

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسيحل

عزيزة الهادي علي عبدالله *

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الزيتونة - ليبيا

rmdanalnmzwghy974@gmail.com

المؤلف المرسل: (*)

تاريخ النشر : 31 مارس 2026

الملخص: الهدف العام للبحث تحديد تأثير القيادة الرقمية المتمثلة في (الرؤية الرقمية ، التعلم الرقمي ، التميز ، المواطنة) في التمكين النفسي المتمثلة أبعاده في (القيمة ، القدرة والكفاءة ، حرية التصرف ، التأثير) لأعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسيحل ، وفي ضوء هذا الهدف تلخصت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي " مآثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الفرض الرئيسي " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة ، وقد اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي (وصفي - تحليلي) ، وجمعت البيانات عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع البحث والذي كان قوامه (62) مفردة وتم استرجاع (48) صحيفة استبيان صالحة للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الفأكترونباخ للتأكد من ثبات عبارات الاستبيان ، و معاملات الارتباط للتأكد من الصدق الداخلي لاستبيان بالإضافة الى اختبار تحليل الانحدار المتعدد للإجابة على تساؤلات البحث ، وقد توصل البحث إلى ان القيادة الرقمية تؤثر معنويا في بعدى قيمة العمل ، والقدرة والكفاءة لدي عضو هيئة التدريس حيث بلغ مستوى المعنوية (0.001)، (0.042) علي التوالي، وبحجم تأثير بلغ (30.2%)، (12.7%) علي التوالي في التغيرات في أحساس عضو هيئة التدريس بقيمة العمل ، والقدرة والكفاءة لديه ، ولا تؤثر القيادة الرقمية في بعدى حرية التصرف ، والتأثير في العمل ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.321) (0.330) علي التوالي وأوصى البحث بضرورة دمج مدخل القيادة الرقمية ومهاراتها المختلفة ضمن برامج التنمية المهني للقيادات الجامعية بالمعهد العالي للمهن الشاملة بسوق الخميس امسيحل

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التمكين، التمكين النفسي، المعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسيحل

Abstract: The overall objective of this research is to determine the impact of digital leadership, represented by (digital vision, digital learning, excellence, and citizenship), on the psychological empowerment of faculty members at the Higher Institute for Comprehensive Professions in Souk El Khemis, Amsehel. The dimensions of this empowerment are (value, ability and competence, freedom of action, and influence). In light of this objective, the research problem is summarized as answering the main question: "What are the effects of digital leadership in achieving psychological empowerment among faculty members?" To achieve this objective, the main hypothesis was formulated: "There is no statistically significant impact of the dimensions of digital leadership on achieving psychological empowerment among faculty members at the Higher Institute for Comprehensive Professions." The research adopted an inductive (descriptive-analytical) approach. Data was collected through a questionnaire distributed to the research population, which consisted of (62) individuals. (48) valid questionnaire forms were returned and analyzed using the SPSS statistical software. Statistical methods included Cronbach's alpha coefficient to ensure the reliability of the questionnaire items, correlation coefficients to confirm the internal validity of the questionnaire, and multiple regression analysis to answer the

research questions. The research concluded that digital leadership significantly impacts the dimensions of work value and the ability and competence of faculty members, with significance levels of 0.001 and 0.042 respectively, and effect sizes of 30.2% and 12.7% respectively, in changes to faculty members' perceptions of work value and their ability and competence. However, digital leadership does not significantly impact the dimensions of autonomy and influence on work, with significance levels of 0.321 and 0.330 respectively. The research recommends integrating the digital leadership approach and its various skills into the professional development programs for university leaders at the Higher Institute for Comprehensive Professions in Souk El Khamis, Mseihil.

Keywords: Digital leadership, empowerment, psychological empowerment, Higher Institute, Souk El Khamis, Mseihil

المقدمة :

تساعد التكنولوجيا الرقمية والتي تتطور بوتيرة متسارعة تفرض على الجميع اللحاق بهذا التطور ،وبات من المحتم علي القيادة الإدارية اتخاذها كاداءة من أدوات القيادة الحديثة ، في تطوير العمليات الإدارية بشكل عام ، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة .أن القيادة المعتمدة على التكنولوجيا الرقمية هي أسلوب ونهج حديث في القيادة يركز فيه القائد على استخدام التكنولوجيا الرقمية والتواصل من خلال التعامل وتحليل حجم كبير من البيانات بشتى أنواعها، والاستفادة من التقنيات الرقمية ، وذلك لتحسين وتطوير ممارسة العمل الإداري ، وبالتالي تحقيق الأهداف، حيث يركز القادة الرقميون على توظيف البيانات وتحليلاتها لاتخاذ القرارات وتعزيز التواصل والتعاون مع الآخرين ، كذلك الاستعداد للتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة. كما تشجع القيادة المعتمدة على أدوات الرقمنة، ثقافة الابتكار والإبداع والتميز الرقمي من خلال التعلم المستمر لمواكبة التكنولوجيا، والتعاون من خلال شبكات التواصل الاجتماعي في المنصات الرقمية المختلفة.

بالاختصار يهدف القادة الرقميون إلى إدارة التحول الرقمي من خلال مواكبة التطورات التقنية ،وتشجيع التعلم والتميز وتحسين تجربة المتعاملين، وتحقيق التفوق والنجاح في عصر التكنولوجيا،ومن جهة أخرى يعد تمكين العاملين بنوعيه الهيكلي والنفسي - بشكل خاص - من احد ابرز الممارسات التي تتأثر ولاشك باستخدام التكنولوجيا الرقمية في القيادة ، والتي تحفز العاملين وتدفعهم نحو تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة وهو من أهم الأساليب الحديثة لأداره الموارد البشرية كونه يعطي حرية أعلى للعاملين ،ويجعلهم يدركون أهميه وجودهم وقدرتهم على التأثير في جوانب عديدة في العمل الإداري، مما يدفع المؤسسة إلى أتباع أساليب تعمل على رفع مستويات تمكين العاملين الذي يتضمن شعورهم بأهميه ما يقومون به من أعمال، وباستقلاليتهم ،وحرية التصرف لديهم.

أولا :مشكله البحث

لقد اتضح للباحثة من خلال البحث والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة وجود دراسات سابقة - في حدود اطلاع الباحثة - تناولت متغيرات هذه الدراسة وربطت بينهما وهما أبعاد القيادة الرقمية كمتغير مستقل وأبعاد التمكين النفسي كمتغير تابع .

لقد تولدت لدى الباحثة فكره هذا البحث ،والرغبة في تسليط الضوء على متغيرين متعلقان بالموارد البشرية، تسببت في ظهورها الفترة التي أعقبت انتشار وباء كورونا والتي حل فيها لاتصال عن بعد بديل عن الاتصال المباشر ،وهما القيادة الرقمية المعتمدة على استخدام تكنولوجيا الاتصالات عن بعد لتعزيز فاعليه الأفراد في الرفع من أداء المنظمة ،وخاصة بعد إتاحة ربط انظمه المنظمة مع شبكه الانترنت

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسيحل

أما المتغير الآخر فهو التمكين النفسي للعاملين، وكيف تؤثر القيادة المعتمدة على التقنية الرقمية من خلال تكنولوجيا الاتصالات عن بعد على مستوى التمكين النفسي، وهنا يظهر التمكين النفسي الذي حظي في الآونة الأخيرة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين، التمكين النفسي من المتغيرات التي تزيد من ثقة العاملين في انجازاتهم وتدفعهم لها، وتقديم الأفضل للمؤسسة حيث أن التمتع بالتمكين النفسي لدى العاملين يحقق لهم الاستقلالية في العمل من خلال أزاله الحواجز الادارية والتنظيمية بين العاملين والاداره، وهذا لا يتحقق إلا من خلال نمط قيادي يعزز هذه الأبعاد، وهنا قد يأتي دور نمط القيادة الرقمية في تحقيق هذه الأبعاد النفسية.

انطلقت الباحثة في تحديد تساؤلات البحث من خلال دافع معرفي يوضح أسباب الخوض في هذا الموضوع ألا وهو موضوع القيادة المعتمدة على الرقمنة . لقد بدء هذا النمط من القيادة الحديث يقتحم مجال القيادة الادارية، حيث أصبح الواقع وما يزر به من تكنولوجيا اتصالات رقمية تغزو المجال الإداري، وتفرض نفسها فيه حتى أصبحت وبدون مبالغة اي القيادة الرقمية من أنواع القيادة المعاصرة المطلوبة، ويعود تميزها إلى أنها تستخدم المتاح من التكنولوجيا الرقمية التي لا غنى عنها في الواقع المعاصر ومما لا شك فيه أن هذه النقلة النوعية في نمط القيادة من التقليد إلى الرقمي سيكون لها كبير الأثر على جوانب العمل الإداري بشكل عام، وعلى العاملين في المؤسسة والذين ليسوا بمعزل عن هذا التأثير، من حيث شعورهم بالاستقلالية عند أداء أعمالهم، وقيمة العمل الذي يقدمونه، ومعنى ما يقدمونه من أعمال في ظل القيادة الرقمية، وهذا يعطي مؤشر لدى الباحثين للأهمية متغيرات البحث وأنها لا تزال مجالاً خصبا للبحث الفكري والتحليل والتفسير مما ولد دافع لدى الباحثة في سبر أغوار العلاقة بين هذان المتغيران الا وهما القيادة الرقمية والتمكين النفسي.

ومما سبق يمكن إنجاز مشكله البحث في التساؤل التالي " ما هو اثر القيادة الرقمية في تعزيز أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالمعهد العالي للمهن الشاملة بمنطقة سوق الخميس امسيحل ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ماهو أثر القيادة الرقمية في الإحساس بمعنى وقيمة العمل للعاملين بالقطاع محل البحث؟
- 2- ماهو أثر القيادة الرقمية في الإحساس بالمقدرة والكفاءة للعاملين بالقطاع محل البحث ؟
- 3- ماهو أثر القيادة الرقمية في الإحساس بحرية التصرف لدى العاملين بالقطاع محل البحث ؟
- 4- ماهو أثر القيادة الرقمية في الإحساس بالتأثير لدى العاملين بالقطاع محل البحث ؟

ثانياً:أهداف البحث :-

يهدف هذا البحث إلى تحقيق هدف رئيسي هو " تحديد أثر القيادة الرقمية في التمكين النفسي للعاملين بالقطاع محل البحث " ويتحقق الوصول لهذا الهدف بتحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

- 1- تحديد أثر القيادة الرقمية على الإحساس بمعنى وقيمة العمل للعاملين بالقطاع محل البحث
- 2- تحديد أثر القيادة الرقمية على الإحساس بالمقدرة والكفاءة بالقطاع محل البحث

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

- 3- تحديد أثر القيادة الرقمية على الإحساس بحرية التصرف لدى العاملين بالقطاع محل البحث
- 4- تحديد اثر القيادة الرقمية على الإحساس بالتأثير لدى العاملين بالقطاع محل البحث
- 5- التوصل إلى عدد من النتائج والتي يتم الاعتماد عليها في تقديم مجموعة من التوصيات التي تدعم القيادة الرقمية التي قد تؤثر في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بالقطاع محل البحث

ثالثا: فروض البحث:-

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها تمت صياغة الفروض التالية بطريقة الفرض العدمي او الصفري لعدم وجود نتائج دراسات سابقة جمعت بين متغيرات الدراسة- في حدود اطلاع الباحثة - و تمت صياغة الفرض الرئيسي التالي :-
"لايوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي بأبعاده المختلفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل "
وتم تقسيم هذا الفرض الرئيسي الى الفروض الفرعية التالية :-

- 1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحقيق أحساس عضو هيئة التدريس بالمعهد بقيمة العمل .
- 2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحقيق أحساس عضو هيئة التدريس بالمعهد بالمقدرة والكفاءة
- 3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحقيق أحساس عضو هيئة التدريس بالمعهد بحرية التصرف .
- 4- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحقيق أحساس عضو هيئة التدريس بالمعهد بالتأثير في عمله

رابعا: أهمية البحث:- يستمد هذا البحث أهميته العلمية من الجوانب التالية:-

- 1- إثراء المكتب العربية بتناول متغيرين حديثين ومهمين في علم الاداره حيث تتناول هذا البحث جانب القيادة الاداريه الرقمية والتمكين النفسي للعاملين .
- 2- يفتح هذا البحث الأفق أمام الباحثين المهتمين بهذين المتغيرين.
- 3- الاهمية النسبية لمجال البحث وهو المعهد العالي للمهن الشاملة بتخصصاته العلمية المختلفة ولما له من دور في ضخ الكوادر العلمية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية في سوق العمل .
- 4- تأتي أهمية هذا البحث من المقترحات والتوصيات المقدمة لإدارة المعهد العالي للمهن الشاملة والمعتمدة على النتائج العملية التي سيتوصل إليها البحث

خامسا: متغيرات وأتمودج البحث :-توضح الباحثة متغيرات البحث والأتمودج الذي تم الاعتماد عليه على النحو التالي:-

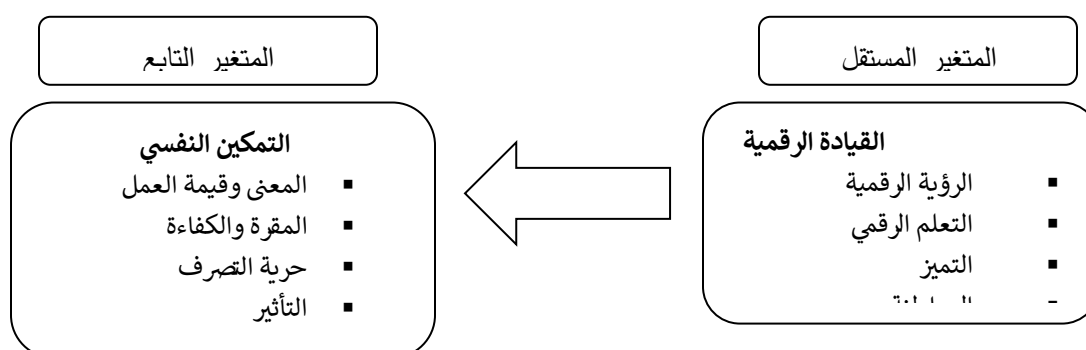
1-متغيرات البحث : يقوم هذا البحث علي متغيرين أثنين هما:-

أ- المتغير المستقل المتمثل في القيادة الرقمية بإبعادها " الرؤية الرقمية ، التعلم الرقمي ، التميز ، المواطنة"

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

ب- المتغير التابع المتمثل في التمكين النفسي بإبعاده " قيمة العمل ، القدرة والكفاءة ، حرية التصرف ، التأثير "

2- النموذج البحثي : يوضح الشكل رقم (1) نموذج ومتغيرات البحث



شكل رقم (1) نموذج البحث

من أعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

سادسا :الخلفية النظرية لمتغيرات البحث :

تناولت الباحثة هذا الجانب من خلال :-

1-القيادة الرقمية : تستعرض الباحثة مفهوم، و مهارات ، وأبعاد القيادة الرقمية كالتالي:-

أ- مفهوم القيادة الرقمية :

أشار العديد من الباحثين إلى غموض مصطلح القيادة الرقمية حيث يحدث خلط لدى البعض بين مصطلح القيادة في العصر الرقمي، والقيادة الرقمية كالقيادة في العصر الرقمي ، ونظرا للتقارب بين المصطلحين فنستخدم مصطلح القيادة الرقمية التي يشير إلى الجودة البشرية للقيادة والتي تمارس باستخدام الأدوات الرقمية.(الدماطي، 2023)

هناك مصطلحات مقارنة لمصطلح القيادة الرقمية مثل قيادة التكنولوجيا، وقيادة المعلومات والاتصالات، القيادة الافتراضية، القيادة عبر الانترنت، ولكن أقدم المصطلحات هي مصطلح القيادة الالكترونية وهي تعرف بأنها "عملية تأثير اجتماعي بواسطة تقنية المعلومات المتقدمة لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر السلوكية والتفكير لدى الأفراد والجماعات والمنظمات " ،تستخدم القيادة الرقمية البيانات

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

الرقمية للمنظمة بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف العمل على المستوى التنظيمي، والمستوى الفردي، حيث تحتاج المنظمات إلى التكيف مع التغييرات التي تحدث من خلال تغيير ممارساتها حتى تكون فعالة في عصر الانترنت (كمال ومحمود، 2022)

القيادة الرقمية تعني "التفكير بشكل مختلف حول استراتيجيه العمل ونماذج الأعمال من خلال توظيفه التكنولوجيا والمعلومات ومنصات المنظمة الرقمية والمهارات الرقمية ومكان العمل (مصطفى، 2018)

القيادة الرقمية هي قدره قاده المنظمة على استخدام التكنولوجيا الرقمية لأستراتيجيه للمنظمة وأعداد الموظفين لتحقيقها حتى يتمكنوا من إنتاج قدرات رقمية استراتيجيه للمنظمة فالقيادة الرقمية تستخدم الأصول الرقمية للمنظمة لتحقيق أهداف العمل على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي. (العماري، 2022)

وتعتمد **القيادة الرقمية** على استخدام وسائل تقنيه حديثه مثل أجهزة الحاسوب، والشبكات، والبريد الالكتروني وغيرها من وسائل التقنية التي تساعد في تسير العمل الإداري (فاضل، 2023)، كما يعرف (ابو حيه، 2020) **القيادة الرقمية** على أنها "تعبئه الموارد والعمليات القيادية من اجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. هي نمط جديد من القيادة يركز على استخدام التكنولوجيا والبيانات.

وفي ضوء ما تقدم **تري الباحثة** بان القيادة الرقمية هي عبارة عن استخدام مناهج القيادة الإدارية من تأثير، توجيه، وتنسيق وتنظيم العمل، والتي تتفق مع العصر الرقمي، لغرض التطور من خلال الاستفادة من الابتكارات الحديثة في سبيل إدارة تحسين العاملين لأدائهم فهي القيادة المعتمدة على تقنيات التواصل الحديثة من خلال المنصات، والتطبيقات الرقمية المتوفرة والتي يمكن من خلالها تسير العمل والحد من معوقات إجراءات التنفيذ .

ب- أهمية القيادة الرقمية:-

تؤكد دراسة (shening.2019) على أن القادة في نظام التعليم العالي سوء كان خاص أو عام بات من الضروري محو الأمية الرقمية لديهم حتي يتمكنوا من قيادة وإدارة مؤسسات التعليم بشكل مثالي وخاصة في ظل التطورات الرقمية المتسارعة، وان يكونوا قادرين على مجارة هذه التطورات الرقمية المتسارعة وتطبيقها في تطوير العملية التعليمية، فالقيادة الرقمية هي من أهم خصائص قادة مؤسسات التعليم حيث يمكنهم استخدام الرقمنة بشكل مستمر أثناء تأدية أعمالهم مثل الاتصالات والعلاقات العامة والتعلم والتعليم.

كما تشير دراسة (الأراجحي، 2021) ان تطبيق القيادة الرقمية في التعليم العالي له أثر جوهري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع توفير كوادر قيادية مؤهلة رقميا وقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لزيادة جودة وفعالية القرارات التي يتم اتخاذها والرفع من جودة الأداء في منهج وفي إنتاج البحوث العلمية والرفع من قيمة استخدام البحث العلمي في دعم مؤسسات الاقتصاد الأخرى، وبالتالي تقليل الجهد وتحقيق الميزة التنافسية بين مؤسسات التعليم المحلية

لقد أصبح تعاضم أهمية القيادة الرقمية من الأمور المؤكدة من خلال تحقيقها لعدد من الأهداف التي ترفع من قدره المؤسسات التنافسية، ومن هذه الأهداف والتي تسعى إليها المؤسسات تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة، وتقليل الإجراءات الادارية وبالإجمال زيادة كفاءة

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسيحل

المؤسسة خلال تعاملها مع العملاء المستفيدين من خدماتها التعليمية من الطالب حتى المجتمع بوجه عام وتوفير البيانات والمعلومات الحديثة لمتخذي القرار وفي الوقت المناسب، وبالشفاية المناسبة وكذلك متابعه الإدارات المختلفة وكأنها وحده واحده من خلال ربط الإدارات المختلفة بمراكز المعلومات والدعم الفني للمعاملات الالكترونية. وتوفير خدمات الكترونية على مستوى عالي جدا من الجودة والثقة والبساطة والتكامل وبالتالي تحقيق مبدأ الجودة الشاملة لكل الخدمات التعليمية المقدمة .

3- مهارات القيادة الرقمية :-

حددت دراسة (الجهني ، طيبة ، 2018) مهارات القيادة الرقمية في سبع مهارات تتمثل فيه المهارات التقليدية الضرورية إضافة إلى مهارات الاتصالات الرقمية، مهارات القيادة وفق لرؤية تحويلية، ادارة المعرفة، والقدرة على تكوين بيئة تعاونية لحل المشاكل واتخاذ القرارات، ونشر ثقافة الثقة والشفافية التفكير الناقد المعتمد على التفسير والانضباط والاستنباط الابتكار والإبداع أما دراسة (الخفاجي ، 2022) فقد حددت ثلاثة أنواع للمهارات اللازمة للقيادة الرقمية وهي :-

- **مهارات إدارية:** مثل إدارة الإبداع والابتكار تحديد المخاطر الالكترونية استعداد لمواجهة المخاطر التغيير المستمر
- **مهارات شخصية:** مثل مهارة بناء العلاقات الانسانية مع جميع العاملين والتفكير النقدي في القضايا المتعلقة بالقيادات الادارية وتفكير خارجي على مستوى عالمي في الابتكارات والمستجدات التكنولوجية والانفتاح على العالم وعلى الإبداع والابتكارات التكنولوجية
- **مهارات استخدام أدوات التكنولوجيا:** من خلال بناء ثقافة تعلم الرقمية وتوظيف تقنياتها بفاعلية في مختلف المجالات
- كما أشارت دراسة(الشهري ، 2023) الى مجموعة متنوعة من المهارات ،ففي عصر انترنت والتواصل الاجتماعي لا يمكن للقائد أن يتقدم بمؤسساته ألا إذا أضاف مهارات التكنولوجيا الى مجموعه أدواته ومن ضمن هذه المهارات.
- **الرؤية الرقمية:** من ابرز السمات التي تجعل من القادة رقميون هي امتلاك رؤية استراتيجيه مستقبلية واضحة وقوية ومؤثرة وهذه المهارة تجعل القادة متميزون عن غيرهم.
- **الاتصال الرقمي:** من العوامل التي تساعد القادة على ان يكونوا رقميين امتلاك الوسائل التي تساعدهم على بناء شبكة اتصالات قوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات الادارية في المؤسسات لذلك يجب أن يتم أتباع نظام يسمح للجميع بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب
- **القدرة على التكيف الرقمي:** من الضروري ان يظل القائد الرقمي مستعد للتكيف مع المتغيرات الرقمية المتلاحقة واتخاذ القرارات المناسبة لهذه التغيرات
- **الابتكار الرقمي :** يجب أن يكون للقادة الرقميون القدرة والاستعداد لتجربة تقنيات حديثة مبتكرة لذلك يجب ان يتصف النظام بالمرونة والقابلية للتكيف مع بيئة العمل.
- **استخدام الأدوات الرقمية:-** تلعب الأدوات الرقمية دور كبير في تسهيل التحول الرقمي وتسهيل العمليات الرقمية ولكن مراقبه استخدام التقنيات الجديدة ليست بالأمر السهل لذلك يجب تشجيع تعلم استخدام الأدوات الرقمية وتوفيرها من اجل التطور بواسطة التعلم الالكتروني.

وترى الباحثة بالجمال أن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في القادة حتى يكونوا رقميين هي استخدام الاتصال الرقمي بكفاءة، لحو الأمية الرقمية من خلال الاستفادة من التطبيقات المتاحة أول بأول والتكيف مع مستجدات البيئة الرقمية حتى يمكنهم التغلب على التحديات التي تواجههم أثناء رحلتهم للتحويل الرقمي، والمخاطرة وتحمل المسؤولية على ذلك، وتحقيق الإبداع في العالم الرقمي، وتعزيز الثقافة الرقمية بين العاملين وحثهم على الاستفادة منها.

4- أبعاد القيادة الرقمية:-

ونتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين في تعريف القيادة الرقمية، كذلك حداثة مفهومها، تعددت آراء الباحثين حول تحديد أبعاد القيادة الرقمية فالبعض يرى أن أبعاد القيادة الرقمية تنطوي على أربعة أبعاد رئيسية وهما (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، والإستراتيجية الرقمية مثل دراسة (الاسدي، وآخرون، 2022)؛ (الفهداوي، 2022)؛ (فاضل، 2023)؛ (غالب، جاسم، 2024) كما ترى دراسة (ابوحية، 2021) ستة أبعاد للقيادة الرقمية وهي: الاتصالات والتعاون، والتعلم، والتنمية الرقمية، والثقافة المهنية، وإضفاء الطابع الشخصي على البيئة المؤسسية، وأتاحه الفرصة للجميع والعلاقات العامة. كما أن دراسات أخرى مثل دراسة (الباتلي، العنقري، 2024) (العتيبي و المستادي، 2022) (كمال ومحمود، 2022) اعتمدت على مجموعة أخرى من الأبعاد المتمثلة في القيادة الرشيدة، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية

كما حددت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية خمسة أبعاد للقيادة الرقمية وهي المواطنة الرقمية والرؤية الشاملة حيث يشترك القادة في خطه استراتيجيه وبرنامج تقييم مستمر عن طريق استخدام التكنولوجيا وتوظيفها بفاعليه، حيث توفر القيادة الرقمية ثقافة يتم فيها تمكين العاملين من استخدام التكنولوجيا بطريقه حديثه ومبتكره وتصميم الانظمه حيث يتبنى القائد الرقمي انظمه لتنفيذ واستخدام التكنولوجيا والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار حيث تشكل القيادة الرقمية نموذج التعليم المهني المستمر ويتم دعم وتطوير هذا النموذج بشكل مستمر للجميع (المنصوري، 2023)

اما مقياس (klein. 2020) ثنائي الأبعاد وهما الإبداع ويتضمن الابتكار، وربط الشبكات، والحماية الرقمية، والرشاقة والمهارة اليدوية، وصيد الرؤوس الرقمية والدعم ويتضمن التشجيع والتركيز على العاملين

ثانيا : التمكين النفسي:- تستعرض الباحثة مفهوم وأهمية وأبعاد التمكين النفسي كالتالي:

1- مفهوم التمكين النفسي

بداية يركز التمكين النفسي على حاله العاملين النفسية من خلال أحساس العامل بقيمة العمل الذي يؤديه، ودرجة تأثيره في سير هذا العمل، وبذلك هو يختلف على المدخل الوظيفي للتمكين والذي يعتمد على درجة توزيع القوى في المستويات الاداريه المختلفه، وعلى الممارسات الاداريه الناتجة عن ذلك، فالتمكين النفسي شعور داخلي لا يمنح للعاملين وكل ما تستطيع بيئة العمل عمله لتعزيز هذا الشعور هو توفير المناخ او البيئة المساندة لرعايته والحفاظ عليه (ابايزيد2013) أما دراسة (المعاني 2018) فتتطرق إلى التمكين النفسي باعتباره مدخل جزئي للتمكين ككل يركز على الحالة النفسية للعاملين، ويمكن تقديرها من خلال عدد من الممارك التي تعكس موقف العامل تجاه المهام التي يقوم بها عند تأديته لوظيفته، فالتمكين النفسي يشير إلى أشياء مدركة يمتلكها العاملون تجاه أدوارهم وعلاقتهم بالمنظمة، كما تؤكد دراسة (الكساسبه واخرون 2019) أن التمكين النفسي ينشأ مع الفرد ولا يمكن فرضه من خلال الممارسات الخارجية، ولكنها أي هذه الممارسات تساعد وتخلق بيئة مساعده لوجوده. ويعود ظهور هذا المدخل إلى

الباحثين (Kanugo, and Conger) اللذان أشارا إلى أن التمكين الهيكلي لا يمكن أن يكتمل أو يكون له أي تأثير أو يكون تأثيره محدود إذا لم تتوفر القدرة الذاتية **فالتمكن النفسي** هو دعم الشعور بالقدرة الذاتية لدى العاملين بالمنظمة وأزاله الظروف التي تقلل هذه القدرة الذاتية وتشعر العامل بالعجز. ثم جاءت دراسة (Thomas and Velthouse) حيث قاما بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كإحساس داخلي له أربع مدركات أو أبعاد وهي (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، والتأثير) وهذه الأبعاد تعكس موقف العاملين نحو المهام التي يقومون بها وقامت (Spreitzer, 2007) بعمل بحث محكم عن التمكين النفسي يستند على مائة علمية من تخصصات مختلفة متمثلة في علم النفس والاجتماع والتربية وقد أوضحت أن إدراك العامل للتمكين يستند إلى أربعة أبعاد مهمة هي (المعنى، الكفاية الاستقلالية والتأثير) وغياب أي من هذه الأبعاد لا يعني عدم وجود التمكين بشكل كامل ولكنه يحرف معناه ويقوم مفهوم التمكين على افتراضين **الأول** أن التمكين ليس صفة ملازمة دائما للشخصية وفي كل المواقف بل هو مجموعه من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية **والثاني** أن التمكين النفسي متغير يقاس بمستوي التمكين سوء كان مرتفع او منخفض وليس ان يكون العامل ممكن او غير ممكن. عرف (صابر, 2015) نقلا عن (Hickman, 2011) التمكين النفسي انه "الإحساس الشخصي بالقدرة والكفاءة التي تمكن العامل من اتخاذ القرارات بشأن الخيارات المتاحة والتصرف بناء عنها وهو يشير إلى أدراك الفرد انه يمتلك القدرة والمعرفة والكفاءة والاستقلالية ليقوم فعلا في حياته وفي عمله .

كما يعرف **التمكين النفسي** بأنه "مجموعه من الحالات النفسية والأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يدركون فاعليه الممارسات الاداريه التي يقومون بها ويمكن تلخيص مفهوم التمكين النفسي بأنه علاقة عقديه بين الرئيس والمرؤوس ولا يمكن تطبيق التمكين في كل الأوضاع وفي كل الظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع قد تكون خاصة فالتمكن شعور مستمر يمكن إدراكه بنسب متفاوتة بين العاملين وليس موجود أو غير موجود أو ممكن أو غير ممكن (برني ، 2016)

أما دراسة (السعيد, 2015) فيعتبر أن **التمكين النفسي** يشير الى مجموعه المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين وتعزيزها لانجاز ما يطلب منهم من مهام انه عمليه فرديه تنبع من داخل الفرد وما يمتلكه من قدره على التأثير في بيئة عمله من خلال انجازاته وقد أطلق مسمى التمكين النفسي كمرادف لما يسمى بالتمكين التحفيزي للانجاز

وتشير دراسة كل من (رفيق واحمد, 2019) على أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية بالأبعاد المحددة يتصف بمجموعه من الخصائص هي الإحساس بأنه مسيطر على انجازاته، والتحكم في أدائها والإدراك الواعي بمضمون العمل الذي يقوم به والمسؤولية عن نتائج الأعمال التي يقوم بها، كذلك المشاركة في تحمل المسؤولية.

أبعاد التمكين النفسي:-

حاولت دراسة (اندراوس ومعاينه 2008) تقديم شرح مبسط لأبعاد التمكين النفسي المعتمدة في مقياس (Spreitzer, 2007) والتي سيتم اعتماده في هذا البحث والمتمثلة في:

1. **التأثير الحسي او الإدراكي**: وهوان ينظر الي السلوك على انه سيعمل اختلاف فيما يتعلق بانجاز المهام ، وتحقيق الأهداف المطلوبة بطريقة تؤثر في بيئة الفرد ويقيم هذا التأثير بالاعتقاد بان الفرد يؤثر في عمل الآخرين .
2. **الكفاية او الجدارة**: ويقصد بها الدرجة التي يمكن للفرد أداء الانشطة المطلوبة منه بمهارة عاليه فالأفراد الذين يتقنون الأعمال المطلوبة منهم هم الذين يتمتعون بدرجة عاليه من الكفاءة ويعرفون بأنهم يمكن ان يؤدوا تلك المهام بإتقان ويذلون الجهد في سبيل

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

ذلك فالكفاية هي شعور بالانجاز عن أدائه أنشطه المهام التي اختارها كما أنها شعور العامل بكفاية يتضمن إحساس بأداء المهام بشكل جيد .

3. **أعطاء معنى العمل:** يشمل إعطاء معنى العمل المقارنة بين ماهو مطلوب القيام به من عمل واعتقاد الفرد هذا العمل له قيمة ومعنى من خلال هذه المقارنة ان الشعور بالمعنى يمثل إحساسا أن الفرد في عمل وهدف يستحق جهده وقته وانه يؤدي رسالة ذات معنى.

4. **الاستقلالية:** وهي تتضمن المسؤولية المسببة للتصرفات الفرد وان يشعر الفرد بأنه إمامه الفرصة في اختيار المهام ذات معنى بالنسبة له وأدائها بطريقة ملائمة وهذا الشعور بالاختيار يولد شعورا بان الفرد حر في الاختيار وانه قادر على استخدام الحكم الشخصي والتصرف من خلال فهمه للمهام التي يقوم بها.

تري الباحثة انطلاقا من تحديد هذه الأبعاد أن أهم الافتراضات المتعلقة بمفهوم التمكين النفسي على النحو التالي:

- يرتبط التمكين النفسي بمحتوى وطريقة أداء العمل في المنظمة وهو ليس شامل لكل المواقف .
 - انخفاض أي بعد من أبعاد التمكين الاربعة المذكورة سيقفل من مستوى التمكين ككل لذلك الحصول على درجات مرتفعه في جميع العناصر يضمن ارتفاع درجة التمكين النفسي بشكل عام
 - التمكين عملياته مستمرة ومتصلة ويمكن اعتبار العاملين ممكنين بدرجات متفاوتة
 - التمكين يتحقق عندما يبادر المدير لتمكين موظفيه وهو علاقة خاصة بين الموظف والقائد وليس بين الزملاء.
- كما تضيف الباحثة من خلال ماسبق أن التمكين النفسي يقاس من خلال الأبعاد النفسية المدركة الأربعة بشكل أساسي ، ولكن دون تجاهل لسلوك القائد سوء كان هذا القائد رقمي أو تقليدي فمثلا إذا سجل عضو هيئة التدريس مستوى مرتفع من الأبعاد الاربعة لا يمكن اعتبار ذلك العضو ممكن ألا إذا قام القائد بعمل شيء لتعزيز هذا الشعور لديه. كذلك أن التمكين النفسي هو جانب عقائدي نفسي إدراكي ينعكس على أداء عضو هيئة التدريس للمهام المطلوبة منه

3-أهميه التمكين النفسي:-

أن التمكين النفسي كشعور نفسي من شأنه ان يرفع الروح المعنوية لدى العاملين بحيث يجعلهم يندمجون أكثر في العمل ويلتزمون به وتزداد لديهم القدرة على مواجهه الصعاب من خلال الشعور بالمسؤولية والقدرة والكفاءة إن العامل الذي لديه شعور بالتمكين ينمو لديه الإحساس بمعنى وقيمه العمل الذي يقوم به وبالتالي تزيد لديه درجة الرضاء والانتماء للوظيفة التي يؤديها مما يدفعه للنجاح والانجاز اكبر ، كما تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير المهام التي يقومون بها مما ينعكس بشكل ايجابي على مستوى الأداء كما أنهم المتوقع حدوث تغيير في دور المديرين ففاعليه المديرين تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم (السعيد ، 2015) وأخيرا نتفق مع ما جاءت به دراسة (Randolph,2019) من ان التمكين النفسي يعني الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الفرد مما يتوفر لديه من أراده وخبره ودوافع إنما يوضح أهميه التمكين النفسي بشكل كبير انه يعطي العامل الأقرب من المشكلة حرية التصرف والمسؤولية المناسبة للقيام بالمهام المطلوبة منه.

أن الكفاءة والتأثير وهما من أبعاد التمكين النفسي ترتبط بدرجة عاليه مع فاعليه أداء المؤسسة ألاقصاديه كما أن شعور العامل بمعنى العمل الذي يؤديه من أفضل الطرق لتحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين كذلك بعد الحرية في الاختيار والتصرف الذي يشعر بها العامل

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

له علاقة وطيدة جدا مع فاعليه الأداء ،ان كل من التأثير والايجابية ومعنى العمل لديهم تأثير ينطلق من أهميه العاملين أنفسهم وتأثير عطائهم في انجاز الأهداف ويتحقق شعور العاملين بالرضا من خلال الاقتناع وإيمان العامل بان المؤسسة تشكل له قيمة ومعنى ماديه ومعنوي كذلك الإحساس بمعنى العمل يولد لدى العامل زيادة في الانتماء الداخلي للمهام التي يقومون بها وزيادة الانتماء هي محصله لرغبته في العمل مما يؤدي الى تناقص معدل دوران العمل لتتوفر كل هذه المقومات التنظيمية من استقلاليه وشعور بان العمل الذي يؤديه له معنى وقيمته شعور بالرضا والانتماء الداخلي المؤسسة حتى يشعر العامل بان المؤسسة ملك له وانه هو ملك لها (برني 2015)

رابعا : دور القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي :-

القيادة الرقمية هي ليست فقط القدرة على استخدام ادوات التكنولوجيا الرقمية، ولكنها شاملة لثقافة المنظمة (al et 2023). Karakose والتي تركز على المشاركة والانجازات التي يحققها العاملين والتي تخلق لديهم شعور بالمعنى والجدارة والتأثير الاجتماعي من خلال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وإحداث التغيير في مواقف وتفكير وسلوكيات وإدراك وشعور العاملين تجاه وظائفهم المعتمدة على الرقمية وأداء العاملين بالمنظمة ، والانتقال من مهام العمال التقليدية إلى مهام تواكب ثورة المعلوماتية والاتصالات (2022, Erdogan& Sagbas .

فالقيادة الرقمية تعمل على تحول القادة نحو مجتمع المعرفة وإدراك واستيعاب أن التحول الرقمي يتعلق بالجدارة التي يملكها القائد والقدرة على استخدامها في القرارات التي تعمل على تحسين أداء العمال، وكذا استخدام التكنولوجيا لخلق ميزة تنافسية من خلال فهم التحولات السلوكية والاقتصادية والاجتماعية للعاملين

خامسا : الدراسات السابقة

- هدفت دراسة كل من (كمال ومحمود 2022) إلى وضع تصور لرفع من مستوى المرونة التنظيمية من خلال تعزيز أبعاد القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وقد تم استخدام الاستبيان كاداه جمع البيانات من خلال توزيعها على عينه عشوائية قوامها (125) عضو هيئة تدريس وتم أتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد تم التوصل إلى نتائج أهمها ان درجه ممارسه أبعاد القيادة الرقمية لدى هذه القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة
- كما هدفت دراسة كل من (المطيري والديحاني، 2022) والتي كانت بعنوان واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعه الكويت من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال قياس مدى ممارسه القيادات الجامعية لمهارات القيادة الرقمية من خلال وجهه نظر أعضاءها للتدريس بجامعه الكويت واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تم بناء أداه الدراسة وتطبيقها على عينه عشوائية مكونه من (442) عضو هيئة تدريس بجامعه الكويت وتوصلت الدراسة إلى ان درجه ممارسه أبعاد القيادة الرقمية لدى أعضاء التدريس في الجامعة كانت متوسطة كذلك كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسه أبعاد القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية تعزى لمتغيرات (التخصص وسنوات الخبرة).
- هدفت دراسة (قيلوي، 2020) إلى الكشف عن علاقة التمكين النفسي بالأساليب المعرفية الابداعية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعه الملك عبد العزيز بجده في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، التخصص العمر، الخبرة) وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات ميدانيا من خلال توزيع أداه الدراسة وهي الاستبيان على عينه قوامها (81) عضو هيئة تدريس من مختلف التخصصات في الجامعة، وقد كشفت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين النفسي والأساليب

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ، كذلك كشفت عن عدم وجود اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى التمكين النفسي يعزى لمتغير (النوع، الحالة الاجتماعية، التخصص) يعزى لمتغير (العمر، والخبرة) بين مستوى التمكين النفسي.

■ هدفت دراسة (النواجذه ، 2016) والتي كانت بعنوان التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من مختلف معلمي المرحلة الاساسيه إلى التعرف على مستوى التمكين النفسي لدى عينة من معلمي المرحلة الاساسيه، والتي كان قوامها (291) مفردة وقد تم استخدام مقياس (سبتزر، 1995) لقياس مستوى التمكين النفسي من خلال أعداد أدائه الدراسة وهي الاستبيان وتوصلت الدراسة الى أن مستوى التمكين النفسي لدى أفراد العينة مرتفع كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى التمكين النفسي لدى أفراد العينات يعزى لي متغير الخبرة لأكثر من 11 سنة.

■ هدفت دراسة (الشريف وآخرون 2021) الى كشف العلاقة بين التمكين وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة مصرانه، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيان على عينة قوامها (50) مفردة، وقد أظهرت النتائج الميدانية وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى التمكين النفسي والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصرانة وقد أوصت الدراسة بتطوير أساليب مختلفة لتشجيع التمكين النفسي من اجل تحقيق الإبداع بين أعضاء هيئة التدريس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تلاحظ الباحثة من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية لدى مجتمع أعضاء هيئة التدريس بإبعاها المدروسة وربطها بالتمكين النفسي في البيئة العربية والمحلية، حتي تكاد تنعدم مثل هذه الدراسات تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال عده جوانب منها صياغة الإطار النظري للبحث من خلال الاطلاع على المراجع العلمية اللازمة مما ساعد في إثراء الجانب النظري من البحث كذلك في أعداد أداة البحث وهي الاستبيان وصياغة أبعاده ومحاوره، والأسئلة الموزعة عليها، والتي ساهمت في تقديم بيانات دقيقة حول الموضوع كذلك ساعدت الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث ومجتمع البحث المستهدف بالدراسة.

تشابه الدراسات السابقة مع هذا البحث في عده جوانب منها المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي كذلك أداه جمع البيانات وهي الاستبيان كذلك تشابه في اختيار أبعاد التمكين النفسي المعتمدة في دراسة سبتزر كما تشابه في اختيار مجتمع البحث حيث تم تطبيقها في المجال التربوي في بيئات عربية. كما يختلف و يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في انه يعد من الأبحاث الأولى التي تناولت موضوع القيادة الرقمية بإبعاها المختلفة، ومدى تأثيرها في التمكين النفسي بإبعاده المختلفة كما أن هذا البحث قد اعتمد على المنهج المسحي وهو مجتمع أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي وتأمل الباحثة ان يساهم هذا البحث في تقديم أضافه علميه جديدة في هذا المجال .

سادسا : تصميم البحث: تتناول الباحثة إجراءات الدراسة الميدانية

1-منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث الذي يقوم بوصف الظاهرة والأحداث المرتبطة بها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا، وقد بني هذا المنهج أولا على الدراسة النظرية وذلك بجمع المادة العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من المراجع التي توفرت

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسيحل

للباحثة من كتب ودوريات ورسائل مختلفة وشبكة المعلومات ، وثانياً البحث الميدانية المعتمدة على أداة البحث وهي الاستبيان الموجة
لفردات مجتمع البحث لجمع بيانات عن متغيرات البحث

2-مجتمع وعينه البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالمعهد العالي للمهن الشاملة والموجود بمنطقة سوق الخميس امسيحل والبالغ
عدددهم (63) من تخصصات مختلفة . ويرجع السبب لاختيار مجال البحث : بسبب مكانة المعهد الكبيرة على المستوى المحلي نظراً
لطبيعة التخصصات التي يدرسها، ونوعية المؤهلات الممنوحة للخريجين، فهي تتنوع من مهندسين اتصالات وبرمجة وكهربائية بالإضافة إلى
التخصصات الإدارية والمالية ووجود تنوع في التخصصات المتميزة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من مهندسين وأخصائيين
وتقنيين وفنيين بالإضافة إلى الإداريين والقيادة الادارية على درجه عاليه من التميز ،وهذا التنوع يخلق مهارات رقمية مختلفة لدى أعضاء
الهيئة التدريسية مما يجعلها مجال خصب ومناسب لدراسة المتغيرات المتعلقة بالرقمية

أما عينة البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات البحث بسبب صغر حجم مجتمع البحث حيث بالإمكان
دراسة كل المجتمع وقد تم توزيع عدد (63) صحيفة استبيان وجمع منها فقط (53) صحيفة واستبعد منها عدد (5) صحائف
استبيان غير صالحة لتحليل الإحصائي فكانت نسبة الاسترجاع 76% وهي نسبة مقبولة لتحليل.

3-تصميم أداة البحث :-لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

❖ القسم الأول:معلومات عن أفراد عينة البحث : (الجنس - العمر - سنوات الخبرة).

❖ القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالقيادة الرقمية، وقد تم الاعتماد على الأبعاد الواردة في الجمعية الدولية للتكنولوجيا في الولايات
المتحدة الأمريكية وهو المعتمدة في دراسة (العتيبي، 2023) ودراسة (السويدات، 2023) وقد تم تحويلها حتى تناسب
متطلبات هذا البحث وهي:الرؤية الرقمية ، التعلم الرقمي ، التميز ، المواطنة

❖ القسم الثالث: البيانات المتعلقة التمكين النفسي، وينقسم إلى أربعة محاور هي: المعنى وقيمة العمل.

المقدرة والكفاءة ، حرية التصرف، حرية التصرف

تم صياغة الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والجدول رقم (1) يوضح الرأي وما يقابلها من الدرجات.

جدول رقم (1) الدرجات لإجابات مقياس ليكرت الخماسي

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

4-ثبات وصدق أداة البحث

اولاً: ثبات الاستبيان : تم التأكد من ثبات الاستبيان، بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول
(2) يبين النتائج:

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

الجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات لبيانات الاستبيان.

القسم	موضوع المحور	معاملات الثبات
		معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
القسم الثاني القيادة الرقمية	■ المحور الأول: الرؤية الرقمية.	0.63
	■ المحور الثاني: التعلم الرقمي.	0.68
	■ المحور الثالث: التميز.	0.75
	■ المحور الرابع: المواطنة.	0.78
القسم الثالث التمكين النفسي	■ المحور الأول: المعنى وقيمة العمل.	0.80
	■ المحور الثاني: المقدرة والكفاءة.	0.55
	■ المحور الثالث: حرية التصرف	0.69
	■ المحور الرابع: التأثير.	0.50

من الجدول رقم (2) يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان وللاستبيان ككل تتراوح قيمتها بين (0.63- 0.80)، وبالرغم من أن معامل الثبات المحور الثاني (المقدرة والكفاءة) بلغ (0.55)، والمحور الرابع (التأثير) بلغ (0.50) وهي معاملات ثبات منخفضة، وقد يرجع السبب إلى التشابه والتقارب في إجابات أفراد العينة علي عبارات هذان المحوران او بسبب صغر حجم العينة نسبيا ، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس للتمكين النفسي (سبتيزر، 1995) هو شائع الاستخدام في الدراسات التي تناولت التمكين النفسي مثل (النواجدة، 2016) (القبيلوي، 2020) كما إن الباحثة أبقت على المحاور لأهميتها في تحقيق أهداف الدراسة. وهي معاملات ثبات مقبولة في البحث العلمي، مما يعني ثبات الاستبيان.

ثانياً : **صدق الاستبيان** : تم التأكد من الصدق الداخلي للقسم الثاني للاستبيان (القيادة الرقمية)، وذلك بحساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين درجات عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور، والجدول (3) يبين النتائج:

الجدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات لبيانات عبارات القسم الثاني من الاستبيان (القيادة الرقمية).

عبارة المحور الأول: الرؤية الرقمية.	Pearson Correlation	sig
1 يلتزم بسياسات وزارة التعليم العالي فيما يخص استخدام الوسائل الرقمية في التعليم	0.682	0.000
2 يدعم التغير الذي يزيد من اكتساب المعرفة لرسم اهداف استراتيجية باستخدام الموارد الرقمية في العملية التعليمية	0.708	0.000
3 يوفر دورات تدريبية للإسهام في تنمية القدرة على التعامل مع الرقمية الحديثة	0.726	0.000

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق
الخميس امسبحل

0.000	0.637	يعمل بصورة مستمرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية المعتمدة على التكنولوجيا	4
sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الثاني :التعلم الرقمي	
0.000	0.741	يحرص على نشر ثقافة التعلم الرقمي بين منتسبي المعهد	1
0.000	0.813	يحرص على المشاركة في مجتمع التعلم التي تحفز الابتكار والابداع الرقمي	2
0.000	0.692	يحرص على حضور المؤتمرات والندوات والانشطة العلمية التي تخص التعليم الرقمي ويدعوني للمشاركة	3
0.000	0.629	يعمل علي تعزيز الممارسة الفاعلة في دراسة التكنولوجيا وتضمينها المناهج الدراسية	4
Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الثالث : التميز الرقمي	
0.000	0.746	يطلع بصورة مستمرة على الابحاث الحديثة في المجال الرقمي	1
0.000	0.819	يدعم ويعزز التعاون بين الطلاب باستخدام الادوات الرقمية	2
0.000	0.754	يشجع باستمرار على استخدام التقنيات الجديدة التي تزيد من تحسين تعلم الطلاب	3
0.000	0.715	يخصص الوقت والموارد اللازمة لضمان التميز المؤسسي المستمر في اتقان التكنولوجيا الرقمية	4
Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الرابع: المواطنة	
0.000	0.827	يضمن الوصول الي الرقمية المختلفة لتلبية احتياجات التعليم	1
0.000	0.827	يشجع على الاستعمال الامن والاخلاقي للمعلومات الرقمية	2
0.000	0.733	يوفر فرص متكافئة لأعضاء هيئة التدريس لاستخدام ادوات الوصول الرقمي داخل المعهد	3
0.000	0.722	يشجع على التفاعل الاجتماعي المتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية	4

من الجدول رقم (3) يتبين أن جميع معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الجزء الثاني والدرجة الكلية للجزء الثاني دالة إحصائياً عن مستوى (0.01)، وهذا يشير إلى أن عبارات الجزء الثاني من الاستبيان مرتبطة بالدرجة الكلية للجزء الثاني من الاستبيان، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يتصف بالصدق الداخلي، بالتالي هو صالح لقياس ما أعد لقياسه. وتم التأكد من الصدق الداخلي للقسم الثالث للاستبيان (التمكين النفسي)، وذلك بحساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين درجات عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور، والجدول (4) يبين النتائج:

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

الجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات لبيانات عبارات القسم الثالث من الاستبيان (التمكين النفسي).

Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الأول: المعنى (قيمة العمل)
0.000	0.820	1 تعتبر النشاطات التي اقوم بها ضمن عملي ذات معنى
0.000	0.908	2 يتلاءم عملي مع مؤهلاتي وقدرتي
0.000	0.801	3 اعتبر العمل الذي أقوم به مهما بالنسبة للجميع
Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الثاني: المقدرة والكفاءة
0.000	0.773	1 أثق في قدراتي على انجاز عملي بالشكل المطلوب
0.000	0.724	2 استطعت استيعاب المهارات المطلوب لإنجاز عملي
0.000	0.684	3 لدى فرصة لاستخدام إبداعي الشخصي في انجاز الأعمال
Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الثالث: حرية التصرف
0.000	0.864	1 أُحَدِّدُ بنفسي الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.
0.000	0.752	2 أمتنع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي.
0.000	0.738	3 لا أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرغب في انجازها.
Sig	Pearson Correlation	عبارات المحور الرابع: التأثير
0.000	0.713	1 أشعر بأن لدي تأثيراً كبيراً على ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها.
0.000	0.737	2 تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.
0.000	0.698	3 تُحَقِّقُ مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.

من الجدول رقم (4) يتبين أن جميع معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الجزء الثالث (التمكين النفسي) والدرجة الكلية للجزء الثالث دالة إحصائياً عن مستوى (0.01)، وهذا يشير إلى أن عبارات الجزء الثالث من الاستبيان مرتبطة بالدرجة الكلية للجزء الثالث من الاستبيان، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يتصف بالصدق الداخلي، بالتالي هو صالح لقياس ما أعد لقياسه. بذلك تم التأكد من توفر الخصائص السيكومترية للاستبيان: الصدق والثبات، وانه صالح كأداة لتحقيق أهداف البحث.

5-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث :-

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج (IBM SPSS Statistics 20) لتطبيق

الأساليب الإحصائية التالية:

- التأكد من ثبات الاستبيان، بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
- التأكد من الصدق الداخلي للاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين درجات عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور.

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسيحل

- اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.
- يمكن اعتبار أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كون حجم عينة الدراسة هو (48 مفردة) وهو أكبر من 30 مفردة، وذلك حسب نظرية النهاية المركزية (Central Limit Theorem - CLT).

6-خصائص أفراد العينة : للتعرف على خصائص المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والتي تم الحصول عليها من استجابات عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان، تم حساب التكرارات والنسب المئوية كما يلي:

جدول رقم (5) خصائص افراد العينة

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	9	18.8%
من 20 إلى 22 سنة	12	25%
أكثر من 22 سنة	27	56.3%
المجموع	48	100%
الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	28	53.3%
الإناث	20	41.70%
المجموع	48	100%
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	22.9%
من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	22	45.8%
من 15 سنوات إلى أقل من 25 سنة	11	22.9%
من 25 سنة فأكثر	4	8.3%
المجموع	48	100%

يتضح من الجدول رقم (5) أن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) هم الأعلى نسبة فقد بلغت (56.3%) يليهم ذوي الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (25%) يليهم ذوي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتهم (18.8%)، وهذا يشير إلى أن (81.3%) عينة الدراسة هم من ذوي الفئات العمرية (من 30 سنة فأكثر) وهي الفترة العمرية المتسمة بالنضج والحياة والنشاط، مما يعطي انطباع بالثقة والأهلية في آراء عينة الدراسة بالاستناد على أعمارهم. يتضح أن الذكور هم الأعلى نسبة فقد بلغت (53.3%) يليهم الإناث حيث بلغت نسبتهم (41.70%). كما يتضح أن سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 15) نسبتهم (45.9%) من عينة الدراسة، يليهم ذوي سنوات الخبرة (من 15 إلى أقل من 25)، وذوي سنوات الخبرة (أقل من 5) بنسبة (22.9%)، يليهم ذوي الخبرة (من 25 سنة فأكثر) بنسبة (8.3%).

7- تحليل البيانات والاجابة عن تساؤلات البحث :-

التساؤل الأول: هل تؤثر القيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى وقيمة العمل الذي يقوم به؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

H₀₁ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى وقيمة العمل الذي يقوم به.

H_{a1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى وقيمة العمل الذي يقوم به.

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للكشف عن العلاقة بين المتغير التابع (المعنى وقيمة العمل) وهو أحد أبعاد التكوين النفسي، والمتغيرات المستقلة (الرؤية الرقمية، التعلم الرقمي، التميز، المواطنة) وهي أبعاد القيادة الرقمية، والجدول (6) يبين نتائج تحليل التباين.

جدول (6): نتائج تحليل التباين (ANOVA)

Odel	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22.805	4	5.701	6.074	.001 ^b
Residual	40.360	43	.939		
Total	63.164	47			

a. Dependent Variable: العمل_قيمة_المعنى

b. Predictors: (Constant), الرقمية_الرؤية, الرقمي_التميز, الرقمي_التعلم, المواطنة, الرقمية_قيمة_المعنى

من الجدول رقم (6) يتضح أن قيمة (F) بلغت (6.074) وهي نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات وهذا يشير إلى تجانس التباين، بمستوى معنوية (sig) قيمته (0.01) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) لذا ترفض الفرضية الأولى الصفرية، وتحل محلها الفرضية الأولى البديلة، والتي تنص على:

H_{a1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى وقيمة العمل .

وهذا يدل على أن "القيادة الرقمية لها أثر دال إحصائياً في إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى قيمة العمل "

والجدول (7) يبين معامل الارتباط (R) بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة، ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R²) ، وقيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق
الخميس امسبحل

جدول (7) ملخص النموذج (Model Summary) معاملات الارتباط ومعامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601a	.361	.302	.96881

a. Predictors: (Constant), a. المواطن، التعلم الرقمي - التميز الرقمي - الرؤية الرقمية

b. Dependent Variable: العمل_قيمة

من الجدول رقم (7) يتبين أن معاملات الارتباط بين إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى قيمة العمل الذي يقوم به والقيادة الرقمية قد بلغ (0.601) وهو معاملات ارتباط موجب ومتوسط القيمة.

وأن معاملات التحديد المعدل (0.302)، وهذا يعني أن حجم أثر القيادة الرقمية على التغيرات التي تحدث في إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى قيمة العمل الذي يقوم به هو (30.2%)، ولتحديد أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة وغير المؤثرة، يتم مقارنة قيم مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار، والجدول (8) يبين معاملات الانحدار، وقيم مستوى المعنوية.

جدول (8) معاملات الانحدار للعلاقة بين متغير معنى قيمة العمل وأبعاد القيادة الرقمية، وقيم مستوى المعنوية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.638	.744		.858	.396		
1 الرؤية_الرقمية	-.437	.215	-.331	-2.035	.048	.561	1.783
التعلم_الرقمي	.483	.209	.372	2.311	.026	.575	1.739
التميز_الرقمي	.195	.160	.160	1.221	.229	.862	1.160
المواطنة	.584	.155	.487	3.779	.000	.896	1.117

a. Dependent Variable: العمل_قيمة المعنى

الجدول رقم (8) يبين أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة على إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى قيمة العمل الذي يقوم به وهي:
بُعد الرؤية الرقمية حيث أن مستوى المعنوية (sig) لتأثيره قد بلغ (0.048)، و بُعد التعلم الرقمي حيث أن مستوى المعنوية لتأثيره (sig) بلغ (0.026)، و بُعد المواطنة حيث أن مستوى المعنوية لتأثيره (sig) بلغ (0.000)، ومن الجدول (8) يتبين أن بُعد التميز الرقمي غير مؤثر حيث أن مستوى المعنوية لتأثيره (sig) بلغ (0.229).

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

كما أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) وهي اختصار (Variance Inflation Factor) جميعها قيم مطمئنة جداً فهي قيم (1.783، 1.739، 1.160، 1.117) وهي جميعها أقل من (5)، وهذا يعني عدم وجود تعددية خطية في النموذج، وأن المتغيرات المستقلة مستقلة عن بعضها البعض.

■ **التساؤل الثاني: هل تؤثر القيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بالقدرة والكفاءة في العمل الذي يقوم به؟**
للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بالقدرة والكفاءة في العمل
H_{a2}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بالقدرة والكفاءة في العمل
لاختبار الفرضية الصفرية الثانية تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للكشف عن العلاقة بين المتغير التابع (المقدرة والكفاءة) وهو أحد أبعاد التكوين النفسي، والمتغيرات المستقلة (الرؤية الرقمية، التعلم الرقمي، التميز، المواطنة) وهي أبعاد القيادة الرقمية، والجدول (9) يبين نتائج تحليل التباين.

جدول (9) نتائج اختبار ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.048	4	1.762	2.714	.042 ^b
Residual	27.915	43	.649		
Total	34.963	47			

a. Dependent Variable: الكفاءة_أو_المقدرة

b. Predictors: (Constant), الرقمي_التميز، الرقمي_التعلم، المواطنة، الرؤية_الرقمية

من الجدول رقم (9) يتبين أن قيمة (F) بلغت (2.714) وهي نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات وهذا يشير إلى تجانس التباين، بمستوى معنوية (sig) قيمته (0.042) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) لذا ترفض الفرضية الثانية الصفرية، وتحل محلها الفرضية الثانية البديلة، والتي تنص على:

H_{a2}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بالقدرة والكفاءة على العمل
وهذا يدل على أن القيادة الرقمية لها أثر دال إحصائياً على التغيرات التي تحدث في إحساس عضو هيئة التدريس بالقدرة والكفاءة على العمل الذي يقوم به

والجدول (10) يبين معامل الارتباط (R) بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة، ومعامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)، وقيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

جدول (10) Model Summary^b معامل الارتباط ومعامل التحديد

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق
الخميس امسبحل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.202	.127	.80573

a. Predictors: (Constant), الرقمية_الرؤية, الرقمي_التميز, الرقمي_التعلم, المواطنة

b. Dependent Variable: الكفاءة_أو_المقدرة

من الجدول رقم (10) يتبين أن معامل الارتباط بين إحساس عضو هيئة التدريس بالمعهد بالمقدرة والكفاءة على العمل الذي يقوم به والقيادة الرقمية قد بلغ (0.449)، وهو معامل ارتباط موجب ومتوسط القيمة. وأن معامل التحديد المعدل (0.127)، وهذا يعني أن حجم أثر القيادة الرقمية على التغيرات التي تحدث في إحساس عضو هيئة التدريس بالمقدرة والكفاءة على العمل الذي يقوم به هو (12.7%). ولتحديد أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة وغير المؤثرة، يتم مقارنة قيم مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار، والجدول (11) يبين معاملات الانحدار، وقيم مستوى المعنوية.

جدول (11) معاملات الانحدار للعلاقة بين المقدرة والكفاءة وأبعاد القيادة الرقمية، وقيم مستوى المعنوية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.333	.619		3.771	.000		
1 الرؤية_الرقمية	-.306	.179	-.312	-1.714	.094	.561	1.783
التعلم_الرقمي	.439	.174	.454	2.528	.015	.575	1.739
التميز_الرقمي	-.041	.133	-.045	-.305	.762	.862	1.160
المواطنة	.281	.129	.315	2.186	.034	.896	1.117

a. Dependent Variable: الكفاءة_أو_المقدرة

من الجدول رقم (11) يبين أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة على إحساس عضو هيئة التدريس بالمقدرة والكفاءة على العمل الذي يقوم به وهي: **بُعد التعلم الرقمي** حيث أن مستوى المعنوية (sig) لتأثيره قد بلغ (0.015)، و**بُعد المواطنة** حيث أن مستوى المعنوية لتأثيره (sig) بلغ (0.000)

ومن الجدول (11) يتبين أن أبعاد القيادة الرقمية غير المؤثرة وهي: **بُعد الرؤية الرقمية** حيث أن مستوى المعنوية لتأثيره (sig) بلغ (0.094) و**بُعد التميز الرقمي** غير مؤثر حيث أن مستوى المعنوية لتأثيره (sig) بلغ (0.762)

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

كما أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) وهي اختصار (Variance Inflation Factor) جميعها قيم مطمئنة جداً فهي قيم (1.783، 1.739، 1.160، 1.117) وهي جميعها أقل من (5)، وهذا يعني أن عدم وجود تعددية خطية في النموذج، وأن المتغيرات المستقلة مستقلة عن بعضها البعض.

التساؤل الثالث: هل تؤثر القيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف في العمل الذي يقوم به؟
للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

H₀₃ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف في العمل

H_{a3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف في العمل

لاختبار الفرضية الصفرية الثالثة تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للكشف عن العلاقة بين المتغير التابع (حرية التصرف) وهو أحد أبعاد التكوين النفسي، والمتغيرات المستقلة (الرؤية الرقمية، التعلم الرقمي، التميز، المواطنة) وهي أبعاد القيادة الرقمية، والجدول (12) يبين نتائج تحليل التباين.

الجدول (12) نتائج تحليل اختبار التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4.562	4	1.140	1.208	.321 ^b
Residual	40.602	43	.944		
Total	45.164	47			

a. Dependent Variable: التصرف_حرية

b. Predictors: (Constant), المواطنة، التعلم، الرقمي_التميز، الرقمي_الرؤية، الرقمي_التعلم، الرقمي_المواطنة، الرقمي_التميز

من الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة (F) بلغت (1.208) وهي نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات وهذا يشير إلى تجانس التباين بمستوى معنوية (sig) قيمته (0.321) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) لذا تقبل الفرضية الثالثة الصفرية، والتي تنص على:

H₀₃ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف في العمل الذي يقوم به وهذا يدل على أن القيادة الرقمية ليس لها أثر دال إحصائياً على التغيرات التي تحدث في إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف في العمل الذي يقوم به

والجدول (13) يبين معامل الارتباط (R) بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة، ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R²)، وقيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

(جدول (13) ملخص النموذج) (Model Summary^b) معامل الارتباط ومعامل التحديد

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق
الخميس امسبحل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.202	.127	.80573

a. Predictors: (Constant), المواطن، التعلم، الرقمي_التميز، الرقمي_الرؤية

b. Dependent Variable: حرية التصرف

من الجدول (13) يتبين أن معامل الارتباط بين إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف في العمل الذي يقوم به والقيادة الرقمية قد بلغ (0.318)، وهو معامل ارتباط موجب ومنخفض القيمة.
وأن معامل التحديد المعدل (0.017)، وهذا يعني أن حجم أثر القيادة الرقمية على التغيرات التي تحدث في إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف في العمل الذي يقوم به هو (1.7%).
ولتحديد أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة وغير المؤثرة، يتم مقارنة قيم مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار، والجدول (14) يبين معاملات الانحدار، وقيم مستوى المعنوية.

جدول (14): معاملات الانحدار للعلاقة بين حرية التصرف وأبعاد القيادة الرقمية، وقيم مستوى المعنوية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.250	.746		4.357	.000		
1 الرؤية_الرقمية	.161	.216	.145	.749	.458	.561	1.783
التعلم_الرقمي	.136	.210	.123	.647	.521	.575	1.739
التميز_الرقمي	-.277	.160	-.269	-1.727	.091	.862	1.160
المواطن	.119	.155	.117	.765	.449	.896	1.117

a. Dependent Variable: حرية_التصرف

الجدول (14) يبين أن جميع أبعاد القيادة الرقمية غير مؤثرة على إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف حيث أن مستوى المعنوية (sig) لجميع أبعاد القيادة الرقمية قد بلغ قيم أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم معنوية تأثير تلك الأبعاد على إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف. كما أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) وهي اختصار (Variance Inflation Factor) جميعها قيم مطمئنة جداً فهي قيم (1.783، 1.739، 1.160، 1.117) وهي جميعها أقل من (5)، وهذا يعني أن عدم وجود تعددية خطية في النموذج، وأن المتغيرات المستقلة مستقلة عن بعضها البعض.

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

التساؤل الرابع: هل تؤثر القيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل الذي يقوم به؟
للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل الذي يقوم به
H_{a4}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل الذي يقوم به
لاختبار الفرضية الصفرية الرابعة تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للكشف عن العلاقة بين المتغير التابع (التأثير) وهو أحد أبعاد التكوين النفسي، والمتغيرات المستقلة (الرؤية الرقمية، التعلم الرقمي، التميز، المواطنة) وهي أبعاد القيادة الرقمية، والجدول (15) يبين نتائج تحليل التباين.

الجدول (15) نتائج تحليل اختبار التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.917	4	.729	1.187	.330 ^b
Residual	26.414	43	.614		
Total	29.331	47			

a. Dependent Variable: التأثير

b. Predictors: (Constant), المواطنة، التعلم الرقمي، التميز، الرؤية الرقمية

من الجدول رقم (15) يتبين أن قيمة (F) بلغت (1.187) بمستوى معنوية (sig) قيمته (0.330) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) لذا تقبل الفرضية الرابعة الصفرية، والتي تنص على:

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل الذي يقوم به
وهذا يدل على أن القيادة الرقمية ليس لها أثر دال على إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل الذي يقوم به
والجدول (16) يبين معامل الارتباط (R) بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة، ومعامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)، وقيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)

جدول (16) ملخص النموذج (Model Summary)^b معامل الارتباط ومعامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.315 ^a	.099	.016	.78376

a. Predictors: (Constant), المواطنة، التعلم الرقمي، التميز، الرؤية الرقمية

b. Dependent Variable: التأثير

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

من الجدول (16) يتبين أن معامل الارتباط بين إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل الذي يقوم به والقيادة الرقمية قد بلغ (0.315)، وهو معامل ارتباط موجب ومنخفض القيمة. وأن معامل التحديد المعدل (0.016)، وهذا يعني أن حجم أثر القيادة الرقمية على التغيرات التي تحدث في إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل الذي يقوم به هو (1.6%). ولتحديد أبعاد القيادة الرقمية المؤثرة وغير المؤثرة، يتم مقارنة قيم مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار، والجدول (17) يبين معاملات الانحدار، وقيم مستوى المعنوية.

جدول (17) معاملات الانحدار للعلاقة بين التأثير وأبعاد القيادة الرقمية، وقيم مستوى المعنوية

Mode	Dimensio n	Eigenvalu e	Conditio n Index	Variance Proportions				
				(Constan t)	الرؤية_الرقم ية	التعلم_الرقم ي	التميز_الرقم ي	المواطن ة
1	1	4.822	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.069	8.383	.00	.05	.11	.01	.73
	3	.058	9.091	.00	.10	.04	.86	.04
	4	.029	12.894	.89	.22	.00	.12	.12
	5	.022	14.918	.11	.64	.85	.00	.11

a. Dependent Variable: التأثير

الجدول (17) يبين أن جميع أبعاد القيادة الرقمية غير مؤثرة على إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل حيث أن مستوى المعنوية (sig) لجميع أبعاد القيادة الرقمية قد بلغ قيم أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم معنوية تأثير تلك الأبعاد على إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في عمله.

8- تفسير نتائج البحث:

- القيادة الرقمية لها أثر دال إحصائياً في إحساس عضو هيئة التدريس بمعنى قيمة العمل الذي يقوم به، وهذا قد يفسر بان القيادة الرقمية تسهل التواصل بين الإدارة والعاملين مما يسهل تدفق المعلومات والأفكار، مما يرفع من شعور العامل بقيمة عمله، كذلك قد ترفع القيادة الرقمية من مرونة العمل الإداري مما يساهم في زيادة الاستقلالية والإبداع والذي يسبب في خلق بيئة عمل أكثر انفتاح وتعاون وثقة متبادل، وهذا يتفق مع دراسة (السعيد، 2015)
- أن أبعاد القيادة الرقمية التي لها أثر دال إحصائياً في التغيرات التي تحدث في إحساس العامل بقيمة عمله هي: بُعد الرؤية الرقمية، و بُعد التعلم الرقمي، و بُعد المواطنة، فالقيادة الرقمية التي تمتلك رؤية واضحة تساعد العاملين على فهم رسالة وأهداف المعهد العالي ودورهم في تحقيقها، كذلك القيادة الرقمية التي تشجع على التعلم الرقمي تساهم في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم مما يعزز شعورهم بالتمكين النفسي، أما القيادة الرقمية التي تشجع على التعاون والمشاركة فهي تعزز شعور العاملين بالانتماء والمواطنة.

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

- 3- أن بُعد القيادة الرقمية الذي ليس له أثر دال إحصائياً هو بُعد التميز الرقمي. أن انخفاض تأثير بُعد التميز في شعور العاملين بقيمة أعمالهم قد يكون بسبب أنهم يركزون على الجوانب العملية أكثر من الجوانب النفسية.
- 4- القيادة الرقمية لها أثر دال إحصائياً على التغيرات التي تحدث في إحساس عضو هيئة التدريس بالمقدرة والكفاءة على العمل الذي يقوم به. وهذا قد يفسر بأن القيادة الرقمية تشجع على التعلم والتطور في المهارات مما يرفع من شعور العاملين بالمقدرة والكفاءة كذلك القيادة الرقمية وما تشتمل عليه من حداثة في التكنولوجيا تقدم فرصة للتحدي والابتكار وتعلم ما هو حديث مما يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وشعورهم بالكفاءة.
- 5- أن أبعاد القيادة الرقمية التي لها أثر دال إحصائياً هي : بُعد التعلم الرقمي، وبُعد المواطنة، وهذا قد يكون بسبب أن التعلم الرقمي يرفع من مهارات العاملين ويزيد من المعرفة التي تعزز المقدرة والكفاءة، كذلك المشاركة والاندماج والتعاون، والمواطنة ترفع من شعور العاملين بالانتماء للدور التي يقومون بها، وبالتالي رفع الشعور بالمقدرة والكفاءة
- 6- وأن أبعاد القيادة الرقمية التي ليس لها أثر دال إحصائياً في المقدرة والكفاءة في أداء العمل هي: بُعد الرؤية الرقمية، وبُعد التميز الرقمي . فقد يكون التفسير أن التركيز على التميز الرقمي لا يترجم بشكل مباشر إلى شعور العاملين بالكفاءة في عملهم ربما بسبب التركيز على التنافسية من أجل التميز أكثر من الجوانب النفسية.
- 7- القيادة الرقمية ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على إحساس عضو هيئة التدريس بحرية التصرف في العمل الذي يقوم به، وقد يفسر ذلك بوجود موانع تحد من تأثير القيادة الرقمية في شعور العاملين بحرية التصرف مثل الهيكل الإداري الذي قد يحد من قدرة الموظف على التصرف بمرونة، أو أن الثقافة التنظيمية السائدة التي قد لا تشجع على الاستقلالية والحرية مما يشعر العاملين بأنهم غير قادرين على التصرف بمرونة، أو إدراك العاملين بأن القيادة الرقمية لا تمنحهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات مما يجعلهم مقيدون في أعمالهم وهذا يتفق مع دراسة (برني، 2016)
- 8- القيادة الرقمية بجميع أبعادها ليس لها أثر دال إحصائياً على إحساس عضو هيئة التدريس بالتأثير في العمل الذي يقوم به، وقد يكون تفسير ذلك أن هناك عوامل أخرى تحد من شعور العاملين أفراد العينة بالتأثير في أعمالهم، وسببت بأن لا يكون هناك دور للقيادة الرقمية في هذا الشعور مثل قلة إشراك العاملين في التخطيط، واتخاذ القرارات مما يخلق لديهم إحساس بعدم تأثيرهم في سير العمل، وكذلك عدم وضوح دور العاملين في العملية الإدارية قد يشعرهم بالعجز عن التأثير في أعمالهم.

9- توصيات البحث:-

- 1- دمج مدخل القيادة الرقمية ومهاراتها المختلفة ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بالمعهد العالي للمهن الشاملة بسوق
الخميس امسبحل من خلال:-
 - تعزيز الثقة بين العاملين والقيادة الرقمية وإعطائهم الفرصة للتأثير في أعمالهم
 - الاعتراف بجهود ومساهمات العاملين حتى تعزز من شعورهم بقيمة وأهمية الأعمال التي يقومون بها
 - تشجيع التعلم الرقمي من خلال توفير فرص للتدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس
 - تشجيع المشاركة والتعاون والانتماء من خلال تشجيع العمل الجماعي والتواصل الإيجابي. لتعزيز المواطنة الرقمية

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

- توضيح تأثير كيف تسهم الرؤية الرقمية في تطوير مهارات العاملين وكفاءتهم
 - يجب على إدارة المعهد إعادة تقييم كيفية تعزيز التميز الرقمي وأدكى روح المنافسة حتي نضمن تأثيره في التمكين النفسي
- 2- تبني رؤية إستراتيجية مستقبلية واضحة ومعلنة للجميع لتبني القيادة الرقمية بالمعهد العالي للمهن الشاملة

المراجع:

1. أبازيد ، رياض (2010) " اثر التمكين النفسي علي سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن ، مجلة جامعة النجاح للابحاث ، العلوم الانسانية ، المجلد (24) العدد (2) الاردن
2. ابو حية ، نجاة محمد (2021) درجة ممارسة القيادة الرقمية لدي مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية وسبل تحسينها ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الاقصى غزة
3. رمضان ، دعاء علي محمد (2021) " تصور مقترح لاثار القيادة الرقمية على جودة القرار الاداري الدور الوسيط للتحويل الرقمي . دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (26) ع (2)
4. أزغبي ، رفيف مروان (2023) درجة توظيف القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين ، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية المجلد 9 (4)
5. ألراجحي، إلهام نايف (2021)، "أسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة: تصور مقترح، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(17) العدد (3)
6. أمين ، مصطفى احمد (2023) " التحويل الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة ، مجلة الادارة التربوية ، كلية التربية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية
7. اندروس ، رامي جمال يوسف (2006) ،درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية (غير منشورة) الجامعة الأردنية
8. الباتلي ،أبرار محمد، والعنقري، غادة عبد الرحمن(2024) تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية في الهيئة العامة للمواني ،" المجلة المصرية للدراسات التجارية
9. بري ، لطيفة (2015) " اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة بولاية بسكرة أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة بسكرة ، الجزائر
10. بو حميدة ،نصر الله (2017) " اثر استخدام الرقمنة في رفع درجة التحصيل الدراسي لدى الطلاب ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ع 11 مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع
11. الجهني، طلال، وطيبه، حسن بن عبد القادر (2023) القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة، مجلة عالم التربية
12. حداوي ، أميرة وآخرون (2023) " القيادة الرقمية ودورها في تقرير سلوك الأمن السبراني في المنظمات ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في النجف الاشرف .

اثر القيادة الرقمية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للمهن الشاملة سوق الخميس امسبحل

13. لخفاجي, حاكم جبوري, وآخرون(2022), القيادة الرقمية وتأثيرها على الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في قسم الحاسوب وشعبة الأرشفة الالكترونية في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 18
14. الدماطي, حنان السيد أحمد (2023) أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة العربي جروب, المجلة العربية للإدارة المجلد(20) العدد(2)
15. السعيد, محمد جوال (2015) " التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد وعلوم التسيير (غير منشورة) جامعة حسبية بن بو بالشلف ، الجزائر
16. الشمالي, إيلاف بنت طلال الدامس(2023) التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في مدينة الرياض, المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (47)
17. الشمراي, مها فهد. (2023) أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي في جدة. المجلة العربية للنشر العلمي. (58) العدد 6
18. العتيبي, عفاف بنت حسن والمستادي, ولاء بنت عبدا لله (2022) دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية "دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العاملة للأدلة الجنائية بمنطقة مكلة المكرمة , "مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
19. فاضل, سهيلة محمد (2023) القيادة الرقمية كمدخل لمعالجة البدانة التنظيمية وفقا لبيئة العمل الإلكتروني, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 13
20. القريوتي, محمد قاسم أحمد, والعنيزي عوض خلف (2006) الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الادارة الوسطي في دولة الكويت, دراسة ميدانية, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد (22) العدد 10 سوريا .
21. الكساسبة, محمد مفضي وآخرون (2019) " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد(5) العدد(1) الأردن.
22. كمال, حنان ألبدري, محمود, حنان عبد الستار (2022) " القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان , المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج . المجلد 2 العدد 100
23. محمود, ايناس أحمد فتحي (2022) " قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم , مجلة الإدارة التربوية المجلد 34
24. المنصوري, خلود محمد سالم, وآخرون (2023) " القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة , مجلة دراسات تربوية واجتماعية 29, المجلد,
25. البعقوي, تما را عادل (2014) " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي , دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظف في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها , رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة , جامعة اليرموك , الأردن
26. العتيبي, إيمان(2023) "تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي " تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الشقر
27. السويدات,سارة(2023)"درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لوا الريف للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت]

1. 1-Al-Faris, M. & Bani Khaled, M. (2022) Impact of digital leadership on Kuwaiti Hospitals'employees' performance. Journal of Economic. Administrative and Legal Sciences. Issue)19.,
2. Klein, M. (2020b) Leadership characteristics in the era of digital transformation. Business & management studies: An international journal. Vol.8. No. 1, <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>.
3. Spreitzer, Gretchen M. (1995b). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal,
4. Spreitzer, Gretchen M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal,
5. Thomas, k , W. ; &Velthouse , B, A.,(1990) Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation, USA: Academy of Management
6. Zhong, Lin (2016). The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration during CCRS Implementation, Dissertation