

تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين
-دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموائى-

د. غادة عبد الرحمن العنقري
أستاذ مساعد -قسم الإدارة العامة
كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

أبرار أحمد الباتلي
ماجستير إدارة عامة
تخصص قيادة وإدارة استراتيجية

جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات تطبيق القيادة الرقمية في الهيئة العامة للموانئ من وجهة نظر الموظفين في المقر الرئيسي بمنطقة الرياض، وقياس واقع ممارستها، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطويرها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي على عينة صدفية من العاملين بالهيئة بلغت (92) موظفًا، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الرقمية في الهيئة العامة للموانئ بمتوسط (4.12). جاءت ممارسة "القيادة الحكيمة" في الترتيب الأول بمتوسط (4.21) يليه "ثقافة التعلم في العصر الرقمي" بمتوسط (4.14) ثم "التميز في الممارسة المهنية" بمتوسط (4.07) وأخيرًا "المواطنة الرقمية" بمتوسط (4.05) وكما أظهرت النتائج وجود متطلبات بدرجة عالية لتطوير القيادة الرقمية بمتوسط (4.21)، ووجود تحديات بدرجة مرتفعة لتطبيقها في الهيئة العامة للموانئ بمتوسط (3.5). جاءت التحديات التنظيمية في الترتيب الأول بمتوسط (3.6) تليها التحديات البشرية بمتوسط (3.48) ثم التحديات التقنية بمتوسط (3.42). وأوصت الدراسة بأهمية توفير الحوافز المادية والمعنوية لحث الإدارات على توظيف التكنولوجيا الرقمية، وضرورة الاهتمام بتقديم البرامج التدريبية للقيادات الإدارية لتطوير الأداء الرقمي في القيادة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات، تحديات، القيادة الرقمية، الهيئة العامة للموانئ.

Abstract

The study aimed to identify the challenges of implementing digital leadership in the General Authority of Ports from the perspective of employees at the headquarters in the Riyadh region. It also measured the reality of practicing digital leadership, in addition to determining the necessary requirements for developing digital leadership in it. The study followed the descriptive approach on a random sample of 92 employees of the Authority, using the questionnaire as a tool for the study. The study found that there is a high level of digital leadership practices in the General Authority of Ports with an average of 4.12. The practice of "wise leadership" came first with an average of 4.21, followed by "learning culture in the digital age" with an average of 4.14, then "excellence in professional practice" with an average of 4.07 and finally "digital citizenship" with an average of 4.05. The results also showed that there is a high degree of requirements for developing digital leadership with an average of 4.21, and there are challenges to its application in the General Authority of Ports with an average of 3.5. Organizational challenges came first with an average of 3.6, followed by human challenges with an average of 3.48 and then technical challenges with an average of 3.42.

The study recommended the importance of activating material incentive systems and awareness of their impact in encouraging employees to use technology, and the need to pay attention to providing training programs for administrative leaders to develop digital performance in leadership.

Keywords: Requirements, Challenges, Digital Leadership, General Authority of Port.

المقدمة

أضحت التقنيات الحديثة عنوانًا للمنظمات المعاصرة وجزءًا لا يتجزأ من نهج إدارتها، بل تُعد مورداً أساسياً تستند عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل للموارد، مما نتج عنها استحداث طرق وأساليب إدارية تتسم بالكفاءة والفاعلية. (عبد الله، 2023).

وقد اتخذت المملكة العربية السعودية قفزة نوعية لتبني مفهوم التحول الرقمي وتفعيل استخداماته في المنظمات الحكومية للوصول إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد رقمي وتحسين جودة الحياة، فأنشأت اللجنة الوطنية للتحول الرقمي عام "2017" لتتولى رسم السياسات والاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، وذلك سعياً في تحقيق التميز بالأداء الحكومي ورغبة في الانضمام إلى مصاف الدول المتقدمة رقمياً، ولتحقيق النتائج المرجوة من برامج التحول الرقمي يتعين على المنظمات الاهتمام باستقطاب قيادات مؤهلة قادرة على مواكبة تلك التطورات وتلبية احتياجاتها بما يضمن انسجام مهام المنظمة الرئسية مع الأهداف الاستراتيجية.

كما حظيت الأساليب القيادية في العقود الأخيرة الماضية باهتمام الباحثين وذلك انطلاقاً من الدور الرئيسي الذي يلعبه القائد في استمرارية وتطوير المنظمة، مما يتطلب توافر مهارات وسمات لدى القائد للوصول إلى أحد المداخل الإدارية المعاصرة والمعنية بالتركيز على دور القيادة وقرتها على استخدام الأصول الرقمية للمنظمة في تحقيق أهداف العمل وهو ما يعرف **"بالقيادة الرقمية"**. (اليوسف، 2021).

فالقيادة الرقمية تمثل سلوكاً قيادياً يقرن بين أسلوب القيادة واستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة فعالية وكفاءة العمل في العصر الرقمي، وقد عرفها (سدران، 2021) بأنها استخدام الأدوات الرقمية لمنظمات الأعمال بطريقة استراتيجية بما يحقق أهداف العمل. بالإضافة إلى ذلك، تُعد القيادة الرقمية إحدى الأساليب المعاصرة لتطوير وتنمية القيادة، والقضاء على ما تواجهه من مشكلات تقليدية، وتحسين أداء العمل في المنظمات باستخدام أساليب رقمية حديثة تتسم بالسرعة والجودة والشفافية. (الحيارى والزيادات، 2023).

وفي ضوء ما سبق، يعد تطبيق القيادة الرقمية مطلباً أساسياً لتطوير العمل الإداري لذا فإن المنظمات الحكومية تحتاج إلى قيادات مؤهلة ذات فاعلية عالية تتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لمواجهة تحديات العصر الحالي، وذلك من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة في إطار إلكتروني وتحويل المهام الإدارية إلى إدارة قائمة على نظم معلوماتية تساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية لتحقيق أفضل المخرجات وتقديم الخدمات بأعلى مستويات الجودة.

ونظراً لأهمية مفهوم القيادة الرقمية ومحدودية الدراسات التطبيقية في الهيئات الحكومية، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للمواثي.

مشكلة الدراسة

في ظل تنامي استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطور الأنظمة الرقمية وعدم قدرة الأنظمة التقليدية على تلبية احتياجات ومتطلبات العصر الحالي، أصبح لزاماً على كافة المنظمات تبني تقنيات حديثة تعزز من كفاءة خدماتها وجودة عملياتها. كما تواجه القيادات الإدارية تحدياً هاماً في قدرتها على التعامل مع البيئة التقنية مما يتطلب توافر سمات ومهارات محددة للانتقال من الأساليب القيادية التقليدية والاتجاه نحو القيادة الرقمية، حيث أكدت دراسة (Savolainen, 2014) أن القادة اليوم يواجهون تحديات كبيرة لعدة أسباب منها التعقيدات التكنولوجية سريعة التغيير، والتنوع الجغرافي والثقافي لفريق العمل، وصعوبات اتخاذ القرارات عند وجود كم هائل من المعلومات.

ظهر مفهوم القيادة الرقمية وشاع انتشاره في الآونة الأخيرة، فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يُعد من أهم وأحدث أنماط القيادة التي أنتجت ثورة التكنولوجيا والتقنيات الرقمية، فقد أوصت دراسة (سليمان، 2023) بضرورة تبني القادة لممارسات القيادة الرقمية من أجل تحسين الأداء والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكياتهم وتحفيزهم.

يتضح مما سبق، أهمية تطبيق القيادة الرقمية ونظرا لضعف واقع ممارستها في الهيئات الحكومية، حيث أكدت دراسة (الشديدات، 2022) وجود عدة تحديات لتفعيل القيادة الرقمية في المنظمات الحكومية تتمثل في التحديات البشرية، والتنظيمية، والفنية. ومن خلال تتبع الدراسات التي أجريت حول تحديات القيادة الرقمية، لم تقف الباحثة على أي دراسة تم تطبيقها على الهيئات الحكومية فمعظمها تم قياسها في المؤسسات التعليمية، كما أن معظم أبحاث القيادة الرقمية جاءت في الحقل التربوي ولم يتم تسليط الضوء على الموضوع في الحقل الإداري.

وإيماننا بأهمية الهيئات الحكومية في تحقيق الأهداف المنوطة للوصول إلى التميز المؤسسي وتحسين الأداء الحكومي والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على " تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للموائى " والاستفادة من نتائجها لتحث القيادات في جميع قطاعات المجتمع على تبنيها.

أسئلة الدراسة

- 1- ما واقع ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للموائى؟
- 2- ما متطلبات تطوير القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للموائى؟
- 3- ما تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للموائى؟

أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تحديات تطبيق القيادة الرقمية في الهيئة العامة للموائى من وجهة نظر الموظفين المقر الرئيسي بمنطقة الرياض من خلال ما يلي:
- 1- قياس واقع ممارسة القيادة الرقمية في الهيئة العامة للموائى من وجهة نظر الموظفين.
 - 2- التعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير القيادة الرقمية في الهيئة العامة للموائى من وجهة نظر الموظفين.
 - 3- التعرف على تحديات تطبيق القيادة الرقمية في الهيئة العامة للموائى من وجهة نظر الموظفين.
 - 4- التعرف على مجالات تطبيق التقنيات الرقمية في الهيئة العامة للموائى.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تنبع أهمية البحث من أهمية موضوعه والذي يتناول القيادة الرقمية كأحد الأنماط القيادية الحديثة بوصفها توجه إداريا معاصرا يمثل نقطة التقاء القيادة والتقنية، وكذلك المساهمة في الإثراء الفكري والإضافة المعرفية لمفهوم القيادة الرقمية وتحديات تطبيقها من خلال مراجعة العديد من المؤلفات والمراجع والدراسات السابقة ذات الصلة.

الأهمية التطبيقية:

تأتي هذه الدراسة استجابة لتحقيق أهداف رؤية 2030 واهتمام حكومة المملكة العربية السعودية بالتحول الرقمي على مستوى كافة القطاعات مع التركيز على دور الهيئات والاهتمام بتوجيه كافة المنظمات الحكومية لتبني القيادة الرقمية في تسيير أعمالها، كما تساهم الدراسة في رفع مستوى الوعي بأهمية تبني القيادة الرقمية وتحديات تطبيقها في المنظمات الحكومية والاستجابة السريعة لتأثيرات الثورة التكنولوجية في الحقل الإداري والتي تستلزم ضرورة تطوير القيادات الإدارية بما يواكب متطلبات العصر الحديث.

بالإضافة إلى ذلك تُعتبر الدراسة ذات أهمية عملية وذلك لتطبيقها في واحدة من أهم الهيئات في المملكة وهي الهيئة العامة للموائى، والتي تهدف إلى تنظيم إدارة الموائى والإشراف على تشغيلها وتطويرها بوصفها عنصر جذب استثماري لدعم التجارة في المملكة وتنمية الاقتصاد الوطني.

مصطلحات الدراسة القيادة الرقمية:

عرّفها (Kieser, 2017) بأنها العمل الصحيح وفق الأسس الرقمية من أجل تحقيق استراتيجيات المنظمة، ويمكن تعريفها إجرائياً: تبني القائد التقنيات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المستقبلية، من خلال التأثير في الآخرين وسهولة الوصول إلى المعلومات والاتصالات مع كافة المستفيدين من خدمات الهيئة داخلياً وخارجياً.

الهيئة العامة للموائى:

وكالة حكومية تقوم بالإشراف على الموائى السعودية، تأسست في عام 1976 بهدف تنظيم إدارة الموائى والإشراف على تشغيلها وتطويرها بوصفها عنصر جذب استثماري لدعم التجارة في المملكة وتنمية الاقتصاد الوطني.

حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الهيئة العامة للموائى المركز الرئيسي في مدينة الرياض.
- 2- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 1445هـ - 2024م
- 3- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع تحديات تطبيق القيادة الرقمية.
- 4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين في الهيئة العامة للموائى.

الإطار النظري و مراجعة الدراسات السابقة

مفهوم القيادة الرقمية:

يزخر الحقل الإداري بالعديد من البحوث والدراسات حول القيادة بصفة عامة وأنماط القيادة على وجه الخصوص وذلك تبعاً لتقدم الفكر الإداري واستجابة لمختلف التطورات في هذا المجال، حيث يشهد العالم اليوم ثورة علمية وتقنية هائلة في جميع نواحي الحياة، لذا توجهت الإدارة الحديثة إلى استخدام أساليب قيادية عصرية تتصف بالمرونة والحداثة وتساهم في سرعة الإنجاز والكفاءة العالية من أجل النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها. (عوض، 2019).

وقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم القيادة الرقمية تبعاً لتعدد الباحثين واختلاف الزوايا التي ينظرون منها، فأشارت دراسة (الراجحي، 2021) بأن القيادة الرقمية هي القدرة على إظهار الريادة في استخدام التكنولوجيا والاعتماد على البيانات الشبكية وإلهام فرق العمل للمشاركة في أداء المهام الإلكترونية لتحقيق الأهداف. بينما يعرفها (Cinnioglu, 2020) بأنها نهج القيادة الذي يعتمد على قدرة القائد في التأثير والإلهام والتفاعل مع مرؤوسيه من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات الرقمية التي تؤدي إلى زيادة مستوى الاتصال والتواصل بينهم، والمساهمة في بلوغ الرؤية المشتركة للمنظمة.

ويرى (الفضلي، 2019) بأنها مساهمة القائد في تحويل المجتمع نحو المعرفة وتطويره في مجال التكنولوجيا، إذ يجب أن تكون القيادة مدفوعة بالانفتاح والرغبة الحقيقية للمعرفة. ويتسق ذلك مع ما أشار إليه (Ordu & Nayir, 2021) في دراستهما التي ناقشت ماهي القيادة الرقمية ومقترحات تعريفها، فتوصلوا إلى أنها تعزيز الابتكار وتطوير حلول جديدة من خلال استخدام التكنولوجيا بفعالية في العمليات الإدارية لأجل خلق رؤية مستدامة و تبني الثقافة التنظيمية. كما عبر عنها (Antonopoulou et. al, 2020) بأنها تبني القائد مجموعة من التقنيات والأدوات الرقمية كإنترنت الأشياء والمنصات الإلكترونية وتقنيات الذكاء الاصطناعي أثناء القيام بالممارسات القيادية لتحسين وتجويد العملية الإدارية. بالإضافة إلى ذلك اتفقت دراسة (Bounfour, 2016)، ودراسة (الطائي، 2019)، ودراسة (كمال ومحمود، 2022) على تعريف القيادة الرقمية بأنها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية لبناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافهم. على ضوء التعريفات السابقة يتضح أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات يتمثل في تكيف القيادة

الرقمية مع متطلبات العصر الحالي حيث تولي أهمية قصوى للابتكار والإبداع والنمو وتُعزز الرغبة في ممارسة التغيير.

بناء على ذلك يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها نهج القيادة الذي يركز على استخدام التكنولوجيا والبيانات الرقمية في تحسين عمليات اتخاذ القرار وإدارة المنظمات.

أهمية القيادة الرقمية:

اهتمت المنظمات بالاستجابة للتطورات العالمية والإقليمية من خلال مواكبة عمليات التغيير وقيادتها إلى النجاح، وتتجلى أهمية القيادة الرقمية في القدرة على مواكبة التطور الكمي والنوعي المتسارع في مجال تطبيق تقنيات نظم المعلومات في المنظمات، وتحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة البيانات والمعلومات. (الدريويش والرولي، 2023).

ويشير (البعاوي، 2019) بأن للقيادة الرقمية أهمية استراتيجية في دعم ومساندة العاملين في المنظمات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات عالية الجودة وفقاً لمعايير تقنية حديثة تواكب متطلبات العصر وتحقيق الغاية منه.

كما توصلت نتائج دراسة (الخصري، 2019) ودراسة (أبو عوجة وآخرون، 2023) ودراسة (عبدالله، 2023) إلى أن استخدام الأدوات الرقمية في تسيير الأعمال الإدارية يعود بالنفع على كافة المنظمات بما في ذلك الهيئات الحكومية والمستفيدين من الخدمات المقدمة، ويرجع السبب في ذلك إلى أنها تلعب دوراً هاماً في دعم ومساندة الإدارة وتوضيح الأساليب الإدارية المتبعة وإزالة الغموض في تنفيذ الإجراءات وتفويض الصلاحيات بالطريقة الصحيحة دون الوقوع في الأخطاء المتكررة.

أهداف القيادة الرقمية:

يتمثل الهدف الرئيسي للقيادة الرقمية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة كفاءة الوحدات الإدارية، وتحسين بيئة العمل وتحقيق التنافسية في الأداء. وقد حدد (القصصي، 2023) أهداف القيادة الرقمية فيما يلي:

- تحسين أداء الإدارات من خلال المساهمة في إعادة هيكلة النظم التقليدية لتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وخفض التكاليف، وتبسيط الإجراءات المقدمة للمستفيدين، والانفتاح أمام العالم الخارجي من خلال تبني أحدث التقنيات.
- التغلب على معوقات الزمان والمكان، إذ تهدف القيادة الرقمية إلى تمكين الموظفين من إنجاز المهام وتسهيل التواصل بين الإدارات والإشراف على الأداء وإقامة الاجتماعات والمؤتمرات عن طريق الشبكة الإلكترونية ومن خلال منصات برامج مؤتمرات الفيديو مثل: 'Go To Meeting'، 'The video conference'، بما يضمن تخفيض تكاليف الإجراءات التنظيمية وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية.
- تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية، فالشفافية هي المناخ الملائم والمتطلب الرئيس لنجاح المنظمات حيث تسعى القيادة الرقمية إلى توفير بيئة تتسم بوضوح البيانات والمعلومات وتمكين المديرين من إزالة الغموض واللبس في السياسات المتبعة.
- الاهتمام بالتجديد والابتكار، فالتطوير هو ما تنشده المنظمات اليوم في عصر التغييرات والتحديات فهو الطريق المؤدي إلى الإصلاح والنمو والبقاء والبعد عن الفوضى والازدواجية في كافة القضايا.
- التأكيد على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة حيث تهتم بتسهيل طريقة الحصول على المعلومات والخدمات المطلوبة من الجهات ذات الصلة بالإدارة في أسرع وقت ممكن، إضافة إلى محاولة استيعاب عدد أكبر من المعاملات في وقت واحد وهذا ما تفتقر له القيادة التقليدية إذ لا تزال قدرتها محدودة.

المهارات القيادية اللازمة في العصر الرقمي: (الحمادي وعويس، 2021)

يُعد القادة من أهم القوى المحركة في المنظمة وذلك من خلال تأثيرهم على سلوك الأفراد لبلوغ أهداف وغايات التنظيم، وقد أفرزت التقنيات الحديثة ضرورة توفر قادة رقميون ذوي سمات وخصائص وقدرات عالية في استخدام وتوظيف التقنيات ووسائلها المختلفة لقيادة المنظمات نحو التغيير.

كما يتميز القائد الرقمي عن غيره من القيادات الأخرى بمزيج مختلف من المهارات والمواقف، والمعارف، والتجارب المهنية، والشخصية. حيث تختلف مهارات القيادة الرقمية عن المهارات المتعارف عليها في أنماط القيادة التقليدية نظرا لاختلاف السمات الشخصية والبيئات التقنية وكذلك الوسائط المستخدمة، ومن تلك المهارات ما يلي:

- المرونة والقدرة على التكيف مع مختلف التغييرات المتسارعة في مجال القيادة بما يحقق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة.
 - التعلم المستمر من خلال أساليب التعلم الرقمي، والقدرة على بناء وإدارة فرق العمل الافتراضية.
 - البراعة الثقافية من خلال دمج المعرفة الثقافية والذكاء العاطفي ومهارات التواصل مع الآخرين.
 - الانفتاح الذهني والاستجابة للاتجاهات والتطبيقات الجديدة والعقلية المنفتحة على الثقافات المتعددة.
 - خلق القيادة التحولية من خلال التأثير على التابعين في تبني الرؤية وتحمل المخاطر والتشجيع على التغيير والابتكار.
 - المساهمة في الحد من البيروقراطية وتسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل الجهد المبذول.
 - تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات واستثمار ثورة الاتصالات والمعلومات لتطوير النظام الإداري.
- كما أضافت دراسة (الدماطي، 2023) إلى حاجة القائد الرقمي لعدد من المهارات مثل: مهارة التواصل، والرؤية الاستشرافية، ومحو الأمية الرقمية، واستراتيجيات تعزيز الثقافة الرقمية، والابتكار، والمخاطرة، والقدرة على التكيف. وفي ذات السياق تشير دراسة (Liliana, 2014) إلى واحدة من أهم مهارات القادة الرقميون وهي القدرة على تحويل التحديات إلى فرص، وذلك من خلال العمل النشط والتكيف مع التغييرات، وتوظيف التقنيات لحل المشكلات التنظيمية، والاختيار الأفضل للتقنيات المستخدمة في بيئة العمل المختلفة. كما تعد التقنيات المتسارعة عاملا إضافيا في مختلف المنظمات، لذلك يتوجب على القادة الرقميون أن يميزوا أنفسهم في المجالات الرئيسية للقيادة والتي تتجلى في القيادة الشخصية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التواصلية والقيادة التحفيزية.

أبعاد القيادة الرقمية:

تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعاد القيادة الرقمية ويرجع السبب في ذلك إلى حداثة مفهومها. فهناك من يرى أن أبعاد القيادة الرقمية تنطوي على أربعة أبعاد رئيسية وهي القيادة الحكيمة "الرشيدة"، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، المواطنة الرقمية. (الحربي، 2020) (كمال ومحمود، 2022).

وقد أشار (Altaie & Suhail, 2019) و(الأسدي وآخرون، 2022) و(الفهداوي، 2022) إلى أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في "الاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والكفاءة القيادية الرقمية". كما تؤكد دراسة "(العماري، 2022)، ودراسة (الشمراي، 2023)، ودراسة (الزهراني، 2023) على أن القيادة الرقمية تنحصر في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي "الابتكار، الإقناع، المعرفة".

استنادا على ما سبق ونظرا إلى تكامل تلك الأبعاد فيما بينها، تبنت هذه الدراسة أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الحكيمة "الرشيدة"، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، المواطنة الرقمية) نظرا لانسجامها مع أدوار القيادات الإدارية وملاءمة تطبيقها في الهيئات الحكومية.

- القيادة الحكيمة "الرشيدة":

تُعد الحكمة سمة تُنسب إلى الأشخاص الذين يتخذون قرارات حكيمة أو ينتهجون أساليب فعالة في اتخاذ القرارات. ويُعد "Boll Hoajbery" أول من ربط مصطلح القيادة بالحكمة، فالقائد الحكيم هو من يرسم الصورة المستقبلية برويته الخاصة، إذ تشير الأبحاث والدراسات ذات الصلة إلى وجود

ارتباط إيجابي بين القيادة والحكمة وذلك من خلال النتائج المتحققة عبر الكفاءة في التنظيم الإداري وتحقيق الأهداف (Ozerogly & kocyigit, 2020). كما أن هذا النوع من القيادة المعروف أيضا باسم "القيادة ذات الرؤية" يمكن اعتبارها عملية تنطوي على ثلاث خطوات أساسية تبدأ بتصوير رؤية مستقبلية للمنظمة، يليها الاتصال الفعال لإقناع المرؤوسين بتلك الرؤية، وتنتهي بتمكينهم من تحقيقها.

- ثقافة التعلم في العصر الرقمي:

للقائد الرقمي دورا جوهريا في نشر الثقافة الرقمية بالمنظمة وذلك من خلال قدرته على التأثير في سلوك وقيم واتجاهات العاملين نحو تعزيز الاستخدام المتكرر والفاعل لتقنيات التحول الرقمي، بجانب توفير بيئة رقمية مزودة بكافة الأدوات التقنية الداعمة للإبداع والابتكار مما يساهم في نمو المنظمة وقدرتها على مواجهة تحديات العصر الرقمي.

- التميز في الممارسة المهنية:

ويتحقق ذلك من خلال قيام القادة بتعزيز الابتكار والإبداع داخل فرقهم ومنظماتهم، وتوظيف التكنولوجيا في أداء المهام اليومية، وتشجيع الموظفين على تبني التقنيات الحديثة والموارد الرقمية. كما تساهم القيادة الرقمية في دعم ومساندة الموظفين من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين عمليات اتخاذ القرار، فضلا عن تمكين القادة والإدارات من اتباع المعايير التقنية والفنية التي تواكب متطلبات العصر الرقمي من أجل تحقيق التميز في الأداء المهني. (أبو حية، 2021).

- المواطنة الرقمية:

تعد المواطنة الرقمية نموذجا للممارسة الإلكترونية المثالية في العالم الرقمي، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تساعد على التحلي بروح المسؤولية والوعي والحكمة عند استخدام التقنيات وتفعيلها من خلال وضع سياسات ضابطة تضمن حماية الأفراد من أخطار التكنولوجيا الرقمية وفي الوقت نفسه تمكنهم من التمتع بفوائدها. (مجاهد، 2019). وقد اتفقت آراء الكثير من الباحثين على أن المواطنة الرقمية تمثل بعدا جديدا من أبعاد المواطنة التقليدية التي بدورها تتطلب الانتماء للمجتمع وتحقيق أهدافه والالتزام بقوانينه الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وغيرها. كما نتج عن تعريف المواطنة الرقمية، مفهوم المواطن الرقمي وهو ذلك الفرد الذي نشأ في عصر التكنولوجيا الرقمية ولديه القدرة على استيعابها والتعامل معها في إنجاز الأعمال (Dotterer et al, 2016). بالإضافة إلى ذلك، يرتبط مفهوم المواطنة الرقمية ارتباطا وثيقا بالقيادة نظرا للدور الملقى على عاتق القائد في تحقيقها من خلال السعي الحثيث لمحو الأمية الرقمية بين الموظفين، ونشر ثقافة الوعي حول أهميتها، وتنمية قيمها وطرق تحقيقها في ضوء التحديات المعاصرة.

متطلبات تطوير ممارسات القيادة الرقمية في المنظمات: (الزهراني، 2023).

- إن المنظمات الحكومية بحكم طبيعتها الخدمية مطالبة بالتنكيف مع التغيرات المعاصرة من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة وفق منهجيات حديثة وفاعلة، تتمثل فيما يلي:
- تبني القيم والأفكار الجديدة الإيجابية تجاه القيادة الرقمية من خلال محاكاة التجارب الناجحة.
- دعم المشاريع والأبحاث المنتجة لتطبيقات وبرمجيات تعمل على تحسين وتطوير دور القيادة الرقمية في المنظمات.
- وضع إستراتيجيات تنافسية للتفوق على النظائر من المنظمات الأخرى في تطبيق القيادة الرقمية.
- نشر ثقافة القيادة الرقمية من خلال عقد دورات وورش عمل، وتدريب قادة المنظمة على القيادة الرقمية ونقل مهاراتها إلى الموظفين.
- مرونة اللوائح والتعاميم الإدارية لتواكب عملية التجديد والتحول الرقمي القيادي.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لحث الإدارات على توظيف التكنولوجيا الرقمية.
- وجود بنية تنظيمية شبكية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء والكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال.
- ترسيخ دعائم التقنيات الحديثة والاسهام بنشر الوعي التكنولوجي بين العاملين.

تحديات تطبيق القيادة الرقمية في المنظمات الحكومية: (الشهري، 2018).

تعد القيادة العامل المؤثر والموجه الحقيقي للعاملين، وأي جوانب قصور في ذلك التوجيه سيؤثر حتماً على أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. ولقد واجهت أنماط القيادة المختلفة العديد من التحديات على الرغم من العلاقة المباشرة بين القائد والأتباع، وإذا كانت هذه التحديات على مستوى القيادة التقليدية ذات الأنماط المختلفة، فكيف سيكون ذلك عند تطبيق ممارسات وأساليب حديثة في القيادة كتوظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات في عملية التأثير، وتحول العلاقة من مباشرة إلى غير مباشرة ومن تقليدية إلى إلكترونية، تلك الحالة التحولية تتطلب في المقابل تحولاً في الأساليب القيادية والاعتماد على التقنيات الرقمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ومن هذا المنطلق يواجه تطبيق القيادة الرقمية عدداً هائلاً من التحديات التي تعيق تحقيقها، ويمكن بلورتها في التحديات التنظيمية، البشرية، الفنية. وقد توصلت دراسة (MIHAI, 2019) إلى وجود تحديات تقنية تتمثل في ضعف الثقة بحماية وسرية المعلومات مما يؤدي إلى كونه تحدياً واقعياً يحول دون تفعيل تطبيقاته وضرورية الاهتمام بتوفير البيئة الإلكترونية المناسبة التي تتيح الاستخدام الأمثل لمختلف الوسائط التقنية. وفي ذات السياق أشارت دراسة (الحمادي والعويس، 2021) إلى وجود العديد من التحديات البشرية والتنظيمية المتمثلة في صعوبة توافر القدرات التقنية لدى القيادات ومستوى الإلتقان والجاهزية من حيث حجم المعارف والمهارات والكفايات لدمج تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف بيئات العمل، وكذلك توظيفها للتواصل والتأثير على العاملين بما يحقق انعكاسات إيجابية على العمل وعلى العاملين على حد سواء. حيث إن التجدد المعرفي وتراكم المعلومات يُعد من أهم التحديات التي تواجه القيادة الرقمية مما يستوجب على القادة مواكبة التوسع المعرفي الهائل الذي يشهد كافة جوانب المعرفة في هذا العصر والمشاركة في تبني الأساليب الحديثة في العمل وفقاً للتطورات البيئية والتقنية المتسارعة.

مجالات تطبيق التقنيات الرقمية في الهيئة العامة للمواثي: (الثمالي، 2023)

- الأعمال الإدارية: تم اعتماد نظام الاتصال الهاتفي والمرئي في الهيئة بالجهاز الرئيس من خلال توفير تطبيق إلكتروني يتوافق مع جميع الأجهزة الذكية، والذي يساهم في رفع كفاءة إنتاجية العمل، وسهولة وسرعة التواصل بين الموظفين بواسطة المكالمات الصوتية أو المرئية، بالإضافة إلى ترقية وتعزيز عناصر الشبكة الرئيسية والفرعية، وعناصر البنية التحتية للهيئة لدعم التقنيات العالمية، ورفع نسبة استمرارية الأعمال والأنظمة.
- المؤتمرات الإلكترونية: ساهم تدشين عدد من التطبيقات والأنظمة مثل تطبيق: "Video Conference" لإدارة الاجتماعات التفاعلية والمرئية الافتراضية وإتاحتها لجميع منسوبي الهيئة في استمرارية أعمال المواثي، فقد تم عقد عدة اجتماعات استراتيجية لمجلس الإدارة وكذلك توقيع عدد من الاتفاقيات والعقود على مستوى المواثي عن بعد ومن أهمها: توقيع أكبر عقد تخصيص منفرد في المملكة.
- المعاملات المالية: حرصت الهيئة على إتمام إجراءات الربط مع منصة "صرف" بوزارة المالية، والتي تُعنى بإدارة مدفوعات الحقوق المالية لموظفي الدولة من رواتب وبدلات وعلاوات حيث تم صرف الرواتب إلكترونياً، كما توفر المنصة تقارير ذكاء الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة. كما تم رقمته الفواتير والمدفوعات عبر نظام "FASH PAY"، والذي يتيح إمكانية إصدار واستعراض الفواتير لجميع الأطراف المعنية في الهيئة بشكل مؤتمت مع الأنظمة التقنية الداخلية للهيئة.
- عمليات الاستيراد والتصدير: تم إنشاء منصة إلكترونية موحدة بهدف تيسير الخدمات الإلكترونية عبر أتمتة إجراءات الاستيراد والتصدير مما يساهم في تسهيل وتسريع العمليات التجارية للمستوردين والمصدرين وذلك بالتعاون مع الشركة السعودية لتبادل المعلومات "تبادل" رغبة في بناء نافذة موحدة ومتكاملة لتبادل البيانات إلكترونياً بشكل آمن من خلال تقديم حلول إلكترونية متكاملة لجميع الجهات والأطراف ذات العلاقة بعمليات الاستيراد والتصدير.

- **تحسين تجربة المستخدمين:** أولت الهيئة اهتماماً بالغاً بالمستفيدين من خلال تبني أنظمة إلكترونية حديثة وهي:
- **نظام إدارة علاقات العملاء "CRM":** الذي يُعنى بجمع بيانات المستخدمين وتحليلها عن طريق مشاركة المعلومات عبر الإدارات والأقسام والجهات المعنية الداخلية والخارجية بالهيئة وذلك رغبة في الرقي بمستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين على مستوى جميع وسائل التواصل، وأيضا المساهمة في حل المشكلات استنادا على البيانات والتقارير المقدمة.
- **نظام الشكاوى:** يعمل النظام على رصد ومتابعة شكاوى المستخدمين وطلباتهم، كما يمنح النظام المركزية في العمل من خلال السماح للعاملين بالرصد المستمر والوصول إلى الحالات وتوجيهها حتى الوصول إلى انتهاء ومعالجة الشكوى.
- **نظام الرقابة والتفتيش:** نظام إلكتروني يستخدم التقنيات الحديثة المدمجة في الأجهزة الذكية الكفية والأجهزة المحمولة، من خلال سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى أتمتة وظائف المعاملات وتدفق النماذج الميدانية، بحيث يؤدي إلى انسياب عملية المراقبة والتفتيش من الميدان إلى الهيئة والعكس.

الدراسات السابقة

تناول عدد من الباحثين والمهتمين إبراز القيادة الرقمية كأحد الاتجاهات والممارسات الحديثة في القيادة، وسيتم التركيز على استعراض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث للاستفادة من نتائجها وتوصياتها ومنهجيتها والربط بين عناصر التشابه والاختلاف وذكر ما يميز الدراسة الحالية عنها.

هدفت دراسة **(المطيري والثبيتي، 2023)** إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء، استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه "المسحي والارتباطي" وتكونت العينة من "331" معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عينة الفرصة " العينة الملائمة"، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة بين ممارسة القيادة ومستوى الأداء لدى المديرين. وأوصت الدراسة بأهمية تضمين برامج النمو المهني للقيادة الرقمية وتطوير معايير وضوابط اختيار وترشيح المديرين.

كما تناولت دراسة **(Gerald, 2020)** قياس سلوكيات القيادة الرقمية لمديري المدارس الحكومية في ولاية فيرجينا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي وتم تطوير الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من ٢٣ مديراً. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة المدراء للسلوك القيادي في المجال الرقمي جاء بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بأهمية تعيين مبادرة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ودمج تكنولوجيا المعلومات في الممارسات الإدارية.

كذلك ناقشت دراسة **(البلوي، 2023)** تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. واستندت الدراسة على العينة العشوائية التطبيقية حيث بلغ حجم العينة "355" قائد و أعضاء هيئة تدريس، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الرقمية جاء متوسطاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **(Gerald, 2020)** التي توصلت إلى أن المستوى العام لواقع القيادة الرقمية لمديري المدارس الحكومية في ولاية فيرجينا جاء بدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك؛ إلى حداثة مفهوم القيادة الرقمية، وعدم وضوحه لدى جميع القيادات، إضافة إلى قلة تركيز الإدارة العليا على وضع خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية، بجانب قلة تفعيل الدورات التدريبية التي تركز على مهارات القيادة الرقمية، الأمر الذي جعل واقع أداء القيادات في ضوء القيادة الرقمية جاء دون المأمول؛ مما يتطلب تطويره والاهتمام به. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا التصور المقترح وتوفير جميع المتطلبات اللازمة لتطبيقه.

كما جاءت دراسة **(القصصي، 2023)** للتأكيد على تحقيق مستويات مرتفعة لممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس والبالغ عددهم "20" معلما، تم اختيارهم بواسطة العينة العشوائية البسيطة، و اعتمدت الدراسة المقابلات كأداة لجمع البيانات، وقد اتفقت مع دراسة (المطيري والثبتي، 2023) و دراسة (البلوي، 2023) في تحقيق بُعد "بناء الثقافة الرقمية" لمستويات مرتفعة و في ذلك دلالة على اهتمام القيادات العليا بنشر الوعي حول التحول الرقمي عن طريق حث المعلمين على تقبل التغيير والمشاركة فيه والاستثمار الأمثل في التقنيات الحديثة، والتأكيد على الاستخدام الآمن والأخلاقي والقيمي للموارد التكنولوجية المتطورة. كما اعتمد الباحث المنهج النوعي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعوة القيادات والعاملين لتقبل التغيير التقني والتكنولوجي في عصر التحول الرقمي.

أما دراسة **(الدماطي، 2023)** فقد هدفت إلى تحديد أثر أبعاد القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي بشركة العربي. استخدم الباحث المنهج الاستقرائي "وصفي- تحليلي" واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 362 موظفا. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية في الارتجال الاستراتيجي من أهمها تدعيم الابتكار التنظيمي لتحقيق الحداثة والمنفعة. كما أوصت الدراسة بأهمية وضع برامج تدريبية للقيادة لتنمية وعيهم بأهمية القيادة الرقمية وتوفير مقوماتها وتعزيز العوامل التي تؤدي إلى جعل المنظمة ذات قيادة رقمية.

بينما جاءت دراسة **(الشديفات، 2022)** بهدف التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق بالأردن، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من 28 مديراً، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من التحديات بدرجة مرتفعة حيث جاءت التحديات البشرية في المرتبة الأولى، تليها التحديات الفنية ثم التحديات التنظيمية، كما اتفقت مع دراسة (الدماطي، 2023) إلى ضرورة عقد برامج تدريبية لمديري المدارس لتطوير ممارسات القيادة الرقمية.

أجرى **(Zhong, 2016)** دراسة هدفت إلى قياس مدى فاعلية القيادة الرقمية في دعم التعليم من خلال تفعيل الاتصالات والتعاون بين الكادر التعليمي في المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الكمي النوعي، وتم الاعتماد على الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس كانوا الأكثر فعالية في دعم التطوير المهني والمواطنة الرقمية، كما أن عمر المعلمين ودرجاتهم التعليمية كان لها تأثير على فعالية استراتيجيات القيادة الرقمية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Gerald, 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق تُعزى لتغيري العمر والدرجات العلمية.

هدفت دراسة **(Lim & Teoh, 2021)** إلى التنبؤ بتأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم سحب عينة غير احتمالية "عينات هادفة" مكونة من 121 قائداً في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني والمواطنة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين الاستراتيجيات المتعلقة بالقيادة الحكيمة فهي بذلك تتفق مع نتائج دراسة (Zhong, 2016) التي أشارت إلى ضعف الاهتمام بالقيادة الحكيمة كأحد أبعاد القيادة الرقمية وضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات القيادة الحكيمة من قبل المدراء والتي بدورها ستسهم في مواجهة التحديات والمشكلات والتغلب عليها وخلق رؤى مستقبلية شاملة من شأنها أن تحقق الكفاءة والفاعلية على مستوى المنظمات.

وأشارت دراسة **(الطائي والحدراوي، 2019)** إلى أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي المديرية العامة للتربية والبالغ عددهم "85" موظفاً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي كبير للقيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية، كما اتفقت مع دراسة (Zhong, 2016) بأن تبني الثقافة التنظيمية يتم من خلال تحقيق الابتكار في القيادات الرقمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى الوعي حول القيادة الرقمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض عددا من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم القيادة الرقمية، يتضح اتفاق معظم الدراسات بمختلف مناهجها وطرق جمع بياناتها وأهدافها ونتائجها على أهمية القيادة الرقمية وأثرها الإيجابي على تحقيق التميز في الأداء، الابتكار التنظيمي، تحسين اتخاذ القرارات وحل المشكلات، تبني الثقافة التنظيمية.

كما اتضح اتفاق كافة الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عدا دراسة (الدماطي، 2023) فقد استخدمت المقابلة إلى جانب الاستبانة، ودراسة (Zhong, 2016) استخدمت الملاحظة والمقابلة إلى جانب الاستبانة. بينما اتفقت جميع الدراسات في استخدام المنهج المسحي الوصفي، أيضا اعتمدت كافة الدراسات على أسلوب العينة العشوائية البسيطة عدا دراسة (المطيري والثبتي، 2023) التي اعتمدت على أسلوب العينة الملائمة، ودراسة (Gerald, 2020) التي اعتمدت على العينة القصدية.

كذلك اتفقت الدراسات على تحديد مجتمع البحث من الموظفين في المستويات الوسطى والتنفيذية عدا دراسة (Gerald, 2020)، ودراسة (Lim & Teoh, 2021)، ودراسة (البلوي، 2023)، ودراسة (الشديفات، 2022) التي شملت الرؤساء في المستويات العليا.

مما يلاحظ من الدراسات السابقة بأن هناك ندرة في الدراسات العربية والمحلية التي ناقشت **تحديات القيادة الرقمية**، حيث تبين بعد البحث أن هناك دراستان عربيتان فقط تم تطبيقهما على مدرء المدارس في المملكة الأردنية وهما: دراسة (الشديفات، 2022) ودراسة (بني خلف، 2023). تم الاستفادة من الدراسات السابقة وأطرها النظرية في الحصول على المراجع العلمية اللازمة، مما أسهم في إثراء البعد النظري وتكون الفكرة الجوهرية لدراسة تحديات تطبيق القيادة الرقمية. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث الملائم وكذلك تحديد واختيار المجتمع والعينة وأداة جمع البيانات التي من الممكن أن تساهم في تقديم بيانات دقيقة وهامة حول موضوع الدراسة.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب من أهمها: المنهج المستخدم، أداة جمع البيانات.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعد الدراسة الأولى من نوعها في مناقشة تحديات تطبيق القيادة الرقمية في قطاع الموانئ تحديدا موظفي الهيئة العامة للموانئ المركز الرئيسي بمدينة الرياض، ولم تقف الباحثة على أي دراسة تم تطبيقها على الهيئات الحكومية فمعظمها تم قياسها في المؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك جاءت معظم أبحاث القيادة الرقمية في الحقل التربوي ولم يتم تسليط الضوء على الموضوع في الحقل الإداري. كما أرجو أن تساهم الدراسة في تعزيز مفهوم القيادة الرقمية وأهمية تطبيقه على مستوى كافة القطاعات في المملكة وأن تكون إضافة علمية في موضوعها.

الإطار المنهجي للدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة تحديات تطبيق القيادة الرقمية وقياس واقع ممارستها وتحديد المتطلبات اللازمة لتطويرها من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للموانئ، ويتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، كما يتضمن وصفا لمجتمع الدراسة والعينة، وكذلك أداة جمع البيانات والصدق والثبات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات ومعالجتها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي كونه من أكثر المناهج شيوعا في دراسة الظواهر الاجتماعية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة وملاحظتها معتمدا على معلومات كمية بغرض التعرف على جوانبها وعلاقتها بغيرها للوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع الراهن وتطويره في المستقبل. (مطاوع والخليفة، 2014).

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الهيئة العامة للموائى بالمقر الرئيسي في مدينة الرياض. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لموظفي الهيئة العامة للموائى، تم اختيارهم بأسلوب عينة غير احتمالية صدفية من مجتمع الدراسة وذلك لتلائمها مع مشكلة البحث، وقد بلغ حجم العينة (92) موظفاً.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تعد من أكثر أدوات البحث استخداماً والأكثر ملائمة لموضوع الدراسة الحالية. وقد تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتتكون من قسمين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الأولية من الموظفين (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)

القسم الثاني: يضم ثلاثة محاور للدراسة وتتمثل في:

المحور الأول: ممارسات القيادة الرقمية ويتكون من 20 فقرة تتضمن أربعة أبعاد وهي (القيادة الحكيمة، المواطنة الرقمية، التميز في الممارسة المهنية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي)

المحور الثاني: المتطلبات اللازمة لتطوير القيادة الرقمية ويتكون من (11) عبارة.

المحور الثالث: تحديات تطبيق القيادة الرقمية ويتكون من 13 فقرة، متمثلاً في ثلاث تحديات وهي (البشرية، التنظيمية، الفنية).

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، صدق الاتساق الداخلي يعطي صورة عن مدى التناسق الداخلي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول ممارسات القيادة الرقمية

م	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	م	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
	البعـد الأول: القيادة الحكيمة (الرئيسية)			البعـد الثاني: المواطنة الرقمية	
1	**0.521	**0.520	6	**0.735	**0.673
2	**0.700	**0.569	7	**0.794	**0.674
3	**0.770	**0.621	8	**0.702	**0.599
4	**0.824	**0.672	9	**0.791	**0.666
5	**0.800	**0.700	10	**0.825	**0.738
	البعـد الثالث: التميز في الممارسة المهنية			البعـد الرابع: ثقافة التعلم في العصر الرقمي	
11	**0.780	**0.767	16	**0.815	**0.810
12	**0.841	**0.816	17	**0.773	**0.668
13	**0.650	**0.584	18	**0.880	**0.736
14	**0.547	**0.412	19	**0.786	**0.690
15	**0.863	**0.798	20	**0.775	**0.649

** ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني المتطلبات اللازمة لتطوير القيادة الرقمية

م	الارتباط بالمحور	م	الارتباط بالمحور
1	**0.752	7	**0.811
2	**0.782	8	**0.741
3	**0.763	9	**0.637
4	**0.717	10	**0.793
5	**0.787	11	**0.770
6	**0.740		

** ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث تحديات تطبيق القيادة الرقمية

م	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	م	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
	البعـد الأول: التحديات البشرية			البعـد الثاني: التحديات الفنية	
1	**0.645	**0.541	5	**0.843	**0.667
2	**0.690	**0.537	6	**0.659	**0.594
3	**0.752	**0.708	7	**0.806	**0.670
4	**0.701	**0.529	8	**0.818	**0.682

البعد الثالث: التحديات التنظيمية		
**0.704	**0.781	11
**0.617	**0.784	12
**0.529	**0.678	13
**0.667	**0.787	14
**0.627	**0.705	15

** ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجداول رقم (1)، (2)، (3) أن جميع معاملات الارتباط للعبارات بالمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهي علاقة ارتباط قوية وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجداول رقم (4) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول ممارسات القيادة الرقمية	20	0.934
المحور الثاني المتطلبات اللازمة لتطوير القيادة الرقمية	11	0.923
المحور الثالث تحديات تطبيق القيادة الرقمية	13	0.847
الثبات الكلي للاستبانة	44	0.932

من خلال النتائج المبينة أعلاه بالجدول رقم (3)، يتضح أن قيمة معامل الثبات العام للاستبانة بلغت (0.932)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها لجأت الباحثة إلى تطبيق العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social science)، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، الإصدار رقم 28 وتم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف إجابات أفراد العينة، وحساب المتوسط الحسابي لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد، والانحراف المعياري لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات محاور الاستبانة، وقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتم تحديد طول فئات المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يأتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة)
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق)
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد)
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق)
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة)

الدراسة الميدانية

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة كما يلي:

خصائص عينة الدراسة:

تتوزع الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (ن=92)

النسبة	التكرار	البيان	النص
25.0%	23	أقل من 25	العمر
28.3%	26	من 25 إلى أقل من 35	
25.0%	23	من 35 إلى أقل من 45	
19.6%	18	من 45 إلى أقل من 55	
2.2%	2	55 فأكثر	المؤهل العلمي
64.1%	59	بكالوريوس	
14.1%	13	دبلوم فقل	
21.7%	20	دراسات عليا	الخبرة
45.7%	42	أقل من 5 سنوات	
14.1%	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
25.0%	23	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
15.2%	14	من 20 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (5) الآتي:

- معظم مفردات العينة تنتمي للفئة العمرية أقل من 35 سنة وبنسبة 53.3%، حيث يشكل كل من أقل من 25 سنة، ومن 25 إلى أقل من 35 سنة نسبة 25.0% و 28.3% على التوالي. مما يدل على أن الهيئة تضم موارد بشرية جيدة معظمهم من فئة الشباب، وهذا يُشير إلى ديناميكية وحيوية في بيئة العمل، وربما جاذبية الوظائف لهذه الفئة العمرية، وكما تمثل الفئة العمرية 45 سنة فأكثر نسبة 21.8% فقط بينها 2.2% فقط 55 سنة فأكثر.
- تُشكل الفئة ذات المؤهل البكالوريوس النسبة الأعلى 64.1%، مما يدل على حرص الهيئة على توظيف كوادر ذات تعليم جامعي، كما أن هناك نسبة مميزة من الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 21.7%، مما يُعزّز وجود خبرات وكفاءات عالية في مجالات مختلفة، في حين وُجدت نسبة منخفضة للفئة ذات المؤهل دبلوم فأقل وهي 14.1% فقط.
- يشكل الموظفون الجدد نسبة 45.7% ممن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، كما تُمثل الفئات ذات الخبرة بين 10 و 20 سنة نسبة 40.1%، مما يضمن توافر خبرات عملية وثروة معرفية للهيئة، وتقتصر نسبة الموظفين ذوي الخبرة 20 سنة فأكثر على 15.2%، وهذا التوزيع يتوافق مع فئات عمر المشاركين في الدراسة.

نتائج أسئلة الدراسة

تم التوصل إلى نتائج أسئلة الدراسة وتحليلها، وفيما يلي عرضاً لها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ممارسات القيادة الرقمية (القيادة الحكيمة "الرشيدة"، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، المواطنة الرقمية).

يتكون هذا المحور من أربعة أبعاد تناولت ممارسات القيادة الرقمية، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب للاستجابات حول عبارات كل بُعد، وجاءت نتائج الأبعاد على النحو التالي:

جدول رقم (6) متوسطات آراء عينة الدراسة حول أبعاد ممارسات القيادة الرقمية

م	البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	البعد الأول: القيادة الحكيمة (الرشيدة)	4.20	0.63	مرتفعة بشدة	1
2	البعد الثاني: المواطنة الرقمية	4.05	0.74	مرتفعة	4
3	البعد الثالث: التميز في الممارسة المهنية	4.07	0.71	مرتفعة	3
4	البعد الرابع: ثقافة التعلم في العصر الرقمي	4.14	0.74	مرتفعة	2
	إجمالي محور واقع ممارسة القيادة الرقمية	4.12	0.62	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الرقمية بالهيئة العامة للموانئ بالمقر الرئيسي في مدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين المشاركين في الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.12 من 5 درجات) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وهو متوسط يشير إلى الفئة الرابعة

- من المقياس أي موافق، وجاءت الموافقة على جميع الأبعاد بدرجة مرتفعة وفق الترتيب التالي:
- جاء بعد "القيادة الحكيمة (الرشيدة)" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.63) أي الموافقة بشدة.
 - جاء بعد "ثقافة التعلم في العصر الرقمي" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.74).
 - جاء بعد "التميز في الممارسة المهنية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.71).
 - جاء بعد "المواطنة الرقمية" بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.74).

وفيما يلي النتائج التفصيلية حول عبارات كل بعد من أبعاد ممارسات القيادة الرقمية:

جدول رقم (7) آراء عينة الدراسة حول عبارات محور ممارسات القيادة الرقمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
1	موافق بشدة	0.68	4.41	0	1	7	37	47	1. تبني أساليب إدارية تعتمد على البرامج التقنية لتسهيل مهام الموظفين في الهيئة.
2	موافق بشدة	0.88	4.24	0.0	1.1	7.6	40.2	51.1	2. إقامة دورات تدريبية وورش عمل للموظفين في مجالات الإبداع والابتكار من خلال التطبيقات المختلفة مثل: برنامج zoom
3	موافق	1.03	3.95	2.2	2.2	9.8	41.3	44.6	3. متابعة وتقييم أداء الموظفين من خلال الاستمترات الرقمية عبر الإنترنت.
4	موافق	0.97	4.13	1	12	9	39	31	4. تدعيم الأفكار التي تعزز الإبداع والابتكار في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
2	موافق بشدة	0.80	4.29	0	4	8	37	43	5. نشر ثقافة التحول الرقمي في الهيئة
1	موافق بشدة	0.63	4.21	0.0	4.3	8.7	40.2	46.7	البعد الأول: القيادة الحكيمة (الرشيدة)
1	موافق بشدة	0.92	4.22	1	6	7	36	42	6. توعية الموظفين في الهيئة بالمخاطر المترتبة على الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا الرقمية وذلك لحماية أنفسهم.
3	موافق	0.99	4.00	1.1	6.5	7.6	39.1	45.7	7. تفعيل الموقع الإلكتروني للهيئة لنشر التعليمات الخاصة بالمنظمة الإدارية.
2	موافق بشدة	0.85	4.21	2	8	9	42	31	8. توجيه الموظفين إلى نوعية التطبيقات الرقمية التي تستخدم لعل الإداري بالهيئة.
5	موافق	1.12	3.91	2.2	8.7	9.8	45.7	33.7	9. تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة لخدمة الموظفين في الهيئة
4	موافق	0.91	3.92	2	6	12	49	23	10. إدراج مفاهيم المواطنة في برامج التنمية المهنية للموظفين في الهيئة لتنمية وعيهم بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
4	موافق	0.74	4.05	2.2	6.5	13.0	53.3	25.0	البعد الثاني: المواطنة الرقمية
2	موافق	0.89	4.09	0	9	6	45	32	11. معرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين في مجال التكنولوجيا الرقمية.
4	موافق	1.01	4.02	0.0	9.8	6.5	48.9	34.8	12. وضع خطط للتنمية المهنية للموظفين في ضوء متطلبات المتغيرات والاتجاهات الرقمية المعاصرة.
1	موافق	0.98	4.16	1	9	13	33	36	13. توظيف فعاليات التنمية المهنية (حفلات، لقاءات، البرامج التدريبية، الندوات) لتحسين استخدام التكنولوجيا لجميع الموظفين بالهيئة.
3	موافق	0.85	4.08	1.1	9.8	14.1	35.9	39.1	14. تطبيق الآليات الإدارية المتبعة (قواعد البيانات - الضمانات الرقمية) للوصول إلى بيانات الموظفين بالهيئة.
5	موافق	1.04	3.98	2	5	11	32	42	15. رفع كفاءة الموظفين بلهيتهم من خلال برامج رقمية لتحسين أدائهم المهني وفقاً لمتطلبات العصر الرقمي.
3	موافق	0.71	4.07	2.2	5.4	12.0	34.8	45.7	البعد الثالث: التميز في الممارسة المهنية
4	موافق	1.06	4.02	0	9	14	36	33	16. توفير بيئة عمل تسمح بالتعلم والاستكشاف المفتوح للموظفين بالهيئة في سياق رقمي.
5	موافق	0.95	4.01	0.0	9.8	15.2	39.1	35.9	17. تقديم الدعم لمدي لامج الوسائط الرقمية في الأعمال الإدارية.
1	موافق بشدة	0.86	4.24	0	9.8	15.2	39.1	35.9	18. تدريب الموظفين على مهارات التحول الرقمي للاستفادة منها في العمل الإداري.
2	موافق بشدة	0.89	4.23	1	3	11	35	42	19. توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.
3	موافق بشدة	0.85	4.21	1.1	3.3	12.0	38.0	45.7	20. تشجيع وتحفيز الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والندوات والأشغال المتعلقة بالتحول الرقمي.
2	موافق مرتفع	0.62	4.12	0	6	10	33	43	البعد الرابع: ثقافة التعلم في العصر الرقمي
				0.0	6.5	10.9	35.9	46.7	ممارسة القيادة الرقمية

جاءت نتائج آراء الموظفين في الدراسة حول عبارات البعد الأول: القيادة الحكيمة (الرشيدة) بالموافقة بشدة بمتوسط (4.21)، فحصلت العبارة الأولى "1. تبني أساليب إدارية تعتمد على البرامج التقنية لتسهيل مهام الموظفين في الهيئة" على أعلى متوسط تقييم (4.41) وأعلى مستوى موافقة (موافق بشدة). مما يشير ذلك إلى سعي الهيئة نحو تطوير العمل الإداري بما يتواءم مع متطلبات العصر الحديث من خلال استخدام التقنيات والنظم البرمجية لتسهيل مهام الموظفين وضمان تحقيق أفضل المخرجات بأعلى مستويات الجودة. تليها العبارة "5. نشر ثقافة التحول الرقمي في الهيئة" مما يدل على وعي القيادات الإدارية بأهمية تبني مفهوم التحول الرقمي عن طريق وضع الخطط والاستراتيجيات وتحفيز وتوجيه الموظفين نحو استخدام الأساليب التقنية بشكل فعال والتكيف مع التطورات التكنولوجية بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

كما جاءت العبارة "2. إقامة دورات تدريبية وورش عمل للموظفين في مجالات الإبداع والابتكار من خلال التطبيقات المختلفة مثل: برنامج "zoom" في الترتيب الثالث بمتوسط (4.24) وجميعها تُشير إلى درجة الموافقة بشدة، في حين جاءت العبارة "4. تدعيم الأفكار التي تعزز الإبداع والابتكار في استخدام التكنولوجيا الحديثة." في الترتيب الرابع بمتوسط (4.13) ويُمكن تفسير ذلك لضعف اهتمام الإدارة حول كيفية دعم الأفكار المبتكرة وآليات تحويلها إلى مشاريع واقعية، وأخيراً حصلت العبارة "3. متابعة وتقييم أداء الموظفين من خلال الاستثمارات الرقمية عبر الإنترنت" على أدنى بمتوسط (3.95) أي الموافقة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة خبرة بعض القيادات الإدارية في الجوانب التقنية، أو التخوف وعدم الثقة باستخدام التكنولوجيا في تقييم أو متابعة الأداء الوظيفي.

وجاءت النتائج حول البعد الثاني "المواطنة الرقمية" بمتوسطات حسابية للقيم بين 3.91 و4.22، فجاءت العبارة "6. توعية الموظفين في الهيئة بالمخاطر المترتبة على الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا الرقمية وذلك لحماية أنفسهم" في الترتيب الأول بين عبارات البعد بأعلى متوسط بلغ (4.22)، وفي ذلك دلالة على وجود درجة عالية من النضج الإداري، إذ تولي الهيئة اهتماماً فائقاً بالمخاطر التكنولوجية وإدارتها بكفاءة، حيث تمكنت الهيئة من الحصول على شهادتي الأيزو بعد تطبيقها كافة المعايير الدولية في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، كما عملت الهيئة على نشر التوعية بين الموظفين ووضع الاستراتيجيات والسياسات للحد من أثارها. تليها العبارة "8. توجيه الموظفين إلى نوعية التطبيقات الرقمية التي تخدم العمل الإداري بالهيئة" بمتوسط (4.21) ليبدل ذلك على حرص القيادات الإدارية على الأمن الرقمي والسلامة الرقمية ونشر مبادئ أخلاقيات التعامل مع الأدوات الرقمية رغبة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين القرارات الإدارية، وتسهيل وتبسيط الإجراءات لإنجاز المهام بشكل فعال، وكلاهما يشيران إلى درجة الموافقة بشدة، كما جاءت العبارة "7. تفعيل الموقع الإلكتروني للهيئة لنشر التعليمات الخاصة بالمنظومة الإدارية" على الترتيب الثالث بين العبارات بمتوسط (4) تليها العبارة "10. إدراج مفاهيم المواطنة في برامج التنمية المهنية للموظفين في الهيئة لتنمية الوعي لديهم بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا" بمتوسط (3.92) وأخيراً حصلت العبارة "9. تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة لخدمة الموظفين في الهيئة" على أدنى متوسط بلغ (3.91)، ويُعزى ذلك إلى ضعف الوعي الإداري لدى القيادات في الهيئة حيال أهمية تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في خدمة الموظفين، مما له الأثر في تعزيز العلاقة بين المنظومة الإدارية والمنظومة الاجتماعية والمساهمة في فهم الخطط والبرامج للهيئة وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما جاءت آراء المشاركين في الدراسة حول البعد الثالث: التميز في الممارسة المهنية بمتوسطات تشير إلى درجة الموافقة فقط وتتراوح بين 3.98 و4.16، حيث حصلت العبارة "13. توظيف فعاليات التنمية المهنية حلقات النقاش، البرامج التدريبية لتحسين استخدام التكنولوجيا لجميع الموظفين بالهيئة" على أعلى متوسط بقيمة (4.16)، ليُظهر ذلك اتفاق عينة الدراسة على إدراك القيادات الإدارية لأهمية التطوير المهني المستمر للموظفين والسعي في إكساب الموظفين مهارات جديدة لتحسين استخدام التكنولوجيا وتعزيز كفاءتهم في العمل، تليها العبارة "11. معرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين في مجال التكنولوجيا الرقمية" بمتوسط بلغ (4.09)، كما حصلت العبارة "14. تطبيق الآليات الإدارية المتاحة (قواعد البيانات - المنصات الرقمية) للوصول إلى بيانات الموظفين بالهيئة" على متوسط بلغ (4.08)، وأخيراً جاءت العبارة "15. رفع كفاءة الموظفين بالهيئة من خلال برامج رقمية لتحسين أدائهم المهني وفقاً لمتطلبات العصر الرقمي" بمتوسط (3.98).

وفيما يتعلق بعبارات البعد الرابع: ثقافة التعلم في العصر الرقمي، تُشير النتائج إلى موافقة قوية على العبارات الخمسة المتعلقة بـ "ثقافة التعلم في العصر الرقمي". يتراوح متوسط التقييمات بين 4.01 و4.24، حيث جاءت العبارة "18. تدريب الموظفين على مهارات التحول الرقمي للاستفادة منها في العمل الإداري" في الترتيب الأول بين العبارات بمتوسط (4.24) وأعلى مستوى موافقة (موافق بشدة). يُظهر ذلك إدراك عينة الدراسة لجهود القيادات الإدارية في وضع البرامج التدريبية للموظفين، رغبة في تطوير مهاراتهم وسد الفجوة في التعامل مع التقنيات الحديثة والاستفادة منها في إنجاز الأعمال، تليها العبارة "19. توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات" إلى موافقة قوية (موافق بشدة) بمتوسط تقييم 4.23. ويرى أفراد العينة اهتمام الهيئة بتوفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة لدعم عمليات التعلم واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة "20. تشجيع وتحفيز الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والندوات

والأنشطة المتعلقة بالتحول الرقمي " على متوسط تقييم (4.21) ومستوى موافقة (موافق بشدة). يُمكن تفسير ذلك اهتمام القيادات الإدارية بالهيئة في توسيع معارف الموظفين ومهاراتهم من خلال حثهم على المشاركة في الفعاليات الرقمية والتفاعل مع الخبراء في مجال التحول الرقمي. في حين جاءت آراء أفراد العينة حول عبارتان بدرجة موافقة فقط وهما: العبارة "16. توفير بيئة عمل تسمح بالتعلم والاستكشاف المفتوح للموظفين بالهيئة في سياق رقمي" في الترتيب الرابع بمتوسط 4.02، تليها العبارة "17. تقديم الدعم المادي لدمج الوسائط الرقمية في الأعمال الإدارية" التي حصلت على أدنى متوسط بلغ (4.01).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: المتطلبات اللازمة لتطوير القيادة الرقمية.

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للاستجابات حول عبارات هذا المحور وجاءت نتائج الأبعاد على النحو التالي:

جدول رقم (8) متوسطات آراء عينة الدراسة حول عبارات محور المتطلبات اللازمة لتطوير القيادة الرقمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
8	موافق	0.86	4.16	0	6	10	39	37	1. تبني القيم والأفكار الجديدة الإيجابية تجاه القيادة الرقمية من خلال محاكاة التجارب الناجحة.
				0.0	6.5	10.9	42.4	40.2	
11	موافق	1.05	4.11	2	10	4	36	40	2. تقييم نتائج القيادة الرقمية بالهيئة دوريا ضمن استراتيجيات الجودة الشاملة.
				2.2	10.9	4.3	39.1	43.5	
1	موافق بشدة	0.79	4.35	0	4	6	36	46	3. تقديم الحوافز المعنوية للإدارات المتميزة في تطبيق القيادة الرقمية.
				0.0	4.3	6.5	39.1	50.0	
7	موافق	0.98	4.17	0	9	11	27	45	4. تقديم الحوافز المادية للإدارات المتميزة في تطبيق القيادة الرقمية.
				0.0	9.8	12.0	29.3	48.9	
4	موافق بشدة	0.85	4.23	0	5	10	36	41	5. العمل على تحديث التكنولوجيا المستخدمة في عملية القيادة الرقمية كلما اقتضت الحاجة لذلك.
				0.0	5.4	10.9	39.1	44.6	
8	موافق	0.95	4.16	1	6	11	33	41	6. إنشاء وحدة للقيادة الرقمية في الهيئة لمتابعة ممارسة القيادة الرقمية.
				1.1	6.5	12.0	35.9	44.6	
5	موافق بشدة	0.85	4.21	1	4	8	41	38	7. دعم المشريع والأبحاث لمنتجات لتطبيقات وبرمجيات تعمل على تحسين وتطوير دور القيادة الرقمية في الهيئة.
				1.1	4.3	8.7	44.6	41.3	
2	موافق بشدة	0.79	4.29	0	5	4	42	41	8. توفير الأدوات والتجهيزات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.
				0.0	5.4	4.3	45.7	44.6	
3	موافق بشدة	0.78	4.26	1	2	7	44	38	9. تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل التفاعلية لممارسة القيادة الرقمية.
				1.1	2.2	7.6	47.8	41.3	
6	موافق	0.86	4.18	0	7	6	42	37	10. مرونة اللوائح والتعاميم الإدارية لتواكب عملية لتجديد والتحول الرقمي القيادي.
				0.0	7.6	6.5	45.7	40.2	
8	موافق	0.95	4.16	1	7	8	36	40	11. زيادة كفاءة عمليات الرقابة ومتابعة تطوير القيادة الرقمية.
				1.1	7.6	8.7	39.1	43.5	
	موافق بشدة	0.67	4.21						المتوسط الحسابي العام

يوضح الجدول رقم (8) نتائج المحور الثاني الخاص بمتطلبات تعزيز القيادة الرقمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث يشير الجدول إلى أن موافقة عينة الدراسة جاءت موافق بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21 من 5) وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الخامسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم والذي يشير إلى درجة موافق بشدة. تم تناول هذه المتطلبات من خلال أحد عشر عبارة متنوعة جاء خمس منها بمتوسطات حسابية تشير إلى درجة الموافقة بشدة، بينما الستة الأخرى تشير إلى درجة موافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.11 و4.35 من 5).

وجاءت خمس عبارات بمتوسطات حسابية تشير إلى درجة الموافقة بشدة فجاءت العبارة "3. تقديم الحوافز المعنوية للإدارات المتميزة في تطبيق القيادة الرقمية." في الترتيب الأول بمتوسط (4.35) تليها العبارة "8. توفير الأدوات والتجهيزات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية." بمتوسط (4.29) ثم العبارة "9. تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل التفاعلية لممارسة القيادة الرقمية." بمتوسط (4.26) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة "5. العمل على تحديث التكنولوجيا المستخدمة في عملية القيادة الرقمية كلما اقتضت الحاجة لذلك." بمتوسط (4.23) تليها العبارة "7. دعم المشاريع والأبحاث المنتجة لتطبيقات وبرمجيات تعمل على تحسين وتطوير دور القيادة الرقمية في الهيئة." بمتوسط (4.21).

في حين جاءت ست عبارات بمتوسطات حسابية تشير إلى درجة الموافق فقط فجاءت العبارة "10. مرونة اللوائح والتعاميم الإدارية لتواكب عملية التجديد والتحول الرقمي القيادي." في الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ (4.18) تليها العبارة "4. تقديم الحوافز المادية للإدارات المتميزة في تطبيق القيادة الرقمية." بمتوسط (4.17) ثم العبارة "1. تبني القيم والأفكار الجديدة الإيجابية تجاه القيادة الرقمية من خلال محاكاة التجارب الناجحة." بمتوسط (4.16) تليها العبارة "6. إنشاء وحدة للقيادة الرقمية في الهيئة

لمتابعة ممارسة القيادة الرقمية. " بمتوسط حسابي مماثل وقيمة أكبر للانحراف المعياري، وفي الترتيب العاشر جاءت العبارة "11. زيادة كفاءة عمليات الرقابة ومتابعة تطوير القيادة الرقمية." بمتوسط (4.16) وأخيراً العبارة "2. تقييم نتائج القيادة الرقمية بالهيئة دورياً ضمن استراتيجيات الجودة الشاملة." في الترتيب الأخير بمتوسط (4.11).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: تحديات تطبيق القيادة الرقمية.

يتكون هذا المحور من ثلاث أبعاد تناولت تحديات تطبيق القيادة الرقمية، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للاستجابات حول عبارات كل بُعد وجاءت نتائج الأبعاد على النحو التالي:

جدول رقم (9) متوسطات آراء عينة الدراسة حول أبعاد تحديات تطبيق القيادة الرقمية

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	البعد الأول: التحديات البشرية	3.48	0.79	عالية	2
2	البعد الثاني: التحديات الفنية	3.42	0.85	عالية	3
3	البعد الثالث: التحديات التنظيمية	3.60	0.79	عالية	1
	المتوسط الحسابي	3.50	0.66	عالية	

يتضح من الجدول رقم (9) أن هناك موافقه عالية على وجود تحديات تواجه تطبيق القيادة الرقمية بالهيئة العامة للموانئ بالمقر الرئيسي في مدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (3.5 من 5) وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة والذي يشير إلى درجة موافق، حيث تم تناول هذه التحديات من خلال ثلاث أبعاد مختلفة جاءت التحديات التنظيمية في الترتيب بمتوسط حسابي بلغ (3.6) تليها التحديات البشرية بمتوسط (3.48) وأخيراً التحديات الفنية بمتوسط (3.42)، وجاءت نتائج استجابات عينة الدراسة التفصيلية حول عبارات كل بُعد من أبعاد تحديات تطبيق القيادة الرقمية كما يلي:

جدول رقم (10) آراء عينة الدراسة حول عبارات محور تحديات تطبيق القيادة الرقمية

الترتيب	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	1. ضعف مهارة اللغة الإنجليزية التي تحتاجها معظم التطبيقات الرقمية.	17	40	21	9	5	3.60	1.06	موافق
1	2. غموض مفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها.	19	38	19	12	4	3.61	1.08	موافق
4	3. ضعف الرغبة في التعامل مع التقنيات خوفاً من الآثار الصحية التي تركها من طول استخدامها.	13	28	20	24	7	3.17	1.19	محايد
3	4. صعوبة مسايرة التحول نحو القيادة الرقمية وتسيير العمل بالإجراءات الرقمية.	22	34	14	16	6	3.54	1.21	موافق
2	البعد الأول: التحديات البشرية	14	27	20	24	7	3.48	0.79	موافق
3	5. ضعف البنية التحتية لنظام الاتصالات في الهيئة.	15.2	29.3	21.7	26.1	7.6	3.18	1.20	محايد
1	6. التطور السريع للبرمجيات والتطبيقات والحاجة إلى التحديث المستمر.	29	44	11	5	3	3.99	0.97	موافق
2	7. الافتقار إلى وجود نظام إلكتروني آمن لحماية البيانات والمعلومات وضمان سريتها.	16	27	24	21	4	3.33	1.13	محايد
4	8. قلة التجهيزات (الأجهزة، البرامج، التقنيات) اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية في الهيئة.	12	32	22	12	14	3.17	1.26	محايد
3	البعد الثاني: التحديات الفنية	13.0	34.8	23.9	13.0	15.2	3.42	0.85	موافق
2	9. الافتقار إلى وجود خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية.	18	41	18	12	3	3.64	1.04	موافق
5	10. الافتقار إلى وجود أدلة إرشادية للتطبيقات الرقمية.	10.9	45.7	19.6	20.7	3.3	3.40	1.03	موافق
1	11. ضعف التحفيز المادي لاستخدام التقنية.	25	39	18	9	1	3.85	0.97	موافق
3	12. ضعف التحفيز المعنوي لاستخدام التقنية.	19	39	16	14	4	3.60	1.10	موافق
4	13. سيطرة البيروقراطية على النظام الإداري في الهيئة.	23	20	32	13	4	3.49	1.14	موافق
1	البعد الثالث: التحديات التنظيمية	25.0	21.7	34.8	14.1	4.3	3.60	0.79	موافق
	تحديات تطبيق القيادة الرقمية						3.50	0.66	مرتفع

واستناداً على الجدول رقم (9) تم عرض نتائج استجابات عينة الدراسة حول عبارات كل بُعد من أبعاد التحديات، ففي البعد الأول: التحديات البشرية جاءت العبارة "2. غموض مفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها." في الترتيب الأول من التحديات البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، تليها العبارة "1. ضعف مهارة اللغة الإنجليزية التي تحتاجها معظم التطبيقات الرقمية." بمتوسط (3.6) ثم العبارة "4.

صعوبة مسابرة التحول نحو القيادة الرقمية وتسيير العمل بالإجراءات الورقية." بمتوسط (3.54) وجميعها تشير متوسطاتها إلى درجة موافق، في حين جاءت "3. ضعف الرغبة في التعامل مع التقنيات خوفاً من الآثار الصحية التي تتركها من طول استخدامها". في الترتيب الأخير بين عبارات البعد بمتوسط (3.17) أي بدرجة محايد.

وفي التحديات الفنية جاءت عبارة واحدة بالموافقة وهي "6. التطور السريع للبرمجيات والتطبيقات والحاجة إلى التحديث المستمر." بمتوسط (3.99) بينما باقي عبارات هذه التحديات تشير إلى درجة محايد فجاءت العبارة "7. الافتقار إلى وجود نظام إلكتروني آمني لحماية البيانات والمعلومات وضمان سربيتها." بمتوسط (3.33) تليها العبارة "5. ضعف البنية التحتية لنظام الاتصالات في الهيئة." بمتوسط 3.18، وأخيراً العبارة "8. قلة التجهيزات (الأجهزة، البرامج، التقنيات) اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية في الهيئة." بمتوسط (3.17).

وأخيراً جاءت النتائج حول عبارات التحديات التنظيمية بالموافقة على جميعها عبارتها فجاءت العبارة "11. ضعف التحفيز المادي لاستخدام التقنية." في الترتيب الأول بمتوسط (3.85) تليها "9. الافتقار إلى وجود خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية." بمتوسط (3.64) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة "12. ضعف التحفيز المعنوي لاستخدام التقنية." بمتوسط (3.6) تليها العبارة "13. سيطرة البيروقراطية على النظام الإداري في الهيئة." بمتوسط (3.49) وأخيراً جاءت العبارة "10. الافتقار إلى وجود أدلة إرشادية للتطبيقات الرقمية." بمتوسط (3.4).

مناقشة نتائج الدراسة

اتضح من نتائج الدراسة بأن أفراد العينة رأوا أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية في الهيئة العامة للموائى كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.12).

تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به بعض الدراسات السابقة كدراسة (المطيري والثبيتي، 2023) حيث توصلت إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية. كما جاءت دراسة (القصصى، 2023) للتأكيد على تحقيق مستويات مرتفعة لممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس.

في حين توجد دراسات تختلف نتائجها ولا تتفق بشكل كلي مع نتائج الدراسة الحالية، كدراسة (البلوي، 2023) في قياس واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الرقمية الذي جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً دراسة (Gerald, 2020) أظهرت وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الرقمية، ودراسة (Lim & Teoh, 2021) التي أشارت إلى ضعف ممارسة القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم الماليزية.

وترى الباحثة ان السبب وراء عدم الاتفاق هو اختلاف بينات العمل من منظمة لأخرى، كما أن القيادة الرقمية تُعد نهجا قياديا حديثا يتطلب توافر القدرات التقنية لدى القيادات ومستوى الإتقان والجاهزية من حيث حجم المعارف والمهارات والكفايات التي تساعدهم على توظيف تلك التقنيات في التواصل والتأثير على العاملين.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية، توصلت الدراسة إلى تدني اهتمام القيادات الإدارية في الهيئة بدعم استراتيجيات التطوير المهني والمواطنة الرقمية حيث جاءت في الترتيب الثالث والرابع بين أبعاد ممارسة القيادة الرقمية بمتوسط حسابي (4.07)، (4.05) على التوالي، وهذا يختلف مع دراسة (Zhong, 2016) التي أشارت أن مدراء المدارس كانوا أكثر فعالية في دعم استراتيجيات التطوير المهني والمواطنة الرقمية.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى قصور في غرس مفاهيم المواطنة الرقمية والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا مما أدى إلى تدني مستوى الوعي الثقافي للتقنيات الرقمية وقلة الثقة بحماية وسرية المعلومات، وأيضاً الضعف في تزويد العاملين بالكفايات والمهارات اللازمة في العصر الرقمي، إذ يجب وضع خطط التنمية المهنية للموظفين في ضوء متطلبات المتغيرات والاتجاهات الرقمية المعاصرة.

اتضح من النتائج موافقة عينة الدراسة على متطلبات تعزيز القيادة الرقمية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الأوزان النسبية للعبارات (4.21). ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن جميع المتطلبات

المذكورة والتي حددتها الدراسة تم اشتقاقها وبنائها بالاعتماد على ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرقمية، إلى جانب الإلمام بجميع أبعاد القيادة الرقمية. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (البلوي، 2023) حول التأكيد على أهمية تبني الإدارة العليا للتصور المقترح وتوفير جميع المتطلبات اللازمة لتطبيقه، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة حول إنشاء وحدة للقيادة الرقمية وتوفير الأدوات والتجهيزات اللازمة وتفعيل الدورات التدريبية.

كما اتفقت مع دراسة (القصصصي، 2023) التي أشارت إلى سبل تفعيل وتحسين القيادة الرقمية من خلال دعوة القيادات والعاملين لتقبل التغيير التقني والتكنولوجي في عصر التحول الرقمي، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة حول تبني القيم والأفكار الإيجابية وزيادة الوعي التكنولوجي. وكذلك اتفقت النتائج مع دراسة (المطيري والثبيتي، 2023) التي جاءت بأهمية تضمين برامج النمو المهني للقيادة الرقمية، وهو ما يتفق مع نتيجة الدراسة حول متطلبات تطوير القيادة الرقمية وأهمية تفعيل الدورات التدريبية لممارسة القيادة الرقمية، كما توافقت مع نتائج دراسة (Gerald, 2020)، التي أشارت إلى أهمية دمج تكنولوجيا المعلومات في الممارسات الإدارية، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة حول توفير الأدوات والتجهيزات اللازمة وتحديث التكنولوجيا المستخدمة في عملية القيادة الرقمية كأحد المتطلبات. بيّنت النتائج وجود تحديات لتطبيق القيادة الرقمية في الهيئة العامة للمواين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحساب العام (3.5)، كما تبين أن هناك تقارباً في موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد التحديات التنظيمية بدرجة (موافق)، حيث جاءت في الترتيب الأول بمتوسط (3.6) وهذا لا يتفق مع دراسة (شديفات، 2022) التي أكدت أن التحديات التنظيمية تعد من أقل التحديات التي تقف أمام تطبيق القيادة الرقمية مقارنة بالتحديات البشرية والفنية، بينما تتفق مع نتائج دراسة (أحمد، 2022) التي توصلت إلى وجود درجة مرتفعة لتحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين حيث جاءت التحديات التنظيمية في الترتيب الأول بين عدة تحديات، كما حيث تؤكد دراسة (البلوي، 2023) أن غياب التخطيط الاستراتيجي والتحفيز المادي والمعنوي والافتقار إلى الرؤية الواضحة يُعد من أهم التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات. وترى الباحثة السبب في ذلك أن التحديات التنظيمية هي تحديات داخلية للهيئة وفي كثير من الأحيان تكون نتيجة للتغيرات البيئية، كما يُعزى ذلك إلى تأخر القيادات عن تطوير التنظيم الإداري وإحداث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية وفقاً للتطورات البيئية والتقنية المتسارعة، بالإضافة إلى ضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة، وإدارة التغيير، والتحفيز. وما أكدته دراسة (Gerald, 2020) حول أهمية تعيين مبادرة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات ودمج تكنولوجيا المعلومات في الممارسات الإدارية، وهو ما يتفق مع النتائج الحالية حول التحدي المتعلق بغياب خطة استراتيجية واضحة والافتقار إلى أدلة إرشادية للتطبيقات الرقمية. كما جاءت التحديات البشرية بمتوسط (3.48) وقد احتلت الترتيب الثاني، وهي بذلك لا تتفق مع دراسة (شديفات، 2022) التي توصلت إلى وجود درجة عالية من التحديات البشرية حيث احتلت الترتيب الأول. ويتضح ذلك من خلال وجود بعض الغموض في مفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها، وضعف مهارة اللغة الإنجليزية التي تحتاجها معظم التطبيقات الرقمية، حيث أكدت نتائج دراسة (المطيري والثبيتي، 2023) على أهمية تضمين برامج النمو المهني للقيادة الرقمية، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة حول التحدي المتعلق بضعف مهارة اللغة الإنجليزية، وغموض مفهوم القيادة الرقمية. أيضاً جاءت التحديات التقنية في الترتيب الثالث والأخير بمتوسط (3.42). وتعرّو الباحثة ذلك نتيجة اهتمام الهيئة بتبني أحدث التقنيات ومواكبة التطور السريع للبرمجيات والتطبيقات، حيث تُعنى الهيئة بتوفير التقنيات الحديثة التي تمكن الإدارات والأقسام من تطوير آليات العمل، وترقية وتعزيز عناصر البنية التحتية لدعم السرعات العالية وفق أحدث التقنيات العالمية بما يضمن استمرارية الأعمال والأنظمة. كما حرصت الهيئة على الحصول على شهادات معتمدة من الجهات المانحة مثل: شهادة الأيزو (ISO27001) لأمن المعلومات، وشهادة الأيزو (ISO31000) لإدارة المخاطر، وقد كان لوجود تلك الوثائق أثر إيجابي إذ يمكن الاستفادة منها كدليل إرشادي للمعطيات الفنية.

توصيات الدراسة

بناء على النتائج السابقة فإن الدراسة تطرح التوصيات التالية:

- نظرا لندرة الدراسات العربية التي تبحث في تحديات تطبيق القيادة الرقمية، تُوصي الباحثة بإجراء دراسات مماثلة في هيئات ووزارات مختلفة وبأساليب متنوعة لإثراء الحقل الإداري.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لحث الإدارات على توظيف التكنولوجيا الرقمية.
- رفع مستوى القيادات الإدارية بالمهارات والمعرفة اللازمة لممارسة القيادة الرقمية وذلك عن طريق تقديم الدورات التدريبية المتخصصة لتطوير الأداء الرقمي في القيادة.
- تنفيذ ممارسات الأمن السيبراني المتضمنة على إنشاء جدران الحماية وتشفير البيانات للحد من التهديدات وضمان سرية البيانات والمعلومات.
- إعداد دليل يتضمن شرحا تفصيليا لمفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها وآليات تنفيذها في المنظمات الحكومية.
- صياغة خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء نتائج الدراسة، ولمزيد من الإثراء المعرفي لمفهوم القيادة الرقمية تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- أثر الثقة في التكنولوجيا على تبني ممارسات القيادة الرقمية.
- مدى مساهمة القيادة الرقمية في تنمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- القيادة الرقمية مدخل لاستدامة الموارد البشرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عجوة، عبد الله؛ والطحيطح، ناصر؛ و عبد المتعال، محمد. (2023). أثر القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين: نموذج مقترح. المؤتمر الدولي العاشر للنظام الاقتصادي الإسلامي.
- الأسدي، أقان؛ وغالي، أسامة؛ وحسوني، فراس. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 1259-1276.
- البعاوي، موسى صبر. (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 3(24)، 1-25.
- البلوي، ريم عيد. (2023). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. 15(4)، 764-721.
- الثمالي، إيلاف بنت طلال النماس. (2023). التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في مدينة الرياض، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 47(47)، 102-119.
- الحربي، حمدان بن محمد. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة " تصور مقترح ". مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. 112(1)، 147-178.
- الحمادي، عدنان، والعويس، إهاب. (2021). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. مجلة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية. 1283-1315.
- الحباري، محمد امين احمد موسى، والزيادات، أحمد عواد أحمد. (2023). أثر القيادة الرقمية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مديرية تربية السلطمن وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات. 81(81)، 197-240.
- الخضري، بدر نادر. (2019). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة .تكنولوجيا- تنمية مستدامة). 25-27 مارس، الكويت.
- الدريوش، جوسلين. (2023). واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا، مجلة كلية التربية. 121(121)، 205-248.
- النماطي، حنان. (2023). أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة العربي جروب. المجلة العربية للإدارة. 2(46)، 1-19.
- الراجحي، الهام نايف. (2021). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة: تصور مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 17(3)، 94-117.
- الزهراني، خديجة جمعان. (2023). القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 3(3)، 384-412.
- سدران، وجدان هادي. (2021). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي الأقراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، في الفترة 26-22 يناير 2021، 466-477.
- سكر، ناجي رجب العبد، وأبو حية، نجاه. (2022). درجة تطبيق مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة لمعايير القيادة الرقمية وسبل تحسينها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 18(4)، 809-829.
- سليمان، شوييف عبد الله. (2023). ممارسات القيادة الرقمية بمدارس المتقوين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا (STEM) في مصر: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية. 37(37)، 158-280.
- الشديفات، شذا محمد كساب. (2022). التحديات أمام تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبه المفرق. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث. 7(3)، 339-362.
- الثمراني، مها ههد. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. المجلة العربية للنشر العلمي. 58(58)، 498-547.
- الشهري، عجلان. (2018). القيادة الإلكترونية - منهج علمي مقترح. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 9(9)، 39-67.
- الطائي، يوسف، والحدراوي، باقر. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 3(6)، 19-39.
- عبد اللاه، صابرين. (2023). آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. 2(2)، 516-631.
- عبد الله، محمد عبد السلام. (2023). دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية. 8(8)، 20-65.
- العمري، جواهر. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. مجلة التربية. جامعة الأزهر. 2(194)، 200-239.
- عوض، مريم صبحي. (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 12(2)، 411-449.

- الفضلي، منال. (2019). **تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العلم الرقمي (قيادة- تكنولوجيا - تنمية مستدامة).** السعودية.
- الفهداوي، محمد عادل. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**. 14(2)، 241-256.
- القصصصي، حلوة جبر. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**. 3(9)، 466-491.
- كمال، حنان، ومحمود، حنان. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. **المجلة التربوية**. 1(100)، 136-228.
- مجاهد، فايزة أحمد. (2019). المواطنة الرقمية في المؤسسات التعليمية. **المجلة الدولية للبحوث والدراسات**. 4(8)، 127-152.
- مطاوع، ضياء الدين محمد؛ والخليفة، حسن جعفر؛ وعطيفة، حمدي أبو الفتوح. (2014). **مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية**. الدمام: مكتبة المتنبي.
- المطيري، سلطان دخيل الله، والثبيتي، عبد الله عواض. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد وعلاقتها بالأداء المدرسي. **مجلة العلوم التربوية والإنسانية**. 27(27)، 61-89.
- اليوسف، خالد. (2021). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. **مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية**. 1(4)، 35-54.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Altaie, Y. H., & Suhail, K. S. (2019). The impact of significant factors of digital leadership on gamification marketing strategy. *International Journal for Advance Research and Development*. 4(5), 29-33.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 19(4), 110-129.
- Kieser, H. (2017). The influence of digital leadership, innovation and organisational learning on the digital maturity of an organization, Doctoral dissertation, University of Pretoria.
- Cinnioglu, H. (2020). A Review of Modern Leadership Styles in Perspective of Industry 4.0. Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Ordu, A. & Nayır, F. (2021). What is digital leadership? A suggestion of the definition. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3), 68-81.
- Bounfour, A., *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham, 2016, PP. 134- 137.
- Liliana, S. C. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders, *Social and Behavioral Sciences*, 110(24) 1251-1261.
- Dotterer, George; Hedges, Andrew; Parker, Harrison, *Fostering Digital in the Classroom, Education Digest Journal*, Vilnius, Lithuania, Vol. 82, No. 3, 2016.
- MIHAI, R., & CRETU, A. (2019). Leadership in the Digital Era. *Valahian Journal of Economic Studies*, 10(24), 65-72.
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 27-40.
- Chang Hong Lim & Ai Ping Teoh. (2021). Predicting the impact of digital leadership on the performance of private higher education institutions: evidence from Malaysia, *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1-38.

- Ozerogly, E., & Kocyigit, Y. (2020). Organizational agility in health organizations: the role of visionary leadership. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 7(1), 13-22.
- Gerald, sh, (2020). *Measuring Principals' technology Leadership and Principals' Behaviors: A quantitative study* [Doctoral Dissertation], Virginia polytechnic institute and university Verginia tech, USA.
- Savolainen, T. (2014). Trust Building in e-Leadership: A case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *Journal of Global BusinessIssues*,8(2),45-5