

دور القيادة الرقمية في جاهزية المنظمات الأصلية / دراسة استطلاعية لآراء العاملين في بعض المستشفيات الأهلية
في محافظة بغداد / الرصافة

**The Role of Digital Leadership in the Readiness of the Authentizotic organizations / A
survey of the opinions of employees in some Private Hospitals in Baghdad Governorate
/ Al-Rusafa**

م. هديل قاسم عليوي

Hadeel Qasim Oleiwi

كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية

hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة بـ(الاستراتيجية الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي، والمواطنة الرقمية، والابتكار الرقمي) بوصفها متغيراً مستقلاً، وبيان تأثيرها في المنظمات الأصلية بأبعادها المتمثلة بـ(الثقة والمصداقية بالقيادة، والتواصل مع القائد، وروح الصداقة الحميمة، والتوافق بين العمل والعائلة) بوصفها متغيراً تابعاً. إذ تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الآتي: " كيف تؤثر القيادة الرقمية في جاهزية المنظمات الأصلية، وما الأبعاد الرئيسة التي تعزز من خلالها جاهزية المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد للتحول الرقمي"

ويقدم هذا البحث إرشادات عملية للمسؤولين وصنّاع القرار لتنفيذ استراتيجيات تسهم في تعزيز تبني التكنولوجيا الرقمية وفاعلية المنظمة. ولتحقيق ذلك، بُني مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث. ولهذا الغرض، صيغت فرضيتان رئيسيتان اشتقت منهما فرضيات فرعية لتحقيق أهداف البحث. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في عدد من المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد/الرصافة، واستقصيت آراء العاملين فيها بوصفهم مجتمع البحث، والبالغ عددهم (157) فرداً. كما استُعملت العينة القصدية العمدية، وجمعت البيانات بموجب استبانة محكمة. وحُللت البيانات باستعمال برنامج (SPSS) وعدد من الأساليب الإحصائية، منها: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (F) لاختبار معنوية التأثير، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث وأبعادها. كما تبين أن متغيري البحث (القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية) بحاجة إلى مزيد من الدراسات والأبحاث لردم

الفجوة المعرفية، بهدف مواجهة تحديات التحول الرقمي، وتزويد القادة بالمهارات المهنية، وتحسين ممارساتهم في ضوء متطلبات المنظمات الأصيلة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، المنظمات الأصيلة، المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد/الرصافة.

Abstract:

This research aims to identify the role of digital leadership with its dimensions (digital strategy, digital learning culture, digital citizenship, digital innovation) as an independent variable and to demonstrate its impact on the Authentizotic organizations and its dimensions (trust and credibility in leaders, communication with the leader, spirit of close friendship, work-life balance) as a dependent variable. The research problem was represented in “How does digital leadership affect the readiness of the organizations, and what are the main dimensions through which it enhances the readiness of private hospitals in Baghdad Governorate for digital transformation?” This research provides practical guidelines for officials and decision-makers to implement the strategy that promotes the adoption of digital technology and the effectiveness of the organization, as a hypothetical scheme was built that determines the nature of the relationship and impact between the research variables. For this purpose, two main hypotheses were formulated, from which sub-hypotheses were derived to achieve the research objectives. The descriptive-analytical method was used in a number of private hospitals in Baghdad/Rusafa Governorate. The opinions of the employees in these hospitals, numbering (157), were surveyed as the research population. The purposive sampling method was used, and their opinions were surveyed using a validated questionnaire. The data were analyzed using SPSS software and statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, F-test for significance, Pearson correlation coefficient, and regression coefficient.

The research reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant correlation and influence relationship between the research variables and their dimensions. Furthermore, the research variables (Digital Leadership and the Authentizotic Organizations) are in dire need of further research to bridge the knowledge gap, in order to address the challenges of digital transformation and equip leaders with professional skills and improve their practices in light of the requirements of digital organizations.

Keywords: Digital Leadership, the Authentizotic Organizations , Private Hospitals In Baghdad Governorate / Al-Rusafa.

المقدمة:

إنَّ التغيرات السريعة والمعقدة التي شهدها العالم في القرن الحادي والعشرين؛ ولا سيما في مجالات العلوم والتكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، أوجدت حاجةً متزايدةً إلى الانفتاح المعرفي، والتعاون العالمي، والتفكير النقدي والإبداعي والمبتكر. لذلك، برزت الحاجة إلى موارد بشرية لا تقتصر على الذكاء الأكاديمي فحسب، بل تمتلك أيضاً كفاءات القرن الحادي والعشرين، مثل التفكير النقدي، والتواصل الفعال، والتعاون، والإبداع، والمعرفة الرقمية، والقدرة على التكيف. ويتميز القادة الرقميون بقدرتهم على التعامل مع الأفراد ذوي الخصائص التي تتسجم مع منظور المنظمات الأصلية. ومن ثم، لا يمكن وجود منظمة أصلية من دون قادة يمتلكون القدرة على التفاعل الإيجابي مع العاملين. وبهذا المعنى، يشترك متغيرا القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية في عامل جوهري يتمثل في شعور العاملين بالاستقرار داخل المنظمة، وتطوير قدراتهم فيها، وبناء مسيرتهم المهنية ضمنها.

وعليه، يتوجب وجود قيادات تمتلك القدرة على إدارة المنظمة وأداء الأدوار التي تشجع على العمل بكفاءة وفاعلية، وتسهم في تحسين جودة الحياة والعمل، وتهدف إلى بناء علاقات أكثر ديمقراطية وعدالة. ومن جانب آخر، تقدم هذه القيادات للموظفين مجموعة من التصورات الإيجابية لبنية العمل فيما يتعلق بالثقة بالقيادات، والتمكين، والسعادة الوظيفية. كما تتسم بروح الزمالة، والصراحة، وتقدير القيم الإنسانية، والعدالة، واحترام الفردية، وتحقيق الذات، والعمل الجماعي.

منهجية البحث: المبحث الأول

أولاً: مشكلة البحث

أدى الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية في مجال الرعاية الصحية إلى جعل جاهزية المنظمات للتحويل الرقمي عاملاً حاسماً للنجاح. وتتطلب المنظمات غير التقليدية، التي تعتمد على سير العمل الافتراضي والبنى التحتية الرقمية، قيادةً فعالةً لمواجهة التحديات التكنولوجية والثقافية والاستراتيجية.

ومع ذلك، تتفاوت المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد/الرصافة من الناحية العملية في درجة أصالة منظماتها، إذ تظهر اختلافات في الحوكمة، وتبني التكنولوجيا، والتكامل التشغيلي. ويثير ذلك تساؤلات حول مدى جاهزية هذه المستشفيات لتكون منظمات أصلية قادرة على تنفيذ مبادرات التحويل الرقمي والاستفادة منها. كما تشير الملاحظة الميدانية إلى وجود تفاوت في تبني التقنيات الرقمية، وجاهزية الموظفين، والممارسات الإدارية بين المستشفيات الأهلية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة دور القيادة الرقمية في تعزيز الجاهزية التنظيمية، وتحديد المؤشرات الرئيسة التي تحدد أصالة المنظمات. ومن هنا برزت مشكلة البحث الرئيسة بالتساؤل الآتي: (إلى أي مدى تسهم القيادة الرقمية في جاهزية المنظمات الأصلية، وكيف تؤثر مصداقية المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد/الرصافة في قدرتها على تبني وتطبيق ممارسات التحويل الرقمي؟).

وانبثقت عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، هي: ما المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة

الرقمية والمنظمات الأصلية)، وما دورها في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين؟ ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة
الرقمية والمنظمات الأصلية؟

ما مدى تأثير القيادة الرقمية في جاهزية المنظمات الأصلية؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تناوله مفاهيم حديثة، تتمثل في القيادة الرقمية التي تُعدُّ أسلوباً مهماً في تطوير مهارات الموظفين،
بما يسهم في جعل المنظمة مكاناً مفضلاً للعاملين فيها، فضلاً عن لفت الانتباه إلى أهمية زيادة المزايا والخدمات التي
تقدمها المنظمة والمتعلقة بالموارد البشرية والبيئة التنظيمية، ومواجهة التحديات من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر،
والاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير المهارات، وتعزيز التعاون على جميع مستويات المنظمة.
ومن خلال ذلك، يمكن إطلاق الإمكانيات الكاملة للأدوات والمنصات الرقمية، بما يسهم في نجاح المنظمة في العصر
الرقمي. أما مفهوم المنظمات الأصلية، فيشير إلى المنظمات التي تتسم ببيئة يسودها الثقة والأصالة، ويتصف مناخ العمل
فيها بمنح الموظفين الإحساس بالحيوية والنشاط والنمو وتحقيق الذات، من خلال تنمية روح الصداقة، والثقة بالقيادة
ومصداقيتهم، والتواصل المفتوح والصريح مع القيادات، وتوفير فرص التعلم والتنمية الشخصية، وتحقيق التوافق بين
العمل والعائلة. وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بالقيادة الرقمية بوصفها عاملاً رئيساً في تسهيل التحول الرقمي
النجاح، فإن الدراسات التي تناولت تأثيرها في المؤسسات الصحية العراقية ما تزال محدودة. وتحديداً، يوجد نقص في
الدراسات التجريبية التي تستكشف كيفية تأثير موثوقية المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد/الرصافة في قدرتها على
تبني التقنيات الرقمية وتعزيز جاهزيتها التشغيلية.

ومن ثم، يعالج هذا البحث الفجوة المعرفية من خلال تقديم رؤى قائمة على الأدلة بشأن كيفية تأثير القيادة الرقمية في
الجاهزية التنظيمية للمستشفيات التي تختلف في مستوى موثوقيتها بوصفها كيانات تشغيلية. كما يقدم البحث قيمة عملية
لمديري المستشفيات وصناع السياسات من خلال تحديد ممارسات القيادة والمؤشرات الميدانية التي يمكن أن تحسن التبني
الرقمي، وتعزيز جودة الخدمة، وترفع كفاءة سير العمل، ومن ثم تعزز القدرة التنافسية للمستشفيات واستدامتها في بيئة
الرعاية الصحية الرقمية.

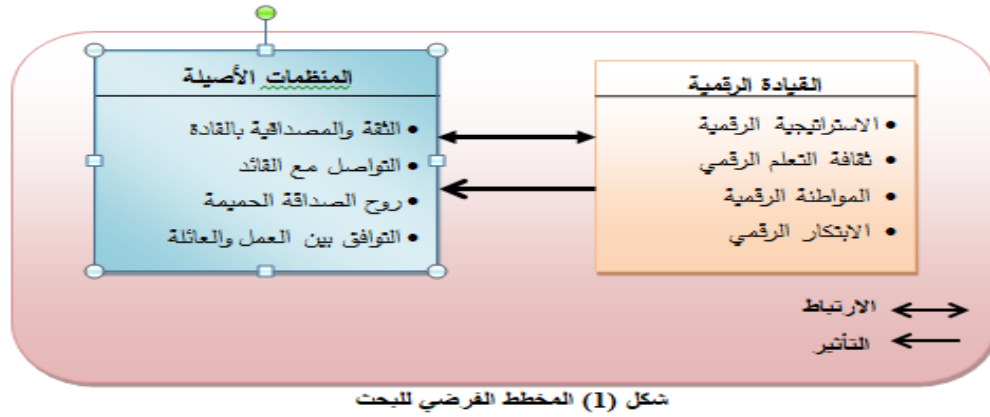
ثالثاً: أهداف البحث

تقديم إطار نظري للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية)، وبيان دورها في تحسين بيئة
العمل وتحفيز الموظفين.

التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية.

قياس تأثير سلوكيات القيادة الرقمية في جاهزية المنظمات الأصلية.

رابعاً :- المخطط الفرضي للبحث :



خامساً : فرضيات البحث

H1: الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H11: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الرقمية والمنظمات الأصلية
- H12: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة التعلم الرقمي والمنظمات الأصلية
- H13: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المواطنة الرقمية والمنظمات الأصلية
- H14: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابتكار الرقمي والمنظمات الأصلية

H2: الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية :

- H21: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الرقمية والمنظمات الأصلية
- H22: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ثقافة التعلم الرقمي والمنظمات الأصلية
- H23: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المواطنة الرقمية والمنظمات الأصلية
- H24: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الابتكار الرقمي والمنظمات الأصلية

سادساً : حدود البحث

1. **حدود بشرية :** يشمل عدد من العاملين في المستشفيات الأهلية في بغداد / الرصافة والبالغ عددهم (157) فرداً ، بينهم اداريين وفنيين وممرضين واطباء
2. **حدود مكانية:** تتمثل الحدود المكانية في عدد من المستشفيات الأهلية في بغداد / الرصافة والبالغ عددها 45 حسب إحصائية وزارة التخطيط عام 2024 اختيرت منها ستة مستشفيات اهلية تمثلت ب (مستشفى الوزرية الأهلي، مستشفى المستنصرية الأهلي، مستشفى الامير الأهلي، مستشفى بيروت الأهلي، مستشفى الدولي الأهلي).

3. حدود زمنية : مدة اكتمال البحث من 2024/12/1 ولغاية 2025/9/1

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بعدد من المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد / الرصافة والبالغ عددها 45 حسب احصائية وزارة التخطيط عام 2024 اختيرت منها ستة مستشفيات اهلية لتطبيق البحث وتم استقصاء آراء عدد من العاملين كمجتمع للبحث والبالغ عددهم (160) مبحوثاً، علماً انه تم تم الاستعانة بمعادلة (Cochran) لتحديد حجم العينة واستعملت طريقة العينة القصدية (اداريين وفنيين وممرضين واطباء). وتم استرجاع (157) استبانة صالحة للقياس وخضعت الاجابات للتحليل الاحصائي باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS)

ثامناً: مصادر القياس

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية لقياس المتغيرين القيادة الرقمية والمنظمات الأصيلة:

جدول (1) مقياس البحث

المصدر	ارقام الفقرات	المتغير الرئيسي والفرعي
(Alajmi,2022)	5-1	الاستراتيجية الرقمية
	10-6	ثقافة التعلم الرقمي
	15-11	المواطنة الرقمية
	20-16	الابتكار الرقمي
(Rego & Cunha,2006)	25-21	الثقة والمصداقية بالقيادة
	30-25	التواصل مع القائد
	35-31	روح الصداقة الحميمة
	40-36	التوافق بين العمل والعائلة

المصدر: من اعداد الباحثة

تاسعاً : التعاريف الاجرائية للبحث :-

القيادة الرقمية : هي مزيج من مهارات القيادة والقدرات الرقمية اللازمة للاستفادة من مزايا التكنولوجيا الرقمية وتحسين أداء الأعمال بالاعتماد على دمج كفاءات القيادة مع الكفاءات الرقمية للتأثير على المتابعين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

المنظمات الأصلية : هي المنظمات المفضلة التي لها القدرة على تطوير قيمها من خلال ايجاد مناخ عمل يتسم بالحيوية السعادة والنشاط والكفاءة والفاعلية والمنافسة ومتعة العمل وتجعل موظفيها بأفضل حالاتهم نحو تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة المستقبلية

عاشراً: منهج البحث: -

اعتمدت الباحثة المتجه التحليلي الوصفي كونه المنهج يتناسب مع مجتمع وعينة البحث

إحدى عشر: أدوات التحليل: -

استخدمت الباحثة في هذا البحث اساليب الاحصاء منها : (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، لاختبار معنوية التأثير اختبار F ، معامل الارتباط سبيرمان ، معادلة ميل خط الانحدار)

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً : مفهوم القيادة الرقمية :-

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة في البيئة الرقمية الديناميكية ، فالطلب المتزايد على المنتجات والخدمات الرقمية، وظهور المنصات الرقمية، والعملاء المتصلين باستمرار، يستلزم تحولاً تنظيمياً جوهرياً للحفاظ على القدرة التنافسية والأهمية (Zulu & Khosrowshahi, 2021:567). يوفر التحول الرقمي فرصاً للابتكار، لكن نجاحه يعتمد على قيادة فعالة تدعم عملية إدارة التغيير (Liyustari et al,2025:205). ونتيجةً لذلك، ظهرت القيادة الرقمية، مستندةً إلى دراسات الموارد البشرية التقليدية مع استكشاف اتجاهات جديدة. فقد تطلبت العصور المختلفة أساليب قيادة مختلفة شكلتها التطورات التكنولوجية (Schipmann,2024:18). تتشابه مصطلحات القيادة الإلكترونية، والقيادة الافتراضية أو عبر الإنترنت، والحوكمة الإلكترونية، وقيادة التكنولوجيا، وقيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) مع القيادة الرقمية في العديد من أوجه التشابه (Jameson,et al.,2022:2). على الرغم من وجود تعريفات متعددة للقيادة الرقمية في الأدبيات، مثل مفهوم (Narbona's,2016) الذي يركز على الجانب الإنساني للقيادة من خلال اعتماد الأدوات الرقمية في العالم الافتراضي، أو تعرف (Zaccaro & Bader 2003:779) القيادة الإلكترونية عادةً بأنها عملية تأثير اجتماعي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتغيير المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك و/أو الأداء مع الأفراد والمجموعات و/أو المنظمات . ومع ذلك، ظهر مؤخرًا مصطلح القيادة الرقمية في الأدبيات. تُفهم القيادة الرقمية على أنها قادة يعملون باستعمال التقنيات الرقمية .. يُعرّف (Hüsing,et al.,2013) " القيادة الرقمية هي تحقيق هدف يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توجيه الموارد البشرية واستعمالاتها ، وتمييز نوع الهدف المطلوب تحقيقه والموارد التي يجب على القائد تنسيقها ومواءمتها على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " (Hüsing,et al.,2013:13). عرف (Sasmoko,et al.,2019:287) الذي يصف القيادة الرقمية بأنها مزيج من القدرات القيادية والتكنولوجيا الرقمية لدعم عملية صنع القرار، إلا أن العديد من جوانب هذه الأدبيات لا تزال غامضة. وأما Benitez,et al.,2022:1472) يعرف القيادة الرقمية هي نوع من القيادة يُمكن التحول الرقمي من خلال رقمنة بيانات العمل وثقافات التعلم في المنظمات. يُعتبر الأفراد القادرون على ابتكار أفكار رقمية أصيلة، وإلهام موظفيهم في بيئة رقمية، وبناء علاقات طويلة الأمد مع الموظفين عبر المنصات الرقمية، ووضع استراتيجيات رقمية، قادةً رقميين. كما تشمل القيادة

الرقمية مزيجًا من العقلية والسلوك والمهارات التي تهدف إلى تعزيز ثقافة تعليمية تحويلية من خلال توظيف التكنولوجيا. يُعد هذا التحول نحو القيادة الرقمية أمرًا حيويًا في مواجهة التحديات وتحديد الكفاءات الإدارية اللازمة لنجاح التحول الرقمي (Terania,2023:34). ووفقًا (Diniz,et al.,2024:3) فإن القادة الرقميين هم أولئك الذين يديرون عمليات التحول الرقمي للشركات ويتبنون نظريات قيادية متعددة، يشير (Schipmann,2024:19) إلى أن القيادة الرقمية تشمل مجموعة من الكفاءات، بما في ذلك مهارات القيادة الرقمية والسوقية والتجارية والاستراتيجية. هذه الكفاءات حاسمة في دفع التحول الرقمي للمنظمات وخلق القيمة. تُعرّف القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على دمج التقنيات الرقمية في عمليات الأعمال، وإحداث تغيير تنظيمي نحو الكفاءة الرقمية في جميع أنحاء الشركة (Mollah,et al.,2024:1). وايضاً تُعرّف القيادة الرقمية بأنها استعمال وتطبيق مناهج القيادة المتوافقة مع العصر الرقمي، تشير إلى الشخص الذي يضيف قيمة إلى المنظمة من خلال دمج التقنيات والقدرات التي يمتلكها (Cheng,et al.,2025:3). وكما يعرفها (Narbona (2016 بأنها مزيج من القدرات القيادية والأدوات الرقمية لدعم عملية صنع القرار (Tigre,et al.,2025:791). في عملية القيادة الرقمية، تُدعم تحولات الشركات من خلال أربع منصات رئيسية: (Benitez,et al.,2022:1472)

1. منصة أعمال وأنظمة مرنة لتطوير وتقديم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسرعة.
2. منصة تعلم لتشجيع التفكير النقدي الذي يبني القدرات التنظيمية.
3. منصة اعتماد لتحديد التطبيقات التي يجب نقلها إلى العمليات التجارية العادية ومتى يتم الحفاظ على القدرة التنافسية.
4. منصة ابتكار رقمي تُمكن الفرق من اكتشاف أفكار تُحقق قيمة من خلال التحولات الرقمية.

ثانياً: أهمية القيادة الرقمية :-

لا شك في أن ظهور تكنولوجيا المعلومات (مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو) في أواخر عام 1990 قد غيّر طريقة عمل الناس وأوجد الحاجة إلى شكل جديد من أشكال القيادة يُسمى القيادة الرقمية (Avolio,et al.,2014). لذلك، بدأ العديد من المؤلفين في التحقيق في آثار تكنولوجيا المعلومات على القيادة. في البداية، استخدموا مصطلح القيادة الإلكترونية للإشارة إلى القادة الذين استخدموا القنوات الإلكترونية لتسهيل الوصول العالمي. أجرى (Oberer & Erkollar,2018:221) دراسة نظرية تهدف إلى رسم صورة واضحة لما ينبغي أن يكون عليه القائد في سياق الثورة الصناعية الرابعة. وتعني القيادة الرقمية: هي نهج سريع، متعدد المستويات، موجه نحو العمل الجماعي، وتعاوني، مع تركيز قوي على الابتكار. وتُعدّ الكفاءة الشخصية للقائد، وعقليته، وقدرته على تطبيق أساليب وأدوات جديدة مثل التفكير التصميمي، أبعاداً أساسية لقادة الرقميين. ويُعدّ التفكير التصميمي منهجية يستخدمها المصممون لحل المشكلات المعقدة وإيجاد حلول مرغوبة. أما عقلية التصميم فهي تركز على الحلول وتتجه نحو العمل من أجل بناء مستقبل مُرضٍ (Diniz,et al.,2024:3)

طور (Oberer & Erkollar,2018:220) مصفوفة القيادة الرقمية مع الأخذ في الاعتبار محورين: (أ) الاهتمام بالابتكار/التكنولوجيا؛ (ب) الاهتمام بالأشخاص. يوجد في كل ربع أسلوب قيادة أنسب للقائد. على سبيل المثال، من المرجح أن يفضل الفرد ذو المهارة العالية في التكنولوجيا أسلوب قيادة موجهًا نحو التكنولوجيا، مثل قائد التكنولوجيا الرقمي (Tigre,et al.,2025:791). من المرجح أن يفضل الفرد الذي يسعى إلى إشراك المتابعين في عملية صنع القرار أسلوب قيادة متمركز حول المتابع، مثل القائد الاجتماعي الرقمي (Hossain,et al.,2025:191)

. يركز القائد الجديد في المقام الأول على المنتج مع توجه ضئيل نحو الأشخاص والتقنيات. من ناحية أخرى، يعطي القائد الاجتماعي الأولوية للعلاقات مع الأشخاص ويمتلك عمومًا القدرة على خلق بيئة ودية للموظفين، بغض النظر عن الابتكار والتكنولوجيا. يركز قائد التكنولوجيا الرقمي على تحديد كيفية الاستفادة من التقنيات الجديدة لخلق قيمة في المنظمات. في هذه الحالة، يسود التوجه نحو الابتكار وانخفاض الاهتمام بالبعد الإنساني. وأخيرًا، يُركز القائد الرقمي على فهم كيفية تأثير التكنولوجيا على الأفراد، وكيف يُمكن للنموذج التنظيمي أن يجمع بين الجوانب التكنولوجية والبشرية لخلق القيمة. تُعتبر هذه السمات أساسية في أدبيات القيادة الرقمية، ومن ثم يُعد هذا الأسلوب الأكثر إنتاجية في سياق القيادة الرقمية. (Diniz,et al.,2024:7)

تؤكد العديد من الدراسات أيضًا على أهمية القيادة الرقمية في ضمان نجاح التحول الرقمي للأعمال، يقترح (Schipmann,2024:18) هدفين رئيسيين لنجاح التحول الرقمي هما:

- أولاً، وجود رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة مع مراعاة التقنيات الناشئة وديناميكيات السوق المتطورة،
- ثانيًا، العمل بنشاط لتحقيق هذه الأهداف مع توجيه التغيير في الثقافة التنظيمية.

يُسلّط (Herder-Wynne,et al.,2017:10) في تقريره الضوء على ضرورة أن يكون القادة الرقميين قادرين على "التعامل مع التعقيد، وتحمل عدم اليقين والغموض، وتسخير الموارد الداخلية للإبداع والحكمة، والتواصل مع هدف أسمى، وفي نهاية المطاف تهيئة الظروف اللازمة لازدهار الذات والآخرين." بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون القادة قادرين على تجاوز الحدود التنظيمية وتطوير شبكات تعاونية مع شركاء خارجيين، والتغلب على الاختلافات الثقافية سعياً لتحقيق أهداف مشتركة وجماعية. كما يذكر المؤلفون ضرورة استبدال نموذج القيادة القائم على الأمر والتحكم بنظرية قيادة مشتركة تعزز التعاون والاستقلالية والثقة والشفافية (Diniz,et al.,2024:4). وتتطلب هذه القيادة خلق ثقافة التعلم المستمر، ودعم الابتكار، ووضع استراتيجية استراتيجية للتحول الرقمي. يشجع القادة الرقميون الجيّدون موظفيهم على استعمال الأدوات الرقمية، مما يزيد من مرونة الشركة وميزتها التنافسية. ويُعد تطوير ثقافة رقمية جزءاً أساسياً من التعلم الرقمي (Mollah,et al.,2024:2)

تُشدّد الأبحاث بشكل كبير على دور القيادة الرقمية المُخصصة، مثل الرئيس التنفيذي الرقمي، أنه يؤدي ثلاثة أدوار في عملية التحول الرقمي : (Malik,et al.,2025:1642)

(أ) العمل كرائد أعمال من خلال استعمال التقنيات الجديدة للابتكار في الأعمال،

(ب) العمل كمبشر رقمي من خلال دمج الرقمنة على جميع المستويات الهرمية، و

(ج) التنسيق في عملية التحول الرقمي بأكملها من بداية الفكرة حتى تنفيذها النهائي .

ومن ثم، يتطلب التحول الرقمي الناجح قائدًا أكثر حسماً يُنسّق ويُعزّز التحول على جميع المستويات الهرمية، ويُوائم استراتيجيات الأعمال الرقمية الجديدة مع الاستراتيجيات القائمة.

في دراسة حديثة أجراها (Benitez,et al.,2022) صُنّف القادة الرقميين بوصفهم أفراداً يمتلكون مهارات قيادة تكنولوجيا المعلومات مع فطنة تجارية قوية (يشار إليها باسم "الفطنة التجارية") ومهارات قيادة الأعمال مع خبرة رقمية

عملية (يشار إليها باسم "الفطنة في تكنولوجيا المعلومات") (Schipmann,2024:19). علاوة على ذلك، أكد (Matricano,et al.,2022:1295) على أهمية تركيز القادة الرقميين على العملاء، الذين هم دائماً محور أي تحول رقمي للأعمال. يجب على القادة الرقميين الانتباه لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، والسعي باستمرار إلى طرق لتحسين تجربة العملاء.

ثالثاً: خصائص القيادة الرقمية:

القيادة الرقمية هي أسلوب قيادة للمؤسسة يتطلب كفاءة أساسية في الاتصالات والحوسبة والمحتوى والاتصالات للمساهمة في تطوير معرفة المجتمع، ويتحقق ذلك من خلال تحسين استعمال التكنولوجيا الرقمية. كما أنها جزء أساسي في دفع عجلة التحول نحو قدرات رقمية أفضل للشركات (Oberer & Erkollar, 2018:220). يتألف تطوير القيادة الرقمية من دمج الثقافة والكفاءة الرقمية لاستعمال التكنولوجيا الرقمية كجزء من أسلوب القيادة لتحقيق قيمة مضافة للشركة. ونظراً للطبيعة الرقمية التي تتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة عالمياً وفي الوقت الفعلي وبشفافية، فقد طورت أساليب القيادة في العصر الرقمي الخصائص التالية: (الإبداع، المعرفة العميقة، التواصل والتعاون القوي، المشاركة المخلصة من خلال الرؤية) (Wang,et al.,2024:2). وأشار (Zhu,2015) أن أسلوب القيادة الرقمية يتميز بـ (الإبداع، التفكير، الرؤية الشاملة والرغبة في التعاون، الفضوليين، العمق) (Mihardjo & Alamsjah, 2019:287)، أجرى كل من (Mdluli & Makhupe,2017) دراسة بمشاركة قادة الصناعة، بهدف فهم كيفية تغير كفاءات القيادة في سياق الثورة الصناعية الرابعة، ذكر فيها ست خصائص رئيسة للقيادة الرقمية: (Diniz,et al.,2024:4)

1. **معدل الذكاء:** قدرة القائد على التفكير والتحليل، مما يُمكنه من تعلم وفهم مفاهيم ونماذج أعمال جديدة.
2. **المعدل العاطفي:** القدرة على فهم العواطف واستعمالها لتعزيز مستويات أعلى من التعاون. يتميز القادة ذوو الذكاء العاطفي بصفات مثل الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية.
3. **المعدل الرقمي:** القدرة على قيادة التكيف والتحول السريع من خلال بناء وتطبيق عقلية رقمية داخل المؤسسة.
4. **معدل المرونة والقدرة على التكيف:** القدرة على التحلي بالمرونة والرشاقة، والتكيف مع السياق العالمي سريع التغير.
5. **المعدل الاجتماعي والثقافي:** القدرة على العمل في بيئات ثقافية متعددة الثقافات.
6. **معدل الإبداع والابتكار:** القدرة على خلق بيئات إبداعية وتعليمية، وتطبيق ثقافة الابتكار على مختلف مستويات المؤسسة.

خلص (Sartori,et al.,2018) في دراسته إلى أن سبع كفاءات أساسية للقائد الرقمي:

1. الرؤية وبناء المستقبل: تطوير حلول جديدة في مجالات المعرفة الجديدة، استناداً إلى منطق طويل الأمد والتقنيات الرقمية
2. الجرأة والإبداع
3. التسامح مع المخاطرة والخطأ
4. القدرة على بناء هدف تحويلي يلهم الأفراد
5. القدرة على إنشاء شبكات علاقات قيمة

6. التفاعل المنهجي مع العميل

7. القدرة على طرح الأسئلة ذات الصلة.

رابعاً: بعاد القيادة الرقمية

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية فقد اعتمدت الباحثة على دراسة (Alajmi,2022:7) في تحديد ابعاد تمكنها من قياس القيادة الرقمية هي :

1. **الاستراتيجية الرقمية** : تُعد الاستراتيجية الرقمية أحد الجوانب الرئيسية للقيادة الرقمية. وتركز على دمج رؤية واضحة من قبل القائد الرقمي فيما يتعلق بالمسار الذي يريد توجيه مؤسسته إليه. من أهم أسباب دمج الاستراتيجية الرقمية في إطار القيادة الرقمية تعزيز كفاءة عمليات صنع القرار (Mollah,et al.,2024:1). تُحسن القيادة الرقمية وعي مديري المنظمات وفهمهم للمشكلات القائمة، مما يُعزز بشكل كبير قيمة عملية صنع القرار، ليس فقط على المدى القصير، بل على المدى الطويل أيضاً. يُعد هذا جانباً أساسياً من جوانب النجاح فيما يتعلق بالقيادة الرقمية (AlAjmi,2022:3). تتطلب الاستراتيجية الرقمية القدرة على تصميم رؤية واضحة وملهمة، وبناء ثقافة مدرسية تعاونية، وتحفيز المعلمين والطلاب على التطوير المستمر، وتنفيذ استراتيجيات التعلم المبتكرة والمناسبة والمبنية على التكنولوجيا (Liyustari et al,2025:205).

2. **ثقافة التعلم الرقمي**: تُعد القيادة الرقمية محورية في تعزيز التعلم الرقمي وتعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين في مجال التكنولوجيا، يجب على القادة اكتساب الثقافة الرقمية لاستعمال أدوات التكنولوجيا بفعالية لتعزيز المجتمع. وهذا لا يقتصر على إدارة المؤسسة فحسب، بل يشمل أيضاً التعامل مع المهام القائمة على التكنولوجيا. لذلك، من الضروري أن يخطط القادة استراتيجياً لتطوير محو الأمية الرقمية لديهم لمواءمة مؤسستهم مع المهارات المطلوبة في القرن الحادي والعشرين (Terania,2023:34). يعتمد التعلم الرقمي على دمج كفاءات القيادة مع الكفاءات الرقمية للتأثير على المتابعين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Mollah,et al.,2024:2). إن مدى تبني القادة الرقميين لثقافة التعلم في العصر الرقمي له تأثير جوهري على مدى نجاحهم. ويقع على عاتق هؤلاء القادة ضمان وعيهم الكافي بالاستراتيجيات التي تشكل إطار عمل تطبيق ثقافة التعلم في العصر الرقمي ضمن بيئاتهم أو منظماتهم المعنية (AlAjmi,2022:3). ويتعين على القادة الرقميين مواجهة هذه التحديات من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر، والاستثمار في التكنولوجيا وتطوير المهارات، وتعزيز التعاون على جميع مستويات المؤسسة (Okunlola,2024:209). ومن خلال ذلك، يمكنهم إطلاق العنان للإمكانات الكاملة للأدوات والمنصات الرقمية، مما يُسهم في نجاح المؤسسة في العصر الرقمي (Aldani,2025:5).

3. **المواطنة الرقمية** : تعكس المواطنة الرقمية الإجراءات وعادات الاستهلاك التي تستهدف المجتمعات والسياقات الرقمية الإيجابية. عند تطوير الثقافة والمواطنة الرقمية، يتحمل مديرو مسؤولية نمذجة وتعبئة فهم المسؤوليات الأخلاقية والقانونية والاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة ضمان توفر الموارد ذات الصلة للمتعلمين لتلبية احتياجاتهم التكنولوجية (ISTE,2014). تتضمن المواطنة الرقمية تبني علوم الحاسوب، والمنصات التكنولوجية، والاتجاهات المختلفة التي تميز التطور الرقمي (Mihardjo & Alamsjah, 2019:287). يُحسن دمج المواطنة الرقمية في القيادة الرقمية مدى قدرة القادة على التواصل بفعالية مع احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، مع البقاء على اطلاع دائم بالاتجاهات والتطورات الناشئة، داخلياً وخارجياً (Cheng,et al.,2025:3). القائد الذي سيقود القيادة الرقمية في البيئة المؤسسية يجب أن يكون صاحب رؤية ويظهر المواطنة الرقمية والنمو المهني (Okunlola,2024:209).

4. **الابتكار الرقمي:** تتطلب إدارة التغيير بطريقة فعالة قادة التغيير الذين يمكنهم قيادة فريق لديه الشجاعة لدفع التغيير بشكل صحيح في النظام الحالي، نظرًا لأن التغيير هو عملية تحول فإن يجب على وكلاء التغيير (القادة والإدارة) قيادة استجابة تدعم التغيير من أصحاب المصلحة (Alajmi,2022:7). يُمكن تحقيق الابتكار الرقمي من خلال سلوكيات القيادة الرقمية، إذ تُركز القيادة الرقمية على البنية التحتية التنظيمية للابتكار الرقمي. تؤثر الزيادة في حجم البيانات الناتجة عن الابتكار الرقمي على هياكل القيادة (Obied,2025:2). يلعب القادة الرقميون الذين يدعمون الابتكار الرقمي دورًا حاسمًا في دمج المنظمات مع التطور التكنولوجي، ويتطلب ضمان الابتكار الرقمي سلوكًا قياديًا فعالًا، فإن التحول الرقمي يتعلق أكثر بكيفية نظر المديرين والموظفين والقادة إلى عملية التغيير وكيفية دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع عمليات المؤسسة أكثر من كونه يتعلق بالمعرفة التكنولوجية لذلك، من أجل تحقيق الابتكار الرقمي، يحتاج القادة إلى امتلاك المهارات والالتزام لضمان التحول الرقمي الناجح (Benitez,et al.,2022:1472)

خامساً: مفهوم المنظمات الأصيلة: -

مع حلول القرن الحادي والعشرين، يواجه قادة المنظمات تحديًا يتمثل في بناء منظمات تتمتع بصفات أصيلة. فالعمل في منظمات أصيلة يُخفف من ضغوط العمل، ويوفر حياة أكثر صحة، ويُبني الخيال، ويُسهّم في حياة أكثر إشباعًا (Figueiredo,et al.,2019:4). ولأن المنظمات الأصيلة تُساعد موظفيها على تحقيق توازن فعال بين حياتهم الشخصية والمنظمية، فهي المنظمات التي يجب أن نطمح إليها ونسعى إليها. إن الاهتمام بالصحة النفسية هو ما يجعل المنظمات الأصيلة أماكن عمل مُلهمة. وكما جاء في المثل العربي "من عافى فقد رَجى، ومن رَجى فقد فَقَد" (de Vries,2001:14). يشير مصطلح "المنظمة الأصيلة" إلى أفضل مكان للعمل، فهي المنظمة الأكثر تفضيلاً وجاذبيةً للموظفين مقارنةً بمثيلاتها. استُخدم مصطلح "المنظمة الأصيلة" لأول مرة من قبل (Kets de Vries,2001). تتكون كلمة "الأصيلة" من كلمتين يونانيتين: الأولى "Authenteekos" وتعني منظمة أصيلة وموثوقة تتميز بجودة بيئة العمل. وبمعناها الأوسع، تصف كلمة "أصيل" ما يتوافق مع الواقع، ومن ثم فهو جدير بالثقة والاعتماد. وباعتبارها علامةً في مكان العمل، كما تعني "الأصيلة" أن المنظمة تتمتع بميزة تواصلية قوية لموظفيها، من خلال رؤيتها ورسالتها وثقافتها وهيكلها. وهذا يعني أن قائد المنظمة قد عبّر بوضوح وإقناع، ليس فقط عن كيفية أداء كل وظيفة، بل أيضًا عن سببها، كاشفًا عن معنى مهام كل فرد (de Vries,2001:14). أما الثانية، "Zoteekos"، فتعني المنظمات التي تتيح للموظفين فرصاً لتحقيق ذواتهم، وتسعى نحو الكفاءة والإبداع والابتكار في العمل (Lizote et al., 2020). وفي السياق التنظيمي، يصف المصطلح الطريقة التي يُنْعَش بها عمل الأفراد. يشعر الأفراد في المنظمات التي ينطبق عليها مصطلح "Zoteekos" بالتوازن والاكتمال. في مثل هذه المنظمات، تُلبّي الحاجة الإنسانية للاستكشاف، المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالإدراك والتعلم. يتيح عنصر "Zoteekos" في هذا النوع من المنظمات تأكيد الذات في مكان العمل، ويولد شعورًا بالفعالية والكفاءة، والاستقلالية، والمبادرة، والإبداع، وريادة الأعمال، والاجتهاد (de Vries,2001:14). عرف كل من (Kets & Balazs,1999:275) مصطلح المنظمات الأصيلة وعبّر عنها بأنه منظمات مفعمة بالثقة، تمنح أعضائها شعورًا بالاكتمال والحياة، حيث يشعر العاملون فيها بتحقيق الذات والقدرة على المنافسة، والعطاء. بينما حدد (Cameron,et al,2003:11) اتجاهات المنظمات العزيزة نحو التأكيد على ضرورة زيادة الدعم الاجتماعي للعاملين، مما ينعكس إيجابًا على المنظمة ويحقق لهم رفاهية أفضل. يؤدي بناء جو إيجابي بين العاملين الخاضعين للأوامر إلى ظهور جو أصيل، أو ثقافة أصيل، أو حتى منظمات أصيل. لذلك، فإن المنظمات الأصيلة هي تلك التي يرى

فيها العاملون الشركة امتداداً لأهداف حياتهم. وأشار (Cairrao,et al.,2019:4) إلى أن إحدى خصائص المنظمات المحبوبة هي الثقافة الناتجة عن القيم والمترجمة إلى سلوكيات وهي (الفرح والثقة والصدق والتمكين واحترام الفرد والعدالة والعمل الجماعي والابتكار والتوجه نحو العملاء والمساءلة والتعلم المستمر والانفتاح على التغيير وترجمتها إلى أشكال محددة من السلوكيات. في هذه المنظمات، تسود الزمالة والشفافية العلائقية (Figueiredo,et al.,2019:4) . يشير المناخ الأصيل إلى المنظمات التي يشعر فيها الموظفون بأمان نفسي قوي، ودعم من زملائهم، وتلبي احتياجاتهم الإنسانية . ويُقال إن المناخ الأصيل يزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع وظائفهم، ويعزز شعورهم بالانتماء إلى الفريق، وأهدافهم المشتركة، وشعورهم بالانتماء (Abdelkawi,et al.,2023:53). بينما يرى El-Sayed,et al.,2023:52) أن مفهوم المنظمات الأصيلة يشمل المنظمات التي يشعر فيها العاملون بأمان نفسي قوي، ودعم من زملائهم وتلبية احتياجاتهم الإنسانية مما يزيد من قدرتهم على التكيف مع وظائفهم ويزيد من شعورهم بالانتماء نحو الفريق والأهداف المشتركة.وأما (Thamer & Hussain,2025:7) عرفها هي مجموعة من الممارسات التي تتميز بقدرتها على تلبية الاحتياجات الإنسانية للعاملين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تتسم بروح الصداقة والثقة بين العاملين والقادة. لذا، هناك عملية تشابك بين القادة الأصليون، الذين يكرمون القيم ومعرفة أنفسهم. إنهم أشخاص واثقون من أنفسهم ينقلون الثقة إلى الأشخاص الذين يقودونهم. ومن ثم، فإن هذه القيادات الأصيلة قادرة على التصرف بـ"أنا" الحقيقية دون الاعتماد على نمط محدد لعكسه (Nenevé,et al.,2018:100)

سادساً: أبعاد المنظمات الأصيلة:-

نظراً لحداثة مفهوم المنظمات الأصيلة وقلة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ووفقاً لعلم الباحث وما توصل إليه من مصادر حول هذا الموضوع، فقد اعتمدت الدراسات السابقة (Cunha, 2006:77) ، (Rego & Cunha, 2006) ، (Abdelkawi, et al., 2023:54) ، (Semedo et al., 2017) في تحديد أبعاد المنظمات الأصيلة بالآتي Thamer & Hussain, 2025:7

1. روح الصداقة الحميمة: ويشير ذلك إلى شعور الموظفين بالانتماء إلى عائلة واحدة والعمل كفريق واحد، بالإضافة إلى الصداقات والألفة بينهم واهتمامهم ببعضهم البعض. كل هذا يؤدي إلى شعور الموظفين بالأمان النفسي والانتماء (Abdelkawi et al., 2023:54) وقد وصفه Rego & Cunha, 2006:77 بأنه تصور العاملين أن ضعف العلاقات فيما بينهم يجعلهم يشعرون بوجود معوقات تمنعهم من إشباع احتياجاتهم الاجتماعية، وأنهم لا يحصلون على الدعم اللازم من زملائهم للتعامل مع التحديات المختلفة التي يواجهونها. بينما أشار Alexandre & Lafon (2011:14) إلى أنها تصورات الألفة التي تؤثر بشكل كبير في الرفاهية العاطفية للموظفين، مع تسليط الضوء على أهمية الترابط والتركيز على الوحدة والتضامن والأخوة بين الجنود، على الرغم من تعقيدات الهوية الاجتماعية والعسكرية الأساسية. ومن خلال الأطر النظرية لمفهوم روح الألفة، يتوافق هذا المفهوم مع توجهات القيادة الأخلاقية (Thamer & Hussain, 2025:8).
2. المصداقية والثقة في القادة: ويعني ذلك مدى شعور الموظفين بالثقة والحرية في التعامل مع قادة المنظمة، والاختلاف بينهم في وجهات النظر. بالإضافة إلى ذلك فإن مصداقية القادة والوفاء بوعودهم يؤدي إلى شعور الموظفين بالدعم العاطفي والاحترام المتبادل (Abdelkawi et al., 2023:54) كما وصف Ertürk (2007:13) ثقة الأفراد بقادتهم بأنها زيادة درجة اليقين في دعم القائد للمرؤوسين بطريقة تزيد من درجة التزامهم وولائهم الوظيفي. ويجب على القائد

بناء ثقة المرووسين بقدراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم. بينما خلص (Alzaabi et al. (2023:53 إلى أن الثقة عامل حاسم في تعزيز فعالية القيادة، وأن القادة الفعالين يعطون الأولوية لبناء الثقة بين الموظفين من خلال التواصل المفتوح والتعاون والشفافية والتغذية الراجعة. تمكّن الثقة القادة من خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز مشاركة الموظفين ودفع عجلة النجاح التنظيمي. (Thamer & Hussain, 2025:8)

3. التواصل مع القائد: يُشير إلى سهولة وصراحة التواصل مع القادة، وحرية التعبير عن الآراء والمقترحات، وقبول الاختلاف، مما يشعرهم باهتمام قائدهم واحترامه لأفكارهم، مما يزيد من شعورهم بالدعم الاجتماعي. ويُعد شعور الموظفين بالدعم العاطفي. (Aycan & Eskin, 2005:33) مما يؤدي بدوره إلى زيادة سعادة الموظفين. إن غياب التواصل المفتوح مع القادة يُشعر الموظفين بنقص الدعم الاجتماعي الموجه إليهم ونقص فرص التعبير عن آرائهم، كما أن غياب أو ضعف التواصل المفتوح يُسبب لهم الإرهاق الوظيفي والضغط والتوتر. (Rego & Cunha, 2006:16) بينما يرى (Mayfield & Mayfield (2016:13 أن تحسين التواصل في بيئات العمل يتطلب نهجاً متعدد الجوانب يشمل الوعي الثقافي وإتقان اللغة واستراتيجيات التعامل الشخصي وعمليات التواصل المنظمة والممارسات الشاملة واستراتيجيات التواصل التسويقي الفعالة. ومن خلال دمج هذه العناصر يمكن للمنظمات تعزيز تفاعلاتها الدولية وبناء علاقات أقوى وتحقيق أداء أفضل بشكل عام (Thamer & Hussain, 2025:9)

4. التوفيق بين العمل والعائلة: يُشير هذا إلى مدى اهتمام المنظمة بمصالح موظفيها الشخصية والأسرية من خلال ظروف العمل. ينبغي أن تمكّن هذه الظروف الموظفين من التوفيق بين وظائفهم وأسرهم، ومن ثم تتجنب المنظمة العديد من الآثار النفسية والاجتماعية والتنظيمية السلبية لعدم التوافق بين العمل والعائلة. (Abdelkawi et al., 2023:54) يؤكد (Rego & Cunha (2006:102 أن عدم التوافق بين العمل والأسرة يمكن أن يؤدي إلى انخفاض جودة الحياة، وانخفاض مستويات السعادة والصحة النفسية، ومن ثم انخفاض مستويات الرضا التنظيمي. ويصف (Deborah & Nadal (2022:11 أن الشعور بضعف الدعم التنظيمي، والشعور بأن المنظمات التي تساعد العاملين على التوفيق بين العمل والحياة الأسرية، تُحفّز الرضا التنظيمي لديهم وترفع جودة الحياة العملية وتصل إلى مستويات أعلى من السعادة والتفاعل في المنظمة، مما يؤثر على استبقاء العاملين ويزيد الإنتاجية ويرفع مستوى الأداء في المنظمة. بمعنى آخر: حياة عمل جيدة وشعور أقل بالتعباس يعيشه العاملون في تلك المنظمات (Thamer & Hussain, 2025:9).

سابعاً: العلاقة بين القيادة الرقمية والمنظمات الأصيلة:

يُعد التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتسارعة اليوم، وقد أثبتت تكامل التقنيات الرقمية أهميته في تحسين أداء الأعمال. ومع ذلك، لا يزال هناك فهم محدود لكيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على نتائج عمليات التحول الرقمي. (ALQahatni, 2025:107) لذا يجب على المنظمات تبني الرقمنة، ولتحقيق رقمنة مستدامة وفعالة وكفاءة تتطلب خطة رقمية فعالة وجود قادة قادرين على توجيه الموظفين نحوها. وقد أصبح مفهوم القائد الرقمي حاسماً في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها في التحول الرقمي (Sağbaş & Erdoğan, 2022:20). يسعى القائد الرقمي إلى مواصلة البحث باستمرار في إحداث تغييرات وتطورات خاصة مع

تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية (Abdelkawi et al., 2023:53).

القادة الرقميون يصنعون فرقاً حقيقياً؛ فالإدارة العليا تفعل ما تقوله، فهي تتبنى قيمها وأهدافها وتمثلها، وتضمن معاملة كل فرد في المؤسسة باحترام ورعاية، وتشجع كبار المديرين التنفيذيين على تقدير الأشخاص الذين يشرفون عليهم للمساهمات الإيجابية التي يقدمونها (Figueiredo et al., 2019:4) وتسلط دراسة أنماط القيادة الضوء بشكل أكبر على أهمية تطوير القيادة المستهدفة لزيادة فعالية التكنولوجيا (Lalani et al., 2021) ومن خلال الدراسات التي أجريت خلال جائحة COVID-19 ، يمكن ملاحظة أن الوباء أثر بشكل كبير في القيادة التنظيمية، إذ يحتاج القادة إلى مهارات تواصل جيدة لمشاركة المعلومات الحقيقية بتعاطف وتفؤل، ويحتاجون إلى أن يكونوا مدروسين وقادرين على التعامل مع التغيير في المواقف غير المؤكدة (Chen & Sriphon, 2021:1) تضمن القيادة الرقمية مشاركة المعلومات من خلال إنشاء التواصل والشفافية على جميع المستويات، ولا تتوقف عن التفكير في كيفية تحسين تدفق التواصل صعوداً وهبوطاً وأفقياً، وإن وضع أنظمة معلومات رقمية شفافة يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات أكثر استنارة (Nenevé et al., 2018:100). ارتبط مفهوم المنظمات الأصلية لدى الموظفين بجودة الحياة الوظيفية أو جودة حياة العمل من خلال استجابة الإدارة العليا لتخفيض التوتر والقلق والإحباط وتحقيق التميز التنافسي في جميع مكوناتها وعناصرها المعنوية والمادية، وتحسين بيئة العمل الصحية الآمنة والخالية من الحوادث، والتواصل مع الموظفين والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات (Al-Mousawi, 2025:207) لذلك فإن القيادة الرقمية في المنظمات الأصلية لها تأثير كبير على الموظفين وعلى النتائج التي تحققها المنظمات. في الواقع، يُدمج القادة الرقميون قيم المنظمة ومثلها العليا ويسعون إلى حشد جميع القوى البشرية لمشاركة هذه المثل، مع انعكاسات واضحة على ثقافة المنظمة والأرباح الناتجة عنها. وإذا أُضيف إلى ذلك إمكانية قيام القادة بتعزيز المناخات الأصلية في المنظمات، فإن احتمالات النجاح والتزام الأشخاص داخل منظماتهم تكون أعلى بكثير.

تتبع المناخات الأصلية في المنظمات من مواقف الإدارة تجاه مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالموارد البشرية ورضاها، فضلاً عن التزامها وتحديد مستويات أدائها (Cairrão, 2019:2) تُهيئ المنظمات الأصلية أيضاً مساحةً تصف عناصر الأربعة بيئات العمل التي يُشجع فيها الأفراد على الانخراط في حوارات جريئة ضمن ثقافة التدريب. وقد يكون تهيئة الظروف المناسبة لنمو وازدهار هذه المنظمات الأصلية مهمة شاقة، لأنها تتطلب منا التغلب على مقاومة نفسية متجذرة (Kets de Vries, 2017:3) . بذلك تشكل نظرية المستويات العليا أساس مفهوم القيادة الرقمية. ووفقاً لهذه الفكرة، فإن خصائص الخلفية الإدارية تجعل نتائج المنظمة (الخيارات الاستراتيجية ومستويات الأداء) أكثر قابلية للتنبؤ. ونتيجة لذلك، يُزعم أن المنظمات التي يقودها أفراد يتمتعون بالصفات اللازمة للقيادة الرقمية هي منظمات رقمية أيضاً (Sağbaşı & Erdoğan, 2022:20) . يتميز نمط القيادة في المنظمات الأصلية بأنها "نمط سلوكي قيادي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعززهما، لتعزيز الوعي الذاتي، ومنظور أخلاقي متأصل، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية في العلاقات من جانب القادة الذين يعملون مع أتباعهم، مما يُعزز التطور الذاتي الإيجابي (Walumbwa, et al., 2008, 94) "يركز منظور (Kurubacak, 2006) للقيادة الرقمية على دور القيادة الرقمية الحفاظ بقوة على شراكات القوة اللازمة لتحقيق أهدافها، واحترام الممارسات الديمقراطية التي تشمل موظفيها، والظهور بمظهر متسق لتمثيل سياساتهم، والقيام بأدوار مستقلة لأغراض تفاعلاتهم عبر الإنترنت "مؤكدًا أن القيادة الرقمية "قادرة على تحديد الاتجاه، والتأثير على الآخرين، وبدء تغيير مستدام من خلال جمع المعلومات والتواصل،

وذلك لتوقع التغييرات اللازمة لنجاح المنظمة في المستقبل ، تمثل القيادة الرقمية هي عملية تأثير اجتماعي تسهلها التكنولوجيا ويمكن أن تحدث على أي مستوى تنظيمي وتهدف إلى التأثير على موقف الفرد أو المجموعة أو المنظمة وعواطفها وتفكيرها وسلوكها وأدائها. (Sağbaş & Erdoğan,2022:20) يقدم ((Bass & Steidlmeier المتأثران أصلاً بتيار الأثر، المكونات الأربعة للقيادة في المنظمات الأصلية وهي "الشخصية الأخلاقية للقادة واهتمامهم بأنفسهم والآخرين؛ والقيم الأخلاقية المضمنة في رؤية القادة وتعبيرهم وبرنامجهم، والتي يمكن للأتباع تبنيها أو رفضها؛ وأخلاقيات عمليات الاختيارات والأفعال الأخلاقية الاجتماعية التي يخرط فيها القادة والأتباع ويسعون إليها جماعياً " (Bass & Steidlmeier,1999:181). يعمل القادة الرقميون كقدوة من خلال تعزيز التغييرات ودعم الموظفين لاكتساب المعرفة الرقمية، ومع ذلك، ونظراً للاضطرابات السريعة التي تسببها التقنيات الآلية، يتعين على القادة الرقميين أن يكونوا بعيدي النظر، وذوي خبرة تقنية، وقادرين على التكيف، ومتعاونين إلى حد كبير، ومحفزين، ومبدعين (Hossain,et al.,2025:191) وخلص (Hoxsey D,2010,671) إلى أن الموظفين السعداء ليسوا أكثر إنتاجية فحسب، بل هم أيضاً أكثر أماناً في بيئة العمل وأن بناء ثقافة تنظيمية تركز على رفاهية الموظفين وسعادتهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين السلامة والأداء العام للمنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتوفير الدعم المستمر وتشجيع الموظفين على التواصل والتعاون.

المبحث الثالث: الجانب العملي

التمهيد:

يمثل هذا المحور البعد التطبيقي للبحث، حيث تُجرى الاختبارات الإحصائية على البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة الموزعة على عينة مكونة من (157) فرداً من العاملين في المنظمات المبحوثة. ويهدف هذا الجانب إلى تشخيص الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة، بما يتيح تكوين صورة واضحة عن البيئة البشرية التي طُبقت فيها الاستبانة، ويساعد على تفسير نتائج التحليل في ضوء السمات الديموغرافية للأفراد.

أولاً: السمات الشخصية للعينة

يعرض الجدول (2) التوزيع الوصفي للخصائص الديموغرافية الأساسية للعينة، والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي. وقد وُضحت التكرارات والنسب المئوية لكل فئة بما يوفر أساساً متيناً لقراءة النتائج اللاحقة، ويُظهر التنوع في صفات الأفراد المشاركين في الاستبانة.

الجدول (2) السمات الشخصية للعينة

السمات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	118	75 %
	أنثى	39	25 %
	المجموع	157	100%

15.9%	25	25 سنة فأقل	العمر
35.0%	55	26-35	
25.5%	40	36-45	
15.9%	25	46-55	
7.6%	12	56 فأكثر	
100%	157	المجموع	
1.9%	3	دكتوراه	التحصيل الدراسي
3.2%	5	ماجستير	
2.5%	4	دبلوم عالي	
70.1%	110	بكالوريوس	
22.3%	35	أخرى	
100%	157	المجموع	

✓ **النوع الاجتماعي:** يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (75%) مقابل (25%) من الإناث، وهو ما يعكس هيمنة الذكور على مجتمع المنظمات المبحوثة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المنظمات المبحوثة التي قد تتطلب أدواراً وظيفية يغلب عليها الطابع الفني أو العملي الذي يميل إلى استقطاب الذكور أكثر من الإناث. ويشير هذا التوزيع إلى أهمية تعزيز التوازن بين الجنسين مستقبلاً لما لذلك من أثر إيجابي في تنوع الخبرات وتحقيق العدالة الوظيفية.

✓ **العمر:** تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (26-35 سنة) استحوذت على أعلى نسبة بلغت (35.0%)، تلتها فئة (36-45 سنة) بنسبة (25.5%)، في حين شكلت الفئات الأخرى نسباً أقل. هذا التوزيع يعكس أن غالبية العاملين في المنظمات المبحوثة هم من فئة الشباب والكهول، وهو ما يوفر طاقة بشرية نشطة قادرة على استيعاب متطلبات العمل الرقمي والتكيف مع التغييرات التقنية. وفي الوقت نفسه، فإن وجود نسبة معتبرة من الفئات الأكبر سناً (46 سنة فأكثر) يعزز الخبرة المؤسسية ويشكل عنصراً داعماً للتوازن بين الحيوية والخبرة.

✓ **التحصيل الدراسي:** أظهرت النتائج أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى (70.1%) من أفراد العينة، يليهم حملة الشهادات الأخرى (22.3%)، فيما كانت نسب الحاصلين على الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه، دبلوم عالي) متدنية نسبياً (7.6% مجتمعين). هذا التوزيع يعكس اعتماد المنظمات المبحوثة بدرجة كبيرة على فئة البكالوريوس كقاعدة أساسية للقوى العاملة، وهو أمر شائع في المنظمات التي تتطلب اختصاصات عملية. كما أن هذا

التركيب يبرز الحاجة إلى توسيع برامج التدريب والتطوير المستمر لتعزيز المهارات، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءات وزيادة القدرة على تبني التقنيات الحديثة.

ثانيًا: اختبار الثبات

أُستعمل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة البحث ومدى اتساق فقراتها الداخلية. ويُعد هذا الاختبار من أكثر المقاييس شيوعًا في البحوث الاجتماعية والإدارية، إذ يقيس درجة الترابط بين الفقرات التي تستهدف المتغير نفسه. تتراوح قيمة المعامل بين (0 – 1)، حيث إن القيم الأقرب إلى (1) تشير إلى مستوى مرتفع من الثبات، فيما يُعد تجاوز القيمة (0.70) مؤشرًا مقبولًا لجودة الأداة.

وكما هو موضح في الجدول (3)، فقد أظهرت نتائج معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد المتغيرين الرئيسيين (القيادة الرقمية، المنظمات الأصلية) قيمًا مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى المقبول، الأمر الذي يعكس تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها أداة صالحة للتحليل اللاحق.

الجدول (3) قيم الثبات

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة الثبات (Cronbach's Alpha)
القيادة الرقمية	20	0.811
المنظمات الأصلية	20	0.768
المقياس الكلي	40	0.927

تشير نتائج اختبار كرونباخ ألفا إلى أن الاستبانة تمتعت بدرجة ثبات جيدة للقيادة الرقمية (0.811) والموثوقية المقبولة للمنظمات الأصلية (0.768)، مع ثبات عالٍ جدًا للمقياس الكلي (0.927)، مما يعزز صلاحيتها كأداة علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحليل العلاقة بين متغيرات البحث.

ثالثًا: اختبار التوزيع الطبيعي

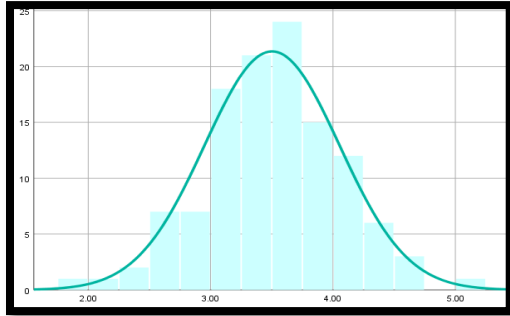
تُعد معرفة طبيعة توزيع البيانات خطوة أساسية قبل تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، إذ يُستعمل اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى مطابقة البيانات للتوزيع الطبيعي. فإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار (Sig.) أكبر من (0.05)، فإن ذلك يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. كما يوضح الجدول (4)، فقد تبين أن بيانات متغيري البحث الرئيسيين (القيادة الرقمية، المنظمات الأصلية) تتبع التوزيع الطبيعي، إذ جاءت معنوية الاختبار أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد ملاءمة استعمال الأساليب الإحصائية العلمية في تحليل البيانات.

الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

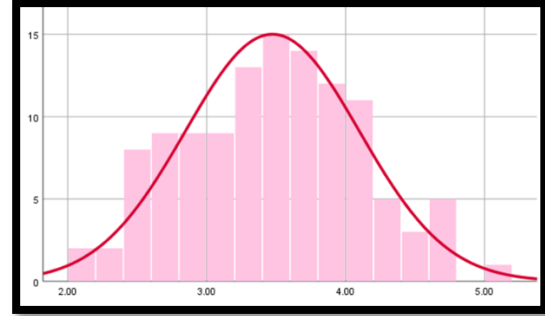
المتغير	إحصاءة الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار
---------	-----------------	--------------	-----------------

0.094	157	0.081	القيادة الرقمية
0.087	157	0.076	المنظمات الأصلية

كما تؤكد الاشكال (1) و (2) أن بيانات متغيري البحث الرئيسيين (القيادة الرقمية، المنظمات الأصلية) تتبع التوزيع الطبيعي.



الشكل (2) التوزيع الطبيعي للمنظمات الأصلية



الشكل (1) التوزيع الطبيعي للقيادة الرقمية

رابعاً: اختبار الصدق الاستكشافي

يُستعمل التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لاكتشاف البنية الكامنة للبيانات وتحديد مدى ترابط الفقرات مع الأبعاد النظرية المفترضة قبل تطبيق التحليل التوكيدي. ويسهم هذا التحليل في التأكد من أن فقرات الاستبانة تتجمع في أبعاد واضحة ومتميزة، بما يبرهن على الصدق البنائي لأداة القياس. اعتمد التحليل على أسلوب Principal Component Analysis مع تدوير Varimax، وقُبلت الفقرات التي تجاوزت قيمة تحميل عاملي (0.40) فأكثر.

الجدول (5) التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد متغيري القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية

الفقرات	القيادة الرؤيوية	ثقافة التعلم الرقمي	المواطنة الرقمية	الابتكار الرقمي	الثقة والمصداقية بالقائد	التواصل مع القائد	روح الصدقة الحميمة	التوافق بين العمل والعائلة
Q1	0.742							
Q2	0.781							
Q3	0.694							
Q4	0.723							
Q5	0.709							

						0.683		Q6
						0.709		Q7
						0.741		Q8
						0.694		Q9
						0.716		Q10
					0.764			Q11
					0.782			Q12
					0.734			Q13
					0.713			Q14
					0.754			Q15
				0.758				Q16
				0.742				Q17
				0.716				Q18
				0.701				Q19
				0.732				Q20
			0.728					Q21
			0.762					Q22
			0.704					Q23
			0.738					Q24
			0.751					Q25
		0.752						Q26
		0.784						Q27

		0.726						Q28
		0.713						Q29
		0.705						Q30
	0.771							Q31
	0.792							Q32
	0.748							Q33
	0.724							Q34
	0.762							Q35
0.678								Q36
0.703								Q37
0.732								Q38
0.715								Q39
0.691								Q40

مؤشرات ملائمة النموذج الكلية: $KMO = 0.934$ ، $Bartlett's Test = 2765.384$ (Sig. = 0.000) ، إجمالي

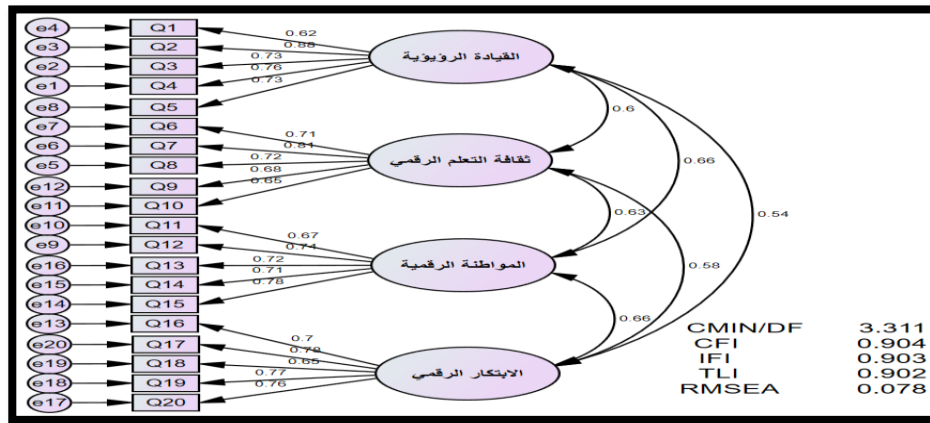
التباين المفسر = 84.55%

تُظهر نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن جميع الفقرات قد حققت تحميلات عاملية تتجاوز (0.40)، وهو ما يدل على ارتباط قوي لكل فقرة ببعدها الصحيح. وقد توزعت الفقرات بوضوح ضمن ثمانية أبعاد، مما يعكس تمايز البناء المفاهيمي لأداة القياس. كما جاءت قيم (KMO) و (Bartlett's Test) ضمن الحدود المثالية، مما يؤكد ملائمة البيانات لإجراء التحليل العاملي ويدل على أن الترابطات بين الفقرات كافية لتكوين عوامل متجانسة. أما نسبة التباين الكلية المرتفعة (84.55%) فتُظهر أن النموذج قادر على تفسير الجزء الأكبر من التباين الكامن، مما يدعم صدق وثبات القياس المستعمل في الدراسة.

خامساً: اختبار الصدق التوكيدي

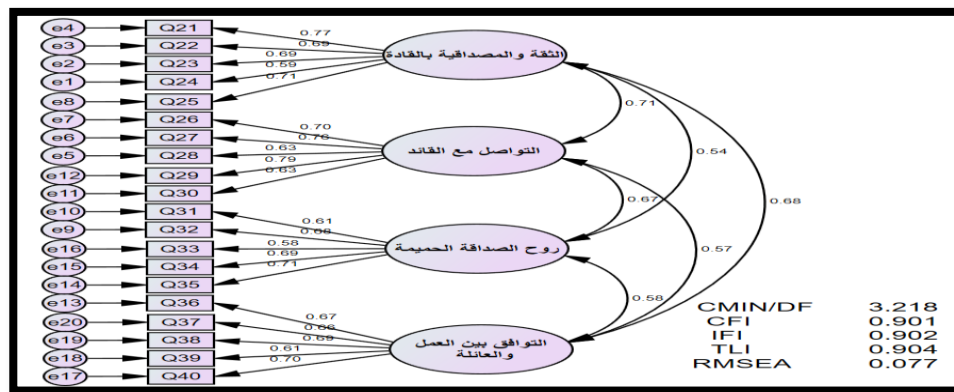
يُعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أداة إحصائية للتحقق من صدق النموذج النظري وملاءمته للبيانات، من خلال فحص قوة ارتباط الفقرات بأبعادها الكامنة. كما تبيّن الأشكال (3) و (4) الصدق التوكيدي لكلٍ من أبعاد متغيري القيادة الرقمية (القيادة الرؤيوية، ثقافة التعلم الرقمي، المواطنة الرقمية، والابتكار الرقمي) والمتغير المنظمات الأصلية (الثقة والمصادقية بالقائد، التواصل مع القائد، روح الصداقة الحميمة، والتوافق بين العمل والعائلة).

الشكل (3) الصدق التوكيدي لابعاد المتغير القيادة الرقمية



يبين الشكل أن جميع التشبعات العاملية تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.40) لكل من أبعاد القيادة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي، والمواطنة الرقمية، والابتكار الرقمي، مما يدل على أن فقرات كل بُعد تمتلك قوة ارتباط كافية مع متغيرها الكامن، ومن ثم تحققت شروط الصدق التقاربي للنموذج الإحصائي.

الشكل (3) الصدق التوكيدي لابعاد المتغير المنظمات الأصلية



يبين الشكل أن جميع التشبعات العاملية تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.40) لكل من أبعاد الثقة والمصادقية بالقائد، والتواصل مع القائد، وروح الصداقة الحميمة، والتوافق بين العمل والعائلة، مما يدل على أن فقرات كل بُعد تمتلك قوة ارتباط مرتفعة مع متغيرها الكامن، وبذلك تحققت شروط الصدق التقاربي للنموذج الإحصائي، كما أن النموذج يتمتع بمطابقة إحصائية جيدة وملاءمة عالية للبيانات الميدانية.

سادسا: التحليل الوصفي للمتغيرات

أستعمل أدوات الإحصاء الوصفي، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، لتحليل أبعاد ومتغيرات البحث. وتعد هذه الأدوات من الركائز الأساسية في التحليل الإحصائي؛ إذ تساعد على تحديد الاتجاهات المركزية للبيانات، وقياس درجة التباين بين إجابات الأفراد حول أبعاد الاستبانة. ويهدف هذا التحليل إلى إبراز السمات الرئيسية للمتغيرات قيد البحث، وتحديد ترتيب الأبعاد من حيث أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة.

الجدول (6) التحليل الوصفي للمتغيرات والأبعاد البحثية

ت	البُعد / المتغير	الوسط	الانحراف	معامل	الترتيب
---	------------------	-------	----------	-------	---------

الاحتراف	المعيار	الحسابي		
1	18.56%	0.713	3.841	الاستراتيجية الرقمية
3	20.01%	0.692	3.458	ثقافة التعلم الرقمي
2	19.88%	0.748	3.763	المواطنة الرقمية
4	21.10%	0.780	3.697	الابتكار الرقمي
الأول	17.64%	0.651	3.690	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
2	23.91%	0.769	3.216	الثقة والمصادقية بالقيادة
4	36.42%	0.735	2.018	التواصل مع القائد
1	23.74%	0.822	3.462	روح الصداقة الحميمة
3	25.68%	0.851	3.314	التوافق بين العمل والعائلة
الثاني	24.21%	0.727	3.003	المتغير التابع: المنظمات الأصلية

من الجدول (5) يتضح الآتي:

المتغير المستقل: القيادة الرقمية: بلغ الوسط الحسابي العام (3.690) مما يعكس مستوى توافر مرتفع، مع انحراف معياري (0.651) يشير إلى تشتت محدود في آراء العينة، ومعامل اختلاف (17.64%) بما يدل على تجانس جيد، ليحتل المرتبة الأولى بين متغيري البحث. أما الأبعاد فجاءت على النحو الآتي:

✓ **الاستراتيجية الرقمية:** حصلت على أعلى وسط حسابي (3.841) بما يشير إلى توافر مرتفع، مع انحراف معياري (0.713) دال على تشتت قليل، ومعامل اختلاف (18.56%) بما يعكس مستوى عالٍ من التجانس، لتحل المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الرقمية.

✓ **المواطنة الرقمية:** بلغ الوسط الحسابي (3.763) مما يعكس توافراً مرتفعاً، مع انحراف معياري (0.748) يدل على تشتت متوسط، ومعامل اختلاف (19.88%) بما يشير إلى تجانس مقبول، لتأتي بالمرتبة الثانية.

✓ **ثقافة التعلم الرقمي:** سجلت وسطاً حسابياً (3.458) يعكس توافراً مرتفعاً نسبياً، مع انحراف معياري (0.692) دال على تشتت متوسط، فيما بلغ معامل الاختلاف (20.01%) مشيراً إلى تباين نسبي أكبر في الآراء، لتأتي بالمرتبة الثالثة.

✓ **الابتكار الرقمي:** جاء بوسط حسابي (3.697) وهو توافر مرتفع، بانحراف معياري (0.780) يعكس تشتتاً متوسطاً، ومعامل اختلاف (21.10%) بما يدل على وجود تفاوت نسبي أوضح، ليكون في المرتبة الرابعة بين الأبعاد.

المتغير التابع: المنظمات الأصلية: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً (3.003) بما يعكس توافراً متوسطاً، مع انحراف معياري (0.727) يشير إلى تشتت متوسط في آراء المبحوثين، ومعامل اختلاف (24.21%) بما يدل على وجود تباين نسبي أكبر بين الآراء، ليأتي في المرتبة الثانية بعد القيادة الرقمية. أما الأبعاد فجاءت كالاتي:

✓ **روح الصداقة الحميمة:** حققت أعلى وسط حسابي (3.462) بما يشير إلى توافر مرتفع، مع انحراف معياري (0.822) يعكس تشتتاً متوسطاً، ومعامل اختلاف (23.74%) بما يعبر عن درجة جيدة من التجانس، لتأتي بالمرتبة الأولى بين الأبعاد.

✓ **الثقة والمصداقية بالقادة:** جاء الوسط الحسابي (3.216) بما يعكس توافراً متوسطاً، مع انحراف معياري (0.769) يدل على تشتت متوسط، ومعامل اختلاف (23.91%) مشيراً إلى تباين نسبي، لتكون في المرتبة الثانية.

✓ **التوافق بين العمل والعائلة:** سجل وسطاً حسابياً (3.314) يعكس توافراً متوسطاً، بانحراف معياري (0.851) دال على تشتت متوسط، ومعامل اختلاف (25.68%) بما يشير إلى تفاوت أكبر في الاستجابات، ليحتل المرتبة الثالثة.

✓ **التواصل مع القائد:** أظهر أدنى وسط حسابي (2.018) بما يعكس توافراً منخفضاً نسبياً، مع انحراف معياري (0.735) يشير إلى تشتت محدود، فيما بلغ معامل الاختلاف (36.42%) وهو الأعلى، مما يدل على تباين واسع في آراء العينة حول هذا البعد، ليكون في المرتبة الرابعة والأخيرة.

سابعا: اختبار الفرضيات البحثية

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية .
وكما يوضح الجدول (7) ، بلغت قيمة معامل الارتباط (0.842) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. وبما أن قيمة احتمالية الخطأ (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فهذا يؤكد أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضيات الفرعية المنبثقة:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية والمنظمات الأصلية .
أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.801)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة قوية وإيجابية بين البعدين. كما أن قيمة احتمالية الخطأ (0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن العلاقة ذات دلالة معنوية عالية. وبذلك يمكن القول إن تبني الاستراتيجية الرقمية في المنظمات المبحوثة يسهم بفاعلية في تعزيز جاهزية المنظمات الأصلية.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التعلم الرقمي والمنظمات الأصلية .
وكما يوضح الجدول، بلغت قيمة معامل الارتباط (0.734) وهي قيمة جيدة تعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية. أما قيمة احتمالية الخطأ فكانت (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية للعلاقة. هذا يعني أن ترسيخ ثقافة التعلم الرقمي داخل المنظمات المبحوثة يُعزز من ثقة العاملين ويقوي مناخ العلاقات التنظيمية داخل المنظمات الأصلية.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المواطنة الرقمية والمنظمات الأصلية .
وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.762)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة الإيجابية بين هذين البعدين. كما أن احتمالية الخطأ (0.000) جاءت أقل من (0.05)، وهو ما يؤكد أن العلاقة دالة إحصائياً. ويشير ذلك إلى أن الالتزام بالممارسات الأخلاقية الرقمية، والاستعمال الرشيد للتكنولوجيا، له أثر جوهري في تعزيز العلاقات والثقة داخل المنظمات الأصلية.

4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الرقمي والمنظمات الأصلية .
وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.816)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على قوة العلاقة الإيجابية بين البعدين. كما أن قيمة احتمالية الخطأ (0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن العلاقة دالة بدرجة عالية. وبذلك يمكن

الاستنتاج أن تبني الابتكار الرقمي كنهج متكامل داخل المنظمات المبحوثة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى جاهزية المنظمات الأصلية واستجابتها للتغيرات.

الجدول (7) العلاقة بين القيادة الرقمية وأبعادها وبين المنظمات الأصلية

ت	المتغير أو البعد	قيمة الارتباط	عدد المفردات	قيمة احتمالية الخطأ
1	الاستراتيجية الرقمية	0.801	157	0.000
2	ثقافة التعلم الرقمي	0.734	157	0.000
3	المواطنة الرقمية	0.762	157	0.000
4	الابتكار الرقمي	0.816	157	0.000
	المتغير: القيادة الرقمية	0.842	157	0.000

المتغير التابع: المنظمات الأصلية

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية.

من الجدول يظهر أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.231)، وهي تمثل أقل قيمة للمنظمات الأصلية. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.789)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي وقوي للقيادة الرقمية على المنظمات الأصلية. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.708)، مشيرًا إلى أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته 70.8% من التباين في المنظمات الأصلية. فضلاً عن ذلك، أظهر اختبار (F) قيمة بلغت (125.943) بمعنوية (0.000)، مما يعزز من قوة النموذج الإحصائي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة:

1. الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الرقمية والمنظمات الأصلية.

من الجدول يتضح أن قيمة الحد الثابت (1.112)، بينما بلغ الميل الحدي (0.561)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير طردي للاستراتيجية الرقمية على المنظمات الأصلية. كما بلغ معامل التحديد (0.642) مشيرًا إلى أن الاستراتيجية الرقمية تفسر 64.2% من التباين في المنظمات الأصلية. أما اختبار (F) فقد بلغ (88.512) بمعنوية (0.000)، مما يدعم قوة النموذج وبتبني قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين ثقافة التعلم الرقمي والمنظمات الأصلية.

تشير النتائج إلى أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.257)، في حين كان الميل الحدي (0.469) مما يدل على وجود تأثير طردي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.539)، وهو ما يعني أن ثقافة التعلم الرقمي تُفسر 53.9% من التباين في المنظمات الأصلية. كما بلغ اختبار (F) (74.329) بمعنوية (0.000)، وهو ما يعزز من إمكانية قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين المواطنة الرقمية والمنظمات الأصلية.

من الجدول يتضح أن قيمة الحد الثابت (1.084)، بينما كان الميل الحدي (0.417) وهو ما يشير إلى وجود تأثير طردي. كما بلغ معامل التحديد (0.581)، بما يدل على أن المواطنة الرقمية تفسر 58.1% من التباين في المنظمات الأصلية. كما أظهر اختبار (F) قيمة بلغت (76.214) بمعنوية (0.000)، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين الابتكار الرقمي والمنظمات الأصلية.

تشير النتائج إلى أن قيمة الحد الثابت (1.452)، في حين بلغ الميل الحدي (0.776) بما يعكس وجود تأثير طردي قوي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.666)، مشيرًا إلى أن الابتكار الرقمي يفسر 66.6% من التباين في المنظمات الأصلية. بينما بلغ اختبار (F) (118.506) بمعنوية (0.000)، وهو ما يعزز قوة النموذج، وبناءً عليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (8) علاقة تأثير القيادة الرقمية في المنظمات الأصلية

ت	المتغير أو البعد	A	β	اختبار $t(\beta)$	معنوية $t(\beta)$	معامل التحديد R^2	اختبار F	المعنوية
1	الاستراتيجية الرقمية	1.112	0.561	10.437	0.000	0.642	88.512	0.000
2	ثقافة التعلم الرقمي	1.257	0.469	9.083	0.000	0.539	74.329	0.000
3	المواطنة الرقمية	1.084	0.417	10.126	0.000	0.581	76.214	0.000
4	الابتكار الرقمي	1.452	0.776	13.732	0.000	0.666	118.506	0.000
	القيادة الرقمية	1.231	0.789	12.174	0.000	0.708	125.943	0.000

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. السمات الشخصية للغالبية من العاملين في المنظمات المبحوثة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهو ما يعكس وجود طاقات بشرية نشطة قادرة على استيعاب متطلبات التحول الرقمي ومواكبة التغييرات التقنية. هذا التركيب العمري يوفر قاعدة ديناميكية تدفع المنظمات المبحوثة نحو الابتكار والتكيف السريع.

2. تبين أن نسبة مشاركة النساء في مجتمع المنظمات المبحوثة منخفضة مقارنة بالرجال، الأمر الذي يعكس وجود فجوة في التوازن بين الجنسين. هذه الفجوة تحد من تنوع الأفكار والخبرات، وهو ما يشكل تحدياً أمام المنظمات المبحوثة في سعيها لتحقيق بيئة عمل أكثر شمولاً وعدالة.
3. برزت بعض الأبعاد التي سجلت مستويات أقل نسبياً من غيرها مثل ثقافة التعلم الرقمي والتواصل مع القائد، مما يدل على وجود مواطن ضعف تنظيمية تحتاج إلى اهتمام أكبر، لاسيما وأن هذه الأبعاد تمثل عناصر أساسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية.
4. إنَّ الاستراتيجية الرقمية وروح الصداقة الحميمة كانتا من بين الأبعاد الأكثر بروزاً، وهو ما يعكس قوة في الرؤية المستقبلية لدى القيادة العليا، إلى جانب مناخ اجتماعي يعزز الروابط الإنسانية بين العاملين. هذه العناصر تساهم في خلق بيئة مشجعة على التعاون والثقة المتبادلة.
5. تبين أن التواصل مع القائد كان من أقل الأبعاد حضوراً، حيث ظهر قصور في قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، مما يشير إلى تحدٍ إداري يتمثل في ضعف تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة، وهو ما يؤثر سلباً على سرعة اتخاذ القرارات وجودتها.
6. إنَّ هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الرقمية والمنظمات الأصلية، إذ كلما تعززت ممارسات القيادة الرقمية بمختلف أبعادها انعكس ذلك مباشرة في رفع مستوى جاهزية المنظمات الأصلية. هذا يوضح أن القيادة الرقمية تمثل حجر الزاوية في بناء الثقة والمصداقية وتحقيق التماسك بين العاملين.
7. إنَّ القيادة الرقمية تمارس تأثيراً جوهرياً ومباشراً في المنظمات الأصلية، حيث تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستويات الجاهزية المؤسسية، مع بروز الابتكار الرقمي كأحد أهم الأبعاد التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية والاستجابة للتغيرات.

ثانياً: التوصيات

1. على المنظمات المبحوثة أن تستثمر الطاقات الشبابية المتوفرة لديها من خلال إشراكها في البرامج الرقمية ومبادرات التحول المؤسسي، بما يعزز قدرتها على دفع عجلة التطوير وتحقيق أهداف الابتكار.
2. من الضروري وضع سياسات أكثر فاعلية لزيادة مشاركة المرأة في مختلف المستويات الوظيفية، وذلك عبر تمكينها وتوفير فرص متساوية للتقدم، بما يحقق التنوع والشمولية ويثري بيئة العمل.
3. لمواجهة مواطن الضعف التي برزت، يجب العمل على نشر ثقافة التعلم الرقمي بشكل أوسع من خلال الدورات والبرامج التدريبية، إلى جانب تطوير قنوات اتصال فعالة بين القيادة والموظفين لتقليص فجوة التواصل.
4. تستمر المنظمات المبحوثة في دعم الرؤية القيادية الواضحة، وتعزيز روح الصداقة الحميمة بين العاملين عبر تنظيم الفعاليات والأنشطة الاجتماعية، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستويات الرضا والانتماء المؤسسي.
5. إعادة هيكلة أنظمة وقنوات الاتصال المؤسسية لتكون أكثر انسيابية وفاعلية، مع تبني أنظمة تواصل رقمية حديثة تضمن تدفق المعلومات بشكل شفاف بين مختلف المستويات الإدارية، بما يرفع من كفاءة القرارات وسرعة تنفيذها.
6. ينبغي تعزيز أبعاد القيادة الرقمية بشكل متكامل من خلال الاستثمار في الرؤية الاستراتيجية، نشر ثقافة التعلم الرقمي، ترسيخ المواطنة الرقمية، وتبني الابتكار كقيمة أساسية لضمان بناء مؤسسة أكثر جاهزية ومرونة.
7. يتطلب من المنظمات المبحوثة أن تركز استراتيجياتها على دعم الابتكار الرقمي كمدخل رئيسي للتطوير، مع العمل على دمج بقية الأبعاد في خططها التشغيلية والتنظيمية، بما يضمن جاهزية أعلى واستدامة في مواجهة التحديات.

Sources

1. Abdelkawi, A. H., El-Sayed, S. F., & Zeina, M. (2023). The impact of authentic leadership climate on innovative work behavior in the hospitality industry: Psychological empowerment as a mediator and LMX as a moderator. *The International Journal of Tourism and Hospitality Studies*, 4(2), 51-71.
2. Alajmi, m. K. (2022). "The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the covid-19 pandemic in Kuwait". *International journal of educational research*, 112, 101928.
3. Aldani, M. (2025). "From Traditional to Digital Leadership: Challenges and Opportunities in Marketing Management" . Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5127739>
4. Al-Mousawi, Ibrahim Saleh. (2025). *Postmodern Organization Theory*. London Printing and Publishing .
5. Alqahtani, A. M. (2025). *An Exploratory Study of Employee Perceptions of Big Data Analytical Competency Among Leaders and Its Impacts on Decision-Making Quality* (Doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania).
6. Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). "Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey". *Sex Roles*, Vol.53. NO. (7/8), 453-471.
7. Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), Article 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
8. Cairrão, Á., Cardoso, A., Figueiredo, J., Pereira, M., Rodrigues, P., and Freitas, E. (2019). "Analysis of the authentic leadership profile of an Angolan organization and its impact on employees". *Journal of Entrepreneurship Education* Volume 22, Issue 2, 2019
9. Chen, J. K., & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 pandemic factors impacting organizational leadership. *Sustainability*, 13(6), 3230.
10. Cheng, Z., Jin, X., & Kwak, W. J. (2025). Using the new positive aspect of digital leadership to improve organizational sustainability: Testing moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 255, 104963.
11. de Vries, M.F.R.K. (2001). Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human relations*, 54(1), 101-111.

12. Diniz, D. M., Carvalho Neto, A. M. de, & Sant'Anna, A. de S. (2024). Digital Leadership: Much Ado about Nothing?. *Brazilian Administration Review*, 21(3), e240035. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024240035>
13. Figueiredo, J., Rodrigues, P., & Freitas, E. (2019). Analysis of the authentizotic profile of an Angolan organization and its impact on employees. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(2).
14. Figueiredo, P. C. N., Leal, S. E., Lopes, I., Cascão, A. F., & Gomes, P. (2022). Transformational and authentic leadership in telework. In *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era* (pp. 243-268). IGI Global Scientific Publishing.
15. Herder-Wynne, F., Amato, R., & Uit de Weerd, F. (2017). Leadership 4.0: A review of the thinking. Research Report.
16. Hossain S, Fernando M, Akter S. (2025). Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability Perspective of Artificial Intelligence-Driven Leader Capabilities, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 32(2):189-208
17. Hoxsey, D. (2010). Are happy employees healthy employees? Researching the effects of employee engagement on absenteeism. *Canadian Public Administration*, 53(4), 551-571.
18. Hüsing, T., Korte, W.B., Fonstad, N., Lanvin, B., Cattaneo, G., Kolding, M., Lifonti, R. and Van Welsum, D. (2013). eLeadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation – Vision, Roadmap and Foresight Scenarios, Final Report, empirica – Gesellschaft für Kommunikations - und Technologieforschung mbH, Bonn. Accessed 4 January 2022: <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2015/03/vision-final-report.pdf>
19. Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3, 100115.
20. Kets De Vries, M. F., & Balazs, K. (1999). Creating the authentizotic organization: Corporate transformation and its vicissitudes-A rejoinder. *Administration and Society*, 21(2), 275.
21. Liyustari, A., Yunera, S., Gistituati, N. ,Anisah , & Rusdinal (2025). The Role of Principal Visionary Leadership in The 21st Century. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 204-210.

22. Lizote, S. A., Nenevê, M., and Chaudhuri, M. R. (2020). "Leadership in an Authentizotic Organization". SCMS Journal of Indian Management, 17(3), 5063.
23. Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. Benchmarking: An International Journal, 32(5), 1632-1662.
24. Matricano, D., Castaldi, L., Sorrentino, M., & Candelo, E. (2022). The behavior of managers handling digital business transformations: theoretical issues and preliminary evidence from firms in the manufacturing industry. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 28(5), 1292-1309.
25. Mdluli, S., & Makhupe, O. (2017). Defining leadership competencies needed for the fourth industrialrevolution: leadership competencies 4.0. Africa Expansion Project. Bank Seta South Africa.
https://www.bankseta.org.za/wpcontent/uploads/2018/08/Bankseta_DefiningLeadership_Si_boniso-Mdluli-Olebile-Makhupe.pdf
26. Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. Polish Journal of Management Studies, 19(2), 285-297.
27. Mollah, M. A., Al Masud, A., & Chowdhury, M. S. (2024). How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. Heliyon, 10(23)
28. Nenevé, M., Lizote, S. A., & Nenevé, M. Authentic Leaders form New Leaders to Assume the Command of their own Company: A Reflection on Authentizotic Organizations. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 5(10), 266158.
29. Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. International journal of organizational leadership.
30. Obied, A. S. (2025). Digital leadership in the academic environment: A systematic literature review. Social Sciences & Humanities Open, 11, 101542.
31. Okunlola, J.O. (2024). Unpacking the Drivers and Barriers of Digital Leadership Practice in Education: A Study of High School Leaders' Experiences, *Journal of Education and Learning Technology* 5(7):207-220.
32. Rego, A. & Cunha, M.p. (2006). Perceptions of Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?", Working paper, Universidad de Aveiro .

33. Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
34. Sartori, G., Zanotto, M. P., & Fachinelli, A. C. (2018, November). Liderança em tempos de Indústria 4.0: Novos papéis para um novo perfil?. In XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão.
35. Schipmann, E. (2024) Exploring Digital Leadership Competencies and Their Impact on Digital Transformation Maturity : A Study of German Retail SMEs.
36. Terania, L. (2023). A review on developing digital leadership: assessing strategies and implications to generate links for promoting digital leadership in higher education institutions. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 1(4) .
37. Thamer, M. M. & Hussain, A. A. (2025). The complementary relationship between Organizational DNA and Authentizotic Organizations and Impacts In Organizational Embeddedness: An Analytical Study Of The Opinions Of As Sample Of Lecturers At The University Of Diyala. *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies*Volume , 4(1), 1-22.
38. Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2025). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*, 75(1), 789-836.
39. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
40. Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Heliyon*, 10(16) .
41. Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the challenges of leading E-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8)
42. Zulu, S. L., & Khosrowshahi, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. *Construction management and economics*, 39(7), 565-578.

ملحق (1) م / إستبانة

تحية طيبة ...

نشكر سلفاً اهتمامكم وتعاونكم في ملء استمارة الاستبيان المرفقة والخاصة بالبحث الموسوم "دور القيادة الرقمية في جاهزية المنظمات الأصيلة / دراسة استطلاعية لآراء العاملين في بعض المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد / الرصافة"، ويتوقف نجاح هذه الدراسة على تعاونكم واسهامكم الفاعل في الاجابة بدقة وموضوعية عن جميع فقرات هذه الاستبانة، ونود احاطتكم علماً بان المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع اجابتكم بسرية وستعرض النتائج النهائية بشكل اعداد ومجاميع ومؤشرات احصائية ولا داعي لذكر الاسم لطفاً.

شاكرين تعاونكم معنا ...

ومن الله التوفيق.

المتغير الاول : القيادة الرقمية						
لا اتفق تماماً	لا اتفق	م	تفق	تفق تماماً	مسؤولي المباشر :	الفقرات
					1	يملك رؤية استراتيجية واضحة لتوظيف التكنولوجيا في جميع الأعمال الإدارية
					2	يضع أهداف بعيدة المدى لتوظيف التكنولوجيا في العمل
					3	يتبنى أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا
					4	يشرك الموظفين في التخطيط لدمج التكنولوجيا الحديثة في العمل في المؤسسة
					5	يشرك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال الاجتماعات الرقمية
البعد الاول : الاستراتيجية الرقمية						
					6	يعمل على توفير البيئة المناسبة للتعلم الرقمي لتلبية الاحتياجات المتنوعة لجميع الموظفين
					7	تتمتع المؤسسة بثقافة تشجع وتدعم التعلم الرقمي
					8	يحفز الموظفين على التعاون الرقمي

					9	يقدر ويشجع الموظفين الذين يسعون دائماً لتعزيز مهاراتهم الرقمية
					10	يشجع التحسين المستمر لضمان التعلم الرقمي
						البعد الثاني: ثقافة التعلم الرقمي
					11	يهتم بتنمية المهارات الرقمية للموظفين لمواكبة التطور التقني
					12	يشجع على التدريب المستمر لاستعمال التقنيات المعلوماتية الحديثة
					13	يحرص على وضع سياسات للاستعمال الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية
					14	يوفر فرصاً متساوية للموظفين لاستعمال التقانات الرقمية في العمل
					15	يضمن وصول الموظفين للأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجاتهم
						البعد الثالث : المواطنة الرقمية
					16	يسعى للاستفادة من التقنيات الرقمية لدفع عجلة الابتكار في المؤسسة
					17	يشجع الأفكار الجديدة والمبتكرة
					18	يدعم الموظفين الذين يتوصلون إلى أفكار وحلول مبتكرة باستعمال التقنيات الرقمية
					19	يعمل على تحفيز فرق العمل للبحث عن حلول إبداعية
					20	يتبنى التغييرات التي أحدثتها التكنولوجيا الرقمية
						البعد الرابع : الابتكار الرقمي

المتغير الثاني : المنظمات الأصلية					
					21 يتصف التعامل مع القادة بالمصادقية
					22 الثقة العنصر الأساسي في التعامل مع القادة
					23 يهتم القادة بمصالح الموظفين في المؤسسة
					24 يوفي القادة بوعودهم للموظفين في المؤسسة
					25 إنصاف وعدالة القادة مع الموظفين في المؤسسة
					البعد الاول : الثقة والمصادقية بالقادة
					26 اتصالات تتم بوضوح أو صراحة
					27 تبادل الاختلاف في الآراء بين المنسوبين عبر وسائل الاتصال
					28 التواصل السهل مع الإدارات العليا بالمؤسسة
					29 قنوات الاتصال مفتوحة
					30 إمكانية الافصاح عن مشاكل العمل عبر قنوات الاتصال
					البعد الثاني : التواصل مع القائد
					31 يمتاز المناخ العام للمؤسسة بالود
					32 سيادة روح الفريق بين الموظفين
					33 لقاءات جماعية لكافة الموظفين خلال الدورات التدريبية والمناسبات
					34 مناخ أسري يشيع بين موظفي المؤسسة
					35 تقارب بين جميع الموظفين من خلال تنظيم فعاليات
					البعد الثالث : روح الصداقة الحميمة
					36 تساعد المؤسسة الموظفين على التوافق بين مسؤولياتهم داخل المؤسسة وبين مسؤولياتهم

					الأسرية.	
					تقدم المؤسسة خدمات تيسر جودة الحياة الأسرية لموظفيها .	37
					إيجاد مرافق ترفيهية لموظفي المؤسسة وأسراهم	38
					تهيئ المؤسسة ظروف تمكن الموظفين من رعاية أطفالهم.	39
					النظر بعين الاعتبار للظروف الخاصة والأسرية لموظفي المؤسسة .	40
البعد الرابع : التوافق بين العمل والعائلة						

ملحق (2) اسماء واختصاصات محكمي الاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص
1.	أ.د لمياء علي عبد سلمان	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
2.	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي
3.	أ.د سماح مؤيد محمود	موارد بشرية ومعرفة
4.	أ.م.د سحر احمد كرجي موسى	موارد بشرية
5.	أ.م.د فادية لطفي عبد الوهاب	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
6.	أ.م.د انتصار عزيز حسين	ادارة استراتيجية وتسويق
7.	أ.م.د علي سعدون علي	موارد بشرية وسلوك تنظيمي
8.	أ.م.د محمد حميد عبد المجيد	ادارة الموارد البشرية
9.	أ.م.د علي حسن حرج	ادارة الموارد البشرية
10.	م. فاتن نهاد جواد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي