



دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض

د. عبدالله محمد نور

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية بولاية مينيسوتا، ومستشار في مؤسسة مروج، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: anour@Morooj.org.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الرقمية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض، ومستوى كل من الأداء الإداري والتميز المؤسسي، إضافة إلى فحص العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية وكل من الأداء الإداري والتميز المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (52) فرداً من العاملين في المؤسسة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة بوجه عام بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء الإداري جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وكذلك مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.62). كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء الإداري بمعامل ارتباط (0.599)، وكذلك بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي بمعامل ارتباط (0.709)، وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير في مجال الكفايات الرقمية للعاملين، وتكثيف الجهود لنشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، مع أهمية تمكين العاملين رقمياً وإشراكهم في المبادرات الرقمية، إضافة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية بما يدعم تحسين الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الأداء الإداري، التميز المؤسسي، التحول الرقمي، المؤسسات الأهلية.



The Role of Digital Leadership in Enhancing Performance and Institutional Excellence at Morooj Foundation in Riyadh

Dr. Abdullah Mohammed Noor

Department of Management, College of Economics and Administration, Islamic University of Minnesota, and Consultant at Morooj Foundation, Kingdom of Saudi Arabia

Email: anour@Morooj.org.sa

ABSTRACT

This study aimed to examine the level of digital leadership practice at Muruj Private Institution in Riyadh, as well as the levels of administrative performance and institutional excellence, and to investigate the correlation between digital leadership and both administrative performance and institutional excellence. The study adopted the descriptive–correlational approach, and a questionnaire was used as the main data collection instrument. The sample consisted of (52) employees working at the institution. The results indicated that the level of digital leadership practice was moderate, with a mean score of (3.38). The level of administrative performance was high, with a mean score of (3.52), while the level of institutional excellence was also high, with a mean score of (3.62). Furthermore, the findings revealed statistically significant positive correlations between digital leadership and administrative performance ($r = 0.599$), as well as between digital leadership and institutional excellence ($r = 0.709$). In light of these findings, the study recommended strengthening training and development programs in employees' digital competencies, intensifying efforts to promote digital culture within the institution, empowering employees digitally and involving them in digital initiatives, and developing the digital infrastructure to support improved administrative performance and sustainable institutional excellence.

Keywords: digital leadership, administrative performance, institutional excellence, digital transformation, private institutions.



المقدمة

تُواجه المؤسسات المعاصرة اليوم تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطورات التقنية المتلاحقة، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل أنماط العمل الإداري وأساليب القيادة المؤسسية بصورة غير مسبقة. وفي ظل هذه التحولات، لم تعد الأساليب القيادية التقليدية قادرة بمفردها على مواكبة متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة، بل أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية أكثر مرونة وقدرة على توظيف التقنيات الرقمية في إدارة العمليات واتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي. ولم يعد نجاح المؤسسات في العصر الرقمي يعتمد على امتلاك التقنيات الحديثة فحسب، وإنما على وجود قيادات قادرة على استثمار هذه التقنيات وقيادة العاملين نحو التكيف الإيجابي مع بيئات العمل الرقمية المتغيرة (Abbu & Gopalakrishna, 2021).

وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة الرقمية بوصفه أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تقوم على توظيف التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الذكية في تطوير العمل المؤسسي وتحسين كفاءة الأداء. ويستدعي ذلك وجود قائد رقمي يمتلك المعرفة والمهارات التقنية، وقادرًا على استثمار البيانات والتقنيات الحديثة في دعم عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية (De Araujo et al., 2021). كما أشار (Mirčetić et al., 2024) إلى أن القيادة الرقمية تعتمد بصورة كبيرة على القدرة على تحليل البيانات الضخمة وفهمها وتفسيرها بما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.

وتعد القيادة الرقمية من الأنماط القيادية المعاصرة التي تترك أثرًا إيجابيًا في أداء العاملين والأداء المؤسسي بصورة عامة، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تغيرات وتحولات متسارعة فرضتها البيئة الرقمية الحديثة (نوري ومحمد، 2022). كما أن التحول الرقمي أسهم في إحداث تغيرات جوهرية في بيئات العمل، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير بنيتها الإدارية والتنظيمية بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي، من خلال تعزيز الكفاءة الإدارية، وتسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير قنوات الاتصال والتواصل المؤسسي. وفي هذا الإطار، أشارت دراسة المطيري والثبيتي (2023) إلى أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الأداء من خلال توظيف التقنيات الرقمية بصورة فعالة.

وتتضمن القيادة الرقمية مجموعة من الممارسات التي تشمل بناء رؤية رقمية واضحة، وتعزيز الثقافة الرقمية، وتنمية الكفايات التقنية، وتمكين العاملين، وتحسين التواصل الرقمي داخل المؤسسة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى القيادة الرقمية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والتميز المؤسسي (AlNuaimi et al., 2022). كما أوضحت دراسة الحربي (2025) وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الرقمية وتطوير الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، في حين توصلت دراسة أبو بكر والسويطي (2024) إلى وجود تأثير قوي لممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، يُعد الأداء الإداري أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس كفاءة المؤسسة وفاعلية عملياتها الإدارية، حيث يرتبط بقدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال بكفاءة، وجودة الخدمات، وحسن استثمار الموارد البشرية والتقنية (بركات، 2023). ولم يعد تطوير الأداء الإداري مقتصرًا على الأساليب التقليدية، بل أصبح مرتبطًا بقدرة القيادات الإدارية على توظيف التكنولوجيا الحديثة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (إبراهيم وآخرون، 2024). كما أكدت العديد من الدراسات أن توظيف التقنيات الرقمية يساهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة العمل المؤسسي (Lim & Teoh, 2021؛ الحربي، 2025). ويرى محمود (2022) أن المؤسسات بحاجة ماسة إلى تطبيق نمط القيادة الرقمية لكي تكون قادرة على التكيف مع التحديات التي تنشأ في بيئة العمل الجديدة، بالإضافة إلى تأثيرها الكبير على أدائها، وللدور الذي يمكن أن تقوم به في التغلب على عدة مشكلات، ومن ثم تطوير الأداء الإداري بتلك المؤسسات.

وفي السياق ذاته، يُمثل التميز المؤسسي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة والقدرة التنافسية، من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر (AlAjmi & Alotaibi, 2022)، ويرتبط التميز المؤسسي بوجود قيادة قادرة على إدارة التغيير وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأداء المتميز (علي، 2023). وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي، حيث توصلت دراسة الحولي ومحمد (2025) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الرقمية والأداء المتميز في المؤسسات، كما أكدت دراسة (Al-Rousan & Ababneh, 2025) وجود أثر دال للقيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي،



في حين توصلت دراسة عثمان (2024) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت المؤسسات الحكومية والأهلية اهتمامًا متزايدًا بتطبيق التحول الرقمي في مختلف المجالات، انسجامًا مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي ركزت على تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز التحول الرقمي، ورفع كفاءة الخدمات الإدارية والتنظيمية. وقد أدى ذلك إلى تزايد الحاجة إلى قيادات رقمية تمتلك المهارات التقنية والإدارية القادرة على قيادة المؤسسات نحو التميز والابتكار وتحقيق التنمية المستدامة (العطوي، 2024).

وانطلاقًا من أهمية القيادة الرقمية في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها الإداري وتعزيز تميزها المؤسسي، تأتي هذه الدراسة للكشف عن مستوى ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بكل من الأداء الإداري والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض، وذلك في ضوء التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي، وما تفرضه البيئة المؤسسية المعاصرة من ضرورة تبني ممارسات قيادية رقمية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات الأهلية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030 تحولات رقمية متسارعة تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات. (المطيري وآخرون، 2025) الأمر الذي دفع المؤسسات الحكومية والأهلية إلى تبني استراتيجيات رقمية حديثة لتحسين جودة الأداء ورفع مستوى الكفاءة والتميز. إلا أن نجاح هذه التوجهات يتطلب وجود قيادات رقمية قادرة على إدارة التحول الرقمي بكفاءة وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتقنية داخل المؤسسة (المطيري والثبتي، 2023).

لقد أظهرت بعض الدراسات في السياق السعودي أن هناك تفاوتًا في جاهزية القيادات لمواكبة التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق باستخدام البيانات في صنع القرار، والقدرة على توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف رقمية محددة (المفيز، 2021؛ ردي، 2022)؛ وتشير التقارير الرسمية إلى اعتماد عدد من الجهات الحكومية على نظم رقمية متقدمة لقياس الأداء، لكنها لا تزال تواجه تحديات في توحيد المعايير وتحليل البيانات (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع القيادة الرقمية في الأدبيات الحديثة، إلا أن الدراسات العربية والمحلية – في حدود اطلاع الباحث – ما تزال محدودة في تناولها لدور القيادة الرقمية في الجمع بين تعزيز الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات الأهلية، وخاصة في البيئة السعودية. كما أن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف توظيف التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية، والحاجة إلى تطوير الممارسات القيادية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي المعاصر.

انطلاقًا مما سبق ومن خلال خبرة الباحث وعمله في مؤسسة مروج الأهلية حيث لاحظ أنه على مؤسسة مروج الأهلية مواكبة التطورات الرقمية لما لها من أثر في تحسين الأداء وتعزيز التميز، لذا تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض، وذلك في ظل التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي، وما تفرضه البيئة المؤسسية من ضرورة تطوير الممارسات القيادية والإدارية بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي. وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الإداري والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟
- ما مستوى الأداء الإداري في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟
- ما مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء الإداري في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟



أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الإداري والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض.
- الكشف عن مستوى الأداء الإداري في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض.
- تحديد مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الإداري في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي، في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، وما تفرضه من ضرورة تطوير الممارسات القيادية والإدارية بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية النظرية

- تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع حديث ومعاصر يتمثل في القيادة الرقمية، والذي يُعد من الاتجاهات الإدارية الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي.
- قد تمثل الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية والسعودية في مجال القيادة الرقمية، خاصة في ظل محدودية الدراسات العربية – في حدود اطلاع الباحث – التي تناولت دور القيادة الرقمية في الجمع بين الأداء الإداري والتميز المؤسسي داخل المؤسسات الأهلية.
- تساعد الدراسة في دعم الاتجاهات البحثية الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي والإدارة الحديثة، بما ينسجم مع التوجهات العالمية نحو تطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.
- قد تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة الرقمية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية وإدارية أخرى، مثل الابتكار المؤسسي، والرشاقة التنظيمية، وجودة الأداء، والذكاء المؤسسي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- قد تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية في مؤسسة مروج الأهلية على التعرف إلى واقع القيادة الرقمية، ومدى إسهامها في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي.
- يمكن أن تساعد الدراسة صنّاع القرار في تطوير السياسات والخطط الإدارية المرتبطة بالتحول الرقمي، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الأهلية.
- قد تفيد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تنمية المهارات الرقمية والقيادية لدى القيادات والعاملين بالمؤسسة.
- تسهم الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية توظيف التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية والتنظيمية بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكفاءة الإنجاز.
- قد تساعد نتائج الدراسة المؤسسات الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية على الاستفادة من ممارسات القيادة الرقمية في دعم التميز المؤسسي، انسجاماً مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي.
- يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تساعد المؤسسات على تطوير بيئة العمل الإدارية وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الرقمية الحديثة.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التعرف إلى دور القيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الكفايات الرقمية، التمكين الرقمي، التواصل الرقمي) في تعزيز الأداء الإداري والتميز المؤسسي.



مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

Website: www.jalhss.com Email: editor@jalhss.com

Volume (132) August 2026 | العدد (132) أغسطس 2026



- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على جميع العاملين والقيادات الإدارية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام 1447-2026م.

مصطلحات الدراسة

القيادة الرقمية:

هي "نمط قيادي حديث يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية والوسائل التكنولوجية المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتسم بالديناميكية والقدرة على ابتكار حلول تقنية تعزز من كفاءة العمليات التنظيمية" (منصور وشواهنة، 2026). كما تُعرف بأنها: قدرة القيادات والأفراد والمؤسسات المعاصرة بعصر التقنية الرقمية المتطورة على توجيه فرق العمل والمجموعات والمؤسسات ككل، ومنسوبيها من العاملين نحو التبنى الكامل للاستفادة من توظيف أدوات رقمية، وتطوير ممارسات التوجيه والتطبيق الرقمي سعياً لضمان رفاه العاملين ونجاحهم في تحقيق الأهداف المنشودة. (Peng, 2021)

وتعرف اجرائياً بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة العمل في مؤسسة مروج الأهلية، من خلال وضع رؤية رقمية واضحة، وتعزيز الثقافة الرقمية، وتمكين العاملين، وتطوير الكفايات الرقمية، وتحسين أساليب التواصل واتخاذ القرار بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

الأداء الإداري:

يعرف بأنه "المحصلة النهائية للنشاطات والعمليات التي يقوم بها المديرون والكوادر الإدارية في المنظمة، ويقاس بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة (استخدام الموارد) وفاعلية (تحقيق النتائج) في ظل البيئة الرقمية المعاصرة" (محمد وآخرون، 2025). كما يشير إلى "القدرة على رقمنة العمليات الإدارية وتطوير أساليب العمل بما يتواءم مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة" (عبدالتواب وآخرون، 2023). ويعرف اجرائياً بأنه هو مستوى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المهام الإدارية داخل مؤسسة مروج الأهلية، كما يقدره الموظفون والقيادات عبر أداة الدراسة المعدة لذلك.

التميز المؤسسي:

يعرف بأنه قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بفاعلية تميزها عن باقي المؤسسات. (العرافي والزامل، 2025)، كما يُعرف وفق نماذج التميز العالمية (مثل EFQM) بأنه "تبنى ممارسات تنظيمية ممنهجة تهدف إلى الارتقاء الشامل بالأداء لتحقيق نتائج استثنائية مستدامة" (أبو سعدة، 2021). ويعرف بأنه مدى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة عالية، وتطبيق معايير الجودة، وتبني الابتكار كمنهج عمل يساهم في تعظيم الأداء، وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين. (Schneider et al., 2024)

ويعرف اجرائياً بأنه وصول مؤسسة مروج الأهلية إلى مستويات متقدمة من الإتقان والريادة في تقديم خدماتها البيئية والإدارية، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة في فقرات التميز المؤسسي الواردة في أداة الدراسة.

مؤسسة مروج الأهلية:

هي مؤسسة غير ربحية أسست من قبل وزارة البيئة والمياه والزراعة في المملكة العربية السعودية بقرار وزاري، ويرأس أمنائها معالي نائب وزير البيئة والمياه والزراعة، وتهدف إلى دعم التحول البيئي وتعزيز الاستدامة البيئية من خلال تنمية الغطاء النباتي، ودعم التنوع البيولوجي، وتبني تقنيات الاقتصاد الدائري، وتعزيز الشراكات والمبادرات البيئية بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.



الدراسات السابقة

تناولت دراسة **البردان (2025)** الكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين أدوار القيادة الرقمية والأداء المستدام من خلال توسيط التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (315) فرد من العاملين في الشركات الصناعية بمدينة السادات، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين أدوار القيادة الرقمية وكل من التحول الرقمي والأداء المستدام، إضافة إلى وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي والأداء المستدام، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر دال إحصائياً لأدوار القيادة الرقمية على الأداء المستدام من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط، بما يؤكد الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز أثر القيادة الرقمية على الأداء المستدام.

وهدفت دراسة **الحربي (2025)** التعرف على أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وذلك بهدف قياس مستوى ممارسات القيادة الرقمية ومدى انعكاسها على تطوير الأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، بينما تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (385) مفردة، واستجاب منهم (366) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة جاء بدرجة كبيرة جداً في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطوير الأداء الوظيفي جاء بدرجة كبيرة. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، نشر الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية) وبين تطوير الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي بنسبة تفسير بلغت (65.9%).

وهدفت دراسة **الحولي وحمد (2025)** إلى التعرف على مستوى القيادة الرقمية ومدى ارتباطها بتحقيق الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بعد التحقق من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (298) موظفاً من شاغلي المناصب الإدارية في عدد من الجامعات الفلسطينية، وهي: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة فلسطين، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الرقمية وللأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء المتميز.

وأجرت **علي (2025)** دراسة هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة الرقمية بوزارة التضامن الاجتماعي، ومستوى التميز المؤسسي فيها، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي، وصولاً إلى تقديم مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل دور القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الوزارة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تم اختيار عينة ميسرة من العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي بلغ عددها (135) مفردة، كما تم استخدام استبانة إلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التضامن الاجتماعي، بما يشير إلى أهمية توظيف ممارسات القيادة الرقمية في دعم التميز المؤسسي.

بينما تناولت دراسة **محمد (2025)** توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي في الجامعات المصرية، وذلك في إطار سعيها لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية ومتغيرات التحول الرقمي والحديثة وانعكاساتها على التميز المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تناول مفاهيم القيادة الرقمية، والتميز المؤسسي، والذكاء الاصطناعي، ومناقشة متطلبات ومؤشرات تطبيق التحول الرقمي، والتقنيات التعليمية المستخدمة في التعليم الجامعي، والتحديات التي تواجه تطبيق التقنيات الرقمية، إضافة إلى بيان دور الذكاء الاصطناعي في دعم التحول الرقمي للقيادة وتعزيز ممارسات التميز المؤسسي عبر متغير وسيط. وتكونت عينة الدراسة من (380) فرداً من العاملين في الجامعات المصرية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل قوي في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يعكس الدور المحوري للقيادة



الرقمية في تعزيز التحول نحو بيئات جامعية أكثر تطوراً وارتكازاً على التقنيات الذكية بما يسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي.

وتناولت دراسة (Al-Rousan & Ababneh, 2025) تحديد أثر القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في مهارات القائد الرقمي، والاستراتيجية الرقمية، والمعرفة الرقمية على التميز المؤسسي في مؤسسة الضمان الاجتماعي، مع اختبار دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (377) فرداً من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى تأكيد دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط يعزز من قوة العلاقة بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي.

وأجرى كل من أبو بكر والسويطي (2024) دراسة هدفت التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على جميع موظفي الوزارة في المقر العام والبالغ عددهم (160) موظفاً، واسترجع منها (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لممارسات القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول ممارسات القيادة الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة الشماخ (2024) التعرف على طبيعة دور القيادة الرقمية بأبعادها الفكرية والعاطفية والرقمية في تحقيق التميز المنظمي، وذلك في إطار سعيها لفهم إسهام القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي داخل البيئة الجامعية. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، حيث تم تصميم نموذج بحثي خاص بالدراسة، واختيار جامعة الموصل ميداناً للتطبيق. وتكونت عينة الدراسة من (74) مشاركاً من القادة الشاغلين لمناصب قيادية في الجامعة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن للقيادة الرقمية دوراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق التميز المنظمي.

وتناولت دراسة عثمان (2024) قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، مع اختبار الدور الوسيط للأداء الإبداعي في هذه العلاقة، وذلك داخل البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية ميسرة بلغت (384) مفردة من العاملين في البنوك التجارية، فيما تم الحصول على (388) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على الأداء الإبداعي، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي للأداء الإبداعي على التميز المؤسسي. وأكدت النتائج كذلك على الدور الوسيط الإيجابي للأداء الإبداعي في تعزيز أثر القيادة الرقمية على التميز المؤسسي.

وقام كشكول وآخرون (2024) بإجراء دراسة هدفت إلى تحليل دور القيادة الرقمية المستدامة في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات التعليمية، مع تقديم رؤية مستقبلية لتأثير هذه القيادة في دعم عمليات التحول الرقمي داخل الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (122) عضو هيئة تدريس من جامعات وارث الأنبياء، والطف، والصفوة، تم اختيارهم من كليات مختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية المستدامة تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية، كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة العملية التعليمية وزيادة مستوى التواصل داخل المؤسسات.

وهدف دراسة (Qiao et al., 2024) إلى تحليل الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين القيادة الرقمية من جهة، وأداء الموظفين والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، وذلك بهدف فهم كيفية إسهام القيادة الرقمية في تحسين المخرجات الوظيفية عبر تعزيز عمليات التحول الرقمي داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة تكونت من (579) مشاركاً يمثلون قطاعات صناعية متنوعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تسهم بشكل ملحوظ في تحسين أداء الموظفين والالتزام التنظيمي، من خلال دورها في دفع عمليات التحول الرقمي التي تعمل كمتغير وسيط يعزز الأثر الإيجابي للقيادة



على الأداء المؤسسي. كما أكدت النتائج على أهمية موازنة استراتيجيات القيادة مع مبادرات التحول الرقمي، خاصة في بيئات الأعمال المعتمدة على التقنيات الرقمية، بما يساهم في تحقيق نمو مستدام وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.

تناولت دراسة **الشمراي والعمرى (2023)** التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في الابتكار، والإقناع، والمعرفة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة مكونة من (44) موظفًا إداريًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من موظفي الهيئة في فرع جدة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من بعد الابتكار، وبعد الإقناع، وبعد المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة في تعزيز التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. وأجرت كل من **الجهني وطيبة (2023)** دراسة هدفت إلى تحليل واقع ممارسة القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز التميز المؤسسي داخل وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (290) موظفًا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الوزارة.

أما دراسة **المطيري والثبتي (2023)** فقد هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بمحافظة المهد من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية والأداء المدرسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (331) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة المهد، تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بمحافظة المهد جاء بدرجة عالية جدًا، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة سواء في مستوى ممارسة القيادة الرقمية أو مستوى الأداء المدرسي.

في حين تناولت دراسة كل من **نوري ومحمد (2022)** نمط القيادة الرقمية وانعكاساته في الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام والمقررين في الأقسام العلمية بعدد من الجامعات في إقليم كردستان العراق، وهدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في الأقسام العلمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والمقررين في جامعات زاخو وجرمو والتنمية البشرية، بينما بلغت العينة (56) فردًا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في الرؤية الرقمية، والتنمية المهنية للأفراد، والقابليات الرقمية، وتوليد الشبكات الرقمية، وبين الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي دال إحصائيًا للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي على المستويين الكلي والجزئي.

التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة اهتمامًا واسعًا بموضوع القيادة الرقمية وعلاقتها بكل من الأداء الإداري والأداء الوظيفي والتميز المؤسسي، وقد اعتمدت في معظمها على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة، مع تطبيقها في بيئات متنوعة (حكومية، تعليمية، صناعية). كما اتفقت نتائجها غالبًا على وجود علاقات ارتباطية وتأثيرات إيجابية للقيادة الرقمية على المتغيرات التنظيمية، مع بروز أدوار وسيطة مثل التحول الرقمي وذكاء الأعمال والأداء الإبداعي في تعزيز هذه العلاقات. ومع ذلك، تنقسم هذه الدراسات بتباين في السياقات الميدانية وتفاوت في مستوى التركيز؛ إذ إن بعضها ركز على متغير واحد (الأداء الوظيفي أو التميز المؤسسي)، بينما تناولت أخرى نماذج وسيطة أو جزئية دون دمج متكامل بين القيادة الرقمية والأداء الإداري والتميز المؤسسي في نموذج واحد. كما أن أغلب الدراسات أجريت في قطاعات حكومية أو جامعية خارج السياق محل الدراسة الحالية.



وتتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين المتغيرات الثلاثة بصورة تكاملية (القيادة الرقمية، الأداء الإداري، التميز المؤسسي) في إطار تطبيقي واحد داخل مؤسسة أهلية، وهو ما يمثل إضافة تطبيقية في بيئة مختلفة عن السياقات التقليدية السابقة. كما تسعى إلى سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي اختبرت العلاقات المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة داخل المؤسسات الأهلية، بما يعزز فهمًا أكثر شمولاً لدور القيادة الرقمية في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في هذا النوع من المؤسسات.

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث وقد استخدم هذا المنهج للتعرف إلى دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الإداري والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة والفروق الإحصائية المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين والقيادات الإدارية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (61) فرداً، وذلك وفق البيانات الرسمية المعتمدة من المؤسسة خلال فترة تطبيق الدراسة.

عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (61) فرداً، وقد استجاب للدراسة (52) فرداً، يمثلون العينة الفعلية للدراسة، بنسبة استجابة بلغت (85.2%) تقريباً من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة تُعد مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي وتعميم النتائج في حدود مجتمع الدراسة. ويتوزعون حسب الجدول الآتي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	32	61.50%
النوع	أنثى	20	38.50%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	47	90.38%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	5	9.62%
	الإجمالي	52	100%

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد تم إعدادها بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وخاصة الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية، والأداء الإداري، والتميز المؤسسي. وقد تكوّنت الأداة بصورتها الأولية من ثلاثة محاور شملت (56) فقرة.

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (9) من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس والتقويم، وذلك بهدف التأكد من: مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، سلامة الصياغة اللغوية، وضوح الفقرات، انتماء الفقرات للمحاور التي تقيسها. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء



ملاحظات المحكمين، بما أسهم في تحسين جودة الأداة ورفع مستوى صدقها الظاهري والمحتوى العلمي لها. وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على ثلاثة محاور.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الرقمية، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

جدول (2): معاملات الارتباط بين فقرات محور القيادة الرقمية والدرجة الكلية لمجالاتها

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع		المجال الخامس	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
a1	0.508**	a6	0.688**	a11	0.590*	a16	0.543**	a21	0.615**
a2	0.507**	a7	0.590**	a12	0.625**	a17	0.741**	a22	0.563**
a3	0.596**	a8	0.631**	a13	0.590**	a18	0.616*	a23	0.661**
a4	0.621**	a9	0.728**	a14	0.606**	a19	0.514**	a24	0.578**
a5	0.604**	a10	0.550**	a15	0.745**	a20	0.690**	a25	0.622**

أظهرت نتائج الجدول (2) أن جميع فقرات محور القيادة الرقمية ارتبطت ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمجالات التي تنتمي إليها، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.507) كأدنى قيمة، و(0.745) كأعلى قيمة. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يدل على تجانسها في قياس الأبعاد المختلفة للقيادة الرقمية، وهو ما يعكس قوة البناء البنائي للأداة وصلاحيتها للقياس.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني والثالث

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الأداء الإداري) والمحور الثالث (التميز المؤسسي)، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور.

جدول (3): معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني والثالث بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
b1	0.565**	c1	0.599**
b2	0.539**	c2	0.572
b3	0.667**	c3	0.629*
b4	0.540**	c4	0.622
b5	0.646*	c5	0.523**
b6	0.645**	c6	0.591**
b7	0.590**	c7	0.582**
b8	0.649	c8	0.583
b9	0.579	c9	0.544**
b10	0.551**	c10	0.657**

أظهرت نتائج الجدول (3) أن معظم فقرات المحور الثاني ارتبطت ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.539) و(0.667) في الفقرات الدالة إحصائياً، وأن معظم فقرات المحور ارتبطت ارتباطاً موجباً بالدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.523) و(0.657)، وهي قيم تشير إلى أن المحور الثاني والثالث يتمتعان بدرجة مقبولة إلى جيدة من الاتساق الداخلي.



ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحاور المختلفة.

جدول (4): معاملات ثبات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الرقمية	25	0.753
الأداء الإداري	10	0.771
التميز المؤسسي	10	0.737

أظهرت نتائج الجدول (4) أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة جاءت بمستويات جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة الرقمية (0.753)، بينما بلغ لمحور الأداء الإداري (0.771)، في حين بلغ لمحور التميز المؤسسي (0.737). وتشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي والثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ومن أبرز هذه الأساليب: التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص أفراد الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون؛ للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة

والذي ينص على: "ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟". للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور القيادة الرقمية والدرجة الكلية للمحور.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الرقمية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة المجال	التقدير
1	الرؤية الرقمية	3.58	0.783	1	مرتفع
5	التواصل الرقمي	3.561	0.757	2	مرتفع
3	الكفايات الرقمية	3.469	0.743	3	متوسط
4	التمكين الرقمي	3.373	0.755	4	متوسط
2	الثقافة الرقمية	2.95	0.784	5	متوسط
	الكل للمحور الأول (القيادة الرقمية)	3.386	0.764	—	متوسط

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكل للمحور الأول (3.386) بانحراف معياري بلغ (0.764)، وهو ما يشير إلى وجود ممارسة مقبولة نسبياً لمفاهيم القيادة الرقمية داخل المؤسسة.



وعلى مستوى المجالات، جاء مجال "الرؤية الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.580) وتقدير مرتفع، مما يدل على اهتمام قيادة المؤسسة بوجود توجهات ورؤى رقمية واضحة تسعى إلى مواكبة التحولات الحديثة والتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بزيادة وعي القيادات المؤسسية بأهمية التخطيط الرقمي واستشراف المتغيرات التقنية في تحسين العمل المؤسسي ورفع كفاءته.

كما جاء مجال "التواصل الرقمي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.561) وبدرجة مرتفعة أيضاً، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة باستخدام وسائل وتقنيات الاتصال الرقمية في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين والإدارات المختلفة، الأمر الذي يساهم في تحسين سرعة الإنجاز ورفع كفاءة التنسيق الإداري.

في المقابل، جاء مجال "الثقافة الرقمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.950) وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بنشر ثقافة الابتكار الرقمي، وتشجيع التغيير، ودعم التعلم المستمر في مجال التقنيات الحديثة.

أما مجالي "الكفايات الرقمية" و"التمكين الرقمي" فقد حصلوا على تقديرات متوسطة، وهو ما قد يعكس وجود جهود قائمة في تطوير المهارات الرقمية وتمكين العاملين، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير، سواء من خلال التدريب المستمر أو توفير بيئة تنظيمية أكثر دعماً للتحويل الرقمي.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن مؤسسة مروج الأهلية تمتلك مستوى متوسطاً من ممارسة القيادة الرقمية، مع تميز نسبي في الجوانب المرتبطة بالرؤية والتواصل الرقمي، مقابل حاجة أكبر لتعزيز الثقافة الرقمية والتمكين الرقمي بما ينسجم مع متطلبات التحويل الرقمي المؤسسي الحديثة.

ويتضح أن نتائج الدراسة الحالية تتفق بشكل عام مع ما أشارت إليه عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن مستوى القيادة الرقمية في المؤسسات جاء بدرجة متوسطة أو متوسطة تميل إلى الارتفاع، مثل دراسة الحولي وحمد (2025) ودراسة علي (2025) ودراسة المطيري والثبيتي (2023)، وفي المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع بعض الدراسات التي أشارت إلى مستويات مرتفعة جداً في ممارسة القيادة الرقمية، كدراسة الحربي (2025) التي بينت أن مستوى ممارسات القيادة الرقمية في الأجهزة الحكومية جاء بدرجة كبيرة جداً.

النتائج المتعلقة بالمجال الأول: الرؤية الرقمية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية الرقمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	التقدير
a1	تضع قيادة المؤسسة رؤية رقمية واضحة تتماشى مع التوجهات الحديثة.	4.192	0.741	1	مرتفع
a3	تشارك القيادة العاملين في تحديد الأهداف الرقمية للمؤسسة.	3.865	0.792	2	مرتفع
a2	تُترجم الرؤية الرقمية إلى خطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ.	3.711	0.976	3	مرتفع
a5	تستشرف القيادة المتغيرات الرقمية المستقبلية وتستعد للتعامل معها.	3.25	0.789	4	متوسط
a4	تتابع القيادة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف الرقمية بصورة دورية.	2.884	0.615	5	متوسط
الكل		3.58	0.783	—	مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مستوى ممارسة مجال الرؤية الرقمية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.580) بانحراف معياري بلغ (0.783)، مما يدل على اهتمام المؤسسة نسبياً بتبني توجهات رقمية واضحة في إدارة أعمالها.

وجاءت الفقرة (a1) التي تنص على: "تضع قيادة المؤسسة رؤية رقمية واضحة تتماشى مع التوجهات الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.192) وبدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى إدراك قيادة المؤسسة لأهمية وجود رؤية رقمية واضحة تتوافق مع متطلبات التطور التقني والتحول الرقمي المعاصر. وقد يعكس ذلك اهتمام



المؤسسة بالتخطيط المستقبلي وتبني توجهات إدارية حديثة تدعم التطوير المؤسسي. كما جاءت الفقرة (a3) المتعلقة بمشاركة العاملين في تحديد الأهداف الرقمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.865)، مما يدل على وجود مستوى جيد من المشاركة التنظيمية في الجوانب المرتبطة بالأهداف الرقمية، وهو ما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين القيادة والعاملين تجاه التحول الرقمي. في المقابل، جاءت الفقرة (a4) التي تنص على: "تتبع القيادة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف الرقمية بصورة دورية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.884) وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في عمليات المتابعة والتقييم المستمر للأهداف الرقمية داخل المؤسسة. وقد يُعزى ذلك إلى محدودية وجود مؤشرات أداء رقمية واضحة، أو ضعف أنظمة المتابعة الإلكترونية المستخدمة في تقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الرقمية.

النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: الثقافة الرقمية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة الرقمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	التقدير
a10	تسهم القيادة في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للمتغيرات الرقمية.	3.307	0.78	1	متوسط
a6	تشجع القيادة ثقافة الابتكار في استخدام التقنيات الرقمية.	2.942	0.872	2	متوسط
a7	تدعم القيادة العاملين في التكيف مع التغيرات المرتبطة بالتحول الرقمي.	2.942	0.872	3	متوسط
a8	تعزز المؤسسة بيئة عمل تشجع على تبادل الخبرات الرقمية.	2.807	0.715	4	متوسط
a9	تدعم القيادة التعلم المستمر في مجال التقنيات الرقمية الحديثة.	2.75	0.682	5	متوسط
الكل		2.95	0.784	—	متوسط

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مستوى ممارسة مجال الثقافة الرقمية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (2.950) بانحراف معياري بلغ (0.784)، مما يشير إلى أن الثقافة الرقمية داخل المؤسسة لا تزال في مستوى متوسط وتحتاج إلى مزيد من الدعم والتعزيز. وجاءت الفقرة (a10) التي تنص على: "تسهم القيادة في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للمتغيرات الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.307) وبدرجة متوسطة، مما يدل على وجود توجه نسبي لدى القيادة نحو تهيئة بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الرقمية، إلا أن هذا التوجه لم يصل بعد إلى المستوى المرتفع. في حين جاءت الفقرتان (a6) و (a7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متساوٍ بلغ (2.942)، وهو ما يعكس وجود مستوى متوسط من دعم القيادة لثقافة الابتكار الرقمي ومساندة العاملين في التكيف مع التحول الرقمي. وقد يشير ذلك إلى أن المؤسسة تبذل جهوداً في هذا الجانب، لكنها ما تزال بحاجة إلى تعزيز المبادرات والبرامج التي تنمي ثقافة التغيير والابتكار الرقمي بين العاملين. أما الفقرة (a9) المتعلقة بدعم التعلم المستمر في مجال التقنيات الرقمية الحديثة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.750)، مما يشير إلى محدودية الاهتمام ببرامج التطوير المهني والتدريب المستمر في المجال الرقمي داخل المؤسسة. وقد يُعزى ذلك إلى ضعف البرامج التدريبية المتخصصة أو محدودية الموارد المخصصة لبناء القدرات الرقمية للعاملين.

النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: الكفايات الرقمية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكفايات الرقمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	التقدير
a13	تستخدم القيادة الأنظمة والمنصات الرقمية بفاعلية في تنفيذ الأعمال.	3.769	0.782	1	مرتفع
a11	يمتلك القادة مهارات رقمية تساعدهم على تطوير العمل المؤسسي.	3.653	0.837	2	مرتفع



رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	التقدير
a15	تسهم القيادة في بناء فرق عمل تمتلك مهارات رقمية متنوعة.	3.557	0.697	3	مرتفع
a14	تعتمد القيادة على البيانات الرقمية في دعم اتخاذ القرارات.	3.442	0.777	4	متوسط
a12	تحرص القيادة على تنمية المهارات الرقمية للعاملين بصورة مستمرة.	2.923	0.621	5	متوسط
الكلية		3.469	0.743	—	متوسط

أظهرت نتائج الجدول (8) أن مستوى ممارسة مجال الكفايات الرقمية في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكلية للمجال (3.469) بانحراف معياري بلغ (0.743)، مما يدل على وجود مستوى مقبول من الكفايات الرقمية لدى القيادة، مع الحاجة إلى مزيد من التطوير في بعض الجوانب المرتبطة بتنمية القدرات الرقمية.

وجاءت الفقرة (a13) التي تنص على: "تستخدم القيادة الأنظمة والمنصات الرقمية بفاعلية في تنفيذ الأعمال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.769) وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى اعتماد القيادة بدرجة جيدة على التقنيات والمنصات الرقمية في إدارة الأعمال وتنفيذ المهام المؤسسية، وهو ما يعكس توجهًا نحو توظيف الأدوات الرقمية في تحسين الكفاءة الإدارية. كما جاءت الفقرة (a11) المتعلقة بامتلاك القادة لمهارات رقمية تساهم في تطوير العمل المؤسسي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.653)، مما يدل على توفر مستوى جيد من المهارات الرقمية لدى القيادات داخل المؤسسة، الأمر الذي يعزز قدرتهم على مواكبة متطلبات التحول الرقمي. أما الفقرة (a12) التي تنص على: "تحرص القيادة على تنمية المهارات الرقمية للعاملين بصورة مستمرة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.923) وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في برامج التطوير والتدريب المستمر المتعلقة بتنمية المهارات الرقمية للعاملين. وقد يُعزى ذلك إلى محدودية البرامج التدريبية المتخصصة أو ضعف الاستثمار المؤسسي في بناء القدرات الرقمية بصورة مستدامة.

النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: التمكين الرقمي

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التمكين الرقمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	التقدير
a20	تعزز القيادة العمل الجماعي باستخدام الوسائل والتطبيقات الرقمية.	3.807	0.767	1	مرتفع
a17	تدعم القيادة العاملين في استخدام التقنيات الرقمية أثناء أداء العمل.	3.519	0.779	2	مرتفع
a16	تمنح القيادة العاملين فرصاً للمشاركة في تنفيذ المبادرات الرقمية.	3.461	0.778	3	متوسط
a18	تشجع القيادة العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الرقمية التطويرية.	3.076	0.709	4	متوسط
a19	تسهم القيادة في تهيئة بيئة عمل تدعم التحول الرقمي.	3	0.74	5	متوسط
الكلية		3.373	0.755	—	متوسط

أظهرت نتائج الجدول (9) أن مستوى ممارسة مجال التمكين الرقمي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكلية للمجال (3.373) بانحراف معياري بلغ (0.755)، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من ممارسات التمكين الرقمي داخل المؤسسة، مع الحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير في بعض الجوانب.

وجاءت الفقرة (a20) التي تنص على: "تعزز القيادة العمل الجماعي باستخدام الوسائل والتطبيقات الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.807) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام القيادة بتوظيف التطبيقات والوسائل الرقمية في دعم العمل التعاوني وتعزيز التواصل بين العاملين، وهو ما يساهم في تحسين كفاءة الأداء



وتبادل المعلومات داخل المؤسسة. كما جاءت الفقرة (a17) المتعلقة بدعم العاملين في استخدام التقنيات الرقمية أثناء أداء العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.519) وبدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود توجه إيجابي لدى القيادة نحو مساندة العاملين وتشجيعهم على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية في إنجاز المهام المختلفة. وفي المقابل، جاءت الفقرة (a19) التي تنص على: "تسهم القيادة في تهيئة بيئة عمل تدعم التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.000) وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن البيئة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، سواء من حيث البنية التقنية أو السياسات والإجراءات التنظيمية المحفزة للتحول الرقمي.

النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: التواصل الرقمي

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التواصل الرقمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	التقدير
a25	تسهل وسائل التواصل الرقمية في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة.	4.134	0.627	1	مرتفع
a23	تتوافر قنوات رقمية سريعة للاستجابة للاستفسارات والمشكلات.	3.826	0.759	2	مرتفع
a24	تستخدم المنصات الرقمية في متابعة الأعمال والإجراءات.	3.692	0.919	3	مرتفع
a21	تستخدم وسائل الاتصال الرقمية بصورة فعالة داخل المؤسسة.	3.173	0.809	4	متوسط
a22	تسهل التقنيات الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين.	2.98	0.671	5	متوسط
الكلية		3.561	0.757	—	مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مستوى ممارسة مجال التواصل الرقمي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكلية للمجال (3.561) بانحراف معياري بلغ (0.757)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتوظيف أدوات وتقنيات التواصل الرقمي في دعم العمليات الإدارية وتحسين التنسيق بين الإدارات والعاملين.

وجاءت الفقرة (a25) التي تنص على: "تسهل وسائل التواصل الرقمية في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.134) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على فاعلية وسائل الاتصال الرقمية المستخدمة داخل المؤسسة في تعزيز التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة، وهو ما يساهم في تحسين تدفق المعلومات وسرعة إنجاز الأعمال. كما جاءت الفقرة (a23) المتعلقة بتوافر قنوات رقمية سريعة للاستجابة للاستفسارات والمشكلات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.826) وبدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل اتصال رقمية تساعد على سرعة الاستجابة والتعامل مع المشكلات والاستفسارات بصورة أكثر كفاءة ومرونة. أما الفقرة (a22) التي تنص على: "تسهل التقنيات الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.980) وبدرجة متوسطة، مما قد يشير إلى وجود بعض المعوقات المرتبطة بتدفق المعلومات أو محدودية الاستفادة الكاملة من أدوات الاتصال الرقمي في تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة

والذي ينص على: "ما مستوى الأداء الإداري في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟". للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء الإداري، وترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.



جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء الإداري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	التقدير
b6	يظهر العاملون مرونة في التعامل مع الأنظمة الإدارية الحديثة.	3.846	0.724	1	مرتفع
b1	تسهل الرقمنة في سرعة إنجاز المعاملات داخل المؤسسة.	3.769	0.757	2	مرتفع
b2	يلتزم العاملون بمعايير الجودة عند تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.	3.711	0.723	3	مرتفع
b3	تتوافر قنوات اتصال إلكترونية فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.519	0.804	4	مرتفع
b8	تسهل الأنظمة الرقمية في تحسين دقة المعلومات والتقارير.	3.48	1.038	5	متوسط
b5	تسهل التقنيات الرقمية في ترشيد الوقت والجهد أثناء تنفيذ الأعمال.	3.442	0.826	6	متوسط
b4	تستخدم مؤشرات واضحة في متابعة مستوى الإنجاز داخل المؤسسة.	3.423	0.8	7	متوسط
b10	تساعد التقنيات الرقمية المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات بصورة مرنة.	3.384	0.745	8	متوسط
b7	يتم استثمار الموارد البشرية والتقنية بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.365	0.767	9	متوسط
b9	يتم التعامل مع الشكاوى والمقترحات بصورة سريعة وفعالة.	3.326	0.677	10	متوسط
	الكلية للمحور الثاني (الأداء الإداري)	3.526	0.786	—	مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مستوى الأداء الإداري في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء الإداري (3.526) بانحراف معياري بلغ (0.786)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية داخل المؤسسة.

وجاءت الفقرة (b6) التي تنص على: "يظهر العاملون مرونة في التعامل مع الأنظمة الإدارية الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.846) وبدرجة مرتفعة، مما يعكس قدرة العاملين على التكيف مع الأنظمة والتقنيات الحديثة، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على جاهزية المؤسسة للتعامل مع متطلبات التطوير والتحول الإداري الرقمي. كما جاءت الفقرة (b1) المتعلقة بإسهام الرقمنة في سرعة إنجاز المعاملات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.769)، مما يدل على أن استخدام التقنيات الرقمية ساهم بصورة واضحة في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة الإنجاز داخل المؤسسة. أما الفقرة (b9) التي تنص على: "يتم التعامل مع الشكاوى والمقترحات بصورة سريعة وفعالة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.326) وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود حاجة لتطوير آليات التعامل مع الشكاوى والمقترحات وتحسين سرعة الاستجابة لها داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن استخدام مؤشرات واضحة لمتابعة مستوى الإنجاز، واستثمار الموارد البشرية والتقنية، والاستجابة المرنة للمتغيرات، جاءت جميعها بدرجات متوسطة، وهو ما قد يعكس وجود جهود قائمة في هذه الجوانب لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتطوير لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن مؤسسة مروج الأهلية تتمتع بمستوى جيد من الأداء الإداري، خاصة في الجوانب المرتبطة بالمرونة الإدارية وسرعة الإنجاز واستخدام التقنيات الحديثة، مقابل الحاجة إلى مزيد من التطوير في مجالات المتابعة الإدارية، والاستجابة للشكاوى، وتحسين استثمار الموارد والإجراءات التنظيمية الداعمة للأداء المؤسسي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن مستوى الأداء المؤسسي يصل إلى مستويات مرتفعة نسبياً، ومن أبرزها دراسة الحربي (2025)، ودراسة أبو بكر والسويطي (2024) ودراسة المطيري والثبتي (2023).



ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة
والذي ينص على: "ما مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟".
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التميز المؤسسي، وترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	التقدير
c10	تسهم القيادة في تعزيز العلاقات مع المستفيدين والشركاء عبر الوسائل الرقمية.	4.134	0.627	1	مرتفع
c8	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة لضمان جودة الخدمات المقدمة.	3.846	0.724	2	مرتفع
c4	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على الابتكار والتحسين المستمر.	3.826	0.809	3	مرتفع
c5	تظهر المؤسسة مستوى مرتفعاً من الكفاءة في تنفيذ أعمالها ومشروعاتها.	3.769	0.757	4	مرتفع
c9	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة بكفاءة.	3.73	0.842	5	مرتفع
c1	تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها بصورة مستمرة.	3.673	0.785	6	مرتفع
c3	تحرص المؤسسة على قياس رضا المستفيدين بصورة دورية.	3.576	0.936	7	مرتفع
c2	تطبق المؤسسة ممارسات حديثة لتحسين جودة العمل.	3.48	0.828	8	متوسط
c6	تلتزم المؤسسة بمبادئ الشفافية والوضوح في إجراءات العمل.	3.211	0.824	9	متوسط
c7	تسهم التقنيات الرقمية في تعزيز صورة المؤسسة لدى المستفيدين.	3.019	0.699	10	متوسط
	الكلّي للمحور الثالث (التميز المؤسسي)	3.626	0.783	—	مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (12) أن مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكلّي لمحور التميز المؤسسي (3.626) بانحراف معياري بلغ (0.783)، مما يشير إلى أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من الممارسات المرتبطة بالتميز والتطوير المؤسسي. وجاءت الفقرة (c10) التي تنص على: "تسهم القيادة في تعزيز العلاقات مع المستفيدين والشركاء عبر الوسائل الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.134) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتوظيف الوسائل الرقمية في تعزيز التواصل والعلاقات مع المستفيدين والشركاء، وهو ما يسهم في دعم الصورة المؤسسية وتحقيق قدر أكبر من التفاعل والشاركة المجتمعية. كما جاءت الفقرة (c8) المتعلقة باعتماد أساليب حديثة لضمان جودة الخدمات المقدمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.846)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتطبيق ممارسات وإجراءات حديثة تسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. أما الفقرة (c7) التي تنص على: "تسهم التقنيات الرقمية في تعزيز صورة المؤسسة لدى المستفيدين" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.019) وبدرجة متوسطة، مما قد يشير إلى أن المؤسسة لم تستثمر بعد بصورة كافية التقنيات الرقمية في بناء صورتها الذهنية وتعزيز حضورها المؤسسي لدى المستفيدين. كما أظهرت النتائج أن الالتزام بمبادئ الشفافية والوضوح في إجراءات العمل جاء بدرجة متوسطة، وهو ما قد يعكس الحاجة إلى مزيد من التطوير في الجوانب التنظيمية والإجرائية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والشفافية الإدارية.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن مؤسسة مروج الأهلية تتمتع بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي، خاصة في الجوانب المرتبطة بجودة الخدمات، والابتكار، والتواصل مع المستفيدين والشركاء، مقابل الحاجة إلى مزيد من التطوير في توظيف التقنيات الرقمية لتعزيز الصورة المؤسسية، ودعم ممارسات الشفافية والوضوح التنظيمي بصورة أكبر.



تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أكدته عدد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن المؤسسات تحقق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي، كما في دراسة محمد (2025)، ودراسة عثمان (2024)، ودراسة (Al-Rousan & Ababneh, 2025).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء الإداري في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة العلاقة بين مجالات القيادة الرقمية ومحور الأداء الإداري.

جدول (13): معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الرقمية والأداء الإداري

مجالات القيادة الرقمية	معامل الارتباط مع الأداء الإداري	مستوى الدلالة	دلالة العلاقة
الرؤية الرقمية	0.577	0.009	دالة إحصائية
الثقافة الرقمية	0.618	0.021	دالة إحصائية
الكفايات الرقمية	0.56	0.026	دالة إحصائية
التمكين الرقمي	0.605	0	دالة إحصائية
التواصل الرقمي	0.602	0.03	دالة إحصائية
القيادة الرقمية ككل	0.599	0.003	دالة إحصائية

أظهرت نتائج الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء الإداري في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيادة الرقمية ككل والأداء الإداري (0.599) عند مستوى دلالة (0.003)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة الرقمية تحسن مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن تبني القيادة الرقمية يسهم بصورة فاعلة في تطوير العمليات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء، من خلال توظيف التقنيات الحديثة، وتسهيل الإجراءات، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين جودة التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الرؤية الرقمية والأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.577) عند مستوى دلالة (0.009)، مما يشير إلى أن وضوح التوجهات والرؤى الرقمية لدى القيادة يسهم في تحسين كفاءة العمل الإداري وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بصورة أكثر فاعلية. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الثقافة الرقمية والأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.618) عند مستوى دلالة (0.021)، وهي من أعلى معاملات الارتباط بين المجالات، الأمر الذي يعكس أهمية نشر ثقافة رقمية داعمة للابتكار والتطوير في رفع مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة.

كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الكفايات الرقمية والأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.560) عند مستوى دلالة (0.026)، مما يدل على أن امتلاك القيادات والعاملين للمهارات والكفايات الرقمية يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري ورفع كفاءة تنفيذ الأعمال. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التمكين الرقمي والأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.605) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن دعم العاملين وتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية والمشاركة في المبادرات الرقمية ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة. كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التواصل الرقمي والأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.602) عند مستوى دلالة (0.030)، وهو ما يؤكد أهمية وسائل الاتصال الرقمية في تسهيل تدفق المعلومات وتحسين التنسيق الإداري وسرعة إنجاز الأعمال.



وبشكل عام، تؤكد النتائج أن القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز الأداء الإداري داخل مؤسسة مروج الأهلية، وأن تنمية الممارسات الرقمية القيادية يمكن أن تسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل المؤسسي، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي والتطور الإداري الحديث. تتفق نتائج الدراسة مع ما أكدته معظم الدراسات السابقة التي أثبتت أن ممارسات القيادة الرقمية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والإداري. ومن أبرزها دراسة البردان (2025) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أدوار القيادة الرقمية والأداء المستدام، وتتفق مع دراسة أبو بكر والسويطي (2024) التي توصلت إلى وجود تأثير قوي ومباشر لممارسات القيادة الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي، كما تتسق هذه النتائج مع دراسة الحربي (2025) التي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الرقمية وتطوير الأداء الوظيفي، بما يشمل الكفاءة الرقمية ونشر الثقافة الرقمية، وهو ما ينسجم مع ارتفاع معاملات الارتباط في الدراسة الحالية خاصة في بعد الثقافة الرقمية والتمكين الرقمي. ودراسة (Qiao et al., 2024) التي أكدت أن القيادة الرقمية تسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء، ودراسة الحولي وحمد (2025) التي أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والأداء المتميز، ودراسة نوري ومحمد (2022) التي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد القيادة الرقمية وبين الأداء الوظيفي. ودراسة كشكول وآخرون (2024) التي أكدت أن القيادة الرقمية المستدامة تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات، وتدعم هذه النتيجة كذلك ما توصلت إليه دراسة المطيري والثبيتي (2023) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي، مما يعكس اتساقاً عاماً في الأدبيات حول الدور الإيجابي للقيادة الرقمية في رفع كفاءة الأداء بمختلف أنواعه.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس للدراسة

والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة العلاقة بين مجالات القيادة الرقمية ومحور التميز المؤسسي.

جدول (14): معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي

مجالات القيادة الرقمية	معامل الارتباط مع التميز المؤسسي	مستوى الدلالة	دلالة العلاقة
الرؤية الرقمية	0.563**	0.001	دالة إحصائية
الثقافة الرقمية	0.579**	0.000	دالة إحصائية
الكفايات الرقمية	0.583**	0.000	دالة إحصائية
التمكين الرقمي	0.556**	0.001	دالة إحصائية
التواصل الرقمي	0.758**	0.000	دالة إحصائية
القيادة الرقمية ككل	0.709**	0.000	دالة إحصائية

أظهرت نتائج الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين القيادة الرقمية والتميز المؤسسي في مؤسسة مروج الأهلية بمدينة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيادة الرقمية ككل والتميز المؤسسي (0.709) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة الرقمية ارتفع مستوى التميز المؤسسي داخل المؤسسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الرقمية تمثل أحد العوامل الرئيسة الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي، لما توفره من بيئة تنظيمية مرنة، وقدرة على توظيف التقنيات الحديثة، وتعزيز جودة الخدمات، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية.



كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين الرؤية الرقمية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.563) عند مستوى دلالة (0.001)، مما يشير إلى أن وضوح الرؤية الرقمية والتوجهات المستقبلية يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التطوير والتحسين المستمر وتحقيق مستويات أفضل من التميز المؤسسي. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين الثقافة الرقمية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.579) عند مستوى دلالة (0.000)، الأمر الذي يعكس أهمية نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي والابتكار في تعزيز جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين الكفايات الرقمية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.583) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن امتلاك القيادات والعاملين للمهارات الرقمية يساهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات والعمليات المؤسسية. وأظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين التمكين الرقمي والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.556) عند مستوى دلالة (0.001)، مما يشير إلى أن تمكين العاملين من استخدام التقنيات الرقمية والمشاركة في المبادرات الرقمية يعزز من قدرة المؤسسة على التطوير وتحقيق مستويات أعلى من التميز. في حين سجل مجال التواصل الرقمي أعلى معاملات الارتباط مع التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.758) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يدل على الدور الكبير الذي تؤديه وسائل الاتصال الرقمية في تحسين العلاقات التنظيمية، وتعزيز التنسيق الداخلي، وتقوية التواصل مع المستفيدين والشركاء، بما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى التميز المؤسسي.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة تعد من العوامل المؤثرة بقوة في تحقيق التميز المؤسسي داخل مؤسسة مروج الأهلية، وأن تعزيز الممارسات الرقمية القيادية يمكن أن يساهم بصورة فاعلة في رفع جودة الأداء والخدمات وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل متطلبات التحول الرقمي الحديثة. تتفق نتائج الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة التي أكدت هذا الاتجاه العام، حيث جاءت دراسة الشماخ (2024) لتؤكد وجود دور إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الرقمية في تحقيق التميز المنظمي، وهو ما ينسجم مباشرة مع قوة العلاقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية. ودراسة علي (2025) التي توصلت إلى وجود علاقة إحصائية طردية قوية بين القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بما يشير إلى أهمية توظيف ممارسات القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي.

وتتسق مع دراسة (Al-Rousan & Ababneh, 2025) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي. ودراسة الجهني وطيبة (2023) التي أكدت وجود أثر إيجابي لممارسة القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي.

كما تتسق النتائج مع دراسة الشمراني والعمرى (2023) التي بينت وجود أثر إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الابتكار، الإقناع، المعرفة) في تعزيز التميز المؤسسي، وهو ما يتقاطع مع ارتفاع معاملات الارتباط في الدراسة الحالية خاصة في بعد التواصل الرقمي والكفايات الرقمية، باعتبارها من أكثر الأبعاد ارتباطًا بالتميز المؤسسي. وتتوافق هذه النتائج كذلك مع دراسة محمد (2025) التي أكدت وجود أثر قوي للقيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، خصوصًا عند توظيف التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي، مما يدعم فكرة أن القيادة الرقمية تمثل محركًا أساسيًا لتحقيق التميز المؤسسي في البيئات المعاصرة. كما تدعم دراسة عثمان (2024) هذه النتيجة من خلال تأكيدها على وجود تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي.



التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- تعزيز ممارسات القيادة الرقمية داخل المؤسسة من خلال تبني خطط واستراتيجيات واضحة تدعم التحول الرقمي وتواكب التطورات التقنية الحديثة.
 - العمل على نشر الثقافة الرقمية بين العاملين عبر تنظيم البرامج التدريبية وورش العمل التي تسهم في تعزيز الوعي الرقمي وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التحول الرقمي.
 - تطوير الكفايات الرقمية للقيادات والعاملين بصورة مستمرة، من خلال توفير برامج تدريب متخصصة في استخدام الأنظمة والمنصات الرقمية وتحليل البيانات واتخاذ القرار الرقمي.
 - تعزيز التمكين الرقمي للعاملين عبر إشراكهم في المبادرات الرقمية، وتشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار التطويرية المتعلقة بالتحول الرقمي.
 - توفير بيئة تنظيمية وتقنية داعمة للتحول الرقمي تسهم في تحسين كفاءة العمل الإداري وتعزيز المرونة في التعامل مع المتغيرات الحديثة.
 - تطوير أنظمة الاتصال والتواصل الرقمي داخل المؤسسة بما يسهم في تسهيل تبادل المعلومات وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة وتحسين سرعة الاستجابة للمعاملات والشكاوى والمقترحات.
 - توسيع الاعتماد على البيانات الرقمية ومؤشرات الأداء في دعم عمليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر دقة وفاعلية.
 - تعزيز ممارسات التميز المؤسسي من خلال تبني معايير ونماذج حديثة للجودة والتميز المؤسسي، والاستفادة من التطبيقات الرقمية في تحسين الخدمات والإجراءات المؤسسية.
 - دعم بيئة العمل المحفزة على الابتكار والإبداع الرقمي بما يشجع العاملين على تبني الأفكار التطويرية والمبادرات الرقمية الحديثة.
 - تعزيز استخدام الوسائل والمنصات الرقمية في بناء العلاقات مع المستفيدين والشركاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.
 - إجراء تقييم دوري لمستوى القيادة الرقمية والأداء الإداري والتميز المؤسسي داخل المؤسسة بهدف الكشف عن نقاط القوة وفرص التحسين والعمل على تطويرها بصورة مستمرة.

المقترحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم المقترحات الآتية:
- إجراء دراسات مستقبلية مشابهة في مؤسسات وجمعيات أهلية أخرى داخل المملكة العربية السعودية، بهدف المقارنة بين المؤسسات المختلفة واختبار إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة.
 - دراسة أثر القيادة الرقمية في متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية للعاملين داخل المؤسسات.
 - إجراء دراسة تتناول المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات الأهلية، مع تقديم حلول تطبيقية قابلة للتنفيذ.
 - بحث العلاقة بين برامج التدريب والتطوير الرقمي وتنمية الكفايات الرقمية لدى القيادات والعاملين، ومدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي.
 - إجراء دراسات نوعية أو مختلطة للكشف بصورة أعمق عن آليات ممارسة القيادة الرقمية والتحديات الواقعية التي تواجه تطبيقها داخل بيئات العمل المؤسسي.



المراجع

1. إبراهيم، حميد ناصر. المليكي، حمود محسن. القانص، غالب حميد. (2024). تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2(1)، 690-731.
2. أبو بكر، أحمد فوزي. السويطي، شلبي إسماعيل مرشد. (2024). أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين: وزارة الاتصال والاقتصاد الرقمي أنموذجاً، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 9(21)، 161-192.
3. أبو سعده، أحمد رياض. (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط. (15)، 35-91.
4. البردان، محمد فوزي أمين. صالح، السيد عزت السيد. خلف، السيد ماهر محمود. (2025). تأثير أدوار القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للتحويل الرقمي بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 12(4)، 899 - 963.
5. بركات، خالد مصطفى. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(2)، 241-266.
6. الجهني، ود طلال. طيبة، حسن بن عبدالقادر. (2023). القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة، مجلة عالم التربية، (81)، 84 - 133.
7. الحربي، بدر بن جزا. (2025). أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة التجارة والتمويل، (3)، 174-209.
8. الحولي، عليان عبدالله. حمد، محمد حسن. (2025). درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 19(1)، 27-47.
9. ردي، وفاء عبدالله علي. (2022). درجة تطبيق وظائف القيادة الرقمية في مكاتب التعليم بخميس مشيط. المجلة العربية للقيادة التربوية، 7(1)، 89-110.
10. الشماع، عبد الغفور وعالله. (2024). دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المنظمي دراسة مسحية في جامعة الموصل، مجلة كلية الكوت الجامعة "عدد خاص بالمؤتمر العلمي السابع للعلوم الادارية والاقتصادية 2-3 يوليو 2024م"، 1-14.
11. الشمراني، مها فهد. العمري، ثنوى عبدالله. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، (58)، 498-547.
12. عبد التواب، عبد اللاه عبد التواب. الحلواني، حنان صلاح الدين. حمور، إيمان زكريا. (2023). تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول: دراسة مقارنة. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(3)، 31-60.
13. عثمان، أحمد محمد. (2024). تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي: الدور الوسيط للأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 3(10)، 239-288.
14. العرافي، سارة علي. الزامل، مها عثمان. (2025). دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 46(4)، 94-114.
15. العطوي، دلال. (2024). القيادة الرقمية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمنطقة تبوك "دراسة ميدانية"، مجلة السادات للبحوث الادارية والمالية، 2(2)،
16. علي، أيمن ميرغني إبراهيم. (2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 14(1)، 513-532.
17. علي، شيماء فوزي إبراهيم. (2025). القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 22(4)، 61-100.



18. كشكول، حسين محمد. الحمداني، محمد مجيد. الحبوبى، محمد نبيل. المالكي، نضال عبد الله. علي، غازي فيصل. (2024). دور القيادة الرقمية الرائدة في مجال تعزيز القوى العاملة الرائدة في مجال العلوم والتكنولوجيا: رؤية مستقبلية / دراسة تطبيقية في جامعة وارث الانبياء وجامعة الطف وجامعة الصفوة. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 19 (عدد خاص)، 1222-1235.
19. محمد، عبدالعزيز فيصل. مرسى، محمد محمد. الحلواني، حنان صلاح الدين. صالح، نعمات عبد الناصر. (2025). تطوير الاداء الاداري لقيادات التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل التميز التنظيمي: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 41(3)، 200-237.
20. محمد، ياسمين عبدالرحيم. (2025). دور القيادة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال الذكاء الاصطناعي بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 12(4)، 329-379.
21. محمود، ايناس أحمد. (2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، مجلة الإدارة التربوية، 34(34)، 213-331.
22. المطيري منى. جزا. الحلافي، حسن. خضر، العباس المعتصم. خليل. (2025). نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: إطار تطبيقي في السياق السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(11)، 1-18.
23. المطيري، سلطان دجيل الله. الثبيتي، عبد الله عواض. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد وعلاقتها بالأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والانسانية، 27(27)، 61-89.
24. المفيز، خولة عبد الله. (2021). مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 10(3)، 67-89.
25. منصور، مهدي نعيم. وشواهنة، سناء قيس. (2026). واقع القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في الداخل الفلسطيني وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 608-626.
26. نوري، محمد رهنج. محمد، بهيجان ابراهيم. (2022). انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي "دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان العراق"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 10(1)، 160-177.
27. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). المبادرات الرقمية الوطنية. الرياض. [/https://www.mcit.gov.sa](https://www.mcit.gov.sa)

28. Abbu, H., Gopalakrishna, P. (2021). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. **Journal of Business Research**, 125, 851-863. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004>

29. Abuajwa, A., Al-Tahitah, N., & Abdul Muthaliff, M. (2023). The impact of digital leadership on readiness for change in higher education in Palestine: A proposed model. **I-IECONS e-Proceedings**, 10(1), 966-976. <https://doi.org/10.33102/iecons.v10i1.55>

30. AlAjmi, A. M., Alshammari, E. A., & Alotaibi, A. M. (2022). The impact of digital leadership on teachers' acceptance and use of technology in education. **International Journal of Educational Management**, 36(4), 789-804.

31. AlNuaimi, Bader K. & Kumar Singh, Sanjay & Ren, Shuang & Budhwar, Pawan & Vorobyev, Dmitriy, (2022).. "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy," **Journal of Business Research**, Elsevier, vol. 145(C), 636-648.

32. Al-Rousan, Mahmoud. Ali. Ababneh, Ayat. Wuhaib. (2025). The impact of digital leadership on institutional excellence in the Jordanian social security



corporation: business intelligence as a moderating variable, *Future Business Journal*, 11(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00523-9>

33. De Araujo, L., Priadana, S., Paramarta, V., Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. **International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership**, 2(1), 45-56. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>

Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>

34. Lim, C. P., & Teoh, Y. P. (2021). Digital learning culture, professional excellence and digital citizenship in private higher education institutions. **International Journal of Educational Management**, 35(6), 1234–1248. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2021-0097>

35. Mirčetić, V., Mihić, M., & Kovačević, I. (2024). Unlocking Hidden Potential: Developing Leadership Competencies in the Digital Age. In *Proceedings of XIX International Symposium SymOrg*.

36. Peng, Bo. (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210-225. <https://doi.org/10.1177/2096608321989835>

37. Schneider, Jannick, Striebing, Clemens, Uhler, Lisa, Wührl, Jan M., Schmaus, Sebastian, & Weber, Mathias (2024). Navigating Values: Leadership Behaviors for Enhancing Police Organizational Identity. *Policing: An International Journal*, 47(6), 990–1008.