



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية بالتطبيق على وزارة

الأوقاف والشؤون الدينية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

بدر بن عبدالله المنذري

إشراف الدكتور

خالد ماضي

2025م - 1447هـ



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية بالتطبيق على وزارة

الأوقاف والشؤون الدينية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

بدر بن عبدالله المنذري

إشراف الدكتور

خالد ماضي

2025م - 1447هـ

الإجازة

العوامل الداعمة للابتكار ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان

أعداد الطالب/ بدر بن عبدالله بن علي المنذري

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (2025/10/15م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ خالد محمد ماضي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. خالد محمد ماضي (مشرف)	
2 د. الياس شهدا (مُحكِّمًا)	
3 د. عبدالسلام آدم (مناقش داخلي)	
4 د. المنتصر محمد موسى (مناقش خارجي)	

الاقرار

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 الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث / بدر بن عبدالله بن علي المنذري

التوقيع/

إهداء

إلى والدي الكريم، من علمني أن العلم طريق، والعمل رسالة، والإخلاص خلق لا يساوم عليه، إلى من كانت دعواته زادي، وصمته عزيمة، ونبله دليلي في دروب الحياة...

إلى أُمي الغالية، من كانت الحُضن والمحفز، والدفع الصامت في لحظات الانكسار والارتقاء، إلى من شكلت قلب البيت وركن الأمان، وسكنت في دعائها كل تفاصيل إنجازي...

إلى زوجتي العزيزة، دامت سندا ومصدر إلهام وطمأنينة، إلى شريكة الرحلة، ورفيقة الدرب، من آمنت بحلمي وسهرت لأجلي...

إلى أبنائي الأعزاء، أنتم روح الأمل، وبكم يكتمل المعنى، ويزهر الغد...

إلى إخوتي الأوفياء، من كانوا السند في صمتهم، والعون في خطواتهم، وجمال الرفقة في كل مراحل الطريق...

إلى كل من أهداني كلمة، أو شملني بدعاء، أهدىكم هذا العمل العلمي. والله ولي التوفيق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبنوره تتجلى العثرات، وبفضله يدرك العلم وتتال الغايات.

والصلاة والسلام على المعلم الأول، والقُدوة الأكمل، سيدنا محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه إلى يوم الدين.

قال الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وانطلاقاً من هذا الحديث الشريف، يسعدني أن أرفع كلمات الشكر والعرفان لكل من كان له أثر في إنجاز هذا العمل العلمي، ولكل من أسهم في تهيئة البيئة المعرفية والوجدانية التي أمدتني بالعزم والمثابرة.

وأتوجه بوافر الامتنان وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ خالد محمد ماضي، الذي كان نعم المرشد والموجه، بفضل رؤاه العلمية السديدة، ومتابعته الحثيثة، ونصائحه الغنية، والتي كان لها بالغ الأثر في توجيه دفة هذا البحث نحو بر الأمان.

كما لا يفوتني أن أعبر عن خالص شكري وتقديري إلى نخبة الأساتذة والدكاترة بجامعة الشرقية، الذين أفاضوا علينا بعلمهم، وأحاطونا بعنايتهم الأكاديمية، حيث كانوا مثالا يحتذى به في العلم والتواضع، والرسالة التعليمية الرفيعة.

كما أخص بالشكر زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا خير عون في لحظات الجهد، ومصدر دعم في أوقات التحدي. فلكم مني جميعاً كل الامتنان، وأسمى آيات الشكر والوفاء.

قائمة المحتويات

م	المحتوى	الصفحة
	المستخلص	1
1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
	تمهيد	5
1.1	مشكلة الدراسة	7
1.2	تساؤلات الدراسة	9
1.3	أهداف الدراسة	9
1.4	أنموذج الدراسة	10
1.5	فروض الدراسة	12
1.6	أهمية الدراسة	13
1.7	حدود الدراسة	15
1.8	هيكل الدراسة	15
2.	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	18
	تمهيد	19
2.1	المبحث الأول: الأدبيات النظرية	21
2.1.1	المطلب الأول: القيادة الرقمية	21
2.1.2	الفرع الأول: مفهوم القيادة الرقمية	21
2.1.3	الفرع الثاني: أهمية القيادة الرقمية	22
2.1.4	الفرع الثالث: أبعاد القيادة الرقمية	23
2.1.5	المطلب الثاني: المرونة التنظيمية	32
2.1.6	الفرع الأول: مفهوم المرونة التنظيمية	32

34	الفرع الثاني: أهمية المرونة التنظيمية	2.1.7
35	الفرع الثالث: أبعاد المرونة التنظيمية	2.1.8
37	مثال على دور مدير دائرة التعريف بالإسلام والتبادل الثقافي في توظيف الجانب التقني	2.1.9
45	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	2.2
46	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية	2.2.1
46	الدراسات العربية	2.2.2
49	الدراسات الأجنبية	2.2.3
51	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية	2.2.4
51	الدراسات العربية	2.2.5
54	الدراسات الأجنبية	2.2.6
57	التعقيب على الدراسات	2.2.7
61	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3.
62	تمهيد	
62	منهج الدراسة	3.1
62	مجتمع الدراسة	3.2
65	عينة الدراسة	3.3
66	تصميم أداة الدراسة	3.4
66	أداة الدراسة	3.5
68	الأساليب الإحصائية	3.6

68	صدق الاستبانة	3.7
68	ثبات الاستبانة	3.8
69	تطبيق أداة الاستبانة	3.9
78	الفصل الرابع: تحليل النتائج وعرضها	4.
79	تمهيد	
79	التحليلات الأولية للبيانات	4.1
80	القيم المتطرفة	4.2
81	التوزيع الطبيعي للبيانات	4.3
81	تحليل المتغيرات الديموغرافية	4.4
101	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات	5.
102	تمهيد	
102	النتائج المتعلقة بوحدة المعاينة والتحليل	5.1
104	النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	5.2
105	النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات	5.3
107	ربط النتائج بالدراسات السابقة	5.4
109	الاستنتاجات	5.5
111	التوصيات	5.6
113	المقترحات البحثية	5.7
115	المراجع والمصادر	6.
115	أولاً: المراجع العربية	6.1
122	ثانياً: المراجع الأجنبية	6.2
127	قائمة الملاحق	7.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة ومتطلبات التكيف المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم نموذج بحثي يستند إلى الأدبيات الحديثة، حيث تم قياس القيادة الرقمية بأبعادها الأربع: القيادة الرقمية الرشيدة، والقيادة المتعلمة والإبداعية، والقيادة الداعمة والمتميزة، والقيادة المعززة للمواطنة الرقمية. كما تم قياس المرونة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية.

أُستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبقت إلكترونياً على عينة مكونة من (368) موظفاً من مختلف قطاعات الوزارة. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تبني ممارسات القيادة الرقمية، إلى جانب ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية، لا سيما في الجاهزية الاستباقية وسرعة الاستجابة والقدرة على التكيف. كما كشفت النتائج عن علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، مما يؤكد دور القيادة الرقمية في تمكين الوزارة من مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق معنوية في مستوى المرونة التنظيمية تعزى للعمر والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى للجنس أو سنوات الخبرة.

وتوصي الدراسة بتبني إستراتيجية رقمية شاملة داخل الوزارة، وتعزيز القدرات القيادية من خلال برامج تدريبية متخصصة، إلى جانب إنشاء وحدة للمرونة التنظيمية تعنى برصد التغيرات وإدارة المخاطر وضمان التكيف المستمر. كما تؤكد الدراسة أهمية مواءمة السياسات المؤسسية مع رؤية عمان 2040 بما يساهم في تحقيق التميز الحكومي والتحول الرقمي المستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، المرونة التنظيمية، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، التحول الرقمي، القيادة الحكومية.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of digital leadership on enhancing organizational resilience at the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman, considering accelerating digital transformations and institutional adaptation requirements. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a research model was designed based on recent literature. Digital leadership was measured across four dimensions: rational digital leadership, learning and creative leadership, supportive and distinguished leadership, and leadership that enhances digital citizenship. Organizational resilience was also measured across three main dimensions: strategic resilience, operational resilience, and tactical resilience.

A questionnaire was used as the primary data collection tool and administered electronically to a sample of (368) employees from various sectors of the ministry. The results demonstrated a high level of adoption of digital leadership practices, along with a high level of organizational resilience, particularly in terms of proactive readiness, responsiveness, and adaptability. The results also revealed a statistically significant positive relationship between digital leadership and organizational resilience, confirming the role of digital leadership in enabling the ministry to address challenges and achieve institutional sustainability. The results also indicated significant differences in organizational resilience attributed to age and educational qualifications, while there were no differences attributed to gender or years of experience.

The study recommends adopting a comprehensive digital strategy within the ministry, enhancing leadership capabilities through specialized training programs, and establishing an organizational resilience unit to monitor changes, manage risks, and ensure continuous adaptation. The study also emphasizes the importance of aligning institutional policies with Oman Vision (2040), which contributes to achieving government excellence and sustainable digital transformation.

Keywords: Digital leadership, organizational resilience, Ministry of Endowments and Religious Affairs, digital transformation, government leadership.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1.1. مشكلة الدراسة

1.2. تساؤلات الدراسة

1.3. أهداف الدراسة

1.4. أنموذج الدراسة

1.5. فروض الدراسة

1.6. أهمية الدراسة

1.7. حدود الدراسة

1.8. هيكل الدراسة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تغيرات سريعة وتطورات متلاحقة بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، مما يضع المنظمات أمام تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على التكيف مع هذه المستجدات لضمان استمراريته ونموها وتعزيز ميزات التنافسية وتحويلها إلى مزايا مستدامة (غراز، 2018). فقد أصبح من الضروري على المنظمات أن تمتلك المقومات والقدرات الداعمة للإبداع والابتكار، وأن تعتمد أساليب عمل جديدة والاهتمام بتطوير أو ابتكار منتجات جديدة، وكذلك يجب التخلي عن الطرق التقليدية (الشريف، 2024). وهذا ما أكدته دراسة (مهيل، وحاقة، 2023) بأن الابتكارات التنظيمية ضرورة أساسية لمواكبة التغيرات السريعة، وقد أظهرت الدراسات أهمية الابتكار داخل المؤسسات كعامل مؤثر في تحقيق ميزة تنافسية. ويعد الابتكار أداة فعالة لإدارة التحديات الناتجة عن التغيرات السريعة والقدرة على التكيف مع ظروف البيئة التنظيمية المتغيرة. وفي ظل تعقيدات العصر الحديث تواجه المنظمات تحديات مستمرة تتطلب إعادة التفكير في أساليب العمل، وابتكار طرائق جديدة، وتوظيف التكنولوجيا واستثمارها بشكل استراتيجي لدعم هذا التغير. وبرزت الدعوات المطالبة بتطبيق القيادة الرقمية كوسيلة لتجاوز كافة الحواجز المكانية والزمانية، حيث تحولت القيود المرتبطة بالموقع الثابت إلى عالم مفتوح بفضل شبكات الإنترنت. كما أزيلت هذه القيود الزمانية، مما أتاح العمل على مدار الساعة دون التقيد بأوقات عمل محددة، وأكدت دراسة (سلام، 2020)، أن العديد من المؤسسات تتجه للتحويل الرقمي وتتبنى تقنيات حديثة لدعم وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية. وهذه الجهود تهدف إلى تحسين ثقافة العمل،

وتنظيم الأدوار، وتعزيز التفاعل مع الأجهزة الحديثة. وكذلك تسعى المنظمات من خلال برامج التحول الرقمي إلى بناء أسس جديدة تلبي متطلبات المستقبل، مما يعزز جاهزيتها للتكيف مع التغيرات وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة ونجاح (Promsri,2019).

أما المرونة التنظيمية فتعبر عن قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، والاستعداد لتحمل أخطار التغيير. حيث أشارت دراسة (Vladimir et,2012) بأن المرونة التنظيمية تعبر عن القدرة على التكيف السريع مع التغيرات وتعديل الاتجاه بفعالية، مما يجعلها مصدرا أساسيا لتحقيق ميزة تنافسية. فهي تمثل أداة حيوية لإدارة التحولات السريعة وتعديل الأوضاع الداخلية بما يتماشى مع بيئة المؤسسة. كما تعد المرونة من السمات الضرورية لتكييف الخطط الإستراتيجية مع بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر. وبينت دراسة (محمود، وآخرون، 2022) أن المرونة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على تغيير الاتجاه بسرعة، مما يجعلها أداة فعالة لإدارة حالات التغيير السريع والتكيف مع الظروف داخل بيئة المنظمة. وتعد المرونة عاملا حاسما لتكييف الخطط الاستراتيجية في بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، لذا ينبغي لقادة المنظمات الحديثة اعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء وتوجيه المنظمة. من جانب آخر أصبحت البنية الإلكترونية في الإدارة داعمة أساسية في وظائف المنظمة، وتعد إدارة الموارد البشرية واحدة من الإدارات الرئيسة التي تستلزم تبني العنصر الإلكتروني في العمليات الإدارية، بهدف تبسيط وظائفها وتحقيق مزايا متعددة للمنظمة في ظل بيئة متقلبة. ولتحقيق ذلك، يجب على القيادات العليا العمل بجدية على توفير قاعدة صلبة تارة ومرنة تارة أخرى، للاستجابة بفعالية للتغيرات المستمرة في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات.

في هذا السياق، تمثل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مثالا للمؤسسات التي تواجه تحديات فريدة تتطلب استجابة سريعة وفعالة، خاصة في ظل تطور الاحتياجات المجتمعية وتعدد التحديات الاجتماعية والدينية. وهذه الدراسة تتناول أثر القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية ضمن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مواكبة لتوجهات رؤية عمان (2040)، (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان، 2040). حيث تُسلط الضوء على كيفية توظيف التقنيات الرقمية لتعزيز الاستجابة السريعة والمرونة في العمليات الإدارية والتوجيهية، كما تستكشف الدراسة دور القيادة الرقمية في تحسين التنسيق بين الإدارات، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق التفاعل الفعال بين الموظفين، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة وتلبية متطلبات المجتمع المتزايدة.

1.1. مشكلة الدراسة:

ماتزال العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، وأهداف التنمية المستدامة في مؤسسات القطاع العام غير واضحة بما فيه الكفاية، على الرغم من الدور المتزايد للتحول الرقمي في تحسين خدمات مؤسسات القطاع العام. تشير العديد من الدراسات إلى إمكانية أن يكون للتحول الرقمي تأثير ملموس في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ووفقا لدراسة (Zhang, et al,2021) يظهر التحول الرقمي تأثيرا إيجابيا كبيرا على المرونة التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز الابتكار الاستكشافي في المؤسسات. وتشير الدراسة إلى أن المنظمات التي تتبنى التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، بفضل التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل. وتوضح أبحاث حديثة مثل بحث (Firmansyah, et al,2024) أن القيادة الرقمية تعد عاملا حاسما في تحقيق التحول الرقمي والمرونة. إذ يساهم القادة الرقميون في توجيه الموظفين نحو التغيير، وتسهيل تبني التقنيات الجديدة، وتقليل مقاومة التغيير، مما يعزز الأداء المؤسسي.

لكن هذه العلاقة لم تدرس بشكل كاف حتى الآن، ومع التطور السريع في مجال التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، تبرز ضرورة ملحة لفهم تأثير هذه التقنيات على مؤسسات القطاع العام، خصوصا فيما يتعلق بتحقيق المرونة التنظيمية وأهداف التنمية المستدامة. تمتلك التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي إمكانيات هائلة لتعزيز الكفاءة وتوسيع نطاق الوصول إلى المعلومات، إلا أنهما يطرحان أيضا تحديات جديدة تتطلب وضع إستراتيجيات فعالة للتعامل معها (جاد، 2024). وأبرز التحديات والمخاطر التي قد تواجه المؤسسات أثناء التحول الرقمي: التهديدات المتزايدة التي تتعلق بالأمن السيبراني، وصعوبة العثور على مواهب ماهرة في المجال الرقمي، وعدم مواءمة إستراتيجيات التحول مع الأهداف الأساسية للأعمال. كما تبرز مقاومة التغيير من قبل العاملين، والتحديات المرتبطة بإدارة البيانات ودمج الأنظمة الرقمية الحديثة مع الأنظمة القديمة. بالإضافة إلى ذلك، يسلط الضوء على خطر فقدان الميزة التنافسية، وتعرض نماذج الأعمال التقليدية للتعطيل، والاعتماد المتزايد على مقدمي الخدمات الخارجيين (حمود، 2023).

في ظل هذه التحديات، تواجه المؤسسات الحكومية، ومن بينها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تحديات متزايدة للتكيف مع التحول الرقمي وتعزيز مرونتها التنظيمية. ومع أن القيادة الرقمية تعد أداة حاسمة في تحقيق هذا الهدف، إلا أن الدراسات العلمية المتعلقة بتأثير ممارسات القيادة الرقمية على أداء المؤسسات الحكومية مازالت محدودة. من هنا تتبع أهمية الدراسة، التي تسعى إلى سد الفجوة المعرفية من خلال تحليل مدى تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية، وكيف يمكن توظيف هذه الممارسات لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بكفاءة وفعالية.

1.2. تساؤلات الدراسة:

1- الدراسة تسعى لتحسين مستوى المرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من خلال تطوير

القيادة الرقمية؟

2- الدراسة تسعى لتحسين العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف

والشؤون الدينية؟

3- الدراسة تسعى لتحسين تطبيق ممارسات القيادة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟

هذه الدراسة تهدف إلى تقديم رؤى وأطر عمل تساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية، وتقديم توصيات لتطوير

ممارسات القيادة الرقمية، مما يساعد وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تحسين قدرتها على التكيف

والاستجابة للتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

1.3. أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسلط الضوء على أثر القيادة الرقمية في تعزيز

المرونة التنظيمية داخل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. وهذه الأهداف تشمل ما يلي:

1) تحليل أبعاد المرونة التنظيمية المطلوبة لتحقيق الاستجابة السريعة والكفاءة العالية في وزارة الأوقاف

والشؤون الدينية.

2) تقديم توصيات لتعزيز القيادة الرقمية كأداة لزيادة المرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

3) دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

4) تحديد مستوى وواقع تطبيق القيادة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

5) استكشاف دور المتغيرات الديموغرافية مثل: (العمر، سنوات الخدمة، والمستوى التعليمي) للمسؤولين في تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية.

6) تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة تسهم في تعزيز وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وتطوير مرونتها لمواجهة التحديات المستقبلية، وذلك عبر الاستفادة من تقنيات القيادة الرقمية، وتحسين الأداء المؤسسي.

1.4. نموذج الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات الآتية:

1) المتغير المستقل: (القيادة الرقمية)

ويمثل هذا المتغير ممارسات وأساليب القيادة التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في عمليات التخطيط، التوجيه، والتنفيذ داخل المؤسسة (الشرماني، 2023). يتضمن هذا المتغير عدة أبعاد، منها (القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية). وقد تم اختيار هذه الأبعاد استنادا إلى الأدبيات والبحوث المختلفة التي اتفقت على هذه الأبعاد.

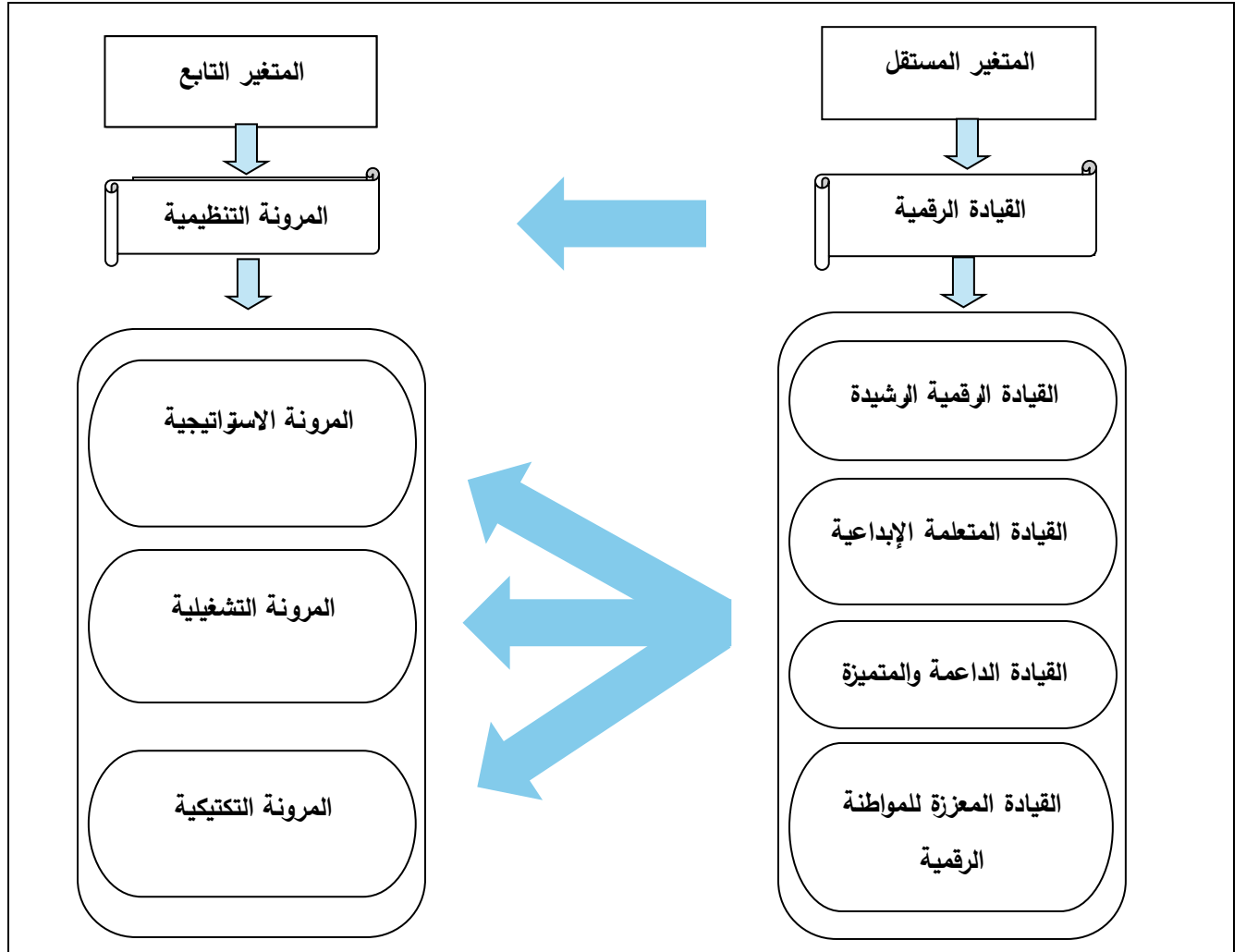
2) المتغير التابع: (المرونة التنظيمية)

ويمثل هذا المتغير قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية. وتشير أغلب الدراسات إلى أن للمرونة التنظيمية ثلاثة أبعاد وهي: (المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية). (أوقروتي، وخليدي، 2022).

(3) المتغيرات الديموغرافية:

(العمر - الخبرة العملية - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي)

تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية كمتغير مستقل والمرونة التنظيمية كمتغير تابع.



المتغيرات الديموغرافية: (العمر - الخبرة العملية - المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي)

المصدر: جرد من قبل الباحث شكل (1): أنموذج الدراسة

1.5. فروض الدراسة:

تركز فروض هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين (القيادة الرقمية) كمتغير مستقل و(المرونة التنظيمية) كمتغير تابع ضمن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. وقد سعت الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى (H01): لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الرقمية في المرونة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية الرشيدة في المرونة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتعلمة والابداعية في المرونة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الداعمة والمتميزة في المرونة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في المرونة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

الفرضية الرئيسة الثانية (H02): لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغيرات: العمر، الخبرة العملية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثالثة (H03): لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول المرونة التنظيمية من وجهة نظر موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى لمتغيرات: العمر، الخبرة العملية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي.

تركز هذه الفروض على دراسة الجوانب المختلفة للعلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

1.6. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

توفر الدراسة نموذجاً يمكن اختباره وتطبيقه في مؤسسات مختلفة، مما يساهم في تطوير نظريات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، خاصة في القطاعات التي تتسم بمسؤوليات خدمية تجاه المجتمع. الأهمية (النظرية) العلمية في هذه الدراسة تكمن في قدرتها على إضافة أدبيات جديدة وتقديم إطار معرفي جديد ومبتكر يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية لفهم دور القيادة الرقمية في بيئات مؤسسية أخرى، ويمكن استخدام الدراسة كمرجع أكاديمي للباحثين المهتمين بتحليل تأثير التكنولوجيا على الأداء المؤسسي والمرونة التنظيمية. كما يمكن زيادة المعرفة في مجال القيادة الرقمية من خلال اسهامات الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول كيفية تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية، خصوصاً في المؤسسات ذات الطابع الديني، ما يساعد على توسيع الإطار النظري في هذا المجال.

إضافة الى ذلك تتيح الدراسة تحليل المتغيرات الديموغرافية، مثل العمر والخبرة، التي تساعد على فهم تأثير الخصائص الديموغرافية على تبني القيادة الرقمية، ما يضيف بعداً علمياً للبحث حول كيفية استجابة الأفراد للتغيرات الرقمية في مؤسساتهم.

كما تقدم الدراسة نموذج للعلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، وتوفر أيضاً نموذجاً يمكن اختباره وتطبيقه في مؤسسات مختلفة، مما يساهم في تطوير نظريات القيادة والمرونة التنظيمية، خاصة في القطاعات التي تتسم بمسؤوليات خدمية تجاه المجتمع.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

أما الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة فتتمثل في مساعدة متخذي القرار على معرفة آليات تعزيز الابتكار من خلال القيادة الرقمية، مما يدعم توفير بيئة عمل مرنة تتيح إيجاد حلول مبتكرة وتوفير الخدمات بجودة وكفاءة أعلى.

وتوفر الدراسة لصناع القرار قاعدة معرفية قوية تساعد على تحسين قدرات القيادة الرقمية داخل المؤسسة، بما يساهم في اتخاذ قرارات فعّالة تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع الأزمات والتغيرات السريعة. بالإضافة الى ذلك تساعد الدراسة على تحسين الأداء المؤسسي وتقديم توصيات حول كيفية تبني القيادة الرقمية كأداة لتعزيز المرونة التنظيمية، ما يساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسة في مواجهة التحديات والتغيرات. كما يمكن تطوير سياسات القيادة الرقمية التي بدورها تساعد صناع القرار في المؤسسات الحكومية، خصوصاً وزارة الأوقاف، على وضع سياسات استراتيجية لتبني القيادة الرقمية وتطويرها ضمن بيئة العمل، ما يساهم في استدامة وتطوير أداء المؤسسة.

أخيراً، ترفع الدراسة كفاءة استجابة المؤسسات الحكومية للتحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية من خلال توفير أدوات وتوصيات عملية للتكيف مع التحويل الرقمي العالمي، ما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع. هذه الأهمية العلمية والعملية تجعل الدراسة مرجعاً مهماً للمساهمة في تطوير بيئات العمل وتحسين الكفاءة المؤسسية من خلال استغلال التقنيات الرقمية الحديثة.

1.7. حدود الدراسة:

حدود الدراسة تتمثل في:

- **حد الموضوع:** اقتصر موضوع الدراسة على درجة تطبيق القيادة الرقمية المتمثلة في المرونة التنظيمية.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2025).
- **الحد المكاني:** تطبيق الدراسة اقتصر على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
- **الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ممثل لمجتمع الأصل.

1.8. هيكل الدراسة:

تتناول هذه الدراسة تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. ويتم تنظيم الدراسة في عدة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة. ويحتوي على:

- مقدمة عامة عن الموضوع: وأهمية القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: ويتم فيها توضيح الفجوة البحثية، وأهمية دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية.
- أهداف الدراسة: نحدد الأهداف التي نسعى لدراستها وتحقيقها.
- فرضيات الدراسة: يتم طرح الفروض التي سيتم اختبارها.
- أهمية الدراسة: توضح القيمة النظرية والتطبيقية للدراسة.
- حدود الدراسة: نذكر فيها الحدود الموضوعية، والزمانية، والمكانية للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

- مفهوم القيادة الرقمية، والمرونة التنظيمية: استعراض التعريفات والأبعاد للقيادة الرقمية، والمرونة التنظيمية، وممارساتها في القطاع العام.
- الدراسات السابقة: استعراض الدراسات ذات الصلة بتحليل تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية، واستخلاص الفجوات البحثية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

- منهج الدراسة: ويشمل، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، طرق جمع البيانات مثل: (الاستبانة)، وطرق التحليل الإحصائي، وتحديد المنهج المناسب للدراسة وهو: (المنهج الوصفي التحليلي).

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة.

- تحليل البيانات: يتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها.
- اختبار الفرضيات: استعراض نتائج الفرضيات المتصلة بالعلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية.
- مناقشة النتائج: تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري، والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات.

- ملخص الدراسة: تلخيص أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.
- التوصيات: يتم تقديم توصيات عملية للمسؤولين وصناع القرار في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية حول كيفية توظيف القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية.
- المقترحات لدراسات مستقبلية: يتم تقديم مقترحات لمواصلة البحث في مواضيع ذات صلة.

المراجع: قائمة بالمراجع العلمية التي تم الاستفادة منها والاستناد إليها في الدراسة.

الملاحق: تتضمن الاستبانة، والجداول الإحصائية التفصيلية.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

2.1 المبحث الأول: الأدبيات النظرية

2.1.1 المطلب الأول: القيادة الرقمية

2.1.2 الفرع الأول: مفهوم القيادة الرقمية

2.1.3 الفرع الثاني: أهمية القيادة الرقمية

2.1.4 الفرع الثالث: أبعاد القيادة الرقمية

2.1.5 المطلب الثاني: المرونة التنظيمية

2.1.6 الفرع الأول: مفهوم المرونة التنظيمية

2.1.7 الفرع الثاني: أهمية المرونة التنظيمية

2.1.8 الفرع الثالث: أبعاد المرونة التنظيمية

2.1.9 مثال على دور مدير دائرة التعريف بالإسلام والتبادل الثقافي في توظيف الجانب التقني

2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

2.2.1 المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

2.2.2 الدراسات العربية

2.2.3 الدراسات الأجنبية

2.2.4 المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية

2.2.5 الدراسات العربية

2.2.6 الدراسات الأجنبية

2.2.7 التعقيب على الدراسات

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

هذا الفصل يهدف إلى تقديم إطار نظري متكامل يبرز المفاهيم الرئيسية، والعلاقات المفترضة، ويدعم الدراسة، كما يسهم في بناء خلفية علمية تستند إليها المناقشات والاستنتاجات في الفصول اللاحقة. الإطار النظري والدراسات السابقة يعدان من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، حيث يسهمان في بناء أسس معرفية ومنهجية تتيح فهما عميقا لموضوع الدراسة. وهذا الفصل يسلط الضوء على المفاهيم والمحاور النظرية المرتبطة بالدراسة، بالإضافة إلى استعراض التعريفات العلمية والمفاهيم الأساسية لكل من "القيادة الرقمية" و "المرونة التنظيمية"، وكذلك تحديد العلاقات بينهما وأثرهما على الأداء المؤسسي. علاوة على ذلك، يتم تخصيص جزء من هذا الفصل لاستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بهدف تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، وتوضيح الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة. ويتم ذلك من خلال عرض منهجي وتحليلي لتلك الدراسات، مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية ويضعها في سياق معرفي متين. وسوف نتناول في هذا الفصل المباحث الآتية:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

*المطلب الأول: مفهوم القيادة الرقمية.

*المطلب الثاني: مفهوم المرونة التنظيمية.

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

*المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية.

*المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

2.1 المبحث الأول: الأدبيات النظرية:

2.1.1 المطلب الأول:

2.1.2 الفرع الأول: مفهوم القيادة الرقمية:

مع تسارع عملية التحول الرقمي للمؤسسات على اختلاف أنواعها، أصبح العالم بحاجة إلى قيادة جديدة تحمل رؤية وتوجها يتماشى مع العصر الرقمي والمجتمع التكنولوجي (Yusof et al,2019).

حيث تتجلى أهمية القيادة في أي منظمة من خلال دورها في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف. وفي العصر الرقمي أصبحت القيادة ركيزة أساسية في مختلف القطاعات، حيث تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والاتصالات الرقمية. ومن أبرز خصائص القيادة الرقمية:

- التكيف مع التغيير: تسعى القيادة الرقمية إلى التكيف مع التحولات السريعة في بيئات العمل الرقمية.
- التركيز على الأداء الفعال: تؤكد القيادة الرقمية على تحسين الأداء من خلال الاستفادة من الأنظمة الرقمية لإدارة الموارد والمعلومات.
- تطوير المهارات الرقمية: تعتمد القيادة الرقمية على مدى قدرة القادة في استخدام الأدوات الرقمية بفعالية.

• **تكامل التكنولوجيا:** يشمل ذلك استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة مثل الانترنت والبريد الإلكتروني

لتعزيز العلاقات مع العملاء وتحسين التفاعل معهم. (Yusof et al,2019).

وتعرف (سدران، 2021) القيادة الرقمية بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية داخل المؤسسة لتحقيق أهداف العمل. وتعني القيادة الرقمية في جوهرها، توحيد مجموعة من الأساليب والطرق لتوظيف المهارات المعروفة بفعالية. ويهدف القائد الرقمي إلى تعزيز المرونة وتحقيق الكفاءة في إنجاز المهام عبر ثلاث مستويات:

1- **تحفيز أعضاء المؤسسة:** تمكين أعضاء المؤسسة في تعزيز المعرفة من خلال الأنشطة الفردية، وتوفير بيئة داعمة للإبداع.

2- **مشاركة المعرفة:** المشاركة الجماعية في تبادل المعرفة والخبرات لتطوير فهم أعمق.

3- **استخدام التكنولوجيا الرقمية:** العمل كوسيط لنقل المعرفة بين أعضاء المؤسسة، وتوسيع الاستفادة من المصادر الخارجية.

2.1.3 الفرع الثاني: أهمية القيادة الرقمية:

أصبحت القيادة الرقمية ضرورة ملحة في عصر التكنولوجيا والابتكار، وازدادت أهميتها بشكل كبير في السنوات الأخيرة نتيجة الثورة الرقمية التي أحدثت تحولات جذرية في مختلف مجالات الحياة. بما في ذلك قطاع الأعمال والقطاع العام. وأصبحت التكنولوجيا الرقمية الآن مكوناً أساسياً في الأعمال الحديثة، وأصبحت المنظمات التي لا تعتمد عليها تواجه صعوبة في منافسة تلك التي تستفيد منها بفعالية. وتكمن أهمية القيادة الرقمية في النقاط الآتية:

- **القدرة على قيادة التغيير:** تتطلب القيادة الرقمية من القادة مهارة توجيه وإدارة التغيير في بيئة أعمال دائمة التطور نتيجة التحولات الرقمية.
 - **القدرة على المنافسة:** تفرض القيادة الرقمية على القادة التميز والقدرة على التنافس بفاعلية في الأسواق الرقمية المتسارعة والمتنوعة.
 - **القدرة على الإبداع:** تتطلب القيادة الرقمية من القادة الابتكار وتوظيف التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء الأعمال وتعزيز الإنتاجية. (العنزي، 2023).
- وتتجلى أهميتها في قدرتها على تكيف المنظمات مع المتغيرات السريعة في البيئة الرقمية، وتحقيق التميز التنافسي من خلال تعزيز الكفاءة والإبداع، وتحسين العمليات.

2.1.4 الفرع الثالث: أبعاد القيادة الرقمية:

أبعاد القيادة الرقمية كما تم توضيحها في نموذج الدراسة (الشكل رقم 1) في الفصل الأول، وتشمل ما يلي:

قدّم الباحثون والممارسون وصانعو السياسات، محليًا ودوليًا، توصياتٍ عديدةً بشأن ضرورة مواصلة تطوير وتطبيق استراتيجيات فعّالة في مجال القيادة الرقمية، مع ترسيخ ممارساتها، وتوسيع أطرها النظرية، وإجراء دراسات تطبيقية معمقة تُسهم في تطويرها. وتشمل هذه التوصيات تعزيز ممارسات القيادة الرقمية، ودعم جهود التحول الرقمي، ووضع معايير وإرشادات واضحة لتطبيقها. وتختلف أبعاد وممارسات القيادة الرقمية باختلاف البيئات الاجتماعية والثقافية التي تناولتها الدراسات.

في هذا السياق، أشار (Aydin et al., 2024) إلى أن القيادة الرقمية هي نموذج قيادي قائم على الابتكار وتحقيق الأداء المتميز، ويتطلب من القادة امتلاك مهارات عالية في التواصل وإدارة المعلومات. كما أشار (Lin, 2024) إلى أن أبرز أبعاد القيادة الرقمية تشمل التفكير الاستراتيجي، والرؤية الرقمية، والتغيير الرقمي. واقترح (Espina, 2024) أبعادًا إضافية، تشمل التكيف مع التغيير، والابتكار الرقمي، وإدارة عمليات التحول الرقمي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. في السياق العربي، حدد (عيسى، 2023) أبعادًا متعددة للقيادة الرقمية، تشمل ممارسة القيادة الرقمية، ونشر الثقافة الرقمية، وتعزيز المواطنة الرقمية. وتناول (العتيبي، 2023) أبعادًا أخرى، تشمل القيادة الحكيمة، والمواطنة الرقمية، وتنمية ثقافة التعلم الرقمي، والتميز في الأداء المهني. ركز (صفحي، 2024) دراسته على أبعاد القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسات الرقمية، والمواطنة الرقمية.

تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تتقاطع في معظم أبعادها مع نتائج (العتيبي، 2022)، و(صفحي، 2024)، مما يعكس اتساقًا في اتجاهات البحث حول مفهوم وأبعاد القيادة الرقمية في السياق العربي المعاصر.

في ضوء ما سبق، حدد الباحث في هذه الدراسة أبعاد القيادة الرقمية في أربعة محاور رئيسية: القيادة الرقمية الحكيمة، والقيادة الرقمية التربوية الإبداعية، والقيادة الرقمية الداعمة المتميزة، والقيادة التي تعزز المواطنة الرقمية. ويمكن عرض هذه الأبعاد على النحو التالي:

أولاً: بُعد القيادة الرقمية الرشيدة:

تُعد القيادة الرشيدة في بيئة الأعمال أحد المكونات الأساسية للقيادة الرقمية الفعالة. فهي تركز على صياغة رؤية واضحة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية المتسارعة في العصر الرقمي. وتستند هذه القيادة إلى التخطيط الاستراتيجي السليم ووضع مؤشرات أداء قابلة للقياس لضمان فعالية التنفيذ والمتابعة. كما تسعى إلى توجيه استخدام التكنولوجيا الرقمية بطرق مسؤولة واستراتيجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية والاجتماعية بشكل فعال ومستدام. تتطلب القيادة الرقمية الحكيمة معرفة عميقة بالتقنيات الرقمية وآليات تطبيقها، مما يعزز الإبداع والتميز ويساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل منظمات الأعمال. كما تركز على تمكين الأفراد من خلال برامج تدريبية وتعليمية تعزز كفاءتهم في استخدام الأدوات الرقمية، بالإضافة إلى ضمان التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة في بيئات العمل الرقمية (Lin, 2024).

ثانيًا: بُعد القيادة الرقمية الإبداعية والمتعلمة:

في ظل التحولات البيئية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، وتزايد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، تسعى منظمات الأعمال إلى تبني ممارسات قائمة على الأداء الإبداعي والتحول إلى منظمات متعلمة. ويُعد هذا التوجه أحد المفاهيم الحديثة في بيئة القيادة الرقمية. ويتجلى هذا البُعد في استخدام التكنولوجيا الرقمية والابتكار كوسائل فعّالة لقيادة الأفراد والمنظمات نحو التميز.

يتطلب هذا السياق من القادة الإداريين إدراك أن التغيير أصبح حتميًا، مما يتطلب تعزيز ثقافة التعلم المستمر والقدرة على التكيف مع التطورات المتسارعة في بيئة العمل. ولا يقتصر التحول الرقمي على قطاع محدد، بل يمتد إلى مختلف جوانب الحياة المجتمعية. وقد ساهم تطور التكنولوجيا والأساليب

التعليمية الحديثة في ظهور جيل جديد من المتعلمين، على المستويين الفردي والمؤسسي، يتميز بالمرونة المعرفية وقدرة أكبر على التعامل مع البيانات الرقمية. يمثل إدراك هذه التغيرات الخطوة الأولى نحو تطوير رؤية رقمية شاملة وبناء ثقافة تعليمية تعزز تطوير الكفاءات المهنية وتدعم الإبداع والابتكار المؤسسي. أكد (Sheninger, 2019) أن تجاهل التحولات الرقمية التي تحدث خارج بيئة العمل، وعدم تلبية تطلعات الأفراد والمجتمع، سيقوض قدرة المؤسسات على تطوير ذاتها، ويجعلها غير قادرة على البقاء في سوق العمل.

ومن هذا المنظور، يُمثل توفير المتطلبات والشروط اللازمة لدعم وتحفيز الإبداع داخل المؤسسات أحد الركائز الأساسية للقيادة الرقمية المعاصرة. ويشمل ذلك دعم الابتكار، وتعزيز التعلم التنظيمي، وترسيخ ثقافة براءات الاختراع في البيئة الرقمية. كما أشار (Anuradha, 2022) إلى أن القيادة الرقمية تُقارن أحياناً بمفهوم "قيادة الذكاء الاصطناعي"، حيث تلعب الخوارزميات دوراً داعماً في تقديم توصيات للقيادة بشأن الأولويات، وتحديد الأفراد الذين قد يحتاجون إلى اهتمام إضافي، وتحسين ديناميكيات الفريق لتعزيز تقديم حلول إبداعية رقمية مبتكرة.

ثالثاً: بُعد القيادة الرقمية الداعمة المتميزة:

في العصر الرقمي، تسعى المؤسسات إلى تمكين الموظفين ودعمهم بجميع الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق أداء متميز، وضمان تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية، والمساهمة في تعزيز رضا العملاء. في هذا السياق، يبرز مفهوم القيادة الرقمية الداعمة كنهج حديث يركز على دعم وتمكين الموظفين في إطار تحقيق التحول الرقمي الشامل. يُعد هذا النوع من القيادة عاملاً محورياً في تعزيز بيئة تنظيمية محفزة، إذ

يُساهم في إعداد الموظفين للإبداع والابتكار في توظيف التطبيقات التكنولوجية الحديثة، مما يؤثر إيجاباً على هيكلية العمليات داخل المؤسسات التقليدية، ويساهم في تطوير قدراتها الرقمية. وتشير الدراسات إلى أنه يمكن تقييم مستوى النضج الرقمي للمنظمات بناءً على خمسة ركائز أساسية: الاستراتيجيات التنظيمية، والفعالية التشغيلية، والثقافة الفردية والتنظيمية، ومستوى تبني التقنيات الرقمية، ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

كما يُمكن هذا النمط القيادي المنظمات من تعزيز عمليات التبادل التقني الداخلي، وتحفيز الموظفين على تجاوز التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، مما يُساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، ورفع مستوى التميز التشغيلي، وتحقيق رضا العملاء بشكل أكبر (Erhan et al., 2022).

رابعاً: بعد القيادة للمواطنة الرقمية:

تركز القيادة في منظمات الأعمال الحديثة على تعزيز المواطنة الرقمية من خلال تمكين الأفراد والمؤسسات من استخدام التكنولوجيا في إطار تعاوني وآمن، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. يتطلب هذا البعد من القادة توجيه الموظفين نحو الاستخدام الواعي والمسؤول للتقنيات الرقمية، وتوعيتهم بأهمية الأمن السيبراني، واحترام الخصوصية، وتعزيز القيم الأخلاقية في الفضاء الإلكتروني. كما ينبغي عليهم الاستفادة من الفرص التي يتيحها التحول الرقمي وتجنب المخاطر المرتبطة به.

القيادة الرقمية التي تعزز المواطنة الرقمية تُمكن الأفراد من استخدام التكنولوجيا بأمان وفعالية، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية على مختلف المنصات الرقمية، وتحترم خصوصية الآخرين في العالم الرقمي. ويرتكز هذا النوع من المواطنة على بُعدين رئيسيين:

• **البعد المعرفي:** ويشمل تعزيز المهارات الرقمية والوعي بالحقوق والواجبات المرتبطة باستخدام التقنيات الحديثة.

• **البعد السلوكي:** ويشمل غرس القيم الأخلاقية ودمجها في الممارسات الرقمية اليومية، مما يسهم في بناء بيئة رقمية مسؤولة وآمنة (Juan et al., 2021).

في ضوء ما سبق، يستعرض الباحث الممارسات المرتبطة بالقيادة الرقمية التي يتبناها القادة في سياق التطوير المؤسسي في العصر الرقمي، ومن أبرزها:

- **الرؤية والاستراتيجية الرقمية:** تُعدّ الاستراتيجية الرقمية عنصراً أساسياً في عملية التحول الرقمي، إذ تستند إلى خطة شاملة تُمكن منظمات الأعمال من الانتقال من النماذج التقليدية إلى الاعتماد الكامل على التقنيات الرقمية. ويتحقق ذلك من خلال اعتماد خطط قصيرة ومتوسطة المدى تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتنمية المهارات الرقمية للموظفين ضمن بيئة العمل الحديثة. وتُعدّ الاستراتيجيات الرقمية أدوات أساسية لضمان تنفيذ واستدامة التحول الرقمي، إذ تُسهم في تحديد وتنسيق أولويات التحول، بالإضافة إلى توفير مؤشرات لقياس مدى جاهزية الدولة أو المؤسسة لهذا التحول. وتُفصّل هذه الاستراتيجيات في أهداف محددة وواضحة، تُنفّذ بتعاون الجهات المعنية، وتُراقب من خلال تقييمات أداء تقيس التقدم، وتُحدد الإمكانيات والموارد المتاحة والمطلوبة، وتتبع التكاليف المصروفة والمتبقية لضمان نجاح عملية التحول (بيطار، ٢٠٢١).

- **إدارة المواهب الرقمية:** تُعدّ عنصراً أساسياً في نجاح التحول الرقمي في منظمات الأعمال، إذ ترتبط بتوفير كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المهارات التقنية والتخصصية اللازمة للبيئة الرقمية. تشمل هذه المهارات

القدرة على استخدام الوسائط الرقمية، وإنتاج المحتوى الرقمي، ومعالجة المعلومات واسترجاعها، والتفاعل بفعالية داخل شبكات التواصل الاجتماعي لتوليد المعرفة وتبادلها. تُسهم هذه القدرات مجتمعة في التنفيذ الفعال لاستراتيجيات التحول الرقمي، مما يُعزز تحقيق أهداف المنظمة. تُعد الموهبة الرقمية سمة مميزة للعاملين في المنظمات، حيث إنها تشكل عاملاً مهماً في بناء ميزة تنافسية للمنظمات في البيئة الرقمية المتغيرة (Alph et al., 2023).

- **التحول الرقمي:** يُعد ركيزة أساسية من ركائز التطوير المؤسسي. يتضمن هذا التحول الاستثمار في الفكر وتعديل السلوك التنظيمي لإحداث تحول جذري في أساليب العمل التقليدية، والاستفادة من التطورات التكنولوجية المتسارعة لتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية للجمهور. يفتح التحول الرقمي آفاقاً واسعة لبناء مجتمعات أكثر فعالية وتنافسية واستدامة من خلال تحسين تجارب المستهلكين والموظفين والمستفيدين من خلال تطبيق عمليات متكاملة وإعادة هيكلة الإجراءات التشغيلية. كما يعزز هذا التحول ثقافة الابتكار في بيئة العمل من خلال إحداث تغييرات جذرية في العناصر الأساسية للمنظمة، بدءاً من البنية التحتية ونماذج التشغيل وصولاً إلى آليات تسويق المنتجات والخدمات (حاج، ٢٠٢٠).

- **التعاون والتواصل الرقمي:** يُعد من الممارسات الأساسية التي تدعم التحول المؤسسي في العصر الرقمي. وتُستخدم الأدوات والأجهزة والقنوات الرقمية لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة وإدارة المعلومات داخل مؤسسات الأعمال. وقد شهدت السنوات الأخيرة توجهاً متزايداً نحو تبني التقنيات الرقمية التفاعلية، نظراً لدورها الفعال في تعزيز التفاعل بين مختلف مكونات المؤسسة، بما في ذلك الموارد والإدارة، والموظفين، وأصحاب المصلحة، والجمهور. تُسهم هذه التقنيات في تحفيز الأفراد على الاستفادة من خبراتهم وتطويرها، مستفيدةً من توافر التكنولوجيا الرقمية على نطاق واسع لجميع أصحاب المصلحة.

كما ساهمت هذه الأدوات في تحسين مشاركة أصحاب المصلحة في العمليات التشغيلية للمؤسسات، مما مكّنهم من توسيع خبراتهم بكفاءة وفعالية. وقد لعبت وسائل التواصل الاجتماعي الرقمية دورًا هامًا في ربط مؤسسات الأعمال بشركائها، وتسهيل التواصل بين أعضائها، وتبادل الأفكار، وتوسيع قنوات التواصل بين المجتمعات عبر مختلف القطاعات (جامعة الدول العربية، 2020).

- **اتخاذ القرارات المستند إلى البيانات:** يُعد ركيزة أساسية للإدارة الحديثة، إذ تُشكل عملية اتخاذ القرار جوهر العمليات الإدارية في مؤسسات الأعمال. وفي السياق الرقمي المعاصر، تُعد البيانات أداة استراتيجية بالغة الأهمية، حيث يتم جمعها وتحليلها وتصنيفها بشكل منهجي لدعم القرارات القائمة على بيانات واقعية. تُساعد هذه البيانات على مواءمة القرارات مع سلوك العملاء واتجاهات السوق، مما يُعزز كفاءة الأداء في مختلف العمليات التشغيلية. ويعتبر الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية والتي بدورها تعتبر عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات واستدامتها (Dorma, 2017).

- **تجربة العميل الرقمية:** يُعدّ عنصراً محورياً في بيئة الأعمال الحديثة، إذ تُمثل نمطاً فريداً من التفاعل بين العملاء ومؤسسات الأعمال، سواءً أكانت مؤسسات حكومية أم خاصة ربحية. ويتخذ هذا التفاعل أشكالاً متعددة، سواءً كانت مادية أو خدمية أو تشغيلية. في ظل التحول الرقمي، تتجسد تجربة العميل عبر الفضاءات الرقمية من خلال الخدمات الرقمية التي تقدمها المؤسسات التي تعتمد على فهم عميق لآليات تفاعل العملاء. وهذا يتطلب تقديم خدمات موثوقة وعالية الجودة، مما يُساهم في التحسين المستمر لتجربة العميل الرقمية، مما يؤدي بدوره إلى توسيع قاعدة المستفيدين، وتحقيق ميزة تنافسية على المستويين المحلي والدولي، وتعزيز بناء علاقات مستدامة وقوية مع العملاء (المتولي، ٢٠٢٣).

- **إدارة المخاطر الرقمية:** تُعد عنصرًا أساسيًا في التحول الرقمي، حيث تعكس رغبة مؤسسات الأعمال في استكشاف الفرص رغم حالة عدم اليقين المرتبطة بالمخاطر. تعزز هذه المؤسسات قدرتها على مواجهة هذه المخاطر من خلال التعاون مع شركاء ومجموعات متعددة، والاستفادة من القدرات التكميلية للتخفيف من تأثير التهديدات المحتملة. في إطار التحول الرقمي، تُحل الأنظمة لتحديد التهديدات الرقمية المحتملة والتنبؤ بها، بالاعتماد على أنظمة معلومات متطورة وعالية الدقة. وتوثق هذه التهديدات، وتُطور إجراءات واضحة لمواجهتها وفق أسس تشغيلية وتقنية مدروسة. كما تشمل إدارة المخاطر الرقمية تحليل مؤشرات متعددة، مثل نسبة مستخدمي التكنولوجيا إلى نسبة البرامج المرخصة، ومعوقات الاستخدام، وحجم العمليات المُنفَّذة على الأنظمة الجديدة، بالإضافة إلى مؤشرات الإنتاجية وعائد الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي. ومن خلال ذلك، يُمكن تحديد مصادر المخاطر وتحليلها، وقياس شدتها، ووضع سياسات واضحة لإدارتها، مع إجراء مراجعات دورية، ورصد مستمر، وتعديل الإجراءات عند الضرورة (Menze Fricke et al., 2021).

- **تنسيق النظام البيئي الرقمي:** يشير إلى تكامل وتفاعل مجموعة من المكونات، بما في ذلك الموردين ومتلقي الخدمات والشركاء (أفرادًا ومؤسسات)، بالإضافة إلى التطبيقات التكنولوجية ومقدمي خدمات البيانات، ضمن بيئة رقمية مترابطة. يعتمد هذا النظام على استخدام الموارد التكنولوجية التي تعمل كوحدة متكاملة وقابلة للتشغيل البيئي، مما يعزز استدامة البيئة الرقمية. يساهم هذا التكامل في تحقيق انسجام فعال بين عمل المؤسسات والتطبيقات الرقمية، مع تمكينها من إدارة جميع التقنيات الرقمية المستخدمة وتحديثها باستمرار. تُعد هذه البيئة الرقمية المحفزة عاملاً مساعداً في إطلاق المشاريع والمبادرات الريادية، بالإضافة إلى تقليل احتمالية حدوث مشاكل في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات (Egala et al., 2021).

يمكن تلخيص ما ورد من مفاهيم وتعريفات حول القيادة الرقمية بأنها تعد أحد المحركات الرئيسة لتحسين بيئة العمل وتعزيز الكفاءة المؤسسية، إذ تسهم في تحقيق تكامل فعال بين المعرفة الداخلية والخارجية داخل المنظمة. ويمكن تعريفها بأنها مدى قدرة الموظف على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز الابتكار وتنمية مهارات الإقناع وتطوير المعرفة الرقمية، بما يؤدي إلى تحسين أداء الأعمال والارتقاء بالمؤسسة بشكل عام. ويقصد بالقيادة في هذه الدراسة تلك الوظائف الإشرافية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

وتتمثل القيادة الرقمية الرشيدة في الأثر الإيجابي الذي تحدثه القيادات من خلال توظيف الاستراتيجيات الرقمية والتقنيات الحديثة، بما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتطوير أساليب تقديم الخدمات، وتحسين الكفاءة الإدارية. وينعكس هذا الدور في قدرة القيادات بالوزارة على تبني ممارسات القيادة المعززة للمواطنة الرقمية، وتأثيرها في تحقيق المرونة التنظيمية عبر تحسين العمليات وضمان استمرارية الأداء وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات الشرعية، والإفتاء، وخدمة المسلمين الجدد، فضلا عن تطوير مجالات الأوقاف وبيت المال والمساجد والمدارس، بما يعزز الابداع المؤسسي، ويرسخ التميز في الأداء.

2.1.5 المطلب الثاني:

2.1.6 الفرع الأول: مفهوم المرونة التنظيمية:

يشير مفهوم المرونة التنظيمية إلى تبسيط الإجراءات والقواعد والأنظمة داخل المنظمة. وقد قدم الباحثون تعريفات متعددة لهذا المصطلح بناء على اختلاف تخصصاتهم، ومن بين هذه التعريفات:

- يرى (جواد، وآخرون، 2016) أن المرونة التنظيمية هي مفهوم متعدد الأبعاد يشير إلى قدرة المنظمة على التوجه نحو التغيرات البيئية والانخراط السريع في التحولات الجديدة بأهداف مغايرة، لفرض السيطرة على المتطلبات المستجدة وتوفيرها.
- وتعرف (فازع، 2019) المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استيعاب المواقف والتغيرات المختلفة والتكيف معها.
- ويعرف (فاروق، وعبد المجيد، 2009) المرونة التنظيمية بأنها القدرة على إجراء تغييرات داخل التنظيم دون تعديل جذري في الخريطة التنظيمية، من خلال إتاحة مرونة تمكن من إضافة أو إلغاء اختصاصات، مما يؤدي إلى تعديلات في المستويات والسلطات والعلاقات بين وحدات الأعمال.
- ويعتبر (Peter, 2003) أن المرونة التنظيمية تظهر كرد فعل على الاضطرابات البيئية، مما يجعلها صفة أساسية للمنظمة تقلل من تعرضها للتهديدات الخارجية غير المتوقعة، وتعزز قدرتها على مواجهة التغيير.
- وقال (Druica & Ionescu, 2012) أن المرونة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في البيئة والاستجابة بسرعة وكفاءة لهذه التغيرات بمجرد ظهورها.
- يشير (محمود، 2011) إلى أن الهيكل التنظيمي المرن يساهم في السيطرة على مشاكل التنظيم الرسمي من خلال معالجة الفجوات المحتملة وتقديم حلول استباقية.
- يعرف المعهد البريطاني للمعايير (BSI، 2018): المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات التدريجية والصدمات المفاجئة، بهدف الاستمرار وتحقيق الازدهار. وتتجاوز المرونة التنظيمية مفهوم إدارة المخاطر

التقليدية، لتقدم رؤية أشمل لصحة المؤسسة ونجاحها. فالمنظمة المرنة ليست فقط قادرة على البقاء على المدى الطويل، بل تسعى إلى الازدهار واستعدادها لمواجهة المستقبل.

ويمكن تلخيص ما ورد من مفاهيم وتعريفات حول المرونة التنظيمية بأنها تمثل قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية مع المتغيرات البيئية، والاستجابة السريعة لحالات الاضطراب وعدم الاستقرار، من خلال تطوير استراتيجياتها وعملياتها التكتيكية وإجراءاتها التشغيلية، بما يمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف في بيئات العمل المتغيرة.

2.1.7 الفرع الثاني: أهمية المرونة التنظيمية:

تتجلى أهمية المرونة التنظيمية في النقاط الآتية: (زكي، محمد. 2019).

- **الإدارة المرنة المبتكرة:** الإدارة الواعية ذات النهج المرن تتميز بالسعي المستمر نحو التجديد والابتكار، حيث تتبنى التغيير كمنهج أساسي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وجودة الإنتاجية في المنظمة.
- **زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية:** المرونة التنظيمية تعد شرطاً أساسياً لتمكين المنظمة من التعامل بكفاءة وفعالية مع التغيرات البيئية السريعة والهامة، مما يساعدها على إدارة نشاطاتها بمرونة.
- **التغلب على جمود التخطيط:** يساهم الاعتماد على المرونة التنظيمية في التغلب على الآثار السلبية لجمود عملية التخطيط، الذي قد يؤدي إلى تعطيل المنظمة على المدى المتوسط أو البعيد، ويمنحها القدرة على المنافسة.

- تعزيز الاستجابة للتغيرات الطارئة: تعزز المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة، مما يدعم جاهزيتها ومرونتها في التعامل مع الأزمات.
- الحفاظ على فعالية المنظمة: تساعد المرونة التنظيمية في الحفاظ على استمرارية وفعالية المنظمة من خلال تطوير إستراتيجيات تتكيف مع التغيرات في بيئة العمل لمواجهة التحديات المستقبلية.

2.1.8 الفرع الثالث: أبعاد المرونة التنظيمية:

تشير الدراسات إلى تعدد أبعاد المرونة التنظيمية، حيث تتبع من مرونة الأنظمة التي تعتمد على المؤسسات، بالإضافة إلى مرونة أنشطة مواردها، وعملياتها، وإجراءاتها. وتعكس المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة لمختلف أنواع الاضطرابات وعدم الاستقرار في بيئة الأعمال من خلال مبادرات استجابة فعالة. وتتضمن أبعادها الرئيسة:

- المرونة التشغيلية - المرونة الاستراتيجية - المرونة التكتيكية.

أولاً: المرونة التشغيلية: تشير المرونة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على إجراء تغييرات فعالة في جودة وكمية خدماتها المقدمة، مع توسيع نطاقها وتوفير خيارات جديدة للعملاء. كما تتجلى في قدرتها على التكيف مع التغيرات في توقعات واحتياجات العملاء بسرعة وكفاءة من حيث الجهد والتكلفة. (Ibrahem, & Alolayyan, 2021). بالإضافة إلى ذلك، تعكس المرونة التشغيلية قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال تحسين عملياتها الحالية والتكيف مع الظروف المستجدة. ويشمل ذلك تبني تقنيات ومواد ومعدات حديثة، إلى جانب تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم. (Skydan et. 2019).

ثانيا: المرونة الإستراتيجية: تعد المرونة الإستراتيجية أحد المكونات الأساسية للمرونة الشاملة للمنظمة، حيث تعمل كعامل يخفف من تأثير الصدمات الناتجة عن القلق أو عدم اليقين المرتبط بالبيئة الخارجية. وتتمثل وظيفتها في استيعاب هذا الغموض من خلال تقييم حجم القلق ومدى تكراره. (الفرا، وحماد، 2020). كما تعكس المرونة الإستراتيجية مدى وعي المنظمة وقدرتها على توظيف جميع مواردها الفكرية والمادية والبشرية المتاحة بكفاءة، بما يتماشى مع متطلبات البيئة التنافسية المحيطة. وتساهم هذه القدرة في تمكين المنظمة من التحول بين الإستراتيجيات المختلفة والاستجابة بفعالية لحالات عدم اليقين والمخاطر المصاحبة لها. (حماد، 2018).

ثالثا: المرونة التكتيكية: تساهم المرونة التكتيكية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف من خلال تعديل هيكلها التنظيمي، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز آليات الاتصال بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة بشكل ديناميكي ومتطور. (السلتي، وذكروري، 2018).

وتتدرج ضمن هذه الأبعاد مرونة داخلية تتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات البيئة. (Shuria et all, 2016). مثل المرونة الهيكلية ومرونة الإجراءات التنظيمية.

1- المرونة الهيكلية: تعرف المرونة الهيكلية بقدرة الإدارة على تكيف عمليات اتخاذ القرار وآليات الاتصال في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية وبسرعة وكفاءة. وتعتمد هذه المرونة على تفعيل إستراتيجيات مثل توسيع الوظائف عموديا أو أفقيا لتسهيل تجديد العمليات الحالية.

وذكر (Ferjan & Kozjek, 2015) أن المرونة الهيكلية تتضمن أربعة أنواع رئيسية وهي:

- مرونة نظام العمل: إدخال أساليب مرنة في الوظائف لتوزيع المهام وتنوع الأدوار استجابة للتغيرات.
- المرونة المكانية: تمكين العاملين من العمل عن بعد خارج بيئة العمل التقليدية.
- المرونة المؤقتة: تعديل ساعات العمل مثل العمل الجزئي أو الإضافي.
- المرونة العددية: تنوع أعداد العاملين من خلال التعاقد المؤقت أو الفرعي.

2- مرونة الإجراءات التنظيمية: وفقا لدراسة (Adonisi, 2005)، تتضمن مرونة الإجراءات التنظيمية بعدين رئيسيين:

- السلطوية في الإجراءات: يؤثر نمط القيادة على تعزيز المرونة التنظيمية. وتشير الدراسات إلى أن القادة السلطويين غالبا ما يعارضون التغيير، مما يعوق مرونة العمل داخل المؤسسات. ويعتمد تحقيق المرونة على مدى الانفتاح الذي تتمتع به الإدارة العليا.
- الإجراءات الشكلية: تعد اللوائح الرسمية والإجراءات المكثفة عائقا أمام الابتكار والاستدامة، خاصة عندما لا تنعكس إيجابيتها على الأداء العملي. وتنتفع إلى ثلاثة عناصر: المركزية، الرسمية، والتعقيد.

2.1.9 مثال على دور مدير دائرة التعريف بالإسلام والتبادل الثقافي في توظيف الجانب التقني: تم إجراء مقابلة بتاريخ (2025/3/4).

قد يحتاج المدير في المؤسسة إلى العديد من الإستراتيجيات لتمكنه من تنفيذ العمل بكفاءة، وتساعده في توفير الوقت، والجهد، والمال، وسرعة الإنجاز. وتسهيل التواصل مع الموظفين وتعزيز مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير المهني، وتحسين مستويات التنظيم في المؤسسة. وهذا لا يتحقق إلا

بمواكبة التطورات المتسارعة في مجال التقنيات والتطبيقات الرقمية. ومن هذا المنطلق نجد أن مدير دائرة التعريف بالإسلام والتبادل الثقافي بمكتب الإفتاء قد اعتمد عدة برامج وتطبيقات رقمية لممارسة دوره القيادي لتوفر له الوقت، والجهد، والمال، وتساعده في سرعة الإنجاز. ومن بين هذه البرامج والتطبيقات:

1- برنامج الزوم: للاجتماعات الدورية، والورش العلمية.

2- نظام مكتبي: لإدارة المراسلات.

3- الواتس أب: للنقاشات من بعد وتداول الأفكار.

❖ ممارسات مدير التعريف بالإسلام والتبادل الثقافي من منظور المرونة الإستراتيجية:

أولاً: دور المرونة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

نجد أن المرونة الإستراتيجية تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات البيئية وعدم اليقين، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتشمل التكيف مع الفرص والتحديات، والقدرة على إعادة تشكيل الإستراتيجيات، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها واستمراريتها.

ثانياً: تحليل الممارسات وفقاً للمرونة الإستراتيجية.

1- استخدام برنامج "الزوم" للاجتماعات الدورية والورش التعليمية:

- تسريع تبادل المعرفة: تسهم الورش العلمية عبر برنامج "زوم" في تطوير المهارات ونشر المعرفة دون الحاجة إلى الحضور الفعلي، وهذا يساعد في التكيف السريع مع المستجدات.

- تحقيق التواصل الفعال: من خلال تمكين الاجتماعات الافتراضية، يتيح برنامج "زوم" مرونة في التنسيق بين الفرق المختلفة وتقليل التكاليف، والجهد، واختصار الوقت، وسرعة إنجاز.
- تعزيز استمرارية العمل: وذلك عند حدوث أزمات مثل ما حدث في (جائحة كورونا)، فإن "زوم" يوفر حلا بديلا لاستمرار العمل دون انقطاع.

2- استخدام نظام مكتبي لإدارة المراسلات:

- ضمان الشفافية في المعاملات: النظام يتيح متابعة المراسلات وتدقيقها، وهذا يعزز الرقابة على العمليات التشغيلية.
- تحسين كفاءة العمليات الداخلية: نظام مكتبي يساهم في تنظيم وتوثيق المراسلات بشكل فعال، فهذا يسهل عملية استرجاع المعلومات واتخاذ قرارات سريعة.
- تقليل التأخير في المعاملات: التحول الرقمي يساعد في تسريع عمليات الموافقات والتوقيعات، مما ينعكس على الأداء المؤسسي.

3- استخدام الواتس أب للنقاشات من بعد وتداول الأفكار:

- زيادة المرونة في إدارة الأفكار والمقترحات: وذلك من خلال مشاركة الأفكار بشكل سريع وغير رسمي، مما يتيح الفرصة في تبني إستراتيجيات أكثر استجابة لحاجات البيئة الخارجية.
- تعزيز ثقافة العمل التشاركي: استخدام "الواتس أب" يساهم في خلق بيئة مرنة تدعم النقاشات المفتوحة، مما يساهم في بناء رؤية مشتركة.
- تحفيز التواصل السريع والتعاون: حيث إن "الواتس أب" يتيح التواصل الفوري بين الأفراد والفرق، مما يساعد في تقليل الفجوات الزمنية في اتخاذ القرارات، بما لا يخل بالإجراءات الرسمية.

ثالثاً: كيف تعكس هذه الممارسات المرونة الاستراتيجية؟

نجد أن ممارسات مدير الدائرة تعكس مفهوم المرونة الإستراتيجية بوضوح، وذلك من خلال تحقيق الكفاءة التشغيلية، واستمرارية الأعمال في بيئة غير مستقرة، وسرعة في اتخاذ القرارات. وهذا النهج يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والمخاطر المحتملة، فيساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

نجد أن مدير الدائرة من خلال هذه التطبيقات تمكن من تحقيق الآتي:

✓ تعزيز القدرة على التحول الإستراتيجي حيث يمكن تطوير وتعديل آليات العمل بناء على المتغيرات والمعطيات الحالية.

✓ دعم الاستجابة السريعة للمستجدات وذلك من خلال توفير قنوات متعددة للتفاعل الفوري واتخاذ القرارات.

✓ تحسين استثمار الموارد البشرية والتكنولوجية وذلك من خلال تقليل التكلفة، والجهد، والوقت المهدر في المراسلات الورقية، والاجتماعات التقليدية.

✓ التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية، وتعزيز التواصل دون التقيد بالزمان والمكان. (مقابلة، 4-2025، 3).

❖ ممارسات مدير دائرة التعريف بالإسلام والتبادل الثقافي من منظور المرونة التكتيكية:

أولاً: مفهوم المرونة التكتيكية وأهميتها.

تشير المرونة التكتيكية إلى قدرة المؤسسة على التكيف الفوري مع المتغيرات من خلال طرق التواصل الداخلي والخارجي، وتعديلات في الهيكل التنظيمي، وآليات اتخاذ القرار. وهذه تعد جزءاً أساسياً في قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة، عبر الإجراءات التنظيمية، والمرونة الهيكلية.

ثانياً: تحليل الممارسات وفقاً للمرونة التكتيكية.

1- استخدام برنامج الزوم للاجتماعات الدورية والورش العلمية:

- تعزيز آليات الاتصال: زوم يفتح المجال للتواصل الفعال مع مختلف المستويات الإدارية، والمشاركين في الورش العلمية، مما يسهل تدفق المعلومات بسرعة.
- تحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي: إن برنامج زوم يفتح المجال للمدير في إدارة فرق العمل من بعد، مما يساعد في تقليل الحاجة إلى تجمعات فعلية، ويفتح المجال أمام فرق عمل افتراضية تستطيع التكيف مع متغيرات العمل، بما يتوافق مع الهيكل التنظيمي ويعطي مرونة كافية لمتابعة الأعمال مع مستويات الإدارة المختلفة وفرق العمل.
- تحسين عمليات اتخاذ القرار: حيث إن الاجتماعات الافتراضية تمكن الفرق من التشاور السريع، مما يساعد ويساهم في اتخاذ قرارات أكثر مرونة بناء على المعطيات المتغيرة.

2- استخدام نظام مكتبي لإدارة المراسلات:

- تحسين عملية صنع القرار: توفير قاعدة بيانات رقمية للمراسلات يساهم في استرجاع المعلومات بسرعة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مرنة ودقيقة.
- دعم مرونة الإجراءات التنظيمية: التحول الرقمي يساهم في تسريع وتسهيل المراسلات الإدارية، مما يعزز قدرة المنظمة على تعديل إجراءاتها حسب الحاجة.

- تحقيق الكفاءة التشغيلية: نظام مكتبي يقلل من الاعتماد على استخدام الورق، مما يساعد على تسريع دورة العمل، ويحسن القدرة على التكيف مع المستجدات.

3- استخدام الواتس أب للنقاشات من بعد وتداول الأفكار:

- الاستجابة السريعة للتغيرات: يساعد في التكيف مع الأوضاع الطارئة أو غير المتوقعة، كذلك يسمح بتبادل المعلومات الطارئة والقرارات المستجدة بسرعة.
- تمكين التواصل الفوري: الواتس أب يساهم في إتاحة قناة مباشرة للنقاشات، مما يساعد في تعزيز تدفق الأفكار والمقترحات دون الحاجة للاجتماعات الرسمية.
- دعم مرونة الهيكل التنظيمي: يكسر الحواجز التنظيمية الجامدة، يسمح بالتواصل غير الرسمي بين الموظفين والمديرين، وكذلك يخلق بيئة أكثر ديناميكية.

ثالثاً: كيف تعكس هذه الممارسات المرونة التكتيكية؟ مقابلة (2025/3/4)

نلاحظ أن ممارسات مدير الدائرة لتوظيف الأدوات الرقمية يساعد في تحقيق مرونة تكتيكية عالية، مما يساهم في قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، وتحقيق استدامة في الأداء الإداري والتشغيلي.

نجد أن مدير الدائرة من خلال هذه التطبيقات تمكن من تحقيق الآتي:

- ✓ تخفيف البيروقراطية، وزيادة سرعة الإنجاز بفضل الاعتماد على التطبيقات والأدوات الرقمية.
- ✓ تعزيز الاستجابة الديناميكية للمتغيرات وذلك عبر تطبيقات وأدوات تتيح تعديلات فورية في الإجراءات التنظيمية.

✓ إعادة تشكيل آليات العمل والتواصل الفعال لتتماشى مع بيئة العمل الرقمية الحديثة.

✓ تحسين كفاءة اتخاذ القرار من خلال اتصال أسرع وأكثر مرونة.

❖ ممارسات مدير دائرة التعريف بالإسلام والتبادل الثقافي من منظور المرونة الهيكلية:

أولاً: مفهوم المرونة الهيكلية وأهميتها.

المرونة الهيكلية تشير إلى قدرة الإدارة على تعديل آليات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي، وتعديل عمليات اتخاذ القرار لتتوافق مع التغيرات الخارجية. وتتمثل في مرونة نظام العمل، المرونة المؤقتة، المرونة العددية، والمرونة المكانية، مما يساعد في تحسين استجابة المنظمة للمتغيرات.

ثانياً: تحليل الممارسات وفقاً لأبعاد المرونة الهيكلية.

1- استخدام برنامج الزوم للاجتماعات الدورية والورش العملية:

✓ تعزيز مرونة نظام العمل: زوم يوفر وسيلة فعالة لعقد الاجتماعات والورش العلمية عن بعد، مما يسهل عملية توزيع الأدوار بين الموظفين، ويفتح لهم المجال للتفاعل دون الحاجة إلى الحضور الفعلي.

✓ دعم المرونة العددية: يتيح المجال لإشراك موظفين خارجيين أو متعاونين مؤقتين في بعض الأعمال دون الحاجة إلى توظيف دائم، مما يسهل ويعزز استجابة المنظمة لمتطلبات العمل المختلفة.

✓ تحقيق المرونة المكانية: إفراح المجال للعاملين لحضور الاجتماعات والورش العلمية من أي موقع جغرافي، مما يلغي الحاجة للحضور الفعلي لكان الاجتماع، ويساهم في تقليل التكاليف التشغيلية.

2- استخدام نظام مكتبي لإدارة المراسلات:

- تقليل التعقيد الإداري: يعزز سرعة اتخاذ القرارات، ويساعد في تسهيل إجراءات الموافقات والاتصالات الرسمية.

- تحقيق مرونة نظام العمل: يمكن توزيع المهام الإدارية بمرونة أكبر، وتقليل الحاجة للتدخل اليدوي، ويساعد في تسريع العمليات.

- دعم المرونة المكانية: يتيح الفرصة للوصول إلى المراسلات والوثائق من أي مكان، مما يساعد الموظفين من العمل عن بعد دون الحاجة الحضور إلى المكتب.

3- استخدام الواتس أب للنقاشات من بعد وتداول الأفكار:

- تقليل المركزية: يساعد الموظفين في تبادل الأفكار واتخاذ القرارات بسرعة دون الحاجة إلى المرور عبر مستويات إدارية متعددة.

- تحقيق مرونة نظام العمل: يسهل عملية النقاشات الفورية والطارئة حول المشروعات واتخاذ القرارات بسرعة، دون الحاجة إلى عقد اجتماعات رسمية مطولة.

- تحقيق المرونة المكانية: يتيح للموظفين التواصل من أي مكان، مما يساعد في تسريع تبادل المعلومات.

- تحقيق المرونة المؤقتة: يساعد في تسهيل التعامل مع المهام في أي وقت خارج أوقات العمل الرسمية، وبذلك يعزز الإنتاجية دون الحاجة إلى حضور جسدي.

ثالثاً: كيف تعكس هذه الممارسات المرونة الهيكلية؟

نلاحظ أن ممارسات مدير الدائرة لتوظيف الأدوات الرقمية يساعد في تعزيز المرونة الهيكلية، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أداء أكثر كفاءة ومرونة في مواجهة المتغيرات، ويضمن استمرارية العمليات التشغيلية بأعلى درجات الكفاءة.

نجد أن مدير الدائرة من خلال هذه التطبيقات تمكن من تحقيق الآتي:

- ✓ تقليل التعقيدات التنظيمية من خلال تبسيط الإجراءات واعتماد وسائل اتصال مباشرة.
- ✓ تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرونة تتيح العمل عن بعد وسرعة التكيف مع المتغيرات.
- ✓ تصميم العمل المرن، من خلال اعتماد التكنولوجيا لتسهيل الأداء الوظيفي.
- ✓ تحقيق بيئة عمل لا مركزية حيث تتيح اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفعالية.

2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

هذا المبحث يسلط الضوء على الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الأساسية، وهي القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية. وتُعد الدراسات السابقة من أبرز المصادر التي يعتمد عليها الباحث في تطوير

دراسته، حيث تُساهم في توسيع الأفق البحثي من خلال التركيز على الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة.

واجه الباحث تحديًا يتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية وأثرها على المرونة التنظيمية بشكل مباشر، إذ إن معظم الدراسات السابقة تناولت هذه الموضوعات من زوايا وبيئات مختلفة. وبناءً على ذلك، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين:

1. الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية.

2. الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

كما تم تخصيص محور للتعقيب على الدراسات السابقة، يهدف إلى توضيح أوجه الاستفادة والاختلاف بينها، بالإضافة إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.2.1 المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية.

2.2.2 الدراسات العربية:

تناولت دراسة (القصص، 2023) على تحقيق مستويات مرتفعة من ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، حيث شملت العينة 20 معلماً تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة. اعتمدت الدراسة على المقابلات كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج تتفق مع دراسة (المطيري والثبتي، 2023)، ودراسة (البلوي، 2023)، حيث أظهرت جميعها تحقيق مستوى عالٍ في بُعد "بناء الثقافة الرقمية". وأبرزت هذه النتائج اهتمام القيادات العليا بنشر الوعي حول التحول الرقمي، من خلال تشجيع المعلمين على تقبل التغيير والمشاركة فيه،

إلى جانب الاستثمار الأمثل في التقنيات الحديثة، مع التأكيد على الاستخدام الآمن والأخلاقي للموارد التكنولوجية المتطورة.

اعتمد الباحث المنهج النوعي، وأوصت الدراسة بضرورة دعوة القيادات والعاملين إلى تقبل التغيير التقني والتكنولوجي في ظل عصر التحول الرقمي.

هدفت دراسة (الشديفات، 2022) إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على 28 مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود العديد من التحديات بدرجة مرتفعة، حيث جاءت التحديات البشرية في المرتبة الأولى، تلتها التحديات الفنية، ثم التحديات التنظيمية. كما اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (الدمياطي، 2023) في التأكيد على أهمية تنظيم برامج تدريبية تستهدف مديري المدارس لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لديهم.

هدفت دراسة (الدماطي، 2023) إلى تحديد أثر أبعاد القيادة الرقمية على الاتصال الإستراتيجي في شركة العربي. اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي "الوصفي-التحليلي"، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (362) موظفاً.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية على الاتصال الإستراتيجي، وكان من أبرز هذه الأبعاد تعزيز الابتكار التنظيمي لتحقيق الحداثة والمنفعة. وأوصت الدراسة بضرورة وضع برامج تدريبية

تستهدف القادة لتطوير وعيهم بأهمية القيادة الرقمية، مع توفير المقومات اللازمة وتعزيز العوامل التي تسهم في تحويل المنظمة إلى نموذج قيادي رقمي فعال.

ناقشت دراسة (البلوي، 2023) تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم العينة 255 قائداً وعضواً من هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مع الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الرقمية كان متوسطاً، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Gerald, 2020) التي أشارت إلى أن المستوى العام للقيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية فيرجينيا جاء أيضاً متوسطاً. ويُعزى ذلك إلى حداثة مفهوم القيادة الرقمية، وقلة وضوحه لدى جميع القيادات، بالإضافة إلى ضعف تركيز الإدارة العليا على وضع خطة إستراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية، وقلة تفعيل الدورات التدريبية المتخصصة في مهارات القيادة الرقمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتبني تصور مقترح لتطوير القيادة الرقمية، مع توفير جميع المتطلبات اللازمة لتطبيقه بفعالية.

هدفت دراسة (المطيري، والثبتي، 2023) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء. اعتمد الباحثان المنهج الكمي باستخدام أسلوب "المسحي والارتباطي"، واشتملت العينة على (331) معلماً ومعلمة تم اختيارهم باستخدام طريقة عينة الفرصة (العينة الملائمة).

قام الباحثان بتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء لدى المديرين. وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج للنمو المهني في مجال القيادة الرقمية، بالإضافة إلى تطوير معايير وضوابط لاختيار وتأهيل المديرين. أشارت دراسة (الطائي، والحدراوي، 2019) إلى أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية. شملت الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (85) موظفاً من المديرية العامة للتربية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة الرقمية في تعزيز الثقافة التنظيمية. كما اتفقت مع دراسة (Zhong, 2016) التي أكدت أن تبني الثقافة التنظيمية يتحقق من خلال الابتكار في ممارسات القيادة الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى الوعي حول أهمية القيادة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية.

2.2.3 الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Teoh & Lim, 2021) إلى استكشاف تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع اختيار عينة هادفة مكونة من (121) قائداً في مؤسسات التعليم العالي.

أظهرت النتائج أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والمواطنة الرقمية لها تأثير إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين الإستراتيجيات المرتبطة بالقيادة الحكيمة، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة (Zhong, 2016) التي أشارت إلى ضعف الاهتمام بهذا البُعد

من القيادة الرقمية. وأكدت الدراسة أهمية تبني المديرين لإستراتيجيات القيادة الحكيمة، لما لها من دور في مواجهة التحديات والمشكلات، والتغلب عليها، وخلق رؤى مستقبلية شاملة تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى المنظمات

أجرى (Zhong,2017) دراسة هدفت إلى قياس مدى فاعلية القيادة الرقمية في دعم التعليم من خلال تعزيز الاتصالات والتعاون بين الكادر التعليمي في المدارس. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن مديري المدارس كانوا الأكثر فعالية في دعم التطوير المهني والمواطنة الرقمية. كما تبين أن عمر المعلمين ودرجاتهم التعليمية كان لهما تأثير على فاعلية إستراتيجيات القيادة الرقمية. وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة (Gerald, 2020) التي لم تجد فروقاً تعزى إلى متغيري العمر والدرجات العلمية.

تناولت دراسة (Gerald, 2020) قياس سلوكيات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية فيرجينيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي، حيث تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات. شملت الدراسة عينة قصدية مكونة من (23) مديراً، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة المديرين للسلوك القيادي في المجال الرقمي كان متوسطاً.

أوصت الدراسة بأهمية إطلاق مبادرات للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، بالإضافة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات في الممارسات الإدارية.

2.2.4المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

2.2.5 الدراسات العربية:

-هدفت دراسة (البدوي، والقحطاني، 2021) إلى التعرف على واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في مدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية، واقترح عدد من الآليات التي تساهم في تطوير هذه الممارسات. ركز البحث على ثلاث أبعاد رئيسية للمرونة التنظيمية: المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة قائدات، مشرفات، ومعلمات من مدارس التعليم العام في مدينة أبها الحضرية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس لأبعاد المرونة التنظيمية كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد المرونة التنظيمية، تُعزى إلى متغيرات وظيفية حالية مثل المرحلة التعليمية.

خلصت الدراسة إلى اقتراح عدد من الآليات لتطوير ممارسات الممكنة التنظيمية، منها: تعزيز التفكير الإبداعي لدى قائدات المدارس، وضع بدائل إستراتيجية مناسبة للتكيف مع التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)، عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة لتعريف قائدات المدارس بالممكنة التنظيمية وأبعادها المختلفة، وتقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات وقدرات القائدات في تطبيق أبعاد الممكنة التنظيمية في المدارس.

-هدفت دراسة (السنين، 2020) إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة التنظيمية في المجالات التالية: (القيادة، الأنظمة، التعليمات، الإدارة، اتخاذ القرارات، التقييم، والأداء)، وذلك من وجهة نظر وكلاء

ومعلمي المدارس الثانوية. كما سعت الدراسة إلى تحديد متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة الأحساء. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة مكونة من (588) من وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية. أظهرت النتائج أن إدراك أفراد الدراسة لممارسة مجالات المرونة التنظيمية جاء بترتيب تنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية، حيث حصل مجال الأنظمة والتعليمات على أعلى ترتيب بين المجالات، يليه اتخاذ القرارات، القيادة، الإدارة، وأخيراً الأداء والتقييم.

كما أوضحت النتائج أن متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء جاءت بدرجة موافقة عالية جداً. وتضمنت هذه المتطلبات، مرتبة حسب الأهمية، ما يلي:

- تعزيز مهارات التواصل، تحفيز قادة المدارس على نشر ثقافة التغيير، نشر التجارب الناجحة في المرونة التنظيمية.

- تشجيع قادة المدارس على البحث العلمي للتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات الإدارية والتربوية. وأشارت الدراسة إلى أن أبعاد المرونة التنظيمية في الأداء الوظيفي لقادة المدارس جاءت في المرتبة الأخيرة.

-هدفت دراسة (الخشالي، وبدران، 2020) إلى التعرف على تأثير المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، من خلال دراسة ميدانية أجريت على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد لقياس المرونة التنظيمية وهي: (المرونة التنظيمية، المرونة الهيكلية، ومرونة العمليات). أما التوجه الريادي، فقد تم قياسه باستخدام ثلاثة أبعاد، وهي تبني المخاطرة، الإبداع، والاستباقية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (141) عاملاً في هذه الشركات. ولتحقيق أهدافها، طور الباحثان استبانة

لجمع البيانات من العاملين، مستندين إلى دراسات سابقة، وتم توزيع الاستبانات بشكل عشوائي على مفردات العينة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في الشركات كان مرتفعاً، مع تفوق مرونة العمليات على الأبعاد الأخرى. كما تبين أن مستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي كان أيضاً مرتفعاً، حيث جاء الإبداع في المرتبة الأولى. وأوضحت النتائج وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على التوجه الريادي في الشركات المبحوثة.

بناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة مراجعة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية للعمليات والأنظمة والإجراءات الخاصة بها، التأكيد على إجراء هذه المراجعات بشكل جماعي، من خلال تشكيل فرق عمل خاصة ومنحها حرية أكبر في اتخاذ القرارات، وتطوير نظام داخلي لجمع البيانات والمعلومات، وتصنيفها وتحليلها بما يخدم العمليات ويلبي احتياجات المستفيدين بشكل أكثر فعالية.

-هدفت دراسة (خليل، والشيخ، 2019) إلى اختبار العلاقة وقياس التأثير بين عناصر نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة في (الاستراتيجية الإلكترونية، التقنية الرقمية، العمليات الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الهيكل الإلكتروني)، كعوامل لتحسين مستوى المرونة التنظيمية، التي تشمل (ثقافة العمل التنظيمي، القدرات التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، سلوكيات وميول العاملين، والتدريب والتطوير). اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها على الكادر التدريسي والإداري لعينة من كليات جامعة الموصل. وقد تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير لفرضيات البحث الرئيسية باستخدام برنامج (SPSS Ver.24). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية وقوية بين عناصر نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل تحسين مستوى المرونة التنظيمية.

-تهدف دراسة (غالب، وبطائنة، 2016) إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، وذلك من وجهة نظر المعلمين. شملت الدراسة عينة مكونة من (217) معلماً، تم اختيارهم بنسبة مئوية بلغت (43.2%) من المجتمع الكلي، باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة. أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء، وفقاً لوجهة نظر المعلمين، هو النمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي بلغ (3.84). كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين للنمط الديمقراطي والتوجيهي والتسلطي. ومع ذلك، لم تظهر فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي في تقدير النمط القيادي السائد. أما بالنسبة لمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في الزرقاء، فقد كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80). ومع ذلك، لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين لمستوى المرونة التنظيمية بناءً على متغيري الجنس، والمؤهل العلمي. بناءً على النتائج، أوصت الباحثة بضرورة تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية، واستثماره في رفع مستوى المرونة التنظيمية في المدارس الخاصة. كما دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية.

2.2.6 الدراسات الأجنبية:

- هدفت دراسة (Sezen-Gültekin, 2020) إلى التحقيق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الأكاديمية. تم تصميم الدراسة باستخدام نموذج الفحص العلاقي، وهو أحد أساليب البحث الكمي. شملت العينة (322) فرداً من إحدى الجامعات الحكومية في تركيا، وتم

اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية القصى. تم استخدام مقياس المرونة التنظيمية لقياس الاستدامة التنظيمية، وتبين أن المرونة التنظيمية لها علاقة إيجابية قوية مع الأبعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية، مثل الاستدامة الاجتماعية والاستدامة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك علاقة إيجابية معتدلة بين المرونة التنظيمية وبعض الأبعاد الفرعية للاستدامة مثل الاستدامة البيئية، الاستدامة الثقافية، والاستدامة الاقتصادية.

-هدفت دراسة (Suryaningtyas, & Troenan, 2019) إلى التحقيق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، معتمدين على استبانة خماسية الأبعاد باستخدام مقياس ليكرت لجمع البيانات. تم تطبيق الاستبانة على (70) مديرًا في سبع شركات فندقية في جاكرتا، إندونيسيا. أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي مباشر مع الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ارتباط إيجابي غير مباشر مع الأداء التنظيمي، حيث كان للقيادة المرنة والثقافة التنظيمية دور مهم في تعزيز هذا الارتباط. كما تم ملاحظة أن القيادة المرنة كانت إحدى العوامل الرئيسية في النموذج المستخدم في هذه الدراسة. بناءً على هذه النتائج، أشار الباحثون إلى ضرورة تطبيق المرونة التنظيمية بشكل مستمر على المستويين التشغيلي والاستراتيجي من أجل الحفاظ على استدامة الشركة وتحقيق الأداء الأمثل.

-هدفت دراسة (Ahiauzu, 2015) إلى فحص العلاقة بين عملية الابتكار والمرونة التنظيمية في الجامعات العامة. استخدم الباحثون المنهج الكمي واعتمدوا على عينة تضم (313) من أعضاء هيئة التدريس في عشر جامعات عامة، بالإضافة إلى الموظفين الإداريين. تم تصميم الاستبانة لتشمل جزئين: الجزء الأول يتناول البيانات الشخصية مثل الرتبة، الجنس، العمر، والمؤهلات لأعضاء هيئة التدريس، بينما يستتبط

الجزء الثاني المتغيرات التي قد تؤثر على العلاقة بين عملية الابتكار والمرونة التنظيمية في الجامعات. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين عملية الابتكار وبعض مقاييس المرونة التنظيمية مثل القدرة على التكيف. كما أكدت الدراسة على أهمية الابتكار في تعزيز إدارة الجامعات، خاصةً في ظل الديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة باستمرار. وقد أشار الباحثون إلى أن الجامعات بحاجة إلى إستراتيجيات مبتكرة لمواكبة هذه التغيرات، حيث يساهم الابتكار في تحسين إدارة الجامعات ويؤدي إلى تغييرات إيجابية في كيفية إدارتها، مما يساعد على مواجهة التحديات بفعالية.

-هدفت دراسة (Pope, 2011) إلى استكشاف السمات الشخصية والإدارية المرتبطة بالمرونة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا. ركزت الدراسة على المسؤوليات الكبيرة والمساءلة والضغط التي يواجهها المديرون في إدارة المدارس. كما بحثت في العلاقة بين مستوى المرونة ومدى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أو الوظيفي. اختبرت الدراسة التجريبية نظرية تشير إلى أن المديرين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل يكون لديهم على الأرجح مستويات أعلى من المرونة. كما تناولت الدراسة عوامل مثل سنوات الخبرة، موقع المدرسة، معدل الفقر في المدرسة، مستوى المدرسة، الراتب الأساسي، وعدد الطلاب المسجلين لتحديد علاقتها بالمرونة. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس مستويات المرونة، الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي لدى المشاركين. تألفت من ثلاث أدوات قياس نفسية، وهي: مؤشر برايفيلد-روث للرضا الوظيفي، مقياس كورنر للمرونة، ونموذج الالتزام ثلاثي المكونات (TCM).

أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة، موقع المدرسة، معدل الفقر، مستوى المدرسة، الراتب الأساسي، وعدد الطلاب المسجلين ليست لها علاقة ذات دلالة إحصائية بمرونة المدير. ومع ذلك، كشفت النتائج عن

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمرونة، وأيضاً بين الالتزام العاطفي بالعمل والمرونة لدى مديري المدارس.

2.2.7 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم القيادة الرقمية، تتفق معظم الدراسات في منهجياتها وطرق جمع البيانات وأهدافها ونتائجها على أهمية القيادة الرقمية وتأثيرها الإيجابي في تحقيق التميز في الأداء، والابتكار التنظيمي، وتحسين اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتبني المرونة التنظيمية.

كما اتفقت جميع الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، باستثناء دراسة (الدمياطي، 2023) التي استخدمت المقابلة إلى جانب الاستبانة، ودراسة (Zhong, 2016) التي استخدمت الملاحظة والمقابلة بالإضافة إلى الاستبانة. بينما اعتمدت جميع الدراسات على المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت معظم الدراسات أسلوب العينة العشوائية البسيطة، باستثناء دراسة (المطيري، والثبتي، 2023) التي استخدمت أسلوب العينة الملائمة، ودراسة (Gerald, 2020) التي استخدمت العينة القصدية.

كما اتفقت الدراسات على استهداف الموظفين في المستويات الوسطى والتنفيذية، باستثناء دراسات (Gerald, 2020)، (Teoh & Lim, 2021)، (البلوي، 2023)، و(الشديفات، 2022) التي استهدفت الرؤساء في المستويات العليا.

أما الدراسات المتعمقة في مجال المرونة التنظيمية فقد أكدت على أهميتها لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات. ومع ذلك، يختلف البحث الحالي في قياس العلاقة بين المرونة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى، مثلما تناولته دراسات أخرى. على سبيل المثال، دراسة (غالب، وبطينة، 2016) التي بحثت العلاقة بين الأنماط القيادية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، ودراسة (الخشالي، وبدران، 2020) التي تناولت تأثير المرونة التنظيمية في تعزيز الابتكار الريادي، بينما ركزت دراسة (السنين، 2020) على مدى ممارسة المرونة التنظيمية في مجالات مثل الأنظمة، التعميمات، القيادة، الإدارة، اتخاذ القرارات، الأداء، والتقييم لدى قادة المدارس الثانوية من منظور المعنيين.

كما تناولت دراسة (البدوي، والقحطاني، 2021) واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى قائدة مدارس التعليم العام في مدينة أبها الحضرية، مع اقتراح عدد من الآليات لتفعيل هذه المرونة. أما دراسة (Pope, 2011) فقد بحثت في السمات الشخصية الإدارية المرتبطة بالمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا.

أما دراسة (Ahiauzu, 2015) فركزت على فحص العلاقة بين عملية الابتكار والمرونة التنظيمية في الجامعات، بينما دراسة (Suryaningtyas, 2019) تناولت العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر.

وأخيراً، تناولت دراسة (Sezen-Gültekin, 2020) العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الأكاديمية.

من حيث منهج البحث:

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج التجريبي، مثل دراسة (Pope,2011) ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

من حيث حدود البحث:

تباينت المجتمعات التي أُجريت فيها هذه الدراسات؛ حيث ركز البحث الحالي على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، بينما تناولت الدراسات السابقة مجتمعات متنوعة، مثل، مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، محافظة الزرقاء، محافظة المفرق في الأردن، محافظة الأحساء، مدينة أبها الحضرية، وبعضها أُجري في فلوريدا، إندونيسيا، تركيا.

من حيث عينة الدراسة وأدوات البحث:

تمثلت الفروقات بين الدراسات السابقة والبحث الحالي في عدة جوانب، من بينها العينة المستخدمة. فقد ركزت بعض الدراسات على المعلمين والمعلمات، بينما طبقت دراسات أخرى على أعضاء هيئة التدريس كالأساتذة والمحاضرين، في حين استهدفت بعض الدراسات مديري المدارس ومساعدتهم والإداريين. أما البحث الحالي، فقد تم تطبيقه على عينة من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة، فقد اختلفت الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة لجمع البيانات. اعتمدت غالبية الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية، في حين استخدمت دراسات أخرى أدوات متعددة مثل الاستبانة والمقابلات، وبعضها استخدمت أيضًا مقاييس الشخصية إلى جانب الاستبانة. في المقابل، اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة بحثية رئيسية، بالإضافة إلى الدراسة النظرية، وتم تطبيقها على موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

على الرغم من اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الموضوعات، إلا أنه سيستفيد بشكل كبير من المتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات. وفيما يلي أبرز الفوائد التي سيجنيها البحث من الدراسات السابقة:

- 1- المساعدة في تحديد مشكلة البحث وتوضيح جوانبها المختلفة.
- 2- توفير العديد من مصادر المعلومات المفيدة المرتبطة بمشكلة البحث.
- 3- تقديم الإرشادات اللازمة لصياغة الإطار النظري للمبحث.
- 4- دعم عملية اختيار منهج البحث الأنسب.
- 5- الإشارة إلى المراجع المتعلقة بالمتغيرات التي يتناولها البحث.
- 6- الاستفادة من تلك الدراسات في إعداد الاستبانة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 7- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها لتأكيد بعض القضايا، بالإضافة إلى استخدامها في تفسير نتائج البحث الحالي.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

تمهيد:

3.1 منهج الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 تصميم أداة الدراسة

3.5 أداة الدراسة

3.6 الأساليب الإحصائية

3.7 صدق الاستبانة

3.8 ثبات الاستبانة

3.9 تطبيق أداة الدراسة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهجية الدراسة المتبعة، حيث يتضمن شرحاً للخطوات الميدانية التي تتبعها الباحثة في تنفيذ الدراسة، موضحاً المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.

3.1 منهج الدراسة:

يعرف منهج البحث العلمي أو منهج الدراسة بأنه الطريقة المنهجية التي تعتمد على الفرضيات ومجموعة من القواعد والقوانين التي تنظم مسار البحث لتحقيق النتائج المرجوة. وهناك عدة مناهج مختلفة يمكن الاعتماد عليها في هذا السياق (القحطاني، وآخرون، 2020).

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تم تحليل البيانات كمياً لدراسة تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

3.2 مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم اختيار العينة منها لإجراء البحث (القحطاني وآخرون، 2020).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (7830) موظفاً. ويتميز هذا المجتمع بتنوعه الكبير من حيث التخصصات والمهام الوظيفية، إذ يضم موظفين إداريين، ووعاظاً، ومفتين، وأئمة، وموظفين فنيين، إلى جانب كوادِر إدارية أخرى. هذا التنوع في طبيعة الأعمال والاختصاصات يمنح مجتمع الدراسة قيمة مضافة، حيث يعكس صورة شاملة عن واقع الممارسات القيادية داخل الوزارة، ويساعد على اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية من زوايا متعددة.

وتعد هذه الخصائص ذات ارتباط مباشر بموضوع الدراسة، إذ تمثل وزارة الأوقاف مؤسسة حكومية محورية تشرف على إدارة شؤون الأوقاف، والمساجد، والفتوى، والأنشطة الدينية، ما يجعلها في قلب التفاعل مع المجتمع، ويضعها في مواجهة تحديات متجددة تتطلب قدرة عالية على التكيف والاستجابة. كما أن ارتباط عمل الوزارة بجوانب إدارية وتنظيمية متنوعة يوفر بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة الرقمية في تعزيز المرونة المؤسسية.

وجاء اختيار وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ليكون ميداناً لتطبيق هذه الدراسة استناداً إلى جملة من الاعتبارات الموضوعية، وأبرزها:

الأهمية المجتمعية: حيث تضطلع الوزارة بدور محوري في صياغة وتوجيه الخطاب الديني والفتوى، وإدارة شؤون الأوقاف، والإشراف على المساجد والأنشطة الدينية، الأمر الذي يمنحها مكانة استراتيجية في المجتمع العماني. وبالتالي فإن أي تطوير في أدائها المؤسسي ينعكس بشكل مباشر على مختلف شرائح المجتمع.

التحديات الرقمية الراهنة: تواجه الوزارة، كغيرها من المؤسسات الحكومية، ضغوطاً متزايدة لمواكبة التحول الرقمي، وهو ما يتطلب قيادة قادرة على دمج الأدوات الرقمية في العمل الإداري والدعوي، بما يعزز الكفاءة والفاعلية ويستجيب لمتطلبات العصر.

الملاءمة لأهداف البحث: يركز البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، وهما بعدان أساسيان تسعى الوزارة إلى تعزيزهما في ظل التحولات المتسارعة. ومن هنا، يعد هذا القطاع ميداناً مثالياً لاختبار فرضيات البحث.

سد فجوة معرفية: على الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت القيادة الرقمية في القطاعات التعليمية أو التجارية، فإن الدراسات التي تطبق هذا المفهوم في المؤسسات ذات الطابع الديني ما تزال محدودة. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تساهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتوسيع نطاق تطبيق القيادة الرقمية في بيئات غير تقليدية.

ويتضح مما سبق أن مجتمع الدراسة يتميز بحجمه الكبير وتنوعه الوظيفي، إضافة إلى ارتباطه المباشر بموضوع القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية. كما أن اختيار وزارة الأوقاف والشؤون الدينية يتسق مع أهداف البحث المتمثلة في تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، واستكشاف أثر المتغيرات الفردية على هذه العلاقة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة ليس فقط في إثراء الجانب النظري والأكاديمي، بل أيضاً في تقديم توصيات عملية تعين الوزارة على رفع كفاءتها المؤسسية وتعزيز قدرتها على مواجهة تحديات المستقبل.

3.3 عينة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على العينة الميسرة، وذلك لاعتبارات عملية ومنهجية تتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وظروف الباحث. فقد ارتبط هذا الاختيار بواقع أن مجتمع الدراسة واسع ومتنوع، إذ يتوزع الموظفون على إدارات وأقسام متعددة داخل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، الأمر الذي يجعل الوصول إلى جميع الأفراد بشكل عشوائي أمرا معقدا ويستغرق وقتا طويلا. ونجد أن العينة الميسرة قد وفرت للباحث إمكانية الوصول المباشر إلى المفحوصين الذين أبدوا استعدادهم للتعاون والمشاركة في الإجابة على أدوات الدراسة، مما سهل جمع البيانات بشكل أكثر مرونة وانسيابية. كما ساعد هذا الأسلوب في ضمان توافر البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة في إطار زمني محدد وبإمكانات واقعية، بما يتيح اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية.

وعلى الرغم من أن العينة الميسرة تصنف ضمن العينات غير الاحتمالية، إلا أن استخدامها في هذه الدراسة جاء مبررا وملائما، نظرا لصعوبة تطبيق الأسلوب العشوائي على مجتمع بحجم وخصائص وزارة الأوقاف. كما أن حجم العينة الذي جمعت بياناته جاء كافيا من الناحية الإحصائية، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويجعلها قابلة للتفسير في ضوء أهداف البحث.

مزايا عينة الدراسة:

- 1- تمثل العينة مجتمع الدراسة الأصلي بشكل دقيق.
- 2- إمكانية تعميم النتائج المستخلصة على جميع أفراد المجتمع المدروس.
- 3- تُسهل الوصول إلى معلومات أكثر دقة وتفصيلاً.

4- تساهم في تحقيق أهداف البحث.

3.4 تصميم أداة الدراسة:

تشير أداة البحث أو أداة الدراسة إلى الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته. تتعدد أدوات الدراسة، وتُعد الاستبانة واحدة من أبرز هذه الأدوات وأكثرها شيوعًا. تُستخدم الاستبانة لجمع البيانات من الأفراد من خلال إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، دون تدخل مباشر أو حضور الباحث أثناء الإجابة (القحطاني وآخرون، 2020).

3.5 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع البحث. تم الاستناد إلى استبانة من دراسة سابقة (أبو بكر، 2024) لقياس المتغير المستقل (القيادة الرقمية) بأبعادها الأربعة: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والتميزية، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية.

كما تم الاعتماد على استبانة من دراسة أخرى وهي دراسة (كمال، ومحمود، 2022) لقياس المتغير التابع (المرونة التنظيمية). وقد أجريت تعديلات على العبارات لتتناسب مع موضوع الدراسة الحالية. وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

1. الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة مثل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

2. الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة الدراسة التي تركز على محورين رئيسيين:

▪ **المحور الأول:** العبارات المتعلقة بالقيادة الرقمية التي تنقسم إلى أربعة أبعاد:

○ القيادة الرقمية الرشيدة – القيادة المتعلمة والابداعية – القيادة الداعمة والمتميزة – القيادة المعززة للمواطنة الرقمية.

▪ **المحور الثاني:** يتعلق المحور الثاني بتحقيق المرونة التنظيمية، والتي تنقسم إلى ثلاثة أبعاد:

○ المرونة الإستراتيجية – المرونة التشغيلية – المرونة التكتيكية.

طُلب من أفراد العينة تحديد استجاباتهم بناءً على وصف كل عبارة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي المتدرج، الذي يتكون من خمسة مستويات: (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة).

خطوات تطوير الاستبانة:

1. الاستعانة باستبانات من دراسات سابقة تتعلق بموضوع البحث لصياغة فقرات الاستبانة.
2. مراجعة أدبيات الإدارة العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة للاستفادة منها.
3. توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر نماذج (Google)، حيث تم استرداد (352) استبانة صالحة للتحليل.
4. تعديل بعض العبارات بما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية.
5. عرض الاستبانة على أربعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. بناءً على توجيهاتهم ونصائحهم، تم تعديل بعض العبارات حتى تصل الاستبانة إلى شكلها النهائي.

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي . Statistical Package for the

social Sciences (SPSS). وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
3. اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
4. الوسط الحسابي لتحليل البيانات وتحديد الاتجاهات.

3.7 صدق أداة الاستبانة:

يشير صدق الاستبانة إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما صُمم لقياسه بدقة. يُقاس الصدق باستخدام عدة طرق، منها:

1. **الصدق الظاهري:** يتمثل في عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء أو المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة لتقييمها.
2. **صدق البناء:** يعبر عن مدى ارتباط البناء النظري بأساسه المفاهيمي، ويتم قياسه من خلال حساب معامل الارتباط بينهما (القحطاني وآخرون، 2020).

3.8 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة مدى قدرة المقياس على تقديم نتائج متقاربة عند استخدامه في كل مرة. يُستخدم

عدة أساليب للتحقق من ثبات أداة القياس، ومن أبرزها اختبار ألفا كرو نباخ لقياس الثبات الداخلي (القحطاني وآخرون، 2020).

3.9 تطبيق أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ لتقييم دقة قياس مفاهيم الدراسة، مما يضمن أن باحثاً آخر عند إجراء الدراسة نفسها سيصل إلى نتائج مشابهة. كما يساعد في قياس مدى توافق الإجابات فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج. عند حساب معامل ألفا كرو نباخ لمجموعة من المتغيرات، يجب أن تكون القيمة أكبر من (0,6) لضمان موثوقية النتائج. في حالة عدم وجود ثبات في البيانات، تكون قيمة المعامل صفراً، بينما يزداد الثبات كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح. فيما يلي عرض لاختبار ثبات البيانات.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتضمن خمس خيارات: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وفقاً للأوزان الآتية:

يوضح الجدول رقم (1) الأوزان المعتمدة لمقياس ليكرت الخماسي.

الوزن	الرأي
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق

محاييد	3
أوافق	4
أوافق بشدة	5

المصدر: إعداد الباحث

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

صدق الاتساق الداخلي:

يتحقق صدق الاتساق الداخلي من معاملات الارتباط البينية بين الدرجات المتحصلة من الفقرات والدرجة الكلية على الاستبانة أو أبعادها. وتشير نتائج التناسق الداخلي إلى قوة الارتباط من واقع الدلالة الإحصائية القائمة بين كل متغير أو بعد وفقراته.

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الدرجة الكلية لممارسات القيادة الرقمية مع فقراته، وعليه تستبقى جميع الفقرات.

جدول رقم (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي لمتغير ممارسات القيادة الرقمية

المتغير	البعد	الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	الدلالة	النتيجة
---------	-------	--------	---------------------------------	---------	---------

استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.632	1	القيادة الرقمية الرشيدة	القيادة الرقمية
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.776	2		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.779	3		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.815	4		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.840	5		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.800	6		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.844	7		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.854	8		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.856	9		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.862	10		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.821	11	القيادة المتعلمة الإبداعية	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.842	12		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.850	13		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.811	14		

استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.865	15		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.871	16		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.880	17		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.844	18		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.880	19		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.817	20	القيادة الدائمة المتميّزة	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.861	21		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.839	22		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.769	23		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.796	24		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.877	25		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.819	26		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.732	27	المواطنة الرقمية	
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.801	28		

استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.844	29		
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.848	30		

أما بالنسبة لمتغير المرونة التنظيمية فقد أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية للاتساق الداخلي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين كل من الدرجة الكلية لمتغير المرونة التنظيمية مع فقراته، وعليه تستبقى جميع الفقرات في هذا المتغير.

جدول رقم (3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لمتغير المرونة التنظيمية

النتيجة	الدالة	معامل الارتباط (بيرسون) مع الدرجة الكلية	الفقرة
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.869	31
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.874	32
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.870	33
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.896	34
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.897	35
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.881	36

استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.892	37
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.856	38
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.906	39
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.884	40
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.915	41
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.893	42
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.858	43
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.885	44
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.853	45
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.875	46
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.886	47
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.873	48
استبقاء الفقرة	دالة عند 0.01	0.862	49

الثبات:

الثبات هو أحد أهم خصائص أدوات القياس الجيدة في البحوث النفسية والتربوية، ويحسب مدى اتساق الأداة في قياس ما صممت لقياسه عبر تكرار التطبيق أو ضمن مكوناتها الداخلية. ويعكس الثبات مدى خلو الأداة من الأخطاء العشوائية، وكلما زادت درجة الثبات، زادت موثوقية النتائج المستخرجة منها. ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) هو أكثر الأساليب انتشاراً لقياس الاتساق الداخلي Field, (2018)

وفي هذه الدراسة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، لانتشار استخدامه في العلوم الإنسانية والاجتماعية. وحول معيار تقييم النتائج المستخلصة للحكم على جودة المقياس وثباته، فتشير قيمة ألفا بمقدار (0.9) إلى ثبات ممتاز للمقياس، وقيمة ألفا ما بين (0.9 - 0.8) بأنها قيمة جيدة، أما إذا تراوحت بين (0.8 - 0.7) فنحكم عليها بأنها قيمة مقبولة، والنتيجة التي تكون أقل من (0.6-0.7) فهي قيمة ضعيفة، بينما قيمة ألفا كرونباخ التي تكون قيمتها أقل من (0.5) فيحكم عليها بأنها نتيجة غير مقبولة، وأن المقياس غير ثابت (شيراز، 2015).

والجدول التالي يبين حساب الثبات بمعامل ألفا كرونباخ ببرنامج SPSS:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات آلفا كرونباخ	الحكم
	القيادة الرقمية الرشيدة	10	0.959	ممتاز

ممتاز	0.962	9	القيادة المتعلمة الإبداعية	ممارسات القيادة الرقمية
ممتاز	0.951	7	القيادة الداعمة المتميزة	
ممتاز	0.912	4	المواطنة الرقمية	
ممتاز	0.984	30	المتغير ككل	
ممتاز	0.989		المرونة التنظيمية	

أظهرت نتائج الثبات أن المقياس الكلي لممارسات القيادة الرقمية يتمتع بموثوقية ممتاز، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.984)، وكذلك بالنسبة لمتغير المرونة التنظيمية فقد جاء بمعامل ألفا كرونباخ مرتفع، مما يسير إلى تمتعه بثبات مرتفع، وتراوح ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ممارسات القيادة الرقمية بين (0.912 - 0.962) محققة بذلك ثبات ممتاز.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث في دراسته الأساليب الإحصائية الآتية:

1- **المتوسط الحسابي (Mean):** هو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويُحسب بجمع القيم العددية جميعها

ثم قسمتها على عددها. يُستخدم لتحديد مستوى متغيرات الدراسة (Gravetter & Wallnau, 2017)

2- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو مقياس للتشتت يُظهر مدى تباعد البيانات عن

المتوسط الحسابي. كلما زادت قيمته، زاد تباعد البيانات؛ وكلما قلت، كانت القيم أقرب إلى المتوسط.

(Field, 2018)

3- اختبار سبيرمان (Spearman's Rank Correlation Coefficient) : هو مقياس غير معلمي (non-parametric)

يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين رتبيين (ordinal) أو بين متغيرين

ليسا موزعين توزيعاً طبيعياً (Pallant, 2020).

4- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U Test) هو اختبار غير معلمي يُستخدم للمقارنة بين

مجموعتين مستقلتين عندما لا تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وهو بديل لاختبار "ت" للعينات

المستقلة (Field, 2018).

5- اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H Test) هو اختبار غير معلمي يُستخدم لمقارنة ثلاث

مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة عندما لا تتحقق شروط تحليل التباين الأحادي (ANOVA)،

وخاصة شرط التوزيع الطبيعي. (Pallant, 2020)

4. الفصل الرابع: تحليل النتائج وعرضها

تمهيد:

4.1 التحليلات الأولية للبيانات

4.2 القيم المتطرفة

4.3 التوزيع الطبيعي للبيانات

4.4 تحليل المتغيرات الديموغرافية

4. الفصل الرابع: تحليل النتائج وعرضها

تمهيد:

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن دور ممارسات القيادة الرقمية في المرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، ففي هذا الفصل يستعرض الباحث نتائج تحليل البيانات، حيث بدأ أولاً بإجراءات اعداد وتهيئة البيانات للتحليل من خلال الكشف عن القيم المتطرفة والتأكد من توفر بعض الشروط الضرورية لعملية التحليل من التوزيع الطبيعي للبيانات، ثم استعراض المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، والتخصص الدراسي)، ثم عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق ممارسات القيادة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
- 2- ما مستوى المرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

4.1 التحليلات الأولية للبيانات:

الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة البيانات للأدوات الإحصائية التي سوف يستخدمها الباحث للإجابة عن اسئلة الدراسة المحددة، وفي الدراسة تم إجراء فحص للبيانات للتأكد من

خلوها من القيم المفقودة والمتطرفة، وأن البيانات سليمة وصالحة لعملية التحليل الإحصائي، إضافة إلى تأكد الباحث من التوزيع الطبيعي للبيانات.

4.2 القيم المتطرفة:

القيم الشاذة هي قيم تكون خارج نطاق المتوسط الحسابي بسبب التواء شديد في البيانات وييعدها عن شكل التوزيع الطبيعي، وتشير القيم المتطرفة إلى القيم القصوى التي تقع بشكل غير طبيعي خارج السياق العام لتوزيع المتغيرات، ويمكن الكشف عن القيم المتطرفة أثناء إجراءات تقريغ وإدخال البيانات في أحد الأنظمة الإحصائية مثل برنامج (SPSS)، ويشير كلاين (Kline,2016)، إلى وجود نوعين من القيم المتطرفة وهي القيم المتطرفة القصوى لمتغير واحد والقيم المتطرفة لأكثر من متغير، والتي تشمل مزيج غير عادي من القيم المتطرفة لعدد من المتغيرات، حيث أن التعامل مع هذه القيم المتطرفة لا يتم جزافاً أو عشوائياً، وإنما عن طريق بعض القواعد المتعارف عليها إحصائياً والمقبولة على نطاق واسع، وتعد قيمة (z - score) القياسية التي لا تقع ضمن القيم المقبولة قيم متطرفة (الشهومي، 2020).

وللكشف عن القيم المتطرفة في هذه الدراسة، تم تجميع عناصر كل محور من محاور الدراسة وكذلك عناصر كل بعد من أبعاد هذه المحاور لتمثيل متغير واحد، وبرنامج SPSS، استخدم الباحث قاعدة المدى الربيعي $1.5 \times IQR$ rule لتحديد القيم المتطرفة عن طريق (boxplot)، وتم معالجة الاستجابات التالية: (8، 24، 69، 86، 101، 190، 244)

4.3 التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم فحص مدى اتباع متغير ممارسات القيادة الرقمية للتوزيع الطبيعي باستخدام المدرج التكراري ومقارنته بمنحنى التوزيع الطبيعي المعياري. وقد أظهر المدرج وجود ذروة غير طبيعية واضحة عند القيمة (4.00)، مما يشير إلى تكديس القيم حول تلك النقطة بشكل غير متناظر مع المنحنى الطبيعي. كما تم إجراء اختبار [شابيرو- ويلك / كولموغوروف - سميرونوف] للتحقق من التوزيع الطبيعي إحصائياً، وأظهرت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) كانت أقل من (0.05)، مما يدل على أن توزيع البيانات يختلف عن التوزيع الطبيعي بشكل دال إحصائياً. وبناءً عليه، فقد تم الاعتماد على اختبارات غير معلمية (Non-parametric tests) في التحليل الإحصائي للمتغير، كون البيانات لا تحقق افتراض التوزيع الطبيعي المطلوب للاختبارات المعلمية.

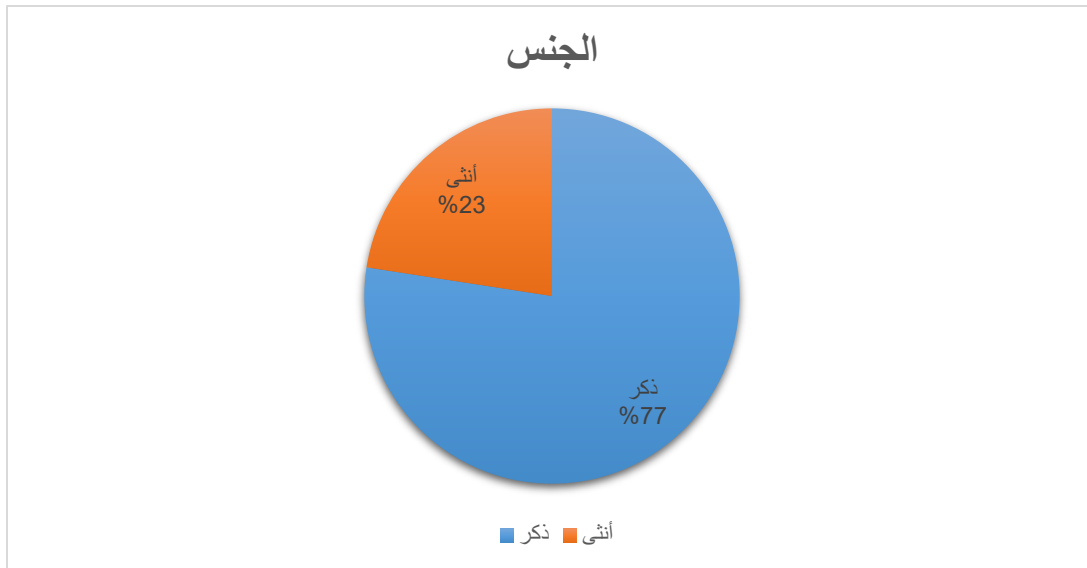
4.4 تحليل المتغيرات الديموغرافية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات كما هو موضح في الجدول أن مجموع عدد المستجيبين للدراسة الحالية (352) فرداً من أفراد العينة.

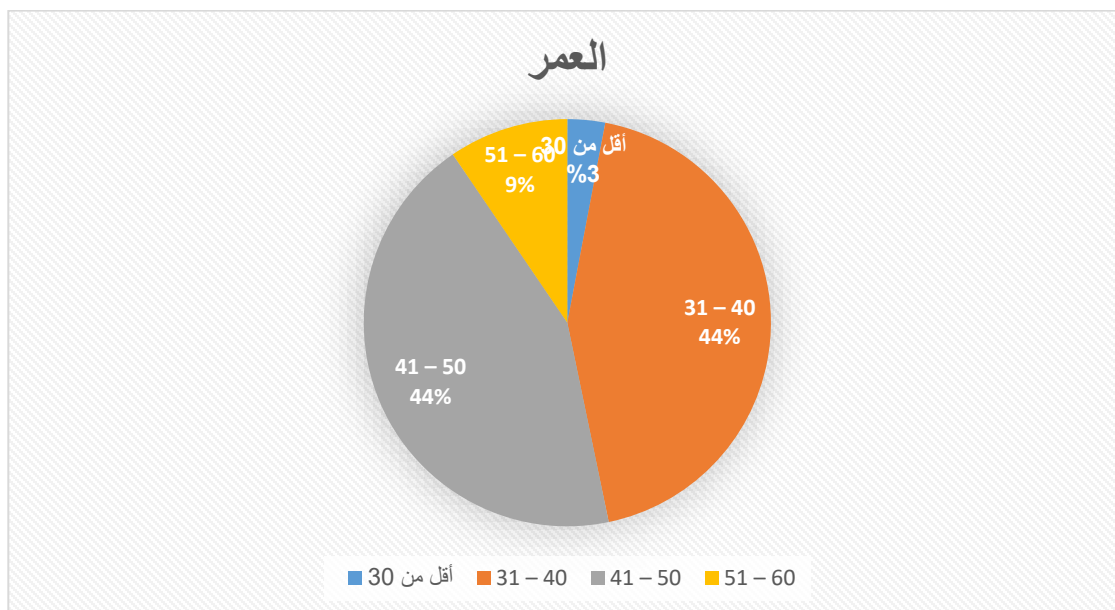
جدول رقم (5) توزيع البيانات حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

النسبة %	التكرار		
77.4%	285	ذكر	الجنس
22.6%	83	أنثى	

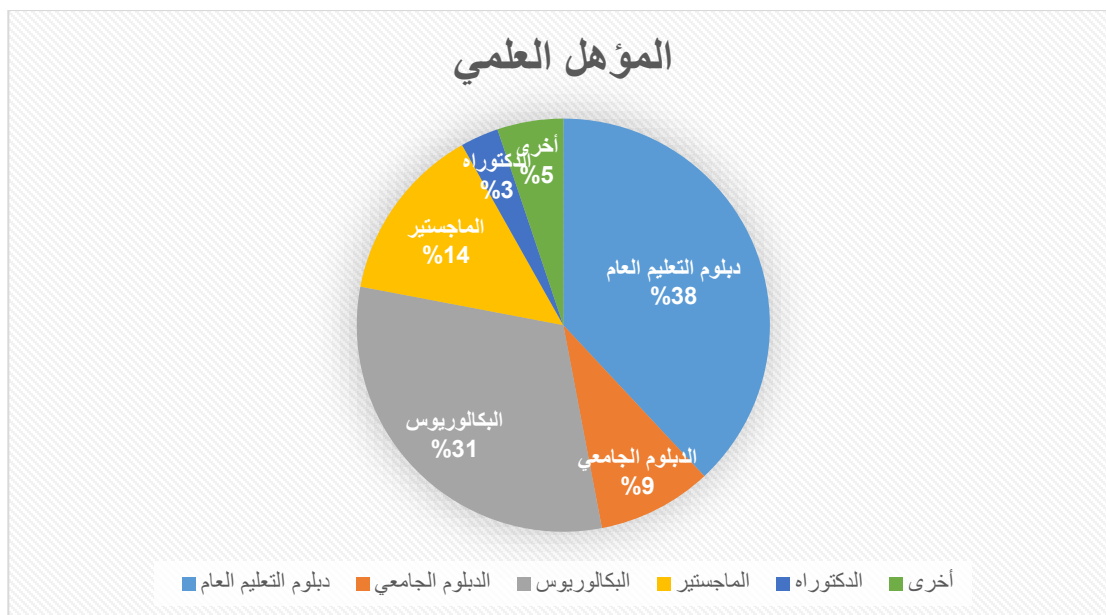
%3	11	أقل من 30	العمر
%43.8	161	40 – 31	
%43.8	161	50 – 41	
%9.5	35	60 – 51	
%38	140	دبلوم التعليم العام	المؤهل العلمي
%9	33	الدبلوم الجامعي	
%31	114	البكالوريوس	
%13.9	51	الماجستير	
%3	11	الدكتوراه	
%5.2	19	أخرى	
1.9%	7	أقل من سنة	سنوات الخبرة
3.8%	14	أقل من 5 سنوات	
4.9%	18	أقل من 10 سنوات	
89.4%	329	أكثر من 10 سنوات	
%100	368	الإجمالي	



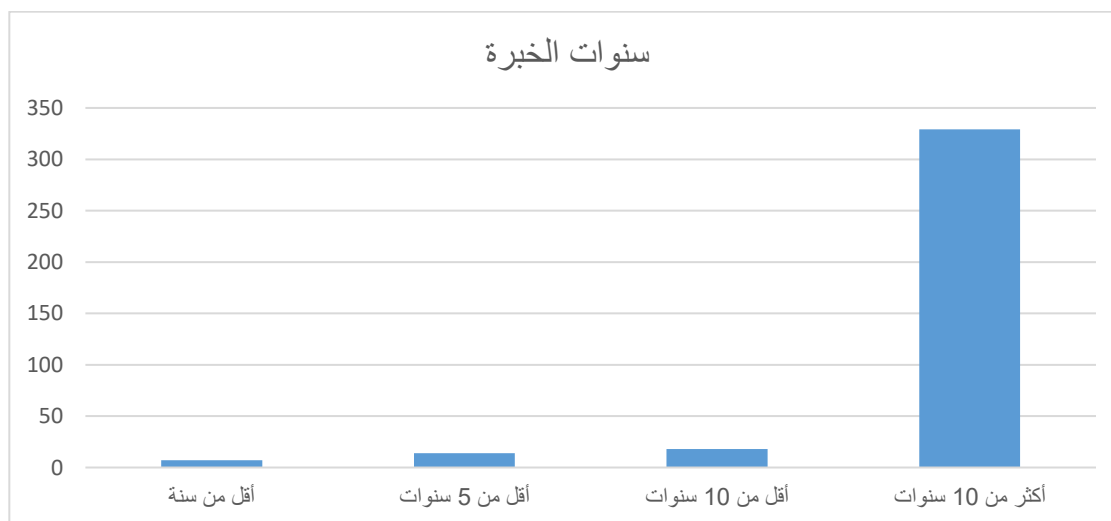
شكل رقم (2) توزيع البيانات حسب الجنس



شكل رقم (3) توزيع البيانات حسب العمر



شكل رقم (4) توزيع البيانات حسب المؤهل العلمي



شكل رقم (5) توزيع البيانات حسب التخصص سنوات الخبرة

إجابة السؤال الأول

الذي نص على: " ما مدى تطبيق ممارسات القيادة الرقمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟"

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة المستوى، ولتفسير النتيجة تم الاعتماد على المقياس الإحصائي وفق الجدول (6)، وتم بناء هذا المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5÷4=0.8)، ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية من (1) ونهاية المقياس (5) لتحديد الحد الأعلى للخلية (Ozen et al, 2012)

جدول رقم (6) المقياس الإحصائي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة

الدرجة	مدى المقياس	وصف درجة الاستجابة
5	5.00-4.20	عالية جدا
4	4.19-3.40	عالية
3	3.39-2.60	متوسطة
2	2.59-1.80	منخفضة
1	1.79-1.00	منخفضة جدا

وبحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات ومحاور الدراسة، ظهرت النتائج كالآتي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ممارسات القيادة الرقمية

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المستوى
القيادة الرقمية الرشيدة	10	3.983	0.787	عالية
القيادة المتعلمة الابداعية	9	3.882	0.801	عالية
القيادة الداعمة المتميزة	7	3.898	0.803	عالية
المواطنة الرقمية	4	4.034	0.710	عالية
الإجمالي	30	3.985	0.457	عالية

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.882 – 4.034)، بمستويات عالية ومتقاربة في كل الأبعاد، حيث جاء بعد المواطنة الرقمية في المرتبة الأولى بمستوى عال، بمتوسط حسابي بلغ (4.034)، يليه القيادة الرقمية الرشيدة بمتوسط حسابي قدره (3.983)، أما المتغير ككل (ممارسات القيادة الرقمية) جاء بمستوى عال، بمتوسط حسابي (3.985).

وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات، وبناء عليه جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ممارسات القيادة الرقمية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	م	العبارة
4.144	0.790	عالية	1	تقوم قيادة وزارة الأوقاف بنشر إنجازاتها المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية.
4.046	0.734	عالية	2	يعمل القادة على بناء استراتيجيات حديثة تتضمن تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
4.045	0.754	عالية	3	تقوم القيادة بالإشراف على خطط استراتيجية لتطبيق الرقمنة.
4.016	0.815	عالية	4	تعمل وزارة الأوقاف على توظيف وسائل الاتصال الرقمية في نشر المعرفة بين الموظفين.
3.926	0.813	عالية	5	تعزز قيادة الوزارة المهارات الرقمية لفرق العمل المختلفة.
4.070	0.791	عالية	6	تعزز القيادة الوعي بالمسؤولية الأخلاقية والإيجابية في استخدام التكنولوجيا.
3.875	0.971	عالية	7	تحرص القيادة على إلمام الموظفين بالمعرفة الشاملة للقيادة الرقمية.

عالية	0.927	3.904	يمتلك القادة رؤية واضحة لدمج التكنولوجيا الرقمية في أعمال الوزارة.	8	
عالية	0.916	3.837	تدعم قيادة الوزارة الفهم العميق للابتكارات التكنولوجية في بيئة الأعمال.	9	
عالية	0.839	3.981	تقوم القيادة بتوظيف التقنيات الرقمية في الإشراف على سير العمل في الوزارة.	10	
عالية	0.897	3.904	تعزز القيادة ثقافة التعلم المستمر عبر برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين.	11	القيادة
عالية	0.868	3.986	تعزز القيادة من التحول الرقمي لفتح أفق لفهم التقنيات الجديدة واستغلالها، لتحسين الخدمات الحكومية.	12	المتعلمة
عالية	0.935	3.864	تشجع القيادة الموظفين على مشاركة المعرفة عبر منصات رقمية لتعزيز التفاعل وتبادل الخبرات.	13	الابداعية
عالية	0.910	3.915	تقوم القيادة على تعزيز الأمان الرقمي الفعال وتوعية الموظفين بمخاطر الأمن السيبراني وسبل الوقاية منها.	14	

عالية	0.902	8.842	تسهم القيادة في تعزيز القدرة على التنبؤ بالاتجاهات التكنولوجية المستقبلية لتطبيقها بشكل مناسب لتحسين العمليات والنتائج.	15	
عالية	0.914	3.894	تقوم القيادة بتوجيه الموظفين نحو تطوير مهاراتهم الفنية والقيادية لضمان التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة.	16	
عالية	0.910	3.910	يضع القادة سياسات واضحة لعملية التحول الرقمي لتعزيز شمول الخدمات الإلكترونية للمواطنين.	17	
عالية	0.956	3.831	يسعى القادة إلى استقطاب الخبراء والمختصين في المجال الرقمي لتعزيز الكفاءات داخل الوزارة.	18	
عالية	0.944	3.796	يملك القادة القدرة على بناء الفرق بسرعة للاستجابة للمتغيرات التكنولوجية.	19	
عالية	0.846	3.997	يدعم القادة التوجهات الحديثة في استخدام التطبيقات الإلكترونية لتقديم الخدمات للمواطنين.	20	القيادة الداعمة المتميزة
عالية	0.871	3.934	يهتم القادة بعمليات تطوير الهيكل التنظيمي بهدف دعم عملية التحول الرقمي.	21	
عالية	0.930	3.861	يحرص القادة على تمكين الموظفين بهدف تعزيز أدائهم.	22	

عالية	0.976	3.769	يحرص القادة على مراعاة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات.	23	
عالية	0.918	3.923	يدعم القادة العمل الجماعي بكفاءة.	24	
عالية	0.891	3.904	يشجع القادة الموظفين عند مواجهة أي صعوبات في عملية التحول الرقمي.	25	
عالية	0.940	3.894	تعتبر القائد أنموذجاً يحتذى به للعاملين في عملية التحول الرقمي.	26	
عالية	0.852	4.157	تحمي الوزارة المعلومات الشخصية باستخدام كلمات مرور مشفرة ووسائل تقنية أخرى لضمان أمان البيانات.	27	
عالية	0.827	4.114	تدعم الوزارة سياسات تقديم المعلومات بشكل دقيق لتجنب نشر الأخبار الكاذبة والمعلومات غير الموثوقة.	28	
عالية	0.893	3.991	تعمل الوزارة على توعية المستخدمين بالأمان الرقمي من خلال شرح مخاطر الانترنت وطرق حماية المعلومات الشخصية.	29	المواطنة الرقمية

عالية	0.963	3.872	تسعى الوزارة لاكتساب موظفيها المهارات الرقمية من خلال التعلم المستمر حول أحدث التطورات التكنولوجية ذات الصلة بعملها.	30	
-------	-------	-------	--	----	--

تشير النتائج أن معظم العبارات جاءت بمستوى عالي، حيث بلغت المتوسطات الحسابية بين (3.769 - 4.144)، حيث جاءت أعلى مستوى، عبارة: "تقوم قيادة وزارة الأوقاف بنشر إنجازاتها المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية" ضمن بعد القيادة الرقمية الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.144)، وجاءت عبارة رقم (23) "يحرص القادة على مراعاة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي (3.769).

إجابة السؤال الثاني

الذي نص على: "ما مستوى المرونة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على هذا السؤال، فجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المرونة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
31	تُشرك الوزارة جميع الموظفين في تحديد التوجهات المستقبلية.	3.682	1.079	عالية

عالية	1.045	3.769	تُرَكِّز الوزارة على مبدأ المشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية.	32
عالية	0.932	3.842	تُجْري الوزارة تقويماً دورياً مستمراً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها لضمان تحقيق التحول الرقمي بفعالية.	33
عالية	0.996	3.782	تستثمر الوزارة قدرات الموظفين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحقيق عائد فعال للوزارة.	34
عالية	0.948	3.861	تدعم الوزارة الموظفين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي وتوفّر مقومات نجاحها.	35
عالية	0.920	3.894	تعيد الوزارة هيكلة الإجراءات التقنية بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة لتحقيق مرونة تنظيمية.	36
عالية	0.921	3.839	توفّر الوزارة معلومات وبيانات رقمية شاملة ومحدثة حول التغيرات في البيئة الداخلية وتأثيراتها.	37
عالية	0.891	3.918	تُكوّن الوزارة فريقاً متنوع التخصصات يضم مبرمجين لتنفيذ عمليات إدارة التحول الرقمي.	38
عالية	0.908	3.864	تُولّد الوزارة الثقة التنظيمية بين الأفراد والفرق والوحدات داخل الهيكل التنظيمي.	39
عالية	0.912	3.847	تُصمّم الوزارة قاعدة معرفية تقنية للمديرين والموظفين تُمكن من تدفق المعرفة دعماً للتحول الرقمي.	40

عالية	0.879	3.869	توفّر الوزارة الإجراءات التنظيمية التي تُيسر مشاركة المعرفة التقنية داخل البيئة التنظيمية.	41
عالية	0.846	3.913	تركّز الوزارة المستويات التنظيمية بعدد مناسب لتحقيق المرونة في الأداء ودعم التحول الإداري الرقمي.	42
عالية	0.995	3.736	تُشسّ الوزارة المنتديات والمنصات الإلكترونية الخاصة بتبادل الخبرات على مستوى جميع الإدارات.	43
عالية	1.011	3.779	تعقد الوزارة دورات تدريبية للموظفين لتعزيز ديناميكية العمل والتأقلم مع متطلبات عصر المعرفة والتحول الرقمي.	44
عالية	0.921	3.883	تربط الوزارة كافة مستويات المنظومة بشبكة اتصال رقمية متطورة لدعم التحول الرقمي.	45
عالية	0.910	3.964	تشجّع الوزارة العمل بروح الفريق لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.	46
عالية	0.874	3.902	تعزّز الوزارة فهم أهمية الجودة في التحول الرقمي لدعم البحث العلمي وخدمة المجتمع وتحسين الكفاءة.	47
عالية	0.895	3.929	تتبنى الوزارة الأفكار الجديدة التي تسهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.	48

عالية	0.911	3.997	تشجع الوزارة على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة تواكب متطلبات التحول الرقمي.	49
عالية	0.993	3.932	المتغير ككل	

نستنتج من الجدول (9) أن المرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاءت بمستوى عال، بمتوسط حسابي بلغ (3.932)، وأن مستوى عبارات المرونة التنظيمية جاءت عالية، وبمتوسطات حسابية بين (3.682 - 3.997)، أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (49): "تشجع الوزارة على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة تواكب متطلبات التحول الرقمي"، تم العبارة رقم (46) التي تنص على: "تشجع الوزارة العمل بروح الفريق لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية"

إجابة السؤال الثالث:

الذي ينص على "ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟"

لمعرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة الرقمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تم استخدام اختبار (Spearman's Rho) لقياس العلاقة بين المتغيرين، وذلك نظراً لعدم تحقق افتراض التوزيع الطبيعي وفقاً لاختبار شابيرو-ويلك.

فجاءة النتيجة كما في الجدول التالي:

جدول (10) نتائج اختبار سبيرمان

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	
-------------------	----------------	--

	Spearman's rho	
0.000	0.766	ممارسات القيادة الرقمية × المرونة التنظيمية

يظهر من الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.766)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، كما تشير قيمة الدلالة الإحصائية (sig=0.000) وبناء على ذلك يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

إجابة السؤال الرابع:

الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام أسلوبين إحصائيين وهما: اختبار مان ويتني Mann-Whitney U وهو اختبار إحصائي غير معلمي يستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين، خاصة عندما لا تكون البيانات موزعة بشكل طبيعي. يُستخدم هذا الاختبار لتقييم ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب مجموعتين، واختبار كروكسال واليس Kruskal-Wallis ، وهو اختبار إحصائي غير معلمي يُستخدم لمقارنة ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر لتحديد ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بينها في متغير كمي، ويستخدم هذا الاختبار عندما لا يتم استيفاء افتراضات اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، مثل التوزيع الطبيعي للبيانات أو تجانس التباينات (Field, 2018)

فتم اجراء اختبار مان ويتني Mann-Whitney U لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى المرونة التنظيمية، التي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى):

جدول رقم (11) اختبار مان ويتني Mann-Whitney U لاختبار الفروق بين الجنس في مستوى المرونة التنظيمية.

الدلالة الإحصائية sig	Mann-Whitney U	متوسط الرتب	N	
0.052	10176	190.29	285	ذكر
		164.60	83	أنثى
			368	الإجمالي

أظهرت نتائج اختبار مان ويتني Mann-Whitney U أنه لا توجد فروق دالة احصائية في درجات المرونة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغة قيمة (U=10176) وقيمة الدلالة الاحصائية (sig=0.052) وهي أكبر من (0.05) على الرغم من أن متوسط الرتب لصالح الذكور (190.29) مقارنة بالإناث (164.60)، فإن هذا الفرق لم يصل إلى مستوى الدلالة.

وقام الباحث باستخدام اختبار كروكسال واليس Kruskal-Wallis لمعرفة الفروق في مستوى المرونة التنظيمية التي تعزى لأكثر من مجموعتين، (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

فجاءت نتائج الاختبار كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) اختبار كروكسال واليس Kruskal-Wallis لاختبار الفروق الإحصائية بين مجموعات متغير العمر في مستوى المرونة التنظيمية

الدلالة الإحصائية sig	درجات الحرية df	مربع كاي Chi- Square	متوسط الرتب	N	
0.038		8.445	270.09	11	أقل من 30
			176.91	161	31 – 40
			188.20	161	41 – 50
			175.49	35	51 – 60

أظهرت نتائج اختبار كروكسال واليس Kruskal-Wallis وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المرونة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (8.445)، ومستوى دلالة (0.038)، وتشير المتوسطات الرتبوية إلى أن الفئة العمرية (الأقل من 30 عاما) حصلت على أعلى مستوى رتبي (270.09) مقارنة ببقية الفئات، مما يدل على وجود اختلاف في مستوى المرونة التنظيمية بين الفئات العمرية، لصالح فئة (أقل من 30 عاما)، ويمكن القول أن الأفراد الأصغر سنا أظهروا مستويات أعلى في المرونة التنظيمية مقارنة بالفئات الأكبر سنا وفقا لنتائج الاختبار.

أما عن اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد جاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (13) اختبار كروكسال واليس Kruskal-Wallis لاختبار الفروق الإحصائية بين مجموعات متغير المؤهل العلمي في مستوى المرونة التنظيمية.

الدلالة الإحصائية sig	درجات الحرية df	مربع كاي - Chi-Square	متوسط الرتب	N	
0.000	5	30.758	211.76	140	دبلوم التعليم العام
			191.79	33	الدبلوم الجامعي
			156.74	114	البكالوريوس
			150.86	51	الماجستير
			147.68	11	الدكتوراه
			249.16	19	أخرى

النتائج تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (30.758)، و (P=0.000)، وتشير المتوسطات الرتبية إلى أن مؤهل "أخرى" (249.16) ثم حملة دبلوم التعليم العام (211.76) سجلوا أعلى متوسطات رتب، وجاء أدنى المتوسطات لدى حملة الدكتوراه والماجستير، فتشير النتائج أن أصحاب المؤهلات الأدنى هم الذي سجلوا أعلى مستويات في المرونة التنظيمية من موظفي الأوقاف والشؤون الدينية.

أما عن اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد جاءت النتائج كالاتي:

جدول رقم (14) اختبار كروكسال واليس Kruskal-Wallis لاختبار الفروق الإحصائية بين مجموعات متغير سنوات الخبرة في مستوى المرونة التنظيمية.

الدلالة الإحصائية sig	درجات الحرية df	مربع كاي Chi- Square	متوسط الرتب	N	
0.622	3	1.766	182.14	7	أقل من سنة
			157.57	14	أقل من 5 سنوات
			207.67	18	أقل من 10 سنوات
			184.43	329	أكثر من 10 سنوات

أظهرت نتائج اختبار كروكسال واليس Kruskal-Wallis عدم وجود فروق ذا دلالة إحصائية حسب سنوات الخبرة في مستوى المرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (1.766)، ($p=0.622$) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ملخص الفصل:

تم الاعتماد على اختبارات غير معلمية (Non-parametric tests) في التحليل الإحصائي، كون البيانات لا تحقق افتراض التوزيع الطبيعي المطلوب للاختبارات المعلمية.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات القيادة الرقمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.356)

ومستوى المرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، جاء بمستوى عال، بمتوسط حسابي بلغ (3.932).

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات المرونة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المرونة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تعزى إلى المؤهل العلمي

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب سنوات الخبرة في مستوى المرونة التنظيمية، لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد

5.1 النتائج المتعلقة بوحدة المعاينة والتحليل

5.2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

5.3 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

5.4 ربط النتائج بالدراسات السابقة

5.5 الاستنتاجات

5.6 التوصيات

5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد:

يستعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة على فقرات المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، كما يحتوي على التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة.

ملخص نتائج الدراسة: في ضوء ما تم عرضه وتحليله في الفصل الرابع، يمكن بلورة أبرز النتائج على النحو الآتي:

5.1 النتائج المتعلقة بوحدة المعاينة والتحليل:

تكشف البيانات المستخلصة من وحدة المعاينة والتحليل عن مجموعة من السمات الديموغرافية والمهنية التي شكلت الإطار البشري للدراسة. وقد تنوعت خصائص العينة، مما أتاح رؤية متعددة الأبعاد لطبيعة ممارسات القيادة الرقمية وعلاقتها بالمرونة التنظيمية. وفيما يلي مناقشة لأبرز النتائج:

1- التوزيع حسب الجنس: أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (61.5%) مقابل (38.5%) للإناث. ويعزى هذا التفاوت إلى الهيكل العام للوظائف في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، حيث ما تزال بعض المواقع الإدارية والقيادية يشغلها الذكور بنسبة أكبر، مما قد ينعكس على نوعية الخبرات المرتبطة بالقيادة الرقمية، وهذا ما تقتضيه مصلحة العمل وطبيعته.

2- التوزيع حسب الفئة العمرية: تركزت العينة في الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة)

و (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، وهو ما يعكس أن غالبية المشاركين في الدراسة من الفئات الأكثر نضجا وخبرة في مجال العمل المؤسسي، مما يدعم موثوقية البيانات، ويعزز الفهم العميق لممارسات القيادة الرقمية ومرونتها في المؤسسات.

3- المؤهل العلمي: توزعت المؤهلات بين البكالوريوس بنسبة (55.1%) والماجستير بنسبة (36.4%)،

مع نسبة ضئيلة من الدكتوراة. ويشير هذا إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى أكاديمي يؤهلهم لفهم مفاهيم التحول الرقمي والقيادة الحديثة، مما يضيف بعدا تحليليا على آرائهم حول القيادة الرقمية.

4- سنوات الخبرة: تظهر النتائج أن أكثر من نصف العينة يمتلكون خبرات عملية تتجاوز (10 سنوات)،

وهي فئة من الموظفين مرت بتغيرات تنظيمية متعددة، وشاركت على الأرجح في مشاريع تطوير وتحول رقمي، مما يجعل تقييمهم لمستوى القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية مستندا إلى تجارب عملية معمقة.

5- الوظيفة: تباينت المسميات الوظيفية بين إداريين، ووعاظ، وأئمة، ومفتين، مما أتاح للدراسة تغطية

نطاق واسع من المهام والمسؤوليات. وقد ساهم هذا التنوع في إثراء البيانات وتحقيق شمولية في قياس أبعاد القيادة الرقمية من زوايا مهنية متعددة.

تحليل تركيبة العينة: من الواضح أن العينة المختارة تتسم بالتوازن والتنوع في الجوانب الديموغرافية

والمهنية، مما يعزز القدرة التفسيرية للنتائج، ويعطي الدراسة مصداقية وعمقا في التحليل. كما أن توافر عناصر الخبرة والتعليم الجيد لدى العينة، يشكل بيئة مثالية لاختبار الفرضيات المتعلقة بالقيادة الرقمية ومرونة المؤسسات في مواجهة التحديات.

5.2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يمثل التحليل الوصفي أداة إحصائية أساسية لفهم واقع ممارسات القيادة الرقمية ومستوى المرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة استجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الدراسة. وتتمثل أبرز النتائج في الآتي:

1- القيادة الرقمية (Digital Leadership):

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن القيادة الرقمية تمارس بمستوى مرتفع في الوزارة، حيث جاءت جميع أبعادها فوق المتوسط العام (3.66 من 5 فما فوق)، بما يشير إلى وعي تنظيمي متزايد بأهمية التحول الرقمي. وقد تجلّى ذلك في النقاط الآتية:

- **بعد الثقافة الرقمية:** حاز على أعلى متوسط بين الأبعاد، مما يدل على اهتمام القادة ببناء بيئة تعزز من استخدام التكنولوجيا وتحفز الموظفين على التفاعل مع الابتكار الرقمي.
- **بعد القيادة الممكنة بالتكنولوجيا:** جاء بدرجة مرتفعة كذلك، مما يعكس كفاءة القادة في توظيف الأدوات الرقمية في عمليات اتخاذ القرار، والتواصل، والتطوير المؤسسي.
- **بعد القيادة التحويلية في العصر الرقمي:** أظهرت النتائج استيعاباً ملحوظاً من قبل القادة لأدوارهم التحفيزية، حيث يعملون على تمكين الآخرين وإلهامهم للتكيف مع متغيرات البيئة الرقمية.
- **بعد الذكاء الرقمي في القيادة:** احتل هذا البعد أيضاً درجة مرتفعة، مما يشير إلى إدراك جيد لمفاهيم أمن المعلومات، والأخلاقيات الرقمية، وإدارة السمعة الرقمية.

2- المرونة التنظيمية (Organizational Agility):

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تتمتع بمستوى عالٍ من المرونة التنظيمية، وهو ما يعكس قدرة الوزارة على التكيف، ومواجهة التحديات المتغيرة. وقد وزعت النتائج كالآتي:

- **بعد الاستباقية:** حصل على أعلى متوسط، ما يدل على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات والاستعداد المسبق لها، وهو مؤشر على وجود أنظمة إنذار مبكر ووعي استراتيجي لدى القادة.
 - **بعد التكيف:** جاء في المرتبة الثانية، ويعكس مرونة الهياكل الإدارية والقدرة على إعادة ترتيب المهام والموارد بما يتلاءم مع المستجدات.
 - **بعد المرونة النفسية للموظفين:** سجل مستوى مرتفعاً، مما يدل على وجود ثقة داخلية تدعم الصحة النفسية والقدرة على الصمود والارتداد بعد الأزمات.
- التكامل بين المتغيرين:** تظهر نتائج التحليل الوصفي وجود انسجام واضح بين ارتفاع مستوى القيادة الرقمية وارتفاع مستوى المرونة التنظيمية، ما يمهد لفهم العلاقة الإحصائية بينهما عند اختبار الفرضيات. وهذه النتيجة تؤكد أن البيئة القيادية الرقمية تعد محفزاً فعالاً لخلق مرونة تنظيمية، خصوصاً في القيادة الرقمية الدينية التي تتطلب توازناً بين الأصالة والمعاصرة.

5.3 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

يشكل اختبار الفرضيات المحور التحليلي الأهم في هذه الدراسة، إذ يسهم في الكشف عن العلاقات السببية والفروق الدالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة، مما يثري التفسير ويوجه نحو استنتاجات دقيقة.

وقد أجريت الاختبارات باستخدام معامل الارتباط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار T- (Test) وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج:

سعت الفرضية الرئيسة الأولى إلى اختبار ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. وقد أظهرت نتائج التحليل باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، بما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات، كما بينت الاختبارات الفرعية المرتبطة بهذه الفرضية أن جميع أبعاد القيادة الرقمية، بما في ذلك القيادة الرشيدة، والقيادة المتعلمة والإبداعية، والقيادة الداعمة والمتميزة، والقيادة المعززة للمواطنة الرقمية، تمارس تأثيراً معنوياً موجباً على المرونة التنظيمية. ويعكس ذلك أن القادة في الوزارة لا يكتفون بتوظيف التكنولوجيا، بل يعززون مناخاً مؤسسياً رقمياً متكاملًا يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات بمرونة وكفاءة.

أما الفرضية الرئيسة الثانية فقد افترضت عدم وجود فروق في مستوى المرونة التنظيمية تعزى للجنس. وقد جاءت نتائج اختبار (Mann-Whitney U) مؤكدة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث. وهذا يشير إلى أن بيئة العمل في الوزارة تتسم بالعدالة والتكافؤ، وأن المرونة التنظيمية ليست رهينة بعوامل النوع الاجتماعي، بل ترتبط بعناصر أخرى أكثر جوهرية مثل أسلوب القيادة وثقافة المؤسسة.

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسة الثالثة، التي افترضت عدم وجود فروق في المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج اختبار كروسكال واليس أن هناك

فروقا ذات إحصائية مرتبطة بالعمر، والمؤهل العلمي، بينما لم تسجل أي فروق تعزى لسنوات الخبرة. ويعني ذلك أن الفئات العمرية المختلفة تنظر إلى التغيير بطرق متباينة، كما أن المستوى التعليمي يلعب دورا في تشكيل القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية. في المقابل، فإن طول مدة الخبرة العملية لم يكن عاملا حاسما في تحديد مستوى المرونة التنظيمية، وهو ما يمكن تفسيره بوجود ثقافة تنظيمية مشتركة وتدريب مؤسسي يخفف من الفوارق بين الموظفين مهما اختلفت سنوات خدمتهم.

وبهذا تكون الفرضيات الثلاث قد أوضحت بشكل متكامل أن القيادة الرقمية تمثل محركا أساسيا للمرونة التنظيمية، وأن تأثير المتغيرات الفردية يظل محدودا مقارنة بالدور المحوري الذي تؤديه القيادة في تعزيز قدرة المؤسسة على الصمود والتكيف.

5.4 ربط النتائج بالدراسات السابقة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة، التي اعتمدت على أسلوب العينة الميسرة لاعتبارات عملية تتعلق بسهولة الوصول إلى المفحوصين وتوافر البيانات، أن ممارسات القيادة الرقمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان جاءت بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وعيا مؤسسيا متناميا بأهمية التحول الرقمي في بيئة العمل الديني والإداري. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، الأمر الذي يؤكد أن تبني القادة للممارسات الرقمية يسهم في رفع قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات. وإلى جانب ذلك، تبين أن هناك فروقا دالة في مستوى المرونة تعزى لكل من العمر، والمؤهل العلمي، في حين لم تسجل فروق مرتبطة بالجنس، أو سنوات الخبرة، وهو ما يشير إلى تجانس بيئة العمل في الوزارة في هذين البعدين.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (القصصصي، 2023)، و(البلوي، 2023)، و (المطيري، والثبتي، 2023)، التي أبرزت جميعها دور القيادة الرقمية في بناء الثقة الرقمية وتشجيع التحول الرقمي، كما تتفق مع دراسات أجنبية مثل (Sezen-Gültekin, 2020) التي ربطت القيادة الرقمية بالاستدامة التنظيمية. كما أن العلاقة بين القيادة والمرونة التنظيمية التي أكدت عليها هذه الدراسة تتوافق مع ما خلصت إليه دراسات أخرى مثل (Ahiauzu, 2015) و (Suryaningtyas, 2019)، والتي شددت على أثر القيادة في تعزيز المرونة وتحسين الأداء المؤسسي.

يضاف إلى ذلك أن المنهج الوصفي الذي تبنته هذه الدراسة ينسجم مع المناهج التي اعتمدتها غالبية الدراسات السابقة، مما يعزز من موثوقية المقارنات. ورغم هذا التوافق، فقد أظهرت الدراسة الحالية بعض أوجه الاختلاف، إذ ركزت على موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، بينما استهدفت أغلب الدراسات السابقة فئات مهنية مختلفة مثل المعلمين أو أعضاء هيئة التدريس، وفي بيئات تعليمية متباينة كالسعودية، والأردن، وتركيا. كما بينت هذه الدراسة عدم وجود فروق في مستوى المرونة تعزى للجنس، أو سنوات الخبرة، في حين توصلت بعض الدراسات مثل دراسة (Pope, 2011)، إلى وجود فروق مرتبطة بخصائص شخصية ووظيفية، ويحتمل أن يعود هذا التباين إلى طبيعة القطاع الديني في سلطنة عمان الذي يتميز بثقافة تنظيمية متجانسة نسبياً، وتوزيع أدوار أقل تفاوتاً بين الجنسين مقارنة بقطاعات أخرى. إن التوافق مع بعض الدراسات السابقة يمكن تفسيره بتزايد الوعي المؤسسي في الدول العربية بأهمية التحول الرقمي، وتشابه طبيعة القيادة الرسمية في المؤسسات الحكومية التعليمية والدينية، إضافة إلى اعتماد أدوات بحثية مقاربة مثل الاستبانة. أما أوجه التباين فترتبط باختلاف السياقات التنظيمية والثقافية والجغرافية بين الدراسات، إلى جانب التباين في خصائص العينات، حيث تمثل هذه الدراسة نموذجاً

خاصا في تطبيق القيادة الرقمية داخل مؤسسة ذات طابع ديني، باستخدام عينة ميسرة، الأمر الذي أضفى خصوصية على النتائج ووسع من دائرة المعرفة في هذا المجال.

5.5 الاستنتاجات:

في ضوء نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي، ووفقا لواقع الممارسات القيادية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي تمثل الخلاصة العلمية للدراسة:

- القيادة الرقمية واقع ملموس في الوزارة: أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية تمارس بمستوى مرتفع، وهو ما يدل على أن الوزارة قد خطت خطوات ملموسة نحو التحول الرقمي. فالقادة لا يكتفون باستخدام الأدوات التقنية، بل يتبنون عقلية رقمية تسعى إلى إحداث تغيير ثقافي وهيكل في المؤسسة، بما يعزز من قدرتها على الاستجابة لمتطلبات العصر الرقمي.

- وجود علاقة تكاملية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية: أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، ما يعكس أن تبني ممارسات القيادة الرقمية يسهم مباشرة في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف، وإدارة التغيير، والاستجابة الفعالة للمتغيرات. وهذا يبرز دور القيادة الرقمية كقوة دافعة للمرونة المؤسسية.

- المرونة التنظيمية ليست مجرد هيكل إداري، بل ثقافة مؤسسية: كشفت الدراسة أن مستويات المرونة التنظيمية كانت مرتفعة لدى أفراد العينة، خاصة في أبعاد التكيف، وسرعة الاستجابة، والاستباقية. وهذا

يدل على أن المرونة ليست فقط إجراء تنظيميا، بل هي نتاج ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم، والمبادرة، وتحمل المخاطر المحسوبة.

- **الخصائص الفردية تؤثر جزئيا في المرونة التنظيمية:** بينت النتائج وجود فروق دالة في مستوى المرونة التنظيمية تعزى إلى الفئة العمرية والمؤهل العلمي، ما يشير إلى أن الخبرات الحياتية، والمستوى الأكاديمي، يلعبان دورا في تشكيل توجهات الأفراد نحو التغيير والانفتاح المؤسسي. في المقابل لم تظهر الدراسة فروقا دالة إحصائيا تعزى للجنس، أو سنوات الخبرة، مما يدل على أن طبيعة بيئة العمل في الوزارة تتسم بالعدالة والتكافؤ في الفرص، بغض النظر عن النوع أو سنوات الخدمة.

- **تميز وزارة الأوقاف في إدماج البعد الرقمي ضمن بيئة تقليدية:** تعد وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بيئة ذات خصوصية دينية وتنظيمية، ورغم ذلك أظهرت النتائج قدرتها على المواءمة بين الأصالة والتحديث، من خلال تبني مفاهيم القيادة الرقمية دون المساس بجوهر رسالته الدينية. وهذا يعد نموذجا ناجحا في "رقمنة المؤسسات ذات الطابع المحافظ".

- **تمثلت العينة في كوادرات مؤهلة وواعية:** تشير خصائص العينة إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي جيد وخبرة عملية واسعة، مما أعطى ثقلًا لنتائج الدراسة، وأضفى على الاستجابات عمقا وتحليلا نابعا من الممارسة الميدانية، وليس من التصورات النظرية فقط.

خلاصة شاملة: إن القيادة الرقمية لم تعد خيارا تنظيميا، بل أصبحت شرطا أساسيا لاستمرار المؤسسات ونجاحها في بيئة سريعة التغير. وتؤكد هذه الدراسة أن المؤسسات التي تدمج مفاهيم القيادة الرقمية ضمن بنيتها الإدارية، والثقافية، تكون أكثر قدرة على التكيف، وأكثر استعدادا لمواجهة التحديات المستقبلية.

5.6 التوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، كما أكدت وجود علاقة إيجابية بينهما، مع تباين في مستويات المرونة تبعاً للعمر والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى للجنس أو سنوات الخبرة. وبناءً على ذلك، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والقابلة للتنفيذ، مرتبة وفق الأولويات الإستراتيجية للوزارة.

1- توصي الدراسة في المقام الأول بترسيخ ثقافة القيادة الرقمية بوصفها الأساس لتعزيز المرونة

التنظيمية. ويتطلب ذلك إنشاء تقسيم إداري مختص بإدارة التغيير يتبع مباشرة لرئيس الوحدة، وإعداد دليل إرشادي للقيادة الرقمية يتضمن السلوكيات القيادية الرقمية وآليات متابعتها وتقييمها، مع تعميمه على مختلف الدوائر. ومن شأن هذه الخطوة أن تسهم في تعزيز التجانس القيادي ودعم العدالة التنظيمية، وهو ما يتفق مع النتائج التي لم تظهر فروقا في مستوى المرونة التنظيمية تبعاً للجنس أو سنوات الخبرة.

2- كما توصي الدراسة بتطوير القدرات القيادية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة بالتعاون مع

مؤسسات أكاديمية. وتغطي هذه البرامج موضوعات حديثة مثل: الذكاء الاصطناعي في الإدارة، والتحول الرقمي في الخدمات، وإدارة فرق العمل الرقمية. وتستهدف هذه البرامج القادة الإداريين، والدعويين، والفنيين على حد سواء، بهدف تقليص الفجوة بين الفئات العمرية، والمستويات التعليمية التي كشفت عنها النتائج، وتعزيز قدرة القيادات على مواكبة متطلبات التحول الرقمي، وهذا من اختصاصات دائرة الموارد البشرية.

3- وفي ضوء الحاجة إلى مواءمة الهياكل التنظيمية مع التوجهات الرقمية، توصي الدراسة بإعادة تصميم

الهيكل القيادي عبر استحداث أدوار جديدة مثل: إدارة البيانات، والتحليل الرقمي، والابتكار المؤسسي، ويتطلب ذلك تدخلا مباشرا من رئيس الوحدة مع تدريب القادة الحاليين على هذه الأدوار، بما يسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار وتسريع الاستجابة للتغيير.

4- كما توصي الدراسة باستحداث تقسيم إداري يعنى بوضع سياسات التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، يتولى رصد التغيرات الداخلية والخارجية، وتحليل المخاطر، ووضع إستراتيجيات استباقية، وترتبط هذه الوحدة مباشرة بمكتب رئيس الوحدة لضمان سرعة اتخاذ القرار بما يضمن الاستدامة في هذه الجهود، ويعزز قدرة الوزارة على استقطاب الكفاءات والتقليل من التسرب الوظيفي.

5- توصي الدراسة كذلك بتطوير نظام لتقييم الأداء يربط بين مؤشرات الأداء الفردي والمؤشرات المؤسسية، بحيث يقيس مدى قدرة الموظف على التعلم المستمر، وتبنيه للتقنيات الرقمية، ومشاركته في اقتراح الحلول المبتكرة. وتشرف دائرة الموارد البشرية على هذا النظام بما يعزز الولاء والانتماء الوظيفي، ويزيد من استقطاب الكفاءات، ويرسخ ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والمرونة.

6- كما توصي الدراسة إلى تطوير البنية المؤسسية للبيانات والتحول الرقمي من خلال استحداث تقسيم إداري يعنى بالبيانات الضخمة وأتمنتها بإشراف المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية، وإنشاء لوحة مؤشرات إرشادية لتتبع الأداء المؤسسي، تتولى المديرية العامة للدراسات والتخطيط مهمة تغذيتها بالبيانات والمعلومات.

7- إضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بإنشاء منصة رقمية تحت إشراف دائرة الموارد البشرية، تتيح

للموظفين صلاحيات أوسع للمبادرة وتقييم الأفكار والابتكارات المؤسسية، بما يسهم في تعزيز مناخ المشاركة والابداع.

8- توصي الدراسة بضرورة مواءمة الخطط الإستراتيجية للوزارة مع رؤية عمان (2040)، وذلك بإشراف المديرية العامة للدراسات والتخطيط وبالتعاون مع مكتب الرؤية في الوزارة. ومن شأن هذا التكامل أن يسهم في تحسين جودة الخدمات الدينية والإدارية المقدمة للمجتمع، ورفع كفاءة استغلال الموارد البشرية والتقنية، وضمان اتساق توجهات الوزارة مع الإستراتيجيات الوطنية الكبرى.

5.7 المقترحات البحثية المستقبلية:

- توسيع الدراسة لتشمل القطاع الخاص، خاصة في القطاعات التي تمر بتحولات رقمية عميقة كالمصارف، والتعليم، والتكنولوجيا.
- دراسة مقارنة بين وزارات أخرى في سلطنة عمان لقياس الفروق في تطبيق القيادة الرقمية وأثرها على المرونة التنظيمية.
- دراسة أثر القيادة الرقمية على متغيرات تنظيمية أخرى مثل: جودة الحياة الوظيفية، الابتكار المؤسسي، رضا العملاء، والثقافة التنظيمية.
- إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات المعمقة مع القادة والموظفين لاكتشاف العوامل النفسية والسلوكية المؤثرة في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة.
- بناء نموذج قيادي رقمي عماني أصيل يركز على القيم المحلية والمعايير العالمية، ويخدم خصوصية بيئة العمل في سلطنة عمان.

- تشجيع البحوث التطبيقية حول القيادة الرقمية في المؤسسات الدينية، وذلك من خلال دعم الأبحاث التي تستهدف استكشاف تطبيقات القيادة الرقمية في بيئات غير تقليدية، كالمؤسسات ذات الطابع الديني والثقافي، لكونها بيئات تحتاج إلى نماذج قيادية متخصصة.

خاتمة:

تمثل القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية معا جناحين أساسيين لطيران المؤسسات نحو المستقبل، وإذا ما أحسنت الوزارة توجيه ممارساتها القيادية الرقمية، وبنت بيئة مرنة في ثقافتها وإجراءاتها، فإنها ستحقق نقلة نوعية في أدائها ورسالتها، وستكون أنموذجا يحتذى به في مؤسسات القطاع العام ذات البعد الديني، والمدني بشكل عام.

6. المراجع:

6.1 أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، أحمد فوزي (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).

- البدوي، أمل محمد حسن، والقحطاني، نوف على محمد. (2021). "واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره". مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية. 189(3)، 299-349.

- البلوي، ريم عيد. (2023). "تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في أداء القيادة الرقمية". مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. 15(4)، 721-764.

- الخشالي، شاكر جار الله، وبدران، أروى موسى. (2020). "أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 16(1)، 93-124.

- الدماطي، حنان. (2023). "أثر القيادة الرقمية على الارتجال الإستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة العربي جروب". المجلة العربية للإدارة. 46(2)، 1-19.

- السلنتي، لمياء السعيد، وذكروزي، منى إبراهيم. (2018). "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي". جامعة دمياط، 9(3).

- السنين، بندر إبراهيم أحمد. (2020). "درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيها". رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل، كلية التربية، السعودية.

- الشديقات، شذا محمد كساب. (2022). "التحديات أمام تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق". مجلة جامعة عمان العربية للبحوث. 7(3)، 339-362.
- الشريف، سامح. (2024). "التكنولوجيا الحديثة.. تطوير لأداء القطاع العام وبناء مجتمع المعلومات". مجلة التنمية الإدارية: (115): 123-215.
- الشمراي، مها فهد. (2023). "أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي". المجلة العربية للنشر العلمي: 6(8): 47-498.
- الطائي، يوسف حليم سلطان، والحدراوي، باقر خضير عبد العباس. (2019). "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 3(6): 19-39.
- العتيبي، عفاف فهم. (2023). "دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية، دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة". مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 1(5)، 3279-3220.
- العماري، جواهر نايش محمد. (2022). "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط". مجلة التربية(الأزهر)، 41(194): 199-239.
- العنزي، فايز عبد الله الأسود. (2023). "دور القيادة الرقمية في تحقيق الإبداع في المستشفيات: بالتطبيق على تمريض المستشفيات في الرياض". مكاتبات نت، 24(4): 52-65.

- الفراء، محمد ماجد، وحماد، رائد خميس محمود. (2020). "أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة". المجلة الأكاديمية العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 2(1)، 118-152.

- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2020). "منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على Spss)". ط5، الرياض: فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

- القصصقي، حلوة جبر. (2023). "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها". مجلة الدراسات والبحوث التربوية. 3(9)، 466-491.

- المتولي، محمد سمير. (2023). "خبرة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين الخدمات المصرفية الرقمية ورضا العميل دراسة تطبيقية على البنوك التجارية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 1495-1551.

- المطيري، سلطان دخيل الله، والثبتي، عبد الله عواض. (2023). "القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي". مجلة العلوم التربوية والإنسانية. (27)، 61-89.

- المعاني، أحمد، وآخرون. (2016). "قضايا إدارية معاصرة". ط2. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- أوقروتي، فتحية، وخلادي، مليكة. (2022). "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية، دراسة حالة ببلدة بتيميمون". جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير.

- بيطار، راما إسحاق. (2021). "التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا الموظفين عن جودة الخدمات الحكومية، دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سوريا الافتراضية.

- جاد، رحاب صابر أحمد علي. (2024). "تأثير التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مؤسسات المعلومات". المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات: 4(4): 97-124.

- جامعة الدول العربية. (2020). "الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي". الطبعة الثانية، القاهرة: مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

- جواد، وآخرون. (2016). "دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 22(94): 50-83.

- حاج، قاسم علي. (2020). "إسهامات الاتحاد الإفريقي في عملية التحول الرقمي في إفريقيا قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي لإفريقيا". (2030/2020). مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 1(6)، 1-26.

- حماد، رائد خميس محمد. (2018). "أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة كهرباء محافظات غزة". (رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة). قاعدة معلومات دار المنظومة.

- حمود، لبنى. (2023). "مخاطر التحول الرقمي في عام 2023 للمؤسسات". مدونة مجموعة ريناد

المجد. <http://www.rmg-sa.com>

- خليل، محمد عبد الرازق حمو، والشيخ، زيد غوزي أيوب. (2019). "دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإدارة الإلكترونية". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد. ج2. 144.

- زكي، محمد حمد. (2019). "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد التكنولوجي العالي. 625-264.

- سدران، وجدان هادي. (2021). "واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران". كتاب أبحاث المؤتمر الدولي (الافتراضي) للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. في الفترة من 8-12 جمادي الثانية الموافق 22-26 يناير. ص66-476.

- سلام، أسامة محمد. (2020). "قياس مدى قدرة المنظومة الشاملة للتعليم على استيعاب وتطبيق والتعامل مع الدعم المقدم من وزارة التربية والتعليم في التحول إلى الإدارة الإلكترونية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 11(3). 590-613.

- صفحي، عائشة محمد أحمد. (2024). "واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية". مجلة ابداعات تربوية، 29(1)، 93-128.

- عبده، فيله فاروق، وعبده، عبد المجيد. (2005). "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". ط1. دار المسيرة. عمان. الأردن.

- عيسى، أحمد السيد. (2023). "أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي". مجلة البحوث التجارية، 45(4)، 345-387.

- غالب، إيمان إياد، وبطينة، عمر تيسير. (2016). "العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الرقاء". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.

- فازع، حلا داغر الملا توي. (2019). "القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 25(111): 222-240.

- قايد، نسوان محمد أحمد. (2024). "أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي". مجلة الآداب، جامعة دمار: 12(2): 222-266.

- كمال، حنان البديري، ومحمود، حنان بد الستار. (2022). "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان". المجلة التربوية بسوهاج. 100(100)، 135-228.

- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). "إدارة المنظمات". ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- محمود، وآخرون. (2022). "دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو: 10(4): 1090-1108.

- مهيبيل، وسام. وحاقة، حنان. (2023). "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية". مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة: 6(2): 390-405.

- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان (2040). <https://www.oman2040.om>

- غراز، الطاهر . (2018). "دورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة".

مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: 6(9): 62-79.

- شيراز، محمد صلاح. (2015). "التحليل الإحصائي للبيانات . SPSS. خوارزم العالمية"، جدة،

المملكة العربية السعودية.

6.2 ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Adonisi, M. (2005). The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility, and job satisfaction., [Doctoral dissertation], University of Pretoria (South Africa).

- Ahiauzu, Levi UcheJaja, Seth Accra, Process Innovation and Organizational Resilience in Public Universities in South-South Nigeria, International Journal of Managerial Studies, and Research (IJMSR), Vol. 3, Issue 11, November 2015, PP 102-111.

- British standards institution. (BSI). <https://www.bsigroup.com>

- Chang Hong Lim & Ai Ping Teoh. (2021). Predicting the impact of digital leadership on the performance of private higher education institutions: evidence from Malaysia, *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1–38.
- Firmansyah, G., Erda, G., & Kurniawan, A. W. (2024). "The impact of digital transformation and leadership on organizational resilience in distance education institutions: Higher-order SEM approach". *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, 25(2), Article 7.
- Gato, A. S. (2016). Influence of Change Strategies to Achieve Organizational Flexibility: A System Dynamics Approach, [Doctoral Thesis], Herriko University, Spain.
- Gerald, Sh, (2020). Measuring Principals' technology Leadership and Principals 'Behaviors: A quantitative study [Doctoral Dissertation], Virginia polytechnic institute and university Verginia tech, USA.
- IONESCU, V. C., & DRUICA, E. (2012). Flexible Organization. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4 (3 & 4), pp. 277-285.
- Kozjek, T. and Ferjan M. (2015). Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency: A case study of Slovenian public and private sector organizations, *Organizational Journal*, 48(1), 3-22
- Miltenburg, P. R. (2003). *Effects of modular sourcing on manufacturing flexibility in the automotive industry. A study among German OEMs* (No. ERIM PhD Series; EPS-2003-030-ORG).
- Pope, Jason, The Relationship of principal resiliency to job satisfaction and work commitment: an exploratory study of k – 12 public school principals in Florida, PHD, University of South Florida, America, 2011.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(08), 01-08.

- Shuria, H A. Teresia K. Linge., and Peter kiriri. (2016). The Influence of organizational flexibility on Humanitarian Aid delivery Effectiveness, *Journal Novel research in Humanity and Social Sciences*, 3 (4), 72-89.
- Suryaningtyas D., & Sudiro A., & Troena Eka A, (2019). Organizational Resilience and Organizational Performance: Examining the Mediating Roles of Resilin system flexibility. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(4), 444– 462. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.36>
- Vladimir C. (2012). Flexibility organization, global, *Business and Management Research, An International Journal*, 4 (3) ,277-285.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). "Digital leadership among school leaders in Malaysia". *Int. J. Innova. Technol. Explore. Eng*, Vol.8, No.9. PP.1481-1485.
- Zhang, J., Long, J., & von Schaewen, A. M. E. (2021). "How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience? —Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 27-40.
- Al Olayan, M. N., & Ibrahem, A. S. (2021). Proposed Mathematical Model to Study and Analyze the Relationship Between Operational Flexibility Dimensions and Hospital Performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(4), 289- 305.
DOI:10.1007/s40171-021-00275-9
- Leadership and Organizational Culture, Research Article, Vol. 18, 20
- Sezen-Gültekin, Gözde; Argon, Türkan, Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education

**Institution, International Journal of Curriculum and Instruction ,12(Special Issue),
2020, PP. 329–343.**

**-Skydan, O., Nykolyuk, O., Pyvovar, P., & Martyn Chuk, I. (2019). Methodological
approach to the evaluation of agricultural business**

**- Aydın, E., Kılıç Kırılmaz, S., Şimşir, İ., Erden Ayhün, S. (2024). Bibliometric Analysis
of Digital Leadership Studies. Journal Of Mehmet Akif Ersoy University Economics
and Administrative Sciences Faculty, 11(2), 778-818.**

**- Lin, Q. (2024), "Digital Leadership: A Systematic Literature Review and Future
Research Agenda", European Journal of Innovation Management, Vol. Ahead-Of-
Print No. Ahead-Of-Print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>**

**- Sheninger, E. C. (2019). Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times
(2nd Ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.**

**- Anuradha, Reddy. (2022). Artificial Everyday Creativity: Creative Leaps with AI
Through Critical Making, Digital Creativity, DOI: 10.1080/14626268.2022.2138452.**

**Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022): From Conventional to Digital •
Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior.
Management Research Review: 45(11): 1524-1543.**

**Espina-Romero, L., Norona Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, •
J., Parra, D. R., & Rio Corredera, J. (2023). Digital Leadership in an Ever-Changing
World: A Bibliometric Analysis of Trends and Challenges. Sustainability,
15(13129), 1-25.**

**- Dorma, J. (2017). How The Clarity of Business Vision Affects the Quality of Business
Intelligence Systems and Its Impact on the Quality of Decision Making (Evidence from
North Sumatera-Indonesia). Journal Of Engineering and Applied Sciences. University
Of Negeri Medan. Indonesia. 12 (9): Pp: 2461-2466.**

**- Juan, Prados, Antonia, Diaz, & Alexandra, Gelande. (2021). Measuring Digital
Citizenship: A Comparative Analysis. Informatics, 8 (18), 1 –13.**

- Menze Fricke, J. S., Wiederkehr, I., Koldewey, C., & Dumitrescu, R. (2021). Socio-Technical Risk Management in the age of Digital Transformation-Identification and Analysis of Existing Approaches. *Procedia CIRP*, 100, 708-713.
- Alphy, M., Al-Romeedy, B., & Ayoub, F. (2023). Does Organizational Health Affect Strategic Flexibility in the Egyptian Travel Agencies? *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(1), 79-106.
- Egala, S. B., Boateng, D., & Mensah, S. A. (2021). To Leave or Retain? An Interplay Between Quality Digital Banking Services and Customer Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 21 Nos 5/6, Pp. 385-392.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2017). *Statistics for the behavioural sciences* (10th ed.). Cengage Learning.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Open University Press.

7. قائمة الملاحق:

ملحق رقم (1)

دور القيادة الرقمية في المرونة التنظيمية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

الصورة النهائية لأداة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث دراسة بعنوان "دور القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال (تخصص القيادة).

يهدف هذا البحث إلى معرفة التأثير أو الوظيفة الذي تقوم بممارسته القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية داخل الوزارة، وذلك من خلال الاستراتيجيات، والسياسات، والأدوات الرقمية التي تتبناها. ويتم تطبيق هذه الدراسة على موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وأقسامهم الإدارية والفنية. وتتكون الاستبانة من جزأين هما:

1- البيانات الديموغرافية.

2- أسئلة الاستبانة وتتضمن عددا من العبارات التي تقيس محاور القيادة الرقمية وهي: (القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية). بالإضافة إلى مجموعة من العبارات الخاصة بقياس المرونة التنظيمية.

إيماناً بأهمية دعم البحث العلمي وتقديرًا لمجالاته المتعددة، أرجو منكم التفضل بالمشاركة في هذه الدراسة من خلال استكمال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة. أتقدم لكم بخالص الشكر والامتنان على وقتكم وجهودكم في تعبئة الاستبانة، راجياً الإجابة بدقة وموضوعية، عبر وضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس وجهة نظركم لكل عبارة.

أؤكد لكم أن إجاباتكم محل اهتمام الباحث، وسيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الباحث: بدر بن عبد الله بن علي المنذري

خصائص مبحوثي عينة الدراسة

	ذكر	النوع الاجتماعي
	أنثى	
	أقل من 30	الفئة العمرية
	30 إلى 40	
	41 إلى 50	
	51 إلى 60	
	60 فأكثر	
	دبلوم التعليم العام	التحصيل العلمي
	الدبلوم الجامعي	
	بكالوريوس	
	ماجستير	
	دكتورة	
	أقل من سنة	عدد سنوات الخدمة
	أقل من 5 سنوات	
	أقل من 10 سنوات	

	أكثر من 10 سنوات	
--	------------------	--

- يرجى قراءة الخيارات المتاحة بعناية، ثم وضع علامة (☑) في الخانة المناسبة لاختيار الإجابة الأنسب لكم.

أولاً: مقياس القيادة الرقمية						
المؤشرات						م
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
أولاً: بعد القيادة الرقمية الرشيدة						
					1 تقوم قيادة وزارة الأوقاف بنشر إنجازاتها المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية.	
					2 يعمل القادة على بناء استراتيجيات حديثة تتضمن تطبيق الحوكمة الإلكترونية.	
					3 تقوم القيادة بالإشراف على خطط استراتيجية لتطبيق الرقمنة.	
					4 تعمل وزارة الأوقاف على توظيف وسائل الاتصال الرقمية في نشر المعرفة بين الموظفين.	
					5 تعزز قيادة الوزارة المهارات الرقمية لفرق العمل المختلفة.	
					6 تعزز القيادة الوعي بالمسؤولية الأخلاقية والإيجابية في استخدام التكنولوجيا.	

					7	تحرص القيادة على إلمام الموظفين بالمعرفة الشاملة للقيادة الرقمية.
					8	يملك القادة رؤية واضحة لدمج التكنولوجيا الرقمية في أعمال الوزارة.
					9	تدعم قيادة الوزارة الفهم العميق للابتكارات التكنولوجية في بيئة الأعمال.
					10	تقوم القيادة بتوظيف التقنيات الرقمية في الإشراف على سير العمل في الوزارة.
ثانياً: بعد القيادة المتعلمة والابداعية						
					11	تعزز القيادة ثقافة التعلم المستمر عبر برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين.
					12	تعزز القيادة من التحول الرقمي لفتح أفق لفهم التقنيات الجديدة واستغلالها، لتحسين الخدمات الحكومية.
					13	تشجع القيادة الموظفين على مشاركة المعرفة عبر منصات رقمية لتعزيز التفاعل وتبادل الخبرات.
					14	تقوم القيادة على تعزيز الأمان الرقمي الفعال وتوعية الموظفين بمخاطر الأمن السيبراني وسبل الوقاية منها.

					15 تسهم القيادة في تعزيز القدرة على التنبؤ بالاتجاهات التكنولوجية المستقبلية لتطبيقها بشكل مناسب لتحسين العمليات والنتائج.
					16 تقوم القيادة بتوجيه الموظفين نحو تطوير مهاراتهم الفنية والقيادية لضمان التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة.
					17 يضع القادة سياسات واضحة لعملية التحول الرقمي لتعزيز شمول الخدمات الإلكترونية للمواطنين.
					18 يسعى القادة إلى استقطاب الخبراء والمختصين في المجال الرقمي لتعزيز الكفاءات داخل الوزارة.
					19 يمتلك القادة القدرة على بناء الفرق بسرعة للاستجابة للمتغيرات التكنولوجية.
ثالثاً: بعد القيادة الداعمة والمتميزة					
					20 يدعم القادة التوجهات الحديثة في استخدام التطبيقات الإلكترونية لتقديم الخدمات للمواطنين.
					21 يهتم القادة بعمليات تطوير الهيكل التنظيمي بهدف دعم عملية التحول الرقمي.
					22 يحرص القادة على تمكين الموظفين بهدف تعزيز أدائهم.
					23 يحرص القادة على مراعاة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات.

					24 يدعم القادة العمل الجماعي بكفاءة.
					25 يشجع القادة الموظفين عند مواجهة أي صعوبات في عملية التحول الرقمي.
					26 تعتبر القائد أنموذجاً يحتذى به للعاملين في عملية التحول الرقمي.
رابعا: بعد المواطنة الرقمية					
					27 تحمي الوزارة المعلومات الشخصية باستخدام كلمات مرور مشفرة ووسائل تقنية أخرى لضمان أمان البيانات.
					28 تدعم الوزارة سياسات تقديم المعلومات بشكل دقيق لتجنب نشر الأخبار الكاذبة والمعلومات غير الموثوقة.
					29 تعمل الوزارة على توعية المستخدمين بالأمان الرقمي من خلال شرح مخاطر الانترنت وطرق حماية المعلومات الشخصية.
					30 تسعى الوزارة لاكتساب موظفيها المهارات الرقمية من خلال التعلم المستمر حول أحدث التطورات التكنولوجية ذات الصلة بعملها.
ثانيا: مقياس المرونة التنظيمية					
					31 تشرك الوزارة جميع الموظفين في تحديد التوجهات المستقبلية.
					32 تركز الوزارة على مبدأ المشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية.

					33 تُجري الوزارة تقويماً دورياً مستمراً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها لضمان تحقيق التحول الرقمي بفعالية.
					34 تستثمر الوزارة قدرات الموظفين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحقيق عائد فعال للوزارة.
					35 تدعم الوزارة الموظفين في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتحول الرقمي وتوفّر مقومات نجاحها.
					36 تعيد الوزارة هيكلة الإجراءات التقنية بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة لتحقيق مرونة تنظيمية.
					37 توفّر الوزارة معلومات وبيانات رقمية شاملة ومحدثة حول التغيرات في البيئة الداخلية وتأثيراتها.
					38 تُكوّن الوزارة فريقاً متنوع التخصصات يضم مبرمجين لتفعيل عمليات إدارة التحول الرقمي.
					39 تولّد الوزارة الثقة التنظيمية بين الأفراد والفرق والوحدات داخل الهيكل التنظيمي.
					40 تُصمم الوزارة قاعدة معرفية تقنية للمديرين والموظفين تُمكن من تدفق المعرفة دعماً للتحول الرقمي.
					41 توفّر الوزارة الإجراءات التنظيمية التي تُيسر مشاركة المعرفة التقنية داخل البيئة التنظيمية.

					42تركز الوزارة المستويات التنظيمية بعدد مناسب لتحقيق المرونة في الأداء ودعم التحول الإداري الرقمي.
					43تنشئ الوزارة المنتديات والمنصات الإلكترونية الخاصة بتبادل الخبرات على مستوى جميع الإدارات.
					44تعقد الوزارة دورات تدريبية للموظفين لتعزيز ديناميكية العمل والتأقلم مع متطلبات عصر المعرفة والتحول الرقمي.
					45تربط الوزارة كافة مستويات المنظومة بشبكة اتصال رقمية متطورة لدعم التحول الرقمي.
					46تشجع الوزارة العمل بروح الفريق لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
					47تعزز الوزارة فهم أهمية الجودة في التحول الرقمي لدعم البحث العلمي وخدمة المجتمع وتحسين الكفاءة.
					48تتبنى الوزارة الأفكار الجديدة التي تسهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
					49تشجع الوزارة على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة تواكب متطلبات التحول الرقمي.

الملحق رقم (2)

المشرف/ الدكتور: خالد محمد ماضي

أسماء الخبراء والمختصين اللذين عرض عليهم مقياس الدراسة في صورتها الأولى:

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	د. صالح السنائي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
2	د. أيمن إسماعيل	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
3	د. محمد الراشدي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية

4	د. حمود الحطامي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
---	-----------------	-------------	---------------



الموافقة الاخلاقية

RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

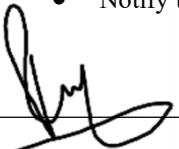
CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	18/05/25
Project No.:	
Project Title:	دور القيادة الرقمية في المرونة التنظيمية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. بدر عبد الله المنذري

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/25/69).

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