

## دور القيادة الرقمية في التحوّل الرقّمي في القطاع الحكومي الفلسطيني

الاستلام: 16 / إبريل / 2024  
التحكيم: 21 / أكتوبر / 2024  
القبول: 9 / ديسمبر / 2024

أحمد سيف الدين جلاّد<sup>(1)</sup>  
أحمد محمد حرز الله<sup>(2)\*</sup>

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> مدير دائرة الديوان - الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - فلسطين. <https://orcid.org/0009-0007-7017-4005>

الاييميل: [ahmadojallad@gmail.com](mailto:ahmadojallad@gmail.com)

<sup>2</sup> أستاذ مشارك - دائرة إدارة الأعمال - كلية الأعمال والاقتصاد - جامعة القدس - فلسطين. <https://orcid.org/0000-0002-9453-3777>

\* عنوان المراسلة: [ahirzallah@staff.alquds.edu](mailto:ahirzallah@staff.alquds.edu)

## دور القيادة الرقمية في التحوّل الرقّمي في القطاع الحكومي الفلسطيني

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الرقمية في التحوّل الرقّمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وطُبقت على وزارات القطاع الحكومي في فلسطين البالغ عددها (22) وزارة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الوظيفية الأولى والعليا، وصُممت عينة الدراسة لتكون طبقية عشوائية منتظمة جرى اختيارها على مرحلتين: المرحلة الأولى تمثلت باختيار عينة طبقية عشوائية تكوّنت من (10) وزارات، والمرحلة الثانية تمثلت في اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي عينة المرحلة الأولى، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (330) مفردة، وجرى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث وزعت (330) استبانة، واسترجعت (284) استبانة، حيث جرى رفض (46) استبانة بسبب عدم اكتمال الإجابة.

وأظهرت النتائج أنّ الدرجة الكلية لواقع القيادة الرقمية والدرجة الكلية لواقع التحوّل الرقّمي في القطاع الحكومي الفلسطيني كانتا بدرجة متوسطة، وكانت الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية أعلى من الدرجة الكلية للقيادة الداعمة، وكلاهما بدرجة متوسطة، في حين كانت الدرجة الكلية لأبعاد التحوّل الرقّمي متوسطة ومرتبطة حسب الأعلى كما يلي: العمليات، الاستراتيجية، المواطنون، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على التحوّل الرقّمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية على جميع أبعاد التحوّل الرقّمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة، التحوّل الرقّمي، القطاع الحكومي الفلسطيني.

## The Role of Digital Leadership on Digital Transformation in the Palestinian Governmental Sector

Ahmad Saif-Eddin Jalla <sup>(1)</sup>  
Ahmad Mohammad Herzallah <sup>(2,\*)</sup>

### Abstract:

This study investigates the role of digital leadership in driving digital transformation within the Palestinian governmental sector, utilizing a descriptive and analytical approach. The research focused on 22 ministries within Palestine's governmental sector, targeting employees in senior and top-management positions. A stratified, systematic random sampling method was employed in two stages: in the first stage, a random stratified sample of 10 ministries was selected, and in the second, a simple random sample was drawn from the employees within these ministries, yielding a final sample size of 330 participants. Data were collected via a questionnaire, with 330 questionnaires distributed, 284 returned, and 46 excluded due to incomplete responses.

The study's findings indicate that both the overall level of digital leadership and digital transformation within the sector are moderate. Additionally, the level of innovative leadership was found to be higher than supportive leadership, though both remained at moderate levels. Among the pillars of digital transformation, the following were also moderate, listed in descending order: operations, strategy, citizens, culture, individuals & organization, and technology. The study concluded that digital leadership has a significant positive impact on digital transformation as a whole, as well as on each pillar of digital transformation.

**Keywords:** *Digital Leadership, Innovative leadership, Supportive leadership, Digital Transformation, Palestinian Government Sector.*

---

<sup>1</sup> Palestinian Central Bureau of Statistic - Director of DIWAN Department – Palestine.

Email: [ahmadojallad@gmail.com](mailto:ahmadojallad@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0007-7017-4005>.

<sup>2</sup> Associate Professor - Department of Business Administration - Faculty of Business and Economics - Al-Quds University – Palestine. <https://orcid.org/0000-0002-9453-3777>

\* Corresponding Author address: [ahirzallah@staff.alquds.edu](mailto:ahirzallah@staff.alquds.edu)

## المقدمة:

في عالم تسير فيه التكنولوجيا بخطى سريعة في ظل العولمة الرقمية، يعدُّ القادة الذكيون مفتاح النجاح في تحويل هذا الاندفاع التكنولوجي إلى فرص واقعية لتحسين الإنتاجية وتعزيز النجاح. ولقد أثار العصر الرقمي بقوة على المؤسسات والمجتمعات، مما أجبر المؤسسات على إعادة تطوير رؤيتها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الجديدة، وبالتالي، فإن القيادة الرقمية مطلوبة لضمان قدرة المؤسسات على إنشاء وتنفيذ استراتيجيات رقمية من شأنها تعزيز تطوير المؤسسة، وكذلك توفير قيمة ورضا العملاء (Borowska, 2019)، وقد أدى العصر الرقمي أيضاً إلى تسريع معدل التغيير عبر الصناعات في مناخ المؤسسات سريع الخطى والمتغير باستمرار، وأصبحت القيادة الرقمية ضرورة للبقاء على قيد الحياة نتيجة لذلك (Sampson, 2023).

في السنوات الأخيرة، دفعت سرعة الرقمنة المؤسسات في جميع المجالات إلى استخدام الأدوات الرقمية وممارسة أساليب العمل المتوافقة مع المتطلبات اليومية والتكيف معها (Oktaysoy et al., 2022)، وقد أثر انتشار جائحة كورونا بنحو كبير على الاقتصاد العالمي، وأجبر هذا التغيير جميع المؤسسات على البحث عن حلول تمكنها من البقاء، وإعادة التفكير في تنفيذ الحلول المستدامة القائمة على التطور الرقمي لتقليل التقلبات في عوامل بيئة الأعمال الديناميكية (Al-Husban et al., 2021). وأصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكل المؤسسات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة، بل هو برنامج كامل يمس المؤسسة، ويمس طريقة وأسلوب عملها، وكيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تجري بنحو أسهل وأسرع (البار والمرحبي، 2018).

ولإنجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات، فمن المفترض أن يمتلك القادة الرقميون الأدوات الأساسية لإدارة التحول الرقمي، ولكن هناك نقاط ضعف شديدة في كل من الهيمنة التكنولوجية وإدارة العمليات، مثل: قدرات التكنولوجيا المحدودة، تعقيد العمليات، المرونة التنظيمية (Sampson, 2023)، ولتغلب على نقاط الضعف ومعوقات التحول الرقمي فإنه يجب على القادة المزج بين المهارات التقليدية والجديدة، وتوجيه منظماتهم بنحو فعال إلى المستقبل، وهؤلاء هم القادة الرقميون القادرون على تحقيق التحول الرقمي (Kane et al., 2019).

وترى بعض الأبحاث والدراسات بأنه يمكن قياس مدى تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات عبر دراسة بعدي القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة (Büyükbese et al., 2022)، حيث إن القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة هما جوانب حيوية في القيادة الرقمية وتحقيق التحول الرقمي، فالقيادة الإبداعية مهمة لتشجيع الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة للمؤسسة، بينما القيادة الداعمة تسعى إلى دعم وتمكين الموظفين لتحقيق التحول الرقمي.

## التعريفات الإجرائية لهذه الدراسة

القيادة الرقمية: العملية التي يتبعها القادة لتوجيه وتنظيم وإدارة فرق العمل المسؤولة عن تحقيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، وذلك عبر الاستفادة من التقنيات الحديثة والمعلومات المتاحة، ويشمل ذلك تحليل البيانات، واستغلال أنظمة المعلومات المتوفرة في المؤسسة.

التحول الرقمي: عملية تغيير شاملة تعتمد على تبني التكنولوجيا الرقمية، وتحسين العمليات والأنظمة والثقافة التنظيمية باستمرار داخل المؤسسات والمجتمعات، ولا يقتصر هذا التحول على اعتماد تقنيات جديدة فحسب، بل يشمل أيضاً إعادة تصميم العمليات، وإعادة النظر في أساليب العمل التقليدية بهدف تعزيز الكفاءة والابتكار. القيادة الإبداعية: قدرة القائد على التأثير في سلوك الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة الحكومية عبر استثمار السلطة والصلاحيات بطرق مرنة ومبتكرة، ويشمل ذلك تشجيع التغيير وإدارة العمليات بطرق تتماشى مع احتياجات العصر، مع تهيئة مناخ يعزز الابتكار وطرح الأفكار، وتمكين الموظفين من تحمل المسؤولية والمبادرة في حل المشكلات.

القيادة الداعمة: العملية التي يعتمد فيها القائد على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الحكومية، عبر دعم الموظفين، وتحفيزهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير مناخ يشجع على الابتكار والإبداع، ويتميز القائد الداعم بالصدق والعدالة والانفتاح، ويمتلك مصادر متعددة للتأثير، منها الخبرة والمهارة، التقدير المالي، التأثير الشخصي، والسلطة النظامية.

## الإطار العام

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية في فلسطين تحديات كبيرة في إدارة عملية التحول الرقمي، خاصة في ظل التطورات السريعة التي يشهدها قطاع تكنولوجيا المعلومات وعلوم البيانات عالمياً، ومع تسارع وتيرة العولمة تزداد أهمية تبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين تقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية ولإدارة عمليات هذه المؤسسات بفعالية وكفاءة أعلى، إلا أن عملية التحول الرقمي يصاحبه العديد من التعقيدات والصعوبات والتحديات، مما يصعب على القادة التقليديين في ظل القدرات والمهارات الحالية اتخاذ القرارات المناسبة وتطبيقها بمرونة.

تشير نتائج الاستبانة السنوية للتحول الرقمي والسحابة الصادرة عن شركة Baker McKenzie (2022) إلى أن (77%) من المؤسسات على الصعيد العالمي قد بدأت بالفعل رحلتها في التحول الرقمي، بينما لا تزال (24%) من المؤسسات في مرحلة التخطيط. ومع ذلك، تظل نسبة النجاح محدودة، حيث يشير Forth وآخرون (2021) إلى أن (35%) فقط من مبادرات التحول الرقمي تحقق نجاحاً فعلياً. وعلى مستوى فلسطين، يبرز تقرير الاسكوا (2022) أن مؤشر (GEMS) وهو اختصار لـ (Government Electronic and Mobile Services) لقياس نضج الخدمات الحكومية الرقمية بلغ (23%)، وهي نسبة أقل من المتوسط الإقليمي العربي.

بناءً على ما سبق، يرى الباحثان ضرورة التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لضمان قيادة فعالة للتحول الرقمي المستقبلي، وذلك عبر اكتساب القادة الرقميين للمهارات التقنية والمعرفية اللازمة، لتحقيق نضج أكبر في تقديم الخدمات الإلكترونية عبر البوابات والتطبيقات، مما يجعل القيادة الرقمية ركيزة أساسية في نجاح التحول الرقمي والتميز القيادي في هذا المجال.

## أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟
- ما واقع التحوّل الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟
- هل هناك تأثير للقيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) على التحوّل الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- التعرف على واقع التحوّل الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- التعرف إلى تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) على التحوّل الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني.

## أهمية الدراسة

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من مساهمتها في إضافة معرفة علمية حديثة حول مفهوم القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة)، بالإضافة إلى مفهوم التحوّل الرقمي وأبعاده (الإستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، والمواطنين)، وتساعد الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية القيادة الرقمية، خاصة في ظل تسارع التكنولوجيا المتطورة والعصر الرقمي الحالي، كما تتيح للباحثين فرصة بناء دراسات مستقبلية؛ وذلك لقلّة تناول هذا الموضوع في فلسطين والدول العربية، كما تعدّ الدراسة واحدة من الدراسات القليلة التي تربط بين القيادة الرقمية والتحوّل الرقمي باستخدام أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد التحوّل الرقمي بنحو متكامل، وهذا يساعد في فهم الموضوع بنحو علمي شامل.

أما الأهمية التطبيقية في نتائج الدراسة، حيث من المتوقع أن تقدم تصوراً واقعياً عن القيادة الرقمية في القطاع الحكومي الفلسطيني، مما يسهم في توجيه صانعي القرار نحو استثمار أفضل في التكنولوجيا الرقمية، ويمكن أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في مختلف القطاعات على اعتماد برامج تدريبية تنمي المهارات القيادية الرقمية، وتهيئتها القادة التقليديين للتحوّل إلى قادة رقميين.

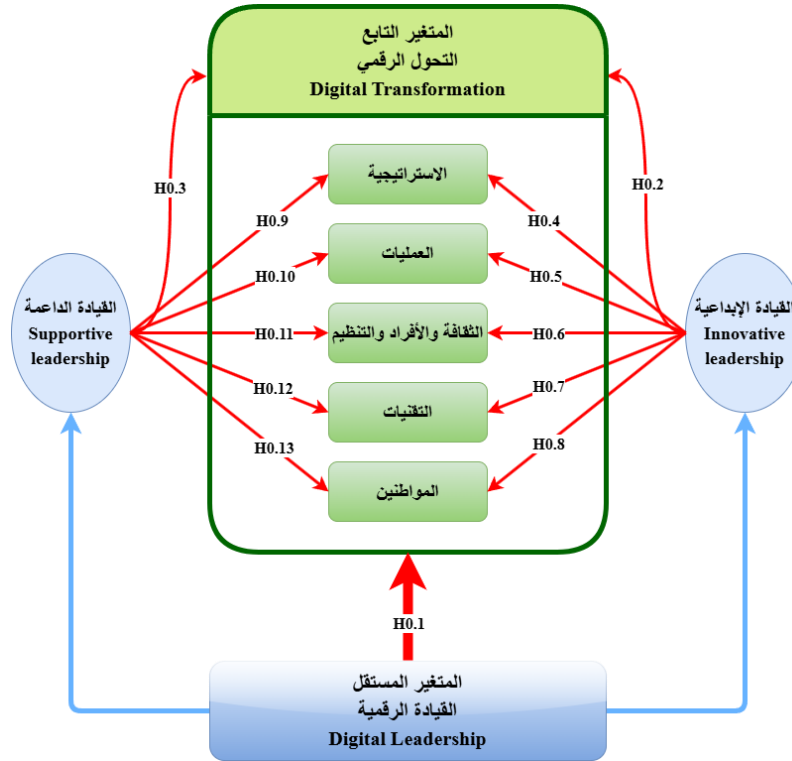
## فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من الفرضيات الآتية:

- (H0.1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.3) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.5) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.6) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.7) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.8) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.9) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الداعمة على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.10) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الداعمة على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.11) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الداعمة على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.12) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الداعمة على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.13) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الداعمة على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.

## نموذج الدراسة

بالاستناد إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة، ومشكلة الدراسة وأهدافها، أعد الباحثان نموذج الدراسة، كما هو في الشكل (1)، والذي يوضح متغيرات الدراسة وفرضياتها.



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

يجدر الإشارة إلى أن الباحثين كونا متغيرات الدراسة بناءً على الأدبيات السابقة، حيث إن المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الرقمية جرى تكوين أبعاده بالاستناد إلى دراسة (Büyükbese et al. (2022)، وهذان العبدان للقيادة الرقمية هما: القيادة الإبداعية (Innovative leadership)، القيادة الداعمة (Supportive leadership)، أما المتغيرات التابعة، فهي الركائز الأساسية في التحول الرقمي والتي تشكل جميعها محورا أساسيا في إطار عمل ديالويت لتقييم مستوى النضج الرقمي (مؤسسة ديالويت أند توش - الشرق الأوسط، 2018).

## الإطار النظري

### القيادة الرقمية

#### مفهوم القيادة الرقمية:

تعرف القيادة الرقمية في الأدبيات على أنها أسلوب قيادة يركز على تمكين التحول الرقمي داخل المؤسسة، مما يساعد المؤسسات على رقمنة بيئات العمل وتطوير ثقافات التعلم الرقمية (Sağbaş & Erdoğan, 2022). وعرف (Brett (2019) القيادة الرقمية على أنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية في المؤسسة لتحقيق أهداف العمل، بينما عرفها (Bounfour (2016) على أنها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والهيكلية، بهدف بناء وعي لدى أفراد المجتمع وإقناعهم بأهمية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والموارد التي تسهم في تحقيق أهدافهم.



وتعرّف الدراسة الحالية القيادة الرقمية إجرائياً بأنها: "عملية تنظيم وتوجيه فرق العمل داخل المؤسسة لتحقيق التحول الرقمي، باستخدام التقنيات الحديثة والمعلومات المتاحة، ويشمل ذلك تطبيق أنظمة معلومات متنوعة، مثل نظام إدارة شؤون الموظفين الإلكتروني، الأنظمة المحاسبية، أنظمة دعم القرار، بالإضافة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والتسويق الرقمي، باعتبارها جزءاً من العمليات التقنية الموجهة لتحقيق أهداف التحول الرقمي".

#### أهمية القيادة الرقمية:

اتّجهت اهتمامات العديد من البحوث في جميع أنحاء العالم كما يرى الملحي (2021) إلى مجال الكفايات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتفق مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع مفهوم أساسيات الكفاءات التقنية الرقمية، فنجد أن الكفايات التقنية الرقمية تساعد الأفراد على أن يكونوا قادرين على التعامل مع المعلومات المتاحة وتقييمها وتخزينها وتطويرها وتقديمها بالطريقة والشكل الملائم والمطلوب، كما أنها تتيح لهم القدرة على التعامل مع مستحدثات ومستجدات أدوات الشبكات الاجتماعية، زيادة على أنها تتيح للقائمين على العملية التعليمية القدرة على الاستفادة من الإمكانيات المتطورة للتكنولوجيا الرقمية، وتساعدهم في التغلب على التحديات التي تدرج تحتها، وتؤهلهم للمشاركة في مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين" كما ورد في (العماري وجواهر، 2022، ص206).

#### أبعاد القيادة الرقمية:

بحثت دراسة (Büyükbese et al., 2022) في تطوير مقياس للقيادة الرقمية، وقد جرى التوصل إلى أداة قياس مكوّنة من بعدين، هما: القيادة الإبداعية (Innovative leadership)، والقيادة الداعمة (Supportive Leadership)، حيث يمكن استخدام هذه الأبعاد لقياس تصورات القيادة الرقمية.

#### أولاً: القيادة الإبداعية

تتمحور القيادة الإبداعية حول النتائج الإبداعية للموظفين، وتعرّف بأنها مجموعة من الممارسات والمهارات التي يطورها القادة لتعزيز السلوكيات الإبداعية في حياتهم (Contreras et al., 2022). وقد عرّف Adjei (2013) القيادة الإبداعية على أنها توليف أنماط القيادة المختلفة في المؤسسات للتأثير على الموظفين لإنتاج أفكار ومنتجات وخدمات وحلول إبداعية. كما أنها عملية إجراء تغييرات جذرية عن طريق الإبداع والابتكار لحل المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية لتلبية احتياجات المواطنين (Şen and Eren, 2012). وتشير القيادة الإبداعية إلى تقديم طريقة أو منتج أو خدمة أو تقنية أو فكرة جديدة تماماً لتلبية احتياجات الأفراد وإيجاد حلول للمشكلات الحالية والمستقبلية (Alharbi, 2021).

#### ثانياً: القيادة الداعمة

يُعرّف سحوان (2017، ص17) القيادة الداعمة بأنها "عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين العمال والإدارة عبر الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس، والتمكين التنظيمي عبر إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداعي الابتكاري"، في حين يرى (Schmidt et al., 2014) أن القيادة

الداعمة تعبر عن المدى الذي يدعم به القادة تابعيهم، عبر مساندتهم على مواجهة المواقف الصعبة، ويتميز القادة الداعمون بكونهم منفتحين، وصادقين، وعادلين في تفاعلاتهم مع مرؤوسيهم، كما ورد في (الشملان ونعمان، 2021).

### التحول الرقمي

#### مفهوم التحول الرقمي:

عرّف Westerman وآخرون (2011) التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات والوصول إليها بنحو أفضل، وذلك عبر تطبيق تطورات رقمية، مثل التحليلات، والتنقل، ووسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة الذكية، إلى جانب تحسين التقنيات التقليدية كأنظمة تخطيط موارد المؤسسات لتطوير علاقات العملاء والعمليات الداخلية. بينما يرى Mendelsson وآخرون (2014) أن التحول الرقمي هو عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها باستخدام الحواسيب. أما Clohessy وآخرون (2017) فقد أشاروا إلى أن التحول الرقمي يشمل التغييرات التي تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج العمل للمؤسسات، مما يؤثر على المنتجات، الهياكل التنظيمية، وأتمتة العمليات. كما عرفه Singh و(202) Hess أنه استخدام تقنيات جديدة، مثل الهواتف الذكية، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وسلاسل الكتل، وانترنت الأشياء، لتمكين التحسينات في الأعمال التجارية، وتعزيز تجربة العملاء، وتبسيط العمليات، أو خلق نماذج أعمال جديدة.

تعرف الدراسة الحالية التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني إيجابياً بأنه "عملية تغيير شاملة تتبناها المؤسسات الحكومية في فلسطين لاعتماد التكنولوجيا الرقمية بفعالية، بما يشمل تحسين مستمر للعمليات والأنظمة، وتطوير الثقافة المؤسسية لتتماشى مع هذا التحول. ويهدف هذا التعريف إلى دعم المؤسسات الحكومية الفلسطينية في إعادة هندسة عملياتها وتحديث آليات العمل التقليدية لتوفير خدمات حكومية رقمية متكاملة وفعالة، تلبي احتياجات المواطنين، وتسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي".

#### أهمية التحول الرقمي:

تكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية في تحقيقها للعديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بزيادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء أهمها (المصدر ونصر الله، 2020):

1. كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية: تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين معاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص، ويعتمد نجاح الخدمات الرقمية على فهم الحكومات لرؤية واحتياجات الجمهور، واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتها، مثل تقديم الخدمات عبر تطبيقات الهواتف الذكية.
2. تحسين اتخاذ القرارات: تساعد نظم المعلومات المتطورة والضحمة الإدارة العامة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، كما أنها تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة، وتقلل احتمالات الخطأ البشري، كما يمكن للحكومات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستعيد البيانات من مصادر متعددة، وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.
3. يسهم في القضاء على الفساد، وتقليل مدة الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفاعلية وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.
4. تيسير الوصول للمعلومات ووجود منصة واضحة لتبادل المعلومات مع الجمهور، ووجود فرص متساوية في الوصول للمعلومات حول الأعمال والفرص الاستثمارية المتاحة، كل هذا يؤدي إلى تحقيق الثقة والشفافية في العلاقة مع المواطنين أو العملاء.

5. خلق فرص مبتكرة وابداعية في تقديم الخدمات عوضاً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من العملاء.
  6. أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، وميكنة الخدمات الحكومية، والقضاء على البيروقراطية والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.
- ويرى Kelly (2023) بأنه مع تقدّم الاتجاهات في التقنيات الرقمية المستخدمة في القطاع الحكومي، يمكن حصر فوائد التحول الرقمي في رقمنة العمليات، زيادة الابتكار والرشاقة، تعاون أسهل عبر الإدارات، زيادة شفافية البيانات، خلق ثقافة تنظيمية أفضل.
- يرى الباحثان أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتطوير القطاع الحكومي، حيث يتيح تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتبسيط المعاملات، بما يساهم في تحقيق الشفافية والثقة بين الحكومة والمواطنين. كما يعزز التحول الرقمي من قدرات المؤسسات الحكومية على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، وفي الوقت المناسب، مما يعزز قيادة الأعمال والابتكار في تقديم الخدمات العامة، ويساهم في بناء بيئة معلوماتية آمنة وفعالة تلبي احتياجات الجمهور، وتواكب التغيرات العالمية في التكنولوجيا.

#### تقييم النضج الرقمي في القطاعات:

لتقييم النضج الرقمي في القطاعات، فإنه يمكن دراسة مستوى النضج بالاعتماد على خمس ركائز أساسية، تشكل جميعها محورياً أساسياً في إطار عمل ديالوج لتقييم مستوى النضج الرقمي (مؤسسة ديالوج أند توش - الشرق الأوسط، 2018، ص 8) وهي:

1. الإستراتيجية: يجب أن تتبنى إستراتيجية المؤسسة أهداف التحول الرقمي، عبر رؤية واضحة، وأهداف مدروجة، ومؤشرات قياس، لضمان تحقيقها.
2. العمليات: يفترض بالإجراءات والسياسات في المؤسسة أن تتسجم مع متطلبات التحول الرقمي، عبر بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كل نشاطات المؤسسة وعملياتها بنحو مرتبط بالتقنيات.
3. الثقافة والأفراد والتنظيم: حيث إن الثقافة هي سلوك سائد لدى الأفراد نتيجة تفاعلهم مع البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن هنا يقع الدور المهم في ضرورة التأثير على ثقافة المؤسسة باتجاه تبني ثقافة التحول الرقمي والتفاعل لنجاح تلك العملية، أما الأفراد والذين يقصد بهم العاملون (الموظفون) في المؤسسة، فإنه يجب أن يكون لديهم المعرفة والقدرة على تحقيق التحول الرقمي عبر تدريبهم وتحفيزهم، أما التنظيم فيقصد به الهيكل التنظيمي، وهي الوحدات الإدارية المكونة لجسم المؤسسة، وفي هذا السياق، فلا بد أن تكون هناك وحدات إدارية تعنى بمتابعة عمليات التحول الرقمي.
4. التقنيات: يجري بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات.
5. المواطنين: وهم العملاء أو المواطنون المستفيدون من الخدمات والمنتجات، والذي يجب أن يجري الاهتمام بهم، وفهم وتلبية احتياجاتهم.

ويرى الباحثان أنه يمكن الاستفادة من هذه الركائز الخمس لتقييم النضج الرقمي عبر بناء أداة قياس تشمل محاور (الإستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، والمستفيدين)، حيث تساعد هذه الأداة في تحديد

مستوى توافر وفعاليّة كل ركيزة في دعم التحوّل الرقّمي للمؤسسة ومدى تلبّيتها لاحتياجات العملاء، وهذا يسهم في تحديد فرص لتحسين الأداء الرقّمي بنحو شامل.

### التحوّل الرقّمي في القطاع الحكومي الفلسطيني؛

تضمنت الإستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2021-2023)، مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والتي تسهم في تحقيق التحوّل الرقّمي للقطاع الحكومي الفلسطيني، وهذه الأهداف هي كالآتي (فلسطين، مكتب رئيس الوزراء، 2021، ص34-43):

1. الهدف الإستراتيجي الأول: بنية تحتية آمنة وشاملة ومتطورة.
2. الهدف الإستراتيجي الثاني: بيئة تشريعية وقانونية وتنظيمية عصرية وشاملة.
3. الهدف الإستراتيجي الثالث: خدمات إلكترونية (اتصالات/ تكنولوجيا معلومات، بريد) متطورة وفعّالة.
4. الهدف الإستراتيجي الرابع: صناعة رقمية رائدة ومنافسة.
5. الهدف الإستراتيجي الخامس: موارد بشرية مؤهلة وكفّاءة ومنتجة.

أما مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وقطاع غزة والممول من البنك الدولي، فيهدف إلى النهوض بالاقتصاد الرقّمي الفلسطيني، حيث سيجري (فلسطين، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2023):

- تطوير الأسس القانونية والتنظيمية للاقتصاد الرقّمي عبر إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات (TRA) وهيئة المصادقات الإلكترونية (CA)، حيث ستقوم الـ (CA) باعتماد الوثائق والتوقعات الإلكترونية.
  - تطوير البنية التحتية الرقمية عبر تطوير شبكة الألياف الضوئية، وتأسيس مركز استجابة للطوارئ (911).
  - أتمتة الخدمات الرقمية الحكومية، مثل تأسيس نظام إلكتروني للشراء الحكومي، وتوفير خدمات إلكترونية للمواطنين عبر خطة الحوكمة الإلكترونية، وتحويل مكاتب البريد إلى نقاط وصول إلكترونية.
  - بناء القدرات الرقمية لموظفي الدولة، حيث يهدف المشروع لتدريب وبناء قدرات العاملين على المشروع، وذلك بتوفير التدريبات اللازمة لنجاح المشروع في محاور عديدة، منها الأمن السيبراني، والجندر، والإدارة العليا.
- ويرى الباحثان أنه إذا تحققت مخرجات هذا المشروع بنسبة مقبولة، فإن ذلك سيسهم في تحقيق تحول رقمي حقيقي، لا سيما وأن هذه المخرجات تتضمن ممارسات وأدواراً ضمنية للقيادة الرقمية، مثل: تنظيم قطاع الاتصالات، المصادقة الإلكترونية... إلخ، كل ذلك يمكن أن يتحقق إذا جرى تحقيق مخرج بناء القدرات للقادة والموظفين في المؤسسة.

### الدراسات السابقة

- بحثت دراسة الفارس وبنّي خالد (2022) في أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، ووزعت استبانة على عينة عشوائية من (12006) إداري، حيث شملت العينة (372) إدارياً، ووجدت (277) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعادها الثلاثة (الابتكار، الإقناع، المعرفة) على أداء الموظفين، مما يبرز أهمية القيادة الرقمية في تحسين أداء العاملين.

- استهدفت دراسة الفهداوي (2022) تحديد دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت القيادات الإدارية في شركات الاتصالات، واشتملت العينة على (102) مدير. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS) و(AMOS)، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤدي دوراً حيوياً في تآلق المؤسسات، مما يعكس أهمية التحول الرقمي في الإدارة الحديثة.
- تناولت دراسة حماد (2020) دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية. جرى تصميم استمارة استقصاء، ووزعت على (318) مفردة. استخدم التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة والفعالية الوظيفية.
- بحثت دراسة الطائي والحدراوي (2019) في أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية في مديرية التربية في النجف الأشرف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة (85) موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية، مما يعكس دور القيادة الرقمية في تعزيز الثقافة الإيجابية في المؤسسات التعليمية.
- تناولت دراسة فرح (2019) مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، حيث طبقت على قيادات شركة (MTN) اعتمدت الدراسة على جمع بيانات من القيادات العليا والوسطى، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية القيادة الإبداعية في تحسين النتائج المؤسسية.
- تهدف دراسة Türk (2023) إلى استكشاف دور القيادة الرقمية في تطوير استراتيجيات الأعمال المناسبة للتحول الرقمي. تسلط الدراسة الضوء على أهمية القيادة الرقمية في تحسين استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات، حيث جرت الدراسة على مجتمع الشركات العاملة في قطاعات مختلفة التي تخوض عملية التحول الرقمي. شملت عينة الدراسة (150) مديراً تنفيذياً من شركات متنوعة، واستخدم الباحثون التحليل الإحصائي الوصفي والانحداري أداة لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وإدارة الوقت والإنتاجية، مما يسهم في نجاح التحول الرقمي.
- هدفت دراسة Shin et al. (2023) إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي. توضح الدراسة كيف تؤثر القيادة الرقمية على الأداء عبر تعزيز القدرات الرقمية للموظفين. جرت الدراسة على مجتمع المؤسسات الكبيرة في كوريا الجنوبية، حيث شملت عينة الدراسة (300) موظف من مختلف الأقسام. استخدم الباحثون التحليل الهيكلي للمعادلات (SEM) طريقة لتحليل البيانات. أكدت النتائج وجود تأثير مباشر للقيادة الرقمية على الأداء التنظيمي عبر تعزيز القدرات الرقمية.
- هدفت دراسة Tulungen et al. (2022) دور القيادة الرقمية بواسطة المهارات الرقمية على الأداء التنظيمي. تهدف الدراسة إلى تقييم كيف تؤثر القيادة الرقمية على الأداء عبر تطوير المهارات الرقمية، حيث جرت الدراسة على مجتمع الشركات في إندونيسيا. شملت عينة الدراسة (150) موظفاً، واستخدم الباحثون التحليل باستخدام تقنيات الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تسهم بنحو كبير في تحسين الأداء عبر تعزيز المهارات الرقمية.

- هدفت دراسة Al-Husban et al. (2021) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسة. تركز الدراسة على كيفية تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات، حيث جرت الدراسة على مجتمع المؤسسات المالية في الأردن. شملت عينة الدراسة (250) موظفاً، واستخدم الباحثون التحليل الهيكلي للمعادلات. بيّنت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على الأداء المؤسسي والابتكار.
- هدفت دراسة Porfirio et al. (2021) إلى استعراض خصائص القيادة التي تعزز التحول الرقمي في الشركات البرتغالية. تركز الدراسة على كيفية تعزيز خصائص القيادة للتحول الرقمي في المؤسسات، حيث جرت الدراسة على مجتمع الشركات البرتغالية. شملت عينة الدراسة (150) مديراً، واستخدم الباحثون التحليل الوصفي والانحداري. أظهرت النتائج أن القيادة الضعيفة تؤدي إلى تعزيز التحول الرقمي.
- بحثت دراسة Sow & Aborbie (2018) موضوع أثر القيادة على التحول الرقمي، حيث وضعت هدفاً مهماً هو تحديد أساليب القيادة التي أثرت على التحول الرقمي في المؤسسات. جرى اختيار مجتمع الدراسة من بين قادة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الرعاية الصحية، حيث شملت عينة الدراسة (6) قادة ممن قادوا وشاركوا في جهود التحول الرقمي عبر منظمات عديدة في الغرب الأوسط (الولايات المتحدة الأمريكية). استخدم الباحثون أسلوب البحث النوعي، حيث جرى جمع المعلومات عبر مقابلات شبه منظمة لتحديد كيفية تأثير أسلوب القيادة على اتجاه المؤسسة نحو التحول الرقمي. أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة كان له تأثير كبير في تحويل المؤسسات، حيث أسهمت مشاركة الموظفين في نجاح جهود التحول. ومع ذلك، لاحظت الدراسة أن القادة التنظيميين كانوا يفتقرون إلى بعض المعرفة التقنية المطلوبة لقيادة هذا المشروع بفعالية. تشهد الدراسة الحالية العديد من التحديات والمتغيرات التي تميزها عن الدراسات السابقة، حيث تركز على العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي في السياق الحكومي الفلسطيني. تعد هذه الدراسة الأولى، حسب علم الباحثين، التي تربط بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي، استناداً إلى ركائز التحول الرقمي وفق مقياس عالمي (إطار عمل ديوليت لتقييم مستوى النضج الرقمي). كما أنها الأولى التي تطبق على القطاع الحكومي الفلسطيني. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات على المقياس العالمي للنضج الرقمي والدراسات الأجنبية السابقة، وجرى إشرافها بفقرات إضافية من قبل الباحثان، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة بنحو فعال".

## منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، باعتبارهما الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة. فقد استخدم هذا المنهج لوصف متغيرات الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة حول الموضوع، حيث ساعد في جمع معلومات دقيقة وواضحة عن القيادة الرقمية والتحول الرقمي، وتحليل تلك البيانات. وقد أسهم ذلك في الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات الإحصائية، وصولاً إلى استخلاص النتائج، ومناقشتها، وتقديم توصيات مستندة إلى النتائج.

## مجتمع الدراسة

هو جميع مضردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان، بناءً على مشكلتة الدراسة وأهدافها، ويتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي الفئة الوظيفية الأولى، والفئة الوظيفية العليا في وزارات القطاع الحكومي بالمحافظات الشمالية في فلسطين، حيث بلغ حجم المجتمع (2321) موظفاً.

## عينة الدراسة

إطار المعاينة: قائمة بجميع الوزارات من القطاع الحكومي الفلسطيني حسب تشكيلة وزارات الحكومة الثامنة عشر لمجلس الوزراء الفلسطيني، والبالغ عددها (22) وزارة.

صُممت عينة الدراسة لتكون طبقية عشوائية منتظمة اختيرت على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تمثلت باختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة، تكوّنت من (10) وزارات من وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني، ملحق (2)، حيث جرى تقسيم الوزارات إلى طبقات على النحو الآتي:

1. الوزارات التي تقدم خدمات إلكترونية عبر موقع/ تطبيق حكومي.
2. وزارات لديها خدمات، وما زالت لا تقدمها إلكترونياً عبر موقع/ تطبيق حكومي.

- المرحلة الثانية: تمثلت في اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي الفئة الوظيفية الأولى، والفئة الوظيفية العليا في كل وزارة من عينة الوزارات في المرحلة الأولى.

حُدّد حجم عينة الدراسة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون كما يلي (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

$n$ : حجم عينة الدراسة.

$N$ : حجم المجتمع.

$p$ : نسبة توفر الخاصية المدروسة في المجتمع، وتُفترض غالباً (0.50) عندما تكون غير معروفة.

$d$ : نسبة الخطأ المسموح به، وتساوي (0.05).

$Z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة المطلوب (لمستوى دلالة 0.95، يكون  $Z = 1.96$ ).

وبناءً على المعادلة السابقة، تكوّنت عينة الدراسة من (330) موظفاً موزعين على (10) وزارات، وبهذا جرى تغطية (45%) من الوزارات بمتوسط (33) موظفاً من كل وزارة.

وبلغت نسبة الاستجابة في المسح (86%)، حيث جرى توزيع (330) استبانة على عينة الدراسة، وقد جرى استرجاع (284) استبانة كانت مكتملة البيانات وصالحةً للتحليل الإحصائي، ورفض (46) استبانة بسبب عدم اكتمال الإجابة، ويعدُّ هذا العدد مقبولاً ومناسباً لإجراء التحليل والتحقق من الفرضيات، وكافيةً لمثل هذه الدراسات، وقد استند الباحثان إلى أن هذا العدد يعدُّ كافياً وفقاً لما توصل إليه (Fraenkel et al., 2012).

## أداة الدراسة

جرى استخدام الاستبانة من قبل الباحثين أداةً للدراسة لجمع البيانات لمعرفة واقع القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وقد جرى بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تكوّنت محاور الاستبانة للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)، من أبعاد القيادة الرقمية التي استندت إليها دراسة (Büyükbeşe, et al., 2022) في قياسها، وهذان البعدان للقيادة الرقمية هما: القيادة المبتكرة (Innovative Leadership)، القيادة الداعمة (Supportive leadership)، وفيما يتعلق بمحاور التحول الرقمي جرى بناؤها بالاستناد على إطار عمل ديوليت لتقييم النضج الرقمي، وهو مقياس عالمي (مؤسسة ديوليت أند توش - الشرق الأوسط، 2018)، وصاغ الباحثان الفقرات بالاستناد للدراسات السابقة ذات العلاقة، وبما يستطيع قياس

البُعد / المحور/المجال. وصُممت الاستبانة بحيث تكونت من (50) فقرةً فعليةً موزعةً على سبعة مجالات ومحورين. وفيما يتعلق بمقياس الاستجابة الخاص في استبانة الدراسة الحالية، فقد جرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Fifth Likert Scale)، والذي يُعدُّ من أكثر المقاييس شيوعاً وسهولتاً في فهمه وتوازن درجاته، حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدّد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات (الفقرات) المحددة، غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، نوعاً ما (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

## صدق الأداة

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، عبر عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين وذوي الخبرة، وقد استجاب الباحثان لآراء وملاحظات المحكمين التي أشاروا إليها، وقاما بإجراء ما يلزم من إعادة صياغة لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات.

كما جرى التحقق من صدق أداة الدراسة، عبر قيام الباحثين باختبارها إحصائياً باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة.

تشير النتائج أن التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة كانت أكبر أو تساوي (0.60)، وبالتالي، فإنها تعدُّ دالة إحصائياً وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس القيادة الرقمية وتأثيرها على التحوّل الرقمي، في ضوء الإطار النظري الذي بُني المقياس على أساسه، وذلك كما أشارت له دراسة (Guadagnoli & Velicer, 1988) بأنه عندما لا تقل القيمة المطلقة لكل تشبع عن (0.60) فإن هذه العوامل تعدُّ عوامل ثابتة ومستقرة (دقيقة) بغض النظر عن حجم العينة.

## ثبات الأداة

الجدول (1): قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة.

المحور	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الرقمية	القيادة الإبداعية	10	0.942
	القيادة الداعمة	10	0.944
إجمالي محور القيادة الرقمية			
التحوّل الرقمي	الإستراتيجية	7	0.919
	العمليات	6	0.895
	الثقافة والأفراد والتنظيم	6	0.91
	التقنيات	5	0.907
	المواطنون	6	0.928
إجمالي محور التحوّل الرقمي			
0.971			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (1) أن درجة ثبات أداة الدراسة عالية جداً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجال القيادة الإبداعية (0.942) ولمجال القيادة الداعمة (0.944)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي محور القيادة الرقمية (0.966)، في حين تراوحت قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا بين مجالات التحوّل الرقمي (0.895-0.928) وبلغ معامل الثبات لإجمالي محور التحوّل الرقمي (0.971)، وهذه مؤشرات لدرجة عالية من الاعتمادية، مما يؤكد أن مقياس



محاور ومتغيرات الدراسة بالاستقصاء تتمتع بخصائص الاختبار الجيد (درجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته)، ويمكن الاعتماد عليه في المراحل اللاحقة من التحليل في الدراسة، حيث تعدّ معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة جداً، وتفي لأغراض الدراسة.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، حسب الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة، وذلك لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى المحاور والمجالات.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة: "ما واقع القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟".

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القيادة الرقمية

الرقم	مجالات محور القيادة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	القيادة الإبداعية	3.3461	0.69141	متوسطة
2	القيادة الداعمة	3.3222	0.74443	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية	3.3342	0.68834	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

أظهرت نتائج الجدول (2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على أن درجة القيادة الرقمية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، كما يتضح أن الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية كانت أعلى من الدرجة الكلية للقيادة الداعمة، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.69)، مقابل متوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.74) لدرجة القيادة الداعمة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج دراسة زيادة (2021) توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة، ومع دراسة الطائي والحدراوي (2019) بحصول القيادة الرقمية على متوسط بلغ (3.17)، حيث حصلت القيادة الرقمية على مستوى الأبعاد (الابتكار، الإقناع، المعرفة) على المتوسطات (3.35، 3.44، 2.71) لكل منها على التوالي.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة: "ما واقع التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟"

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات محور التحول الرقمي مرتبة تنازلياً.

الرقم	مجالات محور التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	العمليات	3.5135	0.62354	متوسطة
	الاستراتيجية	3.4623	0.66894	متوسطة

متوسطة	0.76766	3.4431	المواطنون
متوسطة	0.73489	3.3421	الثقافة والأفراد والتنظيم
متوسطة	0.76053	3.3261	التقنيات
متوسطة	0.62567	3.4219	الدرجة الكلية لمحور التحوّل الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

أظهرت نتائج الجدول (3) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور التحوّل الرقمي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على أنّ درجة التحوّل الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وجاء ترتيب أبعاد التحوّل الرقمي تنازلياً كالآتي: (العمليات، الإستراتيجية، المواطنون، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات) بمتوسطات حسابية (3.51، 3.46، 3.44، 3.34، 3.32) لكل منها على التوالي، وجميع المجالات كانت بدرجة متوسطة حسب استجابات أفراد العينة، وهذا يتوافق مع دراسة الرزي (2012) من حيث وجود بعض المتطلبات لتطبيق الحكومة الإلكترونية مع وجود بعضها بنسب مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أنّ نتائج الدراسة تتفق مع دراسة بصل (2022) والتي أظهرت نتائجها وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى توافر التحوّل الرقمي لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي الخاص بهذا المستوى (76.21%) وقد تمثلت في خمسة أبعاد، هي: (الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية)، ومع دراسة المصدر ونصر الله (2020) والتي أشارت أيضاً إلى جهوزية البنية التحتية والفنية في المؤسسات والدوائر الحكومية في فلسطين لتطبيق الحكومة الإلكترونية، في ظل تطور بنية الاتصالات والإنترنت وقدرتها على تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومع دراسة الرزي (2012) من حيث وجود بعض المتطلبات لتطبيق الحكومة الإلكترونية مع وجود بعضها بنسب مختلفة.

### اختبار فرضيات الدراسة

جرى استخدام معامل تحليل الانحدار (Regression) لتوضيح كل العلاقات التي تربط بين البيانات وبعضها بعضاً، ومن هذا يمكن التنبؤ بالقيمة الخاصة بالمتغيرات، ونقصد بذلك المتغير المستقل والمتغير التابع، لفحص وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ومعرفة قوة العلاقة واتجاهها.

### الفرضية الأولى: Ho1

الجدول (4): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الرقمية على التحوّل الرقمي

البيان	معامل الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	R Square	R
التحوّل الرقمي	.950	565.210	8.950	.667	.817
القيادة الرقمية	.741		23.774		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (4) أنّ قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (565.210) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (التحوّل

الرَّقْمِي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدّر (0.667). من التباين في المتغير التابع، أي أن (66%) من التغيرات الحاصلة على التحوّل الرّقمي سببها القيادة الرّقمية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على التحوّل الرّقمي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج إلى معنويّة هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنويّة (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضيّة الصفرية، ونقبل الفرضيّة البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الرّقمية على التحوّل الرّقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الرّقمية ودرجة التحوّل الرّقمي بلغت (0.817)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الرّقمية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التحوّل الرّقمي بمقدار (0.741)، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة Türk (2023) بتحديد علاقة إيجابية بين نجاح التحوّل الرّقمي وأدوار القيادة الرّقمية، ومع دراسة (Malodia et al. (2023 بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يديرها قائد محترف ستحرز نتائج أفضل في رحلة التحوّل الرّقمي، ومع دراسة (Sow & Aborbie (2018 بأن أسلوب القيادة كان له تأثير كبير في تحويل المؤسسات، وإشراك الموظفين ومشاركتهم ودور حاسم في نجاح التحوّل الرّقمي.

## الفرضية الثانية: Ho2

الجدول (5): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على التحوّل الرّقمي

البيان	معادلات الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	R Square	R
التحوّل الرّقمي	1.123	383.409	9.373	.576	.759
القيادة الإبداعية	.687		19.581		
	.120				
	.035				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (5) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (383.409) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (التحوّل الرّقمي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدّر (0.576). من التباين في المتغير التابع، أي أن (57%) من التغيرات الحاصلة على التحوّل الرّقمي سببها القيادة الإبداعية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على التحوّل الرّقمي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج إلى معنويّة هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنويّة (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضيّة الصفرية ونقبل الفرضيّة البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على التحوّل الرّقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية ودرجة التحوّل الرّقمي بلغت (0.759)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التحوّل الرّقمي بمقدار (0.687)، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة

Erhan et al. (2022) بأن تصورات الموظفين لها تأثير إيجابي ومهم على جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف، ويميل الموظفون إلى تكييف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقمياً

### الفرضية الثالثة: Ho3

الجدول (6): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على التحول الرقمي

البيان	معادلت الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	R Square	R
التحول الرقمي	1.167	529.155	11.614	.652	.808
القيادة	.679		23.003		
الداعمة	.030				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (6) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (529.155) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الداعمة) على المتغير التابع (التحول الرقمي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (.652) من التباين في المتغير التابع، أي أن (65%) من التغيرات الحاصلة على التحول الرقمي سببها القيادة الداعمة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على التحول الرقمي، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  للقيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الداعمة ودرجة التحول الرقمي بلغت (0.808)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تضيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التحول الرقمي بمقدار (0.679)، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Alif & Sary (2022) بأن للقيادة الرقمية والاتصال تأثير كبير بنحو متزامن وجزئي على أداء العاملين في مستشفى بريجين حسن البصري بنسبة (64.6%) بينما تأثر بنسبة (35.4%) بمتغير آخر.

الجدول (7): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على التحول الرقمي

البيان	معادلت الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	R Square	R
التحول الرقمي	.986	289.495	9.255	.673	.821
القيادة	.244		4.240		
الإبداعية	.488		9.136		
القيادة	.057				
الداعمة	.053				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (7) أن قيمة (Beta) لمتغير القيادة الداعمة بلغت (0.580). وهي أكبر من قيمة (Beta) لمتغير القيادة الإبداعية والبالغة (0.269)، وهذا يشير إلى أن متغير القيادة الداعمة كان له تأثير أكبر على درجة التحول الرقمي من متغير القيادة الإبداعية.

#### الفرضية الرابعة: Ho4

الجدول (8): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على الاستراتيجية

البيان	معادلة الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة	R
الإستراتيجية	1.212	263.530	8.565	.000	.695
القيادة الإبداعية	.672		16.234	.000	.483

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (8) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (263.530) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (الإستراتيجية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (0.483) من التباين في المتغير التابع، أي أن (48%) من التغيرات الحاصلة على الإستراتيجية سببها القيادة الإبداعية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الإستراتيجية، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على الإستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية ودرجة الإستراتيجية بلغت (0.695)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة الإستراتيجية بمقدار (0.672)، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Elmassarey (2023) والتي أهمها أن القيادة الإبداعية مرتبطة بزيادة كفاءة البراعة الإستراتيجية، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة المبتكرة على البراعة الإستراتيجية، ومع دراسة عثمان وآخرون (2017) بوجود علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات.

#### الفرضية الخامسة: Ho5

الجدول (9): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على العمليات

البيان	معادلة الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة	R
العمليات	1.573	198.829	11.194	.000	.643

0.000	14.101	.041	.580	القيادة الإبداعية
-------	--------	------	------	----------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (9) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (198.829) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (العمليات)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدّر (0.414) من التباين في المتغير التابع، أي أن (41.4%) من التغيرات الحاصلة على العمليات سببها القيادة الإبداعية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على العمليات، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  للقيادة الإبداعية على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية ودرجة العمليات بلغت (0.643)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة العمليات بمقدار (0.580)، وتتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (Shin et al. 2023) بأن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي، ودراسة (Tulungen et al. 2022) التي خلصت إلى أن دور القيادة الرقمية له تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي في عصر التحول الرقمي، ومع دراسة (Al-Husban et al. 2021) بوجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسة وقدرتها على الابتكار.

### الفرضية السادسة: Ho6

الجدول (10): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على الثقافة والأفراد والتنظيم

البيان	معادلة الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F الدلالة	قيمة t الدلالة	R Square	R
الثقافة والأفراد والتنظيم	.983	221.450	6.076	.440	.663
القيادة الإبداعية	.705		14.881		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (10) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (221.450) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (الثقافة والأفراد والتنظيم)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدّر (0.440) من التباين في المتغير التابع، أي أن (44%) من التغيرات الحاصلة على الثقافة والأفراد والتنظيم سببها القيادة الإبداعية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الثقافة والأفراد والتنظيم، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية ودرجة الثقافة والأفراد والتنظيم بلغت (0.663)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة الثقافة والأفراد والتنظيم بمقدار (0.705)، وتتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة صالح (2019) حيث يوجد علاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية، ومع دراسة فرح (2019) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية والأداء المؤسسي في متغيراته الأربعة: أداء الموارد البشرية، والأداء المالي، والأداء الإنتاجي، والأداء التسويقي.

### الفرضية السابعة: Ho7

الجدول (11): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على التقنيات

البيان	معادلات الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات الخطأ المعياري B	قيمة F مستوى الدلالة	قيمة t مستوى الدلالة	R Square	R
التقنيات	.857	230.589	5.165	.450	.671
القيادة الإبداعية	.738		15.185		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (11) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (230.589) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (التقنيات)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (.450) من التباين في المتغير التابع، أي أن (45%) من التغيرات الحاصلة على التقنيات سببها القيادة الإبداعية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على التقنيات، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الإبداعية على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية ودرجة التقنيات بلغت (0.671)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التقنيات بمقدار (0.738)، وتتفق نتائج الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة أحمد (2019) بوجود تأثير وسيط جزئي (مباشر وغير مباشر) في معظم الحالات لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على أبعاد القيادة الإبداعية.

### الفرضية الثامنة: Ho8

الجدول (12): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على المواطنين

البيان	معادلت الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة	R
المواطنون	.932	237.077	5.599	.000	.676
القيادة	.750		15.397	.000	.457
الإبداعية					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (12) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (237.077) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (المواطنين)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدّر (0.457) من التباين في المتغير التابع، أي أن (45%) من التغيرات الحاصلة على المواطنين سببها القيادة الإبداعية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على المواطنين، كما يشير معامل جوهريّة النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  للقيادة الإبداعية على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية ودرجة المواطنين بلغت (0.676)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة المواطنين بمقدار (0.750).

### الفرضية التاسعة: Ho9

الجدول (13): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على الاستراتيجية

البيان	معادلت الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة	R
الإستراتيجية	1.251	342.609	10.223	.000	.741
القيادة	.666		18.510	.000	.549
الداعمة					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (13) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (342.609) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الداعمة) على المتغير التابع (الإستراتيجية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدّر (0.549) من التباين في المتغير التابع، أي أن (55%) من التغيرات الحاصلة على الإستراتيجية سببها القيادة الداعمة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على



الإستراتيجية، كما يشير معامل جوهريّة النموذج إلى معنويّة هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنويّة (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  للقيادة الداعمة على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الداعمة ودرجة الإستراتيجية بلغت (0.741)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة زادت درجة الإستراتيجية بمقدار (0.666).

### الفرضية العاشرة: Ho10

جدول (14): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على العمليات

البيان	معادلت الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	
العمليات القيادة الداعمة	1.581	.122	262.562	.000	12.941	.000	.694
	.582	.036			16.204	.000	.482

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (14) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (262.562) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الداعمة) على المتغير التابع (العمليات)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (0.482). من التباين في المتغير التابع، أي أن (48%) من التغيرات الحاصلة على العمليات سببها القيادة الداعمة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على العمليات، كما يشير معامل جوهريّة النموذج إلى معنويّة هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنويّة (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  للقيادة الداعمة على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الداعمة ودرجة العمليات بلغت (0.694)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة زادت درجة العمليات بمقدار (0.582)، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Winanti (2022) والتي أفادت بأن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي وكبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع دراسة سليم (2019) بقبول الفرض الرئيس للدراسة "وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادة الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي".

### الفرضية الحادية عشر: Ho11

جدول (15): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على الثقافة والأفراد والتنظيم

البيان	معادلت الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	
الثقافة والأفراد والتنظيم							

المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	R Square	R
.976	.139	306.272	.000	7.042	.000	.521	.722
.712	.041			17.501	.000		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (15) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (306.272) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الداعمة) على المتغير التابع (الثقافة والأفراد والتنظيم)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (0.521). من التباين في المتغير التابع، أي أن (52%) من التغيرات الحاصلة على الثقافة والأفراد والتنظيم سببها القيادة الداعمة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الثقافة والأفراد والتنظيم، كما يشير معامل جوهريّة النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  للقيادة الداعمة على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الداعمة ودرجة الثقافة والأفراد والتنظيم بلغت (0.722)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة زادت درجة الثقافة والأفراد والتنظيم بمقدار (0.712)، وتتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، كدراسة Shin et al. (2023) بأن الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي المستدام في كوريا الجنوبية، ومع دراسة الطائي والحدراوي (2019) بوجود تأثير إيجابي كبير للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية بلغت قيمته (0.78)، وأن تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي عبره تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى موظفيها، ومع دراسة لبوازة (2018) بوجود ارتباط قوي بين أسلوب القيادة الداعمة وابداع العاملين.

## الفرضية الثانية عشر: Ho12

جدول (16): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على التقنيات

البيان	معامل الانحدار	اختبار F	اختبار t	معامل التحديد	معامل الارتباط
	المعاملات B	قيمة F	قيمة t	R Square	R
التقنيات	1.033	236.957	6.764	.457	.676
القيادة الداعمة	.690		15.393		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (16) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (236.957) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الداعمة) على المتغير التابع (التقنيات)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدّر (0.457) من التباين في المتغير التابع، أي أن (45%) من التغيرات الحاصلة على التقنيات سببها القيادة الداعمة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على التقنيات، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الداعمة على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الداعمة ودرجة التقنيات بلغت (0.676)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التقنيات بمقدار (0.690).

### الفرضية الثالثة عشرة: Ho13

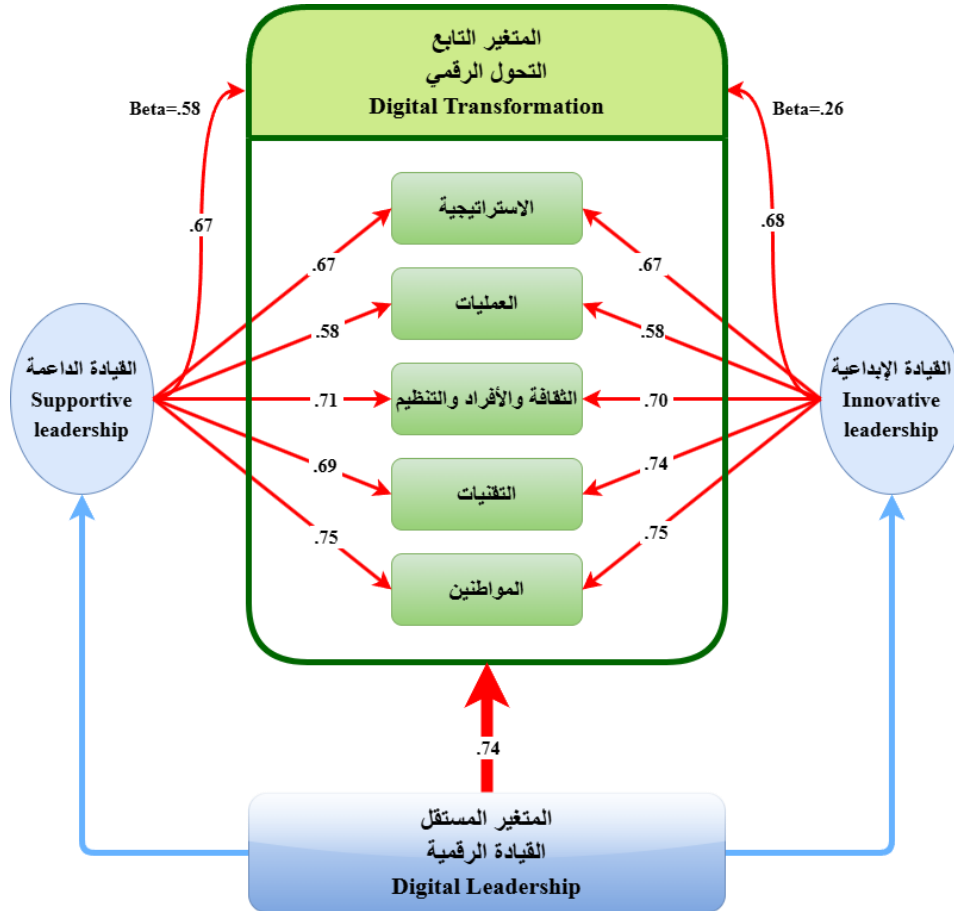
الجدول (17): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على المواطنين

البيان	معادلات الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	R
المواطنون	.956	.144	314.053	.000	6.651	.000	.726
القيادة الداعمة	.749	.042			17.722	.000	.527

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (17) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (314.053) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الداعمة) على المتغير التابع (المواطنين)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدّر (0.527) من التباين في المتغير التابع، أي أن (52%) من التغيرات الحاصلة على المواطنين سببها القيادة الداعمة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على المواطنين، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلى معنوية هذه النتائج، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني إمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة الداعمة على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني". وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الداعمة ودرجة المواطنين بلغت (0.726)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة، حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة زادت درجة المواطنين بمقدار (0.749)، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة العيسوي وحسين (2020) بأن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية الذي جرى قياسه عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية.

ويمكن توضيح درجة تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) على التحوّل الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني كما في الشكل (2).



الشكل رقم (2): درجة تأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على التحوّل الرقمي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS). نلاحظ من الشكل (2) بأن درجة تأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة أقل نسبياً على بُعد الإستراتيجية وبُعد العمليات من أبعاد التحوّل الرقمي الأخرى، مع أنّ درجة توافر هذين البُعدين بدرجاتٍ متوسطةٍ حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، ويرى الباحثان أنّ تأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على بُعد الثقافة والأفراد والتنظيم وبُعد التقنيات وبُعد المواطنين جاء بدرجاتٍ مرتفعةٍ نسبياً؛ بسبب تأثرها المحتمل من عوامل أخرى، مثل: تأثير جائحة كورونا والتي خلقت ثقافةً لدى العاملين في المؤسسات ولدى المواطنين بأهمية التحوّل الرقمي في الاستجابة للأزمات غير المتوقعة، كما أنّ بُعد التقنيات هو بُعد يمكن تحقيقه في حال توفر الموارد المالية التي تسهم في تعزيز البنية التقنية لتحقيق التحوّل الرقمي، لكن الإستراتيجية الرقمية والعمليات الرقمية في حقيقة الأمر تحتاج إلى وجود قائد رقمي لديه ممارسات وأدوار رقمية مبنية على مهارات تقنية حديثة، تساعد في تعزيز بُعد العمليات، كما أنّ توافر بُعد الإستراتيجية الرقمية تحتاج إلى قائد رقمي لديه رؤية مستقبلية ورؤية مبتكرة للتوجهات الرقمية الحديثة، وحسب نتائج الدراسة، فإن ذلك يشير إلى أنّ القيادة الرقمية بمفهومها وممارستها وأدوارها حاضرة نسبياً وغير مكتملة للتأثير بنحو إيجابي على بُعد الإستراتيجية وبُعد العمليات، وهما من أهم الأبعاد التي تسهم في تحقيق تحول رقمي ناجح وفعال في المؤسسات.

## الاستنتاجات:

على ضوء النتائج السابقة، فإنه يمكننا أن نستنتج ما يأتي:

1. توافر القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) في الوزارات حسب استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة، جاء في ظل إطلاق منظومة الخدمات الإلكترونية (حكومتي) والتي أسهمت وبدرجة متوسطة في إبراز بعض الممارسات الرقمية لدى بعض المستويات الإدارية في الوزارات، مع غياب المعرفة العلمية بمفهوم القيادة الرقمية لدى أفراد العينة عبر ملاحظة الباحثين أثناء توزيع الاستبانات عليهم.
2. وجود قيادة رقمية إبداعية بدرجة أعلى من قيادة رقمية داعمة، وبالتالي، فإن هنالك حاجة إلى تعزيز القيادة الداعمة في الوزارات عبر إكسابهم المهارات الفنية والمعرفة في التقنيات الرقمية لدى المستويات الإدارية الوسطى والعليا لترسيخ دور القيادة الداعمة.
3. في مجال القيادة الإبداعية نستنتج أن القادة في الوزارات لديهم أدوار بارزة في بناء إستراتيجيات حديثة تتضمن عمليات وخدمات الوزارة الإلكترونية، ولكن هنالك فرصة تحسين يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار لتحقيق مستويات أعلى في القيادة الإبداعية، وهي أن يعمل القادة بنحو استباقي في عملية التحوّل الرقمي.
4. في مجال القيادة الداعمة يمكن أن نستنتج وجود نقاط قوة في الوزارات، تمثلت في التمكين الإداري والمعرفي، وتشكيل الفرق، ودعم العمل الجماعي، ولكن هنالك حاجة إلى المزيد من التركيز على الجانب المعنوي للموظفين، لا سيما في مراعاة مصالحهم الشخصية، وتحقيق مستويات أعلى من الرفاهية للموظفين، لا سيما أثناء عملية التحوّل الرقمي.
5. توافر جميع أبعاد التحوّل الرقمي بدرجة متوسطة مرتبة حسب الأعلى على النحو الآتي: العمليات، الإستراتيجية، المواطنين، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات.
6. تعمل الوزارات ضمن خطط إستراتيجية فاعلة بدرجة مرتفعة، كما تتضمن إستراتيجيات الوزارات في القطاع الحكومي الفلسطيني أهدافاً واضحة في مجال الخدمات الإلكترونية.
7. الوزارات في القطاع الحكومي الفلسطيني تعمل وبدرجة مرتفعة على حماية البيانات الشخصية للمواطنين عبر سياسات أمنة تراعي الخصوصية، وقد أصدر مجلس الوزراء الفلسطيني قرار رقم (3) لسنة 2019 بشأن ذلك.
8. لدى الوزارات طاقم عمل مؤهل يمتلك مهارات كافية لتقديم الخدمات الإلكترونية الرقمية.
9. عدم وجود وحدات إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي لبعض الوزارات تعنى بالتحوّل الرقمي بنحو مباشر عبر مهام متخصصة.
10. التقنيات غير كافية بالقدر المطلوب لتحقيق التحوّل الرقمي، حيث جاءت بالترتيب الأخير لتوافر أبعاد التحوّل الرقمي، وبالتالي، فإن هناك ضرورة لرصد موازنة كافية لتمويل مبادرات التحوّل الرقمي.
11. يجري الحرص من قبل الوزارات على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار، ولكن هنالك حاجة إلى مزيد من العمل على تطوير منهج مناسب لرفع مستوى وعي المواطنين بالخدمات الإلكترونية والبيئة الرقمية.
12. هنالك تأثير إيجابي كبير للقيادة الرقمية على التحوّل الرقمي، حيث إن (66%) من التغيرات الحاصلة على التحوّل الرقمي سببها القيادة الرقمية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على التحوّل الرقمي، كما أنه توجد علاقة موجبة قوية بينهما، حيث كلما زادت درجة القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التحوّل الرقمي بمقدار (0.741).
13. هنالك تأثير إيجابي للقيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على جميع أبعاد التحوّل الرقمي (الإستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين)، وكانت القيادة الداعمة أكثر تأثيراً من القيادة الداعمة.

## التوصيات:

1. بناءً على معطيات ونتائج واستنتاجات الدراسة، فإنه يمكن استخلاص التوصيات الآتية:
  1. ينصح الباحثان بمأسسة التحوّل الرقّمي في القطاع الحكومي الفلسطيني في ظل توافر ركائز داعمة، لتوحيد الجهود المبذولة عبر تشكيل فريق وطني مشترك من كل القطاعات، بحيث يصبح التحوّل الرقّمي هدفاً موحداً لكل الجهات المعنية.
  2. يُوصى بترسيخ مفهوم القيادة الرقمية لدى قادة الوزارات بمستوياتهم الإدارية المختلفة عبر تنظيم دورات تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية، وتعزيز ممارسات القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة من قبل الإدارة العليا في الوزارات للتأثير بنحو أكبر على الإستراتيجيات والعمليات الرقمية لديها لتحقيق التحوّل الرقّمي بكفاءة وفعالية.
  3. يُنصح بزيادة الاهتمام بالأدوار الداعمة من قبل الإدارة العليا والوسطى والتي تندرج تحت القيادة الداعمة، لما لها من تأثير إيجابي كبير في تحقيق التحوّل الرقّمي بنحو أسرع.
  4. يُوصى بالعمل بنحو استباقي في التحوّل الرقّمي، بحيث يكون القائد مبادر في رصد التحولات والاتجاهات المستقبلية واستيعاب تأثيرها على أعمال المؤسسة، لاتخاذ إجراءات مبكرة للاستعداد والتكيف مع هذه التغيرات.
  5. يُوصى بتبني إستراتيجيات رقمية مبنية على احتياجات المجتمع، لتعزيز التواصل وتحسين الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين بنحو أفضل.
  6. يُنصح بتعزيز التبادل المتواصل بين أطراف الوزارة كافة لتحقيق كفاءة التحوّل الرقّمي، مما يتيح فرصة للتفاهم المشترك وتوحيد الرؤية بشأن إستراتيجيات التحوّل الرقّمي، وتحقيق إدارة فعّالة لمشروع التحوّل الرقّمي واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.
  7. يُوصى بتقييم الهيكل التنظيمي الحالي لكل وزارة، وتحديد الوحدات الإدارية التي يجب إضافتها لتحقيق التحوّل الرقّمي، حيث قد تكون هناك حاجة لإعادة توزيع المسؤوليات وتحديث الهيكل التنظيمي لتعزيز التكامل والتعاون بين الوحدات المختلفة.
  8. يُنصح تسخير كل الجهود والإمكانات المادية لتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوفير أحدث التقنيات اللازمة، بحيث يكون توافر بُعد التقنيات في المقدمة لتحقيق التحوّل الرقّمي.
  9. يُوصى بتحليل وتقدير الاحتياجات المالية لمبادرات التحوّل الرقّمي المختلفة بالوزارة، وتخصيص الموارد المالية الكافية عبر إعادة توجيه الموارد المتاحة أو طلب تمويل إضافي، وتعزيز الشراكات المالية مع القطاع الخاص والمؤسسات المالية والمؤسسات الدولية.

## مقترحات للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مستقبلية تبحث في دور القيادة الرقمية في التحوّل الرقّمي في القطاع الخاص والقطاع المصرفي، لما لهذه القطاعات من دور في دعم القطاع الحكومي.
- عمل دراسة مقارنة بين القطاعات المختلفة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة.

## المراجع

### المراجع العربية.

- أحمد، شرين جمال (2019)، أثر تكنولوجيا المعلومات على القيادة الإبداعية: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (3)، (101-112).
- الإسكوا (2023)، مؤثر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقائتة. GEMS-2022 تقارير ودراسات، التكنولوجيا والابتكار. E/ESCWA/CL4.SIT/2022/TP.4 .
- البار، عدنان، والمرحبي، خالد (2018)، التحول الرقمي: كيف ولماذا، جامعة الملك بن عبد العزيز، جامعة أم القرى، السعودية. مسترجع من <https://2u.pw/j4CUpx>.
- بصل، محمود، والشرفا، ياسر (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسة الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة العمل الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالتة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بوعلام، سحوان (2017)، القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالتة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- حماد، محمد (2020)، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 7(2)، (465-486).
- الرزقي، ديانا (2012)، الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 20(1)، (189-227).
- زيادة، رانيتة (2021)، دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 14(2)، (89-116).
- سليم، أسماء سادات (2019)، دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 2(2)، (213-229).
- صالح، أحمد علي، وإبراهيم، إبراهيم خليل (2019)، القيادة الاستراتيجية: أجنحة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف، والحدراوي، باقر (2019)، أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 3(6)، (19-39).
- عثمان، بشرى، السيد، محمد، عمر، محمد، ورحمة الله، محمود (2017)، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- العماري، جواهر (2022)، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية (الأزهر) للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 41(194)، (199-239).
- العيساوي، محمد حسين، وحسين، خالد علي (2020)، القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية، مجلة دراسات إدارية، 13(27)، (66-87).
- الفرس، مبارك، وبنو خالد، مرعي (2022)، أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(19)، (132-142).
- فرح، فدوى (2019)، مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2)، (72-111).
- فلسطين، مكتب رئيس الوزراء (2021)، الخطة الوطنية للتنمية: الإستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - 2021-2023. مكتب رئيس الوزراء، رام الله.
- الفهداوي، محمد (2022)، دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينت من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، (241-256).
- لبوازة، سارة (2018)، القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسليّة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسليّة، الجزائر.
- المصدر، هيثم، ونصر الله، عبد الفتاح (2020)، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال 2020، 13-14/7/2020، مسترجع من <https://ssrn.com/abstract=3683715>.
- المالحي، خالد بن مطلق (2021)، قياس مستويات الكفايات الرقمية لمعلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي، المجلة التربوية، 87، (1353-1391).
- مؤسسة ديلويت أند توش - الشرق الأوسط (2018)، التحول الوطني في الشرق الأوسط: رحلة رقمية، المملكة المتحدة، مسترجع من <https://www2.deloitte.com>.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2023)، مشروع تطوير الخدمات الرقمية، فلسطين، جرى التصفح بتاريخ 2023/04/23. مسترجع من [https://www.mtit.pna.ps/home/Digital\\_Services\\_Development\\_Project?culture=ar-SA#%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9](https://www.mtit.pna.ps/home/Digital_Services_Development_Project?culture=ar-SA#%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9).



## المراجع الأجنبية

- Adjei, D. (2013). Innovation leadership management. *International Journal of ICT and Management, 1*, 103-106.
- Alif, N., & Sary, F. (2022). The effect of communication and digital leadership on employee performance in RSUD Brigjen H. Hasan Basry. In *Proceedings of the 5th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1-8). Rome, Italy, July 26-28, 2022.
- Şen, A., & Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41*, 1-14.
- Baker McKenzie. (2022). *2021/2022 digital transformation and cloud survey*. Retrieved from <https://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2021/12/2021-digital-transformation-and-cloud-survey>
- Borowska, G. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Współczesna Gospodarka, 10(3)*, 11-19.
- Bounfour, A. (2016). *Digital futures, digital transformation*. Springer International Publishing.
- Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership*. Apress Publishing.
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Ünlü, S. B. (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(2)*, 740-760.
- Clohessy, T., Acton, T., & Morgan, L. (2017). The impact of cloud-based digital transformation on IT service providers: Evidence from focus groups. *International Journal of Cloud Applications and Computing (IJCAC), 7(4)*, 1-19.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Dornberger, U. (2022). Innovational leadership style: Toward a new construct and measurement validation. *Estudios Gerenciales, 38(163)*, 151-160.
- Elmassarey, M. (2023). The role of innovative leadership in improving the efficiency of strategic ambidexterity: Al-Aqsa University in Gaza Strip - Palestine as a case study. *Journal of Economics & Finance, 9(1)*, 298-317.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review, 45(11)*, 1524-1543.
- Forth, P., de Laubier, R., Chakraborty, S., Charanya, T., & Magagnoli, M. (2021). Performance and innovation are the rewards of digital transformation. *Boston Consulting Group*. Retrieved

from <https://www.bcg.com/publications/2021/performance-and-innovation-are-the-rewards-of-digital-transformation-programs>

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York: McGraw Hill.

Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265.

Alharbi, I. B. A. (2021). Innovative leadership: A literature review paper. *Open Journal of Leadership*, 10, 214-229.

Al-Husban, D. A. O., Almarshad, M. N. D., & Altahrawi, M. H. A. (2021). Digital leadership and organization's performance: The mediating role of innovation capability. *International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1-16.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (not) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.

Kelly, P. (2023). 5 essential benefits of digital transformation in the public sector. Retrieved from <https://blog.govnet.co.uk/technology/essential-benefits-of-digital-transformation-in-the-public-sector>

Malodia, S., Mishra, M., Fait, M., Papa, A., & Dezi, L. (2023). To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership. *Journal of Business Research*, 157, 113547.

Mendelsson, D., Falk, E., & Oliver, A. (2014). The Albert Einstein archives digitization project: Opening hidden treasures. *Library Hi Tech*, 32(2), 318-335.

Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2022). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 407-425.

Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.

Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.

Sampson, F. (2023). The value of workplace culture in the digital leadership era. In *Leadership and workplace culture in the digital era* (p. 12). IGI Global.

Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., & Fischer, J. E. (2014). Associations between supportive leadership and employees' self-rated health in an occupational sample. *International Journal of Behavioral Medicine*, 21, 750-756.

- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027.
- Singh, A., & Hess, T. (2020). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. In *Strategic information management* (pp. 202-220). Routledge.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Tulungen, E. E., Tewal, B., & Pandowo, M. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skill in improving organizational performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 5(2), 156-171.
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1066180.
- Westerman, G., Calmégane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Winanti, M. B. (2022). How is the role of digital leadership and knowledge sharing on performance? An empirical study on SMEs in Bandung, West Java. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1), 2579-7298.