https://doi.org/10.5281/zenodo.23890326

دور القيادة الرقمية في تعزيز الثقافة التنظيمية

"دراسة ميدانية على الهيئة الليبية لجودة التعليم – ليبيا"

* أ. محمد عبدالرحيم السعيطي

تاريخ الاستلام: 15 /2026/8 تاريخ إجازة النشر: 2026/10/13 تاريخ النشر: 2026/11/5

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية بالهيئة الليبية لجودة التعليم – ليبيا، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (66) موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية في الهيئة جاء بدرجة مرتفعة (3.71)، حيث تصدر بعد "الاستراتيجية الرقمية" الأبعاد بينما حل بعد "الثقافة الرقمية" في المرتبة الأخيرة، كما حققت الهيئة مستوى مرتفعاً في الثقافة التنظيمية (3.75)، وتبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية (0.59) كان أكثرها ارتباطاً بعد الاستراتيجية الرقمية وأقلها بعد الثقافة الرقمية لتدني تطويع العادات والتقاليد وفق السياقات الرقمية؛ وبناءً على ذلك تُوصي الدراسة بضرورة ترسيخ الثقافة الرقمية وتطويع الممارسات الإدارية لتلائم التحول الرقمي، مع استثمار تميز الاستراتيجية والرؤية الرقمية وتطوير مهارات القادة لتعزيز الثقافة التنظيمية ومعايير الجودة بشكل مستدام.

الكلمات الأساسية: القيادة الرقمية — الثقافة التنظيمية – الهيئة الليبية لجودة التعليم – ليبيا.

The Role of Digital Leadership in Enhancing Organizational Culture "A Field Study at the Libyan Authority for Quality of Education – Libya"

Mr. Mohamed Abdulrahim Al-Saeiti
Assistant Lecturer: Faculty of Management, Department of Engineering Management, Al-Najm Al-Sate' University, Brega

Abstract: The study aimed to investigate the relationship between digital leadership and organizational culture at the Libyan Authority for Quality Assurance of Education - Libya. The researcher utilized the descriptive-analytical approach on a sample of (66) employees. The results of the study showed that the level of digital leadership practice in the Authority was at a high level (3.71), where the "Digital Strategy" dimension ranked first among the dimensions, while the "Digital Culture" dimension came in last place. The Authority also achieved a high level in organizational culture (3.75). Furthermore, the findings revealed a statistically significant positive direct correlation between digital leadership and organizational culture (0.59), with the digital strategy dimension being the most correlated and the digital culture dimension being the least correlated, due to the low level of adapting customs and traditions to digital contexts. Based on these results, the study recommends the necessity of consolidating digital culture and adapting administrative practices to suit digital transformation, while capitalizing on the excellence of the digital strategy and vision, and developing leaders' skills to sustainably enhance organizational culture and quality standards.

Keywords: Digital Leadership, Organizational Excellence, Libyan Authority for Quality Education, Libya.

1.1 مقدمة:

يُجسّد المشهد الإداري المعاصر تحوّلاً بنيوياً عميقاً فرضته بيئة الإدارة الذكية والحلول التقنية المتطورة؛ حيث لم يعد تشكيل "الثقافة التنظيمية" المرنة محض خيارٍ تشغيلي، بل صلب نتاجٍ لـ "القيادة الرقمية" كخيار استراتيجي مُحرّك لإعادة بناء الثوابت السلوكية والقيمية وتجاوز الثقافة الراتبة، لاسيما في المؤسسات الأكاديمية والتعليمية التي تسعى لتحقيق الاستجابة الفائقة والتكيف

* محاضر مساعد، كلية الإدارة، قسم الإدارة الهندسية، جامعة النجم الساطع، البريقة، ليبيا
ABUBAKRMOHAMMED@bsu.edu.ly

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

السريع، ومن هذا المفهوم، تكمن قوة القيادة الرقمية في قدرتها على تطويع التكنولوجيا لترسيخ قيم الابتكار الفكري، والشفافية التفاعلية، والتمكين الرقمي، بما يُسهم في إيجاد بيئة تنظيمية تُشجع على التغيير وتدعم التعلم المستمر، واستناداً إلى كون الهيئة الليبية لضمان جودة التعليم والاعتماد المؤسسي صرحاً يسعى لتحديث بنية منظومته الإدارية وترسيخ التميز القيمِي، تأتي هذه الدراسة لتقصّي دور القيادة الرقمية في تعزيز الثقافة التنظيمية عبر تطبيق دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الليبية لضمان جودة التعليم والاعتماد المؤسسي، وتقديم صياغة أكاديمية رصينة تُسهم في بناء هوية مؤسسية مواكبة لمتطلبات العصر الرقمي.

2.1 الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الرقمية):

تناولت دراسة (عيسى، 2023) الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (250) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي جزئي لكل من الاتصالات الإلكترونية والقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، كما أكدت النتائج على الدور الوسيط للقيادة الرقمية في تعزيز العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي.

دراسة (إمام وآخرون، 2024) في أثر القيادة الرقمية على الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران، مع تحديد الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، وطُبقت الدراسة على عينة من (316) موظفاً، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وبرامج الإحصاء (SPSS) و (AMOS) لتحليل البيانات، وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي معنوي للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية، الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية، والتميز في الممارسات) على كل من الريادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة أن المرونة التنظيمية تقوم بدور الوسيط الجزئي في العلاقة بين القيادة الرقمية والريادة الاستراتيجية، وأوصت بضرورة توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الرقمية لدى العاملين لدعم مستويات الابتكار والريادة.

دراسة (الحربي، 2025) هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (366) موظفاً، وتوصلت النتائج إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة جداً حول ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها، ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية (بكافة أبعادها: الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، نشر الثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية) وتطوير الأداء الوظيفي، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي بنسبة (65.9%)، وأوصت بضرورة تعزيز قدرة الموظفين على فهم الوسائط الرقمية ونشر ثقافة التعليم الرقمي المستمر.

2. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية):

سعت دراسة (توفيق، 2023) إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، التمكين، العدالة، تشجيع الإنجاز، الأنظمة والقوانين) على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (المحور المالي، العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد البيئي) في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت قائمة الاستقصاء أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (258) مديراً من مختلف المستويات الإدارية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق معنوية في مستوى إدراك المديرين نحو متغيرات الدراسة تُعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري)

سعت دراسة (محي الدين، 2024) إلى وصف أنماط الثقافة التنظيمية بالمنظمات العاملة في مصر، ورصد معدل استخدام وأساليب إعداد وإخراج البيانات الصحفية بهذه المنظمات، والكشف عن المعايير الحاكمة لاختيار شكل ومضمون هذه البيانات،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استمارة الاستبيان أداةً لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء، كما كشفت النتائج عن دور محوري للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وتأثيرها المباشر على بيئة المنظمة واستراتيجية عملها وسلوك العاملين بها، بالإضافة إلى تبين وجود قصور في إدراك بعض المستويات الإشرافية لمفهوم الثقافة التنظيمية داخل المنظمات محل الدراسة.

سعت دراسة (اعميد، 2025) إلى التعرّف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز متغيرات الإبداع الإداري بالمنظمات العامة من خلال تطبيق ميداني على العاملين في الإدارتين الوسطى والدنيا بمصفاة الزاوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (145) موظفاً، حيث استجابت عينة بواقع (137) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لصالح شاغلي وظائف الإدارة الوسطى

التعقيب على الدراسات السابقة:

"يُظهر الاستعراض النقدي للدراسات السابقة اتجاهاً بحثياً جلياً نحو التأسيس لأهمية القيادة الرقمية وانعكاساتها المباشرة على الأداء والريادة والمرونة التنظيمية (عيسى، 2023؛ إمام وآخرون، 2024؛ الحربي، 2025)، في مقابل إفراد أدبيات أخرى لتقييم الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء وإدارة الأزمات دون الربط المباشر بممارسات القيادة الحديثة (توفيق، 2023؛ محي الدين، 2024؛ اعميد، 2025).

وتأتي الدراسة الحالية لتشكل إضافة علمية وسداً لفجوة بحثية ومكانية وروافد مفهومية؛ حيث تجسد الربط المباشر والتحليلي بين ممارسات القيادة الرقمية وتعزيز الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مؤسسات الجودة والاعتماد في البيئة الليبية (الهيئة الليبية لضمان جودة التعليم واعتماد المؤسسات التعليمية).

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الأدبيات السابقة بقدرتها على الكشف عن أبعاد القيادة الرقمية الأكثر تأثيراً في تشكيل وترسيخ البيئة الثقافية الداعمة لعمليات الجودة والاعتماد، مما يتقاطع ويتكامل مع ما توصلت إليه دراسة (الحربي، 2025) بشأن أهمية "نشر الثقافة الرقمية"، بينما تختلف عنها في طبيعة المجتمع الميداني ذي الخصوصية الرقابية والتقييمية؛ بما يقدم نموذجاً تطبيقياً ومؤشرات عملية تسهم في تطوير البيئة التنظيمية وتفعيل التحول الرقمي بكفاءة داخل الهيئة.

3.1 مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول تسارع التغيرات التكنولوجية وحاجة مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد في ليبيا، وعلى رأسها الهيئة الليبية لضمان جودة التعليم والاعتماد المؤسسي، إلى التحول نحو الرقمنة ومواكبة بيئات العمل الحديثة، وتبرز المشكلة في وجود فجوة بين متطلبات هذا التحول والرصيد الثقافي والسلوكي السائد داخل المؤسسة؛ حيث يتطلب الانتقال من الأنماط الإدارية التقليدية إلى بيئة رقمية متكاملة تبني نمط 'القيادة الرقمية' المحفز، والقادر على تشكيل وتعزيز ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التمكين، والشفافية، وتشجيع الإنجاز، والتكيف التكنولوجي بين الموظفين.

ونظراً لأن نجاح أي استراتيجية رقمية في مؤسسات الجودة والاعتماد مرهون بمدى تقبل بيئتها الداخلية وتطوير قيمها الأعرافية والوظيفية، تبرز الحاجة الميدانية والعلمية لبحث وتحديد مستوى ممارسة القيادة الرقمية ومدى مساهمتها المباشرة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بالهيئة.

ومن خلال طرح هذه المشكلة، يتحدد التساؤل الرئيسي للدراسة في الآتي:

'ما دور القيادة الرقمية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في الهيئة الليبية لضمان جودة التعليم والاعتماد المؤسسي؟'"

4.1 فرضية الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية الثقافة التنظيمية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية والثقافة التنظيمية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الرقمية والثقافة التنظيمية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية والثقافة التنظيمية.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية في الهيئة الليبية لضمان جودة التعليم.
2. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية ومستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة.

6.1 أهمية الدراسة:

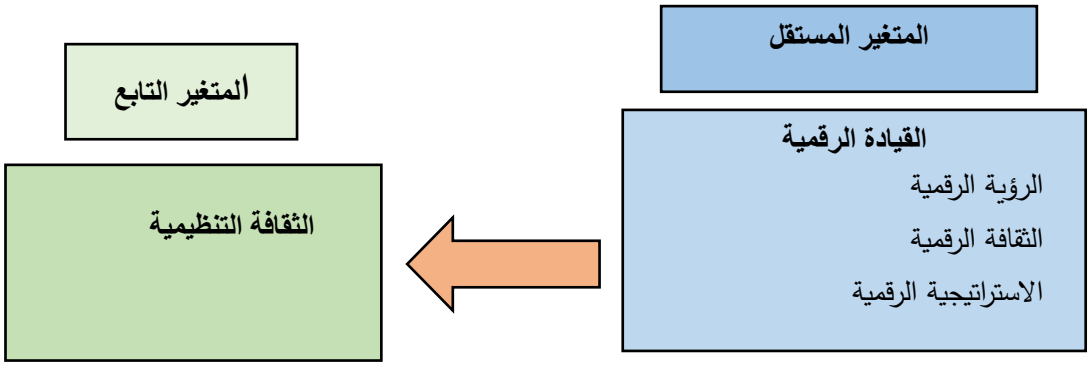
1. **الأهمية العلمية:** رفد الأدبيات الإدارية العربية والمحلية بطرح نظري متكامل يُفكّك أبعاد التداخل بين القيادة الرقمية وتشكيل الثقافة التنظيمية، مع تسليط الضوء على الهيئة الليبية لضمان جودة التعليم والاعتماد المؤسسي كمجتمع بحثي يفتقر للعديد من الأدبيات التطبيقية الموجهة نحو بناء بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي

الأهمية العملية: تزويد صناع القرار والقيادات الإدارية بالهيئة الليبية لضمان جودة التعليم والاعتماد المؤسسي بمؤشرات عملية وتوصيات ميدانية تُسهم في تبني نمط 'القيادة الرقمية'، بما يُعزز من تشكيل ثقافة تنظيمية مرنة قائمة على التمكين والشفافية والابتكار، وتواكب التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي.

7.1 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث دور القيادة الرقمية كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.
2. **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة الموظفين الإداريين العاملين بالهيئة الليبية لضمان جودة التعليم.
3. **الحدود المكانية:** الهيئة الليبية لضمان جودة التعليم (المقر الرئيسي – اجدابيا).
4. **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال عام (2026).

8.1 نموذج الدراسة:



9.1 مصطلحات الدراسة:

القيادة الرقمية: "يقصد بالقيادة الرقمية تعبئة الموارد والعمليات القيادية والتنظيمية لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم" (الشمراني، 2023: 502).

مفهوم الثقافة التنظيمية: "هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة" (علي، 2023: 522).

المحور الأول: القيادة الرقمية

مفهوم القيادة الرقمية: ظهرت أولى الدراسات حول القيادة الرقمية في القرن العشرين، وتركزت على الفروق بين القادة والأتباع، ثم تحولت بحوث القرن الحادي والعشرين إلى استكشاف تأثير التكنولوجيا على سلوك القادة والفاعلين في المؤسسات، ويرجع غياب إطار موحد لسلوكيات القيادة الرقمية إلى التطور السريع للأدوات الرقمية منذ أوائل الألفية الجديدة.

وتعرف القيادة الرقمية بأنها مجموعة من السمات أو السلوكيات التي يستخدمها القادة للتأثير في مرؤوسيهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة، كما يمكن القول إن أسلوب القيادة هو نمط من التصرفات والاستراتيجيات التي يفضلها القائد ويطبقها بشكل متكرر، وينطبق ذلك أيضاً على كيفية استقبال المعلومات في ظل القدرات الإعلامية في العصر الرقمي، إذ أصبح من السهل على الجمهور الوصول إلى المعلومات بسرعة ويسر (Turyadi, 2023).

أهمية القيادة الرقمية: تعتبر القيادة الرقمية عنصراً محورياً في تعزيز القدرات الابتكارية ضمن النموذج التشغيلي للمنظمات، كما يلاحظ تفاعل وثيق بين ممارسات القيادة الرقمية والتطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات، وهو ما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي الذي ترتبط فيه جميع العناصر بالإبداع؛ مما يمكن المنظمات من تبني آليات مبتكرة لتحليل تفاعلات العملاء، وتذليل الصعوبات والتحديات، وتفرض القيادة الرقمية على الفرد التغيير والإبداع لمواكبة تغييرات سوق العمل التي تحتاج لكفاءات عالية قادرة على المنافسة والتأقلم مع متغيرات العصر الرقمي، ونركز على إحدى الطرائق الرقمية المتمثلة في القيادة الرقمية وتأثيرها على تقنية المعلومات والاتصالات من خلال شبكة الإنترنت في الأعمال كأساس استراتيجي لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته، وتأهيل نظم الأعمال لمواكبة الحاجات القائمة والمستقبلية للمجتمع، والعمل على إعداد جيل من المديرين متمكن من مهارات العصر، وقادر على التأثير فيه (سهيل، 2019).

أبعاد القيادة الرقمية: هناك العديد من الأبعاد للقيادة الرقمية، ولكن سيتم التركيز في هذه الدراسة على هذه الأبعاد (السنباني، 2025):

1. الرؤية الرقمية: غدت الرؤية الرقمية أحد أهم الأساليب التي تتبنى الفرص في بيئة معقدة وأصبحت هذه الرؤية هي العملية الجديدة لعمل منظمات الأعمال في عالم يتسم بالغموض والتسارع في اتخاذ القرار بسبب التكنولوجيا المتطورة، وتستطيع المنظمات تحقيق الثقافة التنظيمية إذا ركزت على الرؤية لفهم تأثير القدرات العقلية الرقمية على العملاء، لذلك يركز المسؤولون على بناء استراتيجيات تسويق مبتكرة تجذب انتباه العملاء، إضافة إلى أن الرؤية تعتبر أساسية لاستراتيجيات المنظمات في بناء قيمة مستدامة كما تعزز قدرتها على تشكيل الاستراتيجيات المستقبلية بناءً على البيانات والمعرفة الفريدة التي تمتلكها المنظمة عن عملائها.

2. الثقافة الرقمية: لقد نتج عن التكنولوجيا نوع جديد من المنظمات اصطلح على تسميتها المنظمات الرقمية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، وهذا يعني أن المنظمات الرقمية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين، فضلاً عن تقديم خدماتها من خلال الشبكات والإنترنت، أما فيما يخص الثقافة الرقمية فعادة ما يرتبط ظهور الثقافة الرقمية بمجموعة من الممارسات القائمة على الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصال والتكنولوجي.

4- الاستراتيجية الرقمية: تشكل عادة جزءاً من إستراتيجية الأعمال الشاملة وتتميز بتطبيق تقنيات جديدة في الأنشطة الحالية للمنظمة أو التركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها، وتأتي هذه الإستراتيجية نتيجة للتطورات في التكنولوجيا الرقمية مثل الحواسيب والبيانات والاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت وغيرها.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية:

في ظل اتساع وتنوّع الأطر النظرية للثقافة بصفة عامة، تعذَّر على باحثي ومفكري التنظيم التوصل إلى تعريفٍ موحدٍ وشامل لمفهوم "الثقافة التنظيمية"؛ حيث تعددت الاجتهادات العلميّة لتنتج مفاهيم تتسم بالتداخل والتكامل المفاهيمي، ويُعزى هذا التباين في حقيقته إلى الطبيعة المزدوجة للثقافة التنظيمية؛ إذ تُعد كينونة غير ملموسة مادياً رغم عمق إدراكها وحسّها لدى الفاعلين التنظيميين، وتتصف بالحراك والديناميكية المستمرة رغم تمتعها بقدرٍ من الثبات النسبي، فضلاً عن ذلك، فبالرغم من طابعها الشمولي، فإنها تتشكل من ثقافات فرعية متعدّدة تتغلغل في البنى التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وهي ثقافات قد تتناقض أحياناً وتتأثر بالانطباعات الذاتية، مما قد ينعكس سلباً على التوازن التنظيمي ويُهدد استقرار المنظمة واستدامتها (عبدالدائم، 2012).

أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأدوار الجوهرية التي يمكن تحديدها في النقاط الآتية (مصطفى وأخرون، 2019):

تسهم في تعزيز انتمائية الموظفين للمؤسسة، حيث تساعدهم على تنمية التقدير الذاتي والتفوق، نظراً لأن تبني الموظفين للقيم والتوجهات المشتركة يرسخ لديهم الشعور بالارتباط، ويرتقي بالسعي نحو تحقيق الغايات الجماعية.

ترسيخ الالتزام بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للشركة، مما ينمي لدى العاملين حس المسؤولية والوفاء التنظيمي، وذلك عن طريق فهم اتجاهاتهم ورغباتهم لتأسيس بيئة عمل موحدة ترتكز على المصلحة العامة.

تغليب المصلحة الموحدة للمؤسسة وإعطاؤها الأولوية على المصالح والاهتمامات الفردية.

العمل كمرجع إرشادي للإدارة والموظفين، من خلال وضع معايير وأطر واضحة للسلوكيات والعلاقات المهنية الواجب اتباعها والاسترشاد بها، مما يضمن استقرار وثبات السلوك المتوقع في مختلف الأوقات والمواقف.

توفير هيكل فكري يوجه سلوكيات الكادر الإداري والوظيفي وينظم علاقاتهم وأداءهم الميداني.

التعبير عن الهوية والخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها، وتعد مصدراً للاعتزاز الوظيفي، ولا سيما عند تركيزها على مبادئ الابتكار، التميز، والريادة.

توفير ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة إذا ما ركزت على تحفيز الأنماط السلوكية الإبداعية والإخلاص في الأداء، بينما قد تتحول إلى عائق تنظيمي إذا اقتصرت على الروتين الجامد والتطبيق الحرفي للقواعد.

توجيه أدوار العاملين ضمن بيئة تنظيمية واحدة، حيث تشكل الثقافة المنظومة القيمية والقواعد التي تحدد الأنماط السلوكية والتفاعلات البينية، وصولاً إلى التفاصيل الظاهرية كالمظهر واللغة المستعملة، ومناهج حل المشكلات، وآليات التدريب والمكافآت.

مكونات الثقافة التنظيمية:

تتشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر أساسية تتكامل فيما بينها كالتالي (عيساوي، 2012):

1- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

تتمثل في الآراء والتصورات المتبادلة بين العاملين والتي تسيّر تصرفاتهم، وتكمن أهمية هذه القيم في كونها الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة؛ إذ تُسهم في رسم الخطط الإستراتيجية وتحديد أشكال التفاعل بين الأفراد، وتتحول مع الوقت إلى ضوابط مرجعية للمؤسسة، وتعتبر هذه العناصر انعكاساً للرؤية الفلسفية التي ينطلق منها القادة، وتتضح هذه القيم من خلال:

- رسالة المنظمة: الغاية الأساسية التي قامت لأجلها المؤسسة والأنشطة التي تمارسها.
- المبادئ: القناعات الأساسية والجهات الموجه لها خدمات المنظمة.
- أدوات تحقيق المبادئ: الأساليب المعتمدة كالعمل الجماعي، أو التركيز على معايير الجودة والتميز التشغيلي.

- إستراتيجية المنظمة: النهج والمسار الإستراتيجي المتبع لخلق Value لجميع الأطراف المعنية، كخفض التكاليف المادية عبر الابتكار التكنولوجي والتطوير المباشر.

2- الأسطورة:

وهي المرويات والقصص التاريخية المنقولة حول نشأة المؤسسة، أو نجاحاتها المتتالية، أو العقبات التي تجاوزتها، وتؤدي دوراً فاعلاً في حماية القيم التنظيمية وتحفيز العاملين، كما تعد أداة اتصال تسلط الضوء على نقاط القوة والتميز طوال مسيرتها.

3- الأبطال:

سواء كانوا شخصيات حقيقية أم رمزية من تاريخ المنظمة، يمثلون القدوة نظراً لأعمالهم ومواقفهم التي أسهمت في تطور المؤسسة ورفعتها، وتستمد المنظمة من مسيرتهم معايير سلوكية تلهم العاملين وتدفعهم نحو التمسك بقيم الإدارة والقيادة.

4- الشعائر والطقوس والتقاليد:

تتمثل في التطبيقات والممارسات اليومية التي تخضع لأطر وإجراءات رسمية وغير رسمية، وتعبر عن التفاعل الاجتماعي والعاطفي والسلوكي للأفراد بما يتوافق مع الضوابط والأنظمة العامة التي تحدد حركة وتنظيم بيئة العمل.

5- اللغة:

وسيلة التواصل الإستراتيجي والتفاهم المهني بين الموظفين، وتشمل الألفاظ والمصطلحات الشائعة، والتوضيحات، والتلميحات السلوكية والرمزية المعتمدة في الخطاب التنظيمي.

6- الترتيبات المادية:

يتجلى ذلك في النمط الهندسي للمكاتب، وتوزيع الأثاث والمعدات، وطريقة تنسيق المساحات المخصصة لاستقبال المراجعين والضيوف، حيث تعكس هذه البيئة المادية الفلسفة التنظيمية القائمة.

7- الهيكل التنظيمي:

يمثل شبكة تسلسل السلطة، الصلاحيات، المسؤوليات، وقنوات الاتصال ونقل التقارير، إضافة إلى الإجراءات الإدارية والمسارات المتبعة لتنفيذ الأعمال.

8- الممنوعات (المحظورات):

تتمثل في القضايا والتصرفات السلوكية التي يُحظر الخوض فيها، وغالباً ما تكون ناتجة عن تجارب سابقة غير ناجحة أو أزمات مرت بها المنظمة، وقد يؤدي تجاوزها إلى اضطراب البيئة الداخلية وتشويه الصورة الذهنية الخارجية، مما ينعكس سلباً على الأداء العام.

أهداف إدارة الثقافة التنظيمية:

تهدف إدارة الثقافة التنظيمية إلى تحقيق الأهداف التالية (جاد الرب، 2013م، ص. 116):

1. الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال.
2. التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.
3. ثبات القيادة والهدف والعمل على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري.
4. السعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.
5. العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
6. تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
7. الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة.
8. العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته

منهج الدراسة: يلعب موضوع البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها دوراً مباشراً في اختيار منهجه، وتحديد الأساليب المناسبة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية، وعلى ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها وطبيعة المتغيرات التي يضمها، فقد اعتمد الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يفوق حاجز جمع المعلومات لوصف ظاهرة معينة، ليخوض في تفسيرها وكشف العلاقات التي تربط بينها.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالهيئة الليبية لجودة التعليم، والبالغ حجمه (80) موظف وموظفة.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث في تحديد العينة على المصدر الإحصائي (Krejcia & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة بناء على حجم المجتمع الكلي، وبناءً عليه تم توزيع الاستبانات وعددها (66) استبانة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل لضمان دقة النتائج الإحصائية وعددها (6) استبيانات.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

1. المصادر الأولية: للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية، لجمع البيانات التي تم تصميمها وبناؤها لأغراض الدراسة الحالية، حيث تم بناء الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الاطلاع على عدد من المقاييس (الاستبانات) المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

2. المصادر الثانوية: تم الاستعانة بعدد من المصادر العربية والأجنبية المتوفرة، والمتمثلة في الكتب، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل والأطروحات الجامعية، والدوريات، وشبكة المعلومات (الإنترنت)، التي تناولت موضوعي القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية، والتي كان لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لتغطية الجانب النظري وكذلك دعم الجانب العملي بها.

أداة البحث: تتمثل أداة البحث في قسمين هما:

دور القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الهيئة الليبية لجودة التعليم.

القسم الأول: يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتضمن فقرات المتغير المستقل والتابع ضمن مقياس ليكرت (Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو التالي:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد توزعت الفقرات لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما وهي:

1. المتغير المستقل: (القيادة الرقمية) وتكون من (15 فقرة).

2. المتغير التابع: (الثقافة التنظيمية)، وتكون من (10 فقرات).

صدق وثبات الأداة: اعتمد الباحث للتأكد من صلاحية الاستبانة على (4) محكمين متخصصين في مجال الإدارة، وقد قاموا بتعديل الاستبانة من حذف وإضافة واستبدال لبعض فقراتها، وتم الأخذ بإرشاداتهم حيث تم تعديل الاستبانة بناءً على هذه الملاحظات، إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية، كما تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام معامل ألفا – كرونباخ (Alpha Cronbach)، والذي بلغ (0.942) لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية و (0.959) للتميز المؤسسي وفقاً لاتجاهات عينة الدراسة، الأمر الذي انعكس تأثيره على الصدق الذاتي الذي يُمثل الجذر التربيعي للثبات، حيث بلغ (0.97) لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية و (0.980) للتميز المؤسسي.

الأساليب الإحصائية المتبعة:

لتحقيق أغراض هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية منها:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. **اختبار الاعتمادية:** وذلك باستخدام معامل لاختبار ثبات استجابات العينة واختبار مدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.
3. **اختبار الارتباط:** لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية.

عرض البيانات العامة لعينة الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:

يوضح الجدول التالي أن نسبة (73%) من أفراد العينة كانت للذكور، فيما بلغت نسبة الإناث (27%).

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	44	%73
أنثى	16	%27
المجموع	**60**	**%100**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول التالي أن نسبة (25%) جاءت للفئة العمرية للفئة العمرية من (30 إلى 40) سنة، أما الفئة العمرية من (41 – 50) سنة؛ فكانت نسبتها (42%)، فيما جاءت نسبة (33%) للفئة العمرية التي تجاوزت أعمارهم (50) سنة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 30 إلى 40	15	%25
من 41 إلى 50	25	%42
أكثر من 50 سنة	20	%33
المجموع	**60**	**%100**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول التالي أن نسبة (8%) جاءت للأفراد فئة (ثانوية أو أقل)، ونسبة (41%) للفئة الجامعية، ونسبة (16%) لذوي المؤهل التعليمي (ماجستير)، بينما جاءت نسبة (35%) للفئة المتحصلة على درجة الدكتوراه.

جدول رقم (4 - 8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوية أو أقل	5	%8
جامعي	24	%41
ماجستير	10	%16
دكتوراه	21	%35
المجموع	**60**	**%100**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول التالي أن نسبة (5%) من أفراد العينة كان عدد سنوات عملهم بالجامعة أقل من خمس سنوات، بينما ما نسبته (50%) تراوحت سنوات عملهم ما بين (5 – 9) سنوات، وجاءت نسبة (45%) للأفراد الذين تجاوزت خدمتهم في الجامعة العشر سنوات.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	%5
من 5 إلى أقل من 10	30	%50
من 10 سنوات فأكثر	27	%45
المجموع	**60**	**%100**

التحليل الإحصائي للبيانات:

يحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية، والمتمثل في المتغير المستقل (التحول الرقمي).

1. الرؤية الرقمية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير الرؤية الرقمية

ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تمتلك الهيئة رؤية رقمية واضحة توجه وضع الخطط الاستراتيجية.	3.73	1.413	3	مرتفع
2	تساهم الرؤية الرقمية في تخفيض مستوى الغموض البيئي عبر تزويدنا بمعلومات دقيقة.	3.55	1.268	5	مرتفع
3	تضع الهيئة ضمن أهدافها الأساسية الوصول إلى الرؤية الرقمية الشاملة.	3.75	1.385	2	مرتفع
4	تعتمد الهيئة على رؤيتها الرقمية وقدرتها في مواجهة الأزمات التنظيمية.	3.60	1.543	4	مرتفع
5	تنجح الهيئة في بناء بصيرة رقمية للعملاء وفقاً للمعلومات المتوفرة لديها.	3.97	1.193	1	مرتفع
المتوسط العام والانحراف المعياري العام		**3.72**	**1.243**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: **(تنجح الهيئة في بناء بصيرة رقمية للعملاء وفقاً للمعلومات المتوفرة لديها)**، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.193)، بينما تحصلت الفقرة **(تضع الهيئة ضمن أهدافها الأساسية الوصول إلى الرؤية الرقمية الشاملة)** على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.385)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على **(تساهم الرؤية الرقمية في تخفيض مستوى الغموض البيئي عبر تزويدنا بمعلومات دقيقة)** على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.268)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير الرؤية الرقمية بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع مستوى هذا المتغير، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (3.72) وبانحراف معياري (1.243).

2. الثقافة الرقمية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير الموارد البشرية

ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	لدى الهيئة القدرة على تحقيق أهدافها للوصول إلى ثقافة رقمية حقيقية.	3.93	1.287	3	مرتفع
2	تمتلك الهيئة القدرة على التواصل الفعال مع العميل من خلال التعامل الرقمي.	3.95	1.333	2	مرتفع
3	نجحت الهيئة في إيجاد تواصل رقمي يميزها عن بقية المنظمات الأخرى.	3.92	1.191	4	مرتفع
4	يتم تطويع العادات والتقاليد لتناسب السياقات الرقمية عند التعامل مع العملاء في الهيئة.	2.85	1.147	5	متوسط
5	تنجح الهيئة في نشر ثقافتها المؤسسية رقمياً لشرائح مختلفة.	4.03	1.119	1	مرتفع
المتوسط العام والانحراف المعياري العام		**3.61**	**0.841**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (**تنجح الهيئة في نشر ثقافتها المؤسسية رقمياً لشرائح مختلفة**) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.119)، بينما تحصلت الفقرة (**تمتلك الهيئة القدرة على التواصل الفعال مع العميل من خلال التعامل الرقمي**) على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.333)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على (**يتم تطويع العادات والتقاليد لتناسب السياقات الرقمية عند التعامل مع العملاء في الهيئة**) على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (1.147)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير الثقافة الرقمية بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع مستوى هذه المعوقات، نلاحظ ارتفاع مستوى هذا المتغير، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (3.85) وبانحراف معياري (0.841).

3. الاستراتيجية الرقمية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير الاستراتيجية الرقمية

ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تطبق الهيئة سياسات صارمة لحماية خصوصية البيانات	4.20	0.988	1	مرتفع جداً
2	تستخدم الهيئة أنظمة متطورة للكشف المبكر عن التهديدات السيبرانية	4.18	1.033	2	مرتفع
3	تخصص ميزانية دورية لتحديث برامج وأدوات الحماية الأمنية	3.93	0.891	4	مرتفع
4	تتوفر خطط طوارئ لضمان استرجاع البيانات واستمرارية العمل	4.15	1.087	3	مرتفع
5	تُنظم حملات توعية دورية للموظفين حول مخاطر الأمن السيبراني	2.50	1.117	5	متوسط
المتوسط العام والانحراف المعياري العام		**3.79**	**1.108**	**مرتفع**	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (**تطبق الهيئة سياسات صارمة لحماية خصوصية البيانات**) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.988)، بينما تحصلت الفقرة (**تستخدم الهيئة أنظمة متطورة للكشف المبكر عن التهديدات السيبرانية**) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.033)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على (**تُنظم حملات توعية دورية للموظفين حول مخاطر الأمن السيبراني**) على المرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي (2.50)، وانحراف معياري (0.117)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير الاستراتيجية الرقمية بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع مستوى هذا المتغير، حيث بلغ متوسطه نلاحظ ارتفاع مستوى هذا المتغير، حيث بلغ متوسطه (3.79) وبانحراف معياري (1.108).

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للمتغير التابع (الأداء)

ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تركز الهيئة عند معالجة التحديات والمشكلات على الآثار المترتبة على الأداء المالي والاقتصادي.	3.85	0.882	4	مرتفع
2	تُبنى العلاقات الإنسانية والمهنية داخل الهيئة على أسس التعاون، والعمل الجماعي، وتحقيق الرفاه المالي والنفسي للموظفين.	4.18	0.745	1	مرتفع
3	تعتمد الترقية والتقدم الوظيفي في الهيئة على الكفاءة والجدارة الإدارية والأكاديمية، بعيدًا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.	3.42	1.105	9	مرتفع
4	تشجع الهيئة روح الإبداع والابتكار، وتعمل على تقييم المبادرات التطويرية المقدمة من الموظفين بانتظام.	3.76	0.912	6	مرتفع
5	تسعى الهيئة للابتعاد عن النمطية والجمود الإداري.	3.68	0.954	7	مرتفع
6	تهدف أنظمة التقييم والرقابة وضمان الجودة بالهيئة إلى التحسين والتحفيز والمكافأة، وليس لمجرد فرض العقوبات.	3.92	0.826	3	مرتفع
7	تُدار النزاعات واختلافات العمل بطريقة احترافية تعتمد على الحوار البناء والحلول التوافقية.	4.05	0.791	2	مرتفع
8	يعتمد البناء التنظيمي للهيئة على التفويض الفعال للصلاحيات، وتجنب المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات.	3.35	1.084	10	متوسط
9	يتميز الهيكل التنظيمي للهيئة بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع التغييرات والمستجدات البيئية والأكاديمية.	3.80	0.865	5	مرتفع
10	تُعطى الأولوية لتسهيل الإجراءات وتقليل البيروقراطية غير الضرورية، مع الالتزام باللوائح والمعايير المعتمدة.	3.52	1.021	8	مرتفع
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	**3.75**	**0.684**	**مرتفع**	

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في الهيئة بمتوسط عام (3.75) وانحراف معياري (0.684)، حيث احتلت العبارة المتعلقة بـ "تُبنى العلاقات الإنسانية والمهنية داخل الهيئة على أسس التعاون، والعمل الجماعي، وتحقيق الرفاه النفسي للموظفين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.745)، تليها العبارة "تُدار النزاعات واختلافات العمل بطريقة احترافية تعتمد على الحوار البناء والحلول التوافقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.791)، مما يعكس تجانساً إيجابياً في آراء الموظفين حول بيئة العمل التعاونية، في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "يعتمد البناء التنظيمي للهيئة على التفويض الفعال للصلاحيات، وتجنب المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة (العاشرة) بمتوسط حسابي (3.35) ومستوى أهمية متوسط، وانحراف معياري (1.084)، مما يدل على وجود تباين في وجهات النظر نحو مستوى تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، ورغبة الموظفين في تحسين الممارسات الإدارية المتعلقة بالمرونة والتفويض لدعم أهداف ضمان الجودة بكفاءة أعلى.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة بين التحول الرقمي وبين الثقافة التنظيمية في الهيئة.

وللتأكد من هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون".

اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية

التحول الرقمي		
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.59
	الدلالة الإحصائية	0.000
القــرار	وجود علاقة طردية متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير التحول الرقمي ومتغير الثقافة التنظيمية بلغ (0.59) بدلالة إحصائية (0.000) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التحول الرقمي وبين الثقافة التنظيمية في الهيئة، وهي علاقة طردية متوسطة.

1. الفرضية الفرعية الأولى:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية وبين الثقافة التنظيمية في الهيئة.

اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين الرؤية الرقمية والثقافة التنظيمية

الرؤية الرقمية		
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.51
	الدلالة الإحصائية	0.000
القــرار	وجود علاقة طردية متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير التحول الرقمي ومتغير الثقافة التنظيمية بلغ (0.51) بدلالة إحصائية (0.000) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التحول الرقمي وبين الثقافة التنظيمية في الهيئة، وهي علاقة طردية متوسطة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وبين الثقافة التنظيمية في الهيئة.

اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

الثقافة الرقمية		
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.50
	الدلالة الإحصائية	0.005
القــرار	وجود علاقة طردية متوسطة	

تبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير الثقافة الرقمية ومتغير الثقافة التنظيمية بلغ (0.50) بدلالة إحصائية (0.005) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الموارد البشرية ومتغير الثقافة التنظيمية لدى موظفي الهيئة ، وهي علاقة طردية قوية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية وبين الثقافة التنظيمية في الهيئة.

اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والثقافة التنظيمية

الاستراتيجية الرقمية		
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.53
	الدلالة الإحصائية	0.000
القــرار	وجود علاقة طردية متوسطة	

تبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير الاستراتيجية الرقمية ومتغير الثقافة التنظيمية بلغ (0.53) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الاستراتيجية الرقمية ومتغير الثقافة التنظيمية لدى موظفي الهيئة ، وهي علاقة طردية متوسطة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية في الهيئة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.71)، وتصدر بعد "الاستراتيجية الرقمية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.79)، يليه بعد "الرؤية الرقمية" بمتوسط (3.72)، بينما جاء بعد "الثقافة الرقمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61).

2. حققت الهيئة مستوى مرتفعاً في الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3.75)، مما يشير إلى التزام تنظيمي عالٍ بمعايير الجودة والاحترافية في تقديم الخدمات.

3. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية، بمعامل ارتباط بلغ (0.59)، مما يعني أن تعزيز أدوات القيادة الرقمية يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الثقافة التنظيمية.

4. أظهرت النتائج أن بعد "الاستراتيجية الرقمية" هو الأكثر ارتباطاً بالثقافة التنظيمية بمعامل (0.53)، في حين كان بعد "الثقافة الرقمية" هو الأقل ارتباطاً بمعامل (0.50)، ويعزى ذلك لتدني مستوى تطويع العادات والتقاليد وفق السياقات الرقمية الذي سجل متوسطاً قدره (2.85).

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز الجانب الثقافي للتحول الرقمي:

- وضع برامج مخصصة لإعادة تشكيل العادات والتقاليد الإدارية داخل الهيئة بما يتلاءم مع البيئة الرقمية، وتقليل المقاومة لتبني الأدوات الحديثة.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة لترسيخ مفهوم الثقافة الرقمية بين العاملين، كونها جاءت في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الرقمية، وسجلت أدنى متوسط حسابي (2.85) في تطويع الممارسات الرقمية.

2. استثمار قوة الاستراتيجية والرؤية الرقمية:

- الاستفادة من تصدر بعد "الاستراتيجية الرقمية" (3.79) وقوة ارتباطه بالثقافة التنظيمية (0.53)، عبر تحديثها دورياً لتواكب التطورات التكنولوجية واستغلالها كمحرك أساسي للتطوير.
- تفعيل "الرؤية الرقمية" (3.72) بشكل أكبر من خلال ربطها بالأهداف الفردية للموظفين لضمان استدامة الأداء المرتفع.

3. تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية:

- توفير برامج تدريبية متقدمة للإدارة العليا والوسطى في مجال القيادة الرقمية، لضمان انعكاس هذه المهارات بشكل مباشر على تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية (وفقاً لمعامل الارتباط 0.59).
- استغلال المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية (3.75) لترسيخ سياسات التحول الرقمي، وتسهيل انتقال الهيئة نحو تقديم خدمات رقمية متكاملة بالكامل.

4. مقترحات لدراسات مستقبليّة:

- إجراء دراسة قياس أثر دور "الثقافة الرقمية" كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي.
- دراسة المعوقات الاجتماعية والتنظيمية التي تحد من تطويع العادات والتقاليد في بيئات العمل الرقمية.

قائمة المراجع:

1. المراجع العربية:

- إمام، محمود السيد، والسيد، محمود، وأحمد، آية. (2024). أثر القيادة الرقمية على الريادة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 8(2)، 29-50.
- أعميد، مصطفى علي بلقاسم. (2025). دور الثقافة التنظيمية على متغيرات الإبداع الإداري في المنظمات العامة دراسة تطبيقية على الإدارتين الوسطى والدنيا في مصفاة الزاوية. مجلة العلوم الشاملة، 9(ملحق 36)، 1574-1613.
- توفيق، حسام الدين سيد. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 1(1)، 1-62.
- جاد الرب، سيد أحمد. (2013). إدارة الثقافة التنظيمية وتغييرها. دار الفكر العربي.
- الحربي، بدر بن جزا. (2025). أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. التجارة والتمويل، 45(3)، 174-209.
- السنباني، عامر عبدالوهاب علي. (2025). تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة الآداب، 13(3)، 209-244.
- سهيل، ليلى كمال. (2019). إستراتيجية الأمواج المتداخلة كمتغير وسيط بني القيادة الرقمية وتسويق (Gamification) (دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات التسويقية الرقمية) [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الكوفة، العراق.
- الشمراني، مها فهد (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، (58)، 498-525.
- عبد الدائم، باية. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العلمية بالبليدة) [رسالة علمية]. جامعة الجزائر -2-، الجزائر.
- علي، أيمن ميرغني إبراهيم. (2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق الثقافة التنظيمية: بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(1).
- عيساوي، وهيبة. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار) [رسالة علمية]. جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- عيسى، أحمد السيد. (2023). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي. مجلة البحوث التجارية، 45(4)، 345-387.
- محي الدين، يارا محمود هاني. (2024). تأثير الثقافة التنظيمية على إنتاج العلاقات العامة للبيانات الصحفية. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، 2024(86)، 465-500.
- مصطفى، عبد الرزاق، وآخرون. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39(1).

2. المراجع الأجنبية:

- Turyadi, Iman., Zulkifli, Zulkifli., Tawil, Muchtar Royyani., Ali, Hapzi, & Sadikin, Ali. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. Jurnal Ekonomi, 12(2), 1671–1680.