

القيادة الرقمية ودورها في تحسين جودة القرارات الادارية
(دراسة تطبيقية داخل مصلحة الموانئ والنقل البحري/ طرابلس)
رمضان علي الوحيشي
أبوبكر سالم الغناي
كلية العلوم الادارية والمالية التطبيقية / طرابلس
ramdanali2525@gmail.com

Digital Leadership and its Role in Improving the Quality of Administrative Decisions
(An Applied Study within the Ports and Maritime Transport Authority/Tripoli)
Ramadan Ali Al-Wahishi, Abubakr Salem Al-Ghanai
Faculty of Applied Administrative and Financial Sciences/Tripoli

تاريخ الاستلام: 2026/04/21 تاريخ المراجعة 2026 /05/23 تاريخ القبول: 2026/06/07- تاريخ النشر: 2026 /06/30

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القيادة الرقمية ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية بمصلحة الموانئ والنقل البحري، حيث تدور هذه المشكلة في ما مدى دور القيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية بالمصلحة، تهدف هذه دراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة الرقمية (التكنولوجي، البشري، التنظيمي) على اتخاذ القرارات الإدارية لهذه الأبعاد وتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات تخدم موضوع الدراسة. واستعان الباحثان بما تناولته الدراسات السابقة والأبحاث التي اهتمت بهذا المجال، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الوصول لنتائج الدراسة، وحيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (12) مفردة وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 30 مفردة المتمثلة في بعض القادة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين بالمصلحة وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استمارة الاستبيان أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة وتم اعتماد وإعداد (35) استبانة واسترداد (33) وزعت على بعض القادة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين بالمصلحة وتم تحليل بيانات الدراسة وتقييم مستوى متغيرات الدراسة من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي (spss) لتحليل إجابات عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: كشفت الدراسة عن وجود توافق عام وإيجابي بين أفراد العينة حول أهمية تبني ممارسات القيادة الرقمية في المصلحة ودورها الحيوي في الارتقاء بمستوى العمل الإداري. أظهرت النتائج المتعلقة بالبُعد التكنولوجي أن القادة الإداريين يمتلكون قدرة جيدة على توظيف نظم المعلومات والتقنيات الحديثة لدعم عمليات اتخاذ القرار، بالرغم من وجود حاجة مستمرة لتحديث الأنظمة والبرمجيات لمواكبة التطورات المتسارعة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: نوصي بتحديث الأنظمة والتقنيات الرقمية بشكل دوري ومستمر لضمان مواكبة أحدث البرمجيات التي تدعم اتخاذ القرارات الإدارية السريعة والدقيقة، العمل على تفعيل المنصات والأدوات الرقمية كقنوات أساسية لإشراك الموظفين في تقديم المقترحات والمساهمة الفعالة في صنع القرارات الإدارية.

أولاً: المقدمة

تعد عملية اتخاذ القرار الإداري من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، إذ تمثل جوهر العملية الإدارية والأساس الذي تستند إليه وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولا تقتصر أهمية القرار الإداري على اتخاذه فحسب، بل تمتد إلى جودة اتخاذه، لما لها من أثر مباشر في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

ومع التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، أصبحت البيانات والمعلومات مورداً استراتيجياً يدعم جودة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وتحليل البدائل المختلفة، وتقليل درجة عدم التأكد. وقد دفع ذلك المنظمات إلى تبني أساليب إدارية حديثة وأنماط قيادية قادرة على مواكبة متطلبات التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة والمرونة التنظيمية.

وفي هذا الإطار، برزت القيادة الرقمية بوصفها أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في ممارسة المهام القيادية، بما يساهم في تحسين تدفق المعلومات، ودعم عمليات التحليل، وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة القرارات وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة. و تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال بيان كيفية توظيف التقنيات الرقمية في دعم صانعي القرار وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي في ظل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الرقمية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أنماط قيادية حديثة تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، وفي مقدمتها القيادة الرقمية التي تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة والبيانات في دعم العمليات الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرارات. ويُعد نجاح المؤسسات في هذا المجال مرتبطاً بقدرتها على توفير بنية تحتية رقمية مناسبة، وتطوير المهارات الرقمية للقيادات الإدارية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ورغم التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي، لا تزال العديد من المؤسسات اليبية تواجه تحديات تحد من التطبيق الفاعل للقيادة الرقمية، ومن بينها مصلحة الموانئ والنقل البحري، حيث لا تزال بعض الممارسات الإدارية تعتمد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، مع محدودية في توظيف التقنيات الرقمية والاستفادة من البيانات في دعم القرار، وضعف تكامل الأنظمة المعلوماتية. وقد ينعكس ذلك على سرعة اتخاذ القرارات ودقتها وجودتها، ويحد من قدرة الإدارة على الاستجابة بكفاءة للتحديات التشغيلية والاستراتيجية.

وفي ضوء ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في مصلحة الموانئ والنقل البحري، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في مصلحة الموانئ والنقل البحري؟

وينقر عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، هي:

1. ما مدى تطبيق أبعاد القيادة الرقمية في مصلحة الموانئ والنقل البحري؟
2. ما مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في مصلحة الموانئ والنقل البحري؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في مصلحة الموانئ والنقل البحري، وما أثرها في جودة اتخاذ القرارات الإدارية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

وفقاً لمشكلة الدراسة والتساؤل المطروح حولها فإنه يمكن صياغة الفرضية البحثية الآتية:
الفرضية الرئيسية: توجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية بالمصلحة قيد الدراسة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية، منها:

- 1- يوجد دور ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي للقيادة الرقمية وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية .
- 2- يوجد دور ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري للقيادة الرقمية وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية .
- 3- يوجد دور ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي للقيادة الرقمية وجودة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية .

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في مصلحة الموانئ والنقل البحري الليبي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها (التكنولوجي، البشري، والتنظيمي) في مصلحة الموانئ والنقل البحري الليبي.
2. قياس مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية بالمصلحة قيد الدراسة.
3. تحليل دور القيادة الرقمية وأبعادها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية بالمصلحة.
4. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في مصلحة الموانئ والنقل البحري، وتقديم ما يساهم في تعزيز فاعلية تطبيقها وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

خامساً: أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من حيث:

1- الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توضيح المفاهيم والأبعاد المرتبطة بهما، وإبراز طبيعة العلاقة بينهما في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات. كما تساهم الدراسة في توفير إطار نظري يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون بالإدارة الحديثة، ويمثل مرجعاً للدراسات المستقبلية في هذا المجال، ولا سيما في البيئة الليبية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول القيادة الرقمية وتطبيقاتها.

2- الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية للدراسة من تناولها واقع القيادة الرقمية في مصلحة الموانئ والنقل البحري، وبيان دورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية. كما تساهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار بالمصلحة على التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرقمية وأبرز التحديات التي تواجهها، بما يدعم تطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية في دعم القرار، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

سادساً: منهجية الدراسة

1- المنهج المستخدم في الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع طبيعة موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من البيانات المتحصل عليها لوصف الظاهرة قيد الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ميدانياً، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بهدف تحديد وتحليل العلاقة بينها، واختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

2- مصادر البيانات وأدوات جمعها

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات الأولية والثانوية التي اعتمدت عليها الدراسة وهي على النحو الآتي:

أ- ما تحتويه المكتبات العلمية من كتب ومجلات ودوريات ورسائل علمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وذلك لغرض بناء الإطار النظري للدراسة.

ب- مفردات عينة الدراسة التي تم من خلالها الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة.

أما بخصوص أدوات جمع البيانات الأولية للدراسة فإن الباحثان اعتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة.

3- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من القادة الإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين بمصلحة الموانئ والنقل البحري الليبي، والبالغ عددهم نحو (120) فرداً، أما بالنسبة لعينة الدراسة فإنه تم إختيار العينة الإحصائية التي تخدم أهداف الدراسة على النحو المطلوب وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة من بعض القادة الإداريين ورؤساء الأقسام وبعض العاملين بمصلحة وعددهم (30) مفردة لإجراء الدراسة.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من مجتمع الدراسة، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لذلك.

سابعاً: حدود الدراسة

1- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على القادة الإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين بمصلحة الموانئ والنقل البحري الليبي طرابلس .

2- **الحدود الزمنية:** تتمثل الفترة الزمنية للدراسة في خلال عام 2026م.

3- **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في دراسة القيادة الرقمية ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية طرابلس.

ثامناً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (دعاء، 2025) بعنوان: تصور مقترح أثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحويل الرقمي ، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصري.

يهدف هذا البحث إلى بناء تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري مروراً بأبعاد التحويل الرقمي (البعد التقني، البعد البشري، والبعد التنظيمي) كمتغير وسيط وذلك بشركات الاتصالات المصرية، ويتمثل مجتمع البحث في القادة والرؤساء والمسؤولين بشركات الاتصالات المصرية، ونظراً لأن مجتمع البحث يحتوي على العديد من الشركات والوظائف، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية بسيطة ، حيث بلغ حجم العينة 273 مفردة موزعة، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على كالمّن التحويل الرقمي ، جودة القرار الإداري بشركات الاتصالات المصرية، وأيضاً توصلت الباحثة إلى انه يوجد تأثير إيجابياً ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة القرار الإداري لدى الشركات المبحوثة، كما أن لأبعاد التحويل الرقمي (البعد التقني ، البعد البشري ، والبعد التنظيمي) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة القرار الإداري بالشركات محل الدراسة، وأوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة توافر قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية والتقنية.

واستقطاب الكفاءات الرقمية، والمحافظة عليها لتعزيز القدرات اللازمة لتحقيق القيادة الرقمية، والتحول الرقمي وذلك من خلال برامج التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنمية الذاتية ومراعاة عملية التوظيف والتعيين. ووضع خطة لإعداد القيادات وتطويرها.

2- دراسة (درباش، 2025) بعنوان: أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت.

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بمدينة سرت، ليبيا. تنطلق الدراسة من إدراك أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل ضرورة لتحسين الأداء الحكومي، وأن جودة القرارات الإدارية المبنية على البيانات هي جوهر هذا التحسين. تهدف الدراسة إلى قياس هذا الأثر بشكل عام، بالإضافة إلى قياس أثر ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي: تنمية المهارات الرقمية للقيادات، تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتفعيل قنوات الاتصال الرقمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 45 قائداً إدارياً في المؤسسات الحكومية بسرت. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التحول الرقمي (بأبعادها الثلاثة) وجودة اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما كشفت أن المهارات الرقمية للقيادات الإدارية كانت الأكثر تأثيراً، تليها إدارة المعرفة، ثم الاتصالات الرقمية.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريبية مستمرة للقيادات، وتحسين أنظمة إدارة المعرفة، وتشجيع استخدام قنوات الاتصال الرقمية المتنوعة، وتعزيز ثقافة مشاركة البيانات. وتختتم الدراسة باقتراح مجالات بحثية مستقبلية لتوسيع نطاق الفهم حول هذه العلاقة الهامة.

3- دراسة (الشمراي، مها فهد، 2023) بعنوان: أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الرقمية بأبعادها؛ الابتكار، والإقناع، والمعرفة على بلوغ التميز المؤسسي لدى الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة البحث. تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، وعددهم 44 موظفاً إدارياً، تم اختيارهم عشوائياً. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وجرى التحليل عبر البرنامج الإحصائي SPSS أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لبعد القيادة الرقمية "الابتكار" على تحقيق التميز المؤسسي للموظفين الإداريين بفرع جدة. وكذلك، هناك تأثير إيجابي لبعد "الإقناع" على التميز المؤسسي للموظفين الإداريين بفرع جدة. بالإضافة إلى ذلك، هناك تأثير إيجابي لبعد "المعرفة" على التميز المؤسسي للموظفين الإداريين بفرع جدة. وفي الختام، يوجد تأثير إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي للموظفين الإداريين بفرع جدة. وبناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم بعض التوصيات، مثل: تقوية العوامل التي تساهم في ترسيخ مفهوم القيادة الرقمية بناءً على ركائز الأساسية في محيط العمل ودعم كل ما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

4- دراسة (زمورة، بن عيسى، 2022) بعنوان: دور القيادة الرقمية في نجاح تحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الرقمية في التحول الرقمي للخدمات العامة في الجزائر، وذلك عبر منهج وصفي وتحليلي تناول عدة محاور. توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة يمكن الاستناد إليها، وتتمثل في الأهمية الكبيرة لتبني القيادة الرقمية لضمان نجاح التحول الرقمي، في ظل غياب هذا المفهوم في الإدارة الجزائرية. مع إمكانية الاستفادة من النماذج الرائدة في مجال تكوين قادة رقميين يهدفون إلى تحقيق الحكومة الإلكترونية. كذلك، يعتبر التدريب والتأهيل

للموارد البشرية من الأمور الأساسية في أي استراتيجية مستقبلية لتقديم خدمات رقمية متميزة. بالإضافة إلى ذلك، هناك ضرورة لتحويل مديري القطاع العام إلى قادة رقميين، يكون دورهم تحديد مسار التحول نحو الحكومة الإلكترونية. **ثانياً: الدراسات الأجنبية:-**

1- (2025) Haq et al. : بعنوان: دور القيادة الرقمية للمدير في اتخاذ القرار

Haq, M., et al. (2025). The Role of the Principal's Digital Leadership in Decision Making.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، وبيان أثر استخدام التقنيات الرقمية في رفع كفاءة الإدارة المدرسية. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة، والملاحظة، وتحليل الوثائق الإدارية، أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية أسهمت في تحسين سرعة الوصول إلى المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وزيادة المشاركة في عملية صنع القرار. كما بينت الدراسة أن استخدام التطبيقات الرقمية ساعد في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المدارس. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة الرقمية لدى المديرين، وتوفير البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم اتخاذ القرار.

2- (2024) Roehl & Hansen :بعنوان: اتخاذ القرار الإداري المؤتمت والحوكمة الرشيدة:

Roehl, H., & Hansen, M. (2024). Automated Administrative Decision-Making and Good Governance: Synergies, Trade-Offs, and Limits. Public Administration Review.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق أنظمة اتخاذ القرار الإداري المؤتمتة القائمة على التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الحوكمة داخل مؤسسات القطاع العام، مع التركيز على المزايا والتحديات المرتبطة باستخدام هذه الأنظمة في دعم القرارات الإدارية. واعتمد الباحثان على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة وتحليل الأطر النظرية المتعلقة بالحوكمة الرقمية واتخاذ القرار، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار، وزيادة دقته، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية. كما أكدت النتائج أن نجاح القيادة الرقمية في دعم القرارات الإدارية يعتمد على توافر بنية تحتية رقمية متطورة، ووجود تشريعات تنظم استخدام الأنظمة الذكية، إضافة إلى استمرار الإشراف البشري على القرارات الحساسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية، ووضع أطر أخلاقية واضحة لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: المقدمة

تُعد القيادة الرقمية استجابةً للتغيرات المتسارعة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي، إذ لم يعد دور القائد مقتصرًا على إدارة الموارد البشرية والمادية، وإنما امتد ليشمل قيادة التحول الرقمي، وإدارة المعرفة، وتوظيف التقنيات الحديثة في تطوير العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات. ويستلزم ذلك امتلاك القائد لرؤية استراتيجية تمكنه من استثمار التكنولوجيا في تحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. كما تقوم القيادة الرقمية على دمج المهارات القيادية التقليدية بالمهارات الرقمية، بحيث يكون القائد قادرًا على استخدام نظم المعلومات، وتحليل البيانات، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومنصات الاتصال الرقمية في دعم التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، واتخاذ القرارات الإدارية. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة الأداء، وتعزيز سرعة الاستجابة للمشكلات، وتحسين جودة القرارات من خلال الاعتماد على معلومات دقيقة وآنية.

وتتميز القيادة الرقمية بمجموعة من الخصائص، من أهمها: الرؤية المستقبلية، والابتكار، والمرونة، والقدرة على إدارة التغيير، والتمكين الرقمي للعاملين، وتشجيع التعلم المستمر، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لاستخدام التكنولوجيا. كما تسهم في تعزيز التعاون الإلكتروني بين العاملين، وتبادل المعرفة، وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (الحري، 2020)

ثانياً: مفهوم القيادة الرقمية:

حظيت القيادة الرقمية في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وتناولتها العديد من الدراسات من جوانب مختلفة، وذلك لما للقيادة الرقمية من مسؤوليات وأدوار تمثل بوابة حقيقية للتحويل والتأثير على المجتمع. يشير مصطلح القيادة كما عرفه هاوس إلى: القيادة هي عملية يقوم من خلالها فرد ما بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. يشير مصطلح الرقمي حسب قاموس كامبريدج إلى: تسجيل أو تخزين المعلومات على شكل سلسلة من الأرقام بين 1 و 0، لبيان وجود الإشارة أو غيابها، أو كل ما يتعلق بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر، أو عرض المعلومات واستقبالها في شكل إلكتروني على شكل سلسلة من الأرقام 1 و 0.

وتعرف أيضاً القيادة الرقمية بأنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون في أماكن وأوقات مختلفة، وتفصلهم عن بعضهم البعض المسافة أو الوقت ولكن لديهم مهام مشتركة لأدائها، وتعتمد تفاعلات أعضاء القيادة الرقمية على وسائط الاتصالات الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني ومؤتمرات الصوت والفيديو والأدوات المستندة إلى الويب. (بوكرش، أخرون، 2023: 23)

وتعرف القيادة الرقمية أيضاً بأنها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والتنظيمية لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم. (الطائي، 2019: 22)

القيادة الرقمية بأنها تتضمن قابليات أساسية في نطاق الاتصالات والحوسبة ومحتواها والتي لها دور في مجتمعات المعرفة بكونها تتسم بالحركية وهي الأساس للتحويل الرقمي. (نوري، محمد، 2022: 165)

ثالثاً: أهداف القيادة الرقمية

يتمثل الهدف الرئيسي للقيادة الرقمية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة كفاءة الوحدات الإدارية، وتحسين بيئة العمل وتحقيق التنافسية في الأداء. (الباتلي، أبرار أحمد، ص 6)

1- تحسين أداء الإدارات من خلال المساهمة في إعادة هيكلة النظم التقليدية لتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وخفض التكاليف، وتبسيط الإجراءات المقدمة للمستفيدين، والانفتاح أمام العالم الخارجي من خلال تبني أحدث التقنيات .

2- التغلب على معوقات الزمان والمكان، إذ تهدف القيادة الرقمية إلى تمكين الموظفين من إنجاز المهام وتسهيل التواصل بين الإدارات والإشراف على الأداء وإقامة الاجتماعات والمؤتمرات عن طريق الشبكة الإلكترونية ومن خلال منصات برامج مؤتمرات الفيديو مثل "The video conference, Go To Meeting" : وبما يضمن تخفيض تكاليف الإجراءات التنظيمية وزيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

3- تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية، فالشفافية هي المناخ الملائم والمتطلب الرئيس لنجاح المنظمات حيث تسعى القيادة الرقمية إلى توفير بيئة تتسم بوضوح البيانات والمعلومات وتمكين المديرين من إزالة الغموض واللبس في السياسات المتبعة .

4- الاهتمام بالتجديد والابتكار، فالتطوير هو ما تشهده المنظمات اليوم في عصر التغيرات والتحديات فهو الطريق المؤدي إلى الإصلاح والنمو والبقاء والبعد عن الفوضى والازدواجية في كافة القضايا .

5- التأكيد على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة حيث تهتم بتسهيل طريقة الحصول على المعلومات والخدمات المطلوبة من الجهات ذات الصلة بالإدارة في أسرع وقت ممكن، إضافة إلى محاولة استيعاب عدد أكبر من المعاملات في وقت واحد وهذا ما تقتصر له القيادة التقليدية إذ لا تزال قدرتها محدودة.

رابعاً: أبعاد القيادة الرقمي

تتكون القيادة الرقمية من بعدين رئيسيين هما:

1- القيادة الإبداعية: تمثل الجهد الذي يبذله القائد للتأثير على سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية، حيث تبرز القيادة كعنصر أساسي من عناصر الرقابة الإدارية، وهي نشاط إيجابي يهدف إلى توجيه الأفراد وتحفيزهم. تعتمد القيادة الإبداعية على استخدام القائد لمزيج من السلطة، المهارة، وقوة التأثير، مما يمكنه من تحقيق الثقة والتفاعل الفعال مع فريق العمل. ويتجسد مفهوم القيادة الإبداعية في قدرة القائد على إدارة التغيير والابتكار بفاعلية، من خلال تصميم أساليب وممارسات تتلاءم مع المتغيرات المستمرة واحتياجات العصر، يركز هذا النوع من القيادة على تعزيز القدرة على التكيف وتطوير آليات عمل جديدة، حيث يعرف القائد الإبداعي بقدرته على توجيه المؤسسة نحو الابتكار، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز إنتاجية الفريق بأقصى طاقاتهم، كل ذلك في إطار من المرونة الفكرية، مما يساهم في تلبية الأهداف التنظيمية بشكل مستدام وتحقيق التميز .

2- القيادة الداعمة: هي أسلوب قيادي يركز على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين الإدارة والعاملين، حيث يعتمد على إثارة الدافعية لدى الموظفين ونشر الحماس في بيئة العمل. يهدف هذا النمط من القيادة إلى تمكين المنظمة عبر إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بشكل شفاف، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المؤسسة. كما تشجع القيادة الداعمة على الإبداع والابتكار، من خلال توفير بيئة تتيح للموظفين تقديم أفكار جديدة وتطوير مهاراتهم.

وتعتبر القيادة الداعمة عن مدى حرص القادة على مساندة أتباعهم، فهم يقدمون لهم الدعم اللازم لمواجهة التحديات، ويتسمون بالانفتاح والشفافية في تعاملاتهم، ويحرصون على المعاملة العادلة والمنصفة. يتميز القادة الداعمون بقدرتهم على بناء الثقة بين أعضاء الفريق، من خلال التواصل الصادق والتعاطف، مما يخلق بيئة عمل متعاونة ويعزز من ولاء الموظفين والتزامهم بأهداف المؤسسة. (الموسوي، علي، 2017، صفحة 57)

وهناك أبعاد آخر وهي ما يلي:

1- الابتكار: ويعرف القدرة على تقديم عمل عبقرى ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلف عن الأعمال. (المعاني وآخرون، 2016، ص 352)

فالقائد الفعال يجب أن يكون قادراً على الابتكار والإبداع والتجديد والتعامل مع المتغيرات بكفاءة، والقدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها من خلال تبني مقومات الإبداع والابتكار والتي تعتمد بدورها على قدرات متمثلة في (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية)، كذلك لديه القدرة على التواصل بين المرؤوسين والتي تساهم جميعها في توجه المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح، حيث إن الابتكار يعتبر عامل مهم في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية. (العماري، 2022: 209)

2- الإقناع: تواجه بعض المؤسسات تحديات مختلفة في إعداد وتأهيل قيادات تضمن قياداتهم في المستقبل من إقناعهم بأهمية تنفيذ التوجهات الحديثة في قيادة المؤسسات من قبل أشخاص أكفاء وملمين بمجالات عمل المؤسسة وثقافتها، مما يضمن استدامة القيادة في هذه المؤسسات على مدى بعيد، وتسير بها نحو النجاح والتميز. (العماري، 2022: 209)

فال يمكن لأي قائد النجاح من دون ممارسة فن الإقناع حيث إن الباحثين قلما يتقنون على طريقة مثلى لتعريف القيادة، ولكن أغلبهم اتفقوا على أن القادة هم الذين يتولون عملية التحفيز والتوجيه والإلهام والأقناع للآخرين، والذي يعتبر أمراً لا بد منه من خلال تعزيز قدرة الموظف وأهميته في المشاركة واتخاذ القرارات ومنحه مكافآت مالية تعزز من قدرته على الأداء الجيد في العمل، ولذلك على المؤسسات أن تعتمد تطوير استراتيجيات متعددة لتوصيل الموارد العاطفية والفكرية بين الموظفين وتلبية الطلبات المتزايدة منهم من أجل أن تبقى سليمة. ويعد تطوير القيادات أمراً ضرورياً لتحسين الأداء المؤسسي. (الطائي، الحدراوي، 2019، 24)

3- المعرفة: تعرف المعرفة بأنها كل العمليات العقلية التي لدى القائد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره وهو يتفاعل مع عالمه الخاص. كذلك تعتبر المعرفة سلسلة تبدأ من البيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وأصبحت المعرفة في وقتنا الحاضر مبنية على التأثير الشامل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات فهي الأساس الحقيقي للمؤسسات اليوم والتي تلعب دوراً هاماً في المساهمة في إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي، وهي محرك الإنتاج ودفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التميز والإبداع، وهي عصب التقدم في شتى المجالات ولا يمكن للقادة في مؤسساتهم التفوق دون الاعتماد على المعرفة. (الطائي، الحدراوي، 2019: 24)

المبحث الثاني: جودة اتخاذ القرارات الإدارية

أولاً: مفهوم جودة اتخاذ القرارات

هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لمحكم على عملية اتخاذ القرارات، وتتضمن العديد من الأبعاد كتحقيق آلية القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذها. وتعني جودة القرار استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها ذات الصلة بالمشكلة لموصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة فإن كل قرار يحمل في طياته قدراً كبيراً من المخاطر، حتى يتجنب متخذ القرار أن يحد من أثر هذه المخاطر لبد أن يعتمد على معلومات جيدة. (شكلاطة، سعيد، 2020، ص5)

وتعرف جودة اتخاذ القرارات الإدارية بأنها المفاضلة بين البدائل المتاحة والظروف الخارجية للمؤسسة لاختيار أنسب بديل لحل مشكلة قائمة، أو لمواجهة موقف لتحقيق هدف معين، ويتم هذا الاختيار بعد دراسة مثالية الجوانب المشكلة موضوع القرار، كما أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على وجود بديل أو أكثر من وجود مشكلة أو هدف حيث لا يمكن اتخاذ قرار مع وجود بديل واحد، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار. (عبد العظيم، 2022، ص1372)

جودة اتخاذ القرار هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين بدائل متعددة اعتماداً على معلومات دقيقة ومعايير موضوعية بما يحقق أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة". (السالمي، 2019، ص58)

جودة اتخاذ القرار بأنها مستوى التميز في القرارات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للمعلومات والخبرات والتحليل العلمي للبدائل المتاحة". (العلاق، 2017، ص72)

ثانياً: أهمية جودة القرارات الإدارية

تُعد جودة القرارات الإدارية عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات، لما لها من تأثير مباشر على الأداء والكفاءة والاستدامة. وتتمثل أهميتها فيما يلي: (العلاق، 2017، ص88)

1. تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة: تساهم جودة القرارات في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة .

2. رفع كفاءة الأداء الإداري: القرارات الجيدة تساعد على تحسين أداء الإدارات المختلفة من خلال اختيار البدائل الأكثر فاعلية .

3. تقليل المخاطر والأخطاء: كلما ارتفعت جودة القرار قلّت احتمالية الوقوع في أخطاء إدارية أو مالية أو تشغيلية .
4. تعزيز القدرة التنافسية: المنظمات التي تتخذ قرارات دقيقة وسريعة تكون أكثر قدرة على المنافسة في بيئة الأعمال .
5. تحسين استخدام الموارد: تساعد جودة القرارات في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية دون هدر .
6. دعم الاستقرار التنظيمي: القرارات الرشيدة تقلل من الارتباك والصراعات داخل المنظمة وتدعم الاستقرار الإداري .
7. رفع مستوى رضا العاملين: القرارات العادلة والواضحة تعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وتزيد من الرضا الوظيفي .
8. دعم التخطيط المستقبلي: القرارات عالية الجودة تعتمد على بيانات دقيقة، مما يساعد في وضع خطط مستقبلية أكثر دقة وواقعية.

ثالثاً: خصائص جودة اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار في سياق تنظيمي إدراك متخذي القرار لطبيعة القرارات المتخذة وخصائصها، التي تتمثل في أنها: (المليكي، 2025، ص 280)

- 1- عملية مستمرة حيث إنها تتصف بالاستمرارية فهي تتصل بعوامل وأوضاع حصلت في الماضي ويتم الوصول إليها في الحاضر ويمتد تأثيرها إلى المستقبل.
- 2- عملية مستمرة حيث إنها تتصف بالاستمرارية فهي تتصل بعوامل وأوضاع حصلت في الماضي ويتم الوصول إليها في الحاضر ويمتد تأثيرها إلى المستقبل.
- 3- عملية هادفة حيث إن عملية اتخاذ القرار وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف معين يسعى المديرين إلى تحقيقه.
- 3- عملية معقدة حيث إنها تكون بمعايير الاختبار وبالبيئة المحطة بالقرار ومتطلباتها، وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.

الإطار العملي للدراسة:

التحليل والعرض الوصفي للبيانات الإحصائية لمجتمع الدراسة:

أولاً: أداة جمع البيانات

1-تصميم استمارة الاستبيان :

لقد قام الباحثان بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على عديد من المراجع العلمية ، والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة، وقد راع الباحثان في إعداد استمارة الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلبت من المستبين وضع علامة (✓) أمام كل عبارة حسب درجة موافقته عليها.

ثانياً: ترميز البيانات

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحثان الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (1)

جدول رقم (1) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

الدرجة	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Spss من خلال الجدول رقم (1) يكون متوسط درجة الموافقة (3) . فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة ، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة ، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا وفي حالة الاختلاف يتم معرفة ما إذا كان متوسط إجابات مفردات العينة يزيد أو يقل عن متوسط المقياس (3). وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) Statistical Package for (Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية.

وتم تحديد الاتجاه بناءً على مقياس ليكرت الخماسي وفق التوزيع بالجدول التالي:

جدول (2) يوضح الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

ت	المتوسط المرجح	الدرجة	مستوى التطبيق %
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق	جيد
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Spss

ثالثاً: اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قامت الباحثة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

م	المحور / البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
1	البعد التكنولوجي	5	0.898	ممتاز
2	البعد البشري	5	0.935	ممتاز جداً
3	البعد التنظيمي	5	0.914	ممتاز جداً
4	جودة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية	10	0.956	ممتاز جداً
	الأداة ككل (جميع فقرات الاستبانة)	25	0.977	ممتاز جداً

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Spss

تُظهر نتائج تحليل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الواردة في الجدول أعلاه مستويات ثبات مرتفعة وممتازة لجميع محاور الدراسة ولأداة ككل، حيث تراوحت قيم المعامل للمحاور الفرعية ما بين (0.898) كحد أدنى للبُعد التكنولوجي و(0.956) لبُعد جودة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، في حين بلغت القيمة الإجمالية للأداة ككل (0.977)

لجميع الفقرات الـ (25) مجتمعة؛ وبما أن جميع هذه القيم تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً في البحوث الإنسانية والاجتماعية والمقدر بـ (0.70)، فإن ذلك يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي جداً وتجانس عالٍ بين عبارات الاستبانة، مما يؤكد صلاحية الأداة وثباتها التام للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها بثقة وأمان في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات.

رابعاً: عرض البيانات/ تحليل الاستبانة

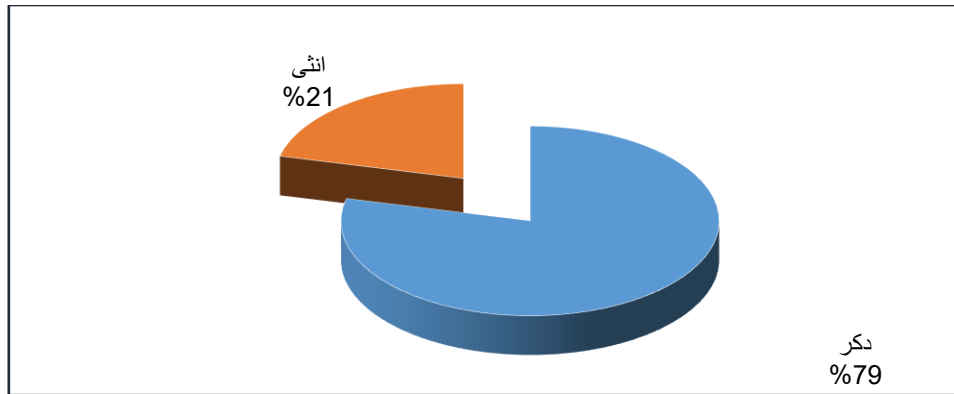
أ- تحليل بيانات الدراسة وصفيًا، يتناول هذا الجزء تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين، وذلك على النحو التالي كما في الجداول التالية:

1. الجنس:

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لمفردات العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	26	79%
انثى	7	21%
الإجمالي	33	100%

يوضح الجدول الخاص بالتوزيع التكراري لمفردات العينة حسب الجنس أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 26 مشاركاً بنسبة مئوية بلغت 79%، في حين مثل الإناث الأقلية في هذه العينة بواقع 7 مشاركات فقط وبنسبة بلغت 21% من إجمالي العينة البالغ عددها 33 فرداً مما يشير إلى هيمنة واضحة للعنصر الرجالي في مجتمع الدراسة المستهدف.



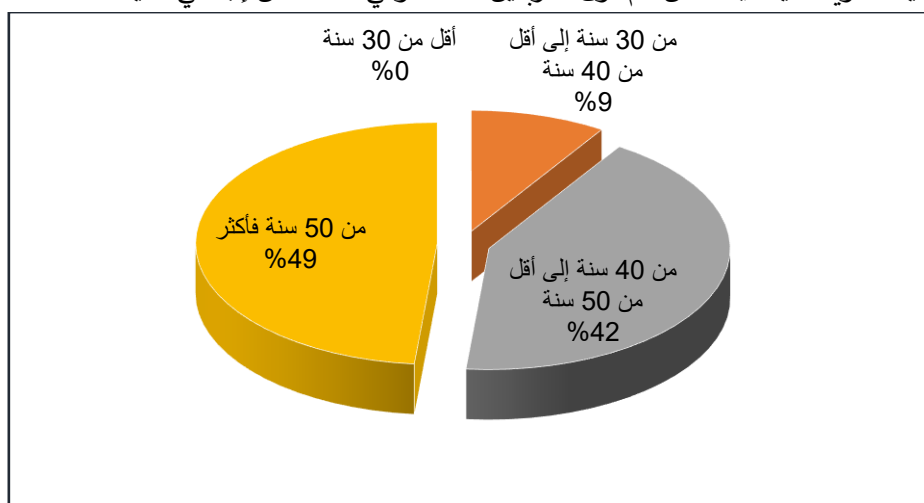
شكل رقم (3) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

2. العمر:

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لمفردات العينة الخاصة بالعمر

العمر	العدد	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	0	0%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	3	9%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	14	42%
من 50 سنة فأكثر	16	49%
الإجمالي	33	100%

يظهر الجدول المتعلق بالتوزيع التكراري لأعمار أفراد العينة أن الفئة العمرية الأكبر هي فئة "من 50 سنة فأكثر" بواقع 16 مشاركاً وبنسبة بلغت 49%، تليها مباشرة الفئة العمرية "من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" بعدد 14 مشاركاً ونسبة 42%، بينما انخفضت النسبة بشكل ملحوظ في الفئة العمرية "من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" لتصل إلى 9% فقط (3 مشاركين)، مع انعدام تام للمشاركين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة مما يعكس أن مجتمع الدراسة يتسم بالنضج العمري والخبرة الحياتية الطويلة حيث يمثل من هم فوق الأربعين عاماً حوالي 91% من إجمالي العينة.



شكل رقم (4) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

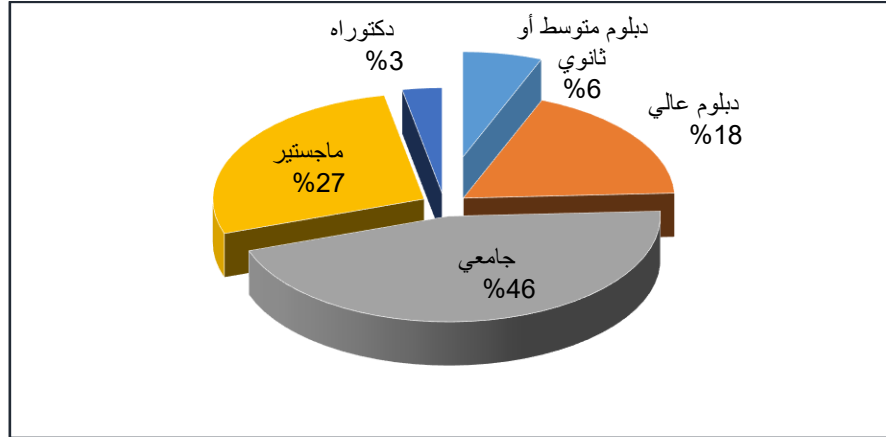
3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لمفردات العينة الخاصة بالمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة (%)
دبلوم متوسط أو ثانوي	2	6%
دبلوم عالي	6	18%
جامعي	15	46%
ماجستير	9	27%
دكتوراه	1	3%
الإجمالي	33	100%

يشير الجدول الخاص بالمؤهل العلمي لأفراد العينة إلى تنوع ملحوظ في المستويات التعليمية مع غلبة واضحة لحملة الشهادات الجامعية والعليا حيث حاز المؤهل "الجامعي" على النصيب الأكبر بواقع 15 مشاركاً وبنسبة 46% يليه حملة

شهادة "الماجستير" بعدد 9 مشاركين ونسبة 27%، ثم حملة "الدبلوم العالي" بعدد 6 مشاركين ونسبة 18%، في حين مثل حملة "الدبلوم المتوسط أو الثانوي" نسبة ضئيلة بلغت 6% (مشاركان) وحملة شهادة "الدكتوراه" نسبة 3% فقط (مشارك واحد)، مما يدل على أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي وأكاديمي مرتفع يؤهلها لتقديم إجابات واعية وموضوعية.



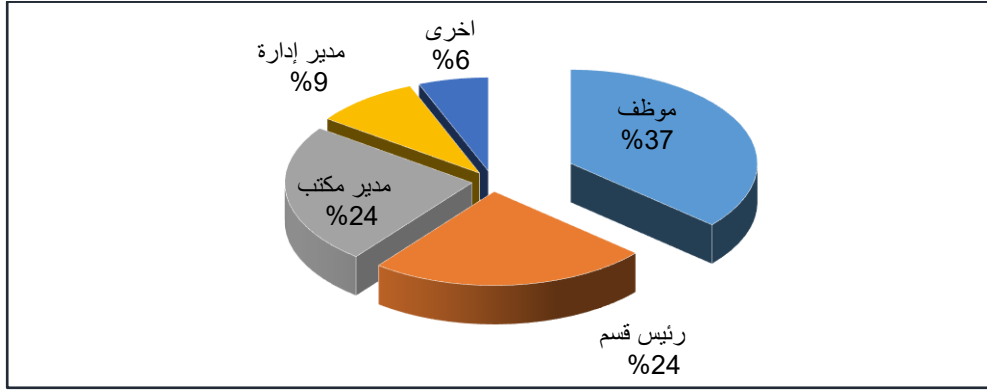
شكل رقم (5) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

4. المستوى الوظيفي:

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لمفردات العينة الخاصة بالمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة (%)
موظف	12	37%
رئيس قسم	8	24%
مدير مكتب	8	24%
مدير إدارة	3	9%
أخرى	2	6%
المجموع	33	100%

يبين الجدول الخاص بالمستوى الوظيفي للمشاركين توزيعاً متنوعاً للمسؤوليات الإدارية والوظيفية حيث تصدرت فئة "موظف" العينة بواقع 12 مشاركاً ونسبة بلغت 37%، تلتها بالتساوي فئتا "رئيس قسم" و"مدير مكتب" بواقع 8 مشاركين لكل منهما ونسبة 24% لكل فئة، بينما بلغت نسبة "مدير إدارة" 9% (3 مشاركين)، وحلت فئة "أخرى" في المرتبة الأخيرة بنسبة 6% (مشاركان) مما يوضح أن العينة تشمل مزيجاً متوازناً بين الكوادر التنفيذية والقيادات الإدارية الوسطى والعليا وهو ما يثري نتائج الدراسة من منظورات وظيفية متعددة.



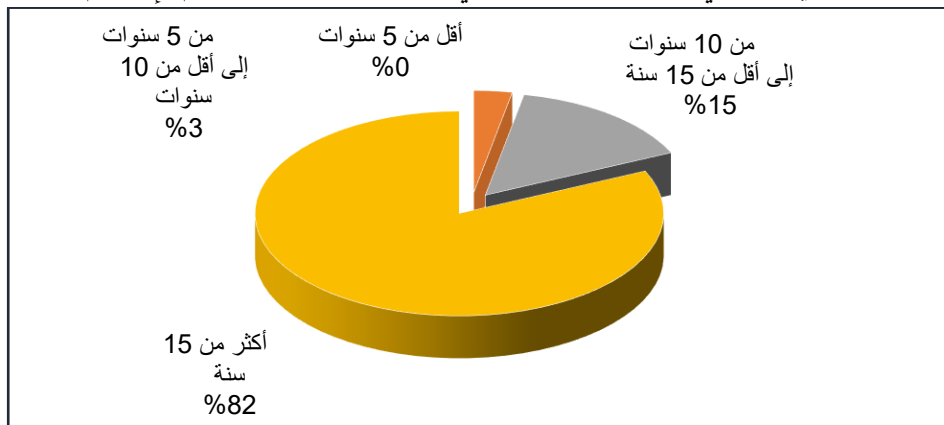
شكل رقم (6) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي

5. عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري لمفردات العينة الخاصة بسنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	0	0%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	1	3%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5	15%
أكثر من 15 سنة	27	82%
الإجمالي	33	100%

يظهر الجدول المتعلق بعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة تركيزاً كبيراً جداً في فئات الخبرة الطويلة حيث حازت فئة "أكثر من 15 سنة" على الأغلبية الساحقة بواقع 27 مشاركاً ونسبة بلغت 82% تليها فئة "من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة" بعدد 5 مشاركين ونسبة 15%، ثم فئة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" بمشارك واحد فقط ونسبة 3% في حين انعدم وجود أي مشارك يمتلك خبرة تقل عن 5 سنوات مما يؤكد بشكل قاطع أن عينة الدراسة تمتلك رصيذاً معرفياً وتطبيقياً غنياً وخبرة عملية تراكمية طويلة جداً في مجال عملها مما يضفي مصداقية عالية على آرائهم وإجاباتهم.



شكل رقم (7) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

خامساً: التحليل الإحصائي لمحاور وابعاد الدراسة :

البعد الأول: البعد التكنولوجي

جدول رقم (9) يبين الإحصاءات الوصفية لخصائص البعد الأول

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الاتجاه
1.	تعتمد الإدارة العليا على التقنيات الرقمية الحديثة في تنفيذ المهام الإدارية اليومية.	3.0909	1.07132	62%	3	متوسط
2.	يملك القادة الإداريين بالمصلحة القدرة على استخدام نظم المعلومات والتقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات.	3.3636	0.85944	67%	1	متوسط
3.	يتم توظيف التطبيقات والمنصات الرقمية بشكل فعال في إدارة العمل بالمصلحة.	3.0000	1.03078	60%	4	متوسط
4.	تسهم البنية التكنولوجية المتوفرة بالمصلحة في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات.	3.2727	0.97701	65%	2	متوسط
5.	يتم تحديث الأنظمة والتقنيات الرقمية بشكل مستمر بما يدعم ممارسات القيادة الرقمية في المصلحة.	2.8788	0.99240	58%	5	متوسط
المحور ككل		3.1212	0.83358	62%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Spss
تم دراسة عناصر البعد الأول حيث تبين من خلال البيانات الواردة بالجدول عدد ونسبة كل إجابات مفردات العينة كلا على حدة كما يلي:

1. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم " (1) تعتمد الإدارة العليا على التقنيات الرقمية الحديثة في تنفيذ المهام الإدارية اليومية" بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.0909) وانحراف معياري (1.07132) ونسبة مئوية بلغت (62%) وحصلت على الترتيب (الثالث) وتشير النتيجة إلى أن هناك اعتماداً مقبولاً ولكنه غير مكتمل على التقنيات الرقمية في تسير الأعمال اليومية للإدارة العليا.
2. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم " (2) يملك القادة الإداريين بالمصلحة القدرة على استخدام نظم المعلومات والتقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات" بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3636) وانحراف معياري (0.85944) ونسبة مئوية بلغت (67%) وحصلت على الترتيب (الأول) وتشير النتيجة إلى تمتع القادة بمستوى جيد وقريب من المرتفع في القدرة على توظيف نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرارات.
3. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم " (3) يتم توظيف التطبيقات والمنصات الرقمية بشكل فعال في إدارة العمل بالمصلحة" بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.0000) وانحراف معياري (1.03078) ونسبة مئوية بلغت (60%) وحصلت على الترتيب (الرابع) وتشير النتيجة إلى الحاجة لزيادة تفعيل المنصات الرقمية وتوسيع نطاق استخدامها في إدارة العمل اليومي.
4. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم " (4) تسهم البنية التكنولوجية المتوفرة بالمصلحة في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات" بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.2727) وانحراف معياري

(0.97701) ونسبة مئوية بلغت (65%) وحصلت على الترتيب (الثاني) وتشير النتيجة إلى أن البنية التحتية التكنولوجية الحالية تؤدي دوراً مناسباً في تيسير تدفق البيانات والتواصل الداخلي.

5. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (5) يتم تحديث الأنظمة والتقنيات الرقمية بشكل مستمر بما يدعم ممارسات القيادة الرقمية في المصلحة بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (2.8788) وبانحراف معياري (0.99240) ونسبة مئوية بلغت (58%) وحصلت على الترتيب (الخامس والأخير) وتشير النتيجة إلى وجود ضعف نسبي في عمليات التحديث المستمر للأنظمة والبرمجيات الرقمية بالمصلحة.

وكانت إجابة أغلبية أفراد العينة على (البُعد التكنولوجي) بشكل عام باتجاه (متوسط) حيث جاءت الإجابة على العبارات بنسبة مئوية بلغت (62%) وبمتوسط حسابي (3.1212) وبانحراف معياري (0.83358) وتشير النتيجة إلى أن المصلحة تمتلك أرضية تكنولوجية مقبولة تدعم القيادة الرقمية، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى استمرارية التحديث والدعم الفني لرفع كفاءة الأداء الرقمي.

البعد الثاني: البُعد البشري

جدول رقم (10) يبين الإحصاءات الوصفية لخصائص البعد الثاني

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الاتجاه
1.	تشجع القيادة في المصلحة العاملين على تنمية مهاراتهم الرقمية لمواكبة التحول الرقمي.	3.0909	1.10010	62%	3	متوسط
2.	تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال الأدوات والمنصات الرقمية.	2.8485	0.93946	57%	5	متوسط
3.	توفر القيادة الرقمية بيئة عمل تدعم التعاون والتفاعل بين العاملين عبر الوسائل الإلكترونية.	3.3333	1.02062	67%	1	متوسط
4.	تحفز الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار في استخدام التقنيات الرقمية في العمل.	3.2727	0.91079	65%	2	متوسط
5.	تتبع القيادة الرقمية احتياجات العاملين وتدعمهم في التكيف مع التغيرات التكنولوجية.	3.0909	0.97991	62%	3 مكرر	متوسط
المحور ككل		3.1273	0.88433	63%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Spss

تم دراسة عناصر البعد الثاني حيث تبين من خلال البيانات الواردة بالجدول عدد ونسبة كل إجابات مفردات العينة كلا على حدة كما يلي:

1. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (1) تشجع القيادة في المصلحة العاملين على تنمية مهاراتهم الرقمية لمواكبة التحول الرقمي بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.0909) وبانحراف معياري (1.10010) ونسبة مئوية بلغت (62%) وحصلت على الترتيب (الثالث مكرر) وتشير النتيجة إلى وجود اهتمام متوسط من قبل القيادة بتحفيز الموظفين لتطوير قدراتهم الرقمية.
 2. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (2) تهتم الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال الأدوات والمنصات الرقمية بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (2.8485) وبانحراف معياري (0.93946) ونسبة مئوية بلغت (57%) وحصلت على الترتيب (الخامس والأخير) وتشير النتيجة إلى ضعف استخدام المنصات الرقمية كقنوات للمشاركة والشورى في اتخاذ القرارات الإدارية مع العاملين.
 3. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (3) توفر القيادة الرقمية بيئة عمل تدعم التعاون والتفاعل بين العاملين عبر الوسائل الإلكترونية بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3333) وبانحراف معياري (1.02062) ونسبة مئوية بلغت (67%) وحصلت على الترتيب (الأول) وتشير النتيجة إلى نجاح القيادة في خلق مناخ تفاعلي وتعاوني إلكتروني بين الموظفين.
 4. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (4) تحفز الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار في استخدام التقنيات الرقمية في العمل بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.2727) وبانحراف معياري (0.91079) ونسبة مئوية بلغت (65%) وحصلت على الترتيب (الثاني) وتشير النتيجة إلى وجود توجه إيجابي لدى الإدارة نحو رعاية الأفكار الإبداعية والابتكارية في المجال الرقمي.
 5. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (5) تراعي القيادة الرقمية احتياجات العاملين وتدعمهم في التكيف مع التغيرات التكنولوجية بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.0909) وبانحراف معياري (0.97991) ونسبة مئوية بلغت (62%) وحصلت على الترتيب (الثالث مكرر) وتشير النتيجة إلى تقديم دعم ومساندة مقبولة للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التحولات التقنية الجديدة.
- كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على (البعد البشري) بشكل عام باتجاه (متوسط) حيث جاءت الإجابة على العبارات بنسبة مئوية بلغت (63%) وبمتوسط حسابي (3.1273) وبانحراف معياري (0.88433) وتشير النتيجة إلى أن الكادر البشري يمتلك استجابة وقبولاً متوسطاً لمتطلبات القيادة الرقمية، مما يستدعي تكثيف البرامج التدريبية وإشراكهم بشكل أوسع رقمياً.
- البعد الثالث: البعد التنظيمي**

جدول رقم (11) يبين الإحصاءات الوصفية لخصائص البعد الثالث

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الاتجاه
1.	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يدعم تطبيق ممارسات القيادة الرقمية.	3.3333	0.98953	67%	2	متوسط
2.	تسهم الإجراءات والسياسات التنظيمية في تسهيل التحول نحو العمل الرقمي داخل المصلحة.	3.3636	0.99430	67%	1	متوسط
3.	يتم تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة بشكل رقمي يضمن سرعة إنجاز المهام.	3.0000	0.96825	60%	5	متوسط
4.	تدعم اللوائح الداخلية في المؤسسة استخدام التقنيات الرقمية في جميع المستويات الإدارية.	3.1515	1.09320	63%	3	متوسط
5.	تسهم القيادة في تطوير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتحول الرقمي في أساليب العمل.	3.1212	1.02340	62%	4	متوسط
المحور ككل		3.1939	0.87534	64%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Spss

تم دراسة عناصر البعد الثالث حيث تبين من خلال البيانات الواردة بالجدول عدد ونسبة كل إجابات مفردات العينة كلا على حدة كما يلي:

1. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (1) تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يدعم تطبيق ممارسات القيادة الرقمية بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3333) وانحراف معياري (0.98953) ونسبة مئوية بلغت (67%) وحصلت على الترتيب (الثاني) وتشير النتيجة إلى تمتع الهيكل التنظيمي بمرونة مناسبة تساعد على تبني الأساليب القيادية الرقمية الحديثة.
2. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (2) تسهم الإجراءات والسياسات التنظيمية في تسهيل التحول نحو العمل الرقمي داخل المصلحة بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3636) وانحراف معياري (0.99430) ونسبة مئوية بلغت (67%) وحصلت على الترتيب (الأول) وتشير النتيجة إلى أن السياسات والإجراءات الحالية تدعم وتسهل بشكل واضح عمليات التحول الرقمي بالمصلحة.
3. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (3) يتم تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة بشكل رقمي يضمن سرعة إنجاز المهام بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.0000) وانحراف معياري (0.96825) ونسبة مئوية بلغت (60%) وحصلت على الترتيب (الخامس والأخير) وتشير النتيجة إلى وجود فجوة في التنسيق الرقمي البيني المشترك بين الإدارات المختلفة مما قد يؤثر على سرعة الإنجاز.

4. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (4) تدعم اللوائح الداخلية في المؤسسة استخدام التقنيات الرقمية في جميع المستويات الإدارية بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.1515) وبانحراف معياري (1.09320) وبنسبة مئوية بلغت (63%) وحصلت على الترتيب (الثالث) وتشير النتيجة إلى أن اللوائح والأنظمة الداخلية تتيح وتدعم الاستخدام الرقمي بشكل مقبول عبر المستويات الإدارية المختلفة.
5. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (5) تسهم القيادة في تطوير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتحول الرقمي في أساليب العمل بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.1212) وبانحراف معياري (1.02340) وبنسبة مئوية بلغت (62%) وحصلت على الترتيب (الرابع) وتشير النتيجة إلى سعي القيادة نحو تهيئة مناخ تنظيمي مشجع على الابتكار الرقمي وتطوير أساليب العمل التقليدية.
- وكانت إجابة أغلبية أفراد العينة على (البُعد التنظيمي) بشكل عام باتجاه (متوسط) حيث جاءت الإجابة على العبارات بنسبة مئوية بلغت (64%) وبمتوسط حسابي (3.1939) وبانحراف معياري (0.87534) وتشير النتيجة إلى ملائمة البيئة التنظيمية واللوائح الحالية لاحتضان ممارسات القيادة الرقمية، مع ضرورة تعزيز قنوات التنسيق الرقمي المشترك بين الإدارات.

محور المتغير التابع: جودة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

جدول رقم (12) يبين الإحصاءات الوصفية لخصائص المحور التابع

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الاتجاه
1.	يستند القادة الإداريين في المؤسسة في اتخاذ قراراتهم الإدارية إلى معلومات دقيقة وموثوقة.	3.5758	0.96922	72%	3	مرتفع
2.	يحرص المسؤولون على أن تتسم القرارات الإدارية بالسرعة الملائمة في مواجهة المشكلات التنظيمية.	3.6061	1.02894	72%	1 مكرر	مرتفع
3.	تقوم الإدارة العليا بتحليل البدائل المتاحة بعناية قبل اتخاذ القرار الإداري.	3.3030	0.91804	66%	8	متوسط
4.	يسهم المسؤولون من خلال قراراتهم الإدارية في تحقيق أهداف المصلحة بكفاءة وفاعلية.	3.3333	1.02062	67%	5 مكرر	متوسط
5.	تلتزم الإدارة العليا بالموضوعية والحيادية في اتخاذ القرارات بعيداً عن العشوائية أو التحيز.	3.3333	1.05079	67%	5 مكرر	متوسط
6.	يشرك المسؤولون ذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.	3.3333	0.98953	67%	5 مكرر	متوسط

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	الاتجاه
7.	يعتمد القادة الإداريين على البيانات والتقارير في دعم وتوجيه عملية اتخاذ القرار.	3.6061	0.99810	72%	1مكرر	مرتفع
8.	تتخذ الإدارة العليا قرارات إدارية قادرة على معالجة المشكلات بشكل فعال.	3.2424	0.96922	65%	9مكرر	متوسط
9.	تسهم قرارات القادة الإدارية في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.	3.3333	0.98953	67%	5مكرر	متوسط
10.	يقوم المسؤولون بمراجعة وتقييم نتائج قراراتهم الإدارية بشكل دوري بهدف تحسينها مستقبلاً.	3.2424	1.00095	65%	9مكرر	متوسط
المحور ككل		3.3909	0.84201	68%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Spss

تم دراسة عناصر المتغير التابع حيث تبين من خلال البيانات الواردة بالجدول عدد ونسبة كل إجابات مفردات العينة كلا على حدة كما يلي:

1. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (1) يستند القادة الإداريين في المؤسسة في اتخاذ قراراتهم الإدارية إلى معلومات دقيقة وموثوقة بشكل عام باتجاه (مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.5758) وانحراف معياري (0.96922) ونسبة مئوية بلغت (72%) وحصلت على الترتيب (الثالث) وتشير النتيجة إلى اعتماد القادة بشكل كبير على معلومات دقيقة وموثوقة عند اتخاذ القرارات.
2. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (2) يحرص المسؤولون على أن تتسم القرارات الإدارية بالسرعة الملائمة في مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل عام باتجاه (مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.6061) وانحراف معياري (1.02894) ونسبة مئوية بلغت (72%) وحصلت على الترتيب (الأول مكرر) وتشير النتيجة إلى الحرص البالغ من قبل المسؤولين على سرعة الاستجابة وحل المشكلات الإدارية في الوقت المناسب.
3. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (3) تقوم الإدارة العليا بتحليل البدائل المتاحة بعناية قبل اتخاذ القرار الإداري بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3030) وانحراف معياري (0.91804) ونسبة مئوية بلغت (66%) وحصلت على الترتيب (الثامن) وتشير النتيجة إلى قيام الإدارة بتحليل البدائل بمستوى مقبول، مع إمكانية تحسين وتعميق هذا التحليل مستقبلاً.
4. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (4) يساهم المسؤولون من خلال قراراتهم الإدارية في تحقيق أهداف المصلحة بكفاءة وفاعلية بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3333) وانحراف معياري (1.02062) ونسبة مئوية بلغت (67%) وحصلت على الترتيب (الخامس مكرر) وتشير النتيجة إلى مساهمة القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة مقبولة.

5. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (5) تلتزم الإدارة العليا بالموضوعية والحيادية في اتخاذ القرارات بعيداً عن العشوائية أو التحيز بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3333) وبانحراف معياري (1.05079) وبنسبة مئوية بلغت (67%) وحصلت على الترتيب (الخامس مكرر) وتشير النتيجة إلى التزام الإدارة بالموضوعية والحيادية في اتخاذ القرارات وتجنب العشوائية بشكل مقبول.
 6. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (6) يشرك المسؤولون ذوي الخبرة والاختصاص عند اتخاذ القرارات الإدارية المهمة بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3333) وبانحراف معياري (0.98953) وبنسبة مئوية بلغت (67%) وحصلت على الترتيب (الخامس مكرر) وتشير النتيجة إلى وجود اهتمام مقبول بإشراك المستشارين وأصحاب الخبرة في القرارات الحيوية.
 7. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (7) يعتمد القادة الإداريين على البيانات والتقارير في دعم وتوجيه عملية اتخاذ القرار بشكل عام باتجاه (مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.6061) وبانحراف معياري (0.99810) وبنسبة مئوية بلغت (72%) وحصلت على الترتيب (الأول مكرر) وتشير النتيجة إلى الاعتماد المرتفع والواضح للقادة على التقارير والبيانات الموثقة لتوجيه قراراتهم.
 8. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (8) تتخذ الإدارة العليا قرارات إدارية قادرة على معالجة المشكلات بشكل فعال بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.2424) وبانحراف معياري (0.96922) وبنسبة مئوية بلغت (65%) وحصلت على الترتيب (التاسع مكرر) وتشير النتيجة إلى قدرة القرارات المتخذة على حل المشكلات بفاعلية متوسطة تحتاج إلى مزيد من التطوير والتمكين.
 9. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (9) تسهم قرارات القادة الإدارية في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3333) وبانحراف معياري (0.98953) وبنسبة مئوية بلغت (67%) وحصلت على الترتيب (الخامس مكرر) وتشير النتيجة إلى انعكاس القرارات الإدارية بشكل إيجابي ومقبول على تحسين الأداء العام للمصلحة.
 10. كانت إجابة أغلبية أفراد العينة على الفقرة رقم (10) يقوم المسؤولون بمراجعة وتقييم نتائج قراراتهم الإدارية بشكل دوري بهدف تحسينها مستقبلاً بشكل عام باتجاه (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.2424) وبانحراف معياري (1.00095) وبنسبة مئوية بلغت (65%) وحصلت على الترتيب (التاسع مكرر) وتشير النتيجة إلى وجود ممارسة مقبولة لتقييم ومراجعة القرارات بعد صدورها لضمان التحسين المستمر.
- وكانت إجابة أغلبية أفراد العينة على محور المتغير التابع (جودة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية) بشكل عام باتجاه (متوسط) حيث جاءت الإجابة على العبارات بنسبة مئوية بلغت (68%) وبمتوسط حسابي (3.3909) وبانحراف معياري (0.84201) وتشير النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصلحة تتسم بجودة وموضوعية مقبولة وقريبة من المستوى المرتفع، وتعتمد بشكل أساسي على البيانات والسرعة في مواجهة المشكلات.
- سادساً: اختبار فرضيات الدراسة
- بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تم اختبار الفرضيات وجاءت النتائج والتعليق عليها على النحو التالي:

جدول رقم (13) بين نتائج تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig...F)	معامل بيتا (β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	نتيجة اختبار الفرضية
الفرعية الأولى	البعد التكنولوجي	0.820	0.672	63.609	0.000	0.820	7.976	0.000	مقبولة (توجد دلالة)
الفرعية الثانية	البعد البشري	0.843	0.710	75.912	0.000	0.843	8.713	0.000	مقبولة (توجد دلالة)
الفرعية الثالثة	البعد التنظيمي	0.813	0.661	60.500	0.000	0.813	7.778	0.000	مقبولة (توجد دلالة)
الرئيسية	القيادة الرقمية	0.884	0.781	110.709	0.000	0.884	10.522	0.000	مقبولة (توجد دلالة)

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي للقيادة الرقمية وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية."

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين البعد التكنولوجي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغت قيمة $R = 0.820$ كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.672)$ ، مما يعني أن البعد التكنولوجي يفسر ما نسبته (67.2%) من التغير الحاصل في جودة اتخاذ القرارات الإدارية، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى. وتؤكد قيمة $(F = 63.609)$ بمستوى دلالة (0.000) معنوية وصلاحيّة النموذج الإحصائي. كما بلغت قيمة الأثر $(\beta = 0.820)$ وقيمة $(t = 7.976)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى مما يعني وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري للقيادة الرقمية وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية."

تشير النتائج إلى وجود ارتباط طردي قوي جداً بين البعد البشري وجودة اتخاذ القرارات الإدارية بقيمة $R = 0.843$ وبلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.710)$ ، مما يعني أن البعد البشري يفسر بمفرده (71%) من التباين في جودة اتخاذ القرارات الإدارية. وتعتبر قيمة (75.912) دالة إحصائياً بالكامل. $(Sig = 0.000)$ كما بلغت قيمة الأثر $(\beta = 0.843)$ وقيمة $(t = 8.713)$ بمستوى دلالة (0.000).

عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية مما يؤكد الدور الجوهرى والفعال للبعد البشري (تتمية المهارات التحفيز، المشاركة الرقمية) في رفع جودة القرارات الإدارية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي للقيادة الرقمية وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية."

أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين البعد التنظيمي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغت قيمة ($R = 0.813$) وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.661$) ، مما يشير إلى أن البعد التنظيمي يفسر (66.1%) من التغير في جودة اتخاذ القرارات الإدارية. وجاءت قيمة ($F = 60.500$) دالة إحصائياً. ($\text{Sig} = 0.000$) كما بلغت قيمة الأثر ($\beta = 0.813$) وقيمة ($t = 7.778$) بمستوى دلالة (0.000).

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ومما يدل على أن مرونة الهيكل التنظيمي والسياسات الداعمة للرقمنة تسهم بشكل معنوي في تحسين جودة القرارات الإدارية.

اختبار الفرضية الرئيسية: "توجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية بالمصلحة قيد الدراسة."

أظهرت نتائج تحليل الانحدار للمتغير (القيادة الرقمية) ارتباطاً طردياً قوياً جداً مع جودة اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغت قيمة ($R = 0.884$) وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.781$) ، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى أن أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة (التكنولوجي، البشري، التنظيمي) تفسر ما نسبته (78.1%) من التغيرات الحاصلة في جودة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية داخل المصلحة. وتؤكد قيمة ($F = 110.709$) بمستوى دلالة (0.000) الأهمية البالغة والمعنوية العالية للنموذج ككل. كما بلغت قيمة الأثر الإجمالي للقيادة الرقمية ($\beta = 0.884$) وقيمة ($t = 10.522$) وهي دالة إحصائياً بالكامل. ($\text{Sig} = 0.000$)

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة مما يثبت علمياً وإحصائياً أن تبني ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة يسهم بشكل مباشر وفعال وملمس في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية بالمصلحة محل الدراسة.

النتائج:

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، ووفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية تبني ممارسات القيادة الرقمية في مصلحة الموانئ والنقل البحري الليبي، لما لها من دور فاعل في تطوير الأداء الإداري وتحسين كفاءة العمل المؤسسي.
2. بينت النتائج المتعلقة بالبُعد التكنولوجي أن القيادات الإدارية تمتلك قدرة جيدة على توظيف نظم المعلومات والتقنيات الرقمية في دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن هناك حاجة مستمرة إلى تحديث البنية التقنية والبرمجيات بما يواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة.
3. كشفت نتائج البُعد البشري أن القيادة تحرص على توفير بيئة عمل رقمية تشجع التعاون والتواصل الإلكتروني بين العاملين، وتسهم في تنمية الإبداع والابتكار، مع ضرورة التوسع في إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار من خلال المنصات الرقمية الحديثة.
4. أوضحت نتائج البُعد التنظيمي أن الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية بالمصلحة يتمتعان بدرجة مناسبة من المرونة بما يدعم تطبيق القيادة الرقمية، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لتعزيز التكامل والتنسيق الإلكتروني بين الإدارات المختلفة بما يسهم في سرعة تبادل المعلومات وإنجاز الأعمال بكفاءة أعلى.

5. أظهرت نتائج محور جودة اتخاذ القرارات الإدارية أن القرارات الصادرة داخل المصلحة تتسم بالسرعة والموضوعية، وتعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات والبيانات الدقيقة والتقارير الرقمية، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة معالجة المشكلات الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
6. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها (التكنولوجي، والبشري، والتنظيمي) في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤكد أن الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز البيئة التنظيمية الرقمية، ينعكس بصورة مباشرة على رفع جودة ودقة وفاعلية القرارات الإدارية داخل مصلحة الموانئ والنقل البحري الليبي.

التوصيات

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثان بما يأتي:
1. العمل على تحديث البنية التحتية الرقمية والأنظمة الإلكترونية والبرمجيات بصورة دورية، بما يضمن مواكبة التطورات التقنية الحديثة، ويدعم سرعة ودقة اتخاذ القرارات الإدارية.
 2. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستدامة لتنمية المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية والعاملين، بما يعزز قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة وفاعلية.
 3. تفعيل المنصات الرقمية وأنظمة الاتصال الإلكتروني بما يتيح للعاملين المشاركة في تقديم المقترحات والأفكار، والإسهام في عملية صنع القرارات الإدارية.
 4. تعزيز التكامل والربط الإلكتروني بين الإدارات المختلفة داخل المصلحة، بما يضمن سرعة تبادل المعلومات، وتحسين مستوى التنسيق، وزيادة كفاءة إنجاز الأعمال.
 5. تطوير اللوائح والإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تدعم تطبيق القيادة الرقمية في مختلف المستويات الإدارية.
 6. إنشاء قاعدة بيانات مركزية متكاملة توفر معلومات دقيقة وحديثة وتقارير فورية، بما يساعد القيادات الإدارية على تحليل البدائل المختلفة واتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية.
 7. اعتماد نظام دوري لتقييم ومتابعة القرارات الإدارية وقياس نتائجها، بما يسهم في تعزيز التحسين المستمر، ومعالجة أوجه القصور، والحد من تكرار المشكلات مستقبلاً.
 8. تشجيع نشر ثقافة القيادة الرقمية داخل المصلحة من خلال عقد الندوات وورش العمل والبرامج التوعوية التي تسهم في ترسيخ مفاهيم التحول الرقمي وأهميته في تحسين الأداء المؤسسي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.
 9. دعم توجه المصلحة نحو تبني التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، بما يعزز كفاءة اتخاذ القرارات، ويرفع من مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

قائمة المراجع:

- 1- الموسوي، علي، القيادة التنظيمية وتحفيز العاملين ، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2017).
- 2- لمعاني، أحمد؛ عريقات، أحمد؛ الصالح، أسماء؛ جرادات، ناصر، قضايا إدارية معاصرة، (ط2، 2016)
- 3- العلاق، بشير عباس ، الإدارة الحديثة ونظم اتخاذ القرارات، (عمان: دار البازوري، عمان، 2017).
- 4- الشمراني، مها فهد، أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة ،مشروع بحثي مقدم الاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي، السعودية ، 2023.

- 5- الحربي، حمدان بن محمد بن دخیل الله. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة: التصور المقترح. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة.
- 6- بوكروش ، رونق ، وزويدي ، إلهام ، فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضي خلال جائحة covid19 ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم العالم والاتصال، قالمة: جامعة 8 ماي 1945، 2023.
- 7- دعاء رمضان علي محمد، تصور مقترح أثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري، الدور الوسيط للتحويل الرقمي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 26 ، العدد الثاني، 2025.
- 8- درباش، فتحي عمر حمد، أثر برامج التحويل الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد التاسع، ليبيا، 2025.
- 9- زمورة ، جمال، وبن عيسى، ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحويل الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، بسكرة، الجزائر: المجلة الاقتصادية المالية المصرفية وإدارة الأعمال، المجلد 28، العدد 28، 2022.
- 10- شكلاطة ، طارق كاظم ، هديل كاظم سعيد، المنظمة والسلوك التنظيمي ، ورقة بحثية ، جامعة بغداد ، العراق 2020.
- 12- الطائي، يوسف حليم سلطان؛ الحداروي، باقر خضير عبد العباس، ، أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 03، العدد 06، 2019.
- 13- الباتلي ، أبرار أحمد ، تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموانئ ، كلية إدارة الأعمال، مملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
- 14- العماري، جواهر نايش محمد، درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية، العدد 194، 2022.
- 15- المالكي ،حمودة محسن قاسم ، تصور مقترح جودة اتخاذ القرارات بالجامعات اليومية في ضوء بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة جامعة البيضاء ، المجلد 7، العدد 1 ، 2025.
- 16- عبد العظيم ، صالح، صالح ، أسامة ، إجراءات مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية باستخدام النظم الخبيرة كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، المجلة 27، العدد 3، 2022.
- 17- نوري، رهنج محمد؛ محمد، بهيجان إبراهيم، انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي ، دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان ، العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 10، العدد 1، 2022.
- 18- العجيلي حسين الزحاف، & عمران رمضان البدوي. (2025). أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين (دراسة تحليلية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية-الزهران). مجلة العلوم الشاملة، 10(38)، 395-420.
- 19- أثر التحويل الرقمي في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي التقني — من من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين. (2026). مجلة العلوم الشاملة-1609، 10(39) ، <https://doi.org/10.65405/ed6c1948> 1622.

20-Roehl, H., & Hansen, M. (2024). Automated Administrative Decision-Making and Good Governance: Synergies, Trade-Offs, and Limits. Public Administration Review.

- 21-Haq, M., et al. (2025). The Role of the Principal's Digital Leadership in Decision Making.
- 22- Alnnale, T. (2026). Management Efficiency and Economic Performance of Wheat Farms: A Digital Agriculture Perspective in Libya. *مجلة العلوم الشاملة* 11(41), 785-799.