مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

**اسم المقال:** أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "أنموذجاً"
**اسم الكاتب:** أ. أحمد فوزي أبو بكر، د. شبلي إسماعيل مرشد السويطي
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/10004
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/01 08:58 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

# The Impact of Digital Leadership Practices in Improving Institutional Performance in Palestine (Ministry of Telecommunications and Digital Economy as a Model)

*Mr. Ahmad Fawzi Abubaker[1]*, Dr. Shebli Swaiti[2]*
1PhD student, Faculty of Economics and Management, Sfax, University of Sfax, Tunisia.
2Associate Professor, Philosophy of Public Administration, Al-Quds Open University, Palestine.
**Oricd No**: 0009-0006-1815-2485
**Email**: ahmad.mtit.mtit@gmail.com
**Oricd No**: 0009-0001-1595-7126
**Email**: sswaitti@qou.edu

**Received:** 26/06/2024
**Revised:** 26/06/2024
**Accepted:** 31/08/2024

***Corresponding Author:** ahmad.mtit.mtit@gmail.com

**Citation:** Abu Baker, A. F. The Impact of Digital Leadership Practices in Improving Institutional Performance in Palestine (Ministry of Telecommunications and Digital Economy as a Model). Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-009

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## Abstract

**Objectives**: This study aimed to identify the impact of digital leadership practices in improving institutional performance from the point of view of employees at the Ministry of Telecommunications and Digital Economy in Palestine.

**Methods**: Descriptive-correlational approach was followed due to its suitability for the study. The researchers adopted the questionnaire as a tool for the study, which was distributed to all employees of the Ministry of Telecommunications and Digital Economy comprising 160 employees at the General Headquarters. Valid questionnaires retrieved for statistical analysis were 120 questionnaires. The tool's validity and reliability were examined and it proved to have a high degree of validity and reliability.

**Results**: The results also showed that there is a strong impact of digital leadership practices on institutional performance in the ministry. Moreover, the study also found that there are significant differences in the opinions of respondents on the domain of digital leadership practices and on the domain of improving institutional performance due to the variables (gender, academic qualification, job title, and years of experience).

**Conclusions**: the need to strengthen the efforts made for effective digital leadership practices in the ministry in formulating its vision and mission, and in strategic planning processes, linking them to specific and accurate performance indicators in digital transformation processes.

**Keywords**: Digital leadership, institutional performance, Leadership Practices, Ministry of Telecommunications and Digital Economy.

# أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين

# وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي"أنموذجاً"

*أ. أحمد فوزي أبو بكر[1]*، د. شبلي إسماعيل مرشد السويطي[2]*

1طالب دكتوراه، كلية الاقتصاد والتصرف بصفاقس، جامعة صفاقس، تونس.

2أستاذ مشارك، فلسفة الادارة العامة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

## الملخص

**الأهداف:** التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين.

**المنهجية:** تم اتباع المنهج الوصفي–الارتباطي، نظرا لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، واعتمد الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي كافة، والبالغ عددهم (160) موظفاً في المقر العام، استرجع منها (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة، وتم فحص صدق الأداة وثباتها وتمتعها بدرجة صدق وثبات عالية.

**النتائج:** أظهرت النتائج وجود تأثير قوي لممارسات القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، كما تبين وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين في محور ممارسات القيادة الرقمية، وفي محور تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات:الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

**التوصيات:** ضرورة تعزيز الجهود المبذولة للممارسات الفاعلة للقيادة الرقمية في الوزارة في صياغة رؤيتها ورسالتها، وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي، وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي، وتعزيز المهارات والخبرات الرقمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، الأداء المؤسسي، الممارسات القيادية، وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.

**المقدمة**

يعتبر وجود قيادة فاعلة من أولويات نجاح المؤسسات الحديثة، ولا تقتصر القيادة فقط على مجال إدارة الأعمال وإنما في المجالات كافة، وتعتبر الإدارة العليا من أهم المستويات الإدارية لدى أي مؤسسة او منظمة كونها شريكاً في رسم السياسات بخاصة في إطار بناء رؤية المؤسسة، ورسالتها وأهدافها، وترجمة هذه السياسات إلى ممارسات عملية وخطط تنفيذية بهدف إشراك عناصر المؤسسة ومكوناتها كافة في تحقيق الاهداف، حيث إن الإدارة العليا الناجحة لا تنهمك بالقيام بالاعمال كافة من قمة الهرم الى أسفله، بل تترك هامشاً واسعاً للمستويات الإدارية والوظيفية للقيام بمبادرتها وإبداعاتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وبمعنى آخر هي تشجع السلوك المبدع وتسمح بتنفيذ الاستراتيجيات للمستويات المختلفة، فالإدارة العليا يجب أن تركز على الكليات لا على الجزئيات، كما يجب أن تبحث كيف تستمر المؤسسة في الصعود من خلال الاستفادة من طاقاتها ومواردها كافة في ضوء دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (البطش، 2019).

إن الانسان كائن طموح، ويتطلع للتطور والتقدم بصورة مستمرة، وقد اجتهدت البشرية على مر العصور على استحداث طرق جديدة لتسيير أمور الحياة وتنظيمها في سبيل تحقيق متطلباته المتجددة باستمرار، والمجتمعات التي تتطلع للتقدم والتطور غالبا ما تستحدث استراتيجيات وأساليب مبتكرة لإدارة مؤسساتها، وعلى رأسها المؤسسات العامة، وتعتبر القيادة الرقمية أحدث الأنماط القيادة التي أفرزتها ثورة التكنولوجيا والتقنيات الرقمية التي سيطرت على هذا العصر، حيث يشهد القرن الحادي والعشرون ثورة تكنولوجية كبيرة جعلت الحياة أكثر تعقيدا واتصالا من أي وقت مضى، حيث أسهمت التكنولوجيا وأدواتها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف مجالات الحياة بهدف تحقيق الرفاهية والرخاء، وهو الأمر الذي فرض على المؤسسات، وخصوصا المؤسسات العامة تغير نمط أعمالها نحو التحول الرقمي؛ لكي تواكب هذه التغيرات المتسارعة بحيث تركز على الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها، حيث إن التحول الرقمي يشير إلى التغيرات المتعلقة بتطبيق التقنيات الرقمية في جوانب العمل المؤسسي (الذهلي وآخرون، 2021).

إن القيادة الإدارية من أهم عناصر المنظمة، فمن شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فإذا هُيئت الموارد المادية كافة في ظل عجز القيادة الإدارية فلن تكون قادرة على توجيه الموارد البشرية وتنسيق جهودها نحو تحقيق الأهداف، ولن يكتب النجاح لهذه المنظمة، ولن تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها، حيث يتناسب مستوى تحقيق الأهداف والتميز المؤسسي مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، وتوفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة، ومساندتها للوصول إلى أهدافها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتميز المؤسسي (علي، 2023).

ويمكن القول بأن القيادة الرقمية أضحت محط أنظار المهتمين بالارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، ونظراً لأهمية هذا الموضوع، وحيويته في الواقع الحالي لمؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وما تواجهه من تحديات تؤثر على ادائها وإنجازها وفاعليتها، لذا فإن تأثير ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في دولة فلسطين له أهمية كبيرة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

نظراً للتوجه العالمي نحو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوجه الحكومة الفلسطينية نحو رقمنة تقديم الخدمات العامة، زادت الضغوط على العديد من مؤسسات القطاع العام، ومنها وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي نحو سرعة التحول في تقديم خدماتها بشكل دقيق وسريع، وفي وقت قياسي لتلبية احتاجات المواطن الفلسطيني، حيث أولت الحكومات المتعاقبة أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية، فقد خرجت إلى الضوء العديد من المشاريع الاستراتيجية الحكومية وبخاصة منظومة الدفع الإلكتروني "حكومتي" وتسعى الحكومة الفلسطينية إلى رقمنة خدماتها وصولا لحكومة إلكترونية متكاملة آخذين بعين الاعتبار استراتيجية التحول الرقمي؛ لأن استخدام التكنولوجيا المتطورة والرقمية يساعد على تبسيط الإجراءات المؤسساتية، وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة هذه التغيرات المتزايدة التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط العاملين، وأسلوبهم، وتفاعلهم في المؤسسات باعتبار أن الأداء الوظيفي للعاملين فيها هو الذي يحقق التميز في المؤسسة ويحسن من أدائها.

كما تعد وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي من المؤسسات الخدمية التي تعنى بإدارة قطاع تكنولوجيا المعلومات، وتنظيمه، وتطويره، المستند إلى العنقود التكنولوجي في خطط التنمية الحكومية، وإلى استراتيجية التحول الرقمي وأولويات الحكومة في

الاقتصاد الرقمي، فكانت الوزارة سباقة في التكيف مع المتغيرات والأحداث ومواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات التي هي من أهم أسباب تحفيز المنظمات وخوض المنافسة، واستغلال المورد البشري في أعلى درجاته لتحقيق السرعة والكفاءة والدقة العالية، وتخفيض التكاليف، وتخفيف أعباء الوظائف الروتينية الخاصة بالإدارة، وكون أحد الباحثين يعمل في الوزارة، فقد لاحظ وجود ضرورة لمواكبة تكنولوجيا المعلومات بالشكل الأمثل، وبمستوى عالٍ لتخفيف الأعمال الروتينية للنهوض بواقع المؤسسات الحكومية الذي ينعكس بشكل ايجابي على رضا الجمهور متلقي الخدمات، وتحقيق أهداف القطاع العام، إذ إن عدم دعم القيادة في ممارساتها الرقمية قد يعيق عمليات التحديث في بنية تكنولوجيا المعلومات الرقمية، وتعزيز المهارات الرقمية والخدمات عبر الفضاء الواسع للانترنت، والحكومات المفتوحة والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي والاستثمار في الشركات الناشئة وغيرها من القطاعات التي يجب الاستثمار بها في التحول الرقمي، والذي سيدفع بالنهاية إلى حكومات رقمية تبسط الإجراءات على مستوى تقديم الخدمات، وتحسن من حياة المواطنين في تلقي الخدمات بكفاءة وفعالية.

بناء على ما سبق فإن ممارسات القيادة الرقمية ودعمها ستعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات في إطار عمل متكامل نحو التحول الرقمي بالإجراءات والخدمات، بهدف تسخير التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أهدافها الحكومة الفلسطينية في تقديم خدماتها وتبسيط إجراءاتها، وهنا كان من الضروري دراسة ممارسات القيادة الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي، ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- هل هناك أثر لممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفسطينية؟

**ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:**

- ما واقع ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية ؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية ؟
- ما أثر ممارسات القيادة الرقمية: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والإبداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية ؟
- هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟
- هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

**أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التي انبثقت من السؤال الرئيس المتعلق بمشكلة الدراسة ضمن الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات وتكنوبوجيا المعلومات الفلسطينية من خلال أبعادها: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية.
2. التعرف الى مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.
3. التعرف الى أثر ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.
4. معرفة وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
5. معرفة وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

**أهمية الدراسة**

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

**فرضيات الدراسة**

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الرئيسة الأولى (H01):** لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) للقيادة الرقمية الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.
- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) للقيادة المتعلمة والابداعية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.
- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) للقيادة الداعمة والمتميزة في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.
- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.

**الفرضية الرئيسة الثانية (H02):** لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة (α≤.05) في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات :الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

**الفرضية الرئيسة الثالثة (H02):** لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة (α≤.05) في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

**حدود الدراسة:**

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في مقرر وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في مدينة رام الله/ فلسطين.
- **الحدود البشرية:** اشتملت هذا الدارسة على جميع العاملين في المقر العام لوزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.
- **الحدود الموضوعية:** تأثير ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الربع الأول من العام 2024 ميلادية.

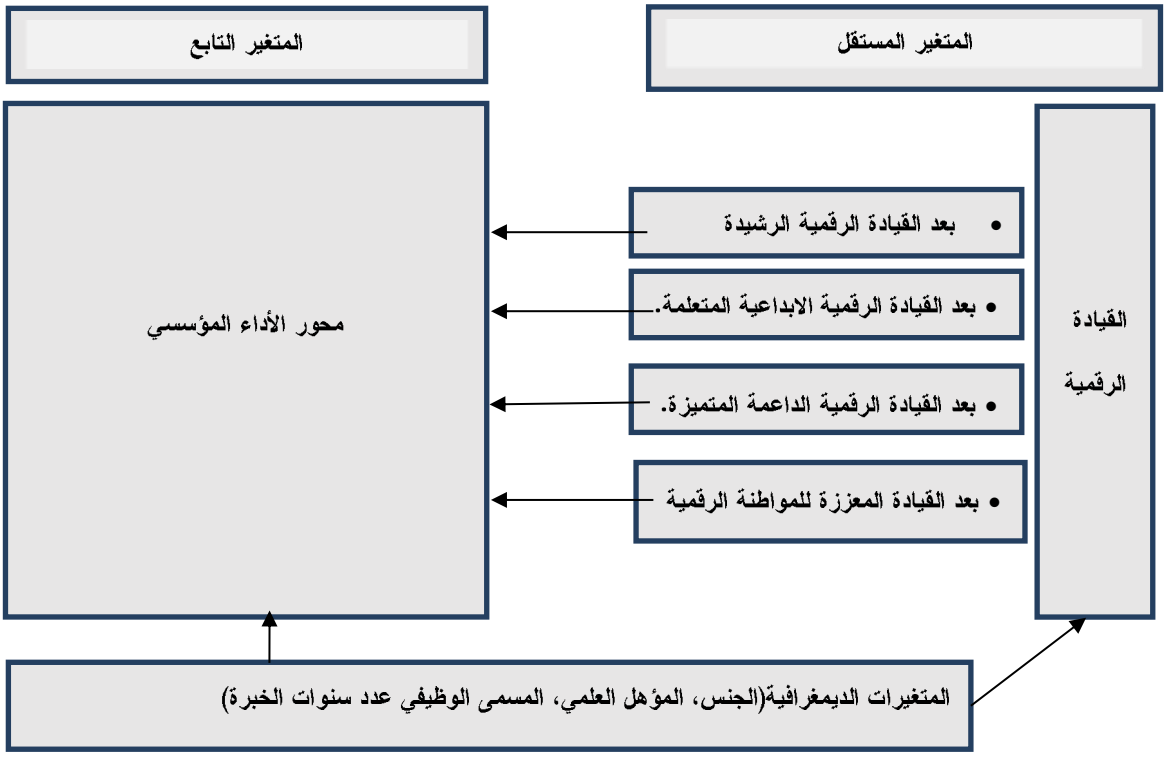
**مصطلحات الدراسة**

تتبنى الدراسة الحالية التعريفات الآتية:

1. القيادة الرقمية: هي عمليات تأثير اجتماعي يمارسه قادة المنظمات من خلال معارفهم، ومهاراتهم الرقمية نحو إظهار سلوكيات ريادية تعمل على إحداث تغيير في الثقافة، وأنماط التفكير، والسلوك للمرؤوسين، أساسها من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة معززين بوسائل اتصالات متقدمه لتنفيذ عمليات التحول الرقمي لتحقيق أهداف المنظمات في العصر الرقمي (Abbu et al., 2020).
2. القيادة الرقمية (إجرائياً): جميع الممارسات والإجراءات والأنشطة التي تخطط لها قيادة المؤسسات الحكومية سواءً في الاستراتيجية المستندة إلى الرقمنة كالقيادة الرقمية الرشيدة، ودعم المواطنة الرقمنية، وتعزيز التعلم والإبداع الرقمي، ودعم استخدام التطبيقات التكنولوجية المبتكرة؛ من أجل نشر ثقافة العصر الرقمي، وتطويرها، ودمج الأدوات الرقمية المختلفة، وتوظيفها في جميع أعمال مؤسسات الدوله، لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءه وفاعلية.

3. القيادة الرقمية الرشيدة (إجرائياً): هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بها المنظمات في بناء استراتيجياتها لتكون مبنية على التحول الرقمي، ونشر التطبيقات الرقمية، وتعزيز وسائل الاتصال الرقمية، وتعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والسلوكية للأفراد في استخدام التكنولوجيا، ودعم الابتكارات الرقيمية، وتوظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل.
4. القيادة المعززة للمواطنة الرقمية (إجرائياً): هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بها المنظمات في التركيز على حماية المعلومات الشخصية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وترسيخ سياسات الاحترام عبر استخدام الانترنت، وتعزيز الوعي بالأمان الرقمي، ونشر سياسة احترام حقوق الملكية الفكرية للمواطنين والمستخدمين وبخاصة في بيئة الأعمال الرقمية.
5. القيادة الرقمية المتعلمة والابداعية (إجرائياً): هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بها المنظمات في تعزيز الاتجاهات التكنولوجية لتحسين عمليات التحول الرقمي، وتطوير مهارات العاملين في التكيف مع المتغيرات السريعة في العصر الرقمي، وجذب المواهب الرقمية لتعزيز شمولية الخدمات المقدمة للمواطنين ولمؤسسات الدولة.
6. القيادة الرقيمة الداعمة والمتميزة (إجرائياً): هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بها المنظمات، تعمل على دعم استخدام التطبيقات التكنولوجية المبتكرة والإبداعية لتعزيز الخدمات ودعم عمليات التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي على مستوى مؤسسات الدولة وصولاً لتحول رقمي مستدام يدفع بعجلة الاقتصاد الرقمي.
7. الأداء المؤسسي: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة في استخدام الموارد (عبد الهادي، 2021).
8. قطاع الخدمة المدنية: مجموعة الدوائر الحكومية العامة غير العسكرية، نظراً للطابع الخدمي الذي يتميز به القطاع الحكومي عن القطاع الخاص، أو الصناعي لتقديم خدمات للمواطنين (الخطة الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية، 2018).
9. الخدمة المدنية: العمل في أي من الدوائر الحكومية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية (قانون الخدمة المدنية ، 2005).

**نموذج الدراسة:**




**شكل (1) : نموذج الدراسة من إعداد الباحثين**

**الإطار النظري والمفاهيمي**

إن القيادة لا تقتصر على المنظمات والعمليات الإدارية، وإنما توجد في المدارس، والمساجد والكنائس، وفي الأسرة وغيرها، وأن هذا التأثير يحمله الأفراد إلى ما هو أبعد من العمل، وأنهم أينما وجدوا توجد القدرة على التأثير الإجتماعي (نجم، 2011). كما يعرفها (القيسي، 2015) أنها إدارة ترتكز على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وترجع قوة تأثرها من قوة رؤيتها التي تسعى لتحقيقها، فالقائد يمثل القدوة لجماعته، فهو الملهم لهم ويسعى دائماً للإبداع والإبتكار، كما عرفها العلاق (2010) بأنها نشاط أو حركة تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين، أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

من هذا المنطلق يمكن تحديد مفهوم القيادة الرقمية بأنها "عملية التأثير الاجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة؛ لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمنظمات، يمكن أن تحدث في أي مستوى من مستويات التسلسل الهرمي في المنظمة" (Avolio, et al. 2000). كما أن القيادة الرقمية في الواقع ليست فقط استخدام التكنولوجيا فحسب، ولكنها كذلك نظرة استراتيجية للثقافة المؤسسية التي تركز على الإنجاز والمشاركة (Domeny, 2017). حيث إن القيادة الرقمية تدور حول الاستفادة من العديد من الفرص التي يقدمها العصر الرقمي، وإنها تمثل بنية مختلفة كلياً، حيث تنفصل عن القالب المرتبط بالقيادة التقليدية، حيث يتعلق الأمر باغتنام الفرصة لمتابعة أي مسار تعلم محتمل، أو مجال اهتمام لتحسين المؤسسات وقادتها (Sheninger, 2019).

وتعود أهمية القيادة الرقمية في مساندة المؤسسات أفراداً وأنظمة على تبسيط إجراءاتها الإدارية، كذلك تسهيل المشاركة الإدارية في صنع القرارات، وتمكين للقادة من دفع فرق العمل نحو تبني التكنولوجيا والابتكار بشكل أسرع، مما يساعد المؤسسات على البقاء في مقدمة المنافسة، كذلك سهولة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، وتعزيز التفاعل والمشاركة بين أفراد الفريق، مما يعزز روح الفريق والابتكار(كمال ومحمود، 2022).

**أبعاد القيادة الرقمية**

تعددت توصيات الباحثين والممارسين وصانعي السياسات سواءً الأجنبية منها والعربية لمواصلة تطوير استراتيجيات القيادة الرقمية الفعالة، وتنفيذها، وممارساتها، ومن بينها توسيع الأطر النظرية وإجراء الدراسات التطبيقية المستفيضة في ممارسات القيادة الرقمية وتنميتها، وتعزيز القياده الرقمية، ودعم عمليات التحول الرقمي، ووضع المعايير والمبادىء التوجيهية لها، كما وتنوعت ممارسات القيادة الرقمية، وأبعادها بحسب طبيعة المجتمعات التي شملتها الدراسات، فقد أورد(Aydın et al., 2024) أن القيادة الرقمية هي نموذج قيادة يرتكز على الابتكار والأداء، ويتطلب كفاءات فعالة في الاتصال وإدارة العملومات، كما وتناول (lin,2024) أبعاد لممارسات القيادة الرقمية منها الفكير الاستراتيجي والرؤية الرقمية، والغيير الرقمي، بينما تناول ( Espina, 2024) أبعاداً أخرى لممارسات في القيادة الرقمية كالتكيف مع التغيير، والابتكار الرقمي، وإدارة التغيير نحو الرقمنة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى العديد من دراسات وممارسات أخرى في القيادة الرقمية، كما وتناول ممارسون وباحثون في الدول العربية أبعاداً أخرى تختلف من دراسة وممارسة الى أخرى، فقد عرض على سبيل المثال لا الحصر عيسى (2023) في دراسته أبعاداً متعلقة بممارسة القيادة الرقمية، ونشر الثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية، كما تناول العتيبي(2022) أبعاداً جديدة في القيادة الرقمية وممارساتها كالقيادة الرشيدة، والمواطنة الرقمنية، وتعزيز ثقافة التعلم الرقمي، والتميز في الممارسات المهنية، كما وتناول صفحي (2024) في الأبعاد التي بحثها حول القيادة الرشيدة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة الرقمية، والمواطنة الرقمية، علماً بأن الدراسة الحالية انسجمت في غالبية أبعادها مع دراسة العتيبي (2022)، ودراسة صفحي (2024).

في ضوء ما ذكر أعلاه فقد حدد الباحثان في الدراسة الحالية أبعاد القيادة الرقمية: بعد القيادة الرقمية الرشيدة، وبعد القيادة الرقمية الإبداعية المتعلمة، وبعد القيادة الرقمية الداعمة المتميزة، وبعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية نوجزها بما يلي:

- بعد القيادة الرقمية الرشيدة: إذ تعتبر القيادة الرشيدة في منظمات الأعمال هي التي تعمل على وضع رؤيا واضحة المعالم ذات مرونة، وقابلة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة في العصر الرقمي مع التخطيط السليم، وتحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس في التنفيذ والمتابعة، حيث تعمل على توجيه استخدام التكنولوجيا الرقمية بطريقة مسؤولة واستراتيجية لتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية بشكل فعال ومستدام، حيث إنها قيادة يتطلب منها أن يكون لديها معرفة عميقة في التكنولوجيا الرقمية وكيفية الاستثمار في استخداماتها لتعزيز عمليات الإبداع والتميز، وتحسين عمليات منظمات الأعمال عميقًا

للتكنولوجيا الرقمية وكيفية استخدامها لتعزيز الابتكار، تحسين العمليات، وتمكين الأفراد من خلال عمليات التدريب والتعلم في استخدام التكنولوجيا الرقمية، وضمان فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة في عملياتها (lin,2024).

- بعد القيادة الرقمية الإبداعية المتعلمة: تسعى المنظمات في ظل التغيرات البيئية والمستجدات التكنولوجية والمنافسة محليا ودوليا إلى تعزيز ممارساتها في الأداء الإبداعي والمنظمات المتعلمة، وهذا يمثل مفهومًا حديثًا يتضمن توظيف التكنولوجيا الرقمية والابتكار في قيادة الفرق والمؤسسات، كما يتعين على القادة أن يكونوا على دراية بأن عمليات التغيير قادمة لا محاله مع التركيز على التعلم المستمر، والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، إذ إن التحول الرقمي سيكون شمولياً لنواحي الحياة كافة بالمجتمع، وأن استخدامات التكنولوجيا والتقدم في التعليم سيولد نوعاً جديداً من المتعلمين سواءً أكانوا افراداً أو مؤسسات، ويعد الاعتراف بهذه المتغيرات بمثابة الخطوات الأولى لتطوير رؤية رقمية وثقافة تعليمية للوصول إلى تطوير الكفاءات المهنية تدعم الابداع والابتكار، وأنه إذا ما تم إهمال التحولات التي تحدث خارج بيئة الأعمال في العصر الرقمي، والفشل في احتضان ما يحتاجه الأفراد في المجتمع والمؤسسات العاملة، ويتوقعونه، فلن تتمكن المؤسسات من تطوير القدرات اللازمة للمضي في أعمالها، وستكون نهايتها محسومه بالفشل (Sheninger, 2019)، وبالتالي لابد من توفير متطلبات ومقتضيات دعم وحفز لإبداع العاملين داخل هذه المنظمات، كما هو الحال في الابتكارات والتعلم وبراءه الاختراع في العصر الرقمي، فقد أصبح يشار إلى نهج القيادة الرقمية أحياناً باسم الذكاء الاصطناعي الذي يعمل كشريك أو قائد مشارك، مع تقديم الخوارزميات لاقتراحات حول ما يجب على القادة النظر إليه، أو أعضاء الفريق الذين قد يحتاجون إلى مزيد من الاهتمام، أو كيفية تحسين ديناميكيات الفريق لتقديم أفضل الحلول الابداعية الرقمية المبتكرة (Anuradha,2022)
- بعد القيادة الرقمية الداعمة المتميزة: تعمل المنظمات على دعم العاملين لديها، ومساندتهم بالوسائل والامكانيات كافة؛ لتحقيق أهدافها بفعالية وتميز لتحقيق رضا متلقي الخدمات، وهنا جاء مصطلح القيادة الرقمية الداعمة لدعم الموظفين، وتمكينهم في سياق لتحقيق التحول الرقمي، كما أنه يمكن دراسة مستوى النضج الرقمي بالاعتماد على خمس ركائز متعلقة بالاستراتيجيات المنظمات وعملياتها، وثقافة أفرادها وتنظيمها، ومدى استخدامها للتقنيات الرقمية، ورضا المواطنين عن خدماتها، الأمر الذي يؤهل العاملين في هذه المؤسسات إلى الإبداع في استخدام التطبيقات التكنولوجية وانعكاساته على هياكل المنظمات التقليدية، ويعزز من أداء هذه المؤسسات في عمليات التبادل البيني التقني، ويدفع بالعاملين إلى التغلب على أي صعوبات قد تعيق عمليات التحول الرقمي؛ مما يمكن المنظمات بالنهوض في تميزها وتطوير عملياتها ويحسن رضا المستفيدين خدماتها (Erhan et al., 2022).
- بعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية: تسعى قيادة منظمات الأعمال في ممارساتها إلى تعزيز المواطنة الرقمية، وتعزيز قدرة الأفراد والمؤسسات على استخدام التكنولوجيا في إطار تشاركي فاعل مستند إلى الأمان في العصر الرقمي، الأمر الذي يدفع بالقادة إلى توجيه العاملين وتوعيتهم بأهمية الاستخدام الآمن للتكولوجيات الرقمية، وفضاء الانترنت وتعزيز القيم الأخلاقية، والأمن السيبراني، واحترام الخصوصية، واستخدام الفرص المتاحة في عالم التحول الرقمي، والبعد عن أي مخاطر قد يتعرض لها المستخدمون ، وتمكين الأفراد من الاستخدامات الآمنة ودفعهم نحو المشاركة في المنصات الرقمية واحترام لخصوصية الآخر من العالم الرقمي، لذا فإن تعزيز المواطنة الرقمية يأتي من المكون المعرفي، وهو تعزيز المهارات المعرفية، والوعي بالحقوق والواجبات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وتعزيز المكونات المتعلق بالمهارات الواجب اكتسابها جراء استخدام التقنيات الرقمية، والتعزيز السلوكي من خلال تنمية القيم الأخلاقية وتوظيفها في استخدامات التكنولوجيا في العصر الرقمي. (Juan et al., 2021).

في ضوء ما سبق يعرض الباحثان الممارسات المنوطة بالقيادة الرقمية التي يوظفها القادة للتطوير المؤسسي في العصر الرقمي كما يلي:

- الرؤية والاستراتيجية الرقمية: تتضمن استراتيجية التحول الرقمي في رؤيتها وجود خطة شاملة لمنظمات الأعمال للوصول الى التحول الجذري من الاعمال التقليدية إلى استخدام شامل للتكنولوجيا الرقمية، وتحقيق ذلك بخطط متوسطة وقصيرة المدى، مقروناً بذلك العمل على إحداث تغيرات تتضمن تعزيز قدرات المنظمات، وتطوير مهارات الأفراد العاملين فيها في بيئتها الرقمية، إذ إن الخطط والاستراتيجيات تعد أدوات أساسية في تنفيذ التحول الرقمي واستدامته، حيث تقوم بتحديد أولويات التحول وتنسيقها، وتوفير مؤشرات حول جاهزية الدولة لهذا التحول، ويتم تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى أهداف

واضحة ومحددة، ويشترك مختلف الأطراف في تحقيقها، وتقييم الأداء لمتابعة سير العمل وتحديد الإمكانات والقدرات المتوافرة والمطلوبة، بالإضافة إلى معرفة التكاليف المستنفدة والمتبقية لإكمال العمل ونجاحه (بيطار،2021)

- التحول الرقمي: وهو الاستثمار في التفكير وتغيير السلوك لتحقيق تغيير جذري في أساليب العمل، من خلال استغلال التطور التقني الكبير لخدمة الجمهور بشكل أفضل وأسرع. يفتح التحول الرقمي آفاقًا هائلة لبناء مجتمعات فعّالة وتنافسية ومستدامة، من خلال تحسين تجارب وإنتاجية المستهلكين والموظفين والمستفيدين، عبر تنفيذ سلسلة من العمليات المتكاملة وإعادة صياغة الإجراءات الضرورية، الأمر الذي يعمل على تشجيع ثقافة الإبداع في بيئة العمل، وتغيير العناصر الأساسية للعمل، بدءاً من البنية التحتية ونماذج التشغيل وصولًا إلى تسويق الخدمات والمنتجات (حاج، 2020).
- إدارة المواهب الرقمية: يتعلق هذا المكون بتوافر الكفاءات والتخصصات البشرية المناسبة التي تمتلك المهارات والقدرات الفنية والتخصصية اللازمة التي تشمل استخدام الوسائط الرقمية، وإنتاجها ومعالجة المعلومات واسترجاعها، والمشاركة في الشبكات الاجتماعية لخلق المعارف، وتبادلها لتنفيذ عملية التحول الرقمي بنجاح، بهدف تحقيق أهداف منظمات الأعمال، وتعتبر المواهب الرقمية أسلوباً خاصاً يتمتع به العاملون بالمنظمات؛ مما يسهم بشكل فاعل بالميزة التنافسية للمنظمات العاملة (Alphy et al., 2023).
- التعاون الرقمي والاتصال : حيث يتم استخدام الأدوات والأجهزة والقنوات الرقمية في التعاون والتفاعل وتبادل المعرفة وإدارة المعلومات، فقد أصبح هناك اتجاه متزايد لاستخدام التقنيات الرقمية التفاعلية في توسيع التعاون والتفاعل داخل منظمات الأعمال في تعزيز التعاون الرقمي، وتلعب هذه التقنيات دوراً بين موارد المنظمات، والرؤساء، والمرؤسين، وأصحاب المصالح والجمهور، وتحفيزهم على استخدام خبراتهم وتوسيعها، وجعلت التكنولوجيا الرقمية متاحة للمهتمين كافة، كما قامت بتحسين مشاركة المهتمين، وتعزيزها في منظمات الأعمال كافة في عملياتهم التشغيلية، وتوسيع خبراتهم بكفاءه وفعالية، وتم استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي الرقمي وربط منظمات الأعمال والاتصال بالشركاء، مما مكن للأعضاء التواصل ومناقشة الأفكار والتعاون، وفتح قنوات الاتصال ما بين المجتمعات بمختلف القطاعات (جامعة الدول العربية، 2020).
- اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: إذ تعتبر عمليات اتخاذ القرارات هي محور العمليات الإدارية في أي منظمة من منظمات الأعمال، وتعتبر البيانات من خلال جمعها وتحليلها وتصنيفها من أهم المصادر في العصر الرقمي، وتنسجم مع تفاعلات العملاء واتجاهات منظمات الأعمال في أعمالها التشغيلية كافة ،وصولاً لقرارات رشيدة تعتمد على البيانات في تحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر عاملا حاسما لنجاح أي مؤسسة، ونجاحها (Dorma,2017).
- تجربة العملاء الرقمية: تعتبر تجارب العملاء في العصر الرقمي تجربة فريدة تتم من خلال تفاعل العميل مع منظمات الأعمال سواء مؤسسات حكومية أو ذات نفع مادي، ويكون هذا التفاعل أو اللقاء إما تفاعلا مادياً، أو عمليا، أو خدميا، وتعتبر تجربة العميل الرقمية من خلال فضاءات الانترنت، والخدمات الرقمية التي تقدمها منظمات الأعمال بناء على خبرة جيدة لآليات تعامل العميل مع الخدمات الرقمية التي يجب أن تتمتع بالموثوقية، وهذا الأمر يدفع بتحسين خبرة العميل الرقمية، ويزيد من قاعدة المستخدمين، ويحقق الميزة التنافسية محلياً و دولياً، ويدفع ببناء علاقات قوية مع العملاء (المتولي، 2023).
- تنسيق النظام البيئي الرقمي: يتمثل النظام البيئي الرقمي من مجموعة من الموردين ومتلقي الخدمات والشركاء سواء أكانوا أفراداً أو منظمات معنوية والتطبيقات التكنولوجية، ومقدمي خدمات البيانات المحوسبة من خلال استخدام مجموعة من موارد التكنولوجيا المترابطة التي تعمل كوحدة واحدة قابلية التشغيل البيني فيما بينها في نظام بيئي رقمي مستدام، مما يوفر هذا النظام بتكامل عمل المنظمات والتطبيقات داخل النظام الرقمي، والتحكم بالتقنيات الرقمية المستخدمة كافة والعمل على تطويرها أولاً بأول، الأمر الذي يساعد على استحداث مشاريع وشركات ناشئة في بيئة رقمية محفزة، وتلافي أي مشاكل ممكن أن تحدث في عمليات الإنتاج والخدمات (Egala, al et, 2021).
- ادارة المخاطر الرقمية: تعبر عن رغبة المنظمات في السعي وراء الفرص رغم مخاطر عدم اليقين، وتعزز هذه المنظمات قدرتها على تحمل المخاطر من خلال التعاون مع الجماعات الأخرى، مما يتيح لها استغلال القدرات المتكاملة لهذه الجماعات ومساعدتها في تقليل المخاطر، وفي عمليات التحول الرقمي يتم تحليل النظام، وتحديد التهديدات المحتملة، والتنبؤ بحدوث أي تهديد من خلال الأسس العملياتية التقنية في توثيق التهديدات بالاستناد الى أنظمة معلومات متطورة عالية الدقة، والتحديد

الدقيق للإجراءات المثلى للقضاء على أي تهديدات قد تحدث، وبالتالي يتم تحديد العمليات، وتقييمها بالنظر إلى مؤشرات نسبة مستخدمي التكنولوجيا مع نسبة البرمجيات المرخصة، كذلك تحليل معوقات الاستخدام، وكمية العمليات المنفذه على الأنظمة الجديدة، بالإضافة إلى مؤشرات الإنتاجية، وعوائد الاستثمار في التحول الرقمي، وهنا يمكن إدارة المخاطر من خلال اكتشاف مسببات الخطر وتحليله، وقياس درجة الخطورة، كذلك وضع سياسات لإدارة المخاطر، كذلك المراجعة والمتابعة والتعديل (Menzefricke, et.al,2021).

- في ظل الحديث عن الأداء المؤسسي الذي يشير إلى قابلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها على الأمد البعيد، فالأداء هو انعكاس لمدى قدرة المنظمة لاستغلال مواردها البشرية والمادية بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة. (عبد الهادي، 2021)، وقد عرفها العبار (2020) بأنها الدرجة التي تصل إليها المنظمة في تحقيق أهدافها الكلية بكفاءة وفاعلية من خلال تفاعلها الإيجابي مع البيئة الداخلية، وما تحتويه من ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية داعمة لتحقيق هذه الأهداف، وفي إطار تكيفها وتفاعلها الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، كما تظهر أهمية الأداء المؤسسي في القدرة على استثمار الموارد البشرية والمالية ومقدرات المنظمة كافة، بحيث يتم –من خلالها– تجويد الأداء وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم على الأداء، بما ينعكس على العمليات الإدارية التي بدورها تعطي مؤشراً حول تغيير السلوك إلى الأفضل، وتحقيق الأهداف، والحصول على النتائج المرجوة (الشاعر، 2021).
- بناء على ما سبق فإن الأداء المؤسسي يتمحور الى مجالات عدة، فنجد الأداء الاقتصادي الذي يطبق المبادئ الاقتصادية ويتعلق بالربحية بشتى أنواعها، كذلك الأداء الاجتماعي الذي يتمركز حول تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كذلك الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات، وكذلك البرمجة الخطية، كذلك الأداء المالي المتمثل في زيادة معدل العائد ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين، مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، والأداء الفني المتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة العمل أو تغيير التجهيزات، أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد من الخدمات التي تقدمها من خلال الانترنت (العزي، 2019).

أما عن معززات الأداء المؤسسي فيعرضها الباحثان كما يلي:

- كفاءه العمليات: تعد قدرة العمليات على تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد وأقل تكلفة باستخدام أفضل الموارد المتاحة مع تحقيق جودة وإنتاجية عالية هي أساس لكفاءه العمليات، التي تعتبر معياراً هاماً، وبعداً استراتيجياً في الأداء المؤسسي، كما أن المؤسسات المتميزة تهتم بتصميم العمليات والخدمات، وتحسينها؛ لتلبية متطلبات المتعاملين (العملاء) وجميع أصحاب الشأن، وتحقيق القيمة المضافة لهم، وتلعب هذه الاهتمامات دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة العامة للمؤسسة، حيث يؤثر على النتائج المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وتقليل التكاليف وتحسين الجودة كمخرج نهائي (احمد، 2021).
- خفة الحركة والاستجابة: يعتبر هذا البعد من الأبعاد الحيوية المعززة للأداء المؤسسي، واستدامة قدرات المنظمات على التكيف في سرعة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية، وفعالية قدرتها على إعادة الهيكلة، وتوزيع الموارد والهياكل الإارية بكفاءة وفعالية، إضافة الى قدرة المنظمات على الابتكار والإبداع في تحسين خدماتها بخفة وسرعة، آخذين بعين الاعتبار احتياجات متلقي الخدمات، وإدخال التكنووجيا والرقمنة في إدارة عملياتها؛ لإتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب باستخدام البيانات والمعلومات والنظم المحوسبة، معززين أداءهم في إرساء قنوات اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بسرعة مطلقة، وبدقة متناهية لتعزيز التواصل السريع مع ملتقي الخدمات والعملاء وأصحاب المصالح؛ لضمان استجابة سريعة لاحتياجاهم، مقرنين ذلك بتعزيز ثقافة المنظمات بالتعليم والتطوير والتدريب، كل ذلك يدفع المنظمات على تعزيز خفة الحركة والاستجابة وتحسن من قدرتها، وتعزز من أدائها المؤسسي وصولاً لأداء مؤسسي مستدام (Kwon, et.al,2018).
- تجربة العملاء المحسنة: تعتبر تجربة العملاء معياراً هاما ومرآة حقيقية لإنعكاس الأداء المؤسسي لجمهور المستفيدين من خدماتها، وأن تفاعلات هؤلاء تؤدي الى تحقيق رضى المستفيدين من خدماتها، وتقييم حقيقي لما تقدمه منظمات الأعمال

سؤاء في فهم احتياجاتهم وسلوكهم الشرائي للسلع والخدمات، كذلك تقييم من قبلهم لمدى تقدم المنظمات في تحسين جودة الخدمات والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، مما يرفر للمؤسسة تغذية عكسية للخدمة، ولمقدميها من موظفين، وما يحتاجونه من تطوير وتدريب في عملياتهم التسويقية، وفي تواصلهم سواء بإستخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتقديم الدعم الفوري للعملاء، أو بإستخدام الذكاء الاصطناعي أو من خلال التواصل الوجاهي مع جمهور المستفيدين، إن كل ذلك يعود بالنفع على منظمات الأعمال في وضع خططها؛ لإجراء عمليات التحسين والتطوير في بيئة إبداعية تستند الى تحقيق ابتكارات وافكار إبداعية، وتقنيات جديدة معززة لتجربة العملاء في مؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يزيد من تحسين تجربة العملاء، ويدفع بالمؤسسة إلى تعزيز سمعتها، وتحسين أدائها وزيادة نموها (Megersa, Gezew, 2022).

- الميزة التنافسية: تعبر الميزة التنافسية معياراً هاماً في الأداء المؤسسي، ويمكن التعبير عنها بأن تكون الأفضل من بين المنافسين في أحد أو أكثر من أبعاد الأداء المؤسسي الاستراتيجي على سبيل المثال لا الحصر من حيث التكاليف، الوقت، المرونة، الجودة وغيرها من أبعاد الأداء، وعليه وفي ظل العصر الرقمي والتطورات التكونولوجية الهائلة لا بد من الدفع قدماً، لاستمرار عمليات التحسين والتطوير لكي تبقى منظمات الأعمال قادرة على البقاء والتميز المؤسسي والاستدامة في عملياتها، وأن تستمر في تحقيق مزايا تنافسية جديدة باستخدام ابتكارات تكنولوجية رقمية مستدامة. Maritan, Peteraf, (2018).
- جذب المواهب والاحتفاظ بها: ي يعتبر جذب المواهب عاملاً رئيسياً من عوامل نجاح منظمات الأعمال، وتميزها المؤسسي في بيئة العمل المحفزة، والتي تدفع بالمنظمات الى بيئة عمل مستقرة ومتطورة خالية من الدوران الوظيفي ومحسنة للأداء المؤسسي، حيث إن بيئة الأعمال المشجعة على الابتكار الخلاق والإبداع الريادي هي جزء لا يتجزء من جذب المواهب، وهي أحد ابعاد الثقافة المؤسسية، مما يعزز من ثقة المؤسسة بالعاملين من ناحية ومن جمهورها من ناحية أخرى، الأمر الذي يعزز من مبادئ الحوكمة، ويعتبر محفزاً للأداء الفردي والمؤسسي من خلال توفير بيئة عمل حاضنة تدعم العاملين، وتطور من مهاراتهم وتؤهلهم لقيادة داعمة ومحسبة للإبداع والابتكار لتحقيق أهداف منظمات الأعمال (السلمي والشماسي، 2022).
- التحول التنظيمي: يعتبر التحول التنظيمي من أبعاد تحسين الأداء المؤسسي، ويمثل إعادة شاملة لهيكلة المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، ويحدث نقلة نوعية وتحولا شاملا لثقافتها التنظيمية، وعملياتها، وهياكلها الإدارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية في رؤية مؤسسية شاملة، وأهداف محددة ومقاسة في ظل تحليل مرجعي شامل لنقاط قوتها وضعفها، والفرص المتاحة، والتهديدات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة، في ظل نهج تشاركي فعال يشارك فيه الموظفون والقادة لتحقيق أهداف التغير الإداري في بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، وثقافة تنظيمية حاضنه للإبداع والابتكار Cameron, (Green, 2019).
- صنع القرارات المستند إلى البيانات: مما لا شك فيه أنه القرارات هي جوهر العملية الإدارية في منظمات الأعمال، ولكي تكون القرارات فعالة لا بد من استخدام المعلومات والبيانات التي تدعم عمليات صنع القرار، وأن تكون ذات موضوعية وصادقة وتتمتع بالثبات، حيث إن الاعتماد على البيانات يحسن من دقة القرار المتخذ، وفعاليته، ويزيد من جودة العمليات الإدارية، ويحسن من الأداء المؤسسي (فقها، 2021).
- تخفيف المخاطر والامتثال: يعتبر تخفيف المخاطر من أبعاد التحسين المؤسسي، وأحد أبرز العناصر التي تحظى بأهمية في إدارة المنظمات، وتعمل المنظمات على إدارة المخاطر المؤسسية التي من الممكن أن يتم التنبؤ بها المؤثرة على العمل وأدائه من خلال تحديدها، وتحليلها، ووضع استراتيجيات للتقليل منها والعمل على منعها كما هو الحال باستراتيجيات (التخفيف، والتقليل، والنقل، والقبول)، وتعمد منظمات الأعمال المتميزة في أدائها إلى الأمثال بالتشريعات الصادرة عن الدولة وعن المؤسسة، والى اللوائح الداخلية والسياسات المنظمة للعمل، مما يمكن المؤسسة من ضمان الامتثال للسياسات ومراقبة الأداء، وتقييمه، والكشف عن أي انحرافات قد تحدث، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يدفع بالمؤسسة وقيادتها الى تحسين سمعتها مع جمهور عملائها، وتقليل أي خسائر، واستدامه عملها وصولا لخدمة متميزة وأداء فعال (توفيق وآخرون، 2024).

**الدراسات السابقة**

بالنظر إلى الدراسات العربية والأجنبية وجدنا أن هنالك اهتماما بالغاً بأهمية القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، فقد خرج عيسى في دراسته (2023) التي تناولت أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي معنوي جزئي للاتصالات الإلكترونية كمتغير مستقل (توافر الاتصالات الإلكترونية، تطبيق الأعضاء للاتصالات الإلكترونية، فعالية الاتصالات الإلكترونية) في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ووجود أثر إيجابي معنوي جزئي للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي للاتصالات الإلكترونية في الأداء الوظيفي عند توسيط القيادة الرقمية، وفي دراسة العتيبي (2023) التي تناولت دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية، حيث هدفت إلى مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في(القيادة الرشيدة، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم بالعصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية) في الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، والتحقق من مساهمة ذلك في الحد من الجرائم الإلكترونية المعلوماتية، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي، وأسفرت الدراسة الى أن مستوى القيادة الرقمية في الحد من الجرائم كان مرتفعاً بوزن نسبي (83.6%)، و(84.2%) على التوالي، وأنه لا توجد فروق في استجابات الأفراد بين القيادة الرقمية بأبعادها والجرائم المعلوماتية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، كما تناول حاج علي (2022) في دراسته بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في التحسين المستمر للعمليات الإدارية لديوان الموظفين العام الفلسطيني" خرج بنتائج أهمها أن هناك دورا كبيرا تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين العمليات الإدارية المتعلقة بالتدريب والتوظيف في ديوان الموظفين العام، حيث تبين أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها تفسر ما نسبته (80.3%) من التباين الحاصل في مستوى تحسين العمليات الإدارية الخاصة بالتوظيف، كما أنها تفسر ما نسبته (73.9%) من التباين الحاصل من التحسين المستمر للعمليات الإدارية المتعلقة بالتدريب لدى الديوان، وتتميز القيادة الاستراتيجية في الديوان بالقدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي بمستوى كبير، من خلال تحديد أهدافها الاستراتيجية بوضوح، وهو ما يحقق الانسجام الاستراتيجي مع رسالة الديوان، وفي دراسة علي (2023) التي تناولت "دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي" وقد توصلت الدراسة إلى اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، وكذلك أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات، كذلك تناول بصيلي (2022) في دراسته بعنوان "واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية"، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية حصلت على متوسط كلي (3.51 من 5) وبنسبة (70.18) وبتقدير لفظي (كبيرة) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث، وتبعا لمتغير المنصب لصالح الذين منصبهم وكيل وتبعا للخبرة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما تناول (الذهلي وآخرون،2021)، في دراسته بعنوان: "درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطة عمان للقيادة الرقمية ككل، ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم مرتفعة، وخرجت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس بسلطة عمان للقيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)، كذلك دراسة يسن (2021) التي هدفت لقياس العلاقة الارتباطية ودلالتها بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها دور كبير ومؤثر في تحقيق التميز التنظيمي ،كما تبين وجود علاقة موجبة وطردية بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، كما تناول عبده (2017) في دراسته بعنوان" ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة" وخرجت الدراسة بنتائج، أهمها أن وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87%)، ووجود موافقة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (78.62%).

كما تناول دراسة (De Araujo, et.al, 2021) التي جاءت بعنوان "ممارسات القيادة الرقمية في المنظمات العالمية"، وكان من أهم نتائجها أن الرقمنة والتطورات التكنولوجية أدت إلى قيام الشركات بتحويل الهياكل التنظيمية والعمليات ونماذج الاعمال والاستراتيجيات إلى عمليات رقمية، وأن القادة الرقميين يستخدمون الأصول الرقمية للشركة ويعززونها، ويتمتع القادة الرقميون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بالقادة التقليديين، ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات لم تفهم قيمة القادة الرقميين، مما

يؤدي إلى ضعف الأداء وإخفاقات لا يمكن إصالحها، كذالك تناول (Antonopoulou, et.al, 2021)، في دراسته بعنوان: "درجة مشاركة قادة الجامعات للقيادة الرقمية في تطبيق نمط القيادة التحويلية"، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشاركين أظهروا مستوى عاليا من القيادة الرقمية في تطبيق نمط القيادة التحويلية، وأن للقيادة الرقمية ارتباط إيجابي نسبياً بنتائج القيادة، وأن هناك مستوى عاليا من الاداء والرضا يتعايشان مع مستوى عال من التكنولوجيا الرقمية في تطبيق القيادة.

أما الدراسات التي تحدثت عن الأداء المؤسسي فقد أشار عبد الله (2023) في دراسته بعنوان "أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة (2022–2023)"، وخرجت الدراسة بنتائج ، أهمها أن الإعداد للمستقبل بغرض تحقيق الغايات المنشودة لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء التحليل البيئي المنتظم، كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك فروقا جوهرية بين تحليل قوى المنافسة الموجودة وتحليل قوى المنافسة الواجب تطبيقها، كما تناول المصري (2021) في دراسته التي جاءت بعنوان "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية" وأظهرت النتائج أن مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية جاء متوسطاً، بينما تناول إدريس وأبو الروس (2022) في دراسته" دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، وقد تناول عبد الهادي (2021) في دراسة بعنوان"أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية"، وخرجت الدراسة بوجود تأثير للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي من حيث (قدرات التعلم، القدرات الابداعية، القدرات الثقافية)، ولم يظهر لقدرات الاتصال أي تأثير على تحسين الأداء المؤسسي.

كما تناول (Al Busaidi, H.2020) في دراسته بعنوان "فحص العلاقة بين اعتماد البرامج الهندسية والأداء المؤسسي"، ضمان الجودة في التعليم، وتوصلت الدراسة إلى ان وكالة حماية البيئة لديها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الملكية الفكرية، وهي قابلية توظيف الخريجين واستبقاء الطلاب وتناقصهم، وتعتبر هذه النتائج جديدة ومفيدة لمؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي، من خلال تشجيعها على النظر إلى اعتماد البرامج الأكاديمية كطريق لتحسين معدلات تخرجهم واستمرارهم المنخفضة، كما تناولت دراسة (Habibullah et al, 2020) "أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأندونيسية"، وكان من أهم نتائجها آلية اختيار القادة الأكاديميين يجب أن تتسم بالنزاهة والشفافية، وأن يتم تقييمهم قبل عملية الاختيار لتحديد مدى ملاءمتهم، وزيادة كفاءة الموارد البشرية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية داخلياً وخارجياً، أما دراسة (Glaister,et al,2018) التي جاءت بعنوان: الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركات التركية"، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير كبير لإدارة المواهب بأبعاده على الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة، ووجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للشركات في ظل وجود إدارة المواهب كمتغير وسيط في الشركات المبحوثة.

**التعقيب على الدراسات السابقة**

لاحظ الباحثان من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة التي صممت وطبقت في بيئات مختلفة تشابه هذه الدراسات في بعض النقاط واختلافها في نقاط أخرى، فمن حيث محاور الدراسة فقد اتفقت دراسات المحور الأول مع الدراسة الحالية في البحث عن القادة الرقمية كما هو الحال في دراسة عيسى (2023)، ودراسة العتيبي (2023)، ودراسة بصيلي (2022)، ودراسة الذهلي وآخرين (2021)، ودراسة (de Araujo, et.al, 2021)، ودراسة (Antonopoulou, et.al, 2021)، بينما تتفق دراسات المحور الثاني مع الدراسة الحالية في البحث عن الأداء المؤسسي، وتتفق كل من دراسة عبد الله (2023)، ودراسة المصري (2021)، ودراسة إدريس وابو الروس (2022)، ودراسة (Al Busaidi, 2020) ودراسة (Habibullah et al, 2020)، ودراسة (Glaister,et al,2018)، أما من حيث المنهج فقد اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي والارتباطي، كما هو الحال في دراسة عيسى(2023)، ودراسة العتيبي(2023)، ودراسة علي (2023)، ودراسة بصيلي (2022)، و(الذهلي وآخرين ،2021)، ودراسة يسن (2021) ، ودراسة (de Araujo, et.al, 2021)، ودراسة عبد الله (2023) ، ودراسة المصري (2021)، وإدريس وابو الروس (2022) ، ودراسة (Al Busaidi, 2020.) ، ودراسة (Glaister,et al,2018)، أما من حيث المجتمع فقد اختلفت الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة، حيث كان مجتمع الدراسة كما أوردها علي (2023) في دراسته على

العاملين في وزارة التجارة والصناعة في السودان وعددهم (50)، ودراسة عيسى بلغ مجتمع الدراسة (2253) على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وفي دراسة العتيبي (2023) بلغ مجتمع الدراسة (70) على قيادات الإدارات العامة للأدلة الجنائية، ودراسة علي (2023) بلغ عدد أفراد المجتمع (275) من العاملين بوزارة الصناعة والتجارة ، كذلك دراسة الذهيلي وآخرين (2021) طبقت على مديري المدراس في سلطة عمان، وكذلك دراسة يسن (2021) طبقت على العاملين في شركة مصر القابضة، أما من حيث العينة فقد اختلفت الدراسات السابقة في حجم العينة باختلاف مجتمع الدراسة، فبعض الدراسات كانت العينة أقل من (50) مفردة مثل دراسة علي (2023)، وبعض الدراسات كانت العينة أكثر من (300) مفردة مثل دراسة بصيلي (2022)، أما من حيث الأدوات فقد تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة لجمع البيانات، إذ إن غالبيتها اعتمدت الاستبانة الميدانية في تطبيق الدراسة.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة الرئيس، سواء في المتغير المستقل أو المتغير التابع ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تعد هذه الدراسة –حسب علم الباحثين– من أولى الدراسات من حيث هدفها المتعلق بالتعرف إلى أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين.
- تميزت هذه الدراسة بقيامها بالربط ما بين أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء، حيث إنّ أغلب الدراسات اختلفت في متغيراتها سواءً المستقل أو التابع ، ولكن ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت محور ممارسات القيادة الرقمية، ومحور الأداء المؤسسي بتطبيقهم على مؤسسات حكومية، واعتبار وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي أنموذجا، كما تميزت هذه الدراسة من خلال أبعاد متغيراتها المستقلة والتابعة.

## الطريقة والإجراءات:

### منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم استقصاء آراء موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي العاملين في المقر العام والبالغ عددهم (160) موظفا وموظفة والذين تم توزيع أداة الدراسة عليهم.

أما عينة الدراسة فقد سعى الباحثان الى تطبيق أداة الدراسة على جميع العاملين بأسلوب المسح الشامل، إلا أنه تم استرداد عدد(135) استبانة، وبعد إدخال البيانات تبين أن (120) منها صالحه للتحليل الإحصائي، والجدول يوضح توزيع العينة بحسب متغيراتها.

**الجدول (1) توزيع أداة الدراسة بحسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).**

| المتغيرات المستقلة | مستويات المتغير | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 54 | 45.0 |
| | أنثى | 66 | 55.0 |
| | المجموع | 120 | %100 |
| المؤهل العلمي | دبلوم فاقل | 6 | 5.0 |
| | بكالوريس | 89 | 74.2 |
| | دراسات عليا | 25 | 20.8 |
| | المجموع | 120 | %100.0 |
| المسمى الوظيفي | مديرعام | 14 | 11.7 |

| المتغيرات المستقلة | مستويات المتغير | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| | رئيس وحدة | 4 | 3.3 |
| | مدير | 36 | 30.0 |
| | رئيس قسم فأقل | 66 | 55.0 |
| | المجموع | 120 | %100 |
| | أقل من 5 سنوات | 53 | 44.2 |
| | من 5 – أقل من 10 سنوات | 14 | 11.7 |
| سنوات الخبرة | من 10– أقل من 15 سنة | 14 | 11.7 |
| | 15 سنة فأكثر | 39 | 32.5 |
| | المجموع | 120 | %100 |

**أداة الدراسة:**

اعد الباحثان أداة للدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات التي أثارتها هذه الدراسة، بالاستعانة والرجوع للأدبيات السابقة، وتم بناء الأداة وفقا للخطوات الأتية:

أولا: معلومات أولوية خاصة بالمبحوثين من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ثانياَ: استبانة تتعلق بممارسات القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في دولة فلسطين، حيث تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آتي: "درجة كبيرة جدا: خمس درجات"، "درجة كبيرة أربع درجات"، "درجة متوسطة: ثلاث درجات"، "درجة قليله: درجتين"، "درجة قليلة جدا: درجة واحدة".

**صدق الأداة: Validity**

تم التحقق من صلاحية فقرات أداة الدراسة وصحة توزيعهما من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصيين، حيث بلغ عدد فقرات الأداة الأولى (58) فقرة ممثلة بالاستبانة في صورتها النهائية، كذلك بلغ عدد فقرات الأداة ذاتها (51) فقرة ممثلة بالاستبانة في صورتها النهائية.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج أو التشبع لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حيث إن معاملات الاستخراج لفقرات الاستبانة مقبولة ودالة إحصائياً.

**ثبات الأداة (الاستبانة):Reliability**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ – ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (51) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمجال ممارسات القيادة الرقمية بعد هذه العملية (.94)، والدرجة الكلية لمجال الأداء المؤسسي (.90) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي:

**الجدول (2): معاملات الثبات كرونباخ ألفا**

| المجالات | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| بعد القيادة الرقمية الرشيدة | 11 | .93 |

| المجالات | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| بعد القيادة الرقمية الابداعية المتعلمة | 10 | .94 |
| بعد القيادة الرقمية الداعمة المتميزة | 8 | .91 |
| بعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية | 6 | .91 |
| المجال الكلي لممارسات القيادة الرقمية | 35 | .92 |
| المحور الكلي لواقع الاداء المؤسسي | 16 | .96 |

يتضح من الجدول السابق (2) أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (.91– .96) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (.91– .96) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

**المعالجات الإحصائية:**

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول إلى معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، ومعالجة البيانات واستخراج النتائج احصائياً.

**تحليل النتائج ومناقشتها**

- **أولا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي ينص:** ما واقع ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، المواطنة الرقمية) في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وللمجال الكلي، ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد مقياس التقدير التالي لتسهيل التعليق على النتائج:

**الجدول (3): مفتاح التصحيح الخماسي**

| | |
|---|---|
| 1.80 – 1.00 | بدرجة منخفضة جداً. |
| 2.60 – 1.81 | بدرجة منخفضة. |
| 3.40 – 2.61 | بدرجة متوسطة. |
| 4.20 – 3.41 | بدرجة كبيرة. |
| 5 – 4.21 | بدرجة كبيرة جداً. |

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة وفيما يلي عرض لذلك:

1. على مستوى أبعاد الدراسة الخاصة لواقع ممارسة القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التقدير**

| الرقم | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | القيادة الرقمية الرشيدة | 3.95 | .67 | كبيرة |
| 2 | القيادة المعززة للمواطنة الرقمية | 3.92 | .66 | كبيرة |
| 3 | القيادة الرقمية المتعلمة والابداعية | 3.91 | .66 | كبيرة |

| الرقم | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 4 | القيادة الرقيمة الداعمة والمتميزة | 3.81 | .71 | كبيرة |
| | المجال الكلي | 3.90 | .64 | كبيرة |

يظهر نتائج جدول (4) إجابات المبحوثين من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية أن بعد القيادة الرقمية الرشيدة بلغ المتوسط الحسابي له (3.95)، وانحرافه المعياري (.67)، وجاء بدرجة تقدير كبيرة، وجاء بعد القيادة الرقمية بمتوسط حسابي (3.92)، وانحرافه المعياري (.66)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضا، وجاء بعد القيادة الرقمية المتعلمة والإبداعية بمتوسط حسابي (3.91)، وانحرافه المعياري (.71)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما بعد القيادة الرقمية الداعمة والمتميزة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.81)، بانحراف معياري (.71)، وبدرجة تقدير كبيرة كذلك، وجاءت الدرجة الكلية لممارسات القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي بمتوسط حسابي كلي (3.90)، وبانحراف معياري كلي بلغ (.64)، وبدرجة تقدير كبيرة، وتوافقت نتيجة الدراسة مع ما خرجت به دراسة (الذهلي وآخرون، 2021) بان هناك درجة عالية لتوظيف القيادة الرقمية في مدارس سلطنة عمان ومجالاتها كافة.

2. نتائج كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية التي كانت نتائجها كما يأتي:

- **بعد القيادة الرقمية الرشيدة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لبعد القيادة الرقمية الرشيدة، والجدول (5) يوضح ذلك.

**الجدول (5): إجابات المبحوثين حول بعد القيادة الرقمية الرشيدة مرتبة تنازلياً:**

| الرقم | بعد القيادة الرقمية الرشيدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم قيادة الوزارة بنشر إنجازاتها المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية | 4.04 | .80 | كبيرة |
| 2 | يعمل القادة على بناء استراتيجيات حديثة تتضمن تطبيق الحكومة الإلكترونية | 4.02 | .78 | كبيرة |
| 3 | تقوم القيادة بالإشراف على خطط استراتيجية لتطبيق الرقمنة | 4.00 | .79 | كبيرة |
| 4 | تعمل الوزارة على توظيف وسائل الاتصال الرقمية في نشر المعرفة بين الموظفين | 4.00 | .75 | كبيرة |
| 5 | تعزز قيادة الوزارة المهارات الرقمية لفرق العمل المختلفة | 3.94 | .79 | كبيرة |
| 6 | تحرص القيادة على تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية بشكل (إيجابي وأخلاقي) لاستخدام التكنولوجيا | 3.92 | .88 | كبيرة |
| 7 | تحرص القيادة على إلمام الموظفين بالمعرفة الشاملة للقيادة الرقمية | 3.89 | .84 | كبيرة |
| 8 | تشجع القيادة الموظفين على ممارسة أساليب مبتكرة في عملهم اليومي | 3.86 | .91 | كبيرة |
| 9 | يمتلك القادة رؤية واضحة لدمج التكنولوجيا الرقمية في أعمال الوزارة | 3.86 | .92 | كبيرة |
| 10 | تدعم قيادة الوزارة الفهم العميق للابتكارات التكنولوجية في بيئة الأعمال | 3.80 | .87 | كبيرة |
| 11 | تقوم القيادة بتوظيف التقنيات الرقمية في الإشراف على سير العمل في الوزارة | 3.69 | 1.00 | كبيرة |
| الدرجة الكلية | | 3.95 | .67 | كبيرة |

يتبين من الجدول (5) أن أفراد مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي يؤكدون وجود قيادة رقمية رشيدة لديهم، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.95) وبانحراف معياري (.67) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك الى أن القيادة الإدارية في الوزارة تتميز بأنها ذات كفاءة عالية، ولديها رؤية ورساله لتحقيق أهدافها بما يدعم عملية الرقمنه في القطاع العام الفلسطيني، وأن هذه القيادة ماضية في بناء استراتيجيات حديثة تتضمن تطبيق الحكومة الالكترونية ونشر المعرفة الرقمية بين الموظفين، وكذلك تطور من قدرات ومهارات موظفيها الرقمية، وهذا كله يعود بالإيجاب بتقديم أفضل الخدمات التي تعزز جودة الأداء المؤسسي وتحسين حياة المواطن الفلسطيني، وتوافقت هذه النتيجة مع ما خرجت به دراسة ( de. Arujo et al 2021) بأن الرقمنة والتطورات التكنولوجية المتسارعة أدت إلى قيام الشركات بتحويل الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات الى عمليات رقمية، بحيث يستخدم القادة الإداريون الأصول الرقمية للشركة ويعززونها، وأكدت الدراسة أن القادة الرقميين يتمتعون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بما يتمتع به القادة التقليديون.

- **بعد القيادة الرقمية المتعلمة والابداعية:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في بعد القيادة الرقيمة المتعلمة والإبداعية، والجدول (6) يوضح ذلك.

**الجدول (6): إجابات المبحوثين حول بعد القيادة الرقمية المتعلمة والإبداعية مرتبة تنازلياً**

| الرقم | بعد القيادة المتعلمة والابداعية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمل القادة على ممارسة ثقافة التعلم المستمر من خلال برامج تدريب فعّالة لموظفيهم؛ لتعزيز مهاراتهم الرقمية في التكنولوجيات الحديثة. | 4.07 | .78 | كبيرة |
| 2 | تقوم القيادة بتعزيز التواصل الرقمي من خلال (وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية) لتحسين التواصل الداخلي والخارجي. | 4.05 | .83 | كبيرة |
| 3 | تعزز القيادة من التحول الرقمي لفتح أفق لفهم التقنيات الجديدة، واستغلالها؛ لتحسين الخدمات الحكومية. | 4.04 | .70 | كبيرة |
| 4 | تشجع القيادة الموظفين على مشاركة المعرفة عبر منصات رقمية لتعزيز التفاعل وتبادل الخبرات. | 4.00 | .76 | كبيرة |
| 5 | تقوم القيادة على توفير تدابير أمان رقمي قوي وتوجيه الموظفين حول مخاطر الأمان الرقمي. | 4.00 | .72 | كبيرة |
| 6 | تسهم القيادة في تعزيز القدرة على التنبؤ بالاتجاهات التكنولوجية المستقبلية لتطبيقها بشكل مناسب لتحسين العمليات والنتائج. | 3.91 | .86 | كبيرة |
| 7 | تقوم القيادة بتوجيه الموظفين نحو تطوير المهارات (الفنية والقيادية) لضمان القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في العصر الرقمي. | 3.89 | .76 | كبيرة |
| 8 | يضع القادة سياسات واضحة لعملية التحول الرقمي لتعزيز شمول الخدمات الإلكترونية للمواطنين. | 3.81 | .83 | كبيرة |
| 9 | يجد القادة طرقاً لجذب المواهب الرقمية الجديدة إلى الوزارة. | 3.67 | .93 | كبيرة |
| 10 | يمتلك القادة القدرة على بناء الفرق بسرعة للاستجابة للمتغيرات التكنولوجية. | 3.63 | 1.00 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.92 | .66 | كبيرة |

يتبين من الجدول (6) أن أفراد عينة الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية متعلمة وإبداعية، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.95) وبانحراف معياري (.67) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك الى أن القيادة الإدارية في الوزارة منفتحة بشكل كبير، وتبذل جهوداً نوعية في ممارسة ثقافة التعلم المستمر، من خلال برامج تدريب فعّالة لموظفيهم لتعزيز مهاراتهم الرقمية في التكنولوجيات الحديثة، كذلك تقوم القيادة الإدارية لديهم بتعزيز التواصل الرقمي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات الرقمية لتحسين التواصل الداخلي والخارجي، وصولا للتحول الرقمي لفتح أفق أفضل لفهم التقنيات الجديدة، واستغلالها؛ لتحسين الخدمات الحكومية، وتوافقت هذه النتيجة مع ما خرجت به دراسة (de. Arujo et al 2021) بأن القادة الرقميين يتمتعون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بما يتمتع به القادة التقليديون. ودراسة (الذهلي وآخرون، 2021) بأن درجة توظيف المديرين للمدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية بأبعادها كافة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

- **بعد القيادة الداعمة والمتميزة**

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في بعد قيادة فرق العمل، والجدول (7) يوضح ذلك.

**الجدول (7): إجابات المبحوثين حول بعد القيادة الداعمة والمتميزة مرتبة تنازلياً**

| الترتيب | بعد القيادة الداعمة والمتميزة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | يدعم القادة التوجهات الحديثة في استخدام التطبيقات الإلكترونية لتقديم الخدمات للمواطنين. | 4.00 | .78 | كبيرة |
| 2 | يهتم القادة بعمليات تطوير الهيكل التنظيمي بهدف دعم عملية التحول الرقمي. | 3.96 | .88 | كبيرة |
| 3 | يحرص القادة على تمكين الموظفين بهدف تعزيز أدائهم. | 3.91 | .95 | كبيرة |
| 4 | يضمن القائد مراعاة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات. | 3.91 | .97 | كبيرة |
| 5 | يدعم القادة العمل الجماعي بكفاءة. | 3.85 | .94 | كبيرة |
| 6 | يوفر القادة أدوات تساعد في تحقيق التحول الرقمي من خلال دعم البنية التقنية للوزارة. | 3.82 | .76 | كبيرة |
| 7 | يشجع القادة الموظفين عند مواجهة أي صعوبات في عملية التحول الرقمي. | 3.81 | .87 | كبيرة |
| 8 | تعتبر القادة نموذجا يحتذى به ل العاملون في عملية التحول الرقمي. | 3.72 | 1.00 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.87 | .71 | كبيرة |

يتبين من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية داعمة ومتميزة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.87) وبانحراف معياري (.71) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك الى أن القيادة الإدارية في وزارة الاتصالات وتكنولوجا المعلومات الفلسطينية تبذل جهوداً نوعية في ممارسة التوجهات الحديثة لاستخدام التطبيقات الالكترونية؛ لتقديم الخدمات للمواطنين، وتهتم بعمليات تطوير الهياكل التنظيمية بهدف دعم عملية التحول الرقمي، وتحرص على تمكين الموظفين لديها بهدف تعزيز أدائهم، الأمر الذي يسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي الأداء المؤسسي، بما يعزز من الانتماء والولاء الوظيفي وصولا للهدف الأسمى، وهو تقديم خدمات متميزة للمواطن الفلسطيني، وتوافقت هذه النتيجة بما خرجت به دراسة (علي، 2023) باعتماد الوزارة على فرق العمل في إنجاز أعمالها من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء.

- **بعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في بعد قيادة فرق العمل، والجدول (8) يوضح ذلك.

**الجدول (8): إجابات المبحوثين حول بعد المواطنة الرقمية مرتبة تنازلياً**

| الترتيب | بعد المواطنة الرقمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تركز الوزارة على حماية المعلومات الشخصية من خلال استخدام كلمات (مرور قوية ومشفرة) لبيانات المستخدمين. | 4.10 | .85 | كبيرة |
| 2 | ترسخ الوزارة سياسة الاحترام عبر الإنترنت من خلال تجنب (المضايقات الإلكترونية والتنمر) لاحترام خصوصية الآخرين. | 4.05 | .85 | كبيرة |
| 3 | تدعم الوزارة سياسات تقديم المعلومات بشكل دقيق لتجنب نشر الأخبار الكاذبة والمعلومات غير الموثقة. | 4.00 | .80 | كبيرة |
| 4 | تعمل الوزارة على تعزيز الوعي بالأمان الرقمي من خلال فهم المخاطر الأمنية على الإنترنت واحتياجات المستخدم للحفاظ على سلامة المعلومات الشخصية. | 3.94 | .74 | كبيرة |
| 5 | تسعى الوزارة لاكساب موظفيها المهارات الرقمية من خلال التعلم المستمر حول أحدث التطورات التكنولوجية ذات الصلة بعملها. | 3.84 | .87 | كبيرة |
| 6 | تعمل الوزارة على نشر سياسة احترام حقوق الملكية الفكرية لتجنب استخدام المواد المحمية بحقوق النشر دون إذن. | 3.71 | 1.00 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.91 | .66 | كبيرة |

يتبين من الجدول (8) أن أفراد عينة الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية، يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية تدعم ممارسات المواطنة الرقمية، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.91) وبانحراف معياري (.66) وبدرجة تقدير كبيرة، وويعزو الباحثان ذلك الى أن القيادة الإدارية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تبذل جهوداً نوعية في ممارسة القيادة الرقمية وعمليات التحول الرقمي من خلال تركيزها على حماية المعلومات الشخصية، ودعم سياسات تقديم المعلومات بشكل دقيق لتجنب نشر الأخبار الكاذبة والمعلومات غير الموثقة، مما يعزز من الوعي بالأمان الرقمي من خلال فهم المخاطر الأمنية على الإنترنت، واحتياجات المستخدم للحفاظ على سلامة المعلومات الشخصية.

### 1. محور الأداء المؤسسي

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي ينص: ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، والجدول (9) يوضح ذلك.

**الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.**

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تهتم الوزارة بتطوير الرؤية العامة لعملها. | 4.16 | .52 | كبيرة |
| 2 | تستخدم الوزارة الوسائل الحديثة في التواصل (الداخلي، الخارجي). | 4.10 | .77 | كبيرة |
| 3 | تقيم الوزارة أداءها بناء على ما تم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية. | 4.08 | .71 | كبيرة |
| 4 | تحدد الوزارة احتياجاتها المالية بدقة وفق الخطة الموازنة العامة المعتمدة. | 4.05 | .76 | كبيرة |
| 5 | نظام الشكاوى لدى الوزارة يعمل بفعالية. | 4.05 | .75 | كبيرة |
| 6 | لدى الوزارة وصف وظيفي شامل للعاملين لديها. | 4.01 | .83 | كبيرة |
| 7 | تستطيع الوزارة معالجة وظائفها بشكل جيد من خلال جداول تشكيلات معتمدة. | 4.00 | .81 | كبيرة |
| 8 | تقوم الوزارة بفحص نظام جودة الخدمات المقدمة من خلال الأرقام المجانية للمواطنين. | 4.00 | .74 | كبيرة |
| 9 | تستخدم الوزارة التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية المختلفة. | 3.96 | .89 | كبيرة |

| الرقم | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|
| 10 | تهتم الوزارة بالمجتمع المحلي فتشارك المجتمع احتياجاته المختلفة. | 3.96 | .68 | كبيرة |
| 11 | توفر الوزارة معايير الأمن والسلامة كافة للعاملين لديها. | 3.94 | .87 | كبيرة |
| 12 | تمنح الوزارة صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهامهم. | 3.93 | .92 | كبيرة |
| 13 | تهتم الوزارة بتبني سياسات التغيير والتطوير بشكل دائم. | 3.92 | .94 | كبيرة |
| 14 | يوجد نماذج محوسبة لدى الوزارة لمعرفة رضا العاملين عن خدماتها. | 3.63 | 01.0 | كبيرة |
| 15 | تهتم الوزارة بتطوير الرؤية العامة لعملها. | 4.16 | .52 | كبيرة |
| 16 | تقيم الوزارة أداءها بناء على ما تم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية. | 4.08 | .71 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية للمحور | 4.00 | .66 | كبيرة |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول (9) الخاص بمحور الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المحور قد بلغت حوالي (4.00) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (.66)، ويعزو الباحثان هذا إلى أن الاداء المؤسسي وتميزه هو حصيلة لما تقوم به الحكومة الفلسطينية بشكل عام، ومنها وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي بشكل خاص من تطبيق العديد من السياسات، والبرامج والانشطة التي من شأنها أن تعزز مستوى الأداء المؤسسي فيها ابتداءً من الاهتمام بالعاملين، وانتهاءً بتقديم خدمات متميزة للمواطن الفلسطيني، حيث إن الوزارة تطور من رؤيتها ورسالتها العامة، وتطور بشكل دوري من خططها الاستراتيجية والقطاعية، وتعمل على تطوير هياكلها التنظيمية بما يتواءم مع التغيرات التكنولوجية وتطور من عملياتها الإدارية، وتتبنى سياسات التطوير والتحديث، وتراعي متطلبات البيئة والمجتمع والمواقع الجغرافية في تقديم خدماتها، كما أنها تقوم باستقبال شكاوي المواطنين عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، ومعالجتها، بالإضافة لسعيها وباستمرار نحو اتباع سياسات خاصة لجذب أفضل العناصر البشرية للعمل لديها ورعايتهم والحفاظ عليهم، انسجاماً مع رؤيته ورسالته الحكومة الفلسطينية وأهدافها الاستراتيجية. وتوافقت هذه النتيجة مع ما خرجت به دراسة (عبده، 2017) بوجود موافقة كبيرة في مجال التميز المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات قطاع غزة.

## 2. فحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث** الذي ينص على "ما تأثير ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي"؟

من أجل الإجابة عن السؤال السابق فقد تم تحويل السؤال الى الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الرقمية الداعمة والمتميزة، القيادة الرقمية المتعلمة والابداعية) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية".

لفحص الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) والجدول (10) يوضح نتائج هذا الاختبار:

**الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد القيادة الرقمية وأثرها على تحسين الداء المؤسسي**

| المتغيرات | β Coefficients | | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة |
|---|---|---|---|---|
| | Unstandardized غير المعاملات النمطية | Standardized المعاملات النمطية | | |
| (Constant) | .2680 | ----- | ----- | ----- |
| القيادة الرقمية الرشيدة | .298 | .304 | 3.927 | .0000 |
| القيادة المتعلمة والإبداعية | .299 | .471 | 3.452 | .000 |
| القيادة الداعمة والمتميزة | .196 | .212 | 2.917 | .0040 |

| المتغيرات | β Coefficients | | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة |
|---|---|---|---|---|
| | Unstandardized النمطية غير المعاملات | Standardized النمطية المعاملات | | |
| القيادة المعززة للمواطنة الرقمية | .456 | .461 | 6.512 | .0000 |
| قيمة R | .928 | | | |
| قيمة R-square | .8610 | | | |
| Adjusted R-square | .8570 | | | |
| قيمة Fالمحسوبة | 237.337 | | | |
| ستوى دلالة اختبار F | .000 | | | |

يتضح من الجدول (10) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لكل من بعد القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، وبعد القيادة الرقمية الداعمة والمتميزة، وبعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (237.337)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (000.)، وبلغ معامل التحديد (857.) مما يشير إلى أن ممارسة القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تفسّر ما قيمته (85%) من تحقيق الأداء المؤسسي وهذا الأثر قوي، ويبن الجدول وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05)، إذ كانت قيم (t) لبعد القيادة الرقمية الرشيدة (3.927)، القيادة المتعلمة والابداعية (3.452)، ولبعد القيادة الرقمية الداعمة والمتميزة (2.917)، ولبعد المواطنة الرقمية (6.516) بمستوى دلالة قدره (000.)، وهذه القيم أصغر من (05.)، مما يشير الى وجود أثر قوي لأبعاد ممارسة القيادة الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وتم الأخذ بالفرضية البديلة، وقد جاءت هذه النيجة متوافقة مع ما جاء به حاج علي (2022) بوجود علاقة انحدار قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة، وتحسين العمليات الإدارية.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على**" هل توجد فروق معنوية فى آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة عن السؤال السابق، تم فحص الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص أنه " لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$.05) في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية حسب متغيراتها كما يلي:

- **الفرضية الخاصة بمتغير الجنس:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (Independent-t-test) لمجموعتين مستقلتين، والجدول (11) يوضح نتائج الاختبار:

**الجدول (11): نتائج إختبار (Independent-t-test) لمجموعتين مستقلتين لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو ممارسات القيادة الرقمية بحسب متغير الجنس**

| المحور | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحرافات المعيارية | قيمة T- Test | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسات القيادة الرقمية | ذكر | 4.04 | .61 | 2.237 | 117 | .027 |
| | أنثى | 3.78 | .65 | | | |

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (11) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في آراء المبحوثين نحو ممارسات القيادة الرقمية لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، حيث كان الفروق لصالح الذكور ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.04)، وجاءت هذه النتيجة متعارضه مع ما جاء في دراسة بصيلي (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس ولصالح الإناث، قد يكون السبب في ظهور تباين لصالح الذكور كون غالبية الإدارة العليا والوسطى في الوزارة ممن بشغلون وظائف إشرافية، هم من فئة الذكور بالرغم من أن عدد أفراد العينة من الإناث أكثر من الذكور في هذه الدراسة.

- **الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (12) يوضح نتائج هذا الاختبار:

**الجدول (12): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسات القيادة الرقمية | بين المجموعات | 3.827 | 2 | 1.914 | 4.870 | .009 |
| | داخل المجموعات | 45.58 | 116 | .393 | | |
| | المجموع | 49.40 | 118 | | | |

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (12) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في آراء المبحوثين نحو ممارسات القيادة الرقمية لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، والجدول (13)، يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، وقد جاءت هذه النتيجة متعارضه مع ما جاءت به دراسة بصيلي (2022) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الجدول (13): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور القيادة الرقمية**

| متغير المؤهل العلمي | دبلوم (4.32) | بكالوريوس (3.97) | دراسات عليا (3.60) |
|---|---|---|---|
| دبلوم (4.32) | --- | .201 | .572 |
| بكالوريوس (3.97) | --- | --- | **.-371 |
| دراسات عليا (3.60) | --- | --- | --- |

يتضح من الجدول (13) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة ممن يحملون مؤهلاً علمياً (بكالوريوس) وحملة الدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.97)، قد يكون سبب ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ويعملون في الاختصاص ذاته، وهي أحد شروط التعيين في الوظائف العادية والإشرافية الحصول على درجة البكالوريس كحد أدنى.

- **الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

**الجدول (14): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسات القيادة الرقمية | بين المجموعات | 7.448 | 3 | 2.483 | 6.804 | |
| | داخل المجموعات | 41.961 | 115 | .365 | | .000 |
| | المجموع | 49.409 | 118 | | | |

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq .05$) في آراء المبحوثين نحو ممارسات القيادة الرقمية لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (15) يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي.

**الجدول (15): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور القيادة الرقمية**

| متغير المسمى الوظيفي | مدير عام (4.62) | رئيس وحدة (3.76) | مدير (3.86) | رئيس قسم فأقل (3.79) |
|---|---|---|---|---|
| مدير عام (4.62) | --- | .857 | **.762 | .831 |
| رئيس وحدة (3.76) | --- | --- | .095 | .263 |
| مدير (3.86) | | | | .693 |
| رئيس قسم فأقل (3.79) | --- | --- | --- | --- |

يتضح من الجدول (15) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة ممن يعملون بوظيفة مدير عام، وأفراد العينة الذين يعملون بوظيفة مدير، وكانت الفروق لصالح الذين يعملون بوظيفة مدير عام ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.62)، قد يكون سبب ذلك أن القيادة العليا من المديرين العامين هم من يمارسون ويحفزون على تعديل سلوك المرؤوسين، واتجاهاتهم لتبني الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وهم من يسهمون في إعداد الخطط الاستراتيجية للوزارة المبنية على مؤشرات أداء دقيقة يمكن البناء عليها في عمليات التحول الرقمي، أضف إلى ذلك أن الدورات التطويرية التخصصية في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي تم توجيهها لراسمي السياسات، وصانعي القرارات في الدوله وهذه ينطبق على المديرين العامين ومن في حكمهم.

- **الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

**الجدول (16): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسات القيادة الرقمية | بين المجموعات | 4.651 | 3 | 1.550 | 3.984 | |
| | داخل المجموعات | 44.758 | 115 | .389 | | .010 |
| | المجموع | 49.409 | 118 | | | |

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (16) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في إدراك المبحوثين نحو ممارسات القيادة الرقمية لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، والجدول (17)، يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي.

**الجدول (17): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور القيادة الرقمية**

| متغير سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات (3.81) | من5–اقل من 10 سنوات (3.67) | من10 – اقل من 15 سنة (3.69) | 15 سنة فأكثر (4.19) |
|---|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات (3.81) | --- | .138 | .120 | .380** |
| من5–اقل من 10 سنوات(3.67) | --- | --- | .017 | .518 |
| من10 – اقل من 15 سنة (3.69) | --- | --- | --- | .501 |
| 15 سنة فأكثر (4.19) | --- | --- | --- | --- |

يتضح من الجدول (17) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية تبعاً لمتغيرسنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين تقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات، وأفراد العينة الذين تعدت سنوات خبرتهم عن خمسة عشر عاماً، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر عاماً ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.19)، قد يكون سبب ذلك أن للخبرة الطويلة في العمل والتي تزيد عن خمسة عشر عاماً هي مؤشر تراكمي للأفراد العاملين في تبنيهم لممارسات القيادة الرقمية، والتحول من القيادة التقليدية الى القيادة الرقمية وصولاً لتحول رقمي شامل.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على" هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)"؟**

من أجل الإجابة عن السؤال السابق، فقد تم فحص الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص أنه "لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة (α≤.05) في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية حسب متغيراتها كما يلي:

- **الفرضية الخاصة بمتغير الجنس:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (Independent-t-test) لمجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

**الجدول (18): نتائج إختبار (Independent-t-test) لمجموعتين مستقلتين لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء بحسب متغير الجنس**

| المحور | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحرافات المعيارية | قيمة T-Test | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء المؤسسي | ذكر | 4.15 | .61 | 2.676 | 117 | .009 |
| | أنثى | 3.83 | .66 | | | |

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي عند متغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الاحصائية له (0.009) وهذه القيمة أقل من (α≤.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.15)، قد يكون سب ذلك أن أعداد العاملين في المؤسسات الحكومية ومن يحملون مسميات إشرافية عليا من فئة الذكور أكبر من أعداد الإناث، أضف الى ذلك أن أعداد الملتحقين في برامج التدريب الداخلية والخارجية أعلى وبالتالي تنعكس استجاباتهم وآرائهم على الأداء الفردي والمؤسسي علماً بأن عدد الإناث في العينة أكبر، وهذا يتوافق مع إحصائيات ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين بأن نسبة الذكور ممن يشغلون وظائف إشرافية عليا بلغت (85.8%) مقارنة بنسبة الإناث والتي بلغت (14.2%) (ديوان الموظفين العام،2023)، وقد جاءت هذه النتيجة متعارضه مع ما جاء في دراسة بصيلي (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس ولصالح الإناث.

- **الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي:**

**الجدول (19): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء المؤسسي | بين المجموعات | 2.30 | 2 | 1.155 | 2.719 | .007 |
| | داخل المجموعات | 49.25 | 116 | .425 | | |
| | المجموع | 51.56 | 118 | | | |

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (19) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي عند متغير المؤهل العلمي حيث بلغت الدلالة الاحصائية له(0.007) وهذه القيمة أقل من (α≤.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والجداول (20) توضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي، وقد جاءت هذه النتيجة متعارضه مع ما جاءت به دراسة بصيلي(2022) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الجدول (20): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي**

| متغير المؤهل العلمي | دبلوم (4.17) | بكالوريوس (4.01) | دراسات عليا (3.77) |
|---|---|---|---|
| دبلوم (4.17) | --- | .304 | .544 |
| بكالوريوس (4.01) | --- | --- | -.240** |
| دراسات عليا (3.77) | --- | --- | --- |

يتضح من الجدول (20) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة ممن يحملون مؤهلا علميا (بكالوريوس) وحملة الدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.01)، قد يكون سبب ذلك الى أن المتطلب الأساسي للتعيين والوظائف التخصصية والإشرافية هم من حمله البكالوريوس كحد أدنى حسب قانون الخدمة المدنية وهذه النتيجة منطقية.

- **الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

**الجدول (21): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء المؤسسي | بين المجموعات | 7.314 | 3 | 2.438 | 6.336 | .001 |
| | داخل المجموعات | 44.251 | 115 | .385 | | |
| | المجموع | 51.566 | 118 | | | |

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (22) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في آراء المبحوثين نحو تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والجداول (22)، توضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي.

**الجدول (22): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي**

| متغير المسمى الوظيفي | مدير عام (4.65) | رئيس وحدة (3.79) | مدير (4.02) | رئيس قسم فأقل (3.83) |
|---|---|---|---|---|
| مدير عام (4.65) | --- | .861 | **.629 | .824 |
| رئيس وحدة (3.79) | --- | --- | .232 | .036 |
| مدير (4.02) | --- | --- | --- | .195 |
| رئيس قسم فأقل (3.83) | --- | --- | --- | --- |

يتضح من الجدول (22) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة ممن يعملون بوظيفة مدير عام، وأفراد العينة الذين يعملون بوظيفة مدير، وكانت الفروق لصالح الذين يعملون بوظيفة مدير عام ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.65)، قد يكون السبب في ذلك على اعتبار أن المديرين العامين هم من متخذي القرارات، وهم من يرسمون السياسات العامة في المؤسسات الحكومية التي يكون لها انعكاس على الأداء والتطوير المؤسسي.

- **الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

**الجدول (23): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء المؤسسي | بين المجموعات | 4.590 | 3 | 1.530 | 3.746 | .013 |
| | داخل المجموعات | 46.975 | 115 | .408 | | |
| | المجموع | 51.566 | 118 | | | |

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (23) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq .05$) في آراء المبحوثين نحو تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، والجداول رقم (24)، توضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي.

**الجدول (24): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور الأداء المؤسسي**

| متغير سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات (3.85) | من5–اقل من 10 سنوات (3.70) | من10 – اقل من 15 سنة (3.95) | 15 سنة فأكثر (4.26) |
|---|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات (3.85) | --- | .153 | .094 | **.406 |
| من5–اقل من 10 سنوات (3.70) | --- | --- | .247 | .559 |
| من10 – اقل من 15 سنة (3.95) | --- | --- | --- | .311 |
| 15سنة فأكثر (4.26) | --- | --- | --- | --- |

يتضح من الجدول (24) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين تقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات، وأفراد العينة الذين سنوات خبرتهم خمس عشرة سنة فأكثر، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمس عشرة سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.26)، قد يكون سبب ذلك أن غالبية العاملين في المؤسسات الحكومية الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر عاماً، تم تعيينهم مع بداية نشوء مؤسسات الدولة، وهذا مكنهم من اكتساب خبرات تراكمية على مدار حياتهم الوظيفية الأمر الذي انعكس على تبنيهم لسياسات التطوير والتحديث المؤسسي.

## ملخص لأهم النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي (3.90)، بانحراف المعياري كلي بلغ (.64).
2. أن أفراد مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة يؤكدون بوجود قيادة رقمية رشيدة لديهم بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (.67) .
3. أن أفراد مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية متعلمة وإبداعية بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (.67).
4. أن أفراد مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية داعمة ومتميزة بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (.71).
5. أن أفراد عينة الدراسة من موظفي الوزارة يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية تدعم الممارسات المعززة للمواطنة الرقمية بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (.66).
6. أن مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية جاء بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي(3.97)، وبالانحراف معياري بلغ (.66).
7. تبين وجود أثر قوي لأبعاد ممارسة القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.
8. تبين وجود فروق معنوية في إدراك المبحوثين لممارسات القيادة الرقمية، وتحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح حملة درجة البكالوريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،

ولصالح من يعملون بوظيفة مدير عام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر سنة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

**التوصيات:**

تأسيساً على النتائج التي توصل إليها الباحثان، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، فقد أوصى الباحثان بما يأتي:

1. ضرورة تعزيز الجهود المبذولة للممارسات الفاعلة للقيادة الرقمية في الوزارة لصياغة رؤيتها ورسالتها وفي عمليات التخطيط الإستراتيجي، وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي، من خلال عقد برامج وورش عمل مكثفة تستهدف الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، وعقد شراكات من أصحاب المصالح لتبني الرقمنه، ودعمها في المؤسسات، وجذب برامج تمويلية لدعم عمليات التحول الرقمي وصولا لخدمات مستجيبة للمواطن الفلسطيني.
2. تعزيز ممارسات القيادة لدعم الموارد البشرية العاملة في الوزارة على الوعي بأهمية القيادة الرقمية في بيئة العمل، وتعزيز المهارات والخبرات الرقمية لديهم بما يعزز من الأداء المؤسسي، من خلال العديد من الإجراءات الإدارية التطويرية كعمليات تدوير الموظفين، والتفويض، والحفاظ على الذاكرة التاريخية للمؤسسة وتطوير سجلات الأداء للموظفين لما لها من انعكاسات حقيقية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني.
3. تعزيز الجهود المبذولة للقيادات الإدارية في سبيل إيجاد مناخ وظيفي فعال يعمق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي، وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق، وخلق بيئة محفزة لتبادل الافكار، وتعميم المعرفة الرقمية بين جميع الكوادر البشرية العاملة في الوزارة والمؤسسات الحكومية.
4. ضرورة مواكبة الوزارة أولا بأول للتغيرات الحاصلة في الثورات التكنولوجية المتسارعة، ودعم حاضنات الأعمال والذكاء الاصطناعي، واستثمار ذلك في عمليات التحول الرقمي والحكومة الالكترونية، من خلال المشاركة في المنتديات والمؤتمرات المحلية والدولية، وعقد شراكات ومذكرات تفاهم مع المؤسسات النظيرة أقليمياً ودولياً.
5. استثمار تكنولوجيا المعلومات في عمليات التطوير المؤسسي بجميع جوانبه مما يسهم في دعم ريادة الأعمال في المؤسسات الحكومية في قطاعاتها المختلفة، الأمر الذي ينعكس على تحسين جودة خدماتها **وتحقيق رضا المواطنين وبما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامه.**

**المصادر والمراجع باللغة العربية**


- احمد، ندى السر صديق. (2021). أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كفاءة الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، (37)، 402-419.
- ادريس، الفاضل، وأبو الروس، ثابت. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين ."المجلة العربية للنشر العلمي، (40)، 376-404.
- بصيلي، أماني جبريل. (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجه نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (42)6، 23-42.
- البطش، أحمد محمد.(2019) . درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- بيطار، راما اسحق. (2021). التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سوريا الافتراضية
- توفيق، ابراهيم حسن، صديق، محمد فتحي، وسالم، بهلول أحمد. (2024). دور إدارة المخاطر والازمات في تحقيق التنمية بالقطاع السياحي. مجلة إدارة المخاطر والأزمات (JRCM)، 5(2)، 34-56.
- جامعة الدول العربية. (2020). الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي. مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.
- جامعة الدول العربية.(2020). الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي، الطبعة الثانية، القاهرة: مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.
- حاج علي، مؤيد صبحي .(2022) .دور القيادة الاستراتيجية في التحسين المستمر للعمليات الإدارية لديوان الموظفين العام الفلسطيني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة.

- حاج، قاسم علي. (2020). إسهامات الإتحاد 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.
- ديوان الموظفين العام. (2018). الخطة الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية. ديوان الموظفين العام.
- ديوان الموظفين العام. (2023). الخدمة المدنية في أرقام (تقرير رقم 4). ديوان الموظفين العام.
- الذهلي، ربيع بن المر؛ والخروصي، حسنين بن علي؛ والشعيلي، صالح بن خليفة.(2021). درجة توظيف مديري المدراس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12 (33)، 79-93.
- السلمي، سارة عيد، والشماسي، اريج عبد الرحمن. (2022). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 7(14)، 2666-2706.
- الشاعر، اياد هشام .(2021) .دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، دراسة ماجستير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاقصى.
- صفحي، عائشة محه احمد. (2024). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية. مجلة ابداعات تربوية، 29(1)، 93-128.
- العبار، بشير محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 3(1)، 51 - 85.
- عبد الله، هدى محمد. (2023). أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الاداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين في الفترة (2022- 2023). المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، 2(2)، 9-29
- عبد الهادي، محمد جمال. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، 83-141.
- عبده، رنا اسماعيل. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي، "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- 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)، 3220-3279.
- العزي، سلام جاسم. (2019). خدمات المعلومات ودورها في تحسين الاداء المؤسسي "جامعة ديالي انموذجا [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. الجامعة المستنصرية.
- العلاق، بشير. (2010). القيادة الإدارية، ط (1)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علي، ايمن ميرغني. (2023). دور القيادة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. مجلة العلوم الانسانية، 4(1)، 513 - 532.
- عيسى، أحمد السيد. (2023). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي. مجلة البحوث التجارية، 45(4)، 345-387.
- فقها، نوال محمود. (2021). أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيه: جودة المعلومات متغير وسيط [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة.
- القيسي، محمد قاسم. (2015). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاقصى.
- كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 100(100)، 135-228.
- 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.
- المجلس التشريعي الفلسطيني. (2005). قانون الخدمة المدنية رقم(4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005. الجريدة الرسمية.
- المصري، ماريانا وحيد .(2022) .متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة.
- نجم، عبود نجم .(2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط (1)، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

- يسن، مصطفى محمد. (2021). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين. مجلة البحوث المالية والتجارية، بجامعة بورسعيد، 22(3)، 1274–1372.

## References

- Abdel Hadi, Mohammed Jamal. (2021). The Impact Of Dynamic Capabilities On Improving Organizational Performance: An Applied Study On Industrial Companies, (In Arabic). Scientific Journal Of Economic & Trade. (1), 83-142.
- Abdo, Rana Ismail. (2017). Strategic Leadership Practices And Their Influence On Performance Excellence, An Applied Study On University Colleges In Gaza Governorates. (In Arabic). Unpublished MA Thesis, Al-Azhar University.
- Abdullah, Huda Mohammed. (2023), The Impact Of Strategic Analysis Models On Developing Institutional Performance: A Case Study Of Shiekan Insurance & Re-Insurance Co. Ltd. In The Period Of (2022-2023), (In Arabic). African Journal Of Advanced Studies In Humanities & Social Sciences, 2(2), 9-29.
- Ahmed, El-Batsh. (2019). The Degree Of Practicing The Strategic Leadership And Its Impact In Developing Soft Skills Among The Employees In Non-Governmental Organizations In Gaza Strip, (In Arabic), Unpublished MA Thesis, Al-Aqsa University.
- Ahmed, Nada Al-Sir Siddiq. (2021). The Impact Of The Application Of TQM Standards On The Efficiency Of Administrative Performance, (In Arabic). Human Resources Research And Development Center - Ramah. Arab Journal Of Scientific Publishing, Issue (37), 402-419.
- Al-A'bbar, Basheer Mohammed (2022). The Impact Of Knowledge Management On Institutional Performance, Applied Research On The Social Security Fund In Benghazi City: (In Arabic). Journal Of Economic Studies, Sirte University – Faculty Of Economics, 3(1), 51-85.
- Al-A'laq, Basheer. (2010). Administrative Leadership, Ed. (1): (In Arabic). Amman: Dar Al-Yazori For Publication And Distribution
- Al-Azi, Salam Jassim (2019). Information Services And Their Role In Improving Institutional Performance "Diyala University As A Model: (In Arabic)., Phd Thesis, Mustansiriyah University.
- Ali, Ayman Merghani, (2023). The Role Of Administrative Leadership In Achieving Institutional Excellence, As Applied To The Ministry Of Industry And Trade In Sudan, A Published Study: (In Arabic). Journal Of Human Sciences, 4(1), 513-532.
- Al-Masri, Mariana. (2021). The Requirements Of Electronic Management Application And Its Role In Institutional Performance In Ministry Of Health In Palestine: (In Arabic), An Unpublished MA Thesis, Al-Quds Open University.
- Al-Mutawali, Mohammed Samir. (2023): Customer Experience As An Intervening Variable In The Relationship Between Digital Banking Services And Customer Satisfaction, An Applied Study On Commercial Banks, :( In Arabic). Journal Of Financial And Commercial Studies And Research, .4(1),1495-1551
- Alotaibi, Afaf Fahm (2022). The Role Of Digital Leadership In Reducing Cybercrimes. A Field Study On The Leaders Of The General Administration Of Forensic Evidence In Makkah Region: (In Arabic). Journal Of University Studies For Inclusive Research, Vol.1, Issue 5, 3220- 3279
- Al-Qaisi, Mohammed Qasim. (2015). The Role Of Strategic Leadership In Developing The Administrative Policies In The Palestinian Ministry Of Health, (In Arabic). Unpublished MA Thesis, Al-Aqsa University.
- Al-Salmi, Sarah, Al-Shamasi, Arej.(2022) .The Role Of Talent Management In Enhancing Leadership Excellence A Field Study On Administrators In King Abdul-Aziz University In Jeddah Province:( In Arabic), Journal Of University Studies For Inclusive Research Vol.7, Issue 14 (2022), 2666 - 2706 USRIJ Pvt. Ltd.,
- Al-Shaér, Iyad (2021). The Role Of Knowledge Management Processes In Improving Institutional Performance In The Palestinian Ministry Of Interior And National Security In The Southern Governorates: (In Arabic). Master's Study, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Thahli, Rabea' Bin Al Mor, And Kharousi, Hasanien Bin Ali, And Al- Sheaili, Saleh Bin Khalifa. (2021). The Degree To Which Schools 'Principals In The Sultanate Of Oman Employ Digital Leadership From The Principals' Viewpoint: (In Arabic). Journal Of Al-Quds Open University For Educational & Physiological Research & Studies, 12 (33), 73-93.

- Baytar, Rama Ishaq. (2021). Digital Transformation And Its Impact On Improving Citizen Satisfaction With The Quality Of Government Services, A Field Study, The Electronic Citizen Service Center, Master's Thesis,( In Arabic). Syria: Virtual University Of Syria.
- Busaili, Amani Jibril. (2022). The Reality Of The Application Of Digital Leadership In Public Education Schools In Urban Area Of Abha From The Point Of View Of The Educational Leaders (In Arabic). The Journal Of Psychological & Educational Sciences, 6 (42), 23-42.
- Fiqh, Nawal Mohammed(2021) The Impact Of Management Information Systems On The Effectiveness Of Decision-Making In Palestinian Local Government Units From Employees Perspective: Information Quality As A Mediator:( In Arabic). Palestine, Unpublished Master's Thesis, Al-Quds Open University,
- General Personnel Council. (2018). The Strategic Plan Of The Civil Services .(In Arabic): General Personnel Council.
- General Personnel Council. (2023). Civil Service In Numbers (Report No. 4). (In Arabic): General Personnel Council.
- Haj Ali, Moayad (2022): The Role Of Strategic Leadership In Continuously Improving The Management Of The Palestinian General Personnel Public: (In Arabic), Unpublished MA Thesis, Al-Quds Open University.
- Hajj, Qasim Ali. (2020). Contributions Of The African Union To The Digital Transformation Process In Africa, A Reading Of The African Digital Transformation Strategy Project, 2020-20230 ( In Arabic). Journal Of The Faculty Of Economics For Scientific Research, 1.(6),1-26.
- Idris, Al-Fadel,& Abu Al-Rous, Thabit. (2022). The Role Of Total Quality Management In Improving The Levels Of Institutional Performance: An Applied Study On Electricity Distribution Companies In Palestine, (In Arabic), Arab Journal For Scientific Publishing, Issue (40), 376-404.
- Issa, Ahmed Al-Sayed (2023). The Impact Of Digital Leadership On The Relationship Between Electronic Communications And Employee Performance (In Arabic). Journal Of Business Research, 45(4), 345-387.
- Kamal, Hanan Al-Badri. Mahmoud, Hanan Abdel Sattar(2022).
- Digital Leadership As An Approach To Enhancing Organizational Flexibility Among Academic Leaders At Aswan University: (In Arabic). Issue (100), Journal Of Education, Sohag University, 100(100), 135-228.
- Najim, Abood Najim. (2011), Administrative Leadership In The Twenty-First Century, Floor 1: (In Arabic). Amman, Dar Al-Safaa For Printing, Publishing And Distributing.
- Palestinian Legislative Council (2005). Civil Service Law No. (4) Of 1998 Amended By Law No. (4) Of (2005 ). (In Arabic): Official Gazette.
- Safhi, Aisha Mah Ahmed (2024). The Reality Of The Drumming Of The Social Cadre In Saudi Universities :(In Arabic). Journal Of Educational Creativity, 29(1), 93-128.
- Tawfick, I. H., &Yousif, M. F. (2024). Therole Of Risk And Crisis Management In Achieving Development In The Tourism Sector:( In Arabic). Journal Of Risk And Crisis Management, 5 (2), 34 –.56
- The Arab League. (2020). The Arab Vision For The Digital Economy). (In Arabic): Council Of Arab Economic Unity
- Yassin, Mustafa Mohammed. (2021). Servant Leadership And Its Role In Achieving Organizational Excellence In Service Organizations: An Empirical Study On The Misr Insurance Holding Company: (In Arabic). Port Said University, 22(3), 1274-1372
- Abbu, P. Mugge, G. Gudergan And A. Kwiatkowski. (2020). " Digital Leadership - Character And Competency Differentiates Digitally Mature Organizations," IEEE International Conference On Engineering, Technology And Innovation (ICE/ITMC). Pp. 1-9
- Al Busaidi, H. (2020). Examining The Relationship Between The Accreditation Of Engineering Programmes And Institutional Performance. Quality Assurance In Education.
- 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.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations Between Traditional And Digital Leadership In Academic Environment: During The COVID-19 Pandemic.Emerging Science Journal, 5(4), 405-428.
- Anuradha, Reddy. (2022). Artificial Everyday Creativity: Creative Leaps With AI Through Critical Making, Digital Creativity, DOI: 10.1080/14626268.2022.2138452

- Avolio, J. B., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership Implications For Theory, Research, And Practice. The Leadership Quarterly, 11(4), 615-668
- 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.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). Making Sense Of Change Management: A Complete Guide To The Models, Tools, And Techniques Of Organizational Change. Kogan Page Publishers. 2nd. ISBN 978-0-7494-5310-7 1
- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership In Business Organizations. International Journal Of Educational Administration, Management, And Leadership, 45- 56
- Domeny, J. V. (2017). The Relationship Between Digital Leadership And Digital Implementation In Elementary Schools [Doctoral Dissertation], The Faculty Of The Graduate Education Department, Southwest Baptist University, USA.
- 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
- 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
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, 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., Noroño Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Parra, D. R., & Rio Corredoira, J. (2023). Digital Leadership In An Ever-Changing World: A Bibliometric Analysis Of Trends And Challenges. Sustainability, 15(13129), 1-25.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E., "HRM And Performance-The Role Of Talent Management As A Transmission Mechanism In An Emerging Market Context", Human Reource Management Journal, 28(1), 2018.
- Habibullah Jimad, M. Syamsul Maarif, M. Joko Affandi, Anggarini Sukmawat (2020) "Leadership Strategy Of State University Public Service Agency To Increasing Organizational Performance In Indonesia" International Business And Accounting Research Journal
- Juan, Prados, Antonia, Diaz, & Alexandra, Galende. (2021). Measuring Digital Citizenship: A Comparative Analaysis. Informatics, 8 (18), 1 –13.
- Kwon, Sang Jib & Ryu, Doojin, And Park, E, (2018), The Influence Of Entrepreneurs' Strategic Agility And Dynamic Capability On The Opportunity Pursuit Process Of New Ventures: Evidence From South Korea Academy Of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 1
- 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
- Maritan, C.A., Peteraf, M. (2018). Competitive Advantage. In: Augier, M., Teece, D.J. (Eds) The Palgrave Encyclopedia Of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London
- Megersa, Gezew. (2022). The Impact Of Total Quality Management On Enterprise Performance: A Case Study On The National Cement Company, International Journal Of Management And Business Studies, ISSN 2167-0439, Vol. 12(3), Pp. 001-005.
- Menzefricke, 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
- Sheninger, E. C. (2019). Digital Leadership: Changing Paradigms For Changing Times (2nd Ed.). Thousand Oaks, Calefornia: Corwin.