: القيادة الرقمية تُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين استدامة المؤسسات الحكومية، ويمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة الموارد، وتقليل الفاقد، وتعزيز استخدام الطاقة المتجددة داخل المؤسسات الحكومية (العبيدي، 2019).
3. تعزيز الابتكار في تقديم الخدمات: بينما تكمن أهمية القيادة الرقمية كما يرى (يوسف، 2019) في أنها تسهم في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الحكومية من خلال اعتماد تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، ويمكن لهذه التقنيات أن تُحسن من مستوى الخدمات الحكومية، مثل تحسين إدارة المرور، تقديم الرعاية الصحية، وإدارة النفايات.
4. إدارة البيانات واتخاذ القرارات المبنية على التحليل: تُمكن المؤسسات الحكومية من جمع وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة، مما يساعد على اتخاذ قرارات مدعومة بالأدلة، وأن استخدام تقنيات مثل التحليل التنبؤي يمكن أن يساعد في التخطيط للمستقبل بناءً على تحليل الاتجاهات الحالية والبيانات الضخمة (عبد الله، 2020).

5. تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات: مع تزايد اعتماد المؤسسات الحكومية على التكنولوجيا الرقمية، تصبح الحاجة إلى تعزيز الأمن السيبراني أمرًا بالغ الأهمية، حيث القيادة الرقمية تسهم في تحسين حماية البيانات والمعلومات من خلال تحديث الأنظمة الأمنية، واعتماد معايير عالمية للأمن السيبراني (صالح، 2020).

6. تحفيز ثقافة الابتكار داخل الموظفين: تسهم في تحفيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية عبر تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، وتطوير مهاراتهم في بيئة عمل تشجع على التغيير، والتحسين المستمر (عادل، 2020).

7. تحقيق الشفافية والمساءلة: بينما لاحظ (الغامدي، 2020) أن القيادة الرقمية تعزز الشفافية في المؤسسات الحكومية عن طريق إتاحة الوصول للمواطنين إلى المعلومات بسهولة عبر المنصات الرقمية، كما تسهم في زيادة المساءلة، حيث يُمكن للمواطنين متابعة الخدمات الحكومية، وتقديم الملاحظات والشكاوى؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة.

8. الاستجابة السريعة للأزمات: تُمكن المؤسسات الحكومية من الاستجابة السريعة للأزمات من خلال استخدام الأدوات الرقمية في حالات الطوارئ مثل الأوبئة أو الكوارث الطبيعية، ويمكن استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة الأزمة بسرعة وكفاءة، كما حدث في العديد من الدول في أثناء جائحة كوفيد-19 (الزهراني، 2021).

9. تحقيق التكامل بين الجهات الحكومية: تُسهم في تكامل الخدمات بين مختلف الجهات الحكومية من خلال منصات إلكترونية موحدة؛ مما يتيح تقديم خدمات شاملة للمواطنين في وقت واحد، فعلى سبيل المثال: يمكن دمج الخدمات المتعلقة بالمرور، والتراخيص، والتعليم في بوابة واحدة (ناصر، 2021).

10. تحسين الكفاءة والفاعلية في العمل الحكومي: يرى (الجرف، 2021) أن القيادة الرقمية تساعد على تحسين كفاءة الأداء الحكومي من خلال الأتمتة والتقنيات الذكية التي تُسهم في تسريع الإجراءات

وتقليل البيروقراطية، وباستخدام الأنظمة الإلكترونية يمكن تقليص الوقت الذي تستغرقه المعاملات الإدارية؛ مما يسهم في رفع مستوى الفاعلية وتحقيق نتائج أسرع.

2.1.5 أبعاد القيادة الرقمية

1. الرؤية الرقمية:

إنّ مفهوم الرؤية الرقمية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرًا بشكل واسع، حيث إنّ رؤية المؤسسة هي التي تحدد الوضع المستقبلي الرقمي الذي تطمح في الوصول إليه، ويعرف لي (Li, 2024) الرؤية الرقمية بأنها: القدرة القيادية على استشراف مستقبل المؤسسة في ظل التحول الرقمي، وتوجيه الجهود نحو أهداف رقمية واضحة، وأشار غوسوامي (Goswami, 2024) إلى مفهوم أعمق للرؤية الرقمية بأنها: الوعي الاستباقي لدى القادة لدمج الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي ضمن أهداف الاستدامة، وتطرق إريتا وآخرون (Erita et al., 2024) بتصور واضح للمستقبل الرقمي للمؤسسة، الذي يُساعد في اتخاذ قرارات فعالة وتحفيز الموظفين.

وتُعد الرؤية الرقمية من الاتجاهات القيادية الحديثة التي يتمتع بها القائد، وهي أسلوب حديث في ممارسة الإدارة داخل المؤسسات، حيث تعتبر حالة استشرافية للمستقبل من القائد، والذي يقوم من خلالها على صياغة رؤية مستقبلية للمنظمة، وتوجيه فرق العمل نحو أهداف بعيدة المدى تتجاوز الحاضر، وهو يشجع على التفكير الإبداعي والابتكاري لتحقيق هذه الرؤية، ورسم التصورات الإيجابية المتوقعة لمنظّمته من خلال تحفيز الموارد البشرية والكفاءات العاملة في المنظمة لتحقيق أهداف بعيدة المدى، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وفق الرؤية المحددة (Westerman et al., 2014)، والرؤية في جوهرها تجسد وتبرز الطموحات المستقبلية للمنظمة نحو تحقيق تلك الأهداف المرسومة للمنظمة، فالقادة الرقميين يلعبون أدوارًا استراتيجية، ويعملون من منطلقهم على قيادة الأعمال للمساعدة على تطوير الرؤية الرقمية والأعمال

الاستراتيجية، حيث تتطلب الرؤية الرقمية من القادة تفعيل دور الأعضاء في تشكيل وتنفيذ هذه الرؤية، ونشر التوجهات الرقمية، وتجذير الولاء لهذه الرؤية، وبناء جسور الثقة، وتعزيز الهوية الرقمية، واعتمادها كأداة لتوحيد جهود الجميع، سعياً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة (نوري، ومحمد، 2022).

كما أنّ القائد المتمكن يُبدع في صياغة رؤية واستراتيجيات فعالة تتيح له استثمار الفرص والعثور على الحلول المناسبة، وتطوير وتنفيذ رؤية مشتركة للتكامل الشامل للتكنولوجيا؛ لتعزيز التميز، ودعم التحول في جميع أنحاء المنظمة، والقادة الرقميين لا يكتفون بإنشاء رؤية مشتركة فحسب، بل يخططون بعناية فائقة لتحقيقها، ويعملون على بلورة رؤية تتسم بالتكامل التكنولوجي مع جميع الجهات المستفيدة، مما يسهم في تعزيز استخدام التكنولوجيا بشكل فعال ومسار متواصل من التطوير، وتنفيذ خطط استراتيجية غنية بالتكنولوجيا، تتناغم تمامًا مع الرؤية المشتركة وتؤخذ على محمل الجد في تطبيقها (ناظم، وآخرون، 2024).

2. الاستراتيجية الرقمية:

التفكير الاستراتيجي الرقمي في المؤسسات الحكومية عملية تبني نهج مبتكر في اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات باستخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة، ويهدف هذا التفكير إلى تحسين الأداء الحكومي من خلال تكامل التكنولوجيا الرقمية مع العمليات الإدارية والمالية والفنية والصحية وغيرها من القطاعات؛ لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات والمتطلبات السريعة في بيئة العمل الحكومية، ويعرف لي (Li, 2024) الاستراتيجية الرقمية بأنها: الإطار التنفيذي الذي يربط القيادة الرقمية بالتحول الرقمي ونتائج الأداء، وقد أشار غوسوامي (Goswami, 2024) إلى مفهوم الاستراتيجية الرقمية على أنها: النهج المتكامل الذي يوجه دمج التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف مستدامة، بالإضافة إلى إشارة إريتا وآخرون (Erita et al., 2024) بأن الاستراتيجية الرقمية تعني: الخطط الرقمية التي يتبناها القادة لتمكين الموظفين وتحقيق نتائج رقمية ملموسة.

وثُعد الاستراتيجية الرقمية أحد الأبعاد الحيوية الهامة للقيادة الرقمية، حيث تُمكن القادة من توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة بطريقة مبتكرة وفعالة، ويؤكد (Westerman et al., 2014) أن القادة الذين يتبنون التفكير الاستراتيجي الرقمي قادرون على قيادة التحولات التكنولوجية بشكل فعال، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتوجيه الموارد بشكل يحقق الأهداف طويلة الأجل، ويعتبر (Kane et al., 2015) التفكير الاستراتيجي الرقمي العنصر الأساس لتحديد الاتجاهات المستقبلية في المجال الرقمي ووضع استراتيجيات تتماشى مع هذه التغيرات السريعة، كما يُساعد هذا النوع من التفكير في دمج التكنولوجيا في العمليات اليومية للمؤسسة؛ مما يعزز الابتكار ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

ويُشير (Porter and Heppelmann, 2014) إلى أن التفكير الاستراتيجي الرقمي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في عصر المنتجات الذكية والمتصلة؛ مما يجعل القادة الرقميين قادرين على استخدام الابتكار الرقمي لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، ومن ثم يُعد التفكير الاستراتيجي الرقمي من العوامل الأساسية التي تمكن القادة من قيادة التحولات الرقمية بفعالية، وتحقيق النجاح المؤسسي في ظل التحديات التكنولوجية المتزايدة، ويؤكد كلٌّ من (غالب وجسام، 2024) أن الاستراتيجية الرقمية عنصرًا أساسيًا لنجاح المنظمات في عصر التكنولوجيا الحديثة، حيث تسهم الاستراتيجية الرقمية في تحقيق الأهداف، وزيادة الإيرادات والمكاسب من خلال الاستفادة الفعالة من التقنيات الرقمية، وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من الخطط والأهداف والتكتيكات المتغيرة وفق متغيرات التطور الرقمي، وجميعها تُهدف إلى تحسين التواجد الرقمي للمنظمة، وزيادة انتشارها على شبكة الإنترنت، ومنصات التواصل الاجتماعي؛ بهدف جذب عملاء جدد، وتوظيف أساليب تسويقية رقمية مبتكرة لتعزيز التفاعل مع الجمهور المستهدف بشكل أكثر فعالية، وذلك باستخدام الاستراتيجية الرقمية بشكل صحيح ووفق الأهداف المقررة، ويمكن للمنظمة من تحقيق ميزة تنافسية قوية، وتعزيز حضورها على الإنترنت من خلال تحليل البيانات الرقمية؛ ليساعدها على تقديم

خدمات متميزة تلبي متطلبات العملاء بشكل أفضل، وتعتبر الاستراتيجية الرقمية أداة أساسية للمؤسسات الحكومية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، لتسهم في تحسين الخدمات، وتعزيز الشفافية، وتحقيق استدامة في الأداء الحكومي.

3. الابتكار الرقمي:

يُعتبر الابتكار الرقمي من أهم أبعاد القيادة الرقمية؛ إذ يعكس قدرة القائد على التفكير باستخدام التكنولوجيا الرقمية لابتكار الأدوات والحلول الذكية خلال إدارة العمليات، والمنتجات، والخدمات في المؤسسات، ويسهم هذا الابتكار في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية والاقتصادية؛ مما يجعله أداة أساسية لتحقيق التميز في المنافسة، وتلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر.

ويشير كلٌّ من (Bennis & Thomas, 2022) و (Jun Cui, 2025) إلى أن الابتكار الرقمي يساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والأتمتة، ويُمكن القيادة من تحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة؛ مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، ويتيح الابتكار الرقمي للمؤسسات تحسين تفاعلها مع العملاء عبر منصات رقمية مبتكرة، مثل التجارة الإلكترونية، وتطبيقات الهواتف الذكية؛ مما يعزز تجربة العميل، ويسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة معهم.

بينما يؤكد كلٌّ من (Westerman et al., 2014) و (Porter & Heppelmann 2014) أن الابتكار الرقمي يُمكن القادة من استخدام التحليلات الذكية، والبيانات الضخمة في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة؛ مما يسهم في زيادة قدرة المؤسسات على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، والتفاعل معها، كما يُساعد الابتكار الرقمي في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أدق؛ مما يمنح المؤسسات قدرة تنافسية كبيرة في الأسواق سريعة التغير.

4. المواطنة الرقمية:

أدى الانتشار الواسع للتكنولوجيا ووسائل الإعلام والاتصال -بمختلف أشكالها وأنواعها وتطبيقاتها- إلى ظهور المجتمع الرقمي، وبناء عليه خصائص المجتمع الرقمي، إذ يسعى هذا المجتمع إلى تهيئة مواطنين رقميين يعتمدون اعتمادًا كبيرًا على الأدوات الرقمية في مختلف جوانب الحياة بانتظام وفاعلية سواء في التعليم، أم العمل، أم الترفيه، والشباب هم الأكثر تأثرًا بهذا التحول الرقمي؛ حيث يشكلون الفئة الأكثر استخدامًا لهذه التقنيات، مما يسهم في تعزيز الثقافة والمواطنة الرقمية.

وقد استوقفتنا عدة تعريفات للمواطنة الرقمية، حيث عرفها (الدهشان، 2016) بأنها مجموع القواعد والضوابط والمعايير والأعراف والأفكار والمبادئ المتبعة في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، والتي يحتاجها المواطنون صغارًا وكبارًا من أجل الإسهام في رقي الوطن، كما أنها مجموعة من المعايير والمهارات وقواعد السلوك التي يحتاجها الفرد عند التعامل مع الوسائل التكنولوجية؛ لكي يحترم نفسه ويحترم الآخرين، ويتعلم ويتواصل مع الآخرين، ويحمي نفسه والآخرين (الملاح، 2017).

5. ثقافة التعلم الرقمي:

تُعتبر الثقافة الرقمية من أبرز أنواع الثقافات التي يجب أن تحظى باهتمام كبير، وتوعية واسعة من قِبَل القادة؛ حيث أصبحت المعلومات الركيزة الأساسية لكل الأعمال، ولا يمكن الاستغناء عنها، والثقافة الرقمية تشمل جميع العناصر التي تُمكن من الاستفادة المثلى من المعلومات؛ مما يجعلها شرطًا أساسيًا لتحقيق النجاح في الحياة المهنية والشخصية في العصر المعلوماتي، كما يعتمد نجاح القادة الرقميين على ثقافة التعلم الرقمي بشكل جوهري، كما يجب عليهم معرفة الاستراتيجيات الرقمية التي تُشكّل الإطار العملي لتطبيق هذه الثقافة داخل مؤسساتهم؛ حيث يقع على عاتق القادة مسؤولية بناء وتخطيط ووضع رؤية رقمية وتفعيلها، وتقوم على ثقافة التعلم المستمر لتتبنى منصات رقمية متطورة وتوظفها بفاعلية؛ لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعّال (AlAjmi, 2022).

ويُشير (عيسى، 2023) أن القادة يستخدمون التقنيات الرقمية لزيادة نشر ثقافة القيادة الرقمية بين العاملين في المنظمة، حيث تصبح تشريعات المنظمة متاحة للجميع وتتبع منها ممارسات العدالة والشمول للعاملين في أثناء التعامل مع هذه التقنيات، لضمان امتلاك جميع العاملين للمهارات المطلوبة؛ لاستخدام هذه التقنيات الرقمية بفعالية لتلبية احتياجات الأداء.

وأصبحت القيادة في العصر الرقمي الحديث مسؤولةً عن تعزيز ثقافة التعلم الرقمي داخل الجهات والمؤسسات والشركات من خلال نشر الثقافة الرقمية، والتشجيع على الابتكار والإبداع والتعاون بهدف تحسين وتطوير الثقافة الرقمية في العصر الرقمي، وتعزيز سبل الاستخدام الفعال والمؤثر للتكنولوجيا الحديثة وتعزيز المشاركة والتوعية بين العاملين في جميع مستويات وقطاعات المنظمة، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهاراتهم، إضافةً إلى خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع، وتجربة الحلول الرقمية الجديدة لدعم الإنتاجية، كما يتطلب تعزيز التعاون الرقمي استخدام أدوات التواصل الافتراضي لتسهيل التفاعل بين الفرق وإدارتها، إلى جانب دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات بناءً على التحليلات الذكية، ويرى (سعادة، 2021) أنه لضمان نجاح التحول الرقمي يجب أن يكون الموظفون جميعهم في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية والقطاعات جزءًا من هذه العملية من خلال بناء ثقافة تشاركية قائمة على تبادل المعرفة والخبرات الرقمية؛ مما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي والفردى، وتطوير العمل الإداري، والفني، والصناعي، والتسويقي، ومواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة.

2.1.6 متطلبات القيادة الرقمية

صنّف كل من (Julia K. Eberl, Paul Drews, 2021) متطلبات القيادة الرقمية إلى مستويين هما:

1. متطلبات على المستوى التنظيمي، وتتضمن الآتي:

أ- الرؤية Vision: وتعنى صياغة رؤية واضحة وطموحة وشاملة ومستدامة وملهمة ومقنعة، وتحدد قيمة المؤسسة وهدفها، وتخدم الرؤية أهدافاً مترابطة؛ حيث تُعد بمثابة خارطة طريق، وتحدد اتجاه التغيير والمعرفة المطلوبة، مما يسهم في تحفيز الموظفين، وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة، واستخدام التقنيات الرقمية التي تخدم الرؤية، إضافةً إلى قيادة منظمة قائمة على التعاون لتحقيق الرؤية.

ب- الحوكمة Governance: تبرز أهمية الحوكمة كجزء من القيادة الرقمية لتحديد الحدود التي يمكن من خلالها تحقيق الرؤية الرقمية، وتوجد وظيفتان مختلفتان للحوكمة هما: تحقيق مبدأ خصوصية البيانات، وجودة المعلومات، إضافة إلى توفير أكبر عدد من العاملين المبتكرين لقيادة ومواءمة الابتكارات الاستراتيجية.

ت- القيم Values: يتم التأكيد على قيم الانفتاح والشفافية والثقة والتركيز على العاملين، هذا بالإضافة إلى القيم التقليدية مثل: الدقة.

ث- الثقافة Culture: أن يكون لدى القيادة الرقمية ثقافة إيجابية وتعاونية تضع الثقافة التقنية في المقام الأول، وتشجع العاملين على المخاطرة المحسوبة والابتكار، وتؤكد العقلية الرقمية التجريبية، والعقلية التي تركز على النمو والفضول، وعلى التفكير بشكل مختلف، والتوسع المتواصل للحصول على المعرفة يؤدي إلى الشعور بمزيد من التمكين والالتزام.

ج- القرارات Decisions: تتطلب القيادة الرقمية اتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة في التصرف بحكمة وسرعة، ويساعدها على التكيف مع التغيرات الرقمية، وتمكين جميع العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات.

ح- البنية التنظيمية Structure: القادة الرقميون بحاجة إلى تقليل الهياكل الهرمية لزيادة تحفيز العاملين، والابتكارات، والتمكين من خفة الحركة عند الاستجابة لمتطلبات المستفيدين المتغيرة، وذلك لدفعهم للابتكار.

2. متطلبات على المستوى الفردي، وتشمل الآتي:

أ- إدارة الأفراد People Management: يدعم القادة الرقميون العاملين بتعزيز القيادة الذاتية والتطوير الوظيفي لديهم، ويتطلب من القيادة الرقمية جهودًا أكبر لتعزيز الدافع الجوهري للعاملين من خلال تعريفهم بقيم المؤسسة؛ مما يعزز ارتباطهم العاطفي بالعمل، ويحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر، وتحسين المواءمة بين الحياة والعمل، والمساهمة في الرفاهية الشخصية للعاملين.

ب- المعرفة Knowledge: تعتبر المعرفة عاملاً أساسياً في توفير نماذج الأعمال الرقمية؛ لهذا السبب تؤسس القيادة الرقمية ثقافة التعلم مدى الحياة، بما في ذلك المهارات التي تدعم المتعلمين، وتحفز الموظفين للتكيف مع التغيرات الرقمية وتحقيق الاستدامة الرقمية.

ت- فرق افتراضية Virtual Teams: يؤدي العمل في الشبكات إلى الطلب على إنشاء فرق افتراضية، وبالتالي فإن قيادة الفرق الافتراضية هي محدد مهم للقيادة الرقمية، ومن ثم يحتاج القائد الرقمي إلى تدريب العاملين، وتمكينهم من العمل الجماعي في فرق موزعة وغير متجانسة، وذلك لمناقشة الملاحظات، ومعالجة المواقف المختلفة.

ث- المشاركة والتواصل Collaboration and Communication: الهدف من المشاركة والتواصل تحفيز الأشخاص على التعاون للعمل معاً، وذلك عبر منصات ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.

والقيادة الرقمية أصبحت ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم، حيث يتطلب هذه النوع من القيادة مجموعة من المهارات والمعرفة التي تسهم في إدارة التحولات الرقمية بنجاح، وفيما يأتي بعض المتطلبات الأساسية للقيادة الرقمية:

1. القدرة على التحليل واتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات: فالقيادة الرقمية تتطلب القدرة على جمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة، واستخدام هذه البيانات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(McKinsey & Company, 2023).

2. المرونة والتكيف مع التغيير: تتطلب القيادة الرقمية القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في التقنيات والاتجاهات السوقية (Harvard Business Review, 2022).

3. القدرة على الابتكار والتحول الرقمي: يجب القائد الرقمي أن يكون قادراً على قيادة فرق العمل نحو الابتكار ودمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات التجارية (PwC, 2023).

4. مهارات التواصل الرقمي: القيادة الرقمية تتطلب مهارات تواصل فعالة عبر القنوات الرقمية المختلفة، بما في ذلك الأدوات الرقمية والاجتماعات الافتراضية (Gartner, 2023).

5. إدارة التحولات الرقمية وفرق العمل عن بُعد: يجب أن تتعامل القيادة الرقمية مع تحديات التحول الرقمي، مثل إدارة فرق العمل عن بُعد وتطبيق أدوات التعاون الرقمية (Deloitte, 2022).

6. إدارة الأمن السيبراني وحماية البيانات: مع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا؛ يصبح القائد الرقمي مسؤولاً عن حماية البيانات والأمن السيبراني Cybersecurity & Infrastructure Security Agency (CISA, 2024).

7. الرؤية المستقبلية وفهم الاتجاهات التكنولوجية: فالقائد الرقمي يجب أن يكون لديه رؤية استراتيجية حول كيفية تأثير التقنيات المستقبلية على الأعمال (Accenture, 2023).

2.1.7 تحديات القيادة الرقمية

القيادة الرقمية تواجه العديد من المعوقات والتحديات التي تؤثر في قدرتها في تحقيق النجاح والتحول الرقمي، وتشير بعض الدراسات والأدبيات لوجود معوقات أو تحديات في أثناء تطبيق القيادة الرقمية، يمكنها أن تحد من الاستفادة من تطبيقها في بعض بيئات العمل، ويمكن تلخيصها كما أشار إليها كل من (البناء، 2023) و(آل مسعد والشلهوب، 2024) و(سليمان، 2023) في النقاط الآتية:

1. المعوقات البشرية: وعرفها (الشمراي، 2023) بأنها: أية صعوبات تخص العاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية، ويعد العنصر البشري أهم العناصر التي تسهم في تطبيق القيادة الرقمية؛ فبدون العنصر البشري لا يمكن النظر إلى العناصر الأخرى ومدى فاعليتها، وتتمثل تلك المعوقات في رفض الموظف الإداري (مدير، وكيل، موظف) لفكرة استخدام التكنولوجيا في عمله، وتفضيله استخدام الطرق التقليدية؛ مما يؤدي إلى عدم الرغبة في التعلم والتدريب والإبداع، بالإضافة إلى افتقار المتعلم للحافز، وعدم إدراكه لقيمة ما يكتسبه من المعرفة عبر التكنولوجيا التعليمية، وقلة وجود الأفراد المؤهلين المناسبين للتكيف مع البيئة الرقمية، كما أن الخوف من التغيير واستصعاب تطبيقه من الأمور التي تعد من العقبات التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية، وافتقار التعاون بين فريق العمل وعدم مشاركة الأفكار بينهم، وعدم تشجيع المدراء الأفراد المبدعين والمبتكرين في المؤسسة من العقبات التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية (شينينجر، 2022).

2. المعوقات التنظيمية أو الإدارية: تعرف المعوقات التنظيمية بأنها: "الصعوبات التي تتعلق بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة، وأنظمتها ولوائحها ووظائفها المختلفة"، وتتضمن تلك المعوقات جمود النمط الإداري الحالي في المؤسسات، وعدم استيعابه الطرق والأساليب الحديثة التي تفرضها

استخدامات تكنولوجيا المعلومات، وكذلك ضعف الوعي لدى بعض مخططي وراسمي السياسات التربوية بالهدف، والفلسفة التربوية التي تكمن وراء الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عدم وجود أطر قانونية وتشريعية لتطبيق القيادة الرقمية (رضوان، 2012) 3. المعوقات المادية: وتتضمن عدم توفر رؤوس الأموال الكافية لدعم المؤسسة بأفضل الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة، أو بسبب ارتفاع تكلفتها، مما يضطرها إلى اقتناء جزء محدود منها فقط؛ فينعكس على العمل الإداري ويقلل من كفاءته، وأشار (أبو الخير، 2019) إلى أن ضعف الإمكانيات المادية لدى المؤسسات التعليمية لشراء الأجهزة الإلكترونية المخصصة، وضعف الدعم الفني والصيانة لهذه الأجهزة يعد من المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية.

4. المعوقات الفنية: ضعف البنية التحتية في الاتصالات وشبكة الإنترنت، والأجهزة التقنية ومدى جاهزيتها ومستوى تغيرها، والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مواقع الإنترنت، إضافة إلى سرعة التغييرات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وعدم توفر الفنيين المؤهلين المناسبين لإصلاح الأضرار التي تلحق بالأجهزة الإلكترونية أو التي تتعلق ببرمجة البرامج وقواعد البيانات في أجهزة الحاسوب، وإن وجدت بعض الشركات المتخصصة لكنها تكلف الكثير، حيث ذكر (العنزي، 2016) أن مستوى البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات متدني في المؤسسات، ولا يمكن أن تلبي متطلبات العمل والقيادة الرقمية.

5. المعوقات الأمنية: يُعد أمن المعلومات من أهم المعوقات التي تواجه مستخدمي التكنولوجيا بشكل عام في شتى المجالات؛ حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية، وهذا يترتب عليه فقدان الخصوصية والسرية في البيانات والمعلومات.

2.2 المبحث الثاني الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي للعاملين أحد أهم ركائز نجاح أي منظمة أو منشأة حول العالم، سواء أكانت ربحية أم غير ربحية، حكومية أم خاصة، وتُولى الإدارات والرؤساء اهتمامًا خاصًا بهذا الجانب، حيث يُعتبر أداء الموظفين مؤشرًا يُستخدم لقياس مدى رضاهم عن العمل، ودافعيتهم، وشعورهم بالانتماء إلى المنظمة التي ينتمون إليها، وفي عصرنا الحالي يُعد الأداء المتميز القائم على الإبداع والابتكار مطلبًا أساسيًا لتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، ويُعد العنصر البشري أحد أهم المحددات الأساسية للإنتاجية في معظم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة، فهو يؤدي مجموعة من الوظائف الاستراتيجية التي تسهم في ضمان ديمومة وبقاء المنظمة، وتُعزز من مكانتها في عالم الأعمال (قسوم، ستي، 2025).

2.2.1 مفهوم الأداء

يعرف مفهوم الأداء لغويًا بمعجم المعاني الجامع بأنه: إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه، وأدى الشيء أي قام به، وفي المعجم الوسيط يعني: قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها، أي عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين؛ لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.

والأداء اصطلاحًا: المقياس الرئيس لمستوى إنجاز الأعمال، أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه (نجم الدين وبكر، 2020).

ويعرف الأداء على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة (بلخير، 2012).

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي أحد المفاهيم التي نالت قدرًا كبيرًا من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية على نحو خاص، وقد تنوعت الآراء والوجهات حول هذا المفهوم، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

يُعرّف مانغكونيغارا (Mangkunegara, 2022) الأداء الوظيفي بأنه: نتيجة العمل من حيث الجودة والكمية الذي يحققه الموظف في أثناء قيامه بواجباته ووفقا للمسؤوليات الموكلة إليه بما يتوافق مع المسؤوليات الموكلة إليه (Arijanto et al., 2022).

وَعرف (حسين، 2023) الأداء الوظيفي بأنه: النتيجة النهائية لنشاطات الفرد، أو هو انعكاس لقدرة الفرد وقابليته على تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف أيضًا بأنه: قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات علاقة مباشرة بأهداف المنظمات الحالية والمستقبلية (العتيبي، 2023).

كما يُعرف الأداء الوظيفي بأنه: مجموع الإنجازات الوظيفية للعاملين في المنظمات، والذي يعكس الطريقة المتبعة لدى المنظمات بغرض تحقيق أهدافها (البلوشي وآخرون، 2023).

ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه اليومية، ويُعزز من خلال الرضا الوظيفي والإبداع تحت تأثير القيادة الرقمية، بينما يُعرّف الأداء الفردي بأنه: تفاعل الفرد، وقدرته على اتخاذ القرار في بيئة رقمية، وهو ناتج مركب من مهارات رقمية وقيادية (Erita et al., 2024).

كما يُعرّف وأنغ جيفانج (Wang Guifang, 2024) الأداء الوظيفي الرقمي بأنه: قدرة الموظف على تنفيذ المهام بكفاءة باستخدام الأدوات الرقمية في بيئة العمل، ويعتمد على تنمية القدرات والموارد البشرية (Wang et al., 2024).

و تُعرّف (خلود، 2024) الأداء الوظيفي بأنه: الواجبات والتكليفات الوظيفية التي يقوم بها الفرد وفق واجبات ومهام الوظيفة؛ لتحقيق الأهداف المعتمدة في خطة العمل، متبعًا للوائح والقواعد المنظمة للعمل، والعلاقات الإيجابية مع رؤسائه وزملائه والجمهور.

كما يمكن تعريف أداء الموظفين بأنه: مجموعة من السلوكيات التي تُعبر عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته في العمل، ويقاس من خلال الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين على مقياس أداء الموظفين (جافو والحربي، 2025).

وعرفه بليتر وأبراهامز (Pletzer & Abrahams, 2025) بأنه، مجموعة من السلوكيات المرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها الفرد، وتُقاس من خلال مدى فعالية وكفاءة تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ناتج تراكمي يتأثر بسمات الشخصية مثل الضمير والانفتاح والتوافق.

وعرفه كل من عبدالله وأغوستينا (Abdalla & Agustina, 2025) مدى تحقيق الموظف لمتطلبات العمل بناءً على الجودة، والكمية، والالتزام بالمواعيد، والتعاون مع الزملاء، وهو يتأثر بعوامل تنظيمية وسلوكية مثل الارتباط الوظيفي، والعلاقات الشخصية في بيئة العمل.

وعرفه يلديز بأنه: قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بفعالية ضمن بيئة متغيرة رقمياً، ويتضمن التكيف مع التقنيات الحديثة، واتخاذ قرارات فاعلة، وتحقيق نتائج ملموسة تسهم في نجاح المؤسسة العائلية . (Yildiz et al., 2025)

ويُعرف إيداغودا الأداء الوظيفي بأنه: المخرجات الفعلية التي يحققها الفرد في نطاق عمله، والتي تتأثر بالعوامل التنظيمية والقيادية والثقافية مثل: الفضائل العسكرية، والقيادة الأصيلة، والتدريب المكثف (Iddagoda et al., 2025).

وبناءً على المفاهيم والتعريفات السابقة، فيمكن تعريف الأداء الوظيفي -من وجهة نظر الباحث- المتواضعة بأنه: درجة تحقيق وإتمام الموظف للمهام والأنشطة المكونة لوظيفته، ويُقاس الأداء بمعايير محددة مثل الكفاءة، والجودة، والانضباط، والقدرة على العمل ضمن فريق واحد، كما يُقيّم من خلال تحقيق الأهداف المحددة، ويُستدل من ذلك على أن أداء الموظف يعكس ما يمتلكه من معرفة، وقدرات، ومهارات، وقيم، واتجاهات.

2.2.3 أهمية الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي محور اهتمام المدير الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة؛ كونه أداة لتقييم كفاءة الإدارة أو القسم أو العاملين، حيث تُولي المنظمات أهمية كبيرة له؛ لأنه يعكس كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق رسالتها وأهدافها، ويرتبط بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (الميلاد، النمو، النضج، الانحدار، الانتعاش)، فالاهتمام بالأداء الوظيفي يعزز نجاح المنظمة في مختلف مراحلها، بينما يؤدي إهماله إلى الفشل والخروج من السوق، ولتحقيق أهداف المنظمة يتطلب موظفين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات، وأداء المهام المسندة إليهم بكفاءة وإتقان، وحتى يظهر هذا الأداء فعلاً يجب تحديد أنشطة العمل وتصميمها بشكل مناسب ومتوافق مع طبيعة المنظمة وأعمالها، مع اختيار الأفراد ذوي المواصفات المطلوبة لإنجاز هذه الأعمال؛ حيث يُمثل الأفراد أحد مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة (بونوا، 2023)، وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي العاملين في النقاط الآتية:

1. يمثل الأداء أحد العوامل المهمة الأساسية في عملية تقييم المنظمة وفعاليتها، مما يدفع المسؤولين والمشرفين عليها الاهتمام بأداء العاملين باعتباره انعكاساً لكفاءة التنظيم الإداري ودرجة فعاليتها، وهو يدعم المهام الرئيسية المكلفة بها الإدارة، حيث يحتل أولوية قصوى، ويتطلب اهتماماً وعناية لتحقيق الأهداف المرجوة.

2. دعم وتعزيز أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، من خلال توافق سير عمل أداء الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

3. يسهم الأداء الوظيفي في التنفيذ الفعلي والإداري للقرارات المتخذة على جميع مستويات المؤسسة، ويجب أن يتميز دائماً بالشفافية والنزاهة والإيجابية؛ لضمان تحقيق أداء فعال.

4. يُعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على إنجاز أعماله الحالية، وأداء مهام يُكلف بها في المستقبل؛ مما يسهم في اتخاذ قرارات النقل أو الترقية الوظيفية، أو منح حوافز التشجيع والمكافآت، كما أن اهتمام الفرد بأدائه الوظيفي يحقق له أهدافاً اقتصادية واجتماعية ووظيفية، واستقراراً وظيفياً، وتحقيق الذات والرضا الوظيفي.

5. تعمل عملية تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة على رفع جودة مخرجات الأداء وزيادة قيمته، مما يحقق كفاءة أكبر مقارنة بالتكاليف المستثمرة في المدخلات، وتسهم على نحو مباشر في زيادة الإنتاجية، وتحقيق الفوائد المرجوه.

6. يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستدامة لتحقيق نتائج إيجابية ومتوقعة على نحو متواصل.

7. يساعد المنظمة من مواجهة التحديات من البيئة الخارجية، وخاصة تلك المرتبطة بالصراع من أجل البقاء في السوق، من خلال تعزيز قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى (عقون، بوشريط، 2023).

ومن خلال ما تقدم يتبين أنّ الأداء يتبوأ أهمية كبيرة لدى الجهات والمؤسسات المنظمة الطامحة لتحقيق رؤيتها وأهدافها بنجاح وتقدم، فهو الناتج النهائي لأعمالها وأنشطتها، فإذا ارتفع ناتج المنظمة وأرباحها يُعد ذلك مؤشراً لنجاح المنظمة واستقرارها وفاعلية أنشطتها، وتصبح أكثر استقراراً وبقاء في ظل المنافسة.

2.2.4 محددات الأداء الوظيفي

يتضح -من خلال التعريفات السابقة- أنّ الأداء الوظيفي ناتج عن تفاعل خمس محددات رئيسية مترابطة ومتداخلة، ومن أجل إدارة الفرد بفعالية أثناء قيامه بالعمل من الضروري فهم العوامل والمحددات التي تحدد طبيعة سلوك الفرد في أثناء أدائه مسؤوليات ومهام الوظيفة المكلف بها، وأداء الفرد هو خليط من هذه المحددات كما في النقاط الآتية:

1. أداء المهام والواجبات: إن أداء الموظف هو المقياس الذي يُمكن من خلاله مقارنة نتائج المهام والمسؤوليات التي حددتها المنظمة له، ونُقِّدَت في فترة زمنية معينة، ويعرف أداء المهمة بأنه: مدى فهم الفرد لوظيفته واختصاصاتها وفقاً للقدرات المعرفية اللازمة لضمان أداء الوظيفة، والقدرة على التعامل مع المهام المتعددة، وأيضاً يمكن اعتبار أداء المهام بأنه: السلوكيات التي تدرج وبشكل رسمي ضمن الوصف الوظيفي، حيث تشير نماذج أداء المهمة إلى مدى التزام الفرد بأداء مجموعة معينة من المهام التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفته، حيث يتطلب أداء المهام أن يمتلك الفرد القدرة على أداء المهمة الموكلة إليه (جبارة، وآخرون، 2024).

2. الكفاءة الوظيفية: يشير مفهوم الكفاءة الوظيفية إلى قدرة الموظف على إنجاز المهام التي تُسند إليه بنفسه، بالإضافة إلى طريقة إدارته للإنتاج المستمر بأقل وقت وجهد، فهذا دليل على كفاءته، حيث يعتبر الوقت والجهد والتكلفة أهم المعايير الخاصة التي تقاس فيها الكفاءة الوظيفية، ويركز هذا البُعد على مستوى الأداء مقارنة بالمعايير المحددة مثل: الأهداف أو المقاييس المحددة للعمل، والكفاءة قد تشمل أيضاً القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق نتائج ملموسة، ويُعتبر الأداء الكفاء عاملاً أساسياً لزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في المنظمة. (Armstrong, 2020).

3. القدرة الوظيفية: القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات التي تحصل في المنظمة، وتعتمد القدرة على مدى التفاعل بين دافعية الموظف للعمل وقدرته على أداء العمل، حيث لا يمكن تحقيق أداء متميز إذا لم يمتلك الموظف المهارات والمعارف اللازمة لشغل الوظيفة، ويشمل هذا البُعد قدرة الموظف على التكيف مع المتغيرات داخل بيئة العمل، مثل تغيرات الأنظمة والقوانين والتشريعات أو السياسات أو الظروف الاقتصادية، وقد تتطلب هذه القدرة أيضًا مهارات التعلم المستمر، وتتضح القدرة أثناء التفاعل والاتساق بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، حيث يعتمد مستوى رضاه أو استيائه من العمل على التفاعل بين دافعه الشخصي للعمل والبيئة المحيطة به، وتكتسب القدرة على العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية، ويتضمن هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة، التي تتمثل في: كمية الأداء، والإتقان، والكفاءة، والوقت المحدد للإنجاز (Aguinis, 2019).

4. المناخ التنظيمي: يجب توفير بيئة عمل مناسبة تلبي احتياجات الفرد وتعكس دوافعه نحو العمل بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ويجب أن توفر الموارد المادية والمالية ونظام الحوافز والترقيات، والهيكل التنظيمي، والأنشطة الإدارية، وأسلوب القيادة، وهنا يمكن القول أن: المناخ التنظيمي شخصية وهوية المنظمة محتوية كل أبعادها.

5. الدافعية: وهي مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي تظهر عليه من خلال الحماس والإقبال على العمل، واستعداد الفرد لبذل الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد صنف الخبراء الأفراد العاملين في المؤسسات والمنظمات إلى فئتين رئيسيتين:

أ. الأولى: أفراد يمتلكون شغفًا ودافعية للعمل؛ مما يجعل أدائهم يتسم بالتميز والانجاز العالي.

ب. الثانية: أفراد يفتقرون إلى الدافعية؛ مما يؤدي إلى تدني جودة أدائهم (النعيم، 2024).

2.2.5 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل يتميز بعضها بالتعقيد؛ نظرًا لتعدد المتغيرات وسرعة تغيرها، وبعض هذه العوامل يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، وبعضها خارج عن نطاق التحكم، وبشكل عام يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى نوعين رئيسيين هما: عوامل البيئة الداخلية في المنظمة، وعوامل البيئة الخارجية، وذكر كل من (نجم الدين وبوبكر، 2020) وأيضًا (إبراهيم وجدي، 2023) وأيضًا (السكر، 2017) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي على النحو الآتي:

أولاً العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تخضع لسيطرة المنظمة، وأبرزها ما يأتي:

1. الهيكل التنظيمي: ويشمل وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لجميع المستويات، بالإضافة إلى آليات المساءلة، وعند غياب الهيكل التنظيمي الواضح يؤدي إلى غموض في الأدوار والمسؤوليات وصعوبة التواصل والتنسيق بين الجهات، مما قد يسبب ارتباكًا في اتخاذ القرارات وضعفًا في المساءلة.
2. غياب الخطة والأهداف المحددة: فالمنظمات التي تفتقر إلى وضع خطط طويلة وقصيرة المدى، وأهداف محددة ومعايير أداء واضحة تكون عاجزة عن قياس مدى تحقيقها للإنجازات، وتفقد القدرة على محاسبة موظفيها بناءً على معدلات إنتاجهم؛ ونتيجة لذلك يتساوى الموظفون ذوو الأداء المرتفع مع أولئك الذين يكون أداؤهم ضعيفًا أو معدومًا.
3. مشاكل الرضا الوظيفي: يُعد انخفاض مستوى الرضا الوظيفي من العوامل الرئيسة التي تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي، ولا يقتصر تحقيق الرضا الوظيفي على تقديم الحوافز المالية فقط، بل يشمل أيضًا الحوافز المادية والمعنوية لضمان بيئة عمل محفزة وإيجابية، ويؤدي غياب

هذه العناصر إلى تراجع الحماس، وزيادة معدلات التذمر لدى الموظفين؛ مما ينعكس مباشرة على جودة العمل، وولاء الموظفين.

4. الاتصالات: تُعدّ ركنًا أساسيًا في العمليات الإدارية؛ حيث تضمن تدفق المعلومات بسلاسة داخل المنظمة وخارجها؛ مما يسهم في تعزيز التنسيق، والتواصل الفعال، ودعم عملية اتخاذ القرارات بفعالية.

5. نقص المهارات أو المعرفة لدى العاملين: يؤثر نقص المهارات أو المعرفة على مستوى أداء العاملين، حيث لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على توفير القوى العاملة فحسب؛ بل من المفترض أن تمتد إلى تطوير كفاءتهم الإنتاجية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وورش عمل تلبي احتياجاتهم المعرفية، وتسهم في تعزيز قدراتهم المهنية لرفع أدائهم الوظيفي.

6. الحوافز: تُعدّ الحوافز من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث تُحفز الموظفين على المبادرة والإبداع وتحقيق الإنجازات، كما تمثل عنصرًا أساسيًا في المنظمات المبتكرة، وهذا يعكس ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل (العنبي، 2024).

ثانيًا العوامل الخارجية: هي العوامل التي تخرج عن نطاق سيطرة وتحكم المنظمة، مما يتطلب من القيادة متابعة التغيرات المحيطة، سواءً أكانت تغيرات إيجابية أم سلبية، والعمل على مواجهتها والتأقلم معها، وتتمثل العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء في عدة أوجه، منها:

1. البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتضمن مجموعة من العناصر التي يختلف عددها وتشكيلها وتأثيرها وفقًا لطبيعة كل مجتمع، مثل القيم، والتقاليد، والعادات السائدة، ومستوى التعليم، والوعي الثقافي والمعرفي، إضافة إلى الاتجاهات الاجتماعية المتعلقة بالعمل، وتؤثر هذه العوامل على سلوك الأفراد، وأدائهم داخل المنظمة.

2. البيئة السياسية والقانونية: تؤثر على أداء المنظمات من خلال نظام الحكم القائم، ومستوى الاستقرار السياسي، ومرونة القوانين والتشريعات، وغيرها من العوامل المرتبطة.
3. تؤدي السياسات الحكومية، واللوائح الضريبية، والقوانين العمالية دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل، وذلك يفرض على المنظمات التكيف مع هذه العوامل لضمان استمراريتها، وتحقيق أهدافها بفعالية.
4. تشمل البيئة الاقتصادية طبيعة النظام الاقتصادي، وأسلوب التخطيط المعتمد، ومستوى الاستثمار في المجتمع، حيث تؤثر هذه العوامل على فرص النمو والاستقرار المالي للمنظمات، وقدرتها على تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات الاقتصادية.

2.2.6 جهود بلدية مسقط في تحسين الأداء الوظيفي باستخدام التكنولوجيا

توصل الباحث -من خلال مقابلة مديري تقنية المعلومات في بلدية مسقط- إلى معرفة جهود بلدية مسقط المبذولة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها؛ حيث تبذل بلدية مسقط جهودًا كبيرة في توظيف التكنولوجيا وربطها بالأداء الوظيفي للارتقاء بجودة العمل من خلال عدة محاور رئيسة تتمثل في الآتي:

1. نشر الثقافة الرقمية بين الموظفين: تعمل بلدية مسقط على نشر الثقافة والمعرفة الرقمية بين الموظفين من خلال إصدار ونشر عدة كتب إرشادية، وأدلة خدمات رقمية وهي: كتيب لاستخدام نظام إدارة علاقات العملاء (C.R.M)، وكتيب إرشادي حول خدمة حجز مواقف السيارات باستخدام الرسائل النصية القصيرة (SMS)، ودليل إلكتروني حول كيفية استخدام نظام إدارة علاقات العملاء عبر الموقع الإلكتروني الداخلي للبلدية، وتحديث وتطوير الموقع الإلكتروني لبلدية مسقط عدة مرات ليتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، وكتيب إرشادي حول كيفية استخدام نظام إدارة الوثائق الإلكترونية.

2. التدريب الرقمي: من خلال التنسيق بين مختلف التقسيمات الإدارية في البلدية لتحديد البرامج والدورات التدريبية التي يحتاجها الموظفون، وذلك بعد القيام بتحليل الأداء، وتحديد جوانب القصور التي تحتاج إلى تعزيز معرفي وثقافي رقمي، ويحدث ذلك من خلال التعاون مع الجهات المختصة في مجال التدريب؛ لتقديم برامج متخصصة تهدف إلى تعريف الموظفين بالأنظمة الرقمية، وتطوير مهاراتهم الرقمية بما يساعد على تأهيلهم وتمكينهم من تقديم الخدمات الرقمية بالبلدية بجودة وفعالية، ومن أبرز هذه الجهود:

أ. تنفيذ برامج تدريبية، وورش عمل تطبيقية؛ لشرح كيفية استخدام نظام إدارة علاقات العملاء (C.R.M)؛ وهو نظام إلكتروني يهدف إلى إعادة هندسة إجراءات العمل بالتركيز على العميل كمحور أساسي، وليس على الخدمة المقدمة.

ب. تدريب الموظفين على استخدام نظام إدارة المستندات والوثائق الإلكترونية؛ وهو نظام إلكتروني لإدارة الوثائق الإلكترونية، والتي تكون نشأتها بشكل رقمي أو التي تمت رقمتها إلكترونياً بطرق مختلفة، إضافةً إلى تنظيم وتصنيف وفهرسة الوثائق والمستندات إلكترونياً، وإدارة المهام والعمليات بشكل إلكتروني، ومسارات العمل لهذه المستندات والوثائق.

ت. تنظيم برامج تدريبية متخصصة في خدمة العملاء والإدارة الإلكترونية.

كما تضع بلدية مسقط خطة تدريبية لتصميم برامج مستقبلية تستهدف موظفي الخدمة العاملين بالخطوط الأمامية، وذلك لضمان تلبية المهارات والخبرات الرقمية؛ مما يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي، والمُضي قدماً في برامج التحول الرقمي داخل البلدية.

3. تسهيل استخدام البريد الإلكتروني الخاص بالموظف: من خلال الأنظمة الرقمية الداخلية في مقر العمل، كما توفر البلدية إمكانية استخدام البريد الإلكتروني عبر الهاتف النقال للموظف من أي

مكان وزمان، مما يسمح له سهولة الوصول إلى آخر التحديثات والمستجدات المتعلقة بالعمل للمتابعة والتواصل بين الموظفين.

وتبرز جهود أخرى لبلدية مسقط في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دعم البنية التحتية التقنية من الأجهزة التقنية المكتبية لموظفيها من خلال توفير عدد (1809) من أجهزة الحاسوب، و(351) من أجهزة اللاب توب، لتساعد الموظفين على إنجاز الأعمال المكتبية، بالإضافة إلى (352) من أجهزة المسح الضوئي لتسهيل الأرشفة الرقمية والرقمنة، وتقليل الاعتماد على الأوراق؛ مما يسهم في التحول الرقمي، وتحسين حفظ واسترجاع البيانات، وسهولة الرجوع إليها، وتوفير (134) الموظفين بالأجهزة اللوحية الذكية؛ لتساعد الموظفين على الوصول إلى البيانات والمعلومات في أثناء عقد الاجتماعات أو الزيارات الميدانية، ودعمت البلدية موظفيها بتوفير أجهزة تقنية جديدة؛ حيث تم إدخال (10) من الشاشات الذكية لتفعيل تقديم العروض التقديمية أثناء المهمات والاجتماعات، ومن جانب الاهتمام بتحسين الأمان والمراقبة؛ وقامت البلدية تركيب (78) من أجهزة المراقبة بالكاميرات لتعزيز الأمن داخل مرافق البلدية؛ لتساعد على مراقبة العمليات، وضمان بيئة عمل آمنة، كما وفرت (120) من أجهزة قارئ بصمة الحضور والانصراف لضبط وقت العمل الرسمي للموظفين، كما ركزت بلدية مسقط على الاستفادة من التكنولوجيا في التجهيز للفعاليات والاجتماعات بتوفير (4) من أجهزة العرض؛ لتسهم في تهيئة تقديم العروض التوضيحية والتصاميم في أثناء الاجتماعات، وتسهيل من سرعة التواصل ونقل المعلومات بين التقسيمات في البلدية، كما وفرت (31) من أجهزة التلفاز لدعم الاتصالات والعروض التوضيحية داخل مكاتب الموظفين وقاعات الاجتماعات المخصصة في جميع تقسيمات البلدية المختلفة (التقرير الإحصائي السنوي لبلدية مسقط، 2022).

2.2.7 العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي

ترتبط القيادة الرقمية بالأداء الوظيفي بطريقة مباشرة ومؤثرة؛ حيث إن القيادة الرقمية تعتمد على استخدام التكنولوجيا وأدوات الاتصال الرقمية لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة وتنظيم العمل، ويرى (Allahyari & Davoudi 2013): أن الهيكل التنظيمي ونمط القيادة لهما تأثير في القيادة الرقمية، إذ أن القيادة لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، بل أن الدور الأساسي هو إمداد الأفراد بالتحفيز، والنشاط، وبث الروح المعنوية وغرسها في نفوسهم، فضلاً عن الميل إلى العمل المشترك والتعاون. وأوضح كلٌّ من (العمرى والسيسي، 2012) في دراستهم التي تتمحور حول القيادة الرقمية ودورها في الأداء الوظيفي بالجامعات في العصر الرقمي: أنه ينبغي على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات أن يكونوا على دراية بالتكنولوجيا الرقمية، وكيفية استخدامها في توجيه عملية التعلم، فالتعليم في العصر الرقمي يمكن أن يكون وسيلة فعالة لنقل عمليات التعلم من نقطة التركيز الخارجي أو التعليم المتمحور حول المعلم إلى نقطة التحكم الداخلي، أي أنها تشير إلى أن المتعلم هو المركز.

ويشير (محمود، 2018) أنه من أجل أن تتمكن الجامعة من التحول إلى الرقمية، ونجاح منظومة التعلم في العصر الرقمي؛ فيحتاج تدريب قيادات الجامعة وتأهيلهم للتعامل من خلال الإدارة الإلكترونية في الجامعات، فضلاً عن بناء ثقافة التعليم الرقمي بين الطلاب وتوفير أجهزة الحاسوب، والاتصال بالشبكة العالمية للإنترنت، وتوصيلها بحجرات أعضاء هيئة التدريس، وتجهيز قاعات الدراسة بالوسائل التكنولوجية والتقنية، وأشار (Bordi et al., 2018) على الاتصالات والاتصالات الرقمية بوجه خاص، حيث يرى أنه يمكن أن تزيد الجهود الإضافية، وتولد الضغوطات بسبب تدفق العمل، فضلاً عن أن الرسائل الإلكترونية يمكن أن تزيد عبء العمل، وتؤدي إلى فقدان السيطرة على العمل.

ويبين (العاني وآخرون، 2019) أن اتصال المدير مع الأفراد يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ويؤكد أن المديرين يفشلون أحياناً في التواصل مع الموظفين؛ مما ينعكس سلباً على الأداء، ويؤكد كل من (Hapha & Somprach, 2019) أنه يجب على القائمين في التعليم العالي ممارسة نمط قيادي يتجه نحو النطاق التنافسي، كما أن القيادة الرقمية تعد الضمانة المناسبة لتهيئة النمو والتطور والإبداع في التعليم العالي، ويذكر (الحربي، 2021) في دراسته أن القيادة الرقمية تختلف عن القيادة التقليدية؛ إذ ينبغي على القادة أن يطوروا ويوجهوا ويديروا ويطبقوا التكنولوجيا في التنظيم؛ بهدف تحسين الأداء، وتطبيق التكنولوجيا بطرق مفيدة للإعداد للقرن (21)، وتعد القيادة الرقمية أمراً ضرورياً، لذا يجب على المديرين أن يكونوا نماذج للقيادة التقنية الفعالة.

وترى كلٌّ من (نوري ومحمد، 2022) أن الجامعات في عصر القيادة الرقمية تتطلب توجهات قيادية قائمة على التعاملات الرقمية، وبناء رؤية مستقبلية والتوجيه على أسس اعتماد التكنولوجيا والاتصالات الرقمية وتبني الثقافة الرقمية، والتي تتبلور في الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية والوحدات الإدارية إذ أن الحكم على مدى تقدم الجامعة وتطورها مرتبط بمستوى اهتمامها بتكنولوجيا المعلوماتية ونظم الاتصالات التي ستعكس على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منظومة الأداء في الجامعة.

وتؤكد الدراسات الأجنبية -أيضاً- على أن القيادة الرقمية لها تأثير كبير على أداء العاملين، حيث أشارت دراسة (Sarah & John 2020) إلى تأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث أظهرت النتائج أن القادة الذين يستفيدون من التحول الرقمي يمكنهم تحسين تجربة العمل للموظفين؛ مما يزيد من كفاءتهم ورضاهم، كما أكدت الدراسة على أهمية استخدام الأدوات الرقمية في تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة، والقيادة الرقمية تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال زيادة المرونة وتقليل الحواجز في التواصل، والموظفون في بيئة رقمية أكثر إبداعاً، ويشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم.

ويُشير (Tiago & Mariana 2021) أن القادة الذين يتبنون الأدوات الرقمية يسهمون في زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف من خلال تسهيل التواصل والاتصال الفعال وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، كما أوضحوا أن القيادة الرقمية تؤثر على ثقافة المؤسسة وتعزز الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، والقادة الرقميون قادرون على تحسين جودة العمل، وتوفير بيئة مريحة للموظفين، واستخدام التكنولوجيا يعزز من سرعة اتخاذ القرار، وهذا يزيد من فعالية الأداء الوظيفي، ويذكر كل من (Eva & James 2022) أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة وجودة العمل من خلال توفير الأدوات والموارد الرقمية، والقادة الذين يتبعون منهج القيادة الرقمية قادرون على توجيه الفرق بشكل أكثر فعالية؛ مما يساهم في زيادة الإنتاجية، حيث إن الثقافة التنظيمية المدعومة بالتكنولوجيا تسهم في تحسين الأداء.

وأوضح (Daniel & Michelle, 2022) أن القادة الرقميين يمكنهم تحسين مهارات التواصل والتفاعل مع الفرق، مما يسهم في الأداء الوظيفي العالي، والقيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التعاون وتوفير بيئة مبتكرة، إضافة إلى دمج الأدوات الرقمية يعزز من الاتصالات والتواصل، ويزيد من التفاعل بين الموظفين والإدارة، وأظهرت كل من (Muhammad & Ali, 2022) أن استخدام أدوات القيادة الرقمية مثل الاجتماعات الافتراضية، والتحليل البياني للأداء يعزز من قدرة الموظفين على تقديم أفضل أداء لهم، والقيادة الرقمية تحسن من رضا الموظفين عن بيئة العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، والتقنية تسهم في تعزيز مرونة العمل وزيادة القدرة على إنجاز المهام.

2.3 المبحث الثالث الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات والأدبيات العربية السابقة، والدراسات الأجنبية ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها من أجل بناء الجانب المعرفي لمضامين الدراسة، وتمثل هذه الجهود أحد المرتكزات الرئيسة في بناء نموذج فكري جديد لأي دراسة؛ لأنها تمثل تراكمًا معرفيًا متوفرًا للباحثين للأخذ به، والانطلاق منه في تأطير متغيرات دراساتهم، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام وفقًا لمتغيرات الدراسة، وستعرض من الأحدث للأقدم.

2.3.1 القسم الأول الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية

دراسة محمد (2025) بعنوان تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحويل الرقمي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية، حيث هدفت إلى بناء تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري، مرورًا بأبعاد التحويل الرقمي (البعد التقني، البعد البشري، والبعد التنظيمي) كمتغير وسيط، وذلك بشركات الاتصالات المصرية، ويتمثل مجتمع البحث في القادة والرؤساء والمسؤولين بشركات الاتصالات المصرية، حيث بلغ حجم العينة (273) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج، كان من أبرزها أن القيادة الرقمية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذي دلالة إحصائية على كل من التحويل الرقمي، وجودة القرار الإداري بشركات الاتصالات المصرية، وأيضًا وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة القرار الإداري لدى الشركات المبحوثة، كما أن لأبعاد التحويل الرقمي (البعد التقني، البعد البشري، والبعد التنظيمي) تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة القرار الإداري بالشركات محل الدراسة.

وهدف دراسة شيماء (2025) بعنوان القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي بمصر إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي، وتحديد مستوى

التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، وتحديد العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، وصولاً إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة "العينة الميسرة للباحثة" للعاملين بوزارة التضامن الاجتماعي وعددهم (135) مشاركاً، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان إلكتروني للعاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية وفقاً للمتغيرات النوع، والسن، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي.

وأجرى مجدي (2025) دراسة بعنوان أثر القيادة الرقمية على التميز التكنولوجي للمنظمات العامة دراسة ميدانية على ديوان عام محافظة الإسكندرية، هدفت إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتميز التكنولوجي بمحافظة الإسكندرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة كافة المستويات الإدارية بالمحافظة (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وقد تكونت عينة المجتمع من (1100) مشاركاً، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها (284) مفردة، حيث توصلت الدراسة إلى قصور في تبني منهج القيادة الرقمية بالمحافظة محل الدراسة نتيجة ضعف جودة قرارات القيادة الرقمية، وقصور الثقة الرقمية، بالإضافة إلى قصور البُعد التكنولوجي في المحافظة محل الدراسة.

كما أجرى فخفاخ وآخرون (2025) دراسة بعنوان دور القيادة الرقمية في الأداء المستدام لشركات الاتصالات المصرية: الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية، وركزت الدراسة على شركات الاتصالات المحمولة في مصر بهدف تحليل أثر القيادة الرقمية على الأداء المستدام، مع التحقق من الدور الوسيط

للثقافة التنظيمية الرقمية في هذه العلاقة، وقد استخدم الباحثون المنهج المسحي لجمع البيانات، حيث تم جمع استجابات من (331) مشاركًا، وتم اختبار الفرضيات المقترحة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال برنامج Smart PLS الإصدار الرابع، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية الرقمية، كما أن هذه الثقافة لعبت دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام، وقد بينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الرقمية تُعد عاملاً مفسرًا جزئيًا لتأثير القيادة الرقمية على الأداء المستدام داخل شركات الاتصالات المحمولة المصرية، ويمثل هذا البحث من بين الدراسات القليلة التي تناولت هذا الدور الوسيط، حيث أظهرت النتائج بوضوح أن القيادة الرقمية تُسهم بشكل إيجابي في الأداء المستدام عبر الثقافة التنظيمية الرقمية.

بينما هدفت دراسة الحميدي (2024) وعنوانها تصور مقترح لتطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعتي الطائف وأم القرى إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الرقمية بجامعتي الطائف وأم القرى والتحديات التي تواجه عملية التطبيق ومقترحات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووضع تصور مقترح لتطبيق القيادة الرقمية بالتطبيق على جامعتي الطائف وأم القرى، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينه الدراسة (386) فردًا من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعتي الطائف وأم القرى، وكشفت نتائج الدراسة واقع تطبيق القيادة الرقمية في جامعتي الطائف وأم القرى كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاء في المرتبة الأولى بُعد الكفاءة الرقمية، ويتبعه بُعد الثقافة الرقمية، ويتبعه الاستراتيجية الرقمية وكلها تحققت بدرجة متوسطة، وجاءت التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية بجامعتي الطائف وأم القرى بدرجة مرتفعة، وجاءت المقترحات لتطبيق القيادة الرقمية بجامعتي الطائف وأم القرى بدرجة مرتفعة، واقترح تصور وتطبيق القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، وأوضحت الدراسة ضرورة تبني التصور المقترح وتطبيقه في الجامعات السعودية.

وتناولت دراسة صفحي (2024) وعنوانها العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية إلى بيان العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرشيدة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة الرقمية، المواطنة الرقمية) بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، الأجور والحوافز، تقييم الأداء، التنمية المهنية) بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب ارتباطي، والاستعانة بأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعات (طيبة، تبوك، الملك سعود، جازان)، والبالغ عددهم (9307)، وتكونت عينة الدراسة من (705) عضو هيئة تدريس موزعين على الجامعات الأربع، وتم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة بنسبة (7.57%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجات عينة الدراسة وأبعاد القيادة الرقمية على حدة، ومحاور إدارة الموارد البشرية، وكل علاقة على حدة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنهم مرتبطين ارتباط طردية قوي فكلما زاد أحدهما زاد الآخر، والعكس صحيح.

وركزت دراسة الحضرمي (2024) على معرفة مدى إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في سلطنة عُمان من وجهة نظر الأكاديميين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتم بناء استبيان مكون من (35) فقرة، وتألف الاستبيان من بُعدين (القيادة الرقمية والميزة التنافسية) وُبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، وطبقت على (234) عضواً بهيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الرقمية في الجامعات الخاصة في سلطنة عُمان كان مرتفعاً من وجهة نظر الأكاديميين، كما أظهرت الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في سلطنة عُمان كان مرتفعاً أيضاً، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الميزة التنافسية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن درجة مساهمة القيادة الرقمية يمكن أن تتنبأ بنسبة (79.5%) من مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في سلطنة عُمان.

كما هدفت دراسة الجابري وآخرون (2024) وعنوانها أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين إلى معرفة أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، مكونة من (٥١) فقرة موزعة على محورين، وُبعد التأكد من صدقها وثباتها؛ طبقت الدراسة على (٢٢٠) من الموظفين، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق القيادة الرقمية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان كانت مرتفعة، وجاء مستوى إدارة الموارد البشرية بمستوى مرتفع، كما كشفت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة الرقمية ومجالات إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها: الاستمرار في إشراك موظفي المديرية التعليمية في بناء الخطط الرقمية للدوائر والأقسام، وتوسعة نطاق التعاون بين الدوائر والأقسام مع المؤسسات المجتمعية المحلية؛ لإقامة شراكات في تقديم الخدمات التقنية، والاستفادة منها في العمل القيادي الرقمي.

وأشارت دراسة مجيد (2024) بعنوان القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية: دراسة تحليلية لموظفي مديرية بلدية الفلوجة بالعراق إلى معرفة مدى تأثير القيادة الرقمية كمتغير مستقل في الحد من ظاهرة الترهل الوظيفي كمتغير تابع في مديرية بلدية الفلوجة، والذي يشكل مشكلة فعلية في منظمات الدولة العراقية، وبالمقابل محدودية الدخول في مجال الرقمية، واعتماد قيادة هذه المنظمات والمتمثلة بإدارتها العليا والوسطى والتنفيذية على الأسلوب التقليدي في عمليات تسيير معاملات المواطنين اليومية، والذي يشكل هو الآخر تراكم العمل اليومي، وحدوث حالات ضياع، وتلف تلك المعاملات، وتم اختيار عينة عمدية تمثلت بعدد (١٧) مسؤولاً من أصحاب القرار في مديرية بلدية الفلوجة، وتم اعتماد الاستبانة أداة رئيسية في جمع وتحليل البيانات، كما تم تحليل ومعالجة البيانات وفق البرنامج الإحصائي (SPSS)، باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري الموزون والأهمية

النسبية)، كما أكدت الدراسة وجود علاقة وثيقة ما بين متغيرات البحث؛ مما أسهم في دعم فرضيات الارتباط والتأثير التي وضعها الباحث ضمن فرضيات بحثه بالشكل الذي يخدم الباحث ومجتمع بحثه.

كما أجرى الشعيلي (2023) دراسة وعنوانها مستوى توفر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة إلى التعرف على مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وطُبقت على عينة مكونة من (100) من الموظفين الإداريين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توفر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة جاء متوسطاً بصورة إجمالية، كما جاء متوسطاً في مجالي مهارات استخدام التكنولوجيا والمهارات الإدارية، بينما جاء عاليًا في مجال المهارات الشخصية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس لصالح الإناث، وفي متغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى.

وأجرى الباشا (2023) دراسة بعنوان أثر القيادة الرقمية على إدارة المواهب: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية على إدارة المواهب دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال بالأردن، وُرِّع استبيان باستخدام نماذج جوجل لمجتمع الدراسة البالغ (250) موظفًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير كبير لإبعاد القيادة الرقمية المعرفة الرقمية، والابتكار الرقمي، والقيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم الرقمي في إدارة المواهب في وزارة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال بالأردن، إذ تسهم أبعاد القيادة الرقمية

في جذب المواهب، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها زيادة التركيز على القيادة الرشيدة؛ لأنها حصلت على أقل تصنيف ضمن أبعاد القيادة الرقمية، استثمار في التطوير الوظيفي للمواهب؛ لأنه حصل أيضا على أدنى تصنيف بين أبعاد القيادة الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية للوزارة.

كما قدم السيد دراسة (2023) بعنوان أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للقيادة الرقمية بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي أُجريت عن طريق قائمة استقصاء وُزعت على عينة مكونة من (328) مشاركًا من مجتمع بلغ (2253) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وعدد الردود الصحيحة (250) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي جزئي للاتصالات الإلكترونية كمتغير مستقل (توافر الاتصالات الإلكترونية- تطبيق الأعضاء للاتصالات الإلكترونية-فعالية الاتصالات الإلكترونية) في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ووجود أثر إيجابي معنوي جزئي للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي للاتصالات الإلكترونية في الأداء الوظيفي عند توسط القيادة الرقمية، وأكدت النتائج النهائية للبحث أهمية القيادة الرقمية، والاتصالات الإلكترونية في تطوير وتحسين وفعالية الأداء الوظيفي، وفقاً لما تبين من آراء عينة مجتمع البحث بجامعة الطائف، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية، وتحسين الاتصالات الإلكترونية لزيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للأفراد.

2.3.2 القسم الثاني الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

أجرى الأحول وسويسي (2025) دراسة بعنوان دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة لقطاع التعليم الاساسي مراقبة التعليم سبها ليبيا إلى تحليل العلاقة بين برامج تنمية الكفاءات

البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في قطاع مراقبة التعليم بسببها، استنادًا إلى بيانات جُمعت من العاملين داخل المؤسسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية لضمان تمثيل متوازن لمختلف الفئات الوظيفية، وقد أُعْمِدَت منهجية تحليلية كمية، حيث صُممت استبيانات موجّهة لعدد من الموظفين، مما ساهم في تقديم صورة أكثر دقة حول تأثير برامج التنمية البشرية والتدريب المهني على أدائهم الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المهني وتحسين الكفاءة الوظيفية للعاملين في المؤسسة، كما أظهرت الدراسة أن بعض العوامل التنظيمية والإدارية تشكل عائقًا أمام تحقيق الفاعلية المثلى لهذه البرامج، مما يستدعي مراجعة السياسات الداخلية لضمان تعزيز الأداء المؤسسي، وأكدت النتائج أن تفاوت سياسات تنمية الموارد البشرية الحالية يؤثر في مستوى أداء الموظفين، حيث أظهرت البيانات أن عدم توافق الاستراتيجيات التدريبية مع الاحتياجات الفعلية يقلل من كفاءة البرامج التطويرية، ويحدّ من فعاليتها.

كما أوضحا جهيد ويوسف (2025) في دراستهما بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية بالجزائر أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية، من خلال إجراء استبيان على عينة من الموظفين التابعين للمديرية العامة للميزانية بوزارة المالية، كما وُظِف المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة ببرنامج SPSS نسخة (25)، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لكل من القيم التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات والأجور والحوافز والترقيات على الأداء الوظيفي لدى الموظفين التابعين للمديرية، ويعزى هذا الأثر أساسًا في أهمية الوقت الممنوح للموظف، والعلاقة الحسنة وصور التعاون بين الموظفين، الحصول على تقدير واحترام المسؤولين، توفير فرص للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات والأمور التنظيمية، الرضى بالعمل الجماعي وبجزم المهام والمسؤوليات وقبول الابتكار والإبداع.

وبين جابري (2025) في دراسته بعنوان دور الاداء الوظيفي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوميفوس تبسة بالجزائر تأثير الأداء الوظيفي في تحسين جودة وفعالية عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة مناجم الفوسفات بسوميفوس، ولتحقيق هذا الهدف أُسْتُخْدِمَت مجموعة من المناهج لتوضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وُصِّم استبيان لجمع آراء ومواقف الكوادر العاملة في المؤسسة، كما أُعْتُمِدَ على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي الجيد يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة؛ مما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، وتعمل المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية مستمرة توفر لهم المعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة تدعم الأهداف الاستراتيجية، كما أن تحسين الأداء الوظيفي يساهم في تعزيز التواصل الداخلي وتبادل المعلومات؛ مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية تدعم تنافسية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في السوق محلياً ودولياً.

وهدفت دراسة فيصل وآخرون (2025) بعنوان فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية الجزائرية إلى معرفة إسهام فعالية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية، إضافة إلى محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة القدرات الفردية للعاملين، وكيف يمكن لهم تحقيق أداء متميز داخل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، من خلال الوصول لمعرفة النمط القيادي الملائم لتمكين إدارة الموارد البشرية من تحقيق أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما وزعت استبانة على عينة قدرها (30) موظفًا من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بالجزائر، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لامتلاك القدرات الفردية دورًا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية،

وأن لأنظمة وإجراءات العمل دوراً في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية، كذلك لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

كما هدفت دراسة زيري (2025) وعنوانها أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بالجزائر في الوصول إلى المعرفة العلمية الناتجة عن معالجة المشكلة البحثية المطروحة حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها (روح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي) في التأثير في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الفندقية لولاية تيسمسيلت، وتحقيقاً لذلك تم بناء استبانة لجمع البيانات، وتوزيعها على العاملين جميعهم بالمؤسسات محل الدراسة، كما تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة (26) في المعالجة والتحليل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يقدر بنسبة (56.60%)، وخلص إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية وهما (روح الجماعة والالتزام التنظيمي) على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إلا أنه تم استبعاد بُعد المشاركة في اتخاذ القرار لعدم تحقيقه شرط المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا في حالة الأبعاد مجتمعة، وتسجيل معنوية الأبعاد كلها في الحالات الفردية الأبعاد منفصلة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الأداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي وسنوات العمل بالمؤسسة) وتسجيل وجود فروق تعزى لمتغير السن عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وفي (2024) أجرت المعولية دراسة بعنوان أثر تطبيق أسلوب التغذية الراجعة (360) درجة في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان العدالة التنظيمية بوصفه متغيراً بسيطاً، وهدفت إلى قياس مدى تطبيق طريقة التغذية الراجعة، وقياس تأثيرها في فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين، وعلى العدالة التنظيمية، وتأثير العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وأُختيرت عينة عشوائية بسيطة من (350) معلماً ومعلمة من أصل (3885) وتم تطوير ثلاث استبانات مكونة من (63) عبارة موزعة على (3) محاور، وتم التأكد من صلاحيتها وثباتها، وناقشت هذه الدراسة نسبة تأثير طريقة التغذية الراجعة (360) درجة على فعالية الأداء الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، والتي يستخدمها معلمو التربية الإسلامية للصفوف (5-12) في أربع محافظات مسقط، وجنوب الباطنة، وشمال الباطنة، والداخلية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً عالياً ومباشراً ذا دلالة إحصائية الطريقة التغذية الراجعة على فعالية الأداء الوظيفي بمقدار (0577) وحدة، وهناك تأثير إيجابي مرتفع الطريقة التغذية الراجعة على العدالة التنظيمية بقيمة (0667) وأخيراً، هناك تأثير إيجابي مرتفع ومباشر ذو دلالة إحصائية لفعالية العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية بقيمة (0584) وحدة.

وأوضحت دراسة الراشدي (2024) وعنوانها الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية مدى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للعاملين والعوامل المؤثرة عليه، كما هدفت إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لطبيعة المشكلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (84) فرداً من العاملين الميدانيين بالدفاع المدني أُختيروا عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة عالية، وأن العلاقات الرسمية، وغير الرسمية، والحوافز، وبيئة العمل تؤثر في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العوامل، وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بإبقاء مستوى العلاقات غير الرسمية ضمن المستوى

العالي، والحرص على عدم تردي مستواها؛ لتأثيرها الكبير على مستوى الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين حسب نتائج التحليل.

وفي عام (2023) قدم نعوم دراسة بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية - الجلفة- الجزائر أنموذجًا، وهدفت إلى تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال، وقد كانت المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية ولاية الجلفة محل الدراسة، وركزت هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسة للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل، ويشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية- الجلفة- على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وأُستُخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث اقتصرت عينة الدراسة على العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية- الجلفة-، وقد عددهم (231) عاملاً من إجمالي (361) عاملاً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إسهام العدالة التوزيعية في تحسين أداء العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية، وتؤثر العدالة الإجرائية إيجابياً على الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة؛ مما يزيد في مستوى أداء العامل؛ ومن ثم تحقيق أهدافه من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وتؤثر العدالة التعاملية إيجابياً على أداء العامل، وأخيراً هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية.

2.3.3 القسم الثالث الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية مع الأداء الوظيفي

استهدفت دراسة أبو بكر والسويطي (2024) وعنوانها أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصال والاقتصاد الرقمي أنموذجًا التعرف إلى أكثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين،

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي؛ نظرًا لملاسته لأغراض الدراسة، واعتمد الباحثان الاستبانة أداة للدراسة، ووُزِعَت على موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي كافة، وبلغ عددهم (160) موظفًا في المقر العام، واسترجع منها (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة، وفُحِصَ صدق الأداء وثباتها، وتمتعت بدرجة صدق وثبات عالية، وأظهرت النتائج وجود تأثير قوي في ممارسات القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، كما تبين وجود فروق معنوية في آراء المشاركين في محور ممارسات القيادة الرقمية، وفي محور تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وجاءت التوصيات بضرورة تعزيز الجهود المبذولة للممارسات الفاعلة للقيادة الرقمية في الوزارة في صياغة رؤيتها ورسالتها، وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي، وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي، وتعزيز المهارات والخبرات الرقمية.

وفي العام نفسه أجرى عباس دراسة بعنوان تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط بالعراق، وهدفت إلى اختبار الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة على مستوى بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط مثل الجامعة الإسلامية، وجامعة الكفيل، وجامعة الإمام جعفر الصادق، واعتماداً على المشكلة الرئيسية المتمثلة بالتغيرات السلوكية التي حدثت في أثناء جائحة كورونا، والتي أثرت في أداء العمل الفردي داخل المنظمة، واعتمدت الدراسة في قياس متغير القيادة الرقمية على مقياس يضم خمسة أبعاد (الرؤية الرقمية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، التحسين النظمي، والمواطنة الرقمية)، وقد اعتمد المنهج الوصفي في عرض وتفسير المعلومات الخاصة بالدراسة، وجمعت البيانات والمعلومات عن طريق الاستبانة، إذ شملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية في

عدد من الجامعات والكليات الأهلية والبالغ عددهم (312)، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، وتعاضم سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، وقد قدمت الدراسة عن مجموعة من التوصيات، من أهمها: حث إدارة الجامعات الأهلية بضرورة اختيار قادة تتمتع بالرؤية؛ لأنه يعد عاملاً رئيساً في نجاح مهام الجامعات أو فشلها في بيئة اليوم التي تتسم بالمخاطرة جراء التقلبات التي تحصل في البيئة والموارد التي تواجهها، كما أنها تُسهم في مواجهة التحديات التي تواجهها والتنبؤ بها مستقبلاً وكذلك تساعد على وضع الأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي.

وركزت دراسة المنصوري (2023) وعنوانها القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة على معرفة دور القيادة الرقمية في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، حيث استعرضت الأدبيات المتعلقة بمفهوم القيادة الرقمية وأبعاد القيادة الرقمية ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ISTE، وأثر القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية ودور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دولة الإمارات العربية المتحدة توجه الجامعات لوضع سياسات واستراتيجيات؛ لتحقيق الجودة، وتقديم برامج دراسية متنوعة للطلبة، واستغلال المباني الحديثة والمجهزة بالمختبرات التقنية؛ لاكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة، كما تسعى بعض الجامعات في دعم القيادة الرقمية من خلال التدريب والتطوير، ودعم البحث والابتكار، وتقديم الدعم الفني، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية للقيادة تهدف إلى بناء قدراتهم في مجال القيادة الرقمية، وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي، وتأثيره في تحسين أداء المؤسسة وتشجيع التعاون والشراكات مع الأطراف المعنية، مثل الشركات التكنولوجية والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المحلي.

كما استهدفت دراسة النعيمي وحتاملة (2023) بعنوان القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد بالأردن، التعرف على دور القيادة الرقمية في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (385) معلمًا ومعلمة أُختيروا من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والمكون من معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد في إربد خلال العام الدراسي (2020-2021م)، واستخدمت استبانة لجمع البيانات اشتملت على مقياس القيادة الرقمية ومقياس تطوير أداء المعلمين، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتوصلت النتائج إلى وجود دور مرتفع للقيادة الرقمية في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وكان أبرز المجالات تأثيرا على تطوير أداء المعلمين مجال التميز في الممارسة المهنية، ثم جاء مجال الثقافة والتعلم في العصر الرقمي، ثم جاء مجال المواطنة الرقمية، وأخيرًا جاء مجال القيادة الرشيدة الحكيمة.

وأجرى المطيري والثبتي (2023) دراسة بعنوان القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء المدرسي درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام بمحافظة المهد من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي، واستخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبية (المسحي والارتباطي)، وقد تكونت عينة الدراسة من (331) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة المهد أُختيروا بطريقة عينة الفرصة (العينة الملائمة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بمحافظة المهد من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت الأبعاد (بناء الثقافة الرقمية، توفير مخطط نو رؤية، القائد الممكن، تصميم النظام، التنمية المهنية للمعلمين) جميعها عالية، وأن مستوى الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بمحافظة المهد بدرجة عالية جدا من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت أبعاد الأداء المدرسي (القيادة المدرسية، التعليم والتعلم،

نواتج التعلم، البيئة المدرسية) جميعها بدرجة عالية جدا، وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بمحافظة المهدي ومستوى الأداء المدرسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المهدي حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية تُعزى لاختلاف متغيري الجنس، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المهدي حول تقديراتهم لمستوى الأداء المدرسي بمدارس محافظة المهدي تعزى لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

2.3.4 الدراسات الأجنبية

دراسة Carbonara, N., & Basile, L. J. (2025) بعنوان أداء المنظمة في بيئات العمل الذكية الدور الوسيط للقيادة الرقمية، وهدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين موارد تمكين العمل الذكي وأداء المؤسسة، كما سعت إلى تحليل الدور الوسيط الذي أدته القيادة الرقمية في هذه العلاقة، وقد استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة، إلى جانب منهجية استقصائية لاختبار الفرضيات تجريبياً، حيث شارك في الاستبيان (234) موظفاً من إحدى أكبر شركات المرافق العامة في إيطاليا، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (209) استبانة، بنسبة استجابة قدرها (89.3%)، وقد بيّنت نتائج تحليل النموذج الهيكلي (PLS) أن الموارد والقيادة الرقمية لعبتا دوراً محورياً في تحسين أداء المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن جميع موارد العمل الذكي أثّرت إيجابياً على الأداء المؤسسي، وأكدت أن القيادة الرقمية كانت آلية تفسيرية جوهرية لتحقيق الأداء الأمثل عند تطبيق برمجيات الأعمال.

وقدم Natasha, N., Ahmad, A. C., & Anggoro, Y. A. R. (2025) دراسة بعنوان تعزيز الكفاءة الرقمية والقيادة الرقمية ومرونة الموظفين في تحسين أداء الموارد البشرية في العصر الرقمي

للخدمات العامة، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين في مكتب وزارة الشؤون الدينية بإقليم ماموجو، في ظل التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية الإقليمية، وركزت الدراسة على إشكالية ضعف الكفاءة الرقمية لدى الموظفين، وتأثير ذلك على أدائهم، وقد اعتمد الباحث على المنهج الكمي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الدائمين في المكتب وعددهم (491) موظفًا، وتم اختيار عينة مكونة من (220) موظفًا، وقد استخدمت أدوات التحليل الوصفي والانحدار المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية كان لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على مرونة الموظفين، كما أظهرت أن الكفاءة الرقمية أثرت بشكل إيجابي على مرونة الموظفين كذلك، وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي، أظهرت النتائج أن كلاً من القيادة الرقمية والكفاءة الرقمية أثرتا بشكل مباشر على الأداء، كما كانت مرونة الموظف وسيطاً مؤثراً في هذه العلاقة، ما يعني أن تعزيز المرونة لدى الموظفين يمكن أن يعزز تأثير المهارات القيادية والرقمية على الأداء العام.

أجرى Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025) دراسة بعنوان القيادة الرقمية والأداء المبتكر للموظفين دور صياغة الوظائف وملاءمة الشخص للوظيفة، وهدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الابتكاري للموظفين، في ظل التوسع المتسارع للاقتصاد الرقمي والتكنولوجيا الرقمية، وقد اعتُبر الابتكار مدفوعاً بالتحفيز الذاتي عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، واعتمدت الدراسة على نموذج الدافعية الاستباقية لبناء نموذج وساطة مشروطة، حيث مثلت صياغة الوظائف المتغير الوسيط، بالإضافة إلى ذلك اعتُبر ملاءمة الشخص للوظيفة متغيراً معدلاً، واعتمدت الدراسة على بيانات ميدانية تم جمعها من خلال عدد (306) استبانة صالحة لعاملين في شركات صناعية، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات، وقد كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الرقمية على الأداء الابتكاري للموظفين، كما تبين أن استراتيجيتين من استراتيجيات إعادة تصميم العمل -هما إعادة تصميم المهام، وإعادة التصميم المعرفي - قامتتا بدور الوسيط في هذه العلاقة،

وأظهرت النتائج أيضًا أن الملاءمة بين الفرد والوظيفة عززت من العلاقة بين إعادة التصميم المعرفي والأداء الابتكاري، كما ساهمت في تقوية الأثر غير المباشر للقيادة الرقمية على الأداء الابتكاري من خلال هذا النوع من إعادة التصميم، وتعكس هذه النتائج أهمية تمكين الموظفين من إعادة تشكيل وظائفهم وتوفير بيئة عمل تتناسب مع مهاراتهم، بما يضمن تفعيل دور القيادة الرقمية في تحقيق الابتكار داخل المؤسسات. وقدم Turan-Torun et al., (2024) دراسة عنوانها تحديد العوامل المؤثرة في الاستثمار المكثف في العمل: دراسة حول القيادة الرقمية، حيث تناولت الدراسة أبعاد مثل المتغير الالتزام الزمني، وكثافة العمل، من أجل توضيح كيفية تشكيل استثمار الموظف في العمل، والدور التوجيهي الذي تؤديه القيادة الرقمية في هذا السياق، وأجريت الدراسة على (393) موظفًا في مؤسسات صغيرة ومتوسطة بقطاع تكنولوجيا المعلومات، وتم اختيار العينة وفق أسلوب العينة غير الاحتمالية (عينة ملائمة)، وتحليل البيانات باستخدام برنامج Smart-PLS، مع الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية في اختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية أثرت بشكل دال وموجب على أداء الموظفين، ورضاهم الوظيفي، ورضاهم المهني عن مسارهم الوظيفي، كما بينت النتائج أن الاستثمار المكثف في العمل يؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا، حيث تبين أن كثافة العمل أسهمت في تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية والمخرجات الثلاثة، بينما لم يكن للالتزام الزمني أثر دال إحصائيًا على الرضا الوظيفي والمهني.

أجرى Khan, A. N., et, al., (2025) دراسة بعنوان القيادة الرقمية تعزز تمكين الموظفين، والمشاركة في العمل التقني، والاستدامة: تحليل SEM في الرعاية الصحية العامة، وبينت أثر القيادة الرقمية على تمكين الموظفين، وما يترتب على ذلك من تأثيرات على التفاعل التكنولوجي في العمل، والأداء المستدام داخل مؤسسات الرعاية الصحية العامة في باكستان، وتم تنفيذ الدراسة باستخدام منهج الاستبانة المهيكل، حيث شملت (344) موظفًا من مؤسسات الرعاية الصحية العامة في إقليم البنجاب، وتم تصميم أدوات البحث لقياس متغيرات: القيادة الرقمية، والشعور بالتمكين، والتفاعل مع التكنولوجيا في بيئة العمل،

والأداء المستدام، وجرى تحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات المقترحة بين المتغيرات، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية أثرت بشكل إيجابي على شعور الموظفين بالتمكين، والذي تنبأ بدرجة دالة بالتفاعل التكنولوجي في العمل والأداء المستدام، كما أظهرت النتائج أن التفاعل التكنولوجي في العمل كان له تأثير إيجابي على الأداء المستدام، وكشفت التحليلات أن الشعور بالتمكين لعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية، وكل من التفاعل التكنولوجي والأداء المستدام.

دراسة (Yudhaputri, E., Arifah, W., & Anggiani, S. (2025) بعنوان تأثير الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية على الأداء التنظيمي من خلال سلوك العمل المبتكر في قطاع الفنادق في جاكرتا، وهدفت الدراسة إلى تحليل دور السلوك الابتكاري في العمل كوسيط بين الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك في قطاع الفنادق بمدينة جاكرتا، وقد اعتمد الباحثون على المنهج الكمي باستخدام بيانات مقطعية، حيث شملت العينة (124) مشاركاً من القيادات الإدارية في فنادق أربع وخمس نجوم، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى المديرين في ثمانية فنادق، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS للإحصاء الوصفي، وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية لم يكن لهما تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، لكن عند إدخال السلوك الابتكاري كمتغير وسيط ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى أن السلوك الابتكاري يعزز تأثير الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية على الأداء المؤسسي، كما توصلت الدراسة إلى أن تعزيز السلوك الابتكاري في بيئة العمل يُعد أحد المداخل الأساسية لتفعيل القيمة الإيجابية لكل من الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية في قطاع الفنادق، وأوصت الدراسة بأن يتم اعتماد الذكاء الاصطناعي كاستراتيجية إدارية أساسية، مع تعزيز الثقافة الرقمية والابتكارية من خلال تنمية المهارات الرقمية والسلوكيات المرتبطة بالتكنولوجيا.

أجرى Wang (2024) دراسة بعنوان الربط بين القيادة الرقمية والأداء الرقمي للموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين: الدور الوسيط المتسلسل لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة والقدرة الديناميكية للموظفين، وهدفت إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على الأداء الرقمي للموظف في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في جمهورية الصين الشعبية، وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن القيادة الرقمية قد لا يكون لها تأثير مباشر على متغير الأداء الرقمي، وإنما من خلال آليات تنظيمية داخلية، حيث سعت الباحثة إلى اختبار الدور الوسيط للممارسات الإدارية عالية المشاركة (High Involvement Human Resource Management Practices –HI–HRMP) في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظف، إلى جانب دراسة القدرات الديناميكية للموظف كوسيط آخر ضمن نموذج وساطة مزدوجة متسلسلة، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الرقمية لا تؤثر مباشرة على الأداء الرقمي للموظف أو على القدرات الديناميكية، بينما تؤثر بشكل مباشر على الممارسات الإدارية عالية المشاركة، والتي بدورها تؤثر إيجابيًا على كل من الأداء والقدرات الديناميكية، وقد أظهرت النتائج أن المسار الأقوى تأثيرًا يتمثل في النموذج المتسلسل (القيادة الرقمية والممارسات الإدارية والقدرات الديناميكية والأداء الرقمي)، والذي فسّر (54.1%) من التأثير الكلي، وتميزت الدراسة بتقديم نموذج نظري تطبيقي جديد يربط بين القيادة الرقمية وإدارة الموارد البشرية والنتائج الوظيفية، مما يُعد مساهمة مهمة في تفسير كيفية ترجمة القيادة الرقمية إلى أداء ملموس.

وقام Li (2024) بدراسة عنوانها إطلاق العنان للإمكانات: تأثير القيادة الرقمية على أداء الشركات من خلال التحول الرقمي، وتناولت الدراسة موضوع القيادة الرقمية من زاوية مختلفة، حيث ركزت على قدرتها على التأثير في الأداء المالي للشركات من خلال التحول الرقمي، مع أخذ الثقافة التنظيمية الخضراء كعامل مساعد في تعزيز هذا المسار، وقامت الدراسة بتحليل مكونات القيادة الرقمية التي تشمل: الرؤية، والتنبؤ، والخبرة الرقمية، والقدرة على التوجيه الاستراتيجي، وأشارت نتائجها إلى أن القيادة الرقمية لا تُحدث

تأثيراً مباشراً على الأداء المالي، ولكنها تؤثر عبر وسيط هو التحول الرقمي، والذي بدوره له تأثير إيجابي كبير ومباشر على الأداء المالي، كما أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الخضراء تلعب دوراً تحفيزياً في تسريع وتيسير عمليات التحول الرقمي، مما يُعزز بدوره الأداء المالي، وقد تبين أن "الرؤية الرقمية" كانت هي المكون القيادي الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الشركات نماذج قيادة رقمية متكاملة تُراعي التحول التكنولوجي والثقافي في آن واحد، لتحقيق نتائج مستدامة وأداء مالي فعّال.

وفي العام نفسه أجرى (Jing (2024) دراسة بعنوان تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين مع الثقافة الرقمية كمتغير معتدل، وهدفت الدراسة على قياس العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين، مع دراسة تأثير الثقافة الرقمية كمتغير معدل في هذه العلاقة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (200) موظف ينتمون إلى قطاعات مختلفة، وقد كشفت النتائج أن القيادة الرقمية كان لها تأثير إيجابي مباشر وكبير على الأداء الوظيفي للموظفين، كما بينت أن الثقافة الرقمية تعزز من قوة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء، أي أنها تُضعف من فاعلية تأثير القيادة على نتائج الموظف، ووفقاً لنموذج الدراسة فإن (65.9%) من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال القيادة الرقمية والثقافة الرقمية مجتمعين، وقد دعمت نتائج الانحدار هذا النموذج الإحصائي بدرجة دالة، وقد أوصت الباحثة بضرورة بناء ثقافة رقمية متكاملة داخل المؤسسات باعتبارها عاملاً حاسماً يربط القيادة الرقمية برفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

وقدم (Goswami (2024) دراسة بعنوان تأثير التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من خلال تعزيز التميز في القيادة الرقمية: التركيز على الأداء التنظيمي المستدام، وتناولت تحليل تأثير القيادة الرقمية في ضوء العلاقة بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من جهة، والأداء التنظيمي المستدام من جهة أخرى، وهدفت الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت القيادة الرقمية تُعد وسيطاً مؤثراً يربط بين هذه المتغيرات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي،

كما كشفت أن القيادة الرقمية تعزز من هذا التأثير وتربطه مباشرة بالأداء المستدام، وأكدت أن كل من الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي يسهمان في الأداء المؤسسي، وأن القيادة الرقمية تمثل الأداة التي تُوجه هذه التقنية نحو تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) للأداء المستدام (0.551)، مما يدل على أن (55.1%) من التغيير في الأداء يُمكن تفسيره من خلال القيادة الرقمية، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تكامل القيادة الرقمية مع أدوات التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي من أجل دعم الاستدامة، والابتكار المؤسسي على المدى الطويل.

وقدم Harris (2024) دراسة بعنوان تأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي لمكتب الأشغال العامة في منطقة شمال بيناجام بيسر: دور إبداع الموظفين والرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين العاملين في دائرة الأشغال العامة بمقاطعة شمال بيناجام بيسر، مع اختبار الإبداع الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغيرين وسيطين، وقد استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام PLS-SEM لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تُحسن من أداء الموظفين بشكل مباشر، كما تُسهم في رفع مستوى الإبداع وتحقيق رضا وظيفي أعلى، كما اتضح أن كلاً من الإبداع والرضا يلعبان دوراً فاعلاً في الوساطة بين القيادة الرقمية والأداء، وقد بلغت قيمة R^2 للأداء الوظيفي (0.648)؛ مما يعني أن (64.8%) من التباين في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال القيادة الرقمية والإبداع والرضا، وأوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في تأهيل وتدريب القادة الرقميين في المؤسسات الحكومية بهدف تحسين كفاءة الأداء، وتعزيز المناخ الإبداعي داخل بيئة العمل.

وقدموا Erita, T. T., Victor, L., Olivia, N., Irvan, T., & Greis, S. (2024) دراسة

عنوانها القيادة الرقمية وتأثيرها على الأداء الفردي: تحليل تلوي، حيث تناولت الدراسة تحليلاً شمولياً (Meta-analysis) بهدف تقييم العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الفردي في مختلف الدول والقطاعات،

وتضمنت العينة النهائية (19) دراسة علمية تم دمجها إحصائياً، وخلصت النتائج إلى أن القيادة الرقمية ترتبط إيجابياً بشكل كبير بالأداء الفردي عبر قطاعات صناعية ودول مختلفة، وكانت أعلى التأثيرات في إندونيسيا تليها باكستان، في حين ظهرت أقل التأثيرات في تركيا ونيجيريا، ومن حيث القطاعات، وكان التأثير الأكبر في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، يليه قطاع التعليم والقطاع المالي، كما أظهر تحليل الانحياز في النشر (Publication Bias) أن النتائج مستقرة للغاية، حيث يتطلب الأمر إدخال (2334) دراسة غير معنوية لتغيير اتجاه النتائج، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم وتبني القيادة الرقمية وتطوير مهارات القادة في استخدام التكنولوجيا، خصوصاً في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة.

وأجرى (Nurshinta 2023) دراسة بعنوان تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي في جاكرتا، وهدفت إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في فنادق مدينة جاكرتا، مع فحص دور كل من الثقافة الرقمية، والتكنولوجيا الرقمية، والتسويق الرقمي كمتغيرات وسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SmartPLS 4.0، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل مباشر على المتغيرات الثلاثة الثقافة الرقمية، والتسويق الرقمي، والتكنولوجيا الرقمية، وأن كلاً من الثقافة الرقمية، والتكنولوجيا الرقمية لهما تأثير معنوي وإيجابي على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن للتسويق الرقمي تأثير معنوي، وأشار النموذج إلى أن (63.4%) من التباين في الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الوسيطة الثلاثة، مما يبرز أهمية القيادة الرقمية كقوة دافعة عبر مسارات غير مباشرة لتحسين الأداء التنظيمي في قطاع الفنادق.

2.3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

مما سبق يمكننا من مناقشة الدراسات السابقة، والتعقيب عليها بما يأتي:

1. أتمدت الدراسات السابقة على قياس القيادة الرقمية من خلال مجموعة من الأبعاد، من أبرزها: الإقناع، والمعرفة، والكفاءة الرقمية، والبصيرة الرقمية، والثقافة الرقمية، والممارسات المهنية، والمواطنة الرقمية، حيث تناولت دراسة (السيد، 2023) على بعدي نشر الثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية، ودراسة (مجيد، 2024) بعدي الابتكار والمعرفة، ودراسة (الباشا، 2023) بعدي الابتكار الرقمي وثقافة التعلم في العصر الرقمي، ودراسة (الجابري، وآخرون 2024) أبعاد الاستراتيجية الرقمية وثقافة التعلم الرقمي والمواطنة الرقمية.

2. أختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الراشدي، 2024) حيث استخدم الباحث أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة أثناء جمع البيانات، واختلف وأيضًا مع دراسة (المطيري، والثيتي، 2023) في المنهج البحثي حيث استخدم المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وأختيرت عينة الدراسة بطريقة عينة الفرصة العينة الملائمة.

3. أظهرت الدراسات الأجنبية تركيزًا على توظيف المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل PLS، وتم جمع البيانات غالبًا عبر استبانات إلكترونية من عينات موظفين في مؤسسات مختلفة، كما استخدمت بعض الدراسات السابقة تحليل (Meta-analysis) مثل دراسة (Turan-Torun et al., 2024) لتأكيد استقرار نتائج العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء في قطاعات متعددة ودول مختلفة.

4. أظهرت بعض الدراسات أن القيادة الرقمية لا تؤثر دائمًا تأثيرًا مباشرًا على الأداء المؤسسي أو المالي، كما في دراسة (Li, 2024) ، وأيضًا دراسة (Yudhaputri et al., 2025)، بل يتوسط العلاقة عناصر ثقافية وسلوكية تُمكن من تحويل التوجه القيادي إلى ممارسات فعلية مؤثرة؛ مما يدفع إلى التفكير في أهمية تبني نموذج متكامل يراعي العوامل النفسية والتنظيمية في تفسير هذه العلاقة.

5. ركزت معظم الدراسات السابقة على معرفة درجة تطبيق القيادة الرقمية في قطاعات مختلفة مثل التعليمي والتربوي، والقطاع الصحي، وقطاع الاتصالات، باستثناء دراسة (الباشا، 2023) كانت في قطاع حكومي بوزارة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال بالأردن، ودراسة (مجيد، 2024) التي كانت في مديرية بلدية الفلوجة.

6. رغم وجود دراسة (ناظم، وآخرون، 2024)، ودراسة (نوري، ومحمد، 2022)؛ لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي العام والخاص.

7. استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة باعتبارها الأنسب لجمع وتحليل البيانات.

8. تنوعت الدراسات السابقة من حيث المتغيرات المستقلة والتابعة، والأهداف، والأبعاد، ومجتمعات الدراسة، وهذا التنوع يعكس أهمية القيادة الرقمية في الجهات والمؤسسات وأيضًا الباحثين.

9. تُشير الدراسات السابقة إلى تنوع مجتمعات الدراسة بين المؤسسات التعليمية، والمؤسسات الحكومية، والبلديات، وشركات الاتصالات، والمصانع، والمؤسسات الصحية، مما يعكس الثراء في تناول موضوع القيادة الرقمية وأثرها، مع ملاحظة أن بعض الدراسات ركزت على القطاع الفندقي وأخرى على قطاع تكنولوجيا المعلومات أو الرعاية الصحية، وهو ما يعزز الحاجة إلى دراسات مماثلة في السياقات المحلية.

10. أكدت الدراسات الأجنبية الحديثة (2023-2025) على الأهمية المتزايدة للقيادة الرقمية كعامل حاسم في تطوير الأداء المؤسسي والفردي، كما أوضحت أن الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية -من خلال التدريب والتأهيل المستمر- يُعد مدخلًا أساسيًا لتعزيز مرونة الموظفين، ورفع مستويات الإبداع، وتحقيق التفاعل الإيجابي مع التكنولوجيا.

2.3.6 الفجوة البحثية

تتجلى الفجوة البحثية في هذه الدراسة من خلال ندرة الدراسات التي تستكشف تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين في بلدية مسقط، حيث توجد عدة دراسات تناولت القيادة الرقمية في سلطنة عُمان، ومعظم هذه الدراسات على قطاع التعليم وهي دراسة الشعلي (2023) بعنوان: مهارات القيادة الرقمية في التعليم العام، ودراسة الجابري وآخرون (2024)، بعنوان: أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم، ودراسة المنجي (2022)، بعنوان: دور القيادة التربوية في دعم استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإرشاد المدرسي بمحافظة مسقط، ودراسة النبهاني (2022)، بعنوان: القيادة الرقمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المدارس الحكومية، ودراسة الحضري (2023)، بعنوان: درجة إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العُمانية الخاصة، مما يبرز الحاجة الملحة إلى مزيد من التعمق والاستكشاف، لا سيما من خلال تحليل الجوانب المختلفة لأبعاد القيادة الرقمية مثل: (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي)، إضافةً إلى ذلك هناك ضرورة لدراسةٍ أعمق لتأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي في هذا السياق، مما يعزز من قيمة هذه الدراسة في ذلك المجال.

تُعد هذه الدراسة متميزة بتناولها أبعادًا جوهرية في مجال القيادة الرقمية الحديثة مثل: الرؤية الرقمية والابتكار الرقمي والمواطنة الرقمية، وهي أبعاد ما زالت محدودة من حيث التطبيق والبحث العلمي في أغلب الجهات الحكومية في السلطنة، فضلًا عن القطاعات والمؤسسات الأخرى.

كما تتسم هذه الدراسة الحالية بأنها من أوائل الدراسات -وفقًا لعلم الباحث- التي تتناول دراسة القيادة الرقمية في القطاع البلدي في سلطنة عُمان؛ مما تسد فجوة واضحة في الدراسات السابقة، إضافةً إلى ذلك تقدم الدراسة تحليلًا معمقًا لأبعاد القيادة الرقمية في البلديات، وتأثيرها في الأداء الوظيفي، بخلاف الدراسات التي ركزت على قطاع التعليم، مما يجعلها إضافة علمية في القطاع البلدي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 منهجية الدراسة.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة.

3.3 أساليب جمع البيانات.

3.4 أداة الدراسة.

3.5 صدق وثبات الأداة.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً للأساليب والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، حيث يشمل منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات القياس المستخدمة وخطوات إعدادها وتطبيقها، ومجموعة من الخطوات البحثية المتسلسلة، إضافة إلى مصادر جمع البيانات، وطرق قياس المتغيرات، كما يعرض هذا الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبارات صدق وثبات أداة الدراسة.

3.1 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته طبيعة الدراسة، كما أنه يساعد في تحليل الظواهر المدروسة، وفهم العلاقة بين مكوناتها، كما يتيح وصف متغيرات الدراسة وأبعادها استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة، مما يساهم في جمع معلومات دقيقة حول القيادة الرقمية وأبعادها وتأثيرها على الأداء الوظيفي في بلدية مسقط، ومن أجل ذلك تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهي طريقة تتوافق مع ما تم تطبيقه في دراسات سابقة.

وتستخدم الدراسة الأساليب الكمية؛ حيث اعتمدت المنهج الوصفي لوصف القيادة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً ذي أبعاد خمسة (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي)، والأداء الوظيفي في بلدية مسقط بوصفه متغيراً تابعاً، كما استخدمت المنهج التحليلي لفهم وتحليل مفهوم القيادة الرقمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين في بلدية مسقط، وقد بلغ عددهم (4733) وفقاً للتقرير السنوي الصادر عن بلدية مسقط لعام 2023م، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً لجميع موظفي البلدية، واستخدم الباحث أسلوب العينة المُيسرة في هذه الدراسة، والتي تكونت من (357) مُوظفًا من مختلف وحدات بلدية مسقط.

3.3 أساليب جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على طريقتين رئيسيتين في جمع البيانات كالاتي:

1. البيانات الميدانية (البيانات الأولية): تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال استبانة مُصممة خصيصًا لتلبية أهداف البحث، حيث تكونت من جزأين رئيسيين، الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، والثاني يحتوي على محورين رئيسيين: أولهما يختص بأبعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية)، وثانيهما يركز على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من موظفي بلدية مسقط، مما يتيح الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، ويسهم في جمع بيانات دقيقة تعكس تأثير القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي؛ بما يعزز من موثوقية النتائج وشموليتها.

قام الباحث بتحويل الاستبانة بشكلها الورقي التقليدي إلى استبانة بصيغة إلكترونية مُستخدمًا نموذج (Google Form)، ووُزع رابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني لموظفي بلدية مسقط، وتم جمع الاستجابات المتلقاة من المفحوصين في موقع الحوسبة السحابية (Google Drive)، ومعالجتها إحصائياً في برنامج SPSS، وجميع الاستبانات المسترجعة معتمدة، وذلك لوجود خاصية عدم السماح بالإرسال إلا إذا كانت مكتملة.

2. البيانات الثانوية: اعتمد الباحث على المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع البحث من المقالات العلمية المنشورة، والدوريات الأكاديمية، والأطروحات الجامعية التي تناولت متغيرات وأبعاد الدراسة، كما استعان الباحث بمجموعة من الكتب والمجلات الصادرة عن بلدية مسقط، حيث استخدمت هذه المعلومات والبيانات لدعم الإطار النظري وتقديم خلفية حول موضوع الدراسة.

3.4 أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها استنادًا إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الرقمية، ومنها دراسة مجيد (2024)، وصفحي (2024)، والجابري وآخرون (2024)، كما تم الاستفادة من تحليل الإطار النظري للدراسة في بناء أداة الدراسة. وقد أجريت الدراسة على مختلف تقسيمات ووحدات بلدية مسقط، وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان صحيح وموثوق تم توزيعه على المشاركين من جميع الموظفين والموظفات العاملين في مختلف تقسيمات ووحدات بلدية مسقط، كما تم اختبار المعيارية والصلاحية والموثوقية؛ وذلك لتقييم مدى اتساق المقياس، ومدى دقته، مما يسمح للقراء بالثقة في محتوى البحث، وللباحثين بالثقة في النتائج وتطبيقها على دراساتهم، واستخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (24) لوصف جميع المتغيرات، كما أُجري التحليل الوصفي، واستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA (Between-Subjects Effects)، وأيضًا تم إجراء اختبار العينات المترابطة Paired sample T test، بهدف اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم إعداد الاستبانة بعناية من خلال تحديد أبعادها وصياغة عباراتها بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة، والواقع الميداني، ووفقًا لنموذج البحث، تكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسيين، على النحو الآتي:

1. الجزء الأول: تناول البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (نوع الجنس، المؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في البلدية)، وهذه البيانات تساعد الباحث في تحليل النتائج، وفهم طبيعة العينة بشكل أكثر دقة.

2. الجزء الثاني: تضمن المحورين الرئيسيين مع مجموعة من العبارات المصاغة على شكل أسئلة، والتي تم تحديدها بناءً على متغيرات الدراسة وأبعادها وفقاً للآتي:

أ. المحور الأول: المتغير المستقل الذي يتمثل في أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية،

والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي).

ب. المحور الثاني: المتغير التابع، والذي يتمثل في الأداء الوظيفي.

وتكونت الاستبانة في شكلها النهائي من عدد (43) عبارة، معتمدة في ذلك على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يتراوح بين درجة (1) "غير موافق بشدة" ودرجة (5) "موافق بشدة"، ووُضعت (30) عبارة

على أبعاد القيادة الرقمية، إضافة إلى عدد (13) عبارة مُخصصة لقياس الأداء الوظيفي.

ولتطبيق استبانة الدراسة على مجتمع الدراسة، قام الباحث بالتنسيق مع المديرية العامة للشؤون

الإدارية والمالية ببلدية مسقط، والتي تولت تعميمها على جميع الموظفين والموظفات العاملين والعاملات

بمختلف ووحدات بلدية مسقط عن طريق البريد الإلكتروني، وقد تم استرجاع (357) ردًا بنسبة بلغت

(89.25%)، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وهي نسبة فاقت النسبة الموصى بها (Gray, 2000)،

واستخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (24) لوصف جميع

المتغيرات، وهدف الملف الديموغرافي للمبحوثين إلى بيان تكرارات ونسب الخصائص الديموغرافية

للمبحوثين، وهذا يتعلق بالجزء الأول من الاستبانة، بما في ذلك الجنس والعمر.

3.5 صدق وثبات الأداة

أ. الصدق الظاهري:

يعدّ صدق المحكمين المرحلة الثانية بعد تأصيل الدراسة، وهو عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين أساتذة في إدارة الأعمال بالكلية، وذلك للتأكد من سلامة الاستبانة، حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على (3) محكمين مرفق ملحق رقم (2)، حيث أجمع معظم المحكمين على تناسب الصياغة اللغوية للعبارات، وتوافقها مع أهداف الدراسة وانتماؤها للاستبانة، حيث استفاد الباحث من إجراء هذا الاختبار وأخذ ملحوظات الأساتذة المختصين بعين الاعتبار، حيث تم تقليل وتعديل بعض عبارات الأسئلة بما يحقق الوضوح والدقة في القياس، ويعزز من صلاحية الأداة لأغراض الدراسة، وبناءً على التعديلات المقترحة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من عدد (43) عبارة، وهي مرفقة بالملحق رقم (1).

ب. مقياس الثبات:

أجرى الباحث تجربة أولية على عينة مكونة من (30) موظفًا من خارج العينة الأساسية للدراسة، وذلك بهدف تقييم الاتساق الداخلي لأداة القياس الاستبانة، ومن أجل توفير استبانة متماسكة واكتشاف وتصويب أي قصور فيها، وقد شمل هذا الاختبار جميع المتغيرات والأبعاد المطلوب قياسها في الدراسة؛ بهدف التحقق من وضوح العبارات ومدى تفاعل المشاركين معها، وقد أسهم هذا الإجراء في تحسين صياغة عدد من العبارات لمزيد من الدقة والوضوح، وبذلك توزعت عبارات الاستبانة النهائية على متغيرين كما يبيّن الجدول الآتي:

جدول رقم (3.1) توزيع عبارات الاستبانة حسب متغيرات وأبعاد الدراسة.

عدد العبارات	الأبعاد	اسم المتغير
6	الرؤية الرقمية	المتغير المستقل القيادة الرقمية
6	الاستراتيجية الرقمية	
6	الابتكار الرقمي	
6	المواطنة الرقمية	
6	ثقافة التعلم الرقمي	
13	المتغير التابع الأداء الوظيفي	

واستخدم مقياس كرونباخ ألفا في هذه الدراسة؛ لاختبار الموثوقية، وألفا كرونباخ هو رقم يتراوح بين (0-1)، ويعتبر مقبولاً بشكل عام إذا كان أعلى من (0.7)، وتشير قيمة ألفا العالية إلى وجود ارتباط عالٍ بين عناصر الاختبار (Shrestha, 2021)، ويوضح الجدول رقم (3.2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا على كل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي ببلدية مسقط، حيث تُظهر النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا أعلى من (70%)، مما يشير إلى أن قياسات هذه المتغيرات والأبعاد يمكن اعتبارها موثوقة كما هو موصى به في الدراسات العلمية.

جدول رقم (3.2) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

المتغير	الأبعاد	معامل كرونباخ ألفا (α)	عدد العبارات	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
القيادة الرقمية	الرؤية الرقمية	0,886	6	مرتفعة	1
	الاستراتيجية الرقمية	0,833	6	مرتفعة	5

المتغير	الأبعاد	معامل كرونباخ ألفا (α)	عدد العبارات	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
	الابتكار الرقمي	0,842	6	مرتفعة	4
	المواطنة الرقمية	0,843	6	مرتفعة	3
	ثقافة التعلم الرقمي	0,861	6	مرتفعة	2
	الأداء الوظيفي	0,839	13	مرتفعة	
	إجمالي فقرات الاستبانة	0,873	43	مرتفعة	

وتوضح نتائج الجدول رقم (3.2) أن قيم كرونباخ ألفا تتراوح بين (0,833-0,886)، مما يدل على اتساق داخلي قوي لكل الأبعاد، بالإضافة إلى أن البعد الأكثر موثوقية في تقسيمات ووحدات بلدية مسقط هو بُعد الرؤية الرقمية والذي كانت قيمته ($\alpha=0.886$)، مما يشير إلى أن الموظفين ببلدية مسقط لديهم إجماع مرتفع حول تقييمهم لهذه الفقرات، وعلى العكس فإن البعد الأقل موثوقية في وحدات بلدية مسقط هو بُعد الاستراتيجية الرقمية ($\alpha=0.833$)، مما قد يشير إلى تنوع آراء الموظفين حول هذا المتغير، وتشير النتائج إلى أن متغير الأداء الوظيفي في تقسيمات ووحدات بلدية مسقط، كانت قيمة كرونباخ ألفا ($\alpha=0.839$) مما يعني أن المقياس موثوق جداً وضمن الحدود المقبولة، ويدل على وجود اتساق داخلي قوي أيضاً، وتوضح النتائج أن قيمة الموثوقية الإجمالية للاستبيان كانت ($\alpha=0.873$)، وذلك يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي، ونظراً لأن جميع القيم أعلى من (0,7)، فهذا يعني أن جميع الأبعاد موثوقة وقابلة للاستخدام في البحث العلمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- 4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- 4.2 الإحصاء الوصفي.
 - 4.2.1 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الرقمية.
 - 4.2.2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي.
 - 4.2.3 تحليل الارتباط بين الأداء الوظيفي وأبعاد القيادة الرقمية.
- 4.3 اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل النتائج الرئيسية لتحليل البيانات الوصفية لتصورات أفراد العينة المكونة من الموظفين والموظفات العاملين في مختلف تقسيمات ووحدات بلدية مسقط، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث وعرض نتائج تحليل التباين والارتباط الخطي لقياس أثر أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي) ببعضها البعض، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وتم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي في بلدية مسقط.

4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحليل المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من (357) مشاركاً من مختلف تقسيمات ووحدات بلدية مسقط، والبالغ عددهم (4,733) وفقاً لتقرير بلدية مسقط لعام 2023م، ويمثلون ما نسبته (89.25%) من إجمالي عدد (400) استبانة، وذلك وفقاً لبياناتهم الديموغرافية كالآتي:

1. العمر:

جدول رقم (4.1) الفئات العمرية.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	20-30 سنة	33	9.2 %
	31-40 سنة	177	49.6 %
	41-50 سنة	114	31.9 %
	51-60 سنة	32	9.0 %
	أكبر من 60 سنة	1	0.3 %

يوضح الجدول رقم (4.1) توزيع الأعمار للعينة المكونة من عدد (357) مشاركاً في الدراسة، وكانت الفئة العمرية الأكثر تكرار هي الفئة (31 إلى 40) عاماً، وتمثل ما نسبته (49.6%) من العينة بتكرار بلغ (177)، يليها المشاركون في الفئة العمرية من (41 إلى 50) عاماً بنسبة (31.9%) بتكرار بلغ (114)، بينما كانت الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي الأكبر من 60 سنة بنسبة بلغت (0.3%) فقط بتكرار (1)، ويشير التوزيع إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة بين الفئة (31-41) والفئة (41-50) عاماً.

2. النوع:

جدول رقم (3.2) توزيع النوع (الجنس) في بلدية مسقط.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع (الجنس)	ذكر	252	70.6 %
	أنثى	105	29.4 %

يوضح الجدول رقم (4.2) توزيع النوع في بلدية مسقط، حيث أن الذكور شكّلوا النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث يمثلون ما نسبته (70.59%) حيث بلغ عددهم (252)، بينما لم تشكّل الإناث سوى (29.41%) من العينة، ويتكرر بلغ (105)، وهذه النتائج تُشير إلى أن الذكور في بلدية مسقط يمثلون النسبة الكبرى من عينة الدراسة، الأمر الذي قد يُعزى إلى طبيعة الدراسة أو التوزيع الديموغرافي في المجتمع محل الدراسة.

3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (4.3) المؤهل العلمي لعينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	الدبلوم العام	41	% 11,5
	البكالوريوس	177	% 49,6
	الماجستير	40	% 11,2
	الدكتوراة	1	% 0,3
	الدبلوم الجامعي	98	% 27,5

تُبين نتائج الجدول رقم (4.3) أن الحاصلون على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر بلغت (49.6%) بتكرار بلغ (177)، يليهم الدبلوم الجامعي بنسبة بلغت (27.5%) بتكرار بلغ (98)، ثم حملة الدبلوم العام بنسبة بلغت (11.5%) بتكرار بلغ (41)، والحاصلون على مؤهل الماجستير يمثلون نسبة (11.2%) فقط بتكرار بلغ (40)، بينما كانت نسبة الحاصلين على مؤهل الدكتوراه بلغت (0.3%) بتكرار بلغ (1)، ويتضح من هذه النتائج أن العينة كانت ذات مستوى تعليمي عالٍ، حيث إن غالبية المشاركين في هذه الدراسة يحملون مؤهلات جامعية مثل مؤهل البكالوريوس، كما أن نسبة حملة مؤهل الماجستير وحمله مؤهل الدبلوم الجامعي مرتفعة.

4. سنوات الخبرة:

جدول رقم (4.4) عدد سنوات الخدمة في البلدية.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخدمة في البلدية	أقل من 5 سنوات	22	6.2 %
	ما بين 5-10 سنوات	104	29.1 %
	ما بين 11-15 سنة	161	45.1 %
	ما بين 16-20 سنة	47	13.2 %
	أكثر من 21 سنة	23	6.4 %

تُشير نتائج الجدول رقم (4.4) إلى أن أعلى نسبة من سنوات الخبرة لموظفي بلدية مسقط من المشاركين تنحصر بين (11-15) سنة بنسبة بلغت (45.1%) بتكرار بلغ (161)، يليهم الموظفون الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين (5-10) سنوات بنسبة بلغت (29.1%) بتكرار بلغ (104)، بينما كانت أقل نسبة من سنوات الخبرة لدى موظفي بلدية مسقط هي (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (6.2%) بتكرار بلغ (22).

5. الوظيفة:

جدول رقم (4.5) المستويات الوظيفية في بلدية مسقط.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الوظيفة	الإدارة العليا (مدير عام فأعلى)	19	5.3 %
	الإدارة الوسطى (رئيس قسم فأعلى)	144	40.3 %
	موظف إداري/ فني	194	54.3 %

أظهرت نتائج الجدول رقم (4.5) أن النسبة الأكبر من المشاركين بلغت (54.3%) للذين يشغلون الوظائف الإدارية والفنية بتكرار بلغ (194)، ويليهم وظائف الإدارة الوسطى (رئيس قسم فأعلى) بنسبة بلغت (40.3%) بتكرار بلغ (144)، بينما كانت وظائف الإدارة العليا (مدير عام فأعلى) هي الأقل تمثيلاً بنسبة بلغت (5.3%) بتكرار بلغ (19).

4.2 الإحصاء الوصفي

تم قياس جميع إجابات المشاركين أفراد العينة باستخدام المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Std. Dev)، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث كانت الإجابات موزعة على النحو الآتي: (1=غير موافق بشدة)، (2=غير موافق)، (3=محايد)، (4=موافق)، (5=موافق بشدة)، وذلك لقياس اتجاهات وآراء العاملين ببلدية مسقط نحو المتغير المستقل القيادة الرقمية وأبعادها (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والابتكار الرقمي، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي) والمتغير التابع الأداء الوظيفي، مما يتطلب من المشاركين تقييم كل عبارة وفق مقياس من عدد (5) مستويات.

4.2.1 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الرقمية

أ. الرؤية الرقمية:

جدول رقم (4.6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الرؤية الرقمية.

رقم العبارة	عبارات البُعد الأول (الرؤية الرقمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
1	يتمتع قادة بلدية مسقط برؤية استراتيجية واضحة وجذابة للمستقبل الرقمي، مما يساهم في توجيه مسار التطوير المؤسسي.	4.2353	0.86478	مرتفعة	1

رقم العبارة	عبارات البُعد الأول (الرؤية الرقمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
2	ينقل القادة رؤيتهم لمستقبل البلدية الرقمي إلى الموظفين بفعالية، مما يعزز الالتزام بالتغيرات التكنولوجية.	4.2381	0.96971	مرتفعة	2
3	يتبنى القادة التقنيات الرقمية ويستخدمونها بشكل استباقي لدعم اتخاذ القرارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.	3.7507	1.40706	مرتفعة	5
4	يسعى القادة إلى دمج التقنيات الرقمية المبتكرة في رؤيتهم لمستقبل البلدية، مع التركيز على تكيف هذه التقنيات مع احتياجات العمل.	3.4874	1.53168	متوسط	6
5	يحفز قادة بلدية مسقط الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الرؤية الرقمية من خلال توفير التدريب المناسب.	3.7703	1.40141	متوسط	4
6	تعكس الرؤية الرقمية لقادة البلدية توجهًا نحو تحسين الخدمات العامة وزيادة الشفافية باستخدام التقنيات الحديثة.	4.0476	1.07864	مرتفعة	3
	إجمالي متوسط البُعد	3.9216	0.69143	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (4.6) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الرؤية الرقمية بلغ (3.92) بدرجة تحقق مرتفعة، بانحراف معياري قدره (0.691)، مما يشير إلى إدراك إيجابي بين الموظفين، وتُشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين في الاستطلاع بناءً على درجة المتوسط الحسابي للبُعد؛ فإن الموظفين ببلدية مسقط يتفوقون على أن القادة في بلدية مسقط يظهرون رؤية رقمية واضحة وجذابة للبلدية، حيث جاءت في الرتبة الأولى العبارة رقم (1) "يتمتع قادة بلدية مسقط برؤية استراتيجية واضحة وجذابة للمستقبل الرقمي،

مما يساهم في توجيه مسار التطوير المؤسسي"، والتي حصلت على متوسط حسابي يبلغ (4.2381) بدرجة تحقق مرتفعة، مما يُشير إلى أن القادة يعرفون بوضوح مسار استراتيجي فعال للمستقبل الرقمي.

حصلت العبارة رقم (2) "ينقل القادة رؤيتهم لمستقبل البلدية الرقمي إلى الموظفين بفعالية، مما يعزز الالتزام بالتغيرات التكنولوجية" على تقييم مرتفع للمتوسط الحسابي بلغ (4.2353) بدرجة تحقق مرتفعة، وهذه النتيجة تعكس تواصلًا قويًا من جانب القيادة ببلدية مسقط، وهو أمر بالغ الأهمية لتعزيز الالتزام بالتغيير الرقمي، بالإضافة إلى ذلك حصلت العبارة رقم (6) والتي نصت "تعكس الرؤية الرقمية لقيادة البلدية توجهاً نحو تحسين الخدمات العامة وزيادة الشفافية باستخدام التقنيات الحديثة" على متوسط حسابي بلغ (4.048) بدرجة تحقق مرتفعة، مما يشير إلى أن الموظفين يرون الرؤية الرقمية متماشية مع الأهداف الأوسع للقطاع العام.

وحصدت العبارة رقم (3) والتي نصت "يتبنى القادة التقنيات الرقمية، ويستخدمونها بشكل استباقي لدعم اتخاذ القرارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية" على متوسط حسابي (3.751) بدرجة تحقق مرتفعة، ومع ذلك حصلت بعض العبارات داخل هذا البُعد على درجات تحقق متوسطة، مما يشير إلى أن هناك فرصاً للتحسين على سبيل المثال، حصلت العبارة رقم (4)، والتي نصت على "يسعى القادة إلى دمج التقنيات الرقمية المبتكرة في رؤيتهم لمستقبل البلدية، مع التركيز على تكيف هذه التقنيات مع احتياجات العمل" على درجة بلغت (3.4874) بدرجة تحقق متوسطة، وهي الأدنى في هذا البُعد، وتشير هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من وضوح الرؤية؛ فإن تكاملها العملي مع التقنيات المتقدمة قد يكون غير كافٍ أو غير متسق مما يُشير إلى وجود فجوة محتملة بين الرؤية والأداء عندما يتعلق الأمر بتطبيق التكنولوجيا في العمليات اليومية.

وعلاوة على ذلك، يمكن تعزيز مشاركة الموظفين في تنفيذ الرؤية الرقمية، حيث توضح العبارة رقم (5) والتي نصت "يحفز قادة بلدية مسقط الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الرؤية الرقمية من خلال توفير التدريب المناسب" حصلت على متوسط حسابي يبلغ (3.7703) بدرجة تحقق متوسطة، مما يشير إلى أنه على الرغم من وجود جهود مبذولة، إلا أنها قد لا تكون شاملة أو فعالة تمامًا، وهذه النتائج تُبرز الحاجة إلى ممارسات أكثر شمولاً وتنفيذاً عملياً لترجمة الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس، وحصدت العبارة رقم (6) والتي نصت "تعكس الرؤية الرقمية لقادة البلدية توجهاً نحو تحسين الخدمات العامة وزيادة الشفافية باستخدام التقنيات الحديثة" على متوسط حسابي (4.0476) بدرجة تحقق مرتفعة.

ب. الاستراتيجية الرقمية:

جدول رقم (4.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الاستراتيجية الرقمية.

رقم العبارة	عبارات البُعد الثاني (الاستراتيجية الرقمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
7	لدى قادة بلدية مسقط استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي يتم العمل وفقها لتحسين الأداء والفاعلية.	3.9272	1.23628	مرتفعة	3
8	تضع القيادة مؤشرات دقيقة وقابلة للقياس لتمكين تتبع تقدم الأهداف الرقمية وضمان تحقيقها.	4.3782	0.63145	مرتفعة	2
9	يُشرك الموظفون في جميع مراحل تطوير الاستراتيجية الرقمية، مما يضمن تعزيز التفاعل والالتزام.	3.9216	1.34478	مرتفعة	4
10	تحدد القيادة في بلدية مسقط أهدافاً بعيدة المدى لتوظيف التقنيات الرقمية في جميع	3.2101	1.60516	متوسطة	6

رقم العبارة	عبارات البُعد الثاني (الاستراتيجية الرقمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
	جوانب الأعمال بالبلدية لتحقيق التطوير المستدام.				
11	تعمل القيادة في بلدية مسقط على تحديث الاستراتيجية الرقمية بشكل دوري لتواكب التطورات التكنولوجية وتلبي احتياجات العمل المستقبلية.	4.3866	0.77651	مرتفعة	1
12	تعمل القيادة في بلدية مسقط على تطوير استراتيجيات الابتكار الرقمي التي تركز على تحسين الأداء وزيادة كفاءة العمليات عبر استخدام التقنيات الحديثة.	3.7647	1.38839	مرتفعة	5
	أجمالي متوسط البُعد	3.9314	0.75184	مرتفعة	

تُشير نتائج الجدول رقم (4.7) إلى أن بُعد الاستراتيجية الرقمية قد حاز على متوسط عام قدره (3.93) بدرجة تحقق مرتفعة، مع انحراف معياري قدره (0.752)، وهو أعلى قليلاً من درجة بُعد الرؤية الرقمية، مما يشير إلى أن الموظفين يرون على نحو إيجابي للنهج الاستراتيجي لبلدية مسقط اتجاه التحول الرقمي، خاصةً من حيث التخطيط والمتابعة، والمؤشرات القابلة للقياس، والمبادرات الرقمية، ومواكبة رؤية عُمان 2042.

وحصلت العبارة رقم (7) والتي نصت "لدى قادة بلدية مسقط استراتيجية واضحة للتحول الرقمي يتم العمل وفقها لتحسين الأداء والفاعلية" على درجات تحقق مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.927)، وهذه النتيجة تُشير إلى تفعيل الاستراتيجية للتحول الرقمي، ومن خلالها يُعمل على الخطط والأهداف، ومن بين العبارات الأكثر تقييمًا في هذا البُعد العبارة رقم (8)، والتي تميل إلى التأكيد على أن "تضع القيادة مؤشرات دقيقة وقابلة للقياس لتمكين تتبع تقدم الأهداف الرقمية وضمان تحقيقها"، والتي حصلت على متوسط

حسابي بلغ (4.378) بدرجة تحقق مرتفعة، مما يعكس مستوى عالٍ من الوضوح الاستراتيجي وقياس الأداء في بلدية مسقط.

كما اتفق الموظفون -إلى حد ما- على أنهم مشاركون في تطوير الاستراتيجية الرقمية، كما تبين من العبارة رقم (9) وعنوانها: "يُشرك الموظفون في جميع مراحل تطوير الاستراتيجية الرقمية، مما يضمن تعزيز التفاعل والالتزام"، والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.922) بدرجة تحقق مرتفعة، على الرغم من أن هذه النتيجة قريبة من إجمالي متوسط البُعد، إلا أنها تشير إلى وجود مجال لمزيد من المشاركة لتحسين الالتزام وتملك النتائج الاستراتيجية.

على العكس من ذلك، حصلت العبارة رقم (10) على أدنى درجة في البُعد بمتوسط حسابي (3.210) بدرجة تحقق متوسطة، والتي تنص "تحدد القيادة في بلدية مسقط أهدافاً بعيدة المدى لتوظيف التقنيات الرقمية في جميع جوانب الأعمال بالبلدية لتحقيق التطوير المستدام"، مما يشير إلى احتمال وجود نقص في التخطيط الرقمي المستقبلي، مما يدفع الموظفين أن يدركوا أنه على الرغم من أن الإجراءات قصيرة المدى تُدار بشكل جيد، إلا أن هناك نقصاً في وضع أسس رؤية شاملة طويلة المدى تضمن الاستدامة والمرونة الرقمية لبلدية مسقط.

وبالمثل حصلت العبارة رقم (11) والتي تنص على "تعمل القيادة في بلدية مسقط على تحديث الاستراتيجية الرقمية بشكل دوري لتواكب التطورات التكنولوجية وتلبي احتياجات العمل المستقبلية" على درجة مرتفعة بمتوسط الحسابي (4.387)، مما يشير إلى أن القيادة تتابع المشهد الرقمي المتطور، وتتكيف وفقاً لذلك، كما حصلت العبارة رقم (12) والتي تنص على: "تعمل القيادة في بلدية مسقط على تطوير استراتيجيات الابتكار الرقمي التي تركز على تحسين الأداء وزيادة كفاءة العمليات عبر استخدام التقنيات

الحديثة" على درجة (3.765) بدرجة تحقق مرتفعة، مما يشير إلى رضا معتدل، ولكنه يعكس منطقة يمكن أن تستفيد من المزيد من الاهتمام والموارد.

ت. الابتكار الرقمي:

جدول رقم (4.8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الابتكار الرقمي.

رقم العبارة	عبارات البُعد الثالث (الابتكار الرقمي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
13	قادة بلدية مسقط يسعون جاهدين لدمج تقنيات رقمية جديدة ومبتكرة في رؤيتهم لمستقبل البلدية.	4.4006	0.57504	مرتفعة	1
14	قادة بلدية مسقط يشجعون الأفكار الجديدة والمبتكرة ويحفزون الموظفين على التفكير الإبداعي.	3.7731	1.35396	مرتفعة	5
15	قادة بلدية مسقط يتقبلون التغييرات التي تفرضها التكنولوجيا الرقمية، ويعملون على تكييف العمليات بما يتناسب مع هذه التغييرات.	3.4146	1.63068	مرتفعة	6
16	قادة بلدية مسقط يستفيدون من التقنيات الرقمية لدفع عجلة الابتكار، وتعزيز فعالية العمل داخل البلدية.	4.2157	1.05521	مرتفعة	2
17	بلدية مسقط تدعم العاملين الذين يقدمون أفكارًا، وحلولاً مبتكرة باستخدام التقنيات	4.1064	0.92402	مرتفعة	3

رقم العبارة	عبارات البُعد الثالث (الابتكار الرقمي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
	الرقمية من خلال منحهم الدعم والموارد اللازمة.				
18	قادة بلدية مسقط يعملون على تشجيع ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين من خلال إنشاء بيئة داعمة للتجارب الرقمية الجديدة.	3.9468	1.16839	مرتفعة	4
	إجمالي متوسط البُعد	3.9472	0.74444	مرتفعة	

توضح النتائج بالجدول رقم (4.8) أن الدرجة المتوسطة العامة لهذا البُعد كانت (3.947) بدرجة تحقق مرتفعة مع انحراف معياري قدره (0.744)، مما يشير إلى تصور إيجابي بشكل عام لجهود القيادة في تعزيز الابتكار الرقمي داخل بلدية مسقط، وتوضح نتائج العبارة رقم (13) وهي الأعلى تقيماً والتي تنص على "قادة بلدية مسقط يسعون جاهدين لدمج تقنيات رقمية جديدة ومبتكرة في رؤيتهم لمستقبل البلدية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.406) بدرجة تحقق مرتفعة، وانحراف معياري منخفض قدره (0.575)، مما يشير إلى توافق قوي بين الموظفين حول النهج الرؤيوي للقيادة تجاه دمج التكنولوجيا بالبلدية.

كما أن تصورات الموظفين للعبارة رقم (16) "قادة بلدية مسقط يستفيدون من التقنيات الرقمية لدفع عجلة الابتكار، وتعزيز فعالية العمل داخل البلدية"، جاءت بمتوسط حسابي يبلغ (4.216) بدرجة تحقق مرتفعة، وانحراف معياري قدره (1.055)، والعبارة رقم (17) "بلدية مسقط تدعم العاملين الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً مبتكرة باستخدام التقنيات الرقمية من خلال منحهم الدعم والموارد اللازمة" بمتوسط حسابي يبلغ (4.106) بدرجة تحقق مرتفعة، وانحراف معياري قدره (0.924)، مما يعكس آراء المشاركين في أن الابتكار الرقمي ليس فقط أولوية للقيادة، بل يحظى أيضاً بدعم آليات عملية مثل تخصيص الموارد اللازمة

المالية ومنها البشرية، والعبارة رقم (14) والتي تنص أن "قادة بلدية مسقط يشجعون الأفكار الجديدة والمبتكرة، ويحفزون الموظفين على التفكير الإبداعي" بمتوسط حسابي يبلغ (3.7731) بدرجة تحقق مرتفعة، والعبارة رقم (18) والتي تنص على "قادة بلدية مسقط يعملون على تشجيع ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين من خلال إنشاء بيئة داعمة للتجارب الرقمية الجديدة" بمتوسط حسابي يبلغ (3.9468) بدرجة تحقق مرتفعة، وحصلت العبارة رقم (15) "قادة بلدية مسقط يتقبلون التغييرات التي تفرضها التكنولوجيا الرقمية، ويعملون على تكييف العمليات بما يتناسب مع هذه التغييرات" بمتوسط حسابي يبلغ (3.415) بدرجة تحقق متوسطة، وتشير هذه النتائج إلى وجود فرص لتحسين إبداع الموظفين، والتكيف المرن مع التغيير الرقمي، وعلى الرغم من أن القيادة تتمتع برؤية رقمية قوية؛ فإن تمكين الموظفين لتجارب الابتكار بحرية أكبر قد يحسن ثقافة الابتكار لدى الموظفين.

ث. المواطنة الرقمية:

جدول رقم (4.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد المواطنة الرقمية.

رقم العبارة	عبارات البُعد الرابع (المواطنة الرقمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
19	يُوجه رئيس البلدية تركيزه بشكل مستمر نحو اختيار البرامج الرقمية المناسبة التي تتماشى مع احتياجات البلدية.	4.0700	1.02941	مرتفعة	4
20	يعمل رئيس البلدية على تثقيف العاملين بالتحويلات الرقمية الحديثة وكيفية التكيف معها.	3.7339	1.31084	مرتفعة	6
21	تسعى القيادة الرقمية لتثقيف الموظفين وتدريبهم على استخدام الوسائل الرقمية،	4.1289	0.90578	مرتفعة	3

رقم العبارة	عبارات البُعد الرابع (المواطنة الرقمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
	مما يساعدهم على أن يصبحوا مواطنين رقميين مسؤولين في المجتمع الرقمي الجديد.				
22	تتخذ القيادة الرقمية التدابير اللازمة لضمان حماية البيانات الشخصية والوقاية من الهجمات الإلكترونية، مع توفير استراتيجيات لإدارة الأزمات الرقمية.	4.1737	0.99328	مرتفعة	2
23	تعمل القيادة الرقمية على توعية الموظفين بالمخاطر التقنية المحتملة، وتزويدهم بالأدوات اللازمة لحماية أنفسهم من التهديدات الرقمية.	3.9636	1.27037	مرتفعة	5
24	توفر البلدية التدريب اللازم للموظفين لمساعدتهم على التعامل مع خيارات الوسائط الرقمية المتعددة وتعزيز مهاراتهم التقنية.	4.2661	1.00521	مرتفعة	1
	إجمالي متوسط البُعد	4.0560	0.68409	مرتفعة	

يشير الجدول رقم (4.9) أن بُعد المواطنة الرقمية لديه متوسط حسابي قوي قدره (4.056) بدرجة تحقق مرتفعة، وانحراف معياري قدره (0.68409)، مما يشير إلى إدراك قوي ومتناسق للمسؤولية الرقمية والاستعداد في جميع أنحاء البلدية، وكانت استجابات المشاركين للعبارة (19) "يُوجه رئيس البلدية تركيزه بشكل مستمر نحو اختيار البرامج الرقمية المناسبة التي تتماشى مع احتياجات البلدية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.0700) بدرجة تحقق مرتفعة، وانحراف معياري قدره (1.02941)، وحصلت العبارة رقم (20) "يعمل رئيس البلدية على تثقيف العاملين بالتحويلات الرقمية الحديثة وكيفية التكيف معها" بمتوسط حسابي يبلغ

(3.7339) بدرجة تحقق مرتفعة، وانحراف معياري قدره (1.31084)، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الوسائل بحاجة إلى مبادرات أكثر استباقية في التعليم الرقمي، وزيادة الوعي بالمخاطر الرقمية لتعزيز المرونة الرقمية بين الموظفين، والقيام بنشرها بين الموظفين كافة بصورة مستمرة، ودور القيادة تشجيعهم على استخدام التقنيات الرقمية والأنظمة والبرمجيات بصورة قانونية واعية ومسؤولة.

وجاءت العبارة رقم (21) "تسعى القيادة الرقمية لتتقن الموظفين وتدريبهم على استخدام الوسائل الرقمية، مما يساعدهم على أن يصبحوا مواطنين رقميين مسؤولين في المجتمع الرقمي الجديد على متوسط حسابي يبلغ (4.1289) بدرجة تحقق مرتفعة، وهذه النتائج تشير إلى أن بلدية مسقط ملتزمة وجادة بخلق بيئة رقمية واعية وآمنة، مزودة الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتصرف السليم وبشكل مسؤول في العالم الرقمي، ورفع مستوى الوعي الرقمي بالأخلاقيات والسلوكيات الرقمية عند قيامهم بالتعامل مع المحتوى الرقمي والمعلومات الحساسة.

وحصلت العبارة رقم (22) والتي تنص على "تتخذ القيادة الرقمية التدابير اللازمة لضمان حماية البيانات الشخصية والوقاية من الهجمات الإلكترونية، مع توفير استراتيجيات لإدارة الأزمات الرقمية" على متوسط حسابي يبلغ (4.173) بدرجة تحقق مرتفعة، وحصلت أيضاً العبارة رقم (23) والتي تنص على "تعمل القيادة الرقمية على توعية الموظفين بالمخاطر التقنية المحتملة، وتزويدهم بالأدوات اللازمة لحماية أنفسهم من التهديدات الرقمية"، حيث حصلت على متوسط حسابي يبلغ (3.964) بدرجة تحقق مرتفعة، وانحراف معياري قدره (1.27037)، بينما حصلت العبارة رقم (24) على الرتبة الأعلى، والتي تنص على "توفر البلدية التدريب اللازم للموظفين لمساعدتهم على التعامل مع خيارات الوسائط الرقمية المتعددة وتعزيز مهاراتهم التقنية" على متوسط حسابي يبلغ (4.2661) بدرجة تحقق مرتفعة.

ج. ثقافة التعلم الرقمي:

جدول رقم (4.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد ثقافة التعلم الرقمي.

رقم العبارة	عبارات البُعد الخامس (ثقافة التعلم الرقمي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
25	يتمتع موظفو بلدية مسقط بخبرة كافية في الأنظمة الرقمية، مما يسهل تنفيذ العمليات والإجراءات اليومية بكفاءة.	4.3838	0.73901	مرتفعة	1
26	يهتم موظفو بلدية مسقط بتطوير أنفسهم بشكل مستمر، مما يعزز قدراتهم على الإبداع والابتكار.	4.0000	1.16840	مرتفعة	5
27	تستقطب بلدية مسقط الكفاءات التقنية المؤهلة في مختلف المجالات لتطوير استراتيجيات فعالة تلبي احتياجات المدينة.	4.2465	0.91539	مرتفعة	2
28	تعزز بلدية مسقط ثقافة التعلم الرقمي بين موظفيها من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة وموارد تعليمية متقدمة.	4.2129	0.86736	مرتفعة	3
29	تسعى بلدية مسقط إلى تحقيق التميز في التعليم الرقمي من خلال استخدام تقنيات التعلم الحديثة في تطوير المهارات العملية للموظفين.	3.9272	1.19938	مرتفعة	6
30	تعمل بلدية مسقط على تهيئة بيئة تعليمية رقمية تتيح للموظفين الاستفادة من تقنيات التعلم عن بُعد لتعزيز قدراتهم المهنية والابتكارية.	4.1793	0.91879	مرتفعة	4
	إجمالي متوسط البُعد	4.1583	0.62117	مرتفعة	

يوضح الجدول رقم (4.10) المتوسط الحسابي لُبُعد ثقافة التعلم الرقمي مدى انعكاس دعم بلدية مسقط، وتشجيعها على التعلم المستمر، والتطوير المهني من خلال الأدوات الرقمية والممارسات التعليمية الحديثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للُبُعد (4.158) بدرجة تحقق مرتفعة بانحراف معياري منخفض نسبياً يبلغ (0.622)، وهذه النتائج تشير إلى أن ردود الموظفين ذات مستوى مرتفع من الاتفاق على أن البلدية تعزز بيئة تعليمية رقمية قوية وداعمة.

تُعَدّ إحدى النقاط القوية الملحوظة هي المستوى المرتفع من كفاءة الموظفين في الأنظمة الرقمية، حيث يتضح ذلك من خلال نتائج العبارة رقم (25) والتي تنص "يتمتع موظفو بلدية مسقط بخبرة كافية في الأنظمة الرقمية، مما يسهل تنفيذ العمليات والإجراءات اليومية بكفاءة"، وهي الأعلى تقييماً بمتوسط حسابي (4.384) بدرجة تحقق مرتفعة.

وبينما كانت معظم الردود إيجابية للغاية، كأن هناك تقييم معتدل لالتزام الموظفين بالتطوير الذاتي بالعبارة رقم (26) والتي تنص على "يهتم موظفو بلدية مسقط بتطوير أنفسهم على نحو مستمر، مما يعزز قدراتهم على الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي يبلغ (4.000) بدرجة تحقق مرتفعة، علاوة على ذلك، تتضح جهود بلدية مسقط في جذب المواهب والكفاءات التقنية المؤهلة من خلال العبارة رقم (27) والتي تنص على "تستقطب بلدية مسقط الكفاءات التقنية المؤهلة في مختلف المجالات التخصصية في تقنية المعلومات والشبكات لتطوير استراتيجيات فعالة تلبي احتياجات البلدية" بمتوسط حسابي يبلغ (4.247) بدرجة تحقق مرتفعة، مما يساهم في تطوير وتنفيذ استراتيجيات رقمية فعالة تتماشى مع احتياجات البلدية. كما توضح النتائج وجود مجال آخر من مجالات القوة حيث تسعى البلدية للاستثمار في التطوير المهني، من خلال توفير برامج تدريب متخصصة وموارد تعليمية رقمية متقدمة من خلال العبارة رقم (28) والتي تنص على "تعزز بلدية مسقط ثقافة التعلم الرقمي بين موظفيها من خلال توفير دورات تدريبية

متخصصة وموارد تعليمية متقدمة" بمتوسط حسابي يبلغ (4.213) بدرجة تحقق مرتفعة، ودعمها لتقنيات التعلم عن بُعد لتحسين قدرات الموظفين المتوسط حسابي يبلغ (4.179)، كما تعكس هذه الجهود نهجًا استباقيًا لتزويد الموارد البشرية ببلدية مسقط بالمهارات الرقمية الحديثة، وتعزيز عقلية تكيفية وتطليه قائمة على الاستفادة من التغييرات الرقمية لترسيخ ثقافة مؤسسية مُتكيفة مع متطلبات العصر الرقمي، مما يدعم تحقيق التحول الرقمي المستدام ببلدية مسقط والأهداف الرقمية المرجوة، وحصلت جهود البلدية لتحقيق التميز في التعليم الرقمي من خلال التقنيات الحديثة على درجة أقل من المتمثلة في عبارة رقم (29) والتي تنص على "تسعى بلدية مسقط إلى تحقيق التميز في التعليم الرقمي من خلال استخدام تقنيات التعلم الحديثة في تطوير المهارات العملية للموظفين" بمتوسط حسابي يبلغ (3.9272) بدرجة تحقق مرتفعة.

والعبارة رقم (30) والتي نصت على "تعمل بلدية مسقط على تهيئة بيئة تعليمية رقمية تتيح للموظفين الاستفادة من تقنيات التعلم عن بُعد لتعزيز قدراتهم المهنية والابتكارية" والتي حصلت على متوسط حسابي يبلغ (4.1793) بدرجة تحقق مرتفعة، وهذا يشير إلى أن المهارات الرقمية ليست منتشرة بين موظفي البلدية فقط، بل تُستخدم أيضًا بشكل فعال في المهام اليومية والواجبات الوظيفية، مما يعزز الإنتاجية وجودة العمليات.

4.2.2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي

جدول رقم (4.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الأداء الوظيفي.

رقم العبارة	عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
31	أتمتع بمعرفة كافية بطبيعة الأعمال الموكلة إلى.	3.9748	1.20249	مرتفعة	5
32	أؤدي عملي بكفاءة وفعالية عالية.	3.8011	1.24169	مرتفعة	10

ترتيب الأهمية	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	رقم العبارة
12	متوسطة	1.43480	3.6106	أخطط بشكل جيد للأعمال قبل تنفيذها لضمان تحقيق أفضل النتائج.	33
6	مرتفعة	1.22681	3.9216	لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة بمرونة وفعالية.	34
3	مرتفعة	1.06585	4.1457	أبذل جهوداً استثنائية عندما تتطلب ضغوطات العمل ذلك.	35
11	مرتفعة	1.31734	3.7563	لدي المهارة اللازمة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة واهتمام.	36
9	مرتفعة	1.30165	3.8179	أتصرف بشكل سليم عندما أواجه مشكلة أو عائقاً في عملي، مع اتخاذ القرارات المناسبة.	37
8	مرتفعة	1.23927	3.8908	أقدم العون والمساعدة دائماً لزملائي في الإدارة لضمان إنجاز العمل بكفاءة.	38
7	مرتفعة	1.25551	3.8964	أسعى لتطوير أدائي من خلال المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها بلدية مسقط.	39
13	متوسطة	0.57385	3.3501	لدي أسلوب فعال لعرض الآراء والمقترحات، مما يجعلها مقبولة لدى الرؤساء.	40
4	مرتفعة	0.71369	4.1261	ألتزم بتوجيهات رئيسي دائماً، مما يعزز من أدائي ويمنع أي تعارض أو تغيير في المهام الموكلة إلي.	41

ترتيب الأهمية	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	رقم العبرة
2	مرتفعة	0.79695	4.3585	أُتقى بشكل منتظم عبارات الشكر والتقدير من رئيسي على أدائي الجيد وإنجازاتي، مما يعكس تأثير عملي الفعال في الفريق.	42
1	مرتفعة	0.71048	4.3754	أحرص على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات بسرعة وكفاءة.	43
	مرتفعة	0.611	3.925	أجمالي متوسط البعد	

يوضح الجدول رقم (4.11) نتائج المتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث تُشير النتائج أن تحليل أداء الموظفين في بلدية مسقط قد يعزو الى تصور إيجابي بشكل عام، حيث بلغ متوسط البعد درجة (3.925) والانحراف المعياري النسبي درجة (0.611)، مما يشير إلى اتساق في الردود ومستوى عالٍ بشكل عام من رضا الموظفين عن أدائهم في بلدية مسقط.

وأظهرت النتائج أن الموظفين يشعرون بثقة عالية في المعرفة التي يملكونها، مما يكسب البلدية الجاهزية المؤسسية لمواكبة التغييرات والتطورات الرقمية، وقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة الرقمية، إذ حصلت العبارة رقم (31) والتي نَصَّها على "أتمتع بمعرفة كافية بطبيعة الأعمال الموكلة إلى" على متوسط حسابي بلغ (3.975) بدرجة تحقق مرتفعة، وأيضًا حصلت العبارة رقم (32) والتي نَصَّها "أؤدي عملي بكفاءة وفعالية عالية" على متوسط حسابي بلغ (3.8011) بدرجة تحقق مرتفعة.

رغم قوة هذه النقاط، إلا أن البيانات تكشف عن بعض الجوانب التي يمكن أن تشهد تحسينات، مثل العبارة رقم (33) التي نَصَّها "أخطط بشكل جيد للأعمال قبل تنفيذها لضمان تحقيق أفضل النتائج" حيث سجل العاملون أداءً متواضعًا نسبيًا في مهاراتهم لتنظيم وتخطيط العمل بشكل مسبق، حيث بلغ

متوسطة الحسابي بدرجة تحقق مرتفعة (3.611) بدرجة تحقق متوسطة يشير إلى الحاجة إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي تحسين أساليب إدارة الوقت بشكل أعمق.

وحصلت العبارة رقم (34) التي نَصُّها "لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة بمرونة وفعالية" على متوسط حسابي بلغ (3.922) بدرجة تحقق مرتفعة وهي درجات تُعد جيدة وتعكس مستوى إيجابياً من الكفاءة والمرونة لدى الموظفين، وكذلك أظهرت النتائج أيضاً استعداد الموظفين لتقديم جهود غير اعتيادية في الأوقات التي تتطلب ضغطاً عالياً، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي للعبارة رقم (35) "أبذل جهوداً استثنائية عندما تتطلب ضغوطات العمل ذلك"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.146) بدرجة تحقق مرتفعة، حيث هذا الأمر يعكس روح المبادرة وإخلاصهم في العمل، مما يدل على التزامهم العميق ورغبتهم القوية في التميز في مواجهة التحديات التي تطرحها بيئة العمل.

وحصلت العبارة رقم (36) التي نَصُّها "لدي المهارة اللازمة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة واهتمام"، على متوسط حسابي بلغ (3.7563) بدرجة تحقق مرتفعة، وحصلت العبارة رقم (37) التي نَصُّها "أُتصرف بشكل سليم عندما أواجه مشكلة أو عائقاً في عملي، مع اتخاذ القرارات المناسبة"، على متوسط حسابي بلغ (3.8179) بدرجة تحقق مرتفعة، وتُبرز هذه النتائج بجلاء مدى قدرة العاملين على التكيف واستعدادهم لمواجهة المسؤوليات المتنوعة، بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن البلدية تدعم التعاون الجماعي، وتعزز من التطوير المهني، كما يتجلى ذلك في العبارة رقم (38) التي نَصُّها "أقدم العون والمساعدة دائماً لزملائي في الإدارة لضمان إنجاز العمل بكفاءة"، حيث استحوطت متوسطاً حسابياً بلغ (3.891) بدرجة تحقق مرتفعة، أما العبارة رقم (39)، والتي تشير إلى "أسعى لتطوير أدائي من خلال المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها بلدية مسقط"، فقد حصلت على متوسط حسابي يبلغ قدره (3.896) بدرجة تحقق مرتفعة.

وثمة مجال آخر قد يتطلب الانتباه هو مهارات التواصل وعرض الأفكار، حيث كانت العبارة رقم (40) وهي الأقل تقييماً هي "لدي أسلوب فعّال لعرض الآراء والمقترحات، مما يجعلها مقبولة لدى الرؤساء" بمتوسط حسابي بلغ (3.350) بدرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن الموظفين -رغم ما يمتلكونه من أفكار وإبداع- قد يجدون أنفسهم في صعوبة لإيصال تلك الاقتراحات الفريدة بشكل يترك أثراً عميقاً في نفوس القيادة.

وتشير النتائج -أيضاً- إلى التزام الموظفين العميق بتوجيهات قادتهم، كما يتضح من العبارة رقم (41) التي نصّها "ألتزم بتوجيهات رئيسي دائماً، مما يعزز من أدائي، ويمنع أي تعارض أو تغيير في المهام الموكلة إلي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.126) بدرجة تحقق مرتفعة، وهذا يعكس مستوى رفيعاً من الانضباط الوظيفي، والحرص الدائم على إنجاز المهام بتناغم وكفاءة، مما يضمن سير العمل بسلاسة، ويمنع حدوث أي صراعات تنظيمية.

كما حظيت العبارة رقم (42) والتي تحمل عبارة "ألتقى بشكل منتظم عبارات الشكر والتقدير من رئيسي على أدائي الجيد وإنجازاتي، مما يعكس تأثير عملي الفعّال في الفريق" بتقييم عالٍ، حيث وصل متوسطها الحسابي إلى (4.359) بدرجة تحقق مرتفعة، وهذا يدل على أن الموظفين ينعمون بتقدير دائم من قبل رؤسائهم، مما يبرز وجود بيئة تنظيمية تثمّن الإنجازات، وتعترف بجهود الأفراد.

وتُعد العبارة رقم (43) إحدى أبرز نقاط القوة لدى الموظفين، والتي نصّها "أحرص على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات بسرعة وكفاءة"، وقد حصلت هذه العبارة على أعلى تقييم ضمن عبارات المتغير التابع بمتوسط حسابي بلغ (4.375) بدرجة تحقق مرتفعة، مما يُظهر توجّهاً جلياً نحو التميز في تقديم الخدمات والاستجابة الفعّالة لمتطلبات المجتمع والمستفيدين.

جدول رقم (4.12) ملخص الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب الأهمية
القيادة الرقمية	الرؤية الرقمية	3.9216	0,69143	مرتفعة	5
	الاستراتيجية الرقمية	3.9314	0,75184	مرتفعة	4
	الابتكار الرقمي	3.9472	0,74444	مرتفعة	3
	المواطنة الرقمية	4.0560	0,68409	مرتفعة	2
	ثقافة التعلم الرقمي	4.1583	0,62117	مرتفعة	1
الأداء الوظيفي		3.9250	0,61100	مرتفعة	

تظهر النتائج المستخلصة من الدراسة حول أبعاد القيادة الرقمية في الجدول رقم (4.12) أن بلدية مسقط تتجلى فيها سمات القيادة الحديثة بوضوح، حيث حققت تقييمًا إيجابيًا بشكل عام من قبل الموظفين، ويتضح ذلك جليًا من خلال نتائج المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين متوسط (3.92) ومتوسط (4.16) درجة، مما يدل على إدراك الموظفين للدور الفعال الذي تؤديه القيادة في توجيه ودعم التحول الرقمي داخل البلدية، كما أن قيم الانحراف المعياري جاءت منخفضة نسبيًا، مما يشير إلى تجانس الآراء ووجود درجة من الاتفاق بين الموظفين حول هذه الأبعاد.

وكان بُعد ثقافة التعلم الرقمي أعلى متوسط حسابي درجة من بين أبعاد القيادة الرقمية، حيث حقق متوسط حسابي يبلغ (4.158) درجة، مع أدنى انحراف معياري نسبيًا (0.621) درجة، مما يدل على اهتمام القيادة بتوفير بيئة تعليمية رقمية فعالة، ودعم الموظفين ببرامج تدريبية، وورش معرفية وتقنيات تعلم حديثة تُعزز من مهاراتهم الرقمية وتطورهم المهني.

وجاء بُعد المواطنة الرقمية بمتوسط حسابي يبلغ (4.056) درجة، مع انحراف معياري يبلغ (0,684) درجة، والتي تعكس اهتمام القيادة ببلدية مسقط ببناء بيئة رقمية آمنة، وتعزيز الوعي بالمخاطر

الإلكترونية، والسلوك الرقمي السليم لموظفي البلدية، وتثقيف الموظفين حول كيفية التفاعل المسؤول مع العالم الرقمي، والحد من مخاطرها.

أما بُعد الابتكار الرقمي، فقد سجل متوسطاً حسابياً قوياً أيضاً (3.947) درجة، مع انحراف معياري بلغ (0.744)، وهو مؤشر على تشجيع القيادة بلدية مسقط لأفكار ابتكارية وإبداعية في المجال الرقمي، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق تلك الأفكار الرقمية التي تُفيد البلدية والمستفيدين من خدماتها، وحث الموظفين نحو البحث والتطوير والابتكار الرقمي.

وبُعد الرؤية الرقمية جاء في أدنى الترتيب من حيث المتوسط الحسابي (3.922) درجة، رغم أنه لا يزال ضمن المعدل الإيجابي، مما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز التواصل الواضح للرؤية الرقمية من قبل القادة لجميع المستويات والتقسيمات الإدارية والتنظيمية بلدية مسقط، وضمان مشاركة أوسع للموظفين في بلورة تلك الرؤية من خلال إشراكهم في عملية صياغة وإعداد الرؤية.

كما سجل بُعد الاستراتيجية الرقمية متوسطاً حسابياً قوياً يبلغ (3,931) درجة؛ مما يوضح أن هناك جهوداً ملحوظة في وضع استراتيجيات رقمية واضحة بلدية مسقط، إلا أن هناك مجالاً لتحسين إشراك الموظفين بشكل أوسع في صياغتها وتنفيذها، وضمان مرونة هذه الاستراتيجيات، وتوافقها مع التطورات التقنية المتسارعة.

وسجل المتغير التابع الأداء الوظيفي متوسطاً حسابياً قدره (3,925) درجة، مع انحراف معياري منخفض (0,611)، مما يعكس رضا الموظفين عن أدائهم الذاتي، ويؤكد على وجود بيئة عمل تساعد على الإنتاجية والالتزام، ولكنها أيضاً تستدعي تعزيز بعض المهارات مثل التخطيط الاستراتيجي والتعبير الفعال عن الأفكار.

4.2.3 تحليل الارتباط بين الأداء الوظيفي وأبعاد القيادة الرقمية

جدول رقم (4.13) تحليل الارتباط للأداء الوظيفي وأبعاد القيادة الرقمية.

ثقافة التعلم الرقمي	المواطنة الرقمية	الابتكار الرقمي	الاستراتيجية الرقمية	الرؤية الرقمية	الأداء الوظيفي		
					1	معامل ارتباط بيرسون	الأداء الوظيفي
						الدلالة	
				1	.438**	معامل ارتباط بيرسون	الرؤية الرقمية
					.000	الدلالة	
			1	.500**	.679**	معامل ارتباط بيرسون	الاستراتيجية الرقمية
				.000	.000	الدلالة	
		1	.650**	.412**	.608**	معامل ارتباط بيرسون	الابتكار الرقمي
			.000	.000	.000	الدلالة	
	1	.688**	.609**	.358**	.613**	معامل ارتباط بيرسون	المواطنة الرقمية
		.000	.000	.000	.000	الدلالة	
1	.574**	.499**	.577**	.211**	.639**	معامل ارتباط بيرسون	ثقافة التعلم الرقمي
	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة	
** الارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.01 (ذو طرفين) (2-tailed) .							

يعرض الجدول رقم (4.13) معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة واتجاه العلاقات بين الأداء الوظيفي وكل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي)، وتشير النتائج أن جميع الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ذو طرفين؛ مما يشير ويثبت إلى وجود نتائج ودليل قوي على العلاقات الحقيقية بين الأبعاد والمتغيرات محل الدراسة على النحو الآتي:

1. بُعد الرؤية الرقمية: توضح النتائج المشار إليها في الجدول رقم (4.13) أن العلاقة بين الأداء الوظيفي وبُعد الرؤية الرقمية متوسطة وإيجابية ($r=0.438, p<0.05$)؛ مما يعني أنه كلما أدرك الموظفون أن قادتهم يمتلكون رؤية رقمية واضحة وجذابة، فإن أداءهم يميل إلى التحسن، ومع ذلك فإن العلاقة ليست قوية كما هو الحال مع الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أنه على الرغم من أهميتها، قد تؤثر الرؤية الرقمية على الأداء بشكل غير مباشر أو بالتزامن مع عوامل أخرى.
2. بُعد الاستراتيجية الرقمية: أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الأداء الوظيفي وبُعد الاستراتيجية الرقمية وهي إحدى أعلى العلاقات في المصفوفة ($r=0.679, p<0.05$)، مما يشير إلى أن وجود استراتيجية رقمية واضحة ومحددة تُنفذ بفعالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء الموظفين، كما تؤكد أهمية التوجيه الاستراتيجي في تمكين الموظفين من العمل بكفاءة وهدف.
3. بُعد الابتكار الرقمي: تشير النتائج إلى وجود ارتباط علاقة إيجابية قوية بين الاداء الوظيفي وبُعد الابتكار الرقمي، وهي ($r=0.608, p<0.05$)، مما يشير إلى أنه عندما يدعم القادة الابتكار، ويقومون بدمج التقنيات الرقمية في عمليات العمل، فإن الموظفين يكونون أكثر عرضة للأداء بمستويات أعلى، مما يبرز قيمة بيئة العمل المبتكرة والمستقبلية في تعزيز الإنتاجية.
4. بُعد المواطنة الرقمية: أظهرت النتائج إن العلاقة بين الأداء الوظيفي وبُعد المواطنة الرقمية قوية وموجبة ($r=0.613, p<0.05$)، وهذا يعني أن جهود القيادة بلدية مسقط في توعية الموظفين بالسلوك الرقمي

المسؤول، وحماية البيانات والخصوصية الرقمية، وزيادة الوعي بالمخاطر الرقمية تسهم بشكل كبير في الأداء، وقوة العمل الآمنة والمطلعة رقمياً أكثر فعالية بشكل واضح.

5. بُعد ثقافة التعلم الرقمي: توضح النتائج أن المتغير التابع الأداء الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبُعد الخامس ثقافة التعلم الرقمي ($r=0.639, p<0.05$)، مما يُظهر أن التعلم المستمر، والتدريب الرقمي، واستخدام أدوات التعلم الرقمية ضرورية لتعزيز مهارات وإنتاجية الموظفين، وهذا يعزز الفكرة القائلة بأن القوى البشرية والمجهزة رقمياً تُعد الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي والقيادة الرقمية، والجهة والمؤسسة التي تتطور باستمرار هي أكثر قدرة على تلبية متطلبات العمل الحديثة.

وبناء على تلك النتائج السابقة، فإن جميع الأبعاد الخمسة للقيادة الرقمية مرتبطة بشكل إيجابي وملحوظ بالأداء الوظيفي، وأقوى الارتباطات الملحوظة هو بُعد الاستراتيجية الرقمية ($r=0.679$) وبُعد ثقافة التعلم الرقمي ($r=0.639$)، مما يشير هذا إلى أن استثمار بلدية مسقط في التخطيط الاستراتيجي وتعزيز بيئة التعلم الرقمي له تأثير كبير على مدى فعالية أداء الموظفين لواجباتهم، وتدعم هذه النتائج أهمية نموذج القيادة الرقمية الشامل الذي يجمع بين الرؤية والاستراتيجية والابتكار والمواطنة وثقافة التعلم الرقمي لتعزيز الأداء الوظيفي.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها، على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

(H1a) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للرؤية الرقمية على الأداء الوظيفي.

(H1b) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للاستراتيجية الرقمية على الأداء الوظيفي.

(H1c) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للابتكار الرقمي على الأداء الوظيفي.

(H1d) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للمواطنة الرقمية على الأداء الوظيفي.

(H1e) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب لثقافة التعلم الرقمي على الأداء الوظيفي.

استنادًا إلى قيم أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي)، تم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط لتقدير الأداء الوظيفي، ودراسة أثر أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر القيادة الرقمية وأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي) على الأداء الوظيفي.

يُظهر الجدول رقم (4.14) أن النموذج المستخلص ذو دلالة إحصائية، حيث تراوحت قيم المعنوية (p) من صفر إلى ثلاث خانوات عشرية وهي نسبة أقل من (0.05) وبلغت نسبة الارتباط "R" بين عناصر النموذج (77.6%)، وهو ارتباط متوسط إيجابي بين عناصر الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.597)، ما يشير إلى أن المتغيرات في النموذج فسّرت ما يقرب من (60%) من التباين في مدى الأداء الوظيفي في بلدية مسقط؛ بينما (40%) قد تعزى إلى عوامل أخرى، كما تظهر النتائج أن قي م تحليل التباين قد بلغت (106.282)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عالية، ولذلك، يمكن افتراض أن المتغيرات في هذا النموذج مترابطة خطيًا.

جدول رقم (4.14) جودة النموذج.

المعنوية Sig.	قيم تحليل التباين F Change	الخطأ المعياري Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط البسيط R
0.000	106.282	38809.	0.597	602.	0.776

يوضح الجدول الآتي تحليل التباين لمعرفة تأثير (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار

الرقمي، المواطنة الرقمية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي)، على الأداء الوظيفي في بلديه مسقط.

جدول رقم (4.15) تحليل التباين.

المعنوية .Sig	قيمه ف F	مربع الوسط الحسابي	الفروق	مجموع المربعات	النموذج
0.000	106.282	16.008	5	80.038	الانحدار
		0.151	351	52.866	البواقي
			356	132.904	الإجمالي

كشفت نتائج تحليل التباين بالجدول رقم (4.15) أحادي الاتجاه عن وجود دلالة إحصائية قوية

حيث بلغت قيمه ف (106.282)، ومعنوية ($P < 0.05$)، وهي ذات قوة تفسيرية قوية لنموذج الانحدار

الخطي المتعدد، ويوضح الجدول رقم (4.16) أن جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير كبير على نتائج

المتغير التابع الأداء الوظيفي في النموذج، حيث توضح معاملات كل متغير مقدار التغيير في نتائج الأداء

الوظيفي في بلدية مسقط الذي يمكن توقعه من تغيير وحدة واحدة في قيمة هذا المتغير، على افتراض أن

جميع المتغيرات الأخرى في النموذج ثابتة.

جدول رقم (4.16) قيم انحدار أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	الحد الثابت غير المعياري B	الخطأ المعياري Std. Error	المعامل المعياري β	قيمه ت t	المعنوية Sig.
الأداء الوظيفي	الثابت	.404	.169		2.390	.017
	الرؤية الرقمية	.123	.035	.140	3.522	.000
	الاستراتيجية الرقمية	.212	.042	.261	5.014	.000
	الابتكار الرقمي	.108	.042	.132	2.579	.010
	المواطنة الرقمية	.116	.045	.130	2.562	.011
	ثقافة التعلم الرقمي	.314	.044	.319	7.191	.000

وتم إجراء اختبار الفرضيات الفرعية بالاعتماد على النتائج المستخرجة من تحليل الانحدار المبينة

في الجدول رقم (4.16).

الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للرؤية الرقمية على الأداء الوظيفي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن بُعد الرؤية الرقمية له تأثير إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي

($p=0.000$, $t=3.522$)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية. المعامل غير المعياري ($B=0.123$) يشير

إلى أن كل زيادة وحدة واحدة في درجة الرؤية الرقمية ترتبط بارتفاع الأداء الوظيفي بمقدار (0.123)

وحدة، مع ثبات تأثير بقية الأبعاد الأخرى، أما المعامل المعياري ($\beta = 0.140$) فيوضح أن هذا البعد

له تأثير إيجابي معتدل نسبياً عند مقارنته بالأبعاد الأخرى للقيادة الرقمية، مما يؤكد أن تعزيز الرؤية الرقمية

يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وبناءً على هذه النتائج، تدعم الدراسة الفرضية

H1a وتبرز أهمية الرؤية الرقمية كعنصر أساسي ضمن أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة على الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للاستراتيجية الرقمية على الأداء الوظيفي.

أثبتت نتائج التحليل أن الاستراتيجية الرقمية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الأداء الوظيفي ($p=0.000$, $t=5.014$) والمعامل ($B=0.212$) يوضح أن كل زيادة وحدة واحدة في مستوى الاستراتيجية الرقمية ترتبط بارتفاع الأداء الوظيفي بمقدار (0.212) وحدة، مما يعكس العلاقة المباشرة بين التخطيط الرقمي الفعال ونتائج الأداء، كما يشير المعامل المعياري ($\beta = 0.261$) إلى أن الاستراتيجية الرقمية من الأبعاد ذات التأثير النسبي القوي مقارنة ببقية أبعاد القيادة الرقمية، مما يؤكد أهميتها في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية العمل الوظيفي، وبناءً عليه، تدعم الدراسة الفرضية H1b، مما يشير إلى الدور للاستراتيجية الرقمية على الأداء الوظيفي في بلدية مسقط.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للابتكار الرقمي على الأداء الوظيفي أظهرت النتائج أن بُعد الابتكار الرقمي له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي ببلدية مسقط ($p=0.010$, $t=2.579$)، ووفقًا للمعامل غير المعياري ($B=0.108$)، فإن كل زيادة وحدة في الابتكار الرقمي تقابلها زيادة بمقدار (0.108) وحدة في الأداء الوظيفي، مع ثبات تأثير بقية الأبعاد، أما المعامل المعياري ($\beta = 0.132$) فيشير إلى تأثير معتدل نسبيًا، مما يدل على أن الابتكار الرقمي يسهم في تحسين الأداء ولكنه أقل قوة نسبيًا مقارنة بالاستراتيجية الرقمية أو ثقافة التعلم الرقمي، وتدعم هذه النتائج الفرضية H1c، مما يؤكد أن تشجيع العاملين على الابتكار الرقمي في بلدية مسقط يعزز مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب للمواطنة الرقمية على الأداء الوظيفي

أظهرت نتائج الانحدار أن بُعد المواطنة الرقمية له تأثير إيجابي دال إحصائياً على الأداء الوظيفي ببلدية مسقط ($t=2.562$, $p=0.011$)، والمعامل ($B=0.116$) يوضح أن كل زيادة وحدة في المواطنة الرقمية ترتبط بزيادة قدرها (0.116) وحدة في الأداء الوظيفي، في حين يشير ($\beta = 0.130$) إلى أن تأثير هذا البعد إيجابي ومعتدل نسبياً عند مقارنته بالأبعاد الأخرى، توضح هذه النتائج أن تعزيز الوعي بالمواطنة الرقمية لدى الموظفين يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي تدعم الدراسة الفرضية H1d، وتؤكد أهمية المواطنة الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة (H1e): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب لثقافة التعلم الرقمي على الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن بُعد ثقافة التعلم الرقمي لها أقوى تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي ببلدية مسقط ($t=7.191$, $p=0.000$)، وفقاً للمعامل ($B=0.314$)، كل زيادة وحدة في ثقافة التعلم الرقمي ترتبط بارتفاع الأداء الوظيفي بمقدار (0.314) وحدة، مما يعكس الأهمية العملية للثقافة الرقمية التعليمية في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي، كما يظهر ($\beta = 0.319$) أن هذا البعد هو الأكثر تأثيراً نسبياً بين جميع أبعاد القيادة الرقمية، بناءً على هذه النتائج، تدعم الدراسة الفرضية H1e، ويستنتج أن ثقافة التعلم الرقمي له تأثير قوي في تعزيز الأداء الوظيفي.

وبناءً على ذلك فإن الفرضية الرئيسية الأولى (H1) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها، على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط" مدعومة، ويمكن تمثيلها بمعادلة الانحدار على النحو الآتي:

الأداء الوظيفي في بلدية مسقط = (0.404) + (0.123) الرؤية الرقمية + (0.212) الاستراتيجية

الرقمية + (0.108) الابتكار الرقمي + (0.116) المواطنة الرقمية + (0.314) ثقافة التعلم الرقمي.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى

الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، الجنس) بعد التحكم في تأثير أبعاد القيادة الرقمية.

جدول رقم (4.17) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في تأثير أبعاد القيادة الرقمية

على الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية.

الحكم على الفرضية	النتيجة الإحصائية	Sig.(p-value)	الاختبار الإحصائي	المتغير الديموغرافي	نص الفرضية
الفرضية مدعومة	يوجد فرق دل إحصائياً	0.000	ANOVA (Between-Subjects Effects)	العمر	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، الجنس) بعد التحكم في تأثير أبعاد القيادة الرقمية.
الفرضية مدعومة	يوجد فرق دل إحصائياً	0.000		الجنس	

تم استخدام تحليل التباين العاملي (Univariate General Linear Model–GLM) مع إدراج

متغير الجنس كعامل (Factor) ومتوسط أبعاد القيادة الرقمية كمتغير مشترك (Covariate)، وفحص أثر

التفاعل بينهما على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج تحليل التباين العاملي (GLM) أن الأثر بين أبعاد

القيادة الرقمية والأداء الوظيفي تتأثر بالجنس، حيث كان أثر التفاعل بينهما دالاً إحصائياً (Sig=.000)،

وبهذا فإن الفرضية الرئيسية الثانية (H2) مدعومة، مما يؤكد أن الخصائص الديموغرافية – وتحديدًا الجنس

– تعد عاملاً معدلاً في أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج تحليل التباين العاملي

(GLM) أن الأثر بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي تتأثر بالعمر أيضًا، حيث كان أثر التفاعل

بينهما دالاً إحصائياً (Sig=.000)، وبهذا فإن الفرضية الرئيسية الثانية (H2) مدعومة، مما يؤكد أن الخصائص الديموغرافية - وتحديدًا العمر - يعد عاملاً معدّلاً في أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي ببلدية مسقط.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين حول تطبيق بعد ثقافة التعلم الرقمي وبعد الرؤية الرقمية في بلدية مسقط.

ولاختبار الفرضية الثالثة، تم تطبيق اختبار العينات المرتبطة (Paired Sample T-Test) لمقارنة متوسط تطبيق بعد ثقافة التعلم الرقمي ومتوسط تطبيق بعد الرؤية الرقمية لدى موظفي بلدية مسقط. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (4.18) نتائج تحليل العينات المرتبطة (Paired Sample T-Test)

لمقارنة متوسط تطبيق بعد ثقافة التعلم الرقمي والرؤية الرقمية.

نص الفرضية	قيمة ت t	درجة الحرية df	Sig. (2- tailed)	النتيجة الإحصائية	الحكم على الفرضية
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق بعد ثقافة التعلم الرقمي وبعد الرؤية الرقمية في بلدية مسقط من وجهة نظر الموظفين.	-0.317	356	0.751	لا يوجد فرق دال إحصائياً	غير مدعومة

أظهرت نتائج اختبار Paired Sample T-Test أن الفروق بين متوسط تطبيق بعد ثقافة التعلم

الرقمي والرؤية الرقمية لدى موظفي بلدية مسقط غير دالة إحصائياً ($t=-0.317$ ، $p=0.751$) وتُشير

هذه النتيجة إلى أن مستوى تطبيق كلا البعدين متقارب من وجهة نظر العاملين، ولا يوجد تفوق واضح لأي

منهما على الآخر، وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فرق معنوي بين متوسط تطبيق البعدين.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): تُعد ثقافة التعلم الرقمي البُعد الأكثر تأثيراً في تفسير تباين الأداء الوظيفي بين أبعاد القيادة الرقمية، كما يدركها العاملون في بلدية مسقط.

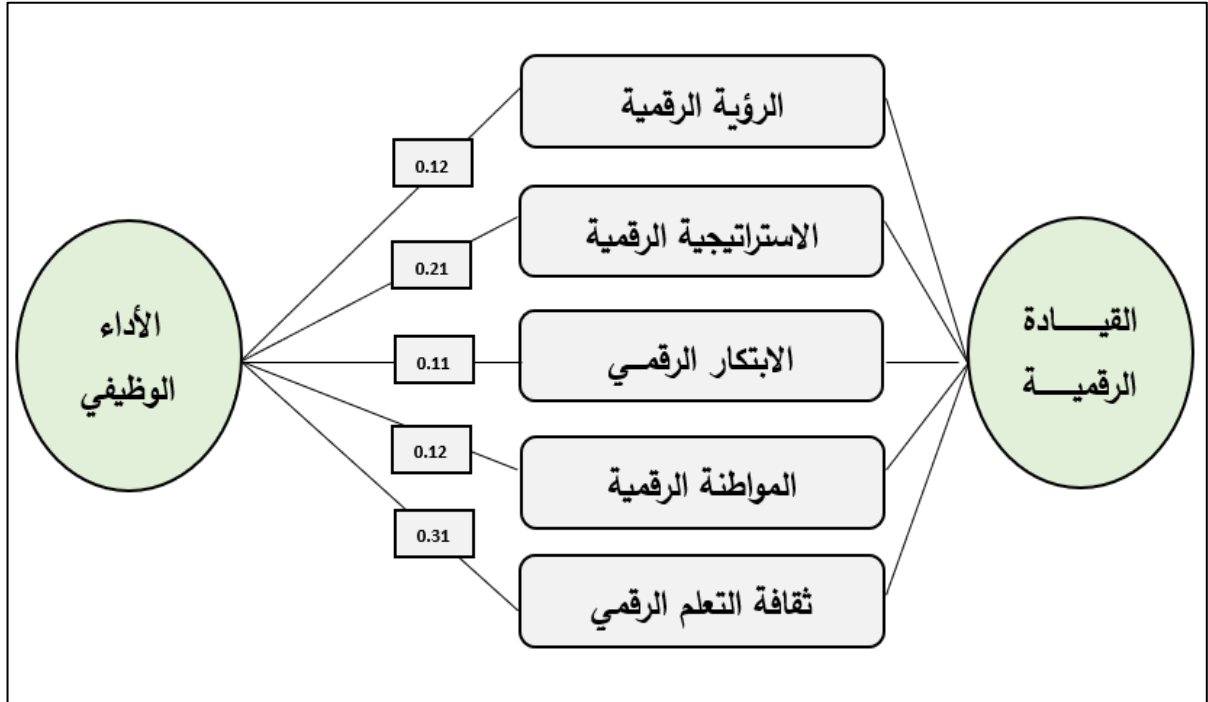
جدول رقم (4.19) معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد للقيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

الملاحظة	.Sig	قيمه t	الخطأ المعياري	المعامل المعياري β	الأبعاد
تأثير دال إحصائياً	0.000	3.522	0.035	0.140	الرؤية الرقمية
تأثير دال إحصائياً	0.000	5.014	0.042	0.261	الاستراتيجية الرقمية
تأثير دال إحصائياً	0.010	2.579	0.042	0.132	الابتكار الرقمي
تأثير دال إحصائياً	0.011	2.562	0.045	0.130	المواطنة الرقمية
أعلى تأثير دال إحصائياً	0.000	7.191	0.044	0.319	ثقافة التعلم الرقمي

أظهرت نتائج الجدول رقم (4.20) تحليل الانحدار المتعدد إلى أن بُعد ثقافة التعلم الرقمي يُعد من أكثر العوامل تأثيراً في المتغير التابع الأداء الوظيفي، وأن جميع الأبعاد الخمسة لها تأثير داله إحصائياً على الأداء الوظيفي ببلدية مسقط وتؤثر بشكل معنوي، حيث بلغ معامل التأثير المعياري لبعد ثقافة التعلم الرقمي (0.319) (β) وهي الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي، كما أن قيمة t بلغت (t=7.191)، مما يعكس قوة التأثير ودلالته الإحصائية، أما قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) فكانت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (Sig.<0.05)، مما يدل على أن التأثير دال إحصائياً بدرجة عالية من الثقة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد أن تعزيز ثقافة التعلم الرقمي لدى العاملين ببلدية مسقط يمثل عاملاً هاماً في دعم وتحقيق الأهداف الرقمية بالبلدية.

جدول رقم (4.20) نتائج اختبار الفرضيات وقبولها.

رمز الفرضية	نص الفرضية	النتيجة	القرار
H1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها، على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط.	($P < 0.05$)	قبول الفرضية
H2	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، الجنس).	($P < 0.05$)	قبول الفرضية
H3	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين حول تطبيق بعد ثقافة التعلم الرقمي وبعد الرؤية الرقمية في بلدية مسقط.	($P > 0.05$)	رفض الفرضية
H4	تُعد ثقافة التعلم الرقمي البُعد الأكثر تأثيرًا في تفسير تباين الأداء الوظيفي بين أبعاد القيادة الرقمية، كما يدركها العاملون في بلدية مسقط.	قيمة (β) لثقافة التعلم الرقمي هي الأعلى.	قبول الفرضية



الشكل رقم (2) النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

5.1 مناقشة نتائج الدراسة.

5.2 توصيات الدراسة.

5.3 الدراسات المستقبلية.

الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمنُ هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال عمليات التحليل الإحصائي لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وذلك في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج الإحصائية المستخلصة، كما يشمل هذا الفصل مقارنة النتائج الحالية بنتائج الدراسات السابقة ومناقشتها، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات العملية، واقتراحات لدراسات مستقبلية مستندة إلى ما أفرزته نتائج الدراسة.

5.1 مناقشة نتائج الدراسة:

1. مناقشة نتائج السؤال الرئيس ما أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط؟

سعت الدراسة الحالية الى دراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) على الأداء الوظيفي في بلدية مسقط. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر قوي ودال إحصائياً للقيادة الرقمية بمختلف أبعادها على الأداء الوظيفي ببلدية مسقط، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.776$)، ومعامل التحديد المصحح ($R^2=0.597$)، وكانت الدلالة الإحصائية عالية ($p<0.05$)، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الرقمية بأبعادها تفسر ما نسبته (59.7%) من التباين في الأداء الوظيفي.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة محمد (2025) ودراسة علي (2025) ودراسة Carbonara & Basile (2025)، والتي أكدت أن القيادة الرقمية تُعد عنصراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تمكين الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق التحول الرقمي بفعالية، كما تعزز هذه الدراسة التصور بأن التكامل بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية والتدريب المستمر يسهم بشكل كبير في بناء الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأداء الفعال.

كما تبين أن التأثير الأكبر للقيادة الرقمية يرتبط بقدرتها على خلق بيئة عمل مرنة، تُمكن الموظفين من التفاعل مع أدوات التكنولوجيا، والابتكار في أساليب العمل، والاندماج في ثقافة التعلم الرقمي، وهو ما أكدته أيضًا دراسة الحضرمي (2024) التي بيّنت ما نسبته (79.5%) من ميزة الجامعات العُمانية التنافسية تعود للقيادة الرقمية الفعّالة، وتتماشى هذه النتيجة مع ما ذكره Vial (2019) من أن القادة الرقميين لا يوجهون فقط الاستراتيجية، بل يشكلون الثقافة التنظيمية، ويدفعون نحو التحسين المستمر.

وتدل قوة الارتباط بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي على أن الاستثمار في القيادات الرقمية لم يعد خيارًا، بل أصبحت ضرورة مؤسسية للتقدم والتطور المؤسسي، فإن القيادة الرقمية في بلدية مسقط أثبتت أنها قادرة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية، وزيادة معدلات الرضا، والإنتاجية، والانتماء الوظيفي، ويمكن الإشارة إلى إن نتائج الدراسة تدعم بقوة وتُبرز الدور الاستراتيجي للقيادة الرقمية كعامل حاسم في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات والجهات الحكومية في سياق التحول الرقمي.

وتؤكد نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) تُعدّ محددًا أساسيًا للأداء الوظيفي، وهو ما يُعدّ مساهمة نظرية معتبرة ضمن أدبيات القيادة الرقمية الحديثة، وقد تجاوزت هذه الدراسة النظرة التقليدية للقيادة باعتبارها عملية اتخاذ قرار وتوجيه، وأبرزت أن الكفاءة في السياق الرقمي تتطلب اندماجًا بين المهارات القيادية والتكنولوجية؛ بما يدعم استجابات أكثر مرونة وابتكارًا داخل المؤسسات، كما تتماشى هذه النتائج مع نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية التي ترى أن الأداء الوظيفي لا يمكن تحسينه فقط من خلال التقنية، بل من خلال التفاعل الديناميكي بين القيادة والبيئة الرقمية والعاملين، وتدعم توجهات نظرية رأس المال البشري التي تشدد على أن القادة الرقميين يساهمون في توظيف إمكانات الأفراد وتوجيهها نحو الأداء عالي الجودة بما يخدم أهداف وتوجهات المؤسسة.

2. مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: إلى أي مدى يُسهم كل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية

الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) بشكل مستقل

في تفسير التباين في مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية مسقط؟

حققت نتائج الدراسة درجة عالية من الدلالة، حيث كشفت اختبارات الانحدار الخطي عن وجود أثر

إيجابي قوي لكل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية على مستوى الأداء الوظيفي، حيث حافظ بُعد الرؤية الرقمية

على أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، ما يعكس أن العاملين يدركون أهمية وضوح الرؤية الرقمية، حتى وإن

لم تكن الأكثر تأثيرًا بصورة مباشرة، وقد يرجع ذلك إلى أن الرؤية الرقمية تؤثر من خلال أبعاد أخرى مثل

الاستراتيجية الرقمية.

كما اتضح أن بُعد الاستراتيجية الرقمية يُعد من أقوى المؤشرات التي تفسر الأداء الوظيفي، إذ أن وجود

خطط واستراتيجيات رقمية واضحة يُمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة، ويُعزز لديهم الشعور بالاتجاه

والأولويات، أما بُعد ثقافة التعلم الرقمي فكان الأعلى في التأثير، ويُفسر ذلك بأن بيئة التعلم المستمر تتيح

للموظف التكيف بسرعة مع التحولات الرقمية، مما ينعكس مباشرة على أدائه.

ومن جهة أخرى، أظهر بُعد الابتكار الرقمي أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، حيث يُسهم

دعم التجريب والتفكير الإبداعي في تعزيز قدرة الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق غير

تقليدية، وأظهر بُعد المواطنة الرقمية أثرًا إيجابيًا واضحًا، إذ يرتبط السلوك الرقمي المسؤول بالالتزام الموظف،

واحترامه للسياسات الرقمية، وسلوكه التعاوني داخل بيئة العمل الرقمية.

وتُشير هذه النتائج إلى تكامل الأبعاد الخمسة في تشكيل مفهوم القيادة الرقمية الفعالة، وأن كل بُعد

منها يسهم بدور نوعي في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم صحة الفرض الرئيس (H1) ويعزز من

قيمه النظرية والتطبيقية على حدّ سواء، وهذا ما يتسق مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة

(Kane et al., (2019، ودراسة (El Sawy et al., (2016، ودراسة (George et al., (2022،

والتي أثبتت أن كلاً من الثقافة الرقمية والاستراتيجية الرقمية والابتكار الرقمي أبعاد حيوية في تعزيز نتائج الأداء الوظيفي عبر الوساطة القيادية الرقمية، ويمكن القول أن بلدية مسقط تتمتع بنموذج متوازن نسبياً في تطبيق أبعاد القيادة الرقمية، مما أسفر عن تعزيز فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها.

3. مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف

الخصائص الديموغرافية للعاملين (العمر، والجنس) بعد التحكم في تأثير أبعاد القيادة الرقمية؟

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين تحديداً (العمر، والجنس) في بلدية مسقط بعد التحكم في تأثير أبعاد القيادة الرقمية، ويؤكد هذا التوجه أن استجابة الموظفين لممارسات القيادة الرقمية ليست نمطية أو موحدة، بل تتأثر بخلفياتهم الاجتماعية والوظيفية؛ مما يعكس أهمية تبني القيادة الرقمية لنهج القيادة التكيفية، ويأخذ في اعتباره التنوع البشري داخل الجهات والمؤسسات.

فعلی سبیل المثال قد يُظهر الموظفون الأصغر سنًا تفاعلاً أقوى مع أبعاد مثل: الابتكار الرقمي، وثقافة التعلم الرقمي نظراً لألفتهم مع التقنيات الحديثة، في حين يُعطي الموظفون الأكبر سنًا أهمية أكبر للرؤية الرقمية كإطار توجيهي يعزز وضوح المهام، ويدعم الاستقرار الوظيفي، كما أن مستوى التحصيل العلمي قد يؤثر على مدى الاستفادة من الاستراتيجية الرقمية أو ثقافة التعلم الرقمي، إذ يميل الحاصلون على درجات أكاديمية عُلّيا إلى الانخراط بصورة أكبر في ممارسات التعلم المستمر أو التخطيط الرقمي بعيد المدى.

أما فيما يخص سنوات الخبرة، فقد يكون للموظفين ذوي الخبرات الطويلة قدرة أعلى على استيعاب مضامين الرؤية الرقمية والاستراتيجية الرقمية، لكنهم في الوقت نفسه قد يُبدون مقاومة أكبر لممارسات الابتكار التكنولوجي، وبالمقابل، فإن الموظفين الجدد قد يكونون أكثر انفتاحاً للتقنيات الجديدة، لكنهم بحاجة لتوجيه أقوى فيما يتعلق بالثقافة المؤسسية والالتزام الرقمي.

وهذا ما تدعمه دراسة عباس (2024)، والتي أكدت أن السياقات التنظيمية والخصائص الفردية (مثل العمر، ونوع الوظيفة، والمستوى التعليمي) تشكل عوامل حاسمة في تعظيم أو تقليل تأثير القيادة الرقمية، وبيّنت أن هذه العوامل قد تعمل كوسيط أو متغير معدل Moderating Variable في العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية ونتائج الأداء، وقد دعت الدراسة صراحة إلى ضرورة إجراء تحليلات تباين متعددة مثل ANOVA، وتحليلات تفاعل Interaction Effects؛ لاختبار الفروق الجوهرية بين الشرائح الديموغرافية المختلفة.

وأظهرت نتائج تحليل التباين العاملي (GLM) وجود فروق معنوية في الأداء الوظيفي يتأثر بمتغير الجنس، حيث كان أثر التفاعل بينهما دالاً إحصائياً (Sig=.000)، كما أظهرت نتائج تحليل التباين العاملي (GLM) وجود فروق معنوية في الأداء الوظيفي يتأثر أيضاً بالعمر، حيث كان أثر التفاعل بينهما دالاً إحصائياً (Sig=.000)، وبهذا فإن الفرضية الرئيسية الثانية (H2) مدعومة، مما يؤكد أن الأداء الوظيفي يختلف بين الموظفين حسب الخصائص الديموغرافية (العمر والجنس) بعد التحكم في أبعاد القيادة الرقمية.

4. مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

الموظفين حول تطبيق بُعد ثقافة التعلم الرقمي وبعْد الرؤية الرقمية في بلدية مسقط؟

أظهرت نتائج تحليل البيانات أن مستويات تطبيق بُعدي ثقافة التعلم الرقمي والرؤية الرقمية لدى موظفي بلدية مسقط متقاربة، حيث لم تُظهر الاختبارات والنتائج الإحصائية أي فروق معنوية بين البعدين ($p=0.751$, $t=-0.317$)، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الموظفين يطبقون كلا البعدين بمستوى مشابه، وهو ما أدى إلى رفض الفرضية H3 والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق بُعد ثقافة التعلم الرقمي وبعْد الرؤية الرقمية في بلدية مسقط من وجهة نظر الموظفين.

تشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات القيادة الرقمية المتعلقة بثقافة التعلم الرقمي والرؤية الرقمية تتسم بالاتساق في بيئة العمل داخل بلدية مسقط، حيث يقوم الموظفون بتطبيق كل من هذه الأبعاد بشكل منتظم ومتوازن، ويمكن تفسير ذلك بأن كل بعد يمثل جزءًا من الإطار الرقمي العام الذي يعتمد عليه الموظفون في أداء مهامهم، ما يعكس وجود نهج لتطبيق ممارسات القيادة الرقمية دون تفضيل أحد الأبعاد على الآخر.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الثقافة التنظيمية القائمة على التعلم الرقمي المستمر تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والوظيفي من خلال تمكين الموظفين، وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم العملية، كما أوضحت دراسة التي قام بها Kane et al., (2019)، والتي بيّنت أن ثقافة التعلم تمثل أحد محددات النجاح في البيئات الرقمية المتغيرة، مما يدعم فكرة أن الموظفين يلتزمون بتطبيق ممارسات القيادة الرقمية المختلفة على نحو متوازن.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن تطبيق كل من بعد ثقافة التعلم الرقمي والرؤية الرقمية يتم بدرجة متقاربة بين الموظفين، وهو ما يعكس مستوى تماثل من الالتزام والممارسة العملية لهذه الأبعاد داخل بلدية مسقط، وتشير هذه النتائج إلى أن الموظفين يدركون ويطبّقون معايير القيادة الرقمية بصورة متناسقة، ما يساهم في خلق بيئة عمل رقمية متكاملة ومستقرة تدعم الأداء الوظيفي.

5. مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما هو البعد الأكثر تأثيرًا من أبعاد القيادة الرقمية في تفسير

تباين الأداء الوظيفي ببلدية مسقط؟

أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن بُعد ثقافة التعلم الرقمي يمثل المحور الأكثر تأثيرًا في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط، مقارنة ببقية أبعاد القيادة الرقمية، حيث سجل هذا البعد أعلى متوسط حسابي (4.1583)، وأعلى قيمة لمعامل الانحدار ($\beta=0.319$)، إضافة إلى ارتباط قوي

($r=0.639$)، وهذا يؤكد الفرضية الرئيسة H4، ما يشير إلى قوة العلاقة بين ثقافة التعلم الرقمي والتحسين في مخرجات الأداء الفردي والمؤسسي، وهذا التأثير القوي يمكن تفسيره بأن ثقافة التعلم الرقمي لا تقتصر على توفير التدريب أو رفع كفاءة الأفراد فحسب، بل تشمل أيضًا تحفيز عقلية النمو، وتشجيع الابتكار، والتعلم من الخطأ، وإيجاد بيئة تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للمتغيرات الرقمية، وتُظهر الأدبيات التربوية والإدارية أن المؤسسات التي تؤسس لثقافة تعلم مستمر تكون أكثر قدرة على التكيف، وأكثر فاعلية في توظيف التحول الرقمي لتحقيق نتائج ملموسة.

وتدعم هذه النتيجة ما خلصت إليه دراسة (Marlene & Jennifer, 2023) التي أكدت أن التعلم الرقمي يمثل أحد المحركات الأساسية للأداء العالي، من خلال تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على التعلم الذاتي التكيفي، كما تتسق مع دراسة (Jing 2024) التي أوضحت أن التعلم الرقمي المستدام هو شرط أساسي لنجاح مشروعات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، كما تؤكد دراسة النعيمي وحتاملة (2023) أن تعزيز ثقافة التعلم الرقمي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة، ويزيد من كفاءة الفرق الإدارية، مما يعزز الأداء الوظيفي على كافة المستويات التنظيمية في بلدية مسقط، وتبين أن بناء هذه الثقافة يتطلب قيادة تشاركية تتيح الفرص للابتكار والتجريب، وتدعم التعلم التعاوني والممارسات القائمة على البيانات الرقمية.

ولم تحقق أبعاد أخرى مثل "المواطنة الرقمية" و"الرؤية الرقمية" و"الابتكار الرقمي" قوة التأثير التي حققها بعد ثقافة التعلم الرقمي، وذلك يؤكد أن الموظفين يتجاوزون بشكل أكبر مع الممارسات اليومية التي تمس احتياجاتهم المباشرة، وقدرتهم على النمو المهني، مقارنة بالأطر الفكرية أو التصورات المجردة التي لا تجد طريقها إلى الواقع العملي، وتُعد هذه النتيجة ذات دلالة تطبيقية عالية، حيث تُبرز نتائج الدراسة أهمية الاستثمار في تنمية قدرات القيادة الرقمية في بلدية مسقط.

وثُعد بلدية مسقط مثالاً مهماً في تبني مفاهيم القيادة الرقمية ضمن الجهات الخدمية الحكومية، حيث كشفت الدراسة أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفعيل أنظمة إدارية مرنة ومتراصة رقمياً تجمع بين التكنولوجيا الحديثة، والممارسات الإدارية الرشيقة، وقد أظهرت الدراسات السابقة مثل دراسة (El Khouly et al., 2022) أن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي المدعوم بقيادة فعّالة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، مع جودة الخدمات، ومن خلال تحليل الواقع التنظيمي في بلدية مسقط، ويمكن الإشارة إلى عدد من الجوانب العملية التي تعزز هذا التوجه:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية؛ حيث تُسهم النظم الرقمية في تقليل الوقت الضائع في الإجراءات الروتينية، وتسرع من آلية اتخاذ القرار، مما يسمح بإعادة توزيع الجهود نحو الأعمال التحليلية ذات القيمة العالية.
2. تعزيز جودة البيانات؛ حيث توفر المنصات الرقمية إمكانية الوصول إلى قواعد بيانات دقيقة، ومحدثة، وسرعة الوصول إليها؛ وهذا يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل واقعي، ويعزز من دقة الأداء المؤسسي.
3. تمكين الموظفين؛ حيث تُوفر القيادة الرقمية مساحة أوسع للاستقلالية التشغيلية من خلال أدوات العمل الذاتي، والتعلم والتدريب الإلكتروني المستمر، مما ينعكس في تنمية المهارات الذاتية، وتحقيق أداء وظيفي أكثر استقراراً.
4. ضمان العدالة والشفافية؛ فالأنظمة الرقمية تعمل على تقنين عمليات المتابعة والتقييم، مما يحد من التحيزات، ويُعزز من شعور الموظف بالثقة، والانتماء للمنظمة، وهو ما يسهم بدوره في رفع مستوى الدافعية والإنتاجية والجودة.

5.2 توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة، يُقدم الباحث من وجهة نظره المتواضعة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط، وذلك على ضوء أبعاد القيادة الرقمية التي تم دراسة تأثيرها، وفق الآتي:

1. صياغة رؤية رقمية موحدة وشاملة من قبل القيادة العليا في بلدية مسقط؛ بحيث تتسجم مع الأهداف الوطنية للتحويل الرقمي، وتشجع الموظفين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

2. اقتراح برنامج تدريبي للقيادة الرقمية ببلدية مسقط بعنوان: "الريادة الرقمية للقيادات العُمانية: نحو تحول مؤسسي ذكي"، يتعلم من خلاله المتدرب مفاهيم القيادة الرقمية من حيث التعريف، والمبادئ، وخصائص القائد الرقمي، والتحول الرقمي في المؤسسات العُمانية من حيث التحديات والفرص، والسياسات، رؤية عُمان الرقمية، نظم إدارة المعلومات، والأمن السيبراني، والحوكمة الرقمية، وبناء خطة قيادة رقمية، ويهدف هذا البرنامج إلى:

أ. إكساب المشاركين مهارات القيادة الرقمية في بيئات العمل العُمانية.

ب. تمكين القيادات من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات وتحليلات وتقنيات رقمية.

ت. زيادة الوعي التقني والثقافي بأدوات التحويل الرقمي والقيادة الرقمية لجميع المشاركين.

3. تعزيز بيئة الابتكار الرقمي في بلدية مسقط من خلال تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات تقنية إبداعية، وتوفير منصات ملائمة لاختبار وتطبيق هذه الأفكار وتبنيها.

4. تعزيز الوعي بالبيانات الرقمية والذكاء الاصطناعي من خلال الاستثمار في أحدث التقنيات ووسائل الاتصال المتطورة كالمنصات السحابية، ولوحات التحكم الخاصة بالذكاء الاصطناعي، وحلول أتمتة سير العمل؛ حتى تُسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة.

5. أظهرت النتائج أن بُعد الابتكار الرقمي هو الأقل تأثيراً على أداء الموظفين، لذلك لابد لبلدية مسقط من دعم الإبداع الرقمي بشكل كبير؛ لأنه ذو علاقة قوية مع استيعاب متطلبات المستخدم وتفضيلاته من خلال استعمال منهجيات التصميم التي تركز على المستخدم، مثل التفكير التصميمي، وتصميم تجربة المستخدم (UX)، ولابتكار تجارب رقمية بديهية وجذابة من خلال إعطاء الأولوية لملاحظات المستخدمين من خدمات البلدية، وتحسين الحلول بصفة متكررة لتطوير الخدمات التي تلبى تطلعات المستخدمين.

6. تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية والمتخصصة في المجال التقني لتوسيع معارف وخبرات البلدية؛ وذلك لمواكبة تطورات التحول الرقمي وتوفير أحدث الممارسات التقنية.

7. نشر ثقافة التعلم الرقمي، وترسيخ المواطنة الرقمية لموظفي بلدية مسقط عبر تقديم ورش وبرامج تدريبية لرفع الوعي بالاستخدام المسؤول والأمثل للتكنولوجيا.

5.3 الدراسات المستقبلية:

بالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث مجموعة من الدراسات المستقبلية الآتية:

1. الرؤية الرقمية تطلعات وآفاق نحو الإجابة المؤسسية وفق رؤية عُمان 2040م.

2. تقييم أثر التحول الرقمي على خدمات التي تقدمها الجهات والمؤسسات الحكومية.

3. تطوير المهارات القيادية الرقمية لدى مديري الجهات الحكومية.

4. الابتكار الرقمي وأثره على حوكمة المدن الذكية: مسقط مدينة ذكية.

المصادر والمراجع

أولاً المصادر والمراجع العربية:

1. أبو بكر، أحمد (2024) أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "نموذجاً"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث
الإدارية والاقتصادية، 9 (21).
2. الأعرجي، عبد الله، والبلية، عبد الله (2022) تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي:
دراسة استطلاعية في ديوان محافظة نينوى، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي التخصصي
الخامس "الآليات الفاعلة لإدارة المنظمات في ظل جائحة (Covid-19)" مجلة كلية التراث
الجامعي، (34)، 232-243.
3. آل مسعد، غادة، ووفاء أحمد (2024) واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية
الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
4. الباشا، رزان، ماهر حسن والطائي محمد عبد حسين حسن (2023) أثر القيادة الرقمية في إدارة
المواهب: دراسة ميدانية في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة -جامعة الزرقاء، الأردن.
5. البناء، خالد نبهان (2023) مهارات القيادة الرقمية رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس
التنظيمي، مجلة دراسات عربية، مجلة 22، العدد 2، 280-255.
6. الجابري، أحمد، وآل الشيخ، عزيزة، والبلوشية، نجلاء، والبلوشية، شيخة، والذهلي، ربيع بن المر
بن علي، والقصابي، خليفة (2024) أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة الموارد البشرية في
المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين، المجلة العربية للعلوم
التربوية والنفسية، مجلة 8، العدد 40، 89-116.

7. الجرف، نجيب (2021) أهمية التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، مجلة العلوم الإدارية والتقنية، مجلة 8، العدد 2، 45-60.
8. الجهني، عبد الله (2020) دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العربية، مجلة الإدارة الحديثة، مجلة 52، العدد 1، 68-81.
9. الحدراوي، حامد كريم، ومي حفزي شارك (2023) دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، نقلاً عن: (Hensellek,2020) مجلة 19، العدد 4، 309-333.
10. الحضرمي، سيف (2024) درجة إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العُمانية الخاصة من وجهة نظر الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى سلطنة عُمان، 12.
11. الحميدي، منال بنت حسين بن حسن (2024) تصور مقترح لتطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعتي الطائف وأم القرى، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة 4، العدد 2، 553-588.
12. الدماطي، حنان (2023) أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي دراسة ميدانية على شركة العربي جروب، المجلة العربية للإدارة، مجلة 46 العدد 2.
13. الراشدي، عبيد بن أحمد، (2024) الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة مجلة القراءة والمعرفة 9-60.
14. الزهراني، سعيد (2021) القيادة الرقمية وأثرها في إدارة الأزمات، مجلة الاستراتيجيات الحكومية، مجلة 5، العدد 2، 77-92.

15. الزهراني، فهد (2022) القيادة الرقمية وأثرها في تفعيل استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مجلة التحول الرقمي، مجلة 6، العدد 2، 45-59.
16. السيد، أحمد عيسى (2023) أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مجلة 45، العدد 4، 345-387.
17. الشعلي، سعود، وإبراهيم، حسام الدين (2023) مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 146، 61-85.
18. الغامدي، محمود (2020) دور القيادة الرقمية في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام، مجلة الإدارة العامة، مجلة 34، العدد 3، 122-139.
19. العبيدي، عادل (2019) التحول الرقمي والتنمية المستدامة في القطاع العام، مجلة التنمية الإدارية، مجلة 14، العدد 3، 108-123.
20. الفريح، فهد (2018) تحسين تجربة المواطن من خلال التحول الرقمي، مجلة الإدارة الإلكترونية، 6(4)، 134-148.
21. الفهيد، سلمان (2021) مستقبل القيادة الرقمية في المؤسسات العربية المجلة العربية للإدارة، مجلة 49، العدد 4، 211-223.
22. المعولية، إيمان (2024) أثر تطبيق أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة في فاعلية الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية في سلطنة عُمان العدالة التنظيمية بوصفه متغيراً وسيطاً، مجلة الآداب، مجلة 12، العدد 3، 9-35.

23. المنصوري، خلود محمد سالم، رضوان، هنداوي محمد حافظ وحسن نهلة سيد (2023) القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة دراسات تربوية واجتماعية مجلة 29، العدد 10، 1-11.
24. المطيري، سلطان دخيل الله، والثبتي، عبد الله عواض (2023) القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 27، 61-89.
25. الملاح، تامر (2017) عنوان المقالة: المواطنة الرقمية مقررًا لجميع المراحل التعليمية، بوابة تكنولوجيا التعليم تعليم رائد تربية سليمة، مصر.
26. النعيمي، وحتاملة (2023) القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلة 19، العدد 1، 1-165-180.
27. بلخير، سهام (2012)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة جامعة البويرة [مذكرة ماجستير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج]، جامعة البويرة.
28. عبدالله أبو سالم، دارين (2024) أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، كلية: إدارة الأعمال، جامعة تبوك.
29. سليمان، شريف عبد الله (2023) ممارسات القيادة الرقمية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، مجلة 37، العدد 37، 158-280.

30. سرڪالي، إنصاف (2024) أهمية التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المجتمع، مجلة شؤون استراتيجية، العدد 18، يونيو 2024.
31. صالح، جمال (2020) أمن البيانات في المؤسسات الحكومية الرقمية مجلة دراسات التكنولوجيا والأمن، مجلة 119، العدد 1، 45-60.
32. صفحي، عائشة (2024) العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 151، الجزء 1، يوليو 2024.
33. عادل، راشد (2020) دور القيادة الرقمية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الحكومية، مجلة تطوير الموارد البشرية، مجلة 10، عدد 1، 45-58.
34. عباس، محمد (2024) تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الخامس، العدد 2، الصفحات 72-94.
35. عبد الحميد، بشير (2023) أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة- الجزائر.
36. علي، شيماء (2025) القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع يوليو 2025م.

37. غالب، الاء، وجسام، انفال (2024) القيادة الرقمية ودورها في تنمية التسويق السيبراني، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات التسويقية الرقمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلة 20، عدد خاص، 1510، 1506-1522.
38. مجيد، أحمد رجب معيشر (2024) القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية: دراسة تحليلية لموظفي مديرية بلدية الفلوجة مجلة الدراسات المستدامة، مجلة 6 ملحق، 1574.
39. ناصر، محمود (2021) دور القيادة الرقمية في تكامل الخدمات الحكومية، مجلة بحوث الإدارة الرقمية، مجلة 7، العدد 3، 52-67.
40. نعوم، فؤاد (2023) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية - الجلفة "نموذجاً"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد 1، 1-20.
41. نوري، رهنج، ومحمد، بهيجان (2022) انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلة 10، العدد 1، 160-177.
42. يوسف، أحمد (2019) الابتكار الرقمي في القطاع الحكومي: استراتيجيات وتقنيات، مجلة التطوير الإداري، مجلة 12، العدد 1، 67-83.
43. اليوسف، خلود بنت سعد بن عبد العزيز (٢٠٢١) آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية- مدينة تبوك - المملكة العربية السعودية- المجلد (1) العدد (4)، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية- مدينة تبوك - المملكة العربية السعودية- المجلد (1) العدد (4) 2021.

ثانياً المصادر والمراجع الأجنبية

1. Accenture (2023), "Futuristic Leadership: Navigating Emerging Technologies in Business"
2. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). "Adding the 'E' to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership." *Organizational Dynamics*.
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
4. Carbonara, N., & Basile, L. J. (2025). Organization performance in smart working settings: the mediating role of digital leadership. *International Journal of Organizational Analysis*.
5. Chaudhuri, S., Dayal, M., & Kumar, V. (2019) Enhancing Performance through Digital Innovation: An Empirical Study. *International Journal of Innovation Management*, 23(1), 1950005. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500052>
6. Cooper, M. S., & Davies, J. L (2023): Organizational Learning and Knowledge Management, *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 124-140.
7. Cybersecurity & Infrastructure Security Agency (CISA, 2024), "Cybersecurity Leadership in the Digital Age"
8. Davies, S. C., & Walker, J. E. (2020). The Impact of Digital Leadership on Employee Performance: A Study of SMEs in the UK. *International Journal of Digital Leadership*, 4(3), 87-102.
9. Deloitte (2022), "Digital Transformation Leadership: Managing Remote Teams"
10. El Khouly, S., El-Bassiouny, N., & Abdelgadir, R. M. (2022). Digital leadership and organizational performance in the public sector: Mediating role of digital transformation. *Public Administration Review*, 82(5), 900–912.
11. El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016) How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/4>
12. El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016) How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.

13. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.
14. Fakhfakh, A., Noureldin, A., Aboueldahab, M., & Nabil, B. (2025). The role of digital leadership in the sustainable performance of Egyptian telecommunications companies: The mediating effect of digital organizational culture. *International Journal of Industrial Engineering*, 36(1), 17-32.
15. Fernandes, M. R. M., & Fernandes, T. M. S. (2021). Digital Leadership and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 120, 69-77.
16. Gartner (2023), "The Importance of Digital Communication in Leadership"
17. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008) Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
18. George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2022). Digital transformation, innovation management, and the role of dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, 59(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
19. Haffke, I., Kalgovas, B. M., & Benlian, A. (2016). "The Role of IT Capabilities in Digital Transformation." *Business & Information Systems Engineering*, 58(5).
20. Harvard Business Review (2022), "Leading Through Change: How Digital Leaders Are Driving Innovation in Times of Uncertainty"
21. Hock, Chirs. (2021). Adapting leadership to the digital era: Challenges and opportunities. *Journal of Business Strategy*, 29(1), 43-56
22. Johnson, E. M., & Brown, J. L. (2021). Leadership in the Digital Era: How Digital Transformation Affects Employee Performance. *Journal of Digital Innovation and Leadership*, 5(1), 45-58.
23. Kane, G. C., et al., (2015). "Strategy, not technology, drives digital transformation." MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
24. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation." MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
25. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019) *Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics*. MIT Sloan

- Management Review and Deloitte Insights.
<https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/>
26. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019) Accelerating Digital Innovation Inside and Out. MIT Sloan Management Review.
<https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/>
 27. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics. MIT Sloan Management Review, 60(3), 1–9.
 28. Khan, A. N., Wang, Y., Khan, N. A., & Ahmad, A. (2025). Digital Leadership Enhances Employee Empowerment, Techno-work Engagement, and Sustainability: SEM Analysis in Public Healthcare. INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, 62.
 29. Khan, M. A., & Khokhar, A. R. (2022). Exploring the Impact of Digital Leadership on Employee Performance: Evidence from the IT Sector. Journal of Information Technology and Performance, 8(4), 255-270
 30. Kyndt, E., & Baert, H. (2013) Antecedents of Employees' Involvement in Work-related Learning: A Systematic Review. Review of Educational Research, 83(2), 273–313.
<https://doi.org/10.3102/0034654313478021>
 31. Liu, Y., & Li, X. (2020). Digital leadership and employee creativity: The role of employee digital competence and innovation climate. Technology in Society, 63, 101385. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101385>
 32. McKinsey & Company (2023), "The role of data and analytics in digital transformation"
 33. Meyer, Michael. (2019). Digital leadership and its impact on organizational transformation. International Journal of Technology and Management, 14(3), 92-104.
 34. Natasha, N., Ahmad, A. C., & Anggoro, Y. A. R. (2025). Strengthening Digital Competence, Digital Leadership, and Employee Resilience in Improving Human Resource Performance in the Digital Era of Public Services. Golden Ratio of Human Resource Management, 5(2), 336-351.
 35. Park, D. L., & Richardson, M. T. (2019). The Role of Digital Leadership in Enhancing Organizational Performance. International Journal of Management and Digital Transformation, 7(2), 134-146.
 36. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). "How smart, connected products are transforming competition." Harvard Business Review.

37. PwC (2023), "Digital Transformation and Innovation: Leading the Change
38. Ribble, M. (2011) *Digital Citizenship in Schools: Nine Elements All Students Should Know* (2nd ed.). International Society for Technology in Education (ISTE).
39. Schein, Edgar. (2020). Leadership and digital transformation: A conceptual framework. *Leadership in the Digital Age*, 23(2), 78-91.
40. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings." *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
41. Schöttner, Robin. (2018). Digital leadership in the context of digital transformation. *Journal of Digital Innovation*, 12(4), 56-67.
42. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019) Leadership styles and skills in the digital era. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V*, 12(1), 281–286.
43. Tampi, P. P., Septa Diana Nabella, & Dewi Permata Sari. (2022). The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1620–1628.
44. Turan-Torun, B., Oktaysoy, O., Kobanoglu, M. S., Topcuoglu, E., Yenikaya, M. A., Topcuoglu, V., & Uygungil-Erdogan, S. (2025). Identification of heavy work investment antecedents: a research on digital leadership. *Frontiers in Psychology*, 16, 1588412.
45. Vial, G. (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
46. Wang, Tiandong & Lin, Xiaoyue & Sheng, Fan. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*. 13. 10.3389/fpsyg.2022.902693.
47. Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025). Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person–job fit. *Frontiers in psychology*, 16, 1492264.
48. Westerman, G, Bonnet, D, Ferraris, P, & Byrne, J. (2014). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*. Capgemini Consulting, in collaboration with MIT Sloan Management Review.

49. Westerman, G., Calm ejane, C., Ferraris, P., & Bonnet, D. (2020). "Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations." MIT Center for Digital Business.
50. Westerman, G., et al., (2014). "Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation." Harvard Business Review Press.
51. Yucebalkan, B. (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. Current Academic Studies in Social Science, 2(1), 489–505.
52. Yudhaputri, E., Arafah, W., & Anggiani, S. (2025). The influence of Artificial intelligence, Digital leadership on Organizational performance mediated by Innovative work behaviour in the Hotel Industry in Jakarta. Apollo: Journal of Tourism and Business, 3(1), 313-322.

ثالثاً المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات: [برنامج التحول الرقمي](#)

[الحكومي بسلطنة عُمان.](#)

2. الموقع الرسمي لبلدية مسقط: [تاريخ العمل البلدي.](#)

3. [معجم المعاني الجامع.](#)

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (1) أداة الدراسة

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

برنامج الماجستير في القيادة

المحترم

الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة، وبعد:

خطاب تحكيم أداة الدراسة (استبانة)

يسرني أن أضع بين أيديكم الأداة التي تم إعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي

بعنوان: أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة لموظفي بلدية مسقط.

وهو متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في القيادة من كلية إدارة الأعمال جامعة

الشرقية، ونأمل منكم التكرم بإبداء رأيكم وتحكيمها وفق الآتي:

1. سلامة صياغة العبارات

2. ارتباط العبارة بالمحور

3. علمًا أن عدد المتغيرات (2) وعدد العبارات (43).

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير سلفاً.

الباحث:

تحت إشراف:

نضال بن ناصر بن خالد السالمي

د/ محمد بشير

الأفاضل/ موظفو وموظفات بلدية مسقط

المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة، وبعد:

الموضوع: استبانة لدراسة بعنوان أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة على موظفي بلدية مسقط

يجري الباحث دراسة بعنوان "أثر القيادة الرقمية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة لموظفي بلدية مسقط" وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص "القيادة" وتتكون من جزأين هما:

1. البيانات الديموغرافية.

2. محاور الاستبانة المكونة من أبعاد المتغير المستقل القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي)، وكذلك عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية، مؤكداً بأن الإجابات جميعها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم وكريم تجاوبكم،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث:

نضال بن ناصر بن خالد السالمي

الجزء الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية:

1. الجنس

ذكر

أنثى

2. العمر

20-30 سنة

31-40 سنة

41-50 سنة

51-60 سنة

أكبر من 60 سنة

3. المؤهل العلمي

الدبلوم العام

البكالوريوس

الماجستير

الدكتوراة

4. عدد سنوات الخدمة في البلدية

أقل من 5 سنوات

ما بين 5-10 سنوات

ما بين 11-15 سنة

ما بين 16-20 سنة

أكثر من 21 سنة

5. منصبك في بلدية مسقط الآن

الإدارة العليا (مدير عام فأعلى)

الإدارة الوسطى (رئيس قسم فأعلى)

موظف إداري/ فني

أخرى:

الجزء الثاني فقرات الاستبانة:

تتضمن عبارات أبعاد القيادة الرقمية التي تبناها الباحث وهي: الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الابتكار الرقمي، المواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي، بالإضافة إلى عبارات الأداء الوظيفي، لذا يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة ملائمة من وجهة نظرکم.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول الرؤية الرقمية						
1	يتمتع قادة بلدية مسقط برؤية استراتيجية واضحة وجذابة للمستقبل الرقمي، مما يسهم في توجيه مسار التطوير المؤسسي.					
2	ينقل القادة رؤيتهم لمستقبل البلدية الرقمي إلى الموظفين بفعالية، مما يعزز الالتزام بالتغيرات التكنولوجية.					
3	يتبنى القادة التقنيات الرقمية، ويستخدمونها بشكل استباقي لدعم اتخاذ القرارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.					
4	يسعى القادة إلى دمج التقنيات الرقمية المبتكرة في رؤيتهم لمستقبل البلدية، مع التركيز على تكييف هذه التقنيات مع احتياجات العمل.					
5	يحفز قادة بلدية مسقط الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الرؤية الرقمية من خلال توفير التدريب المناسب.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تعكس الرؤية الرقمية لقادة البلدية توجهاً نحو تحسين الخدمات العامة وزيادة الشفافية باستخدام التقنيات الحديثة.					
البُعد الثاني الاستراتيجية الرقمية						
7	لدى قادة بلدية مسقط استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي يتم العمل وفقها لتحسين الأداء والفاعلية.					
8	تضع القيادة مؤشرات دقيقة وقابلة للقياس لتمكين تتبع تقدم الأهداف الرقمية وضمان تحقيقها.					
9	يُشرك الموظفون في جميع مراحل تطوير الاستراتيجية الرقمية، مما يضمن تعزيز التفاعل والالتزام.					
10	تحدد القيادة في بلدية مسقط أهدافاً بعيدة المدى لتوظيف التقنيات الرقمية في جميع جوانب الأعمال بالبلدية لتحقيق التطوير المستدام.					
11	تعمل القيادة في بلدية مسقط على تحديث الاستراتيجية الرقمية بشكل دوري لتواكب التطورات التكنولوجية وتلبي احتياجات العمل المستقبلية.					
12	تعمل القيادة في بلدية مسقط على تطوير استراتيجيات الابتكار الرقمي التي تركز على تحسين الأداء وزيادة كفاءة العمليات عبر استخدام التقنيات الحديثة.					
البُعد الثالث الابتكار الرقمي						
13	قادة بلدية مسقط يسعون جاهدين لدمج تقنيات رقمية جديدة ومبتكرة في رؤيتهم لمستقبل البلدية.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	قادة بلدية مسقط يشجعون الأفكار الجديدة والمبتكرة ويحفزون الموظفين على التفكير الإبداعي.					
15	قادة بلدية مسقط يتقبلون التغييرات التي تفرضها التكنولوجيا الرقمية ويعملون على تكيف العمليات بما يتناسب مع هذه التغييرات.					
16	قادة بلدية مسقط يستفيدون من التقنيات الرقمية لدفع عجلة الابتكار وتعزيز فعالية العمل داخل البلدية.					
17	بلدية مسقط تدعم العاملين الذين يقدمون أفكارًا وحلولًا مبتكرة باستخدام التقنيات الرقمية من خلال منحهم الدعم والموارد اللازمة.					
18	قادة بلدية مسقط يعملون على تشجيع ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين من خلال إنشاء بيئة داعمة للتجارب الرقمية الجديدة.					
البُعد الرابع المواطنة الرقمية						
19	يُوجه رئيس البلدية تركيزه بشكل مستمر نحو اختيار البرامج الرقمية المناسبة التي تتماشى مع احتياجات البلدية.					
20	يعمل رئيس البلدية على تثقيف العاملين بالتحويلات الرقمية الحديثة وكيفية التكيف معها.					
21	تسعى القيادة الرقمية لتثقيف الموظفين وتدريبهم على استخدام الوسائل الرقمية، مما يساعدهم على أن يصبحوا مواطنين رقميين مسؤولين في المجتمع الرقمي الجديد.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تتخذ القيادة الرقمية التدابير اللازمة لضمان حماية البيانات الشخصية والوقاية من الهجمات الإلكترونية، مع توفير استراتيجيات لإدارة الأزمات الرقمية.					
23	تعمل القيادة الرقمية على توعية الموظفين بالمخاطر التقنية المحتملة، وتزويدهم بالأدوات اللازمة لحماية أنفسهم من التهديدات الرقمية.					
24	توفر البلدية التدريب اللازم للموظفين لمساعدتهم على التعامل مع خيارات الوسائط الرقمية المتعددة وتعزيز مهاراتهم التقنية.					
البُعد الخامس ثقافة التعلم الرقمي						
25	يتمتع موظفو بلدية مسقط بخبرة كافية في الأنظمة الرقمية، مما يسهل تنفيذ العمليات والإجراءات اليومية بكفاءة.					
26	يهتم موظفو بلدية مسقط بتطوير أنفسهم بشكل مستمر، مما يعزز قدراتهم على الإبداع والابتكار.					
27	تستقطب بلدية مسقط الكفاءات التقنية المؤهلة في مختلف المجالات لتطوير استراتيجيات فعالة تلبي احتياجات البلدية.					
28	تعزز بلدية مسقط ثقافة التعلم الرقمي بين موظفيها من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة وموارد تعليمية متقدمة.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	تسعى بلدية مسقط إلى تحقيق التميز في التعليم الرقمي من خلال استخدام تقنيات التعلم الحديثة في تطوير المهارات العملية للموظفين.					
30	تعمل بلدية مسقط على تهيئة بيئة تعليمية رقمية تتيح للموظفين الاستفادة من تقنيات التعلم عن بُعد لتعزيز قدراتهم المهنية والابتكارية.					
المتغير التابع الأداء الوظيفي						
31	أتمتع بمعرفة كافية بطبيعة الأعمال الموكلة إليّ.					
32	أؤدي عملي بكفاءة وفعالية عالية.					
33	أخطط بشكل جيد للأعمال قبل تنفيذها لضمان تحقيق أفضل النتائج.					
34	لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة بمرونة وفعالية.					
35	أبذل جهودًا استثنائية عندما تتطلب ضغوطات العمل ذلك.					
36	لدي المهارة اللازمة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة واهتمام.					
37	أتصرف بشكل سليم عندما أواجه مشكلة أو عائقاً في عملي، مع اتخاذ القرارات المناسبة.					
38	أقدم العون والمساعدة دائماً لزملائي في الإدارة لضمان إنجاز العمل بكفاءة.					
39	أسعى لتطوير أدائي من خلال المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها بلدية مسقط					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	لدي أسلوب فعال لعرض الآراء والمقترحات، مما يجعلها مقبولة لدى الرؤساء.					
41	ألتزم بتوجيهات رئيسي دائمًا، مما يعزز من أدائي، ويمنع أي تعارض أو تغيير في المهام الموكلة إليّ.					
42	أتلقي بشكل منتظم عبارات الشكر والتقدير من رئيسي على أدائي الجيد وإنجازاتي، مما يعكس تأثير عملي الفعّال في الفريق.					
43	أحرص على تلبية احتياجات المستخدمين من الخدمات بسرعة وكفاءة.					

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة الشرقية	أستاذ مساعد	د/ رمزي سالم	1
	أستاذ مساعد	د/ خالد ماضي	2
	أستاذ مساعد	د/ نشأت مصري	3

شكراً لكم



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	24/08/25
Project No.:	
Project Title:	أثر القيادة الرقمية على الاداء الوظيفي: دراسة حالة لموظفي بلدية مسقط
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. نضال السالمي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/122).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183