

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي
في القطاع الحكومي الفلسطيني

أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جراد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ / 2023م

القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي
في القطاع الحكومي الفلسطيني

إعداد:

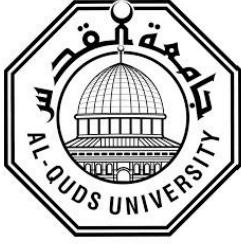
أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلاّد

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)
بكالوريوس تربية تكنولوجية من جامعة فلسطين التقنية - خضوري (فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية المستدامة - مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية/ معهد التنمية
المستدامة/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس.

1444هـ / 2023م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني

اسم الطالب: أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلاذ
الرقم الجامعي: 22110144

إشراف: د. أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/06/10 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله
التوقيع: 
- 2- ممتحنًا داخلياً: د. رشيد جيوسي
التوقيع: 
- 3- ممتحنًا خارجياً: د. فادي حرز الله
التوقيع: 

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

الإهداء

إلى روح طفلي الغالية سيليا، وإلى روح والدي الحبيب،

إلى والدي الرائعة مدرسة التحدي والنجاح،

إلى زوجتي رفيقة عمري ودربي،

إلى طفلي لجين مهجة عيني،

إلى طفلي رواد ولي العهد،

إلى إخوتي وأخواتي وعائلي الكريمة،

إلى أهل زوجتي الطيبين،

إلى أساتذتي الكرام الذين استقيت منهم العلم والمعرفة،

إلى زملائي في الأسرة الإحصائية،

إلى زملائي في الدراسة والذين عملنا معاً وسوياً في سبيل تحقيق الهدف،

إلى شعبنا العظيم يا من سطر بصموده وتحدياته أروع قصص التحدي والثبات،

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث،

الباحث: أحمد سيف الدين جلال

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:



أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلاذ

التاريخ: 2023/06/10

شكر وعرفان

أتوجه بالحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي يسر لي إتمام هذه الدراسة، فالحمد والشكر لله دائماً وأبداً...

ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعتي العريقة جامعة القدس بشكل عام وإلى معهد التنمية المستدامة بشكل خاص، ممثلين بالهيئة الإدارية والأكاديمية على جهودهم العظيمة التي يبذلونها في دعم وتطوير هذا الصرح العلمي الشامخ في محافظة القدس عاصمة الدولة الفلسطينية.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي د. أحمد حرز الله على ما قدمه لي من نصح وإرشاد وتوجيه طيلة مراحل اعداد هذه الدراسة، والتي ساهمت وبشكل كبير في تحقيق بحث علمي معياري مميز.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المحكمين للاستبانة والذي كان لهم دور كبير في بناء استبانة معيارية قادرة على القياس وتحقيق اهداف الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المؤسسات في القطاع الحكومي التي مثلت المبحوثين في الدراسة لتسهيل مهمة إنجاز هذا البحث وتعاونهم المذهل في تحقيق أهدافه على أكمل وجه، وتجاوبهم بتعبئة جميع فقرات الاستبانة بكل جدية للوصول إلى نتائج معيارية.

وكما أتقدم بالشكر الجزيل إلى زملائي في العمل أبناء الأسرة الإحصائية على دعمي خلال مسيرتي التعليمية وأخص بالذكر كل من الزملاء؛ سفيان أبو حرب، لؤي شحادة، محمد قلالوة، رباح الجمل، وزملائي في الدراسة في جامعة القدس على تعاونهم ومبادراتهم خلال الدراسة وأخص بالذكر الزميلة ياسمين قنديل.

وفي الختام لا بد لي من أن اتقدم بالشكر الجزيل والعميق للوالدة العزيزة "ام جعفر" لدعائها ودعمها لي طيلة مرحلة الدراسة، وللزوجة "ام رواد" على وقوفها بجاني ودعمها ومساندتها لي بكافة الأشكال لتحقيق أهدافي المرجوة في هذه الدراسة، ولطفلي لجين وطفلي رواد لتحملهما انشغالي عنهما في بعض الأوقات خلال فترة الدراسة، كما أشكر أخوتي وأخواتي الأشقاء وعائلتهم "جعفر، محمد، باسل، رانية، براء" مصدر القوة والهمم.

مصطلحات الدراسة

القيادة الرقمية : يقصد بها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ودورها يكمن ببناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم (Bounfour, 2016).

وتعرف الدراسة الحالية القيادة الرقمية اجرائياً بأنها العملية التي يتبعها القادة في توجيه وتنظيم وإدارة فرق العمل المعنية بتحقيق التحول الرقمي في المؤسسة، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة والمعلومات المتاحة، بما في ذلك تحليل البيانات من خلال استغلال أنظمة المعلومات المتاحة في المؤسسة مثل: نظام ادارة شؤون الموظفين الالكتروني، أنظمة المعلومات المحاسبية، أنظمة المعلومات الادارية ونظم دعم القرار، وأيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والتسويق الرقمي وغيرها من المجالات المتعلقة بالتقنية الرقمية".

التحول الرقمي : التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج عمل مؤسسة ما؛ مما يؤدي إلى تغير المنتجات أو الهياكل التنظيمية أو أتمتة العمليات (Clohessy et al., 2017).

وتعرف الدراسة الحالية التحول الرقمي اجرائياً بأنه عملية تغيير شاملة تتضمن اعتماد التكنولوجيا الرقمية والتحسين المستمر للعمليات والأنظمة والثقافة في المؤسسات والمجتمعات، وهو ليس مجرد تبني للتكنولوجيا الجديد بل يتضمن أيضاً إعادة هندسة العمليات وإعادة التفكير في آلية العمل التقليدية.

القطاع الحكومي : "أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها" (قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، الباب الأول، الفصل الأول، المادة رقم 1).

الدوائر الحكومية

مختصرات الدراسة

الاختصار	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
DL	Digital Leadership	القيادة الرقمية
DT	Digital Transformation	التحول الرقمي
(GEMS) Maturity Index	Government Electronic And Mobile Services Maturity Index.	مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والمتنقلة
IT	Information Technology	تكنولوجيا المعلومات
TRA	The Telecommunications Regulatory Authority	هيئة تنظيم قطاع الاتصالات
CA	Certificate Authority	هيئة المصادقات الإلكترونية
IoT	The Internet of Things	الإنترنت من الأشياء

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على وزارات القطاع الحكومي بالمحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددها (22) وزارة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الوظيفية الأولى والعليا والبالغ عددهم (2321) موظف، وتم تصميم عينة الدراسة لتكون طبقية عشوائية منتظمة تم 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، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (330) استبانة واسترجاع (284) استبانة منهم مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الاحصائي حيث بلغت نسبة الاستجابة (86%)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الرقمية والدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي 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 لركائز التحول الرقمي متوسطة ومرتبة حسب الأعلى كما يلي: العمليات، الاستراتيجية، المواطنين، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، ووجود تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لأبعاد القيادة الرقمية على جميع ركائز التحول الرقمي.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها العمل على مأسسة التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني في ظل وجود توجه استراتيجي حكومي بذلك، ترسيخ مفهوم القيادة الرقمية لدى قادة الوزارات من خلال دورات تدريبية متخصصة، تسخير كافة الجهود والإمكانيات المادية لتعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير أحدث التقنيات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي، بناء شراكة فعّالة مع باقي القطاعات الأخرى في فلسطين، اجراء دراسة بحثية حول موضوع خصائص القيادة الرقمية في القطاع العام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة، التحول الرقمي، ركائز التحول الرقمي.

Digital leadership and its role in Digital Transformation in the Palestinian Government Sector.

Prepared by: Ahmad Saif-Eddin Jallad

Supervisor: Dr. Ahmad Mohammad Herzallah

Abstract:

The study aims to identify digital leadership and its role in digital transformation in the Palestinian governmental sector. The study was based on the descriptive analytical approach. The study targeted to the ministries of the government sector in the northern governorates of Palestine and the number of them 22 ministries. The study population consisted of all the employees of the first and higher job categories, which amounted to (2321) employees. The study sample designed to be a stratified random systematically selected on two phases: the first stage was represented by choosing a random stratified sample consisting of (10) ministries, and the second stage was represented in choosing a simple random sample from the employees of the first stage sample, as the size of the study sample was (330) individuals. The questionnaire used as a tool for data collection, where (330) questionnaires were distributed and (284) of them were retrieved, complete with data and valid for statistical analysis, as the response rate was (86%), and the data analyzed using (SPSS).

The study found that the total degree of the reality of digital leadership and the total degree of the reality of digital transformation in the Palestinian governmental sector were medium. In addition, the total degree for innovative leadership was higher than the total degree for supportive leadership, both of which are medium. While the total degree for the pillars of digital transformation was medium and arranged according to the highest as follows: operations, strategy, the citizens, culture & individuals & organize, and techniques. The study concluded that there is a positive significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for digital leadership on digital transformation in the Palestinian government sector, and there is a positive significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for the dimensions of digital leadership on all pillars of digital transformation.

The study offers a set of recommendations. The most importantly work to institutionalize digital transformation in the Palestinian government sector, in light of the government's strategic direction. Consolidate the concept of digital leadership among the leaders of the ministries through specialized training courses. Harnessing all efforts and material capabilities to enhance the digital infrastructure and provide the latest technologies necessary to achieve digital transformation. Building an effective partnership with the rest of the other sectors in Palestine. Conducting a research study on the subject of the characteristics of digital leadership in the public sector.

Keywords: Digital Leadership, Innovative leadership, Supportive leadership, Digital Transformation, Pillars of Digital Transformation.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

في عالم تسير فيه التكنولوجيا بخطى سريعة في ظل العولمة الرقمية، يعتبر القادة الذكيون هم الذين ينجحون في تحويل هذا الاندفاع التكنولوجي إلى فرص واقعية لتحسين الإنتاجية وتعزيز النجاح. ولقد أثر العصر الرقمي بقوة على المؤسسات والمجتمعات، مما أجبر المؤسسات على إعادة ابتكار 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 بشكل 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).

وفي العصر الحالي، كانت التكنولوجيا الرقمية من بين المعايير التنافسية لمعظم المؤسسات، ولقد قامت المؤسسات بتحويل خدماتها رقمياً بهدف تحسين تقديم الخدمات وتحسين الكفاءة وحتى زيادة الإيرادات، ويتطلب مثل هذا التحول قائداً رقمياً يمكنه أن يقود مثل هذا التحول الرقمي، ومن المتوقع أن يبدأ القائد الرقمي في عملية التحول الرقمي وإدارة العملية، وبالتالي يجب أن يتمتع القائد الرقمي ببعض الخصائص والسلوكيات التي يمكن أن تمكنه من تحقيق هدف التحول الرقمي، ومن أهمها: أن يكون القائد اتصالي، مقنع، مؤثر، متحمس، جدير بالثقة، محفز، توعّي، لديه دهاء رقمي، مجازف، لديه البصيرة، مشجّع (Mwita & Joanthan, 2019).

وأصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة 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 تتم بشكل 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)، وللتغلب على نقاط الضعف ومعوقات التحول الرقمي فإنه يجب على القادة المزج بين المهارات التقليدية والجديدة وتوجيه منظماتهم بشكل فعال إلى المستقبل، وهؤلاء هم القادة الرقميون القادرين على تحقيق التحول الرقمي (Kane et al., 2019).

وترى بعض الأبحاث والدراسات بأنه يمكن قياس مدى تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات من خلال دراسة بعدي القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة (Büyükbeşe et al., 2022)، حيث أن القيادة الإبداعية

والقيادة الداعمة هما جوانب حيوية في القيادة الرقمية وتحقيق التحول الرقمي، فالقيادة الإبداعية مهمة لتشجيع الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة للمؤسسة، بينما تهدف القيادة الداعمة إلى دعم وتمكين الموظفين في سياق لتحقيق التحول الرقمي. كما أنه يمكن دراسة مستوى النضج الرقمي في المؤسسات بالاعتماد على خمس ركائز أساسية (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) تشكل جميعها محوراً أساسياً في إطار عمل ديلويت لتقييم مستوى النضج الرقمي (مؤسسة ديلويت أند توش - الشرق الأوسط، 2018).

وفي القطاع الحكومي الفلسطيني قامت الحكومة بإطلاق عنقود التكنولوجيا والإدارة العامة 2021-2023 (فلسطين، مكتب رئيس الوزراء، 2021) الذي يشكل التحول الرقمي جزء منه، وفي نهاية العام 2022 تم الإطلاق الرسمي لمنظومة الخدمات الإلكترونية "حكومتي" وذلك من أجل التسهيل على المواطنين وتوفير الوقت والجهد والمتمثل بطلب الخدمة بأي زمان وأي مكان دون الحاجة إلى الذهاب إلى الدائرة الحكومية (صحيفة الحدث، 2022).

إن الحديث عن التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني ووضع أهداف وخطط، يمكن أن يواجه صعوبات في ظل مفهوم القيادة التقليدية، حيث لا يمكن تحقيق أهداف التحول الرقمي بمعزل عن قيادة رقمية إبداعية وداعمة وفعالة، تمتلك رؤية واستراتيجية رقمية، وتخلق ثقافة تنظيمية رقمية، وتوهم كوادر رقمية، وتدرج وحدات ادارية رقمية، وتدير عمليات المؤسسة بشكل رقمي، وتبحث عن أهم التقنيات الرقمية، لتلبية احتياجات المواطن والعملاء الرقمية، لا سيما في ظل ملاحظة تباطؤ عجلة التحول الرقمي. حيث أن منظومة حكومتي توفر حوالي 17 خدمة الكترونية حالياً، وجاري العمل على أتمتة الخدمات الأخرى التي يصل عددها الى 1400 خدمة حكومية (سدر، 2022).

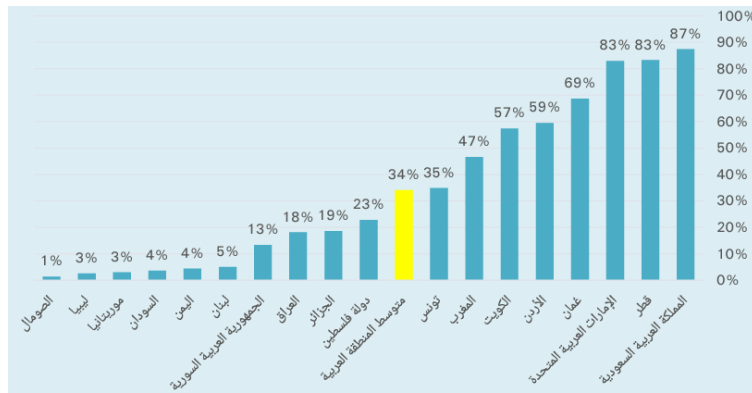
من هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات اليوم تحدياً كبيراً في إدارة عملية التحول الرقمي لا سيما في الوطن العربي، وذلك بسبب الكثافة المتزايدة للتدفقات المعرفية في مجال تكنولوجيا المعلومات وعلم البيانات في العالم خصوصاً التي تدفع بها العولمة يوماً بعد يوم، وقد أصبح هناك ضرورة ملحة لمواكبة تلك التكنولوجيا المتقدمة لتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات الالكترونية وإدارة عمليات المؤسسات بفعالية أكبر ورسم رؤية مستقبلية رقمية. ومن هنا أصبح القائد التقليدي يواجه صعوبات في ظل التحول الرقمي بسبب تعقيدات التكنولوجيا السريعة التغيير، وصعوبة اتخاذ القرار المناسب.

تشير نتائج الاستبيان السنوي للتحول الرقمي والسحابة والذي اصدته شركة Baker McKenzie (2022) بأن 77% من المؤسسات بدأت بالفعل رحلة التحول الرقمي، وتجاوزت أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات مرحلة التخطيط للتحول الرقمي، لكن لا تزال 24% من المؤسسات تخطط لطرق تنفيذ التحول الرقمي. كما يشير (Forth et al. (2021) بأن 35% فقط من جهود التحول الرقمي ناجحة.

وعلى مستوى المنطقة العربية فإن تقرير الاسكوا (2022) يوضح نتائج مؤشر GEMS الذي يقيس مدى نضوج الخدمات الحكومية المقدمة عبر البوابات الالكترونية والتطبيقات النقالة، حيث بلغت قيمة GEMS لدولة فلسطين 23% وهي أقل من متوسط المنطقة العربية حسب ترتيب الدول الإجمالي في العام 2022، كما في الشكل (1.1).



شكل 1.1: ترتيب الدول وفق مؤشر GEMS الإجمالي في العام 2022.

المصدر: (الاسكوا، 2022، ص13).

ووفقاً لما سبق، فإن الباحث يرى بأنه قد حان دور الانتقال من مفهوم القيادة التقليدية إلى مفهوم القيادة الرقمية من الناحية المعرفية والناحية العملية، وذلك لقيادة التحول الرقمي المستقبلي بنجاح، وتحقيق مستويات نضوج مرتفعة للخدمات الحكومية المقدمة عبر البوابات الالكترونية والتطبيقات النقّالة، بحيث يضيف القائد الرقمي الجديد إلى المهارات التي تم اكتسابها بالقيادة التقليدية مهارات وممارسات تقنية، وذلك كون القيادة الرقمية باتت نقطة التميز والارتكاز في التميز القيادي في عصر التكنولوجيا والتحول الرقمي، حيث تمكنه من وضع خطط استراتيجية رقمية، وبناء نظام تقني رقمي يعكس عمليات المؤسسة بفعالية من خلال الاستثمار بالتقنيات الرقمية الحديثة، لتلبية حاجات المواطنين الرقمية.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تتمثل بالإجابة على السؤال التالي "هل هناك تأثير للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني؟"

3.1 مبررات الدراسة

يمكن توضيح المبررات الموضوعية لهذه الدراسة بالآتي:

- كون الدراسة تتناول موضوعاً مهماً في ظل العصر الرقمي والتطور التكنولوجي والتوجه العالمي للاستثمار في البيانات والتكنولوجيا المتاحة.
- عدم وجود أدبيات سابقة تحدثت عن القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني بصورة مباشرة حسب علم الباحث وذلك بعد مراجعة فهارس الجامعات الالكترونية والمجلات العلمية ومواقع الانترنت.

أما المبررات الذاتية للدراسة فهي على النحو الآتي:

- كون الباحث يعمل في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وعضو في اللجنة العليا لمبادرة علم البيانات في الجهاز، ومهتم في نشر ثقافة الاهتمام بتطوير المجال الرقمي في القطاع الحكومي وبناء قاعدة أساسية تواكب أهم التطورات التقنية في العالم الرقمي.

- رغبة الباحث في دراسة موضوع القيادة الرقمية نظراً لأهميته، فلا تكاد مؤسسة تخلو من الموارد الالكترونية ومصادر للبيانات والمعلومات وخدمات الالكترونية بحاجة إلى قادة رقميون لديهم القدرة في الاستثمار بها.
- رغبة الباحث إلى التوصل إلى نتائج علمية يمكن عرضه على الحكومة الفلسطينية لتشخيص الواقع الحالي للتحويل الرقمي، لوضع الخطط التي يمكن ان تساهم في تحقيق مستويات أعلى في التحويل الرقمي من خلال التركيز على خلق وتعزيز القيادة الرقمية.

4.1 أهمية موضوع الدراسة

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من خلال الجوانب العلمية والتطبيقية التي تتضمنها، وفيما يلي أبرز النقاط التي تبرز أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تُقدم هذه الدراسة معرفة علمية حديثة وهامة في مفهوم القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة)، ومفهوم التحويل الرقمي بركائزه الأساسية (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، والمواطنين)، حيث تساهم هذه الدراسة في خلق ثقافة لكافة الأفراد والمؤسسات في المجتمع الفلسطيني بأهمية هذا الموضوع، لا سيما في ظل العصر الرقمي والتطور التكنولوجي الهائل والتوجه العالمي للاستثمار في البيانات والتكنولوجيا المتاحة.
- توضح هذه الدراسة الأهمية العلمية للقيادة الرقمية لدعم تحقيق التحويل الرقمي.
- تُقدم هذه الدراسة خلفية نظرية ودراسات سابقة عن القيادة الرقمية والتحويل الرقمي من خلال اضافة حقائق وأدبيات ومعلومات.
- قد يستند إلى نتائج هذه الدراسة باحثون آخرون لإجراء دراسات مستقبلية وذلك لندرة تناول هذا الموضوع في فلسطين بشكل خاص وبالذات العربية بشكل عام.
- هذه الدراسة بحسب حدود علم الباحث من الدراسات القليلة التي تطرقت لموضوع التحويل الرقمي وربطه بالقيادة الرقمية واستخدام هذه الأبعاد مجتمعة.

الأهمية التطبيقية:

- هذه الدراسة تتطلع إلى دراسة القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني من خلال دراسة الركائز الأساسية للتحول الرقمي وهي: الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، والمواطنين، بحيث تستخلص الدراسة تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) على التحول الرقمي بركائزه.
- ينبثق من هذه الدراسة نتائج حقيقية لواقع القيادة الرقمية في القطاع الحكومي الفلسطيني، يمكن أن تخدم صانعي القرار في التطوع المستقبلي والاستثمار الأمثل في التكنولوجيا الرقمية.
- يمكن من خلال نتائج هذه الدراسة مساعدة متخذي القرار على كافة المستويات في مختلف القطاعات باعتماد برامج تدريب تقدم أفضل الممارسات والمنهجيات في تطوير القادة التقليديين وتحويلهم إلى قادة رقميين، وتنمية المهارات والقدرات القيادية الرقمية.
- تُقدم هذه الدراسة مؤشرات أولية لمستوى النضج رقمياً للقطاع الحكومي الفلسطيني.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى واقع القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- التعرف إلى واقع التحول الرقمي بركائزه الأساسية (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- التعرف إلى تأثير القيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- التعرف إلى تأثير القيادة الإبداعية على التحول الرقمي وعلى ركائزه (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- التعرف إلى تأثير القيادة الداعمة على التحول الرقمي وعلى ركائزه (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني.

6.1 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما واقع القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟
- ما واقع التحول الرقمي بركائزه الأساسية (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟
- هل هناك تأثير للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني؟
- هل هناك تأثير للقيادة الإبداعية على التحول الرقمي وعلى ركائزه (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟
- هل هناك تأثير للقيادة الداعمة على التحول الرقمي وعلى ركائزه (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني؟

7.1 فرضيات الدراسة

تتطلب الدراسة من الفرضيات الآتية:

- **(H0.1)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- **(H0.2)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- **(H0.3)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- **(H0.4)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

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

8.1 حدود الدراسة

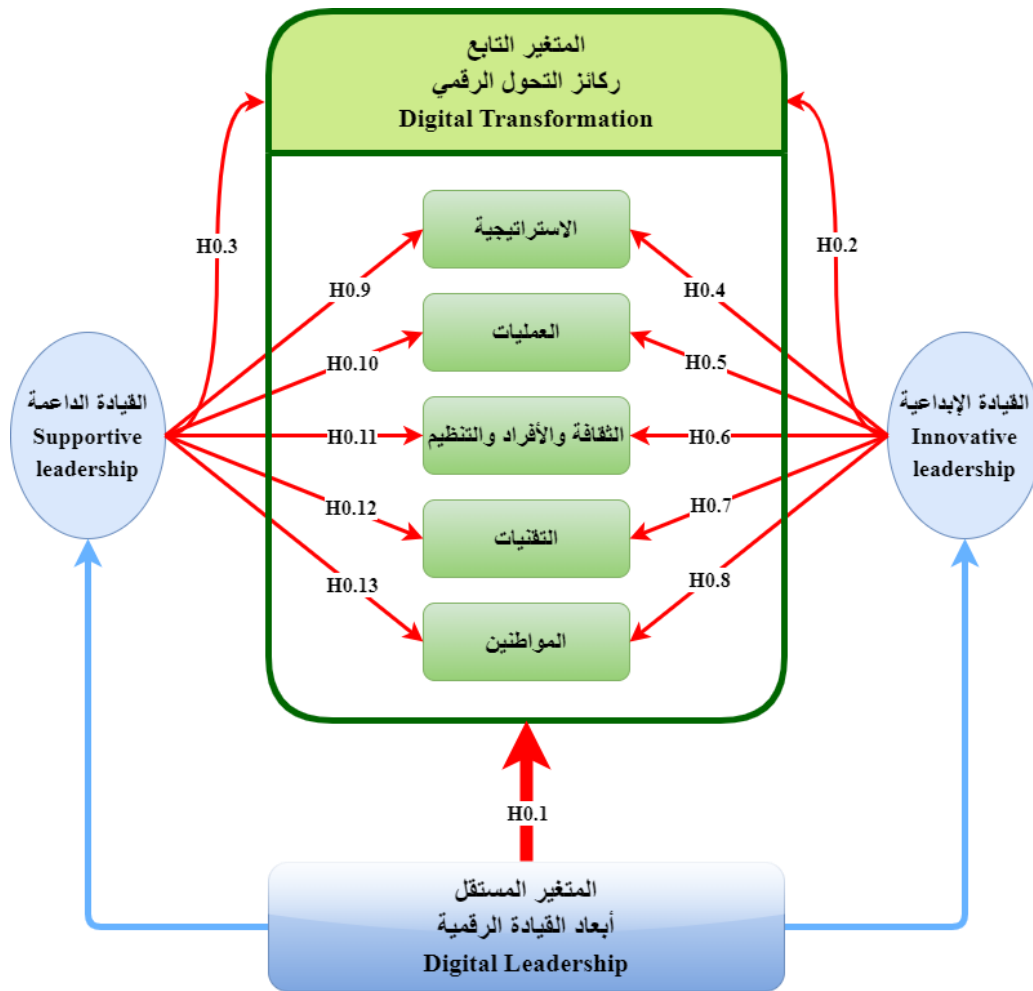
تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بحث القيادة الرقمية وأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) ودورها في التحول الرقمي بركائزه (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على العام الأكاديمي (2022-2023).

- الحدود المكانية: جميع الوزارات الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وعددها (22).
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في موظفي الفئة الوظيفية الأولى والفئة الوظيفية العليا في وزارات القطاع الحكومي بالمحافظات الشمالية في فلسطين (وكلاء، وكلاء مساعدون، مدراء عامين، رئيس وحدة، مدراء دوائر، أو من ينوب عنهم).

9.1 نموذج الدراسة

بالاستناد إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة، ومشكلة الدراسة وأهدافها، قام الباحث بإعداد نموذج الدراسة كما هو في الشكل (2.1)، والذي يوضح متغيرات الدراسة وفرضياتها.



شكل 2.1: نموذج الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة.

من خلال الشكل (1.2) يتبين بأن المتغير المستقل هو القيادة الرقمية بأبعاده (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة)، والمتغير التابع هو التحول الرقمي بركائزه (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين).

يجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بتكوين متغيرات الدراسة بناءً على الأدبيات السابقة، حيث أن المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الرقمية تم تكوين أبعاده بالاستناد إلى دراسة (Büyükbese et al. (2022، وهذين البعدين للقيادة الرقمية هما؛ القيادة الإبداعية (Innovative leadership)، القيادة الداعمة (Supportive leadership)، ومن خلال مطالعة الباحث لمجموعة من الدراسات السابقة، تبين أن معظم مقاييس القيادة الرقمية تتقاطع ضمناً وبشكل كبير مع البعدين السابق ذكرهما، وبالتالي تم الاعتماد عليهما كأبعاد لقياس القيادة الرقمية، أما المتغيرات التابعة فهي عبارة عن الركائز الأساسية في التحول الرقمي والتي تشكل جميعها محوراً أساسياً في إطار عمل ديوليت لتقييم مستوى النضج الرقمي وهو مقياس عالمي (مؤسسة ديوليت أند توش - الشرق الأوسط، 2018).

10.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول على النحو الآتي:

- | | | |
|--------------|---|---|
| الفصل الأول | : | مقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية موضوع الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، نموذج الدراسة، هيكلية الدراسة. |
| الفصل الثاني | : | الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول موضوع القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي، وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة. |
| الفصل الثالث | : | منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، المعالجة الإحصائية. |

الفصل الرابع

: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول

عليها من المبحوثين، ثم عرض تلك النتائج ومناقشتها،

والإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.

الفصل الخامس

: يتضمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وعرض

للاستنتاجات والتوصيات المبنية على تلك النتائج.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل عدة مواضيع مرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث سيتم التعرف على مفهوم القيادة الرقمية وأهميتها وأهم خصائصها، وأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة)، وسيتم التعرف على أنماط القيادة الرقمية، وكيف يمكن أن تكون قائداً رقمياً فعالاً، كما سنستعرض أهم المعوقات التي تواجه القيادة الرقمية، سيتم التعرف على دور القيادة الرقمية في التحول الرقمي، كما سنتناول في هذا الفصل مفهوم التحول الرقمي وأهميته وفوائده، ومتطلبات تحقيقه، وأهم التقنيات المطلوبة، والخطوات العملية لتطبيق التحول الرقمي، كما سنتعرف على ركائز التحول الرقمي التي تشكل إطاراً لتقييم النضج الرقمي، ومعوقات التحول الرقمي، وسيناقش هذا الفصل موضوع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني من خلال عدة محاور، كما يتناول هذا الفصل أيضاً الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2.2 القيادة الرقمية

1.2.2. مفهوم القيادة:

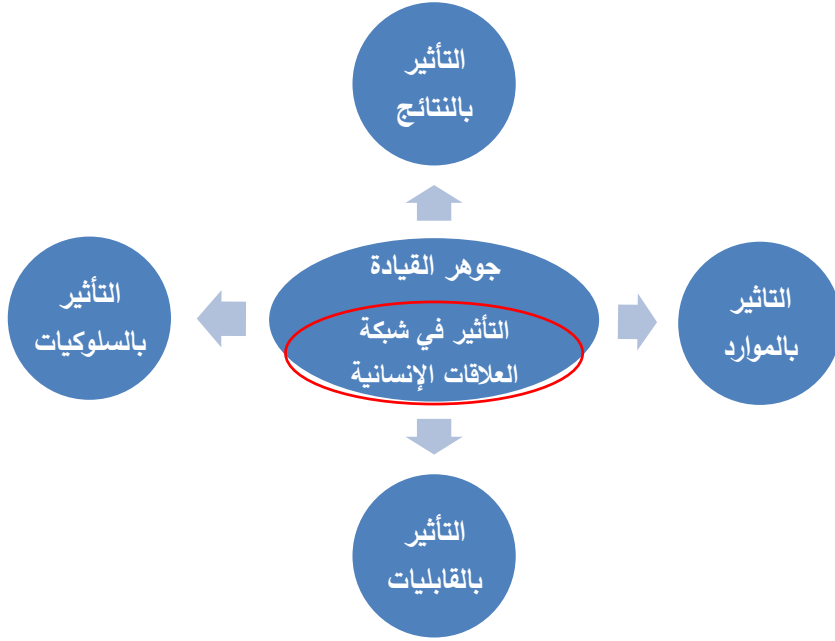
القيادة هي عملية مهمة جداً في العالم الحديث، حيث تساعد على تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية في مختلف المجالات، سواء في المؤسسات والشركات الخاصة، أو في الحكومات والمؤسسات الحكومية، وحتى في المجتمعات المحلية والعالمية. وقد عرفها السكارنه (2010، ص104) بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"، كما عرفها رضا (2010، ص140) بأنها "العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة".

كما يمكن تعريف القيادة بأنها "عملية يمارس من خلالها شخص معين تأثيره على مجموعة من الأفراد لتنظيم وتنفيذ أنشطة محددة، وتحديد العلاقات فيما بينهما من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة" (Deeboonmee & Ariratana, 2014).

كما أن القيادة تتطلب وجود عدة عناصر وهي كما حددها (نواف، 2009، ص91):

- وجود جماعة من الناس: وهم من يطلق عليهم (الأتباع)، ويعتبر وجود أتباع قاعدة أساسية من قواعد وقوانين القيادة.
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الناس: وهذا هو عنصر (القائد) أو بتعبير أدق (القدرة على القيادة المتوفرة في شخص).
- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه.

ويرى صالح وإبراهيم (2019) بأن جوهر عملية القيادة تكمن في التأثير في شبكة العلاقات الإنسانية، كما هو موضح في الشكل (1.2).



شكل 1.2: التأثير بجوهر القيادة.

المصدر: (صالح وإبراهيم، 2019، ص57)

ويرى الباحث بأنه يمكن الاستخلاص مما سبق بأن القيادة هي عملية توجيه وإدارة مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة، وأن دور القيادة يتمثل في تحفيز وتوجيه الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للوصول إلى النجاح والتميز لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها.

2.2.2. مفهوم القيادة الرقمية:

استخدم مصطلح القيادة الرقمية لأول مرة في الدراسات العلمية من قبل البروفيسور أوتو كريسين (Utho Creusen) في الجامعة الكاثوليكية في ايشتويت - إنغولشتات - ألمانيا (Catholic University of Dichstaett- Ingolstadt) والتي تم فيها التحقيق في عوامل نجاح المؤسسات الناشئة (AlHammadi & Awais, 2021).

وقد عرّف Brett (2019) القيادة الرقمية بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمؤسسة لتحقيق أهداف العمل، في حين عرّفها Bounfour (2016) بأنها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة

الهيكلية، ودورها يكمن ببناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم.

كما أن القيادة الرقمية تعتبر أسلوب قيادة يركز على تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة، وأنها تمكّن المؤسسات من رقمنة بيئات العمل وثقافات التعلم الخاصة بهم (Sağbaşı & Erdoğan, 2022).

وتعرف الدراسة الحالية القيادة الرقمية اجرائياً بأنها "العملية التي يتبناها القادة في توجيه وتنظيم وإدارة فرق العمل المعنية بتحقيق التحول الرقمي في المؤسسة، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة والمعلومات المتاحة، بما في ذلك تحليل البيانات من خلال استغلال أنظمة المعلومات المتاحة في المؤسسة مثل: نظام إدارة شؤون الموظفين الإلكتروني، أنظمة المعلومات المحاسبية، أنظمة المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار، وأيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والتسويق الرقمي وغيرها من المجالات المتعلقة بالتقنية الرقمية".

3.2.2. أهمية القيادة الرقمية:

"اتجهت 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، علاوة على أنها تتيح للقائمين على العملية التعليمية القدرة على الاستفادة من الإمكانيات المتطورة للتكنولوجيا الرقمية، وتساعدهم للتغلب على التحديات التي تدرج تحتها، وتؤهلهم للمشاركة في مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين" كما ورد في (العماري وجواهر، 2022، ص206).

ويرى الباحث بأن القيادة الرقمية تعتبر من أساسيات النجاح في العديد من المؤسسات، وتساعد على الابتكار والتغيير، وتمكّن المؤسسات من الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والبيانات الضخمة لتطوير

الأفكار والحلول الجديدة، وتحسين العمليات والخدمات المقدمة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت وبفاعلية وكفاءة.

4.2.2. خصائص القيادة الرقمية:

حدد حسن (2011) خصائص القيادة الرقمية كما ورد في أحمد (2022)، بأن القيادة الرقمية قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية، فالقائد الرقمي يتحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، والقيادة الرقمية هي قيادة مبتكرة ذات مؤهلات ومهارات تتميز بروح المنافسة والقدرة على الخوض في تحدي المنافسين الآخرين، كما أن القيادة الرقمية قيادة ذات حس إنساني عالي في عصر التحول الرقمي، حيث أن القيادة الرقمية ليس مجرد الاعتماد على التكنولوجيا والبيانات والعمليات الرقمية فقط بل تتطلب أيضاً فهماً عميقاً للنواحي البشرية والقدرة على التفاعل والتواصل الفعال مع الأفراد وفرق العمل، وكل ذلك يحتاج إلى عاملين متخصصين وذوي مؤهلات عالية ولديهم مهارات انسانية.

5.2.2. أبعاد القيادة الرقمية:

بحثت دراسة (Büyükbeşe et al. (2022) في تطوير مقياس للقيادة الرقمية، وقد تم التوصل إلى أداة قياس مكوّنة من بعدين، هما؛ القيادة الابداعية (Innovative leadership)، والقيادة الداعمة (Supportive Leadership)، حيث أنه هذه الأبعاد يمكن استخدامها لقياس تصورات القيادة الرقمية.

1.5.2.2. القيادة الإبداعية:

عرّف نجم (2011) القيادة الإبداعية بأنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الفرد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة باعتبار أن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يؤديه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير. كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم.

ويعرفها قنديل (2010، ص161) بأنها "القيادة القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة مع مرونة الأفكار".

وتتمثل أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون يسعون بصورة مستمرة لإيجاد أفضل الطرق التي تساهم في تحقيق المصلحة الأهم برفع وعي القيادة والأتباع والمؤسسة ككل (قنديل، 2010، 159).

وقد لخص الباحثون شتات (2003) وجديتاوي (2002) الخصائص التي يتفرد بها القادة المبدعون بعدد من الصفات، كما ورد في (ملحم، 2009) وهي: الرؤية المستقبلية الواضحة، اعتماد مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات وتمكين العاملين، التشجيع على طرح الأفكار والمقترحات، التشجيع على تحمل المسؤولية وعلى المبادرة في حل المشاكل، الثقة بالنفس، القدوة الصالحة للعاملين، الذكاء والخبرة في مجال أعمالهم، روح المبادرة وتشجيع الإبداع في منظماتهم، تمكين العاملين ومنحهم الثقة والحرية في التصرف بالطريقة التي يرونها مناسبة في ظل ثقافة من الإبداع والتميز.

2.5.2.2. القيادة الداعمة:

ويعرف سحوان (2017، ص17) القيادة الداعمة بأنها "عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس، والتمكين التنظيمي من خلال 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 مرؤوسيههم، كما ورد في (الشملان ونعمان، 2021).

ويحدد كلالدة (2008) مصادر القيادة الداعمة كالآتي:

- مصدر الخبرة والمهارة: يتميز القائد بالمهارة والخبرة الواسعة ويعطي ثقة التابعين بقائدهم.
- مصدر منح التقدير المالي: يكون لدى القائد القدرة على صنع القرار المالي ويكافئ من يقوم بالعمل.
- مصدر التأثير الشخصي: يعتمد على الصفات الشخصية للقائد، حيث أن قوة شخصية القائد وقدرته على إقناع الآخرين لها تأثير كبير على النجاح والأداء بشكل عام.
- السلطة النظامية: وهو التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد.
- مصدر التأثير النابع من الاحترام: وتكون قواعد النزاهة الشخصية وكبر السن ثم الأقدمية.

6.2.2. أنماط القيادة الرقمية:

يرى (Ready et al., 2020) بأنه يمكن أن تُصنّف رواد الأعمال، أو بالأحرى القادة في ظل حقبة التحول الرقمي التي نحيا في كنفها حالياً، إلى أربعة أنماط حسب العقلية كما في الشكل (2.2).



Producers

Are obsessed with customers
Are digitally savvy
Make disciplined decisions
Excel at executing



Investors

Pursue a higher purpose
Operate sustainably
Benefit the community
Develop continuously



Connectors

Create trusted partnerships
Build relationships
Develop networks
Create a sense of belonging



Explorers

Are incurably curious
Operate at the edge of chaos
Test, try, learn, repeat
Seek broad input

شكل 2.2: أنماط العقلية القيادية.

(Ready et al., 2020. p12)

ويوضح الباحث هذه الأنماط العقلية القيادية كما يلي:

- القائد المُنتج (Producers): في العادة يركّز القائد المنتج على توليد النتائج من خلال الخبرة الرقمية والتحليلات والابتكار والسرعة والتركيز على العملاء. وبكلمات أخرى، هذه العقلية من القيادة تستغل كل التقنيات الرقمية الحديثة للعثور على نتائج فعلية وملموسة.
- القائد المستثمر (Investors): هذه عقلية فريدة من القادة أيضًا؛ إذ أنّ هذا النمط من القادة لا يُركّز على تحقيق أغراض قصيرة الأمد، وإنما يعمل على خدمة أغراض أكبر من النمو وعوائد المساهمين؛ فهو يُوجّه تركيزه صوب تحقيق الاستدامة، وجلب الفوائد للمجتمع، وتوفير المنافع طويلة الأجل.
- القائد الموصل (Connectors): يعزف هذا القائد على إيقاع لحن بعيد، حيث ينصب تركيزه على بناء العلاقات، والتواصل والتعاون الفعّال؛ لصنع قيمة حقيقية، فالعلاقات تعتبر رأس مال اجتماعي ينطوي على قدر كبير من الأهمية، والقائمون على القيادة في عصر التحول الرقمي يدركون ذلك جيدًا.
- القائد المستكشف (Explorers): يهوى هذا القائد فتح آفاق جديدة، والوصول إلى طرائق وممارسات وفرص لم يعثر عليها أحد من قبل، وهو مدفوع - في أثناء ذلك كله - بالفضول، والرغبة في التجريب، والشعور بالقدرة على فعل المستحيل.

7.2.2. كيف يمكن أن تكون قائداً رقمياً فعّالاً:

تشير شركة Mediatool (2022) بأنه يمكن أن تكون القيادة الرقمية الفعّالة قوة دافعة رئيسية في تحديد نجاح التحول الرقمي، وعلى القائد أن يكون مستعداً لقيادة التحول الرقمي وذلك من خلال:

1. تنمية المواهب للمستقبل: يمكن للقادة الرقميين تحقيق النجاح في التحول الرقمي من خلال تطوير قدرات القوى العاملة التي يمكن أن تسهل التحول.
2. إلهام الآخرين لاحتضان الابتكار: يمتلك القادة الرقميون موهبة في الحفاظ على تواصل الأشخاص وانخراطهم، وليس من السهل دائماً تشجيع الناس على تغيير العادات القديمة لكنها مفتاح النجاح.

3. الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة: القادة الرقميون هم أول المحركين عندما يتعلق الأمر باحتضان الأدوات الرقمية الجديدة، وهذا يتطلب من القادة فهم التكنولوجيا بدقة.
4. تشجيع التعاون مع تزايد عمل الموظفين عن بُعد: يحتاج القادة الرقميون إلى تبني نماذج مشاركة المعرفة وتشجيع الفرق على التعاون مع بعضها البعض.
5. إدارة مخاطر المؤسسة: لا يخشى القادة الرقميون الفشل، لأنه يأتي مع الوظيفة ودور السؤال باستمرار "ماذا لو؟" وتبحث عن الابتكار ومع ذلك، يحتاج هؤلاء القادة إلى ضمان تقليل مخاطر المؤسسة من خلال المبادرات الرقمية التي يقترحونها.
6. تحسين مشاركة العملاء والموظفين: إن تغيير سلوك العملاء وعاداتهم هو تكيف التغيير التنظيمي، بالنسبة للعديد من القادة الرقميين، يمثل العملاء أهم أولويات أعمالهم.
7. إنشاء أمن المعلومات: القادة الرقميون مسؤولون عن وضع المعايير والسياسات التي تحمي تكنولوجيا المعلومات عبر المؤسسة ولضمان تلبية هذه المعايير.
8. اكتشاف شراكات جديدة نظرًا لأنه لا يمكن تنفيذ كل مبادرة رقمية داخليًا: يسعى القادة الرقميون إلى إقامة علاقات وشراكات مع أطراف مبتكرة كجزء من استراتيجيات التحول الرقمي.
9. تحتاج القوى العاملة الرقمية إلى أن تحترم المؤسسات مخاوفها وقيمها من أجل نجاح التحول الرقمي، لا يتعلق الأمر فقط بتحسين القدرات وخلق فرص جديدة، ولكن إعادة تكيف البيئة.

8.2.2 معوقات تطبيق القيادة الرقمية

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق القيادة الرقمية وهي كما ورد في (أحمد، 2022):

1. المعوقات البشرية، وتعرف بأنها "أي صعوبات متعلقة بالعاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين بمختلف المستويات الإدارية" (عبد الرحمن وتادرس، 2020). ومن المعروف أن العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام، حيث لن تتحقق أهداف أي نظام بدون هذا العنصر، فكل الآلات والأجهزة والمعدات تعد عناصر خاملة بدون وجود العنصر البشري، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي ترافق وجود هذا العنصر، وهي قلة وجود الأفراد المؤهلين المناسبين للبيئة الرقمية (المسعودي، 2013).

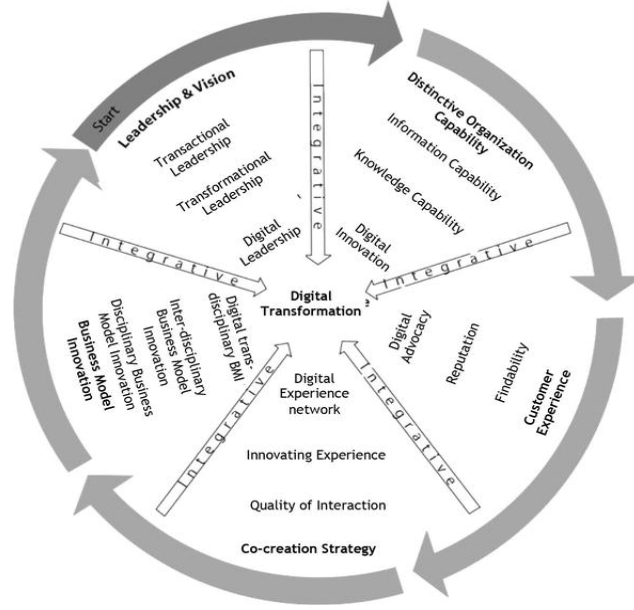
2. المعوقات التنظيمية، وتعرف بأنها: "أي صعوبات تتعلق بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة، وأنظمتها ولوائحها ووظائفها المختلفة" (عبد الرحمن وتادرس، 2020).

3. المعوقات الفنية، وتتمثل بضعف البنية التحتية في الاتصالات وشبكة الإنترنت، وصعوبة شبكات الإدارة إلى الرقمية، والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مواقع الإنترنت، إضافة إلى سرعة التغيير والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات بحيث يصعب مسايرتها من قبل المؤسسات والدول (السكرانة، 2013).

ويرى الباحث بأنه من الصعب تحديد المعوقات التي لها تأثير أكبر وتقف أمام القيادة الرقمية بشكل عام، حيث تختلف تلك المعوقات من مؤسسة إلى أخرى، وتعتمد على السياق والتحديات الفردية، ولكن من وجهة نظر الباحث بأن تجاوز المعوقات البشرية بحد ذاته يسهل تجاوز باقي المعوقات الأخرى، حيث أن توفر المهارات والثقافة والتأهيل الرقمي للموظفين يساعد في التغلب على المعوقات التنظيمية، والمعوقات الفنية في المؤسسة، وبالتالي الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية وتحقيق التحول الرقمي الفعّال.

9.2.2. القيادة الرقمية والتحول الرقمي:

يجب أن يكون التنفيذ الاستراتيجي متتاليًا من الرؤية والمهمة المستمدة من القيادة الرقمية، لبناء قدرة مميزة وتوجيه تجربة العملاء، ثم التعاون مع المبدعين المشاركين في تطوير قيمة الخلق المشترك وبناء ابتكار نموذج الأعمال، واستراتيجية التنفيذ هي التعلم المستمر كجزء من تطوير القدرة الديناميكية والتي تبدأ من استشعار السوق، والاستيلاء على التصميم المشترك والقدرة على التحويل، و ثم تكوين نموذج التحول الرقمي كما جاء في دراسة (Mihardjo & Sasmoko (2019) للشركات القائمة في إندونيسيا حيث تم بناء إطار عمل كما هو موضح في الشكل (3.2).



شكل 3.2: نموذج التحول الرقمي على أساس إطار عمل (Mader (2012).

المصدر: (Mihardjo & Sasmoko, 2019, p12)

ويرى الباحث بأن للقيادة الرقمية دور هام جداً في إنجاز عملية التحول الرقمي، حيث أن القادة الذين يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة يمكنهم التوجه نحو التحول الرقمي من خلال تنظيم العمليات والثقافة وتوفير الدعم والموارد المالية والتقنية اللازمة لإنجاح المبادرات الرقمية، كل ذلك يتطلب وجود قائد رقمي فعال يمارس أدوار القيادة الرقمية.

3.2 التحول الرقمي

1.3.2 مفهوم التحول الرقمي:

هنالك تعريفات عديدة لمفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)، وقد عرفه العديد من الباحثين والمختصين في مجالات عدة، حيث عرفه (Westerman et al. (2011 بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل أساسي، واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدمجة الذكية، مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية

مثل تخطيط موارد المؤسسات، وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية، في حين عرّف Mendelsson et al. (2014) التحول الرقمي بأنه عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي بهدف معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات.

ويعرفه اسماعيل (2010) كما ورد في دراسة صَبَّاح (2021) بأنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو الخاصة بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية مما يخدم سير العمل في كافة أقسام المؤسسة إضافة إلى تطوير علاقاتها مع العملاء عن طريق تحسين الخدمات وتيسير الوصول إليها مما يضمن توفير الوقت والجهد والتكلفة في الوقت ذاته. وقد عرّفته شركة Automation Anywhere (2023) بأنه عملية تطبيق التقنيات الرقمية لتجديد طريقة إنجاز الأعمال وإبداع قيمة جديدة وتقديمها.

كما يُعرّف Ulukan (2005) التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما ورد في علي (2013)، كما يُعرّف كذلك بأنه التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج عمل مؤسسة ما؛ مما يؤدي إلى تغير المنتجات أو الهياكل التنظيمية أو أتمتة العمليات (Clohessy et al., 2017).

وقد عرّفه البار والمرحبي (2018) بأنه عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، في حين يعرّف البلوشية وآخرون (2020) التحول الرقمي بأنه التطور لمواكبة كل ما هو جديد باستمرار في قطاع تقنية المعلومات.

وهناك من يعرف التحول الرقمي بأنه: استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل: الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وسلسلة الكتل، وإنترنت الأشياء، لتمكين التحسينات التجارية الرئيسية، ولتحسين تجربة العملاء، وتبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج تجارية جديدة (Singh & Hess, 2017). ويمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة بأن التحول الرقمي يتعلق بالتغيير الذي يطرأ على العمليات والأنشطة داخل المؤسسات باستخدام التكنولوجيا الحديثة والرقمية، وهدفه تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف

بكفاءة أعلى وتحسين الجودة، وأن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام تقنيات جديدة، بل هو تغيير شامل في طريقة العمل وإدارة المؤسسات، حيث يتطلب التحول الرقمي تغيير الثقافة والممارسات داخل المؤسسات وتطوير قدرات العاملين وتوظيف التقنيات الحديثة بشكل فعال.

ويرى الباحث بأن التحول الرقمي بشكل مختصر يعني استخدام التكنولوجيا الرقمية وتغيير العمليات والأنشطة داخل المؤسسات لتحقيق الكفاءة والجودة الأفضل والتنافسية في العصر الحديث، وهو يتطلب تغيير الثقافة والممارسات وتوظيف التقنيات الحديثة بشكل فعال لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

وتعرف الدراسة الحالية التحول الرقمي اجرائياً بأنه "عملية تغيير شاملة تتضمن اعتماد التكنولوجيا الرقمية والتحسين المستمر للعمليات والأنظمة والثقافة في المؤسسات والمجتمعات، وهو ليس مجرد تبني للتكنولوجيا الجديد بل يتضمن أيضاً إعادة هندسة العمليات وإعادة التفكير في آلية العمل التقليدية".

2.3.2. 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 والضخمة 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 تستعي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.

3. يساهم 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 وإبداعية 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 ويمكنه الخدمات الحكومية والقضاء على البيروقراطية والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.

3.3.2. فوائد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي فوائد عديدة للعملاء والجمهور وللمؤسسات أيضاً، ومنها ما ذكرها كلٌّ من محمد والغبيري (2020)، حيث أن التحول الرقمي يقلل من التكلفة والجهد بشكل كبير، كما يُحسن التحول الرقمي الكفاءة التشغيلية وينظمها بشكل أكبر، ويعمل التحول الرقمي على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمواطنين، ويساهم التحول الرقمي في خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية، ويساعد التحول الرقمي المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

ويمكن أن يعود التحول الرقمي للحكومة بالعديد من الفوائد لكل من المؤسسات الحكومية والمواطنين، وفيما يلي أهم خمس فوائد للتحول الرقمي للحكومة (AeoLogic company, 2022):

1. تحسين مشاركة المواطنين: يمكن أن يساعد التحول الرقمي للحكومة في تحسين مشاركة المواطنين من خلال تسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات والمعلومات الحكومية.

2. زيادة الكفاءة والفعالية: يمكن أن يساعد التحول الرقمي للحكومة في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية من خلال تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين والإدارات.
3. توفير التكاليف: يمكن أن يساعد التحول الرقمي للحكومة في توفير المال عن طريق تقليل الحاجة إلى المستندات الورقية والمساحة المكتبية المادية.
4. اتخاذ قرارات أفضل: يمكن أن يساعد التحول الرقمي للحكومة في تحسين عملية صنع القرار من خلال تزويد الموظفين بوصول أفضل إلى البيانات والتحليلات.
5. تحسين الأمان: يمكن أن يساعد التحول الرقمي للحكومة في تحسين السلامة من خلال توفير وصول أفضل للموظفين إلى ميزات وأدوات الأمان.

ويرى Kelly (2023) بأنه مع تقدم الاتجاهات في التقنيات الرقمية المستخدمة في قطاع الحكومي، يمكن حصر فوائد التحول الرقمي كما في الشكل (4.2):



شكل 4.2: فوائد التحول الرقمي في القطاع الحكومي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Kelly, 2023).

ويرى الباحث بأن للتحول الرقمي فوائد كبيرة لجميع قطاعات الأعمال بشكل عام، ولقطاع الحكومة بشكل خاص، وذلك لأنه يمكن أن يحسن كفاءة الخدمات الحكومية ويساعد على تحسين تجربة المواطنين

والمستفيدين من الخدمات الحكومية، ويمكن أن نلخص أهم الفوائد التي يمكن أن يحققها التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالآتي:

- تحسين الخدمات الحكومية: حيث يمكن للتحول الرقمي أن يوفر خدمات حكومية مبتكرة وفعالة وذات جودة عالية.
- تقليل الفساد: حيث يمكن للتحول الرقمي أن يساعد على تحسين الشفافية والمساءلة وتقليل فرص الفساد في القطاع الحكومي.
- تحسين التنظيم والإدارة: حيث يمكن للتحول الرقمي أن يساعد على تحسين الإدارة والتنظيم في القطاع الحكومي وتقليل الأخطاء والتكاليف.
- زيادة المشاركة المجتمعية: حيث يمكن للتحول الرقمي أن يساعد على تعزيز المشاركة المجتمعية وتوفير طرق أفضل للتواصل مع المواطنين والمستفيدين.
- تحسين الكفاءة وتوفير الوقت: حيث يمكن للتحول الرقمي أن يوفر الوقت والجهد في إنجاز المهام الإدارية والمالية وتحسين الكفاءة والإنتاجية في القطاع الحكومي.

4.3.2. متطلبات التحول الرقمي:

تتطلب مبادرة التحول الرقمي الناجحة تخطيطاً دقيقاً، ضع في اعتبارك اختبار الواقع المكون من ست نقاط قبل أن تبدأ رحلتك، وفيما يلي ستة متطلبات للتحول الرقمي الناجح (Kamaraju, 2022):

1. إعطاء الأولوية لتجربة المستخدم؛ سواء كان المستخدم النهائي موظفًا أو مستهلكًا، يجب عليك إعطاء الأولوية لمواجهة سهولة الاستخدام تجعل من السهل تحقيق الأهداف بأقل قدر من الاحتكاك أو الاضطراب.
2. احتضان الذكاء الاصطناعي والأتمتة: عندما تستثمر مؤسستك في التحول الرقمي، فإنك تُظهر التزامك بأن تكون في طليعة التكنولوجيا. ومع ذلك فإن الحفاظ على هذا المنصب ممكن فقط من خلال التحسين المستمر والابتكار، الأمر الذي يتطلب الذكاء الاصطناعي وتقنيات الأتمتة.

3. الالتزام بالحوسبة السحابية: يجب أن تكون المؤسسات الحديثة قادرة على ممارسة الأعمال التجارية في أي وقت ومن أي مكان باستخدام اتصال إنترنت موثوق، لتسهيل هذه الحرية يجب على المؤسسات الانتقال من الأنظمة الداخلية حصرياً إلى بنى الحوسبة السحابية، وتعد خدمات الحوسبة السحابية أمراً حيوياً للتعاون عن بُعد في الوقت الفعلي والذي أصبح جزءاً من العمليات التجارية اليومية.

4. اعتماد ممارسات أمنية قوية: بينما توفر الحوسبة السحابية فوائد هائلة من حيث المرونة والإنتاجية، إلا أنها يمكن أن تحمل أيضاً مخاطر جسيمة إذا لم يتم تأمينها بشكل صحيح. يجب تضمين ممارسات الأمن السيبراني وحماية البيانات في ممارسات الأمن السيبراني لمؤسستك منذ اليوم الأول.

5. تكسير الصوامع: في مؤسسة لم تخضع بعد للتحويل الرقمي سيبنى فريق تكنولوجيا المعلومات الأدوات أو يشتريها، وستختار فرق العمل كيفية استخدام هذه الأدوات وما إذا كانت ستستخدمها مع التحويل الرقمي، يجب أن يعمل قادة تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأعمال معاً لتحديد أهداف المؤسسة وتطوير حلول آلية مصممة خصيصاً لتلبية تلك الأهداف، حيث يمكن أن يساعد كسر الصوامع أيضاً في تسهيل مستويات جديدة من الإبداع والابتكار، قد لا يكون أحد المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال على علم بأن حلاً تقنياً معيناً كان ممكناً.

6. ابق منفتحاً على نماذج الأعمال الجديدة.

ويرى الباحث بأنه يوجد العديد من المتطلبات للتحويل الرقمي التي تحدث عنها الباحثون والمختصين بالعمليات الرقمية التي يمكن استخلاصها كالاتي:

1. إنشاء استراتيجية رقمية: يجب على المؤسسات تطوير خطة رقمية واضحة ومتكاملة تشمل جميع جوانب التحويل الرقمي اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. توظيف الموظفين المهرة: يجب على المؤسسات تعيين وتدريب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات الرقمية اللازمة لتحقيق التحويل الرقمي.
3. تحديث البنية التحتية التقنية: يجب على المؤسسات تحديث بنيتها التحتية التقنية وتحسين الأجهزة والبرمجيات المستخدمة للحصول على أفضل أداء ممكن.

4. تحسين تجربة العملاء: يجب على المؤسسات تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات أكثر تفاعلية ومريحة من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.
5. حماية البيانات: يجب على المؤسسات حماية البيانات المهمة من خلال توظيف التقنيات الأمنية المناسبة والاستراتيجيات لمنع الاختراق.
6. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يجب على المؤسسات تحسين كفاءتها وإنتاجيتها من خلال تحسين عملياتها الداخلية والتي تعتمد بشكل كبير على استخدام التكنولوجيا.
7. التعاون والتفاعل: يجب على المؤسسات تعزيز التفاعل بين جميع الأطراف المعنية بالتحول الرقمي من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا والتعاون مع شركائها وعملائها.
8. التحول المستمر: يجب على المؤسسات الاستمرار في تطوير استراتيجياتها الرقمية.

5.3.2. تقنيات التحول الرقمي:

يوضح الشكل (5.2) أهم التقنيات التي تدعم التحول الرقمي حسب رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، كما ورد في (المصدر ونصر الله، 2020، ص12).



شكل 5.2: تقنيات التحول الرقمي.

المصدر: التحول الرقمي حسب رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية (المصدر، ونصر الله، 2020، ص12).

ويرى الباحث بأنه هناك العديد من التقنيات المستخدمة في التحول الرقمي، يمكن إيجازها مع التوضيح كالآتي:

- الحوسبة السحابية (Cloud Computing): وهي تقنية تسمح بتخزين البيانات وتشغيل التطبيقات على خوادم الحوسبة السحابية على الإنترنت بدلاً من تخزينها وتشغيلها على أجهزة محلية.
- الذكاء الاصطناعي (AI): وهو يستخدم لتحليل البيانات الكبيرة والتنبؤ بالسلوك المستقبلي والتعلم الآلي وتحسين العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسات.
- الإنترنت من الأشياء (IoT): وهي تقنية تتيح للأجهزة المختلفة الاتصال ببعضها البعض ومشاركة البيانات بينها، وهذا يساعد في تحسين الإنتاجية وتحسين تجربة العملاء.
- التعلم الآلي (Machine Learning): وهو تقنية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واكتشاف الأنماط والتعلم منها، ويمكن استخدامها في العديد من المجالات مثل الرعاية الصحية والتسويق والمالية.
- تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز (Virtual Reality and Augmented Reality): وهي تقنيات تسمح للمستخدمين بتجربة بيئات وعوالم افتراضية أو تعزيز الواقع المادي، ويمكن استخدامها في التدريب والتعليم والإعلانات.
- تقنيات التعاون عن بعد (Remote Collaboration Technologies): وهي تقنيات تسمح بالتواصل والتعاون عن بعد بين العاملين في المؤسسات، وتشمل تقنيات مثل الفيديو كونفرنس والتواصل الفوري وتقنيات العمل الجماعي.
- تقنيات الأتمتة (Automation Technologies) وهي تقنيات يتم من خلالها استخدام الحواسيب والبرامج والروبوتات والمعدات الأخرى لتنفيذ مهام محددة بشكل تلقائي، مما يساعد على تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء والتكاليف.

6.3.2. خطوات تطبيق التحول الرقمي:

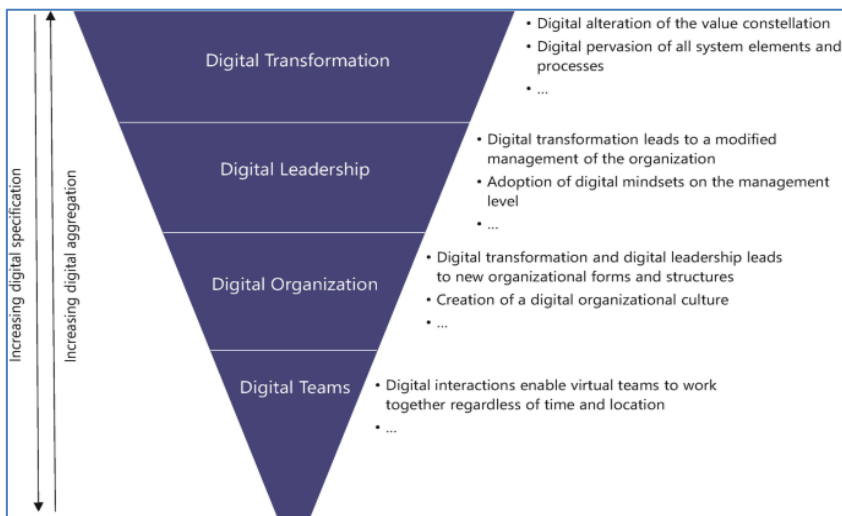
تطبيق التحول الرقمي يتطلب مجموعة من الخطوات الهامة لضمان نجاحه وفعالته، ويمكن تطبيق مفهوم التحول الرقمي عبر العديد من المحاور، كما في الشكل (6.2).



شكل 6.2: محاور التحول الرقمي.

المصدر: (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، 2023)

ويوضح الشكل (7.2) لمحة عامة عن الجوانب الرئيسية المتعلقة بالتحول الرقمي وتنظيم المؤسسات، حيث يمثل التحول الرقمي القوة الدافعة التي تغير قيادة المؤسسات، وتؤسس العقلية الرقمية على مستوى الإدارة بمعنى القيادة الرقمية، والتي بدورها تؤثر على كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فهي تتميز بتطوير وإدخال أشكال وهيكل تنظيمية رقمية جديدة تؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية رقمية (Wirtz, 2022).



شكل 7.2: هرم التحول الرقمي.

المصدر: (Wirtz, 2022, p100).

ويعد التحول الرقمي خطوة في طريق التحول التدريجي إلى الحكومة الرقمية وتتم هذه العملية بمجموعة من المراحل كما أشار إليها (الخوري، 2020):

- المرحلة الأولى مرحلة الظهور على شبكة الإنترنت.
- المرحلة الثانية مرحلة تمكين المعاملات الإلكترونية.
- المرحلة الثالثة مرحلة التكامل الرأسي بين الأنظمة الحكومية.
- المرحلة الرابعة مرحلة التكامل الأفقي بين الأنظمة الحكومية.

ويتم تطبيق التحول الرقمي من خلال طيف يتضمن التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات حسب التفصيل الآتي (البار والمرحبي، 2018):

1. التقنيات: يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المؤسسة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.
2. البيانات، يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
3. الموارد البشرية، تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.
4. العمليات، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن

سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسات وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.

ويرى الباحث بأن تطبيق التحول الرقمي يتطلب ضرورة وجود قيادة رقمية قوية وفعالة، تمارس أدوارها في القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، فالتحول الرقمي يتطلب تغييرات جذرية في العمليات والثقافة المؤسسية، وقد يواجه التحول الرقمي مقاومة من بعض الموظفين وعدم تفهم من بعض القادة للتحول الرقمي وأهميته، لذلك يجب أن تكون هناك قيادة رقمية تستطيع تحديد الرؤية الرقمية والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، وتستطيع تحفيز وتشجيع الموظفين على التحول وتوفير الدعم اللازم لهم، ومن أهم مسؤوليات القيادة الرقمية تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة والاستثمار في تطوير مهارات الموظفين الرقمية وتحفيز الابتكار والتجربة في استخدام التقنيات الرقمية في الأعمال المختلفة، وباختصار؛ فإن القيادة الرقمية هي المحرك الرئيسي لتطبيق التحول الرقمي بنجاح.

7.3.2. تقييم النضج الرقمي في القطاعات:

لتقييم النضج الرقمي في القطاعات فإنه يمكن دراسة مستوى النضج بالاعتماد على خمس ركائز أساسية تشكل جميعها محوراً أساسياً في إطار عمل ديلويت لتقييم مستوى النضج الرقمي (مؤسسة ديلويت أند توش - الشرق الأوسط، 2018، ص 8) وهي كما في الشكل (8.2).



شكل 8.2: إطار عمل ديلويت لتقييم النضج الرقمي.

المصدر: (مؤسسة ديلويت أند توش - الشرق الأوسط، 2018، ص 8)

ويرى الباحث بأنه يمكن توضيح الركائز السابقة على النحو الآتي:

1. الاستراتيجية: يجب أن تتبنى استراتيجية المؤسسة أهداف التحول الرقمي، من خلال رؤية واضحة، وأهداف مدرجة، ومؤشرات قياس، لضمان تحققها.
2. العمليات: يفترض بالإجراءات والسياسات في المؤسسة أن تتسجم مع متطلبات التحول الرقمي، من خلال بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسة وعملياتها بشكل مرتبط بالتقنيات.
3. الثقافة التنظيمية: هي سلوك سائد لدى الأفراد نتيجة تفاعلهم مع البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن هنا يقع الدور الهام في ضرورة التأثير على ثقافة المؤسسة باتجاه تبني ثقافة التحول الرقمي والتفاعل لنجاح تلك العملية.
4. الأفراد: ويقصد بهم العاملون (الموظفون) في المؤسسة، وهنا يجب أن يكون لديهم المعرفة والقدرة على تحقيق التحول الرقمي من خلال تدريبهم وتحفيزهم.
5. الهيكل التنظيمي: وهي الوحدات الإدارية المكوّنة لجسم المؤسسة، وفي هذا السياق فلا بد أن يكون هناك وحدات إدارية تعنى بمتابعة عمليات التحول الرقمي.
6. التقنيات: يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات.
7. المواطنين: وهم العملاء أو المواطنين المستفيدين من الخدمات والمنتجات، والذي يجب أن يتم الاهتمام بهم، وفهم وتلبية احتياجاتهم.

8.3.2. معوقات التحول الرقمي:

يرى بوادي (2017) بأن هناك العديد من المعوقات التي تواجه التحول الرقمي كما ورد في (أمال وإكرام، 2019)، وهذه المعوقات هي كالاتي:

1. غياب الإرادة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.

2. عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
3. ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الإدارة.
4. انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
5. ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية.
6. ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقم.
7. نقشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
8. التخوف من تقنية البيئة الرقمية عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية.

ويلخص يونس (2019) العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي من خلال النقاط الآتية (رشوان وقاسم، 2020، ص9):

1. نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي.
2. نقص الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي.
3. التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية، ويعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي.
4. ضمن التحديات البيروقراطية المفرطة أو الأنظمة الداخلية المتشددة.
5. المؤسسات لا تملك نظام خبراتي وإنتاجي كافي لتشييد قواعد رقمية معلوماتية، وذلك يعود إلى عوامل الفقر الاقتصادي وسوء التعليم وانعدام الاستقرار العام.

6. الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية والاتصال الثابت بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية.

4.2 التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني

1.4.2. عنقود التكنولوجيا والإدارة العامة 2021-2023:

العنقود التكنولوجي والخدمي هو "جهد حكومي منظم يحظى باهتمام عالٍ كونه يقوم بالدرجة الأولى على استثمار قدرات العنصر البشري الموجودة في فلسطين في إنتاج وتسويق خدمات تكنولوجية وهندسية وإدارية ومالية وقانونية متنوعة يمكن بيعها في الأسواق العالمية بسهولة نسبية، كونه يتجاوز معيقات الاحتلال المتمثلة في عراقيل إدخال المواد الخام الضرورية للإنتاج وتصدير المنتجات النهائية" (غانم، 2020).

والأهداف الاستراتيجية لهذا العنقود كما يلي (فلسطين، مكتب رئيس الوزراء، 2021، ص 38 - 47):

1. تعزيز البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. رفع مستوى الكفاءة والفاعلية والشفافية في العمليات والخدمات الحكومية.
3. تعزيز الشراكات المحلية والدولية في المجالات التقنية والابتكار والشراكات الناشئة.
4. بناء القدرات البشرية في مجال البرمجة والعلوم التقنية والبيانات والذكاء الاصطناعي.
5. تعزيز البيئة التشريعية الممكنة لعمل قطاع التكنولوجيا والإدارة العامة.

ومن خلال إطلاع الباحث على وثيقة العنقود، فقد تم وضع خارطة لتحقيق أهداف العنقود خلال الأعوام (2021-2023)، وقد تم وضع مؤشرات للقياس وخطة للمتابعة والتنفيذ، وهذا يدل على أن الحكومة الفلسطينية تسير باتجاه تحقيق ودعم التحول الرقمي تدريجياً بدءاً من تجهيز البنية التحتية للتحول.

2.4.2. الاستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2021-2023:

تضمنت الاستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2021-2023، مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تساهم في تحقيق التحول الرقمي للقطاع الحكومي الفلسطيني، وهذه الأهداف هي كالاتي (فلسطين، مكتب رئيس الوزراء، 2021، ص34-43):

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

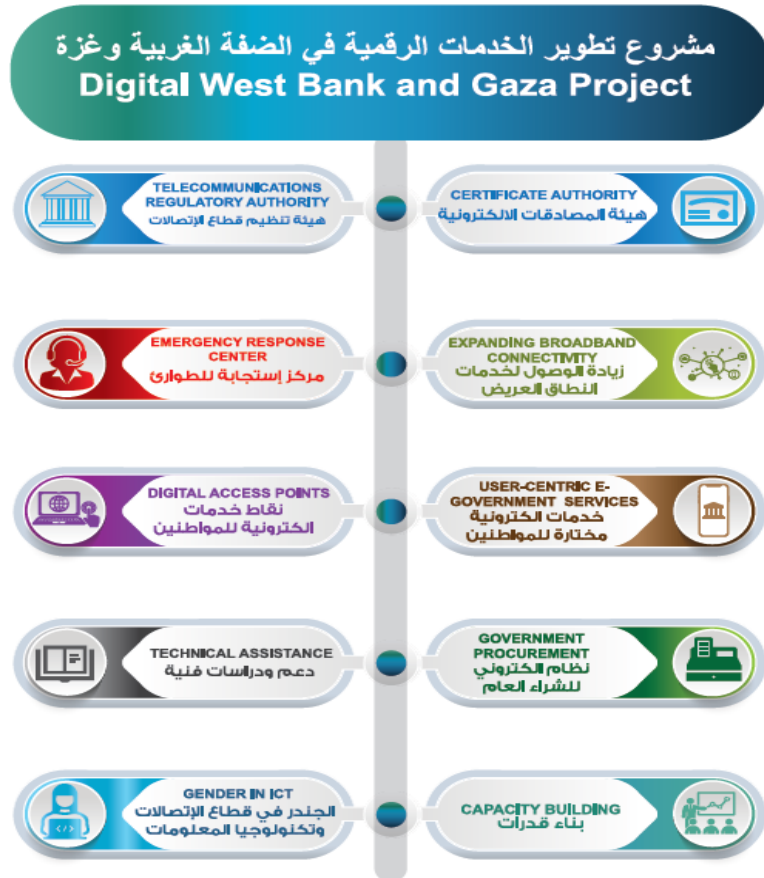
3.4.2. مشروع "تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وغزة":

يهدف مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وقطاع غزة والممول من البنك الدولي الى نهوض الاقتصاد الرقمي الفلسطيني، حيث سيتم (فلسطين، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2023):

- تطوير الأسس القانونية والتنظيمية للاقتصاد الرقمي من خلال انشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات (TRA) وهيئة المصادقات الإلكترونية (CA)، حيث ستقوم ال CA باعتماد الوثائق والتواقيع الإلكترونية.
- تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال تطوير شبكة الالياف الضوئية وتأسيس مركز استجابة للطوارئ (911).

- أتمتة الخدمات الرقمية الحكومية مثل تأسيس نظام الالكتروني للشراء الحكومي، وتوفير خدمات الكترونية للمواطنين من خلال خطة الحوكمة الإلكترونية وتحويل مكاتب البريد الى نقاط وصول الكترونية.
- بناء القدرات الرقمية لموظفي الدولة حيث يهدف المشروع لتدريب وبناء قدرات العاملين على المشروع، وذلك بتوفير التدريبات اللازمة لنجاح المشروع في عدة محاور منها الامن السيبراني والجندر والإدارة العليا.

ويوضح الشكل (9.2) ما يسعى هذا المشروع إلى تحقيقه من مخرجات تتعلق بالخدمات الرقمية والتحول الرقمي في الضفة الغربية وغزة.



شكل 9.2: مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وغزة.
المصدر: (فلسطين، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2023).

ومن خلال اطلاع الباحث على وثيقة معلومات مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وغزة، من خلال زيارة الموقع الرسمي للبنك الدولي، يتبين بأن التكلفة الإجمالية للمشروع قد بلغت (20) مليون دولار أمريكي، حيث تم الموافقة على تمويل المشروع بتاريخ 2021/03/26، وتاريخ الإقفال المحدد هو 2026/12/30 (البنك الدولي، 2023).

ويرى الباحث بأنه إذا تحققت مخرجات هذا المشروع بنسبة متوسطة فإن ذلك سيساهم في تحقيق تحول رقمي حقيقي، لا سيما وأنه هذه المخرجات تتضمن ممارسات وأدواراً ضمنياً للقيادة الرقمية، مثل: تنظيم قطاع الاتصالات، المصادقة الالكترونية... الخ، كل ذلك يمكن أن يتحقق إذا تم تحقيق مخرج بناء القدرات للقادة والموظفين في المؤسسة.

4.4.2. قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين:

تشير البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى ما يلي (فلسطين، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023):

- 92% من الأسر في فلسطين لديها أو لدى أحد أفرادها إمكانية النفاذ إلى خدمة الإنترنت في المنزل.
- نسبة الأفراد الذين أعمارهم (10 سنوات فأكثر) واستخدموا الإنترنت من أي مكان 89% في فلسطين، كما أن نسبة الأفراد الذين أعمارهم (10 سنوات فأكثر) ويمتلكون هاتف ذكي في فلسطين 73% وذلك خلال العام 2022.
- ارتفاع في عدد الاشتراكات في الاتصالات الخلوية المتنقلة في فلسطين مع نهاية العام 2022 لتصل إلى حوالي 4.4 مليون مشترك، مقارنة مع 2.6 مليون مشترك في نهاية العام 2010، أي بزيادة نسبتها 69%.
- وجود توسع في البنى التحتية لشبكة الاتصالات الثابتة، تزامناً مع زيادة استخدام الأسر والمؤسسات لهذه الشبكة والخدمات المرتبطة بها وخاصة خدمة الإنترنت، حيث بلغ عدد خطوط الهاتف الثابت

(منزلي، تجاري، حكومي) في فلسطين 457,706 خطأ في نهاية العام 2022 مقارنة مع 360,402 خطأ في نهاية العام 2010 أي بزيادة نسبتها 27%.

- 41% من المؤسسات الاقتصادية استخدمت الحاسوب (مكتبي، محمول) لأداء الأعمال اليومية في فلسطين، كما أن 61% من إجمالي المؤسسات الاقتصادية استخدمت الإنترنت أو كان لديها نفاذ للإنترنت لأغراض العمل.
- بلغت نسبة المؤسسات الاقتصادية التي تلقت طلبات من السلع أو الخدمات (مبيعات) من خلال الإنترنت 53% في فلسطين، بواقع 56% في الضفة الغربية و44% في قطاع غزة، فيما بلغت نسبة المؤسسات الاقتصادية التي تلقت طلبات من السلع أو خدمات (مبيعات) من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو المهني 50% في فلسطين خلال العام 2021.

كما أن عدد المؤسسات الحكومية المرتبطة بالشبكة الحكومية (بيانات) بلغ عددها (105) مؤسسة، وعدد المؤسسات الحكومية المربوطة بناقل البيانات الحكومي بلغ (45) مؤسسة، وعدد الخدمات الحكومية الإلكترونية G-G بلغ 42 خدمة (فلسطين، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2023).

ويرى الباحث وفق البيانات أعلاه أنه يمكن استغلال توفر التكنولوجيا لدى المواطنين بعدة طرق لتحقيق التحول الرقمي بنطاق أوسع، مثل: توفير التدريب والتعليم للمواطنين على استخدام التكنولوجيا وتعليمهم كيفية استخدام الأدوات الرقمية المختلفة، وتشمل هذه الدورات الاستخدام الأمثل للإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف الذكية والتطبيقات والحواسيب الشخصية، وإطلاق منصات رقمية تمكن المواطنين من الوصول إلى الخدمات الحكومية والصحية والتجارية عبر الإنترنت، وتوفير منصات تعليمية رقمية وتطبيقات صحية للمواطنين.

5.4.2. منظومة الخدمات الحكومية الإلكترونية "حكومتي":

تم الإطلاق الرسمي لمنظومة الخدمات الحكومية الإلكترونية "حكومتي" في فلسطين في 27 ديسمبر 2022، <http://www.hukumati.ps>. وأوضح مراد عمرو مدير عام الخدمات الإلكترونية وخدمات

الدفع الإلكتروني في وزارة المالية في لقاء مع "صحيفة الحدث" بأن هدف الحكومة من إطلاق منظومة حكومي هو التسهيل على المواطنين وتوفير الوقت والجهد والمتمثل بطلب الخدمة بأي زمان وأي مكان دون الحاجة إلى الذهاب إلى الدائرة الحكومية، أما بخصوص استلام الخدمة؛ فأكد عمرو أنه في بعض الحالات لا داعي للذهاب إلى الدائرة الحكومية مثل دفع ضريبة الأملاك والمخالفات المرورية، بينما يحتاج المواطن للذهاب لاستلام معاملته بشكل شخصي في حالات أخرى مثل الرخصة الشخصية وشهادة الميلاد والتي ستكون جاهزة في شبك مخصص للخدمات الحكومية كنوع من التسهيل على المواطن (صحيفة الحدث، 2022).

6.4.2. التحديات الرئيسية التي يوجهها قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:

يواجه قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين تحديات عديدة، وهذه التحديات التي وردت في الاستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كالاتي (فلسطين، مكتب رئيس الوزراء، 2021، ص 24):

تحديات سياسية:

1. سيطرة الاحتلال على الطيف الترددي الفلسطيني وعدم تمكيننا من استخدامه لتطوير الخدمات المقدمة، وخاصة في مجال الاتصالات المتنقلة (استخدام الأجيال متطورة من الاتصالات المتنقلة (4G , 5G).
2. تحكم الاحتلال في المعابر وتقييد إدخال الأجهزة والتقنيات الحديثة.
3. تحكم الاحتلال في نقل البريد من وإلى فلسطين وإعاقة للبريد الوارد من الخارج لفترات طويلة.
4. عدم الاستقرار الأمني والسياسي في المنطقة، وتراجع فرص الحل السلمي، وتهديد إسرائيل بضم المناطق.
5. الانقسام الفلسطيني وعدم تنسيق وتضافر الجهود والطاقات والموارد الوطنية بين شقي الوطن.

تحديات فنية:

1. سرعة التطورات الحاصلة في القطاع وصعوبة مجاراتها.
2. عدم تنظيم وضبط مجال تكنولوجيا المعلومات (IT).
3. محدودية الخبرات الفنية الموجودة في المجتمع الفلسطيني خاصة في مجال التقنيات الحديثة.

تحديات مالية واقتصادية:

1. صعوبة توفير الموارد المالية الكافية لمجاراة سرعة التطورات الحاصلة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. قرصنة الشركات الإسرائيلية للأسواق الفلسطينية وتغديهم على سوق الاتصالات الفلسطينية من منافستهم غير العادلة وغير القانونية للشركات الفلسطينية، ودون تحمل أي أعباء مالية لهذه الخدمات، مما يحرم الخزينة الفلسطينية من عوائد مالية كبيرة.
3. تراجع المنح والإعانات الدولية سواء لدعم مشاريع محددة أو لدعم الموازنة.

ويرى الباحث بأنه يمكن تحقيق التحول الرقمي في فلسطين على الرغم من التحديات الكبيرة التي يواجهها قطاع التكنولوجيا والاتصالات من خلال زيادة الاستثمار في هذا القطاع وتوفير المزيد من الموارد المالية والتقنية لتحسين البنية التحتية، وتطوير جميع الحلول الرقمية المبتكرة، وذلك من خلال إعداد خطة استثمارية تحدد التكاليف المتوقعة للتحول الرقمي وإعادة توزيع الموارد المالية الحالية أو طلب تمويل إضافي من الجهات المانحة أو الاستعانة بالشركاء والممولين الخارجيين أو من القطاع الخاص، كما أنه من الضروري العمل على تعزيز الشراكة الدولية والتعاون المشترك مع الشركات العالمية والمؤسسات الأخرى في مجال التكنولوجيا والاتصالات، والاستفادة من الخبرات والتقنيات المتاحة لتحقيق التحول الرقمي في فلسطين، حيث أن تحقيق التحول الرقمي في فلسطين يتطلب جهوداً كبيرة وتعاوناً بين كافة القطاعات (الحكومي، الخاص، الأهلي) وكافة المؤسسات، وعلى الحكومة الفلسطينية قيادة هذه الجهود لتحقيق أهداف التحول الرقمي.

5.2 الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تحدثت عن القيادة الرقمية وعن التحول الرقمي، وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي اطلع عليها الباحث في مجال القيادة الرقمية والتحول الرقمي:

1.5.2. الدراسات العربية:

دراسة (الفارس، وبنّي خالد، 2022) بعنوان "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي المستشفيات الكويتية باستخدام منهجية وصفية وتحليلية. وبحسب الإحصائيات التي قدمتها وزارة الصحة الكويتية للباحثين، فإن مجتمع الدراسة يتكون من الإداريين في المستشفيات الكويتية وعددهم 12006. وتم استخلاص عينة عشوائية بسيطة تتناسب مع أهداف الدراسة بعدد 372 إدارياً لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، و277 استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار والإقناع والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.

دراسة (الفهداوي، 2022) بعنوان "دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية"، هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) في تحقيق التآلق التنظيمي بأبعاده (التآلق بالقيادة، التآلق بالخدمة والابتكار، التآلق بالمعرفة) في شركات الاتصالات العراقية (زين العراق، آسيا سيل، كورك). ولتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث، وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ووزعت على عينة مؤلفة من (102) مديراً، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المتوفرة ضمن البرنامجين الإحصائيين (Amos. SPSS) توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها إن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات المبحوثة تؤدي دور حيوي في تآلق المؤسسة، وأصبحت قدرة المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الرقمي.

دراسة (الأقرع، 2022) بعنوان "دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله"، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله في تعزيز التميز المؤسسي، وإلقاء الضوء مستوى التميز المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب واقع الدراسة، وقام بتصميم وتطوير استبانة شملت (52) فقرة موزعة على محورين أساسيين، تضمن المحور الأول القيادة الإبداعية، وتضمن خمس مجالات، وهي: (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع)، أما المحور الثاني فتعلق بالتميز المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله حيث بلغ عددهم (700) موظف وموظفة، وذلك بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية الذي بلغ قوامها (253) مفردة. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.827)، وبوزن نسبي (76.53%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.486)، كذلك كانت الدرجة الكلية الخاصة بمحور التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله أن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغ حوالي (3.801)، وبوزن نسبي يساوي (76.01%)، وبدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.616)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله.

دراسة (أبو حية، 2021) بعنوان "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم في ضوء تأثير بعض المتغيرات التصنيفية، ومن ثم التوصل لسبل تحسين هذه الممارسة، وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية في فلسطين يمثلون (6%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد مثلت الاستبانة أداة جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة حصول درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم على وزن نسبي (64.02%) بدرجة

(متوسطة)، كما يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح من يتبعون لمنطقتي شمال غزة والوسطى التعليميتين مقابل من يتبعون لمناطق غزة وخانيونس ورفح التعليمية، فيما لم توجد أي فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات خدمة المعلم، المؤهل العلمي، التخصص).

دراسة (آل كردم، 2020) بعنوان "دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وذلك من خلال تحديد أبعاد الميزة التنافسية، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة التي طبقت عينة بلغت (377) قائداً معلماً بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقمياً، الموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية)، ومن وجهة نظر القادة والمعلمين جاء بوجه عام بدرجة مهمة جداً.

دراسة (حماد، 2020) بعنوان "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 318 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، وإعداد القادة في مجال التحول الرقمي، والبنية المؤسسية للتحول الرقمي، واستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.

دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) بعنوان "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"، هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشيًا مع التوجهات

العالمية في المجال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بمساعدة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة. وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط. أظهرت نتائج الدراسة قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحوّل رقمياً من توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، تفاوت مستوى التحوّل بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدّم السلطنة في مستوى التحوّل الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018، وارتفاع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية، أبرز مشاريع التحوّل بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية نظام التصديق الإلكتروني الخ.

دراسة (محمد، والغبيري، 2020) بعنوان "واقع التحوّل الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحوّل الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في أحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقدم المملكة، ومن ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات" واستيعاب مضامينها، تم استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على المصادر الثانوية والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة والأطروحات العلمية والكتب المختصة والهيئة العامة للإحصاء. أظهرت نتائج الدراسة بأن التحوّل الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5% منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة. المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة تقع ضمن مجموعة الدول "الداعمة" للتقنيات على "مؤشر الاتصالات العالمي" للعام 2017 والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورفد عملية التحوّل نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة.

دراسة (الطائي، والحدراوي، 2019) بعنوان "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق"، هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة

من (85) موظفاً في مديرية تربية النجف الأشرف، وتم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). أظهرت النتائج حصول محور القيادة الرقمية على متوسط بلغ (3.17). وعلى مستوى الأبعاد (الابتكار، الإقناع، المعرفة) فقد حصلت على المتوسطات (3.35، 3.44، 2.71) لكل منها على التوالي. حصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط كلي (3.95)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغ متوسطها العام (0.624). هنالك تأثير إيجابي كبير للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية بلغت قيمته (0.78)، وأن تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى موظفيها.

دراسة (فرح، 2019) بعنوان "مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإبداعية في الأداء المؤسسي وقد تم تطبيقها على القيادات العليا والوسطى في شركة - MTN سودان للاتصالات، واستخدم في الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، والتاريخي وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقومات القيادة الشخصية والتنظيمية والأداء المؤسسي في متغيراته الأربعة أداء الموارد البشرية والأداء المالي والأداء الإنتاجي والأداء التسويقي وأن هناك تطبيقاً لبعض مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات مثل التأكيد على أن وجود القيادة الإبداعية في المنظمات ضرورة ملحة يفرضها واقع اليوم والذي يقوم على مبدأ التنافس وفاعلية الأداء لتحسين صورة المؤسسة ودعم موقعها وضرورة العمل على صقل المهارات الشخصية والتنظيمية لدى القادة والعمل على تنمية روح الإبداع والابتكار، كما قدمت مقترحات لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

دراسة (حمدان، 2018) بعنوان "الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الإدارات المركزية (2006-2016)"، هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع الحكومة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية بين النظرية من لوائح واستراتيجيات وخطط، وبين ما هو مطبق فعلياً على أرض الواقع من خلال الاستبانة التي تم توزيعها وتحليلها ومقارنة النتائج بالواقع والخروج بتوصيات تدعم ما يجب عليه أن تكون الأمور من وجهة نظر العاملين في الإدارات المركزية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارات الفلسطينية وتم اختيار ثلاث وزارات "وزارة الداخلية"، "وزارة الخارجية"، "وزارة الاقتصاد". وتم اختيار 50 موف بطريقة طبقية عشوائية لكل وزارة من الوزارات

السابقة أي ما مجموعه 150 موظف للوزارات الثلاث. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لإنجاز أهداف هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة وجود جهل بأهمية الحكومة الالكترونية ودورها. قصور في القوانين والتشريعات. عدم الثقة بأمن وحماية المعلومات التي تخص المعاملات الالكترونية في الوزارات الفلسطينية. عينة البحث أوضحت أن هناك غموض في مفهوم الحكومة الالكترونية تحتاج اللوائح القانونية المتعلقة بالمعاملات الالكترونية لإعادة النظر والتعديل وكل هذا ناتج عن عدم وجود إطار قانوني تشريعي كقوة.

دراسة (ساعد، 2016) بعنوان "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما أُستخدم أسلوب المسح الشامل حيث وزعت الاستبانة على 178 مديراً يمكن يشغلون منصب مدير عام ومدير وحدة ومدير دائرة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستجاب منهم 126 بنسبة (70.7%). وأظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية 80.6%، وأن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة بلغ 75.4%، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

2.5.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Türk, 2023) بعنوان:

Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation

دور القيادة الرقمية في تطوير استراتيجية الأعمال المناسبة للتحويل الرقمي

تبحث هذه الدراسة في منظور القيادة، وهي مهارة مهمة للشركات. يركز البحث على الأدوار القيادية اللازمة للتكيف مع التحول الرقمي. تم التحقيق في أدوار القيادة الرقمية ومساهمتها في الأعمال التجارية. وتم الكشف عن دور القيادة الرقمية من خلال تحليلين نوعيين مختلفين. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع كبار المديرين في تركيا، وتم إجراء تحليل الظواهر والمحتوى باستخدام برامج التحليل النوعي NVivo وMAXQDA. نتيجة للبحث، تم تحديد أن هناك صلة مهمة بين إدارة الوقت والإنتاجية مع دعم كفاءة النظام والتكيف مع التحول. بمعنى آخر، تم تحديد علاقة إيجابية بين نجاح التحول الرقمي وأدوار القيادة الرقمية. حيث في التحول الرقمي تلعب القيادة الرقمية دورًا في التطور الإيجابي للعلاقة بين عملية التحول الرقمي واستراتيجيات الأعمال.

دراسة (Malodia et al., 2023) بعنوان:

To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership

إلى الرقم أو إلى الرئيس؟ تصميم رحلة التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة بين الكفاءة الذاتية الرقمية والقيادة المهنية

توضح الدراسة أهمية خصائص رواد الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة. باعتماد نهج مختلط، أجريت 18 مقابلة نوعية وتم جمع بيانات تجريبية من 369 من رواد الأعمال الهنود من الشركات الصغيرة والمتوسطة. تشير النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية الرقمية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة تؤثر بشكل كبير على رحلة التحول الرقمي للشركات، وأن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يديرها قائد محترف ستحرز نتائج أفضل في رحلة التحول الرقمي. ولوحظ وجود تأثير معتدل كبير لعمر رائد الأعمال وعمر الشركة بين الكفاءة الذاتية الرقمية والتحول الرقمي. كما أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً مهماً بين التحول الرقمي وأداء الشركات.

دراسة (Shin et al., 2023) بعنوان:

Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities

الاستدامة والأداء التنظيمي في كوريا الجنوبية: تأثير القيادة الرقمية على الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأداء التنظيمي وإدارة الاستدامة وتوضيح دور الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين في وجهات نظر القيادة الرقمية. تم جمع بيانات من 149 موظفا يعملون في مؤسسات كوريا الجنوبية باستخدام استطلاع يعتمد على القيادة الرقمية والثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين والأداء التنظيمي، وتم اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي. علاوة على ذلك، فإن الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي المستدام في كوريا الجنوبية.

دراسة (Winanti, 2022) بعنوان:

How is the role of Digital Leadership and Knowledge Sharing on Performance? An Empirical Study on SMEs in Bandung West Java

كيف هو دور القيادة الرقمية وتبادل المعرفة على الأداء؟ دراسة تجريبية حول الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاوة الغربية في باندونغ

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تأثير القيادة الرقمية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وتأثير تبادل المعرفة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في باندونغ جاوة الغربية. تم إجراء البحث باستخدام نهج كمي من خلال مسح. كان مجتمع هذه الدراسة جميع موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في باندونغ، بينما كان عدد العينات في هذه الدراسة 400 شخص تم اختيارهم باستخدام أخذ عينات عشوائية بسيطة. تم اختبار الفرضية في هذه الدراسة باستخدام (SEM) نمذجة المعادلة الهيكلية مع برنامج PLS. تم الحصول على بيانات البحث من خلال توزيع الاستبيانات عبر الإنترنت من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وأن تبادل المعرفة المتغير له تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاوة الغربية في باندونغ جاوة.

دراسة (Erhan et al., 2022) بعنوان:

From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior

من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية: استكشاف رقمنة القيادة وسلوك العمل المبتكر

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رقمنة القيادة وسلوك العمل الإبداعي. تم جمع بيانات التصميم/ المنهجية/ النهج من 320 مدير قسم تركي في صناعة النسيج من خلال القيادة الرقمية وابتكار مقاييس سلوك العمل. تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل المسار. تم إجراء التحليلات باستخدام برامج حزمة SPSS و AMOS. وأظهرت النتائج بأن تصورات الموظفين للقيادة الرقمية لها تأثير إيجابي وهام على جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف. أيضًا كان ينظر إلى القادة ذوي المهارات الرقمية العالية بشكل إيجابي من قبل الموظفين ويميل الموظفون إلى تكيف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقميًا. ساهمت الدراسة في أبحاث القيادة من خلال تقديم دليل على دور تحول القيادة في سلوك العمل المبتكر وتوسيع نطاق التحقق من تحول القيادة في سلوك العمل المبتكر الذي يمكن اعتماده في تركيا.

دراسة (Alif & Sary, 2022) بعنوان:

The Effect of Communication and Digital Leadership to Employee Performance in RSUD Brigjen H. Hasan Basry

تأثير الاتصال والقيادة الرقمية على أداء الموظفين في مستشفى بريجين حسن البصري

غرض هذه الدراسة هو تحليل تأثير القيادة الرقمية والتواصل على أداء الموظفين. هذا البحث هو بحث كمي بتقنيات جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على 399 موظفًا. تم تحليل البيانات من خلال أسلوب الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS. أظهرت نتيجة البحث للتحليل الوصفي أن القيادة الرقمية والتواصل وأداء الموظفين في مستشفى بريجين حسن البصري بشكل عام في فئة عالية جدًا. واستناداً إلى نتائج الدراسة تبين أن للقيادة الرقمية والاتصال تأثير كبير بشكل متزامن وجزئي على أداء العاملين في مستشفى بريجين حسن البصري بنسبة 64.6% بينما تأثر 35.4% بمتغير آخر.

دراسة (Tulungen et al., 2022) بعنوان:

The Role of Digital Leadership Mediated by Digital Skill in Improving Organizational Performance

دور القيادة الرقمية بوساطة المهارة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية بوساطة المهارة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي بما يتماشى مع جهود التحول الرقمي داخل لجنة الانتخابات العامة في شمال سولاوسي (اندونيسيا). بلغت العينة المستخدمة في هذه الدراسة 78 شخصا من عناصر مفوض وأمانة اللجنة العامة للانتخابات في مقاطعة شمال سولاوسي. تم اختبار العلاقة بين المتغيرات والفرضيات باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير كبير على أداء المنظمة والمهارات الرقمية. وفي الوقت نفسه، فإن المهارة الرقمية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي ولكن ليس لها تأثير كبير. العلاقة غير المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي من خلال المهارات الرقمية ليس لها تأثير كبير. وخلصت هذه الدراسة إلى أن دور القيادة الرقمية له تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي في عصر التحول الرقمي. يتطلب عصر التكنولوجيا 4.0 من القادة تطوير مهاراتهم الرقمية في استخدام التكنولوجيا لمواجهة تطور تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.

دراسة (Purwanto, 2022) بعنوان:

The Role of Digital Leadership, e-loyalty, e-service Quality and e-satisfaction of Indonesian E-commerce Online Shop

دور القيادة الرقمية والولاء الإلكتروني وجودة الخدمة الإلكترونية والرضا الإلكتروني لمتجر التجارة

الإلكترونية الإندونيسية عبر الإنترنت

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر جودة الخدمة الإلكترونية على الولاء الإلكتروني، والقيادة الرقمية على الولاء الإلكتروني، وتأثير جودة الخدمة الإلكترونية على الرضا الإلكتروني، وتأثير الولاء الإلكتروني على الرضا في متاجر التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت. طريقة البحث هي طريقة كمية، حيث تم أخذ عينات غير احتمالية لـ 190 مستهلكاً لمتجر عبر الإنترنت. استخدمت الدراسة الطرق الكمية مع تقنيات التحليل الوصفي ومسارات التحليل. نتائج الاستبيان الإلكتروني تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت. تم

معالجة البيانات من خلال التحليل الإحصائي باستخدام SPSS. أثبتت نتائج الدراسة بأن متغيرات القيادة الرقمية وجودة الخدمة الإلكترونية والرضا الإلكتروني والولاء الإلكتروني في فئة جيدة. واثبتت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي وهام على الولاء الإلكتروني، وأن للقيادة الرقمية تأثير إيجابي وهام على الرضا الإلكتروني، وللخدمة الإلكترونية تأثير إيجابي وهام على الولاء الإلكتروني، ولجودة الخدمة الإلكترونية تأثير إيجابي وهام على الرضا الإلكتروني والولاء الإلكتروني تأثير إيجابي وهام على الرضا الإلكتروني في متاجر التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت.

دراسة (Al-Husban et al., 2021) بعنوان:

Digital Leadership and Organization's Performance: The Mediation Role of Innovation Capability

القيادة الرقمية وأداء المنظمة: الدور الوسيط للقدرة على الابتكار

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المؤسسة من خلال الدور الوسيط للقدرة على الابتكار. ومثل مجتمع الدراسة كبار المديرين في 130 شركة صناعية في الأردن. تم جمع بيانات البحث من خلال عينة هادفة من 248 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والتي تشكل نسبة استجابة 63.59%. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها. وتوصل البحث إلى تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المنظمة وقدرتها على الابتكار، كما أشار إلى أن القدرة على الابتكار كان لها أثر إيجابي على أداء المنظمة. علاوة على ذلك، فقد ثبت أن القدرة على الابتكار تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء المنظمة.

دراسة (Saputra & Nugroho, 2021) بعنوان:

Pengaruh Digital Leadership dan Digital Collaboration terhadap Digital Skill Semasa COVID-19

تأثير القيادة الرقمية والتعاون الرقمي على المهارات الرقمية أثناء COVID-19

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الرقمية والتعاون الرقمي على المهارات الرقمية خلال Covid-19، وهل المهارات الرقمية للموظفين الذين يعملون من المنزل (WFH) أكثر تأثراً

بالقيادة الرقمية من المشرفين عليهم؟ هذا بحث تجريبي مقطعي وشارك فيه 824 موظفًا مكتبيًا من 32 مقاطعة في إندونيسيا كمستجيبين. تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر الإنترنت مع نهج ملائم ومضاعفة كطريقة لأخذ العينات. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية في تنسيق بنيات الدرجة الأولى. توضح نتائج اختبار الفرضية الإحصائية أن المهارات الرقمية تتأثر بشكل كبير بالتعاون الرقمي وأن التعاون الرقمي يتأثر بالقيادة الرقمية. للقيادة الرقمية تأثير غير مباشر على المهارات الرقمية.

دراسة (Bikse et al., 2021) بعنوان:

The Development of Digital Transformation and Relevant Competencies for Employees in the Context of the Impact of the COVID-19 Pandemic in Latvia

تطور التحول الرقمي والكفاءات ذات الصلة للموظفين في سياق تأثير جائحة COVID-19 في لاتفيا

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل لتطور التحول الرقمي والكفاءات ذات الصلة للموظفين وتحديد الفرص والتحديات في لاتفيا في سياق تأثير جائحة COVID-19. تعتمد منهجية الدراسة المطبقة لهذه الدراسة البحثية على فحص المفاهيم النظرية ذات الصلة ومنشورات الاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بالتحول الرقمي. تم استخدام طريقة المسح لمعرفة آراء أرباب العمل في لاتفيا فيما يتعلق بأهمية التحول الرقمي والكفاءات ذات الصلة للموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة بأن غالبية المبحوثين صنفوا مستوى تنفيذ التحول الرقمي على أنه مرتفع أو متوسط-مرتفع، مما يدل على أن هذا اتجاه جيد، وأن عملية الرقمنة مستمرة في التقدم. حوالي ثلث الشركات لا تزال في المرحلة الأولى من الرقمنة، في حين أن البعض لم يبدأها بعد. المشكلة هي تطوير كفاءات رأس المال البشري والمهارات الرقمية.

دراسة (Porfirio et al., 2021) بعنوان:

Leadership characteristics and digital transformation

خصائص القيادة والتحول الرقمي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف تعمل خصائص الشركات المرتبطة بخصائص الإدارة على تعزيز التحول الرقمي في الشركات البرتغالية. يأخذ نموذج الدراسة بالاعتبار العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية واستراتيجية الشركة والأعمال وفقًا لخصائص الشركة والإدارة. تم استخدام منهج التحليل متعدد المستويات، وتطبيق fsQCA على البيانات التي تم الحصول عليها من 47 شركة برتغالية. تدعم استنتاجات الدراسة الدور الحاسم للقيادة وخاصة أهمية تماسك المديرين تجاه مهمة الشركات لتعزيز المراحل الأكثر تقدمًا من التحول الرقمي. تساهم القيادة في تطوير المعرفة حول أفضل مجموعة ممكنة من خصائص الشركات والإدارة لتعزيز التحول الرقمي.

دراسة (Promsri, 2019) بعنوان:

The Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation

نموذج تطوير القيادة الرقمية من أجل تحول رقمي ناجح

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل خصائص القائد الرقمي من مقالات القيادة الرقمية ذات الصلة على الإنترنت وتطوير صفات نموذج القائد الرقمي. تم استخدام Google كأداة محرك بحث لجمع البيانات. تم تضمين الكلمات الرئيسية مثل القيادة الرقمية والقادة الرقميين وخصائص القادة الرقميين وصفات القادة الرقميين وسمات القادة الرقميين والسمات القيادية لنجاح التحول الرقمي ومهارات القيادة للتحول الرقمي للبحث على الإنترنت. تم استخدام تحليل المحتوى باستخدام طرق المصفوفة التركيبية مع مؤشر التطابق لتقنية المصادر. كان تتناسق المكونات الرئيسية من أربعة مصادر على الأقل مطلوبًا لمزيد من تطوير النموذج. وأظهرت نتائج الدراسة وجود 64 صفة للقادة الرقميين تم استرجاعها من 12 مصدرًا من 11 موقعًا إلكترونيًا، وتم تجميع هذه الخصائص وتحليلها باستخدام معيار مؤشر التطابق حيث كانت هناك حاجة إلى أربعة مصادر على الأقل للسمات النهائية للقائد الرقمي. ظهر أن ست خصائص للقادة الرقميين استوفت المعيار السابق، والتي تضمنت المعرفة الرقمية، الرؤية، فهم العملاء، والمرونة، اتخاذ المخاطر (جو تجريبي)، والتعاون. تم توظيف هذه الصفات لإنشاء نموذج يسمى "ست خصائص للقائد الرقمي لنجاح التحول الرقمي".

دراسة (Kazim, 2019) بعنوان:

Digital Transformation and Leadership Style: A Multiple Case Study

التحول الرقمي وأسلوب القيادة: دراسة حالة متعددة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم قدرة المديرين التنفيذيين والمديرين على مواجهة التحديات المرتبطة بتنفيذ التحولات الرقمية في مؤسساتهم بنجاح. تم استخدام أسلوب دراسة حالة نوعية متعددة لتحديد أنماط القيادة وخصائصها وأساليبها المثلى التي يمكن أن تمكن من التنفيذ الناجح لبرامج التحول الرقمي في المنظمات التي يقع مقرها في فرنسا. وحدة التحليل هي الأفراد في المنظمات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي. تم تعيين ثمانية أفراد للمشاركة من المؤسسات المتوسطة والكبيرة في قطاعات الضيافة والرعاية الصحية والأدوية والقطاعات المصرفية في فرنسا. وتم جمع البيانات من المقابلات شبه المنظمة باستخدام بروتوكول تم تطويره لغرض هذه الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة بأنه وعلى الرغم من أن التكنولوجيا الرقمية من أجل التحول مزعجة، إلا أن قادة الأداء التشغيلي مستعدون لتكييف أنماطهم وخصائصهم وسماتهم لتلائم العصر الرقمي الجديد ولتغيير طرق عملهم بمجرد إعطاء رؤية واضحة والتزام ودعم من المديرين التنفيذيين. يمكن للقادة التأثير بشكل إيجابي، والتدريب والتحرك من خلال التجربة مع المساهمة في تحسين طرق العمل على جميع المستويات من خلال تبني الإبداع المشترك والتصميم المشترك لمنهجيات متعددة الوظائف تكون رشيقة وشاملة.

دراسة (Larjovuori et al., 2018) بعنوان:

Leadership in the digital business transformation

القيادة في التحول الرقمي للأعمال

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة في التحول الرقمي للأعمال، والوصول إلى فهم لدور القيادة في عملية التحول الرقمي. ولقد ركّز في الدراسة على إجراء استقصاء تجريبي لثماني منظمات فنلندية تعمل في قطاع الخدمات. تم تحليل المحتوى النوعي للبيانات من 46 مقابلة. بناءً على نتائج الدراسة تم العثور على بؤر القيادة الأربعة لتحويل الأعمال الرقمية؛ الرؤية والعمل الاستراتيجي، قيادة التغيير الثقافي، التمكين، والشبكات الرائدة.

دراسة (Sow & Aborbie, 2018) بعنوان:

Impact of Leadership on Digital Transformation

أثر القيادة على التحول الرقمي

هدفت هذه الدراسة تحديد أساليب القيادة التي أثرت على التحول الرقمي للمنظمة، تم اختيار ستة من قادة تكنولوجيا المعلومات من مؤسسات الرعاية الصحية ممن قادوا وشاركوا في جهود التحول الرقمي عبر العديد من المنظمات في الغرب الأوسط (الولايات المتحدة الأمريكية)، من خلال المعلومات التي تم جمعها من أجل تحديد أساليب القيادة المؤثرة في التحول الرقمي، وتم تصميم بحث نوعي باستخدام مقابلات شبه منظمة لتحديد هذا الأثر وكيف يؤثر أسلوب القيادة على اتجاه المؤسسة فيما يتعلق بتحولها الرقمي. وأظهرت نتائج الدراسة بأن أسلوب القيادة كان له تأثير كبير في تحويل المنظمات وإشراك الموظفين ومشاركتهم لعبت دوراً حاسماً في نجاح تغيير الجهد. افترق القادة التنظيميون إلى بعض المعرفة التقنية المطلوبة لقيادة هذا المشروع.

دراسة (Khan, 2016) بعنوان:

Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalization on top management leadership

القيادة في العصر الرقمي – دراسة عن آثار التحول الرقمي على قيادة الإدارة العليا

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على القيادات الإدارية العليا، ولقد ركّز في الدراسة على تحديد ست خصائص للتحول الرقمي وتحليل كيفية تأثير هذه الخصائص على ثلاثة أشكال معاصرة من القيادة (القيادة القائمة على القيم، القيادة التحويلية، والقيادة الأصلية)، من خلال دراسة استقصائية واسعة للدراسات السابقة وإجراء مقابلات. بلغت عينة الدراسة 13 مقابلة متعمقة مع المديرين التنفيذيين والقادة التنظيميين. وأظهرت نتائج الدراسة بأن الخصائص الست المحددة للتحول الرقمي (التربط وتقليص الفارق الزمني، ووفرة المعلومات، وزيادة الشفافية والتعقيد، وإزالة التسلسل الهرمي، والحوافز الشخصية، وتمكين القرار وتعزيز النزاهة، والتأثير الإنساني) تؤثر جميعها على الأشكال الثلاثة للقيادة المعاصرة. لم تغيّر الخصائص المختلفة للتحول الرقمي كيفية ممارسة القادة لأساليبهم القيادية

ولكن أيضاً ساعدتهم على ممارسة قيادتهم من خلال استخدام مختلف الأدوات والطرق والعمليات الرقمية من أجل تعزيز وتمكين قيادتهم.

3.5.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية مواضيع متنوعة تدور مضامينها حول القيادة والقيادة الرقمية والتحول الرقمي والحكومة الالكترونية، حيث أن الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع التحول الرقمي، هدف البعض منها إلى وصف الظاهرة من خلال التعرف على خصائصها وميزاتها ومدى انتشارها وأنماطها وهي؛ دراسة البلوشية وآخرون (2020)، دراسة محمد والغبيري (2020)، دراسة (2023) Malodia et al.، دراسة (2021) Bikse et al.، دراسة (2019) Kazim، والبعض الآخر هدف إلى تفسير الظاهرة والبحث في علاقتها وتأثيرها مع متغيرات أخرى، وهي؛ دراسة حماد (2020) مع أداء العاملين، دراسة (2016) Khan مع قيادة الإدارة العليا. أما دراسة حمدان (2018) فتناولت موضوع التحول الرقمي من خلال تناول موضوع الحكومة الالكترونية من خلال وصف الظاهرة ومدى انتشارها.

أما الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الرقمية وهدفت إلى وصف الظاهرة من خلال التعرف على خصائصها وميزاتها ومدى انتشارها وأنماطها، هي؛ دراسة أبو حية (2021)، دراسة Erhan et al. (2022)، دراسة (2021) Porfirio et al.، دراسة (2018) Larjovuori et al. في حين تناولت دراسات أخرى موضوع القيادة الرقمية من خلال تفسير الظاهرة والبحث في علاقتها وتأثيرها مع متغيرات أخرى، مثل؛ دراسة الفارس وبنو خالد (2022) مع أداء العاملين، دراسة الفهداوي (2022) مع التائق التنظيمي، دراسة آل كردم (2020) مع الميزة التنافسية، دراسة الطائي والحدراوي (2019) مع الثقافة التنظيمية، دراسة (2023) Türk مع استراتيجية الأعمال، دراسة (2022) Winanti مع الأداء، دراسة (2023) Shin et al. مع الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية، دراسة (2022) Alif & Sary مع أداء الموظفين، دراسة (2022) Tulungen et al. مع الأداء التنظيمي، دراسة (2022) Purwanto مع الولاء الالكتروني وجودة الخدمة الالكترونية والرضا الالكتروني، دراسة (Al-Husban et al.) (2021) مع أداء المؤسسة، دراسة (2021) Saputra & Nugroho مع المهارات الرقمية، دراسة (2019) Promsri ودراسة (2018) Sow & Aborbie مع التحول الرقمي، أما دراسة الأقرع

(2022) فقد تناولت القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي، ودراسة فرح (2019) مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، ودراسة ساعد (2016) القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية.

ومع ذلك فإننا نلاحظ بأن دراسات قليلة تطرقت إلى موضوع القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي بشكل مباشر بحسب حدود علم الباحث، وهذا ما يعزز أهمية هذه الدراسة.

وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة من عدة نواحي أهمها:

- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعها الباحثين في دراستهم وأساليب التحليل والتعقيب على نتائج دراستهم.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تطوير أداة الدراسة: حيث ساهمت الدراسات السابقة في إثراء فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).
- مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.
- الاطلاع على توصيات تلك الدراسات.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تضمنت أحد متغيرات الدراسات السابقة؛ إما القيادة الرقمية أو التحول الرقمي أو كلاهما بصورة ضمنية، وهذا يبني تقارب في المحتوى بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى اتباع غالبية الدراسات السابقة للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما أن الفترة الزمنية لغالبية الدراسات السابقة المشار إليها سابقاً هي حديثة وتتقارب زمانياً مع الدراسة الحالية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، بينما الدراسات السابقة لم تتناول هذا الموضوع بشكل مباشر، حيث أن الدراسة الحالية تبحث في تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) والتحول الرقمي بركائزه (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين).

وأيضاً اختلاف مجتمع دراسة الباحث والتي طبقت على القطاع الحكومي الفلسطيني، مقارنةً بمجتمعات الدراسة السابقة، والتي أغلبها كانت في القطاع الخاص أو التعليمي باستثناء دراسة حمدان (2018) والتي تشابه مجتمع الدراسة معها ولكن تحدثت عن موضوع تطبيق الحكومة الالكترونية فقط. كما أن الدراسة تختلف بالحدود البشرية والمكانية عن الدراسات السابقة.

4.5.2. ما يميز الدراسة الحالية:

تشهد الدراسة الحالية العديد من التحديات والمتغيرات التي تميزها عن الدراسات السابقة والتي تتسم بالتركيز على القيادة الرقمية والتحول الرقمي، وما يميز هذه الدراسة على وجه الخصوص ما يلي:

- تعتبر الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي ربطت القيادة الرقمية بالتحول الرقمي بالاعتماد على ركائز التحول الرقمي وفق مقياس عالمي (إطار عمل ديولويت لتقييم مستوى النضج الرقمي).
- تعتبر الدراسة الأولى التي طبقت على القطاع الحكومي الفلسطيني.
- تنوع مجالات الدراسة الحالية، حيث تناولت أبعاد القيادة الرقمية (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة)، وخمسة ركائز أساسية للتحويل الرقمي (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين)، مما يجعلها مصدراً غنياً بالمعرفة العلمية.
- استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم بناء الاستبانة بالاعتماد على المقياس العالمي للنضج الرقمي، والدراسات الأجنبية السابقة، واغنائها بقرارات من قبل الباحث تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهج الذي تم اعتماده من قبل الباحث في هذه الدراسة للوصول إلى النتائج النهائية، ويتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي اتبعت لاختيار عينة الدراسة، وحدود الدراسة، بالإضافة إلى تحديد أداة الدراسة المستخدمة، والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استخدام هذا المنهج ليتمكن من وصف متغيرات الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات السابقة حول الموضوع، حيث من خلال هذا المنهج يمكن أن يتم جمع معلومات أكثر دقة ووضوحاً حول القيادة

الرقمية والتحول الرقمي وتحليل تلك البيانات، للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الاحصائية، واستخلاص النتائج ومناقشتها للوصول إلى مجموعة من التوصيات.

3.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بناءً على مشكلة 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) موظف.

4.3 عينة الدراسة

أولاً: إطار المعاينة

قائمة بجميع الوزارات من القطاع الحكومي الفلسطيني حسب تشكيلة وزارات الحكومة الثامنة عشر لمجلس الوزراء الفلسطيني، والبالغ عددها 22 وزارة، ملحق (1).

ثانياً: عينة الدراسة

تم تصميم عينة الدراسة لتكون طبقية عشوائية منتظمة تم اختيارها على مرحلتين:

- المرحلة الأولى تمثلت باختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة تكونت من 10 وزارات من وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني، ملحق (2)، حيث تم تقسيم الوزارات إلى طبقات على النحو الآتي:
 1. الوزارات التي تقدم خدمات الكترونية من خلال موقع/ تطبيق حكومي.
 2. وزارات لديها خدمات وما زالت لا تقدمها إلكترونياً من خلال 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.

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

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

N: حجم المجتمع.

P: نسبة توفر الخاصية المحايدة = 0.50

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

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

ثالثاً: نسبة الاستجابة

- بلغت نسبة الاستجابة في المسح 86%.
- تم توزيع (330) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرجاع (284) استبانة منها، وجميعها كانت مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الاحصائي، ويعتبر هذا العدد مقبولاً ومناسباً لإجراء التحليل والتحقق من الفرضيات، وكافية لمثل هذه الدراسات، وقد استند الباحث بأن هذا العدد يعتبر كافياً وفقاً لما توصل إليه (Fraenkel et al., 2012).

رابعاً: خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وفق البيانات الأساسية.

يوضح الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مجال العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول 1.3: توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	171	60.2
	أنثى	113	39.8
	المجموع	284	100
العمر	(أقل من 30) سنة.	16	5.6
	(30- أقل من 40) سنة	86	30.3
	(40- أقل من 50) سنة	123	43.3
	(أكثر من 50) سنة.	59	20.8
	المجموع	284	100
المسمى الوظيفي	وكيل مساعد	4	1.4
	مدير عام	35	12.3
	رئيس وحدة	29	10.2
	مدير دائرة	216	76.1
	المجموع	284	100
مجال العمل	الوظائف الإدارية	196	69.0
	الوظائف الفنية	69	24.3
	الوظائف التقنية	19	6.7
	المجموع	284	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	186	65.5
	ماجستير	84	29.6
	دكتوراه	14	4.9
	المجموع	284	100
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	35	12.3
	(10 إلى أقل من 15) سنوات	76	26.8
	(15-20) سنة	64	22.5
	أكثر من 20 سنة	109	38.4
	المجموع	284	100

❖ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

تظهر النتائج في الجدول (1.3) بأن 60.2% من أفراد العينة هم ذكور، مقابل 39.8% منهم إناث. ويفسر الباحث هذه النتائج بأنها تتطابق مع نسبة الذكور والإناث الذين يشغلون مناصب إشرافيه في القطاع الحكومي الفلسطيني على كادر ديوان الموظفين العام.

❖ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

تظهر النتائج في الجدول (1.3) بأن 43.3% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة وهي النسبة الأكبر، مقابل 30.3% منهم تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومقابل 20.8% منهم أعمارهم أكثر من 50 سنة، فيما بلغت النسبة الأقل لمن أعمارهم أقل من 30 سنة 5.6%.

ويفسر الباحث هذه النتائج كون أن أفراد عينة الدراسة هم موظفي الفئة الوظيفية الأولى والفئة الوظيفية العليا في الوزارات، وبالتالي فرصة الموظف في تبوء منصب إشرافي تكون بعد مضي 4 سنوات على الأقل خدمة فعلية في الخدمة المدنية لمدير الدائرة، أما للمدراء العامين ورؤساء الوحدات فيشترط أن يكون مضي عليه 3 سنوات على الأقل على الدرجة C خدمة فعلية في الخدمة المدنية (أي يجب أن يتجاوز الـ 7 سنوات على الأقل) وذلك حسب بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة لدى ديوان الموظفين العام، وبالتالي فإن متغير العمر مرتبط فعلياً بسنوات الخدمة وبالتالي مرتبط بالموقع الإشرافي الذي يشغله الموظف.

❖ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

تظهر النتائج في الجدول (1.3) أن غالبية أفراد العينة هم مدراء دوائر بنسبة بلغت 76.1%، مقابل 12.3% منهم بمسمى وظيفي مدير عام، فيما بلغت النسبة الأقل 1.4% من أفراد العينة لمن هم بمسمى وظيفي وكيل مساعد.

ويفسر الباحث هذه النتائج كون أن الهيكل التنظيمي للوزارات الحكومية هرمي للمستويات الإدارية وبالتالي هذا يجعل النسبة الأكبر للمسميات الوظيفية هي مدير دائرة، وتقل تلك المسميات كلما صعدنا إلى المسميات الإدارية الأعلى وصولاً إلى الوكيل ثم الوزير.

❖ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير مجال العمل.

تظهر النتائج في الجدول (1.3) أن 69% من أفراد العينة يعملون في مجال الوظائف الإدارية، مقابل 24.3% منهم يعملون في مجال الوظائف الفنية، ومقابل 6.7% منهم يعملون في مجال الوظائف التقنية.

ويفسر الباحث ذلك كون أن حجم الوظائف الإدارية أكبر من حجم الوظائف الفنية والتقنية، وما يعزز ذلك التفسير دور ديوان الموظفين العام بتوحيد بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف الإدارية العامة لكافة الوزارات، والإبقاء على البطاقات للوظائف التخصصية لكل وزارة.

❖ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

تظهر النتائج في الجدول (1.3) أن 65.5% من أفراد العينة لديهم مؤهل علمي بكالوريوس، مقابل 29.6% منهم لديهم ماجستير، ومقابل 4.9% منهم دكتوراه.

ويفسر الباحث تلك النتائج كون أن بطاقة الوصف الوظيفي لإشغال أي وظيفة في الفئة الوظيفية الثانية فأعلى تشترط أن يكون حاصل على بكالوريوس فأعلى فقط، وهذا ما جعل نسبة الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس أعلى من باقي المؤهلات كون المؤهل مطابق للوصف الوظيفي لجميع المسميات الوظيفية، أما نسبة الحاصلين على ماجستير ودكتوراه من أفراد العينة فهي نسبة ليست قليلة، ولو أردنا أن نفسر نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي "ماجستير" لوجدنا أن الوزارات تعمل على تخصيص منح دراسية سنوية للموظفين وفق نظام داخلي خاص بها، وتوفر منح أيضاً خارجية

بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام، وذلك بهدف تنمية وتطوير قدرات الموظفين العلمية والعملية وهذا ما رفع نسبة الحاصلين على مؤهلات أعلى من البكالوريوس.

❖ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

تظهر النتائج في الجدول (1.3) أن أغلب أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 20 سنة وبلغت نسبتهم 38.4%، في حين بلغت نسبة من تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة 26.8%، أما من تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 15 إلى 20 سنة فبلغت نسبتهم 22.5%، في حين كانت النسبة الأقل والبالغة 12.3% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أقل من 10 سنوات.

ويفسر الباحث تلك النتائج بأن متغير سنوات الخبرة مرتبط بالأساس مع متغير المسمى الوظيفي، حيث أن بند سنوات الخبرة يعتبر أحد شروط اشغال الوظائف الإشرافية والترقية عليها حسب قانون الخدمة المدنية وبطاقات الوصف الوظيفي، وبالتالي فإن متغير سنوات الخبرة أيضاً مرتبط بمتغير العمر، حيث كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظف زاد العمر، وبما أننا نستهدف في عينة الدراسة من يعملون بالوظائف الإشرافية العليا والوسطى فإننا سنجد أنه من الطبيعي أن تكون لديهم سنوات الخبرة عالية جداً.

5.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة من قبل الباحث كأداة للدراسة لجمع البيانات لمعرفة واقع القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت محاور الاستبانة للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)، من أبعاد القيادة الرقمية التي استندت إليها دراسة (Büyükeşe, et al., 2022) في قياسها، وهذين البعدين للقيادة الرقمية هما؛ القيادة المبتكرة (Innovative leadership)، القيادة الداعمة (Supportive leadership)، وفيما يتعلق بمحاور التحول الرقمي تم بناؤها بالاستناد على اطار عمل ديولويت لتقييم النضج الرقمي وهو مقياس عالمي (مؤسسة ديولويت أند توش - الشرق الأوسط، 2018)،

وقام الباحث بصياغة الفقرات وتكوينها بالاستناد للدراسات السابقة ذات العلاقة وبما يستطيع قياس البعد/
المحور/المجال، ملحق (3).

وتم تصميم الاستبانة بحيث تكونت من (50) فقرة فعلية موزعة على سبعة مجالات ومحورين، كما في
الجدول (2.3).

جدول 2.3: عدد فقرات الاستبانة حسب أقسام ومحاور ومجالات أداة الدراسة.

عدد الفقرات	المجالات	القسم/ المحور
6	(الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، مجال العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).	القسم الأول: المعلومات الشخصية
10	المجال الأول: القيادة الإبداعية.	المحور الأول: القيادة الرقمية
10	المجال الثاني: القيادة الداعمة.	
7	المجال الأول: الاستراتيجية.	المحور الثاني: التحول الرقمي
6	المجال الثاني: العمليات.	
6	المجال الثالث: الثقافة والأفراد والتنظيم.	
5	المجال الرابع: التقنيات.	
6	المجال الخامس: المواطنين.	

وفيما يتعلق بمقياس الاستجابة الخاص في استبانة الدراسة الحالية، فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Fifth Likert Scale)، والذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً وسهولة في فهمه وتوزان درجاته، حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات (الفقرات) المحددة، كما يظهر في الجدول (3.3).

جدول 3.3: تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يوضح الجدول (3.3) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أنه كلما ارتفعت الدرجة الممنوحة من المستجيبين (أفراد العينة) إلى الموافقة ترتفع الدرجة، بحيث تكون درجات الاستجابة على النحو الآتي؛ غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، نوعاً ما (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

6.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وهي الاستبانة، من خلال قيام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين وذوي الخبرة، ملحق (5)، وقد استجاب الباحث لآراء وملاحظات المحكمين التي أشاروا إليها، وقام بإجراء ما يلزم من إعادة صياغة لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات، حتى أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية، ملحق (3).

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة، من خلال قيام الباحث باختبارها احصائياً باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو في الجدول رقم (4.3).

جدول 4.3: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة حسب كل مجال.

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
المحور الأول: القيادة الرقمية في الوزارة		
المجال الأول: القيادة الإبداعية		
1	لدى القادة رؤية إبداعية للوزارة تعكس توجهها في المستقبل.	0.65
2	يعمل القادة على بناء استراتيجيات حديثة تتضمن عمليات وخدمات الوزارة الالكترونية.	0.65
3	يمتلك القادة القدرة على بناء وتنسيق الفرق بسرعة.	0.60
4	يوازن القادة بين الابداع والتكامل في استراتيجية الوزارة.	0.67
5	يضع القادة سياسات واضحة لعملية التحول الرقمي من خلال وضع سياسات تخص الخدمات الالكترونية.	0.63
6	ينظم القادة العمليات الالكترونية والرقمية بشكل فاعل من خلال مجموعة من الإجراءات السليمة.	0.64

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
7	يمتلك القادة المعرفة/ المهارات الحديثة حول التقنيات الرقمية التي تخدم عملية التحول الرقمي داخل الوزارة.	0.70
8	يعمل القادة بشكل استباقي في عملية التحول الرقمي.	0.70
9	يوازن القادة بين مجالات العمل الجديدة والقائمة.	0.63
10	يجد القادة طرقاً لجذب المواهب الرقمية الجديدة إلى الوزارة.	0.67
المجال الثاني: القيادة الداعمة		
11	يهتم القادة بعمليات تطوير الهيكل التنظيمي بهدف دعم عملية التحول الرقمي.	0.66
12	يوفر القادة أدوات تساعد في تحقيق التحول الرقمي من خلال دعم البنية التقنية للوزارة.	0.62
13	يدعم القادة العمل الجماعي بكفاءة.	0.66
14	يهتم القادة بتنمية القدرات الإبداعية للموظفين.	0.69
15	يحرص القادة على تمكين الموظفين بهدف تعزيز أدائهم.	0.68
16	يعتبر القادة نموذجاً يحتذى به لأولئك الذين يعملون في عملية التحول الرقمي.	0.70
17	يضمن القائد مراعاة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات.	0.67
18	يشجع الموظفين عند مواجهة صعوبات في عملية التحول الرقمي.	0.66
19	يركز القادة على رفاهية الموظفين أثناء التحول الرقمي.	0.66
20	يدعم القادة التوجهات الحديثة في استخدام التطبيقات الالكترونية لتقديم الخدمات للمواطنين.	0.60
المحور الثاني: التحول الرقمي في الوزارة		
المجال الأول: الاستراتيجية		
21	تعمل الوزارة ضمن خطط استراتيجية فاعلة.	0.60
22	تظهر استراتيجية التحول الرقمي من خلال أهداف واضحة في مجال الخدمات الالكترونية.	0.66
23	تعكس استراتيجية الوزارة الخدمات الالكترونية المقدمة للمواطنين من خلال رسالة واضحة.	0.60
24	يتم الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة بهدف الانطلاق بمبادرات جديدة في التحول الرقمي.	0.71
25	يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة لاستخدام البيانات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	0.75
26	يتم بناء الاستراتيجيات من خلال تحليل احتياجات الجمهور.	0.69
27	يتم تبني استراتيجيات رقمية نابغة من احتياجات المجتمع.	0.69
المجال الثاني: العمليات		
28	يتوفر نظام واضح لجمع البيانات ومعالجتها.	0.66
29	هنالك تبادل متواصل للمعلومات بين كافة أطراف الوزارة لتحقيق كفاءة التحول الرقمي.	0.68

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
30	يتم حماية البيانات الشخصية للمواطنين/ متلقي الخدمات من خلال سياسات آمنة تراعي الخصوصية.	0.60
31	تتوفر إجراءات عمل مناسبة لتنفيذ العمليات داخل الوزارة.	0.63
32	يتم الاهتمام بالعاملين في الوظائف التشغيلية عند تنفيذ عمليات التحول الرقمي.	0.72
33	هناك اهتمام بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.	0.61
المجال الثالث: الثقافة والأفراد والتنظيم		
34	تسهل الثقافة التنظيمية الحالية عملية التحول الرقمي داخل الوزارة.	0.66
35	الثقافة التنظيمية الحالية مناسبة لإحداث التغيير الداخلي اللازم.	0.73
36	لدى الوزارة طاقم عمل مؤهل يمتلك مهارات كافية لتقديم الخدمات/ المنتجات الإلكترونية الرقمية.	0.65
37	يتم تنفيذ برامج تدريبية فاعلة لصقل مهارات الموظفين التقنية.	0.68
38	يتم اجراء تعديلات تنظيمية في الوزارة تلبى متطلبات التحول الرقمي.	0.72
39	يوجد في الوزارة وحدات إدارية فاعلة تتولى مهام متخصصة في مجال التحول الرقمي.	0.69
المجال الرابع: التقنيات		
40	يتوفر في الوزارة البنية التحتية اللازمة لإحداث التحول الرقمي بكفاءة.	0.75
41	تسمح البنية التقنية باستخدام جميع مكوناتها بكفاءة.	0.77
42	يتم الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في عملية التحول الرقمي.	0.77
43	يتوفر بناء تقني فاعل يسمح بتطوير الأداء لضمان التطبيق الأمثل لعمليات التحول الرقمي.	0.77
44	يتم رصد موازنة كافية لتمويل مبادرات التحول الرقمي.	0.60
المجال الخامس: المواطنون/ المستفيدون/ المستهلكون/ متلقي الخدمة من قبل الوزارة.		
45	يتم الحرص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار.	0.65
46	هناك فهم للاحتياجات الرقمية للمواطنين.	0.76
47	هناك تبني لتوجهات رقمية حديثة تلبى احتياجات المواطنين الجديدة.	0.73
48	يتم استخدام منهج مناسب لرفع وعي المواطنين حول توفير بيئة رقمية.	0.76
49	يتم التواصل مع المواطنين بشكل فاعل.	0.78
50	يتاح للمواطنين الوصول إلى الخدمات الإلكترونية دون عوائق.	0.72

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن التحليل العملي لفقرات أداة الدراسة كانت أكبر أو تساوي (0.60)، وبالتالي فإنها تعتبر دالة إحصائياً وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس القيادة الرقمية وتأثيرها على التحول الرقمي، في ضوء الإطار النظري الذي بني 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 تعتبر عوامل ثابتة ومستقرة (دقيقة) بغض النظر عن حجم العينة.

7.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويبين الجدول (3.3) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

جدول 5.3: 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			0.966
التحول الرقمي	الاستراتيجية	7	0.919
	العمليات	6	0.895
	الثقافة والأفراد والتنظيم	6	0.91
	التقنيات	5	0.907
	المواطنين	6	0.928
إجمالي محور التحول الرقمي			0.971

نلاحظ من الجدول (5.3) 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 التحول الرقمي (0.895-0.928) وبلغ معامل الثبات لإجمالي محور التحول 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 تعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة جداً وتفي لأغراض الدراسة.

8.3 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وذلك بعد أن قام الباحث بمراجعة وتدقيق البيانات في أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وترميزها لإدخالها إلى جهاز الحاسوب، وقد تم اجراء الاختبارات الآتية:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness and Kurtosis) للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار التحليل العاملي (Factor Analysis) لفحص صدق أداة الدراسة.
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة.
- بناء المتغيرات من خلال عمل (Index) يحسب المتوسط الحسابي لكل إجابة من إجابات المبحوثين، وتم أيضاً حساب ووصف المتغيرات من خلال الأوساط الحسابية والتكرارات لوصف المتغيرات.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمحاور والمجالات.
- اختبار معادلة خط الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لفحص تأثير القيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث عن "القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني"، وبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال استجابة المبحوثين افراد عينة الدراسة، وتحليل البيانات من خلال طرق المعالجة الاحصائية، ومناقشة النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.

2.4 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

قام الباحث باستخراج قيمة الالتواء (Skewness) ومعامل التقلطح (Kurtosis) لمتغيرات الدراسة لاختبار مدى التوزيع الطبيعي للبيانات كما في الجدول (1.4).

جدول 1.4: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المواطنون	التقنيات	الثقافة والأفراد والتنظيم	العمليات	الاستراتيجية	القيادة الدائمة	القيادة الإبداعية	متغيرات الدراسة
284	284	284	284	284	284	284	N
-0.193	-0.257	-0.209	-0.311	-0.225	-0.217	-0.298	Skewness
0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	Std. Error of Skewness
-0.503	-0.150	-0.242	0.216	-0.084	-0.425	-0.174	Kurtosis
0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	.2880	0.288	Std. Error of Kurtosis

تشير النتائج في الجدول (1.4) إلى أن قيم الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة قريبة إلى الصفر، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Gujarati & Porter, 2009).

3.4 المقياس المعتمد في الدراسة

اعتمد الباحث في تفسير النتائج على قراءة المتوسطات الحسابية على مستوى محاور ومجالات الاستبانة وعلى مستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث الدرجة حسب المقياس المعتمد للدراسة كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول 2.4: المقياس الوزني المعتمد في الدراسة.

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	
	إلى	من
منخفضة	2.33	1
متوسطة	3.67	أكبر من 2.33
مرتفعة	5	أكبر من 3.67

يوضح الجدول (2.4) طرق توزيع المقياس، حيث أنه بعد إعطاء استجابات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان استجاباتهم من (1-5)، تم حساب فرق أعلى قيمة وهي 5 من أدنى قيمة وهي 1 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المستويات المطلوبة في الحكم على النتائج، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \text{طول الفئة}$$

4.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة، وذلك لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى المحاور والمجالات والفقرات.

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

أولاً: نتائج تحليل واقع القيادة الرقمية.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القيادة الرقمية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

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

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن درجة القيادة الرقمية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من استجابات أفراد العينة في الجدول (3.4) 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.

ويعزو الباحث توافر القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) في الوزارات حسب استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة، جاء في ظل إطلاق منظومة الخدمات الإلكترونية (حكومي) والتي ساهمت وبدرجة متوسطة في إبراز بعض الممارسات الرقمية لدى بعض المستويات الإدارية في الوزارات، ويعتبر احراز هذا المستوى جيد، ولكن يجب السعي لتحقيق مستويات أعلى من الممارسات الرقمية وترسيخ القيادة الرقمية بمفهومها الحقيقي وأدوارها الفاعلة لتحقيق التحول الرقمي وتقديم الخدمات الإلكترونية التي تلبي حاجة المستخدمين/ المواطنين/ متلقي الخدمة، كما أننا نتحدث عن وجود قيادة رقمية إبداعية بدرجة أعلى من قيادة رقمية داعمة، ويعزو الباحث ذلك أن القادة في الوزارات أو المسؤولين عن الانتقال للخدمات الإلكترونية، يطالعون تجارب الدول في سعيهم لتحقيق التحول الرقمي، ويمكن انتقال المعرفة وبناء الرؤية ووضع الاستراتيجيات بشكل أولي، ولكن عندما نتحدث عن القيادة الداعمة والتي تتطلب وجود بعض المهارات الفنية ومعرفة في التقنيات الرقمية فإننا بحاجة إلى مشاريع تطويرية وتحسينية لإكساب القادة والمدراء ومن يعمل بالوظائف الإشرافية القدر الأكبر من المعرفة الرقمية، ليكون لديهم أدوار دعم حقيقية لكافة مكونات ومجالات العمل في الوزارات.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج دراسة أبو حية (2021) بحصول درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم على وزن نسبي (64.02%) بدرجة متوسطة، ومع دراسة زياده (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.

ثانياً: نتائج تحليل فقرات واقع مجال القيادة الإبداعية.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيادة الإبداعية في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	فقرات مجال القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	يعمل القادة على بناء استراتيجيات حديثة تتضمن عمليات وخدمات الوزارة الالكترونية.	3.62	0.786	متوسطة
1	لدى القادة رؤية إبداعية للوزارة تعكس توجهها في المستقبل.	3.55	0.846	متوسطة
3	يملك القادة القدرة على بناء وتنسيق الفرق بسرعة.	3.48	0.795	متوسطة
5	يضع القادة سياسات واضحة لعملية التحول الرقمي من خلال وضع سياسات تخص الخدمات الالكترونية.	3.39	0.831	متوسطة
6	ينظم القادة العمليات الالكترونية والرقمية بشكل فاعل من خلال مجموعة من الإجراءات السليمة.	3.36	0.792	متوسطة
4	يوازن القادة بين الابداع والتكامل في استراتيجية الوزارة.	3.35	0.808	متوسطة
9	يوازن القادة بين مجالات العمل الجديدة والقائمة.	3.31	0.846	متوسطة
7	يملك القادة المعرفة/ المهارات الحديثة حول التقنيات الرقمية التي تخدم عملية التحول الرقمي داخل الوزارة.	3.17	0.952	متوسطة
10	يجد القادة طرقاً لجذب المواهب الرقمية الجديدة إلى الوزارة.	3.16	0.971	متوسطة
8	يعمل القادة بشكل استباقي في عملية التحول الرقمي.	3.07	0.889	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال القيادة الإبداعية	3.3461	0.69141	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال القيادة الإبداعية بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على أن درجة القيادة الإبداعية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

تبيّن من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال القيادة الإبداعية في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت الفقرة التي تنص على (يعمل القادة على بناء استراتيجيات حديثة تتضمن عمليات وخدمات الوزارة الالكترونية) حيث حظيت على بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.88)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، ولذلك حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال.

ونجد من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي تنص (يعمل القادة بشكل استباقي في عملية التحول الرقمي) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال القيادة الإبداعية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.07) وانحراف معياري (0.88)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحث حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة ولكنها أقل فقرة في هذا المجال، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

ويفسر الباحث هذه النتائج بأن أفراد عينة الدراسة هم من مستويات الإدارة الوسطى والعليا ولديهم ممارسات وأدوار قيادية مختلفة، وبالتالي فإنه يقع على عاتقهم مسؤولية التخطيط والإشراف والمراقبة كمهام أساسية، ويتضح من خلال هذه النتائج بأن أفراد العينة لديهم ممارسات القيادة الإبداعية، وتتركز في بناء استراتيجيات حديثة ووضع رؤية مستقبلية وسياسات، وما يعزز هذه النتيجة بأن جميع الوزارات تعمل وفق خطط استراتيجية متوسطة المدى، وأن التحول الرقمي بدأ يدرج ضمن أهدافها وخططها تحت بند الخدمات الالكترونية، لا سيما وأن الحكومة الفلسطينية قد أطلقت **عنقود التكنولوجيا والإدارة العامة (2021-2023)** والذي حدد مجموعة من الجهات الشريكة في العمل على تحقيق اهدافه الاستراتيجية وعلى رأسهم القطاع الحكومي الفلسطيني، ولكن أظهرت النتائج بأن الفقرات التي جاءت في المراتب الأخيرة من المجال والتي تطرقت إلى الجانب العملي من القيادة بحاجة إلى تطوير وتحسين لتحقيق تحول رقمي حقيقي، لا سيما في يتعلق بمعرفة المهارات والتقنيات الرقمية، وجذب المواهب الرقمية، وضرورة أن يعمل القائد الرقمي بشكل استباقي في عملية التحول الرقمي وأن يكون مستوى هذه المهمة في المستويات الأعلى من مهام التخطيط.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة الأقرع (2022) والتي اشارت إلى أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.827)، وبوزن نسبي (76%) وانحراف معياري (0.486)، كما اشارت نتائج دراسة زياده (2021) بأن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، وأيضاً دراسة المهنا (2020) بأن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة صالح (2022) بوجود مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في المنظمة (الأونروا) في دمشق، ومع دراسة فرح (2019) بأن هناك تطبيق لبعض مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية، ومع دراسة ساعد (2016) والتي أشارت بأن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغت (80.6%)، ومع دراسة ملحم (2009) بأن قادة منظمات الاتصالات اليمينية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة.

ثالثاً: نتائج تحليل فقرات واقع مجال القيادة الداعمة.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيادة الداعمة في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	فقرات مجال القيادة الداعمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	يدعم القادة العمل الجماعي بكفاءة.	3.57	0.889	متوسطة
15	يحرص القادة على تمكين الموظفين بهدف تعزيز أدائهم.	3.50	0.851	متوسطة
14	يهتم القادة بتنمية القدرات الإبداعية للموظفين.	3.49	0.923	متوسطة
20	يدعم القادة التوجهات الحديثة في استخدام التطبيقات الالكترونية لتقديم الخدمات للمواطنين.	3.47	0.830	متوسطة
11	يهتم القادة بعمليات تطوير الهيكل التنظيمي بهدف دعم عملية التحول الرقمي.	3.46	0.922	متوسطة
12	يوفر القادة أدوات تساعد في تحقيق التحول الرقمي من خلال دعم البنية التقنية للوزارة.	3.33	0.892	متوسطة
18	يشجع الموظفين عند مواجهة صعوبات في عملية التحول الرقمي.	3.21	0.917	متوسطة

رقم الفقرة	فقرات مجال القيادة الداعمة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يعتبر القادة نموذجاً يحتذى به لأولئك الذين يعملون في عملية التحول الرقمي.	3.14	0.971	متوسطة
17	يضمن القائد مراعاة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات.	3.14	0.943	متوسطة
19	يركز القادة على رفاهية الموظفين أثناء التحول الرقمي.	2.89	0.993	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال القيادة الداعمة	3.3222	0.74443	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال القيادة الداعمة بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على أن درجة القيادة الداعمة في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

تبين من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال القيادة الداعمة في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت الفقرة التي تنص على (يدعم القادة العمل الجماعي بكفاءة) حيث حظيت على بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.88)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، ولذلك حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال.

ونجد من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي تنص (يركز القادة على رفاهية الموظفين أثناء التحول الرقمي) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال القيادة الداعمة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.89) وانحراف معياري (0.99)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

ويفسر الباحث هذه النتائج بأن أدوار القيادة الداعمة لدى المستويات الإدارية الوسطى والعلوية تتركز على التمكين الإداري والمعرفي لا سيما في تشكيل الفرق ودعم العمل الجماعي من خلال تشكيل اللجان الإدارية وفرق العمل الفنية في الوزارات، كما أن القيادة الداعمة تتحقق من خلال خطط التدريب على المستوى الداخلي للوزارة (دورات محلية/ خارجية، ابتعاث، ندوات، ... الخ) أو على مستوى التدريب من خلال المدرسة الوطنية للإدارة، ولكن يجب على القادة إدراك أهمية دعم الموظفين في الجوانب المعنوية

والاهتمام بمصالحهم الشخصية وتحقيق ذاتهم ورفع مستوى الرضا لدى العاملين من كافة الجوانب، حيث يتضح من نتائج هذه الدراسة بأن التركيز على رفاهية الموظفين أثناء تحقيق التحول الرقمي بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتركيز لا سيما وأننا نتحدث عن مرحلة جديدة من مراحل العمل وهي التحول الرقمي وأن موظفي الوزارة هم ركيزتها الأساسية لتحقيقها بأفضل مستوى، فلا بد من العمل على وضع أهداف وبرامج تحقق رفاهية للموظفين في الوزارات.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج دراسة ملحم (2009) بأن هناك ممارسة متوسطة من قبل أولئك القادة لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع والمتمثلة في (تحديد ووضح الهدف، والتمكين، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب).

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

أولاً: نتائج تحليل واقع التحول الرقمي.

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لمجالات محور التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات محور التحول الرقمي
متوسطة	0.62354	3.5135	العمليات
متوسطة	0.66894	3.4623	الاستراتيجية
متوسطة	0.76766	3.4431	المواطنين
متوسطة	0.73489	3.3421	الثقافة والأفراد والتنظيم
متوسطة	0.76053	3.3261	التقنيات
متوسطة	0.62567	3.4219	الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي

أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن درجة التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من استجابات أفراد العينة في الجدول (6.4) أن مجال (العمليات) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.62)، وبالمرتبة الثانية مجال (الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.66)، وبالمرتبة الثالثة مجال (المواطنين) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.76)، وبالمرتبة الرابعة مجال (الثقافة والأفراد والتنظيم) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.73)، في حين جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة مجال التقنيات بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.76)، 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.

ويفسر الباحث النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي بأن بعض الوزارات والمؤسسات باشرت بتحويل بعض أعمالها وخدماتها باستخدام تقنيات حديثة، كما أن الأضرار الناجمة عن جائحة كورونا والتي أصابت العالم بأسره، أثرت على القدرة على تقديم الخدمات واستمرارية أعمالها مما اضطرت بعض الوزارات والمؤسسات للتوجه إلى تبني سريع وحل رقمي للحفاظ على استمرارية أعمالها وتقديم الخدمات إلكترونياً بالحد الأدنى، وهذا خلق لدى مؤسسات الحكومة الفلسطينية ركائز أولية قادرة على تحقيق التحول الرقمي، حيث اننا نتحدث اليوم عن تقديم خدمات إلكترونية من خلال تطبيق حكومي من قبل ثماني وزارات ومؤسسات حكومية وهي (وزارة الداخلية، وزارة المالية، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الصحة، سلطة الأراضي، وزارة العمل، وزارة العدل، مجلس القضاء الأعلى)، وأنه جاري العمل على توسيع دائرة تقديم باقي الخدمات الإلكترونية من قبل باقي الوزارات والمؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة تتفق مع دراسة بصل (2022) والتي أظهرت نتائجها وجود تقييم ايجابي مرتفع حول مستوى توافر التحول الرقمي لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي الخاص بهذا المستوى (76.21%) وقد تمثلت في خمسة أبعاد، هي: (الاستراتيجية، 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 الالكترونية، في ظل تطور بنية الاتصالات والإنترنت وقدرتها على تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومع دراسة الرزي (2012) من حيث وجود بعض المتطلبات لتطبيق الحكومة الالكترونية مع وجود بعضها بنسب مختلفة.

وعليه يؤكد الباحث بأن توافر (الاستراتيجية، والعمليات، والثقافة والأفراد والتنظيم، والتقنيات، والمواطنين) والتي تشكل جميعها محوراً أساسياً في إطار عمل ديوليت لتقييم مستوى النضج الرقمي بدرجة متوسطة يجب أن يحقق تحول رقمي بمستوى أعلى وفي عدد أكبر من الوزارات والمؤسسات وبكفاءة عالية، وأنه ووفقاً لنتائج الدراسة اتضح بأنه يجب الاهتمام بتلك الركائز ودعمها من قبل الوزارات في القطاع الحكومي الفلسطيني لما لها من تأثير قوي لتحقيق تحول رقمي حقيقي وفعال.

ثانياً: نتائج تحليل فقرات واقع الاستراتيجية.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	فقرات مجال الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	تعمل الوزارة ضمن خطط استراتيجية فاعلة.	3.72	0.783	مرتفعة
22	تظهر استراتيجية التحول الرقمي من خلال أهداف واضحة في مجال الخدمات الالكترونية.	3.51	0.745	متوسطة
23	تعكس استراتيجية الوزارة الخدمات الالكترونية المقدمة للمواطنين من خلال رسالة واضحة.	3.49	0.808	متوسطة
25	يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة لاستخدام البيانات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	3.42	0.826	متوسطة
24	يتم الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة بهدف الانطلاق بمبادرات جديدة في التحول الرقمي.	3.40	0.798	متوسطة

رقم الفقرة	فقرات مجال الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	يتم بناء الاستراتيجيات من خلال تحليل احتياجات الجمهور.	3.37	0.829	متوسطة
27	يتم تبني استراتيجيات رقمية نابغة من احتياجات المجتمع.	3.33	0.911	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية	3.4623	0.66894	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن درجة الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

تبين من نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت الفقرة التي تنص على (تعمل الوزارة ضمن خطط استراتيجية فاعلة) حيث حظيت على بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.78)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة، ولذلك حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال.

ونجد من نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي تنص (يتم تبني استراتيجيات رقمية نابغة من احتياجات المجتمع) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال الاستراتيجية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.91)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

ويفسر الباحث ذلك كون الاستراتيجيات في القطاع الحكومي يتم تحديثها كل خمس سنوات، بما ينسجم مع الرؤية والتوجهات الحديثة لدى الحكومة الفلسطينية، وأن أهداف استراتيجيات القطاع الحكومي تتواءم وتتسجم مع **عقود التكنولوجيا والإدارة العامة (2021-2023)** والذي تبنته وسعت لتحقيقه الحكومة الفلسطينية، وبالتالي ركزت خلال السنوات الماضية على وضع خطط وبرامج وموازنات لتطوير أعمال الحكومة إلكترونياً وتبني مناهج رقمية حديثة في الخدمات التي تقدمها للمواطنين، حيث من خلال عقود التكنولوجيا والإدارة العامة تم المشاركة بين الوزارات والمؤسسات لوضع رؤية تكنولوجيا حديثة تساهم في

تحقيقه، وهذا ما ساهم في حقيقة الأمر في رفع درجة الاستراتيجية لدى الوزارات لا سيما فيما يتعلق بالتحول الرقمي، كما أن وضع أهداف وخطط استراتيجية متوسطة المدى تسعى من خلالها لتقديم الخدمات الالكترونية للمواطنين، وبالتالي من الضروري دوماً الاهتمام في بناء استراتيجية رقمية فاعلة لتحقيق التحول الرقمي، حيث أشارت دراسة (Larjovuori et al. (2018 بأنه "تم العثور على بؤر القيادة الأربعة لتحويل الأعمال الرقمية؛ الرؤية والعمل الاستراتيجي، قيادة التغيير الثقافي، التمكين، والشبكات الرائدة".

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع دراسة دهليز ولبد (2017) حيث بلغت نسبة الفهم والرؤية حول الحكومة الالكترونية في فلسطين 74%.

ثالثاً: نتائج تحليل فقرات واقع العمليات.

جدول رقم 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	فقرات مجال العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
30	يتم حماية البيانات الشخصية للمواطنين/ متلقي الخدمات من خلال سياسات أمنة تراعي الخصوصية.	3.69	0.689	مرتفعة
31	تتوفر إجراءات عمل مناسبة لتنفيذ العمليات داخل الوزارة.	3.59	0.803	متوسطة
33	هنالك اهتمام بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.	3.57	0.712	متوسطة
28	يتوفر نظام واضح لجمع البيانات ومعالجتها.	3.47	0.795	متوسطة
32	يتم الاهتمام بالعاملين في الوظائف التشغيلية عند تنفيذ عمليات التحول الرقمي.	3.42	0.814	متوسطة
29	هنالك تبادل متواصل للمعلومات بين كافة أطراف الوزارة لتحقيق كفاءة التحول الرقمي.	3.33	0.800	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال العمليات	3.5135	0.62354	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال العمليات بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن درجة العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

تبيّن من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت الفقرة التي تنص على (يتم حماية البيانات الشخصية للمواطنين/ متلقي الخدمات من خلال سياسات آمنة تراعي الخصوصية) حيث حظيت على بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.68)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة، ولذلك حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة حمدان (2018) بعدم الثقة بأمن وحماية المعلومات التي تخص المعاملات الالكترونية في الوزارات الفلسطينية، حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة بصل (2022) حيث أن بعد الأمان جاء في المرتبة الأولى من بين الأبعاد المشكلة لجودة الخدمة بوزارة العمل الفلسطينية وبوزن نسبي بلغ (74.76%).

ويفسر الباحث حصول حماية البيانات الشخصية للمواطنين على درجة مرتفعة كون مجلس الوزراء الفلسطيني في رام الله قد أصدر القرار رقم (3) لسنة 2019 الخاص بحماية البيانات الشخصية الخاصة بالمواطنين الفلسطينيين، وهذا يعرض كل من يخالفه للمساءلة القانونية والمحاسبة.

ونجد من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص (هنالك تبادل متواصل للمعلومات بين كافة أطراف الوزارة لتحقيق كفاءة التحول الرقمي) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال العمليات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.80)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

ويفسر الباحث ذلك بأنه لدى جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية قوانين ناظمة لعملها، وسياسات عامة وخاصة وأدلة واجراءات عمل، حيث أن السياسات والأدلة والاجراءات تحدّث وفق ما يتم من تطورات على جميع المجالات لا سيما المجال التكنولوجي والرقمي في ظل توجه المؤسسات لمواقع التواصل الاجتماعي وتقديم بعض الخدمات الالكترونية من خلال مواقعها الرسمية، وهذا كله

ساهم في جعل ركيزة العمليات في الوزارات الفلسطينية تتوافر بدرجة متوسطة حسب استجابات أفراد العينة، ولكن يرى الباحث حسب النتائج أنه من الضروري في ظل التوجه الفعلي نحو التحول الرقمي أن يتم الاهتمام بالوظائف التشغيلية بقدر أكبر ومتابعة أعمالهم، وضرورة بناء نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات بشكل متواصل بين كافة أطراف الوزارة.

رابعاً: نتائج تحليل فقرات واقع الثقافة والأفراد والتنظيم.

جدول رقم 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	فقرات مجال الثقافة والأفراد والتنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
36	لدى الوزارة طاقم عمل مؤهل يمتلك مهارات كافية لتقديم الخدمات/ المنتجات الإلكترونية الرقمية.	3.42	0.888	متوسطة
39	يوجد في الوزارة وحدات إدارية فاعلة تتولى مهام متخصصة في مجال التحول الرقمي.	3.40	0.929	متوسطة
34	تسهل الثقافة التنظيمية الحالية عملية التحول الرقمي داخل الوزارة.	3.34	0.836	متوسطة
37	يتم تنفيذ برامج تدريبية فاعلة لصقل مهارات الموظفين التقنية.	3.34	0.873	متوسطة
35	الثقافة التنظيمية الحالية مناسبة لإحداث التغيير الداخلي اللازم.	3.33	0.868	متوسطة
38	يتم اجراء تعديلات تنظيمية في الوزارة تلبي متطلبات التحول الرقمي.	3.21	0.913	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الثقافة والأفراد والتنظيم	3.3421	0.73489	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الثقافة والأفراد والتنظيم بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أن درجة الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

تبيّن من نتائج الجدول (9.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت الفقرة التي تنص على (لدى الوزارة طاقم عمل مؤهل يمتلك مهارات كافية لتقديم الخدمات/ المنتجات الإلكترونية الرقمية) حيث حظيت على بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.88)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، ولذلك حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال.

ونجد من نتائج الجدول (9.4) أن الفقرة التي تنص (يتم اجراء تعديلات تنظيمية في الوزارة تلبية متطلبات التحول الرقمي) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال الثقافة والأفراد والتنظيم، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.21) وانحراف معياري (0.91)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

ويفسر الباحث ذلك بأن قياس الثقافة والأفراد والتنظيم مجتمعة كركيزة من ركائز التحول الرقمي حسب مقياس ديوليت للنضج الرقمي، قد أدى إلى ظهورها بدرجة متوسطة، وفي الواقع بأن كلّ منها يتأثر بعوامل مختلفة عن الآخر، ونلاحظ من النتائج أن الثقافة التنظيمية الحالية في الوزارات تساهم في تحقيق التحول الرقمي، حيث أن الثقافة التنظيمية مهمة جداً لإحداث التحول الرقمي كما أشارت إليه دراسة **Bhattacharya & Momaya. (2021)** بأن ثقافة المؤسسة تعتبر أحد ركائز التحول الرقمي وأنها من أهم ثلاث قوى للاستمرارية ولتسهيل التحول الرقمي المستدام، كما يتبيّن من استجابات أفراد عينة الدراسة بأنه يتوفر في الوزارات موارد بشرية مؤهلة لتحقيق التحول الرقمي، حيث أن وجود كادر بشري مؤهل ركيزة أساسية لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، حيث تؤكد دراسة العزب (2017) من حيث النتيجة المتعلقة بمستوى ادراك العاملين بضرورة توفر موارد بشرية مؤهلة للحكومة الالكترونية وتوفر المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيقها، ويرى الباحث بأن سوق العمل الفلسطيني اليوم يتوفر فيه كوادر بشرية مؤهلة بتخصصات تكنولوجية حديثة، حيث أنه هنالك إدراك من قبل الطلاب والجامعات بأن هذا المجال هو ما يلبي طلب سوق العملي الفلسطيني في ظل العصر الرقمي والتحول الرقمي، كما يرى الباحث وفي ظل حصول فقرة إجراء تعديلات تنظيمية في الوزارة تلبية متطلبات التحول الرقمي على المرتبة الأخيرة على مستوى الفقرات، بالرغم من أنها جاءت بدرجة متوسطة، فإنه يجب استحداث وحدات إدارية في جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية تعنى وبشكل مباشر بتحقيق التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية،

مثل الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث وجود وحدات إدارية في كافة الوزارات يساهم في تحقيق التكامل في المهام الرقمية، وتضافر الجهود لدفع عجلة التحول الرقمي إلى الأمام بشكل مستمر، وهذا يتفق مع دراسة القمحاوي (2020) من حيث النتيجة المتعلقة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتدريب الإداريين واعداد دورات تثقيفية عن اهمية التحول الرقمي، والذي يرى الباحث بأنه مؤشر على مدى ارتباطها بتحقيق التحول الرقمي.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة تتفق مع دراسة الطائي والحدراوي (2019) حيث حصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط كلي (3.95)، ومع دراسة ساعد (2016) بأن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ (75.4%).

خامساً: نتائج تحليل فقرات واقع التقنيات.

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	فقرات مجال التقنيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
42	يتم الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في عملية التحول الرقمي.	3.41	0.851	متوسطة
40	يتوفر في الوزارة البنية التحتية اللازمة لإحداث التحول الرقمي بكفاءة.	3.39	0.877	متوسطة
43	يتوفر بناء تقني فاعل يسمح بتطوير الأداء لضمان التطبيق الأمثل لعمليات التحول الرقمي.	3.35	0.882	متوسطة
41	تسمح البنية التقنية باستخدام جميع مكوناتها بكفاءة.	3.33	0.843	متوسطة
44	يتم رصد موازنة كافية لتمويل مبادرات التحول الرقمي.	3.15	0.994	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التقنيات	3.3261	0.76053	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التقنيات بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن درجة التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

تبيّن من نتائج الجدول (10.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت الفقرة التي تنص على (يتم الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في عملية التحول الرقمي) حيث حظيت على بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.85)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، ولذلك حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال.

ونجد من نتائج الجدول (10.4) أن الفقرة التي تنص (يتم رصد موازنة كافية لتمويل مبادرات التحول الرقمي) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال التقنيات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.15) وانحراف معياري (0.99)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

ويرى الباحث حسب هذه النتائج بأنه لدى الوزارات بنية تحتية تقنية قادرة على تحقيق التحول الرقمي بالمراحل الأولى وتقديم خدمات الكترونية بشكل مقبول، ولكن عندما نريد تحقيق مستويات متقدمة في الخدمات الإلكترونية وتحقيق التحول الرقمي وفق الخطط والاستراتيجيات الموضوعة، فإن ركيزة التقنيات يجب أن تتوافر بدرجة مرتفعة لدى الوزارات، حيث قام الباحث بالاطلاع على بيانات تمويل مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وغزة من خلال الاقتراض من البنك الدولي، حيث تبين أن التكلفة الإجمالية للمشروع بلغت (20) مليون دولار أمريكي، وتم تخصيص (5.5) مليون دولار أمريكي لتنفيذ حلول البنية التحتية الرقمية، وتسهيل استخدام التقنيات الرقمية، ولكن ووفق استجابات أفراد العينة جاء توافر ركيزة التقنيات بدرجة متوسطة، وهذا لا يكفي لتحقيق التحول الرقمي بالشكل المطلوب، لا سيما وأن ركيزة التقنيات من أهم ركائز التحول الرقمي والتي يجب أن تأتي بدرجة مرتفعة لدعم تحقيق باقي الركائز.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة تتفق مع دراسة دهليز ولبد (2017) حيث بلغت نسبة توافر البنية التحتية والكفاءات البشرية والتوعية لدى الوزارات الفلسطينية 68%.

سادساً: نتائج تحليل فقرات واقع مستوى الاهتمام بالمواطنين.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	فقرات مجال المواطنين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
45	يتم الحرص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار.	3.74	0.837	مرتفعة
47	هنالك تبني لتوجهات رقمية حديثة تلبي احتياجات المواطنين الجديدة.	3.44	0.857	متوسطة
50	يتاح للمواطنين الوصول إلى الخدمات الالكترونية دون عوائق.	3.43	0.916	متوسطة
46	هنالك فهم للاحتياجات الرقمية للمواطنين.	3.39	0.912	متوسطة
49	يتم التواصل مع المواطنين بشكل فاعل.	3.35	0.933	متوسطة
48	يتم استخدام منهج مناسب لرفع وعي المواطنين حول توفير بيئة رقمية.	3.31	0.911	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال المواطنين	3.4431	0.76766	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال المواطنين بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن درجة المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني جاءت بدرجة (متوسطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

تبيّن من نتائج الجدول (11.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت الفقرة التي تنص على (يتم الحرص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار) حيث حظيت على بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.83)،

حيث أن هنالك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة، ولذلك حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال.

ونجد من نتائج الجدول (11.4) أن الفقرة التي تنص (يتم استخدام منهج مناسب لرفع وعي المواطنين حول توفير بيئة رقمية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال المواطنين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وانحراف معياري (0.91)، حيث أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

ويفسر الباحث ذلك بأنه لدى الوزارات والمؤسسات جهات تعنى بالتواصل مع الجمهور من حيث تلبية احتياجاتهم ورغباتهم واستقبال ومعالجة شكاويهم، وهذا كان بالأساس في مرحلة تقديم الخدمات بصورة تقليدية، واليوم أيضاً وفي ظل بناء مواقع الكترونية رسمية و إتاحة صفحات الكترونية للوزارات ضمن مواقع التواصل الاجتماعي، فإنه يتم ادارة عملية التواصل وإدارة العلاقة مع المواطنين، وذلك حرصاً على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار وفق رسالة كل وزارة أو مؤسسة، وهذا ما توافق مع أعلى فقرات المجال حسب النتائج، وهذا ساهم بشكل عام إلى حصول ركية المواطنين على درجة متوسطة، ولكن نجد وفق النتائج بأن استخدام منهج مناسب لرفع وعي المواطنين حول توفير بيئة رقمية جاء بالمرتبة الأخيرة على مستوى فقرات المجال بالرغم من حصولها درجة متوسطة، حيث في ظل إطلاق منظومة الخدمات الإلكترونية وإتاحة بعض الخدمات الضرورية بالنسبة للمواطنين للحصول عليها من خلال التطبيق الإلكتروني والمواقع الإلكترونية، لم يتم العمل استهداف المواطنين ببرامج تثقيفية واسعة في مجال الخدمات الإلكترونية وتم الاكتفاء بالترويج الرقمي للخدمات الرقمية، ولكن في حقيقة الأمر يجب استهداف كافة شرائح المواطنين الرقميين أو التقليديين وذلك لرفع مستوى الثقافة الرقمية لديهم وبناء الثقة لديهم في أمن وخصوصية أية بيانات وفي وسائل الدفع الإلكتروني، وأن بناء منهج مناسب يأتي من خلال التشبيك مع كافة القطاعات الشريكة مثل القطاع المصرفي والتكنولوجي على وجه الخصوص، بالإضافة إلى عقد ورشات تثقيفية عامة من خلال كافة وسائل التواصل بما فيها الإعلامية، وأن وعي المواطنين هو بالأساس أهم نقطة لنجاح عملية التحول الرقمي، لأن المخرج الحقيقي للتحول الرقمي هو المواطن الرقمي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

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

وللإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة.

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 12.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط	معامل التحديد
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	R	R Square
الثابت	.950	.106	565.210	.000	8.950	.000	.817	.667
المتغير المستقل	.741	.031			23.774	.000		

نلاحظ من الجدول (12.4) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (565.210) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (التحول الرقمي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (.667) من التباين في المتغير التابع، أي أن (66%) من التغيرات الحاصلة على التحول الرقمي سببها القيادة

الرقمية، 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 احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الرقمية ودرجة التحول الرقمي بلغت (0.817)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التحول الرقمي بمقدار (0.741).

ويعزو الباحث هذه النتائج بأن أفراد عينة الدراسة هم من المستويات الإدارية الوسطى والعليا وبالتالي هم يمثلون قادة تلك الوزارات، ووفق النتائج فإن لدى هؤلاء القادة ممارسات وأدوار رقمية أثرت بشكل إيجابي لتحقيق التحول الرقمي في الوزارة من خلال الخدمات الإلكترونية، ولو أن هؤلاء القادة يمتلكون جميع مهارات وممارسات القيادة الرقمية بدرجة مرتفعة لتحركت عجلة قطار التحول الرقمي بشكل أسرع، كما يرى الباحث بقوة العلاقة نظرياً بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي، حيث لا يمكن تحقيق التحول الرقمي دون وجود ربان لهذا المركب، حيث لا يمكن أن يتم بناء استراتيجية رقمية، وعمليات رقمية، وثقافة وأفراد وتنظيم رقمي، وتقنيات رقمية حديثة، ومواطنين رقميين، دون وجود قادة رقميين حقيقيين لديهم رؤية مبتكرة ولديهم دعم حقيقي للتحول الرقمي، فالقائد الرقمي هو الذي يستثمر بجميع هذه المكونات لتحقيق التحول الرقمي، وهذا ما جعل قوة العلاقة بينهما تبلغ (0.81) وأن (66%) من التغيرات الحاصلة على التحول الرقمي سببها القيادة الرقمية.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة **Türk (2023)** بتحديد علاقة إيجابية بين نجاح التحول الرقمي وأدوار القيادة الرقمية، حيث في التحول الرقمي تلعب القيادة الرقمية دوراً في التطور الإيجابي للعلاقة بين عملية التحول الرقمي واستراتيجيات الاعمال، ومع دراسة **(Malodia et al.) (2023)** بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يديرها قائد محترف ستحرز نتائج أفضل في رحلة التحول الرقمي، ومع دراسة **(Sow & Aborbie (2018)** بأن اسلوب القيادة كان له تأثير كبير في

تحويل المؤسسات وإشراك الموظفين ومشاركتهم ودور حاسم في نجاح التحول الرقمي، وتدعم استنتاجات دراسة **Porfírio et al. (2021)** الدور الحاسم للقيادة وخاصة أهمية تماسك المديرين تجاه مهمة المؤسسات لتعزيز المراحل الأكثر تقدماً من التحول الرقمي.

ويرى الباحث بأن جميع ركائز التحول الرقمي مرتبطة ببعضها البعض وأن القيادة الرقمية يجب أن تأخذ جميع هذه الركائز بالحسبان لتحقيق التحول الرقمي، حيث أن دراسة **شديد (2021)** أشارت بوجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، كما أن دراسة **يوب وبودبزة (2019)** أظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات سكيكدة في الجزائر.

ولإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الإبداعية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 13.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		البيان
		مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R	R Square	.000	9.373	.000	383.409	.120	1.123	الثابت
.759	.576	.000	19.581			.035	.687	المتغير المستقل

نلاحظ من الجدول (13.4) 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 (التحول الرقمي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (0.576) من التباين في المتغير التابع، أي أن (57%) من التغيرات الحاصلة على التحول الرقمي سببها القيادة الإبداعية، 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 الإبداعية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية ودرجة التحول الرقمي بلغت (0.759)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التحول الرقمي بمقدار (0.687).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي لا يمكن أن يتحقق دون وجود رؤية إبداعية للوزارة تتجه نحو تحقيق التحول الرقمي في المستقبل، وأن وجود استراتيجيات وسياسات تم وضعها من قبل الإدارة العليا في الوزارات والتي لديها ممارسات حقيقية في القيادة الإبداعية ساهم في تحقيق التحول الرقمي، وكل ذلك جاء وفق استجابات أفراد العينة، وبالتالي فإن القيادة الإبداعية أثرت وبشكل إيجابي على تحقيق التحول الرقمي، وأوجدت علاقة ارتباط قوية بينهما، وأن (57%) من التغيرات الحاصلة على التحول الرقمي سببها القيادة الإبداعية.

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

ولإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 14.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		البيان
		مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R	R Square							
.808	.652	.000	11.614	.000	529.155	.100	1.167	الثابت
		.000	23.003			.030	.679	المتغير المستقل

نلاحظ من الجدول (14.4) 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 (0.652) 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 احصائية 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 تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التحول الرقمي بمقدار (0.679).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن التحول الرقمي يحتاج بقدر كبير جداً إلى قيادة داعمة لكافة مبادرات التحول الرقمي، وداعمة لجميع مكونات وركائز التحول الرقمي، فعلى سبيل المثال؛ عدم وجود قادة يدعمون البنية التقنية في الوزارة من خلال تخصيص الموازنات ووضع خطط وأهداف لدعم هذا المجال سيؤثر سلباً على تحقيق التحول الرقمي، ومن هنا ووفق استجابات أفراد العينة والتي بينت أن للقيادة الداعمة تأثيراً كبيراً على التحول الرقمي في الوزارات، ووجود علاقة قوية موجبة، وأن (65%) من التغيرات الحاصلة على التحول الرقمي سببها القيادة الداعمة.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Alif & Sary (2022) بأن للقيادة الرقمية والاتصال تأثير كبير بشكل متزامن وجزئي على أداء العاملين في مستشفى بريجين حسن البصري بنسبة (64.6%) بينما تأثر بنسبة (35.4%) بمتغير آخر.

ولمعرفة أيهما له تأثير أكبر بين القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على التحول الرقمي:

جدول 15.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار			البيان
		مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	Beta	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.821	.673	.000	9.255	.000	289.495		.107	.986	الثابت
		.000	4.240			.269	.057	.244	القيادة الإبداعية
		.000	9.136			.580	.053	.488	القيادة الداعمة

نلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة Beta لمتغير القيادة الداعمة بلغت (580). وهي أكبر من قيمة Beta لمتغير القيادة الإبداعية والبالغة (269)، وهذا يشير إلى أن متغير القيادة الداعمة كان له تأثير أكبر على درجة التحول الرقمي من متغير القيادة الإبداعية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه قد يتم رسم الرؤية الإبداعية للتحول الرقمي في الوزارة، وقد يتم وضع أفضل الاستراتيجيات والسياسات، ووضع إجراءات لتطبيق التحول الرقمي، لكن عند التطبيق فإن عدم وجود قيادة داعمة للتحول الرقمي سيحول دون نجاح كل الجهود المبذولة، وعليه فإنه ووفق استجابات أفراد عينة الدراسة فقد تبين أن تأثير القيادة الداعمة أكبر من تأثير القيادة الإبداعية، ويرى الباحث بأن ذلك قد يختلف من مجتمع لآخر، ولكن وجود قيادة إبداعية داعمة سيحقق قيادة رقمية ناجحة، وقادرة وبقوة على تحقيق تحول رقمي فعلي وبمستويات متقدمة، وأن اختلاف قوة التأثير لأي منهما مرتبط بعوامل مختلفة، ولكن أياً كان التأثير فالتحول الرقمي بحاجة إلى رؤية إبداعية، والرؤية الإبداعية بحاجة إلى دعم، والدعم لتحقيق التحول الرقمي لا يأتي إلا من خلال قيادة رقمية.

وللإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الإبداعية على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الإبداعية على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 16.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط	معامل التحديد
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة		
الثابت	1.212	.142			8.565	.000	R	R Square
المتغير المستقل	.672	.041	263.530	.000	16.234	.000	.695	.483

نلاحظ من الجدول (16.4) 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 (الاستراتيجية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (0.483) من التباين في المتغير التابع، أي أن (48%) من التغيرات الحاصلة على الاستراتيجية سببها القيادة الإبداعية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية ودرجة الاستراتيجية بلغت (0.695)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة الاستراتيجية بمقدار (0.672).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن بناء استراتيجية فاعلة، تتضمن رؤية مستقبلية وأهداف واضحة في مجال الخدمات الإلكترونية والتحول الرقمي، يحتاج إلى قيادة إبداعية تمارس أدوارها في بناء الاستراتيجيات بأفضل وأحدث الطرق والأدوات العلمية، وبما يساهم في تبني استراتيجيات رقمية تابعة من احتياجات المواطنين، وأن القيادة الإبداعية لها دور أساسي في البحث عن الفرص المتاحة بهدف الانطلاق بمبادرات جديدة في مجال التحول الرقمي، وحيث أن استجابات أفراد عينة الدراسة أظهرت وجود تأثير إيجابي للقيادة الإبداعية على الاستراتيجية، ووجود ارتباط قوي موجب بينهما، وأن (48%) من التغيرات التي تحدث على الاستراتيجية سببها الرئيسي هو القيادة الإبداعية.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة **Elmassarey (2023)** والتي أهمها أن القيادة الإبداعية مرتبطة بزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة المبتكرة على البراعة الاستراتيجية، ومع دراسة **عثمان وآخرون (2017)** بوجود علاقة بين القيادة الإبداعية والاداء

الاستراتيجي للمنظمات، ومع دراسة ادمو (2016) بوجود علاقة بين القيادة الإبداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات.

ولإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الإبداعية على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة.

5. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 17.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		البيان
		مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R	R Square							
.643	.414	.000	11.194	.000	198.829	.141	1.573	الثابت
		.000	14.101			.041	.580	المتغير المستقل

نلاحظ من الجدول (17.4) 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) المقدر (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 احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ 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).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن تخطيط العمليات ووضع الإجراءات التي تنظمها تحتاج دوماً إلى قادة يمتلكون مهارات إبداعية، حيث أن العمليات يجب تخضع لعملية تطوير وابتكار وتحسين لضمان سير عملية تقديم الخدمة أو المنتج بأفضل صورة وبما يلبي الحاجات القائمة والمستقبلية، وهذا يتطلب وجود قيادة إبداعية في الوزارة، تعمل على توسيع دائرة مشاركة العاملين في التحول الرقمي، وتجمع البيانات التي تحتاجها وتقوم بمعالجتها، لتحقيق عمليات منظمة وناجحة تساهم في تحقيق التحول الرقمي في الوزارة، وهذا ما تبين من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، بأن القيادة الإبداعية لها تأثير إيجابي على العمليات، ووجود ارتباط قوي موجب بينهما، ولكن هنالك عوامل أخرى تؤثر على العمليات بلغت نسبتها (59%) يجب العمل على تحديدها وتحسينها وتطويرها لتحقيق ركيزة العمليات بمستوى أعلى.

وتتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة **Shin et al. (2023)** بأن أن 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 الأقرع (2022) وجود علاقة معنوية بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، ومع دراسة **Al-Husban et al. (2021)** بوجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على أداء المؤسسة وقدرتها على الابتكار.

وللإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الإبداعية على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة.

6. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 18.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني.

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط	معامل التحديد
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	R	R Square
الثابت	.983	.162			6.076	.000		
المتغير المستقل	.705	.047	221.450	.000	14.881	.000	.663	.440

نلاحظ من الجدول (18.4) 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) المقدر (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 احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ 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).

ويعزو الباحث إلا أن للقيادة الإبداعية دور هام في توجيه الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة لإحداث التغيير المناسب لتحقيق تحول رقمي ناجح، كما أنه من خلال ممارسة القيادة الإبداعية فإنه يمكن العمل على إيجاد طرق لجذب المواهب والكوادر البشرية المؤهلة لإحداث التحول، وأنا القائد المبدع هو من يكتشف القدرات والمواهب البشرية المتوفرة أو التي بحاجة إليها، ويعمل على صقلها بدورات وبرامج تدريبية تنمي الإبداع لديهم، كما أن القيادة الإبداعية لها دور هام في تطوير الهياكل التنظيمية من خلال استحداث وحدات إدارية فاعلة تسهم في تحقيق التحول الرقمي، كل ذلك اتضح من نتائج استجابات افراد العينة في الدراسة، حيث كان للقيادة الإبداعية تأثير على ركيزة (الثقافة والأفراد والتنظيم) وهذا التأثير كان إيجابياً، وبذلك فإن (44%) من التغيرات الحاصلة على الثقافة والأفراد والتنظيم سببها القيادة الإبداعية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الثقافة والأفراد والتنظيم بنسبة (56%)، كما يتضح وجود ارتباط قوي موجب بينهما.

وتتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابق كدراسة الفارس وبني خالد (2022) بأن للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار والإقناع والمعرفة) تأثير ذو دلالة احصائية على أداء موظفي المستشفيات الكويتية، ومع دراسة (Separsa Kusuma & Rahyuda (2022) بأن الكفاءة الذاتية الإبداعية والقيادة التحويلية والسلوك المبتكر لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، ومع دراسة أدهام (2020) بأن القيادة الإبداعية تعدل العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الجوهرية، ومع دراسة الصومالي وآخرون (2020) بأن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين في كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية، ومع دراسة صالح (2019) حيث يوجد علاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة حيث يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية، ومع دراسة ساعد (2016) بأن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ومع دراسة فرح (2019) بوجود علاقة ارتباط موجبة بين مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية والأداء المؤسسي في متغيراته الأربعة أداء الموارد البشرية والأداء المالي والأداء الانتاجي والأداء التسويقي.

وللإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الإبداعية على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة.

7. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 19.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		البيان
		مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R	R Square							
.671	.450	.000	5.165	.000	230.589	.166	.857	الثابت
		.000	15.185			.049	.738	المتغير المستقل

نلاحظ من الجدول (19.4) أن قيمة الدالة الإحصائية (F) بلغت (230.589) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، 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 احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ 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).

ويعزو الباحث هذه النتائج بأن القيادة الإبداعية دائماً تبحث عن التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وتحاول أن تمارس دورها في الاستثمار بتلك التقنيات لإحداث التحول الرقمي، فوجود قيادة إبداعية يساهم في دعم ركيزة التقنيات من خلال البحث المستمر عن أفضل التقنيات المناسبة، حيث تبين وجود تأثير إيجابي للقيادة الإبداعية على ركيزة التقنيات، ووجود ارتباط قوي موجب بينهما.

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.

وللإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الإبداعية على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الثامنة من فرضيات الدراسة.

8. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الإبداعية على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 20.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط	معامل التحديد
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة		
الثابت	.932	.166			5.599	.000	R	R Square
المتغير المستقل	.750	.049	237.077	.000	15.397	.000	.676	.457

نلاحظ من الجدول (20.4) 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) المقدر (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 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 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).

ويعزو الباحث هذه النتائج أن للقيادة الإبداعية دور هام في تبني توجهات رقمية حديثة تلبي حاجات المواطنين الجديدة، وأن الحرص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين يأتي من خلال تلك القيادة، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة بتأثير القيادة الإبداعية على المواطنين بشكل إيجابي، وأنا القيادة الإبداعية قادرة على تطوير ودعم ركيزة المواطنين، كل ذلك نتيجة وجود ارتباط قوي بالأساس بين القيادة الإبداعية وركيزة المواطنين.

ولإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الداعمة على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية التاسعة من فرضيات الدراسة.

9. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 21.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط	معامل التحديد
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	R	R Square
الثابت	1.251	.122	342.609	.000	10.223	.000	.741	.549
المتغير المستقل	.666	.036			18.510	.000		

نلاحظ من الجدول (21.4) 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 (الاستراتيجية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R Square) المقدر (.549) من التباين في المتغير التابع، أي أن (55%) من التغيرات الحاصلة على الاستراتيجية سببها القيادة الداعمة، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.

وتشير النتائج إلى أن قوة العلاقة بين القيادة الداعمة ودرجة الاستراتيجية بلغت (0.741)، وعن اتجاه العلاقة فإنها موجبة حيث تفيد النتائج بأنه كلما زادت درجة القيادة الداعمة بمقدار وحدة واحدة زادت درجة الاستراتيجية بمقدار (0.666).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن نجاح أي استراتيجية لأي مؤسسة لا يقاس ببناء وتخطيط الاستراتيجية لا سيما فيما يتعلق بالتحول الرقمي فقط، وإنما يقاس بمدى فاعلية تطبيقها ومدى انعكاس أهدافها على مخرجات الوزارة، وهنا يأتي الدور الرئيسي للقيادة الداعمة والمتمثل بدعم تنفيذ تلك الاستراتيجيات بكافة

خطتها ومجالاتها، وضمان العمل وفق ما خطط له، لنجاح عملية التحول الرقمي، ووفق استجابات افراد العينة تبين تأثير القيادة الداعمة على الاستراتيجية، حيث كان هذا التأثير إيجابياً، وبارتباط قوي موجب.

ولإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الداعمة على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية العاشرة من فرضيات الدراسة.

10. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 22.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار t		اختبار F		معادلة الانحدار		البيان
		مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R	R Square							الثابت
.694	.482	.000	12.941	.000	262.562	.122	1.581	المتغير المستقل
		.000	16.204			.036	.582	

نلاحظ من الجدول (22.4) 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 (.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 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 احصائية 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).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن القيادة الداعمة لها تأثير على العمليات مهم، من خلال دعم العاملين في الوظائف التشغيلية عند تنفيذ عمليات التحول الرقمي، ودعم نظام جمع البيانات ومعالجتها، والتبادل المتواصل بين كافة أطراف الوزارة لتحقيق التحول الرقمي، ودعم كافية إجراءات وسياسات العمل، وأهمها دعم سياسات الأمان والخصوصية، وهذا ما عزز استجابة افراد العينة عندما بينت وجود تأثير للقيادة الداعمة على العمليات، وأن هذا التأثير إيجابي، ووجود ارتباط قوي موجب بينهما، وأن القيادة الداعمة لها التأثير الأكبر على التغييرات المتوقعة في العمليات بالنسبة للعوامل الأخرى.

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 الرئيسي للدراسة "وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين الممارسات القيادة الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي.

وللإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الداعمة على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الحادية عشر من فرضيات الدراسة.

11. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 23.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني.

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط	معامل التحديد
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	R	R Square
الثابت	.976	.139	306.272	.000	7.042	.000	.722	.521
المتغير المستقل	.712	.041			17.501	.000		

نلاحظ من الجدول (23.4) 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 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 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).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن القيادة الداعمة لها دور في بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتحقيق التحول الرقمي، وفي بناء الكوادر البشرية المؤهلة لإحداث هذا التحول، وتمكينهم واكسابهم المعرفة والمهارات الفنية التقنية الحديثة في مجال التكنولوجيا لإنجاح التحول الرقمي كما أشارت إليه دراسة

(Ahn & Chen, 2022) من حيث أهمية تدريب موظفي الحكومة على تقنيات الذكاء الصناعي لتحسين فهمهم وإدراكهم للتقنيات الجديدة وتعزيز ثقافة الابتكار نحو التحول الرقمي، كما أن القيادة الداعمة يجب أن تعمل على دعم الهيكل التنظيمي في الوزارات لتحقيق التحول الرقمي من خلال أحداث التغييرات التنظيمية المناسبة واستحداث الوحدات الإدارية في مجال التقنيات وتكنولوجيا المعلومات لبناء مهام متخصصة أكثر في مجال التحول الرقمي، وبناءً على النتائج المبينة أعلاه والتي جاءت وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، يتضح أنه يوجد تأثير إيجابي للقيادة الداعمة على رכיصة (الثقافة والأفراد والتنظيم) وأن القيادة الداعمة قادرة على إحداث التغييرات في هذه الرכיصة بنسبة (52%).

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 Saputra & Nugroho (2021) بأن للقيادة الرقمية تأثير غير مباشر على المهارات الرقمية، 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 من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى موظفيها، ومع دراسة لبوازدة (2018) بوجود ارتباط قوي بين أسلوب القيادة الداعمة وإبداع العاملين.

وللإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الداعمة على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الثانية عشر من فرضيات الدراسة.

12. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الداعمة على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 24.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط	معامل التحديد
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	R	R Square
الثابت	1.033	.153	236.957	.000	6.764	.000	.676	.457
المتغير المستقل	.690	.045			15.393	.000		

نلاحظ من الجدول (24.4) 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) المقدر (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).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة الداعمة لها دور هام ورئيسي على وجه الخصوص في دعم البنية التحتية اللازمة لإحداث التحول الرقمي وتوفير بناء تقني فاعل لدعم التحول الرقمي، وأن القيادة الداعمة أيضاً لها دور هام في دعم التقنيات من خلال رصد الموازنات الكافية لتمويل كافة متطلبات التحول

الرقمي، ووفقاً لاستجابات أفراد العينة تبين وجود تأثير إيجابي للقيادة الداعمة على التقنيات في الوزارات، ووجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بينهما، لكن هنالك عوامل أخرى تؤثر بنسبة (55%) على التقنيات يجب العمل على تحديدها ووضع الخطط والبرامج لتحسينها وتطويرها لتعزيز هذه الركيزة بشكل أكبر.

ولإجابة على سؤال الدراسة "هل هناك تأثير للقيادة الداعمة على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني؟" فإننا سنقوم باختبار الفرضية الثالثة عشر من فرضيات الدراسة.

13. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 25.4: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار t		معامل الارتباط	معامل التحديد
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة		
الثابت	.956	.144			6.651	.000		
المتغير المستقل	.749	.042	314.053	.000	17.722	.000	.726	.527

نلاحظ من الجدول (25.4) 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) المقدر (.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

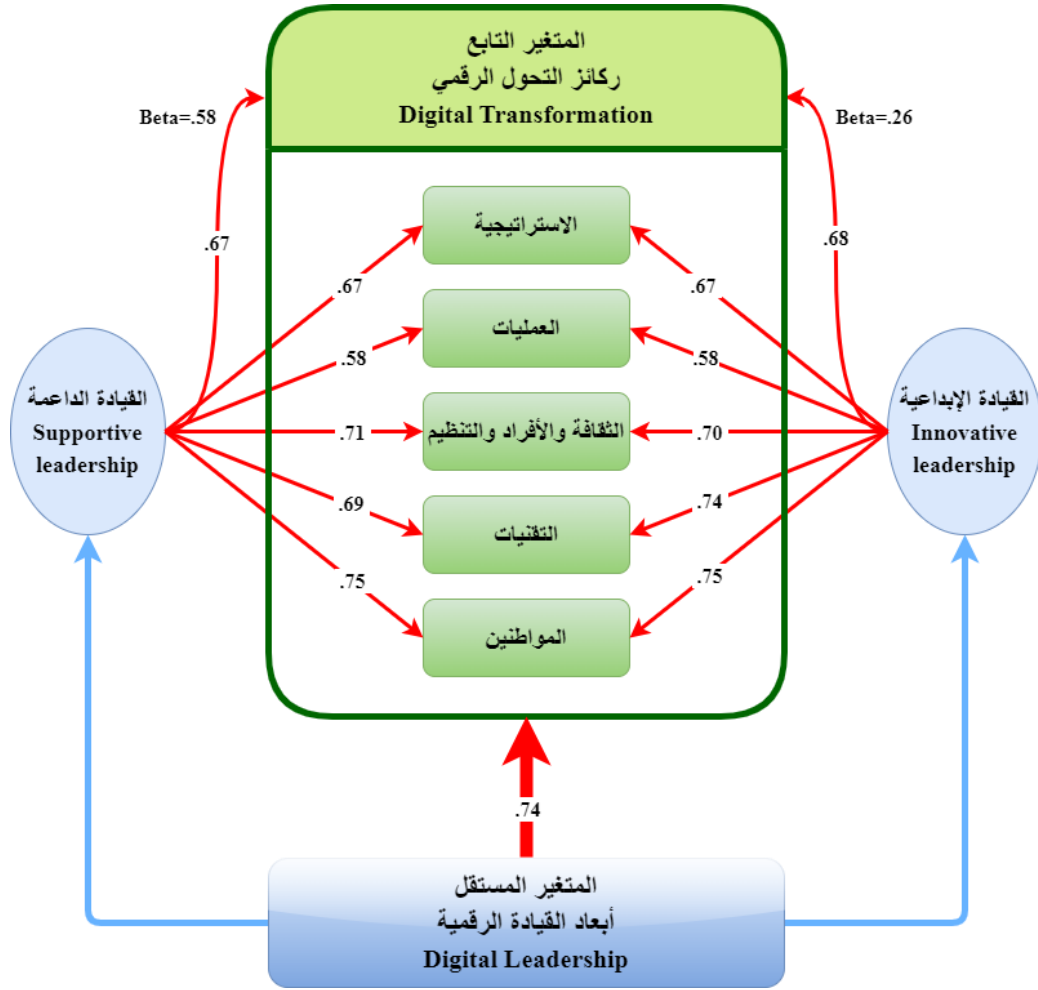
دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الداعمة على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.

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).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن القيادة الداعمة لها دور هام وكبير في إتاحة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية للمواطنين دون عوائق والتواصل معهم بشكل فاعل، وذلك حسب استجابات أفراد العينة والتي تؤكد على تأثير القيادة الداعمة على المواطنين، وأن هذا التأثير إيجابي، حيث جاء هذا التأثير نتيجة وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة العيساوي وحسين (2020) بأن هناك تأثير إيجابي للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية الذي تم قياسه من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية.

ويمكن توضيح درجة تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) على التحول الرقمي بركائزه (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والافراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين) في القطاع الحكومي الفلسطيني كما في الشكل (1.4).



شكل 1.4: درجة تأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على ركائز التحول الرقمي.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة.

نلاحظ من الشكل (1.4) بأن درجة تأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة أقل نسبياً على ركيزة الاستراتيجية وركيزة العمليات من ركائز التحول الرقمي الأخرى، بالرغم من درجة توافر هاتين الركيزتين بدرجة متوسطة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، ويرى الباحث بأن تأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على ركيزة الثقافة والأفراد والتنظيم وركيزة التقنيات وركيزة المواطنين جاء بدرجة مرتفعة نسبياً بسبب تأثرها المحتمل من عوامل أخرى، مثل: تأثير جائحة كورونا والتي خلقت ثقافة لدى العاملين في المؤسسات ولدى المواطنين بأهمية التحول الرقمي في الاستجابة للأزمات غير المتوقعة، كما أن ركيزة التقنيات هي ركيزة يمكن تحقيقها في حال توفر الموارد المالية التي تساهم في تعزيز البنية التقنية لتحقيق التحول الرقمي، لكن الاستراتيجية الرقمية والعمليات الرقمية في حقيقة الأمر تحتاج إلى وجود قائد رقمي

لديه ممارسات وأدوار رقمية مبنية على مهارات تقنية حديثة تساعد في تعزيز ركيزة العمليات، كما أن توافر ركيزة الاستراتيجية الرقمية تحتاج إلى قائد رقمي لديه رؤية مستقبلية ورؤية مبتكرة للتوجهات الرقمية الحديثة، وحسب نتائج الدراسة فإن ذلك يشير إلى أن القيادة الرقمية بمفهومها وممارستها وأدوارها حاضر نسبياً وغير مكتمل للتأثير بشكل إيجابي على ركيزة الاستراتيجية وركيزة العمليات، وهما من أهم الركائز التي تساهم في تحقيق تحول رقمي ناجح وفعال في المؤسسات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وعرض للاستنتاجات والتوصيات بناءً على تلك النتائج.

2.5 نتائج الدراسة

1.2.5. نتائج أسئلة الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الرقمية في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي كلي (3.33) وانحراف معياري (0.68)، وأظهرت النتائج الخاصة بمجالات القيادة الرقمية (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) 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، ووفق المقياس فقد جاء كلا المجالين بدرجة كلية متوسطة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي كلي (3.42) وانحراف معياري (0.62)، وكما أظهرت النتائج الخاصة بمجالات/ ركائز التحول الرقمي (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين)، أن مجال العمليات جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.62)، وبالمرتبة الثانية مجال الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.66)، وبالمرتبة الثالثة مجال المواطنين بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.76)، وبالمرتبة الرابعة مجال (الثقافة والأفراد والتنظيم) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.73)، في حين جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة مجال التقنيات بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.76)، وجميع المجالات كانت بدرجة متوسطة حسب استجابات أفراد العينة.

2.2.5. نتائج فرضيات الدراسة:

- (H0.1) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.2) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الإبداعية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.3) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.4) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الإبداعية على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.5) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الإبداعية على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

- (H0.6) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.7) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.8) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الإبداعية على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.9) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.10) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.11) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.12) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- (H0.13) يوجد تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للقيادة الداعمة على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني.

جدول 1.5: معاملات (B) ومعامل الارتباط (R) لأبعاد القيادة الرقمية مع ركائز التحول الرقمي.

القيادة الرقمية				ركائز التحول الرقمي
القيادة الداعمة		القيادة الإبداعية		
معامل الارتباط (R)	المعاملات (B)	معامل الارتباط (R)	المعاملات (B)	
.741	.676	.695	.672	الاستراتيجية
.694	.582	.643	.580	العمليات
.722	.712	.663	.705	الثقافة والأفراد والتنظيم
.676	.690	.671	.738	التقنيات
.726	.749	.676	.750	المواطنين
.808	.679	.759	.687	محور التحول الرقمي

يوضح الجدول (1.5) معاملات (B) ومعامل الارتباط (R) لأبعاد القيادة الرقمية (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) مع ركائز التحول الرقمي (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين).

3.5 الاستنتاجات

على ضوء النتائج السابقة فإنه يمكن أن نستنتج ما يلي:

1. توافر القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) في الوزارات حسب استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة، جاء في ظل إطلاق منظومة الخدمات الإلكترونية (حكومي) والتي ساهمت وبدرجة متوسطة في إبراز بعض الممارسات الرقمية لدى بعض المستويات الإدارية في الوزارات، بالرغم من غياب المعرفة العلمية بمفهوم القيادة الرقمية لدى أفراد العينة من خلال ملاحظة الباحث 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 من خلال اكسابهم 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 استراتيجيات 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 بشكل استباقي في عملية التحول 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 التحول الرقمي.

5. توافر جميع ركائز التحول الرقمي بدرجة متوسطة مرتبة حسب الأعلى على النحو الآتي: العمليات، الاستراتيجية، المواطنين، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات.

6. تعمل الوزارات ضمن خطط استراتيجية فاعلة بدرجة مرتفعة، كما تتضمن استراتيجيات الوزارات في القطاع الحكومي الفلسطيني أهداف واضحة في مجال الخدمات الالكترونية.
7. الوزارات في القطاع الحكومي الفلسطيني تعمل وبدرجة مرتفعة على حماية البيانات الشخصية للمواطنين من خلال سياسات آمنة 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 الالكترونية الرقمية.
9. عدم وجود وحدات إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي لبعض الوزارات تعنى بالتحول الرقمي بشكل مباشر من خلال مهام متخصصة.
10. التقنيات غير كافية بالقدر المطلوب لتحقيق التحول الرقمي، حيث جاءت بالترتيب الأخير لتوافر ركائز التحول الرقمي، وبالتالي فإن هناك ضرورة لرصد موازنة كافية لتمويل مبادرات التحول الرقمي.
11. يتم 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 الالكترونية والبيئة الرقمية.
12. هنالك تأثير إيجابي كبير للقيادة الرقمية على التحول الرقمي، حيث أن (66%) من التغيرات الحاصلة على التحول الرقمي سببها القيادة الرقمية، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على التحول الرقمي، كما أنه توجد علاقة موجبة قوية بينهما، حيث كلما زادت درجة القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة زادت درجة التحول الرقمي بمقدار (0.741).
13. هنالك تأثير إيجابي للقيادة الداعمة أكبر من تأثير القيادة الإبداعية على التحول الرقمي.
14. هنالك تأثير إيجابي للقيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على جميع ركائز التحول الرقمي (الاستراتيجية، العمليات، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، المواطنين).
15. يمكن استنتاج أن القيادة الداعمة أكثر ارتباطاً من القيادة الإبداعية بالتحول الرقمي.
16. يمكن استنتاج أن ارتباط القيادة الإبداعية مع ركائز التحول الرقمي جاء مرتباً حسب الارتباط الأعلى كالاتي؛ الاستراتيجية، المواطنين، التقنيات، الثقافة والأفراد والتنظيم، العمليات.
17. يمكن استنتاج أن ارتباط القيادة الداعمة مع ركائز التحول الرقمي جاء مرتباً حسب الارتباط الأعلى كالاتي؛ الاستراتيجية، المواطنين، الثقافة والأفراد والتنظيم، العمليات، التقنيات.

18. نستنتج بأن درجة تأثير القيادة الإبداعية على ركائز التحول الرقمي مرتبة حسب التأثير الأعلى كانت كالاتي؛ المواطنين، التقنيات، الثقافة والأفراد والتنظيم، الاستراتيجية، العمليات.
19. نستنتج بأن درجة تأثير القيادة الداعمة على ركائز التحول الرقمي مرتبة حسب التأثير الأعلى كانت كالاتي؛ المواطنين، الثقافة والأفراد والتنظيم، التقنيات، الاستراتيجية، العمليات.

4.5 توصيات الدراسة

بناءً على معطيات ونتائج واستنتاجات الدراسة، فإنه يمكن استخلاص التوصيات الآتية:

▪ توصيات للقطاع الحكومي في فلسطين.

1. مأسسة التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني في ظل توافر ركائز داعمة لتحقيقه، وذلك من أجل توحيد الجهود المبعثرة من خلال تشكيل فريق وطني مكوّن من كافة القطاعات، بحيث يكون التحول الرقمي هدف موحد لكافة القطاعات.
2. ترسيخ مفهوم القيادة الرقمية لدى قادة الوزارات بجميع مستوياتهم الإدارية من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة بالقيادة الرقمية من خلال المدرسة الوطنية للإدارة، حيث أن وجود بعض ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الإبداعية، القيادة الداعمة) لا يعني بأنه يوجد لدينا قادة رقميين بمستويات متقدمة، حيث هناك حاجة لوجود بعض المهارات الفنية ومعرفة في التقنيات الرقمية لدى المستويات الإدارية الوسطى والعليا في الوزارات.
3. تعزيز ممارسات القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة من قبل الإدارة العليا والوسطى في الوزارات للتأثير بشكل أكبر على الاستراتيجيات والعمليات الرقمية لديها لتحقيق التحول الرقمي بكفاءة وفاعلية.
4. زيادة الاهتمام بالأدوار الداعمة من قبل الإدارة العليا والوسطى والتي تندرج تحت القيادة الداعمة، لما لها من تأثير إيجابي كبير في تحقيق التحول الرقمي بشكل أسرع.
5. العمل بشكل استباقي في التحول الرقمي، بحيث يكون القائد مبادر في رصد التحولات والاتجاهات المستقبلية وفهم تأثيرها على أعمال المؤسسة، ليكون قادر على اتخاذ إجراءات مبكرة للاستعداد

- والتكيف مع هذه التغيرات، وهو ضرورة ملحة لضمان نجاح هذه العملية والتأكد من تحقيق الوزارات لأهدافها وتلبية حاجات المواطنين من خلال تبني ثقافة الابتكار والتغيير والتحسين المستمر، وتطوير مهارات العاملين، والتشجيع على التعلم المستمر، والتكيف مع التغيرات الرقمية، وتساعد التكنولوجيا في تحقيق العمل بشكل استباقي في التحول الرقمي من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة للبيانات وغيرها من التقنيات الحديثة لتحليل البيانات وتحديد اتجاهات المواطنين وتحديد المتطلبات المستقبلية، وبالتالي فإن العمل بشكل استباقي في التحول الرقمي هو أمر ضروري ومهم للغاية للوزارات الراغبة في النجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة.
6. زيادة اهتمام القيادة العليا في الوزارات برعاية الموظفين في التحول الرقمي من خلال توفير بيئة عمل مريحة وصحية وداعمة للموظفين بشكل أكبر، وتقديم التحفيز والتقدير للأداء المتميز، وتوفير فرص التعلم والتطوير للموظفين لتحسين المهارات وزيادة الثقة بالنفس، لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أفضل النتائج.
7. ضرورة تبني استراتيجيات رقمية نابغة من احتياجات المجتمع فهي خطوة مهمة في تطوير المؤسسات حيث تساهم في تعزيز التواصل وتحسين الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل، وتعزز هذه الاستراتيجيات تجربة المستخدم وتوفير الخدمات المطلوبة بشكل أكثر فاعلية، وتعزيز المشاركة المجتمعية وتمكين المواطنين.
8. تعزيز التبادل المتواصل بين كافة أطراف الوزارة لتحقيق كفاءة التحول الرقمي، حيث يتيح ذلك فرصة لكافة الأطراف للتفاهم المشترك وتوحيد الرؤية بشأن استراتيجيات التحول الرقمي، ويساهم في تحقيق إدارة فاعلة لمشروع التحول الرقمي واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، والتبادل المستمر للمعلومات يساهم في تجاوز العقبات والتحديات التي تواجه التحول الرقمي من خلال إيجاد الحلول المناسبة.
9. تقييم الهيكل التنظيمي الحالي لكل وزارة وتحديد الوحدات الإدارية التي يجب اضافتها لتحقيق التحول الرقمي، حيث قد يكون هنالك حاجة لإعادة توزيع المسؤوليات وتحديث الهيكل التنظيمي لتعزيز التكامل والتعاون بين كافة الوحدات الإدارية في الوزارة لتلبية متطلبات التحول الرقمي بما يتماشى مع توجهات الحكومة الرقمية.

10. تسخير كافة الجهود والإمكانات المادية لتعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير أحدث التقنيات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي، بحيث يصبح توافر ركيزة التقنيات في المرتبة الأولى بدلاً من المرتبة الأخيرة كما جاء في النتائج.

11. تحليل وتقدير الاحتياجات المالية لمبادرات التحول الرقمي المختلفة بالوزارة، بما في ذلك تكاليف التكنولوجيا والبرمجيات والتدريب والاستشارات، وتخصيص الموارد المالية الكافية لتمويل تلك الاحتياجات من خلال إعادة توجيه الموارد المالية المتاحة أو طلب تمويل إضافي من الجهات المختلفة، وتعزيز الشراكات المالية مع القطاع الخاص والمؤسسات المالية والمنظمات الدولية.

12. رفع وعي المواطنين حول فوائد وأهمية التوجه نحو البيئة الرقمية في الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل الوزارات، وذلك من خلال استخدام منهج مناسب يتضمن توفير قنوات تواصل فعّالة مع المواطنين مثل: المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والنشرات الإخبارية، وشرح كيفية استخدام الموقع الحكومي للخدمات الإلكترونية "حكومتي" بشكل فعّال، وتنظيم حملات توعية لتعزيز الوعي حول التحول الرقمي وفوائده، وعقد ورشات ودورات تدريبية للمواطنين لتعليمهم كيفية استخدام الأدوات والخدمات الرقمية، بحيث يتم التركيز على سياسات الأمان وحماية البيانات الشخصية واستخدام الإنترنت بشكل آمن، لتعزيز ثقة المواطن بتوجهات الحكومة الرقمية.

13. إشراك المواطنين في بناء الخدمات الرقمية من خلال المجموعات العشوائية أو استطلاعات الرأي، لتلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم.

■ توصيات عامة.

1. السعي لبناء شراكة حقيقية وفعّالة مع كافة القطاعات الأخرى في فلسطين، حيث أنه لا يمكن تحقيق التحول الرقمي في فلسطين بمعزل عن باقي القطاعات الأخرى.

2. أن يتم تحديث مقاييس مؤسسة ديوليت للنضج الرقمي بحيث يتم قياس الثقافة التنظيمية والأفراد المؤهلين والهيكل التنظيمي كل على حدى، وذلك لتحديد جوانب القصور في أي منها.

3. تطوير البرامج الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بما يتوافق مع متطلبات السوق، لتأهيل كوادر بشرية في المجال التكنولوجي والرقمي، من خلال ادراج مساقات متخصصة في مجال القيادة الرقمية، والتحول الرقمي، وعلم البيانات، والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.
4. إجراء دراسات مستقبلية تبحث في دور القيادة الرقمية في التحول الرقمي في القطاع الخاص والقطاع المصرفي، لما لهذه القطاعات من دور في دعم القطاع الحكومي.
5. إجراء دراسة بحثية حول موضوع خصائص القيادة الرقمية ومدى توافرها في القطاع الحكومي الفلسطيني.

المصادر والمراجع

• المراجع العربية.

- أبو حية، نجاه. (2021): درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أحمد، شرين جمال محمد. (2019): أثر تكنولوجيا المعلومات على القيادة الإبداعية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*: (3): 101-112.
- أحمد، نوال أسعد لافي. (2022): معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*: 11(3): 497-517.
- ادمو، احمد محمد. (2016): القيادة الابداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أدهام، برهان حمد. (2020): الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- الإسكوا. (2023): مؤشّر نضوج الخدمات الحكوميّة الإلكترونيّة والنقالة GEMS-2022. تقارير ودراسات. التكنولوجيا والابتكار. E/ESCWA/CL4.SIT/2022/TP.4.
- إسماعيل، محمد صادق. (2010): *الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية*. الطبعة الأولى. العربي للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- الأقرع، منور صالح مصطفى. (2022): دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- آل كردم، مفرح سعيد صالح. (2020): دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية . مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية: (12): 26-3.
- أمال، يوب، وإكرام بودبزة. (2019): أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة. مجلة الاقتصاد الجديد: (3)10: 44-60.
- بصل، محمود مروان محمود، والشرفا، ياسر عبد طه. (2022): دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسة الحكومية: دراسة ميدانية وزارة العمل الفلسطينية - المحافظات الجنوبية. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البلوشية، نوال بنت علي، والحراصي، نبهان بن حارث بن ناصر، والعوافي، علي بن سيف. (2020): واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا: (1): 1-15.
- بوادي، مصطفى. (2017): صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: الصعوبات والآفاق. دفا تر السياسة والقانون. 9(17): 257-268.
- بوعلام، سحوان. (2017): القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
- جديتاوي، جاد الله. (2002): الإبداع في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال. جامعة اليرموك. الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحسن، حسين محمد. (2011): الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حماد، محمد محمد. (2020): دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية: (2)7: 465-486.

- حمدان، هيام هاني. (2018): **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الإدارات المركزية (2006-2016)**. جامعة القدس، القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخوري، علي. (2020): **الحكومة الرقمية - دائرة الاهتمام**. الطبعة الثانية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. مصر.
- دهليز، خالد، ولبد، خالد. (2017): **مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية**. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية: 31(7): 1111-1156.
- الرزي، ديابا جميل. (2012): **الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة**. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 20(1): 189-227.
- رشوان، عبد الرحمن، وقاسم، زينب. (2020): **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات**. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال 2020، 13-14/7/2020. <https://ssrn.com/abstract=3683715>.
- رضا، هاشم حمدي. (2010): **مهارة الاتصال والقيادة الإدارية**. الطبعة الأولى. دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زياده، رانية محمد محمود. (2021): **دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد**. مجلة تطوير الأداء الجامعي: 14(2): 89-116.
- ساعد، نهى عواد رشيد. (2016): **دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية**. اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سدر، اسحق. (2022): **السياسة الوطنية للتحول الرقمي في فلسطين**. مؤتمر المندوبين المفوضين 2022، 26/09-14/10/2022. الاتحاد الدولي للاتصالات. بوخارست، رومانيا. مسترجع من https://pp22.itu.int/ar/itu_policy_statements/ishaq-sider-palestine/.
- السكارنه، بلال خلف. (2013): **التطور التنظيمي والإداري**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.

- السكارنه، بلال خلف. (2010): القيادة الإدارية الفعالة. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- سليم، أسماء سادات فريد أحمد. (2019): دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية: (2): 213-229.
- شتات، إيناس. (2003): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. جامعة اليرموك. الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)،
- شديد، مصطفى محمد علي. (2021): تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: 22(4): 193-226.
- الشملان، خالد بن عبد العزيز حمد، ونعمان، مرفت محمد السعيد مرسي. (2021): استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين. الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة - السعودية: 61(4): 891-932.
- صالح، أحمد علي، وإبراهيم، إبراهيم خليل. (2019): القيادة الاستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- صالح، يزن سمير. (2022): أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الأونروا في دمشق). الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- صباّح، سامي محمد عبد الوهاب، و بجر، يوسف عبد عطية. (2021): واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الصومالي، صباح بنت عبد الله، باجنيد، أريج عبد الله، وزكي، خديجة محمود. (2020): دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 28(3): 234-261.

- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والحدراوي، باقر خضير. (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.
- عبد الرحمن، إيمان، وتادرس، إبراهيم. (2020): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية): 21(1): 287-303.
- عثمان، بشرى عبد الرحمن محمد، السيد، محمد بشير احمد، عمر، محمد سليمان عبد الرحمن، &... سامي مصطفى محمد علي. (2017): القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)
- العزب، حسين محمد. (2017): المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية من وجه نظر العاملين. مجلة المنارة للبحوث والدراسات: 24(1): 291-345.
- علي، أسامة عبد السلام علي. (2013): التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية: 2(37): 523-571.
- العماري، جواهر نايش محمد. (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 منهل، وحسين، خالد علي. (2020): القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية. مجلة دراسات إدارية: 13(27): 66-87.
- الفارس، مبارك محسن، وبني خالد، مرعي حسن حمد. (2022): أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: 6(19): 132-142.
- فرح، فدوى أبو الحسن محمد. (2019): مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية: 16(2): 72-111.
- فلسطين، قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998: الباب الأول: الفصل الأول: مادة 1.

- فلسطين، مكتب رئيس الوزراء/ الخطة الوطنية للتنمية (2021): الاستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات -2021-2023. مكتب رئيس الوزراء، رام الله
- فلسطين، مكتب رئيس الوزراء/ الخطة الوطنية للتنمية (2021): عنقود التكنولوجيا والإدارة العامة -2021-2023. مكتب رئيس الوزراء، رام الله
- الفهداوي، محمد عادل محمد. (2022): دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: 14(2): 241-256.
- القمحاوي، نوره فايز عبد العاطي. (2020): متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية: 3(55): 944-973.
- قنديل، علاء محمد سيد. (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الطبعة الأولى. دار الفكر، عمان، الأردن.
- كلادة، طاهر محمود. (2008): تنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- لبوازدة، سارة. (2018): القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بالمسلية. جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- محمد، عبد الرحمن حسن حسن، والغبيري، محمد أحمد. (2020): واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية: 4(3): 3-8.
- المسعودي، سميرة. (2013): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. الجامعة الافتراضية الدولية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 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. <https://ssrn.com/abstract=3683715>

- ملحم، يحيى سليم فرحان، الشرفي، حامد، والشيخ، فؤاد نجيب. (2009): القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة: 23(1): 3-34.
- الملحي، خالد بن مطلق. (2021): قياس مستويات الكفايات الرقمية لمعلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي. المجلة التربوية، 87، 1391-1353.
- المهنا، محمد فرج متعب. (2020): درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية: 3(1): 235-303.
- نجم، عبود نجم. (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نواف، كنعان. (2009): القيادة الإدارية. الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- يوب، آمال، وبودبزة، إكرام. (2019): أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة. مجلة الاقتصاد الجديد: 10(3): 44-60.
- يونس، يونس أبو سمرة مرعي. (2019): أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي-دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030. جامعة عين شمس.

• المراجع الأجنبية.

- Ahn, M. J., Chen, Y.-C. (2022): Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. **Government Information Quarterly**: 39(2): N.PAG.

- Alif, N, Sary, F. (2022): The Effect of Communication and Digital Leadership to Employee Performance in RSUD Brigjen H. Hasan Basry. **Proceedings of the 5th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Rome, Italy, July 26-28, 2022.**
- Bhattacharya, S., Momaya, K. S. (2021): Actionable strategy framework for digital transformation in AECO industry. **Engineering Construction & Architectural Management (09699988):** 28(5): 1397–1422.
- Bikse, Veronika, Inese Lusena-Ezera, Peteris Rivza, and Baiba Rivza. (2021): The Development of Digital Transformation and Relevant Competencies for Employees in the Context of the Impact of the COVID-19 Pandemic in Latvia. **Sustainability:** 13(6): 9233.
- 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. Berkeley. California.
- 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.
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014): Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. **Procedia-Social and Behavioral Sciences:** 112: 982-985.
- 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:** (2437-0630): 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.

- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012): **How to design and evaluate research in education (8th Ed.)**. New York: Mc Graw Hill.
- Guadagnoli, E., Velicer, W. F. (1988): Relation of sample size to the stability of component patterns. **Psychological bulletin**: 103(2): 265.
- Gujarati, D.N. and Porter, D.C. (2009): **Basic Econometrics. 5th Edition**, McGraw Hill Inc., New York.
- AlHammadi, Adnan Hamad & Awais, Ihab Ahmed. (2021): The role of digital leadership in promoting artificial intelligence. **E-Prosiding Seminar Antarabangsa Islam dan Sains 2021**. Malaysia. <https://oarep.usim.edu.my/jspui/handle/123456789/14588>.
- 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 (n't) different. **MIT Sloan Management Review**: 60(3): 34-39.
- Kazim, F. (2019): Digital Transformation and Leadership Style: A Multiple Case Study. **The ISM Journal of International Business**: 3(1): 24-33.
- Khan, Sh. (2016): **Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalization on top management leadership**. Unpublished Master thesis. Stockholm Business School. Stockholm University. Sweden.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018): Leadership in the digital business transformation. **In Proceedings of the 22nd international academic mindtrek conference 2018, October**. New York: (pp. 212-221).
- 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: N.PAG.
- Mendelsson, D., Falk, E., & L. Oliver, A. (2014): The Albert Einstein archives digitization project: opening hidden treasures. **Library hi tech**: 32(2): 318-335.

- Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2019): Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms. **Strategy and Behaviors in the Digital Economy. IntechOpen**: DOI: 10.5772/intechopen.82517.
- Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2019): Digital Leadership for Digital Transformation. **Electronic Scientific Journal**: 10(4): 2082-2677.
- 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.
- Promsri, Ch. (2019): The Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation. **GPH-International Journal of Business Management**: 2(8): 1-8.
- Purwanto, A. (2022): The Role of Digital Leadership, e-loyalty, e-service Quality and e-satisfaction of Indonesian E-commerce Online Shop. **International Journal of Social and Management Studies**: 3(5): 51–57.
- Ready, D., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020): The new leadership playbook for the digital age. **MIT Sloan Management Review**: 97(1), 1-19.
- Sağbaş, Murat., & Erdoğan, Fahri Alp. (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. IGI Global : (p12).
- Saputra, N, Nugroho, R. (2021): Pengaruh Digital Leadership dan Digital Collaboration terhadap Digital Skill Semasa COVID-19. **Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal**: 7(3): 977-986.
- Separsa Kusuma, I. B., & Rahyuda, A. G. (2022): Creative Self-Efficacy in Mediating the Effect of Transformational Leadership and Innovative Behavior on Employee Performance at PT Pegadaian (Persero) Regional Office VII Denpasar. **Webology**: 19(1): 96–109.

- 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.
- 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.
- Singh, A., & Hess, T. (2017): How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. **MIS Quarterly Executive**: 16(1).
- Sow, M & Aborbie, S. (2018): Impact of Leadership on Digital Transformation. **Business and Economic Research**: 8(3): 139-148.
- Thompson, S. K. (2012): **Sampling Third Edition**. (755). John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey, US.
- 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.
- Ulukan, C. (2005): Transformation of university organizations: Leadership and managerial implications. **Turkish Online Journal of Distance Education**, 6(4): 75-94.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011): Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. **MIT Center for digital business and capgemini consulting**: (1): 1-68.
- 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.
- Wirtz, B. W. (2022): Digital Transformation and Digital Organization. In Digital Government: Strategy, Government Models and Technology. **Cham: Springer International Publishing**.

• الإنترنت.

- البار، عدنان، والمرحبي، خالد. (2018): التحول الرقمي كيف ولماذا. جامعة الملك بن عبد العزيز، جامعة أم القرى. السعودية. مسترجع من (<https://2u.pw/j4CUpX>).
- البنك الدولي. (2023): معلومات مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وغزة. الولايات المتحدة الأمريكية. تم التصفح بتاريخ 2023/04/16. (<https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P174355>).
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023): بيان صحفي بمناسبة اليوم العالمي للاتصالات ومجتمع المعلومات. فلسطين. تصفح بتاريخ 2023/06/07. (<https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=4511>).
- صحيفة الحدث. (2022): وزارة المالية تكشف ل الحدث موعد إطلاق منظومة الخدمات الإلكترونية الحكومية. فلسطين. تصفح بتاريخ 2023/05/4. (<https://2u.pw/gezldV>).
- غانم، أمجد. (2020): رؤية العنقود التكنولوجي والخدمي. فلسطين. مسترجع من (<https://n9.cl/1y2ym>).
- مؤسسة ديلويت أند توش - الشرق الأوسط. (2018): التحول الوطني في الشرق الأوسط - رحلة رقمية. المملكة المتحدة. (<https://www2.deloitte.com>) الوثيقة مسترجعة من (<https://2u.pw/qL9YmT>).
- الموقع الرسمي لمنظومة الخدمات الحكومية الإلكترونية "حكومتي". (2023): فلسطين. (<http://www.hukumati.ps>).
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2023): مشروع تطوير الخدمات الرقمية. فلسطين. تم التصفح بتاريخ 2023/04/23. (https://www.mtit.pna.ps/home/Digital_Services_Development_Project?culture=ar-SA#%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9).
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2023): مؤشرات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد للعام 2021. فلسطين. تم التصفح بتاريخ 2023/04/26. (<https://www.mtit.pna.ps/home/facts?culture=ar-SA>).
- وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة. (2023): إدارة الحكومة الإلكترونية وعملياتها. الأردن. تم التصفح بتاريخ 2023/03/24. مسترجع من (<https://modee.gov.jo/Default/Ar>).

– Automation Anywhere Company (2023): التحوّل الرقمي خلق قيمة جديدة. (<https://www.automationanywhere.com/ae/rpa/digital-transformation>)

- Aeologic company (2022): Government Digital Transformation: Benefits and Challenges. (<https://www.aeologic.com/blog/government-digital-transformation-benefits-and-challenges/>).
- Baker McKenzie. (2022): 2021/2022 Digital Transformation and Cloud Survey. (<https://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2021/12/2021-digital-transformation-and-cloud-survey>).
- Forth, P., de Laubier, R., Chakraborty, S., Charanya, T., & Magagnoli, M. (2021): Performance and innovation are the rewards of digital transformation. Boston Consulting Group. (<https://www.bcg.com/publications/2021/performance-and-innovation-are-the-rewards-of-digital-transformation-programs>).
- Kamaraju, Ashvin. (2022): Digital transformation reality check: 6 requirements for success. (<https://enterpriseproject.com/article/2022/3/digital-transformation-6-requirements-success>).
- Kelly, Piers. (2023): 5 Essential Benefits of Digital Transformation in the Public Sector. (<https://blog.govnet.co.uk/technology/essential-benefits-of-digital-transformation-in-the-public-sector>).
- Mediatool. (2022): Digital Transformation and Innovation Leadership (2023 Update). (<https://mediatool.com/digital-transformation-innovation-leadership>).

الملاحق

ملحق رقم (1): مجتمع الدراسة.

الرقم	وزارات القطاع الحكومي حسب تشكيلة الحكومة الثامنة عشر لمجلس الوزراء الفلسطيني
1	وزارة النقل والمواصلات.
2	وزارة الاقتصاد الوطني.
3	وزارة الزراعة.
4	وزارة الداخلية.
5	وزارة الصحة.
6	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
7	وزارة التنمية الاجتماعية.
8	وزارة المالية.
9	وزارة الإعلام.
10	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
11	وزارة الحكم المحلي.
12	وزارة التربية والتعليم.
13	وزارة الخارجية وشؤون المغتربين.
14	وزارة شؤون القدس.
15	وزارة الأشغال العامة والإسكان.
16	وزارة العمل.
17	وزارة السياحة والآثار.
18	وزارة العدل.
19	وزارة شؤون المرأة.
20	وزارة الثقافة.
21	وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي.
22	وزارة الرياضة والتمكين.

المصدر: (الموقع الرسمي لمجلس الوزراء الفلسطيني،

<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/OrgStructure>)

ملحق رقم (2): عينة الدراسة.

الرقم	اسم الوزارة	عدد الخدمات	تقدم الوزارة خدمات الكترونية من خلال موقع/ تطبيق "حكومتي"
1	وزارة النقل والمواصلات.	154	نعم
2	وزارة الاقتصاد الوطني.	99	لا
3	وزارة الزراعة.	61	لا
4	وزارة الداخلية.	60	نعم
5	وزارة الصحة.	58	نعم
6	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	39	لا
7	وزارة التنمية الاجتماعية.	33	لا
8	وزارة المالية.	30	نعم
9	وزارة العمل.	12	نعم
10	وزارة العدل.	7	نعم

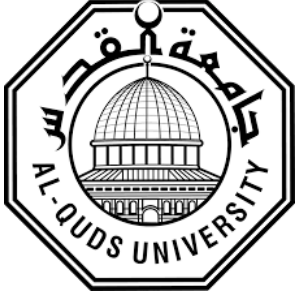
عدد الخدمات:

المصدر (الموقع الرسمي لمجلس الوزراء الفلسطيني، تصفح بتاريخ 2023/02/26).
<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/OrgStructure>

تقديم الخدمات الالكترونية من خلال موقع/ تطبيق "حكومتي":

المصدر (الموقع الرسمي للخدمات الحكومية - حكومتي، تم التصفح بتاريخ 2023/03/05).
<https://www.palestine.ps/Account/Login?returnUrl=%2FeGovApp%2FTenantDashboard>

ملحق رقم (3): استبانة الدراسة.



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة / بناء المؤسسات والتنمية البشرية

السادة المحترمين.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني"، وذلك بهدف التعرف على واقع القيادة الرقمية في وزاراتكم ودورها في التحول الرقمي، وتأتي هذه الدراسة في إطار استكمال متطلب الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات والتنمية البشرية - جامعة القدس، وقد تم بناء هذه الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة.

نأمل من حضرتكم التكرم بقراءة الاستبانة، والإجابة على فقراتها الآتية بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

الباحث: أحمد سيف الدين جلال

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوي هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، من فضلك ضع اشارة (X) في مربع الاجابة التي تنطبق عليك مع الشكر.

اسم الوزارة:

1. الجنس: ذكر. أنثى.

2. العمر: (أقل من 30 سنة). (30- أقل من 40 سنة).

(40- أقل من 50 سنة). (أكثر من 50 سنة).

3. المسمى الوظيفي:

وكيل. وكيل مساعد. مدير عام. رئيس وحدة. مدير دائرة.

4. مجال العمل:

الوظائف الإدارية الوظائف الفنية الوظائف التقنية

5. المؤهل العلمي

بكالوريوس ماجستير دكتوراه

6. سنوات الخبرة

أقل من 10 سنوات. (10 إلى أقل من 15) سنوات.

(15-20) سنة. أكثر من 20 سنة.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

برجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>المحور الأول: القيادة الرقمية في الوزارة ويقصد بها: المهارات الإدارية والفنية والأدوار التي يجب أن يتمتع بها القائد أو المدير في الوزارة لتمكين التوجه نحو التحول الرقمي للعمليات والخدمات والمنتجات الالكترونية المقدمة للمواطنين.</p>						
<p>المجال الأول: القيادة الإبداعية ويقصد بها: القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج ما هو جديد من خلال الأفراد والوسائل التقنية لتحقيق أهداف المؤسسة، ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة.</p>						
1	لدى القادة رؤية إبداعية للوزارة تعكس توجهها في المستقبل.					
2	يعمل القادة على بناء استراتيجيات حديثة تتضمن عمليات وخدمات الوزارة الالكترونية.					
3	يملك القادة القدرة على بناء وتنسيق الفرق بسرعة.					
4	يوازن القادة بين الابداع والتكامل في استراتيجية الوزارة.					
5	يضع القادة سياسات واضحة لعملية التحول الرقمي من خلال وضع سياسات تخص الخدمات الالكترونية.					
6	ينظم القادة العمليات الالكترونية والرقمية بشكل فاعل من خلال مجموعة من الإجراءات السليمة.					
7	يملك القادة المعرفة/ المهارات الحديثة حول التقنيات الرقمية التي تخدم عملية التحول الرقمي داخل الوزارة.					
8	يعمل القادة بشكل استباقي في عملية التحول الرقمي.					
9	يوازن القادة بين مجالات العمل الجديدة والقائمة.					
10	يجد القادة طرقاً لجذب المواهب الرقمية الجديدة إلى الوزارة.					
<p>المجال الثاني: القيادة الداعمة وهي احدى أساليب القيادة التي يساعد فيها المدير موظفيه على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال العمل مع الموظفين بشكل مباشر ومساعدتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.</p>						
11	يهتم القادة بعمليات تطوير الهيكل التنظيمي بهدف دعم عملية التحول الرقمي.					
12	يوفر القادة أدوات تساعد في تحقيق التحول الرقمي من خلال دعم البنية التقنية للوزارة.					
13	يدعم القادة العمل الجماعي بكفاءة.					
14	يهتم القادة بتنمية القدرات الإبداعية للموظفين.					
15	يحرص القادة على تمكين الموظفين بهدف تعزيز أدائهم.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يعتبر القادة نموذجاً يحتذى به لأولئك الذين يعملون في عملية التحول الرقمي.					
17	يضمن القائد مراعاة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات.					
18	يشجع الموظفين عند مواجهة صعوبات في عملية التحول الرقمي.					
19	يركز القادة على رفاهية الموظفين أثناء التحول الرقمي.					
20	يدعم القادة التوجهات الحديثة في استخدام التطبيقات الالكترونية لتقديم الخدمات للمواطنين.					

المحور الثاني: التحول الرقمي في الوزارة (التقنيات/ العمليات الالكترونية/ الخدمات الالكترونية)

المجال الأول: الاستراتيجية						
21	تعمل الوزارة ضمن خطط استراتيجية فاعلة.					
22	تظهر استراتيجية التحول الرقمي من خلال أهداف واضحة في مجال الخدمات الالكترونية.					
23	تعكس استراتيجية الوزارة الخدمات الالكترونية المقدمة للمواطنين من خلال رسالة واضحة.					
24	يتم الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة بهدف الانطلاق بمبادرات جديدة في التحول الرقمي.					
25	يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة لاستخدام البيانات اللازمة لعملية التحول الرقمي.					
26	يتم بناء الاستراتيجيات من خلال تحليل احتياجات الجمهور.					
27	يتم تبني استراتيجيات رقمية نابعة من احتياجات المجتمع.					

المجال الثاني: العمليات						
28	يتوفر نظام واضح لجمع البيانات ومعالجتها.					
29	هنالك تبادل متواصل للمعلومات بين كافة أطراف الوزارة لتحقيق كفاءة التحول الرقمي.					
30	يتم حماية البيانات الشخصية للمواطنين/ متلقي الخدمات من خلال سياسات آمنة تراعي الخصوصية.					
31	تتوفر إجراءات عمل مناسبة لتنفيذ العمليات داخل الوزارة.					
32	يتم الاهتمام بالعمالين في الوظائف التشغيلية عند تنفيذ عمليات التحول الرقمي.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
33	هنالك اهتمام بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.					
المجال الثالث: الثقافة والأفراد والتنظيم						
34	تسهل الثقافة التنظيمية الحالية عملية التحول الرقمي داخل الوزارة.					
35	الثقافة التنظيمية الحالية مناسبة لإحداث التغيير الداخلي اللازم.					
36	لدى الوزارة طاقم عمل مؤهل يمتلك مهارات كافية لتقديم الخدمات/المنتجات الإلكترونية الرقمية.					
37	يتم تنفيذ برامج تدريبية فاعلة لصفل مهارات الموظفين التقنية.					
38	يتم اجراء تعديلات تنظيمية في الوزارة تلبى متطلبات التحول الرقمي.					
39	يوجد في الوزارة وحدات إدارية فاعلة تتولى مهام متخصصة في مجال التحول الرقمي.					
المجال الرابع: التقنيات						
40	يتوفر في الوزارة البنية التحتية اللازمة لإحداث التحول الرقمي بكفاءة.					
41	تسمح البنية التقنية باستخدام جميع مكوناتها بكفاءة.					
42	يتم الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في عملية التحول الرقمي.					
43	يتوفر بناء تقني فاعل يسمح بتطوير الأداء لضمان التطبيق الأمثل لعمليات التحول الرقمي.					
44	يتم رصد موازنة كافية لتمويل مبادرات التحول الرقمي.					
المجال الخامس: المواطنون/ المستفيدون/ المستهلكون/ متلقي الخدمة من قبل الوزارة.						
45	يتم الحرص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين باستمرار.					
46	هنالك فهم للاحتياجات الرقمية للمواطنين.					
47	هنالك تبني لتوجهات رقمية حديثة تلبى احتياجات المواطنين الجديدة.					
48	يتم استخدام منهج مناسب لرفع وعي المواطنين حول توفير بيئة رقمية.					
49	يتم التواصل مع المواطنين بشكل فاعل.					
50	يتاح للمواطنين الوصول إلى الخدمات الإلكترونية دون عوائق.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



2023/3/14

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب أحمد الجلاذ هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

"القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني"

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

د. أحمد حرز الله
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development
معهد التنمية المستدامة



Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق رقم (5): أسماء المختصين وذوي الخبرة في تحكيم الاستبانة.

الرقم	أسماء المحكمين	الخلفية العلمية	مكان العمل
1	د. إيهاب القبعج	دكتوراه في الإدارة. عميد كلية الدراسات العليا.	جامعة فلسطين التقنية خضوري
2	د. ناصر جرادات	دكتوراه في علوم الإدارة. عميد كلية العلوم الإدارية والمالية.	جامعة بيت لحم الأهلية
3	د. شبلي السويطي	دكتوراه في الإدارة العامة. محاضر في كلية العلوم الإدارية والاقتصادية.	جامعة القدس المفتوحة
4	د. سلوى البرغوثي	دكتوراه في إدارة الأعمال. دائرة إدارة الأعمال - الدراسات الثنائية - كلية الأعمال والاقتصاد.	جامعة القدس
5	أ. محمد قلالوة	ماجستير في الاقتصاد. مدير عام الإحصاءات الاقتصادية.	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
142 مجتمع الدراسة	1
143 عينة الدراسة	2
144 استبانة الدراسة	3
149 كتاب تسهيل مهمة	4
150 أسماء المختصين وذوي الخبرة في تحكيم الاستبانة	5

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.3)	توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة	65
(2.3)	عدد فقرات الاستبانة حسب أقسام ومحاور ومجالات أداة الدراسة	69
(3.3)	تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي	69
(4.3)	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة حسب كل مجال	70
(5.3)	قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	73
(1.4)	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	76
(2.4)	المقياس الوزني المعتمد في الدراسة	76
(3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لمحور القيادة الرقمية في القطاع الحكومي الفلسطيني	77
(4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيادة الإبداعية في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً	79
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيادة الداعمة في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً ...	81
(6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لمجالات محور التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً	83
(7.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً	85
(8.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً	87
(9.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً	89
(10.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفقرات مجال التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً	91

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(11.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة لفرقات مجال المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني مرتبة تنازلياً	93
(12.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني	95
(13.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني	97
(14.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني	99
(15.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني	100
(16.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني	101
(17.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني	103
(18.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني	105
(19.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني	107
(20.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الإبداعية على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني	108
(21.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني	110
(22.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على العمليات في القطاع الحكومي الفلسطيني	111
(23.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على الثقافة والأفراد والتنظيم في القطاع الحكومي الفلسطيني	112
(24.4)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على التقنيات في القطاع الحكومي الفلسطيني	115

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
116	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيادة الداعمة على المواطنين في القطاع الحكومي الفلسطيني	(25.4)
122	معاملات (B) ومعامل الارتباط (R) لأبعاد القيادة الرقمية مع ركائز التحول الرقمي	(1.5)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	ترتيب الدول وفق مؤشر GEMS الإجمالي في العام 2022	(1.1)
10	نموذج الدراسة	(2.1)
15	التأثير بجوهر القيادة	(1.2)
19	أنماط العقلية القيادية	(2.2)
23	نموذج التحول الرقمي على أساس إطار عمل (2012) Mader	(3.2)
27	فوائد التحول الرقمي في القطاع الحكومي	(4.2)
30	تقنيات التحول الرقمي	(5.2)
32	محاور التحول الرقمي	(6.2)
32	هرم التحول الرقمي	(7.2)
34	إطار عمل ديلويت لتقييم النضج الرقمي	(8.2)
39	مشروع تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وغزة	(9.2)
118	درجة تأثير القيادة الإبداعية والقيادة الداعمة على ركائز التحول الرقمي	(1.4)

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	إقرار
ب	شكر وعرهان
ج	مصطلحات الدراسة
د	مختصرات الدراسة
هـ	ملخص الدراسة
و	Abstract
1	الفصل الدراسي الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 مبررات الدراسة
6	4.1 أهمية موضوع الدراسة
7	5.1 أهداف الدراسة
8	6.1 أسئلة الدراسة
8	7.1 فرضيات الدراسة
9	8.1 حدود الدراسة
10	9.1 نموذج الدراسة
11	10.1 هيكلية الدراسة
13	الفصل الدراسي الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	1.2 مقدمة
14	2.2 القيادة الرقمية
14	1.2.2 مفهوم القيادة
15	2.2.2 مفهوم القيادة الرقمية
16	3.2.2 أهمية القيادة الرقمية
17	4.2.2 خصائص القيادة الرقمية

الرقم	المبحث	الصفحة
5.2.2	أبعاد القيادة الرقمية	17
1.5.2.2	القيادة الإبداعية	17
2.5.2.2	القيادة الداعمة	18
6.2.2	أنماط القادة الرقميين	19
7.2.2	كيف يمكن أن تكون قائداً رقمياً فعالاً؟	20
8.2.2	معوقات تطبيق القيادة الرقمية	21
9.2.2	القيادة الرقمية والتحول الرقمي	22
3.2	التحول الرقمي	23
1.3.2	مفهوم التحول الرقمي	23
2.3.2	أهمية التحول الرقمي	25
3.3.2	فوائد التحول الرقمي	26
4.3.2	متطلبات التحول الرقمي	28
5.3.2	تقنيات التحول الرقمي	30
6.3.2	خطوات تطبيق التحول الرقمي	31
7.3.2	تقييم النضج الرقمي في القطاعات	34
8.3.2	معوقات التحول الرقمي	35
4.2	التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني	37
1.4.2	عنفود التكنولوجيا والإدارة العامة 2021-2023	37
2.4.2	الاستراتيجية القطاعية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2021-2023 ...	38
3.4.2	مشروع "تطوير الخدمات الرقمية في الضفة الغربية وغزة"	38
4.4.2	قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين	40
5.4.2	منظومة الخدمات الحكومية الإلكترونية "حكومتي"	41
6.4.2	التحديات الرئيسية التي يواجهها قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	42
5.2	الدراسات السابقة	44
1.5.2	الدراسات العربية	44
2.5.2	الدراسات الأجنبية	49
3.5.2	التعقيب على الدراسات السابقة	59
4.5.2	ما يُميز الدراسة الحالية	61

الصفحة	المبحث	الرقم
62 الفصل الدراسي الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
62 مقدمة	1.3
62 منهج الدراسة	2.3
63 مجتمع الدراسة	3.3
63 عينة الدراسة	4.3
68 أداة الدراسة	5.3
70 صدق الأداة	6.3
73 ثبات الأداة	7.3
74 المعالجة الإحصائية	8.3
75 الفصل الدراسي الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
75 مقدمة	1.4
75 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test	2.4
76 المقياس المعتمد في الدراسة	3.4
77 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	4.4
95 اختبار فرضيات الدراسة	5.4
120 الفصل الدراسي الخامس: نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات	
120 مقدمة	1.5
120 نتائج الدراسة	2.5
120 نتائج أسئلة الدراسة	1.2.5
121 نتائج فرضيات الدراسة	2.2.5
123 الاستنتاجات	3.5
125 توصيات الدراسة	4.5
129 المصادر والمراجع	
142 الملاحق	

الصفحة	المبحث	الرقم
151	فهرس الملاحق
152	فهرس الجداول
155	فهرس الأشكال
156	فهرس المحتويات