



مجلة

العلوم الاجتماعية والتطبيقية

JOURNAL OF SOCIAL AND APPLIED SCIENCES

دورية محكمة ربع سنوية

تصدر عن الجمعية المصرية للدراسات الانسانية والخدمات العلمية



المجلد الثامن
أكتوبر 2025 م
العدد الاول

مدير التحرير

دكتور/ محمد عطا عبدالعزيز

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور/ يسري شعبان عبد الحميد

سكرتير التحرير

دكتور/ منه حسن عمر

مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية

الترقيم الدولي الموحد للطباعة 3062-4606
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 3009-6952



بحث بعنوان

القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية

Digital Leadership As A gateway to Achieving
Institutional Excellence In Non-Governmental Organizations

إعداد

د / سامح موسى محمد الكريجي

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية - دمنهور

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على المتطلبات المعرفية والبشرية والتقنية والتنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التميز المؤسسي بها، والتعرف على المعوقات التي تعيق تطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة، وأيضاً تهدف إلى التعرف على مقترحات تطبيق القيادة الرقمية والتوصل إلى منظور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، وطبقت الدراسة على عينه قوامها (١٢٤) مفردة باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توفير المتطلبات المعرفية والبشرية والتقنية والتنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية لمواكبة التغيرات التكنولوجية والرقمية في العصر الراهن.

الكلمات المفتاحية :

القيادة الرقمية ، التميز المؤسسي ، المنظمات غير الحكومية.

Digital Leadership As A gateway to Achieving Institutional Excellence In Non-Governmental Organizations

Abstract:

The study aims to identify the cognitive, human, technical and organizational requirements necessary to apply digital leadership in non-governmental organizations to achieve institutional excellence in them, and to identify the obstacles that hinder the application of digital leadership in the non-governmental organizations under study. It also aims to identify Proposals for applying digital leadership and arriving at a proposed perspective from the perspective of the method of organizing society to apply digital leadership as an approach to achieving institutional excellence in non-governmental organizations. The study was applied to a sample of 124 individuals using the comprehensive social survey method. The study was applied to a sample of 124 individuals using the comprehensive social survey method. The study concluded that it is necessary to provide the cognitive, human, technical and organizational requirements necessary to implement digital leadership to achieve institutional excellence in non-governmental organizations to keep pace with the technological and digital changes in the current era.

Keywords:

Digital leadership, organizational excellence, non-governmental organizations.

أولاً : مشكلة الدراسة : Study problem:

تعد المنظمات غير الحكومية محوراً أساسياً من محاور التنمية على المستوى العالمي والمستوى المحلي على وجه الخصوص، وإن تقدم أي منظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها لا يتوقف على مدى قدرتها وامكانياتها على تحقيق اهدافها إنما يتوقف على مدى استخدامها الامثل للموارد المختلفة سواء كانت موارد بشرية أو مادية ، حيث يعد قيادتها والعاملين بها الركيزة الأساسية وحجر الزاوية لنجاح وتقدم المنظمة.

كما أصبحت المنظمات غير الحكومية تؤدي أدواراً رئيسية ومهمة في مختلف دول العالم رغم اختلاف توجهات هذه الدول الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، ولقد تغيرت بشكل واضح خلال المرحلة الماضية بيئة عمل المؤسسات غير الحكومية وأصبحت بيئة ذات طابع تنافسي يتطلب من هذه المنظمات الانتقال بأساليبها الإدارية من الأساليب التقليدية البيروقراطية إلى أساليب أكثر مرونة وانفتاحاً.(منصور ،محسن، ٢٠١٠، ص٤٢٦)

ومع تعاظم دور المنظمات غير الحكومية فقد أصبح دورها كشريك في عملية التنمية مهماً إلى حد كبير ،فلقد أصبحت المنظمات شريكاً في صنع القرار ووضع البرامج والمشروعات التنموية جنباً إلى جنب مع الدولة ، حيث أن الدولة أصبحت غير قادرة على أن تقف أمام تحديات عملية التنمية بمفردها وتحتاج في الوقت الراهن لتفعيل دور المنظمات غير الحكومية في كافة المجالات ،(المعو شرجي، ٢٠١٦، ص٢٧٩)

ولذا فقد تزايد الإهتمام العالمي والقومي بالمنظمات غير الحكومية في معالجة مشكلات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل حيث أصبحت جزء من مسئولية التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتشكيلا لأحوال المجتمع الداخلية حيث أنها أصبحت المكان المناسب لمناقشة المشكلات والقضايا التي تفرضها التغيرات المعاصرة (ليله ،٢٠٠٢، ص٣٠٤)

كما أن المنظمات غير الحكومية تقوم بأدوار متعددة في العملية التنموية ،حيث تتراوح من تقديم الخدمات لأفراد المجتمع إلى أدوار أخرى مثل تعبئة الموارد في المجتمع والدفاع عن حقوق أفراد المجتمع ،ومن ثم فإن أي محاولة هادفة إلى تقييم ودعم قدرات المنظمات غير الحكومية لابد وأن تراعى تلك الأدوار المختلفة وتضعها في الحسبان عند وضع خطة لتطوير وتعزيز الاستفاداة من الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المنظمات غير الحكومية والعمل على تحسين البرامج المستقبلية لتطوير وتحديث أداء هذه المنظمات. (Fowler,2007,p-24).

الأمر الذي جعل المنظمات غير الحكومية تشكل قطاع لا يستهان به في إشباع الاحتياجات الإنسانية ومن هنا أصبحت تعد القطاع الثالث الذي يعمل بجانب الحكومة والقطاع الخاص (Kemnett- 2001,p11)

ويتطلب نجاح المنظمات غير الحكومية مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في أنشطة تحصل من خلالها على مخرجات تحقق أهدافها التي تضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في التفوق والريادة والإبداع وتسهم في استمراريته وبقائها وزيادة معدلات النمو بالمؤسسة ، بالإضافة إلى الوصول لطرق وأساليب عملية وواقعية تمكنها من الاستفادة من المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها المنتمين إليها لتعزيز وتحسين جودة الإدارة الفاعلة للموارد الإبداعية والفكرية ، وأن يتحقق ذلك في الواقع بنتائج مميزة لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.(نور ، ٢٠٠٨، ص ٨٩)

لذا نجد أن العديد من المنظمات غير الحكومية تسعى جاهدة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات بمستوى عالي من الجودة لأفراد المجتمع ووضع وتنفيذ البرامج والخطط والمشروعات التنموية بما يتناسب مع احتياجات المواطنين بشكل متميز يتواءم مع المتطلبات العالمية والمحلية ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استخدام القيادات والعاملين بهذه المنظمات للأساليب الإدارية الحديثة وغير التقليدية والتي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي بهذه المنظمات.

كمان نجد أيضاً أن المنظمات بأنواعها كافة تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي ، حيث أن التميز المؤسسي هو نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء ، بما يعمل على تحقيق انجازات عالية غير متوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المنظمة ، واذ يعبر التميز المؤسسي عن استثمار المنظمات للفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي والعمل على الالتزام برؤية مشتركة تكون واضحة الهدف والحرص على الأداء الفعال داخل المنظمة ويمكن تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات كافة سواء كانت صغيرة أم كبيرة حكومية أو غير حكومية سواء كانت تقدم سلع أو خدمات (راضي ، حمدي ، ٢٠٢٣ ، ص ٤٢٥).

ويعتمد التميز المؤسسي بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية والتنوع والبعد عن الروتين الوظيفي وتشجيع الإبداع التنظيمي والتجديد الذاتي والتغيير في الأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمات لذا نجد أن تحقيق التميز المؤسسي بمثابة توجه هام للمنظمات حيث يساعد على عمق التفكير الاستراتيجي لدى إدارة هذه المنظمات.(السيد ، ٢٠١٥ ، ص ١٠٠)

ويعتبر التميز المؤسسي عملية لتحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والمخرجات والخدمات المقدمة للفئة المستهدفة ويعتبر مرحلة متقدمة من الاستجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والقيادة الفعالة. (شمس الدين ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٨)

كما يعد التميز المؤسسي من أهم الأسباب التي تجعل المنظمات تستخدم اساليب جديدة تطبق استراتيجيات جديدة ونظم إدارية حديثة لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها لأفراد المجتمع بجودة أفضل في بيئة مناسبة وجيدة وحديثة ، ويتضمن التميز المؤسسي عدة جوانب منها التميز القيادي والتميز الإداري والتميز في تقديم الخدمات. (المليجي ، ٢٠١٥ ، ص ١٤٥)

كما اصبح التميز في عصرنا الحالي مطلباً أساسياً لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة والمتسارعة حيث أثرت هذه التغيرات على كافة المنظمات في العالم مما استدعى ذلك إلى إحداث تغير كبير في متطلبات استمرارية هذه المنظمات مما جعله المعيار الأول في قياس قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وصولاً إلى التميز (Wong,2005,p17)

وبات التميز المؤسسي أمراً ومطلباً ملحاً وضرورياً للغاية ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به ، لا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطوير والتغير وعصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب عصر لا يعرف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات ولا سيما في ظل المنافسة العالمية لتحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة ، لذلك يحتم علينا إيجاد سبل للتكيف ومسايرة تغيرات هذا العصر ومتطلباته على راسها التميز المؤسسي. (عبدالحكيم ، ٢٠٢٢ ، ص ١٥٤)

والراصد للواقع العالمي والمحلي نجد أن هناك تطور تكنولوجي هائل وثورة معلوماتية وذكاء اصطناعي ورقمنة تجتاح كافة المجتمعات ، وهذا يتطلب من القيادات في المنظمات غير الحكومية مواكبة هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة ويمكن تحقيق ذلك من خلال مساعدتهم على اكتساب المعارف والمهارات التي تمكنهم من تنمية قدراتهم على التكيف مع هذه التطورات التكنولوجية والرقمية وكيفية استخدامها في إدارة المنظمات والتحول من القيادة التقليدية البيروقراطية إلى القيادة الرقمية التي تساعد على استخدام التكنولوجيا الحديثة سواء كان ذلك في الإدارة أو تقديم الخدمات للفئة المستهدفة أو في جمع وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات وبذلك تتاح الفرصة لتحقيق التميز المؤسسي بهذه المنظمات.

وتعتبر القيادة الرقمية ضرورة ملحة في عالم اليوم ، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءا لا يتجزأ في جميع جوانب عمل المنظمات فالقادة الرقميون من يقودون فرقهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة في بيئة عمل متغيرة ومتصلة عالمياً.(الفضلي، ٢٠١٩، ص٨٤)

وتهدف القيادة الرقمية إلى الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمنظمة لتحقيق أهداف العمل وتوحيد مجموعة من الطرق والاساليب لجلب المهارات والمعرفة (سدران ، ٢٠٢١، ص ٤٦٧).

كما تشير القيادة الرقمية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في كافة المنظمات المعاصرة ، حيث أن القيادة الرقمية بمنزلة فلسفة عمل جديدة تماماً ، لا تمت بصلة إلى أي من الإدارات التي سبقت بل هي إدارة حديثة تتسم ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية.(داود ، ٢٠٢٠، ص١٠٣)

وتعد القيادة الرقمية تحولاً استراتيجياً يهدف إلى تفهم وتطبيق مفاهيم القيادة التقليدية في سياق العصر الرقمي ، كما تهدف هذه النوعية من القيادة القدرة على التفاعل مع التحولات التكنولوجية واستغلالها بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة ، إذ تشمل عناصرها بناء استراتيجيات مبتكرة وتطوير آليات جديدة للتواصل والتفاعل إلى جانب تحليل البيانات بذكاء لإتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير لبناء قدرات المنظمات سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية لتتواكب مع الثورة التكنولوجية والرقمية .(المنصوري ، ٢٠٢٣، ص١٤)

وتعتمد القيادة الرقمية على مجموعة من وسائل التقنية الحديثة مثل استخدام أجهزة الحاسب والشبكات والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل الرقمية التي تساعد على تنفيذ الأعمال والمعاملات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بسرعة ودقة فائقة مما يؤدي إلى أحداث تغييراً تاماً في أسلوب أداء تلك الأعمال في بيئة العمل بالقيادة الرقمية الحديثة ، كما تعتمد على منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة (العنزي ، ٢٠٢٢)

وتعتبر القيادة الرقمية أحد أساليب التأثير التي تحدث في البني التنظيمية الجديدة والتي تتأثر بتقنيات الاتصالات والمعلومات كالمنظمات الشبكية أو المنظمات الافتراضية والتي تعرف اليوم ببيئات العمل الجديدة أو البيئات الرقمية ، حيث يتسم هذا العصر التقني بزيادة انتشار تقنيات الاتصالات

والمعلومات في مختلف المنظمات والاستثمار الأمثل في توظيفها في التواصل والتأثير فلا شك أن هذا النوع من القيادة يمكن أن تحدث ذلك التأثير والتغيير وتحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة والقيادة. (Toffer,2020)

ولكي يتم تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية فلا بد وأن يكون للخدمة الاجتماعية دوراً بارزاً في تنمية قدرات القيادات بهذه المنظمات ومساعدتهم على التحول من استخدام أساليب القيادة التقليدية في الإدارة إلى الاستعانة بالأساليب التكنولوجية والرقمية الحديثة وذلك من خلال اكسابهم المعارف والمهارات التي تمكنهم من أن يصبحوا قيادات رقمية وذلك يتطلب توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية والتنظيمية اللازمة لممارسة هذا النوع من القيادة الحديثة ، ولضمان أن يكون للمنظمات غير الحكومية القدرة على تحسين جودة مخرجاتها وخدماتها التي تقدمها للفئات المستهدفة ومواكبتها للتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والرقمية السريعة والمتلاحقة سواء على المستوى العالمي أو المحلي .

والخدمة الاجتماعية بطبيعتها مهنة ديناميكية متغيرة تواكب التغيرات التي تحدث في المجتمع فهي تهتم بالإنسان كفرد وعضو في جماعة وكمواطن في المجتمع الذي يعيش فيه وذلك في إطار عملها في مجالاتها المختلفة (توفيق، ١٩٩٨، ص ٣٢)

كما أن الخدمة الاجتماعية ليست بمعزل عما يحدث في العالم من تطور وتغير وتحول رقمي فهي مهنة تساعد العديد من الفئات وتمارس في العديد من المجالات مما يجعلها من المهن التي تواجه تحديات عالمية في التعامل مع التطور الحادث في المجال التقني والتكنولوجي (أبوالسعود، ٢٠٢١، ص ١٢٥).

وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع أحد أبرز طرق الخدمة الاجتماعية في العصر الراهن التي تتعامل مع قضايا ومشكلات المجتمع المعاصر لما تتضمنه من تكتيكات واساليب فنية وإطار نظري يواجه الممارسة المهنية في المجتمعات المحلية (عبد العال وآخرون، ٢٠٠١، ص ٣)

كما تعتبر طريقة تنظيم المجتمع كأحد طرق الخدمة الاجتماعية الوجه الذي يتعامل مع التنظيمات المجتمعية والجوانب التنموية للممارسة المهنية حيث أنها تهتم بدراسة المجتمع ومنظماتها ومساعدته على حل مشكلاته وتنمية وإحداث التغيير المقصود داخل المجتمع.(السروجي، أبو المعاطي، ٢٠٠٨، ص ٣٥٦)

لذا تعتبر طريقه تنظيم المجتمع أكثر الطرق المهنية حركة وتطورا لكي تتواءم مع التغيرات والاحتياجات المجتمعية العالمية والإقليمية والمحلية ، وهذه الحركة لا تتبع فقط من داخل الطريقة ولكنها تتواءم مع حركة المجتمعات نفسها التي تتعامل معها ، حيث أن كل تطور أو تغيير في أوضاع المجتمع وظروفه يصاحبه تطورا أو تغييرا في المهمة التي تعمل معه ومن أجله (محمد ، ٢٠٠٧، ص ٤٥).

ومن ثم نجد أن طريقة تنظيم المجتمع تهتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمات الاجتماعية التي تعمل معها بشكل رئيسي وبخاصه في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات الاجتماعية في الوقت الحاضر والمتمثلة في التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تعترى المهنة لتواجه التحديات التي تفرضها الألفية الثالثة من القرن الحادي والعشرين لكي تكون قادرة على القيام بدورها في مساعدة الفئات المستهدفة على إشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم خاصة مع تزايد تلك الاحتياجات وتعدد المشكلات وتنوعها من الحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز وتحسين أداء المنظمات (ابو المعاطي، ٢٠٠٩، ص ٤٩)

وتؤكد دراسة (السبيتي، ٢٠١٩) على أن تطبيق القيادة الإلكترونية يتطلب توافر العديد من المتطلبات سواء فيما يتعلق بالبنية التحتية المتمثلة في خطوط الاتصال وشبكة إنترنت سريعة واجهزة الكمبيوتر وملحقاتها وتوافر الجانب المالي اللازم لتوفير المعدات والآلات اللازمة ، إضافة إلى توفير العنصر البشري القادر على التعامل مع تلك التقنيات الحديثة و صيانتها ، ولضمان تطبيق القيادة الإلكترونية بشكل فعال لابد من توفير جميع تلك المتطلبات حيث أن غياب بعضها يترتب عليه صعوبة الاستفادة من توافر المتطلبات الأخرى.

كما تؤكد دراسة (الطائي، الحدراوي ، ٢٠١٩) على أن امتلاك القيادة الرقمية للمعرفة تساعد على تحقيق التطوير والتميز بالمنظمات فهي بمثابة الجسر الذي من خلاله يمكن للإدارة أن تخلق وتنمي الثقافة التنظيمية لدى عاملها ، كما أن القيادة الرقمية هي التي تقوم بخلق التعاون والاحترام الذي يسود جو العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين بالمنظمات ، وأن تحقيق الابتكار في القيادة الرقمية يشكل منهجية وطريقة متميزة يتم من خلال تبني الثقافة التنظيمية التي تكون سبباً في تحقيق التميز المؤسسي .

وتوصلت دراسة (آل كردم ، ٢٠٢٠) الى ضرورة عقد برامج تدريبية خاصة بتطبيق البرامج التقنية للقيادة الرقمية وبناء الخطط الاستراتيجية في ضوء التوجيه الرقمي لكي يؤدي إلى تجويد الأداء

التقني ، كما توصلت إلى ضرورة إعداد الموارد البشرية القادرة على مسايرة مقومات التغيير الرقمي والعمل على الاستخدام الأمثل لإمكاناتهم والعمل على إيجاد بيئة ملائمة للتميز الرقمي ووضع استراتيجيات خاصة بأنظمة التقنية الحديثة ضمن خطة مستقبلية تواكب التطورات الحديثة بالمستقبل.

كما توصلت دراسة (أبو يزيد ، ٢٠٢١) إلى أن هناك العديد من الصعوبات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وأهمها قلة وجود القيادة المتميزة التي تدعم العمل الفريقي بهذه الجمعيات والتي تعرقل وصولها إلى الأهداف المنشودة.

وتؤكد دراسة (علي ، ٢٠٢١) على أهمية توفير المتطلبات الإدارية والمالية والتكنولوجية والتدريبية بالمنظمات الأهلية وضرورة تدعيم القدرة الاتصالية للمنظمات الأهلية كأساس مهني لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات.

وأُسفرت دراسة (الشديفات، ٢٠٢٢) عن أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية منها التحديات البشرية والتي تتمثل في عدم فهم ومعرفة الأفراد كيفية عمل النظام القائم على التكنولوجيا وعدم الثقة بالأدوات الرقمية ، والتحديات الفنية التي تتمثل في ضعف البنية التحتية والتي هي أساس العمل التقني والاتصال بشبكة الإنترنت والتي تعتمد عليها القيادة الرقمية اعتماداً كلياً وقدم الأجهزة الإلكترونية المستخدمة وضعف الاتصال بشبكة الإنترنت وعدم توفير الأجهزة المساعدة والتطبيقات الرقمية وكما أن هناك تحديات إدارية تتمثل في عدم وجود خطة واضحة لتطبيق القيادة الرقمية وعدم وجود تشريعات تنظم عملية تطبيق القيادة الرقمية.

كما أسفرت دراسة (الأحمري، ٢٠٢٢) عن أن تطبيق وظائف القيادة الرقمية تحتاج إلى خبرة كبيرة أثناء عملية التنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقييم ، حيث أن عملية التخطيط والتنظيم تحتاج إلى رؤية ثابتة لما تحتاجه القيادة الرقمية ، كما أسفرت الدراسة عن أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية منها المعوقات الإدارية والبشرية والمادية والتقنية.

وأكدت دراسة (عيد ، ٢٠٢٢) على أن هناك مجموعة من المعايير المتطلبة لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية مثل التميز القيادي والبشري والخدماتي والمالي والتكنولوجي ، وأوضحت الدراسة أن قدرة الإدارة العليا بالمنظمة لها تأثير على تحقيق التميز من خلال تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والتميز واستخدام الوسائل التكنولوجية لدعم خدمات المنظمة ، حيث أن التكنولوجيا أصبحت وسيلة ضرورية لجميع أشكال المشاركة المجتمعية وفقاً للمستجدات السريعة والمتلاحقة والتحول نحو العصر الرقمي.

كما أكدت دراسة (رابحي ، ٢٠٢٢) على أن القيادة الرقمية لها القدرة على الكفاءة في التخطيط الاستراتيجي ووضع استراتيجية رقمية للمنظمة والعمل على تنميته وتدريب أفراد المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والعمل على التدريب المستدام كلما استحدثت تقنيات جديدة والاعتماد على الإبداع والابتكار الذي يمكنهم من إتقان استخدام التقنيات الرقمية ومواكبه التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

وتوصلت دراسة (العلياني ، ٢٠٢٢) إلى أن هناك مجموعة من المعايير اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية منها المعايير التربوية والأخلاقية والمهنية والإنسانية والإدارية التي يمكن من خلالها ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها ، وتوصلت أيضاً إلى ضرورة حل المشكلات الإدارية في البيئة الرقمية وتوفير بيئة رقمية متطورة وتفعيل استخدامها وإيجاد بنية تحتية رقمية ذات مواصفات عالية.

وأكدت دراسة (عليق ، ٢٠٢٢) على ضرورة استخدام التكنولوجيا الرقمية الملائمة بالجمعيات الأهلية وتحديد الحقوق والمسؤوليات الرقمية والمتطلبات القانونية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي وحتمية توفير الأمن الرقمي لضمان سرية البيانات والمعلومات لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها.

واسفرت دراسة (سليمان ، ٢٠٢٢) عن أن القيادة الرقمية تعاني من تعقد الإجراءات الإدارية وعدم نشر ثقافة التعلم الرقمي ونقص الخبرة الإدارية لدى بعض القيادات ونقص القدرات التدريبية وافئار اللوائح والقوانين والتشريعات كبرامج الإدارة الرقمية وعدم توافر الدعم الفني المطلوب لضمان استمرارية تطبيق الإدارة الرقمية.

وتوصلت دراسة (Mervin,2022) إلى ضرورة تطوير واعتماد إطار عمل لتعزيز كفاءة القيادة الرقمية في ظل التحول الرقمي لكي يستطيع هؤلاء القادة على التكيف مع التغيرات السريعة للرقمنة لتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسات في عصر الثورة الصناعية الرابعة وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق الاستراتيجية والرؤية الرقمية للمؤسسة .

كما توصلت دراسة (شبكة ، ٢٠٢٣) إلى أن القيادة الإلكترونية تقوم على أساس استخدام تقنيات الحاسب وشبكات الإتصالات في إدارة الأعمال والعلاقات الداخلية والخارجية وأيضاً تساعد في توفير المعلومات الصحيحة وسرعة إتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة المباشرة ، كما أن لها دوراً فاعلاً في نجاح وتطوير المؤسسة وزيادة فاعليتها وتساعد في التمكين التكنولوجي من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية بما يساهم في تحقيق الإنجاز في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف وتقديم خدمات مميزة للمستفيدين ، كما توصلت إلى أن هناك تحديات تواجه تفعيل القيادة الرقمية مثل عدم

جاهزية البنية التحتية لتطبيقها وضعف الخبرة المعرفية حول القيادة الرقمية وعدم جاهزية الكادر البشري لاستخدام التقنيات الحديثة.

وأكدت دراسة (الشمراي ، العمري، ٢٠٢٣) على أنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في الابتكار والافناع والمعرفة على تحقيق التميز المؤسسي ، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل وتعزيز كل من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي وتوعية العاملين بالمؤسسة بأهمية القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها على تحقيق التميز المؤسسي وتنمية القيادات الرقمية وتطوير قدراتهم لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تشجيعهم وتدريبهم وإشراكهم في دراسات متخصصة في هذا المجال.

وتوصلت دراسة (مهيل ، حاقه ، ٢٠٢٣) توصلت الى أنه كي يتحول القائد من قائد تقليدي أو كلاسيكي إلى قائد رقمي لابد من تمكنه واكسابه لمؤهلات رقمية لكي يستطيع إستثمار التكنولوجيا لأداء العمل بالمؤسسة لتحقيق الفاعلية والتطوير في أداء العاملين وتحقيق أهداف ووظائف المؤسسة.

كما توصلت دراسة (الزهراني ، ٢٠٢٣) إلى ضرورة توفير المتطلبات اللازمة لتعزيز ممارسة القيادة الرقمية وتوفير الإجراءات والليات اللازمة لتعزيزها وتدريب القيادات لضمان امتلاكهم لمهارات القيادة الرقمية وعمل نشرات وبرامج توعوية وتثقيفية لبيان أهمية القيادة الرقمية و متطلبات تطبيقها ووضع الحلول الملائمة للتغلب على أي صعوبات محتملة قد تواجهها.

وأكدت دراسة (الجهني ، طيبه، ٢٠٢٣) على أن هناك علاقة بين القيادة الرقمية وابعادها المتمثلة في الرؤية ومحو الأمية الرقمية والرشاقة والتركيز على العملاء والمخاطرة وتحقيق التميز المؤسسي.

كما أكدت دراسة (صالح ، ٢٠٢٤) على أنه يجب الإهتمام بالقيادة الرقمية من خلال تطوير أدائهم الرقمي وتنمية مهاراتهم الرقمية بعدة طرق سواء بتنمية المعارف أو الدورات التدريبية أو تبادل الخبرات مع غيرهم من القيادات المتمكنين رقمياً واهتمام القيادات الرقمية أيضاً بصياغة رؤية ورسالة وخطة استراتيجية رقمية ووضعها موضع التنفيذ بالمؤسسة ومتابعتها.

وأسفرت دراسة (عيد ، ٢٠٢٤) على أن هناك قصور في توفير مقومات القيادة الرقمية بالمؤسسة منها القصور في فاعلية قرارات القائد الرقمي وذلك لعدم لجوء القيادات للتقنيات الحديثة لتزويد العاملين بنتائج القرارات وعدم اهتمامهم بزيادة وعي العاملين بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات

وأيضاً عدم وجود الثقة لدى العاملين باستخدام الأساليب الرقمية بالمؤسسات وضعف البعد التكنولوجي بالمؤسسة المرتبطة بتوفير أجهزة الكمبيوتر وضعف خدمات الشبكة الداخلية بالمؤسسة المرتبطة بالإنترنت.

كما أسفرت دراسة (الحميدي، ٢٠٢٤) عن أن هناك بعض التحديات والمعوقات التي تمنع تطبيق القيادة الرقمية بالشكل الأمثل أو حتى بدرجة مرتفعة لا سيما ما يتعلق بالمتطلبات المادية التقنية من حيث ضعف توفرها مثل البرمجيات الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية بالإضافة إلى نقص في المتطلبات المالية اللازمة لتوطين القيادة الرقمية.

وتوصلت دراسة (محمد، الحرون، ٢٠٢٤) إلى أنه لكي يتم ممارسة مهارات القيادة الرقمية بكفاءة لابد من التكيف مع التغيرات لاسيما وأن التكنولوجيا متطورة ومتغيرة بشكل سريع يصعب اللحاق به ، لذا لابد من إتقان كل ما هو جديد في هذا المجال ويتطلب ذلك ضرورة المشاركة والالتحاق بدورات وورش عمل للحاق بركب التكنولوجيا ومواكبة كل ما هو جديد فيها .

كما توصلت دراسة (صفحي ، ٢٠٢٤) الى أنه بالرغم من توافر البنية التحتية الرقمية في الجامعات إلا أنها تكون ضعيفة في تفعيل الرقمنة الذكية ، حيث أنها تفقر إلى اللوائح والقوانين اللازمة للتحويل الرقمي ، كما توصلت أيضاً إلى ضرورة توفير تجهيزات تقنية متقدمة لتطبيق القيادة الرقمية من خلال إستخدام الهياكل التنظيمية المرنة لمواكبة متطلبات تطبيق الأنظمة التقنية.

وأكدت دراسة (ابن طالب ، ٢٠٢٤) على أن هناك صعوبات تحد من ممارسة القيادة الرقمية مثل قلة الدعم والمخصصات المالية والتقنية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كذلك قلة الحوافز والتشجيع لممارسة القيادة الرقمية لذلك أوضحت الدراسة بضرورة زيادة الدعم والتحفيز المادي والمعنوي والمخصصات المالية والرقمية لتطبيق القيادة الرقمية وضع اللوائح والأنظمة فيما يتعلق بالقيادة الرقمية والتعاقد مع بيوت الخبرة والمختصين في النواحي التقنية للحد من المشاكل الفنية والتقنية التي تعرقل تطبيق القيادة الرقمية .

كما أكدت دراسة (المطيري وآخرون، ٢٠٢٤) على ضرورة تنوع المهارات الرقمية التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الرقمية في ضوء التحديات المعاصرة مثل مهارات العلاقات والتواصل والمهارات التقنية والإدارية.

توصلت دراسة (Boccoli and others,2024) إلى أهمية توافر الكفاءات الرقمية للقادة في سياقات العمل عن بعد والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء والسلوكيات داخل العمل وذلك من خلال إظهار الثقة في التواصل الرقمي داخل بيئات العمل مما يعزز الإتصال وأداء المهام المطلوبة.

كما توصلت دراسة (Malik and others,2024) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بالقيادة الرقمية منها المرونة والمشاركة والابتكار والانفتاح وأكدت أيضاً على أن هناك عدداً من الاساليب يمكن أن يستخدمها القائد الرقمي مثل الديمقراطية والتحويلية ، وتوصلت أيضاً إلى أن هناك مجموعة من المهارات المعرفية والاجتماعية والتكنولوجية والرقمية وذلك يتيح لهم الفرص لابتكار العديد من نماذج الأعمال الناجحة وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

وأُسفرت دراسة (Abbas and other,2024) عن أن القيادة الرقمية يكون لها تأثير على التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو الابتكار ، كما أنه في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافسية في الوقت الحالي يجب على المؤسسات تبني التحول الرقمي لضمان بقائها واستدامتها ،ولمواكبة المشهد المتغير لعمليات الأعمال والممارسات الإدارية ويجب على القادة الخضوع للتحول من وجهات النظر التقليدية إلى الرقمية من خلال استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز ثقافة التكيف داخل المؤسسة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة واغراضها وتحفيز العاملين بها وتشجيع الأفكار المبتكرة والإبداعية وكل ذلك يؤدي إلى تحقيق تجويد الأداء المؤسسي للتكيف مع التوجه الريادي الرقمي وثقافة المنظمة الرقمية.

كما أسفرت دراسة (Yang and others,2024) أن القيادة الرقمية تلعب دوراً حاسماً كعملية مؤثرة تسهل إحداث التغيرات في الأفراد والمؤسسات من حيث التفكير والسلوك والأداء حيث أن القيادة الرقمية تمتلك العديد من الخصائص مثل التغيرات الاستراتيجية والرؤى التحويلية والعقلانيات التطلعية والتكيف ،كما تهدف القيادة الرقمية إلى إلهام وتحفيز العاملين بالمؤسسات للاستفادة من امكانياتهم وقدراتهم ، كما أسفرت عن أن القيادة الرقمية تستثمر قدرات القادة في الاتصالات الرقمية والشبكات الاجتماعية الرقمية والتحول الرقمي والتكنولوجيا والثقة الرقمية للتأثير على العاملين بالمؤسسات من حيث أفكارهم ومشاعرهم وأدائهم المؤسسي حتى يكون له تأثير إيجابي على نجاح الأداء التنظيمي للمؤسسات.

وأكدت دراسة (Jaffer, 2024) على أن القيادة الرقمية لها دوراً بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسات ولا سيما في ظل التحول الرقمي ، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة الرقمية وجميع العوامل الخاصة بالنضج الرقمي مثل توجيه العملاء ومشاركتهم وابتكار المنتجات

الرقمية وتمكين القوى العاملة بالمؤسسة وتفعيل أدائهم والعمل على رقمته العمليات الأساسية والثقافية التنظيمية ،كما توصلت إلى أهمية تنمية قدرات القيادة الرقمية لتعزيز النضج الرقمي وللاستثمار الامثل للتحول الرقمي كضرورة استراتيجية للانتقال إلى المشهد الرقمي بفاعليه.

كما أكدت دراسة (Jenkins,2024) على أن هناك علاقة قوية بين تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق أهداف المشروعات الاحترافية والتي تمكن مديري هذه المشروعات من تعزيز قدراتهم أثناء التعامل مع انظمة المعلومات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة كما توصلت إلى أن القيادة الرقمية تساعد على تحسين أداء المشروعات في ظل العصر الرقمي.

وتوصلت دراسة (Arham,norizan,2024) إلى أهمية القيادة الرقمية في تحسين الأداء الاكاديمي في ظل الألفية الجديدة ،كما تبين أن للثقافة الرقمية تأثير ملحوظ في تفعيل القيادة الرقمية ،وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتعزيز وتنمية ثقافة الرقمنة ودمج استخدام التكنولوجيا والرقمنة في التعليم حتى تكون عملية التعلم أكثر فاعلية والاهتمام بتفعيل عناصر القيادة الرقمية مثل الكفاءة والمهارات الرقمية والسلوكيات وأداء الأدوار .

كما توصلت دراسة (مزوار ، ٢٠٢٥) إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية منها ضعف استراتيجية تكوين الموارد البشرية وغياب الأمن المعلوماتي ومقاومة التغيير داخل المؤسسة ،وضعف البنية التحتية الرقمية بالمؤسسة وارتفاع تكلفة التعلم الرقمي وبرمجيات وتقنيات البيئات الذكية.

وأُسفرت دراسة (Al- Rouson,Ababneh,2025) عن أن هناك تأثير فعال للقيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في مهارات القائد الرقمي والاستراتيجية الرقمية والمعرفة الرقمية على التميز المؤسسي، لذا أصبح لزاماً على المنظمات في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي لكي تتمكن من تحقيق أهدافها وذلك من خلال الارتكاز على تطبيق القيادة الرقمية وذكاء الأعمال ، ويتطلب ذلك تدريب شاغلي المناصب القيادية على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي.

كما أسفرت دراسة (shamberg,B.s,2025) عن أن القيادة الناجحة تتطلب تواصلًا مدروسًا ومرونة وتركيزًا قويًا على التواصل مع فريق العمل ودعمه وضرورة الاستفادة من الأدوات الرقمية لتعزيز المشاركة وضمان تكافؤ الفرص بين العاملين بالمؤسسة ،وتؤكد الدراسة أيضاً على أهمية القيادة التكيفية والشاملة المدعومة بالتكنولوجيا لدعم مرونة المؤسسات ونجاحها.

وبتحليل الباحث للدراسات السابقة يتضح :-

١- أكدت الدراسات السابقة علي مدي أهمية تطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية في الوقت الراهن وفقاً للتغيرات التكنولوجية والرقمية الحديثة علي المستوي العالمي والمحلي.

٢- أكدت بعض الدراسات الي ان هناك متطلبات لازمة لتطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التميز المؤسسي بها.

٣- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والاجنبية علي ضرورة تطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية وذلك لكي يتحقق التميز المؤسسي بالمنظمات.

صياغة المشكلة للدراسة :-

تعتبر المنظمات غير الحكومية في المجتمع المصري من المرتكزات الاساسية التي تعتمد عليها الدولة في معالجة مشكلات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل وتقديم الخدمات المتعددة لأفراد المجتمع ، كما انها اصبحت شريكاً اساسياً في عملية التنمية جنباً الي جنب مع الدولة ، لذا فلا بد من تحقيق التميز المؤسسي بهذه المنظمات ، حيث اصبح مطلباً اساسياً لتعزيز قدرة المنظمات علي مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة والمتسارعة ، لاسيما اننا اصبحتنا نعيش في عصر سريع التطوير والتغير ولا يعترف الا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا افراداً او مؤسسات ، ولاسيما في ظل المنافسة العالمية لتحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة ، ولكي يتحقق التميز في الاداء داخل هذه المنظمات فلا بد من مواكبة هذا التطور التكنولوجي والرقمي وتوفير العديد من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية مثل المتطلبات المعرفية والتنظيمية والتقنية والبشرية والتي تهدف الي تجويد الاداء بالمنظمات غير الحكومية وتحقيق التميز المؤسسي لكي تتواكب مع التغيرات الرقمية المعاصرة ومن ثم نجد ان مهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام وطريقة تنظيم المجتمع بشكل خاص تهتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمات غير الحكومية لكي تكون قادرة علي القيام بدورها في مساعدة الفئات المستهدفة علي اشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم خاصة مع تزايد تلك الاحتياجات وتعدد المشكلات وتنوعها من الحاجة المتزايدة الي السرعة في الانجاز وتحسين اداء المنظمات.

وبناء علي ما سبق من معطيات نظرية ونتائج بعض الدراسات والبحوث السابقة تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما متطلبات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ؟

ثانياً : أهمية الدراسة :-

١- تعاظم اهتمام الدولة بدعم المنظمات غير الحكومية وتنمية قدرات قياداتها للتحويل من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية لمواكبة عصر الرقمنة وتحقيق التميز المؤسسي.

٢- زيادة الإهتمام العالمي والمحلي بتطبيق القيادة الرقمية في كافة المنظمات لتتواكب مع التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية المتلاحقة والسريعة في العصر الحالي.

٣- يعتبر التميز المؤسسي مطلباً أساسياً لتجويد الاداء في المنظمات غير الحكومية ويتحقق ذلك من خلال اعتماد القيادة علي استخدام الوسائل التكنولوجية والرقمية الحديثة بغرض الوصول للأهداف المنشودة.

٤-اهتمام الخدمة الاجتماعية كمهنة ديناميكية ومتغيرة بموضوع القيادة بشكل عام والقيادة الرقمية بخاصة لمساعدة المنظمات غير الحكومية لتجويد الأداء المؤسسي وتحقيق اهدافها المنشودة.

٥- يمكن أن تشكل هذه الدراسة نقطة إنطلاق لمنحنى بحثي مرتبط بتخصص تنظيم المجتمع يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي كاستجابة منطقية للتحديات الرقمية العصرية.

ثالثاً : أهداف الدراسة:-

تسعي الدراسة الراهنة الي تحقيق الأهداف التالية:-

١-التعرف على متطلبات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كالتالي :-

أ-التعرف على المتطلبات المعرفية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

ب-التعرف على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

ج- التعرف على المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

ء- التعرف على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

٢- التعرف على معوقات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

٣- التعرف على مقترحات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

٤- التوصل إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

رابعاً : تساؤلات الدراسة :-

تسعى الدراسة الراهنة للإجابة على التساؤلات الآتية :-

١- ما هي متطلبات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:-

أ- ما هي المتطلبات المعرفية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ؟

ب- ما هي المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ؟

ج- ما هي المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ؟

ء- ما هي المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ؟

٢- ما هي معوقات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية؟

- ٣- ما هي مقترحات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية؟
- ٤- ما هو التصور المقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:-

١- مفهوم القيادة الرقمية :-

تعرف القيادة لغوياً بأنها (قاد يقود قوداً وقيادة وقياداً والقائد من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة والقيادة مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد (المنجد، ١٩٩٨، ص٦٦٠) كما تعرف القيادة بأنها الوضع عندما تصبح قائداً في مجموعة أو منظمة (oxford,2004,p914)

وتعرف القيادة بأنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتتصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة ومن المؤلف أن ترتبط السيطرة والهيمنة بالدور القيادي الذي يكون محورا لتنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات (غيث، ٢٠٠٦، ص٢٤٦)

وتعرف القيادة الرقمية بأنها قيادة تقوم على استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات وشبكات الإتصال في ادارته اعمالها وعلاقتها المختلفة (الشريف وآخرون، ٢٠١٣، ص٣٦٧)

ويشير مفهوم القيادة الرقمية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والإستثمار الإيجابي بتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة ، تعتبر القيادة الرقمية فلسفة عمل جديدة تماما لا تمت بصلة لأي من الأدوات السابقة بل هي إدارة اللاملموس ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية (داود، ٢٠٢٠، ص١٠٣)

وتعرف القيادة الرقمية أيضاً بأنها أسلوب إدارة جديدة يدعم ويدفع التغيير الرقمي في المؤسسات حتى تكون العمليات الإدارية أكثر سهولة ومرونة (woldran, 2021,p1)

وعرفت أيضاً بأنها عملية تقوم على أسس ومبادئ إدارية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة التي تعمل وتهدف إلى تحقيق أفضل أداء وأعلى جودة داخل المؤسسة (أحمد، ٢٠٢٢، ص ٥٠١)

وبناء على ما سبق يمكن للباحث وضع تعريفاً إجرائياً لمفهوم القيادة الرقمية كما يلي :-

١-تعتبر أسلوب إداري جديد يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

٢-يحتاج إلى نشر وتوعية القيادات بالثقافة الرقمية.

٣-وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة في ادارة المنظمة.

٤-وغرس الدافع والثقة الرقمية لديهم لاستخدام الادوات والأجهزة التكنولوجية في العملية الإدارية بالمنظمة.

٥-ويساعد ذلك في مواكبة المنظمة للتغيرات التقنية والرقمية داخل المجتمع.

٢-مفهوم التميز المؤسسي :-

يعرف التميز المؤسسي لغوياً بأنه يعني الانفراد والاختلاف فحينما نقول أن فلان يختلف عن قومه فإنه ينفرد عنهم بصفات معينة (ابن منظور ،١٩٩٦، ص٣٧)

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه الخبرة المبنية على المعرفة الفعلية والإجرائية لمؤسسه معينه وهي تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الأداء الناجح والموجه بطريقه فعالة (الصيرفي ،٢٠٠٩، ص٦)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه حالة من تفوق وتميز المنظمة على أداء المؤسسات الأخرى المتشابهة معها في مجال الخدمة أو المنتج ، وهذا الأداء المتميز يكون خاصية فريدة للمنظمة تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف والخطط المسبقة.(العوايشة ،٢٠٠٦، ص ٣٠)

ويشار إلى التميز المؤسسي بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وترتبط بعملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتدرك قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها (زايد ،٢٠٠٣، ص ٥٧)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ولتطوير أدائها على النحو المرغوب ، حيث يعد في الوقت الراهن أحد مرتكزات الفكر الإداري الحديث لتحقيق الإنجازات بأعلى مستوى في المنظمات (الهواري ، ٢٠٠٥، ص ٢٠٨)

كما يمكن القول بأن التميز المؤسسي هو نوع من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عليا في الأداء والعمل وذلك للوصول إلى إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين لكسب ولاء الفئة المستهدفة والعاملين داخل المؤسسة. (أبو النصر ، ٢٠١٠، ص ٦٩)

ويعرف التميز المؤسسي بأنها التفوق المستمر للمنظمات في الممارسة العملية بشكل أفضل لتحقيق المهام والأهداف المنشودة وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بها وتجويد العلاقة مع البيئة الخارجية وتحسين الخدمات التي تقدم للمستفيدين (Chapman, 2003, p43)

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء مع الوضع في الاعتبار أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة (عبد المطلب ، ٢٠١٠، ص ٨٤)

وبناء على ما تقدم يمكن للباحث وضع تعريفاً إجرائياً لمفهوم التميز المؤسسي كما يلي :-

أ- يعتبر ضرورة أساسية لنجاح المنظمات غير الحكومية وتطوير أدائها علي النحو المرغوب في العصر الرقمي.

ب- وهو نوع من الابداع الاداري من اجل تحقيق مستويات عليا في الاداء للوصول الي انجازات عالية الجودة.

ت- ويتطلب ذلك استخدام الاساليب التقنية والرقمية داخل المنظمات غير الحكومية.

ث- وذلك لتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية.

ج- لكي يتحقق التميز والتجويد في الاداء بما يتناسب مع التطور التكنولوجي والرقمي في العصر الحالي.

٣- مفهوم المنظمات غير الحكومية :-

تعرف المنظمات غير الحكومية بأنها كيان منظم يهدف لتحقيق أغراض معينة ويتمتع بشخصية معنوية (بدوي ، ١٩٩٧، ص ٢٩٧)

كما عرفها القانون رقم (١٤٩ لسنة ٢٠١٩) في مادته الاولى علي انها " كل جماعة ذات تنظيم تهدف الي المساهمة في تنمية الفرد والمجتمع وتحقيق متطلباته وتعظيم قدراته علي المشاركة في الحياة العامة والتنمية المستدامة دون أن تهدف الي الربح ويتم تأسيسها وفقاً لاحكام هذا القانون وتتألف بحد أدني من عشرة اشخاص طبيعيين او اعتباريين أو منهما معاً." (مادة (١) القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩)

وتعرف المنظمات غير الحكومية بأنها وحدات بنائية لها صفة الشرعية في المجتمع المحلي وتهدف إلى اشباع احتياجات افراد وجماعات المجتمع من خلال ممارسة أنشطة معينة بالاعتماد على الجهود التطوعية (عبداللطيف ، ٢٠٠٧، ص ١٥٥)

كما تعرف بأنها تنظيم اجتماعي يستهدف غايه وتحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه (السيد ، عبد الموجود ، ٢٠٠٣، ص ٢٣٢)

ويشار إلى المنظمات غير الحكومية إلى أنها وحدات بنائية تستمد صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف إشباع احتياجات افراد وجماعات المجتمع من خلال ممارسة نشاط معين أو الوساطة بين أفراد المجتمع لتبادل المنفعة والاعتماد على الجهود التطوعية. (خاطر ، ١٩٩٤، ص ٥٩)

وتعرف أيضاً بأنها وحدات أنشئت من أبناء المجتمع المحلي ولا تهدف الى الربح وتسعى إلى تنمية الموارد البشرية والبيئية والارتقاء بالمجتمع ككل وتمكنه من الحصول على كافة حقوقه. (عبد اللطيف ، ٢٠٠٠، ص ٢٥)

ويعرفها البعض بأنها المنظمات التي يقوم بإنشائها سكان مجتمع ما بهدف تحسين احوالهم المعيشية وحل المشكلات التي تواجه مجتمعهم (Ross,1995,p156)

كما تعرف بأنها مجموعات أو مؤسسات تعمل بشكل مستقل عن الحكومة سواء كان بشكل كامل أو شبه كامل وتتسم اعمالها في الأساس بالإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم الجارية وفي هذا السياق يستخدم هذا المصطلح للتعبير عن تلك المنظمات الخاصة التي تقوم بأنشطة الإعانة الإنسانية والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق التنمية الاجتماعية (افندي، ١٩٩٨، ص ٤) وبناء على ما سبق يمكن للباحث وضع تعريفاً اجرائياً لمفهوم المنظمات غير الحكومية كما يلي :-

أ - تعتبر وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأشخاص داخل المجتمع سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أو اعتباريين.

- ب-وتعمل بشكل مستقل عن الحكومة سواء بشكل كامل او شبه كامل.
- ج-وتهدف إلى إشباع حاجات أفراد وجماعات المجتمع في نطاق جغرافي معين.
- د-وهي منظمات تنموية لا تهدف إلى الربح.
- هـ-وتعتمد على الجهود التطوعية لأفراد المجتمع لتحقيق أهدافها المنشودة.
- و-وتسعى إلى التحول من الإعتماد على القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية.
- ز-ويتطلب ذلك توفير البنية التحتية التكنولوجية واستخدام الأساليب التقنية والرقمية.
- ح-وذلك لمساعدتها على تحقيق التميز المؤسسي ومواكبة عصر الرقمنة ز

سادساً:- البناء النظري للدراسة :-

أ- المنطلق النظري للدراسة :-

تعتمد الدراسة الراهنة على نموذج العمل مع مجتمع المنظمة والتي يتعامل مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي ،لمساعدتها على خدمه المواطنين بفاعلية متزايدة ، كما يتعامل مع المنظمة كمجتمع داخلي له سماته ومكوناته واحتياجاته والذي إن وصل إلى مرحلة متقدمة من التنظيم ساعد على زيادة فاعلية المنظمة ككل وقد حدد النموذج عدد من العمليات لتحقيق ذلك وهي كالتالي :- (عبد العال ،٢٠٠٦، ص٢٧٧)

- ١-تطوير المنظمة ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
- ٢-وجود علاقة متوازنة بين الجهاز الاداري والمهني بالمنظمة.
- ٣-التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات أي إيجاد عملية محاسبية اجتماعية.
- ٤-ضمان تأثير سياسة المنظمة بآراء المهنيين ونتائج عملياته المحاسبية الاجتماعية.
- ٥-العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات والارتقاء بالتنسيق فيما بينهما.
- ٦-دراسة احتياجات أفراد المنظمة حتى تعمل المنظمة على المساعدة في اشباعها.
- ٧-التأثير في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمستفيدين من خدماتها للارتقاء بالعمل المهني بها.

٨-دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.

وسوف يتم الاستفادة من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في إطار الدراسة الراهنة من خلال تحديث وتطوير اسلوب القيادة داخل المنظمة وتحويلها من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية ويتحقق ذلك من خلال تزويد القيادات والعاملين بالمنظمة بكل المعارف المتعلقة بالرقمنة والقيادة الرقمية وتوفير المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية والتي تعتبر بعداً أساسياً من أبعاد التميز المؤسسي في عصر الرقمنة لذا يجب على المنظم الاجتماعي أن يكون على دراية كافية بهذا النموذج وبما يتضمنه من عمليات وتطبيقاتها في المنظمة و تطبيق القيادة الرقمية بها لتحقيق التمييز المؤسسي وتحديد التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة الرقمية بهذه المنظمات وطرح حلول مبتكرة لها حتى تستطيع المنظمات مواكبة التغيرات التكنولوجية والرقمية في العصر الراهن.

ب-القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية :-

لقد أصبح للمنظمات غير الحكومية أهمية كبرى في العصر الحالي نظراً لما تقدمه من خدمات متعددة للمستفيدين منها في كافة المجالات ، لذا فمن الأهمية بمكان لابد من تحقيق التميز المؤسسي بهذه المنظمات ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بتطوير وتحديث المنظمات غير الحكومية لكي تتواءم مع التغيرات التكنولوجية والرقمية في الوقت الراهن ، ويتطلب ذلك تنمية قدرات القيادات بهذه المنظمات وتحويلهم من النظام القيادي التقليدي إلى القيادة الرقمية حتى يتم تمكينهم من استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية الحديثة بالمنظمات غير الحكومية ووضع خطط استراتيجية تقنية وتوفير البنية التحتية التكنولوجية بها كمطلب أساسي لممارسة القيادة الرقمية بهذه المنظمات وذلك لمواكبة عصر الرقمنة .

وبرصد الواقع نجد أن جودة أداء المنظمات هي العامل الرئيسي لكسب وزيادة عدد المستفيدين وأصبح الأسلوب الأكثر نجاحاً على مستوى العالم حيث تعتبر لغة التميز بين المنظمات هي التي تكسب المنظمات الاستدامة والتطور في العمل.

ولذا يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي في الاتي :-

أ-العمل على جلب وسائل حديثة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة.

ب-العمل على تطوير أداء العاملين والمديرين لتجويد أداء المنظمة

ج- العمل على توفير وتنمية المهارات اللازمة لقادة المنظمة في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل المنظمة.

د- العمل على توفير بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين بالمنظمة وتطبيق تقنيات حديثة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المنظمة.

هـ- يعتبر التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة. (السعودي، ٢٠١٨، ص٣١٤)

كما أن للتميز المؤسسي عدة ركائز منها ما يلي:- (المليجي، ٢٠١٢، ص٢٢)

١-شمولية التطوير: حيث يتم التطوير بشكل شمولي ووفقاً لنظرة شمولية تتناول المكونات والمؤشرات الداخلية والخارجية لتحقيق التميز.

٢-استمرارية التطوير: حيث أن عملية الإصلاح والتجديد هي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة أو حد معين.

٣-واقعية التطوير: حيث أنه يجب أن ترتبط التغيرات والتطوير في المنظومة التي تهدف إلى التحول إلى منظومة متميزة بحاجات واقعية يراد تلبيتها ومعرفة امكانات الواقع ومحدداته الفعلية.

٤-جوهرية التطوير: حيث أن تحقيق التميز يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل اللوائح المنظمة ومضمونها والقواعد والقوانين المنظمة للعمل بها ، والعمل على إعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة .

٥-تكاملية التطوير : حيث تسعى المنظمة لتحقيق التميز على المستوى الراسي والافقي بجانب شمولية عملية التطوير والتحسين.

٦-استشرافية المستقبل في التطوير : حيث يتطلب التميز القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل والقدرة على التخطيط واتخاذ القرارات في ضوء التوقعات المستقبلية.

٧-مؤسسية التطوير : حيث يتحقق التمييز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع ومشاركة كافة الأطراف في تحقيق التميز بالمنظمة.

كما يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق الآتي:- (نصير، ٢٠١٥، ص١١)

١- تعزيز إشراك العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية.

٢- نشر ثقافة التميز في المؤسسة.

٣- تعظيم الاستفادة من الموارد والامكانيات المتاحة بالمؤسسة.

ومع إنتشار وسيطرة التكنولوجيا على كل مفاهيم العصر لابد من الجميع التحول من عصور البيروقراطية والنمط البطيء الى العصور الرقمية والايقاع السريع وميكنة الأداء ، وربما يجد البعض صعوبة في التكيف مع هذا النمط من التحول ولكن يجد البعض الآخر استحساناً لهذا التحول لما يتميز به من سرعة في الأداء وزيادة في الكفاءة وسهولة في التواصل مع العالم وتحقيق المنافسة الجيدة .(السلمي ،٢٠٠٣، ص٢٢٢)

ولكي تتواءم المنظمات غير الحكومية مع هذه التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن فلا بد من الارتكاز على تطبيق القيادة الرقمية بهذه المنظمات لتحسين وتطوير وتجويد الأداء بها.

وفي سياق متصل نجد أن المؤسسات اليوم تسعى جاهدة لمواكبة هذه التغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي والذي يجعلها على منافسة في السوق للبقاء والاستمرارية ، وهذا يتطلب وجود قادة متميزين قادرين على إعادة التفكير لكيفية استخدام المنظمة والعاملين للتكنولوجيا وتغيير الأداء وتطويره والمتمثل في القيادة الرقمية.

وتكمن أهمية القيادة الرقمية في الآتي:- (كمال ،محمود ،٢٠٢٢، ص١٦٦)

١- تسهم في دعم ومساندة العاملين الاداريين في المنظمات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية.

٢- تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات وتزيل الهرمية.

٣- تمكين مختلف الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية من أجل الاستفادة من متطلبات العمل.

٤- تقديم العمل بجودة عالية وفق المعايير الفنية والتقنية تواكب التطور وتحقيق الغاية المرجوه منها.

٥- تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أسهل وبدون تعقيد.

٦- سهولة إنتقال المعلومات والمعاملات عبر المستويات الإدارية المختلفة.

٧-سهولة الاتصال وتعزيز العلاقات مع المنظمات الأخرى.

٨-تساعد القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور وحديث.

وللقيادة الرقمية عدة أهداف منها ما يلي:- (الجهنى ، طيبة ، ٢٠٢٣، ص ص ٩٨ ، ٩٩)

١-رفع كفاءة القائد في معالجة القضايا المعقدة.

٢-زيادة قدرة القادة على تحديد وإدارة استراتيجيات التغيير بدمج التقنيات الرقمية الحديثة.

٣-أن يكون القائد أكثر فاعلية في التواصل في البيئة الرقمية وتعزيز التعاون بين العاملين بالمنظمة وتشجيع المبادرة والاستفادة من الأخطاء والمواقف.

٤-زيادة قدرة القائد على دفع عجلة التغيير والاستفادة من فرص التكنولوجيا الرقمية.

٥-الاسهام في التحول والانتقال إلى مجتمع المعلومات والمعرفة التكنولوجية.

٦-تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات.

٧-استثمار التكنولوجيا الرقمية في تحسين وتطوير إجراءات العمل.

٨-اضفاء الطابع الرقمي على المنظمات واكسابها مقومات التميز.

٩-تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة ورفع جودتها.

١٠-رفع مستوى قدرات ومهارات الأفراد بالمنظمة وتحسين معدل ادائهم.

وتتميز القيادة الرقمية بمجموعة من الخصائص أهمها :-

١-أنها قيادة غير مرتبطة بزمان أو مكان.

٢-تقلل من جهد القائد المبذول في أداء المهام القيادية والفنية والإدارية.

٣-قيادة تمتلك الاحساس بالتقنية حيث أن القائد الرقمي يستطيع إدراك ومتابعة أبعاد التطور التقني في الاجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات.

٣-قيادة مبتكرة تمتلك مؤهلات ومهارات تتميز بروح المنافسة والقدرة على الخوض في تحدي المنافسين الآخرين (الاقطش ، ٢٠١٩)

ولكي تطبق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية لابد من توافر حزمة من المتطلبات منها ما يلي:-

١- إعداد البنية التحتية المناسبة مثل توفير شبكة الإنترنت والأجهزة الإلكترونية وقواعد البيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات الخطية واللاسلكية وتكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المنظمات الإدارية نفسها وبين المنظمات المجتمعية والمواطن من جهة أخرى.

٢- المتطلبات البشرية : ويتم ذلك من خلال عقد ورش عمل تدريبية للكادر البشري في مجال تطبيق القيادة الرقمية وذلك لاكسابهم المهارات التقنية وتنمية قدراتهم لتمكينهم من استخدام الوسائل التكنولوجية بالمنظمات .

٣- المتطلبات المعرفية : ويتحقق ذلك من خلال زيادة الأدلة الإرشادية لتطبيق القيادة الرقمية واكساب القيادات المعارف والمعلومات التي توضح أهمية القيادة الرقمية وأهدافها ونشر الثقافة الرقمية بين العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

٤- المتطلبات التشريعية : وتحقق ذلك من خلال سن التشريعات القانونية لتسهيل تطبيق القيادة الإلكترونية واكتسابها المشروعية والمصادقية وتنظيم العمل بين القادات الرقمية داخل المنظمة وخارجها من المنظمات الأخرى.(شبكة ٢٠٢٣، ص ١٠٠)

٥- المتطلبات الإدارية : وتشمل وضع خطط استراتيجية على المدى البعيد لتطوير الجانب التكنولوجي بالمنظمة والحرص على تطوير التنظيم الإداري وإحداث تغييرات جوهرية في الهياكل الإدارية بالمنظمات.

٦- المتطلبات التقنية : حيث تعتبر من العناصر الهامة لنجاح القيادة الرقمية لأنها توفر الأجهزة والتقنيات والمعدات والبرامج اللازمة واتاحتها للاستخدام.

٧- المتطلبات المادية : وذلك لتغطية الإنفاق على احتياجات القيادة الرقمية وما يترتب عليها من حصول المؤسسات على المعلومات بسرعة وتحسين الخدمة وسهولة الإتصال وتخفيض تكلفة التبادل وتقليل المسافات الاقتصادية بين كافة العاملين والمستفيدين.

٨- المتطلبات الأمنية : يعتبر من أخطر التحديات التي تواجه القيادة الرقمية هي أمن المعلومات أو الأمن السيبراني سواء ما يتعلق بحفظها أو تخزينها إلكترونياً أو تبادلها بين المنظمات واتاحتها بشكل

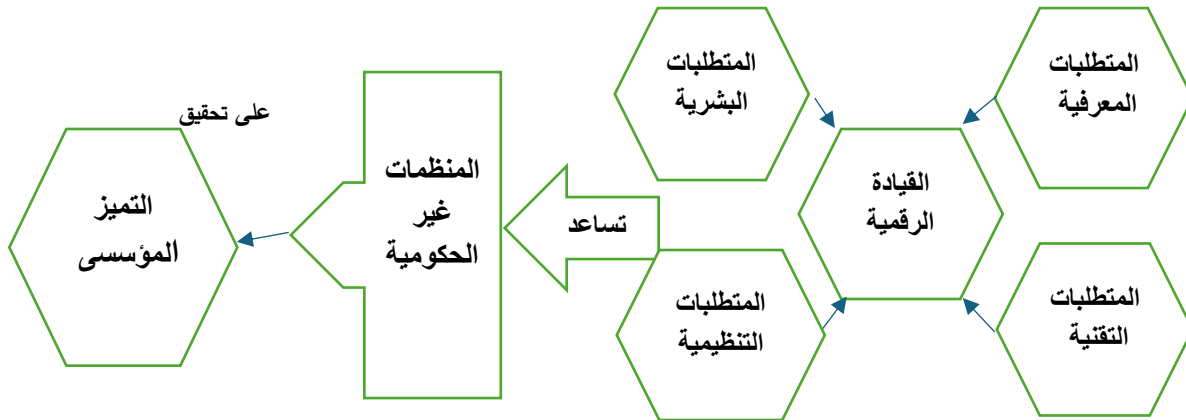
آمن للجميع وهذا لن يأتي إلا بوضع سياسة أمنية وإجراءات دقيقة لتقنيات المعلومات تضمن الحفاظ عليها وحمايتها. (البلوشي، ٢٠٢٠)

وهناك عدة مهارات يجب أن تتوافر لدى القيادات الرقمية ومنها ما يلي :-

- ١-المهارات التقليدية الضرورية وتمثل الحد الأدنى من متطلبات القيادة في العصر الرقمي .
 - ٢-مهارات الاتصالات الرقمية.
 - ٣-مهارات قيادة التغيير طبقاً لرؤية تحويلية.
 - ٤-إدارة المعرفة والقدرة على بناء بيئة تعاونية لحل المشكلات واتخاذ القرارات ونشر ثقافة الثقة والشفافية.
 - ٥-مهارات الابتكار والإبداع.
 - ٦-مهارات التفكير الناقد والتي تتمثل في الاستنباط والاستقراء والتحليل والتفسير وغيرها بغرض حل المشكلات واتخاذ القرارات (Katri,2019,p1,2)
- وبالرغم من أهمية تطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية لكي تتواكب مع عصر الرقمنة وتحقيق التميز المؤسسي إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيقها منها ما يلي :-
- ١-التحديات البشرية : حيث يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام بحيث أن أي نظام لن يحقق أهدافه دون وجود هذا العنصر البشري فجميع الأجهزة والمعدات والآلات هي عناصر خاملة دون وجود عنصر بشري يديرها ويستخدمها ، وتعتبر قلة وجود الشخص المؤهل المناسب للبيئة الرقمية من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية.
 - ٢-التحديات التنظيمية حيث أن هذه التحديات تختص بالإدارة حسب انظمتها ولوائحها ومستوياتها المتعددة ووظائفها المختلفة.
 - ٣-التحديات الفنية : تتمثل تلك التحديات في ضعف البنية التحتية التكنولوجية وفي الاتصالات وشبكة الإنترنت وصعوبة تحول الشبكات الإدارية إلى رقمية وما تتعرض له من أخطار من مواقع الإنترنت بالإضافة إلى صعوبة مراقبة ومسايرة المنظمات للتغيرات والتطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة (أحمد، ٢٠٢٢، ص٥٠٢)

وبناء على ما تقدم نجد أن المنظمات غير الحكومية أصبح لها مكانة وأهمية كبرى في الشراكة مع المنظمات الحكومية لتحقيق تنمية المجتمع والمشاركة في إشباع حاجات المواطنين وتوفير الخدمات للفئات المستفيدة في كافة المجالات ، لذا فمن الأهمية بمكان ضرورة تحقيق التميز المؤسسي بهذه المنظمات ولا يتأتى ذلك إلا بمواكبة التغيرات التكنولوجية الرقمية في العصر الراهن ولكي يتحقق ذلك فلا بد من تطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية والتي يتطلب توفير البنية التحتية التكنولوجية بها لتوفير الوسائل التكنولوجية والرقمية وشبكات الإنترنت وتدريب العاملين بالمنظمات للتأقلم مع عصر الرقمنة وارشادهم بالمعارف المرتبطة بالثقافة والثقة الرقمية وتوفير الأمن السيبراني لحفظ وحماية المعلومات أثناء تبادلها داخل المنظمة أو خارجها مع المنظمات الأخرى وسن التشريعات التي تنظم ممارسة الرقمنة للقيادات والعاملين بالمنظمات حتى يساعد ذلك على تطور وتحديث المنظمات غير الحكومية وتحقيق أهدافها وتجويد وتميز أدائها وتحسين الخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة.

ويمكن توضيح المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية من خلال الشكل التالي :-



سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة :- The Methodological procedures of study

١-نوع الدراسة : **Type of study**: انطلاقاً من مشكلة الدراسة واتساقاً مع أهدافها وتسأؤلاتها تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية حيث تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة من خلال جمع البيانات عنها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج وإمكانية تعميمها وبناء على ذلك فالدراسة الراهنة تستهدف التعرف على القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

٢- **منهج الدراسة : The Study Methodology** : واتساقا مع نوع الدراسة وأهدافها فقد اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعي الشامل لكل المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية بمحافظة البحيرة محل الدراسة وعددهم (١٢٤) مفردة.

٣- **أدوات الدراسة : The Study Tools** : واتساقا مع أهداف الدراسة ونوعها ومنهجها فقد استخدم الباحث استمارة استبيان طُبقت على العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة وقد قام الباحث ببناء هذه الاستمارة طبقاً للمراحل التالية:-

أ- **مرحلة جمع أسئلة الاستمارة وصياغتها** : حيث قام الباحث بصياغة عدد من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة ولقد اعتمد الباحث على عدة مصادر لجمع هذه الأسئلة وهي كالتالي :-

- اطلاع الباحث على العديد من المراجع والبحوث النظرية وعدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

- توصل الباحث إلى الصورة المبدئية لاستمارة الاستبيان وذلك بعد الإطلاع على العديد من استمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة الراهنة وقد وضع الباحث في اعتباره عند صياغة أسئلة الاستمارة الوضوح والدقة وعدم التكرار والازدواج في الأسئلة ومراعاة الموضوعية .

ب- **مرحلة التحكيم** : حيث قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٥) يمثلون تخصصات الخدمة الاجتماعية ثم قام الباحث بتعديل الاستمارة طبقاً لآراء السادة المحكمين من حذف وتعديل وإضافة بعض الأسئلة وذلك تحقيقاً للصدق الظاهري ثم قام الباحث بحساب نسبة اتفاق المحكمين على أسئلة الاستمارة حيث بلغت نسبة الاتفاق (٩٢٪) و بذلك بلغ عدد أسئلة استمارة الاستبيان (١٠)

ج- **ثبات الاستمارة** : اعتمد الباحث في قياس ثبات الاستمارة على طريقة الإختبار وإعادة الإختبار حيث قام الباحث بتطبيق الاستمارة على عينة عشوائية قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة ثم قام الباحث بإعادة تطبيق الاستمارة على نفس العينة بعد فترة زمنية قدرها (١٥) يوماً وقد قام الباحث بأخذ نتائج التطبيق وحساب معامل الارتباط (لبيرسون) فكان معدل معامل ثبات الاستمارة (٩٣٪) وذلك يعتبر معامل ثبات مرتفع يؤكد صلاحية تطبيق الاستمارة.

٤- **مجالات الدراسة :-**

أ- **المجال المكاني :-**

ويتمثل المجال المكاني للدراسة في المنظمات غير الحكومية محل الدراسة بمحافظة البحيرة وعددهم (احدي عشر) منظمة.

وترجع مبررات إختيار تلك الجمعيات إلى :-

١-أنها من المؤسسات التي تستخدم الوسائل التكنولوجية الرقمية لمواكبة عصر الرقمنة.

٢-موافقة المسؤولين بتلك المنظمات على التعاون مع الباحث في إجراء هذه الدراسة.

٣-موافقة المسؤولين بالمنظمات محل الدراسة على تجميع البيانات الكترونيا.

ب-المجال البشري :-

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالمنظمات غير الحكومية بمحافظة البحيرة حيث بلغ عددهم (١٢٤) مفردة وتوزيعهم كالتالي :-

جدول رقم (١) يوضح توزيع المسؤولين مجتمع الدراسة

م	إسم المنظمة	عدد المسؤولين
١	جمعية رسالة بدمنهور.	١٣
٢	جمعية شمس المستقبل لتنمية المجتمع بدمنهور .	٨
٣	جمعية نداء الوطن لتنمية المجتمع بالبحيرة .	٨
٤	جمعية البحيرة للتنمية والتضامن الاجتماعي.	١٠
٥	جمعية بساتين الخير لتنمية المجتمع بالبحيرة .	٨
٦	مؤسسة الأرض السمراء للتنمية المستدامة بكفر الدوار.	٦
٧	جمعية الإحسان الخيرية بالجرادات أبوحمص.	١٤
٨	جمعية تنمية المجتمع بشرنوب بدمنهور.	٩
٩	جمعية البحيرة لتنمية المجتمعات المحلية.	٨
١٠	جمعية تنمية المجتمع بامليط إيتاي البارود.	١٠
١١	جمعية الإصلاح الريفي بشابور كوم حمادة.	٣٠
	الإجمالي	١٢٤

ج-المجال الزمني:-

تمثل المجال الزمني للدراسة الراهنة في الفترة من ٢٠٢٥/٧/١٥ حتي ٢٠٢٥/٩/٦ م ويشمل فترة جمع البيانات من مجتمع الدراسة.

ثامناً : نتائج الدراسة الميدانية :-

المحور الاول : وصف المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية مجتمع الدراسة :-

أولاً: البيانات الأولية :-

جدول رقم (٢) يوضح النوع ن=١٢٤

م	النوع	ك	%
أ	ذكر	١٠٥	٨٤,٦٨
ب	انثى	١٩	١٥,٣٢
	المجموع	١٢٤	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المسؤولين من الذكور بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة جاءت في الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (٨٤.٦٨%) ثم جاءت نسبة المسؤولين من الإناث بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة في الترتيب الثاني حيث طلبت نسبتهم (١٥.٣٢%).

جدول رقم (٣) يوضح السن ن = ١٢٤

م	السن	ك	%
أ	أقل من ٣٠ سنة	٦	٤.٨٣
ب	٣٠ -	١١	٨.٨٨
ج	٤٠ -	١٤	١١.٢٩
د	٥٠ -	٣١	٢٥
هـ	٦٠ سنة فأكثر	٦٢	٥٠
	المجموع	١٢٤	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المسؤولين الذين بلغ سنهم (٦٠ سنة فأكثر) جاءت في الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (٥٠ %) ثم جاءت نسبة المسؤولين الذين بلغ سنهم (من ٥٠ سنة إلى أقل من ٦٠ سنة) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (٢٥ %) ثم جاءت نسبة المسؤولين الذين بلغ

سنة ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (١١.٢٩%) ثم جاءت نسبة المسؤولين الذين بلغ سنهم (من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة) في الترتيب الرابع حيث بلغت نسبتهم (٨.٨٨%) وأخيراً جاءت نسبة المسؤولين الذين بلغ سنهم (أقل من ٣٠ سنة) في الترتيب الخامس حيث بلغت نسبتهم (٤.٨٣%) وقد يتطلب ذلك ضرورة إهتمام المسؤولين بالاطلاع على كل ما هو حديث في المجال التكنولوجي والمشاركة في الدورات التدريبية التي تكسبهم المهارات الرقمية والتي تمكنهم من استخدام الوسائل التكنولوجية والرقمية الحديثة في تطوير وتحديث الأداء بالمنظمة وتجويد الخدمات المقدمة للمستفيدين لتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة على المستويين العالمي والمحلي.

جدول رقم (٤) يوضح المؤهل ن=١٢٤

م	المؤهل	ك	%
أ	مؤهل متوسط	٢٦	٢٠.٩٦
ب	مؤهل فوق المتوسط	٨	٦.٤٦
ج	مؤهل عالي	٨٤	٦٧.٧٤
د	دراسات عليا	٦	٤.٨١
	المجموع	١٢٤	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المسؤولين الحاصلين على (مؤهل عالي) جاءت في الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (٦٧.٧٤%) ثم جاءت نسبة المسؤولين الحاصلين على (مؤهل متوسط) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (٢٠.٩٦%) ثم جاءت نسبة المسؤولين الحاصلين على (مؤهل فوق المتوسط) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (٦.٤٦%) ثم جاءت نسبة المسؤولين الحاصلين على (دراسات عليا) في الترتيب الرابع حيث بلغت نسبتهم (٤.٨١%) وقد يتيح ذلك فرصة تنمية وعي المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية بالثقافة الرقمية وتزويدهم بالمعارف والمعلومات المرتبطة بأهمية القيادة الرقمية ومفهومها وأهدافها وكيفية تطبيقها، كذلك يساعد حصول معظم المسؤولين على مؤهل عالي على سهولة عقد محاضرات وندوات ودورات تدريبية لتنمية مهاراتهم الرقمية وخبراتهم في كيفية استخدام الوسائل الرقمية بالمنظمة بما يتواءم مع عصر الرقمنة.

جدول رقم (٥) يوضح عدد سنوات الخبرة ن=١٢٤

م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
أ	أقل من خمس سنوات	٨	٦.٤٦
ب	١٠-٥	١٦	١٢.٩٠
ج	١٥-١٠	٢١	١٦.٩٣
د	٢٠-١٥	٢٨	٢٢.٥٩
هـ	٢٠ سنة فأكثر	٥١	٤١.١٢
	المجموع	١٢٤	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المسؤولين الذين لديهم خبرات (من ٣٠ سنة فأكثر) جاءت في الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (٤١.١٢%) ثم جاءت نسبة المسؤولين الذين لديهم خبرات تتراوح من (١٥ - ٢٠ سنة) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (٢٢.٥٩%) ثم جاءت نسبة المسؤولين الذين لديهم خبرات تتراوح من (١٠ - ١٥) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (١٦.٩٣%) ثم جاءت نسبة المسؤولين الذين لديهم خبرات تتراوح من (٥ - ١٠) سنوات في الترتيب الرابع حيث بلغت نسبتهم (١٢.٩٠%) وأخيراً جاءت نسبة المسؤولين الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات بالترتيب الخامس حيث بلغت نسبتهم (٦.٤٦%) وقد يوضح ذلك أن معظم المسؤولين لديهم خبرات كبيرة ومرتبطة بالأساليب التقليدية في إدارة المنظمة لذا فمن الأهمية بمكان أن تسعى هذه القيادات إلى تطوير أنفسهم ومواكبة أحداث المستجدات في مجال التكنولوجيا الرقمية لكي يكون لديهم القدرة على محاكاة الأجيال الحديثة في استخدام التكنولوجيا وأيضاً لا بد من الاهتمام بالتدريب المستمر على استخدام الوسائل التكنولوجية والرقمية بالمنظمة وهذا ما أكدته دراسة (بطاينة وآخرون ٢٠٢٣) وذلك لتحقيق التميز المؤسسي الذي يتواءم مع التطورات التكنولوجية الرقمية الحديثة.

المحور الثاني : النتائج المرتبطة بالقيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية :

جدول رقم (٦) يوضح المتطلبات المعرفية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز

المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. ن=١٢٤

م	العبارة	أوافق	أوافق الي حدما	لا أوافق	مجموع الاوزان	الوزن المرجح	الترتيب
١	تزويد الكوادر البشرية بالمعلومات الكافية عن مفهوم القيادة الرقمية	١١٩	٥	-	٣٦٧	٢.٩٥	٢
٢	تزويد الكوادر البشرية بالمنظمة بالمعلومات التي توضح أهمية القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي	١١٧	٧	-	٣٦٥	٢.٩٤	٣
٣	تنمية وعي الكوادر البشرية بالثقافة الرقمية كمطلب اساسي لتطبيق القيادة الرقمية في عصر الرقمنة	١٢١	٣	-	٣٦٩	٢.٩٧	١
٤	تزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن الوسائل التكنولوجية الحديثة والمنصات الرقمية التي يمكن استخدامها لتفعيل القيادة الرقمية بالمنظمة	١١٥	٥	٤	٣٥٩	٢.٨٩	٤
٥	تنمية وعي العاملين بكيفية تأمين المعلومات اثناء استخدام الوسائل الرقمية لتبادل المعلومات داخل المنظمة أو خارجها	٩٨	١٩	٧	٣٣٩	٢.٧٣	٧
٦	عقد الندوات والمحاضرات لتنمية وعي العاملين بأهمية التحول من نمط القيادة التقليدية إلى نمط القيادة الرقمية لتجويد الأداء ومواكبة عصر الرقمنة	١٠٩	١١	٤	٣٥٣	٢.٨٤	٥
٧	اكتساب العاملين المعلومات الكافية عن الخطة الاستراتيجية الرقمية بالمنظمة	٥	٧	١١٢	١٤١	١.١٣	٨
٨	تزويد العاملين بالمعلومات المرتبطة بالتشريعات القانونية التي تتناسب مع التحديثات التي تتطلبها القيادة الرقمية	١٠٦	١١	٧	٣٤٧	٢.٧٩	٦

يتضح من الجدول السابق أن عبارة (تنمية وعي الكوادر البشرية بالثقافة الرقمية كمتطلب أساسي لتطبيق القيادة الرقمية في عصر الرقمنة) جاءت في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢.٩٧) وقد يرجع ذلك إلى أن هناك ضرورة لنشر الثقافة الرقمية لدى الكوادر البشرية بالمنظمة لبناء قاعدة معلوماتية لديهم عن اهمية القيادة الرقمية واهدافها وضرورة تطبيقها لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وفي العصر الراهن وهذا ما أكدته دراسة (الطائي ،الحدراوي، ٢٠١٩) ودراسة (Arham,Norizon,2024)، ثم جاءت عبارته (اكتساب العاملين المعلومات الكافية عن الخطة الاستراتيجية الرقمية بالمنظمة) في الترتيب الثامن وزن مرجح (١.١٣) وقد يرجع ذلك إلى ضرورة تزويد الكوادر البشرية بالمنظمة بالمعلومات والمعارف التي توضح لهم أهداف الخطة الاستراتيجية الرقمية المستقبلية التي سوف يتم تطبيقها في المنظمة والتي تتيح الاستفادة من الأجهزة والوسائل الإلكترونية بالمنظمة وهذا ما أكدته دراسة (رابحي، ٢٠٢٢) ولذا نجد أن هناك تأثير فعال للقيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في مهارات القائد الرقمي والاستراتيجية الرقمية والمعرفة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة وهذا ما أكدته

دراسة (Al-Rousan, Ababneh, 2025) ودراسة (صالح-٢٠٢٤) ودراسة (آل كردم، ٢٠٢٠)
 ودراسة (Mervin, 2022)

جدول رقم (٧) يوضح المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز
 المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

ن=١٢٤

م	العبارة	وافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	مجموع الاوزان	الوزن المرجح	الترتيب
١	توفير الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمة	١٢٠	٤	-	٣٦٨	٢.٩٦	١
٢	تنمية المهارات التقنية لدى الكوادر البشرية بالمنظمة لتمكينهم من ممارسة القيادة الرقمية	١١٧	٧	-	٣٦٥	٢.٩٤	٢
٣	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في المجال التكنولوجي لإكساب الكوادر البشرية الخبرة في التعامل مع الأجهزة التقنية لتحسين الأداء بالمنظمة	١١٤	٨	٢	٣٥٨	٢.٨٨	٣
٤	تدريب الكوادر البشرية بالمنظمة لتمكينهم من التعامل مع الإنترنت والمنصات الإلكترونية لتسهيل حصول الفئات المستهدفة للخدمات	١٠٩	١١	٤	٣٥٣	٢.٨٤	٤
٥	عقد دورات تدريبية للتمكين القيادات الرقمية من تطبيق الأمن السيبراني لحماية بيانات المستهدفين من خدمات المنظمة	١٠٦	١٢	٦	٣٤٨	٢.٨٠	٥
٦	بناء الشراكة بين المنظمة والمنظمات التكنولوجية المتخصصة لبناء قدرات الكوادر البشرية لتطوير الوسائل الرقمية المستخدمة بشكل مستمر	٧٧	٣٨	٩	٣١٦	٢.٥٤	٧
٧	اعتماد القيادات الرقمية على الوسائل الرقمية لتحديث القواعد المعلوماتية اللازمة لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق التميز	٨١	٣٦	٧	٣٢٢	٢.٥٩	٦
٨	تحفيز الكوادر البشرية بالمنظمة لغرس الثقة الرقمية لديهم أثناء استخدامهم الوسائل الرقمية الحديثة	٧	٩	١٠٨	١٤٧	١.١٨	٨

يتضح من الجدول السابق أن عبارة (توفير الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمة) جاءت في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢.٩٦) وقد يرجع ذلك إلى أن هناك ضرورة قصوى لتوفير الكوادر البشرية التي تستطيع استخدام الوسائل التكنولوجية داخل المنظمة لكي يتم توفير الخدمات للمستفيدين بشكل عالي من الجودة وذلك يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لتطبيق القيادة الرقمية وهذا ما أكدته دراسة (السبيعي، ٢٠١٩) ولكي تكون هذه الكوادر مؤهلة لتطبيق القيادة الرقمية واستخدام الوسائل الرقمية لابد من توافر المهارات التقنية لديهم وهذا ما أكدته دراسة (الزهراني، ٢٠٢٣) ودراسة (المطيري وآخرون، ٢٠٢٤) وذلك يتيح لهم الفرص لابتكار العديد من الأنشطة ونماذج الاعمال الناجحة وتحسين الأداء التنظيمي داخل

المنظمة وهذا ما أكدته دراسة (Malik and other,2024) وفي سياق متصل نجد أنه لكي يتم تأهيل الكوادر البشرية لممارسة القيادة الرقمية لابد من توافر خبرة كبيرة أثناء عملية التنفيذ والتوجيه والرؤية الثابتة لما تحتاجه القيادة الرقمية وهذا ما أكدته دراسة (الأحمدي ، ٢٠٢٢) ولكي يكون للإدارة بالمنظمة تأثير على تحقيق التمييز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية لابد من تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والتميز وأثناء استخدام الوسائل التكنولوجية كدعم خدمات المنظمة وبخاصة في ظل المستجدات السريعة والمتلاحقة والتحول نحو العصر الرقمي وهذا ما أكدته دراسة (عيد ، ٢٠٢٢). ثم جاءت عبارة (تحفيز الكوادر البشرية بالمنظمة لغرس الثقة الرقمية لديهم أثناء استخدامهم الوسائل الرقمية الحديثة) وجاءت في الترتيب الثامن بوزن مرجح (١٠١٨) وقد يرجع ذلك إلى عدم إهتمام المنظمة بإزالة الخوف والقلق لدى العاملين أثناء استخدامهم للوسائل الرقمية الحديثة والعمل على بناء الثقة لديهم في هذا المجال وهذا ما أكدته دراسة (الشديفات ، ٢٠٢٢) ودراسة (عيد ، ٢٠٢٤) كما يجب توافر الكفاءة الرقمية لدى القيادة والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء والسلوكيات ببيئة العمل وذلك من خلال إظهار الثقة في التواصل الرقمي داخل بيئات العمل مما يعزز الاتصال وأداء المهام المطلوبة وهذا ما أكدته دراسة. (Baccoli and others,2024))

جدول رقم (٨) يوضح المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز

ن=١٢٤

المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية

م	العبرة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الاوزان	الوزن المرجح	الترتيب
١	توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية	١١٨	٦	-	٣٦٦	٢.٩٥	١
٢	توفير شبكات إنترنت ومنصات إلكترونية حديثة لتمكين القيادة الرقمية من التواصل الفعال داخل المنظمة أو مع الفئات المستهدفة	٩٤	٢٧	٣	٣٣٩	٢.٧٣	٢
٣	بناء قاعدة بيانات بالمنظمة مؤمنة بوسائل إلكترونية حديثة	٨٦	٣٣	٥	٣٢٩	٢.٦٥	٤
٤	استحداث أنظمة معلوماتية جديدة تساعد القيادة الرقمية على تحقيق التميز في عملية اتخاذ القرارات	٨١	٣٧	٦	٣٢٣	٢.٦٠	٥
٥	الاهتمام بتحديث الوسائل التقنية المستخدمة بالمنظمة بصفة مستمرة لتتواءم مع التغيرات التكنولوجية في العصر الراهن	٩١	٢٥	٨	٣٣١	٢.٦٦	٣
٦	توفير البرمجيات الحديثة المناسبة لمساعدة القيادة الرقمية على تحسين جوده أداء المنظمة	٧٤	٤١	٩	٣١٣	٢.٥٢	٦
٧	توفير أجهزة إلكترونية حديثة للحماية والتأمين ومنع اختراق الوسائل التكنولوجية المستخدمة بالمنظمة لحماية بيانات الفئات المستهدفة	٦٣	٤٧	١٤	٢٩٧	٢.٣٩	٧
٨	الإهتمام بالتعاون مع الخبراء التكنولوجيين لمتابعة تشغيل الوسائل الرقمية المستخدمة بالمنظمة وصيانتها	٣	١١	١١٠	١٤١	١.١٣	٨

يتضح من الجدول السابق أن عبارة (توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية) جاءت في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢.٩٥) وقد يرجع ذلك إلى أهمية توفير البنية التحتية التكنولوجية والمتطلبات التقنية حيث أن القيادة الرقمية تقوم على أساس تقنيات الحاسب الآلي وشبكات الاتصالات لتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات الدقيقة والمباشرة وذلك يساعد في نجاح وتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها بما يساهم في تحقيق الإنجاز في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف وتقديم خدمات مميزة للمستفيدين وهذا ما أكدته دراسة (شبكة ٢٠٢٣) والراصد للواقع يجد أنه لا يمكن تطبيق القيادة الرقمية إلا من خلال توافر الأجهزة والوسائل التكنولوجية والرقمية داخل المنظمة واستخدامها بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية المتلاحقة لمواكبة عصر الرقمنة ولتحقيق أهداف المنظمة واغراضها وتحفيز العاملين بها وتشجيع الأفكار المبتكرة والإبداعية لتحقيق التميز المؤسسي والتكيف مع ثقافة المنظمة الرقمية وهذا ما أكدته دراسة (Abbas and others,2024)

ثم جاءت عبارة (الاهتمام بالتعاون مع الخبراء التكنولوجيين لمتابعة تشغيل الوسائل الرقمية المستخدمة بالمنظمة وصيانتها) وفي الترتيب الثامن بوزن مرجح (١.١٣) وقد يرجع ذلك إلى عدم إهتمام المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية بضرورة الاستعانة بالخبراء في المجال التكنولوجي لتدريب

العاملين بالمنظمة على استخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها وتجويد الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يتواءم مع التغيرات التكنولوجية ولا سيما وأن التكنولوجيا متطورة بشكل سريع يصعب اللحاق بها لذا لابد من متابعة كل ما هو جديد في هذا المجال من خلال نقل الخبرة للعاملين في المجال التكنولوجي ويتطلب ذلك ضرورة المشاركة والالتحاق بدورات تدريبية ودروس عمل للحاق بركب التكنولوجيا ومواكبة كل ما هو جديد فيها وهذا ما أكدته دراسة.(محمد، الحرون، ٢٠٢٤)

جدول رقم (٩) يوضح المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. ن=١٢٤

م	العبارة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	الوزن المرجح	الترتيب
١	الحرص على تأمين بيانات المستخدمين عبر المنصات الإلكترونية	٩٨	٢٢	٤	٣٤٢	٢.٧٥	٥
٢	الاهتمام بتفعيل روح العمل الفريقي بين العاملين لتقديم الخدمات عبر المنصات الرقمية للفئات المستهدفة بشكل مميز	١٠٦	١٦	٢	٣٥٢	٢.٨٣	٢
٣	تعزيز المنظمة للمسؤولية الاجتماعية بين القيادة الرقمية والعاملين لتجويد الخدمات المقدمة للمستخدمين	٩٤	٢٤	٦	٣٣٦	٢.٧٠	٦
٤	إصدار التشريعات التي توضح سياسة القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي	٨٧	٣٥	٢	٣٣٣	٢.٦٨	٧
٥	سن التشريعات التي تنظم استخدام الوسائل الرقمية بالمنظمة	٤	١٣	١٠٧	١٤٥	١.١٦	٨
٦	تطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة لكي تتناسب مع تطبيق القيادة الرقمية	١١٤	١٠	-	٣٦٢	٢.٩١	١
٧	الحرص على توجيه العاملين باتباع الأساليب الرقمية والبعد عن الأساليب التقليدية لتجويد الخدمات المقدمة للمستخدمين	١٠٤	١٧	٣	٣٤٩	٢.٨١	٣
٨	الحرص على مساعدة العاملين على تجنب الخوف والقلق من استخدام الوسائل الرقمية وغرس الثقة الرقمية لديهم لتحقيق التميز في أداء المنظمة	١٠١	١٩	٤	٣٤٥	٢.٧٨	٤

يتضح من الجدول السابق أن عبارة (تطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة لكي يتناسب مع تطبيق القيادة الرقمية) جاءت في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢.٩١) وقد يرجع ذلك إلى ضرورة توفير كافة الإجراءات الإدارية والكوادر البشرية التي تتواءم مع التغيرات التكنولوجية والرقمية بالمنظمة وتطوير وتحديث الهيكل التنظيمي وتحويلها من النمط التقليدي إلى نمط الهياكل التنظيمية المرنة التي تتناسب مع متطلبات تطبيق الأنظمة التقنية وهذا ما أكدته دراسة (صفحي، ٢٠٢٤) كما أن هناك حاجة أساسية إلى تحقيق النضج الرقمي بالمنظمة من خلال تمكين الكوادر البشرية العاملة بالمنظمة وتفعيل أدائهم والعمل على رقمنة العمليات الأساسية ونشر الثقافة التنظيمية لتهيئة العاملين بالمنظمة للتكيف

مع التحول الرقمي الذي يعتبر مطلب استراتيجي الإنتقال إلى المشهد الرقمي بفاعلية ويتيح فرصة تطبيق القيادة الرقمية وفرصة تحقيق التميز المؤسسي وهذا ماكدته دراسة (Jaffes,2024) ولكي يتحقق تطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة فلا بد من الالتزام ببعض المعايير اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية منها المعايير التربوية والأخلاقية والمهنية والإدارية والتي يمكن من خلالها ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها وحل المشكلات الإدارية في البيئة الرقمية وتوفير بيئة رقمية ومتطورة والتي تستهدف التأقلم مع عصر الرقمنة وتحقيق التميز المؤسسي وهذا ما أكدته دراسة (العلياني، ٢٠٢٢) ثم جاءت عبارة (سن التشريعات التي تنظم استخدام الوسائل الرقمية بالمنظمة) في الترتيب الثامن بوزن مرجح (١.١٦) وقد يوضح ذلك عدم إصدار التشريعات القانونية التي تحدد استخدام الأجهزة التكنولوجية بالمنظمة وتحديد أدوار العاملين والقيادات بالمنظمة أثناء قيامهم بالمهام الرقمية وعدم وجود التشريعات التي تنظم التواصل الرقمي داخل المنظمة وخارجها والتأمين الرقمي للمعلومات المتعلقة بالمستفيدين لضمان سرية البيانات والمعلومات لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وتحسين جودة الأداء بها لذا هناك ضرورة عند استخدام التكنولوجيا الرقمية بالمنظمات غير الحكومية فلا بد من تحديد المسؤوليات الرقمية والمتطلبات القانونية اللازمة لتطبيق الرقمنة وهذا ما اكدته دراسة (عليق، ٢٠٢٢) جدول رقم (١٠) يوضح معوقات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية=١٢٤

م	العبارة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	مجموع الأوزان	الوزن المرجح	الترتيب
١	نقص الموارد المالية اللازمة لتوفير الأجهزة الإلكترونية والرقمية كمتطلب لتطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية	٦٨	٥١	٥	١٨٥	١.٤٩	١
٢	عدم إتاحة شبكات الإنترنت بالمنظمة التي يستخدمها العاملين لتقديم الخدمات المميزة للفئات المستهدفة	١٠٢	٢٠	٢	١٤٨	١.١٩	١٠
٣	عدم توافر الخبرات والمهارات الرقمية لدى الكوادر البشرية بالمنظمة	١١٤	٨	٢	١٣٦	١.٠٩	١١
٤	تمسك المسؤولين بالأساليب التقليدية وعدم إتباع الأساليب الرقمية الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي	٩٧	٢١	٦	١٥٧	١.٢٦	٩
٥	عدم تواجد الثقة الرقمية لدى الكوادر البشرية بالمنظمة أثناء استخدامها للوسائل الرقمية الحديثة	٨٤	٣٤	٦	١٧٠	١.٣٧	٦
٦	ندرة وجود فنيين متخصصين لصيانة الأجهزة التكنولوجية ومتابعتها	٨٧	٣٢	٥	١٦٦	١.٣٣	٧
٧	عدم تحفيز الكوادر البشرية بالمنظمة لاستخدام الأساليب التقنية الحديثة لتحقيق التميز في أداء المنظمة	٨١	٣٧	٦	١٧٣	١.٣٩	٤
٨	عدم سن التشريعات التي تنظم استخدام الكوادر البشرية للوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	٧٩	٤٢	٣٠	١٧٢	١.٣٨	٥
٩	عدم توفير الأمن السيبراني لحماية البيانات المستفيدين عبر المنصات الإلكترونية	٧٧	٤٢	٥	١٧٦	١.٤١	٣
١٠	عدم تنظيم دورات تدريبية لتنمية قدرات الكوادر البشرية لاستخدام الوسائل الرقمية الحديثة	٨٥	٣٩	-	١٦٣	١.٣١	٨
١١	عدم بناء الشراكة بين المنظمات غير الحكومية والمراكز التكنولوجية المتخصصة لتنمية المهارات الرقمية لدى الكوادر البشرية بها	٦٩	٥٠	٥	١٨٤	١.٤٨	٢

يتضح من الجدول السابق أن عبارة (نقص الموارد المالية اللازمة لتوفير الأجهزة الإلكترونية والرقمية كمتطلب لتطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية) جاءت في الترتيب الاول بوزن مرجح (١.٤٩) وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية بتوفير الجانب المالي اللازم لتوفير الوسائل والأجهزة الإلكترونية والرقمية التي أصبحت متطلب أساسي في عصر الرقمنة وإتاحة الفرصة لتفعيل البيئة الرقمية بالمنظمة واستخدامها لتحقيق التميز المؤسسي وتحقيق الاهداف المنشودة لذا نرى أن من التحديات التي تمنع تطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية بالشكل الأمثل أو حتى بدرجة مرتفعة هو نقص في المتطلبات المالية اللازمة لتوطين القيادة الرقمية بالمنظمات وهذا ما أكدته دراسة (الحميدي، ٢٠٢٤) ودراسة (ابن طالب، ٢٠٢٤) ولذلك فلا بد من بذل الجهود الكافية لتوفير الموارد المالية من مصادرها المختلفة لتوفير كافة الأجهزة والوسائل الإلكترونية والرقمية التي تهدف إلى التحول من النمط التقليدي في القيادة إلى نمط القيادة الرقمية التي تستثمر التكنولوجيا لتحقيق الفاعلية والتطوير في أداء العاملين بالمنظمة وتحقيق أهداف ووظائف المنظمة وهذا ما أكدته دراسة (مهيل، حاقة، ٢٠٢٣) ثم جاءت عبارة (عدم توافر الخبرات والمهارات الرقمية لدى الكوادر البشرية بالمنظمة) في الترتيب الحادي عشر بوزن مرجح (١.٠٩) وقد يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بعقد دورات تدريبية للكوادر البشرية بالمنظمة لتنمية مهاراتهم الرقمية وزيادة خبراتهم في استخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية والرقمية بالمنظمة سواء كان ذلك في التواصل الرقمي داخل المؤسسة وخارجها أو في استخدام المنصات الإلكترونية لتقديم الخدمات للفئات المستهدفة بشكل مميز لذا لا بد من الاهتمام بتوفير المتطلبات التدريبية والتكنولوجية بالمنظمات غير الحكومية وهذا ما أكدته دراسة (علي، ٢٠٢١) وفي سياق متصل نجد أنه من الضروري تنمية القيادات الرقمية وتطوير قدراتهم لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تشجيعهم وتدريبهم وإشراكهم في دورات متخصصة في هذا المجال وهذا ما أكدته دراسة (الشمراي، العمري، ٢٠٢٣).

جدول رقم (١١) يوضح مقترحات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي
 بالمنظمات غير الحكومية.

ن=١٢٤

م	العبارة	أوافق	أوافق الي حدا	لا أوافق	مجموع الاوزان	الوزن المرجح	الترتيب
١	اهتمام المنظمة بتوفير الموارد المالية اللازمة لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة بها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة	١٢٣	١	-	٣٧١	٢.٩٩	١
٢	الاستعانة بالخبراء في المجال التكنولوجي لتنمية المهارات الرقمية لدى الكوادر البشرية بالمنظمة	٩٦	٢٧	١	٣٤٣	٢.٧٦	٥
٣	استصدار التشريعات القانونية لتنظيم استخدام الوسائل الرقمية بالمنظمات غير الحكومية	٩٤	٢٨	٢	٣٤٠	٢.٧٤	٦
٤	عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الكوادر البشرية على استخدام المنصات الإلكترونية لتقديم الخدمات للمستخدمين	١٢١	٣	-	٣٦٩	٢.٩٧	٢
٥	عقد ندوات ومحاضرات لتنمية وعي الكوادر البشرية بالثقافة الرقمية	٩١	٣١	٢	٣٣٧	٢.٧١	٧
٦	بناء الشراكة بين المنظمات غير الحكومية والمراكز التكنولوجية المتخصصة لتنمية قدرات الكوادر البشرية لاستخدام الوسائل الرقمية	٨٤	٣٦	٤	٣٢٨	٢.٦٤	٩
٧	توفير شبكات الإنترنت اللازمة لتشغيل الأجهزة الرقمية بالمنظمة	٨٧	٣٥	٢	٣٣٣	٢.٦٨	٨
٨	الحرص على التطوير المستمر للأجهزة الإلكترونية المستخدمة بالمنظمة	٨٢	٣٥	٧	٣٢٣	٢.٦٠	١٠
٩	الحرص على الصيانة المنتظمة للأجهزة الرقمية المستخدمة في المنظمة	١٠٧	١٣	٤	٣٥١	٢.٨٣	٣
١٠	الحرص على توفير الأمن المعلوماتي بوسائل الكترونية حديثة لحماية والحفاظ على بيانات الفئات المستهدفة	١٠٤	١٧	٣	٣٤٩	٢.٨١	٤

يتضح من الجدول السابق ان عبارة(اهتمام المنظمة بتوفير الموارد المالية اللازمة لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة بها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة) جاءت في الترتيب الأول بوزن مرجح (٢.٩٩) وقد يرجع ذلك إلى الحاجة الماسة إلى ضرورة توفير الجانب المالي اللازم لشراء الأجهزة التكنولوجية والرقمية التي سوف يتم استخدامها لتطبيق الرقمنة في المنظمات غير الحكومية ، واستخدامها لتسهيل حصول المستخدمين للخدمات عبر المنصات الإلكترونية وتفعيل التواصل الرقمي داخل المنظمة أو خارجها وبناء قاعدة بيانات بأجهزة رقمية مؤمنة وتوفير نظم معلومات وبرامج تقنية تمكن القيادات الرقمية من إتخاذ قرارات رشيدة تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الأداء بالمنظمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية والرقمية السريعة والمتلاحقة على المستوى العالمي والمحلي ، ثم جاءت عبارة (الحرص على التطوير المستمر للأجهزة التكنولوجية المستخدمة بالمنظمة) في الترتيب العاشر بوزن مرجح (٢.٦٠) وقد يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والرقمية بالمنظمة بما يتواءم مع التغيرات التكنولوجية في عصر الرقمنة كما أن ذلك يتطلب من القيادة الناجحة التواصل المدروس والمرن مع فريق العمل بالمنظمة للاستفادة من الأدوات

الرقمية والحفاظ على تحديثها بشكل مستمر لدعم مرونة المنظمات وبنجاحها وهذا ما أكدته دراسة (Shamberg,B.s,2025)

تاسعاً : النتائج العامة للدراسة :-

أولاً: النتائج الخاصة بوصف مجتمع الدراسة :-

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

١- انا نسبة المسؤولين من الذكور بالمنظمات غير الحكومية بلغت (٨٤.٦٨٪) ونسبة المسؤولين من الاناث بلغت (١٥.٣٢٪)

٢- كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة المسؤولين الذين بلغ سنهم (٦٠ سنة فأكثر) بلغت (٥٠٪) وأن نسبة المسؤولين الذين تتراوح اعمارهم من (٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة) بلغت (٢٥٪) وأن نسبة المسؤولين الذين تتراوح اعمارهم من (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بلغت (١١.٢٩٪) وأن نسبة المسؤولين الذين تتراوح أعمارهم من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بلغت (٨.٨٨٪) وأن نسبة المسؤولين الذين بلغ سنهم إلى (اقل من ٣٠ سنة بلغت ٤.٨٣٪)

٣- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة المسؤولين الحاصلين على (مؤهل عالي) بلغت (٦٧.٧٤٪) (وأن نسبة المسؤولين الحاصلين على (مؤهل متوسط) بلغت (٢٠.٩٦٪) وأن نسبة المسؤولين الحاصلين على (مؤهل فوق المتوسط) بلغت (٦.٤٦٪) وان نسبة المسؤولين الحاصلين على (دراسات عليا) بلغت (٤.٨١٪)

٤- كما اسفرت نتائج الدراسة إلى أن المسؤولين الذين لديهم خبرة (اكثر من ٢٠ سنة) بلغت (٤١.١٢٪)، وأن نسبة المسؤولين الذين لديهم خبرة (١٥-٢٠ سنة) بلغت (٢٢.٥٩٪) وأن نسبة المسؤولين الذين لديهم خبرة تتراوح من (١٠ - ١٥ سنة) بلغت (١٢.٩٠٪)، وأن نسبة المسؤولين الذين لديهم خبرة (أقل من خمس سنوات) بلغت (٦.٤٦٪).

ثانياً : النتائج الخاصة بالقيادة الرقمية كمدخل لتحقيق والتميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية:

١- توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم المتطلبات المعرفية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية هي (تنمية وعي الكوادر البشرية بالثقافة الرقمية كمتطلب أساسي لتطبيق القيادة الرقمية في عصر الرقمنة) بوزن مرجح (٢.٩٧).

٢- كما توصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية هي (توفير الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمة) بوزن مرجح (٢.٩٦)

٣- وأكدت نتائج الدراسة على أن أهم المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية هي (توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية) بوزن مرجح (٢.٩٥)

٤- كما أكدت نتائج الدراسة على أن أهم المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية هي (تطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة لكي تتناسب مع التطبيق القيادة الرقمية) بوزن مرجح (٢.٩١).

٥- وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية وهي (نقص الموارد المالية اللازمة لتوفير الأجهزة التكنولوجية والرقمية كمتطلب لتطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية) بوزن مرجح (١.٤٩)

٦- كما أسفرت نتائج الدراسة إلى أن أهم مقترحات تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية هي (اهتمام المنظمة بتوفير الموارد المالية اللازمة لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة بها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة) بوزن مرجح (٢.٩٩).

عاشراً : التصور المقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية :-

١-الاسس التي يقوم عليها التصور المقترح :-

أ- الدراسات السابقة في مجال القيادة الرقمية وما انتهت إليه من نتائج وتوصيات.

ب-الإطار النظري الذي اعتمدت عليه الدراسة

ج -التراث النظري للخدمة الاجتماعية بصفة عامة و طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة وما يتضمنه من نماذج واستراتيجيات وتكنيكيات ومهارات وأدوات وادوار والتي يعتمد عليها المنظم الاجتماعي في تطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

٢-اهداف التصور المقترح :

أ- التعرف على المتطلبات المعرفية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

ب- التعرف على المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

ج- التعرف على المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

د- التعرف على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

٣- المبادئ المهنية الموجهة للتصور المقترح فيما يلي: -

تحدد المبادئ المهنية الموجهة للتصور المقترح فيما يلي :-

أ- مبدأ الاستعانة بالخبراء.

ب- مبدأ المسؤولية الاجتماعية .

ج- مبدأ التقبل.

د- مبدأ التنسيق.

هـ- مبدأ الاعتماد على الموارد الذاتية.

ز- مبدأ التخطيط.

ح- مبدأ التقويم الذاتي.

٤- المهارات المهنية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات غير الحكومية وفقاً للتصور المقترح.:-

أ- مهارة العمل الفريقي .

ب- مهارة تقديم المشورة.

ت- مهارة التفكير الإيجابي و النقدي.

ث- مهارة الاتصال الرقمي.

ج- مهارة البرمجة .

ح- مهارة الابداع و الابتكار.

خ- مهارة التعامل مع المنصات الإلكترونية.

د- المهارة في إتخاذ القرارات الرقمية .

ذ- المهارة في بناء الشبكات الرقمية.

هـ- استراتيجيات تنفيذ التصور المقترح :-

أ-استراتيجية التشبيك الإلكتروني : حيث تستخدم لتحقيق التعاون والتنسيق وتبادل وجهات النظر والموارد والامكانيات والخبرات والمعلومات والبرامج بين المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى بالمجتمع لتمكينها من تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي.

ب-استراتيجية التمكين : حيث يتم ذلك من خلال تزويد العاملين بالمنظمات غير الحكومية بالخبرات والمهارات التكنولوجية والرقمية اللازمة للقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية عالية بما يساهم من تمكين هذه المنظمات من تطبيق القيادة الرقمية وتحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة للفئات المستهدفة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات.

ج- استراتيجية تغيير السلوك : وذلك من خلال تشجيع القيادات والعاملين بالمنظمات غير الحكومية على تغيير اتجاهاتهم نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة وعدم التمسك بالوسائل والأساليب التقليدية وذلك لمواكبة عصر الرقمنة لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات.

د-استراتيجية الإقناع : حيث تستخدم لإقناع القيادات والعاملين بالمنظمات غير الحكومية بضرورة توفير البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الكوادر البشرية لتمكينهم من استخدام الوسائل الرقمية لتحسين الأداء والخدمات التي تقدمها المنظمات للمستفيدين.

هـ- استراتيجية التنمية : ويمكن استخدامها في تنمية المعارف والمهارات الرقمية لدى الكوادر البشرية بالمنظمات غير الحكومية لتمكينهم من استخدام الأجهزة التكنولوجية والرقمية في تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي بما يتناسب مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في عصر الرقمنة الراهن.

٦- تكتيكات تنفيذ التصور المقترح :-

أ-تكتيك الإتصال : ويستخدم لبناء شبكة من العلاقات داخل المنظمات غير الحكومية أو خارجها سواء على المستوى الراسي أو الأفقي للمشاركة في إتخاذ القرارات الرشيدة بشأن تطبيق القيادة الرقمية بها وتحقيق التميز المؤسسي.

ب-تكتيك العمل المشترك : ويتم من خلال تشجيع القادة والعاملين بالمنظمات غير الحكومية على العمل التعاوني والفريقي بينهم لنشر الثقافة الرقمية وتنمية المهارات الرقمية من خلال العمليات التدريبية للتحول من استخدام الوسائل التقليدية إلى الوسائل الرقمية التي تساعد على ممارسة القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي بما يتناسب مع الثورة الرقمية الحالية.

ج- تكتيك الحملات الإلكترونية : ويتم من خلالها استخدام المنصات الإلكترونية لنشر الثقافة الرقمية بين القادة والعاملين بالمنظمات غير الحكومية لتوعيتهم بأهمية وأهداف القيادة الرقمية وحتمية تطبيقها بالمنظمات لمواكبة التغيرات التكنولوجية والرقمية في الوقت الراهن ولتحقيق التميز المؤسسي والأهداف المنشودة وتطوير الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.

٧- الأدوار المهنية الملائمة لتنفيذ التصور المقترح :-

أ-دور الممكن :-وذلك من خلال قيام المنظم الإجتماعي بمساعدة القادة والعاملين بالمنظمات غير الحكومية بتوفير المتطلبات المعرفية والبشرية والتقنية والتنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية لمواكبة التحولات الرقمية على المستوى المحلي والعالمي وتمكين المنظمات من إيجاد حلول للمشكلات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الحديثة بالمنظمة.

ب-مدير منفذ برامج : حيث يقوم المنظم الإجتماعي بإدارة وتنفيذ البرامج المرتبطة بتطبيق الجانب التكنولوجي والرقمي الذي يساعد على تطبيق القيادة الرقمية وتطوير وتحديث نظم المعلومات والأساليب الإدارية بالمنظمات غير الحكومية وتحويلها من النمط التقليدي أو الكلاسيكي إلى النمط الرقمي للتكيف مع الثورة التكنولوجية والرقمية وتحقيق التميز المؤسسي.

ج-دور الخبير : وهنا يقوم المنظم الاجتماعي بتزويد القادة بالمنظمات غير الحكومية بالمعلومات والحقائق المرتبطة بالقيادة الرقمية وأهميتها في تحقيق التميز والمؤسسي في عصر الرقمنة والمعوقات التي قد تواجه المنظمات في استخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية والرقمية وكيفية مواجهتها للوصول إلى الهدف المنشود وهو تطبيق القيادة الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمة.

هـ- دور الوسيط : حيث يعمل المنظم الاجتماعي كحلقة وصل بين القادة والعاملين بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التعاون فيما بينهم لتطوير وتحديث أداء المنظمات والاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات للمستخدمين وتحقيق أهداف المنظمات كما يعمل المنظم الاجتماعي كحلقة وصل بين المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى بالمجتمع لبناء الشراكات بينهم في المجال التكنولوجي وتنفيذ التشبيك الإلكتروني لتبادل المعلومات والخبرات والموارد والأجهزة التكنولوجية فيما بينهم الأمر الذي يمكنهم من تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي.

و- المعالج : وذلك من خلال قيام المنظم الاجتماعي على علاج الاتجاهات السلبية لدى الكوادر البشرية بالمنظمات غير الحكومية تجاه استخدام الأجهزة التكنولوجية الرقمية في أداء العمل والسعي لإزالة الخوف والقلق والمعتقدات والافكار السلبية تجاه الرقمنة وغرس الثقة الرقمية لديهم لتشجيعهم على ممارسة القيادة الرقمية وتحسين جودة الأداء الرقمي بالمنظمة.

ي- دور المطالب وذلك من خلال قيام المنظم الاجتماعي بالمطالبة بحقوق المنظمات غير الحكومية في توفير كافة المتطلبات المعرفية والبشرية والتقنية والتنظيمية التي تعزز من تطبيق القيادة الرقمية وتساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والرقمية الحديثة .

٨- الأدوات المهنية التي يمكن استخدامها لتنفيذ التصور المقترح :-

-الاجتماعات. -اللجان

-المناقشات الجماعية. -ورش العمل

-المحاضرات -المقابلات الفردية والجماعية. -الندوات.

المراجع

- ١- منصور، طاهر محسن، محسن، صالح مهدي (٢٠١٠)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢- المعو شرجي، فوزي محمد الرجعان (٢٠١٦)، دور المنظمات غير الحكومية في تنمية الموارد البشرية في المجتمع الكويتي (المعوقات واليات المواجهة)، القاهرة، حوليات آداب عين شمس، جامعة عين شمس، المجلد ٤٤
- ٣- ليلة، علي، (٢٠٠٢)، دور الجمعيات الأهلية في مكافحة الفقر، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- 4-Fowler , Alan (2007) Aguide to enhancing the effectiveness of Non- governmental ganization international development, earth scon publication, ltd, London.
- 5 -kennett, Patricia(2001), comparative social policy Theory and Research, U.S.A.philadelphia, open university press.
- ٦- نور، كوكب كامل (٢٠٠٨)، الأداء المؤسسي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة.
- ٧- راضي، علياء أحمد ياسر، حمدي، وفاء برهومي (٢٠٢٣)، تأثير التمييز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الامارات العربية المتحدة (دراسة تحليلية) بحث منشور، مجلة الآداب، كلية الآداب جامعه بغداد.
- ٨- السيد، هناء شحات (٢٠١٥) مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم، الاسكندرية، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٩- شمس الدين، باسم (٢٠٠٣) الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مكتبة الأكاديمية الحديثة.
- ١٠- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٥)، التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب.
- 11- Wong , K.and Aspinwall , E (2005) . An empirical study of the important factors for knowledge management a adoption in the SME sector, journal of knowledge management.
- ١٢- عبد الحكيم، خيرات سيد (٢٠٢٢). العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية العدد التاسع، مجلد ٦.
- ١٣- الفضلي، مثال (٢٠١٩). تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي، الكويت المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي.
- ١٤- سدران، وجدان هادي (٢٠٢١). واقع القيادة الرقمية لمعلومات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، السعودية، المؤتمر الدولي (الاقتراضي) للتعليم في الوطن العربي مشكلات وحلول.
- ١٥- داود، محمد محمد (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري، الأردن، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- ١٦- المنصوري، خلود محمد سالم (٢٠٢٣). القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة مجلة دراسات تربوية واجتماعية كلية التربية جامعة حلوان.
- ١٧- العنزي، حمود عايد جمعان (٢٠٢٢) تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، كلية التربية والآداب، جامعه تبوك.
- ١٨- Toffler, A (2020) the third wove, London, Pon books lid.
- ١٩- أبو السعود، منى جلال (٢٠٢١). متطلبات تطبيق الممارسة الإلكترونية للخدمة الاجتماعية في ظل التحول الرقمي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (٢١)، جامعة الفيوم.
- ٢٠- توفيق، محمد نجيب (١٩٩٨). الخدمة الاجتماعية في رعاية الشباب، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- ٢١- عبد العال، عبد الحليم رضا وآخرون (٢٠٠١). أساسيات في طريقة تنظيم المجتمع، القاهرة، مركز توزيع الكتاب الجامعي جامعة حلوان.
- ٢٢- السروجي، طلعت مصطفى، ابو المعاطي، ماهر علي (٢٠٠٨). ميادين ممارسة الخدمة الاجتماعية، القاهرة الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- ٢٣- محمد، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٧). الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ٢٤- أبوالمعاطي، ماهر علي (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في الرعاية والخدمة الاجتماعية، القاهرة نور الإيمان للطباعة والنشر.
- ٢٥- السبيعي، خالد بن صالح المرزم (٢٠١٩). دافع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدي توافر متطلبات تطبيقها، بحث منشور، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

- ٢٦- الطائي، يوسف حليم سلطان ، الحدراوي ، باقر خضير (٢٠١٩) . أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق ، بحث منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث ، غزة.
- ٢٧- آل كروم ، مفرح سعيد صالح (٢٠٢٠) . دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية ، بحث منشور ، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد ١٢ ، جامعة تبوك.
- ٢٨- أبو زيد ، سارة عبد الفتاح خالد (٢٠٢١). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية بحث منشور ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية ، العدد ١٣ . المجلد ١ ، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.
- ٢٩- علي ، محمد بدر صابر (٢٠٢١) . متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع ، بحث منشور ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية ، العدد ١٥ ، المجلد ١ ك، لية الخدمة الاجتماعية ، جامعة أسيوط.
- ٣٠- الشديفات ، شذا محمد كساب (٢٠٢٢) . التحديات أمام تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبه المفرق ، بحث منشور ، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد ٣ ، المجلد ٧ ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا جامعة عمان العربية.
- ٣١- الأحمرى ، وفاء عبدالله علي (٢٠٢٢) . درجة تطبيق وظائف القيادة الرقمية في مكتب التعليم بمحافظة خميس مشيط ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المشرفات التربويات بحث منشور ، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية النفسية العدد ٤ السعودية جامعة حفر الباطن.
- ٣٢- عيد ، نور الإيمان أشرف محمد (٢٠٢٢) . التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية بحث منشور ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ، العدد ٤٠ ، مجلد ١٠ ، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية.
- ٣٣- رابحي ، فطيمة (٢٠٢٢). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة مجلة التنظيم والعمل ، العدد ٣ ، مجلد ١١ ، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر ، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات ، الجزائر.
- ٣٤- العلياني ، عزم الله بن دخيل الله سابر (٢٠٢٢). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي ، منظور مقترح العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، العدد ٣ مجلد ٣٠ جامعة القاهرة.
- ٣٥- عليق ، مبروكة محمود محمد (٢٠٢٢) . التحول الرقمي وتمكين الجمعيات الأهلية الناشئة من تحقيق أهدافها ، بحث منشور ، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية ، العدد ١ ، مجلد ٣ ، كلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بني سويف.
- ٣٦- سليمان ، حنان البدري كمال (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمين بجامعة أسوان ، بحث منشور ، المجلة التربوية ، العدد ١٠٠ ، كلية التربية ، جامعة سوهاج.
- ٣٧- Mervin, Munsany (2022) A digital leadership competency farmwork in the Era of 4 IR, university of Johannesburg (south Africa) ProQuest Dissertation, theses.
- ٣٨- شبكة ، راندا ايمن محمد (٢٠٢٣). آليات تفعيل القيادة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية بمحافظة ، دمياط ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية العدد ٤٣ ، كلية التربية ، جامعة بورسعيد.
- ٣٩- الشمراني ، مها فهد ، العمري ، ثنوى عبد الله (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٥٨ ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح.
- ٤٠- مهيل ، وسام ، حاق ، حنان (٢٠٢٣) . القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية بحث منشور ، مجلد الاقتصاد والتنمية المستدامة ، العدد ٢ ، مجلد ٦ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر.
- ٤١- الزهراني ، خديجة مقبول جمعان (٢٠٢٣). القيادة الرقمية متطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة بحث منشور ، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد ٣ ، مجلد ٣ جامعة تابوت.
- ٤٢- الجهني ، ود طلال ، طيبة ، حسن بن عبد القادر (٢٠٢٣). القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي دراسة ميدانية على موظفي وزاره الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة ، بحث منشور ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، العدد ٨١.

- ٤٣- صالح ، أماني وحيد جرجس (٢٠٢٤). آليات تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية ، العدد ١٢٣ ، مجلد ٢١ ، كلية التربية ، جامعة بني سويف.
- ٤٤- عيد ، سماح فرج محمد (٢٠٢٤) . أثر القيادة الرقمية على ادارة التعبير التنظيمي دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، العدد ٤ ، مجلد ١٥ ، كلية التجارة بالإسماعلية ، جامعة قناة السويس.
- ٤٥- الحميدي ، منال بنت حسين بن حسن (٢٠٢٤). تصور مقترح لتطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعتي الطائف وأم القرى ، بحث منشور ، مجلة جماعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد ٢ مجلد ٤ ، جامعة تبوك.
- ٤٦- محمد ، سامية اسماعيل عبد القادر ، الحرون ، مني محمد السيد (٢٠٢٤). القيادة الرقمية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الجيزة ، بحث منشور ، مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية النفسية ، العدد ٣٧ ، كلية التربية جامعة مدينة السادات.
- ٤٧- صفي ، عائشة بنت محه أحمد (٢٠٢٤) . واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية ، بحث منشور ، العدد ٢٩ ، مجلة إبداعات تربوية رابطة التربويين العرب.
- ٤٨- ابن طالب ، علي بن إبراهيم بن محمد (٢٠٢٤) . درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الرقمية ، بحث منشور ، العلوم التربوية ، العدد ١ ، مجلد ٣٢ ، كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
- ٤٩- المطيري ، هدى عمر فؤاد وآخرون (٢٠٢٤) . واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بحث منشور ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، العدد ٢ ، مجلد ٤٨ ، كلية التربية جامعة عين شمس.
- ٥٠- Boccoli and others (2024) : Department of Management, Economics and Industrial Engineering, polytechnic university of Milan, Italy.
- 51- Malik and others (2024) : Digital Leadership business model innovation and organization of change Role of leaders in steering digital transformation, National university of science and technology, Islam Abad, Pakistan.
- 52-Abbas, Syed Muhammad and others (2024): Digital Leadership and innovation work Behavior in its sector: the Mediation Role of digital Entrepheueial orientation and digital organizational culture Employee responsibilities and right journal
- ٥٣-young, cuibai ,and others (2024) : the Impacts of digital leaders ship on Employee Empowerment and work Engagement, ekb.eg/web/Research.
- ٥٤-Jaffer, Asma(2024) : The Impacts of Digital leadership Maturity: A south African case study , university of wit waters and Johannes burg , south Africa proquest dissertations ,theses.
- ٥٥-Jenkins, Lisa Clalldine (2024) : Digital leadership and business intelligence system project success : The role of project management professional certification, Colorado technical university proquest dissertations, these.
- ٥٦-Arham,Ahmed Fdhly, Norizam, Norsabrena (2024): Enhancing academic before Investigating the nexus between digital leadership and role of digital culture, faculty of Economy , university Negeri semarong , Endonesia .
- ٥٧- مزوار ، نجيب (٢٠٢٥). دور القيادة الرقمية في إحداث التغيير النوعي داخل المؤسسات التعليمية العمومية المغربية : دراسات تحليلية، بحث منشور، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد ١١٦ ، مركز جيل البحث العلمي .
- ٥٨-Al Rouson, Mahmoud Ali , Ababneh, Ayat wahib (2025) The impact of digital leadership on institutional excellence in the Jordanian social security corporation : business intelligence on moderating variable , Future business journal, Future university, Egypt.
- ٥٩-Shamberg .B.S.M.P.A, Kathryn (2025) : virtual and hybrid work in higher Education, college of Education and human sciences, Louisiana tech university.

- ٦٠- المنجد في اللغة والإعلام (١٩٩٨). بيروت ، دار المشرق ، المكتبة الشرقية.
- ٦١-Simpson, Johand others : Dictionary. Oxford, oxford press:
- ٦٢- غيث ، محمد عاطف (٢٠٠٦) . قاموس علم الإجتماعي ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعة.
- ٦٣- الشريف ، عمر احمد ابو هاشم و آخرون (٢٠١٣) . الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٦٤- داود ، محمد محمد (٢٠٢٠) . إدارة التميز والإبداع الإداري ، الأردن ، عمان ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- ٦٥-waldron , J.(2021) : Digital leadership : the challenges skills and Technology . retrievald from : [https:// metas fresh .com](https://metasfresh.com)
- ٦٦- أحمد ، نوال أسعد لافي (٢٠٢٢). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد ، بحث منشور ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، العدد ٣، مجلد ١١، مركز رفاد للدراسات والأبحاث ، الأردن .
- ٦٧- ابن منظور ، ابوالفضل محمد بن مكرم بن علي بن جمال الدين (١٩٩٦) . لسان العرب ، بيروت ، دار إحياء التراث العربي.
- ٦٨- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٩) . التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ٦٩- العوايشة ، اسماء هلايل (٢٠٠٦) . اتجاهات العاملين في القطاع الاردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية ، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية ، عمان.
- ٧٠- زايد ، محمد عادل (٢٠٠٣) . الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٧١- الهواري ، سيد (٢٠٠٥) . خصائص منظمة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة دار الجبل للطباعة والتوزيع.
- ٧٢- ابوالنصر ، مدحت محمد (٢٠١٠) . الأداء الإداري المتميز ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 73- Chapman, murry (2003) . from continues improvement to organizational learning development of theory, New your K, the learning organization journal, vol 10.
- 74- عبد المطلب ، عبد الحميد (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال ، القاهرة ، الشركة العربية للطباعة.
- ٧٥- بدوي ، أحمد زكي (١٩٩٧) . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان.
- ٧٦- قانون تنظيم الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ ، القاهرة ، المطابع الأميرية
- ٧٧- عبداللطيف ، رشاد أحمد (١٩٩٩) . طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مدخل دراسة المجتمع ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث.
- ٧٨- السيد ، جابر ، عبدالموجود ، أبو الحسن (٢٠٠٣) . الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث.
- ٧٩- خاطر ، أحمد مصطفى (١٩٩٤) . فاعلية الجمعيات الأهلية في أداء دورها ، بحث منشور ،مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، القاهرة.
- ٨٠- عبد اللطيف ، رشاد أحمد (٢٠٠٠) . إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتبة الجامعية.
- ٨١-Ross ,Mary, (1995) . community organization and practice, M,J Harps and Braht EsE .
- ٨٢- أفندي ، عطية حسين (١٩٩٨) . المنظمات غير الحكومية وإعادة التفكير من أجل دور أكثر فاعلية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة.
- ٨٣- عبد اللطيف ، رشاد أحمد (٢٠٠٧) . تنمية المجتمع المحلي ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر.
- ٨٤- عبد العال ، عبد الحليم رضا (٢٠٠٦) . تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق ، القاهرة ، دار المهندس للطباعة.
- ٨٥- السعودي ، موسي أحمد (٢٠١٨) . أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي ، القاهرة ، كلية التجارة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ٣١٤.
- ٨٦- نصير ، مبروك محمد (٢٠١٥) . إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية ، المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين ، المجلد ٤ ، القاهرة ، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب.
- ٨٧- السلمي ، علي (٢٠٠٣) : ملتقى الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والمنافسة ، القاهرة ، دار غريب للنشر.
- ٨٨- كمال ، حنان البدري ، محمود ، حنان عبد الستار (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ، المجلة التربوية ، العدد ١٠٠.

- ٨٩- الجهني ، ود طلال ، طيبة ، حسن بن عبد القادر (٢٠٢٣) . القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة ، عالم التربية ، العدد ٨١ ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، السعودية.
- ٩٠- الأقطن ، نور موسي (٢٠١٩) .أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي : اختبار الدور الوسيط لإنترنت الاشياء دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الخلوية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان .
- ٩١- شبكة ، راندا أيمن محمد (٢٠٢٣) .آليات تفعيل القيادة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية بمحافظة دمياط ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة بورسعيد.
- ٩٢- البلوشي ، سميرة عبد الوهاب (٢٠٢٠) . دور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجموم ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، دار سمات للدراسات والابحاث ، السعودية.
- ٩٣- Katli,o(2019) : Digital leadership : game changer of New Age, P M work journal p 1 – 2.
- ٩٤- أحمد ، نوال أسعد لافي (٢٠٢٢) . معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المرحلة الثانوية في لواء قصبة اربد ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، مركز رفاة للدراسات والابحاث ، الأردن.
- ٩٥- الأدوات الرقمية التي يستخدمها القيادات الرقمية بالمنظمات غير الحكومية :
- NGO Digital guide – A dapto lob . Com .A, 2025.
- 96- بطانية وآخرون ، عزة محمود (٢٠٢٣) . درجة توظيف أبعاد القيادة الرقمية في المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين ، مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات ، العدد ٢، مجلد ٢ ، جامعة فلسطين.