HNSJ Humanities & Natural Sciences Journal
ISSN: (e) 2709-0833
www.hnjournal.net

مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية
مجلة علمية محكمة (التصنيف: NSP)
معامل التأثير العربي للعام 2024 = 0.44

عنوان البحث

أثر القيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة نماء بمحافظتي البريمي والظاهرة

سلمى المعمري[1]، سلطان محمود الشورة[2]

[1] طالبة ماجستير، جامعة البريمي، سلطنة عُمان.

[2] أستاذ مشارك، جامعة البريمي، سلطنة عُمان. بريد الكتروني: sultan.ms@uob.edu.om

HNSJ, 2026, 7(11); https://doi.org/10.53796/hnsj711/48

المعرف العلمي العربي للأبحاث: https://arsri.org/10000/711/48

تاريخ الاستقبال: 2026/10/15م تاريخ القبول: 2026/10/22م تاريخ النشر: 2026/11/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (المواطنة الرقمية، التمكين الرقمي، الرؤية والاستراتيجية الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي، الابتكار الرقمي) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة نماء بمحافظتي البريمي والظاهرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (175) بمعدل استجابة (85.7%) مفردة من الموظفين في شركة نماء بمحافظتي البريمي والظاهرة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وقد خلصت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الرقمية بأبعادها الاربعة في الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي بنسبة (93.1%)، وأوصت الدراسة: مراجعة المؤسسة لمستوى نضجها في القيادة الرقمية، وأن تتبنى برامج تطويرية قيادية، ودمج أبعاد القيادة الرقمية ضمن استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة وذلك ببناء ثقافة رقمية تدعم التعلم والتمكين والمواطنة والابتكار والرؤية والاستراتيجية الواضحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الأداء الوظيفي، شركة نماء.

RESEARCH TITLE

The Impact of Digital Leadership on Job Performance: An Applied Study on Nama Company in Al Buraimi and Al Dhahirah Governorates

Salma Al-Maamari[1], Sultan Mahmoud Al-Shourah[2]

[1] Master's student, University of Buraimi, Sultanate of Oman.
[2] Associate Professor, University of Buraimi, Sultanate of Oman. Email: sultan.ms@uob.edu.om

HNSJ, 2026, 7(11); https://doi.org/10.53796/hnsj711/48
Arabic Scientific Research Identifier: https://arsri.org/10000/711/48

Received at 15/10/2026 **Accepted at 22/10/2026** **Published at 01/11/2026**

Abstract

This study aimed to examine the impact of digital leadership—encompassing the dimensions of digital citizenship, digital empowerment, digital vision and strategy, digital learning culture, and digital innovation—on the job performance of employees at Nama Company in the Al Buraimi and Al Dhahirah governorates. Adopting a descriptive-analytical approach, the study utilized an electronic questionnaire as the primary tool for data collection. A simple random sample of 175 employees from Nama Company in the Al Buraimi and Al Dhahirah governorates participated, achieving a response rate of 85.7%. Data was analyzed using the SPSS software. The findings indicate a statistically significant positive relationship between digital leadership (across its dimensions) and job performance, as perceived by the study sample. Furthermore, digital leadership was found to have a statistically significant impact on job performance (at a significance level of $\alpha \leq 0.05$), accounting for 93.1% of the variance; however, the dimension of "digital empowerment" was not found to be a significant factor. The study recommends that the organization assesses its level of digital leadership maturity, adopt leadership development programs, and integrates the dimensions of digital leadership into its human resources strategies. This should be achieved by fostering a digital culture that supports learning, empowerment, citizenship, innovation, and a clear vision and strategy.

Keywords: Digital Leadership, Job Performance, Nama company.

المحور الاول:

المقدمة:

تشهد المؤسسات الحديثة تحولات جوهرية متسارعة تقترن ببيئتها التشغيلية والإدارية؛ وذلك بسبب الثورة الرقمية في العالم، واتساع الاعتماد على التكنلوجيا الحديثة في تنفيذ الأعمال، واتخاذ القرارات وتنسيق الجهود البشرية. ولم تعد تقتصر القيادة بوصفها وظيفة إشرافية تقليدية، بل اصبحت أداة استراتيجية في رسم السياسات وإدارة التغيير وبناء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وتحفيز عناصرها ومكوناتها كافة نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يستدعي بروز أنماط قيادية مرنة وقادرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديث. ويُعد الأداء الوظيفي للموظفين، المرآة التي تعكس مستوى الكفاءة التنظيمية وجودة المخرجات البشرية داخل المؤسسة؛ إذ تتجسد أهميته بارتباطه المباشر بتحقيق الأهداف، سواء كانت أهداف مشتركة أم مستقلة، كون أنه مرتبط بقدرة الموظف على إنجاز مهامه الأساسية، وكذلك بسلوكياته الداعمة لبيئة العمل وزملائه والمنظمة ككل. ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية، يأتي في مقدمتها نمط القيادة السائد ومدى مواكبته لمتطلبات العصر الرقمي (الحربي 2025).

كما أنه وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، أصبحت المنظمات العمانية مطالبة بتبني أساليب قيادة رقمية جديدة تتوافق من توجهات رؤية عمان 2040، لما توليه السلطنة من اهتمام بالتحول الرقمي كأحد أولوياتها الاستراتيجية. ولهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في التوجه القيادي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التشغيلية والخدمية، كشركة نماء بوصفها نموذجًا تطبيقيًا لم يحظ باهتمام بحثي كافٍ في سياق أثر القيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

يشهد هذا العصر الكثير من التغيرات والتطورات المتسارعة نتيجة التطور المعرفي وثورة الرقمنة، بالتالي تواجه المنظمات والشركات العديد من المعوقات والصعوبات في التكيف معها ومواجهتها، لذلك بدأت تلك الشركات العمل على رفع كفاءة موظفيها من خلال العمل على توظيف واستثمار المهارات القيادية ليمكنها من قيادة عملية التحول الرقمي.

وتتجسد مشكلة الدراسة في الفجوة النظرية والتطبيقية بين تسارع شركة نماء في تبني التحول الرقمي انسجامًا مع المستهدفات الاستراتيجية لرؤية عمان 2040، ومستوى الأداء الوظيفي الفعلي للعاملين؛ إذ تؤكد الدراسات السابقة أهمية العلاقة بين القيادة الرقمية في أداء الموظفين في مختلف البيئات(Ongel et all.2024) ، إلا أن هنالك تفاوت في التأثير بين القيادة الرقمية وأبعادها في أداء الموظفين (Wang et all.2025؛Elsawy & Abu-Alhaija.2026 ؛ السنباني،2025). وأشارت الدارسات السابقة إلى أن العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأداء الموظفين تحتاج إلى مزيد من البحث؛ لأن تطوير وتحسين أداء العاملين يعتمد بشكل مباشر على الفكر الاستراتيجي الذكي للقيادة الرقمية من تبني برامج لتطوير أداء العاملين (عباس وآخرون،2024؛ الجبرية وآخرون،2025). وأوصت الدراسات السابقة بدراسة هذه العلاقة لما لها من أهمية في عملية التحول الرقمي التي تشهدها المنظمات، بالتالي تؤثر في أداء العاملين والمهارات التي يحتاجونها (أبو بكر والسيوطي،2024؛ عطية وزكي،2026). إذًا يتضح ما تم مناقشته سابقًا، أن هذا البحث جاء لسد الفجوة البحثية التي ظهرت في الأبحاث السابقة، وعلية تم طرح السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان؟

ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان؟

ما تأثير العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تبيان ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان.

تحديد الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان.

استكشاف تأثير القيادة الرقمية على تحقيق الأداء الوظيفي في شركة نماء بسلطنة عمان، من خلال تحليل الأساليب المتبعة من أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (المواطنة الرقمية، التمكين الرقمي، الرؤية والاستراتيجية الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي، الابتكار الرقمي)، وكيفية تأثير هذه الأبعاد في تحقيق الأداء الوظيفي داخل شركة نماء.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجانبين:

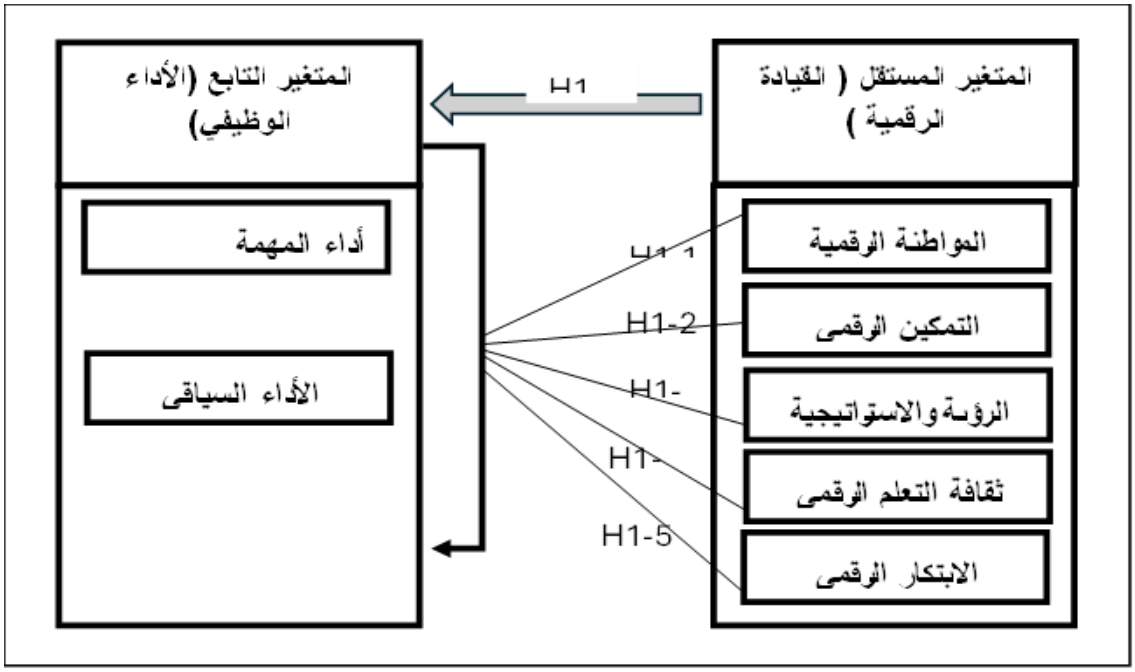
من الناحية النظرية: تُعدُّ هذه الدراسة ذات أهمية علمية؛ نظرًا لأنها تسلط الضوء على علاقة هامة بين عدة متغيرات مهمة في سياق بيئة الأعمال التجارية، وذلك من خلال استكشاف تأثير القيادية الرقمية على الأداء الوظيفي، كما تقدم الدراسة رؤى جديدة تسهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

من الناحية العملية: فهم العلاقة بين القيادة الرقمية وأبعادها والأداء الوظيفي، يمكن أن يساعد شركة نماء على تحسين أدائها العام وتحقيق أهدافها التي تسعى إلى إنجازها، وذلك من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الخارجية واقتناص الفرص، وتعزيز أداء موظفيها من خلال تحسين وتطوير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وتحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم وفاعليتهم وتطوير وتحسين مهاراتهم. وفي النهاية يسهم في وضع استراتيجيات سليمة للقيادة الرقمية في الشركة وانعكاسها على تحقيق الأداء الوظيفي.

أنموذج الدارسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، وكذلك الأدبيات السابقة (عيسى،2023؛ الحربي،2025؛ السنباني،2025؛ عباس وآخرون، 2025؛ الجبرية وآخرون، 2025؛ Turyadi et al., 2023؛ Elsawy & Abu-Alhaija, 2026) تم بناء أنموذج الدراسة على اعتبار القيادية الرقمية وأبعادها (المواطنة الرقمية، التمكين الرقمي، الرؤية والاستراتيجية الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي، الابتكار الرقمي) متغير مستقل، والأداء الوظيفي (الأداء المهمة والسياقي) متغير تابع. الشكل رقم (1-1) يوضح تلك العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الشكل (1-1): أنموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

بناءا على انموذج الدراسة والدراسات السابقة، تختبر هذه الدراسة الفرضيات التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي في شركة نماء بسلطنة عمان. يتفرع منها خمس فرضيات فرعية كالتالي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواطنة الرقمية (كأحد أبعاد القيادة الرقمية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الرقمي (كأحد أبعاد القيادة الرقمية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية والاستراتيجية (كأحد أبعاد القيادة الرقمية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة التعلم الرقمي (كأحد أبعاد القيادة الرقمية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي (كأحد أبعاد القيادة الرقمية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1/ القيادة الرقمية:

1/1 مفهوم القيادة الرقمية:

تعد القيادة الرقمية من الأساليب الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، إذ تمكن القادة من توظيف الأدوات والتقنيات الرقمية بشكل استراتيجي يعزز كفاءة وفاعلية العمل، كما يساعد على التغلب على التحديات الإدارية التقليدية البيروقراطية وتعقيد الإجراءات. وتعمل القيادة الرقمية على سرعة إنجاز العمليات، وتحسين دقة المعلومات، وتمكين صناع القرار من الوصول السريع للبيانات وتحليلها، مما ينعكس إيجابًا على مستوى إنتاجية الموظفين وجودة أدائهم، وفي المقابل، يعد الأداء الوظيفي مؤشرًا على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها، ويتأثر بمدى إمكانية القيادة على استثمار رأس المال البشري وتوجيه نحو النتائج المرجوة بشكل فعال. ومن هنا، تتجسد العلاقة التكاملية بين القيادة الرقمية كأداة تطويرية حديثة، والأداء الوظيفي كمخرج رئيس يعكس الكفاءة المؤسسية والابتكار الإداري في القطاع الحكومي. (الحربي،2025)

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الرقمية وفقًا لتعدد واختلاف الزوايا التي نظر إليها الباحثون، مما جعلها مفهومًا غير محدد بتعريف معين أو إطار محدد: فقد أشار (Zupancic et al.2022) إلى أن القيادة الرقمية هي توليفة من المهارات الرقمية المتمثلة باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، كما تسهم القيادة الرقمية في بناء عقليات مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات السريعة والابتكار، والسلوكيات اليومية كاتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتعرف القيادة الرقمية على أنها إجراءات وممارسات قيادية يقوم بها المديرون في عملياتهم الإدارية، باستخدام التكنلوجيا الرقمية لتحسين جودة العمل وتحقيق أهداف المنظمة(منتصر،2024).

1/1أبعاد القيادة الرقمية :

1/1/1المواطنة الرقمية:

يُعد البعد الرقمي للمواطنة ركيزة أساسية في بناء ثقافة المسؤولية الرقمية داخل المؤسسة وتحقيق رؤيتها المستقبلية في ظل التحول الرقمي المتسارع. كما أنها هي النمذجة وتسهيل فهم القضايا الاجتماعية والأخلاقية والقانونية المتعلقة بمهارات التقنية والمفاهيمية للقيادة الرقمية الناجحة، حيث يُطالب القادة اليوم –خاصة في البيئة التكنولوجية– بتحقيقها كجزء أساسي من مسؤولياتهم لإرساء أسس التحول الرقمي، وتسهيل ثقافة رقمية متطورة وتحليلية، مع إدراك كيفية تغيير التقنيات الاجتماعية والرقمية لطبيعة العمل داخل المنظمات، ووضع رؤية تتماشى مع هذا التحول ودمج مفاهيمه في الاستراتيجيات والمبادئ القائمة عليها، بالإضافة إلى دعم التدريب والتأهيل والتمكين لتوفير بيئة تعليمية غنية ومستدامة مشجعة على الابتكار وداعمة لعمليات التعليم والتعلم الرقمي في ظروف غير متوقعة ومتغيرة (Shahab, &Alshourah,2026).

2/1/1 التمكين الرقمي:

يُعد التمكين الرقمي ركيزة أساسية في منظومة القيادة الرقمية، حيث يساعد على بناء قدرات المنظمة على التكيف مع التحول الرقمي المتسارع، كما يمنح القادة الصلاحيات والموارد الرقمية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي، وتزويد الفرق بالمهارات والأدوات الرقمية لاتخاذ قرارات فاعلة ومبتكرة داخل بيئة العمل المؤسسية، ويتطلب التفعيل الفاعل للتمكين الرقمي إدارة حديثة تُدرك متطلبات إعادة هيكلة البنية التحتية الرقمية، وتُحقق التوازن بين التقنيات الذكية والاستدامة

المالية. وإتاحة الصلاحيات الكافية والمرنة لاستخدام البرامج الإلكترونية، ويبرز دور القادة كمصدر إلهام وقدوة يتبعها العاملون في تبني القدرات الرقمية، ويتطلب تحقيق هذا البعد تطويرًا مستمرًا للأنظمة الإدارية، وإفساح المجال لتجريب أدوات تقنية جديدة، وتنظيم ورش العمل التطبيقية للموظفين حول أحدث التقنيات، واستثمارًا في الشبكات عالية السرعة والحوسبة السحابية، وتعزيز دور القيادات في الشراكات الاستراتيجية. ويُعد التمكين الرقمي من أهم أدوات تحقيق الابتكار التنظيمي، لما يتمتع به القائد من قدرة على استشراف التحديات التمويلية، وتحليل متطلبات التحول، ووضع الحلول التقنية المناسبة، مما ينعكس بشكل مباشر على الارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق التميز المؤسسي الشامل (علي، 2025).

3/1/1 الرؤية والاستراتيجية الرقمية:

يُعد البعد الرقمي للرؤية الاستراتيجية ركيزة أساسية في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق رؤيتها المستقبلية في ظل التحول الرقمي المتسارع، فالإدارة الحديثة تتطلب قيادات تُصوّر صورة واضحة للمنظمة الرقمية المتكاملة، وتُحقق التوازن بين الابتكار التقني والاستدامة التنظيمية. ويتطلب تحقيق هذا البعد تطويرًا مستمرًا للرؤية طويلة الأمد، وصياغة استراتيجيات قابلة للقياس مدعومة بمؤشرات KPIs رقمية، وتعزيز دور القيادات في نشر قيم التحول الرقمي. ويُعد البعد الرقمي للرؤية والاستراتيجية من أهم أدوات تحقيق الرشاقة التنظيمية والتميز المستدام، لما يتمتع به القائد من قدرة على استشراف الفرص الرقمية، وتحليل الاتجاهات التكنولوجية، ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة (الكندية وآخرون، 2023). كما يساعد هذا البعد، في تمكين القادة من صياغة رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تدمج التقنيات في الخدمات الاجتماعية، لتعزيز التضامن والكفاءة في ظل التحول الرقمي المتسارع(Alshourah etal., 2023) .

4/1/1 ثقافة التعلم الرقمي:

يساعد هذا البعد في بناء الاستدامة والأداء التنظيمي داخل المؤسسة وتحقيق رؤيتها المستقبلية في ظل التحول الرقمي المتسارع، فالإدارة الحديثة تتطلب قيادات تُشكّل قيمًا ومعتقدات مشتركة تدعم الابتكار الرقمي وتُحقق التوازن بين التكنولوجيا والأداء المستدام. ويبرز دور القادة كمصدر إلهام وقدوة يتبعها الموظفون في تبني سلوكيات رقمية تعزز القدرات الرقمية للأفراد، ويتطلب تحقيق هذا البعد تطويرًا مستمرًا للقيم التنظيمية الرقمية. فالإدارة الحديثة تتطلب قيادات تُشكّل سلوكيات رقمية صحيحة وتُحقق التوازن بين استخدام التقنيات والتنمية الثقافية الرقمية. وتلهم الموظفين على تبني ممارسات تعليمية رقمية فاعلة، ويتطلب تحقيق هذا البعد تطويرًا مستمرًا للوعي الرقمي، وتصميم منصات تعليمية تفاعلية، وتعزيز دور القيادات في نشر قيم الثقافة الرقمية. ويُعد البعد الرقمي للثقافة من أهم أدوات تحقيق التنمية التعليمية المستدامة، لما تتمتع به القيادة من قدرة على استشراف دور التحول الرقمي في تنمية الثقافة الرقمية لدى الموظفين، وتحليل المعوقات المنخفضة، ووضع الحلول المناسبة (عساف، 2023).

5/1/1 الابتكار الرقمي:

يحقق هذا البعد أداء متميزًا في المؤسسات، ويُمكّن القادة الإداريين من استثمار الفرص الرقمية وسرعة الاستجابة للتحول الرقمي المتسارع، فالإدارة الحديثة تتطلب قيادات تُحفّز التخطيط الرقمي وإدارة العمليات بكفاءة وتُحقق التوازن بين الجودة والمعايير الرقمية. ويبرز دور القادة في تبني سلوكيات الابتكار الرقمي من خلال التطوير المستمر للأنظمة الذكية، وتوفير متطلبات القيادة الرقمية، وتعزيز دور القيادات في التعاون مع مراكز الرقمنة الرائدة. ويُعد الابتكار الرقمي أداة مهمة لتحقيق الأداء المتميز بين القيادة الرقمية والأداء، وتحليل أبعاد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص، ووضع الحلول الاستراتيجية المناسبة (علي، 2025).

2/ الأداء الوظيفي للموظفين وابعاده

1/2 مفهوم الأداء الوظيفي للموظفين:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مدى كفاءة وفاعلية الموظف في إنجاز مهامه الوظيفية وفق المعايير والأهداف المحددة، والسلوكيات والنتائج التي يُظهرها الموظف أثناء أداء مسؤولياته داخل المنظمة، حيث يُعدّ المؤشر الأساسي لنجاح المؤسسة الحكومية، (الحربي، 2025).

2/2 ابعاد الأداء الوظيفي للموظفين :

1/2/2 أداء المهمة:

يُعدّ أداء المهمة البُعدَ الأساسي والأكثر ارتباطًا بالوصف الوظيفي الرسمي للموظف، إذ يرتكز على مدى إتقانه للمهام المحددة والمنوطة به بموجب عقد عمله. وفي السياق التطبيقي ذاته، وظفت دراسة (الجهني وآخرون، 2023) هذا البعد من خلال مؤشرات قابلة للقياس تضمّنت الإنتاجية وجودة العمل والسرعة والدقة في إنجاز المهام باعتبارها مؤشرات محورية تعكس مدى كفاءة الموظف في تأدية مهامه الجوهرية. وعلى الصعيد ذاته، استند (Alafoo et al., 2024) في قياس هذا البُعد إلى أداة IWPQ والتي تُقيّم في مقياس أداء المهمة: التخطيط وتنظيم العمل، والعمل الموجّه نحو النتائج، وترتيب الأولويات، والعمل بكفاءة، كمحاور فرعية تُجسّد هذا البُعد ميدانيًا. فضلًا عن ذلك، أكدت دراسة Nasir et al., 2022) أن أداء المهمة يُقاس بمدى تحقيق الموظف لأهداف المنظمة من خلال الكفاءة في إنجاز المهام الموكلة إليه، مما يجعل هذا البعد ركيزة أساسية في أي منظومة لتقييم الأداء الوظيفي2020) , Alshourah) .

2/2/2 الأداء السياقي:

يتجاوز الأداء السياقي حدود المهام الرسمية المحددة، ليشمل السلوكيات التطوعية والاجتماعية التي يبديها الموظف خارج نطاق وصفه الوظيفي المباشر، مما يسهم في تعزيز البيئة التنظيمية والاجتماعية للمنظمة. والأداء السياقي هو أداء لا ينص عليه الوصف الوظيفي، بل يشمل السلوكيات التقديرية التي تُشكّل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي لبيئة العمل، ومن أمثلته: التطوع لأداء مهام إضافية، ومساعدة الزملاء والتعاون معهم، والالتزام بلوائح المنظمة وأنظمتها. وفي هذا الإطار، رصدت دراسة (Alafoo et al. 2024) هذا البُعد من خلال أداة IWPQ التي تُقيّم في مقياسه المبادرة واستعداد الموظف لأداء المهام التي بها تحديات، وتحديث معارفه ومهاراته الوظيفية، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات المستجدة. وعلى صعيد آخر، أشارت دراسة (Chang et al. 2024) إلى أن الموظف الذي يصطدم بسقف الركود الوظيفي، يقلّص سلوكياته السياقية تدريجيًا استجابةً لتراجع إحساسه بالعدالة التنظيمية، مما يكشف عن الصلة الوثيقة بين العدالة الإدراكية والأداء السياقي. ويتّسق ذلك مع ما توصّلت إليه دراسة (Alrashidi et al. 2025) من أن بيئات العمل السامة وأساليب القيادة الاستبدادية والمحاباة تُشكّل عوائق مباشرة أمام سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تُمثّل جوهر الأداء السياقي.

وأخيرًا يشكل كل من أداء المهمة والأداء السياقي بعدين تكاملين لا غنى عن أحدهما لفهم الأداء الوظيفي للموظف فهمًا شاملًا؛ فبينما يعكس الأول مدى إتقان الموظف لمهامه الجوهرية، يكشف الثاني عن مستوى انتمائه وتفاعله الإيجابي مع البيئة التنظيمية المحيطة به.

3/ الدراسات السابقة في الموضوع:

دراسة (جافو والحربي، 2025):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة العدل بمحافظة جدة، وشمل مجتمع العينة (640) موظفًا إداريًا بوزارة العدل بمحافظة جدة، وتوصلت أن مستوى تطبيق التحول الرقمي بالوزارة جاء مرتفعًا بشكل عام، ومستوى أداء الموظفين مرتفعًا أيضًا، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا في مستوى أداء الموظفين تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية. وأوصت الدراسة بتعزيز ونشر ثقافة التحول الرقمي عبر دورات تدريبية وورش عمل وبرامج توعوية، وتحسين العمليات الإدارية بتحديث سياساتها وإجراءاتها.

دراسة (الحربي، 2025):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال قياس ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها المتعددة ، ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الرقمية (الكفاءة الرقمية، والبصيرة الرقمية، ونشر الثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية) وتطوير الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بتعزيز امتلاك الموظفين للوسائل الرقمية لفهم جوانب مهامهم المختلفة، وتشجيع القيادات على التواصل المستمر مع المستفيدين عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والاهتمام بتطوير المحتوى الرقمي ونشر ثقافة التعليم الرقمي بين موظفيها.

دراسة" :(Elsawy & Abu-Alhaija, 2026)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الأثر الوسيط للكفاءة الذاتية التقنية في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء الموظفين في شركات الخدمات المصرية، إذ تعامل البحث مع القيادة الرقمية كمتغير مستقل من خلال بعديه (القيادة الرقمية الابتكارية، والقيادة الرقمية التكيفية)، والكفاءة الذاتية التقنية كمتغير وسيط، وأداء الموظفين كمتغير تابع. واعتمد البحث منهجًا كميًا بأسلوب المسح، مستخدمًا أسلوب العينة غير الاحتمالية لاستهداف موظفين وإداريين على معرفة بممارسات القيادة الرقمية في مدينتي القاهرة والإسكندرية. وتوصّلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الجوهرية، أبرزها: وجود تأثير مباشر إيجابي ودال إحصائيًا لكل من القيادة التكيّفية والقيادة الرقمية الابتكارية في أداء الموظفين. كما أكّدت النتائج أن الكفاءة الذاتية التقنية تتوسّط جزئيًا العلاقة بين القيادة الرقمية الابتكارية وأداء الموظفين، في حين لم يثبت وجود تأثير وسيط دال بين القيادة التكيّفية والأداء. وأوصت الدراسة المؤسسات باعتماد نهج لتطوير القيادة يعزز كفاءات القيادة التكيفية مع ممارسات القيادة الرقمية التي تدعم الكفاءة الذاتية التقنية للموظفين لتحقيق تحسن طويل الأمد في الأداء الوظيفي.

دراسة : (Ongel et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص المخرجات على مستوى الموظف الناتجة عن القيادة الرقمية من حيث الإبداع الفردي وأداء الموظفين. واعتمدت الدراسة منهجًا كميًا باستخدام تحليل المسارات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج(SmartPLS 3) ، وأسلوب تحليل المجموعات المتعددة(PLS-MGA) ، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة الميسرة من سجلات رابطة خريجي جامعة اسطنبول بيكنت، إذ استُهدف (1000) خريج دراسات عليا يعملون في اسطنبول لمدة ثلاث سنوات على الأقل في المنظمة نفسها، وأكمل الاستبانة (352) موظفًا، وكان صالحًا للتحليل الإحصائي منها (348) استمارة بنسبة استجابة (98%)، جُمعت البيانات خلال سنة في الفترة من مارس 2021 إلى

فبراير 2022. وجاءت نتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الرقمية في الإبداع الفردي، بينما لم يثبت وجود أثر مباشر دال للقيادة الرقمية في أداء المهمة والأداء السياقي. في المقابل، أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائيًا للإبداع الفردي في كل من أداء المهمة والأداء السياقي، وتبين أن الإبداع الفردي يتوسط بشكل كلي العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء، أما في تحليل المجموعات المتعددة (MGA) حسب جيل المدير، فقد أظهر فرق طفيف وغير جوهري بين الأجيال الثلاثة في معظم المسارات، باستثناء فرق دال إحصائيًا في قوة مسار (القيادة الرقمية–الأداء السياقي) لصالح موظفي مديري جيل واي مقارنة بجيل طفرة المواليد، وفرق مماثل في مسار الإبداع الفردي–أداء المهمة.

1/3 التعقيب على الدراسات السابقة

أولا: الفجوة البحثية:

الفجوة البحثية: تتمثل الفجوة البحثية انطلاقًا من مشكلة الدراسة الراهنة، في محدودية الفهم العلمي المتعمق لدور القيادة الرقمية بأبعادها الخمسة: (المواطنة الرقمية، والتمكين الرقمي، وثقافة التعلم الرقمي، والابتكار الرقمي، والرؤية والاستراتيجية الرقمية) في تحقيق الأداء الوظيفي ببعديه: (أداء المهمة، والأداء السياقي) من وجهة نظر العاملين في شركات مجموعة نماء بسلطنة عمان، فقد رُصدت جملةٌ من الفجوات البحثية المتشابكة بالرجوع إلى الأدبيات المتاحة:

الفجوة الجغرافية والسياقية: ركزت جهود غالب الباحثين دراساتهم في سياقات دولية أو قطاعات إدارية وصناعية ومدرسية مختلفة؛ كدراسات (Ongle et all.2024) في تركيا، و (Wang et all.2025) في الصين، ودراسات (Elsawy & Abu–Alhaija.2026و (Mamdouh et all.2025)(علي،2025) في قطاعات خدمية وبتروكيماوية وحكومية بمصر، ودراسة (أبو بكر والسويطي، 2024) في فلسطين، ودراسة (ALAjmi.2022) في الكويت. وعلى الرغم من تناول دراسة (الجبرية وآخرون، 2025) موضوع القيادة الرقمية في السياق العماني إلا أنها اقتصرت على البيئة المدرسية والتعليم العام. وتتجلى الفجوة السياقية في ندرة – أو انعدام – الدراسات الميدانية التي تناولت القيادة الرقمية في قطاع الخدمات في سلطنة عمان (ممثلة بشركة نماء)، والتي تمتلك طبيعة تشغيلية وتقنية خاصة ضمن خطط التحول الرقمي الوطنية ورؤية عمان 2040.

الفجوة المنهجية: انحصر اهتمام الدراسات السابقة على معالجة القيادة الرقمية عبر أبعاد محدودة؛ إذ اقتصرت دراسة (Elsawy & Abu–Alhaija.2026)على بُعدين فقط (القيادة التكيفية والابتكارية)، وركزت دراسات أخرى على ثلاثة أبعاد كدراسة (Mamdouh et all.2025) (الرؤيوية، المواطنة، والتحسين المنهجي) ودراسة (Ongle et all.2024) (التواصل، التكامل، والرؤية)، أو أربعة أبعاد كدراسة (حداوي وآخرون.2024؛ أبو بكر والسويطي 2024). وتتمثل الفجوة المنهجية في تقديم معالجة قياسية متكاملة تشمل الأبعاد الخمسة المحددة للقيادة الرقمية (المواطنة، التمكين، ثقافة التعلم، الابتكار، والرؤية والاستراتيجية) واختبارها مجتمعة في علاقتها المباشرة ببعدي الأداء الوظيفي (أداء المهمة والأداء السياقي).

الفجوة التكاملية: تناولت الدراسات السابقة القيادة الرقمية في علاقاتها بمخرجات متنوعة؛ كالأداء المؤسسي (أبو بكر والسويطي، 2024)، أو التميز المؤسسي (علي، 2025)، أو النجاح الاستراتيجي (السنباني، 2025)، أو سلوك الأمن السيبراني (حداوي وآخرون، 2024)، أو الأداء الوظيفي العام الإجمالي دون تفكيكه إلى مكوناته التفصيلية) الجبرية وآخرون،2025 ؛ Elsawy & Abu–Alhaija.2026 ؛ Mamdouh et all.2025) وتناولت بعض الدراسات كدراسة (Ongle et all.2024) أداء المهام والأداء السياقي، جعلت الأثر يمر عبر الإبداع الفردي كمتغير وسيط، ولم

تثبت أثرًا مباشرًا للقيادة الرقمية على أبعاد الأداء. وتأتي هذه الدراسة لبناء نموذج تكاملي مباشر يقيس أثر أبعاد القيادة الرقمية الخمسة على بُعدي الأداء الوظيفي (أداء المهمة والأداء السياقي) في بيئة الخدمة العامة.

الفجوة الزمنية: أُجريت بعض الدراسات السابقة في فترات زمنية سابقة ومتسارعة، أو أثناء ظروف استثنائية كجائحة كوفيد–19 كدراسة (ALAjmi.2022) و (عيسى،2023) حيث كانت التطبيقات الرقمية تتسم بالطابع الطارئ واستجابة الأزمات. وتأتي هذه الدراسة في المدى الزمني الراهن (2025–2026) بما يواكب التطورات التقنية المتسارعة ويعكس ممارسات الحوكمة والتمكين الرقمي الحديثة في بيئة العمل المستقرة والمستدامة.

المحور الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لوصف وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في قياس أثر القيادة الرقمية على تحقيق الأداء الوظيفي في شركة نماء للمياه والكهرباء. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة بسلطنة عمان، وتحديداً في محافظتي البريمي والظاهرة من كلا الجنسين، والبالغ عددهم (200) موظف، وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن قسم الخدمات المساندة للمحافظتين لعام (2026م) .ونظراً لتعذر الوصول إلى بعض الموظفين بسبب وجودهم في إجازات سنوية، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطه ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (175) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، وتمت أتمتتها وتوزيعها إلكترونياً باستخدام نماذج مايكروسوفت .(Microsoft Forms) واستُردت الاستبانات بنسبة استجابة كاملة للعينة المستهدفة، وبعد الفحص والتدقيق، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي الفعلي (150) استبانة، وهو ما يمثل نسبة (85.7%) من إجمالي العينة الموزعة، في حين تم استبعاد (25) استبانة نظراً لوجود أخطاء أو عدم اكتمال البيانات فيها.

تطوير أداة الدراسة:

تم بناء اداة واستبانة الدراسة على الدراسات الحديثة (علي،2025؛ ياسر،2024؛ Calıskan, & Koroglu, 2022)، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) لقياس أراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الدراسة وذلك تماشيا مع الدراسات السابقة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من مدى اتساق أداة الدراسة وثباتها، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد الدراسة ومتغيراتها الرئيسة، وذلك للتأكد من درجة تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من الموثوقية. ويوضح الجدول (1) قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة والدرجة الكلية لكل متغير.

جدول (1): معاملات ثبات ألفا لكرو نباخ لمحاور أداة الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الرقمية	المواطنة الرقمية	5	0.88
	التمكين الرقمي	5	0.86

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	ثقافة التعلم الرقمي	5	0.92
	الابتكار الرقمي	5	0.94
	الرؤية والاستراتيجية الرقمية	5	0.92
	الثبات الكلي	25	0.98
الأداء الوظيفي	أداء المهمة	5	0.88
	الأداء السياقي	6	0.95
	الثبات الكلي	11	0.96

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات لأبعاد القيادة الرقمية تراوحت بين (0.86–0.94)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للمتغير (0.98). كما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد الأداء الوظيفي بين (0.88–0.95)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي له (0.96). وتُعد هذه القيم مرتفعة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة.

المحور الرابع نتائج الدراسة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات أفراد العينة؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال عرض الخصائص الديموغرافية للعينة، ونتائج أسئلة الدراسة، واختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة نماء بسلطنة عُمان وقد استخدام عدة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعدلات الانحدار البسيط والمتعدد في التحليل الاحصائي.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مقياس القيادة الرقمية؛ بهدف التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الرقمية في شركة نماء بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين، وقد تم عرض النتائج في الجدول (4–6).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	المواطنة الرقمية	3.98	1.00	1	مرتفع
2	التمكين الرقمي	3.83	0.84	2	مرتفع
3	ثقافة التعلم الرقمي	2.84	0.90	4	متوسط
4	الابتكار الرقمي	2.67	0.96	5	متوسط
5	الرؤية والاستراتيجية الرقمية	3.78	0.79	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	3.42	0.78		مرتفع

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي الكلي لممارسة القيادة الرقمية في شركة نماء بسلطنة عُمان بلغ (3.42) بانحراف معياري قدره (0.78)، وقد جاء ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة الرقمية تحظى بدرجة مرتفعة من التطبيق في الشركة من وجهة نظر أفراد العينة.

أما على مستوى الأبعاد، فقد أظهرت النتائج تباينًا في درجات الممارسة؛ إذ جاء بُعد المواطنة الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع، تلاه بُعد التمكين الرقمي بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، ثم بُعد الرؤية والاستراتيجية الرقمية بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع. وفي المقابل، جاء بُعد ثقافة التعلم الرقمي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط، بينما حلّ بُعد الابتكار الرقمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقًا لأبعاد الموارد البشرية، ويوضح الجدول (4–13) هذه النتائج.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أداء المهمة	3.75	0.32	2	مرتفع
2	الأداء السياقي	4.02	0.93	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي ككل	3.90	0.58		مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي للأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عُمان بلغ (3.90) بانحراف معياري قدره (0.58)، وبمستوى مرتفع، مما يدل على تمتع العاملين بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج تقارب مستويات أبعاد الأداء الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75–4.02)، إذ جاء بُعد الأداء السياقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.93)،

وبمستوى مرتفع، بينما جاء بُعد أداء المهمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.32)، وبمستوى مرتفع.

نتائج السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان؟

وللإجابة عن السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي في شركة نماء بسلطنة عمان

تم اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي. ولتحقيق ذلك، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن مقدار إسهام القيادة الرقمية في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، ويوضح الجدول (4) نتائج التحليل.

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	حجم الأثر (f^2)
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.17	0.06		18.12	0.000	13.49
القيادة الرقمية	0.89	0.02	0.96	48.32	0.000	

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول (4) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري(B=0.89) ، وقد كان هذا الأثر دالًا إحصائيًا، إذ بلغت قيمة (t=48.32)عند مستوى دلالة أقل من (α≤0.05)ويشير ذلك إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، بحيث يسهم ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الرقمية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة نماء بسلطنة عُمان.

كما بلغ معامل الارتباط (R=0.96) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي. وبلغ معامل التحديد(R^2=0.93) ، وهو ما يشير إلى أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته (93.1%) من التباين في الأداء الوظيفي، في حين تعزى النسبة المتبقية البالغة (6.9%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وبلغ حجم الأثر (f^2=13.49)، وهو حجم أثر كبير جدًا وفقًا لمعيار كوهن (Cohen, 1988)، مما يعكس الأهمية العملية الكبيرة للقيادة الرقمية في تفسير التغيرات المرتبطة بالأداء الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عُمان.

نتائج الفرضيات الفرعية

استكمالًا لاختبار الفرضية الرئيسة، تم فحص الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي؛ بهدف تحديد مدى إسهام كل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع. ولتحقيق ذلك، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد

(Multiple Linear Regression)، وذلك بإدخال أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في: المواطنة الرقمية، والتمكين الرقمي، وثقافة التعلم الرقمي، والابتكار الرقمي، والرؤية والاستراتيجية الرقمية بوصفها متغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي بوصفه متغيرًا تابعًا.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي

Collinearity Statistics		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B	
		0.000	23.93		0.06	1.34	(Constant)
3.72	0.27	0.000	8.44	0.31	0.02	0.18	المواطنة الرقمية
4.54	0.22	0.000	8.22	0.33	0.03	0.23	التمكين الرقمي
3.08	0.32	0.000	7.88	0.26	0.02	0.17	ثقافة التعلم الرقمي
2.80	0.36	0.609	0.51	0.02	0.02	0.01	الابتكار الرقمي
4.56	0.22	0.000	4.10	0.17	0.03	0.12	الرؤية والاستراتيجية الرقمية

يتضح من الجدول (5) أن أربعة من أبعاد القيادة الرقمية أظهرت تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في الأداء الوظيفي، وهي: المواطنة الرقمية، والتمكين الرقمي، وثقافة التعلم الرقمي، والرؤية والاستراتيجية الرقمية، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية لها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المقابل، لم يظهر بُعد الابتكار الرقمي تأثيرًا دالًا إحصائيًا في الأداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية له (0.609)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) .

كما بينت قيم التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، إذ جاءت قيم (Tolerance) أكبر من (0.10)، في حين جاءت قيم (VIF) أقل من (10)، وهي قيم تقع ضمن الحدود المقبولة للكشف عن مشكلة التعدد الخطي(Pallant, 2020) ، الأمر الذي يؤكد سلامة النموذج الإحصائي وإمكانية الاعتماد على نتائجه في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المحور الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1/ السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان؟

أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن ممارسات القيادة الرقمية حصلت على مستوى مرتفع من الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.42) بانحراف معياري قدره (0.78)، مما يشير إلى أنها تحظى بدرجة مرتفعة من التطبيق والممارسة في شركة نماء من وجهة نظر الموظفين المستجيبين. اي ان القيادة الرقمية تتبني ادوات رقمية حديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي في شركة نماء العمانية، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، مثل؛ AL-Ajmi (2022)

على مستوى أثر القادة الرقمية على دمج المعلمين للتكنلوجيا خلال جائحة كوفيد-19 في المدارس الكويتية.، وكذلك دراسة أبو بكر، والسيوطي (2024)، التي بينت أن ممارسات القيادة الرقمية جاءت مرتفعة في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين. وهذا يدل أن هذا المفهوم يأخذ بعدًا عالميًا من حيث الأهمية، وتوجه نحو تطبيقه وتبنيه، وذلك تماشيًا مع عصر الثورة الصناعية الخامسة التي من أحد ملامحها الرئيسة التركيز على العاملين (القيادة والموظفين) بحيث إن التكنولوجيا تدعم قدراته بدلًا من استبداله.

2/ السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في شركة نماء بسلطنة عمان؟

أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن الأداء الوظيفي حصل على مستوى مرتفع من الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.58)، الذي يتضح من خلاله قدرة الموظفين على أداء مهامهم بمستوى عالٍ من الكفاءة بخصوص التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي في شركة نماء للمياه. وبمقارنة هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، مثل ما توصلت اليه دراسة الجبرية وآخرون (2025) الموسومة بتأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف (5-10)، حيث جاء مستوى أداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت دراسة الحربي (2025) أن أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة أيضًا، مما يوضح اتفاق الدراستان على أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعًا في البيئتين الحكومية والأكاديمية. وكذلك أظهرت دراسة الجبرية وآخرون (2025) بأن الأداء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي مرتفع (4.19) وانحراف معياري (0.53)، حيث احتلت معظم الأبعاد بمستويات مرتفعة جدًا، مما يشير عامةً إلى الأدراك الإيجابي للمعلمين في بيئة العمل المدرسية.

3/ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية والاجابة على السؤال الثالث:

ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين قي شركة نماء بسلطنة عمان؟

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة نماء، حيث بلغ مستوى الدالة أدنى بكثير من مستوى الدالة المعتمد (0.05)، مما يعكس أن هذا التأثير ليس مجرد دلالة إحصائية، وإنما انعكاس عملي ملموس لارتباط القيادة الرقمية بالأداء الوظيفي وان القيادة هي محفزة للعاملين في الشركة على استخدام ادوات الرقمنة الحديثة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل له (نوري والفهداوي، 2022) في دراسة انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كوردستان بالعراق، بأن للقيادة الرقمية تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على الأداء الوظيفي في بيئات العمل المختلفة، بالإضافة إلى ما أكدته أيضًا دراسة (Zam et all , 2025) القيادة الرقمية وأداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام: دراسة بدور التعليم التنظيمي والقدرات الديناميكية والقدرات الرقمية كمتغيرات وسيطة، من أن القيادة الرقمية هي المحرك الرئيس لتحسن أداء الموظفين في المنظمات.

1/3 مناقسة الفرضيات الفرعية:

التمكين الرقمي:

بالعودة إلى النتائج الواردة في الجدول (5)، لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حول العلاقة التأثيرية بين التمكين الرقمي إلى وجود تأثير بمقدار عند مستوى معنوي، ويؤثر تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في تحقيق الأداء الوظيفي. وتقبل الفرضية

لتكشف أن هذا البعد كان من أقوى الأبعاد تأثيرًا بين أبعاد القيادة الرقمية الخمسة، حيث يبين أن شركة نماء تتبنى إستراتيجيات تمنح الموظفين صلاحيات وأدوات ومرونة أكبر لدى الموظفين، مما يسهم في تسريع عملية التحول الرقمي من قبل الموظفين، ورفع كفاءتهم وتعزيز أدائهم. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Zam el all,2025) القيادة الرقمية وأداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام: دراسة بدور التعليم التنظيمي والقدرات الديناميكية والقدرات الرقمية كمتغيرات وسيطة، و(علي، 2025) القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، بأن التمكين الرقمي يرفع ويعزز استجابة الموظفين لمتطلبات العمل، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي .

المواطنة الرقمي:

وأظهرت النتائج في ذات الجدول (5)، لاختبار الفرضية الثانية حول العلاقة التأثيرية بين المواطنة الرقمية، إلى وجود تأثير بمقدار عند مستوى معنوي، ويؤثر تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في تحقيق الأداء الوظيفي. وتقبل الفرضية لتفسر الالتزام المسؤول بمعايير الاستخدام الرقمي من قبل الموظفين، كما يسهم هذا البعد في تعزيز التعاون والالتزام داخل بيئة العمل وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (علي، 2025) ودراسة (الحربي، 2025) أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في أن المواطنة الرقمية ترسخ قيم الاستخدام الأمثل للتقنية في الموظفين، وهو ما ينعكس بطبيعة الحال على جودة العمل والإنجاز.

ثقافة التعلم الرقمي:

ومن خلال الرجوع أيضًا إلى النتائج الواردة في الجدول (5) لاختبار الفرضية الثالثة، حول العلاقة التأثيرية بين ثقافة التعلم الرقمي المستمر عند مستوى معنوي، ويؤثر تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في تحقيق الأداء الوظيفي. وتقبل الفرضية لترسخ وتقوي قدرات الموظفين ويمكنهم من التكيف مع متغيرات بيئة العمل الرقمية المتجددة. مما يفسر قبول الفرضية، حيث يفسر هذا البعد بأن بيئة التعلم المستمر تعزز من مهارات الموظفين وتمكنهم من التكيف مع المتطلبات الوظيفية. كما جاءت دراسة (الفهداوي، 2022)، ودراسة (العنزي، 2025) مشابه لسياق النتائج، حيث أكدت أن الثقافة الرقمية داخل المنظمة تعد من أبرز العوامل المحركة والدافعة للتميز في الأداء الوظيفي.

الفرضية الرابعة: الرؤية والاستراتيجية الرقمية

كما جاءت النتائج الواردة في الجدول (5) لاختبار الفرضية الرابعة حول العلاقة التأثيرية بين الرؤية والاستراتيجية الرقمية عند مستوى معنوي، ويؤثر تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في تحقيق الأداء الوظيفي، كما جاء الأدنى بين الأبعاد الأربعة ذات المستوى المرتفع، إلا أنه لا يقلل من أهميته مقارنه بالأبعاد الأخرى. وتقبل هذه الفرضية، لتعكس وضوح الاتجاه الرقمي الذي يساعد الموظفين على استيعاد الأولويات وتوجيه الجهود نحو أهداف الأداء. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (السنباني، 2025) تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ودراسة (علي، 2025) القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي، أن القيادة ذات الرؤية والاستراتيجية الواضحتان تمنح الموظفين بوصلة توجيهية تعزز إنتاجيتهم وترفع من مستوى أدائهم.

الفرضية الخامسة: الابتكار الرقمي

وعلى خلاف الفرضيات السابقة، فقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول (5) لاختبار الفرضية الخامسة، أنه لم يُظهر تأثيرًا

دالًا إحصائيًا للابتكار الرقمي في تحقيق الأداء الوظيفي. وعلى الرغم من أن هذه النتيجة جاءت مغايرة، لترفض هذه الفرضية، إلا أنها تفسر في ضوء شركة نماء محل الدراسة، أنها تركز أولوياتها على الكفاءة التشغيلية أكثر من الابتكار الرقمي، وتختلف هذه النتيجة على ما توصل إليه عدد من الباحثين مثل (علي، 2025 ؛ حداوي وآخرون، 2024) إذ أثبت بأن هناك أثر إيجابي للقيادة الرقمية في الابتكار الرقمي على الأداء الوظيفي، ويعزى هذا الاختلاف إلى تباين طبيعة القطاعات محل الدارسة. إذ ركزت دراستنا على القطاع ذو الأولويات التشغيلية.

وأخيرًا تُرفض الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في تحقيق الأداء الوظيفي في شركة نماء بسلطنة عمان. وبالتالي، لا يمكن قبول فرضية العدم بصيغتها المطلقة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الرقمية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في شركة نماء بسلطنة عُمان كما يلي:

تعزيز تبنى ممارسات القيادة الرقمية داخل المؤسسة من خلال تطوير قدرات القادة في التمكين الرقمي، وتعزيز المواطنة الرقمية، توطيد ثقافة التعلم الرقمي وربط الرؤية والاستراتيجية الرقمية بالأهداف التشغيلية لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

توسيع نطاق التمكين الرقمي للموظفين من خلال إتاحة الصلاحيات الرقمية بشكل أوسع وتوفير الأدوات الرقمية والمنصات الإلكترونية اللازمة مع تقديم الدعم الفني والإداري، مما يعزز ويرفع من الاستقلالية وكفاءة الأداء.

تنمية سلوكيات المواطنة الرقمية لدى الموظفين من خلال البرامج التوعوية والتدريبية المسؤولة في استخدام التقنيات الرقمية والالتزام الرقمي والتعاون الفعال في بيئة العمل.

تأصيل ثقافة التعلم الرقمي المستمر عبر المنصات الرقمية وتوفير برامج تدريبية إلكترونية، وتشجيع الموظفين على المبادرة في تبادل المعارف الرقمية بينهم بما يساعد على رفع الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي.

ضرورة وضوح الرؤية والاستراتيجية الرقمية للمؤسسة لدى الموظفين وربطها بخطط تنفيذية قابلة للقياس، وإشراك الموظفين في فهم الأهداف الرقمية.

العمل على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتمكين الرقمي وعدم الاكتفاء بتبنيه بصورة شكلية فقط، وذلك من خلال تدعيم البيئة بالحوافز وتوفير الموارد والتشجيع على المبادرات الرقمية، حتى يصبح من ضمن الممارسات المؤثرة على الأداء

المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات خدمية أو حكومية أخرى بسلطنة عُمان؛ للمقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية.

دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية ومتغيرات تنظيمية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع المؤسسي.

دراسة دور التحول الرقمي كمتغير وسيط أو معدل في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

إجراء دراسات نوعية للتعمق في فهم ممارسات القيادة الرقمية وتحديات تطبيقها في بيئات العمل المختلفة.

تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية الإبداع الفردي للموظفين، وبرامج تطويرية لمهارات القيادة الرقمية لدى المديرين لضمان انتقال أثر القيادة الرقمية إلى الأداء الفعلي.

المراجع:

أولًا: المراجع العربية

أبو بكر، أحمد فوزي والسويطي، شبلي إسماعيل مرشد .(2024) .أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين "وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي أنموذجًا". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية.192–162 .(21) 9 .

Abu Bakr, Ahmed Fawzi, & Al-Sweiti, Shibli Ismail Murshid. (2024). The impact of digital leadership practices on improving institutional performance in Palestine: The Ministry of Telecommunications and Digital Economy as a model. Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research, 9(21), 162–192.

الجهني، ود بنت طلال، وطيبة، حسن بن عبد القادر. (2023). القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة. مجلة عالم التربية، (81)، 84–1

Al-Juhani, Wud bint Talal, & Taibah, Hassan bin Abdul Qadir. (2023). Digital leadership and its impact on institutional excellence: A field study of employees of the Ministry of Hajj and Umrah in Makkah. World of Education Journal, (81), 1–84.

جافو، مي نزيه، والحربي، تهاني إبراهيم الأحمدي. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية .المجلة العربية للنشر العلمي، (77)، 477–506

Jafo, Mai Nazih, & Al-Harbi, Tahani Ibrahim Al-Ahmadi. (2025). The impact of digital transformation on employee performance: A field study of administrative employees at the Ministry of Justice in Jeddah, Saudi Arabia. Arab Journal for Scientific Publishing, (77), 477–506.

الجبرية، عائشة بنت بدر بن هلال والمنوري، زليخا واليحمدي، حمد (2025) .تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف .(10–5) مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والنفسية.520–481 .(10) 7 .

Al-Jabriyah, Aisha bint Badr bin Hilal, Al-Manwari, Zulaikha, & Al-Yahmadi, Hamad. (2025). The impact of digital leadership practices of school principals in Muscat Governorate, Oman, on developing the job performance of teachers of grades 5–10. Journal of the Faculty of Education for Educational and Psychological Sciences, 7(10), 481–520.

الحربي، حبيب بن جابر .(2025) .أثر القيادة الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض: دراسة مسحية .المجلة العلمية التجارة والتمويل.209–174 .(3) 45 .

Al-Harbi, Habib bin Jaber. (2025). The impact of digital leadership on developing job performance in government agencies in Riyadh: A survey study. Scientific Journal of Commerce and Finance, 45(3), 174–209.

السنباني، عامر عبد الوهاب علي .(2025) .تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية .مجلة الآداب.244–209 .(3) 13 .

Al-Sanbani, Amer Abdulwahab Ali. (2025). The impact of digital leadership on achieving strategic success: A field study of the views of a sample of administrative leaders at the

Yemeni Public Telecommunications Corporation. Journal of Arts, 13(3), 209–244.

الفهداوي، محمد عادل محمد. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، 241–256

Al-Fahdawi, Mohammed Adel Mohammed. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational brilliance: An analytical study of the views of a sample of administrative leaders in Iraqi mobile telecommunications companies. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 14(2), 241–256.

الكندية، لطيفة بنت عبد الله بن علي والعبري، أحمد بن عبد الله بن محمد والفواعير، أحمد محمد جلال .(2024) .درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الرقمية أثناء جائحة كورونا (COVID-19) في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم .مجلة تطبيق القيادة الرقمية.85–78 .(2) 1 .

Al-Kindiyah, Latifa bint Abdullah bin Ali, Al-Abri, Ahmed bin Abdullah bin Mohammed, & Al-Fawair, Ahmed Mohammed Jalal. (2024). The extent to which school principals applied digital leadership during the COVID-19 pandemic in Oman from their own perspectives. Journal of Digital Leadership Application, 1(2), 78–85.

حداوي، أميرة هاتف ومسلم، ضرغام علي ومحمد، صفاء تايه (2024) .القيادة الرقمية ودورها في تعزيز سلوك الأمن السيبراني في المنظمات: دراسة تحليلة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في النجف الأشرف .مجلة العلوم الإنسانية والتربيعية.(1) 5 .

Haddawi, Amira Hatif, Muslim, Dirgham Ali, & Mohammed, Safaa Tayeh. (2024). Digital leadership and its role in enhancing cybersecurity behavior in organizations: An analytical study of a sample of employees in private banks in Najaf. Journal of Humanities and Educational Sciences, 5(1).

محمد عباس، محمد حسين والحسناوي، حسين حريجة ومحمد، يزن سالم .(2024) تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط .المجلة الريادية للمالية والأعمال–72 .(2) 5 . 94.

Mohammed Abbas, Mohammed Hussein, Al-Hasnawi, Hussein Huraija, & Mohammed, Yazan Salem. (2024). The impact of digital leadership on individual work performance: The moderating role of knowledge-sharing behavior: An exploratory analytical study of the views of a sample of faculty members at private universities and colleges in the Middle Euphrates region. Al-Riyadah Journal of Finance and Business, 5(2), 72–94.

عساف، حنان عبيد الله عقلة .(2023) .دور التحول الرقمي في التعليم في تطوير الثقافة الرقمية لدى طالبات المدارس الحكومية والمعوقات التي تواجههن من وجهة نظر معلماتهن .دراسات :العلوم التربوية.476–463 .(2) 50 .

Assaf, Hanan Obaidullah Oqlah. (2023). The role of digital transformation in education in developing digital culture among female public-school students and the obstacles they face from their teachers' perspectives. Dirasat: Educational Sciences, 50(2), 463–476.

عطية، ناديه يسري محمد وزكي، ميرفت سمير .(2026) .الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين النضج الرقمي

والمرونة التنظيمية بالتطبيق على قطاع البنوك في مصر .مجلة البحوث المالية والتجارية.453–380 .(1) 27 .

Atiya, Nadia Yousri Mohammed, & Zaki, Mervat Samir. (2026). The mediating role of digital leadership in the relationship between digital maturity and organizational agility: An application to the banking sector in Egypt. Journal of Financial and Commercial Research, 27(1), 380–453.

علي، شيماء فوزي إبراهيم .(2025) .القيادة الرقمية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة التضامن الاجتماعي .مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية.100–61 .(4) 22 .

Ali, Shaimaa Fawzi Ibrahim. (2025). Digital leadership as a mechanism for achieving institutional excellence at the Ministry of Social Solidarity. Journal of the Future of Social Sciences, 22(4), 61–100.

كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان: تصور مقترح. المجلة التربوية، جامعة سوهاج – كلية التربية، 100(100)، 135–228.

Kamal, Hanan Al-Badri, & Mahmoud, Hanan Abdulsattar. (2022). Digital leadership as an approach to enhancing organizational agility among academic leaders at Aswan University: A proposed framework. Educational Journal, Sohag University, Faculty of Education, 100(100), 135–228.

منتصر، هالة علي حواش .(2024) .آليات مقترحة لتفعيل القيادة الرقمية بالجامعات المصرية – دراسة نظرية .مجلة الإدارة التربوية .929–979 .(44) .

Montaser, Hala Ali Hawwash. (2024). Proposed mechanisms for activating digital leadership in Egyptian universities: A theoretical study. Journal of Educational Administration, (44), 929–979.

نوري، رهج محمد، ومحمد، بهيجان إبراهيم. (2022). انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كوردستان – العراق .مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 10(1)، 160–177

Nouri, Rahaj Mohammed, & Mohammed, Bahijan Ibrahim. (2022). Implications of digital leadership for job performance: An exploratory study in academic departments at several universities in the Kurdistan Region of Iraq. Humanities Journal of University of Zakho, 10(1), 160–177.

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات .(2025) .البرنامج الوطني للتحول الرقمي الحكومي "تحوُّل" (2021–2025): المسارات التنفيذية والمستهدفات .سلطنة عُمان. مسترجع من موقع وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات.

Ministry of Transport, Communications and Information Technology. (2025). National Government Digital Transformation Program “Tahawul” (2021–2025): Implementation tracks and targets. Sultanate of Oman. Retrieved from the Ministry of Transport, Communications and Information Technology website.

ثانيا: المصادر الإنجليزية

Alrashidi, H., Bomozah, E. A., & Almutairi, T. S. (2025). Impostor phenomenon among nursing leaders: Socio-demographic predictors and its impact on innovative work behavior. BMC Nursing, 24(1), 732.

Alafoo, A., Mohamed, Z. M., Yusuf, A. M., Mubarak, H., Alaradi, S., & Al Malali, A. (2024). Occupational stress risk and its impact on job performance: A cross-sectional study. Cureus, 16(12), e7598

Chang, X., et al. (2024). Digital leadership capability and environmental performance: The role of digital technology alignment and digital innovation. Journal of Organizational and Digital Innovation, 15(2), 110-1353.

Elsawy, Mahmoud Mohamed & Abu-Alhaija, Ahmed Saif (2026). The Effect of Innovation and Adaptive Digital Leadership on Employee Performance in Egypt: The Mediating Role of Technical Self-Efficacy. MDPI. 1–29.

Mamdouh, Ahmed, Adel, Riham, Khourshed, Nevien & Ragheb, Mohamed A. (2025). Impact of Digital Leadership on Employee Performance with Mediation Roles of Digital Self-Efficacy and Employee Motivation. Business Ethics and Leadership. 9 (3). 109–129.

Nasir, Jawaria, Ibrahim, Rashidah M., Sarwar, Muhammad Arslan, Sarwar, Binesh, Al-Rahmi, Waleed Mugahed, Alturise, Fahad, Al-Adwan, Ahmad Samed & Uddin, Mueen (2022). Impact of Digital Leadership on Organizational Performance. Frontiers in Psychology.

Ongel, Volkan, Gunsel, Ayşe, Gencer Celik, Gulsah, Altındag, Erkut & Tatlı, Hasan Sadık (2024). Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens. Behavioral Sciences. 14 (1). Article 3.

Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, *11*(1), 67-76.

Alshourah, S.M., Shahab, M.A. (2026). The Impact of Leadership Styles and Technology on Creative Behavior in Banks: An Empirical Study from the Perspective of Administrative Employees. In: Al-Ramahi, N., Musleh Al-Sartawi, A.M.A., Kanan, M. (eds) Artificial Intelligence in the Digital Era. Studies in Systems, Decision and Control, vol 594. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89771-9_187

Alshourah, S., Altawalbeh, M., Mansour, M., Al Haraisa, Y., & Al-Kharabsheh, A. (2023). Digital strategic orientation and firm's performance: the moderating effect of environmental uncertainty. *Polish Journal of Management Studies*, *28*.

Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. Jurnal Ekonomi, 12(2), 1671–1677.

Wang, Yongkang, Park, Jonghyuk & Gao, Qi (2025). Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person–job fit. Frontiers in Psychology. 16. Article 1492264.

Zupancic, Tadeja, Verbeke, Johan, Achten, Henri & Herneoja, Aulikki (n.d.). Digital Leadership. eCAADe Community.