

## القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة

### التضامن الإجتماعي

## Digital leadership as a mechanism for achieving institutional excellence at the Ministry of Social Solidarity

د/ شيماء فوزي إبراهيم علي.

مدرس بقسم التخطيط الإجتماعي

كلية الخدمة الإجتماعية

جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2025.433939      Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_433939.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_433939.html)

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٥/٥/١٥ م      تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٦/١٠ م      تاريخ النشر: ٢٠٢٥/٧/١٠ م  
توثيق البحث: علي، شيماء فوزي إبراهيم (٢٠٢٥). القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الإجتماعي،  
مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ع. ٢٢، ج. (٤)، ص-ص: ٦١-١٠٠.

٢٠٢٥ م



## القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي

المستخلص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى ممارسة القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي، وتحديد مستوى التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، وتحديد العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، وصولاً إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة "العينة الميسرة للباحثة" للعاملين بوزارة التضامن الاجتماعي وعددهم (١٣٥) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في إستبيان إلكتروني للعاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التميز المؤسسي، التضامن الاجتماعي.

### **Digital leadership as a mechanism for achieving institutional excellence at the Ministry of Social Solidarity**

#### **Abstract**

The study aimed to determine the level of digital leadership practice in the Ministry of Social Solidarity, determine the level of institutional excellence in the Ministry of Social Solidarity, and determine the relationship between the application of digital leadership and achieving institutional excellence in the Ministry of Social Solidarity, arriving at a set of proposed planning mechanisms to activate the role of digital leadership in achieving institutional excellence in the Ministry of Social Solidarity. This study is a descriptive study, and the study relied on the scientific approach using the social survey method with the available sample "the sample facilitated by the researcher" for employees in the Ministry of Social Solidarity, numbering (135) individuals. The study tool was an electronic questionnaire for employees. The results of the study concluded that there is a statistically significant relationship between digital leadership and achieving institutional excellence in the Ministry

of Social Solidarity. The results of the study also concluded that there are no fundamental differences with statistical significance between the responses of employees in the Ministry of Social Solidarity regarding their determination of the level of digital leadership according to the following variables (gender, age, years of experience, educational qualification).

**Keywords:** Digital Leadership, Institutional Excellence, Social Solidarity.

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

أدت التقنيات الرقمية الحديثة إلى تغييرات كبيرة في البيئات التنافسية والتنظيمية والأدوار في العديد من المؤسسات، فهذه التغييرات مطلوبة في العديد من أقسام المؤسسة لتنظيم الأدوار وتغيير ثقافة العمل والتعامل مع الأجهزة، وتسعى جميع المؤسسات إلى تطوير برامج التحول الرقمي لبناء أسس جديدة للمستقبل لتجعل القادة الرقميين يمتلكون مجموعة من الكفاءات التي من شأنها أن تخفف التحديات وتساعد المؤسسات على المضى قدماً نحو تحقيق أهدافها، من خلال قيادة التحول في إستراتيجية الأعمال الرقمية داخل كل مؤسسة (Promsri, 2019, p.55).

وفرضت هذه التحولات الرقمية واقعاً جديداً جعل من الضروري تطوير أنماط قيادية جديدة تتناسب مع بيئة العمل الرقمية، وكان لظهور القيادة الرقمية تأثير عالٍ في المؤسسات، ولها أهمية كبيرة في بيئتها الإدارية والتنظيمية ولها دورها الأساسي في عمليات الإصلاح والتطوير، حيث ساعد استخدام المديرين للقيادة الرقمية على نجاحها ونهوضها ورفقيها، ويتوقف نجاح المديرين في أداء رسالتهم على مدى قدرتهم على التطوير القائم والمنصب على تطوير الذات ثم الآخرين بدقة ومهارة، ووجود تواصل وتفاعل وتعاون بين جميع العاملين من أجل تحقيق الغرض المنشود (الجهني، ٢٠١٩، ص ٧٦).

وقد تطورت القيادة الرقمية من مفاهيم القيادة التقليدية لتواكب المتغيرات المتسارعة في العصر الرقمي، حيث أصبح من الضروري للقادة أن يتجاوزوا الأدوار الكلاسيكية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة، إلى أدوار أكثر مرونة تشمل التمكين الرقمي، والابتكار، وإدارة التغيير الرقمي، حيث تساعد القيادة الرقمية في سرعة صنع القرار وتقديم الخدمات من خلال تقليل المستويات الإدارية والقضاء على البيروقراطية، وتقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، الأمر الذي يسهم في رفع درجة الشفافية والدقة والأمان (بطاح،

٢٠١٥، ص ١٧٢).

وتشير القيادة الرقمية إلى الاستخدام الإستراتيجي للأدوات الرقمية وذلك لتحقيق أهداف العمل الإداري، فقد نشأت العديد من الابتكارات القيادية في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية مثل استخدام بوابات الإنترنت لتسهيل عمليات الإتصال والتواصل بين كافة العاملين في تلك القطاعات، حيث تمثل القيادة الرقمية في العصر الحديث إعادة تفكير جذرية لكيفية استخدام النظم التكنولوجية والعمليات والأفراد بهدف التغيير في أداء الأعمال بشكل جذري (Collin et al, 2015, p.19).

كما تركز القيادة الرقمية على الفهم والوعي بجميع الأدوات والوسائل التقنية الحديثة ومواكبة تطوراتها، وممارسة وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الآخرين، ووجود رؤية واضحة للمستقبل، ومساعدة الآخرين في المؤسسة لتصحيح المفاهيم الخاطئة بشأن التقنيات الحديثة، والإسهام في تشجيع كل من في المؤسسة لإستخدام التكنولوجيا، وتحفيز الآخرين لحل مشكلاتهم مستخدمين في ذلك التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى عدم الفصل بين المهارات الرقمية والمهارات الإدارية، والربط بينها في جميع الأعمال المتعلقة بالمؤسسة (Sahin et al, 2020, p.271).

ورغم الأهمية المتزايدة للقيادة الرقمية في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها ورؤيتها في مواكبة التطورات المتسارعة في عالم الاتصالات وتقنية المعلومات إلا أنها لا تخلو من التحديات التي قد تعرقل تطبيقها بفعالية وتحقيق أهدافها وغايتها، ومن بين هذه التحديات ما هو متعلق بالبنية التحتية المستخدمة كتأسيس شبكة اتصالات متكاملة، ومنها ما هو متعلق بالأجهزة والوسائل التقنية الحديثة المستخدمة ومستوى توافرها في المؤسسة وإستخدامها الإستخدام الأمثل، بالإضافة إلى مستوى توافر الوقت الكافي من أجل إستخدام ومواكبة مستجدات التكنولوجيا، ومستوى توافر الميزانية اللازمة لشراء وإقتناء كل ما هو جديد في عالم الأجهزة والأدوات والوسائل التكنولوجية (Edwards, 2020, p.89).

ونظراً لان المجتمعات أصبحت أكثر اعتماداً على التكنولوجيا الحديثة، فمن المسلم به أن المؤسسات التي تفقر إلى الوجود الرقمي سيكون لها مستقبل أبطأ، وأقل مرونة، وستكون أقل قدرة على التنافس مع نظرائها محلياً وإقليمياً وعالمياً، لذا كان من الضروري تطبيق القيادة الرقمية في جميع المؤسسات (Zeike et al, 2019). فقد غيرت القيادة الرقمية من طبيعة المؤسسات وحدودها وعملياتها وعلاقاتها، وجعلت قيادتها تتبنى العديد من التقنيات وتوظفها

في جميع ممارساتها لتطوير العمل والإرتقاء بالمؤسسة وتحقيق النجاح والتميز المؤسسي (Cortellazzo et al, 2019, p.47).

ويعد التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري، وذلك لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات جميع العاملين وقدراتهم، فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز تهتم بإتجاهات التطوير، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها (زائيري، ٢٠٠٧، ص ٦٩).

ويعتبر التميز المؤسسي بمثابة نمو للمؤسسة، يمكنها من تحقيق التوازن بين إحتياجات وتوقعات جميع المستفيدين، ويتم فيها تعزيز جميع الجوانب بالمؤسسة أي أن جميع الوحدات والأقسام تتحرك بالتساوي نحو تحقيق التميز، وذلك بنشر ثقافة التميز بين جميع العاملين بالمؤسسة (Hashemya et al, 2016, p.13).

ويهدف التميز المؤسسي إلى ضبط النظام الإداري وتطويره في المؤسسة، نتيجة وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، والإرتقاء بمستوى المؤسسة في جميع الجوانب، ويتم ذلك من خلال القيادة المتميزة القادرة على تحديد توجهاتها الإستراتيجية وتنفيذها من خلال مواردها البشرية، وإدارة عملياتها وجميع مواردها الداخلية والخارجية بنجاح (المليجي، ٢٠١٢، ص ١٢).

ويشير التميز المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والإبتكار مما يميزها عن منافسيها ويعزز قدرتها التنافسية، ويتطلب التميز المؤسسي تبني ثقافة مؤسسية تشجع على التحسين المستمر وتطوير القدرات البشرية والتكنولوجية (ابو جمعة، ٢٠١٦، ص ٤٥). كما يتطلب توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة، وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، بما ينعكس إيجابياً على النمو الإقتصادي والإجتماعي وذلك لتحقيق إستمرارية المنظمات ونجاحها، بالإضافة إلى القدرة على إدارة العمليات وإستخدام الموارد بما يتناسب مع إحتياجات المستفيدين بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية وتميز أداء المؤسسة (Lawler, 2006, p.17).

كما يتضمن التميز المؤسسي تشجيع العاملين على المنافسة والتعاون الإيجابي وتحقيق التوازن بين الأنشطة المقدمة والنتائج، وتقديم الخدمات بطريقة مميزة، يرضي المستفيدين والإستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته، ضمن بيئة تنافسية عالية، والإرتقاء بمستوى

العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، كما يعمل التميز المؤسسي على ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات والإرتقاء بمستوى العاملين في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والروحية (داوود، ٢٠٢٠، ص ٣٣). وبناء على ما سبق، فإن القيادة الرقمية تعد أحد المحركات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في بيئات العمل الحديثة، حيث تمكن القادة من استثمار الإمكانيات التكنولوجية في تحسين الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الابتكار. فهي ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل نمط تفكير قيادي قائم على المرونة، والتشاركية، والرؤية المستقبلية، مما يجعلها ركيزة مهمة في بناء مؤسسات قادرة على التكيف والتفوق في بيئة تنافسية ومتغيرة باستمرار.

ولقد تناولت العديد من الدراسات القيادة الرقمية والتميز المؤسسي وذلك على النحو التالي:

#### (أ) الدراسات المرتبطة بالقيادة الرقمية:

بالنسبة للدراسات المرتبطة بالقيادة الرقمية فقد توصلت دراسة Promsuwan et al (2019) إلى أن مستوى القيادة الرقمية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وإقترحت الدراسة نموذج لتنمية القيادة الرقمية لمديري المدارس يتضمن، توفير التدريب الملائم والدورات التدريبية للمدراء حول القيادة الرقمية، وتقديم الحوافز المادية للمديرين الذين يستخدمون القيادة الرقمية في أعمالهم الإدارية.

كما توصلت دراسة Yusof et al (2019) إلى تطوير نموذج لقياس وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقادة المدارس في ماليزيا يشتمل على بعدين أساسيين هما التواصل ومناخ المدرسة وتوسع وظائف يمارسها مديرو المدارس في ممارسة القيادة الرقمية، وهي الاجتماعات الافتراضية والمناقشات الافتراضية ومشاركة المعلومات الافتراضية ومشاركة الملفات عبر الإنترنت والتواصل الافتراضي والإشراف على التدريس والتعلم الافتراضي والمراقبة الافتراضية، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرو المدارس في ماليزيا لسلوكيات القيادة الرقمية جاءت بدرجة كبيرة.

وتوصلت دراسة (Gerald, 2020) إلى أن مديري المدارس الحكومية في ولاية فرجينيا يمتلكون سلوكيات القيادة الرقمية بدرجة مرتفعة، وأكدت الدراسة على ضرورة تنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة الرقمية باستمرار للتعرف على كافة التغييرات الحديثة في هذا المجال، كما يستلزم لنجاح المؤسسات في العصر الرقمي أن تعمل على تعزيز القادة الرقميين القادرين على تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم.

وتوصلت دراسة أبو قاسم (٢٠٢٢) إلى أن درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين بأبعادها (الثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية) جاءت بدرجة قليلة، كما أوصت بتبني برامج تنمية لجميع العاملين في المدرسة لتحويل المدارس إلى مدارس رقمية وبيئة تدعم التحول الرقمي.

كما توصلت دراسة الكندري (٢٠٢٢) إلى أن واقع القيادة الرقمية في تجربة التعلم عن بعد لدى مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت بأبعادها (الرؤية الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التعلم والقيادة الرقمية من خلال المؤتمرات المحلية والدولية، وتوفير دورات تدريبية للقيادات في المدارس في مجال القيادة الرقمية وورش العمل والندوات والملتقيات بصورة مستمرة.

وتوصلت دراسة سليمان ومحمود (٢٠٢٢) إلى أن القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية لجامعة أسوان بأبعادها (نشر ثقافة التعلم الرقمي، والمواطنة الرقمية) جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وعدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة.

وتوصلت دراسة الحارثي وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة في أبعاد (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية)، وأوصت بأهمية زيادة وعي القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية التشارك المعرفي من خلال التوظيف الفعال للتقنيات الرقمية المتاحة وتدريبهم عليها.

كما توصلت دراسة بطانية وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن درجة توظيف أبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، الابتكار الرقمي) في المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، كما أوصت بضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي للمديرين التربويين الذين يطبقون القيادة الرقمية في مدارسهم لتشجيع الآخرين على تطبيقها.

كما توصلت دراسة الجدوع (٢٠٢٣) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية من وجهة نظر عينة الدراسة بأبعادها (القيادة والرؤية، وتبني الثقافة الداعمة) جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الرقمية بمختلف المؤسسات وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية الداعمة لتطبيقها، وضرورة عقد الدورات التدريبية وورش العمل لصقل مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المؤسسات التعليمية.

وتوصلت دراسة الباتلي (٢٠٢٤) إلى أن هناك مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الرقمية في

الهيئة العامة للمواني بأبعادها (ثقافة التعلم الرقمي، المواطنة الرقمية)، وظهرت النتائج وجود متطلبات بدرجة عالية لتطوير القيادة الرقمية، ووجود تحديات بدرجة مرتفعة لتطبيقها في الهيئة العامة للمواني.

وأكدت دراسة الجيزاني، الحيصه (٢٠٢٤) على ضرورة تعزيز القادة الرقميين القادرين على الإلهام والتحفيز وتبني التغيير وإستيعاب التحول الرقمي بكفاءة، وتعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية الفعالة في بيئة العمل، وتوعية العاملين بأهمية القيادة الرقمية الفعالة بالإبتكار والإبداع والتميز المؤسسي.

وتوصلت دراسة الحميدي (٢٠٢٤) إلى أن واقع تطبيق القيادة الرقمية بجامعتي الطائف وأم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأبعادها (الإستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية) جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة على تطبيق القيادة الرقمية في ممارستهم لوظائف القيادة.

وتوصلت دراسة جلا، وحرز الله (٢٠٢٤) إلى أن واقع القيادة الرقمية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى القيادة الإبداعية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة، وهناك تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

كما توصلت دراسة صفحي (٢٠٢٤) إلى أن واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية بأبعادها (المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة وضع آليات لنشر ثقافة المواطنة الرقمية من خلال عقد دورات وبرامج لنشر ثقافة التحول الرقمي بشكل دوري في الجامعات.

#### (ب) الدراسات المرتبطة بالتميز المؤسسي:

أما بالنسبة للدراسات المرتبطة بالتميز المؤسسي فقد أظهرت نتائج دراسة Stoyanoual & Iliev (2017) إمتلاك المؤسسات التي لديها تميز مؤسسي القدرة على الإبتكار في العمل في الإدارة بهدف تطوير والحفاظ على أفضل أداء للعاملين للوصول بهم إلى أن يصبحوا قادة محتملين موثوق بهم لدى المؤسسة، وأن القيادة الفعالة في هذه المؤسسات كانت أحد أسباب مشاركة العاملين وإنخراطهم في العمل، وأن المؤسسات التي يكون لديها تميز مؤسسي فإن ذلك يزيد من إنخراط ومشاركة وإبداع العاملين في أعمالهم.

وأكدت دراسة Mitashree (2018) إلى وجود دور لفرق العمل بأبعادها (نمط القيادة،

سلوكيات أعضاء فرق العمل، البنية الاجتماعية لفرق العمل) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات، كما أوصت الدراسة إلى تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

وتوصلت نتائج دراسة أبو طه (٢٠١٩) إلى أن واقع التميز في الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثراً للخصائص الريادية في تميز الأداء المؤسسي، وأوصت هذه الدراسة بتطوير مهارات القيادة لدى الإدارات العليا في البلديات بما يتلاءم مع متطلبات تطور تميز الأداء المؤسسي.

وتوصلت دراسة النجار (٢٠١٩) إلى أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، حيث أن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل مع المؤسسات الخارجية الحاصلة على تصنيفات متقدمة لنقل تجربة تميزهم لجامعة القدس مما ينعكس إيجابياً على تميز الجامعة بين الجامعات الأخرى.

وأوصت دراسة ال إبراهيم (٢٠٢٠) بضرورة إستقطاب كوادر بشرية مؤهلة لتطبيق إدارة التميز المؤسسي، وتأهيل وتدريب قيادات مكاتب التعليم ومنسوبيها من خلال برامج قيمة يقدمها خبراء في إدارة التميز المؤسسي.

وأوصت دراسة أحمد (٢٠٢١) إلى ضرورة توظيف العاملين ذوي الخبرة والمهارة في مجال العمل الاجتماعي لتحقيق التميز المؤسسي، وتوفير التدريب اللازم للعاملين بالجمعيات الأهلية، وإشراك المسؤولين بالجمعيات الأهلية بمشروعات بحثية من أجل دراسة معايير وآليات تحقق التميز بالجمعيات الأهلية، وتوعية العاملين بأهمية التميز وأهمية تطبيقه في الجمعيات.

وأشارت نتائج دراسة أبو جربوع (٢٠٢٢) إلى أن نسبة مستوى التميز المؤسسي بلغ (٨٤,٨٣%) وهو مستوى مرتفع جداً، كما أوصت بضرورة إهتمام قيادة الجامعة بتعزيز التميز المؤسسي والإستفادة من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز المؤسسي وإقامة الدورات التخصصية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعريفهم بأهمية إستدامة التميز المؤسسي.

كما توصلت دراسة الهندال (٢٠٢٢) إلى أن مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إرتباط إيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي،

وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على التميز المؤسسي. كما توصلت دراسة عبد الحميد وآخرون (٢٠٢٢) إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم، ومنها إنشاء مركز للتميز المؤسسي داخل الجامعة ووحدات تنظيمية تابعة لها داخل الكليات، وتوجيه كليات الجامعة ووحداتها التنظيمية نحو تطبيق معايير التميز المؤسسي وتحمل مسؤولية تنفيذها، تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة والكليات. وتوصلت دراسة معوض (٢٠٢٢) إلى عدم وجود منظومة تدريبية جديدة قائمة على متطلبات جودة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي من خلال استثمار طاقات العنصر البشري بالإتحادات الرياضية، والقصور في تدليل الصعوبات التي تحول دون بناء بيئة داعمة للاستثمار البشري داخل الإتحادات لتحقيق التميز المؤسسي.

كما أوصت دراسة أبو القاسم (٢٠٢٣) بضرورة إنشاء وحدة التميز المؤسسي بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بهدف وضع وتفعيل السياسات والإستراتيجيات والممارسات الإدارية التي تحقق التميز، والإهتمام بنشر ثقافة التميز على مستوى كافة إدارات الوزارة، مع إختيار العاملين الجدد بناء على توافر ثقافة التميز مع ترقية العاملين الذين تتوافر فيهم القدرات المحققة للتميز.

وأكدت دراسة رجب وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، ومنها قصور المعايير الموضوعية عند إختيار العاملين بالمؤسسات التعليمية، وقلة الدعم التكنولوجي اللازم لأداء العمل، مع عدم وجود رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسات التعليمية لتحقيق التميز المؤسسي. **ثانياً: صياغة مشكلة الدراسة:**

تشهد المؤسسات الحكومية في العصر الحديث تحولاً جوهرياً بفعل التقدم الرقمي والتكنولوجي، الأمر الذي فرض تحديات جديدة تتطلب أنماطاً قيادية غير تقليدية، قادرة على التفاعل مع هذا الواقع المتسارع. وفي هذا السياق، برزت القيادة الرقمية كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تمكن القادة من استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق الكفاءة والابتكار والشفافية في تقديم الخدمات العامة.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتبني إستراتيجيات القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية، إلا أن تطبيقاتها العملية داخل وزارة التضامن الاجتماعي لا تزال تواجه العديد من

التحديات المتعلقة بالجاهزية المؤسسية، والمهارات الرقمية للقيادات، ومدى توفر البنية التحتية التكنولوجية، إضافة إلى مقاومة التغيير التنظيمي والثقافي.

وهو ما أشارت إليه العديد من الدراسات والتي أكدت على وجود فجوة بين الإمكانيات المتاحة للقيادة الرقمية والتطبيق الفعلي لها في المؤسسات العامة، وهو ما يؤثر على مستوى التميز المؤسسي، باعتباره أحد المؤشرات الأساسية لجودة الأداء والاستدامة الإدارية.

من هنا تتبع مشكلة هذه الدراسة في محاولة لتحديد واقع القيادة الرقمية في وزارة التضامن الاجتماعي، وتحديد علاقتها بمستوى التميز المؤسسي، وذلك في ظل التحديات المعاصرة ومتطلبات التحول الرقمي في القطاع الحكومي، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

**ما دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التضامن الاجتماعي؟**  
**وينبثق من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:**

- ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية في وزارة التضامن الاجتماعي؟
- ما مستوى التميز المؤسسي داخل الوزارة من وجهة نظر العاملين؟
- ما طبيعة العلاقة بين مستوى القيادة الرقمية ومستوى التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في بيئة العمل المؤسسي داخل وزارة التضامن الاجتماعي؟
- ما مقترحات تعزيز القيادة الرقمية بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التضامن الاجتماعي؟

**ثالثاً: أهمية الدراسة:**

- ١- تواكب هذه الدراسة التطورات المعاصرة وتتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تؤكد على ضرورة استخدام التقنيات الرقمية لدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر.
- ٢- تستجيب هذه الدراسة لمتطلبات العصر الرقمي من خلال التركيز على القيادة الرقمية كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تفرضها التحولات التكنولوجية المتسارعة.
- ٣- تتبع أهمية الدراسة من كونها تربط بين متغيرين استراتيجيين هما القيادة الرقمية والتميز المؤسسي، وهو الأمر الذي يساعد في بناء تصور واضح لعوامل النجاح المؤسسي في البيئة الحكومية.

٤- تحاول الدراسة تعزيز وعي القيادات الإدارية داخل وزارة التضامن الاجتماعي بأهمية التحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

٥- تأتي أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على قطاع خدمي حساس كوزارة التضامن الاجتماعي، مما يجعل نتائجها ذات أهمية مباشرة في تحسين جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للمواطنين.

#### **رابعاً: أهداف الدراسة:**

- ١- تحديد مستوى ممارسة القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي.
- ٢- تحديد مستوى التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي.
- ٣- تحديد العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي.

٤- تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التضامن الاجتماعي.

٥- التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتنفيذ دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي.

#### **خامساً: فروض الدراسة:**

(١) **الفرض الرئيسي الأول للدراسة:** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، ويمكن قياس ذلك من خلال الفرضيات التالية:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والاستراتيجية الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التعلم الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي.

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواطنة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الإجتماعي.

(٢) **الفرض الرئيسي الثاني للدراسة:** توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

سادساً: مفاهيم الدراسة:

### (١) مفهوم القيادة الرقمية Digital Leadership

تعرف القيادة لغة على أنها علاقة إعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل، وبين من ينجزها، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين (بن منظور، ٢٠٠٣، ص ٦٥). ويعرفها عطوي (٢٠١٨) بأنها فن التأثير على سلوك الأفراد أو فن التعامل مع الطبيعة البشرية لتوجيه الفرد نحو أهداف معينة بطريقة تضمن ثقة وإحترام وتعاون الأفراد مع القائد. أما القيادة الرقمية فتعرف بأنها أسلوب قيادة يستخدم مزيجا من التفكير الديناميكي والسلوك والمهارات لتحسين ثقافة المؤسسة و زيادة إستخدام التكنولوجيا الرقمية (Riveros, 2015, p.258).

ويعرف (Bounfour, 2016, p.134) القيادة الرقمية بأنها تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية لإقناع أفراد المجتمع بأهمية إعتماذ التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات، وإستثمار الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة. كما يعرف (Zubamcic & Herneojia, 2016, p.34) القيادة الرقمية بأنها القيادة البارعة في إستخدام التكنولوجيا، والإعتماذ على البيانات الشبكية، والقدرة على إلهام فرق العمل للمشاركة في العمل الإلكتروني، والذي يقود لتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

بينما يعرفها (Chua, 2017, p.134) على أنها عملية تأثير إجتماعي وذلك بإستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتغيير مواقف الأفراد، والجماعات، والمنظمات في مشاعرهم، وأفكارهم، وسلوكياتهم، وأدائهم.

في حين عرف شينينجر (Scheninger, 2019) القيادة الرقمية بأنها القدرة على استخدام التكنولوجيا بذكاء لتحسين عمليات التعلم والتواصل والإدارة، مع التركيز على بناء ثقافة رقمية مرنة تدعم الإبداع والتغيير الإيجابي.

كما عرف بينج (Peng, 2021) القيادة الرقمية بأنها قدرة الأفراد والمؤسسات المعاصرة بعصر التقنية الرقمية المتطورة على توجيه فرق العمل والمجموعات والمؤسسات ككل، ومنسوبيها من العاملين نحو التبنّي الكامل للاستفادة من توظيف أدوات رقمية، وتطوير ممارسات التوجيه والتطبيق الرقمي سعياً لضمان رفاه العاملين ونجاحهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ونخلص من ذلك بأن القيادة الرقمية في مفهومها الواسع لا تقتصر على استخدام الأجهزة والأدوات الرقمية كأجهزة الحاسوب أو الهواتف، بل أوسع من ذلك لتشمل استخدام تطبيقات متنوعة على الإنترنت والمنشآت والمدونات والمنصات الرقمية من أجل تجويد العملية الإدارية في المؤسسات.

**وتشير القيادة الرقمية في هذه الدراسة إلى قدرة القيادات الإدارية في وزارة التضامن الاجتماعي على ممارسة أدوار قيادية فعالة من خلال استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، وذلك ضمن خمسة أبعاد رئيسية تشمل:**

- ١- **الرؤية والاستراتيجية الرقمية:** وتعني صياغة رؤية مستقبلية قائمة على التحول الرقمي وتوجيه العمل نحو تحقيقها.
- ٢- **ثقافة التعلم الرقمي:** وتعني دعم التعلم المستمر للعاملين من خلال الوسائط والتقنيات الرقمية.
- ٣- **التمكين الرقمي:** وتعني منح العاملين الصلاحيات والموارد الرقمية التي تساعد على تحسين الأداء واتخاذ القرارات.
- ٤- **الابتكار الرقمي:** وتعني تحفيز التفكير الإبداعي وتبني حلول تقنية جديدة لحل المشكلات المؤسسية.
- ٥- **المواطنة الرقمية:** وتعني الالتزام بالمسؤولية والأخلاق في استخدام التقنيات والتفاعل ضمن بيئة العمل الرقمية.

## (٢) مفهوم التميز المؤسسي Institutional Excellence

يعد التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الهامة التي تناولها العديد من الباحثين ولكنهم لم يصلوا لمفهوم موحد للتميز المؤسسي، وذلك لأن كل باحث تناول المفهوم من مدخل يختلف عن الآخرين. ويعرف (السلمي، ٢٠٠٢، ص ١٢) التميز المؤسسي بأنه مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما في مجال معين، بينما

ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتكامل سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المؤسسة. فالتميز هو الجودة العليا التي لا تترك أي فرصة للأخطاء، وأنها تعد الفرصة الحقيقية للقيام بالإجراء الصحيح بشكل صحيح في المرة الأولى.

ويعرف التميز المؤسسي أيضا بأنه الطريقة العامة للعمل التي تؤدي إلى تحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة (العلاء، العاملين، والشركاء، والمجتمع، والمساهمين)، لزيادة احتمال النجاح على المدى الطويل للمنظمة (Steed, 2003, p.19).

ويعرفه (ماهر، ٢٠٠٧، ص ٣٥) بأنه خطة طويلة المدى لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمؤسسة لتحسين أدائها، وتعتمد الخطة على مجهود تعاوني بين أطراف عديدة تراعي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

وتعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التميز المؤسسي على أنه: الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية (EFQM, 2013).

كما يعرف (Bolat & Yilmaz, 2015, p.231) التميز المؤسسي على أنه جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمؤسسة في ظل وجود المؤسسات الذكية، والجودة الشاملة، والموظفين ذوي القدرة على الإبداع والابتكار.

بينما يعرف (الهلال، ٢٠١٤) التميز المؤسسي على أنه الإتيان بما هو جديد والبدء بشكل متقدم و متميز عما انتهى إليه الآخرون، ويعرفه (Gulve & Minde, 2016, p.16) على أنه ممارسة متفوقة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تقوم على مجموعة من المفاهيم والقيم الأساسية.

بينما ينظر (David & Stanley, 2020, p.22) للتميز المؤسسي على أنه سعي المؤسسات لإستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاءة المصادر والحرص على الأداء.

ويرى (Dawabsheh et al, 2019, p.921) التميز المؤسسي بأنه نهج شمولي يحسن الأداء المؤسسي ويعتبر أحد مؤشرات نجاح المنظمة لإنجازتها. بينما يرى (Jaroslav et al, 2018, p.47) أنه الجهود الداخلية المستمرة لخلق إطار من العمليات والمعايير هدفها التفاعل وتحفيز العاملين لتقديم منتج وخدمة تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل.

ويعرف (Sendjaya, 2015, p.31) التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات الدائم إلى

تحليل التغيرات البيئية المتنوعة من أجل إستكشاف الفرص الحاسمة وإستثمارها لتحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، والتفوق على المنافسين.

كما عرف (Muralidharan, 2015, p.43) التميز المؤسسي بأنه المعرفة الصحيحة عن العملاء وتحديد مطالبهم الحالية والمستقبلية، وإهتمام كافة أطراف المنظمة وعناصرها بتلبية هذه المتطلبات من خلال أداء يفوق توقعات العملاء ويحقق لهم المنافع بشكل متوازن للأفراد والمجتمع.

ويشير التميز المؤسسي في هذه الدراسة إلى مدى تحقيق وزارة التضامن الاجتماعي لأداء عالٍ و متميز ومستدام، من خلال تطبيق ممارسات قيادية فعالة مدعومة بالتحول الرقمي، بما ينعكس على جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والقدرة على الابتكار، والتحسين المستمر، وفقاً لمعايير معتمدة يمكن قياسها من وجهة نظر العاملين في الوزارة. سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد مستوى استخدام القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي. (٢) المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحثة " للعاملين بوزارة التضامن الاجتماعي وعددهم (١٣٥) مفردة.

(٣) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في وزارة التضامن الاجتماعي، وترجع مبررات اختيار المجال المكاني للدراسة للأسباب التالية:

- تعد وزارة التضامن الاجتماعي من أبرز الوزارات الخدمية التي تقدم خدمات مباشرة وواسعة النطاق لفئات المجتمع الأكثر احتياجاً، ما يجعل التميز في أدائها أمراً ذا أثر مباشر على جودة حياة المواطنين.
- بدأت الوزارة خلال السنوات الأخيرة تنفيذ عدد من المبادرات الرقمية مثل "تكافل وكرامة" و"بوابة الخدمات الإلكترونية"، ما يجعلها بيئة مناسبة لتطبيق هذه الدراسة.
- تتعامل الوزارة مع قضايا مجتمعية هامة كقضايا الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة، ما يجعل التميز المؤسسي فيها ذات بعد وطني وتنموي.

(ب) **المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحثة " للعاملين بوزارة التضامن الإجتماعي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي مجتمع الدراسة

| إطار المعاينة | العينة المتاحة | عينة الصدق والثبات |
|---------------|----------------|--------------------|
| ٣٠٨           | ١٣٥            | ١٠                 |

(ج) **المجال الزمني:** تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من وزارة التضامن الاجتماعي والتي بدأت في الفترة من ٢٣/٤/٢٠٢٥م إلى ١٠/٦/٢٠٢٥م.

(٤) **أداة الدراسة:**

▪ **إستمارة إستبيان للعاملين بوزارة التضامن الاجتماعي حول القيادة الرقمية وتدعيم التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي:**  
وتم تصميم الآداة وفقاً للخطوات التالية:

١- قامت الباحثة بتصميم إستبيان إلكتروني للعاملين بوزارة التضامن الاجتماعي حول القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي باستخدام Google Drive Models وذلك بالرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.

٢- **صدق الآداة:**

(أ) **الصدق الظاهري للآداة:** حيث تم عرض الآداة على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة إتفاق لانتقل عن (٨٠%)، وفي نهاية هذه المرحلة تم صياغة الآداة في صورتها النهائية.

(ب) **صدق الإتساق الداخلي:** حيث اعتمدت الباحثة في حساب صدق الإتساق الداخلي على معامل ارتباط كل بعد في الآداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي (خارج إطار عينة الدراسة، والتي توافرت فيهم شروط اختيار عينة الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استبيان العاملين ودرجة الأداة ككل  
(ن=١٠)

| م | الأبعاد                      | معامل الارتباط | الدلالة |
|---|------------------------------|----------------|---------|
| ١ | الرؤية والاستراتيجية الرقمية | ٠,٨٠٨          | **      |
| ٢ | ثقافة التعلم الرقمي          | ٠,٧٦٣          | **      |
| ٣ | التمكين الرقمي               | ٠,٨٢٥          | **      |
| ٤ | الابتكار الرقمي              | ٠,٨٥٨          | **      |
| ٥ | المواطنة الرقمية             | ٠,٧٦١          | **      |
| ٦ | أبعاد التميز المؤسسي         | ٠,٨٢٢          | **      |
|   | أبعاد الأداة ككل             | ٠,٨٠٦          | **      |

\*\* معنوي عند (٠,٠١) \* معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق أن معظم أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) لكل بعد، ومن ثم يمكن القول أن درجات العبارات تحقق الحد الذي يمكن معه قبول هذه الدرجات ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والإعتماد على نتائجها.

٣- ثبات الأداة:

اعتمدت الباحثة في حساب ثبات استبيان العاملين على استخدام معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (١٠) مفردة من العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي (خارج إطار عينة الدراسة). وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٣) يوضح ثبات استبيان العاملين (ن=١٠)

| م | الأبعاد                      | معامل ألفا - كرونباخ |
|---|------------------------------|----------------------|
| ١ | الرؤية والاستراتيجية الرقمية | ٠,٨٣٦                |
| ٢ | ثقافة التعلم الرقمي          | ٠,٦٤٧                |
| ٣ | التمكين الرقمي               | ٠,٨٤٢                |
| ٤ | الابتكار الرقمي              | ٠,٨٨٠                |
| ٥ | المواطنة الرقمية             | ٠,٧٦٠                |
| ٦ | أبعاد التميز المؤسسي         | ٠,٩٢٥                |
|   | أبعاد الأداة ككل             | ٠,٩٠٨                |

يوضح الجدول السابق أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماد على نتائجها، حيث بلغ الثبات الكلي للأداة (٠,٩٠٨)، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(٥) تحديد مستويات أبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)،

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة ( $3 - 1 = 2$ )، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( $3/2 = 1.5$ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (٤) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة**

| المستوى     | القيم                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧    |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤ |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣    |

(٦) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وصدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، واختبار ت لعينتين مستقلتين Independent Samples T-Test.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة:

**جدول رقم (٥) يوضح وصف العاملين مجتمع الدراسة (ن=١٣٥)**

| النوع                     | ك   | %    |
|---------------------------|-----|------|
| ١ ذكر                     | ٥٣  | ٣٩,٣ |
| ٢ أنثى                    | ٨٢  | ٦٠,٧ |
| المجموع                   | ١٣٥ | ١٠٠  |
| السن                      | ك   | %    |
| ١ من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة | ٣٠  | ٢٢,٢ |
| ٢ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة | ٢٣  | ١٧   |
| ٣ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة | ٣٧  | ٢٧,٤ |
| ٤ أكثر من ٥٠ عام          | ٤٥  | ٣٣,٣ |
| المجموع                   | ١٣٥ | ١٠٠  |
| المؤهل الدراسي            | ك   | %    |
| ١ مؤهل متوسط              | ٩   | ٦,٧  |
| ٢ مؤهل جامعي              | ٧٩  | ٥٨,٥ |
| ٣ ماجستير                 | ٣٣  | ٢٤,٤ |
| ٤ دكتوراه                 | ١٤  | ١٠,٤ |
| المجموع                   | ١٣٥ | ١٠٠  |

| سنوات الخبرة    |                         | ك   | %    |
|-----------------|-------------------------|-----|------|
| ١               | أقل من ١٠ سنوات         | ٣٧  | ٢٧,٤ |
| ٢               | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة | ٢٩  | ٢١,٥ |
| ٣               | من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة | ٦٢  | ٤٥,٩ |
| ٤               | ٣٠ سنة فأكثر            | ٧   | ٥,٢  |
| المجموع         |                         | ١٣٥ | ١٠٠  |
| الوظيفة الحالية |                         | ك   | %    |
| ١               | موظف إداري              | ٣٦  | ٢٦,٧ |
| ٢               | أخصائي اجتماعي          | ٣٩  | ٢٨,٩ |
| ٣               | مدير إدارة              | ١٣  | ٩,٦  |
| ٤               | مدير عام                | ٧   | ٥,٢  |
| ٥               | موجه اجتماعي            | ٨   | ٥,٩  |
| ٦               | أخصائي نفسي             | ٧   | ٥,٢  |
| ٧               | مراجع مالي              | ٥   | ٣,٧  |
| ٨               | أخصائي طفولة            | ٦   | ٤,٤  |
| ٩               | موجه فني أول            | ٣   | ٢,٢  |
| المجموع         |                         | ١٣٥ | ١٠٠  |

#### يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي من الإناث وذلك بنسبة (٦٠,٧%)، بينما نسبة العاملين الذكور (٣٩,٣%).
- أكبر نسبة من مجتمع الدراسة يبلغون من العمر (أكثر من ٥٠ عاماً) وذلك بنسبة (٣٣,٣%)، يليها العاملين الذين يبلغون من العمر (من ٤٠-٥٠ عام)، وذلك بنسبة (٢٧,٤%)، يليه العاملين الذين يبلغون من العمر (من ٢٠-٣٠ عام) وذلك بنسبة (٢٢,٢%)، وأخيراً العاملين الذين يبلغون من العمر (من ٣٠-٤٠ عام).
- أكبر نسبة من مجتمع الدراسة حاصلون على مؤهل دراسي جامعي وذلك بنسبة (٥٨,٥%)، يليه الحاصلون على مؤهل دراسي ماجستير وذلك بنسبة (٢٤,٤%)، يليه الحاصلون على مؤهل دراسي دكتوراه وذلك بنسبة (١٠,٤%)، وأخيراً الحاصلون على مؤهل متوسط وذلك بنسبة (٦,٧%).
- أكبر نسبة من العاملين بالوزارة لديهم خبرة في العمل من (٢٠ - ٣٠ سنة) وذلك بنسبة (٤٥,٩%)، ثم تلاها الذين يملكون خبرة (أقل من ١٠ سنوات) وذلك بنسبة (٢٧,٤%)، ثم تلاها العاملين الذين يملكون خبرة (من ١٠ - ٢٠ سنة) وذلك بنسبة (٢١,٥%)، ثم تلاها العاملين الذين يملكون خبرة (٣٠ سنة فأكثر).
- أكبر نسبة من العاملين مجتمع الدراسة يشغلون وظيفة أخصائي اجتماعي بنسبة (٢٨,٩%)، يليه العاملين الذين يشغلون وظيفة موظف إداري بنسبة (٢٦,٧%)، ثم

العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير إدارة بنسبة (٩,٦%)، يليه العاملون الذين يشغلون وظيفة موجه اجتماعي بنسبة (٥,٩%)، ثم العاملون الذين يشغلون وظيفة مدير عام، وأخصائي نفسي بنسبة (٥,٢%)، ثم العاملون الذين يشغلون وظيفة أخصائي طفولة بنسبة (٤,٤%)، يليه العاملون الذين يشغلون وظيفة مراجع مالي بنسبة (٣,٧%)، ثم العاملون الذين يشغلون وظيفة موجه فني أول بنسبة (٢,٢%).

**المحور الثاني: أبعاد ممارسة القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي:**

**(١) الرؤية والاستراتيجية الرقمية:**

**جدول رقم (٦) يوضح الرؤية والاستراتيجية الرقمية (ن=١٣٥)**

| م         | العبارات                                                                       | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|           |                                                                                | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |             |
|           |                                                                                | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |             |
| ١         | تتبنى القيادة رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي على مستوى الوزارة.           | ٦٧         | ٤٩.٦ | ٥٠        | ٣٧   | ١٨ | ١٣.٣ | ٢,٣٦            | ٧٠                | ٢           |
| ٢         | تستخدم الإدارة التقنيات الرقمية في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للوزارة     | ٦٦         | ٤٨.٩ | ٤٩        | ٣٦.٣ | ٢٠ | ١٤.٨ | ٢,٣٤            | ٧٢                | ٥           |
| ٣         | تشرك الإدارة العاملين في التخطيط لدمج التكنولوجيا الرقمية بالأعمال الإدارية    | ٦٩         | ٥١.١ | ٤٤        | ٣٢.٦ | ٢٢ | ١٦.٣ | ٢,٣٥            | ٧٤                | ٤           |
| ٤         | تسهم الاستراتيجية الرقمية للوزارة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.    | ٦٦         | ٤٨.٩ | ٥٠        | ٣٧   | ١٩ | ١٤.١ | ٢,٣٥            | ٧١                | ٣           |
| ٥         | يتم إجراء تعديلات دورية على رؤية الإدارة بما يواكب التحولات الرقمية            | ٦٩         | ٥١.١ | ٥٠        | ٣٧   | ١٦ | ١١.٩ | ٢,٣٩            | ٦٩                | ١           |
| ٦         | توفر الإدارة مناخاً إيجابياً للعاملين لتطوير أدائهم وفق الرؤية الرقمية للوزارة | ٥٢         | ٣٨.٥ | ٤٩        | ٣٦.٣ | ٣٤ | ٢٥.٢ | ٢,١٣            | ٧٩                | ٦           |
| البعد ككل |                                                                                |            |      |           |      |    |      | ٢,٣٢            | ٥٤                | مستوى متوسط |

**يوضح الجدول السابق أن:**

**مستوى الرؤية والاستراتيجية الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي كما يحددها العاملون**  
"متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتم إجراء تعديلات دورية على رؤية الإدارة بما يواكب التحولات الرقمية بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وجاء بالترتيب الثاني تتبنى القيادة رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي على مستوى الوزارة بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، ثم جاء في الترتيب الثالث تسهم الاستراتيجية الرقمية للوزارة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بمتوسط حسابي

(٢,٣٥)، وجاء فى نهاية الترتيب توفر الإدارة مناخاً إيجابياً للعاملين لتطوير أدائهم وفق الرؤية الرقمية للوزارة بمتوسط حسابى (٢,١٣)، ويشير المستوى المتوسط للرؤية والاستراتيجية الرقمية إلى أن الوزارة تمتلك توجهها عاماً نحو التحول الرقمي، ولكن هذه الرؤية قد تكون غير واضحة أو غير مترجمة في استراتيجيات تنفيذية ملموسة، وكذلك غير محدثة أو لا تتماشى مع التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الحارثي وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الجدوع، ٢٠٢٣)، ودراسة (الحمدي، ٢٠٢٤).

## (٢) ثقافة التعلم الرقمي:

**جدول رقم (٧) يوضح ثقافة التعلم الرقمي (ن=١٣٥)**

| م         | العبارات                                                                                          | الاستجابات |     |           |     |    |     | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | الترتيب     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|-----------|-----|----|-----|-----------------|-------------------|-------------|
|           |                                                                                                   | نعم        |     | إلى حد ما |     | لا |     |                 |                   |             |
|           |                                                                                                   | ك          | %   | ك         | %   | ك  | %   |                 |                   |             |
| ١         | تحرص الإدارة على نشر الوعي بأهمية ثقافة التعلم الرقمي بين العاملين                                | ٦٥         | ٤٨٪ | ٣٦        | ٢٦٪ | ٣٤ | ٢٥٪ | ٢,٢٣            | ٨٢.               | ٤           |
| ٢         | تهتم الإدارة بتوفير البيئة التكنولوجية اللازمة لممارسة التعلم الرقمي                              | ٦٩         | ٥١٪ | ٦٦        | ٤٨٪ | -  | -   | ٢,٥١            | ٥٠.               | ١           |
| ٣         | تساعد الإدارة العاملين على استخدام أساليب حديثة في التعلم الرقمي                                  | ٣٢         | ٢٣٪ | ٨٧        | ٦٤٪ | ١٦ | ١١٪ | ٢,١٢            | ٥٨.               | ٦           |
| ٤         | تشجع الإدارة العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل في مجال استخدام التقنيات الرقمية | ٦٢         | ٤٥٪ | ٥٨        | ٤٣٪ | ١٥ | ١١٪ | ٢,٣٥            | ٦٧.               | ٢           |
| ٥         | تشجع الإدارة العاملين على تبادل المعرفة عبر المنصات الرقمية                                       | ٦٨         | ٥٠٪ | ١٦        | ١١٪ | ٥١ | ٣٧٪ | ٢,١٣            | ٩٣.               | ٥           |
| ٦         | يتضمن التعلم الرقمي بالوزارة مسارات تدريبية فردية حسب احتياجات العاملين.                          | ٥٢         | ٣٨٪ | ٦٧        | ٤٩٪ | ١٦ | ١١٪ | ٢,٢٧            | ٦٦.               | ٣           |
| البعد ككل |                                                                                                   |            |     |           |     |    |     |                 |                   |             |
|           |                                                                                                   |            |     |           |     |    |     | ٢,٢٦            | ٤٢.               | مستوى متوسط |

## يوضح الجدول السابق أن:

**مستوى ثقافة التعلم الرقمي بوزارة التضامن الإجتماعي كما يحددها العاملين "متوسط"**  
حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢,٢٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابى: جاء فى الترتيب الأول تهتم الإدارة بتوفير البيئة التكنولوجية اللازمة لممارسة التعلم الرقمي بمتوسط حسابى (٢,٥١)، وجاء بالترتيب الثانى تشجع الإدارة العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل في مجال استخدام التقنيات الرقمية بمتوسط حسابى (٢,٣٥)، ثم جاء فى الترتيب الثالث يتضمن التعلم الرقمي بالوزارة مسارات تدريبية فردية حسب احتياجات العاملين بمتوسط حسابى (٢,٢٧)، وجاء فى نهاية الترتيب تساعد الإدارة العاملين على

استخدام أساليب حديثة في التعلم الرقمي بمتوسط حسابي (٢,١٢)، ويعكس ذلك أن هناك إدراكاً بأهمية التعلم الرقمي داخل الوزارة، ولكن لا توجد ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم الذاتي المستمر للعاملين أو استغلال المنصات التعليمية الحديثة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (سليمان ومحمود، ٢٠٢٢)، ودراسة (بطانية وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (صفحي، ٢٠٢٤).

### (٣) التمكين الرقمي:

جدول رقم (٨) يوضح التمكين الرقمي (ن=١٣٥)

| م         | العبارات                                                                  | الاستجابات |    |           |    |    |    | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |                |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|------------|----|-----------|----|----|----|----------------------|---------|----------------|
|           |                                                                           | نعم        |    | إلى حد ما |    | لا |    |                      |         |                |
|           |                                                                           | ك          | %  | ك         | %  | ك  | %  |                      |         |                |
| ١         | يتم تزويد العاملين بالأدوات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.          | ٦٩         | ٥١ | ٤٨        | ٣٥ | ١٨ | ١٣ | ٢,٣٨                 | ٧١      | ٢              |
| ٢         | تحرص الإدارة على توفير فرص تدريب رقمي للعاملين لتعزيز كفاءاتهم.           | ٦٨         | ٥٠ | ٥٥        | ٤٠ | ١٢ | ٨  | ٢,٤١                 | ٦٥      | ١              |
| ٣         | تتسم الأنظمة الرقمية بالوزارة بسهولة الاستخدام وملاءمتها لاحتياجات العمل. | ٥٢         | ٣٨ | ٦٧        | ٤٩ | ١٦ | ١١ | ٢,٢٧                 | ٦٦      | ٣              |
| ٤         | تتوافر لدى العاملين صلاحيات رقمية مرنة وفقاً لطبيعة أعمالهم.              | ٣٥         | ٢٥ | ٨٤        | ٦٢ | ١٦ | ١١ | ٢,١٤                 | ٦٠      | ٤              |
| ٥         | تتيح الإدارة المجال للعاملين لتجريب أدوات رقمية جديدة دون تردد.           | ٣٤         | ٢٥ | ٥١        | ٣٧ | ٥٠ | ٣٧ | ١,٨٨                 | ٧٨      | ٦              |
| ٦         | تهيأ الوزارة بيئة عمل رقمية تمكن الموظف من اتخاذ قرارات فعالة.            | ٣٤         | ٢٥ | ٨٥        | ٦٣ | ١٦ | ١١ | ٢,١٣                 | ٥٩      | ٥              |
| البعد ككل |                                                                           |            |    |           |    |    |    | ٢,٢٠                 | ٥٠      | مستوى<br>متوسط |

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التمكين الرقمي بوزارة التضامن الإجتماعي كما يحددها العاملين "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تحرص الإدارة على توفير فرص تدريب رقمي للعاملين لتعزيز كفاءاتهم بمتوسط حسابي (٢,٤١)، وجاء بالترتيب الثاني يتم تزويد العاملين بالأدوات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، ثم جاء في الترتيب الثالث تتسم الأنظمة الرقمية بالوزارة بسهولة الاستخدام وملاءمتها لاحتياجات العمل بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وجاء في نهاية الترتيب تتيح الإدارة المجال للعاملين لتجريب أدوات رقمية جديدة دون تردد بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وتشير هذه النتائج إلى وجود محاولات لتوفير الأدوات والموارد الرقمية بالوزارة، ولكنها قد لا تكون كافية أو متاحة بشكل عادل لكافة العاملين بالوزارة، وقد يعاني

بعض العاملين من ضعف في استخدام الأنظمة الإلكترونية بسبب نقص التدريب أو البنية التحتية بالوزارة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Gerald، 2020).

(٤) الابتكار الرقمي:

جدول رقم (٩) يوضح الابتكار الرقمي (ن=١٣٥)

| م           | العبارات                                                                      | الاستجابات |    |           |    |    |    | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|----|-----------|----|----|----|----------------------|---------|---|
|             |                                                                               | نعم        |    | إلى حد ما |    | لا |    |                      |         |   |
|             |                                                                               | ك          | %  | ك         | %  | ك  | %  |                      |         |   |
| ١           | تتبنى الوزارة سياسات مؤسسية تشجع على الابتكار الرقمي.                         | ٣٦         | ٢٦ | ٦٦        | ٤٨ | ٣٣ | ٢٤ | ٢,٠٢                 | ٧١      | ٦ |
| ٢           | تبحث الإدارة باستمرار عن حلول رقمية تسهم في تحسين بيئة العمل.                 | ٥٢         | ٣٨ | ٦٧        | ٤٩ | ١٦ | ١١ | ٢,٢٧                 | ٦٦      | ٢ |
| ٣           | تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تتماشى مع التحول الرقمي.         | ٦٨         | ٥٠ | ٣٤        | ٢٥ | ٣٣ | ٢٤ | ٢,٢٦                 | ٨٢      | ٣ |
| ٤           | تحفز الإدارة العاملين على استخدام أدوات رقمية مبتكرة لتحسين الأداء.           | ٥٠         | ٣٧ | ٦٩        | ٥١ | ١٦ | ١١ | ٢,٢٥                 | ٦٥      | ٤ |
| ٥           | تصمم الإدارة برامج تقنية لتطوير قدرات العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية. | ٥٠         | ٣٧ | ٥٢        | ٣٨ | ٣٣ | ٢٤ | ٢,١٣                 | ٧٧      | ٥ |
| ٦           | توجد شراكات استراتيجية لتعزيز الابتكار الرقمي داخل الوزارة .                  | ٦٦         | ٤٨ | ٤٩        | ٣٦ | ٢٠ | ١٤ | ٢,٣٤                 | ٧٢      | ١ |
| البعد ككل   |                                                                               |            |    |           |    |    |    | ٢,٢١                 | ٥٧      |   |
| مستوى متوسط |                                                                               |            |    |           |    |    |    |                      |         |   |

يوضح الجدول السابق أن:

**مستوى الابتكار الرقمي بوزارة التضامن الإجتماعي كما يحددها العاملين "متوسط"**  
حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول توجد شراكات استراتيجية لتعزيز الابتكار الرقمي داخل الوزارة بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وجاء بالترتيب الثاني تبحث الإدارة باستمرار عن حلول رقمية تسهم في تحسين بيئة العمل بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، ثم جاء في الترتيب الثالث تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار مبتكرة تتماشى مع التحول الرقمي بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وجاء في نهاية الترتيب تتبنى الوزارة سياسات مؤسسية تشجع على الابتكار الرقمي بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، وتشير هذه النتائج إلى وجود مبادرات رقمية بالوزارة ولكنها قد تكون محدودة وغير منتظمة، أو ليست مبنية على منهجية محددة للابتكار، وكذلك قد يكون هناك خوف من جانب العاملين من المخاطرة باستخدام أدوات أو حلول رقمية جديدة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بطانية وآخرون، ٢٠٢٣).

**(٥) المواطنة الرقمية:**

**جدول رقم (١٠) يوضح المواطنة الرقمية (ن=١٣٥)**

| م         | العبارات                                                                           | الاستجابات |    |           |    |    |    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|-----------|----|----|----|-----------------|-------------------|-------------|
|           |                                                                                    | نعم        |    | إلى حد ما |    | لا |    |                 |                   |             |
|           |                                                                                    | ك          | %  | ك         | %  | ك  | %  |                 |                   |             |
| ١         | توجه الإدارة العاملين نحو الاستخدام الأمثل للتقنية الرقمية                         | ٥٠         | ٣٧ | ٦٨        | ٥٠ | ١٧ | ١٢ | ٢,٢٤            | ٦٦                | ٦           |
| ٢         | تطبق الوزارة معايير صارمة لحماية الخصوصية الرقمية.                                 | ٧٨         | ٥٧ | ٣٦        | ٢٦ | ٢١ | ١٥ | ٢,٤٢            | ٧٤                | ٢           |
| ٣         | يتم توعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم الرقمية في بيئة العمل.                        | ٥٢         | ٣٨ | ٦٥        | ٤٨ | ١٨ | ١٣ | ٢,٢٥            | ٦٧                | ٥           |
| ٤         | تحرص الوزارة على التقييم المستمر لمستوى الأمان الرقمي في الأنظمة المستخدمة بداخلها | ٦٢         | ٤٥ | ٥٢        | ٣٨ | ٢١ | ١٥ | ٢,٣٠            | ٧٢                | ٣           |
| ٥         | تسعى الإدارة لاكتساب العاملين المهارات الرقمية من خلال التعلم المستمر              | ٦٢         | ٤٥ | ٥٢        | ٣٨ | ٢١ | ١٥ | ٢,٣٠            | ٧٣                | ٤           |
| ٦         | توضح الإدارة كيفية استخدام الأدوات الرقمية لحماية المعلومات الشخصية للعاملين       | ١٠         | ٧٤ | ١٦        | ١١ | ١٨ | ١٣ | ٢,٦١            | ٧١                | ١           |
| البعد ككل |                                                                                    |            |    |           |    |    |    | ٢,٣٥            | ٤٧                | مستوى مرتفع |

**يوضح الجدول السابق أن:**

**مستوى المواطنة الرقمية بوزارة التضامن الإجتماعي كما يحددها العاملين "مرتفع"**  
حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول توضح الإدارة كيفية استخدام الأدوات الرقمية لحماية المعلومات الشخصية للعاملين بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وجاء بالترتيب الثاني تطبيق الوزارة معايير صارمة لحماية الخصوصية الرقمية بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، ثم جاء في الترتيب الثالث تحرص الوزارة على التقييم المستمر لمستوى الأمان الرقمي في الأنظمة المستخدمة بداخلها بمتوسط حسابي (٢,٣٠)، وجاء في نهاية الترتيب توجه الإدارة العاملين نحو الاستخدام الأمثل للتقنية الرقمية بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، ويشير المستوى المرتفع للمواطنة الرقمية بالوزارة إلى أن العاملين بالوزارة لديهم الوعي الكافي بالاستخدام الآمن والمسؤول للتكنولوجيا الرقمية وبحقوقهم وواجباتهم الرقمية والسلوكيات والأخلاقيات الرقمية الواجب اتباعها عبر الانترنت، وكذلك احترام القوانين والسلوكيات الرقمية داخل بيئة العمل بالوزارة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الباتلي، ٢٠٢٤).

**جدول رقم (١١) يوضح مستوى ممارسة القيادة الرقمية بوزارة التضامن الإجتماعي**  
**ككل (ن=١٣٥)**

| م | الأبعاد                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|---|------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| ١ | الرؤية والاستراتيجية الرقمية | ٢,٣٢            | ٥٤                | متوسط       | ٢       |
| ٢ | ثقافة التعلم الرقمي          | ٢,٢٦            | ٤٢                | متوسط       | ٣       |
| ٣ | التمكين الرقمي               | ٢,٢٠            | ٥٠                | متوسط       | ٥       |
| ٤ | الابتكار الرقمي              | ٢,٢١            | ٥٧                | متوسط       | ٤       |
| ٥ | المواطنة الرقمية             | ٢,٣٥            | ٤٧                | مرتفع       | ١       |
|   | أبعاد القيادة الرقمية ككل    | ٢,٢٧            | ٤٤                | مستوى متوسط |         |

**يوضح الجدول السابق أن:**

**مستوى ممارسة القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي من وجهة نظر العاملين**  
"متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول المواطنة الرقمية بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وجاء بالترتيب الثاني الرؤية والاستراتيجية الرقمية بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وجاء بالترتيب الثالث ثقافة التعلم الرقمي بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وجاء بالترتيب الرابع الابتكار الرقمي بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وأخيراً الترتيب الخامس التمكين الرقمي بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، ويعكس المستوى المتوسط لممارسة القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة داخل الوزارة إلى أن الوزارة تتبنى بالفعل تطبيق التحول الرقمي في بيئة العمل بداخلها، مع وجود بعض المبادرات الرقمية بها، كما أن هناك بعض الجهود التي تمارسها الوزارة لتطبيق القيادة الرقمية، إلا أن هذه الجهود لا تزال جهود مبدئية أو جزئية، وقد يرجع ذلك لضعف البنية التحتية بالوزارة مع ضعف قدرة القيادات الإدارية بالوزارة على استخدام المهارات الرقمية المختلفة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Promsuwan et al, 2019).

**لمحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي:**

**جدول (١٢) يوضح مستوى التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي (ن=١٣٥)**

| م | العبارات                                                         | الاستجابات |          |           |    |    |          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------|------------|----------|-----------|----|----|----------|-----------------|-------------------|---------|
|   |                                                                  | نعم        |          | إلى حد ما |    | لا |          |                 |                   |         |
|   |                                                                  | ك          | %        | ك         | %  | ك  | %        |                 |                   |         |
| ١ | تسير الوزارة وفق خطة استراتيجية واضحة المعالم                    | ٣٤         | ٢٥<br>٢. | ٨٥        | ٦٣ | ١٦ | ١١<br>٩. | ٢,١٣            | ٥٩.               | ١٣      |
| ٢ | تمتلك الوزارة موقع الكتروني مفعّل يوفر معلومات محدّثة عن أنشطتها | ٨٦         | ٦٣<br>٧. | ٣٣        | ٢٤ | ١٦ | ١١<br>٩. | ٢,٥٢            | ٧٠.               | ٢       |
| ٣ | يتناسب الهيكل التنظيمي بالوزارة مع عدد العاملين بها              | ٥٣         | ٣٩<br>٣. | ٤٨        | ٣٥ | ٣٤ | ٢٥<br>٢. | ٢,١٤            | ٧٩.               | ١٢      |

| م         | العبارات                                                                    | الاستجابات |          |           |          |    |          | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |             |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|----------|-----------|----------|----|----------|----------------------|---------|-------------|
|           |                                                                             | نعم        |          | إلى حد ما |          | لا |          |                      |         |             |
|           |                                                                             | ك          | %        | ك         | %        | ك  | %        |                      |         |             |
| ٤         | يمتاز الهيكل التنظيمي بالوزارة بتوزيع المهام بعدالة بين العاملين            | ٣٦         | ٢٦<br>٧٠ | ٣٢        | ٢٣<br>٧٠ | ٦٧ | ٤٩<br>٦٠ | ١,٧٧                 | ٨٤      | ١٥          |
| ٥         | يوجد بالوزارة توصيف وظيفي محدد لجميع الوظائف                                | ٥٢         | ٣٨<br>٥٠ | ٦٥        | ٤٨<br>١٠ | ١٨ | ١٣<br>٣٠ | ٢,٢٥                 | ٦٧      | ٩           |
| ٦         | تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها              | ٦١         | ٤٥<br>٢٠ | ٥٨        | ٤٣       | ١٦ | ١١<br>٩٠ | ٢,٣٣                 | ٦٨      | ٧           |
| ٧         | تعتمد الوزارة على معايير واضحة في التعيين والترقي                           | ٦٨         | ٥٠<br>٤٠ | ٥١        | ٣٧<br>٨٠ | ١٦ | ١١<br>٩٠ | ٢,٣٩                 | ٧٠      | ٥           |
| ٨         | تتسم إجراءات تقديم الخدمات في الوزارة بالسرعة والانسيابية                   | ٣٢         | ٢٣<br>٧٠ | ٩٠        | ٦٦<br>٧٠ | ١٣ | ٩٠<br>٦٠ | ٢,١٤                 | ٥٦      | ١٠          |
| ٩         | تهتم الوزارة بإقامة برامج تدريبية وتأهيلية للعاملين بها                     | ٨١         | ٦٠       | ٤٣        | ٣١<br>٩٠ | ١١ | ٨٠<br>١٠ | ٢,٥٢                 | ٦٤      | ١           |
| ١٠        | تجري الوزارة استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العاملين بها                 | ٧٠         | ٥١<br>٩٠ | ٣٢        | ٢٣<br>٧٠ | ٣٣ | ٢٤<br>٤٠ | ٢,٢٧                 | ٨٣      | ٨           |
| ١١        | تمتلك الوزارة نظاماً إدارياً يضمن الاستغلال الأمثل لمواردها المالية         | ٥٢         | ٣٨<br>٥٠ | ٥٠        | ٣٧       | ٣٣ | ٢٤<br>٤٠ | ٢,١٤                 | ٧٨      | ١١          |
| ١٢        | تقوم الوزارة بالرقابة المستمرة على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات       | ٦٨         | ٥٠<br>٤٠ | ٥١        | ٣٧<br>٨٠ | ١٦ | ١١<br>٩٠ | ٢,٣٩                 | ٦٩      | ٤           |
| ١٣        | توفر الوزارة البرامج التكنولوجية الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي | ٦٨         | ٥٠<br>٤٠ | ٤٩        | ٣٦<br>٣٠ | ١٨ | ١٣<br>٣٠ | ٢,٣٧                 | ٧١      | ٦           |
| ١٤        | تعمل الوزارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام الإدارية والفنية          | ٣٤         | ٢٥<br>٢٠ | ٨٤        | ٦٢<br>٢٠ | ١٧ | ١٢<br>٦٠ | ٢,١٣                 | ٦٠      | ١٤          |
| ١٥        | يوجد قنوات اتصال فعالة بين الوزارة ومؤسسات المجتمع المختلفة                 | ٨٥         | ٦٣       | ٣٢        | ٢٣<br>٧٠ | ١٨ | ١٣<br>٣٠ | ٢,٥٠                 | ٧٢      | ٣           |
| البعد ككل |                                                                             |            |          |           |          |    |          |                      |         |             |
|           |                                                                             |            |          |           |          |    |          | ٢,٢٦                 | ٤٩      | مستوى متوسط |

### يوضح الجدول السابق أن:

**مستوى التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي كما يحدده العاملين "متوسط"**  
حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تهتم الوزارة بإقامة برامج تدريبية وتأهيلية للعاملين بها بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وجاء بالترتيب الثاني تمتلك الوزارة موقع الكتروني مفعل يوفر معلومات محدثة عن أنشطتها بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، ثم جاء في الترتيب الثالث يوجد قنوات اتصال فعالة بين الوزارة ومؤسسات المجتمع المختلفة بمتوسط حسابي (٢,٥٠)، وجاء في نهاية الترتيب الترتيب الخامس عشر يمتاز الهيكل التنظيمي بالوزارة بتوزيع المهام بعدالة بين العاملين بمتوسط حسابي (١,٧٧)، ويشير المستوى المتوسط للتميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي إلى أن هناك بعض الممارسات الإدارية والتنظيمية الجيدة داخل الوزارة، ولكن هذه الممارسات لا

تطبق بصورة شاملة وفعالة على مستوى جميع الوحدات أو الإدارات أو القطاعات بالوزارة، كما أن هناك وعي تنظيمي لدى العاملين بأهمية تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة لكن دون وجود آليات تنفيذية متكاملة لتحقيقه فعلياً. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو طه، ٢٠١٩)، ودراسة (النجار، ٢٠١٩)، ودراسة (الهندال، ٢٠٢٢).

**المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التضامن الإجتماعي:**

**جدول رقم (١٣) يوضح الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التضامن الإجتماعي (ن=١٣٥)**

| م         | العبارات                                                                 | الاستجابات |       |           |       |    |       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------|-------|----|-------|-----------------|-------------------|-------------|
|           |                                                                          | نعم        |       | إلى حد ما |       | لا |       |                 |                   |             |
|           |                                                                          | ك          | %     | ك         | %     | ك  | %     |                 |                   |             |
| ١         | ضعف البنية التحتية التكنولوجية داخل بعض قطاعات الوزارة                   | ٣٤         | ٢٥, ٢ | ٦٧        | ٤٩, ٦ | ٣  | ٢٥, ٢ | ٢, ٠٠           | ٧١.               | ٥           |
| ٢         | غياب السياسات الداخلية التي تنظم استخدام التكنولوجيا الرقمية بالوزارة    | ٥١         | ٣٧, ٨ | ٥٠        | ٣٧    | ٤  | ٢٥, ٢ | ٢, ١٣           | ٧٨.               | ٢           |
| ٣         | الافتقار إلى وجود خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية            | ٥١         | ٣٧, ٨ | ٣٤        | ٢٥, ٢ | ٥  | ٣٧    | ٢, ٠١           | ٨٦.               | ٤           |
| ٤         | تعتمد الوزارة على أنظمة تقليدية لا تواكب التحولات الرقمية المتسارعة      | ١٨         | ١٣, ٣ | ٦٥        | ٤٨, ١ | ٥  | ٣٨, ٥ | ١, ٧٥           | ٦٧.               | ٨           |
| ٥         | الافتقار إلى وجود نظام إلكتروني آمن وفعال لحماية البيانات والمعلومات     | -          | -     | ٨٥        | ٦٣    | ٥  | ٣٧    | ١, ٦٣           | ٤٨.               | ١٠          |
| ٦         | مقاومة التغيير من قبل المديرين وتمسكهم بالطرق التقليدية في الإدارة       | ٣٢         | ٢٣, ٧ | ٣٤        | ٢٥, ٢ | ٦  | ٥١, ١ | ١, ٧٣           | ٨٢.               | ٩           |
| ٧         | قلة الدورات التدريبية المقدمة لمديري الإدارات لتطبيق القيادة الرقمية     | ١٨         | ١٣, ٣ | ٦٧        | ٤٩, ٦ | ٥  | ٣٧    | ١, ٧٦           | ٦٧.               | ٦           |
| ٨         | ضعف التعاون بين الإدارات في تنفيذ البرامج الرقمية                        | ١٦         | ١١, ٩ | ٦٩        | ٥١, ١ | ٥  | ٣٧    | ١, ٧٥           | ٦٥.               | ٧           |
| ٩         | قلة الكوادر المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطبيق القيادة الرقمية.  | ٣٤         | ٢٥, ٢ | ٨٣        | ٦١, ٥ | ١  | ١٣, ٣ | ٢, ١٢           | ٦١.               | ٣           |
| ١٠        | غياب الحوافز المقدمة للعاملين لتبني التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية | ٤٩         | ٣٦, ٣ | ٦٨        | ٥٠, ٤ | ١  | ١٣, ٣ | ٢, ٢٣           | ٦٦.               | ١           |
| البعد ككل |                                                                          |            |       |           |       |    |       | ١, ٩١           | ٥١.               | مستوى متوسط |

**يوضح الجدول السابق أن:**

**مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التضامن الإجتماعي كما يحددها العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول غياب الحوافز المقدمة للعاملين لتبني التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، يليه الترتيب**

الثاني غياب السياسات الداخلية التي تنظم استخدام التكنولوجيا الرقمية بالوزارة بمتوسط حسابي (٢,١٣)، والترتيب الثالث قلة الكوادر المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطبيق القيادة الرقمية بمتوسط حسابي (٢,١٢)، وأخيراً الترتيب العاشر الافتقار إلى وجود نظام إلكتروني آمن وفعال لحماية البيانات والمعلومات بمتوسط حسابي (١,٦٣)، وتنعكس هذه النتائج نوعاً من الاعتراف الواقعي من جانب العاملين بالوزارة بوجود فجوات تنظيمية وإدارية تعرقل تطبيق القيادة الرقمية بها ولكن هذه التحديات يمكن التعامل معها من خلال التخطيط والتنظيم والدعم المستمر من جانب القيادات الإدارية بالوزارة.

**المحور الخامس: اختبار فروض الدراسة:**

(١) اختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة وفروضة الفرعية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي":  
جدول رقم (١٤) يوضح العلاقة بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي (ن=١٣٥)

| م | المتغير المستقل              | المتغير التابع (التميز المؤسسي)<br>الإجمالي |                     |
|---|------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|
|   |                              | معامل ارتباط بيرسون (R)                     | مستوى الدلالة (sig) |
| ١ | الرؤية والاستراتيجية الرقمية | ٠,٨٠٨**                                     | ٠,٠٠٠               |
| ٢ | ثقافة التعلم الرقمي          | ٠,٧٦٣**                                     | ٠,٠٠٠               |
| ٣ | التمكين الرقمي               | ٠,٨٢٥**                                     | ٠,٠٠٠               |
| ٤ | الابتكار الرقمي              | ٠,٨٥٨**                                     | ٠,٠٠٠               |
| ٥ | المواطنة الرقمية             | ٠,٧٦١**                                     | ٠,٠٠٠               |
|   | القيادة الرقمية ككل          | ٠,٩٠٧**                                     | ٠,٠٠٠               |

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

**يوضح الجدول السابق أن:**

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الرؤية والاستراتيجية الرقمية والمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ (R=٠,٨٠٨) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والاستراتيجية الرقمية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي.

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل ثقافة التعلم الرقمي والمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ (R=٠,٧٦٣) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)

حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ )، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التعلم الرقمي والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي.

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل التمكين الرقمي والمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ ( $R=0.825$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ )، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الرقمي والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي.

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الابتكار الرقمي والمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ ( $R=0.858$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ )، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الرقمي والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي.

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل المواطنة الرقمية والمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ ( $R=0.761$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ )، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواطنة الرقمية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي.

- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير التابع التميز المؤسسي، قد بلغت ( $R=0.907$ ) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ )، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي من وجهة نظر العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي أنفسهم، وهذا ما يؤكد على ارتباط القيادة الرقمية بالتميز المؤسسي فكلما اهتمت وزارة التضامن الاجتماعي بتطبيق القيادة الرقمية كلما ارتفع التميز المؤسسي للوزارة.

جدول رقم (١٥) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي (ن=١٣٥)

| معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |        | اختبار (ف) F-Test |         | اختبار (ت) T-Test |        | معامل الانحدار B | المتغير المستقل     |
|------------------------------|------------------|--------|-------------------|---------|-------------------|--------|------------------|---------------------|
|                              | المعنوية         | القيمة | المعنوية          | القيمة  | المعنوية          | القيمة |                  |                     |
| ٠,٨٢١                        | ٠,٠٠٠            | ٠,٩٠٧  | ٠,٠٠٠             | ٦١٣,٥٢٥ | ٠,٠٠٠             | ٢٤,٧٦٩ | ٠,٩٩٧            | القيادة الرقمية ككل |

يوضح الجدول السابق أن:

- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " القيادة الرقمية " والمتغير التابع " التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي " (٠,٩٠٧)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) (F=613.525 , Sig=0.000) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨٢١)، أي أن أبعاد القيادة الرقمية ككل تفسر (٨٢,١%) من التغيرات في التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٩٩٧)، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت (T=24.769 , Sig=0.000) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي".

(٢) اختبار الفرض الرئيس الثانى للدراسة: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي):

جدول (١٦) يوضح نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق فى القيادة الرقمية تبعا لمتغير النوع (ن=١٣٥)

| النوع | ن  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية (df) | T-test | sig   |
|-------|----|-----------------|-------------------|-------------------|--------|-------|
| ذكر   | ٥٣ | ٢,٤٠            | ٠,٤٣              | ١٣٣               | ٢,٨٤٨  | ٠,٩٨٤ |
| أنثى  | ٨٢ | ٢,١٨            | ٠,٤٣              |                   |        |       |

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

### يوضح الجدول السابق أن:

مستويات الدلالة المحسوبة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابات الذكور عن الإناث من العاملين حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية بوزارة التضامن الإجتماعي، وترجع الباحثة ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يملكون رؤية متشابهة حول القيادة الرقمية بغض النظر عن الجنس سواء ذكر أو أنثى، كما أن جميع العاملين يخضعون لظروف بيئة العمل نفسها ووفقاً لسياسات وتعليمات موحدة لكلا الجنسين.

**جدول (١٧) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق فى القيادة الرقمية تبعا لمتغير السن (ن=١٣٥)**

| العمر                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | F     | Sig  |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-------|------|
| من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة | ٢,١٢            | .٣٥               | ١,٤٦٦ | ,٢٢٧ |
| من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة | ٢,٣٢            | .٤٨               |       |      |
| من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة | ٢,٣٢            | .٤٩               |       |      |
| أكثر من ٥٠ عام          | ٢,٣٠            | .٤٣               |       |      |

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن: قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig=٠,٢٢٧) وهى قيمة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى استجابات العاملين حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي ترجع لمتغير الفئة العمرية.

**جدول (١٨) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق فى القيادة الرقمية تبعا لمتغير المؤهل الدراسى (ن=١٣٥)**

| المؤهل الدراسى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | F     | Sig   |
|----------------|-----------------|-------------------|-------|-------|
| مؤهل متوسط     | ٢,٣٢            | .٤٧               | ٠,٢٢١ | ٠,٨٨١ |
| مؤهل جامعي     | ٢,٢٩            | .٤٢               |       |       |
| ماجستير        | ٢,٢٢            | .٣١               |       |       |
| دكتوراه        | ٢,٢٣            | .٤٦               |       |       |

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

### يوضح الجدول السابق أن:

قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig=٠,٨٨١) وهى قيمة أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى استجابات العاملين حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي ترجع لمتغير المؤهل الدراسى، وهذا يعنى أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة حول القيادة الرقمية وأبعادها بغض

النظر عن مؤهلاتهم الدراسية.

جدول (١٩) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق فى القيادة الرقمية تبعا لمتغير سنوات الخبرة (ن=١٣٥)

| Sig  | F     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | سنوات الخبرة            |
|------|-------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| ,٦٦٧ | ٠,٥٢٣ | ٠,٤٢              | ٢,٢٤            | أقل من ١٠ سنوات         |
|      |       | ٠,٤٩              | ٢,٣٣            | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة |
|      |       | ٠,٤٢              | ٢,٢٤            | من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة |
|      |       | ٠,٦٠              | ٢,٣٩            | ٣٠ سنة فأكثر            |

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0,667$ ) وهى قيمة أعلى من مستوى الدلالة ( $0,05$ )، مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى استجابات العاملين حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي ترجع لمتغير الخبرة. وهذا يعنى أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم رؤية متشابهة حول القيادة الرقمية وأبعادها بغض النظر عن سنوات الخبرة. مما يجعلنا نرفض الفرض الرئيسي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي حول تحديدهم لمستوى القيادة الرقمية وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)".

المحور الرابع: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي:

من خلال استعراض الإطار النظري الموجه للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية لتفعيل دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، وذلك كما يلي:

| الآلية                                              | إجراءات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الفترة الزمنية | المستهدف                             | الجهة المسؤولة عن التنفيذ                                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بناء رؤية واستراتيجية رقمية واضحة على مستوى الوزارة | - تحليل الوضع الراهن لتقييم الجاهزية الرقمية وتحديد الفجوات بالوزارة.<br>- تشكيل لجنة استراتيجية رقمية تضم ممثلين من مختلف الإدارات لتحديد أهداف الوزارة الرقمية.<br>- تحديد أهداف رقمية قابلة للقياس تتماشى مع رؤية الوزارة.<br>- وضع خطة تنفيذية زمنية تشمل مراحل التحول الرقمي بالوزارة.<br>- تخصيص ميزانية محددة لدعم المبادرات الرقمية بالوزارة. | ٣ أشهر         | القيادات الإدارية والعاملين بالوزارة | - الإدارة العامة للتخطيط<br>- الإدارة العامة للمتابعة<br>- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات |

| الآلية                                                       | إجراءات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | الفترة الزمنية | المستهدف                             | الجهة المسؤولة عن التنفيذ                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك العاملين في صياغة رؤية واستراتيجية الوزارة الرقمية لضمان فعاليتها.</li> <li>- مراجعة وتحديث الاستراتيجية الرقمية للوزارة بشكل دوري لمواكبة التغيرات المستمرة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |                                      |                                                                                                                                                                                                       |
| تعزيز ثقافة التعلم الرقمي داخل الوزارة                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم دورات تدريبية دورية لتنمية المهارات الرقمية للعاملين بالوزارة.</li> <li>- تحفيز العاملين على المشاركة في برامج التعلم الرقمي داخل الوزارة.</li> <li>- توفير محتوى تعليمي متنوع يلبي احتياجات العاملين الرقمية.</li> <li>- تقديم حوافز معنوية ومادية للعاملين المتميزين في استخدام أدوات التعلم الرقمي.</li> <li>- دمج التعلم الرقمي في خطط التطوير المهني للعاملين بالوزارة.</li> <li>- تقييم فعالية برامج التعلم الرقمي بالوزارة وتحسينها بشكل مستمر.</li> </ul>                                                                                                                              | ٤ أشهر         | العاملين بالوزارة                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة لشئون العاملين</li> <li>- الإدارة العامة للتدريب</li> <li>- الإدارة العامة للتخطيط</li> <li>- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات</li> </ul> |
| التأهيل والتمكين الرقمي للقيادات الإدارية والعاملين بالوزارة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديث البنية التحتية التقنية لتسهيل العمل الرقمي للعاملين بالوزارة.</li> <li>- توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة اللازمة للعمل الرقمي داخل الوزارة.</li> <li>- عقد دورات تدريبية للقيادات والعاملين بالوزارة على استخدام الأدوات الرقمية.</li> <li>- منح الصلاحيات الكافية للعاملين في الوزارة على استخدام الأنظمة الرقمية.</li> <li>- تنظيم ورش عمل حول أحدث التقنيات الرقمية التي يمكن تطبيقها بالوزارة.</li> <li>- تشجيع المشاركة في مؤتمرات رقمية لتعزيز المعرفة الرقمية للقيادات الإدارية.</li> <li>- إنشاء شبكة تواصل بين القادة الإداريين والعاملين لتبادل المعارف والخبرات الرقمية.</li> </ul> | ٣ أشهر         | القيادات الإدارية والعاملين بالوزارة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للتدريب</li> <li>- الإدارة العامة للتخطيط</li> <li>- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات</li> </ul>                                          |
| تحفيز الابتكار الرقمي لدى العاملين بالوزارة                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار الرقمي لدى العاملين بالوزارة.</li> <li>- تقديم دعم مالي وتقني للمشاريع والمبادرات المبتكرة.</li> <li>- تشجيع الشراكات مع الجامعات والمؤسسات المعنية بتطوير الأداء المؤسسي الرقمي بالوزارة.</li> <li>- تشجيع العاملين على طرح أفكار مبتكرة والمساهمة في تطبيقها.</li> <li>- دمج الابتكار الرقمي كجزء أساسي من الرؤية والأهداف الاستراتيجية للوزارة.</li> <li>- تنظيم مسابقات لتحفيز الابتكار في تقديم الخدمات بين العاملين بالوزارة.</li> </ul>                                                                                                                     | بصفة مستمرة    | العاملين بالوزارة                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للتدريب</li> <li>- الإدارة العامة للتخطيط</li> <li>- الإدارة العامة لشئون العاملين</li> </ul>                                                 |
| تبني ممارسات المواطنة الرقمية داخل                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع سياسات واضحة للاستخدام الآمن للتكنولوجيا الرقمية داخل الوزارة.</li> <li>- تدريب العاملين على السلوك الرقمي المسؤول عند</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | بصفة مستمرة    | العاملين بالوزارة                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للتدريب</li> <li>- الإدارة العامة</li> </ul>                                                                                                  |

| الآلية  | إجراءات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                               | الفترة الزمنية | المستهدف | الجهة المسؤولة عن التنفيذ         |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-----------------------------------|
| الوزارة | استخدام أدوات التكنولوجيا الرقمية.<br>- تعزيز الوعي لدى العاملين بأهمية الخصوصية والأمان الرقمي.<br>- تعزيز الشفافية في استخدام الأدوات الرقمية لدى العاملين بالوزارة.<br>- دمج المواطنة الرقمية في برامج التوعية والتدريب للعاملين بالوزارة. |                |          | للتخطيط - الإدارة العامة للمتابعة |

- مراجع الدراسة

- المراجع العربية:

أبو القاسم، رائف علي علي، والسيد، محمود محمد إبراهيم (٢٠٢٣). أثر الإدارة بالقيم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد ٣.

أبو القاسم، رسمية جعفر زيدان (٢٠٢٢). درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وسبل تعزيزها، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، مج ٩، ع ١٤.

أبوالنصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو جربوع، يوسف علي عيسى (٢٠٢٢). أثر البقطة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، ع ٧٦.

أبو جمعة، محمود حسين (٢٠١٦). التميز المؤسسي: عوامل النجاح، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو طه، حلمي (٢٠١٩). أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية (دراسة تطبيقية البلديات الكبرى - المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

أحمد، دعاء ثروت (٢٠٢١). آليات تحسين الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة للدراسات الإجتماعية، ٢٢(٤)، ٣٦٥-٣٨٨.

آل إبراهيم، تغريد بنت محمد، والجارودي، وماجدة بنت إبراهيم بن حسن (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية، مج ١٠، ع ٢١.

الباتلي، أبرار أحمد؛ العنقري، غادة عبد الرحمن (٢٠٢٤). تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموائى. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٨(٣)، ٢٥-١.

- الجدوع، فهد بن عبد الله بن محمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الملتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة. مجلة الجامعة الإسلامية: للعلوم التربوية و الاجتماعية، مج. ٢٠٢٣، ع. ١٦، ج. ٢، ص ص. ١٥٤-١٠٥.
- الجهني، هدى (٢٠١٩). القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات، السعودية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الجزلاني، محمد كاظم جاسم؛، الحيصّة، ايمان عبدالله (٢٠٢٤). انعكاسات تطوير القيادة الرقمية الفعالة في التغلب على التحديات وإدارة الازمات الطارئة، مؤتمر كلية التربية الأساسية في مجال العلوم الإنسانية والتربوية والنفسية، (عدد خاص)، ٥٨٦-٦٠٢.
- الحارثي، سعود عبد الجبار هويدي؛ العبيري، فهد بن حمدان (٢٠٢٣). أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في تعزيز التشاكر المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ع ٦.
- الحميدي، منال حسين حسن (٢٠٢٤). تصور مقترح لتطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعتي الطائف وأم القرى، مجلة تبوك للعلوم الإنسانية والإجتماعية، مج ٤، ع ٢.
- السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكندري، هدى أحمد (٢٠٢٤). واقع القيادة الرقمية في تجربة التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٤، ع ١.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (٢٠١٣). نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2013).
- النجار، عمر (٢٠١٩). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الهلالا، صالح علي عودة (٢٠١٤). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة مؤسسات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهندال، عبدالوهاب طعمة، وطه، حسنين السيد حسنين (٢٠٢٢). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٣.
- بطاح، أحمد؛ الطعاني، حسن (٢٠١٥). الإدارة التربوية- رؤية معاصرة، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- بطانية، رغدة محمود؛ السندي، على كاظم؛ الروسان، سلام ممدوح (٢٠٢٣). درجة توظيف أبعاد القيادة الرقمية في المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين، مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات، مج ٢، ع ٢.
- بن منظور، جمال (٢٠٠٣). لسان العرب، بيروت: دار الكتب العلمية.
- جلاد، أحمد سيف الدين؛ وحرز الله، أحمد محمد (٢٠٢٤). دور القيادة الرقمية في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة القدس، فلسطين، مج ٣٠، ع ٤.
- داوود، محمد (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- رجب، مصطفى؛ دياب، عبد الباسط؛ رجائي، غدي (٢٠٢٤). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الفيوم على ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٨ (١٠)، ١٢٦-١٦٩.
- زائيري، محمد (٢٠٠٧). التميز في الأداء دليل عملي (ترجمة هاني وليم)، دبي، الكلية الإلكترونية.
- سليمان، حنان البدري كمال؛ محمود، حنان عبد الستار (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ١٠٠ (١٠٠)، ١٣٥-٢٢٨.
- صفحي، عائشة بنت محه أحمد (٢٠٢٤). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية، إبداعات تربوية، ٢٩ (١)، ٩٣-١٢٨.
- عبد الحميد، إيناس نادي محمود، سميحة على محمد، ومحمد، عبيد أحمد (٢٠٢٢). تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الفيوم في ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٦، ج ٩.
- عطوي، جودت (٢٠١٨). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، ط ١٣: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧). تطوير المنظمات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- معوض، نادية لطفي عبد الفتاح (٢٠٢٢). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، مج ١٩، ع ١٩.

**- المراجع الأجنبية:**

- Bolat & Yilmaz, (2015).** The relationship between external sources of employment and organizational performance, Emerald Group publishing limited, vol. 11, No.3.
- Bounfour, A. (2016).** Digital futures, digital transformation. Progress in IS, 10.
- Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017).** How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. Computers & Education, 109, 109-121.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J. J., Halén, M., Itälä, T., & Helenius, M. (2015).** IT leadership in transition-The impact of digitalization on Finnish organizations.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019).** The role of leadership in a digitalized world: A review. Frontiers in psychology, 10.
- David, L, and Stanley, D, (2020).** Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Pearson Education, Canada.
- Dawabsheh, M, Hussien, A, & Jermisstiparsert, K, (2019).** The Triangular Relationship between TQM, Organizational Excellence and Organizational Performance: A Case of Arab Americal University Palestine, Management Science Letters. 9.
- Edwards II, L. R. (2020).** How principals learn to be technology leaders: A critical incident qualitative study (Doctoral dissertation, Old Dominion University).
- Gerald, S.N., (2020).** Measuring principals' Technology leadership and principals' Behaviors: A Quantitative Study. Doctoral Dissertation, Virginia polytechnic Institute and University verginia tech, USA.
- Gulve, P., & Minde, P., (2016).** Business Excellence Model: To Achieve Excellence for Construction Industry. International Journal of Science and Research (IJSR), 6(8).
- Hashemya, S, Yousefi, M, Soodi, S. & Omid, B. (2016).** “Explaining Human Resource Empowerment Pattern and Organizational Excellence among Employees of Emergency of Guilans University Hospitals” 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership in Dubai, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 230.
- Jaroslav, N, David, V, and David, W. (2018).** Organizational Excellence: Approaches. Model and Their use as Czech Organizations,
- Lawler, E. E., Boudreau, J. W., & Mohrman, S. A. (2006).** Achieving strategic excellence: An assessment of human resource organizations. Stanford University Press.
- Mitashree, Tripathy (2018).** Buinlding Quality Teamwork to Achieve

M Excellence in Business, international Research Journal of Management, IT @ Social Sciences, vol: 5, No: 3.

**Muralidharan, K.** (2015). Six Sigma for organizational excellence. Springer Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, 203(19).

**Peng, B.** (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. Cultures of Science, 5(4), 210-225.

**Promsri.C.** (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. GPH-International Journal of Business Management. 2(8).01-08.

**Promsuwan, P.; Wichitputchraporn, W.; Niyamabha, A.; Prachongchit, S.; Moore, K.; & Koedsuwan, S.** (2019). A Model of Digital Leadership Development for Principals of Small Size Schools under the Office of the Basic Education Commission. Asian Political Science Review, 3(2). 96-104

Quality Innovation Prosperity – Kvalita Inovacia Prosperita 22 (2).

**Riveros, A.** (2015). A review of Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times, by E. Sheninger: (2014). Thousand Oaks, CA: Corwin/OPC.

**Sahin, C. C., Avci, Y. E., & Anik, S.** (2020). Investigation of the digital leadership perceptions through metaphors. Elect. J. Soc. Sci, 19, 271-286.

**Sendjaya, S.** (2015). Personal and organizational excellence through servant Leadership Learning to serve, serving ti lead, Leading to transform. Springer.

**Sheninger, E.** (2019). Digital leadership: Changing paradigms for changing times. Corwin Press.

**Steed, C.** (2003). "EFQM Excellence Model Higher Education Version", Sheffield Hallam University, with endorsement from the European Foundation for Quality Management.

**Stoyanova, T., & Iliev, I.** (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR), 10(1), 23-29.

**Yusof, M.R., Yaakob, M.F. & Ibrahim, M.Y.,** (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8(9), 1481- 1484.

**Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H.** (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. International journal of environmental research and public health, 16(14), 2628.

**Zubamcic, T., and Herneojia, A.** (2016), Digital Leadership. Research Gate, 1 (34).