



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research

المجلد الثالث - العدد الثاني - يوليو 2025

Volume 3 | Issue 2 | Jul. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

"القيادة الذكية وأثرها في تحقيق التحول الرقمي على

إدارة التعليم بالوجه: دراسة تحليلية"

Smart Leadership and Its Impact on Achieving Digital " Transformation in the Education Administration of Al-Wajh: An "Analytical Study

اعداد الباحث: عايد عودة حمود رفادة المعقلي

المخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الذكية في تحقيق التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارة التعليم بالوجه والبالغ عددهم (1017) موظفًا وموظفة، كما أُخْتِيرَت عينة عشوائية طبقية بلغت (279) مفردة، وتم تحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج الإحصائي SPSS، ومن أهم نتائجها: أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة حول القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، الذكاء العقلائي) جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي) والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي دائرة التعليم بالوجه، كما أكدت النتائج على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الذكية على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه، وأوصت الدراسة: ضرورة القدرة من قبل المديرين في إدارة التعليم على إدارة العلاقات والانسجام مع الموظفين، وامتلاكهم صفات العطاء والصبر والحكمة، كما يجب على المديرين أن يتصرفوا داخل إدارة التعليم وفق القيم التي يؤمنون بها، وكذلك العمل على تحديد جدول زمني بالاشتراك مع الموظفين لتحقيق أهداف محددة، وضرورة توفير مخصصات مالية لمواكبة التطورات التقنية والرقمية، كما يجب أن يتم تقييم الموظفين في إدارة التعليم على كفاءتهم حول استخدام المهارات الرقمية الجديدة، والاهتمام من قبل إدارة التعليم باتخاذ إجراءات حازمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، التحول الرقمي، إدارة التعليم بالوجه.

"Smart Leadership and Its Impact on Achieving Digital Transformation in the Education Administration of Al-Wajh: An Analytical Study"

Abstract:

This study aimed to examine the impact of smart leadership on achieving digital transformation from the perspective of employees in the Education Administration of Al-Wajh. The study adopted a descriptive-analytical approach, with a population consisting of all employees in the Education Administration of Al-Wajh, totaling 1,017 employees. A stratified random sample of 279 individuals was selected. The study data were analyzed using the SPSS statistical software.

Among the key findings:

The overall responses of the sample regarding smart leadership, with its dimensions (emotional intelligence, spiritual intelligence, and rational intelligence), were at a moderate level.

The overall responses regarding digital transformation also indicated a moderate level.

There was a statistically significant relationship between smart leadership (in its dimensions: emotional intelligence, rational intelligence, and spiritual intelligence) and digital transformation from the perspective of employees in the Education Administration of Al-Wajh.

The results also confirmed a statistically significant impact of smart leadership dimensions on digital transformation.

The study recommended that education administrators should be capable of managing relationships and maintaining harmony with employees while possessing qualities such as generosity, patience, and wisdom. Additionally, managers should act in accordance with their core values within the education administration. The study also emphasized the importance of setting a timeline in collaboration with employees to achieve specific objectives, allocating financial resources to keep up with technological and digital advancements, evaluating employees based on their proficiency in using new digital skills, and enforcing strict measures against violations of information security regulations and legislation.

Keywords: Smart Leadership, Digital Transformation, Education Administration of Al-Wajh

مقدمة:

تعد القيادة الذكية من المحددات التي تساهم على تحديد طبيعة التفاعلات داخل المنظمة، حيث لا بُدَّ من وجود قادة يعملون على تنظيم وتنسيق جهود الأعضاء في المنظمة ضمن آليات عمل تهدف إلى تحقيق أهدافها، ومع ازدياد التطورات التقنية والمتسارعة التي تواجه المنظمات والمنافسة الشديدة في بيئة سريعة التغيرات كان لا بُدَّ من امتلاك تلك المنظمات أنماط القيادة الذكية، والعمل على تبني نمط قيادي مناسب لتحقيق التفرد والتفوق والنجاح. (Iannotta, Meret & Marchetti, 2020)

كما تعدَّ إستراتيجية التحول الرقّمي من الإستراتيجيات الرئيسة المعتمدة عليها العديد من المنظمات في الوقت الحاضر، حيث إنها تهدف إلى تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقّمية متكاملة بواسطة استخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية، وأصبح تنفيذها أمر حيوي، لا سيما في ظل التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة في هذا العصر. (القطاونة، 2023)

وتسعى المؤسسات والمنظمات في إطار التحول الرقّمي إلى التحول من مؤسسات ومنظمات تقليدية إلى منظمات رقّمية بواسطة القدرة على إحداث العديد من التغيرات العملية والهيكلية، بالإضافة إلى تغيير طبيعة وشكل علاقاتها الداخلية والخارجية لتحقيق تغييرات جذرية في توقعات المستفيدين ومتلقي الخدمات، وتوليد مزيد من الفرص والابتكار لإتاحة آفاق واسعة وسريعة للتواصل مع المنظمات والمستفيدين، ومعرفة طبيعة الخدمات والمنتجات المقدمة. (Verhoef et al., 2021)

يوجد العديد من الأسباب للاعتقاد أن الذكاء مرتبط بالقيادة، حيث يتعين على القادة جمع ودمج وتفسير الكميات الهائلة من المعلومات والمعارف، والقدرة على التعامل مع مجموعات كبيرة من الموظفين، ما يتطلب الذكاء في التعامل بهم، ثم إنهم مسؤولين عن العديد من المهام الأخرى كتطوير الإستراتيجيات وحل المشكلات، وأيضاً من مهامهم تحفيز المرؤوسين على الإبداع وتبادل الأفكار الإبداعية. (الناصر، 2021)

وبذلك أصبح التغيير سمة من سمات هذا العصر بالنسبة للمؤسسات ومنظمات الأعمال، حيث يحتل مكاناً هاماً من أبرزها البيئة السريعة، والصعبة والتي تحتوي على الكثير من التهديدات في أنظمة تلك

المنظمات، من هنا بدأت تسعى المنظمات للاعتماد على القيادة الذكية لتحفيز الأفراد العاملين ليكونوا مبدعين بواسطة التحول الرقمي لخدمة المجتمع.

على ضوء ذلك أصبح التحول الرقمي مطلب لإدارة التعليم بالوجه، كونه سيؤدي إلى إحداث التغيير الكبير داخل إدارة التعليم، من أجل تحقيق أهدافها، وبذلك جاءت الحاجة إلى الدراسة القيادة الذكية وأثرها في تحقيق التحول الرقمي على إدارة التعليم بالوجه: دراسة تحليلية.

مشكلة الدراسة:

توصف بيئة الأعمال بأنها متغيرة وسريعة التغيير لا سيما حول التطورات التقنية والرقمية والابتكارات المستمرة، وبذلك يتطلب هذا الأمر مرونة إستراتيجية لإدارة التعليم بالوجه، وذلك باعتبار التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي تسهم في تطوير العمل وابتكار خدمات جديدة من أجل تحقيق رضا المستفيدين والاستمرار بالعمل في الإدارات التعليمية التي تعدّ من أهم مؤسسات الدولة، التي من الضروري أن تتوافق مع التطورات التقنية المتسارعة، وبالرغم من أن التحول الرقمي يساعد المنظمات والمؤسسات التعليمية في التوسع والانتشار بواسطة التطبيقات التقنية المختلفة، فإنه يواجه بعض الصعوبات التي تعرقل عملية التحول الرقمي من أهمها صعوبة تحديد الأولويات لتطبيق آليات التحول الرقمي. (العمارات، 2023)، وبمراجعة الدراسات السابقة أكدت دراسة جنيدي (2024) وجود قصور لأبعاد التحول الرقمي بالمصرف محل الدراسة مما أدى ضعف الريادة المؤسسية للمصرف، كما بينت نتائج دراسة أبو سالم والعتيبي (2024) أن الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك تبنت إستراتيجية التحول الرقمي لتحسين أداء الموظفين، في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بواسطة التساؤل الرئيس التالي: ما تأثير القيادة الذكية في تحقيق التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع تطبيق القيادة الذكية وأبعادها من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه؟
- 2- ما مستوى التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية بأبعادها والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه؟

4- ما أثر القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه؟

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية (النظرية)

- 1- تتمثل أهمية الدراسة كونها امتداد للدراسات والبحوث السابقة التي تتناول شرح مفاهيم القيادة الذكية وأبعادها، وكذلك التحول الرقمي من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والعلاقة بين تلك المتغيرات.
- 2- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مادة علمية مفيدة، وأن تساعد في إثراء المخزون المعرفي الإداري بإضافات جديدة حول موضوعها، وأن تكون مرجع لدراسة متغيرات أخرى لها علاقة بهذا المجال.
- 3- تسهم الدراسة الحالية على إثراء المكتبة العربية عامةً والمكتبة السعودية خاصة، ومساعدة الباحثين مستقبلاً في الحصول على هذه المعلومات ببسر.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

- 1- تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إدارة التعليم بالوجه في المملكة العربية السعودية وهي أحد القطاعات العامة، التي تسهم نتائجها في بيان القيادة الذكية وأثرها في التحول الرقمي.
- 2- تقدم نتائج الدراسة الحالية معلومات حديثة ومفيدة لصناع القرارات في إدارة التعليم بالوجه.
- 3- تعود أهمية الدراسة الحالية إلى طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الذكية واستخدام التحول الرقمي مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج ومقترحات تسهم في تفعيل طرق قياسها وتطويرها.

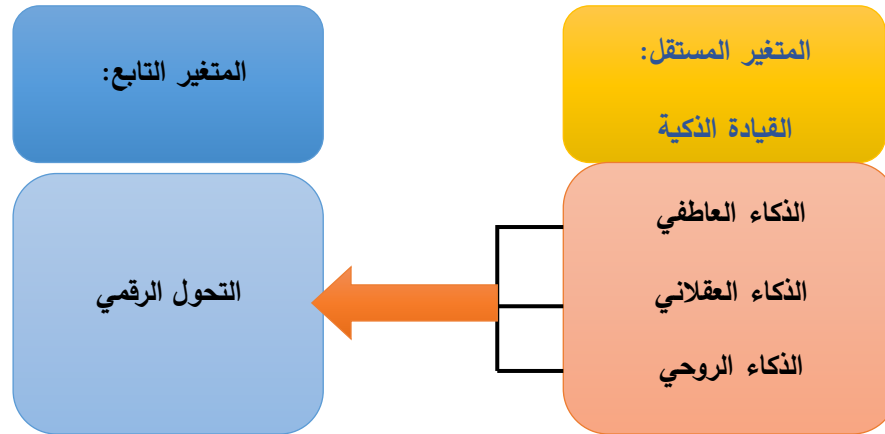
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس للتعرف إلى تأثير القيادة الذكية في تحقيق التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه، ويتفرع منه:

- 1- التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الذكية وأبعادها من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.
- 2- إلقاء الضوء على مستوى التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.
- 3- توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية بأبعادها والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.
- 4- تحديد أثر القيادة الذكية بأبعادها والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.

نموذج الدراسة:

يمكن تحديد مسار نموذج الدراسة حسب متغيراتها المتمثلة في المتغير المستقل القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي)، والمتغير التابع التحول الرقمي.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (الدباس، 2022)، (غباش والناجي، 2022)، (عبد الحي ومطر، 2024)، (المومني، 2024)

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تمكن الباحث من صياغة فروض الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الذكية على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العقلاني على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الروحي على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي دائرة التعليم بالوجه.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تحليل أبعاد القيادة الذكية على التحول الرقمي.
- 2- الحدود المكانية: تركز الدراسة على (البيئة السُغودية) ويشمل مجتمع (إدارة التعليم بالوجه).
- 3- الحدود الزمانية: تمتد مدة الدراسة عام 2025م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة الذكية:

تعمل المؤسسات جميعها والمنظمات بشتى أنواعها في العالم على تحسين وتطوير أعمالها بالطرق والأساليب المختلفة، وذلك من أجل التأثير على الأفراد العاملين أو الجماعات لتوجيههم وإرشادهم للعمل بأعلى درجات الأداء.

مفهوم القيادة الذكية:

عرفها البغدادي (2019) بأنها القيادة المؤثرة على مشاعر الأفراد العاملين، حيث تتضمن التفاعل بين القائد والمرؤوسين للوصول إلى درجة من الفعالية في التواصل بهم.

ويوضح قماش (2020) أن القيادة الذكية هي تمتعها بالمهارات الأساسية التي يطبقها القادة في المنظمة الذكية لتجنب المخاطر وتفعيل عنصر الاستباقية للحصول على الفرص لخدمة متطلبات المنظمة.

وتقوم القيادة الذكية بأنها تقوم على ثلاث أنواع من أبعاد القيادة (القيادة التشاركية، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي)، التي تعمل على استمرارية وازدهار المنظمة والحد من شيخوختها. (عبد الله، 2020)

وبذلك تركز القيادة الذكية على أن العاطفة ترشد التفكير، وتعمل على تهذيب السلوك وتوضح كيفية التعامل مع البيئة المحيطة. (الزبيدي وحسن، 2021)

ويشير حميد ومحسن (2022: 286) بأنها القيادة التي تعمل على بث الحيوية والنشاط للفريق بواسطة امتلاكها قدرات ذكائية تمكنها من إبداع أو تكوين ثقافة قوية ومشجعة على التعلم والإبداع.

والقيادة الذكية هي إستراتيجية متعبة للتخضير لمعالجة النواقص بأسرع وقت قبل حدوثها، ووضع الخطط والبرامج العملية للتعامل مع أي أزمة واحتوائها لترسيخ العمل الجماعي الإيجابي وتمكينه من تحقيق الريادة. (Al-Jamccl, 2022: 43)

وترى السنجري (2024: 56) أن القيادة الذكية مجموعة من الصفات والخصائص الإيجابية التي يتمتع بها القادة التي تكون إيجابية، حيث تمنحهم القدرة على التأثير في إرشاد تصرفات المرؤوسين بواسطة إثارة حماسهم لإنجاز الأعمال بأفضل شكل ومعاملتهم بشكل عادل لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

يرى الباحث أن القيادة الذكية هي قدرة القادة الأذكياء لقيادة المنظمة التي يتمتعون بالقدرة على التأثير في الآخرين وبث الإلهام والتحفيز نحو تحقيق الفهم المشترك بين موظفيها لتعزيز الإبداع، والعمل على التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومواجهة الظروف الحرجة والتحديات البيئية التي تواجهها.

أهمية القيادة الذكية:

يمكن توضيح القيادة الذكية بواسطة امتلاك القائد ذكاءً ديناميكياً، ويواجه تحديات غير مسبقة تتجاوز أي اختبارات الذكاء، لهذا السبب تحتاج القيادة الذكية إلى أخرى من الذكاء تتجاوز اختبارات الذكاء القياسية إلى الوصول لذكاء إجمالي يغطي جميع جوانب المنظمة، وأيضاً ذكاء الحياة المفعمة بالحيوية والتحديات الغير المألوفة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموماً في كل إجراءاتها الذكية وغير المألوفة والابتكارية. (الكرعاوي، 2016: 38)

ومن أهم الأسباب التي تجعل القيادة الذكية ذات أهمية قصوى ما يلي: (Abood et al., 2022) (Lee et al., 2023)

1- التفكير الإستراتيجي: القادة الأذكياء هم مفكرون استراتيجيون بمقدرتهم رؤية الصورة البعيدة وتوقع التحديات والصعوبات والفرص التي تنتظرهم، ويمكنهم تطوير وتنفيذ إستراتيجيات فعالة تتناسب مع أهداف المنظمة ورؤيتها.

2- الابتكار: القادة الأذكياء مبتكرين ومفتحين على الأفكار الجديدة، ويمكنهم إلهام فرق العمل للتفكير بشكل إبداعي وإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وتحسين العمليات.

3- القدرة على التكيف: القادة الأذكياء قادرين على التكيف ويمكنهم التعامل مع التغيير وعدم اليقين بسهولة، ويمكنهم التمحور بسرعة عن الضرورة، وإجراء التعديلات اللازمة للحفاظ على مكانة المنظمة والتقدم للأمام.

4- تنمية المواهب: يلتزم القادة الأذكياء بتنمية وتطوير المواهب داخل المنظمات، ويمكنهم رعاية إمكانات الأعضاء في تلك المنظمات بشكل فعال، وتوفير الفرص للنمو والتطوير لمواجهة التحديات والمسؤوليات الجديدة.

5- الذكاء العاطفي: يمكن للقادة الأذكياء عاطفياً من إدارة عواطف ومشاعر الأعضاء في المنظمات، ويمكنهم أيضاً التواصل في بناء علاقة قوية وحل النزاعات بطرق بناءة.

أبعاد القيادة الذكية:

اعتمد الباحث على أبعاد القيادة الذكية المتمثلة بـ (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) باعتبارها الأكثر ملائمة لبيئة الدراسة الحالية، وحدد الشاعر والخشالي (2021) إشارات قياس القيادة الذكية وفق التالي:

■ الذكاء العاطفي:

يعدّ الذكاء العاطفي هو سمة أساسية للقيادة المبدعة والمبتكرة والفعالة وموردًا تكميلي لإنشاء قادة أذكياء وأكفاء، والعمل على تطوير مجتمعات تنظيمية مرنة من الوعي بالمشاعر الشخصية، حيث إن إدارة المشاعر الواعية بطريقة مناسبة للموقف، وتوجيه العواطف بطريقة تحسن الدافع للأداء، ومعرفة مشاعر الآخرين، وإدارة العلاقات الشخصية مع التأكيد على الروابط الشخصية الفعالة. (Blaik et al., 2020)

وحدد الشاعر والخشالي (2021) وعويد (2021)، وإبراهيم ومحمد (2021) للذكاء العاطفي مجموعة من النماذج، يمكن تناولها على النحو التالي:

1- نموذج القدوة:

يمثل هذا النموذج إلى أن العواطف تعد مصدر مفيد للمعلومات وتساعد الأفراد على فهم واستكشاف البيئة الاجتماعية، ويرى إسماعيل (2021) أن الأفراد تختلف قدراتهم في عملية الربط والإدراك بشكل أعم وأوسع، وتمكن هذه الفقرات فيما يلي:

- إدراك العواطف: قدرة الفرد على اكتشاف وتحديد وفك الرموز للمشاعر في الأصوات والصور والوجوه وغير ذلك.
- استخدام العواطف: قدرة الفرد على تسخير المشاعر المكتسبة لتسهيل الأنشطة المعرفية المتنوعة، كالتفكير وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات.
- فهم العواطف: قدرة الفرد على تقدير العلاقات المعقدة بين المشاعر والقدرة على تطوير المشاعر مع الوقت.
- إدارة العواطف: قدرة الفرد على تنظيم العواطف في ذاته والآخرين، والاستفادة منها لتحقيق أهدافه.

2- النموذج المتقاطع: ويرتكز هذا النموذج على مجموعة من التصورات الذاتية العاطفية الموجودة في مستويات الشخصية الدنيا.

3- النموذج المختلط: وهو مجموعة واسعة من المهارات والكفاءات التي تقود الأداء القيادي، ويندرج ضمن هذه المهارات "الإدراك الذاتي، التنظيم الذاتي، المهارة الاجتماعية في إدارة العلاقات مع الآخرين، التعاطف، والدافع الذي بواسطته يدرك الفرد ما يحفزها).

■ الذكاء العقلائي:

يطلق على المنظمات التي تمتلك قادة أذكى عاطفياً خصائص وصفات مختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي، حيث إن تميز تلك المنظمات في أهداف هو انعكاس للأداء الفردي، وبذلك قد يكون الذكاء العقلائي مكتسباً وغير وراثي، ويمكن أن يتطور ويتحسن وفق الظروف البيئية، وينضج بواسطة عمليات التعلم الذاتي من مواقف الحياة، وأيضاً يمكن اكتسابه بمزيد من التعليم النظامي. (العتار وآخرين، 2020: 141)

ترتبط العقلائية بتحديد الأهداف المعقولة، والقابلة للتطبيق واتخاذ التحركات المناسبة في ضوء أهداف العاملين ومعتقداتهم، وتبني معتقدات تتناسب مع الأدلة المتوفرة، وبذلك يعني ذلك تحقيق العاملين أهدافهم في الحياة بالاستعانة بأفضل الطرق الممكنة، والذكاء العقلائي للقائد يشبه مدخل الإدارة بالأهداف بواسطة تعزيز قدرة القيادة على إيجاد وإدامة الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بالتشارك مع الفريق. (عبد الله، 2020)

في حين يرى العطار وآخرين (2020: 141) أن الذكاء العقلاني هو القدرات التي يمتلكها القائد، التي بإمكانهم تطويرها وتحسينها بواسطة عمليات التعلم من المواقف التي تمر بهم، إضافة ما يتم اكتسابه بالتعلم الذاتي وبالإمكان تحسينه حسب الظروف الخاصة، والبيئة التي يعملون بها.

ويوضح (VanBergen et al., 2021) أن الذكاء العقلاني يشير إلى اعتماد القائد على التفكير والمنطق بدرجة أكبر من المشاعر، حيث يكون مدفوع بدافع الذات، ويمكن أن يتميز الذكاء العقلاني لدى القائد عند ملاحظة الخصائص التالية في سلوكه:

- يظهر الاهتمام بالتفكير على الاهتمام بالشعور عند اتخاذ القرارات.
- يعتمد على هبرته في سياق اتخاذ القرار دون التفكير التحفيزي.
- يقوم القائد بإعادة هيكلة الأهداف بطريقة عقلانية في حال وجد أن ذلك يعزز الذات لديه.
- يتابع القائد درجة تحقيق الأهداف التي تحديدها مسبقاً دون النظر إلى آلية التطبيق.
- الذكاء الروحي:

يُعد الذكاء الروحي أهم أنواع الذكاء لما له من قدرة على التأثير في الأشخاص والتغيير في الثقافات والمجتمعات، حيث أن الاهتمام بتنمية الذكاء الروحي يساعد الأشخاص على تبني نظرة إيجابية وتحقيق الاطمئنان الداخلي، مما يؤدي إلى زيادة الدافع لضبط النفس، والقدرة على مواجهة ضغوط الحياة المعاصرة في مختلف جوانبها ومنها مكان العمل. (Al Eid et al., 2021)

ويرى كل من (Siswanti et al., 2021) أن استخدام الذكاء الروحي في العادة كمحفز للاعتقاد الفردي في أي مؤسسة من غير المصادر الجسدية والعقلية والعاطفية، كما يجب أن يتمتع القائد بذكاء روحي جيد كأساس للانخراط في الحياة العملية، حيث يكون للقائد الروحاني شخصية وقيم يؤمن بها شخصياً، حيث تتطلب تحديات القيادة بأن يكون القائد قادر على تحديد وحل كل مشكلة بواسطة تطبيق القيم الروحية والدينية لأن هذه القيم تؤثر إلى حد بعيد في سلوك وقدرته القائد على القيام بأدوار ومسؤوليات كقائد، حيث لا يكفي الاعتماد على الخبرة بمفردها في إدارة وقيادة المنظمات، بل يتطلب ذلك قيماً روحية للتأثير في الآخرين باعتبار أن التأثير عملية بشرية تحفزه للأفراد نحو تحقيق الأهداف.

يرى الباحث في ضوء ما سبق من أبعاد للقيادة الذكية والمتمثلة بـ (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، والذكاء الروحي) بأنها قدرات يمتلكها القادة في المنظمات، التي يمكن تطويرها بواسطة عمليات التعلم في

المواقف التي يمر بها، وما يمكن اكتسابه بواسطة التعليم الذاتي ومن ثم التأثير في الآخرين لتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها تلك المنظمات.

مفهوم التحول الرقمي:

يعمل التحول الرقمي على الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل بواسطة مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية والثقافية والمادية والبشرية، والتشريعية والأمنية. (أمين، 2018)

وحدد الحويطي (2020) بأنه عملية انتقال المنظمة إلى التقنيات الرقمية في كافة أعمالها لدعم الابتكار لإنشاء فرص تسويقية جديدة بواسطة تقديم خدمات إلكترونية لتحقيق السهولة في الحصول عليها بشكل يضمن أمن المعلومات.

ويؤكد الخرابشة (2021) أن التحول الرقمي هو تغيير أساليب العمل وأداء الخدمات سواء على المستوى الداخلي للمنظمات أم على المستوى الخارجي في تعاملها مع متلقي الخدمة بالاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل إجراءات تقديم الخدمات بكفاءة.

ويرى بدر (2022) أن التحول الرقمي هو استخدام تقنية تعتمد على الحواسيب الآلية الحديثة والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، حيث إنه يشير إلى التغيرات التي أحدثتها التقنية الجديدة عموماً.

ويعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء المنظمة بشكل جوهري، وبذلك يشير إلى الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية؛ بالإضافة إلى إجراء نقلة نوعية في رؤية المنظمة وثقافتها وتشجيع المرونة والقابلية للتكيف. (جعفر، 2023)

ويوضح محمد (2023) أن التحول الرقمي هو نهج شامل لتغير الأعمال، والأنشطة التنظيمية، والعمليات، والكفاءات، والنماذج من أجل الإدارة والاستفادة من مزيج التقنيات الرقمية وتأثيرها على العمل، والعملية التشغيلية والمنظمة برمتها.

يرى الباحث أن التحول الرقمي يعدّ مشروع حكومي يشمل تقديم الخدمات من قبل مؤسسات الدولة، ويتمثل بالتحول من الانتقال التقليدي للمؤسسات إلى الانتقال القائم على التقنيات والتقنية الرقمية في ابتكار خدمات قائمة على زيادة القيمة.

أهمية التحول الرقمي:

تكمّن أهمية التحول الرقمي بواسطة ما يلي:

اهتمت المنظمات بالتحول الرقمي إلى حد بعيد، حيث إنه أصبح من ضروريات العصر الحالي التي لا مناص منها، ويسهم التحول الرقمي في العديد من المشكلات الإدارية، والإشكاليات المتعلقة للحصول على الخدمات، ثم إنه ساهم في تعزيز نمو عمل المؤسسات والمنظمات ودعم استدامتها، وإيجاد كفاءة عالية في تنفيذ المعاملات بالسرعة والوقت المطلوب، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين مستوى اتخاذ القرار، ومواكبة الثورة التقنية وإيجاد الفرص المبتكرة والإبداعية في أعمال تلك المؤسسات. (المصدر ونصر الله، 2020)

ويرى القطاونة (2023) أن أهمية التحول الرقمي تكمن في قدرة المنظمات على الاندماج مع المتغيرات المتسارعة في العصر الحالي وتلبية احتياجات متلقي الخدمات بشكل أفضل وأكثر فاعلية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة، وذلك بواسطة استخدام وسائل رقمية حديثة للتمييز لتلك المنظمات في خدمة المستفيدين من خدماتها.

أبعاد التحول الرقمي:

تناولت العديد من الدراسات والبحوث السابقة عدة أبعاد التحول الرقمي منها ما يتعلق بالإستراتيجية الرقمية، والتغيرات الهيكلية والمهارات الرقمية، وغير ذلك من أبعاد، واعتمد الباحث على أبعاد التحول الرقمي الأكثر ملائمة لبيئة الدراسة الحالية، التي حددها كل من: (Ambira et al., 2019)، (نعموني، 2020)

■ البنية التحتية التقنية:

يحتاج التحول الرقمي إلى بنية تحتية جيدة تتمثل بشبكة اتصالات وبيانات متطورة، وأنظمة تواصل سلكية ولاسلكية قوية قادرة على إدارة ونقل المعلومات بين المنظمات وبينها وبين المستخدمين، وتوفير وسائل التقنية الإلكترونية اللازمة للاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية مثل أجهزة الحواسيب المتقدمة، كما يعدّ التحدي الأساسي في البنية التحتية هو أن الثورة الرقمية تعدّ ظاهرة عالمية، حيث لا يزال وجود فجوة كبيرة حيث تسمى "الفجوة الرقمية" بين البلدان وداخلها حول ما يتعلق بانتشار تقنية المعلومات والاتصالات.

■ التشريعات والسياسات:

يتعلق هذا الجانب بالقوانين والأنظمة التي تشكل الأساس لعملية التطوير، حيث يجب أن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة لتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات، وبذلك يجب إصدار عدد من التشريعات والقوانين التي تدعم التحول الرقمي.

■ المهارات الرقمية:

تتكون المهارات الرقمية من ثلاث مستويات وهي: المبتدئة، المتوسطة، والمتقدمة، حيث تتنوع المهارات الرقمية عبر تلك المستويات، حيث يحتوي كل مستوى على مهارات مختلفة ومتنوعة عن الأخرى كما حددها:

■ **المهارات الأساسية:** وتعدّ أدنى المستويات في مجال المهارات الرقمية، وهي مهارات أساسية لأداء المهام، وتشمل المُعدّات الأساسية كالحواسيب والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، وتشمل عملياتها الأساسية عبر الإنترنت مثل استخدام البريد الإلكتروني وغير ذلك.

■ **المهارات المتوسطة:** يمكن الاستفادة من هذا المستوى بواسطة التقنية بأكثر فعالية، وهي مهارات جاهزة للفرص الوظيفية، حيث إنها تشمل مهارات أداء العمل مثل (النشر المكتبي، التسويق الرقمي، تصميم الجرافيك الرقمي، وتصميم صفحات الويب) ويمكن للأفراد اكتسابها بشكل واسع باعتبارها مهارات ضرورية للعاملين والمنتجين.

■ **المهارات المتقدمة:** في هذا المستوى يعمل المختصون في تقنية المعلومات والاتصالات مثل إدارة الشبكات، والبرمجة الحاسوبية، والتعامل مع الذكاء الاصطناعي، وتشفير وفك البيانات، وأمن شبكة الإنترنت.

■ **تحديد الموارد المالية اللازمة:**

إن توافر الموارد البشرية والتقنية والمعلوماتية أمر ضروري لتحقيق التحول الرقمي، وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، ومن بين تلك الموارد المحتاجة لها المنظمات الموارد المالية الكافية، حيث لا يمكن للموارد الأخرى العمل دون تدخل الموارد المالية، وبذلك يعدّ توافر التمويل اللازم هو أحد أهم متطلبات دعم التحول الرقمي.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الحديث عن الدراسات المتعلقة بالقيادة الذكية، ودراسات تتعلق بالتحول الرقمي، ومن ثم بيان الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بواسطة عرض الفجوة البحثية، حيث يتم تناولها عربية وأجنبية من الأحدث إلى الأقدم وذلك وفق التالي:

الدراسات التي تناولت القيادة الذكية مع متغيرات أخرى.

دراسة حسين وحسين (2024)، التي هدفت للتحقق من مدى قدرة أبعاد القيادة الذكية كمتغير مستقل وبدلالة أبعادها المتمثلة بـ (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في تحقيق المكانة الإستراتيجية كمتغير تابع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة العاملين والإداريين للشركة العامة لكبريت المشراق بلغت (244)، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغيري الدراسة.

أما دراسة عبد الحي ومطر (2024)، هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وإدارة الأزمات المدرسية، وتم إتباع المنهج الوصفي بالاعتماد عن الاستبانة،

حيث وُزِعَتْها على عينة ممثلة مكونة من (1235) عاملاً من العاملين بمدارس التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: تحقق ممارسات القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بدرجة كبيرة، وأيضاً تحقق ممارسات إدارة الأزمة في تلك المدارس بدرجة كبيرة، ووجود علاقة قوية جداً بين القيادة الذكية وإدارة الأزمات المدرسية، كما يختلف تأثير القيادة الذكية بأبعادها المختلفة باختلاف مراحل إدارة الأزمات المدرسية.

وهذفت دراسة محمد وأحمد (2023)، إلى تحديد مدى تأثير القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، والذكاء الروحي) في تعزيز إدارة المواهب في مديرية تربية نيتوى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة وُزِعَتْها على عينة من الإدارات العليا والوسطى، في المديرية قوامها (80) مفردة، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة تأثير بين أبعاد القيادة الذكية وأبعاد إدارة المواهب، ويدل لك أن زيادة الاهتمام بالقيادة الذكية حتماً سيؤدي إلى تعزيز إدارة المواهب.

وسعت دراسة المسعود ودرويش (2023)، إلى معرفة واقع تطبيق أبعاد القيادة الذكية، وإلقاء الضوء على متطلبات الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد عن الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة تعليم محافظة الخرج، وعددهن (170) مشرفة، حيث أُسْتُخْدِمَتْ أسلوب المسح الشامل، ومن أهم نتائجها: أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول "توافر أبعاد القيادة الذكية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاء بمتوسط حسابي (4.03) ودرجة موافقة كبيرة، وأن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة حول "تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج" جاء بمتوسط (4.01) ودرجة كبيرة.

قدمت دراسة الدباس (2022) بيان أثر القيادة الذكية (الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) في تميز الأداء المنظمي في إدارة مياه محافظة البلقاء الأزدنية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في إدارة مياه محافظة البلقاء البالغ عددهم (502)، وأُعْتُدِ على عينة عشوائية بسيطة متناسبة تكونت من (217)، وُزِعَتْها بواسطة الاستبانة كأداة رئيسة، ومن أهم نتائجها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في التميز للإداء التنظيمي، ووجود أثر للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) في تنمية القدرة التنظيمية.

وسعت دراسة الناصر (2021) للتعرف على درجة ممارسة قيادات الجامعات الأردنية للقيادة الذكية ودورها في الشبوة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في إقليم الوسط التي يبلغ عددها (11) جامعة، ويعمل بها (5224) عضوًا هيئة تدريس، وأُستُخدم العينة العنقودية الطبقية العشوائية والتي بلغت (382) فردًا، وأُستُخدم المنهج الوصفي المسحي ذات العلاقة الارتباطية، ومن أهم نتائجها: أن تقديرات درجة ممارسة القيادة الذكية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وكذلك درجة الشبوة التنظيمية، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة القيادة الذكية والشبوة التنظيمية في تلك الجامعات.

الدراسات التي ركزت على التحول الرقمي مع متغيرات أخرى.

دراسة العيسى (2024)، التي هدفت دراسة التحول الرقمي وعلاقته بجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الاجتماعي، مستهدف أعضاء هيئة التدريس في أقسام الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، باستخدام عينة قصدية من ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض، وبلغ عدد المشاركين (63) عضوًا، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة ووُزعت إلكترونياً، ومن أهم نتائجها: وجود تحول رقمي مرتفع وعلاقة إيجابية بين الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية، وجاء "بُعد سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (2.64)، يليه البُعد البشري بمتوسط حسابي (2.44)، ثم البُعد التقني بمتوسط (2.38).

هدفت دراسة أبو سالم والعنبي (2024) إلى فهم تأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء وظائف الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة لكافة الموارد البشرية في تلك الإدارة (1017) موظفًا وموظفة، ووُزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (279) موظفًا من الموارد البشرية، ومن أهم نتائجها: تبنت الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك إستراتيجية التحول الرقمي لتحسين أداء الموظفين والمنظمة عمومًا، ووجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء وظائف الموظفين.

وتناولت دراسة جندي (2024) تشخيص طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والريادة المؤسسية بالبنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة المستويات الإدارية بالمصرف محل الدراسة، وقد شمل هذا المجتمع (3840) مفردة، ووزعت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (350) مفردة، ومن أهم نتائجها: وجود قصور لأبعاد التحول الرقمي بالمصرف محل الدراسة مما أدى ضعف الريادة المؤسسية للمصرف، وتلك نتيجة ضعف البعد المادي لتطبيق التحول الرقمي، البعد المؤسسي لتطبيق التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضعف البعد الوظيفي لتطبيق التحول الرقمي.

دراسة المومني (2024)، التي هدفت إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التقنية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم) في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة من العاملين في تلك المنظمات قوامها (200) عاملاً، ومن أهم نتائجها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التقنية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم) في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات الدولية العاملة في الأردن.

قدمت دراسة سعيد (2023)، إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية "حالة دراسية من المصارف الإسلامية في فلسطين"، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وزعتها على عينة حجمها (301) موظفاً وموظفة أختيروا بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، ومن أهم نتائجها: يوجد أثر التحول الرقمي في بُعدي (الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي في بُعد (النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبُعد (كفاءة العمليات الداخلية)، وأيضاً لا يوجد أثر التحول الرقمي في بُعد (التقنية الرقمية والإستراتيجية الرقمية) على الميزة التنافسية لبُعد (كفاءة العمليات الداخلية).

فحصت دراسة (Flogstad, August. 2023)، معرفة فوائد مشروعات التحول الرقمي، وتحديد الكيفية التي يمكن بها التعامل مع المشكلات المتعلقة بالتحول الرقمي، وطبقت الدراسة على في مجال قطاع العمال بالنرويج، ومن أهم نتائجها: أن أهم مرتكز لجني فوائد التحول الرقمي يتمثل في دور المتخصصين في مجال البرمجة وتقنية المعلومات وما يمكن أن يُقدّمونه من إسهامات لإنجاح الأساليب

الإدارية في مجال قطاع العمال بالنرويج، وأن أهم فائدة تمثلت في تنمية القدرة على الابتكار والإبداع لدى العاملين وتعزيز روح الولاء والانتماء لديهم.

أما دراسة جرادات (2023)، هدفت إلى التعرف التحول الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية الرقمية، الموارد البشرية، الرقمية، والتقنية الرقمية) وأثره في تحقيق التنمية المستدامة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات الاتصالات الأردنية في المناصب الإدارية والإشرافية والبالغ عددهم (680) موظفًا، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة التي وزعت إلكترونيًا على (350) أي شكلت عينة الدراسة ما يقارب (77%)، ومن أهم نتائجها: وجود أثرًا إيجابيًا التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة من وجهة نظر موظفي شركات الاتصالات الأردنية، وبلغ مستوى تطبيق واهتمام شركات الاتصالات الأردنية لكل من التحول الرقمي والتنمية المستدامة قيمة مرتفعة.

دراسة بصل (2022)، التي هدفت إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسات الحكومية -دراسة ميدانية- وزارة العمل الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك لقلّة حجم مجتمع الدراسة، حيث تكون من عدد (261) موظفًا يعملون في وزارة العمل، كما استرد (209) استبانة، ومن أهم نتائجها: يوجد أثر لأبعاد التحول الرقمي لتحسين الخدمات الحكومية في وزارة العمل بقطاع غزة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ومتطلبات تطبيقه المختلفة، وأيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتوسط استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في المؤسسات الحكومية تعزى إلى متغيرات الشخصية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بواسطة ما أُستعرضه من دراسات سابقة، يتضح إنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع القيادة الذكية، وموضوع التحول الرقمي في المؤسسات والقطاعات المختلفة، حيث أكدت العديد من الدراسات ضرورة الاهتمام بدراسة تلك الموضوعات، اتفقت دراسة حسين وحسين (2024) مع دراسة عبد الحي ومطر (2024)، ودراسة محمد وأحمد (2023)، ودراسة المسعود ودرويش (2023)، ودراسة الدباس (2022) في تناول أبعاد القيادة الذكية كمتغير مستقل، كما اتفقت في إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واختلف في تناول المتغير التابع، وبذلك اختلفت في النتائج. أما حول التحول الرقمي اتفقت بعض الدراسات كدراسة العيسى (2024)، أبو سالم والعتيبي (2024)، وجنيدى (2024)، والمومني

(2024)، وسعيد (2023)، وجردات (2023)، وبصل (2022) في تناول التحول الرقمي كمتغير مستقل وفي إتباع المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واختلفت على تحديد الأبعاد، وأيضًا على تحديد النتائج.

كما يمكن تحديد الاستفادة من الدراسات السابقة على تحديد مشكلة الدراسة والتأكد من وجودها، وسهولة صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، وفرضياتها، وأهميتها، وإمكانية مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية.

ما يميز الدراسة الحالية

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة -حسب إطلاع الباحث- والتي درست وحللت أثر القيادة الذكية والتحول الرقمي.
- 2- تُعد من الدراسات القليلة التي درست المتغيرات بواسطة دمجها ضمن متغير واحد واعتبارها مشكلة واحدة تتمثل في القيادة الذكية وأثرها في التحول الرقمي.
- 3- تُعد الدراسة الأولى في التطبيق على إدارة التعليم بالوجه، وإمكانية تعميمها على المجتمعات الأخرى كبحوث مستقبلية.
- 4- قدمت هذه الدراسة النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون طريق للوصول إلى أهداف إدارة التعليم بالوجه.

منهجية الدراسة والدراسة الميدانية واختبارات الفروض

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إدارة التعليم بالوجه في المملكة العربية السعودية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (1017) مفردة.

2. عينة الدراسة:

أُعتمد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة من موظفي إدارة التعليم بالوجه في المملكة العربية السعودية والتي بلغت (279) مفردة، وذلك طبقاً لمعادلة حجم العينة عند معامل ثقة (95%)، ونسبة خطأ (5%)، ولقد أُسْتُرِدَّت (271) قائمة من الاستبانات الموجهة إلى العينة أي بنسبة استرداد

بلغت (97.13%)، ولقد أُعْتُمدَ على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وذلك نظرًا لأن مجتمع الدراسة غير متجانس حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف إعدادهم من إدارة إلى أخرى.

ثانيًا: معاملات الثبات والصدق:

ثبات المقياس:

أُسْتُخْدِمَت معامل "ألفا كرونباخ" لحساب الثبات وقياس مدى صلاحية الأداة المستخدمة وذلك لأنه يعدّ من أدق وأهم وأشهر معاملات قياس الثبات، حيث يعتمد على حساب الارتباط الداخلي للإجابات على العبارات، ويتضح بواسطة الجدول التالي أن معامل الثبات وفق مقياس "ألفا كرونباخ" لكل بُعد من أبعاد الدراسة أعلى من (0.50) وأن معاملات الثبات لقائمة الاستبانة كليًا بلغت (0.907) وبذلك تُعَدُّ فقرات قائمة الاستبانة تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول رقم (1) الثبات والصدق لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	الثبات	الصدق	الفقرات
الذكاء العاطفي	0.906	0.952	6
الذكاء الروحي	0.897	0.947	6
الذكاء العقلاني	0.919	0.959	6
جميع فقرات أبعاد القيادة الذكية	0.959	0.979	18
فقرات بُعد التحول الرقمي	0.949	0.974	14
الاستبانة كليًا	0.907	0.952	32

أ- صدق المقياس:

يتبين بواسطة الجدول السابق أن درجة معامل الصدق لكل بُعد من أبعاد الدراسة أعلى من (0.60)، وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبانة كليًا بلغت (0.952)، وبذلك تُعَدُّ فقرات قائمة الاستبانة تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق.

ثالثًا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

يتضح فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

أ. توزيع عينة الدراسة حسب النوع

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	156	57.6%
أنثى	115	42.4%
المجموع	271	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (57.6%) من إجمالي العينة هم من الذكور، وأن نسبة (42.4%) من إجمالي العينة هم من الإناث.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم أو أقل	43	15.9%
بكالوريوس	151	55.7%
دراسات عليا	77	28.4%
المجموع	271	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة طبقاً للمؤهل الدراسي يتمثل في المؤهل الجامعي أي نسبة (55.7%) من إجمالي أفراد العينة حاصلون على تعليم جامعي سواء كان بكالوريوس أو ليسانس، يليهم في الترتيب بنسبة (28.4%) من إجمالي العينة حاصلين على مؤهل في الدراسات العليا سواء كانوا ماجستير أو دكتوراه، فيما كانت النسبة الأقل والتي بلغت (15.9%) من أفراد العينة هم مؤهلهم العلمي دبلوم أو أقل.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	72	26.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	95	35.1%

10 سنوات فأكثر	104	38.4%
المجموع	271	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة طبقاً لسنوات الخدمة كانت بنسبة (38.4%) من إجمالي أفراد العينة لديهم، سنوات خدمة أكثر من (10 سنوات)، وأن نسبة (35.1%) من إجمالي أفراد العينة عدد سنوات الخدمة لديهم، من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نسبة (26.5%) من أفراد العينة كانت سنوات خدمتهم أقل من (5 سنوات).

د. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الإداري
55.7%	151	دنيا
26.2%	71	وسطي
18.1%	49	عليا
100.0%	271	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة طبقاً للعمر يتمثل في المستوى الإداري من فئة الإدارة الدنيا حيث كانت نسبتهم (55.7%) من إجمالي مفردات العينة، يليهم في الترتيب المستوى الإداري من فئة الإدارة الوسطى، حيث بلغت نسبتهم (26.2%) من إجمالي مفردات العينة، في حين جاء في آخر الترتيب المستوى الإداري من فئة الإدارة العليا وذلك بنسبة (18.1%) من إجمالي مفردات العينة.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ. تحليل أبعاد القيادة الذكية:

1. تحليل فقرات بُعد الذكاء العاطفي

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبُعد الذكاء العاطفي.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
2	يتفاعل المديرين مع رؤساء الأقسام الأخرى في إدارة التعليم بالوجه.	3.37	0.859	67.38%	2

4	63.25%	0.909	3.16	يتفهم المدير حاجات الموظفين داخل إدارة التعليم.
1	71.59%	0.895	3.58	يحرص المدير على إنشاء الحماس لدى الموظفين لإنجاز المهام بطريقة غير تقليدية.
6	57.49%	0.894	2.87	يجعل المدير الموظفين يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل داخل إدارة التعليم.
5	60.59%	0.725	3.03	يملك المدير القدرة على إدارة العلاقات والانسجام مع الموظفين.
3	64.94%	0.808	3.25	يسهم المدير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في إدارة التعليم.
	64.21%	0.7014	3.21	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكليّة لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الذكاء العاطفي جاءت متوسطة.
 - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يحرص المدير على إنشاء الحماس لدى الموظفين لإنجاز المهام بطريقة غير تقليدية".
 - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة من للفقرة التي تنص على "يجعل المدير الموظفين يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل داخل إدارة التعليم".
- يتضح بواسطة نتائج الجدول السابق أن إدارة التعليم بالوجه تعمل على زيادة الثقة في الموظفين لتحمل المسؤوليات داخل العمل، وذلك بواسطة إتاحة فرص التقدم في العمل، وتقويضهم بعض الصلاحيات مما ينعكس على الأداء الكلي لديها، وهذا ينسجم مع السياسات التي تنتهجها.

2. تحليل فقرات بعد الذكاء الروحي:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية المرتبطة ببعد الذكاء الروحي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يتحمل المدير مسؤولية الأعمال الخاصة، والصعبة.	3.52	0.958	70.48%	1
5	يتصرف المديرين داخل إدارة التعليم وفق القيم التي يؤمنون بها.	3.05	0.857	60.96%	5

2	%68.49	0.878	3.42	يحافظ المدير على إبقاء الجانب الأخلاقي بين الموظفين في إدارة التعليم.
3	%67.45	0.885	3.37	يحفز المدير الموظفين لتوليد أفكار إبداعية لديهم.
6	%57.79	0.862	2.89	يملك المديرين في إدارة التعليم صفات العطاء والصبر والحكمة.
4	%62.66	0.949	3.13	يعمل المدير على إعادة النظر في أفكاره وأفكار رؤساء الأقسام.
	%64.64	0.7302	3.23	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكليّة لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الذكاء الروحي جاءت متوسطة.
 - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يتحمل المدير مسؤولية الأعمال الخاصة والصعبة".
 - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يملك المديرين في إدارة التعليم صفات العطاء والصبر والحكمة".
- يعزو الباحث هذه النتيجة المتعلقة ببعد الذكاء الروحي أن إدارة التعليم بالوجه يملك لديها المديرين مسؤوليات الأعمال الخاصة والصعبة، وهذا يدل على الشعور بالمسؤولية تجاه العاملين، ثم إنهم يحافظون على الجانب الأخلاقي بين الموظفين.

3. تحليل فقرات الذكاء العقلائي

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعد الذكاء العقلائي.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
2	يحرص المديرين في إدارة التعليم على وضع أهداف قابلة للتحقيق.	3.31	0.874	66.27%	2
1	يضع المديرين إجراءات نمطية للمهام والأعمال بطريقة فاعلة داخل إدارة التعليم بالوجه.	3.43	0.844	68.56%	1
3	يتابع المديرين نتائج قراراتهم التي يتم اتخاذها	3.22	0.858	64.43%	3

				في العمل.
5	60.66%	0.786	3.03	يتناقش المديرين مع الموظفين بهدف الاستفادة.
4	62.44%	0.913	3.12	يستخدم المدير الملاحظة المباشرة وغير المباشرة من أجل تقييم أداء الموظفين.
6	58.23%	0.825	2.91	يعمل المدير على تحديد جدول زمني بالاشتراك مع الموظفين لتحقيق أهداف محددة.
	63.43%	0.7184	3.17	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الذكاء العقلاني جاءت متوسطة.
 - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "يضع المديرين إجراءات نمطية للمهام والأعمال بطريقة فاعلة داخل إدارة التعليم بالوجه".
 - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يعمل المدير على تحديد جدول زمني بالاشتراك مع الموظفين لتحقيق أهداف محددة".
- في ضوء المعطيات في الجدول السابق في ضوء فقرات الذكاء العقلاني قيام المديرين بوضع إجراءات نمطية للمهام والأعمال بطريقة فاعلة، كما يحرصون على تنفيذ الأهداف المعدة مسبقاً بطريقة منهجية وعلمية. كما نجد أن جميع فقرات متغير القيادة الذكية جاءت بدرجة متوسطة، وبذلك تختلف هذه النتائج مع دراسة كل من (عبد الحي ومطر، 2024)، التي جاءت نتائجها للقيادة الذكية بدرجة كبيرة، ودراسة (المسعود ودرويش، 2023)، ودراسة (الناصر، 2021).

ب. تحليل فقرات التحول الرقمي

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لبعد التحول الرقمي.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
5	توفر إدارة التعليم بالوجه البنية التحتية التقنية اللازمة التحول الرقمي.	3.32	0.872	66.42%	5
8	توفر إدارة التعليم الخدمات الفنية لمواجهة أي طارئ	3.12	0.803	62.36%	8

				في برامجها الإلكترونية بشكل متواصل.
9	%61.11	0.821	3.06	تعمل إدارة التعليم بالوجه على إيجاد حلول بديلة لمتابعة أعمالها خلال الأعمال التقنية.
6	%64.72	0.871	3.24	تمتلك إدارة التعليم كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع البرامج؛ الحاسوبية المتطورة.
3	%68.27	0.869	3.41	تدعم الأنظمة والسياسات داخل إدارة التعليم عملية التحول الرقمي.
14	%53.80	0.812	2.69	تتصف السياسات المتبعة في إدارة التعليم بالشفافية والوضوح.
1	%70.77	0.783	3.54	تمتلك إدارة التعليم قوانين ولوائح خاصة، بالتشريعات وأمن المعلومات.
10	%60.15	0.852	3.01	تتخذ إدارة التعليم إجراءات حازمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعان أمن المعلومات.
4	%67.45	0.855	3.37	يملك الموظفون مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي.
7	%64.21	0.767	3.21	يملك الموظفون معرفة حول تأثير التقنية الرقمية على عمليات نماج الأعمال.
11	%58.15	0.781	2.91	يتم تقييم الموظفين في إدارة التعليم على كفاءتهم حول استخدام المهارات الرقمية الجديدة.
12	%59.26	0.749	2.96	توفر إدارة التعليم مخصصات مالية لمواكبة التطورات التقنية والرقمية.
13	%56.24	0.783	2.81	تعمل إدارة التعليم على تحديث دوري للأجهزة المستخدمة والبرمجيات المتعلقة بإدارة العمليات.
2	%69.15	0.855	3.46	تمتلك إدارة التعليم تمويل كاف لتحسين وتعزيز أمان الأنظمة والبيانات ضد أي تهديدات.
	%63.00	0.6388	3.15	متوسط البعد

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التحول الرقمي جاءت متوسطة.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة التي تنص على أن "تمتلك إدارة التعليم قوانين ولوائح خاصة بالتشريعات وأمن المعلومات".

- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن "تتصف السياسات المتبعة في إدارة التعليم بالشفافية والوضوح".
- يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي (3.15)، والانحراف المعياري (0.6388)، والأهمية النسبية (63.00%) وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن إدارة التعليم تمتلك قوانين ولوائح خاصة بالتشريعات وأمن المعلومات، كما تمتلك تمويل كاف لتحسين وتعزيز الأمان ضد أي تهديدات، وتعمل على دعم الأنظمة والسياسات داخل إدارة التعليم عملية التحول الرقمي، وذلك بواسطة امتلاك الموظفين مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي، كما تعمل على توفير البنية التحتية التقنية اللازمة التحول الرقمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جنيدي، 2024)، التي أكدت على وجود قصور لأبعاد التحول الرقمي بالمصرف محل الدراسة مما أدى ضعف الريادة المؤسسية للمصرف، واختلفت مع دراسة (العيسى، 2024).

خامساً: اختبارات الفرضيات

1. اختبارات الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي) والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي دائرة التعليم بالوجه.

لاختبارها تم القيام بإجراء تحليل معامل الارتباط بين القيادة الذكية كمتغير مستقل بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، الذكاء العقلائي) وبعُد التحول الرقمي كمتغير تابع.

جدول رقم (10) معامل الارتباط للفرضية الرئيسة الأولى

التحول الرقمي		المتغيرات
المعنوية،	معامل الارتباط	
0.000	0.815	الذكاء العاطفي
0.000	0.889	الذكاء الروحي
0.000	0.908	الذكاء العقلائي

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي كمتغير مستقل والتحول الرقمي كمتغير تابع بلغ (0.815)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (81.5%) عند مستوى معنوية (0.05) بين الذكاء العاطفي والتحول الرقمي.
- أن معامل الارتباط بين الذكاء الروحي كمتغير مستقل والتحول الرقمي كمتغير تابع بلغ (0.889)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (88.9%) عند مستوى معنوية (0.05) بين الذكاء الروحي والتحول الرقمي.
- أن معامل الارتباط بين الذكاء العقلاني كمتغير مستقل والتحول الرقمي كمتغير تابع بلغ (0.908)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة (90.8%) عند مستوى معنوية (0.05) بين الذكاء العقلاني والتحول الرقمي.
- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاصة بمعامل ارتباط "بيرسون" أقل من قيمة (0.05) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) وبعُد التحول الرقمي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني إنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) وبعُد التحول الرقمي.
- مما سبق يمكن رفض الفرضية الرئيسية الأولى لعدم وقبول الفرضية الرئيسية الأولى البديلة أي إنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي دائرة التعليم بالوجه.
- في ضوء هذه النتيجة يمكن القول بأنها تتفق مع دراسة كل من (حسين وحسين، 2024)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغيري الدراسة، ودراسة (محمد وأحمد، 2023)، ودراسة (الناصر، 2021)، ودراسة (العيسى، 2024)، ودراسة (أبو سالم والعتيبي، 2024)، التي بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء وظائف الموظفين، ودراسة (بصل، 2022).
- 2. اختبارات الفرضية الرئيسية الثانية:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الذكية على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي دائرة التعليم بالوجه.
- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي دائرة التعليم بالوجه.

ولاختبارها تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
أ. معامل التحديد:

يوضح الجدول التالي إلى معامل التحديد الذي تم إجرائه لتحليل وقياس مدى التأثير لبُعد الذكاء العاطفي كمتغير مستقل على بُعد التحول الرقمي كمتغير تابع.

جدول رقم (11): معامل التحديد للفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.664	0.663	0.3711

يشير الجدول السابق أن معامل التحديد ($R^2 = 0.664$) وهو ما يعني أن الذكاء العاطفي تفسر التغير في التحول الرقمي بنسبة (66.4%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

يستعرض الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث قيسَت قيمة "ف" المحسوبة، والتي يجب أن تكون أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك يبين قيمة مستوى المعنوية، والتي يجب أن تكون أقل من (0.05)، وذلك لكي تكون دالة إحصائيًا.

جدول رقم (12): تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية،
الانحدار	73.152	1	73.152	531.31	0.000
البواقي	37.037	269	0.138		
المجموع	110.19	270			

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين ANOVA Test أن قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على صحة الدلالة الإحصائية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. تحليل الانحدار:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار بواسطة التركيز على قيمة "ت" المحسوبة، بحيث يجب أن تكون أعلى من قيمة "ت" الجدولية، كما يجب ألا يزيد مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك عند قياس العلاقة بين المتغيرين حتى تكون دالة إحصائية.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار t	المعنوية،
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	0.768	0.106	0.815	7.26	0.000
	0.742	0.032		23.05	0.000
	الثابت				
	النكاء العاطفي				

يتضح بواسطة الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، كما يظهر أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من (0.05)، وهذا يبين إنها ذات دلالة معنوية، وذلك يبين قوة العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كانت القيمة الخاصة، بمعامل التحديد " R^2 " لقياس الأثر أكبر من الصفر مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- كانت قيمة مستوى المعنوية، لاختبار التباين "ANOVA" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج المقدر، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار "F" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- كانت قيم معامل تحليل الانحدار "B" أكبر من الصفر، ثم أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "t" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه يؤثر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

■ يمكن مما سبق رفض الفرضية الفرعية الأولى والقبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة أي إنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنكاء العاطفي على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي دائرة التعليم بالوجه.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنكاء الروحي على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه، ولاختبارها تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل التحديد:

يوضح الجدول التالي إلى معامل التحديد الذي تم إجراؤه لتحليل وقياس مدى التأثير لبعد الذكاء الروحي كمتغير مستقل على بُعد التحول الرقمي كمتغير تابع.
جدول رقم (14): معامل التحديد للفرضية الفرعية الثانية.

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
00.79	00.79	0.29298

يشير الجدول السابق أن معامل التحديد ($R^2 = 0.790$) وهو ما يعني أن الذكاء الروحي تفسر التغير في التحول الرقمي بنسبة (79.0%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

يستعرض الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث قيسَت قيمة "ف" المحسوبة، والتي يجب أن تكون أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك يبين قيمة مستوى المعنوية، والتي يجب أن تكون أقل من (0.05)، وذلك لكي تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (15): تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية،
الانحدار	87.1	1	87.1	1014.7	0.000
البواقي	23.09	269	0.086		
المجموع	110.19	270			

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين ANOVA Test أن قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على صحة الدلالة الإحصائية وجوهرية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. تحليل الانحدار:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار بواسطة التركيز على قيمة "ت" المحسوبة، بحيث يجب أن تكون أعلى من قيمة "ت" الجدولية، كما يجب ألا يزيد مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك عند قياس العلاقة بين المتغيرين حتى تكون دالة إحصائياً.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

المعنوية،	اختبار t	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B		
0.000	7.866	0.889	0.081	0.636	الثابت	1
0.000	31.855		0.024	0.778	الذكاء الروحي	

يتضح بواسطة الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، كما يظهر أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من (0.05)، وهذا يبين أنها ذات دلالة معنوية، وذلك يبين قوة العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

■ كانت القيمة الخاصة، بمعامل التحديد " R^2 " لقياس الأثر أكبر من الصفر مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

■ كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار التباين "ANOVA" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج المقدر، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار "F" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

■ كانت قيم معامل تحليل الانحدار "B" أكبر من الصفر، ثم أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "t" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه يؤثر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

■ يمكن مما سبق رفض الفرضية الفرعية الثانية لعدم وقبول الفرضية الفرعية الثانية البديلة أي إنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الروحي على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العقلاني على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه، واختبارها تم القيام بعدد من الاختبارات، وذلك على النحو التالي:

أ. معامل التحديد:

يوضح الجدول التالي إلى معامل التحديد الذي تم إجرائه لتحليل وقياس مدى التأثير لبعد الذكاء العقلاني كمتغير مستقل على بُعد التحول الرقمي كمتغير تابع.

جدول رقم (17): معامل التحديد للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.824	0.824	0.2682

يشير الجدول السابق أن معامل التحديد ($R^2 = 0.824$) وهو ما يعني أن الذكاء العقلاني تفسر التغير في التحول الرقمي بنسبة (82.4%)، أما النسبة الباقية فنفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

يستعرض الجدول التالي تحليل ANOVA Test حيث قيسَت قيمة "ف" المحسوبة، والتي يجب أن تكون أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك يبين قيمة مستوى المعنوية، والتي يجب أن تكون أقل من (0.05)، وذلك لكي تكون دالة إحصائيًا.

جدول رقم (18): تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية،
الانحدار	90.842	1	90.842	1263.038	0.000
البواقي	19.347	269	0.072		
المجموع	110.19	270			

يتضح من الجدول السابق الخاص بتحليل التباين ANOVA Test أن قيمة "ف" المحسوبة أعلى من قيمة "ف" الجدولية، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) مما يدل على صحة الدلالة الإحصائية وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. تحليل الانحدار:

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار بواسطة التركيز على قيمة "ت" المحسوبة، بحيث يجب أن تكون أعلى من قيمة "ت" الجدولية، كما يجب ألا يزيد مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وذلك عند قياس العلاقة بين المتغيرين حتى تكون دالة إحصائيًا.

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار t	المعنوية،
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	0.589	0.074	0.908	7.976	0.000
الذكاء العقلاني	0.807	0.023		35.539	0.000

يتضح بواسطة الجدول السابق أن قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، كما يظهر أن قيمة مستوى المعنوية كانت أقل من (0.05)، وهذا يبين أنها ذات دلالة معنوية، وذلك يبين قوة العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

نستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

■ كانت القيمة الخاصة، بمعامل التحديد " R^2 " لقياس الأثر أكبر من الصفر مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

■ كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار التباين "ANOVA" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج المقدر، وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار "F" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

■ كانت قيم معامل تحليل الانحدار "B" أكبر من الصفر، ثم أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "t" أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أنه يؤثر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

■ يمكن مما سبق رفض الفرضية الفرعية الثالثة العدم وقبول الفرضية الفرعية الثالثة البديلة أي إنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العقلاني على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.

يتضح بواسطة كل ما سبق لاختبارات الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية العدم وصحة الفرضية الرئيسية الثانية البديلة أي إنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الذكية على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.

في ضوء النتائج السابقة المتعلقة بالفرضية الثانية يمكن القول بوجود اتفاق بين بعض الدراسات السابقة كدراسة (بصل، 2022) التي بينت بوجود أثر لأبعاد التحول الرقمي لتحسين الخدمات الحكومية في وزارة العمل بقطاع غزة، ودراسات (جرادات، 2023)، ودراسة (المومني، 2024)، ودراسة (الدباس، 2022)، التي أظهرت وجود أثر للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) في تنمية القدرة التنظيمية، ودراسة (حسين وحسين، 2024)، واختلفت مع دراسة (سعيد، 2023)، التي أكدت لا يوجد أثر التحول الرقمي في بُعد (التقنية الرقمية والإستراتيجية الرقمية) على الميزة التنافسية لبعد (كفاءة العمليات الداخلية).

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

- كشفت النتائج أن المتغير المستقل والمتمثل "بالقيادة الذكية" بجميع أبعادها جاءت على النحو التالي:
- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الذكاء العاطفي جاءت بمتوسط حسابي (3.21)، وأهمية نسبية (64.21%)، وبدرجة متوسطة.
- كما بينت النتائج أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الذكاء الروحي جاءت بمتوسط حسابي (3.23)، وأهمية نسبية (64.64%)، وبدرجة متوسطة.
- وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد الذكاء العقلاني جاءت بمتوسط حسابي (3.17)، وبأهمية نسبية (63.43%)، وبدرجة متوسطة.
- أما حول ما يتعلق بالمتغير التابع "التحول الرقمي" جاءت الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة جاءت بمتوسط حسابي (3.15)، وبأهمية نسبية (63.00%)، وبدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) والتحول الرقمي من وجهة نظر موظفي دائرة التعليم بالوجه.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الذكية على التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي إدارة التعليم بالوجه.

توصيات الدراسة:

- على القائمين في إدارة التعليم بالوجه ضرورة جعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل داخل عملهم.
- ضرورة القدرة من قبل المديرين في إدارة التعليم على إدارة العلاقات والانسجام مع الموظفين، وامتلاكهم صفات العطاء والصبر والحكمة.
- يجب على المديرين أن يتصرفوا داخل إدارة التعليم وفق القيم التي يؤمنون بها، وكذلك العمل على تحديد جدول زمني بالاشتراك مع الموظفين لتحقيق أهداف محددة.
- الاهتمام بالسياسات المتبعة في إدارة التعليم التي يجب أن تتصف بالشفافية والوضوح، والعمل على تحديث دوري للأجهزة المستخدمة والبرمجيات المتعلقة بإدارة العمليات.
- ضرورة توفير مخصصات مالية لمواكبة التطورات التقنية والرقمية، كما يجب أن يتم تقييم الموظفين في إدارة التعليم على كفاءتهم حول استخدام المهارات الرقمية الجديدة.

- الاهتمام من قبل إدارة التعليم باتخاذ إجراءات حازمة بحق المخالفين لأنظمة وتشريعات أمن المعلومات.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 1- إبراهيم، أحلام ومحمد، غازي (2021)، دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة، في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(54)، 190-208.
- 2- أبو سالم، درارين عبد الله والعتيبي، محمد سعيد (2024)، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التقنية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (4)، 182-219.
- 3- إسماعيل، معاذ (2021)، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في الجامعة العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (1)، 115-133.
- 4- أمين، مصطفى أحمد (2018)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (19)، 11-117.
- 5- بدر، إسماعيل فرج (2022)، أثر التحول للمصارف الرقمية والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2)، 146-174.
- 6- بصل، محمود مروان محمود (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسة، الحكومية: دراسة ميدانية وزارة العمل الفلسطينية-المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 7- البغدادي، عادل هادي (2019)، موسوعة الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- جرادات، هيا رياض (2023)، التحول الرقمي وأثره في التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.

- 9- جعفر، العلوان (2023)، القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (1)، 488-510.
- 10- جنيدي، أحمد مجدي أحمد (2024)، أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (4)، 60-97.
- 11- حسين، علي عبد وحسين، أحمد علي (2024)، دور أبعاد القيادة الذكية في تحقيق المكانة الإستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة لكبريت المشارق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(3)، 141-157.
- 12- حميد، أحمد طالي ومحسن، حيدر جري (2022)، دور القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة البصرة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 2(1)، 1-22.
- 13- الحويطي، آمال إبراهيم (2020)، أثر التحول الرقمي على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية "المؤتمر العلمي الرابع لقسم المحاسبة والمراجعة، تحديات التحول الرقمي في بيئة الأعمال المعاصرة، كُليّة التجارة، جامعة الإسكندرية.
- 14- الدباس، أمل محمد (2022)، أثر القيادة الذكية في تميز الأداء المنظمي في إدارة مياه محافظة البلقاء الأردنية، رسالة ماجستير، كُليّة الأعمال، جامعة عُمان العربية، الأردن.
- 15- الزبيدي، لمياء وحسن، شيماء (2021)، تأثير التفوق الذكي للقيادة في إدارة الهدر للموارد المائية: دراسة تطبيقية في وزارة الموارد المائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (131)، 210-226.
- 16- سعيد، محمود محمد محمود (2023)، أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: دراسة حالة دراسية من المصارف الإسلامية في فلسطين، رسالة ماجستير، كُليّة الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية بجنين، فلسطين.
- 17- السنجاري، سما باسل محمد (2024)، استشراف دور القيادة الذكية في تحقيق التوجه الريادي للمشروعات الصناعية التنموية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المشروعات الصناعية الريادية، رسالة ماجستير، الكُليّة التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشّمالية، الموصل، العراق.

- 18- الشاعر، سوسن عبد الله والخشالي، شاكر جارالله (2021)، أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، **المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتقنية المعلومات**، 6(2)، 15-35.
- 19- عبد الحي، أسماء الهادي إبراهيم ومطر، محمد إبراهيم (2024)، القيادة الذكية ودورها في إدارة الأزمات بمدراس العليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، 25(1)، 206-291.
- 20- عبد الله، مهابات نوري (2020)، دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيوخة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من المصارف الأهلية في مدينة أربيل، **زانكو-الإنسانيات جامعة صلاح الدين**، 24(3)، 117-142.
- 21- العطار، فؤاد حمودي والغنيماوي، حازم ربح نجم وكاظم، جاسم راهي (2020)، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار المؤسسي، **مجلة واسط للعلوم الإنسانية**، 16(45)، 133-166.
- 22- العمارات، زيد محمد بشير (2023)، أثر التحول الرقمي على المرونة الإستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن، **أطروحة دكتوراه، كُليّة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن**.
- 23- عويد، ريم (2021)، القيادة الذكية وعلاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة اليد من وجهة نظر اللاعبين، **مجلة الرياضة المعاصرة**، 20(2)، 66-76.
- 24- العيسى، سارة بنت عيسى (2024)، التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، **مجلة العلوم العربية والإنسانية**، 17(4)، 141-173.
- 25- القطاونة، جعفر سليمان خلف (2023)، أثر إستراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية، **أطروحة دكتوراه، كُليّة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن**.
- 26- قماش، عبير (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، **المجلة الإدارية والاقتصاد**، 36(12)، 394-423.
- 27- الكرعوي، سجي جواد (2016)، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية بواسطة تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض الجامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، كُليّة إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق.

- 28- محمد، عبد الرحمن عبد الله وأحمد، علي يوسف (2023)، تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(63)، 384-400.
- 29- محمد، محمد سليمان (2023)، أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك القاهرة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- 30- المسعود، منيرة عبد الله ودرويش، زينب عواد (2023)، القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(35)، 1-21.
- 31- المصدر، هيثم ونصر الله، عبد الفتاح (2020)، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تقنية المعلومات والأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 32- المومني، تامر نايف عليان (2024)، أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 33- الناصر، سميرة خالد (2021)، درجة ممارسة قيادات الجامعات الأردنية للقيادة الذكية ودورها في الشبكوخة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن.
- 34- نعموني، مريم (2020)، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 561-575.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- (Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Haenlein, M., Dongm J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, **Journal of Business Research**, 122, 880-901, <https://n9cl/knut>.
- 2- Abood, Rasha, S., M. AL-Hisnawi, Bushra M. Alwan, (2023), "The Impact of Smart Leadership in Developing Organizational Loyalty Through the Spiritual Well-Being of Employees", **Kurdish Studies**, 11(2), 235-246.
- 3- Al Eid, N, A., Arnoui, B, A., & Almoied, A. A (2021). Leader's spiritual intelligence and religiousness: Skills, factors affecting, and their effects on performance (a qualitative study by grounded theory), **Journal of Public Affairs**, 21(1), 1-9.
- 4- Al-Jameel, R. S., (2022), The Role of Smart Leadership Dimensions in Crisis Management-A study For Opinions of Sample of Administrative Leaderships in A

- number Of Humanities Colleges at The University of Mosul. **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 28 (131), 42-58.
- 5- Ambire, C. M., Kemoni, H, N. and Ngulube, P. (2019). A Framework for electronic records management in support of e-government in Kenya, **Records Management Journal**, 29(3), 305-319
- 6- Blaik, R., Litz., D., & Parkman, S. (2020). Emotional intelligence and school larders: Evidence from Abu Dhabi, **Educational Management Administration & Leadership**, 49(3), 493-517.
- 7- Flogstad, August. (2023). **Cross-functional teams in Digital transformation projects What are the benefits and challenges of using cross functional project teams in digital transformation projects?** Mater thesis in Business Administration, University of Adder, Norway.
- 8- Iannotta, M., Meret, C., Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in smart Working contexts: a concept synthesis, **Frontiers in Psychology**, 2448.
- 9- Lee, Ch, Ch. Yei, wen. Zheng, Y. (2022), "The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry", **Frontiers in Psychology**, 13(88).
- 10- Siswanei, D. N., Khairuddin, E., & Halim, F, W. (2021). The Influencce of Spiritual Intelligence on Leadership Competency in The Scope of Government Institutions, **Indonesian Journal of Learning Education and Counseling**, 3(2), 170-182.
- 11- VanBergen, N., Luric, N, H., & chen, Z., (2021). More Rational or More Emotional than Others? Lay Beliefs about Decision-Making Strategies, *Journal of Consumer Psychology*, Online Version of Record before inclusion in an issue, <https://doi.org/10.1002/jcpy.1244>.