مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم مدى توافر القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط (دراسة حالة)
اسم الكاتب: د. نهاد نادر، د. رشا جديد، نورما محمد سلامة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/10099
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 07:54 +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 تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluation of the availability of digital leadership in Banias Oil Refinery Company (Case Study)

Dr. Nouhad Nader*
Dr. Rasha Jadid **
Norma Muhammad Salamh***

(Received 15 / 9 / 2024. Accepted 4 / 12 / 2024)

□ ABSTRACT □

The research aimed to evaluate the availability of digital leadership in its dimensions: innovation, persuasion, and knowledge, by surveying of the opinions of managers those at Baniyas Oil Refinery Company.

The researcher relied on the case study approach to describe the variables of the study. The research community included all employees at the administrative levels in the company under study. The number of employees who responded to the researcher was (186) administrators. The researcher distributed (186) questionnaires. (175) valid questionnaires were retrieved. For statistical analysis, the response rate was.(%94.08)

The results showed that the company suffers from a deficiency in terms of its promotion of innovation and adoption of new ideas, in addition to a deficiency in the company's management studied in the ability to convince employees of the importance of technological development and digital transformation. It also showed a weak availability of opportunities within the company to develop digital leadership skills.

Keywords: Digital Leadership, Persuasion, Innovation, Knowledge, Baniyas Oil Refining Company.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
**Assistant professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
***Postgraduste Student (Master), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. norma.salamah@tishreen.edu.sy

تقييم مدى توافر القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط (دراسة حالة)

د. نهاد نادر [*]

د. رشا جديد [**]

نورما محمد سلامة [***]

(تاريخ الإيداع 15 / 9 / 2024. قُبِل للنشر في 4 / 12 / 2024)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تقييم مدى توافر القيادة الرقمية بأبعادها: الابتكار، الاقناع، المعرفة، وذلك من خلال استطلاع آراء المديرين في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط.

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة لتوصيف متغيّرات الدراسة، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة، وبلغ عدد العاملين الذين استجابوا للباحثة (186) إداري، حيث قامت الباحث بتوزيع (186) استبانة، تم استرجاع (175) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، حيث بلغت نسبة الاستجابة (94,08%).

أظهرت النتائج أن الشركة تعاني من وجود قصور من حيث تعزيزها للابتكار وتبني الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى وجود قصور لدى إدارة الشركة المدروسة في القدرة على إقناع الموظفين بأهمية التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، كما أظهرت ضعف توافر الفرص داخل الشركة لتطوير مهارات القيادة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الإقناع، الابتكار، المعرفة، شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[*] **أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

[**] **مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

[***] **طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

norma.salamah@tishreen.edu.sy

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغييرات متسارعة ومستمرة نتيجة التطورات المستمرة للتقنيات الرقمية التي فرضت على جميع الدول حول العالم عملية التحول الرقمي كخيار حتمي لقطاعاتها المختلفة لضمان الاستمرار والنمو في السوق العالمية التي أصبحت سوقاً مفتوحة لا تقيدها حدود زمانية أو حدود مكانية، وتواجه الدول العربية النامية ومنها سورية تحديات كبيرة لتحقيق عملية التحول الرقمي في قطاعاتها المختلفة وذلك نتيجة لنقص الموارد والعقوبات الاقتصادية التي تحول دون قدرة سورية كدولة نامية على استيراد التكنولوجية اللازمة لتسريع إنجاز هذه العملية، حيث أصبح الأسلوب التقليدي في الإدارة العامة غير ملائم بما فيه الكفاية لمواجهة التحديات المستقبلية والتطورات الرقمية وأصبح الأمر يقتضي تبني استراتيجيات ملائمة لتواكب وتتكيف مع هذه المتغيرات.

تعد القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث الإدارة في المنظمات، وأداة لتجويد الأداء عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، بالإضافة إلى توفير قدر عالي من الشفافية والوضوح للرؤيا بهدف تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل تكاليف.

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، وذلك بغرض تقديم ملخص موجز عن تلك الدراسات التي تدعم هذ البحث ومن أهمها:

الدراسات العربية:

1- دراسة (كمال، محمود، 2022) بعنوان:

القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية وآليات تعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أسوان، بالإضافة إلى رصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث وجمع الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها، لتقرير حالتها عما توجد عليه في الواقع. خلصت الدراسة إلى إن نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحول، كما أن تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة لضمان استمرار تطبيق عملية التحول الرقمي والإدارة الرقمية.

2- دراسة (السبيعي، الشمراني، 2023) بعنوان:

القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية في السعودية لأبعاد القيادة الرقمية (إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل) وعلاقتها بدرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صباغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار). تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه الارتباطي والمسحي، فيما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث

وتكونت عينة البحث من (252) معلماً. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية ودرجة نظر المعلمين.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Hassan& Hamed, 2022) بعنوان:

The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance.

تأثير القيادة الرقمية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة الرقمية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بالتطبيق على كليات جامعة بغداد وأقسامها، وتشخيص مستوى اهتمام قياداتها ومرؤوسيها بمتغيرات البحث فضلاً عن الخروج بتوصيات تسهم في تعزيز ممارسات المتغيرات الثلاث في الجامعة محل الدراسة. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ شمل مجتمع البحث كليات جامعة بغداد المكونة من (24) كلية، تم توزيع استبانة على (160) مفردة تضمنت (عميد، معاون عميد، رئيس قسم) بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والمعاينة الميدانية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

وخلصت الدراسة إلى وجود مجموعة كبيرة من قادة الكليات في الجامعة لديهم خبرة ومعرفة في إدارة الكلية. وتحظى معايير القيادة الرقمية وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية واليقظة الاستراتيجية بأهمية كبيرة، مما يشير إلى أن قادة الإدارة العليا يتفقون على أهمية هذه المفاهيم في المؤسسة الأكاديمية. وقد تبين أن جميع متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية واليقظة الاستراتيجية) ذات أهمية عالية، وأن اليقظة التنافسية هي الأقل أهمية بين الأبعاد المدروسة.

2. دراسة (Saeed& Awad, 2023) بعنوان:

The Role of Digital Leadership in promoting Organizational Pride Exploratory Research at Zain Telecom Company in Iraq.

دور القيادة الرقمية في تعزيز الفخر التنظيمي بحث استكشافي في شركة زين للاتصالات في العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي تتبعه إدارة

الشركة وما الميزات التي تجعلها مميزة وجذابة للعملاء للتعامل معها، وإظهار أهمية القيادة الرقمية في الشركة وتأثيرها على أدائها الحالي والمستقبلي بشكل عام لتحقيق الفخر بطريقة مستدامة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (41) مديراً يمثلون القيادات (الوسطى) والقادة الإشرافيين في الشركة من مجتمعها المكون من (54) مديراً، تم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وخلصت الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمية بأبعادها والفخر التنظيمي بقيادة شركة زين للاتصالات، وهذا يعني أن قادة الشركة لم يكن لديهم تصور واضح عن أهمية القيادة الرقمية والدور الكبير الذي تلعبه في رفع مكانة الشركة وجعل الموظفين يشعرون بالفخر بالانتماء إليها.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد عرض الباحثة لمجموعة من الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، تبين أنّ الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة من ناحية تناولها موضوع القيادة الرقمية بشكل عام، لكنها تختلف من حيث بيئة التطبيق وهي شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط، والتي تعد من الشركات الهامة التي تعمل في أكثر القطاعات الاقتصادية الحيوية في الاقتصاد الوطني، حيث لم تتطرق الدراسات السابقة إلى تقييم مدى توافر القيادة الرقمية في هذه الشركة، وخاصة في المرحلة الراهنة التي تشهدها سورية في عملية التحول الرقمي.

مشكلة البحث:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية على شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط حيث طرحت مجموعة من التساؤلات العامة المرتبطة بموضوع البحث على عينة وقدرها (12) من العاملين في المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة، حيث تمثلت أهم هذه التساؤلات بالآتي:

- هل تشجع شركتك الابتكار وتبني الأفكار الجديدة؟
- هل يسهم الابتكار الموجود في شركتك في تحقيق التنمية والتطور؟
- هل تتمتع إدارة شركتك بالقدرة على إقناعك بأهمية التطور التكنولوجي والتحول الرقمي؟
- هل توافر شركتك فرص تطوير المهارات المتعلقة بالقيادة الرقمية؟
- هل تشجع شركتك الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة؟

وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة توصلت إلى المؤشرات الآتية:

- لا تشجع الشركة محل الدراسة الابتكار وتبني الأفكار الجديدة.
- لا يسهم الابتكار الموجود في الشركة في تحقيق التنمية والتطور.
- لا تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على إقناعك بأهمية التطور التكنولوجي والتحول الرقمي.
- لا توافر الشركة فرص تطوير المهارات المتعلقة بالقيادة الرقمية.
- كما لا تشجع الشركة الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة.

وبناء على ما سبق تمكنت الباحثة من طرح التساؤل الرئيس الآتي: **هل تتوافر القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط؟**

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل يتوافر بعد **الابتكار** كأحد أبعاد القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط؟

2- هل يتوافر بعد **الاقناع** كأحد أبعاد القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط؟

3- هل يتوافر بعد **المعرفة** كأحد أبعاد القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط؟

أهمية البحث و أهدافه:

تتمثل أهمية البحث من خلال الآتي:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية من خلال حيوية الموضوع الذي يتناوله البحث والمتعلق بالقيادة الرقمية، حيث تعد القيادة الرقمية نهجاً يستخدم التكنولوجيا والبيانات لاتخاذ القرارات، فضلاً عن دورها الكبير في تحسين مختلف

الوظائف والعمليات الإدارية، ويسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على أبرز المستجدات التي تناولتها الأدبيات في هذا المجال بغية الاستفادة منها في بيئة التطبيق التي تناولتها الدراسة.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة من أهمية بيئة التطبيق والمتمثلة بشركة مصفاة بانياس لتكرير النفط، باعتبارها من القطاعات الاقتصادية الحيوية والهامة، والتي من الأهمية بمكان تقييم مدى توافر القيادة الرقمية فيها بهدف إلقاء الضوء على الخطى التي تقوم بها الإدارات في مجال التحول الرقمي، وبالتالي تقديم التوصيات التي تسهم في مساعدة العاملين في شركة مصفاة بانياس تطبيق أبعاد القيادة الرقمية التي تتناسب مع طبيعة عمل الشركة بما يسهم بشكل كبير في تحسين مختلف العمليات الإدارية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-تقييم مدى توافر بعد **الابتكار** كأحد أبعاد القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط.

2-تقييم مدى توافر بعد **الاقناع** كأحد أبعاد القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط.

3-تقييم مدى توافر بعد **المعرفة** كأحد أبعاد القيادة الرقمية في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط.

تساؤلات البحث:

ينطلق البحث من **التساؤل الرئيس** الآتي: هل توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر القيادة الرقمية في الشركة محل البحث، وبين متوسط المقياس المستخدم (3)؟

وينبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

1-هل توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد **الابتكار** كأحد أبعاد القيادة الرقمية، وبين متوسط المقياس المستخدم (3)؟

2-هل توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد **الاقناع** كأحد أبعاد القيادة الرقمية، وبين متوسط المقياس المستخدم (3)؟

3-هل توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد **المعرفة** كأحد أبعاد القيادة الرقمية، وبين متوسط المقياس المستخدم (3)؟

مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة، وبلغ عدد العاملين الذين استجابوا للباحثة (186) إداري، حيث قامت الباحثة بتوزيع (186) استبانة، تم استرجاع (175) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستبعاد (11) استبانة منها لعدم استكمال بياناتها، حيث بلغت نسبة الاستجابة (94,08%).

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة في توصيف متغيرات الدراسة في بيئة التطبيق وهي شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط، وتم جمع البيانات وفقاً للآتي:

1-البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والدوريات والمقالات المحكمة والرسائل العلمية المحكمة.

2-البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة لدراسة الحالة باستخدام أداة الاستبانة.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: اقتصر هذا البحث على الفترة الممتدة بين شهري آذار وتموز من العام 2024.

الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم القيادة الرقمية:

ظهر مصطلح القيادة الرقمية لأول مرة في الدراسات العلمية من قبل البروفيسور (أوتو كريسين Utho Creusen) في جامعة إيشتات–إنغولشتات الكاثوليكية بألمانيا (Catholic University of Eichststt-Ingolstadt)، حيث ركزت الدراسات على استكشاف عناصر النجاح الرئيسية للمنظمات، وتعد القيادة الرقمية مزيجاً من نهج القيادة التحويلية والتطبيق الاستراتيجي للتقنيات الرقمية (السعودي؛ رضوان، 2042، ص298)، فالقيادة المثالية هي التي تتبنى متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ويجب على القادة الذين يسعون لتطوير تكنولوجيا القيادة أن يمتلكوا مهارات في التأثير على الآخرين وتشجيعهم وتوجيههم وتحفيزهم في عصر الثورة الصناعية الحالي، وفي الوقت الحاضر يحتاج العالم إلى قادة قادرين على اتخاذ خطوات إيجابية لجمع أتباعهم ودفعهم إلى الأمام من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يُعرف بالقيادة الرقمية (Wulandari; Laksono, 2019, P:148).

ويرى (Sultan; Suhail, 2019, P:30) أن القيادة الرقمية تعتبر أسلوب قيادة يركز على تنفيذ التحول الرقمي داخل المنظمة، وأنها تمكن المنظمات من رقمنة بيئات العمل وثقافات التعلم الخاصة بهم.

وبحسب (Antonopoulou; et al, 2021, P:411) تعرف **القيادة الرقمية** بأنها تحقيق هدف متعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سياق الموارد البشرية، حيث تحظى مهارات القادة الرقميين بتقدير كبير في جميع أنواع المنظمات الرقمية التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية الناشئة بشكل واسع لتطوير معرفتها بالسوق، وإشراك عملائها، وتحسين عملياتها، واكتشاف نماذج أعمال جديدة

وترى الباحثة أن هي مفهوم حديث يعكس كيفية استغلال القادة للتكنولوجيا المتطورة في إدارة الفرق والمهام، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتعامل مع التحديات التي قد تواجه الموظفين. يعتمد هذا النوع من القيادة على استخدام أساليب قيادية فعّالة ضمن بيئة رقمية، حيث يتم التواصل والتفاعل بشكل رئيسي عبر الإنترنت، الشبكات الداخلية (الإنترانت)، والشبكات الخارجية (الإكسترانت). هذا الأسلوب يعزز من إمكانية التواصل المستمر بين القائد وفريقه، مما يسهم في تحسين التعاون والابتكار داخل المنظمة. بفضل الأدوات الرقمية، يمكن للقادة تعزيز الشفافية، وتوفير الدعم الفوري للموظفين، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: أهداف القيادة الرقمية:

تتمثل أهداف القيادة الرقمية بالآتي (رونق، إلهام، 2023، ص 34):

1. إزالة القيود المتعلقة بالزمان والمكان من خلال إجراء تعيينات الموظفين، التواصل معهم، متابعة أدائهم، وعقد الاجتماعات والمؤتمرات عبر فيديوهات باستخدام الإنترنت، مما يعود بالنفع في تقليل تكاليف العمليات الإدارية وتحسين الكفاءة والفعالية الإدارية.

2. بناء ثقافة مؤسسية إيجابية من خلال التقنيات الحديثة.

3. تحقيق الشفافية والدقة والحد من الأخطاء اليدوية.

4. تحقيق العدالة وتقليل تأثير العلاقات الشخصية في العمليات والمعاملات من خلال تقليل أو إلغاء الحاجة إلى التفاعل المباشر بين الأفراد قدر الإمكان.

5. الانتقال بأسلوب العمل إلى المرونة والعمل عن بُعد.

ثالثاً: أهمية القيادة الرقمية:

تكمن أهمية القيادة الرقمية من خلال المزايا التي تقدمها للمنظمات، وهي كالآتي (الراجحي، 2021، ص9):

1. تسهم القيادة الرقمية في تخفيض النفقات العامة.

2. تزيد القيادة الرقمية من مستوى رضا العملاء والمستفيدين.

3. تخفّض القيادة الرقمية من التكلفة الخاصة بالعمليات والخدمات الإدارية.

4. تسهم القيادة الرقمية في تقديم بيانات حديثة ودقيقة لصنّاع القرار والمستفيدين في الأوقات المناسبة.

5. تنسيق ومتابعة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بكفاءة عالية كوحدة واحدة.

6. تقديم خدمات إلكترونية ذات جودة عالية.

7. إتاحة خدمات إلكترونية شاملة، مبسطة، وموثوقة للمستخدمين.

8. تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال تلبية توقعات المستخدمين من الخدمات الإلكترونية المعتمدة.

وترى الباحثة أن القيادة الرقمية تشكل أحد العناصر الجوهرية للنجاح في العديد من المنظمات. كما أنها تسهم في دعم الابتكار والتحول، وتفعيل استخدام التقنيات المتقدمة في صياغة الأفكار وإيجاد الحلول المبتكرة، وذلك بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمات.

رابعاً: خصائص القيادة الرقمية:

يشير (الشعراوي؛ سعدون، 2022، ص276)، (Quddus; et al, 2020, p:410) إلى أن خصائص القيادة الرقمية تندرج ضمن ما يعرف بنموذج (NOPA)، والذي يتضمن الخصائص الآتية:

1. التواصل الالكتروني (Networking): يتم من خلال استخدام التقنيات الشبكية بين أعضاء المؤسسة للتواصل بينهم، ما يسهم في رفع كفاءة العمليات الداخلية داخل المنظمة.

2. الانفتاحية (Openly): تشير إلى استعداد أفراد المؤسسة لاستقبال النقد والاهتمام بالآراء المتنوعة.

3. التشاركية (Participative): تدل على تبني القيادات نهجاً يعتمد على توزيع السلطة في إدارة المهام داخل المنظمة، مما يمنح العاملين القدرة على أداء واجباتهم بفاعلية وكفاءة.

4. الرشاقة (Agile): تعبر عن القابلية لاستشراف مواقف متنوعة، وإجراء التجارب على مفاهيم وأفكار جديدة، استفادةً من نتائج هذه التجارب في تعزيز الأداء الناجح ومواجهة التحديات الجديدة.

النتائج والمناقشة:

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المتشابهة التي تناولت نفس المتغيرات المدروسة وهي: (الشمراني، 2023)، (الطائي؛ الحدراوي، 2019) قامت الباحثة بتطوير أداة الاستبانة بالاعتما وقد تكونت من الأسئلة من ثلاثة محاور تتضمن أبعاد القيادة الرقمية موزعة على (16) عبارة، وهي: **الابتكار، الاقناع، المعرفة.** كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

الجدول (1): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

الأبعاد	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
الابتكار	5	.840
الاقناع	5	.845
المعرفة	5	.809
الثبات الكلي	**15**	**.921**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss.20

يبين الجدول رقم **(1)** أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة، وللأبعاد الفرعية أكبر من 0.60، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS.20، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample Test، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة كالآتي:

المعيار= (درجة الإجابة العليا – درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات الإجابة

المعيار = (5-1)/ 5= 0.8 وبناءً عليه يكون توزيع الدرجات كالآتي:

الجدول (2): معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي

درجات مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5
المجال	$]1.80-1]$	$]2.60-1.81]$	$]3.40-2.61]$	$]4.20-3.41]$	$[5-4.21]$
درجة التقييم	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً

المصدر: (ميا وآخرون، 2024، ص359)

قياس صدق الاتساق الداخلي:

الجدول (3): صدق الاتساق الداخلي

Correlations					
		الابتكار	**الاقناع**	**المعرفة**	**الإجمالي**
الابتكار	Pearson Correlation	1	.752	.609	.887
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	175	175	175	175

الاقناع	Pearson Correlation		1	.699	.920
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	175	175	175	175
المعرفة	Pearson Correlation	.609	.699	1	.861
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	175	175	175	175
الاجمالي	Pearson Correlation	.887	.920	.861	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	175	175	175	175
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن قيم ال Sig في جميع الأسئلة تساوي 0.00 وهي أقل من 0.01 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الأبعاد، وهذا ما يعني معنوية العلاقة بين أبعاد الاستبانة فيما بين بعضها البعض، مما يحقق شرط مصفوفة الاتساق الداخلي وبالتالي صدق فقرات الاستبانة.

أولاً: الإحصاءات الوصفية لبعد الابتكار:

الجدول (4): الإحصاءات الوصفية لبعد الابتكار.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	Test value =3			
					مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار	مستوى القبول
1	تشجع الشركة الابتكار وتبني الأفكار الجديدة.	2.62	.487	18.58	-10.390	0.00	دال	متوسطة
2	يحقق الابتكار للشركة استحداث برامج وآليات جديدة.	2.64	.479	18.14	-9.771	0.00	دال	متوسطة
3	يسهم الابتكار الموجود في الشركة في تقليل التكاليف.	2.55	.509	19.96	-11.564	0.00	دال	منخفضة
4	يسهم الابتكار الموجود في الشركة في تحقيق التنمية والتطور.	2.61	.488	18.69	-10.516	0.00	دال	متوسطة
5	يخلق الابتكار الموجود في الشركة فرص عمل جديدة.	2.57	.496	19.29	-11.424	0.00	دال	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

يبين الجدول رقم (4) أنَ عبارات بعد **الابتكار** حصلت على مستوى تقييم منخفض إلى متوسط كون قيم المتوسطات الحسابية أقل من (3)، وهي تدل على وجود قصور في توجه الإدارة في الشركة محل الدراسة في توجهها للتشجيع على الابتكار وتبني الأفكار الجديدة، كما أن الابتكار لا يحقق للشركة استحداث برامج وآليات جديدة بالشكل المطلوب،

حيث الابتكار الموجود في الشركة يساهم بشكل ضعيف في تحقيق التنمية والتطور وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى أن الابتكار الموجود في الشركة لا يخلق فرص عمل جديدة كما هو مرغوب.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لبعد الاقناع:

الجدول (5): الإحصاءات الوصفية لبعد الاقناع.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	Test value =3			
					مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار	مستوى القبول
1	تتمتع الإدارة بالقدرة على إقناعك بأهمية التطور التكنولوجي والتحول الرقمي.	2.62	.498	19.00	-10.023	0.00	دال	متوسطة
2	تحقق الإدارة الشفافية في الحوار معك.	2.61	.487	18.65	-10.390	0.00	دال	متوسطة
3	تمتلك الإدارة القناعة التامة بالأفكار التي تقوم بنشرها في الشركة.	2.59	.493	19.03	-11.029	0.00	دال	منخفضة
4	لا تتبع الشركة أسلوب فرض الرأي والسلطة في الحوار معك.	2.57	.508	19.76	-11.166	0.00	دال	منخفضة
5	يسهم الحوار البنّاء مع الإدارة في حل المشكلات.	2.60	.491	18.88	-10.770	0.00	دال	منخفضة

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

يبين الجدول رقم (5) أنَ عبارات بعد **الاقناع** حصلت على مستوى تقييم منخفض إلى متوسط كون قيم المتوسطات الحسابية أقل من (3)، وهي تدل على وجود قصور في تبني الإدارة في الشركة محل الدراسة لعملية التحول الرقمي والاهتمام بالتطور التكنولوجي، وعدم توافر المستويات المطلوبة من الشفافية في الحوار، كما لا تمتلك الإدارة القناعة التامة بالأفكار التي تقوم بنشرها في الشركة، بالإضافة إلى أنه على الرغم من أن الشركة لا تتبع أسلوب فرض الرأي والسلطة في الحوار إلا أنها لا تقوم بذلك بالشكل الكافي ، كما لا يسهم الحوار البنّاء مع الإدارة في حل المشكلات بالشكل المطلوب.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لبعد المعرفة:

الجدول (6): الإحصاءات الوصفية لبعد المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	Test value =3			
					مؤشر الاختبار	احتمال الدلالة	القرار	مستوى القبول
1	توافر الشركة فرص تطوير المهارات المتعلقة بالقيادة الرقمية.	2.68	.468	17.46	-9.049	0.00	دال	متوسطة
2	يمكنك اكتساب المعرفة من خلال	2.62	.486	18.54	-10.264	0.00	دال	متوسطة

	الملاحظة.							
3	يمكنك اكتساب المعرفة من خلال تجاربك الشخصية.	2.66	.476	17.89	-9.528	0.00	دال	متوسطة
4	يمكنك اكتساب المعرفة من خلال تجارب الآخرين.	2.57	.496	19.29	-11.424	0.00	دال	منخفضة
5	تسهم المعرفة المكتسبة بتطوير مهاراتك وتجديدها.	2.55	.531	20.82	-11.085	0.00	دال	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

يبين الجدول رقم (6) أنَ عبارات بعد **المعرفة** حصلت على مستوى تقييم منخفض إلى متوسط كون قيم المتوسطات الحسابية أقل من (3)، وهي تدل على وجود قصور لدى الإدارة في الشركة محل الدراسة من حيث توفيرها فرص لتطوير المهارات المتعلقة بالقيادة الرقمية، ولا يتم اكتساب المعرفة من خلال الملاحظة ومن خلال التجارب الشخصية ومن تجارب الآخرين بالشكل المطلوب، ولاتسهم المعرفة المكتسبة بتطوير المهارات وتجديدها كما يجب.

1. اختبار تساؤلات البحث:

1-التساؤل الفرعي الأول:

هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الابتكار كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر البعد الأول من أبعاد القيادة الرقمية وهو بعد الابتكار ومتوسط المقياس المستخدم (3)

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد الابتكار كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3).

الجدول (7): نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد الابتكار للقيادة الرقمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	معامل الاختلاف%
الابتكار	175	2.6000	.38477	.02909	14.79

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الابتكار	-13.752	174	.000	-.40000	-.4574	-.3426

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

يبين الجدول (7) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد **الابتكار** للقيادة الرقمية 2.6000 تقل عن متوسط المقياس (3)، وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال (2.60 –1.81)، وتقابل الإجابة بدرجة منخفضة على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، ومعامل اختلاف (14.79%) يدل على تجانس أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة P=.000<0.05 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد الابتكار كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3)، وعليه يمكن القول إنه يتوافر بعد الابتكار للقيادة الرقمية في الشركة محل الدراسة هو واقع منخفض.

2–التساؤل الفرعي الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد الاقناع كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة **حول مدى توافر** بعد الاقناع كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة **حول مدى توافر** بعد الاقناع كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3).

الجدول (8): نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد الاقناع للقيادة الرقمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	معامل الاختلاف%
الاقناع	175	2.59	.38952	.02944	15.03

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاقناع	-13.585	174	.000	-.40000	-.4581	-.3419

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد **الاقناع** للقيادة الرقمية 2.59 تقل عن متوسط المقياس (3) وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال (2.60–1.81)، وتقابل الإجابة بدرجة منخفضة على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، ومعامل اختلاف (15.03%) يدل على تجانس أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة P=.000<0.05 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد الاقناع كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3)، وعليه يمكن القول بإن بعد الاقناع للقيادة الرقمية يتوافر بشكل منخفض في الشركة محل الدراسة.

3-التساؤل الفرعي الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر بعد المعرفة كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة **حول مدى توافر** بعد المعرفة كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة **حول مدى توافر** بعد المعرفة كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3).

الجدول (9): نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد المعرفة للقيادة الرقمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	معامل الاختلاف%
المعرفة	175	2.6171	.37068	.02802	14.16

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعرفة	-13.663	174	.000	-.38286	-.4382	-.3276

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

يبين الجدول (9) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد **المعرفة** للقيادة الرقمية 2.6171 تقل عن متوسط المقياس (3)، وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل الإجابة بدرجة متوسطة على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، ومعامل اختلاف (14.16%) يدل على تجانس أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة P=.000<0.05 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد المعرفة كأحد أبعاد القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3)، وعليه يمكن القول إنه يتوافر بعد المعرفة للقيادة الرقمية بشكل متوسط في الشركة محل الدراسة

التساؤل الرئيس:

هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة **حول مدى توافر** القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة **حول مدى توافر** القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3).

الجدول (10): نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع أبعاد القيادة الرقمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	معامل الاختلاف%
المتوسط العام	175	2.6057	.33962	.02567	13.03

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتوسط العام	-15.358	174	.000	-.39429	-.4450	-.3436

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.20

يبين الجدول (10) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات أبعاد القيادة الرقمية(2.22) تقل عن متوسط المقياس (3)، وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال (1.81-2.60)، وتقابل الإجابة بدرجة منخفضة على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، ومعامل اختلاف (13.03%) يدل على تجانس أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة P=.000<0.05 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر القيادة الرقمية وبين متوسط المقياس المستخدم (3)، وعليه يمكن القول بإنه تتوافر القيادة الرقمية بشكل منخفض في الشركة محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

-تتوافر القيادة الرقمية بشكل منخفض في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط وقد اتضح الآتي:

1. أظهرت النتائج بأنه يتوافر بعد (الابتكار) بشكل منخفض في الشركة المدروسة، حيث تبين وجود قصور في توجه الإدارة في الشركة محل الدراسة في توجهها للتشجيع على الابتكار وتبني الأفكار الجديدة، كما أن الابتكار لا يحقق للشركة استحداث برامج وآليات جديدة بالشكل المطلوب، حيث الابتكار الموجود في الشركة يساهم بشكل ضعيف في تحقيق التنمية والتطور وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى أن الابتكار الموجود في الشركة لا يخلق فرص عمل جديدة كما هو مرغوب.

2. أظهرت النتائج بأنه يتوافر بعد (الاقناع) بشكل منخفض في الشركة المدروسة، حيث اتضح وجود قصور في تبني الإدارة في الشركة محل الدراسة لعملية التحول الرقمي والاهتمام بالتطور التكنولوجي، وعدم توافر المستويات المطلوبة من الشفافية في الحوار، كما لا تمتلك الإدارة القناعة التامة بالأفكار التي تقوم بنشرها في الشركة، بالإضافة إلى أنه على الرغم من أن الشركة لا تتبع أسلوب فرض الرأي والسلطة في الحوار إلا أنها لا تقوم بذلك بالشكل الكافي، كما لا يسهم الحوار البنّاء مع الإدارة في حل المشكلات بالشكل المطلوب.

3. أظهرت النتائج بأنه يتوافر بعد (المعرفة) بشكل متوسط في الشركة المدروسة، حيث تبين وجود قصور لدى الإدارة في الشركة محل الدراسة من حيث توفيرها فرص لتطوير المهارات المتعلقة بالقيادة الرقمية، ولا يتم اكتساب المعرفة من

خلال الملاحظة ومن خلال التجارب الشخصية ومن تجارب الآخرين بالشكل المطلوب، ولاتسهم المعرفة المكتسبة بتطوير المهارات وتجديدها كما يجب.

أهم التوصيات:

1. يجب على إدارة الشركة تعزيز ثقافة الابتكار وتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتبنيها لتحفيز عملية التحول والتطوير داخل الشركة، وزيادة الدعم المالي لتمكينها من شراء وتوفير أحدث الأجهزة التكنولوجية.

2. ينبغي على الإدارة تحسين قدرتها على الاقناع والتواصل مع الموظفين بشكل شفاف، وتشجيع الحوار البنّاء والمشاركة الفعّالة في عملية صنع القرارات.

3. توفير فرص تطوير مهارات القيادة الرقمية من خلال برامج تدريبية وورش عمل، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام، والعمل على اكتسابها سواء من خلال الملاحظة أو التجارب الشخصية أو تجارب الآخرين

4. اعتماد استراتيجيات تحفيزية مبتكرة تشجع على التحول الرقمي والابتكار، مثل إنشاء أقسام مخصصة لتطوير الأفكار الجديدة ودعمها.

5. ينبغي على الإدارة تحسين عملية اتخاذ القرارات الداخلية وضمان تفعيل الحوار البناء مع الموظفين لضمان تحقيق تحولات فعّالة داخل الشركة.

6. ضرورة اقتراح دراسات مستقبلية تهدف إلى تحسين عناصر الابتكار، والاقناع، والمعرفة في الشركة المدروسة. هذه الدراسات يمكن أن تتضمن:

- دراسة حول ثقافة الابتكار: تحليل العوامل التي تحد من تطوير ثقافة الابتكار داخل الشركة، واقتراح الإجراءات اللازمة لتعزيز الابتكار وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.
- دراسة حول تعزيز الاقناع: استكشاف كيفية تعزيز الاتصال الفعال والحوار البنّاء داخل الشركة، وتحليل الفجوات في عملية التواصل وتطوير استراتيجيات لتحسين ثقافة الاقناع والتأثير.
- دراسة حول تطوير المعرفة والتعلم الداخلي: تحديد الاحتياجات التعليمية للموظفين وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المعرفة وتنمية المهارات القيادية والتقنية اللازمة.

References:

Arabic references:

- Al Shaarawy, Mohamed; Saadoun, Mohamed. *A proposed vision to improve the practice of heads of scientific departments at Al-Azhar University for the dimensions of digital leadership*. Journal of the Faculty of Education, Part I, October Issue, 2022, 250-335.
- Al-Rajhi, Elham. *The contribution of digital leadership in achieving competitive advantage in light of the principles of the productive university - a proposed conception*. Journal of the Faculty of Commerce and Economics, Vol. 71, No. 3, 2021, 94-117.
- Al-Subaie, T; Al-Shamrani, H. *Digital leadership among school principals and its relationship to administrative decision-making from the point of view of teachers.* Journal of the College of Islamic Education for Educational Sciences and Humanities, Issue (60), Volume (15), 2023, 1118-1152.
- Al-Tai, Yusuf, Al-Hadrawi, Baqir. *The impact of digital leadership on adopting organizational culture among employees working in the Directorate of Education of Najaf Governorate in Iraq.* Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences – Arab Journal for Science and Research Publishing, Vol. (3), No. (6), 2019, 19-39
- Kamal, Hanan; Mahmoud, Hanan. *Digital leadership as an entry point to enhance organizational flexibility among academic leaders at Aswan University*. Faculty of Education, Aswan University, Volume (100), Issue (100), 2022, 135-228.
- Mia, Ali, Merhej, Maher, Haidar, Enaam. *Evaluating the reality of the work environment in Banias Refinery Company.* Tishreen University Journal of Economic and Legal Sciences, Vol. (46), No. (3), 2024, 351-374.
- Rounaq, Boukersh; Elham, Zuwaidi.*The effectiveness of remote leadership in managing virtual work teams during the Covid 19 pandemic -a field study on a sample of Algerian institutions***-.** Unpublished Master's Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of 8 May 5491, 2023.
- Saudi, Mr. Mohamed; Radwan, Wael. *A proposed conception to achieve the attractive school in general secondary education in Egypt in the light of digital leadership indicators (research extracted from a doctoral thesis).* Journal of the Faculty of Education - Damietta University, Volume (39), Issue (88), 2024, 283-316.
- Shamrani, Maha. *The impact of digital leadership on achieving institutional excellence (a field study on the administrative staff in the Saudi Red Crescent Authority in Jeddah branch).* Arab Journal for Scientific Publishing, Vol. (2), No. (58), 2023, 498-547.

Foreign references:

- Antonopoulou, Hera; Halkiopoulos, Constantinos; Barlou, Olympia; Beligiannis, Beligiannis. *Associations between Traditional and Digital Leadership in Academic Environment: During the COVID-19 Pandemic*. Emerging Science Journal, Vol. 5, No. 4, 2021. 405-428.
- Hassan, Noor; Hamed, Suhair. *The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance*. Journal of Economics and Administrative Sciences, 2022, Vol. 28, No. 133, 1-20.
- Quddus, Abdul; Nugroho, Budi; Hakim, Lukman; Ritaudin, Sidi; Nurhasanah, Een; Suarsa, Abin; Purwanto, Agus**.** *Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style*

*Influence University Performance? Evidence from Indonesian Universities***.** Systematic Reviews in Pharmacy, 2022, Vol. 11, No. 10, 408-417.

- Saeed, Muthana; Awad, Mahmood. *The Role of Digital Leadership in promoting Organizational Pride Exploratory Research at Zain Telecom Company in Iraq*. Journal of Business Economics, Vol. 3, No. 3, 2023, 38-353.
- Sultan, Yousef; Suhail, Karar. *The impact of significant factors of digital leadership on gamification marketing strategy*. International Journal of Advance Research and Development, Vol. 4, No. 5, 2019, 29-33.