



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني  
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
فرع علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التآلق التنظيمي في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة ميدانية في شركة القفازات (Top gloves latex industries)  
- عين تموشنت -

تحية إشراف:

د. لواتي خاتمة

من المحاد الطالبة:

خلفاوي فريال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 جوان 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية والجامعة	الصفة
أ.د. بن سليمان نجيب	أستاذ التعليم العالي (جامعة عين تموشنت)	رئيسا
د. لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ (جامعة عين تموشنت)	مشرفا ومقررا
أ.د. غلاي نسيمة	أستاذة التعليم العالي (جامعة عين تموشنت)	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/ 2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني  
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
فرع علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التآلق التنظيمي في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة ميدانية في شركة القفازات (Top gloves latex industries)  
- عين تموشنت -

تحية إشراف:

د. لواتي خاتمة

من المحاد الطالبة:

خلفاوي فريال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 جوان 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية والجامعة	الصفة
أ.د. بن سليمان نجيب	أستاذ التعليم العالي (جامعة عين تموشنت)	رئيسا
د. لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ (جامعة عين تموشنت)	مشرفا ومقررا
أ.د. غلاي نسيمة	أستاذة التعليم العالي (جامعة عين تموشنت)	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر والتقدير

نحمد الله تعالى ونشكره، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، أن منحنا الصبر والثبات، وقوتنا بالعزيمة لمواصلة مشوارنا العلمي حتى بلوغ هذه المرحلة. فكل خطوة في هذا الطريق كانت بعونه وتوفيقه، وله الحمد أولاً وأخراً.

وفي هذه اللحظة التي نطوي فيها صفحة من عمرنا الدراسي الجامعي، نقف ووقفه تأمل وامتنان، نسترجع فيها سنوات من الجهد والاجتهاد، عشناها بين أسوار الجامعة، وتشرفنا خلالها بتلقي العلم على يد نخبة من الأساتذة الكرام، الذين لم يدخروا جهداً في توجيهنا وإعدادنا للمستقبل، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وفي هذا المقام، يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى استاذتي الماهرة لواتي خاتمة، التي كانت خير سندٍ وداعمٍ لي طوال مراحل إعداد هذه المذكرة. لقد كانت بتوجيهاتها السديدة، وملاحظاتها الدقيقة، ونصائحها القيمة، النبهراس الذي أثار لي الطريق، وكان مثلاً في التفاني، والرقى العلمي، والحرص الأكاديمي. فكل كلمات الشكر تبقى عاجزة أمام ما قدمته لي من وقت وجهد وتشجيع. فجزاها الله عنى خير الجزاء، وبارك في علمها، ورفع بها شأن العلم وأهله.

ولا يفوتني أيضاً أن أعبر عن شكري وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة لتجشمهم عناء المناقشة ولكل ما يبذوه من ملاحظات علمية موضوعية قيمة تستهدف





# الاهداء

إلى الذي عمّرتني بحبّه وعلمني وضع النقاط على الحروف سدي وملمي،

إلى من علمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالتعب والإصرار

والذي العزيز

إلى التي تربيته تحمّ ظلّالها فارتقيته بدعائها، ما هي إلا الجنة تحمّ أقدامها

والدتي العزيزة

إلى من يذكرهم قلبي قبل أن ينظم قلبي، إلى من شاركوني كل لحظة من حلوة الحياة

ومرّها، أخي وأختي إسماحيل وأنايس

إلى من تحبّه التراب، ولم تحبّ ذكره عن قلبي إلى الذي اشتاق دعائه وابتسامته ودفعه

صوته وكلماته

جدي احمد رحمه الله

إلى نساءم العنان ومن يخلده قلبي، خالي وخالاتي العزيزات

إلى جدي وجدتي حفظهم الله

إلى المقربين إلى قلبي العمامي وعماتي دون أن أنسى جدتي حليلة اطل الله في عمرها



## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، المواطنة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية)، في تحقيق التآلق التنظيمي بأبعاده (التآلق بالقيادة، التآلق بالمنتج والابتكار، التآلق بالمعرفة، التآلق بالعاملين) في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت، و من أجل الوصول إلى الهدف تم استخدام المنهجين الوصفي و التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة التي وزعت على 40 فردا من عمال شركة القفازات بولاية عين تموشنت ولتحليل البيانات المتحصل عليها استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) اصدار (26) ، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيري الدراسة، كما يوجد أثر للقيادة الرقمية على التآلق التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، و أوصت الدراسة بضرورة إدماج مبادئ القيادة الرقمية في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة بهدف تحقيق تكامل بين الكفاءة التقنية والقيادة البشرية، بما يعزز من قدرة المؤسسة على التآلق والتميز في محيطها التنافسي.

**الكلمات المفتاحية: قيادة رقمية، تآلق تنظيمي، مواطنة رقمية، رؤية رقمية، ثقافة رقمية.**

## Abstract:

This study aimed to identify the role of digital leadership with its dimensions (digital competence, digital citizenship, digital vision, digital culture) in achieving organizational brilliance with its dimensions (leadership brilliance, product and innovation brilliance, knowledge brilliance, employee brilliance) In order to reach the goal, the descriptive and analytical methods were used, and the tools of the study were the questionnaire distributed to 40 individuals from the workers of the gloves company in the state of Ain Temouchent, and to analyse the data obtained we used the statistical package software (SPSS) version (26), and a number of results were reached, the most important of which are The study recommended the need to integrate the principles of digital leadership into the strategic plans of the organization in order to achieve an integration between technical competence and human leadership, thereby enhancing the ability of the organization to shine and excel in its competitive environment.

**Keywords: Digital leadership, organizational brilliance, digital citizenship, digital vision, digital culture.**

## قائمة المحتويات

II	الإهداء.....
II	الشكر والتقدير.....
II	الملخص.....
II	قائمة المحتويات.....
II	قائمة الجداول.....
II	قائمة الأشكال.....
II	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي</b>	
ذ	تمهيد
3	المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي
3	المطلب الأول : الإطار النظري للقيادة الرقمية
13	المطلب الثاني : الإطار النظري للتألق التنظيمي
17	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية و التألق التنظيمي
18	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي
18	المطلب الأول : الدراسات السابقة
29	المطلب الثاني :مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
30	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي في شركة القفزات –عين تموشنت</b>	
34	تمهيد.....
35	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
35	المطلب الأول : منهج الدراسة
37	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الثالث: دراسة صدق و ثبات أداة الدراسة
47	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
48	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة
51	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج متغيري الدراسة
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
77	خلاصة الفصل الثاني.....
79	الخاتمة.....
85	المراجع.....
89	الملاحق.....
124	الفهرس.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	بعض النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية	الجدول رقم (01-01)
29	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	الجدول رقم (02-01)
36	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (01-02)
37	الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	الجدول رقم (02-02)
38	سلم ليكارت الخماسي	الجدول رقم (03-02)
39	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت Likert الخماسي	الجدول رقم (04-02)
41	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الأول	الجدول رقم (05-02)
41	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الأول	الجدول رقم (06-02)
42	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث للمحور الأول	الجدول رقم (07-02)
42	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع للمحور الأول	الجدول رقم (08-02)
43	الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل	الجدول رقم (09-02)
44	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الثاني	الجدول رقم (10-02)
44	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني	الجدول رقم (11-02)
45	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني	الجدول رقم (12-02)
46	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع للمحور الثاني	الجدول رقم (13-02)
46	الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير التابع	الجدول رقم (14-02)
47	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول رقم (15-02)
47	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول رقم (16-02)
48	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (17-02)
48	توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي	الجدول رقم (18-02)
49	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (19-02)
49	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	الجدول رقم (20-02)
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة الرقمية	الجدول رقم (21-02)
52	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرؤية الرقمية	الجدول رقم (22-02)
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المواطنة الرقمية	الجدول رقم (23-02)
55	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة الرقمية	الجدول رقم (24-02)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التألق التنظيمي	الجدول رقم (25-02)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية	الجدول رقم (26-02)
61	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (27-02)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التألق التنظيمي	الجدول رقم (28-02)

62	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (02-29)
63	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي	الجدول رقم (02-30)
65	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم (02-31)
66	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-32)
66	قيم معاملات خط الانحدار لأبعاد التألق التنظيمي المعاملات <sup>a</sup>	الجدول رقم (02-33)
69	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	الجدول رقم (02-34)
69	معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع لنموذج الدراسة	الجدول رقم (02-35)
70	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	الجدول رقم (02-36)
70	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise المعاملات	الجدول رقم (02-37)
72	المتغيرات المستقلة التي تم إزالتها	الجدول رقم (02-38)
74	نتائج اختبار (T) Test لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم (02-39)
75	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول التألق التنظيمي (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)	الجدول رقم (02-40)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	الشكل رقم (02-02)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (03-02)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	الشكل رقم (04-02)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (05-02)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الشكل رقم (06-02)
67	منحنى الانحدار الخطي للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي	الشكل رقم (07_02)
73	النموذج الميداني للدراسة	الشكل رقم (08-02)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
92	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	ملحق رقم 02
93	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 03



## توطئة:

تعيش المجتمعات اليوم في خضم الثورة الصناعية الرابعة، وهي ثورة فريدة في متغيراتها، شاملة في تطبيقاتها، وعميقة في تداعياتها، إذ تتميز بالتكامل بين التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية، وبتسارع وتيرة الابتكار والتحول التكنولوجي. وقد أسهمت هذه التحولات المتسارعة في إعادة تشكيل البيئة التنظيمية، وفرضت على المؤسسات تحديات جديدة تستوجب منها التكيف مع واقع رقمي ديناميكي يتسم بالتعقيد، والتغير المستمر، والتنافسية الشديدة. في ظل هذا السياق، لم يعد اعتماد المؤسسات على الموارد التقليدية كافياً لتحقيق التميز والاستدامة، بل أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة متطلبات العصر الرقمي. ومن هنا برزت القيادة الرقمية كأحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة، والتي تقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم العمليات الإدارية، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. إن هذا التحول نحو الرقمية يستدعي وجود جيل جديد من القادة يمتلكون كفاءات رقمية عالية، ورؤية استراتيجية قادرة على التعامل مع تعقيدات المشهد الرقمي، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بفاعلية في سبيل تحقيق التآلق التنظيمي.

من جهة أخرى، يُعد التآلق التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز ومستدام، يتجاوز الكفاءة التشغيلية ليشمل الإبداع، الرضا الوظيفي، الجودة الشاملة، والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية. تلعب القيادة الرقمية دور محورياً في تعزيز هذا التآلق خاصة في المؤسسات الاقتصادية الذي ينعكس في مجموعة من الأبعاد تتمثل في تحفيز التغيير الثقافي والتنظيمي وكذا تغيير قيم وثقافة المورد البشري نحو تبني نهج فكري إلكتروني واستعمال التقنيات والنشاطات الافتراضية، كما تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة من خلال ترشيد النفقات وتحسين كفاءة استخدام الموارد، بما ينعكس إيجاباً على تقليص التكاليف التشغيلية وتوفير الوقت والجهد.

وفي ظل هذه المتغيرات، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع القيادة الرقمية في المؤسسات الجزائرية، خصوصاً في القطاعات الصناعية التي أصبحت تواجه تحديات مزدوجة: الحفاظ على القدرة الإنتاجية من جهة، ومواكبة متطلبات التحول الرقمي من جهة أخرى.

## 1. الإشكالية الرئيسية:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الصناعية، أصبحت القيادة الرقمية ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات وتحقيق التميز في الأداء. غير أن مدى قدرة القادة في الشركات المحلية على توظيف هذه القيادة لتحقيق التآلق التنظيمي يبقى محل تساؤل وتعتبر شركة القفزات بعين تموشنت نموذجاً محلياً يستحق الدراسة، نظراً لما تمثله من أهمية في القطاع الصناعي والإقليمي، وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيادة الرقمية على التآلق التنظيمي داخل هذه المؤسسة.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع أكثر وإزالة الغموض عنه، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما مدى تأثير القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت؟**

### - الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية بشيء من الدقة والموضوعية استعنا بالأسئلة الفرعية التالية:

- ✚ ما مدى اعتماد شركة القفازات بعين تموشنت على تطبيق القيادة الرقمية؟
- ✚ ما هو مستوى التآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؟
- ✚ هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؟
- ✚ هل تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، المواطنة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية) على التآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؟
- ✚ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التآلق التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في شركة القفازات بعين تموشنت؟

### 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث نعلم على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر للقيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي في شركة القفازات *Top Gloves Latex Industries* بعين تموشنت.

- ✚ **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لتطبيق القيادة الرقمية بأبعادها في شركة القفازات بعين تموشنت؛
- ✚ **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؛
- ✚ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؛
- ✚ **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر للقيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، المواطنة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية) على تعزيز التآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؛
- ✚ **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول التآلق التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

### 3. مبررات اختيار الموضوع:

✚ المبررات الذاتية:

- تتبع أهمية هذا الموضوع من اهتمام طالبة ومجال تخصصها بالقيادة والإدارة الحديثة؛
- ينبع اختيار الموضوع من رغبة طالبة في التعمق في قضايا التسيير العصري والابتكار القيادي، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية؛
- الرغبة في تعميق الفهم حول موضوع القيادة الرقمية والتحكم في أبعادها وتحليل دورها في بيئة العمل التنظيمية.

#### المبررات الموضوعية:

- الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع القيادة الرقمية والتألق التنظيمي في المؤسسات الحديثة؛
- تشهد المؤسسات الصناعية موجة تحوّل رقمي متسارعة، ما يجعل من الضروري دراسة أنماط القيادة القادرة على مواكبة هذا التغيير، وفي مقدمتها القيادة الرقمية؛
- المؤسسات لا تحتاج فقط إلى البقاء، بل إلى التميز والتألق، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال قيادات قادرة على دمج التكنولوجيا بفعالية في التسيير؛
- محاولة تشخيص مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق أساليب القيادة الرقمية، ومدى إسهامها في تحقيق التألق التنظيمي؛
- شركة القفزات بعين تموشنت تمثل نموذجًا لمؤسسة إنتاجية تواجه تحديات رقمية حقيقية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي.

#### 4. أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طُرحت سابقاً، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم القيادة الرقمية وأهم خصائصها وممارساتها في البيئة التنظيمية الصناعية؛
- استكشاف مفهوم التألق التنظيمي ومؤشراته داخل المؤسسات الإنتاجية؛
- تحليل مستوى تطبيق القيادة الرقمية في شركة القفزات بعين تموشنت؛
- تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- رصد التحديات التي تواجه القيادة الرقمية واقتراح حلول عملية لتحسين فعالية هذه القيادة؛
- تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال قيادة رقمية فعّالة.

#### 5. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناول موضوعي القيادة الرقمية والتألق التنظيمي، وتبسيط الضوء على العلاقة بينهما، وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال:

- تزايد حاجة المؤسسات إلى تحقيق التكامل بين أبعاد القيادة الرقمية والتألق التنظيمي، خاصة في ظل الانتقال من المنظور التقليدي (الذي ينظر إلى الموظف كمنفذ) إلى المنظور المعاصر (الذي يعتبر الموظف شريكاً واستثماراً يجب تطويره)؛
  - الوصول إلى فهم معمق لمفهوم القيادة الرقمية، وإبراز أهميتها داخل شركة القفازات، والمساهمة في نشر الوعي بأهمية تبني هذا النمط القيادي الحديث؛
  - إبراز مدى تجلي مظاهر التألق التنظيمي داخل المؤسسة، ودور القيادة الرقمية في دعمه واستدامته؛
  - تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تسهم في مساعدة المسؤولين على تطوير أنماط القيادة الرقمية بما يعزز من تحقيق التألق التنظيمي.
6. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في

- ✚ الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة الرقمية كمتغير مستقل بأبعادها (الكفاءة الرقمية، المواطنة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية)، أما المتغير التابع هو التألق التنظيمي.
  - ✚ الحدود المكانية: شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت؛
  - ✚ الحدود الزمانية: تم إجراء التبرص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 16\_22 مارس 2025، أما الدراسة ككل كانت خلال السداسي الثاني من سنة 2025؛
  - ✚ الحدود البشرية: موظفي شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت.
7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26.

8. مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات، ومذكرات الدكتوراه والماجستير، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة في شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت.

#### 9. صعوبات الدراسة:

- من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي:
- عدم توفر الوقت الكافي لإجراء الدراسة؛
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لطبيعة عمل الموظفين الموزعين على عدة مصالح متفرقة؛

- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة.

### 10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين:

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي، حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم القيادة الرقمية والتألق التنظيمي وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية وبالإضافة إلى أبعادها، ومتطلباتها، وكذا التألق التنظيمي واهدافه بالإضافة إلى مبادئه وأبعاده، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. لدراسة والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة.

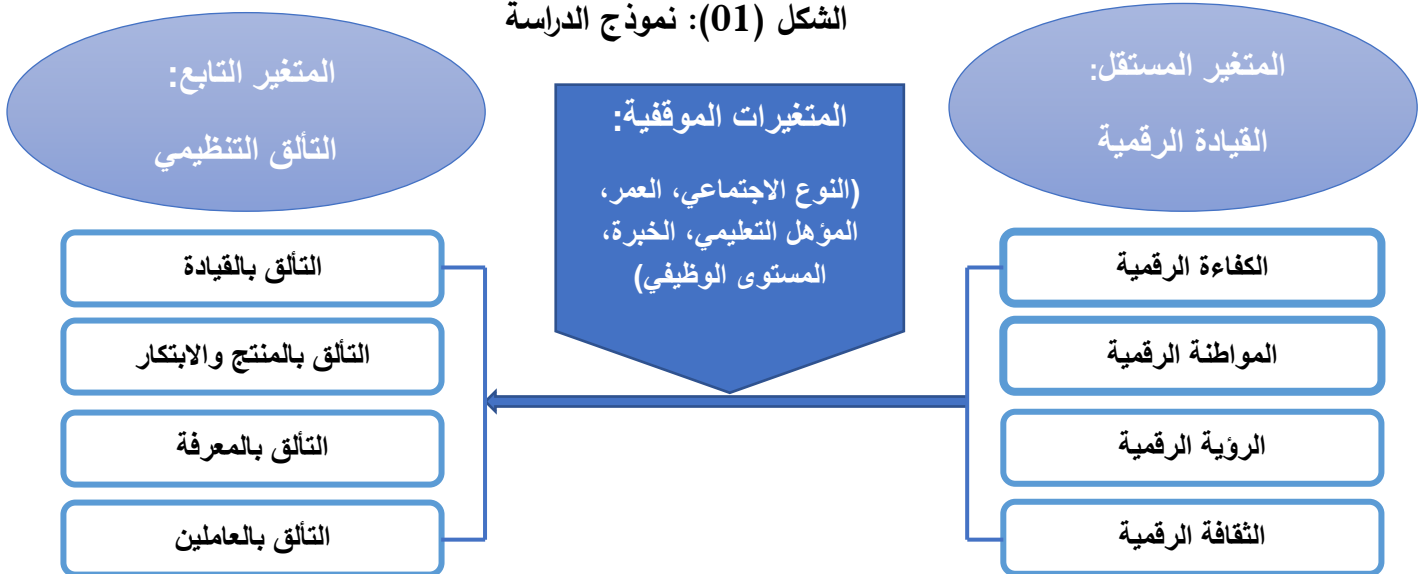
### 11. نموذج الدراسة

من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

📌 المتغير المستقل: القيادة الرقمية (الكفاءة الرقمية، المواطنة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية)؛

📌 المتغير التابع: التألق التنظيمي (التألق بالقيادة، التألق بالمنتج والابتكار، التألق بالمعرفة، التألق بالعاملين)

### الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة



**الفصل الاول: الادبيات التطبيقية والنظرية  
للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي**



### تمهيد:

يشهد العالم في وقتنا الحاضر تطوراً هائلاً وملحوظاً في مختلف المجالات والتي أطلق عليها بالثورة التقنية، ولقد أحدثت تحولات كبيرة متمثلة في شبكة الانترنت والرقمنة والقدرة على تخزين المعلومات وسهولة الحصول عليها، هذه الثورة ساهمت في إعادة نظر الحكومات والمؤسسات إلى تبني مفهوم التحول الرقمي باستبدال العمليات التقليدية إلى رقمية، ووضع خطط استراتيجية لتحقيق أهدافها بجودة وكفاءة عالية، فالمؤسسات اليوم تسعى جاهدة لمواكبة هذا التحول الرقمي والذي يجعلها على منافسة في السوق للبقاء والاستمرار، وهذا يتطلب وجود قادة ماهرين قادرين على إعادة التفكير لكيفية استخدام المنظمة والأفراد للتكنولوجيا والعمليات وتغيير أداء الأعمال وتطويره والمتمثل في القيادة الرقمية.

إن القيادة الرقمية تسعى إلى تمكين الآخرين وتعمل على إنشاء فرق عمل منظمة والتي تقوم بتحسين الأنشطة والمهام اليومية والمشاركة فيها، وذلك سعياً للوصول إلى تحقيق التألق التنظيمي. ويعتبر السعي لتحقيق التألق التنظيمي من أكثر المواضيع أهمية وحدائثة، وأصبحت معايير التألق من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والتفرد بها.

ولإحاطة بكل جوانب هذا الفصل تم تقسيمه الى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي؛
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي

تشكل القيادة الرقمية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الاقتصادية اليوم إذ تمثل نهجًا ديناميكيًا يؤثر بشكل متزامن على كل من الموظف والمؤسسة، مما يعزز من اندفاع الموظفين ويزيد من شعورهم بالتميز، وهذا يساهم في ترسيخ التألق التنظيمي الذي ينسجم مع الرؤية والاستراتيجية الواضحة للمؤسسة وبالتالي يكون للمؤسسة أهداف محددة وخطة عمل منظمة. لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض الجوانب المتعلقة بنظام القيادة الرقمية، والتألق التنظيمي والعلاقة الموجودة بينهما.

#### المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية

##### الفرع الأول: تعريف القيادة الرقمية

##### ✓ مفهوم القيادة:

نقطة البداية في أبحاث القيادة هي الافتراض العام بأن القيادة ضرورة وقابلة للقياس بشكل محايد. إذ توصف القيادة كلغة بأنها مصدر من الفعل قاد يقود وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة والقود نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من خلف (منظور و مكرم، 2000، صفحة 3770)، وكما جاء في القرآن الكريم بتحديد علاقات القيادة وهي التمكين بقوله تعالى: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) (القرآن الكريم، سورة الكهف: آية 303) والتمكين توطيد الملك وتحديد معالمه وإخضاع الأسباب وإعطاء القيادة المقدره على حق التصرف.

كما تعرف القيادة على أنها عملية تفاعلية تتضمن القيادة والمتابعة المميزة لإيجاد هوية وهدف واتجاه مهمين بشكل متبادل. ويمكن التعبير عن القيادة بأنها القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين. وتقوم القيادة على أنها عملية تأثير اجتماعي من أجل قيادة جماعية نحو تحقيق هدف مشترك.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف القيادة على انها عملية تأثير وتوجيه الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف معينة، وبطريقة تساهم في تحقيق رؤية أو هدف مشترك، وتظهر القيادة في مختلف المجالات، بما في ذلك العمل، والسياسة، والتعليم. (ناظم، 2024، صفحة 54)

##### ✓ مفهوم الرقمية:

مصطلح الرقمية هو ترجمة لكلمة digital باللغة الإنجليزية وهي طريقة لنقل وتخزين المعلومات الصوتية والكتابات والفيديو في الشبكة الإلكترونية أو جهاز الحاسوب إذا أن أجهزة المعالجة الرقمية تقوم بتحويل المعلومات الى أرقام 0 و 1 وتمثيلة بالرقم 1 هو التعبير عن الوجود و 0 هو التعبير عن عدم الوجود إذ يتم تخزينها في ذاكرة الحاسوب مما يساعد على معالجة ونقل البيانات في الشبكة العنكبوتية (أبو حية، 2021، صفحة 8)، كما لم تعد التكنولوجيا الرقمية في كيانها تمثل عناصر أساسية من قبيل أجهزة الحاسوب بعتادها

وتطبيقاتها المختلفة والبرمجيات، سواء التقليدية أم تلك الذكية ذاتية التفاعل وشبكات الاتصال بمكوناتها وقواعد البيانات، والتي تشير إلى الحقائق الخام التي تمثل وقائع أو ملاحظات تم رصدها حول ظاهرة ما أو تعاملات في مجال الأعمال، ولقد أفرزت هذه العناصر مجتمعة نظم التحكم الأوتوماتيكي، الروبوتات المختلفة، الإنترنت وغير مدة زمنية قصيرة جداً ارتفعت هذه التكنولوجيا شيئاً فشيئاً نحو الأصغر الأسرع، الأكفاء والأرخص .  
(ناظم، 2024، صفحة 56)

### ✓ مفهوم القيادة الرقمية:

على الرغم من أن مفهوم القيادة الرقمية ليس جديداً، إلا أنه اتخذ أهمية جديدة وملحة في السنوات الأخيرة، وبدأ يظهر مع التوجه نحو التحولات الرقمية والقيادة الرقمية في العديد من المجالات مثل: التجارة والصناعة والصحة والتعليم، فمفهوم القيادة الرقمية بشكل عام ينظر إليه على أنه عملية التأثير الاجتماعي التي تمكن القائد من أن يُحفز ويقود الآخرين من خلال التقنية إلى إنجاز العديد من المهام المشتركة. (عواض، 2023، صفحة 68)  
وتشير الدراسات والبحوث العلمية إلى تعدد تعريفات القيادة الرقمية وتباينها بين الباحثين حسب اهتماماتهم، حيث تعرف بأنها أسلوب جديد في العمل الإداري يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي يستمر في التقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بهدف تطوير أدائها وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف، وتوفير القيادة والإدارة الرقمية، وتسهيل وإدارة الشؤون الاجتماعية والأخلاقية في المؤسسات التعليمية. (نايش، 2022، صفحة 206)

ويعرفها (Lin, 2016, p. 40) على أنها استخدام موارد التكنولوجيا كاللوحات التفاعلية وأجهزة التعزيز التعلم والتعليم والإدارة. الكمبيوتر وبرامج إدارة المدرسة وبرامج الاتصال والوسائط الاجتماعية وموارد التعليم المفتوح عبر الإنترنت.

تختلف القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية من حيث أنها لا تركز على خصائص أو أفعال القادة، ولكن بدلاً من ذلك تؤكد على أن القادة يجب أن يطوروا ويوجهوا ويديروا ويطبّقوا التكنولوجيا على العمليات التنظيمية المختلفة لتحسين الأداء التشغيلي؛ كما أن تطبيق المهارات القيادية ضروري لقادة المؤسسات لمساعدة مؤسساتهم على تطبيق التكنولوجيا بطرق مفيدة وإعداد مؤسساتهم للقرن الحادي والعشرين. (حنان، 2022، صفحة 146)  
وبناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة الرقمية إجرائياً بأنها قدرة مديري المدارس في التأثير على الآخرين ومواكبة التغيرات الحديثة، وإدارة العمليات الإدارية والتعليمية باستخدام أنظمة وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والوصول للموارد عبر الإنترنت والتواصل بين أعضاء المدرسة ومشاركتهم في تحقيق التعلم الفعال وتحسين كفاءة المخرجات. (عواض، 2023، صفحة 69)

الفرع الثاني: أهمية القيادة الرقمية

يرى الباحثون أن استخدام القيادة الرقمية له العديد من الفوائد على مستخدميها من عاملين ومنتفعين، تتمثل فيما يلي: (الرقب، 2022، الصفحات 8-9)

- تحسين عملية حفظ واستدعاء المعلومات المكتسبة؛
  - تحديث المعلومات بشكل مستمر؛
  - المساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المؤسسة ككل؛
  - تحسين الأداء وتقليل الأخطاء؛
  - تحسين المخرجات المادية والبشرية كماً ونوعاً؛
  - تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات؛
  - تيسير إجراء الاتصالات بين الإدارات المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى؛
  - ضمان الدقة والموضوعية والحد من استخدام الورق؛
  - زيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى بين أطراف المنظمة مما يزيد الإنتاجية والجودة؛
  - تقليص الفارق الزمني ووفرة المعلومات؛
  - إزالة الهرمية والحواجز الشخصية؛
  - تمكين القرار وتعزيز النزاهة؛
  - تعزيز العلاقات والتفاعلات الإنسانية من خلال وسائل وأدوات التكنولوجيا المختلفة.
- كما تسهم القيادة الرقمية في القدرة على احداث التغيير في الرؤية الرقمية، تنشيط الموظفين من خلال المشاركة، التركيز على الحوكمة الرقمية، بناء القيادة التكنولوجية. (لطي، 2023، صفحة 22)
- كما تظهر أهمية القيادة الرقمية من خلال أهميتها الاستراتيجية التي تسهم في دعم ومساندة العاملين في مختلف المؤسسات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار. بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الأعمال بجودة عالية وفق المعايير الفنية وأخرى تقنية عالية تواكب متطلبات العصر وتحقق الغاية منه، وبالتالي القيادة الرقمية عملية استراتيجية يتم من خلالها استخدام وسائل الاتصال ووسائل التقنية الرقمية وتسعى لرفع الكفاءة الادارية للعمليات الإدارية. (نايش، 2022، صفحة 206)

### الفرع الثالث: مهارات القائد الرقمي

يملك القائد الرقمي العديد من السمات منها الانفتاح على الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى وجود ابتكار حتى في توليد الأفكار الجديدة وتطويرها، ليكون القائد الرقمي حاسماً في قيادته متقدماً دائماً في الاستراتيجيات والنماذج الجديدة المختارة للحصول على الميزة التنافسية، فالقائد الرقمي يتميز بالمهارات والخبرات والمعارف المختلفة، كما يتصف بالمرونة والقدرة على الإصغاء للعقول والتكيف مع التغيرات الجديدة، ولديه تعطش في المعرفة وتوليد المعرفة للخروج بالمعارف الجديدة والتعلم المستمر والمتقدم، والبحث عن أفضل الحلول، وكما أن لدى القائد الرقمي توجه ورؤية واضحة نحو النتائج المراد الوصول إليها، حيث أشارت بعض الدراسات إلى المهارات التي تتوفر لدى القائد الرقمي، ومنها :

✓ محو الأمية الرقمية التي تتكون من مهارات التقنية والمعرفة الابداعية لاستخدام الموارد الرقمية، والرؤية الرقمية دور في إقناع الآخرين باستثمار الفرص وإعداد الاستراتيجيات الرقمية والتي يسبقها مهارة التنبؤ هذا بالإضافة أن مهارة التواصل الفعال من قبل القائد الرقمي تساعد على دعم الرؤية الرقمية؛ (الجيوسي، 2024، صفحة 17)

✓ تؤكد جميع الدراسات البحثية المقدمة حول مفهوم القيادة الرقمية على استخدام واعتماد التقنيات الرقمية من قبل القائد الرقمي، والوعي بالابتكار التكنولوجي، والاستجابة السريعة بالإضافة إلى القدرة على بناء الفرص التكنولوجية داخل الشركة، كمكونات رئيسية، وعوامل متميزة للقيادة الحالية. (Boroska, 2019, p. 13)

### الفرع الرابع: النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية

#### الجدول (01-01) بعض النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية

النظرية	مضمون النظرية
التغيير الاجتماعي الاستراتيجي	تنص النظرية على إجراء تحليل شامل للواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي لتحديد الاتجاهات والتحويلات المستقبلية، كما تحدد رؤية واضحة للتغيير المرجو وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق هذا التغيير، وتضع خطط واستراتيجيات فعالة لتحقيق التغيير الاجتماعي، وتوفير الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتشجع على بناء شبكات تعاونية مع أصحاب المصلحة المختلفين، وتعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة لتحقيق التغيير المرجو وتقييم النتائج وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة، والتعلم من الخبرات وتحسين العمليات والممارسات المستخدمة.

<p>أن القادة يظهرون بشكل أساسي نوعين من السلوك الذي يركز على أداء المهام وتحقيق الأهداف والسلوك الذي يركز على بناء علاقات شخصية جيدة يركز القادة الذين يوجهون سلوكهم نحو تحقيق المهام والأهداف على الهيكلية والإجراءات التشغيلية، بينما يركز القادة الذين يهدفون إلى بناء علاقات مع الموظفين على تطويرهم وتلبية احتياجات الموظفين والتواصل الجيد هؤلاء القادة يحققون نتائج أفضل ايجاد مناخ تنظيمي جيد يقوم على التقدير والاحترام المتبادل من حيث الفعالية فإن أفضل القادة هم أولئك الذين يجمعون كلا النوعين من السلوك.</p>	<p>نظرية شبكة القيادة</p>
<p>نظرية أصحاب المصلحة من حيث الوصفي بمعنى أنها تصف المنظمة على أنها مجموعة من المصالح التعاونية والتنافسية التي تمتلك قيمة جوهرية، وتعتبر نظرية أصحاب المصلحة مفيدة لأنها تؤسس إطاراً لفحص الروابط، إن وجدت بين ممارسة إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف أداء المنظمة المختلفة، وإن نظرية أصحاب المصلحة معياري ويتضمن قبول الأفكار التالية أصحاب المصلحة هم أشخاص أو مجموعات ذات مصالح مشروعة في الجوانب الإجرائية أو الموضوعية النشاط المنظمة ومصالح جميع أصحاب المصلحة هي القيمة الجوهرية</p>	<p>نظرية أصحاب المصلحة</p>

المصدر: (ناظم، 2024، الصفحات 64-65)

#### الفرع الخامس: ابعاد القيادة الرقمية

على الرغم من اختلاف وجهات النظر في أدبيات القيادة الرقمية ، فقد تم تطوير العديد من التصنيفات التي تحدد جوانب القيادة الرقمية في سياق البحث الميداني والدراسات النظرية المفاهيمية السابقة ، ولأغراض الدراسة الحالية ، اعتمدنا خمسة ابعاد رئيسية للقيادة الرقمية، حسب (AlAjmi, 2022, pp. 2-3) وهي: ( القيادة ذات رؤية، وثقافة تعلم العصر الرقمي ، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية، والتحسين النظمي ).

#### ❖ القيادة الرؤيوية: (Visionary leadership)

هي القدرة على قيادة الآخرين لتحقيق إنجازات بارزة، وهذا النوع من القيادة له ميزة فهم الوضع الحالي وكيف يؤثر على التطورات، كما أنها قادرة على فهم كيف سيكون المستقبل لأنها تنظر إليه من منظور ذكي بطريقة تتكيف معه لتحقيق أهدافها، فسبب التركيز على القيادة الرؤيوية هو التغييرات غير المؤكدة في هذا العصر إذ يتعين على القائد التعامل مع التغييرات البيئية الديناميكية بالسرعة التي تمت تجربتها فقط في العصر الحالي ويجب أن يكون القائد الجيد قادراً على حماية مرؤوسيه في ظروف اليوم غير المؤكدة، وإيجاد الاستراتيجيات والفرص في التعامل مع المشاكلات

ويمكن تحويل التهديدات التي يتعرض لها من العالم الخارجي إلى فرص عمل للمنظمة. (UTOMO, UDIN, & HARYONO, 2022, p. 32)

كما يمكن العثور على القادة أصحاب الرؤى في كل جانب من جوانب المجتمع، سواء أكانت الأعمال التجارية أم الحكومة أم حركات التغيير الاجتماعي أو المنظمات الدينية أو المجموعات المجتمعية أو الفرق الرياضية إذ تقف القيادة الرؤيوية بصرف النظر عن سلوك القيادة الأخرى على حقيقة أنها تبني رؤية ملهمة وتوصل تلك الرؤية إلى المرؤوسين بحيث تنتقل المنظمات من الجيد إلى الأفضل، كما تشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على إنشاء وإيصال وجهة نظر للحالة المرغوبة التي توضح الوضع الحالي وتحث على الالتزام بمستقبل أفضل. (ناظم، 2024، صفحة 73)

#### ❖ ثقافة التعلم في العصر الرقمي (Digital Age Learning culture) :

عرف (Lim & Teoh, 2021, p. 26) ثقافة التعلم الرقمي بانها انشاء ثقافة تعلم في العصر الرقمي وتعزيزها والحفاظ عليها تتيح بيئة تعليمية صارمة وذات صلة وجذابة للجميع.

كما تعني تعزيز الاستخدام المتكرر والفاعل لتكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي، وتوفير بيئة تركز على المتعلم مزودة بكافة الأدوات التقنية والتعليمية والمشاركة في المجتمعات العالمية التي تحفز على الإبداع في العصر الرقمي. (Domeny, 2017, p. 29)، تتضمن المهام الرئيسية للقيادة ما يلي: (حنان، 2022، صفحة 168)

➤ المساهمة في نشر الثقافة الرقمية في المدرسة؛

➤ التشجيع على الابتكار والتعاون بهدف تحسين وتطوير التعلم في العصر الرقمي؛

➤ تعزيز سبل الاستخدام المؤثر والفعال لتكنولوجيا التعليم؛

➤ توفير بيئة مزودة بالتكنولوجيا وموارد التعلم لتلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب والمعلم؛

➤ تعزيز المشاركة في مجتمعات التعلم المحلية والعالمية التي تشجع على الإبداع والابتكار في العصر الرقمي.

#### ❖ التميز في الممارسة المهنية (Excellence in professional Practice) :

لقد غيرت التكنولوجيا إلى الأبد الطريقة التي تتعلم بها ونعلمها، ووتيرة التغيير تتسارع إذ ما كان شائعاً في التعليم العام الماضي قد لا يكون محدثاً بعد بضعة أشهر أو سنوات، إذ يجب أن يواكب القادة التربويون التطورات في التكنولوجيا واستخدامها في التعليم حيث أصبحت زيادة معدلات معرفة القراءة والكتابة الجديدة اسرع من معدلات معرفة القراءة والكتابة التقليدية، ويتوسع الوصول إلى التكنولوجيا والمعلومات بشكل كبير. (ناظم، 2024، صفحة 77)

مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووجود قائد التكنولوجيا الرقمية الأكثر دراية وداعمة، قد لا يزال بعض الموظفين يواجهون مقاومة للنمو المهني لتكامل التكنولوجيا، على الرغم من الأبحاث والجهود المبذولة لإصلاح أساليب التدريس التي عفا عليها الزمن، ولا يزال هناك معلمون حذرون من دمج التكنولوجيا في عملية التعلم. يمكن لأساليب التدريس والتعلم الخاصة بهم تجنب مثل هذا التكامل، حيث أن العديد من المعلمين المخضرمين يترددون أو غير

مباين باستخدام التكنولوجيا لأنهم لم ينجحوا في دمج التكنولوجيا مثل زملائهم، وأولئك الذين يسعون إلى أن يصبحوا قادة في تكنولوجيا التعليم يجب أن يحاولوا تحفيز أولئك الذين يجتهدون من أجل تنفيذها حتى تنجح، من أجل أن يتمتع جميع الطلاب بالمزايا التي توفرها التكنولوجيا. (Domeny, 2017, p. 38)

وتتم من خلال تحسين الممارسات المهنية، وزيادة الإنتاجية الخاصة بالمديرين والعاملين في المدرسة، من خلال توظيف التكنولوجيا في المهام اليومية والتواصل بين المدير والهيئة التدريسية والمجتمع المحلي، وبناء مجتمعات تعليمية قائمة على التكنولوجيا. (خالد، 2021، صفحة 15)

### ❖ المواطنة الرقمية: (Digital Citizenship)

✚ إذا كانت المواطنة في عصر العولمة تتخذ أشكالاً وصوراً عديدة، في كل عصر وفق متغيراته، فإنه في ظل طبيعة ومتغيرات العصر الرقمي وظهور وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اتخذت المواطنة الرقمية أيضاً مضموناً جديداً وصوراً أخرى وحقوق وواجبات وأشكال تتفق وطبيعة الحياة المعاصرة ومطالب المواطن ليحيا بأمان في هذا العصر الرقمي ومفهوم المواطنة في الأصل اللغوي اسم مفعول به من الوطن. فنقول وطن بالمكان أي أقام به، ومما سبق يمكننا القول بأن مفهوم المواطنة الرقمية يتضمن عدد من الأمور لعل من أبرزها: (معجب بن احمد معجب الزهراني، 2019، الصفحات 404-405)

✚ إدراك حقيقة العالم الرقمي ومكوناته؛

✚ امتلاك مهارات الممارسة الفعالة والمناسبة في استخدامات العالم الرقمي بآلياته المختلفة؛

✚ إتباع القواعد الخلقية التي تجعل السلوك التكنولوجي للشخص يتسم بالقبول الاجتماعي في التفاعل مع الآخرين؛

✚ إنها تتضمن مجموعة من الحقوق والواجبات والالتزامات فيما يتعلق بالتقنيات الرقمية؛

✚ إنها هامة لإقامة المجتمع الصالح وحماية المجتمعات من الآثار السلبية المتزايدة للتكنولوجيا وتحفيز الاستفادة المثلى منها للمساهمة في تنمية مجتمع المعرفة وبناء الاقتصاد الرقمي الوطني؛

✚ إنها هامة لوقاية أجيالنا من التخريب الرقمي والحروب والجريمة الرقمية، والأضرار الصحية والاجتماعية والاقتصادية، والتي يمكن أن تنجم عن الاستخدام غير الرشيد للتقنية الرقمية.

وتعكس المواطنة الرقمية الإجراءات وعادات الاستهلاك التي تستهدف المجتمعات والسياقات الرقمية الإيجابية، وعند تطوير الثقافة الرقمية والمواطنة يتحمل القادة مسؤولية نمذجة وتعبئة فهم المسؤوليات الأخلاقية والقانونية والاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك يجب على القادة التأكد من توفر الموارد ذات الصلة للعاملين لتلبية احتياجاتهم التكنولوجية، وتتضمن المواطنة الرقمية تبني علوم الكمبيوتر والمنصات التكنولوجية والاتجاهات المختلفة التي تميز التطور الرقمي، إذ يعمل دمج المواطنة الرقمية في القيادة الرقمية على تحسين المدى الذي يمكن للقادة من خلاله التواصل بشكل

فاعل مع احتياجات مختلف جهات المستفيدة مع البقاء على اتصال ايضا بالاتجاهات والتطورات الناشئة، من الداخل والخارج . (AlAjmi, 2022, p. 3)

وتأسيساً على ما تقدم فإن المواطنة الرقمية تعني وصول الأفراد إلى الأدوات الرقمية الإيجابية في ضوء التحديات والمسؤوليات الاخلاقية والاجتماعية والقانونية لغرض توجه وضبط سلوكيات المتعلمين عبر الانترنت، وتشجع قادة الجامعات على استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المنشودة وتعزيز الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية الرقمية. (ناظم، 2024، صفحة 82)

#### الفرع السادس: متطلبات القيادة الرقمية

إن المؤسسات مطالبة بالتكيف مع التغيرات المعاصرة من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة وفق منهجيات حديثة وفاعلة، تتمثل فيما يلي: (الباتلي و العنقري، 2024، صفحة 8)

- 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 استراتيجيات 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 انجاز الأعمال؛
  - ترسيخ دعائم التقنيات الحديثة والاسهام بنشر الوعي التكنولوجي بين العاملين.
- كما يمكن القول إن القيادة الرقمية يمكن أن تتحقق ليس فقط عن طريق إعادة إنتاج خصائص القيادة غير المتصلة بالإنترنت، ولكن أيضاً عن طريق مراعاة القواعد التي تفرضها التكنولوجيا الجديدة، إذ يتم تمييز بعضها كما يأتي: (ناظم، 2024، الصفحات 66-67)

1. الملائمة: توصيل ماذا وكيف يجب أن يكون متسقا مع السياق حيث يكون القائد نقطة مرجعية. على سبيل المثال، سيكون من غير المناسب إذا تحدث الرياضيون عن السياسة او الفنانين عن الاقتصاد، على الرغم من حقيقة أن كلا الموضوعين يمثلان موضوعات اتجاها على الشبكات التواصل الاجتماعية، ومن الواضح أن الملائمة هي سمة مميزة لكل فعل تواصلية؛

2. حسن التوقيت: يعد التوقيت من السمات المميزة للشبكات الاجتماعية القائمة على المعلومات اذ يجب أن يجد القائد الكلمات المناسبة في الوقت المناسب؛
3. التخصصات التقنية: لكل قناة من قنوات التواصل الاجتماعي لغتها المناسبة واحتياجاتها الفنية. يعتمد بعض القنوات على التنسيق السمعي البصري، ويوصي العديد من القنوات الأخرى باستخدام الصور أو الروابط المختصرة أو الصيغ الضرورية لتضمين محتوى معين في إطار محدد، سيكون من غير المجدي إذا لم يستخدم القائد علامات التصنيف على Twitter ، أو إذا انسحب من التواصل الاجتماعي على Facebook برفضه الرد على التعليقات، أو إذا نشر صوراً رديئة الجودة بدون عنوان على Instagram ، اذ تحتوي كل قناة على بعض المحددات الفنية التي يجب أن تكون معروفة ومحترمة ، وهي لغة مشتركة تسمح لأعضاء المجتمع بقبول وتقدير المحتويات المقترحة؛
4. العلاقة: تساعد مجموعة متنوعة من منصات الشبكة على تعزيز طرق مختلفة لنسج نفس الشبكة، والهدف هو إقامة علاقة لأننا بدونها لا نبني شبكات بل فقط عناصر معزولة، ويجب أن يكون للقائد أتباع وأن يظل على اتصال بهم، ويجب أن نضع في اعتبارنا أن طبيعة العلاقة يمكن أن تدعم سلطة الفرد وتقلل منها أي ممثل معروف متصل على الإنترنت بمفكر مرموق أو على العكس من ذلك، مع سياسي فاسد، يتم تأكيد القيادة عندما يثير هذا التفاعل اهتمام المستخدمين الآخرين عبر الإنترنت الذين يظهرون بعد ذلك دعمهم للقائد من خلال مشاركة المحتوى، وإظهار موافقتهم، وإعطاء تقييمات للقائد وجعلهم متميزين عن الآخرين بالتعليقات، التغريدات، التحقق من الصحة والإعجابات.

### الفرع السابع: مراحل تطبيق القيادة الرقمية

تمر القيادة الرقمية بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وهي على النحو التالي: (ابو عاشور و النمري، 2013، صفحة 201)

- ✓ **مرحلة التوثيق الإداري:** تحقق هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والأعمال التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجري عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- ✓ **مرحلة التطوير القيادي** وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري، بمنظور تقني يراعي متطلبات القيادة الرقمية، كأن يتم الأخذ في عين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل القيادي، بما فيها من تسهيل لعمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية.
- ✓ **مرحلة التطوير التقني:** وترتكز على تحسين جميع جوانب التقنية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية التطوير تحليل جميع العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب،

ومع ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بكفاءة عالية وعلى أكمل وجه.

يتضح مما سبق أن المراحل التي تمر بها القيادة الرقمية هي مراحل متسلسلة لا تتشأ فجأة أو عن غير قصد، بل هي عملية مخططة تتبع الخطوات والآليات حتى تصل إلى قمة خدمات القيادة للقائد الرقمي، مما يؤكد أهميته في المنظمة، ويؤكد دوره الهام والحيوي في القيادة الرقمية في تحسين القيادة والفعالية الإدارية للقادة الرقميين.

### الفرع الثامن: تحديات القيادة الرقمية

بالرغم من أهمية القيادة الرقمية إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات والمعوقات كالمعوقات البشرية فالموارد بلا قيمة بدون العنصر البشري المحرك لها، وتشكل المعوقات التنظيمية تحديات تواجه الإدارة سواء في نظامها واللوائح المتبعة فيها ومستوياتها التنظيمية، كما تشكل المعوقات الفنية كضعف البنية التحتية للمنظمة صعوبة في الحصول على الاتصال الجيد لمواكبة التطورات. (الجوسي، 2024، صفحة 25)

كما ان هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق تحقيق الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا في العمل، ويجب اخذ هذه المعوقات بعين الاعتبار وتذليلها (لطي، 2023، صفحة 28).

وقد أشار (El Qahtani & AL-Arifi, 2024, p. 7) الى هذه المعوقات كالتالي:

- عدم فهم أهداف القيادة الرقمية، وعدم اتضاح الرؤية؛
- عدم توافر البيئة التشريعية التي تقنن وتؤمن عملية القيادة الرقمية؛
- قلة الموارد المادية والبشرية، عدم قبول التغيير والتحديث والتطوير؛
- سلبية النظرة إلى مفهوم القيادة الرقمية على أنها تزيد من البطالة؛
- زيادة الفجوة بين مقدمي الخدمة والآخرين، وعدم توافر معايير الأمن السيبراني من المخاطر والتجسس على المعلومات والبيانات.

وذكر (الرقب، 2022، الصفحات 11-12) أن القادة الرقميون يواجهون نفس التحديات التي يواجهها القادة التقليديون، أيضا مع اعتماد القائد الرقمي على الوسائط والتقنيات الرقمية والمعلوماتية والاتصالية الحديثة أدت إلى ظهور تحديات جديدة منها:

- إثبات حضور القائد عبر الوسائل والتقنيات الرقمية بينه وبين مرؤوسيه، ونقل المشاعر والتعبيرات غير اللفظية وحركات الجسد التي تتمتع بها القيادة التقليدية نظرا للتواصل وجها لوجه؛
- بناء الثقة بين القائد والتابعين عبر الوسائل التقنية؛
- التواصل المتزامن يواجه القادة والتابعون عبر الوسائط والتقنيات الحديثة بعض المشكلات كالتشويش والتداخل والفوضى إذا لم يتم تنظيم الأمر وإعطاء كل فرد وقته؛

- المسافات والزمن يمكن أن تكون المسافة في علاقات العمل مادية عندما تنتج عن اختلاف المنطقة الجغرافية، أو المنطقة الزمنية، أو الحجم التنظيمي، أو قد تكون المسافة تشغيلية عندما يتعلق الأمر بحجم الفريق، وكذلك بفرص التواصل والاجتماعات وجها لوجه، أو ثقافية بناءً على اختلاف القيم والمعرفة المسبقة، والحالة؛
- التنوع: يواجه القادة الرقميون تحدي تنوع التابعين فقد يكون التابعون من ثقافات مختلفة أو مناطق جغرافية متباعدة أو لديهم سلوكيات مختلفة في التواصل؛ لذلك عليهم التعامل مع جميع الأعضاء كل باللغة التي تناسبه وبأسلوب التواصل الذي يفضله بما يعزز الانتماء لدى أعضاء الفريق ويشجع اندماجهم في العمل.

### المطلب الثاني: الإطار النظري للتألق التنظيمي

#### الفرع الأول: مفهوم التألق التنظيمي

أصبح السعي إلى التميز شرطاً أساسياً للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والمنافسة في بيئة العمل نتيجة للتغيير المتسارع وتزايد الاضطرابات والعولمة من خلال ذلك فرض على المنظمات البحث عن مستوى عال من التميز وهو ما يعرف بالتألق التنظيمي إذ عرفه بأنه مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة بالموارد والمقدرات الجوهرية والتنظيمية والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

(كاظم، الموسوي، و العيساوي، 2022، صفحة 62)

يشير مصطلح التألق إلى معنى الإبداع أو الاتقان أو التميز والتفوق أي بمعنى شيء يبدع به الفرد ويتميز به، وقد ظهر مفهوم التألق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال، إذ إنه مفهوم شامل يحدد الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة من جهة ويمثل الركيزة الأساسية التي تتصف وتتميز بها المنظمة من جهة أخرى . (محمد ك.، 2022، صفحة 71)

يعرف التألق التنظيمي بأنه نضج المنظمة وتعزيزها في العديد من جوانبها من خلال تحقيق الرضا لجميع الأفراد وإقامة التوازن بينهم وهذا يزيد من احتمالية نجاح المنظمة. (عيدان و صاحب، 2024، صفحة 16)

كما إنه يعرف بامتلاك الموارد البشرية لمستوى عالي من المعرفة والمهارات القيادية والابتكار والتي تساعد يتميز المنظمات عن غيرها على المدى الطويل في القيادة والخدمة والمعرفة، وأن الفرق بين التميز والتألق هو أن التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها، بينما يركز التألق على الموارد التنظيمية والقدرات وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق أهداف المنظمة. (عوديش، 2022، صفحة 180)

يمكن القول مما سبق بأن التألق التنظيمي هو النجاح المحقق من طرف المنظمة والذي يكسبها ميزة تنافسية عن منافسيها بحيث يعتمد على وجود إدارة تشتمل مراحل للتعامل مع المواهب ذوي الكفاءة والقدرات والمهارات العالية والتي تنفذ مهامها بشكل يفوق التوقعات.

#### الفرع الثاني: أهمية التألق التنظيمي

ان التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها، في حين يركز التألق على القدرات والموارد التنظيمية التي يصعب تقليدها لتحقيق أهداف المنظمة، ان أهمية التألق جاء نتيجة لآثاره في المنظمة والافراد على حد سواء، وتوضح تلك الأهمية بما يأتي: (عيدان و صاحب، 2024، صفحة 18)

1. تركز المنظمات المتألقة في إدارة الموارد البشرية على الافراد العاملين، وإطلاق الإمكانيات الكاملة لأفرادها من خلال التمكين والثقة، وتحفيزهم وتمكينهم من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة مع التركيز على التطوير من خلال المشاركة الفاعلة لإدارة الأفراد؛
  2. تقدم دائما قيمة كبيرة للمنظمة بحكم كونهم أكثر راحة ولديهم دوافع كبيرة مقارنة بغيرهم؛
  3. أن الفهم والإدراك والمكونات الذكاء الشعوري وتنظيم العاطفة جميعها تولد علاقات عمل أفضل بين الافراد ومن ثم زيادة الرضا عن الدعم الاجتماعي الذي يقدمه مكان العمل، لأنه الذكاء الشعوري يسهل مباشرة من التألق ويتشجع الموظفون على التألق؛
  4. الذين يتمتعون بالتألق يكونون منخرطين بدرجة عالية في عملهم ولديهم شعور ايجابي بالغرض والمعنى ويتمتعون بعلاقات طيبة مع بقية الافراد ونلاحظ أن المستويات العالية من السعي نحو الهدف المتعمد لا تعادل بالضرورة إنجاز الأمور، وعلى سبيل المثال قد يسعى العامل إلى زيادة جودة أدائه في العمل؛
  5. اظهر نتائج مثلى على المستوى التنظيمي والشخصي لأنهم يعملون بجد وتفان وبفاعلية كبيرة.
- كما أن أهمية التألق التنظيمي تكمن في عدة أوجه، منها احتياج المنظمات لوسائل محددة تستطيع من خلالها التغلب على التحديات التي تواجهها، واحتاجها المنظمات إلى وسيلة تمكنها من جمع المعلومات التي تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات الضرورية والمتعلقة بالموارد البشرية، مثل القرارات التي تحدد من الموظف الجدير بالترقية، أو تلك التي تحدد الموظف الذي يتسم بالإبداع، وتطوير العاملين فيها بشكل مستمر، لتستطيع منافسة المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تزويد صناع القرار بالمهارات اللازمة من أفراد أو جماعات، وإبراز الدور الذي يقوم به في مجال التميز والإبداع. (الحروب، 2021، صفحة 20)

#### الفرع الثالث: اهداف التألق التنظيمي

تكمن اهداف التألق التنظيمي في مجموعة من النقاط والتي تتمثل في: (كاظم، الموسوي، و العيساوي، 2022، الصفحات 62-63)

- ✚ تحقيق التعاون المشترك والايجابي بين المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة سواء من خلال التحالفات الاستراتيجية أو الشراكة أو صيغة التعاون الاستراتيجي؛
- ✚ الاستفادة من الافكار والتجارب الريادية للمنظمات المنافسة ومحاولة نقلها لجميع المنظمات الاخرى من اجل الاستفادة منها؛

✚ الاسهام في زيادة قدرة وفاعلية المنظمة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تشهدها المنظمات اليوم؛

✚ تعزيز نقاط القوة في المنظمة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف والقصور في الاداء التنظيمي وذلك من خلال تبني مفهوم التحسين المستمر ومفاهيم الجودة الشاملة؛

✚ الدور الفعال والاساسي للمنظمة من خلال سعيها إلى تحقيق مجموعة من الفوائد الاجتماعية وتقديمها للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

#### الفرع الرابع: مبادئ التألق التنظيمي

هناك مجموعة من المبادئ والوسائل التي لا بد من اعتمادها من قبل جميع المنظمات الطامحة للوصول الى التألق التنظيمي وجعلها من أهم أولوياتها الاستراتيجية لما لها من اهمية كبيرة في تحقيق الاستمرارية للمنظمة ولفترة طويلة جداً. (محمد ك.، 2022، صفحة 72)

ومن أهم مبادئ التألق التنظيمي نذكر ما يلي: (سليمان، 2017، صفحة 363)

- ✓ التأكيد على ثبات الهدف؛
- ✓ العمل على تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية؛
- ✓ التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين بما لا يتعارض مع أهداف العمل؛
- ✓ تمسك القيادة بالدافعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز؛
- ✓ التعلم المستمر والإبداع والتحسين بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية المهنية وحفزهم على الإبداع؛
- ✓ تنمية المشاركة بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا؛
- ✓ دعم الشراكات التي تحقق التميز مع المؤسسات المماثلة؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع.

#### الفرع الخامس: أبعاد التألق التنظيمي

اختلفت اراء الباحثين في مجال الإدارة عامة والسلوك التنظيمي خاصة، من الذين تناولوا ابعاد التألق التنظيمي الى حد كبير، سنذكرها فيما يلي:

#### 1. التألق بالقيادة (Leadership Excellence):

يعد التألق من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة من القائد قدرات فائقة؛ حتى يتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. ولا شك أن القادة الذين يتمتعون بحساسية عالية للتعرف على النواقص والمشاكل في كافة المواقع، لديهم فرص في زيادة قدرتهم على المنافسة في البحث والكتابة فيها، وبالتالي احتمال تقدمهم نحو التميز. (AL SHOBAKI & ABU NASER, 2016, p. 70)

ان تحقيق بعد القيادة المتألفة في عملية التألق والتميز في المنظمة يكمن من خلال الاهمية الكبيرة التي تلعبها القيادة في التأثير في سلوكيات الافراد العاملين لتحقيق التألق التنظيمي والتي هي: (خلف، 2023، الصفحات 184-183)

- ✚ امكانية القادة في توجيه إمكانات الإنسان ورأس المال الفكري نحو تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية؛
- ✚ تعزيز قدرات ومهارات الفرق الجماعية في البيئة التنظيمية؛
- ✚ اعطاء المكافأة والحوافز على الأداء المتميز وفرض العقوبات بسبب عدم تحقيق الأهداف التي تم وضعها×
- ✚ التوقع والتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها من اجل أخذ مبدأ الاستباقية والريادة في استغلال الفرص من جهة وتجنب التهديدات من جهة أخرى.

### 2. التألق بالخدمة أو المنتج والابتكار (Service excellence and innovation):

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والتطورات البيئية التي تعرقل من عملية استمرارها واستدامتها لأطول فترة ممكنة، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تحسين خدماتها وتفعيل انشطتها الابتكارية بصورة مستمرة لتحقيق الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة. وعرفت الخدمة بانها مجموعة المزايا والتسهيلات التي تقدمها المنظمة الى زبائنها عبر مواقعها الالكترونية وبطريقة كفؤة وفعالة وسريعة التسليم، كما ان الابتكار هو الأثر الاقتصادي للتغيير التكنولوجي، مثل استخدام مجموعات جديدة من القوى المنتجة الموجودة لحل مشاكل الأعمال أو عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والإدارة. (كاظم، الموسوي، و العيساوي، 2022، صفحة 63)

تألق الخدمات وفقاً للتألق التنظيمي فإن لجوء الزبائن إلى المنافسين هو علامة على وجود خطأ في طريقة تقديم الخدمة، وعليه يجب وضع خطة عمل لمعالجة الأخطاء أو العيوب وتصحيحها، حيث ليس منهج منظم لحل المشكلات يساعد بالتحسين المستمر. وأن التألق في الخدمة والابتكار يعني تطوير مواصفات فريدة تمنح المنظمة فرصة لتحديد أسعار متميزة. فإذا ارتفعت أسعار المدخلات فسوف تقوم المنظمة بعرض المعلومات عن أسعار المدخلات إلى الزبائن، مما يزيد من إدراكهم سبب ارتفاع الأسعار بالتالي لا يمكنهم التحول إلى منظمات أخرى للحصول على سلع وخدمات بديلة بسبب الصفات الفريدة لمنتجات المنظمة. (AL SHOBAKI و ABU NASER، 2016، صفحة 70)

### 3. التألق بالمعرفة (Knowledge Excellence):

تشير إلى الموارد التي تمتلك مستويات عالية من المعرفة الغير الملموسة والتي يمكن استخدامها لفترات طويلة من قبل المنظمات وخاصة الجامعات. (عوديش، 2022، صفحة 181) وان التألق التنظيمي يتمثل بالعملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز الاداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الامثل في وضع الهيكل المرن فضلا عن الثقافة التنظيمية والنظام والاجراءات التي تسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة. (عيدان و صاحب، 2024، صفحة 21)

أوضح العديد من الباحثين ان الصفات التي تميز المعرفة عن المورد الأخرى للمنظمة هي الصفات غير الملموسة، يصعب قياسها وحيوية ويتم استخدامها على نحو متزايد كما يمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت والتي تتجسد في اشخاص لديهم تأثير واسع على المنظمة، ويمكن استخدامها لمدة طويلة. (العابدي، 2017، صفحة 160)

#### 4. التألق بالعاملين:

تألق العاملين هو النتائج الفعلية التي يصل اليها العامل من خلال ممارسة انشطته ومهامه داخل المنظمة بأفضل صورة، والذي يحقق أهدافها بما يتوافق مع القواعد والأنظمة الإدارية التي تحدد سياق العمل والتي تتلاءم مع الموارد المتاحة بكل كفاءة وفاعلية، يعد العاملون ثروة مهمة للمنظمة والعنصر الأساسي والفعال في مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية. (صيهود، 2020، صفحة 67)

#### المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي

من جهة أخرى، أشارت دراسة إلى تفاوت الأنماط القيادية في تأثيرها على متغيرات متعددة، وذلك لتفاوت خصائص الأفراد كالتعليم مثلاً. فالقيادة التحويلية - على سبيل المثال - تهتم بالأفراد، في حين تهتم القيادة التبادلية بالعمل، وكلاهما يشبه إلى حد كبير محوري الاهتمام في نمط القيادة الشبكية اللذين تركز أحدهما على الأفراد أما الثاني فركز على الاهتمام بالعمل. وقد كان لتباين تلك الأنماط القيادية تفاوت في التأثير على مخرجات مختلفة كالأداء، والتميز والتألق. (السيد، 2021، صفحة 42)

ويفرق (Terouhid et al) بين التميز والتألق، حيث يشير إلى أن التميز يركز على تحسين العمليات الإدارية في حين أن التألق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية التي تتركز على المورد البشري نفسه، وإدارة المعرفة وجميعها خصائص يصعب تقليدها وتحتاج جهداً كبيراً حتى تتحقق. وهذا يعني أن التألق التنظيمي هو الأكثر التصاقاً بالمورد البشري. (Terouhid, 2016, p. 916)

وما يعزز العلاقة بين القيادة والتألق التنظيمي - من جهة أخرى هو سعي القيادة الناجحة دوماً إلى تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة. وقد برهنت عدة دراسات على دور القيادة في تحقيق التألق التنظيمي، وأشارت إلى وجود ارتباط بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي. كما أن النمط القيادي يرتبط بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي أيضاً وهما من مظاهر التألق التنظيمي. (السيد، 2021، صفحة 42)

ان التألق التنظيمي ليس وليد عشوائي وانما يأتي عن طريق مجموعه من المهارات الفعالة لدى القادة الرقميين وهي كما يأتي: (Ingram, 2015, p. 47)

- تؤثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي عن طريق ابعاد القيادة الرقمية وتعتبر القيادة الرقمية القوة التي تقود الى التميز والميزة التنافسية للمنظمة؛
- تؤثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي عن طريق بُعد الموارد البشرية المتاحة في المنظمة، فما يخدم مصلحة المنظمة يحتاج إلى قيادة رقمية فعّالة، لما ينعكس ذلك على النهوض بأدائها التنظيمي. وقد لا تملك المنظمة ما تملكه من موارد، إلا أن القادة الرقميون الواعيون قادرين على استثمار الإمكانيات المتاحة، وتوظيفها بطرق مبتكرة تساهم في تحقيق المهام التنظيمية بكفاءة وفعالية.
- تؤثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي عن طريق بعد الاستراتيجية من خلال تحديد صورته كامله للخطة الاستراتيجية فالقرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والغاية والرؤية ما هي الا تطلعات لما تسعى المنظمة ان تكون عليه في المستقبل؛
- تؤثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي عن طريق بعد الثقافة التنظيمية فهي تعد نظاما من الافتراضات والقيم والمعتقدات التي تنشر في المنظمة والتي تحكم كيفية تصرف الموظفين في المنظمة، هذه القيم المشتركة لها تأثير قوي على الموظفين وكيف تؤدي وظائفهم وتشمل الثقافة التنظيمية وتوقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها وكذلك القيم التي توجه سلوك الأعضاء؛
- تؤثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي عن طريق البعد المالي حيث يعد الاستقرار المالي أحد العوامل التي تساهم في تمييز المنظمة وتألقها ويجب ان يدار بقياد رقمية حكيمة للحفاظ على سلامه الملاحظة حيث يعطي المنظمة ثقة عند المستفيدين ولا شك ان نتيجة ما تملكه المنظمة من عوائد وارباح يعتبر مؤشر النجاح والتميز.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي

يستهدف هذا المبحث استعراض أهم الدراسات السابقة المجراة باللغات العربية والأجنبية في مجال القيادة الرقمية والتألق التنظيمي، وبيان الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة التي نحن بصدد إعدادها، إضافة إلى إبراز مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب التركيز على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سيتم ترتيب هذه الدراسات حسب تاريخ صدورها، إذ سيتم التطرق إلى أهم ما ورد فيها من منهج وأداة وأدوات إحصائية ونتائج وتوصيات، وقد قسم هذا المطلب إلى فرعين، إذ سيتم التطرق في الفرع الأول للدراسات السابقة باللغة العربية، أما الفرع الثاني فسيتم التطرق فيه للدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

#### الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة العربية المحلية منها وغير المحلية. حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وسنحاول التركيز على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

1. دراسة حنان البديري كمال، حنان عبد الستار محمود (2022) بعنوان: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة اسوان، مجلة البحوث التربوية، المجلد: 1، العدد: 100.

هدفت الدراسة الى رصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، ومستوى تحقيق المرونة التنظيمية لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، اذ تم اعداد أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) عن طريق الاطلاع على الدراسات الأدبية المتصلة بموضوع البحث والدراسات السابقة، وكانت الابعاد (القيادة الحكيمة، نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والمواطنة الرقمية)، وتم تطبيق الدراسة على (12) كلية من كليات الجامعة البالغ عددهم (20) كلية، حيث تم توزيع (150) استبانة على مختلف الكليات، وتم استرجاع (125) منها وذلك من اجمالي (230) عضو هيئة تدريس يضم (عميد الكلية، والوكلاء الثلاثة، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات)، اذ استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية لبرنامج Spss لإجراء المعالجة الإحصائية للنتائج، وكانت ابرز النتائج ان هنالك ضعفا لدى قيادة الجامعة في مواكبة التطورات العالمية والتقنيات التكنولوجية التي يشهدها سوق الخدمات الجامعية، واوصت الدراسة لتنمية وعي أعضاء المجتمع الجامعي والمستفيدين من خدماته، وأصحاب المصلحة تجاه استخدام التكنولوجيا الرقمية، للاستفادة من التحول الرقمي ومميزاته.

2. دراسة إسراء محمد كريم (2022) بعنوان: دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد: 17، العدد: 65.

تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي في اختبار الدور الذي يلعبه التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي للقيادات الادارية في اقسام شركات الاتصال العراقية (اسيا سيل، زين العراق، كورك) ومعرفة مدى توافر ابعاد متغيرات الدراسة في تلك الاقسام. اذ قام الباحثان ببناء فرضيات لقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث واختبارها، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لقياس متغيرات البحث، حيث تم وضع الاستبانة إلكترونياً وتم استلام (210) استبانة صالحه للتحليل الاحصائي، حيث تم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الادوات الاحصائية مثل (معامل الانحدار الخطي البسيط، تحليل المسار، معامل ارتباط بيرسون). توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود تأثير للتماسك الاستراتيجي في التألق التنظيمي.

3. دراسة القرني، عبد الله عالي، (2022) بعنوان: "درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك"، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد: 33، العدد: 3.

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الاداري في جامعة تبوك، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاستناد الى عدة مقاييس واعتماد الابعاد الاتية : (القيادة ذات الرؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، التحسي والتطوير المنهجي، المواطنة الرقمية)، اذ تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (810) و(849) موظفا وتم استعمال العينة الطبقية العشوائية كأسلوب لجمع البيانات، ومن ثم فقد تم اختيار عينة من (310) افراد وكان أعضاء هيئة التدريس (176) والموظفين (134)، استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية ، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك متوسطة، وأن درجة الموافقة على واقع العمل الإداري في جامعة تبوك متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند (0.01) بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، ومن توصيات الدراسة الاستعانة بالمختصين في المجال التكنولوجي لدعم النظام الإداري في الجامعة ولتحقيق المهنية لأعضاء هيئة التدريس في المجال التكنولوجي، ويمكن تحقيق ذلك عبر إتاحة مزيد من الفرص لتبادل أفضل الممارسات والنماذج في تقانات المعلومات والتقانات الرقمية بين الجامعات داخل وخارج المملكة.

4. دراسة محمد حمودي كاظم، دعاء شهيد حبيب الموسوي، احمد عبد الهادي متعب العيساوي (2022) بعنوان: ادارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التألق التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية- مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد (05)، العدد (02).

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح التأثير الذي يمكن أن تؤديه ادارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التألق التنظيمي. وتم تطبيق الدراسة في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، ولأجل معالجة مشكلة الدراسة اثارَت التساؤل الآتي : هل هناك علاقة اثر وارتباط بين الموارد البشرية المستدامة والتألق التنظيمي توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أهمها ان عدد من الموظفين في الشركة المبحوثة يعاني من العمل لأكثر من (8) ساعات في اليوم مما يعكس سلباً على الوقت المخصص لقضائه مع العائلة أو الأصدقاء، والمسؤولية الشخصية اذا ظهر أن الموظفين مسؤولين عن سلوكياتهم ويستجيبون للآثار المترتبة على أدائهم في بيئة العمل، وعلى أساس الاستنتاجات وضع الباحث العديد من التوصيات أهمها: على إدارة الشركة المبحوثة زيادة الاستثمار في الموارد البشرية

للشركة والتركيز على تنميتها على المدى الطويل وتحديدها وتطويرها وزجهم في دورات تدريبية ذات قيمة مضافة والسعي لتحقيق الرفاهية للموظفين لما لذلك من آثار ايجابية ستجني الشركة ثمارها على الأمد الطويل.

5. دراسة يوسف حابس الرقب (2022) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة الماجستير في التربية)، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 405 معلما ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قام الباحث بتوزيعها إلكترونيا ضمن مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة اعتماد مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة المدارس، وتوفير احتياجات المدرسة من البنية التحتية الرقمية، وعمل فرق تعمل على تدريب المعلمين على استخدامها.

6. دراسة مبارك محسن الفارس (2022) بعنوان: "تأثير القيادة الرقمية على أداء موظفي المستشفيات الكويتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (19).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي المستشفيات الكويتية باستخدام منهجية وصفية وتحليلية. وبحسب الإحصائيات التي قدمتها وزارة الصحة الكويتية للباحثين، فإن مجتمع الدراسة يتكون من الإداريين في المستشفيات الكويتية وعددهم 12006. وتم استخلاص عينة عشوائية بسيطة تتناسب مع أهداف الدراسة بعدد 372 إداري لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، و277 استبانة صالحة للتحليل. كما وجد أن هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار والإقناع والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية. واستنادا للنتائج أوصى الباحثان بضرورة تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية في ظل عناصرها الأساسية في بيئة العمل. وكذلك الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية على أداء الموظفين من أجل الحصول على أثر عملي.

7. دراسة محمد عادل محمد الفهداوي (2022)، بعنوان: دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 العدد 2.

هدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الرقمية بأبعادها الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي بأبعاده التألق بالقيادة، التألق بالخدمة والابتكار، التألق بالمعرفة في شركات الاتصالات العراقية (زين العراق، آسيا سيل كورك). ولتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث، وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ووزعت على عينة مؤلفة من (102) مديراً، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المتوافرة ضمن البرنامج الإحصائي SPSS v.25 Amos. 25. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها إن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات المبحوثة تؤدي دور حيوي في تألق الشركة، وأصبحت قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الرقمي. وتم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة في العمل بنمط القيادة الرقمية في إطارها الاستراتيجي، خاصة ما يتعلق بمراعاة العوامل الخارجية التي أفرزها الوضع الاقتصادي والتكنولوجي وانعكاساتها على عملية تقديم الخدمات بصورة أفضل، والتركيز على التألق التنظيمي لدى العاملين، بحيث تهدف إلى تحسين أدائهم التنظيمي.

8. دراسة مها فهد الشمrani، (2023)، بعنوان: أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها الابتكار، الاقناع المعرفة على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة البحث، ولقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة والذي بلغ عددهم (44) موظف إداري تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss). وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار، الاقناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات منها: تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل، وتعزيز كل من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي.

9. دراسة القحطاني، ف.س، والعريفي، ه.س. (2024) بعنوان: القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير بين مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (8)، العدد (10).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية وطبيعة العلاقة الارتباطية بينهما لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة تم توزيعها على عينة من (307) مديرات ومعلمات، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة بلغت (84) وتعكس علاقة (قوية) و (موجبة) بين كل من أبعاد القيادة الرقمية، وبين أبعاد إدارة التغيير، بناء على النتائج أوصت الباحثة مديرات ومعلمات المدارس باستخدام وسائل وتطبيقات رقمية متنوعة لإنجاز مهامهم الادارية؛ من أجل بناء بيئة رقمية بالمدارس يتم من خلالها تطبيق ابعاد القيادة الرقمية، كما قدمت مقترحات بدراسات مكمله في الموضوع.

10. دراسة مصطفى حيدر صاحب، مصطفى احمد عيدان (2024) بعنوان: تأثير الادارة الالكترونية في تحقيق التألق التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي شركة نفط ميسان - محافظة ميسان)، بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، جامعة ميسان.

هدف البحث الى معرفة تأثير الادارة الالكترونية في تحقيق التألق التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي شركة نفط ميسان - محافظة ميسان، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال الأساليب الكمية والإحصائية (SPSS) في معالجة موضوع البحث ووصف نتائج تحليل الاستبانة شملت الافراد الموظفين في شركة نفط ميسان حيث قام الباحثان بتوزيع (33) استمارة استبيان ولكن لم يسترجع منها سوى (30) استمارة صالحة للتحليل. توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات منها: أظهرت الدراسة أن هناك وجود تأثير ذات دلالة احصائية للإدارة الالكترونية في تحقيق التألق التنظيمي حيث بلغ قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغ (0.488) مما يعني ان استعمال في عمليات الادارة الالكترونية يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التألق التنظيمي، واوصى الباحثان بضرورة توفير التدريب اللازم للأفراد الموظفين على استخدام أنظمة الادارة الالكترونية بشكل فعال.

11. دراسة محمد حسين ناظم عباس عبيد (2024) بعنوان: تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، (أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال)، جامعة كربلاء

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي على مستوى بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في عرض وتفسير المعلومات الخاصة بالدراسة، وجمعت البيانات والمعلومات عن طريق الاستبانة التي تعد أداة رئيسية في هذه الدراسة، اذ شملت العينة اعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية والبالغة عددهم (312) تدريسياً، وتم استخدام البرنامج الاحصائي (spss.25,amos.25). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، وتعاضم سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، وقد اثمرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات أهمها حث إدارة الجامعات الأهلية بضرورة اختيار قادة تتمتع بالرؤية، لأنه يعد عاملاً رئيساً في نجاح مهام الجامعات أو فشلها في بيئة اليوم التي تتسم بالمخاطرة جراء التقلبات التي تحصل في البيئة والموارد التي تواجهها، كما أنها تسهم في مواجهة التحديات التي تواجهها والتنبؤ بها مستقبلاً وكذلك تساعد على وضع الأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي.

#### الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية، حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

#### 1. دراسة Can Süleyman ،Yorulmaz Alper (2016)، بعنوان:

**The Technology Leadership Competencies of Elementary and Secondary School Directors, Educational Policy Analysis and Strategic Research, volume 11,N 1.**

هدفت الدراسة إلى معرفة كفاءات القيادة الرقمية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية فيما يتعلق ببعض السمات الديموغرافية مثل العمر ومدة الخدمة وحالة ما إذا كان يتلقى تدريب تكنولوجيا أثناء الخدمة. وتألف مجتمع الدراسة من (129) مدير مدرسة يعملون في (76) مدرسة ابتدائية وثانوية في منطقة مينتيس في مدينة موغلا في العام الدراسي 2013-2014 وتكونت عينة الدراسة من (74) مدير مدرسة تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم استخدام مقياس كفاءات القيادة الرقمية للمديرين التربويين؛ ويحتوي هذا المقياس على خمسة أبعاد هي القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي والكمال في الممارسة المهنية والمواطنة الرقمية، والتنمية المنهجية، وكشفت نتائج الدراسة أن البعد الذي يعتبره المديرون أكثر أهمية هو التطوير المنهجي، علاوة على ذلك تم العثور على ارتباط كبير بين العمر والكمال في الممارسة المهنية، وبين حالة تلقي التدريب التكنولوجي أثناء الخدمة والقيادة الرقمية والقيادة ذات الرؤية والمواطنة الرقمية.

#### 2. دراسة Jamie V. Domyeny (2017)، بعنوان:

**The Relationship between Digital Leadership and Digital Implementation in Elementary Schools, Thesis submitted to the Faculty of the Department of Higher Education, Southwest Baptist University.**

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مستوى الأهمية بين القيادة الرقمية لمديري المدارس ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة لقياس الكفاءة الذاتية للمعلم وتقييم القيادة التقنية للمديرين، وتكونت العينة من المدراء والمعلمين من ولاية ميسوري. وأشارت النتائج إلى عدم وجود أي دلالة بين المحتوى الرقمي لمديري المدارس والتنفيذ الرقمي والمجتمع. للقيادة والمعلمين، والعلاقة بين الاثنين كانت ضعيفة. كما أشارت النتائج إلى حاجة مديري المدارس إلى سد الفجوة بين المعلمين الأكثر خبرة مع المعلمين الأقل خبرة، وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون مديرو المدارس على دراية بدورهم كرقميين وقادة التحول، إلى جانب تأثيرهم في دعم ثقافة مبتكرة لموظفيهم وطلابهم وأولياء الأمور.

**3. دراسة Nafei, wageeh (2018) ، بعنوان:**

**The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance - a Study on Sadat City University- International Case Studies Journal 7(12).**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التألق التنظيمي في دراسة لجامعة مدينة السادات. حيث استهدفت عينة من 400 مفردة حيث تم استهدافهم بالاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة سببية بين السعادة في مكان العمل والتألق التنظيمي حيث وجدت السعادة في مكان العمل ذات تأثير إيجابي على جميع أبعاد التألق التنظيمي. وأكدت الدراسة على أهمية دور القيادة الإدارية باعتبارها محرك رئيس في تحقيق التألق التنظيمي، والتي يمكن أن تقود إلى تغيير إيجابي على مستوى الأفراد والمنظمة والمجتمع والحد من السلوك السلبي الذي يؤثر سلبا على التألق التنظيمي.

**4. دراسة Teoh, A. P & Lim,C.H (2022) بعنوان:**

**Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia. Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, [S.I.], v. 10, n. 1.**

تهدف هذه الدراسة الى التحقيق في تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة (PHEIS) بماليزيا في العصر الرقمي. بدعم من نظرية الرؤية القائمة على الموارد وأبعاد القيادة الرقمية المستندة إلى معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مديري التعليم (ISTE-A) حيث تتضمن هذه الأبعاد: (المواطنة الرقمية، والتحسي النظمي، والتميز في الممارسة المهنية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والقيادة الرؤيوية) ، اذ تمثل مجتمع

وعينة الدراسة في ماليزيا من (451) مؤسسة ضمن مؤسسات التعليم العالي الخاصة اعتباراً من عام 2019 وكان المستجيبون قادة او مديري البرامج ورؤساء الأقسام ومعاوني العمداء والعمداء ونواب المستشارين والمستشارين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وقد جمعت هذه الدراسة (121) مستجيباً، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج smart pls لتقييم المتغيرات ، وظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي يطبقون مفهوم القيادة الرقمية وقد حققوا مستوى معيناً من الأداء، إذ تحظى القيادة الرقمية بشعبية دولية على مستوى عالمي ولكنها لا تزال على مستوى محدود في ماليزيا، وتوصي الدراسة بوجود تحرك كل مؤسسات التعليم العالي الخاصة نحو العصر الرقمي لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة بنجاح كامل.

5. دراسة Khalil Sherine, Farhan Osama Mosa, Hamad Hussein Abdel

(2022)، بعنوان:

THE ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AN APPLIED STUDY AT THE UNIVERSITY OF TIKRIT. World Economics & Finance Bulletin (WEFB).

هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التقديم إلى جامعة تكريت. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل آراء المبحوثين حول متغيرات البحث. مجتمع الدراسة هو ممثلة في منتسبي جامعة تكريت وكلياتها وأقسامها. حيث تم اختيار عينة عشوائية قوامها (82) فرداً يعملون في الإدارة الإلكترونية في تم اختيار الجامعة المعنية. أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي الموافقة على آراء المشاركين حول أبعاد القيادة الرقمية والتميز التنظيمي. كما أثبتت نتائج البحث صحة فرضيات البحث، والتي تنص على وجود تأثير كبير للرقمنة الريادة في تحقيق التميز المؤسسي. والمنظمات التي تحرص على ذلك اعتماد أسلوب القيادة الرقمية والتمتع بمستوى عال من التميز المؤسسي.

6. دراسة Yuting, Adams, & Lee (2022) بعنوان:

The Relationship between Technology Leadership and Teacher ICT Competency in Higher Education, *Education and Information Technologies*, v27 n7.

ناقشت الدراسة التكنولوجيا التعليمية المتغيرة باستمرار والتحديات والفرص الجديدة في التعليم العالي. وأكدت على مواكبة اتجاهات العصر الرقمي عندما تم التأكيد على تكامل التكنولوجيا كميزة رئيسية، يجب على قادة الجامعات تحمل المسؤوليات المتعلقة بالتكنولوجيا في التحفيز والتعاون مع المعلمين لتحقيق التكامل التكنولوجي الفعال. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لبحث العلاقة بين السلوكيات والممارسات التكنولوجية لقادة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس. تم جمع البيانات الكمية من استبيان على مقياس ليكارت من 298 عضواً في جامعة عامة في الصين وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي. أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة مهمة بين القيادة الرقمية وكفاءة المعلم

في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأظهرت الأبعاد الخمسة للقيادة التقنية اثار إيجابية كبيرة على اعضاء هيئة التدريس.

7. دراسة Muhammad Naveed Jabbar, Farah Qadir Malik, Haq Nawaz (2023)

بعنوان:

**Relationship between Digital Leadership Competencies and Teachers' Performance: Structural Equation Model Analysis. *PJDOL*, 9(2).**

كان الهدف من هذه الدراسة تحديد العلاقة بين كفاءات القيادة الرقمية وأداء المعلمين. تكونت عينة الدراسة من 273 عضو هيئة تدريس في العلوم الاجتماعية من جامعة العلامة إقبال المفتوحة في إسلام آباد والجامعة الافتراضية في باكستان، تم اختيارهم باستخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. تم التأكد من موثوقية الأدوات المستخدمة لقياس كفاءات القيادة الرقمية وأداء المعلمين من خلال حساب درجة ألفا كرونباخ؛ حيث كانت (969) و (936) على التوالي. بعد ضمان الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية من المشاركين، تم جمع البيانات باستخدام نموذج الكفاءات الست الرقمية لـ Roman وآخرون (2019)، المكون من 18 بندًا، ومقياس أداء المعلمين (TP) لـ Goodman و (1999) Svyantek، المكون من 15 بندًا بنظام استجابات ليكارت المكون من 7 نقاط. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية [PLS-SEM] لتحليل الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة، وتم تقييم كل من نموذج القياس والنموذج الهيكلي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءات القيادة الرقمية وأداء المعلمين. تساعد الدراسة على تحسين أداء معلمي الجامعات من خلال دعم القيادة الرقمية باستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة.

8. دراسة Razan Maher Hassan Al-Basha (2023)، بعنوان:

**Impact of Digital Leadership on Talent Management: A Field Study on the Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship in Jordan. Master's Thesis, Zarqa University.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية على إدارة المواهب دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال - الأردن ، لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، تم توزيع استبيان باستخدام نماذج جوجل، وتم استلام (222) استبيانًا فقط وكان صالحًا للتحليل الفعلي، وهو ما يمثل (88.8%) من جميع الاستبيانات ، أظهرت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة أن هناك تأثيرًا كبيرًا لأبعاد القيادة الرقمية المعرفة الرقمية ، والابتكار الرقمي،

والقيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم الرقمي في إدارة المواهب في وزارة الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال - الأردن، إذ تساهم أبعاد القيادة الرقمية في جذب المواهب بحوالي (78)، وحوالي (77) في استغلال قابليات المواهب، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها زيادة التركيز على القيادة الرشيدة لأنها حصلت على أقل تصنيف ضمن أبعاد القيادة الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية للوزارة لأنه سيكون من مواكبة أحدث التكنولوجيات والاتجاهات الرقمية والدفع بالابتكار الرقمي.

9. دراسة **Kadhim Jawad Jassim ،Salah Al-Deen Al-Kubaisy (2024)**، بعنوان: **The Impact of Digital Leadership in Strategic Foresight An Applied Research in Al-Rafidain Bank ، Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS) ، 30 (139)**

هدف هذا البحث إلى دراسة كيفية إسهام مبادرة حوسبة مصرف الرافدين في الاستشراف الاستراتيجي. وقد تمثلت عينة البحث برؤساء الأقسام والفروع من بغداد والمحافظات، وقد بلغ مجموعهم (133) مديراً. وقد أظهرت النتائج تأثيراً كبيراً للقيادة الرقمية في تعزيز الاستشراف الاستراتيجي من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين والبرنامج الإحصائي (SPSS) و (AMOS). كما أوصت الدراسة بأنه على القيادات الإدارية في مصرف الرافدين يمكنها تعزيز قدرات الاستشراف الاستراتيجي التي تناولتها في القدرات الخاصة بالاستطلاعات البيئية ومهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وقدرات التأسيس من خلال تبني أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة وبالتالي يمكنها استشعار المستقبل باقتناص الفرص وتجنب المخاطر، وكذلك تحديد مصادر القوة داخل المصرف والعمل على تقويتها.

10. دراسة **Fatima Tariqi Alotaibi (2024)**، بعنوان: **The Reality of Digital Leadership Practice and its Relationship to The Professional Performance Quality Among Faculty Members at Saudi Universities ، Al-Qadisiyah Journal in Arts and Educational Sciences، Volume XXIV، Issue (3) ، Part (1)**

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بجودة الأداء المهني الأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 300 عضو هيئة تدريس من مختلف الجامعات السعودية باستخدام استبانة معدة خصيصاً لهذا الغرض. أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المهني، كما تبين أن القيادة الرقمية تعزز من ثقافة الابتكار والمشاركة من خلال دمج الأدوات الرقمية المتقدمة، وتحفيز البيئات التعاونية، ودعم التطوير المهني المستمر، وتشدد الدراسة على أهمية القيادة الرقمية في سد الفجوات المتعلقة بجودة التعليم، وتساعد الجامعات على مواكبة التطورات العالمية، مشيرةً إلى أن تطوير مهارات القيادة الرقمية يجب أن يكون من أولويات الجامعات لتحقيق معايير أعلى من التميز

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي

الأكاديمي والتنافسية بناءً على النتائج، يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التي تستكشف تأثيرات القيادة الرقمية بشكل أوسع، وتطوير استراتيجيات مخصصة للتغلب على التحديات التي تواجه التعليم العالي في السعودية.

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

#### الجدول رقم (01-02): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024. بالنسبة للحدود المكانية تمت في ولاية عين تموشنت بالجزائر.	أنجزت الدراسات في الفترة الممتدة من (2016-2024)، أما بالنسبة للإطار المكاني فقد أنجزت في بيئة عربية واجنبية وكانت في (مصر، الأردن، فلسطين، الكويت، السعودية، العراق، الولايات المتحدة الأمريكية، باكستان، الصين، ماليزيا)	من حيث الزمان والمكان
ركزت دراستنا على عينة عشوائية للموظفين والمدراء في شركة القفازات Top gloves latex industries بولاية عين تموشنت.	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية وقصدية من موظفي المؤسسات بين القطاع الخاص والعام	عينة الدراسة
استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي الخاص، بالتحديد شركة القفازات Top gloves latex industries بولاية عين تموشنت.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمائية، صناعية)	من حيث نوع القطاع
اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: مجالات القيادة الرقمية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية)، والمتغير التابع التألق التنظيمي بأبعاده الثلاث (التألق بالقيادة، التألق بالمنتج والابتكار، التألق بالمعرفة).	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: ✓ القيادة الرقمية؛ ✓ التألق التنظيمي؛ ✓ المرونة التنظيمية؛ ✓ الثقافة التنظيمية الرقمية؛ ✓ إدارة التغيير؛ ✓ الأداء التنظيمي؛ ✓ إدارة المواهب؛ ✓ سلوك تشارك المعرفة؛	متغيرات الدراسة

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التماسك الاستراتيجي؛</li> <li>✓ التميز المؤسسي؛</li> <li>✓ الفخر التنظيمي؛</li> <li>✓ التفوق الاستراتيجي؛</li> <li>✓ الإدارة الإلكترونية؛</li> <li>✓ الأداء الوظيفي؛</li> <li>✓ التحول الرقمي.</li> </ul>	
منهج الدراسة	استخدمت كل الدراسات الاستبيان، وبعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستهم.	استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة وتدعيمها.
أداة تحليل البيانات	تم استخدام البرنامج الإحصائي spss بنسخه المختلفة، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، برنامج Amos .	استخدمنا البرنامج الإحصائي spss 26 كأداة لتحليل البيانات.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- من حيث المفاهيم: ساهمت الدراسات السابقة في وضع الإطار العام لهذه الدراسة، فقد كانت غنية بالمفاهيم والتعاريف المتنوعة، حيث تم الاقتباس منها واستخراج متغيرات الدراسة وكذا المصطلحات المرتبطة بها؛
- من حيث الإطار النظري: ساهم الإطار النظري للدراسات السابقة من الإحاطة بالجوانب النظرية لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- من حيث الجانب الميداني: مكنتنا الدراسات السابقة من الخطوات والإجراءات الأساسية الواجب إتباعها في الدراسة الميدانية، كما ساعدتنا في الوصول تدريجيا إلى النتائج النهائية؛
- من حيث منهج الدراسة: التمكن من معرفة أي من المناهج العلمية الأنسب لهذا النوع من الدراسات، وبالتالي فقد ساعدت الباحث في تحديد منهج الدراسة الحالية؛
- من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة: ساهمت الدراسات السابقة في مساعدتنا على تصميم أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى محاور وفقرات تعكس الأبعاد التي تم اختيارها للدراسة؛
- من حيث المراجع والمصادر: تقديم باقة من المصادر المتنوعة سمحت للباحث بالاطلاع عن كل الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- من حيث النتائج المتوصل إليها: حيث قدمت الدراسات السابقة نتائج متنوعة مكنتنا من مقارنتها مع دراستنا الحالية

- من حيث التوصيات: مساعدة الباحث في معرفة جوانب القصور في الدراسات السابقة والاستفادة من المقترحات والتوصيات التي خرجت بها.

### خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل الغوص والتعمق في الأسس والمبادئ النظرية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي من خلال مبحثين، عالجا في المبحث الأول مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الرقمية من المفهوم، الخصائص، المبادئ والأبعاد، كما تطرقنا للأسس النظرية للتألق التنظيمي من المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبادئ والأبعاد، وختمنا المبحث الأول بالعلاقة بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي.

كما حاولنا من خلال هذا المبحث الثاني إبراز أهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم عرض مختلف الدراسات والتي لها علاقة بمتغيري الدراسة عرضا كرونولوجيا يتبع التسلسل الزمني حسب سنة النشر، باللغة العربية وباللغة الأجنبية، ومن ثم تم تحليل وتقييم ومناقشة الدراسات السابقة وذلك من خلال مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية، مما سمح لنا بتحديد أوجه التوافق والاختلاف، والخروج بالإضافة التي قدمتها هذه الدراسة معتمدين على أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الرقمية  
في تحقيق التالى التنظيمي في شركة القفازات  
Top gloves latex industries - عمين تموهنت-



### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة الرقمية والتآلق التنظيمي والدراسات السابقة التي تناولت هذه المفاهيم، فتكملة للجانب النظري قمنا بإسقاط الإطار النظري على الجانب التطبيقي، فمن خلال هذا الفصل نسعى إلى تحقيق الهدف من الدراسة وهو التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي لدى المؤسسات الاقتصادية، وسنتطرق إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، نموذج وأداة الدراسة بالإضافة إلى طرق تصميم وإعداد الاستبيان، ودراسة حالة شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو الآتي:

✓ المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

✓ المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) أدوات الدراسة (الاستبيان). ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي. كما يشكل هذا الإطار أساسًا هامًا للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية، حيث يتم وصف المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها. كما يتم وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم جمع البيانات منها. وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

### الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

- **المنهجين الوصفي والتحليلي:** يمكننا المنهجين الوصفي والتحليلي من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.
- **المنهج الاستقصائي:** ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.
- **المنهج الإحصائي:** والذي تتم بواسطته اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لإيجاد دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت، وذلك باختيارنا لعينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

### الجدول رقم (02-01): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	القيادة الرقمية
المتغير التابع	التألق التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

### الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

#### ✚ تعريف المؤسسة محل الدراسة:

SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES هي مؤسسة صيدلانية متخصصة في تصميم وتصنيع وتسويق القفازات الطبية والتي انشأت في إطار دعم القطاع الصحي بمواد معقمة تحمي الطبيب والممرض أثناء أداء مهامهم النبيلة وهي تعتمد على كمادة اللاتكس التي تستخرج من شجرة توجد بالبلدان الآسيوية وتضاف إليها بعض المواد الكيميائية الغير مضرّة بالصحة و البيئة. تقع في المنطقة الغربية من الجزائر، وبالتحديد في ولاية عين تموشنت. منذ دخولها حيز التشغيل في عام 2016، قامت Sarl Top Gloves Latex Industries بتصميم وإنتاج وتسويق قفازات للاستخدام الطبي والجراحي. إن هدف Sarl Top Gloves Latex Industries هو إرضاء الأطراف المهتمة، وخاصة العاملين في مجال الصحة، اليوم، الشركة هي المورد الرئيسي للقفازات الطبية والقفازات الجراحية في الجزائر. بالإضافة إلى تغطية جميع احتياجات السوق الجزائرية، فإن الشركة متواجدة أيضا في المنطقة الاقتصادية الأوروبية. يتم تسويق منتجاتها في: إسبانيا؛ فرنسا؛ ألمانيا؛ لوكسمبورغ؛ هولندا من خلال وكيلنا Confort Medical Gloves, SL (إسبانيا). وهي مسجلة في المنصة الأوروبية EUDAMED (بيانات الأجهزة الطبية الأوروبية) تحت رقم: DZ-MF-000019176. منتجاتها مسجلة أيضًا على نفس المنصة الأوروبية تحت رقم Basic UDI، وهي حائزة على شهادة الجودة من المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ايزو 9001-2015 و ايزو 13185-2016 وشهادة الاتحاد الأوروبي.

#### ✚ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت والذي يقدر بحوالي 600 عامل حاليا.

#### ✚ عينة الدراسة:

قد تم اخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد الموظفين حيث قدر حجم هذه العينة ب 51 مفردة، مأخوذة من موظفي شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت، والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (02-02): الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	51
الاستبيانات المسترجعة	40
الاستبيانات المرفوضة	00
الاستبيانات المعتمدة(الصالحة للتحليل)	40

المصدر: من إعداد الطالبة

✚ مصادر بيانات الدراسة: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمنا مصادر أولية ومصادر ثانوية للحصول على البيانات والمعلومات كآآتي:

1. مصادر أولية: تم الاعتماد على الاستبيان والوثائق والسجلات الرسمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، والتي مكنتنا من الاطلاع والتعرف على مؤشرات أدائها؛

2. مصادر ثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة.

- الإستبيان:

لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين حول موضوع الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان (الملحق رقم 01) نظرا لما توفره من دقة وفعالية في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم إعداد الإستبيان بالاستفادة من مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، إلى جانب التوجيهات المنهجية المقدمة من الأستاذة المشرفة، والملاحظات العلمية التي قدمها عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك قصد ضبط الأداة بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع محل الدراسة.

حيث تم تصميم هذا الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة للموظفين في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة:

- **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية وتضمن أربعة أبعاد (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية)، يحتوي على 24 عبارة؛
- **المحور الثاني:** يتعلق بالتألق التنظيمي وتضمن أربعة أبعاد (التألق بالقيادة، التألق بالمنتج والابتكار، التألق بالمعرفة، التألق بالعاملين) يحتوي على 32 عبارة.

وقد تم بناء فقرات الاستبيان باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس درجة استجابة المفردات، وفق التدرج الآتي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول (02-03): سلم ليكرت الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة واسترجاعها، تم تبويب البيانات وترميزها، ثم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS، و تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف وصف البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد مستويات استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو التالي:

✓ **المتوسط الحسابي:** للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات الاستبيان، والمقارنة بين درجات الموافقة؛

✓ **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي، إذ كلما اقتربت القيمة من الصفر، دل ذلك على تجانس في الإجابات؛

✓ **المدى:** لحساب طول الفئة والتوصل إلى مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) بحسب درجات المقياس؛

✓ وقد تم تحديد طول الفئة وفق المعادلة التالية:

- المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = 5 - 4 = 1

- ثم يقسم المدى على عدد الفئات في مقياس ليكارت الخماسي:  $1 \div 5 = 0.8$

**الجدول رقم (02-04): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي**

المستوى	الوزن	البديل	مجال المتوسط الحسابي المرجح	الفئة
مرتفع جدا	5	موافق بشدة	من (2,4 إلى 5)	الفئة الخامسة
مرتفع	4	موافق	من (2,4 إلى 4,2)	الفئة الرابعة
متوسط	3	محايد	من (2,6 إلى 3,4)	الفئة الثالثة
منخفض	2	غير موافق	من (1,8 إلى 2,6)	الفئة الثانية
منخفض جدا	1	غير موافق بشدة	من (1 إلى 1,8)	الفئة الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 538)

- **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين بمختلف الرتب موزعين على المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

#### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (26) بعد تفرغ الاستبيانات في برنامج Excel، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6؛
2. معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور؛
3. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب تمثلت في: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واستخدمت للإجابة على أسئلة ترتيب العبارات لكل محور من محاور الاستبيان تنازليا؛
4. تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي ل فقرات كل محور مع المتوسط الفرضي عند مستوى دلالة 0.05؛
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
6. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على التابع؛
7. تم استخدام (Independent-Samples T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير النوع الاجتماعي على المتغير التابع؛
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على المتغير التابع.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان.

أولا: صدق أداة الدراسة

#### 1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم (02)).

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 5%.

➤ أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (02-05): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,765 **	0,000
02	,872 **	0,000
03	,931 **	0,000
04	,889 **	0,000
05	,840 **	0,000
06	,718 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (الكفاءة الرقمية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.718) و(0.931)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-06): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,615 **	0,000
02	,849 **	0,000
03	,840 **	0,000
04	,837 **	0,000
05	,785 **	0,000
06	,801 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الرؤية الرقمية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.615) و(0.849)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-07): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,767 **	0,000
02	,716 **	0,000
03	,787 **	0,000
04	,779 **	0,000
05	,783 **	0,000
06	,781 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (المواطنة الرقمية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.716) و(0.787)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-08): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,668 **	0,000
02	,791 **	0,000
03	,841 **	0,000

0,000	,850**	04
0,000	,820**	05
0,000	,752**	06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (الثقافة الرقمية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.668) و(0.885)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.

وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة: و هو مدى إرتباط المحاور الجزئية مع المحور الكلي.

الجدول رقم(02-09): الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	البعد
0,000	,755**	الكفاءة الرقمية
0,000	,892**	الرؤية الرقمية
0,000	,812**	المواطنة الرقمية
0,000	,894**	الثقافة الرقمية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم(02-09) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد و المحور الكلي للمتغير المستقل، تراوحت بين (0.755) و(0.892)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% (sig = 0.000) ، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

➤ ثانياً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (02-10): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,826 **	0,000
02	,775 **	0,000
03	,801 **	0,000
04	,890 **	0,000
05	,854 **	0,000
06	,787 **	0,000
07	,605 **	0,000
08	,496 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (التألق بالقيادة) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.496) و(0.890)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,807 **	0,000
02	,658 **	0,000
03	,830 **	0,000
04	,755 **	0,000
05	,811 **	0,000
06	,687 **	0,000
07	,428 **	0,000
08	,531 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (التآلق بالمنتج والابتكار) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.428) و(0.830)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.

وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-12): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,548 **	0,000
02	,638 **	0,000
03	,770 **	0,000
04	,854 **	0,000
05	,814 **	0,000
06	,750 **	0,000
07	,623 **	0,000
08	,347 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (التآلق بالمعرفة) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.347) و(0.854)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.

وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول (02-13): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

العبرة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	,731 **	0,000
02	,814 **	0,000
03	,855 **	0,000
04	,721 **	0,000
05	,569 **	0,000
06	,735 **	0,000
07	,732 **	0,000
08	,577 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (التألق بالعاملين) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.569) و(0.855)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة: و هو مدى إرتباط المحاور الجزئية مع المحور الكلي.

الجدول رقم(02-14): الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير التابع

البعد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
التألق بالقيادة	,884 **	0,000
التألق بالمنتج والابتكار	,801 **	0,000
التألق بالمعرفة	,753 **	0,000
التألق بالعاملين	,813 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم(02-14) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد و المحور الكلي للمتغير التابع، تراوحت بين (0.753) و(0.884)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (sig = 0.000) ، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.  
ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت الظروف نفسها، وقد تم استخدام في ذلك أحد معاملات الثبات وهو معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 26، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (02-15): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل Cronbach alpha
المحور الأول: القيادة الرقمية	24	0,944
المحور الثاني: التآلق التنظيمي	32	0,936
جميع عبارات الاستبيان	56	0,961

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

ونلاحظ من خلال الجدول (02-15) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وأقرب الى 01 حيث تقدر قيمتها ب 0,961، مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال جدا، وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف فإن 96% منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعرب عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة ، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل

درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

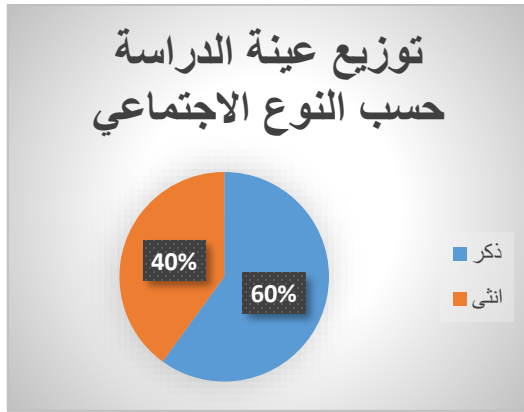
سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على متغيرات : النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، والمستوى الإداري، و تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الافراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، النسب المئوية والتمثيل البياني.

#### أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي:

الشكل رقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

الجدول رقم (16-02): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



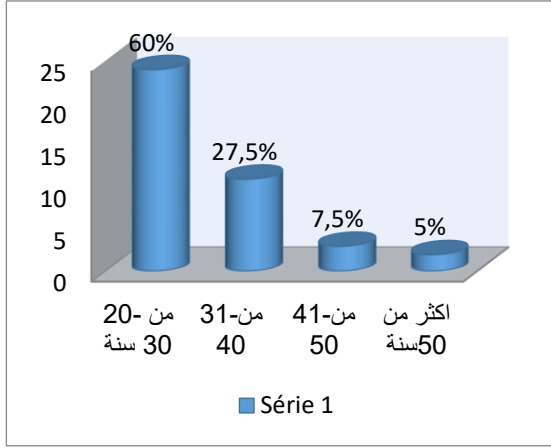
النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

يبين الجدول رقم (16-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي، حيث أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة ذكور حيث بلغت نسبتهم 60 %، في حين بلغت نسبة فئة الاناث 40%. وهذا يعكس تمثيلا جيدا لكلا الجنسين في عينة الدراسة، وهذا راجع الى طبيعة العمل في مؤسسة top gloves بأنها تحتاج ذكور وهذا ما تم ملاحظته في المؤسسة.

ب- الفئة العمرية: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الفئة العمرية:

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



الجدول رقم (02-17): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

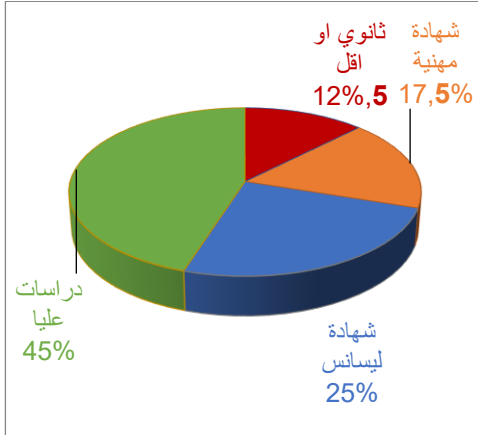
الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
من 20-30 سنة	24	60,0
31-40 سنة	11	27,5
41-50 سنة	3	7,5
أكثر من 50 سنة	2	5,0
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

نلاحظ من نتائج الجدول رقم(02-17) أن أغلبية الفئات العمرية التي تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة بعدد 24 ونسبة 60%، و الفئة من 31 إلى 40 سنة بعدد 11 بنسبة 27,5 %، حيث يعتبر أنها الفئة الشابة التي تستطيع القيام بالأعمال والقدرة على التعلم والبحث كما أنها تستطيع القيام بالأعمال الموكلة إليها بالشكل المطلوب، تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بعدد 03 ونسبة 7,5 %، ثم الفئة أقل من 50 سنة بنسبة 5 %، و بالتالي جميع الفئات العمرية الموضوعه كانت محققة وهو ما يمكن أن يقدم الإضافة المناسبة للدراسة.

ج-المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستوى التعليمي:

الشكل (02-04) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول (02-18) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي او اقل	5	12.5
شهادة مهنية	7	17.5
شهادة ليسانس	10	25.0
دراسات عليا	18	45.0
المجموع	40	100%

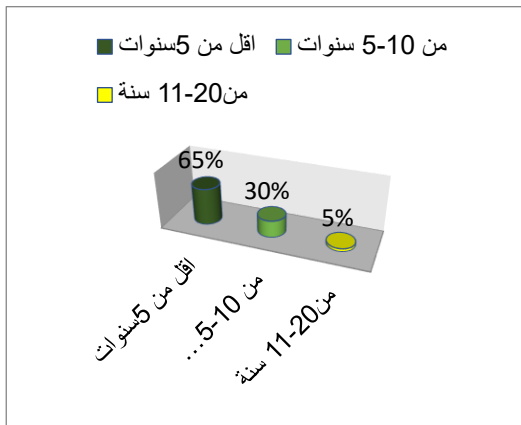
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

تشير معطيات الجدول (02-18) أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى دراسات عليا بعدد 18 ونسبة 45%، ثم تليها فئة مستوى شهادة ليسانس بنسبة 25%، مما يشير إلى وجود اهتمام بالتعليم العالي في هذه العينة، وهذا يدل على أن

المؤسسة تقوم بتوظيف وبنسبة عالية خريجي الجامعات وذوي الكفاءات العلمية. بعدها شهادة مهنية بنسبة 17 %، وأخيرا فئة الثانوي بنسبة 12.5%، ويمكن تفسير هذه النتائج أن العينة المدروسة تتميز بتوزيع متوازن للمستويات التعليمية المختلفة.

ث- الخبرة: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الشكل (02-05): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



الجدول (02-19): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

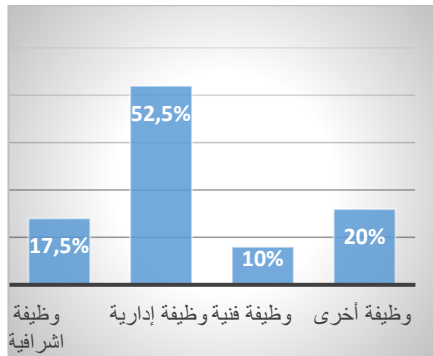
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	26	65.0
من 05 إلى 10 سنوات	12	30.0
من 11 إلى 20 سنة	2	5.0
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

نلاحظ من الجدول (02-19) أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بعدد 26 وبنسبة 65 %، ثم فئة من 05 إلى 10 سنوات بعدد 12 ونسبة 30%، وهذا لحدائثة المؤسسة بسبب قيام الشركة بالتوظيف كل سنة، ثم تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 5%، حيث اكتسبوا هذه الخبرة من مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة المدروسة.

ج- المستوى الإداري: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري:

الجدول (02-20): توزيع العينة حسب المستوى الإداري الشكل (02-06): توزيع العينة حسب المستوى الإداري



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
وظيفة إشرافية	7	17.5
وظيفة إدارية	21	52.5
وظيفة فنية	4	10.0
وظيفة أخرى	8	20.0
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

يتضح من الجدول (02-20) أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي تنوعا في أفرادها من حيث المستوى الوظيفي، بحيث تمثل فئة الوظيفة الإدارية النسبة الأكثر اعتمادا في المؤسسة وتقدر ب 52.5% وتليها فئة وظيفة أخرى بنسبة 20%، في حين قدرت نسبة فئة الوظيفة الإشرافية 17.5%، تليها الوظيفة الفنية بنسبة 10%، ويمكن تفسير هذه النتائج أن العينة المدروسة تتميز بتوزيع في مختلف المستويات الوظيفية، مما يدعم نتائج الدراسة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة، وعرض بيانات المستجوبين لتحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

#### أولا: قياس المتغير المستقل: القيادة الرقمية:

لقياس مستوى القيادة الرقمية في مصنع القفازات top gloves بعين تموشنت سنتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

#### ✓ البعد الأول: الكفاءة الرقمية:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الكفاءة الرقمية ثم تحليلها.

#### الجدول رقم (02 - 21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة الرقمية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
يمتلك رئيسي المباشر المعرفة بالتكنولوجيا الرقمية.	3,67	1,084	1	مرتفعة
يواكب رئيسي المباشر أحدث التطورات الرقمية.	3,55	1,131	2	مرتفعة
يستخدم رئيسي المباشر التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات الفعالة.	3.43	1,152	3	مرتفعة

متوسطة	5	1,027	3.35	يطلب رئيسي المباشر التغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية.
متوسطة	6	1,012	3.28	توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للموظفين لاستعمال التقنيات الرقمية في العمل.
متوسط	4	1,125	3,38	تضمن الإدارة وصول الموظفين للأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجاتهم.
مرتفعة		<b>0,910</b>	<b>3,43</b>	<b>المجموع</b>

#### المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد الكفاءة الرقمية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي **3,43** والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول تطبيق بعد الكفاءة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام **0,910**، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له وهي 3,67، بانحراف معياري بلغ 1,084 للعبارة رقم (1) مما يدل على اقتناع الموظفين أن رئيسهم المباشر يمتلك المعرفة بالتكنولوجيا الرقمية؛
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,55، بانحراف معياري بلغ 1,131 للعبارة رقم (2) مما يدل على أن الرئيس المباشر يواكب أحدث التطورات الرقمية؛
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,43، بانحراف معياري بلغ 1,152 للعبارة رقم (3) مما يدل على أن الرئيس المباشر يستخدم التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات الفعالة؛
- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,38، بانحراف معياري بلغ 1,125 للعبارة رقم (6) مما يدل على أن إدارة المؤسسة تضمن وصول الموظفين للأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجاتهم؛
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,35، بانحراف معياري بلغ 1,027 للعبارة رقم (4) مما يدل الرئيس المباشر يطلب التغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية؛
- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3, 28، بانحراف معياري بلغ 1,012 للعبارة رقم (5) مما يدل على أن إدارة المؤسسة توفر فرصا متساوية للموظفين لاستعمال التقنيات الرقمية في العمل.

مما سبق نستنتج أن بعد الكفاءة الرقمية كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في مصنع القفازات top gloves بعين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقاً عاماً حول الكفاءة الرقمية للقيادة في المؤسسة المدروسة، فهي تملك المعرفة الكافية بالتكنولوجيا الرقمية وتواكب أحدث التطورات التكنولوجية.

#### ✓ البعد الثاني: الرؤية الرقمية:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الرؤية الرقمية ثم تحليلها

الجدول رقم (02-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الرؤية الرقمية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
لدى قادة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومقنعة للمستقبل الرقمي للمؤسسة.	3,50	1,013	2	مرتفعة
يتسم القادة في المؤسسة بالفاعلية في إيصال رؤيتهم للمستقبل الرقمي للمؤسسة إلى الموظفين.	3,50	1,086	3	مرتفعة
يسعى القادة في المؤسسة إلى دمج التقنيات الرقمية الجديدة والمبتكرة في رؤيتهم لمستقبل المؤسسة.	3,63	,897	1	مرتفعة
مسؤولي المباشر في العمل يتبنى أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.	3,40	1,172	5	مرتفعة
تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في دعم رؤية المؤسسة بحقائق ملموسة.	3.23	1,143	6	متوسطة
تشارك الإدارة الأطراف المعنية كافة في صياغة رؤية رقمية للمؤسسة.	3,40	1,105	4	مرتفعة
<b>المجموع</b>	<b>3,441</b>	<b>,8435</b>		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة بالرؤية الرقمية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,44 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول تطبيق بعد الرؤية الرقمية في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0,8435، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي

والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة و الاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له وهي 3,63 بانحراف معياري بلغ 0,897 للعبارة رقم (3) مما يدل على سعي القادة في المؤسسة إلى دمج التقنيات الرقمية الجديدة والمبتكرة في رؤيتهم لمستقبل المؤسسة؛

- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,50، بانحراف معياري بلغ 1,013 للعبارة رقم (1) مما يدل على أن لدى قادة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومقنعة للمستقبل الرقمي للمؤسسة؛

- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,50، بانحراف معياري بلغ 0,861 للعبارة رقم (2) مما يدل على اتسام القادة في المؤسسة بالفاعلية في إيصال رؤيتهم للمستقبل الرقمي للمؤسسة إلى الموظفين؛

- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,40، بانحراف معياري بلغ 1,105 للعبارة رقم (6) مما يدل على ان الإدارة تشرك الأطراف المعنية كافة في صياغة رؤية رقمية للمؤسسة؛

- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,40، بانحراف معياري بلغ 1,172 للعبارة رقم (4) مما يدل على أن المسؤولين في العمل يتبنون أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا؛

- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,23، بانحراف معياري بلغ 1,143 للعبارة رقم (5) مما يدل على تشجيع الإدارة العليا للموظفين على المشاركة في دعم رؤية المؤسسة بحقائق ملموسة.

مما سبق نستنتج أن بعد الرؤية الرقمية كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في مصنع القفازات top gloves بعين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقاً عاماً حول الرؤية الرقمية للقيادة في المؤسسة المدروسة، حيث يسعى القادة في المؤسسة إلى دمج التقنيات الرقمية الجديدة والمبتكرة في رؤيتهم لمستقبل المؤسسة، كما أن لهم رؤية استراتيجية واضحة ومقنعة للمستقبل الرقمي للمؤسسة.

✓ البعد الثالث: المواطنة الرقمية:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المواطنة الرقمية ثم تحليلها

الجدول رقم (02-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المواطنة الرقمية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
-------------	-----------------	-------------------	---------------------	----------------

مرتفعة	1	0,944	3,68	تحرص الإدارة العليا على وضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي لتكنولوجيا المعلومات.
مرتفعة	3	1,071	3,44	تحرص الإدارة العليا على عقد ندوات وورش عمل للموظفين والإداريين حول حماية الهوية الرقمية.
متوسطة	5	1,030	3,38	تضع الإدارة العليا رؤية وخطة مشتركة تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع في استخدام التقنية الحديثة.
متوسطة	6	1,097	3,23	تقوم الإدارة العليا بتحفيز وتشجيع الموظفين على اكتساب المهارات التقنية الحديثة من خلال الاجتماعات والندوات الدورية.
مرتفعة	2	,984	3,58	تتخذ إدارة المؤسسة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الالكترونية للموظفين.
مرتفعة	4	1,150	3,40	تحرص إدارة المؤسسة على توفير التدريب اللازم لكافة الموظفين لاتخاذ القرارات الرقمية المناسبة.
مرتفعة		0,8034	3,450	<b>المجموع</b>

#### المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة بالمواطنة الرقمية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,45 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق المواطنة الرقمية في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0,8034. وحتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له وهي 3,68، بانحراف معياري بلغ 0,944 للعبارة رقم (1) مما يدل على أن تحرص الإدارة العليا على وضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي لتكنولوجيا المعلومات؛
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,58، بانحراف معياري بلغ 0,984 للعبارة رقم (5) مما يدل على ان إدارة المؤسسة تتخذ كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الالكترونية للموظفين؛
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,44، بانحراف معياري بلغ 1,071 للعبارة رقم (2) مما يدل على أن الإدارة العليا تحرص على عقد ندوات وورش عمل للموظفين والإداريين حول حماية الهوية الرقمية؛

- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,40، بانحراف معياري بلغ 1,150 للعبارة رقم (6) مما يدل على أن إدارة المؤسسة تحرص على توفير التدريب اللازم لكافة الموظفين لاتخاذ القرارات الرقمية المناسبة؛
  - المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,38، بانحراف معياري بلغ 1,030 للعبارة رقم (3) مما يدل على أن الإدارة العليا تضع رؤية وخطة مشتركة تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع في استخدام التقنية الحديثة؛
  - المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,23، بانحراف معياري بلغ 1,097 للعبارة رقم (4) مما يدل على أن الإدارة العليا تقوم بتحفيز وتشجيع الموظفين على اكتساب المهارات التقنية الحديثة من خلال الاجتماعات والندوات الدورية.
- مما سبق نستنتج أن بعد المواطنة الرقمية كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين في مصنع القفازات top gloves بعين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقاً عاماً حول المواطنة الرقمية للقيادة في المؤسسة المدروسة، حيث تحرص القيادة في المؤسسة على وضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي لتكنولوجيا المعلومات، كما تتخذ كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الالكترونية للموظفين.

#### ✓ البعد الرابع: الثقافة الرقمية:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الثقافة الرقمية ثم تحليلها

الجدول رقم (02 - 24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة الرقمية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
تحرص قيادات المؤسسة على نشر الثقافة الرقمية.	3,35	1,027	3	متوسطة
تقدر المؤسسة الموظفين الذين يسعون باستمرار إلى تعزيز معارفهم ومهاراتهم الرقمية.	3,10	1,194	6	متوسطة
تحرص قيادات المؤسسة على التواصل الرقمي الفعال مع كافة الموظفين.	3,35	1,075	4	متوسطة
تدعم الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي، وتنمية الموظفين للمتمكين من استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل.	3,58	0,984	1	مرتفعة
المؤسسة تقدر وتشجع موظفيها الذين يسعون باستمرار لتعزيز مهاراتهم الرقمية.	3,35	1,210	5	متوسطة
تشجع الإدارة التحسين المستمر لضمان التعلم الرقمي.	3,40	1,215	2	مرتفعة

متوسطة	0,879	3,35	المجموع
--------	-------	------	---------

### المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة بالثقافة الرقمية بلغ المتوسط الحسابي 3,35 والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.40)، كما أن هذا المتوسط يقع الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي توضح تأكيد أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الثقافة الرقمية بدرجة متوسطة في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0,879 .

حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له وهي 3,58، بانحراف معياري بلغ 0,984 للعبارة رقم (1) مما يدل على حرص قيادات المؤسسة على نشر الثقافة الرقمية؛
  - المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,40، بانحراف معياري بلغ 1,215 للعبارة رقم (6) مما يدل على تشجيع الإدارة التحسين المستمر لضمان التعلم الرقمي؛
  - المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,567، بانحراف معياري بلغ 0,834 للعبارة رقم (4) مما يدل على دعم الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي، وتنمية الموظفين للتمكين من استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل؛
  - المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,35، بانحراف معياري بلغ 1,075 للعبارة رقم (3) مما يدل على أن قيادات المؤسسة تحرص على التواصل الرقمي الفعال مع كافة الموظفين؛
  - المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,35، بانحراف معياري بلغ 1,210 للعبارة رقم (5) مما يدل على أن المؤسسة تقدر وتشجع موظفيها الذين يسعون باستمرار لتعزيز مهاراتهم الرقمية؛
  - المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,10، بانحراف معياري بلغ 1,194 للعبارة رقم (2) مما يدل على أن المؤسسة تقدر الموظفين الذين يسعون باستمرار إلى تعزيز معارفهم ومهاراتهم الرقمية؛
- مما سبق نستنتج أن بعد الثقافة الرقمية كان بشكل عام ذا مستوى متوسط من وجهة نظر العاملين في مصنع القفازات top gloves بعين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقاً متوسطاً حول الثقافة الرقمية للقيادة في المؤسسة المدروسة، حيث يحرص القادة في المؤسسة على نشر الثقافة الرقمية، كما يشجعون على التحسين المستمر لضمان التعلم الرقمي.

## ثانيا: قياس المتغير التابع: التآلق التنظيمي:

لقياس مستوى التآلق التنظيمي في مصنع القفازات top gloves بعين تموشنت سنتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني.

الجدول رقم (02 -25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التآلق التنظيمي

درجـة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
متوسطة	7	1,132	3,28	تلتزم إدارة المؤسسة بتحقيق وضع تنافسي جيد.
متوسطة	6	1,071	3,33	توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتآلق.
مرتفعة	3	1,038	3,50	تراعي إدارة المؤسسة وجود علاقات عمل فعالة بينها وبين الموظفين.
مرتفعة	2	1,154	3,55	تتميز القيادة بالمرونة في التفكير والتنفيذ والتكيف مع كافة التغيرات.
مرتفعة	5	1,238	3,43	تسعى القيادة لانتهاج كافة السبل لتحسين أداء العاملين وابداء قيمة لهم والزيون.
متوسطة	8	1,032	3,25	تقيم الإدارة العليا دورات تدريبية تخصصية لتعريف الموظفين بأهمية خدمة الزبائن.
مرتفعة	4	1,062	3,48	تطور إدارة المؤسسة استراتيجية تتماشى مع الرسالة والرؤية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة.
مرتفعة	1	0,928	3,60	تحرص إدارة المؤسسة على تقنين الوقت وتنظيمه بصورة دورية.
<b>مرتفعة</b>		<b>0,824</b>	<b>3,42</b>	<b>البعد الأول: التآلق بالقيادة</b>
متوسطة	7	1,071	3,32	تحرص المؤسسة على التواصل المستمر مع الزبائن من خلال استطلاعات آرائهم.
متوسطة	8	1,149	3,25	تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتآلق.
مرتفعة	4	1,037	3,48	تتبنى المؤسسة منهج التحسين المستمر لمنتجاتها للمحافظة على تألقها.
مرتفعة	2	0,984	3,58	هناك التزام واضح في المؤسسة بتحقيق الأداء المتميز.
مرتفعة	5	1,130	3,43	تهتم المؤسسة بالتطورات الجديدة لتظل مؤسسة متألقة.
متوسطة	6	1,095	3,33	القادة في المؤسسة يشجعون الأفكار الجديدة والمبتكرة.
مرتفعة	3	0,904	3,55	تحرص المؤسسة على بناء صورة ذهنية متألقة لدى زبائنهم.
مرتفعة	1	0,823	3,70	تلتزم إدارة المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم المنتجات.
<b>مرتفعة</b>		<b>0,71</b>	<b>3,45</b>	<b>البعد الثاني: التآلق بالمنتج والابتكار</b>

مرتفعة	5	0,949	3,65	توظف المؤسسة المعرفة المتخصصة بما يحقق تألقها.
مرتفعة	1	0,776	3,75	يتم الاعتماد على قواعد بيانات خاصة لخزن المعرفة وضمان سهولة الوصول اليها.
مرتفعة	3	1,047	3,68	يتم الاعتماد على أساليب متنوعة لتوزيع المعرفة واتاحتها لجميع العاملين مثل المذكرات، التقارير، البريد الالكتروني.
مرتفعة	4	1,105	3,60	تعمل على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين.
مرتفعة	2	1,006	3,75	تسعى إدارة المؤسسة الى اقامة علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة.
مرتفعة	6	1,019	3,59	تشجع المؤسسة على عقد حلقات نقاشية بشكل دائم بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم المعرفية.
مرتفعة	7	1,012	3,53	تمتلك المؤسسة معرفة عملية بمتطلبات السوق من حيث الاختصاصات.
متوسطة	8	1,012	3,25	تضع إدارة المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.
<b>مرتفعة</b>		<b>0,672</b>	<b>3,59</b>	<b>البعد الثالث: التألق بالمعرفة</b>
متوسطة	8	1,301	3,00	تحرص الإدارة على استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في المؤسسة.
متوسطة	6	1,047	3,08	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين وتطوير وتألق عملهم.
متوسطة	7	1,047	3,05	تكافئ الإدارة العاملين الذين يحققون التألق في عملهم.
مرتفعة	1	1,403	3,93	يتم اسناد الوظائف بحسب قدرات العاملين العلمية والخبرات العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
متوسطة	5	1,083	3,18	تعتمد الإدارة سياسة التدوير الوظيفي لإكساب العاملين الخبرات والمهارات العالية.
مرتفعة	3	0,955	3,40	تسعى الإدارة لتطوير أداء العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات في نظم العمل.
متوسطة	4	1,224	3,20	تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء العاملين مبنية على الجدارة والاستحقاق.
مرتفعة	2	1,109	3,72	توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لتنمية مهاراتهم الرقمية.
<b>متوسطة</b>		<b>0,832</b>	<b>3,193</b>	<b>البعد الرابع: التألق بالعاملين</b>
<b>مرتفعة</b>		<b>0,621</b>	<b>3,417</b>	<b>مجموع عبارات المحور الثاني</b>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

### 1. البعد الأول: التألق بالقيادة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للبعد الأول "التألق بالقيادة" بلغ 3.42، وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تعزيز مهارات القيادة لدى الأفراد، وتسعى إلى تطوير قدراتهم في توجيه وتحفيز الفرق، حيث يظهر أن الإدارة تعمل على تمكين القادة داخل المؤسسة بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.824 مما يدل على عدم وجود تباين أو تشتت كبير في آراء أفراد العينة.

## 2. البعد الثاني: التآلق بالمنتج والابتكار:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني "التآلق بالمنتج والابتكار" بلغ 3.45، وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تركز على تطوير منتجاتها وتشجيع الابتكار داخل بيئة العمل، حيث يتم تحفيز الأفراد على تقديم حلول وأفكار جديدة تساهم في تحسين الجودة والأداء. في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.714 مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة وعدم وجود اختلافات كبيرة بينهم.

## 3. البعد الثالث: التآلق بالمعرفة

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث "التآلق بالمعرفة" بلغ 3.59، وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتعزيز المعرفة والخبرات لدى موظفيها، وتدعمهم من خلال التدريب المستمر وتوفير مصادر التعلم، بما يساهم في تحسين الأداء والارتقاء بالمهارات. وقد بلغ الانحراف المعياري 0.672، مما يعكس تجانساً واضحاً في آراء أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير.

## 4. البعد الرابع: التآلق بالعاملين:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للبعد الرابع "التآلق بالعاملين" بلغ 3.19، وهو بدرجة أهمية متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالعاملين وتسعى لتحسين بيئة العمل وتحفيزهم، إلا أن هذه الجهود تبقى بدرجة متوسطة مقارنة بالأبعاد الأخرى. حيث تظهر المبادرات الداعمة للعاملين ولكنها بحاجة إلى المزيد من التطوير. وقد بلغ الانحراف المعياري 0.832، مما يشير إلى وجود بعض التباين في آراء العينة.

بشكل إجمالي حقق محور التآلق التنظيمي درجة موافقة مرتفعة على هذا المحور من قبل المبحوثين الذين يقرون بوجود مستوى مرتفع للتآلق التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

## المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

- أولاً: اختبار صحة الفرضية البحثية الأولى: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي:

" يوجد مستوى مرتفع لتطبيق القيادة الرقمية بأبعاها في شركة القفازات بعين تموشنت ."

باستخدام برنامج SPSS تمكننا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الكفاءة الرقمية	3,436	,9100	مرتفع
الرؤية الرقمية	3,441	,8435	مرتفع
المواطنة الرقمية	3,450	,8034	مرتفع
الثقافة الرقمية	3,354	,8796	متوسط
القيادة الرقمية	3,420	,7203	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

من الجدول رقم (02-26) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات متغير القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الرقمية 3,420، والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي ليكارت وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,720 والذي يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في آراء العينة اتجاه المحور، وجاء في المرتبة الأولى بعد "المواطنة الرقمية" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.80) وهو ما يمكن تفسيره بحرص الإدارة العليا على وضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي لتكنولوجيا المعلومات، أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاء بعد "الثقافة الرقمية" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.72)، نفس هذا بدعم الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي، وتنمية الموظفين للتمكين من استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق جميع أبعاد القيادة الرقمية بدرجة مرتفعة حسب إجابات عينة الدراسة، ونفس المستوى المرتفع لتطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة إلى الاهتمام المسؤولين والأفراد في المؤسسة بالقيادة الرقمية على حد سواء لما توفره القيادة الرقمية من تسهيلات متنوعة منها الإدارية وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق القيادة الرقمية لم يحقق المستوى المأمول والمنشود؛ فما زال بحاجة إلى بذل مزيد من الجهود نحو تدريب الكوادر البشرية وتوفير الإمكانيات المادية المطلوبة لذلك الشأن، وبالتالي تعد الفرضية الرئيسية الأولى مقبولة إحصائياً في ضوء النتائج المتحصل عليها.

ولتأكيد صحة الفرضية الأولى سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة نظراً لعدد العينة المدروسة الذي يفوق 30 عينة، وذلك لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-27): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
القيادة_الرقمية	3,687	39	,001	0,42002	0,1896	0,6504

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة  $0.001 = \text{Sig}$  أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $0.05$ ، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى القيادة الرقمية بأبعادها في شركة القفازات بعين تموشنت مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ  $(0,42002)$ ، وهذا الفرق في حدود المجال  $[0,6504 - 0,1896]$  بمستوى ثقة  $(95\%)$ ، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي  $(3)$ ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول والمقدر بـ  $(3,42)$  في حدود المجال  $[4,2 - 3,4]$ ، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول، مما يفرض علينا قبول الفرضية الأولى بمعنى:

" يوجد مستوى مرتفع لتطبيق القيادة الرقمية بأبعادها في شركة القفازات بعين تموشنت "

- ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي:  
" يوجد مستوى مرتفع للتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت "

باستخدام برنامج SPSS تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02-28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التآلق التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التآلق بالقيادة	3,425	,8247	مرتفع
التآلق بالمنتج والابتكار	3,453	,7148	مرتفع
التآلق بالمعرفة	3,599	,6727	مرتفع
التآلق بالعاملين	3,193	,8320	مرتفع

مرتفع	6216,	3,417	التآلق التنظيمي
-------	-------	-------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول (2-28) أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالتآلق التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,417 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي ليكارت وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,621 والذي يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في آراء العينة اتجاه المحور، وجاء في المرتبة الأولى بعد "التآلق بالمعرفة" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.67) وهو ما يمكن تفسيره بالاعتماد على قواعد بيانات خاصة لخزن المعرفة وضمان سهولة الوصول إليها، أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاء بعد "التآلق بالعاملين" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.83)، نفس هذا بحرص الإدارة العليا اسناد الوظائف بحسب قدرات العاملين العلمية والخبرات العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق جميع أبعاد التآلق التنظيمي بدرجة مرتفعة حسب إجابات عينة الدراسة، ونفس المستوى المرتفع للتآلق التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة إلى إدراك واهتمام إدارة المؤسسة بتحقيق التآلق التنظيمي في العمل من خلال اهتمام المؤسسة بتميز قادتها وتآلقهم في عملهم وخدماتهم وابتكاراتهم والدعم القيادي للقيم والاعتبارات والعادات التي تسود المؤسسة، فضلاً عن استثمار المعرفة الضمنية والصريحة في عملهم. ، وبالتالي تعد الفرضية الرئيسية الثانية مقبولة إحصائياً في ضوء النتائج المتحصل عليها.

ولتأكيد صحة الفرضية الثانية سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-29): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
التآلق_التنظيمي	4,244	39	,000	0,41716	0,2183	0,6160

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة Sig=0.000 أي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى التآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت

مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0,41716)، وهذا الفرق في حدود المجال [0,2183-0,6160] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني والمقدر بـ (3,41) في حدود المجال [4,2-3,4] ، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الثاني، مما يفرض علينا قبول الفرضية الأولى بمعنى:

" يوجد مستوى مرتفع للتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت "

- اختبار صحة الفرضية الثالثة: سحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثالثة والتي كانت كالتالي:

"توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الرقمية بأبعادها والتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت."

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

➤  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الرقمية بأبعادها والتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤  $H_1$ : توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الرقمية بأبعادها والتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

لاستنتاج العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية بأبعادها والتآلق التنظيمي، وللتأكد من تحقق الفرضية الأساسية للدراسة من عدمه سيكون من خلال دراسة العلاقة الارتباطية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي ، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (02-30): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي

المتغير التابع: التآلق التنظيمي	Correlations Pearsonn	البعد
0,415**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الأول: الكفاءة الرقمية
0.000	مستوى الدلالة	
40	N	
0,638**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثاني: الرؤية الرقمية
0.000	مستوى الدلالة	
40	N	

0,690**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثالث: المواطنة الرقمية
0.000	مستوى الدلالة	
40	N	
0,680**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الرابع: الثقافة الرقمية
0.000	مستوى الدلالة	
40	N	
0,719**	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
0.000	مستوى الدلالة	
40	N	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-30) أن جميع العلاقات الارتباطية بين القيادة الرقمية بأبعادها والتآلق التنظيمي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج بصفة عامة إلى وجود علاقات ارتباطية طردية إيجابية مرتفعة بين كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية كمتغيرات مستقلة، والتآلق التنظيمي كمتغير تابع، و من خلال النتائج في الجدول اعلاه نجد أن أعلى علاقة ارتباطية كانت بين بعد المواطنة الرقمية والمتغير التابع بنسبة (69%)، يليها بعد الثقافة الرقمية بنسبة (68%)، ثم الرؤية الرقمية بنسبة (63.8%)، وفي الأخير الكفاءة الرقمية علاقة متوسطة بنسبة (41.5%)، وتشير هذه القيم المتوسطة والمتقاربة إلى أن جميع الأبعاد تسهم بشكل واضح ومتكامل في تعزيز التآلق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية ككل والتآلق التنظيمي بنسبة (71.9%)، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الرقمية زاد ذلك من مستوى التآلق التنظيمي لدى القادة في شركة القفازات بعين تموشنت، والعكس صحيح. وهذا يدل على أن التآلق التنظيمي يتحقق بشكل كبير إذا امتلك القائد مجموعة من المهارات، وخاصة المهارات الرقمية، وركز على ضرورة استخدام التقدير والتحفيز والحوافز لإدماج الوسائط الرقمية والأدوات الرقمية، واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، والتي تسهل سير حركة العمل.

وبناء على هذه النتائج يمكننا استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الرقمية المختلفة وبين التآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بينهم، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، ويفرض علينا قبولها أي:

“توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت.”

- اختبار صحة الفرضية الرابعة: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي:

- "يوجد أثر للقيادة الرقمية بأبعادها على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت".
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- أولاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط: لدراسة أثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت.
- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير التابع التألق التنظيمي، والجدول الموالي يبين العلاقة الارتباطية بين محور القيادة الرقمية ومحور التألق التنظيمي:

الجدول رقم (02 - 31): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	,719 <sup>a</sup>	,516	,504	,43792

a. Prédicteurs: (Constante) المتغير المستقل القيادة الرقمية

b. Variable dépendante المتغير التابع التألق التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (02-31)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لأثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي  $R = 0.719$ ، أي ان هناك ارتباطا خطيا موجبا بنسبة 71.9%، مما يشير الى علاقة خطية طردية قوية بين القيادة الرقمية كمتغير مستقل وبين التألق التنظيمي كمتغير تابع، وهو ما يدل على وجود تأثير فعال للقيادة الرقمية في تعزيز التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت، وبلغت نسبة معامل التحديد  $R^2 = 51,6\%$ ، والتي تبين مدى دقة تطبيق القيادة الرقمية في تفسير التألق التنظيمي، أي أن 51,6% من التغير في التألق التنظيمي يعود لتطبيق القيادة الرقمية، والنسبة المتبقية (48,4%) ترجع لعوامل أخرى أي بقية التباين الذي لم يتم شرحه بواسطة متغير القيادة الرقمية يمكن أن يكون بسبب عوامل أخرى غير مدرجة في الدراسة.

- تحليل تباين خط الانحدار ANOVA: ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع التألق التنظيمي، يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

### الجدول رقم (02-32) تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة حرية Ddl	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig
الانحدار	7,785	1	7,785	40,594	,000 <sup>b</sup>
البواقي	7,287	38	,192		
المجموع	15,072	39			

a. Dependent Variable: التألق\_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادة\_الرقمية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي :

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 7,785 ومجموع مربعات البواقي هو 7,287، ومجموع المربعات

الكلي يساوي 15,072؛

✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 38؛

✓ معدل مربعات الانحدار هو 7,785 ومعدل مربعات البواقي 0,192؛

✓ قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 40,594؛

✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، مما يعني أن

النموذج معنوي ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي خط الانحدار يلئم المعطيات.

▪ دراسة معاملات خط الانحدار: الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي:

### الجدول رقم (02-33): قيم معاملات خط الانحدار لأبعاد التألق التنظيمي

المعاملات<sup>a</sup>

نموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Bêta	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الثابت	1,296	,340		3,812	,000
القيادة الرقمية	,620	,097	,719	6,371	,000

a. Dependent Variable: التألق\_التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول نلاحظ أن :

✓ مقطع خط الانحدار يساوي 1,296 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+ Bx$  ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,620 بحيث Y المتغير التابع (التألق التنظيمي) و X المتغير المستقل (القيادة الرقمية)، ما يعني انه كلما زاد تطبيق القيادة الرقمية بوحدة واحدة، زاد مستوى التألق التنظيمي بمقدار 0,620 وحدة.

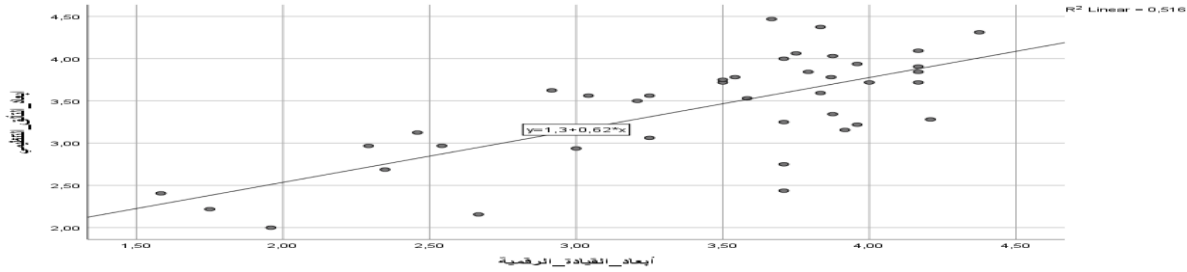
✓ كما نلاحظ أن إشارة معامل Bêta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للقيادة الرقمية كلما زاد تحقيق المؤسسة للتألق التنظيمي؛

✓ بلغت قيمة اختبار t للثابت 3,812، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة للمتغير المستقل 6,371، وهي دالة إحصائية، كما بلغ مستوى الدلالة sig 0.000، وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه نثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة أي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أثر للقيادة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت." وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$(القيادة الرقمية) = 1,296 + 0,620 \times \text{التألق التنظيمي}$$

الشكل (02-07): منحنى الانحدار الخطي للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

#### • ثانيا: تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي

تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة **Stepwise** لدراسة أثر أبعاد القيادة الرقمية على التألق التنظيمي ، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية، وأهميته في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التألق التنظيمي ، كما يسعى هذا النموذج إلى تحديد ترتيب دخول أبعاد القيادة الرقمية إلى معادلة خط الانحدار، والكشف عن الأبعاد التي تم استبعادها لعدم تحقيقها مستوى الدلالة الإحصائية المطلوب، بالإضافة إلى تحديد البعد الأكثر تأثيرا بين الأبعاد التالية (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية) على المتغير التابع .

لهذا تم صياغة أربع فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت:
  - H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
  - H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت:
  - H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
  - H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواطنة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت:
  - H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواطنة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
  - H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواطنة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت:
  - H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
  - H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

#### 1. نموذج الدراسة:

سيتم توضيح في هذا النموذج علاقة المتغيرات المستقلة الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية مع المتغير التابع (التألق التنظيمي).

**الجدول (02-34): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع**

النموذج	المتغيرات المتبقية	المتغيرات المستقلة	الطريقة
1	المواطنة الرقمية		Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).
2	الثقافة الرقمية		Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).

a. Dependent Variable: التألق التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول (02-31) أن المتغيرين المتبقين في نموذج الدراسة هما "المواطنة الرقمية" و "الثقافة الرقمية".

**2. معامل الارتباط الخطي:**

والجدول الموالي يبين نوع معامل الارتباط للمتغيرين المتبقين في النموذج والمتغير التابع

الجدول رقم (02-35): معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع لنموذج الدراسة

نموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	,690 <sup>a</sup>	,476	,462	,45606
2	,756 <sup>b</sup>	,572	,549	,41757

a. Predictors: (Constant), المواطنة\_الرقمية

b. Predictors: (Constant), المواطنة\_الرقمية, الثقافة\_الرقمية

c. Dependent Variable: ابعاد\_التألق\_التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول (02\_35) أعلاه أن استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين "الكفاءة الرقمية" و"الرؤية الرقمية"، والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين من القيادة الرقمية هما "المواطنة الرقمية" و "الثقافة الرقمية"، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين المواطنة الرقمية والثقافة الرقمية والمتغير التابع (التألق التنظيمي) نسبة 75,6% وهو ما يدل على ارتباط قوي بينهما، وبلغت نسبة اختبار (57,2 %

( R-deux ، أي أن 57,2% من التغيرات الحاصلة في التألق التنظيمي تعود لأبعاد القيادة الرقمية (المواطنة الرقمية ، الثقافة الرقمية) ، والنسبة المتبقية 42,8% ترجع لعوامل أخرى.

### 3. تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار المتعدد والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات:

الجدول رقم (02- 36) تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise

نموذج	مجموع المربعات	درجة حرية Ddl	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى الدلالة Sig
1	الانحدار	1	7,169	34,467	,000 <sup>b</sup>
	البواقي	38	,208		
	المجموع	39	15,072		
2	الانحدار	2	4,310	24,721	,000 <sup>c</sup>
	البواقي	37	,174		
	المجموع	39	15,072		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8,621 ومجموع مربعات البواقي هو 6,451، ومجموع المربعات الكلي يساوي 15,072؛
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي 37؛
- معدل مربعات الانحدار هو 4,310 ومعدل مربعات البواقي 0,174؛
- قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 24,721؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، مما يعني أن النموذج معنوي ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

### 4- معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise:

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار، والجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

الجدول رقم (02-37): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise

المعاملات<sup>a</sup>

النموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Beta	قيمة T	قيمة Sig الدلالة	VIF	Tolerance
1	الثابت	1,576		4,899	,000		
	المواطنة_الرقمية	,534	,091	5,871	,000	1,000	1,000
2	الثابت	1,310	,309	4,243	.000		
	المواطنة_الرقمية	,333	,108	3,068	,004	1,699	,589
	الثقافة_الرقمية	,286	,099	2,886	,006	1,699	,589

a. Dependent Variable: التألق\_التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

تم إجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدى ، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة بيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود المشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين جميع أبعاد المتغير المستقل أقل من (03) حيث قدرت ب: (1,699)؛ أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.1) حيث قدرت ب (0,589) ،وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل " القيادة الرقمية" المتبقية في النموذج ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد القيادة الرقمية على المتغير التابع التألق التنظيمي.

حيث تشير معطيات الجدول أعلاه وجود الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن المواطنة الرقمية والثقافة الرقمية هما البعدان المتبقيان في النموذج، حيث يفسران معا ما نسبته 57,2% من التباين في المتغير التابع (التألق التنظيمي)، وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد R، كما أن مستوى الدلالة المحسوب sig=0.000 أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج ككل، بحيث نجد:

✓ بلغت قيمة Beta لبعد المواطنة الرقمية (0,430)، وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما أن قيمة T بلغت 3,068 وهي دالة احصائيا و sig= 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المواطنة

الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

✓ بلغت قيمة **Beta** لبعده الثقافة الرقمية (0,405)، وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما أن قيمة T بلغت 2,886 وهي دالة إحصائية و sig= 0.000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

✓ ومنه يمكن تحديد خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لكلا البعدين وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$Y = 1,310 + 0,333 X_1 + 0,286 X_2$$

Y: المتغير التابع (التألق التنظيمي)

X1: المتغير المستقل المواطنة الرقمية

X2: المتغير المستقل الثقافة الرقمية

ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على التألق التنظيمي هي المواطنة الرقمية، والثقافة الرقمية، ويعد البعد الأكثر تأثيراً هو بعد المواطنة الرقمية.

الجدول رقم (02-38): المتغيرات المستقلة التي تم إزالتها

النموذج	معامل Bêta	قيمة T	قيمة الدلالة Sig	Tolerance	correlation
1 الكفاءة الرقمية	,014 <sup>c</sup>	,107	,915	,657	,018
2 الرؤية الرقمية	,050 <sup>c</sup>	,262	,795	,319	,044

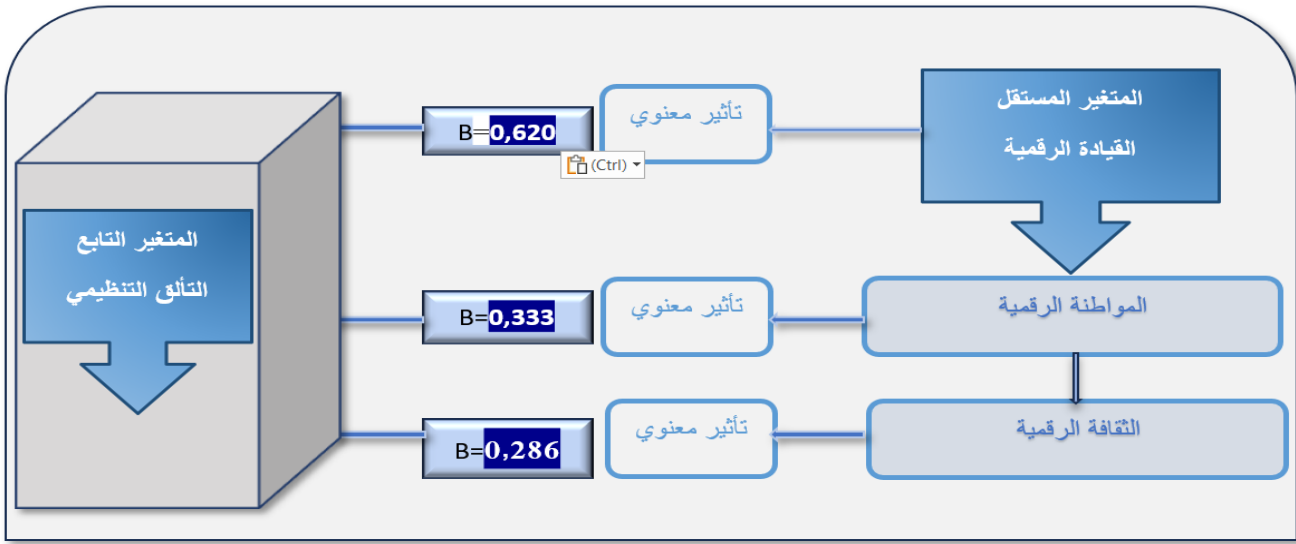
a. Dependent Variable: التألق\_التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول أن المتغيرين المستقلين الذي تم إزالتها من نموذج خط الانحدار المتعدد التدريجي هما الكفاءة الرقمية والرؤية الرقمية، وهذا لأن مستوى الدلالة SIG لمتغير الكفاءة الرقمية بلغ قيمة 0,915 و 0,795 لمتغير الرؤية الرقمية، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائي لهذين البعدين على التألق التنظيمي:

بناء على ذلك، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة الخاصة بكل بعد كالآتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي تنفى صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية على التألق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي تنفى صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- الشكل (02-08) النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة

- تعليق على نموذج الدراسة: توصلنا اجمالاً أن تطبيق القيادة الرقمية لها تأثير معنوي إيجابي على المتغير التابع التألق التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وعلى مستوى الجزئي فإننا وجدنا ان بعدين من أبعاد القيادة الرقمية لها تأثير معنوي إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت من وجهة نظر العاملين فيها هما المواطنة الرقمية، والثقافة الرقمية وبنسب مختلفة، حيث أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو المواطنة الرقمية.
- خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الخامسة والتي كانت كالتالي:

" لا توجد فروق لإجابات افراد عينة الدراسة حول التألق التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)." .

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار (T) Independent Samples Test في حالة المتغير يحتمل إجابتين، وكذا اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1. اختبار **Independent Samples Test (T)**: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا إجابتين، والهدف تحليل الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول التألق التنظيمي تبعا لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور/إناث)، بهدف تحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وقد تم صياغة الفرضيتين كما يلي:
- **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التألق التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية 5%.
- **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التألق التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية 5%.
- الجدول (2-39) نتائج اختبار (T) لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig.	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التألق_ التنظيمي	Equal variances assumed	2,760	,105	,057	38	,954	,01168	,20326	- ,39979	,42315
	Equal variances not assumed			,061	37,404	,952	,01168	,19182	- ,37685	,40020

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول (2-39)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0,105) ، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع الاجتماعي، وبناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التألق التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول التألق التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2. اختبار **Anova**: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) والمتغير التابع.

الجدول (02-40) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول التآلق التنظيمي (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

ANOVA						
		المؤشرات الإحصائية	درجة الحرية Df	متوسط مربعات الاحدار	اختبار F	Sig.
الفئة_العمرية	بين المجموعات	1,004	3	,335	,626	,603
	داخل المجموعات	19,236	36	,534		
	المجموع	20,239	39			
المؤهل_التعليمي	بين المجموعات	1,028	3	,343	,642	,593
	داخل المجموعات	19,212	36	,534		
	المجموع	20,239	39			
الخبرة	بين المجموعات	1,093	2	,547	1,056	,358
	داخل المجموعات	19,146	37	,517		
	المجموع	20,239	39			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	9,755	3	3,252	11,165	,000
	داخل المجموعات	10,485	36	,291		
	المجموع	20,239	39			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

- يوضح الجدول (02-40) أن قيمة (F) لمتغير التآلق التنظيمي حسب متغير الفئة العمرية قدرت بـ (0,626) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (3) وبين المجموعات (36) وعند مستوى دلالة (sig=0,603) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول التآلق التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- يبين الجدول (02-40) أن قيمة (F) للتآلق التنظيمي حسب متغير المؤهل التعليمي قدرت بـ (0,642) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (3) وبين المجموعات (36) وعند مستوى دلالة (sig=0,593)

وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يعني أنه مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول التألق التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

➤ يبين الجدول (02-40) أن قيمة (F) للتألق التنظيمي حسب متغير الخبرة قدرت ب (1,056) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (2) وبين المجموعات (37) وعند مستوى دلالة (sig=0,358) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يعني أنه مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول التألق التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

➤ يبين الجدول (02-40) أن قيمة (F) للتألق التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي قدرت ب (11,165) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (3) وبين المجموعات (36) وعند مستوى دلالة (sig=0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يعني أنه مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول التألق التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

نستنتج من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الخامسة ومن خلال البيانات المدونة في الجدولين السابقين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول التألق التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي). وهو ما ينفي صحة الفرضية الخامسة.

## خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذه الدراسة الميدانية حول دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي في شركة Top Gloves Latex Industries بعين تموشنت، يتبين أن القيادة الرقمية تؤدي دوراً محورياً في تحسين بيئة العمل وتعزيز التألق التنظيمي. ومن خلال تحليل البيانات الميدانية ومراجعة الدراسات السابقة، اتضح أن تبني القادة لأساليب القيادة الرقمية يسهم بفعالية في تعزيز التواصل داخل المؤسسة، وترسيخ الثقة بين العاملين، فضلاً عن تحفيز التعاون بين مختلف فرق العمل. كما أظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الرقمية يخلق مناخاً وظيفياً يتسم بالانسجام والإيجابية، ما يساهم في ترسيخ مبادئ التألق التنظيمي وتدعيم روح الفريق والتعاون بين الموظفين. علاوة على ذلك، فإن هذه القيادة تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة رضا العاملين، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية العامة للمؤسسة.



الخاتمة

سعيًا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي وذلك عبر الإجابة على إشكالية الدراسة، و التساؤلات الفرعية، حيث قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسيين تمثل القسم الأول في الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية و التألق التنظيمي ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكاليته وذلك من خلال الدراسة الميدانية لشركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت، ومن خلال إجرائنا للدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

### 1. نتائج الدراسة: توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

#### النتائج النظرية: تتمثل فيما يلي:

- القيادة الرقمية تُعد نمطًا قياديًا حديثًا يقوم على توظيف التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرار، إدارة الأفراد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على الابتكار، المرونة، والتفاعل اللحظي.
- للقيادة الرقمية تركز على أربع ركائز أساسية: الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية؛
- القائد الرقمي يلعب دورًا مزدوجًا فهو ليس فقط مديرًا تقنيًا، بل هو محفز للتغيير، قادر على خلق بيئة عمل تشجع الإبداع، التجريب، والتعلم المستمر؛
- النجاح في تطبيق القيادة الرقمية مرهون بعوامل متعددة، مثل: توفر البنية التحتية التكنولوجية، جاهزية الموارد البشرية، ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى الإدارة العليا؛
- التحول الرقمي غير طبيعة القيادة داخل المؤسسات، حيث لم تعد المهارات التقليدية كافية، بل أصبح من الضروري امتلاك القادة لمهارات رقمية، وقدرة على التعامل مع البيانات، الذكاء الاصطناعي، والمنصات التكنولوجية؛
- التألق التنظيمي هو نتيجة تفاعل عدة عوامل أبرزها القيادة الفعالة، الثقافة التنظيمية المرنة، الابتكار، جودة الأداء، وتحفيز العاملين، وهو لا يتحقق إلا في بيئة مؤهلة للتغيير المستمر؛
- هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي، حيث تُمكن القيادة الرقمية من: تسريع الابتكار التنظيمي، تحسين جودة التواصل الداخلي، تسهيل اتخاذ القرار المبني على البيانات، تعزيز رضا العاملين وتمكينهم، زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- القيادة الرقمية تؤدي إلى إعادة هيكلة العمليات الداخلية في المؤسسات بشكل يتماشى مع التحول الرقمي. هذا يؤدي إلى تقليل الفاقد وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والتكنولوجية، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويسهم في التألق التنظيمي؛

- القيادة الرقمية تشجع على تبني أسلوب قيادة تشاركي، حيث يشجع القائد الرقمي فرق العمل على المشاركة في صنع القرارات واستخدام الأدوات الرقمية لتحسين جودة العمل. هذا يعزز من مستوى التفاعل بين القيادة والموظفين، مما يرفع من معنويات العاملين ويساهم في تعزيز التآلق التنظيمي؛
- القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين جودة خدمات العملاء والمنتجات. من خلال استخدام الأدوات الرقمية لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتقديم حلول مبتكرة، يساهم القائد الرقمي في تحسين تجربة العملاء، وهو ما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق؛
- القيادة الرقمية توهم المؤسسات للتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. عندما يقود القائد فريقه باستخدام التقنيات الحديثة، فإنه يساهم في تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق، وهو ما يعزز من قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي؛
- القيادة الرقمية تساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار من خلال تبني أدوات تكنولوجية حديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وتقنيات التعلم الآلي. هذه الأدوات تساهم في تحسين العمليات واتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة، مما يؤدي إلى ابتكار مستمر وتحقيق التميز التنظيمي.

**النتائج التطبيقية:** توصلت الدراسة التطبيقية التي تمت في شركة القفازات بعين تموشنت إلى عدة نتائج، نلخصها فيما يلي:

- تم تسجيل مستوى مرتفع لمستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، المواطنة الرقمية، الثقافة الرقمية) في شركة القفازات بعين تموشنت، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى؛
- كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من التآلق التنظيمي بأبعاده (التآلق بالقيادة، التآلق بالمنتج والابتكار، التآلق بالمعرفة، التآلق بالعاملين) في شركة القفازات بعين تموشنت، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية؛
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها والتآلق التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، حيث تبين أن جميع الأبعاد المدروسة تساهم بشكل واضح في تعزيز التآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة؛
- كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق القيادة الرقمية على التآلق التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة؛
- أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المواطنة الرقمية على التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، في شركة القفازات بعين تموشنت وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقافة الرقمية على التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، في شركة القفازات بعين تموشنت وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءة الرقمية على التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، في شركة القفازات بعين تموشنت وبالتالي تم نفي صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءة الرقمية على التألق التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، في شركة القفازات بعين تموشنت وبالتالي تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية؛
- وفيما يخص الفرضية الخامسة، فقد أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التألق التنظيمي تعزى للمتغير الشخصي (المستوى الوظيفي) عند مستوى معنوية 5%، في شركة القفازات بعين تموشنت وهو ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الخامسة.

## 2. توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي، وهي كما يلي:
- ضرورة تبني نظم وتقنيات القيادة الرقمية الحديثة، من خلال تعزيز استخدام التكنولوجيا في دعم القرارات الإدارية، والتفاعل الرقمي بين القادة والمرؤوسين بما يعزز من بيئة العمل الذكية؛
  - ينبغي على إدارة الشركة صياغة خطة استراتيجية للتحويل الرقمي تشمل تطوير القيادة الرقمية كأولوية، مع تحديد الأهداف، الوسائل، والموارد المطلوبة؛
  - يجب تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لفائدة الإطارات والفرق القيادية لتعزيز مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا في التسيير، اتخاذ القرار، وإدارة الفرق؛
  - يجب اعتماد أسلوب القيادة التشاركية عبر إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات رقمية، وتوفير فضاءات مفتوحة للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم؛
  - يجب على إدارة المؤسسة تطوير أدوات لقياس مدى تقدم القيادة الرقمية داخل المؤسسة، وربطها بمؤشرات التألق التنظيمي كالإنتاجية، الرضا الوظيفي، والابتكار؛

- يجب وضع نظام حوافز خاص بالمديرين والقادة الذين يحققون نتائج ملموسة في التحول الرقمي ويدفعون نحو التألق التنظيمي؛
- يجب على المؤسسة بناء شراكات مع جامعات أو مؤسسات تكنولوجية للاستفادة من خبراتهم في التدريب، التوجيه، وتحديث الممارسات القيادية.
- ينبغي على الإدارة العليا تشجيع مختلف المستويات الإدارية على اعتماد أساليب القيادة الرقمية، لما لها من دور فعّال في تحسين الأداء وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة؛
- يجب الحرص على الاستفادة من جميع أبعاد القيادة الرقمية (الكفاءة الرقمية، المواطنة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية) لما لها من أثر مباشر على تألق المؤسسة في مجالات القيادة، الابتكار، المعرفة، وتطوير الموارد البشرية؛
- العناية بإنشاء نظم معلومات رقمية تسهل تبادل المعرفة وتساعد في تعزيز التألق المعرفي داخل المؤسسة؛
- ينبغي للمؤسسات التخلص من الممارسات التقليدية والبيروقراطية التي تعيق التحول الرقمي، والانتقال إلى نماذج قيادة أكثر مرونة واستجابة؛
- يجب إدماج مبادئ القيادة الرقمية في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة بهدف تحقيق تكامل بين الكفاءة التقنية والقيادة البشرية، بما يعزز من قدرة المؤسسة على التألق والتميز في محيطها التنافسي.

### 3. آفاق الدراسة:

- أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- دور الذكاء الاصطناعي في دعم القيادة الرقمية داخل بيئة العمل الجزائرية.
- القيادة الرقمية وجودة الحياة المهنية: دراسة حالة في قطاع الصناعة التحويلية.
- أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القيادة الرقمية: دراسة تطبيقية في مؤسسات الغرب الجزائري.
- تأثير التحول الرقمي على سلوك القيادة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية.
- دور الكفاءات الرقمية في تعزيز الأداء القيادي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- العلاقة بين القيادة الرقمية وتحقيق الابتكار المؤسسي في بيئة تنافسية.
- القيادة الرقمية وتمكين العاملين في ظل بيئة عمل ذكية: الواقع والتحديات.



➤ أولاً: المراجع باللغة العربية

✚ الكتب:

1. ابن منظور، ومحمد بن مكرم. (2000). لسان العرب (طبعة 3). بيروت: دار المعارف.
2. عز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى .مكتبة خوارزم العلمية، جدة، السعودية.

✚ الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه):

1. روان يوسف علي الحروب. (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة .رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
2. السهلاني، على عتول صيهود، (2020)، دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء العاملين: دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من ضباط وموظفين ومراتب في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة كربلاء، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
3. سيرين عزيز الجبوسي. (2024). القيادة الرقمية وعلاقتها بالاحترق الرقمي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية .رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
4. شهادة نانسي خالد. (2021). درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا .مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
5. عباس عبيد محمد حسين ناظم. (2024). تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لتشارك سلوك المعرفة . أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء.
6. مصطفى أحمد عيدان، ومصطفى حيدر صاحب. (2024). تأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق التآلق التنظيمي .بحث بكالوريوس، جامعة ميسان.
7. مها فهد الشمراني. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة . مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.
8. نجاة شعبان أبو حية. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين .مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى.
9. يوسف حابس الرقب. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان .مذكرو ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

✚ المقالات العلمية:

1. أبرار أحمد الباتلي، وغادة عبد الرحمن العنقري. (2024). تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48(3).
2. البدري كمال حنان عبد الستار محمود. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية. مجلة البحوث التربوية، 1(100).
3. جيمس يوحنا عوديش. (2022). اعتماد إدارة المواهب لتحقيق التآلق التنظيمي. مجلة جامعة جبهان، 06(02).
4. حنان حسن سليمان. (2017). التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي. مجلة كلية التربية، جامعة قناة السويس، 25(03).
5. خليفة أبو عاشور، وديانا النمري. (2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 9(2).
6. ضحى خالد خلف. (2023). دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 15(02).
7. علاء الدين خليل إبراهيم السيد. (2021). ممارسة القيادة الشبكية وعلاقتها بالتآلق التنظيمي. مجلة جامعة القدس المفتوحة، 6(16).
8. علي رزاق جواد العابدي. (2017). المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتآلق التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(97).
9. القحطاني، ف. س، والعريفي، ه. س. (2024). القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير بين مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(10).
10. القرني، عبد الله عالي. (2022). درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك. مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، 33(3).
11. كريم إسراء محمد. (2022). دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التآلق التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة، 01(65).
12. مبارك محسن الفارس. (2022). تأثير القيادة الرقمية على أداء موظفي المستشفيات الكويتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(19).
13. محمد العماري جواهر نايش. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. مجلة التربية، 2(194)، 206.
14. محمد حمودي كاظم، دعاء شهيد حبيب، وأحمد عبد الهادي متعب. (2022). إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 05(02).
15. محمد عادل محمد الفهداوي. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار، 14(2).

16. المطيري سلطان دخيل الله، الثبيتي عبد الله عواض. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (27).
17. معتز حميد رحيم الخزعلي، عبد العالي جثير، وعلي عبد حسين. (2022). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز تدفق الطاقة التنظيمية. مجلة الغري.
18. معجب بن أحمد معجب الزهراني. (2019). إسهام المدرسة في تحقيق المواطنة الرقمية لدى طلابها. المجلة التربوية.
19. هناء محمد جلال جمال الدين لطفي. (2023). واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وسبل تفعيلها. مجلة كلية التربية، 38. (1)

### ➤ ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

#### 📖 الكتب:

- Ingram, R. (2015). Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards (3rd Ed.). Washington. اطروحات ورسائل جامعية: 📖
- Al-Basha, R. M. H. (2023). Impact of Digital Leadership on Talent Management: A Field Study on the Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship in Jordan [Master's thesis, Zarqa University].
- Domeny, J. (2017). The Relationship between Digital Leadership and Digital Implementation in Elementary Schools [Ph.D. thesis, Southwest Baptist University].
- Zhong, L. (2016). The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 School in Mississippi Regarding Communication and Collaboration during CCRS Implementation [Doctoral dissertation, University of Southern Mississippi].

#### 📖 المقالات:

- 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
- Boroska, G. (2019). Digital Leadership for Digital Transformation. Electronic Scientific Journal, 10(4)
- El Qahtani, F. S., & AL-Arifi, H. S. (2024). Digital Leadership and its Relationship to Change Management among Female Principals of Public Primary Schools in Riyadh City. Journal of Educational and Psychological Sciences, 8(10)
- Haq Nawaz, Jabbar, M. N., & Malik, F. Q. (2023). Relationship between Digital Leadership Competencies and Teachers' Performance: Structural Equation Model Analysis. PJDOL, 9(2).
- Khalil, S., Farhan, O. M., & Hamad, H. A. (2022). The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence: An Applied Study at the University of Tikrit. World Economics & Finance Bulletin (WEFB).
- Lim, C. H., & Teoh, A. P. (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),
- Lim, C. H., & Teoh, A. P. (2022). Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia. Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, 10(1).
- Mazen, J. A. S., & Samy, S. A. N. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students. Journal of Multidisciplinary Studies, 5(11)
- Nafei, W. (2018). The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance: A Study on Sadat City University. International Case Studies Journal, 7(12).
- Salah Al-Kubaisy, S. A.-D., & Jassim, K. J. (2024). The Impact of Digital Leadership in Strategic Foresight: An Applied Research in Al-Rafidain Bank. Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS), 30(139).
- Terouhid, S. A. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms: A framework. Journal of Modelling in Management, 11(4).
- Utomo, W. A., Udin, & Haryono, S. (2022). Visionary Leadership and Employee Quality in the Public Service Sector. International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, 12(2),
- Yorulmaz, A., & Can, S. (2016). The Technology Leadership Competencies of Elementary and Secondary School Directors. Educational Policy Analysis and Strategic Research, 11(1).

18. Yuting, L., Adams, A., & Lee, C. (2022). The Relationship between Technology Leadership and Teacher ICT Competency in Higher Education. *Education and Information Technologies*, 27(7).





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال



## استبيان

### السادة والسيدات إطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال بعنوان: " القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز التآلق التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مصنع القفازات ولاية عين تموشنت"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

الرجاء وضع الإشارة (X) امام العبارة التي ترون انها تناسبكم.

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية

	النوع الاجتماعي			
	ذكر	انثى		
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	من 31 الى 40	من 41 الى 50	أكثر من 50 سنة
المؤهل التعليمي	ثانوي أو أقل	شهادة مهنية	شهادة ليسانس	دراسات عليا
المسمى الوظيفي	وظيفة إشرافيه	وظيفة إدارية	وظيفة فنية	وظيفة أخرى
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة  
أ. المحور الأول: أبعاد القيادة الرقمية

القيادة الرقمية هي قدرة القيادة على إدارة فريق العمل في بيئة رقمية صحية وإيجابية، واستثمار أحدث التقنيات لتعزيز الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية في إطار رؤية محددة وواضحة.

سلم القياس					الرقم	العبرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		البعد الأول: الكفاءة الرقمية
					01	يمتلك رئيسي المباشر المعرفة بالتكنولوجيا الرقمية.
					02	يواكب رئيسي المباشر أحدث التطورات الرقمية.
					03	يستخدم رئيسي المباشر التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات الفعالة.
					04	يطلب رئيسي المباشر التغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية.
					05	توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للموظفين لاستعمال التقنيات الرقمية في العمل.
					06	تضمن الإدارة وصول الموظفين للأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجاتهم.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		البعد الثاني: الرؤية الرقمية
					07	لدى قادة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومقنعة للمستقبل الرقمي للمؤسسة.
					08	يتسم القادة في المؤسسة بالفاعلية في إيصال رؤيتهم للمستقبل الرقمي للمؤسسة إلى الموظفين.
					09	يسعى القادة في المؤسسة إلى دمج التقنيات الرقمية الجديدة والمبتكرة في رؤيتهم لمستقبل المؤسسة.
					10	مسؤولي المباشر في العمل يتبنى أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.
					11	تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في دعم رؤية المؤسسة بحقائق ملموسة.
					12	تشرك الإدارة الأطراف المعنية كافة في صياغة رؤية رقمية للمؤسسة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		البعد الثالث: المواطنة الرقمية
					13	تحرص الإدارة العليا على وضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي لتكنولوجيا المعلومات.
					14	تحرص الإدارة العليا على عقد ندوات وورش عمل للموظفين والإداريين حول حماية الهوية الرقمية.
					15	تضع الإدارة العليا رؤية وخطة مشتركة تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع في استخدام التقنية الحديثة.
					16	تقوم الإدارة العليا بتحفيز وتشجيع الموظفين على اكتساب المهارات التقنية الحديثة من خلال الاجتماعات والندوات الدورية.
					17	تتخذ إدارة المؤسسة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية للموظفين.
					18	تحرص إدارة المؤسسة على توفير التدريب اللازم لكافة الموظفين لاتخاذ القرارات الرقمية المناسبة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: الثقافة الرقمية	
					19	تحرص قيادات المؤسسة على نشر الثقافة الرقمية.
					20	تقدر المؤسسة الموظفين الذين يسعون باستمرار إلى تعزيز معارفهم ومهاراتهم الرقمية.
					21	تحرص قيادات المؤسسة على التواصل الرقمي الفعال مع كافة الموظفين.
					22	تدعم الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي، وتنمية الموظفين للتمكن من استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل.
					23	المؤسسة تقدر وتشجع موظفيها الذين يسعون باستمرار لتعزيز مهاراتهم الرقمية.
					24	تشجع الإدارة التحسين المستمر لضمان التعلم الرقمي.

ب. المحور الثاني: التألق التنظيمي

سلم القياس					الرقم	العبرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الأول: التألق بالقيادة
					01	تلتزم إدارة المؤسسة بتحقيق وضع تنافسي جيد.
					02	توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتألق.
					03	تراعي إدارة المؤسسة وجود علاقات عمل فعالة بينها وبين الموظفين.
					04	تتميز القيادة بالمرونة في التفكير والتنفيذ والتكيف مع كافة التغيرات.
					05	تسعى القيادة لانتهاج كافة السبل لتحسين أداء العاملين وإيجاد قيمة لهم وللمؤسسة والزبون.
					06	تقيم الإدارة العليا دورات تدريبية تخصصية لتعريف الموظفين بأهمية خدمة الزبائن.
					07	تطور إدارة المؤسسة استراتيجية تتماشى مع الرسالة والرؤية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة.
					08	تحرص إدارة المؤسسة على تقنين الوقت وتنظيمه بصورة دورية.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الثاني: التألق بالمنتج والابتكار
					09	تحرص المؤسسة على التواصل المستمر مع الزبائن من خلال استطلاعات آرائهم للتعرف على احتياجاتهم ومقترحاتهم.
					01	تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتألق.
					11	تتبنى المؤسسة منهج التحسين المستمر لمنتجاتها للمحافظة على تألقها.
					12	هناك التزام واضح في المؤسسة بتحقيق الأداء المتميز.
					13	تهتم المؤسسة بالتطورات الجديدة لتظل مؤسسة متألقة.
					14	القادة في المؤسسة يشجعون الأفكار الجديدة والمبتكرة.
					15	تحرص المؤسسة على بناء صورة ذهنية متألقة لدى زبائنها.

					16	تلتزم إدارة المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم المنتجات.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الثالث: التآلق بالمعرفة
					17	توظف المؤسسة المعرفة المتخصصة بما يحقق تألقها.
					18	يتم الاعتماد على قواعد بيانات خاصة لخرن المعرفة وضمان سهولة الوصول اليها واسترجاعها.
					19	يتم الاعتماد على أساليب متنوعة لتوزيع المعرفة واتاحتها لجميع العاملين مثل المذكرات، التقارير، البريد الإلكتروني.
					20	تعمل على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين لمواكبة التطورات.
					21	تسعى إدارة المؤسسة الى اقامة علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة.
					22	تشجع المؤسسة على عقد حلقات نقاشية بشكل دائم بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية المعرفية.
					23	تمتلك المؤسسة معرفة عملية بمتطلبات السوق من حيث الاختصاصات.
					24	تضع إدارة المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الرابع: التآلق بالعاملين
					25	تحرص الإدارة على استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في المؤسسة.
					26	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين وتطوير وتآلق عملهم.
					27	تكافئ الإدارة العاملين الذين يحققون التآلق في عملهم.
					28	يتم اسناد الوظائف بحسب قدرات العاملين العلمية والخبرات العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
					29	تعتمد الإدارة سياسة التدوير الوظيفي لإكساب العاملين الخبرات والمهارات العالية.
					30	تسعى الإدارة لتطوير أداء العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات والتحولت في نظم العمل
					31	تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء العاملين مبنية على الجدارة والاستحقاق.
					32	توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لتنمية مهاراتهم الرقمية.

نشكركم على حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1
02	العربي مليكة	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
03	منقوري منال	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
04	عمير فضيلة	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	56

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	24

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	6

البعء الثالث

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	32

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	8

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	8

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	8

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	8

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=الكفاءة\_الرقمية 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع

#### Correlations

	يمتلك رئيسي المباشر المعرفة بالتكنولوجيا الرقمية	يواكب رئيسي المباشر أحدث التطورات الرقمية	يستخدم رئيسي المباشر التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات الفعالة	رئيسي المباشر التغذية اجعة من الموظفين فيما لق باستخدام التكنولوجيا الرقمية	
يمتلك رئيسي المباشر المعرفة بالتكنولوجيا الرقمية	Pearson Correlation	1	,785**	,681**	,506**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001
	N	39	39	39	39
يواكب رئيسي المباشر أحدث التطورات الرقمية	Pearson Correlation	,785**	1	,878**	,713**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	39	40	40	40
يستخدم رئيسي المباشر التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات الفعالة.	Pearson Correlation	,681**	,878**	1	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	39	40	40	40
يطلب رئيسي المباشر التغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية.	Pearson Correlation	,506**	,713**	,825**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	
	N	39	40	40	40
توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للموظفين لاستعمال التقنيات الرقمية في العمل.	Pearson Correlation	,490**	,603**	,754**	,768**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000
	N	39	40	40	40
تضمن الإدارة وصول الموظفين للأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجاتهم.	Pearson Correlation	,378*	,398*	,527**	,660**
	Sig. (2-tailed)	,018	,011	,000	,000
	N	39	40	40	40
الكفاءة_ الرقمية	Pearson Correlation	,765**	,872**	,931**	,889**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	39	40	40	40

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=الرؤية\_ الرقمية=7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع

#### Correlations

	لدى قادة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومقنعة للمستقبل الرقمي للمؤسسة.	يتسم القادة في المؤسسة بالفاعلية في إيصال رؤيتهم للمستقبل الرقمي للمؤسسة إلى الموظفين.	يسعى القادة في المؤسسة إلى دمج التقنيات الرقمية الجديدة والمبتكرة في رؤيتهم لمستقبل المؤسسة.	مسؤولي المباشر في يتبنى أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.
لدى قادة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومقنعة للمستقبل الرقمي للمؤسسة.	Pearson Correlation	1	,676**	,522**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001
	N	40	40	40
يتسم القادة في المؤسسة بالفاعلية في إيصال رؤيتهم للمستقبل الرقمي للمؤسسة إلى الموظفين.	Pearson Correlation	,676**	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000

	N	40	40	40	40
يسعى القادة في المؤسسة إلى دمج التقنيات الرقمية الجديدة والمبتكرة في رؤيتهم لمستقبل المؤسسة.	Pearson Correlation	,522**	,724**	1	,585**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	40	40	40	40
مسؤولي المباشر في العمل يتبنى أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.	Pearson Correlation	,367*	,644**	,585**	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,000	
	N	40	40	40	40
تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في دعم رؤية المؤسسة بحقائق ملموسة.	Pearson Correlation	,166	,485**	,584**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,306	,002	,000	,000
	N	40	40	40	40
تشرك الإدارة الأطراف المعنية كافة في صياغة رؤية رقمية للمؤسسة.	Pearson Correlation	,252	,513**	,621**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,117	,001	,000	,000
	N	40	40	40	40
الرؤية_ الرقمية	Pearson Correlation	,615**	,849**	,840**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

CORRELATIONS

/VARIABLES=الرؤية\_ الرقمية=ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18 المواطنة\_ الرقمية=

Correlations

			تحرص الإدارة العليا على تضع الإدارة العليا رؤية وخطة مشتركة تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع في استخدام التقنية الحديثة.	تحرص الإدارة العليا على تحرص الإدارة العليا على عقد ندوات وورش عمل للموظفين والإداريين حول حماية الهوية الرقمية.	تحرص الإدارة العليا على تضع الإدارة العليا رؤية وخطة مشتركة تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع في استخدام التقنية الحديثة.	تحرص الإدارة العليا على تضع الإدارة العليا رؤية وخطة مشتركة تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع في استخدام التقنية الحديثة.
تحرص الإدارة العليا على وضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي لتكنولوجيا المعلومات.	Pearson Correlation	1	,583**	,550**	,592**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	
	N	40	39	40	40	
تحرص الإدارة العليا على عقد ندوات وورش عمل للموظفين والإداريين حول حماية الهوية الرقمية.	Pearson Correlation	,583**	1	,447**	,479**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,002	

N		39	39	39	39
تضع الإدارة العليا رؤية وخطة مشتركة تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع في استخدام التقنية الحديثة.	Pearson Correlation	,550**	,447**	1	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004		,000
N		40	39	40	40
تقوم الإدارة العليا بتحفيز وتشجيع الموظفين على اكتساب المهارات التقنية الحديثة من خلال الاجتماعات والندوات الدورية.	Pearson Correlation	,592**	,479**	,536**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	
N		40	39	40	40
تتخذ إدارة المؤسسة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الالكترونية للموظفين.	Pearson Correlation	,455**	,356*	,591**	,494**
	Sig. (2-tailed)	,003	,026	,000	,001
N		40	39	40	40
تحرص إدارة المؤسسة على توفير التدريب اللازم لكافة الموظفين لاتخاذ القرارات الرقمية المناسبة.	Pearson Correlation	,406**	,433**	,519**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,009	,006	,001	,002
N		40	39	40	40
المواطنة_ الرقمية	Pearson Correlation	,767**	,716**	,787**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N		40	39	40	40

CORRELATIONS

/VARIABLES=الثقافة\_ الرقمية=ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24

Correlations

تقدر المؤسسة الموظفين الذين يسعون باستمرار إلى تعزيز معارفهم ومهاراتهم الرقمية.	تحرص قيادات المؤسسة على نشر الثقافة الرقمية.				عم الإدارة العليا ثقافة عمل الجماعي، وتنمية الموظفين للتمكنين من استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل.
Pearson Correlation	1	,494**	,513**	,430**	
Sig. (2-tailed)		,001	,001	,006	
N	40	40	40	40	
تقدر المؤسسة الموظفين الذين يسعون باستمرار إلى تعزيز معارفهم ومهاراتهم الرقمية.	تحرص قيادات المؤسسة على نشر الثقافة الرقمية.				عم الإدارة العليا ثقافة عمل الجماعي، وتنمية الموظفين للتمكنين من استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل.
Pearson Correlation	,494**	1	,751**	,692**	
Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	

	N	40	40	40	40
تحرص قيادات المؤسسة على التواصل الرقمي الفعال مع كافة الموظفين.	Pearson Correlation	,513**	,751**	1	,823**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	40	40	40	40
تدعم الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي، وتنمية الموظفين للتمكين من استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل.	Pearson Correlation	,430**	,692**	,823**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	
	N	40	40	40	40
المؤسسة تقدر وتشجع موظفيها الذين يسعون باستمرار لتعزيز مهاراتهم الرقمية.	Pearson Correlation	,394*	,508**	,475**	,602**
	Sig. (2-tailed)	,012	,001	,002	,000
	N	40	40	40	40
تشجع الإدارة التحسين المستمر لضمان التعلم الرقمي.	Pearson Correlation	,378*	,307	,459**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,016	,054	,003	,001
	N	40	40	40	40
الثقافة_ الرقمية	Pearson Correlation	,668**	,791**	,841**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

CORRELATIONS

/VARIABLES= الكفاءة\_ الرقمية\_ الرؤية\_ الرقمية\_ المواطنة\_ الرقمية\_ الثقافة\_ الرقمية\_ أبعاد\_ القيادة\_ الرقمية=

Correlations

		الكفاءة_ الرقمية	الرؤية_ الرقمية	المواطنة_ الرقمية	الثقافة_ الرقمية	أبعاد_ القيادة_ الرقمية
الكفاءة_ الرقمية	Pearson Correlation	1	,515**	,392*	,585**	,755**
	Sig. (2-tailed)		,001	,012	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الرؤية_ الرقمية	Pearson Correlation	,515**	1	,725**	,768**	,892**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المواطنة_ الرقمية	Pearson Correlation	,392*	,725**	1	,641**	,812**
	Sig. (2-tailed)					
	N	40	40	40	40	40

	Sig. (2-tailed)	,012	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الثقافة_ الرقمية	Pearson Correlation	,585**	,768**	,641**	1	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
أبعاد_ القيادة_ الرقمية	Pearson Correlation	,755**	,892**	,812**	,894**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

CORRELATIONS

/VARIABLES= بالقيادة= 32ع التآلق 31ع 30ع 29ع 28ع 27ع 26ع 25ع

Correlations

		تلتزم إدارة المؤسسة بتحقيق وضع تنافسي جيد	توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتآلق.	تراعي إدارة المؤسسة وجود علاقات عمل فعالة بينها وبين الموظفين	القيادة بالمرونة في كبر والتنفيذ والتكيف مع كافة التغيرات
تلتزم إدارة المؤسسة بتحقيق وضع تنافسي جيد.	Pearson Correlation	1	,685**	,731**	,686**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتآلق.	Pearson Correlation	,685**	1	,796**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
تراعي إدارة المؤسسة وجود علاقات عمل فعالة بينها وبين الموظفين.	Pearson Correlation	,731**	,796**	1	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
تتميز القيادة بالمرونة في التفكير والتنفيذ والتكيف مع كافة التغيرات.	Pearson Correlation	,686**	,681**	,792**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40
تسعى القيادة لانتهاج كافة السبل لتحسين أداء العاملين واجاد قيمة لهم وللمؤسسة والزيون.	Pearson Correlation	,665**	,724**	,728**	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

N	40	40	40	40	
تقيم الإدارة العليا دورات تدريبية تخصصية لتعريف الموظفين بأهمية خدمة الزبائن.	Pearson Correlation	,532**	,458**	,455**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,003	,000
N	40	40	40	40	
تطور إدارة المؤسسة استراتيجية تتماشى مع الرسالة والرؤية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة.	Pearson Correlation	,337*	,154	,175	,430**
	Sig. (2-tailed)	,034	,343	,281	,006
N	40	40	40	40	
تحرص إدارة المؤسسة على تقنين الوقت وتنظيمه بصورة دورية.	Pearson Correlation	,327*	,134	,106	,307
	Sig. (2-tailed)	,039	,410	,513	,054
N	40	40	40	40	
التألق بالقيادة	Pearson Correlation	,826**	,775**	,801**	,890**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	

CORRELATIONS

/VARIABLES= الابتكار\_ والتألق بالمنتج\_ و\_ الابتكار\_ 33ع 34ع 35ع 36ع 37ع 38ع 39ع 40ع

Correlations

	تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتألق في المنتجات المقدمة	تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتألق في المنتجات المقدمة	تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتألق في المنتجات المقدمة	تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتألق في المنتجات المقدمة	
تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتألق في المنتجات المقدمة	Pearson Correlation	1	,703**	,688**	,669**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتألق في المنتجات المقدمة	Pearson Correlation	,703**	1	,586**	,391*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,013
	N	40	40	40	40
تحرص المؤسسة على توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتألق في المنتجات المقدمة	Pearson Correlation	,688**	,586**	1	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40

هناك التزام واضح في المؤسسة بتحقيق الأداء المتميز.	Pearson Correlation	,669**	,391*	,806**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,000	
	N	40	40	40	40
تهتم المؤسسة بالتطورات الجديدة لتظل مؤسسة متألفة.	Pearson Correlation	,518**	,291	,567**	,536**
	Sig. (2-tailed)	,001	,068	,000	,000
	N	40	40	40	40
القادة في المؤسسة يشجعون الأفكار الجديدة والمبتكرة.	Pearson Correlation	,388*	,321*	,425**	,441**
	Sig. (2-tailed)	,013	,043	,006	,004
	N	40	40	40	40
تحرص المؤسسة على بناء صورة ذهنية متألفة لدى زبائنها.	Pearson Correlation	,075	,160	,124	,010
	Sig. (2-tailed)	,644	,323	,445	,951
	N	40	40	40	40
تلتزم إدارة المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم المنتجات.	Pearson Correlation	,346*	,054	,351*	,282
	Sig. (2-tailed)	,029	,740	,026	,078
	N	40	40	40	40
التألق بالمنتج و الابتكار	Pearson Correlation	,807**	,658**	,830**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

CORRELATIONS

/VARIABLES=41ع 42ع 43ع 44ع 45ع 46ع 47ع 48ع التألق\_بالمعرفة=

Correlations

تعمل على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب لخصائص المتابعين لمواكبة التطورات.	يتم الاعتماد على أساليب متنوعة لتوزيع المعرفة واتاحتها لجميع العاملين مثل المذكرات، التقارير، البريد الإلكتروني.	يتم الاعتماد على قواعد بيانات خاصة لخزن المعرفة وضمان سهولة الوصول إليها واسترجاعها.	توظف المؤسسة المعرفة المتخصصة بما يحقق تألقها.		
توظف المؤسسة المعرفة المتخصصة بما يحقق تألقها.	Pearson Correlation	1	,366*	,579**	,426**
	Sig. (2-tailed)		,020	,000	,006
	N	40	40	40	40
يتم الاعتماد على قواعد بيانات خاصة لخزن المعرفة وضمان سهولة الوصول إليها واسترجاعها.	Pearson Correlation	,366*	1	,591**	,598**
	Sig. (2-tailed)	,020		,000	,000
	N	40	40	40	40

يتم الاعتماد على أساليب متنوعة لتوزيع المعرفة واتاحتها لجميع العاملين مثل المذكرات، التقارير، البريد الإلكتروني.	Pearson Correlation	,579**	,591**	1	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
تعمل على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين لمواكبة التطورات.	Pearson Correlation	,426**	,598**	,705**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	
	N	40	40	40	40
تسعى إدارة المؤسسة الى اقامة علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة.	Pearson Correlation	,363*	,443**	,626**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,021	,004	,000	,000
	N	40	40	40	40
تشجع المؤسسة على عقد حلقات نقاشية بشكل دائم بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية المعرفية.	Pearson Correlation	,465**	,358*	,431**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,003	,025	,006	,000
	N	39	39	39	39
تمتلك المؤسسة معرفة عملية بمتطلبات السوق من حيث الاختصاصات.	Pearson Correlation	,009	,269	,213	,445**
	Sig. (2-tailed)	,954	,093	,186	,004
	N	40	40	40	40
تضع إدارة المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.	Pearson Correlation	-,170	-,042	,026	,175
	Sig. (2-tailed)	,295	,799	,875	,280
	N	40	40	40	40
التألق بالمعرفة	Pearson Correlation	,548**	,638**	,770**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

## CORRELATIONS

/VARIABLES=التألق\_بالعاملين 56ع 55ع 54ع 53ع 52ع 51ع 50ع 49ع

### Correlations

	تحرص الإدارة على استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في المؤسسة.	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين وتطوير وتألق عملهم.	تكافى الإدارة العاملين الذين يحققون التألق في عملهم.	استناد الوظائف بحسب قدرات العاملين العلمية لت العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
Pearson Correlation	1	,565**	,564**	,450**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004
N	40	40	40	40

تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين وتطوير وتآلق عملهم.	Pearson Correlation	,565**	1	,761**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
تكافئ الإدارة العاملين الذين يحققون التآلق في عملهم.	Pearson Correlation	,564**	,761**	1	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
يتم اسناد الوظائف بحسب قدرات العاملين العلمية والخبرات العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.	Pearson Correlation	,450**	,597**	,604**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	
	N	40	40	40	40
تعتمد الإدارة سياسة التدوير الوظيفي لإكساب العاملين الخبرات والمهارات العالية.	Pearson Correlation	,437**	,372*	,444**	,515**
	Sig. (2-tailed)	,005	,018	,004	,001
	N	40	40	40	40
تسعى الإدارة لتطوير أداء العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات والتحولت في نظم العمل	Pearson Correlation	,392*	,431**	,586**	,310
	Sig. (2-tailed)	,012	,006	,000	,052
	N	40	40	40	40
تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء العاملين مبنية على الجدارة والاستحقاق.	Pearson Correlation	,435**	,588**	,538**	,382*
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,015
	N	40	40	40	40
توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لتنمية مهاراتهم الرقمية.	Pearson Correlation	,284	,349*	,412**	,151
	Sig. (2-tailed)	,075	,027	,008	,352
	N	40	40	40	40
التآلق_بالعاملين	Pearson Correlation	,731**	,814**	,855**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

FREQUENCIES VARIABLES=النوع الاجتماعي\_الفئة\_العمرية\_المستوى\_التعليمي\_المسمى\_الوظيفي\_الخبرة=

النوع الاجتماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	24	60,0	60,0	60,0
أنثى	16	40,0	40,0	100,0

Total	40	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من_20_إلى_30_سنة	24	60,0	60,0	60,0
	من_31_إلى_49_سنة	11	27,5	27,5	87,5
	من_41_إلى_50_سنة	3	7,5	7,5	95,0
	أكثر_من_50_سنة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي_أو_أقل	5	12,5	12,5	12,5
	شهادة_مهنية	7	17,5	17,5	30,0
	شهادة_ليسانس	10	25,0	25,0	55,0
	دراسات_عليا	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

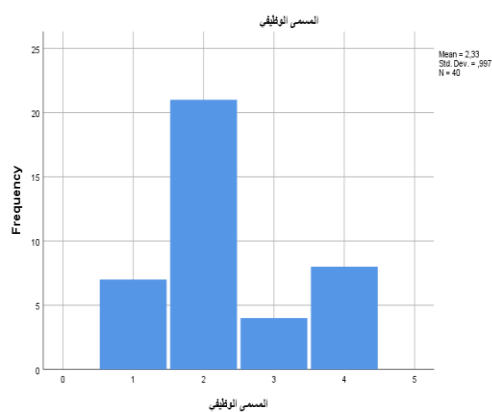
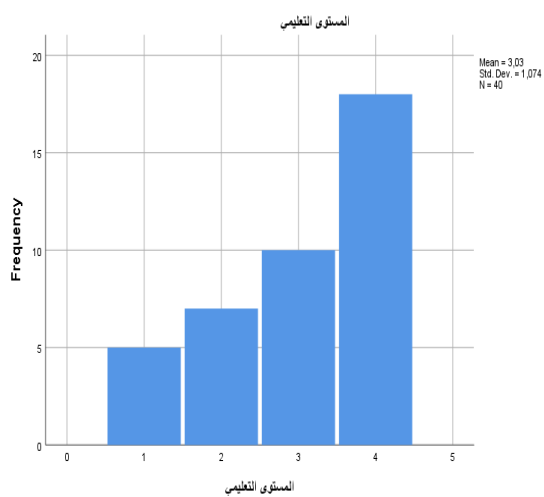
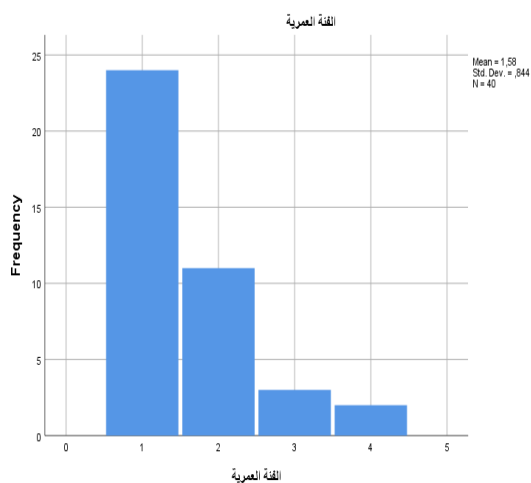
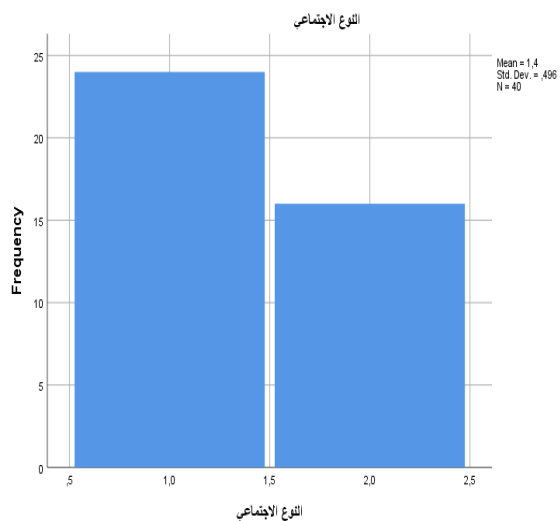
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	وظيفة_إشرافية	7	17,5	17,5	17,5
	توظيفة_إدارية	21	52,5	52,5	70,0
	وظيفة_فنية	4	10,0	10,0	80,0
	وظيفة_أخرى	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

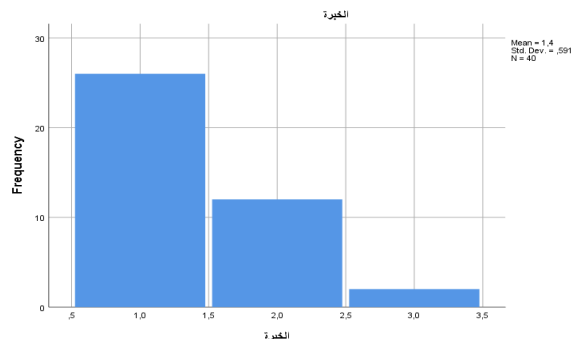
الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل_من_5_سنوات	26	65,0	65,0	65,0

من 5_إلى 10 سنوات	12	30,0	30,0	95,0
من 11_إلى 20 سنة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### Histogram





DESCRIPTIVES VARIABLES=الكفاءة\_الرقمية\_ع6 ع5 ع4 ع3 ع2 ع1 ع

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمتلك رئيسي المباشر المعرفة بالتكنولوجيا الرقمية.	39	1	5	3,67	1,084
يواكب رئيسي المباشر أحدث التطورات الرقمية.	40	1	5	3,55	1,131
يستخدم رئيسي المباشر التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات الفعالة.	40	1	5	3,43	1,152
يطلب رئيسي المباشر التغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية.	40	1	5	3,35	1,027
توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للموظفين لاستعمال التقنيات الرقمية في العمل.	40	1	5	3,28	1,012
تضمن الإدارة وصول الموظفين للأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجاتهم.	40	1	5	3,38	1,125
الكفاءة_الرقمية	40	1,000	5,000	3,43667	,910083
Valid N (listwise)	39				

DESCRIPTIVES VARIABLES=الرؤية\_الرقمية\_ع12 ع11 ع10 ع9 ع8 ع7 ع

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدى قادة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومقنعة للمستقبل الرقمي للمؤسسة.	40	1	5	3,50	1,013
يتسم القادة في المؤسسة بالفاعلية في إيصال رؤيتهم للمستقبل الرقمي للمؤسسة إلى الموظفين.	40	1	5	3,50	1,086

40 يسعى القادة في المؤسسة إلى دمج التقنيات الرقمية الجديدة والمبتكرة في رؤيتهم لمستقبل المؤسسة.	2	5	3,63	,897	
مسؤولي المباشر في العمل يبني أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.	40	1	5	3,40	1,172
تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في دعم رؤية المؤسسة بحقائق ملموسة.	40	1	5	3,23	1,143
تشرك الإدارة الأطراف المعنية كافة في صياغة رؤية رقمية للمؤسسة.	40	1	5	3,40	1,105
الرؤية_الرقمية	40	1,50	4,67	3,4417	,84357
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=الرؤية\_الرقمية ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18 المواطنة\_الرقمية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحرص الإدارة العليا على وضع سياسات للاستخدام الآمن والأخلاقي لتكنولوجيا المعلومات.	40	2	5	3,68	,944
تحرص الإدارة العليا على عقد ندوات وورش عمل للموظفين والإداريين حول حماية الهوية الرقمية.	39	1	5	3,44	1,071
تضع الإدارة العليا رؤية وخطة مشتركة تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع في استخدام التقنية الحديثة.	40	1	5	3,38	1,030
تقوم الإدارة العليا بتحفيز وتشجيع الموظفين على اكتساب المهارات التقنية الحديثة من خلال الاجتماعات والندوات الدورية.	40	1	5	3,23	1,097
تتخذ إدارة المؤسسة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الالكترونية للموظفين.	40	1	5	3,58	,984
تحرص إدارة المؤسسة على توفير التدريب اللازم لكافة الموظفين لاتخاذ القرارات الرقمية المناسبة.	40	1	5	3,40	1,150
المواطنة_الرقمية	40	1,67	4,50	3,4500	,80348
Valid N (listwise)	39				

DESCRIPTIVES VARIABLES=الثقافة\_الرقمية ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 الثقافة\_الرقمية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحرص قيادات المؤسسة على نشر الثقافة الرقمية.	40	1	5	3,35	1,027

تقدر المؤسسة الموظفين الذين يسعون باستمرار إلى تعزيز معارفهم ومهاراتهم الرقمية.	40	1	5	3,10	1,194
تحرص قيادات المؤسسة على التواصل الرقمي الفعال مع كافة الموظفين.	40	1	5	3,35	1,075
تدعم الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي، وتنمية الموظفين للتمكنين من استخدام التكنولوجيا في كافة مناحي العمل.	40	1	5	3,58	,984
المؤسسة تقدر وتشجع موظفيها الذين يسعون باستمرار لتعزيز مهاراتهم الرقمية.	40	1	5	3,35	1,210
تشجع الإدارة التحسين المستمر لضمان التعلم الرقمي.	40	1	5	3,40	1,215
الثقافة_ الرقمية	40	1,17	5,00	3,3542	,87964
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=الكفاءة\_ الرقمية\_ الرؤية\_ الرقمية\_ المواطنة\_ الرقمية\_ الثقافة\_ الرقمية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الكفاءة_ الرقمية	40	1,000	5,000	3,43667	,910083
الرؤية_ الرقمية	40	1,50	4,67	3,4417	,84357
المواطنة_ الرقمية	40	1,67	4,50	3,4500	,80348
الثقافة_ الرقمية	40	1,17	5,00	3,3542	,87964
أبعاد_ القيادة_ الرقمية	40	1,58	4,38	3,4200	,72039
Valid N (listwise)	40				

اختبار الفرضية الأولى:

#### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبعاد_ القيادة_ الرقمية	40	3,4200	,72039	,11390

#### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أبعاد القيادة_الرقمية	3,687	39	,001	,42002	,1896	,6504

DESCRIPTIVES VARIABLES=ع25ع26ع27ع28ع29ع30ع31ع32ع التائق\_بالقيادة=

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تلتزم إدارة المؤسسة بتحقيق وضع تنافسي جيد.	40	1	5	3,28	1,132
توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للإبداع والتائق.	40	1	5	3,33	1,071
تراعي إدارة المؤسسة وجود علاقات عمل فعالة بينها وبين الموظفين.	40	1	5	3,50	1,038
تتميز القيادة بالمرونة في التفكير والتنفيذ والتكيف مع كافة التغيرات.	40	1	5	3,55	1,154
تسعى القيادة لانتهاج كافة السبل لتحسين أداء العاملين وإيجاد قيمة لهم وللمؤسسة والزبون.	40	1	5	3,43	1,238
تقيم الإدارة العليا دورات تدريبية تخصصية لتعريف الموظفين بأهمية خدمة الزبائن.	40	1	5	3,25	1,032
تطور إدارة المؤسسة استراتيجية تتماشى مع الرسالة والرؤية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة.	40	1	5	3,48	1,062
تحرص إدارة المؤسسة على تقنين الوقت وتنظيمه بصورة دورية.	40	1	5	3,60	,928
التائق_بالقيادة	40	1,38	4,63	3,4250	,82470
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=ع33ع34ع35ع36ع37ع38ع39ع40ع التائق\_بالمنتج\_و\_الابتكار=

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

40	1	5	3,32	1,071
40	1	5	3,25	1,149
40	1	5	3,48	1,037
40	1	5	3,58	,984
40	1	5	3,43	1,130
40	1	5	3,33	1,095
40	1	5	3,55	,904
40	2	5	3,70	,823
40	1,88	4,63	3,4531	,71482
Valid N (listwise)	40			

ع 41ع 42ع 43ع 44ع 45ع 46ع 47ع 48ع التآلق بالمعرفة= DESCRIPTIVES VARIABLES

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توظف المؤسسة المعرفة المتخصصة بما يحقق تألقها.	40	2	5	3,65	,949
يتم الاعتماد على قواعد بيانات خاصة لخرن المعرفة وضمان سهولة الوصول اليها واسترجاعها.	40	2	5	3,75	,776
يتم الاعتماد على أساليب متنوعة لتوزيع المعرفة واتاحتها لجميع العاملين مثل المذكرات، التقارير، البريد الالكتروني.	40	1	5	3,68	1,047
تعمل على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين لمواكبة التطورات.	40	1	5	3,60	1,105
40تسعى إدارة المؤسسة الى اقامة علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة.	1	5	3,75	1,006	

39 تشجع المؤسسة على عقد حلقات نقاشية بشكل دائم بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية المعرفية.	1	5	3,59	1,019	
40 تمتلك المؤسسة معرفة عملية بمتطلبات السوق من حيث الاختصاصات.	1	5	3,53	1,012	
40 تضع إدارة المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	1	5	3,25	1,193	
التألق_ بالمعرفة	40	2,13	5,00	3,5991	,67279
Valid N (listwise)	39				

ع 49ع 50ع 51ع 52ع 53ع 54ع 55ع 56ع التألق\_ بالعاملين= DESCRIPTIVES VARIABLES

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحرص الإدارة على استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في المؤسسة.	40	1	5	3,00	1,301
تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تساهم في تحسين وتطوير وتألق عملهم.	40	1	5	3,08	1,047
تكافئ الإدارة العاملين الذين يحققون التألق في عملهم.	40	1	5	3,05	1,154
يتم اسناد الوظائف بحسب قدرات العاملين العلمية والخبرات العملية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.	40	1	5	2,93	1,403
تعتمد الإدارة سياسة التدوير الوظيفي لإكساب العاملين الخبرات والمهارات العالية.	40	1	5	3,18	1,083
تسعى الإدارة لتطوير أداء العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات والتحديات في نظم العمل.	40	1	5	3,40	,955
تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء العاملين مبنية على الجدارة والاستحقاق.	40	1	5	3,20	1,224
توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لتنمية مهاراتهم الرقمية.	40	1	5	3,72	1,109
التألق_ بالعاملين	40	1,38	4,75	3,1938	,83203
Valid N (listwise)	40				

اختبار الفرضية الثانية:

T-TEST

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ابعاد_التألق_التنظيمي	40	3,4172	,62167	,09829

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ابعاد_التألق_التنظيمي	4,244	39	,000	,41716	,2183	,6160

اختبار الفرضية الثالثة:

### CORRELATIONS

/VARIABLES= ابعاد\_القيادة\_الرقمية ابعاد\_التألق\_التنظيمي

العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة

### Correlations

		أبعاد_القيادة_الرقمية	ابعاد_التألق_التنظيمي
أبعاد_القيادة_الرقمية	Pearson Correlation	1	,719**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
ابعاد_التألق_التنظيمي	Pearson Correlation	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES= ابعاد\_التألق\_التنظيمي الكفاءة\_الرقمية الرؤية\_الرقمية المواطنة\_الرقمية الثقافة\_الرقمية

### Correlations

ابعاد_التألق_التنظيمي	الكفاءة_الرقمية	الرؤية_الرقمية	المواطنة_الرقمية	الثقافة_الرقمية
-----------------------	-----------------	----------------	------------------	-----------------

ابعاد_التألق_التنظيمي	Pearson Correlation	1	,415**	,638**	,690**	,680**
	Sig. (2-tailed)		,008	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الكفاءة_الرقمية	Pearson Correlation	,415**	1	,515**	,392*	,585**
	Sig. (2-tailed)	,008		,001	,012	,000
	N	40	40	40	40	40
الرؤية_الرقمية	Pearson Correlation	,638**	,515**	1	,725**	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المواطنة_الرقمية	Pearson Correlation	,690**	,392*	,725**	1	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
الثقافة_الرقمية	Pearson Correlation	,680**	,585**	,768**	,641**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

أثر القيادة الرقمية على التألق التنظيمي:

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أبعاد_القيادة_الرقمية	.	Enter

a. Dependent Variable: ابعاد\_التألق\_التنظيمي

b. All requested variables entered.

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,785	1	7,785	40,594	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,287	38	,192		

Total	15,072	39			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: ابعاد\_التألق\_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), ابعاد\_القيادة\_الرقمية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,296	,340		3,812	,000
	أبعاد_القيادة_الرقمية	,620	,097	,719	6,371	,000

a. Dependent Variable: ابعاد\_التألق\_التنظيمي

REGRESSION

/DEPENDENT ابعاد\_التألق\_التنظيمي

/METHOD=STEPWISE الكفاءة\_الرقمية\_الرؤية\_الرقمية\_المواطنة\_الرقمية\_الثقافة\_الرقمية

/SCATTERPLOT=(\*ZRESID ,\*ZPRED)

/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

METHOD=STEPWISE

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المواطنة_الرقمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	الثقافة_الرقمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: ابعاد\_التألق\_التنظيمي

Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,690 <sup>a</sup>	,476	,462	,45606
2	,756 <sup>b</sup>	,572	,549	,41757

a. Predictors: (Constant), المواطنة\_الرقمية

b. Predictors: (Constant), المواطنة\_الرقمية, الثقافة\_الرقمية

c. Dependent Variable: ابعاد\_التألق\_التنظيمي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,169	1	7,169	34,467	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,904	38	,208		
	Total	15,072	39			
2	Regression	8,621	2	4,310	24,721	,000 <sup>c</sup>
	Residual	6,451	37	,174		
	Total	15,072	39			

a. Dependent Variable: ابعاد\_التألق\_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المواطنة\_الرقمية

c. Predictors: (Constant), المواطنة\_الرقمية, الثقافة\_الرقمية

الفرضية الرابعة:

T-TEST GROUPS=النوع الاجتماعي(1 2)

**Group Statistics**

	النوع الاجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبعاد_القيادة_الرقمية	ذكر	24	3,3652	,77492	,15818
	أنثى	16	3,5023	,64537	,16134

**Independent Samples Test**

		Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
أبعاد_القيادة_الرقمية	Equal variances assumed	,496	,485	-,585	38	,562
	Equal variances not assumed			-,607	36,002	,548

ONEWAY الفئة\_العمرية BY ابعاد\_القيادة\_الرقمية

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,004	3	,335	,626	,603
Within Groups	19,236	36	,534		
Total	20,239	39			

المستوى\_التعليمي BY أبعاد\_القيادة\_الرقمية ONEWAY

**ANOVA**

أبعاد\_القيادة\_الرقمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,028	3	,343	,642	,593
Within Groups	19,212	36	,534		
Total	20,239	39			

المسمى\_الوظيفي BY أبعاد\_القيادة\_الرقمية ONEWAY

**ANOVA**

أبعاد\_القيادة\_الرقمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,755	3	3,252	11,165	,000
Within Groups	10,485	36	,291		
Total	20,239	39			

الخبرة BY أبعاد\_القيادة\_الرقمية ONEWAY

**ANOVA**

أبعاد\_القيادة\_الرقمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,093	2	,547	1,056	,358
Within Groups	19,146	37	,517		
Total	20,239	39			



# الفهرس

خطة البحث

V.....	الشكر والتقدير
VI.....	الاهداء
I.....	المخلص:
II.....	قائمة المحتويات
III.....	قائمة الجداول
V.....	قائمة الأشكال
V.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي
3.....	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية
3.....	الفرع الأول: تعريف القيادة الرقمية
5.....	الفرع الثاني: أهمية القيادة الرقمية
6.....	الفرع الثالث: مهارات القائد الرقمي
6.....	الفرع الرابع: النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية
7.....	الفرع الخامس: ابعاد القيادة الرقمية
10.....	الفرع السادس: متطلبات القيادة الرقمية
11.....	الفرع السابع: مراحل تطبيق القيادة الرقمية
12.....	الفرع الثامن: تحديات القيادة الرقمية
13.....	المطلب الثاني: الإطار النظري للتألق التنظيمي
13.....	الفرع الأول: مفهوم التألق التنظيمي
13.....	الفرع الثاني: أهمية التألق التنظيمي
14.....	الفرع الثالث: اهداف التألق التنظيمي
15.....	الفرع الرابع: مبادئ التألق التنظيمي
15.....	الفرع الخامس: أبعاد التألق التنظيمي
17.....	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي
18.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الرقمية والتألق التنظيمي
18.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة
18.....	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:
24.....	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
29.....	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
30.....	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

32	..... خلاصة الفصل الأول:
34	..... تمهيد:
35	..... المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
35	..... المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
35	..... الفرع الأول: منهج الدراسة
35	..... الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
36	..... الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
37	..... المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	..... الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
39	..... الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:
40	..... المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:
47	..... المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
48	..... المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
51	..... المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة
60	..... المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
78	..... خلاصة الفصل الثاني:
79	..... الخاتمة
	..... قائمة المراجع: Error! Bookmark not defined.
89	..... الملاحق
119	..... الفهرس