

أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية)

د. سماح فرج محمد عيد

استاذ مساعد في الإدارة العامة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية (فعالية قرار القائد الرقمي، الثقة الرقمية، البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة) وبين إدارة التغيير التنظيمي.

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بمصلحة الجمارك المصرية من (مأموري الجمارك، والمديرين، ومديري العموم، ورؤساء الإدارة المركزية ورؤساء القطاع)، وقد شمل هذا المجتمع ١٠٠٠٠ مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها ٣٧٠ مفردة.

ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة قصور مقومات القيادة الرقمية ، نتيجة إلى قصور فعالية قرارات القائد الرقمي، قصور مهارة الثقة الرقمية، ضعف البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة، بالإضافة إلى ضعف إدارة التغيير التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات اهمها إنشاء قسم لإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي للمصلحة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية – إدارة التغيير التنظيمي.

The impact of digital leadership on change management (A field study on the Egyptian Customs Authority)

Abstract:

The study aims to analyze the relationship between the dimensions of digital leadership (the effectiveness of the digital leader's decision, digital trust, and the technological dimension of the interest under study) and organizational change management .

This research relied on the descriptive and analytical method, and the study population included all employees of the Egyptian Customs Authority (customs commissioners, directors, general managers, heads of central administration and sector heads), and this population included 10,000 individuals, and the study relied on a stratified random sample, consisting of 370 individuals.

The most important findings of the study include the lack of digital leadership components, as a result of the lack of effectiveness of the digital leader's decisions, the lack of digital trust skills, the weak technological dimension of the authority in question, in addition to the weakness of organizational change management.

The study came up with a set of recommendations, the most important of which is the establishment of an organizational change management department within the organizational structure of the department under study.

Keywords: Digital Leadership - Organizational Change Management.

المقدمة:

تعتبر القيادة الرقمية ضرورة ملحة في عالم اليوم، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ في جميع جوانب عمل المنظمات، فالقادة الرقميون هم من يقودون فرقهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة في بيئة عمل متغيرة ومتصلة عالمياً. (الفضلي، ٢٠١٩، ص ٨٤)

وتتطلب القيادة الرقمية مجموعة متنوعة من المهارات التي تمكن القائد من تحقيق النجاح في بيئة عمل ديناميكية، من أهم تلك المهارات القدرة على التفكير النقدي والإبداعي، وحل مشكلات العمل، واتخاذ القرارات الصعبة، بالإضافة إلى المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، كما يجب أن يتمتع القائد الرقمي بالمرونة والقدرة على التكيف مع كافة المتغيرات المتسارعة والمستمرة، بالإضافة إلى الرؤية المستقبلية التي تمكنه من قيادة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المستهدفة. (الحلاق، ٢٠٢١، ص ٥٦)

وعلى الرغم من أهمية القيادة الرقمية، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي يجب على القادة التغلب عليها والتي تتمثل في مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية لدى بعض العاملين، والتحديات الأمنية المرتبطة بأمن معلومات استخدام التكنولوجيا. (الحربي، ٢٠٢٠، ص ٢١٦)

يعد التغيير التنظيمي أمراً حتمياً وضرورياً لكافة المنظمات، كما أنها عملية مستمرة تحمل في طياتها التجديد والتطوير مما يستوجب على تلك المنظمات ضرورة التكيف مع أنماط التغيير وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشتها وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح العاملين والمنظمة على حد سواء. (الزغبى، ٢٠٢٢، ص ٧٢)

أولاً: الإطار العام للدراسة:

١- الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية إلى تحسين وتطوير القيادة الرقمية في قطاعات التعليم المختلفة وكذا بيان مستويات ودرجة ممارستها في تلك القطاعات، وتحليل العلاقة فيما بينها وبين الكفاءة الرقمية، فقد تناولت دراسة

(العتيبي، ٢٠٢٣) التعرف على درجة ممارسة وتطوير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس القطاع العام بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، وقد تناولت دراسة (السحيمات، ٢٠٢٣) التعرف على مستوى القيادة الرقمية عند مديري المدارس الحكومية في الكرك من وجهة نظر المعلمين، في حين هدفت دراسة (السويدات، ٢٠٢٣) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية لواء الرصيفة ضمن المعايير التابعة لجمعية التكنولوجيا الدولية، وتناولت دراسة (Abdullah&Abdul Kadir,2023) العلاقة بين الكفاءة الرقمية والقيادة الرقمية في المدارس الثانوية في مدينة كلانج بماليزيا ، واتجهت دراسة (Khurniawan et al.,2024) إلى التعرف على طريقة تحسين القيادة الرقمية للعمل على التحول الرقمي في جامعة تيربوكا في أندونيسيا، من وجهة نظر الطلاب، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة الرقمية وبين التحول الرقمي والكفاءة الرقمية، كما انها تمارس بدرجة مرتفعة في القطاع التعليمي السعودي، ووجود فروق معنوية في درجة ممارستها ترجع إلى متغيرات النوع، الخبرة، والتخصص.

وقد تناولت الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي علاقة جودة الخدمات ، الاداء الوظيفي، التميز التنظيمي وأيضا تناولت تلك الدراسات اثر التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي، وأسباب عدم نجاح بعض الشركات الأمريكية والأوروبية في تحقيق التغيير التنظيمي، فقد تناولت دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢٢) توضيح دور التحول الرقمي في تحسين التغيير التنظيمي، بينما تناولت دراسة (عبد الباقي، ٢٠٢٢) علاقة التغيير بجودة الخدمات ، وقد هدفت دراسة (العمرى، ٢٠٢٣) التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بينما هدفت جمعة، ٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي، وقد اتجهت دراسة (Kotter, 2023) إلى تحليل أسباب فشل التغيير التنظيمي في بعض المؤسسات الأمريكية والأوروبية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وجود علاقة طردية ذا دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وبين جودة الخدمات، الاداء الوظيفي، التميز

التنظيمي، كما أشارت نتائج الدراسات إلى اعتماد التغيير التنظيمي على القابلية للأستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، وأن عملية التغيير التنظيمي تتطلب قيادة فعالة تفود عملية التغيير.

١/١ الفجوة البحثية.

أ- من حيث البيئة التي اجريت فيها الدراسات ومتغيراتها:

إن معظم الأدبيات السابقة التي تناولها الباحثون تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة، ولم تتطرق تلك الدراسات إلى مجال الدراسة الحالي بشكل مباشر، وبالتالي تحاول هذه الدراسة مسابقة التطور الإداري المنشود من خلال تناولها لأحد المفاهيم الإدارية الهامة وهو مفهوم القيادة الرقمية (كمتغير مستقل)، وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي (كمتغير تابع).

ب- من حيث حجم العينة.

تنوعت الدراسات السابقة في تحديد حجم عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين الأحجام الصغيرة والكبيرة للعاملين المستقصى منهم إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على عينة قوامها (٣٦٠) من العاملين بالمصلحة محل الدراسة، مما سهل للباحث الحصول على نتائج للتحليل الإحصائي والتوصيات الملائمة لمجال الدراسة.

ج- من حيث منهجية الدراسة.

تنوعت منهجية الدراسات السابقة حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكذا كمياً بإعطائها وصفاً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، حيث أنه يتلائم مع موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إليها.

٢/١ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

وقد أفادت الأدبيات السابقة الدراسة الحالية في تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة، والاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم النظام المقترح للإطار النظري للدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية، وكذا تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل عملية التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في الدراسة الحالية.

٢ - مشكلة الدراسة:

قدرة القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي تواجه تحديات كبيرة، مثل مقاومة العاملين للتغيير وعدم التوافق بين المهارات الرقمية والإدارية، بالإضافة إلى ذلك، تواجه المنظمات تحديات متزايدة في ظل تسارع وتيرة التكنولوجيا الرقمية، حيث تتطلب تلك التكنولوجيا توافر القدرة لدى القيادات على تحقيق التوازن بين الابتكار التكنولوجي والمحافظة على استقرار العمليات التنظيمية، وتعانى العديد من المنظمات إلى وجود القادة الذين يتمتعون بالخبرة اللازمة في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية بشكل استراتيجي، مما قد يؤدي إلى تباطؤ أو فشل عمليات التغيير التنظيمي.

من خلال مقابلات الباحثة مع عينة أستطلاعية من العاملين بالمصلحة محل الدراسة قوامها (٣٠) مفردة، تبين أنها تواجه مشكلة حقيقية تتمثل في قصور تطبيق مفهوم القيادة الرقمية والاستفادة منه بشكل فاعل مما يحد من عمليات التغيير التنظيمي بالمصلحة محل الدراسة*. وفيما يلي استعراض قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الإستطلاعية.

* تم إجراء مقابلة مع عينة من العاملين قوامها (٣٠) مفردة من مختلف المستويات الإدارية بالمصلحة محل الدراسة للوقوف على أبعاد المشكلة البحثية بتاريخ ٢٠٢٢/١١/٤ بمقر المصلحة،

جدول رقم (١) قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الإستطلاعية.

م	العبارة	إجابة المستقصى منه
١	يلجأ المديرين للتقنيات الحديثة لتزويد العاملين بنتائج القرارات المتخذة	
٢	تهتم المصلحة بزيادة دراية المديرين بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.	
٣	تطبق المصلحة مفهوم القيادة الرقمية بصفة مستمرة خاصة وقت حدوث أزمات في العمل.	
٤	تجرى المصلحة تغييرات جوهرية ومستمرة في هيكلها التنظيمي لتحسين ادائها.	
٥	تهتم المصلحة بالتغيير المستمر في أساليب وطرق العمل.	
٦	تقوم المصلحة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة بصفة مستمرة.	

المصدر: إعداد الباحثة.

وبتحليل إجابات المستقصى منهم تبين الآتى:

- أفاد ٦٥% من أفراد العينة عدم لجوء المديرين للتقنيات الحديثة لتزويد العاملين بنتائج القرارات المتخذة، بينما أفاد ٣٥% من أفراد العينة لجوء المديرين لمثل تلك التقنيات.
- نفى ٨٥% من أفراد العينة أهتمام المصلحة بزيادة دراية المديرين بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بينما قرر ١٥% من أفراد العينة وجود هذا الاهتمام.
- أجاب ٧٥% من العينة أن المصلحة لاتطبق مفهوم القيادة الرقمية بصفة مستمرة، بينما أجاب ٢٥% من أفراد العينة تطبيق هذا المفهوم .
- يرى ٦٠% من أفراد العينة أن المصلحة لا تجرى تغييرات جوهرية ومستمرة في هيكلها التنظيمي لتحسين ادائها ، بينما يرى ٣٠% من أفراد العينة إجراء مثل هذه التغييرات، ويرى ١٠% أنه لا يعرف.
- يرى ٧٠% من أفراد العينة المصلحة لا تهتم بالتغيير المستمر في أساليب وطرق العمل ، بينما يرى ٣٠% وجود مثل هذا الاهتمام.
- يرى ٦٥% من أفراد العينة أن المصلحة لا تقوم بتطوير التكنولوجيا المستخدمة بصفة مستمرة ، بينما يرى ١٥% من أفراد العينة إجراء مثل هذا التطوير، ويرى ٢٠% أنه لا يعرف.

ومن خلال التحليل السابق للدراسة الإستطلاعية يمكن للباحثة تشخيص المشكلة البحثية في: قصور إدارة التغيير بالمصلحة محل الدراسة نتيجة ضعف التوجه نحو تطبيق مفهوم القيادة الرقمية.

٣- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل أثر تطبيق القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي بالمصلحة محل الدراسة.
- لقاء الضوء على الإطار الفكري لمدخل القيادة الرقمية والتغيير التنظيمي.
- تحديد أوجه القوة والقصور في متغيرات الدراسة بالمصلحة محل البحث.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الدافعة إلى إحداث التغيير التنظيمي بالمصلحة محل الدراسة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج .

٤- أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلي ما يمكن أن تساهم به من إضافات علي كل من المستوي النظري والمستوي التطبيقي.

أ- الأهمية العلمية :

- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة وخاصة في جمهورية مصر العربية نظراً لندرة الدراسات التي تناولت علاقة القيادة الرقمية بالتغيير التنظيمي.
- المساهمة في الدراسات والبحوث العلمية العربية التي تهتم بأبعاد وجوانب مدخل القيادة الرقمية وأثره على التغيير التنظيمي في مجال إدارة الأعمال، ولذا يمكن اعتبار الدراسة الحالية هي محاولة لإضافة نقطة جديدة في مجال تخطيط القيادة الرقمية والتغيير التنظيمي.

ب- الأهمية العملية (التطبيقية) :

- الإسهام في تحقيق التغيير التنظيمي بالمصلحة محل الدراسة من خلال تبني مدخل القيادة الرقمية .
- المساهمة في تحسين أداء المصلحة محل الدراسة وزيادة أنتاجيتها من خلال زيادة مستوى أداء القادة الرقميين.

- الاستفادة من نتائج الدراسة لرؤساء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين في فهم دور القيادة الرقمية (بمختلف أبعادها) على إدارة التغيير التنظيمي مما يساهم في تحسين أداء المصلحة محل الدراسة.
- كون الدراسة سنتتتهي إلى تقديم عدد من التوصيات العملية التي قد تساهم في بلورة عملية القيادة الرقمية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي.

٥- فروض الدراسة:

- بناء على المشكلة السابق تحديدها فإن فروض الدراسة تتمثل فيما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الرقمي وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الرقمية وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي لمصلحة الجمارك المصرية وبين وبين إدارة التغيير التنظيمي.

٦ - منهجية الدراسة.

أ- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مأموري الجمارك، والمديرين، ومديري العموم، ورؤساء الإدارة المركزية ورؤساء القطاع بمصلحة الجمارك، وذلك حتى يكون هناك تمثيلاً لهذا المستوى وتفاذي احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع ١٠٠٠٠ مفرد.

أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية نظراً للتجانس النسبي بين مفردات ووحدات هذا المجتمع، وقد وتم تحديد عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية: (حميدة، ٢٠١٦).

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين 10000) مفردة.

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة % 95 (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة 50% للحصول على أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E 0.05 الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{10000}} =$$

$$n = \frac{0.25}{\left[.000650\right] + \frac{0.25}{10000}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000025} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000675} = 370$$

طبقا لمعادلة حجم العينة ولجمع عدد اكبر من قوائم الإستقصاء فقد تم توزيع عدد (370) استمارة، وباستعادة الاستمارات تبين عدم صلاحية عدد (10) إستماره للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون إجمالي عدد الإستمارات التي تم تحليلها إحصائيا (360) إستماره بنسبة (97.3%) وهى نسبه مقبوله إحصائيا لتعميم نتائج الدراره الميدانيه.

ب- طرق جمع البيانات.

- بالنسبة للدراسة النظرية:

- اعتمدت الباحثة على المصادر التالية فى جمع البيانات على النحو التالى:
- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet)
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق أستمارات أستقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية وقد تم توجيه تلك الإستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالمصلحة محل الدراسة بالإضافة إلى الإستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

- طرق معالجة البيانات.

- تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتتمثل تلك الأساليب فيما يلى:
- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الاستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة دراسته تجاه أبعاد الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى أنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الأختلاف بين أجابات المستقصى منهم.
- أختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الأقتران بين متغيرات الدراسة للأستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٧- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: سوف تقتصر هذه الدراسة على العاملين بمصلحة الجمارك المصرية لسهولة التواصل مع أفراد العينة.

٢- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة بصفة أساسية على دراسة العلاقة بين متغيرين وهما:

- القيادة الرقمية من حيث أبعاد: (فعالية قرارات القائد الرقمي –الثقة الرقمية – البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة).

- إدارة التغيير التنظيمي.

٣- الحدود الزمنية: سوف يتم تجميع البيانات الأولية في الفترة ما بين يوليو ٢٠٢٢ – ٢٠٢٤ وهي الفترة التي تضمنت توافر البيانات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى أنها فترة إعداد الدراسة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

١- الإطار الفكري للقيادة الرقمية:

١/١ مفهوم القيادة الرقمية.

القيادة الرقمية هي تلك العملية التي تتم من خلال التقنية ولكنها ليست التقنية في حد ذاتها (Blau and Presser, 2023). وقد عرف (Avolio, 2024) القيادة بصفة عامة بأنها عملية التأثير الاجتماعي لإنتاج التغيير في سلوك الأفراد والجماعات وكذا المنظمات، كما عرف عدد من الباحثين القيادة الرقمية بأنها إنجاز الهدف المطلوب الذي يعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتوجيه الموارد البشرية، كما يطلق على القيادة الرقمية بأنها أساليب التأثير التي تحدث في البنى التنظيمية الجديدة المتأثرة بتقنيات الاتصالات والمعلومات، المنظمات الشبكية، أو المنظمات الافتراضية، والتي تعرف اليوم ببيئات العمل الجديدة أو البيئات الرقمية، حيث يتميز هذا العصر التقني بزيادة انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف المنظمات والتنامي الكبير في توظيفها في التواصل والتأثير فلا شك أن تلك القيادة يمكن أن تحدث ذلك التأثير والتغيير وتحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة والقادة. (Toffler , 2020)

٢/١ مهارات القادة الرقميين.

علاوة على خصائص القادة الأساسية من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، يجب أن يتميز القادة الرقميين بمعارف وقدرات استخدام وتوظيف التقنية ووسائلها المختلفة، كما يجب أن يدركوا أهمية تلك التقنية وكيفية تطبيقها وتوظيفها.

وقد أشار (Welsum and Lanvin, 2022) أن مهارات القادة الرقميين تتمثل في القدرة على استغلال الفرص التي توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، لضمان أداء أكثر كفاءة وفعالية، لاكتشاف إمكانية توافر طرق جديدة لممارسة الأعمال والتأثير على العاملين. كما أشار (Albidewi, 2023) إلى أن على القادة الرقميين أن يميزوا أنفسهم في مجالات تتمثل في القيادة الاستراتيجية، الشخصية، والقيادة التواصلية والقيادة التحفيزية، والقيادة الرقمية، كما تطرق (Azimi, 2020) إلى أن القدرات المتوقعة من القادة الرقميين لقيادة فرق العمل الافتراضية تتمثل في القدرة على بناء الخطط الواضحة والمنظور السليم لقيادة الكيانات الرقمية، اختيار فريق العمل لاستيعاب والمحافظة على ذوي المواهب المتعددة، تعزيز الثقافة المهنية العالية، المخاطرة، القدرة على التفكير، التسامح حيال الغموض والأضطراب، القدرة على تعزيز العلاقات، وتطوير ثقافة تبادل المعلومات.

كما أشارت (Liliana, 2021) أنه يمكن للقادة الرقميين أن يحولوا التحديات إلى فرص من حيث العمل النشط، والتكيف، وتطوير المهارات التقنية، والأختيار الأفضل للتقنيات المستخدمة في بيئة العمل المختلفة، حيث تعد التقنيات المتسارعة عامل إضافة في مختلف المنظمات، ويجب على القائد الرقمي أدراك تلك المساهمة التي يمكن أن تضيفها مختلف التقنيات للمنظمة. وقد أشار (Moyle, 2022) أن قدرات القادة الرقميين قادرة على تحقيق القيادة والإبداع التنظيمي، ودمج تقنيات الاتصالات والمعلومات، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل وكيفية الوصول إليه، وتوظيف التقنيات لحل المشكلات المتعددة، والقدرة على التعامل مع الآخرين خارج نطاق العمل.

وتختلف مهارات القيادة الرقمية عن المهارات المتعارف عليها في أنماط القيادة التقليدية، نظرا لاختلاف نمط القيادة، والوسائط المستخدمة، وقد أشار Dasgupta, (2021) أن من أهم المهارات للقيادة الرقمية: مهارات التواصل الكتابي عبر وسائط التقنية، ومهارات التواصل الاجتماعي مع المرؤوسين، عقلية متعددة ومنفتحة على الثقافات المتعددة، والعاطفة والحساسية نحو العاملين، والعمل المتواصل دون التقيد بأماكن وأوقات عمل محددة. وحيث مكنت تقنيات الاتصالات والمعلومات القادة الرقميين من التشارك الواسع في المعرفة ونقلها داخل وخارج المنظمة، مما يتطلب توافر مهارات عديدة من حيث التنسيق وإدارة تلك المعرفة والمعلومات على حد سواء، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن القيادة الرقمية لا تركز على المعلومات والمعرفة وإدارتهما فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى التواصل مع الأفراد وتوثيق العلاقات فيما بينهم والتأثير عليهم.

٣/١ سمات وخصائص القادة الرقميين.

نظرا لتطور مهارات العاملين يجب توافر خصائص محددة في القادة الرقميين ، ومن أهم تلك السمات القدرة على بناء وإدارة فرق العمل عن بعد، والقدرة على إتقان مهارات التواصل الإنساني عن بعد مع مختلف الأفراد ذوي الفروق الفردية المتعددة، إضافة إلى أهمية التشارك في البيانات والمعلومات وتنظيمها بما يساعد على استخدام تلك التقنيات بكفاءة، كما يجب على القادة الرقميين التكيف مع كافة المتغيرات المتسارعة في مجال القيادة وأدواتها الحديثة المستخدمة، بما يحقق الاستخدام الأمثل لتلك التقنيات ووسائطها المتعددة والمتطورة، إضافة إلى أهمية أبتكار وسائل وأدوات حديثة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق عملية التأثير على الأفراد لتحقيق تلك الأهداف، مع تطوير تلك الأدوات والوسائل، ولتحقيق تلك السمات يجب على المنظمات الإعداد المناسب للقيادة الرقميين وتأهيلهم لاختيار الأنسب منهم لأداء مثل هذه الأدوار المحتملة. (Toffler , 2021)

٢- الإطار الفكري لإدارة التغيير التنظيمي:

١/٢ مفهوم التغيير التنظيمي.

عرف التغيير التنظيمي بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى. (Rees and Hassard, 2020, p. 297) كما عرف بأنه العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها (طاهر، ٢٠٢٢، ص ١٦٤) وقد تناوله أحد الباحثين باعتبارها التغيير المخطط والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل، كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل (بن رزق، ٢٠٢٣، ص ١٦).

كما يقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف والعاملين استجابة لقوى ضاغطة غالباً ما تكون خارجية ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصعبة في منظمات الأعمال (جرادات، ٢٠٢٣، ص ٣)، كما يشار إليه بأنه عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية. (ماهر، ٢٠٢٠، ص ١٨)

وفي ضوء المفاهيم السابقة تعرف الباحثة إدارة التغيير التنظيمي بأنها تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل التغيير في التكنولوجيا أو التغيير في إجراءات العمل أو التغيير في عدد العاملين ونوعيتهم في أحد المنظمات، وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء من المنظمة.

٢/٢ مداخل التغيير التنظيمي.

تستعرض الدراسة مداخل التغيير التنظيمي وفقاً لما يلي:

أ- **المدخل الوظيفي:** يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويقصد بفلسفة المنظمة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن المنظمات الأخرى وتمثل ثوابتها ويركز هذا المدخل على إحداث التغيير. (ربحي، ٢٠٢٣، ص ٤٣)

ب- **تعبير فلسفة ورسالة المنظمة:** إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل، وكذا تطوير الموارد وترشيد استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكاليف أو تحسين الجودة وزيادة الإنتاج. (سيد، ٢٠٢١، ص ٨٤)

ج- **تغيير الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعا المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات. (جمعة، ٢٠١٩، ص ٥٥١)

د- **المدخل الإنساني:** ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين وهما: (يوسف، ٢٠٢٠، ص ٧٥)

- التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

هـ **المدخل الهيكلي:** هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، (شرقي، ٢٠٢١، ص ٢٩)

و- **المدخل التكنولوجي:** وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إحداث التغيير من خلال إعادة وترتيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل. (يوب، ٢٠٢٤، ص ٣٩)

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

١- مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في في مأموري الجمارك، والمديرين، ومديري العموم، ورؤساء الإدارة المركزية ورؤساء القطاع بمصلحة الجمارك، وذلك حتى يكون هناك

تمثيلاً لهذا المستوى وتفادى احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع ١٠٠٠٠ مفردة.. أما عينة الدراسة فقد بلغت (٣٧٠) مفردة، وطبقاً لذلك تم توزيع عدد (٣٧٠) أستمارة وقد تم إستعادة (٣٦٠) إستمارة بنسبه (٧٩.٣٤%) وهي نسبه صالحة للتحليل الإحصائي وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

٢- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الأستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من القيادة الرقمية وإدارة التغيير التنظيمي طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

أشتمل الأستقصاء على محوران رئيسيان يتمثلان في:

المحور الأول: القيادة الرقمية.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر القيادة الرقمية بالمصلحة محل الدراسة على إدارة التغيير التنظيمي، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

عناصر قياس القيادة الرقمية

العناصر	عبارات إستمارة الأستقصاء التي تقيس كل بعد
فعالية قرارات القائد الرقمي	العبارات من ١ إلى ٥
الثقة الرقمية	العبارات من ٦ إلى ١٠
البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة	العبارات من ١١ إلى ١٥

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: التغيير التنظيمي.

تتعدد المؤشرات والأبعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي لإدارة التغيير التنظيمي، فقد تم قياسه بالمصلحة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣)

عناصر قياس فرق العمل الافتراضية

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
إدارة التغيير التنظيمي	العبارات من ١٦ إلى ٢٢

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس القيادة الرقمية والتغيير التنظيمي، وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معاملات صدق أداة الدراسة

محاور الاستقصاء	عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الصدق
المحور الأول (القيادة الرقمية)	٣٦٠	١٥	.٩٨٦
المحور الثاني (إدارة التغيير التنظيمي)	٣٦٠	٧	.٩٨٢
المحور العام للإستقصاء	٣٦٠	٢٢	.٩٩١

المصدر: إعداد الباحث.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس مقياس القيادة الرقمية وإدارة التغيير التنظيمي وهو ما يعني بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٥) معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٧٢	١٥	٣٦٠	المحور الأول (القيادة الرقمية)
.٩٦٥	٧	٣٦٠	المحور الثاني (إدارة التغيير التنظيمي)
.٩٨٣	٢٢	٣٦٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وأختبارات الفروض:
تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير التنظيمي وفقاً لما يلي:

١- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالقيادة الرقمية.
اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد القيادة الرقمية على العبارات من (١ - ١٥)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٦) أستجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على القيادة الرقمية

معدل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.10846	1.94	المديرين يقومون بمناقشة العاملين في مختلف المواضيع المتعلقة بالأعمال الرقمية قبل اتخاذ القرارات.	١
26%	1.08148	1.89	القرارات المتخذة من قبل المديرين من شأنها تجويد الأداء في المصلحة	٢
27%	1.09263	1.91	يلجأ المديرين للتقنيات الحديثة لتزويد العاملين بنتائج القرارات المتخذة	٣
25%	1.01	3.99	تهتم المصلحة بتحديث قواعد بياناتها بصفة مستمرة وفقاً لاحتياجات العمل.	٤
26%	1.0539	1.98	تهتم المصلحة بزيادة دراية تامة العاملين بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات	٥

32%	1.15902	2.34	فعالية قرارات القائد الرقمي
22%	0.87033	1.99	٦ أرى أن استخدام التقنيات الحديثة بالمصلحة تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المهني للعاملين.
28%	1.13547	1.94	٧ التقنيات الحديثة المعتمدة في العمل أدت إلى توضيح الدور الوظيفي للعاملين.
30%	1.12923	2.24	٨ تتوفر لدى العاملين المعرفة التامة بالعمل على تكنولوجيا المعلومات.
29%	1.16324	1.98	٩ تهتم المصلحة بإكساب العاملين مهارة استخدام التقنيات الحديثة في العمل.

جدول رقم (٦)

أستجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على القيادة الرقمية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
35%	1.26331	2.40	للمصلحة ثقافة تنظيمية تتجسد في تشجيع العمل على التقنيات الحديثة.	١٠
28%	1.10846	2.11	مهارة الثقة الرقمية	
25%	1.01876	1.95	١١ توفر المصلحة أجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات بواقع جهاز واحد لكل شخص.	
26%	1.09521	1.85	١٢ توفر المصلحة خدمات الشبكة الداخلية حديثة وسريعة (الإنترنت).	
26%	1.10147	1.83	١٣ هناك توجة في المصلحة نحو سرعة إيصال المعلومات بين العاملين.	
29%	1.13422	2.08	١٤ يساعد المديرين العاملين على تخزين المعلومات والاستفادة منها.	
24%	1.01881	1.82	١٥ تجسد القيادة في العمل بروح الفريق أو الجماعة.	
27%	1.11242	1.91	البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة	
23%	0.90323	2.12	القيادة الرقمية	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور القيادة الرقمية ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في كافة الفقرات والقوة في توصيف العبارة رقم (٤)، كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٢% - ٣٥%) أي أنها واضحة لتلك الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأي واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلي (فعالية قرارات القائد الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٣٤) بانحراف معياري يساوي (١.١٥٩٠٢) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٣٢%) وهي درجة اختلاف تشير إلى التشتت الواضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة، عدا العبارة رقم (٤) حيث حصلت على توصيف قوى، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٩ - ٣.٩٩)، بتوصيف ضعيف وقوى وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٣٤) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في فعالية قرارات القائد الرقمي بالمصلحة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (مهارة الثقة الرقمية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.١١) بانحراف معياري يساوى (١.١٠٨٤٦) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٨%) وهي درجة اختلاف تشير إلى التشتت الواضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٩٤ - ٢.٤٠)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.١١) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في مهارة الثقة الرقمية بالمصلحة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلي (البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩١) بانحراف معياري يساوى (١.١١٢٤٢) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٧%) وهي درجة اختلاف أشارت إلى تشتت واضح بين آراء اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٢ - ٢.٠٨)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩١) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة.

٢- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد إدارة التغيير التنظيمي على العبارات من (١٦ - ٢٢)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٧)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على إدارة التغيير التنظيمي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
13%	0.6009	1.48	تجرى المصلحة تغييرات جوهرية مستمرة في هيكلها التنظيمي لتحسين الأداء.	١٦
23%	0.92935	1.93	تقوم المصلحة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة.	١٧
19%	0.74423	2.01	تهتم المصلحة بالتغيير المستمر في اساليب وطرق العمل.	١٨
12%	0.57171	1.41	تقوم المصلحة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة بصفة مستمرة.	١٩
17%	0.73815	1.68	يلحق ادخال تكنولوجيا جديدة في المصلحة دورات تدريبية للعاملين.	٢٠
21%	0.88562	1.86	تخصص المصلحة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين.	٢١
26%	1.05238	1.95	البرامج التدريبية ادت الى التغيير في العاملين وزيادة مهاراتهم.	٢٢
12%	0.50805	1.76	إدارة التغيير التنظيمي	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور إدارة التغيير التنظيمي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢١% - ٢٦%) أي أنها واضحة لبعض الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين

(١٢% - ١٩%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار التشتت المحدود لأفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٧٦) بانحراف معياري يساوى (٠.٥٠٨٠٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٢%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى تشتت محدود لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٤١ - ٢.٠١)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٧٦) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعيف جدا، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى فرق العمل الإفتراضية بالمصلحة محل الدراسة.

٣- أختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم.

وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الاول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الرقمية وبين إدارة التغيير التنظيمى بمصلحة الجمارك المصرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين فعالية قرارات القائد الرقمية وبين إدارة التغيير التنظيمى بمصلحة الجمارك المصرية على النحو التالى:

جدول رقم (٨)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر فعالية قرارات القائد الرقمي على إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
فعالية قرارات القائد الإلكتروني	إدارة التغيير التنظيمي	.783 ^a	.612	238.587	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني في المصلحة محل الدراسة إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.783)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (238.587)، وهي داله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن فعالية قرارات القائد الإلكتروني في هذا النموذج تفسر ما مقداره (61.2%)، من إدارة التغيير التنظيمي في المصلحة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.612)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000 < a=0.05) يتبين وجود أثرا هام ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الرقمي وبين إدارة التطوير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.

الفرض الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الثقة الرقمية وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين مهارة الثقة الرقمية وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية على النحو التالي:

جدول رقم (٩)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر مهارة الثقة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
مهارة الثقة الرقمية	إدارة التغيير التنظيمي	.765 ^a	.586	336.542	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مهارة الثقة الرقمية في المصلحة محل الدراسة وبين إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.765)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (336.542)، وهي داله إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، ويتضح من نفس الجدول أن مهارة الثقة الرقمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58.6%)، من إدارة التغيير التنظيمي في المصلحة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.586)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000 < a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الثقة الرقمية وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية..

الفرض الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين البعد التكنولوجي وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.

جدول رقم (١٠)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر البعد التكنولوجي على إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة	إدارة التغيير التنظيمي	.796 ^a	.592	534.115	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة وبين إدارة التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.796)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (534.115)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن البعد التكنولوجي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (59.2%)، من إدارة التغيير التنظيمي في المصلحة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.592)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000 < a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.

النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الرقمي وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الرقمية للقائد وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وبين إدارة التغيير التنظيمي بمصلحة الجمارك المصرية.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى مايلي :

أ- قصور مقومات القيادة الرقمية بالمصلحة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى :

١- قصور فعالية قرارات القائد الرقمي، وذلك نتيجة إلى:

ضعف مناقشة المديرين العاملين لمختلف المواضيع المتعلقة بالأعمال الرقمية قبل اتخاذ القرارات بالمصلحة ونتيجة لذلك لا تؤدي تلك القرارات إلى تجويد الأداء، بالإضافة إلى أن هناك قصور في لجوء المديرين للتقنيات الحديثة لتزويد العاملين بنتائج القرارات المتخذة، وعدم اهتمامهم بزيادة دراية العاملين بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، إلا أن آراء العاملين قد اتجهت إلى وجود اهتمام لدى المصلحة بتحديث قواعد بياناتها بصفة مستمرة وفقاً لاحتياجات العمل.

٢- قصور مهارة الثقة الرقمية بالمصلحة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى :

أستخدام التقنيات الحديثة بالمصلحة لم يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المهني للعاملين، أو توضيح الدور الوظيفي لهم، حيث لم تتوفر لديهم المعرفة التامة بالعمل على تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى عدم اهتمام المصلحة بإكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة في العمل، وقد أجهت آراء عينة الدراسة إلى أن الثقافة تنظيمية للمصلحة لا تتجسد في تشجيع العمل على التقنيات الحديثة.

٣- ضعف البعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة ، ويرجع ذلك إلى :

قصور توفير المصلحة لأجهزة كمبيوتر حديثة داخل الإدارات لكل العاملين، وضعف خدمات الشبكة الداخلية، بالإضافة إلى قصور توجة المصلحة نحو سرعة إيصال المعلومات بين العاملين، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن هناك قصور في مساعدة المديرين للعاملين على تخزين المعلومات والاستفادة منها، كما أنهم لا يتجهون نحو العمل الجماعي.

ب- ضعف إدارة التغيير التنظيمي، ويرجع ذلك إلى :

قصور أجراء المصلحة محل الدراسة لتغييرات جوهرية مستمرة في هيكلها التنظيمي لتحسين أدائها، أو استحداث وظائف جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة، بالإضافة إلى ضعف اهتمامها بالتغيير المستمر في اساليب وطرق العمل، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى ضعف قيام المصلحة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة بصفة مستمرة، وقصور اهتمامها بتخصيص جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين، حيث لم يلحق ادخال تكنولوجيا جديدة في المصلحة إقامة دورات تدريبية للعاملين، والتي لم تؤدي الى التغيير في العاملين وزيادة مهاراتهم.

التوصيات:

أعتادا على ما تم التوصل إليه من نتائج، يقدم الباحث التوصيات التالية :

- 1- ضرورة اعتماد نمط القيادة الرقمية في جميع مكونات قطاع الجمارك ، مع مراعاة أن يكون هناك نمط آخر للقيادة مساندا له لضمان تحقيق نتائج أفضل.
- 2- إمكانية إنشاء قاعدة بيانات تكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين في مختلف فروع المصلحة محل الدراسة، تخصص تلك الوحدة لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات التي تمت لمناقشة المشكلات والتحديات التي واجهت إدارة التغيير التنظيمي والبحث عن حلول أو مقترحات لمواجهة تلك التحديات.
- 3- ضرورة إجراء المزيد من البحوث حول نمط القيادة الرقمية والبحث عن العوامل المؤثرة في إنجاحه مع الأخذ في الاعتبار الظروف والعوامل الثقافية لإدارة التغيير التنظيمي .
- 4- ضرورة تكثيف الجهود التطويرية والتدريبية للعاملين من خلال إشراكهم ببرامج دولية تمكنهم من الأختلاط بالخبراء والاطلاع على التجارب الناجحة حول العالم والاستفادة منها بما يناسب الواقع الجمركي ويعزز من نشر ثقافة القيادة الرقمية.
- 5- إنشاء قسم لإدارة التغيير التنظيمي بالمصلحة محل الدراسة ضمن الهيكل التنظيمي للمصلحة محل الدراسة.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية.

١. الحربي، حمدان محمد. (٢٠٢٠). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد، ١١٢.
٢. الحلاق، أفنان. (٢٠٢١). دور تطبيقات الحوسبة الرقمية السحابية المبتكرة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٣. الزغبى، على فلاح. (٢٠٢٢). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الزرقاء بالأردن، العدد السادس.
٤. السحيمات، آسيا. (٢٠٢٣). مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
٥. السويدات، سارة. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء الرصيفة للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة آل البيت.
٦. العتيبي، إيمان. (٢٠٢٣). تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشقراء.
٧. العمري، محمد بن سعيد. (٢٠٢٣). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، ٣٧(٤).
٨. الغالبي، طاهر محسن. (٢٠٢٢). التطوير التنظيمي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٩. الفضلي، مثال. (٢٠١٩). تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي، المؤتمر الاقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي، الفتره من ٢ إلى ٥ سبتمبر، الكويت.
١٠. بن رزق، جمال. (٢٠٢٣) التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجابه، مجلة جامعة دمشق، ٢٦(١).
١١. جردات، ناصر. (٢٠٢٣). إدارة التغيير والتنظيم، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
١٢. جمعة، سيد هارون. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
١٣. جمعة، سيد هارون. (٢٠٢٣). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢(١).

- ١٤ . ربحي، مصطفى عليان.(٢٠٢٣). إدارة التغيير،الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٥ . سيد، سالم.(٢٠٢١). إدارة التغيير،الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- ١٦ . شرقي، مريم.(٢٠٢٠). التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر.
- ١٧ . عبد اللطيف، زينب محمد.(٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- ١٨ . عبد الباقي، عماد الدين.(٢٠٢٢). إدارة التغيير وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة بمراكز شباب المدن بمحافظة سوهاج ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعه جنوب الوادي.
- ١٩ . ماهر، أحمد.(٢٠٢٠). إدارة التغيير،الكويت: الدار الجامعية.
- ٢٠ . يوب، أمال.(٢٠٢٤). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٢(١).
- ٢١ . يوسف، كنان.(٢٠٢٢). التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المواد البشرية(دراسة حالة)، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مراجع باللغة الإنجليزية.

1. Abdul Kadir, S. (2023).Relationship between Principals' DigitalLeadership and Teachers' Digital Competency in Klang District Secondary Schools. Asian Journal of Vocational Education and Humanities, 4(2)DOI: <https://doi.org/10.53797/ajvah.v4i2.1.2023>
2. Albidewi, I. (2023). E-leadership System: A futuristic Vision, **International Journal of Business and Management Review**, 2 (2).
3. Avolio, B. J. ; Sosik, J. J. ; Kahai, S. S. , Baker B. , (2024). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission, **The Leadership Quarterly**, 25(1).
4. Azimi, H. (2020). Virtual Organizations and E-Leadership, **Euro-Asian Journal of Economics and Finance**, 3(4),
5. B lau, I. & Presser, O. (2023) e-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. **British Journal of Educational Technology**, 44(6).

6. Dasgupta P. , (2021). Literature Review: e-Leadership, Emerging Leadership Journeys, **Regent University**, 4(1).
7. Khurniawan, A., & Irmawaty, D. (2024). The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students'views. *International Scientific Electronic Journal*, 67(1).
8. Kotler. J. P.(2024). *Lead by vision and strategy*, Executive Excellence, , USA: Mc Graw –Hill.
9. Liliana, S. C. (2021). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders, **Social and Behavioral Sciences**, 110(24).
10. Moyle, K. (2022). *Leadership and Learning with information and communication technologies*, Teaching Australia, Canberra ACT, Retrieved, October 12. 2017, from: [http://www. teachingaustralia. edu. au/home/What%20we%20are%20saying/leadership_and_learning_with_ict. pdf](http://www.teachingaustralia.edu.au/home/What%20we%20are%20saying/leadership_and_learning_with_ict.pdf).
11. Toffler, A. (2020). **The Third Wave**, London: Pan Books Ltd.
12. Welsum, D. and Lanvin, B. (2022). *e-Leadership Skills: Vision Report*, **INSEAD**. Retrieved, Oct ,18. 2017, from: [http://eskillsvision. eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/Vision%20report. Pd](http://eskillsvision.eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/Vision%20report. Pd).