

The Effect of Digital Leadership on Employee Commitment: A Case Study at the University of Tabuk (2025)

أثر القيادة الرقمية على التزام الموظفين: دراسة حالة في جامعة تبوك (2025)

Najoud Awad Alenazi^{1*}

¹ Master's Degree in Human Resource Management, School of Leadership, University of Tabuk, Saudi Arabia.

* Corresponding Author: Najoud Al-Anazi (mm4915@hotmail.com)

نجود عواد العنزي^{1*}

¹ ماجستير في إدارة الموارد البشرية - مدرسة القيادة في جامعة تبوك - السعودية.

*الباحث المراسل: نجود العنزي (mm4915@hotmail.com)



This file is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/10/16

Revised

مراجعة البحث

2025/9/30

Received

استلام البحث

2025/9/7

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2026.16.1.3>

Abstract:

Objectives: This study aims to examine the impact of digital leadership with its dimensions (digital vision, digital culture, digital governance, digital technology, digital capabilities, digital innovation, and digital experience) on organizational commitment with its dimensions (affective commitment, continuance commitment, and normative commitment) among employees of University of Tabuk in Saudi Arabia.

Methods: The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the main tool for data collection, targeting a random sample of (351) employees from the University of Tabuk.

Results: The findings revealed that both digital leadership and organizational commitment were reported at high levels. Moreover, the results demonstrated a statistically significant effect of digital leadership in all its dimensions on organizational commitment, indicating that strengthening digital leadership practices directly enhances affective, continuance, and normative commitment among university employees.

Conclusions: The study recommends investing in digital capabilities and innovation, adopting leadership policies that foster a digital culture, and encouraging employees to adapt to the requirements of digital transformation. Additionally, it emphasizes the importance of creating a stimulating digital university environment that fosters organizational commitment and contributes to enhancing the overall performance of the University of Tabuk.

Keywords: Digital Leadership; Organizational Commitment; Digital Innovation; Digital Transformation; University of Tabuk; Saudi Arabia.

الملخص:

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الحوكمة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، القدرات الرقمية، الابتكار الرقمي، التجربة الرقمية) على الالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) لدى موظفي جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (351) موظفًا من جامعة تبوك.

النتائج: توصلت النتائج إلى أن مستوى القيادة الرقمية والالتزام الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة. كما أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بجميع أبعادها على الالتزام الوظيفي، حيث تبين أن تطوير ممارسات القيادة الرقمية يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستويات الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري لدى العاملين.

الخلاصة: أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في القدرات الرقمية والابتكار الرقمي، وتبني سياسات قيادية تدعم الثقافة الرقمية وتشجع الموظفين على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي. كما أوصت بتهيئة بيئة عمل جامعية رقمية محفزة تعزز من الالتزام الوظيفي وتسهم في رفع كفاءة أداء جامعة تبوك.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية؛ الالتزام الوظيفي؛ الابتكار الرقمي؛ التحول الرقمي؛ جامعة تبوك؛ السعودية.

الاستشهاد

Citation

العنزي، نجود. (2026). أثر القيادة الرقمية على التزام الموظفين: دراسة حالة في جامعة تبوك (2025). *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 16 (1), 25-42.

Alenazi, N. A. (2026). The Effect of Digital Leadership on Employee Commitment: A Case Study at the University of Tabuk (2025). *Global Journal of Economics and Business*, 16(1), 25-42. <https://doi.org/10.31559/GJEB2026.16.1.3> [In Arabic]

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر ثورة رقمية هائلة انعكست آثارها على مختلف المنظمات الإدارية، نتيجة لعوامل العولمة والتطور المتسارع في نظم المعلومات والاتصالات محليًا ودوليًا. فقد أتاح هذا التطور ربط المؤسسات ببعضها البعض عبر تقنيات متقدمة تجاوزت الأساليب الإدارية التقليدية، مما جعل التكيف مع البيئة الرقمية ضرورة استراتيجية لنجاح أي مؤسسة في تحسين أداؤها وتعزيز التزام موظفيها. وتبرز القيادة الرقمية كأحد أبرز التحديات المعاصرة التي تستلزم من المؤسسات تحديث هياكلها التنظيمية واللوجستية لمواكبة التحول الرقمي وتعزيز قدرتها التنافسية (السميرات، 2023، ص 191).

ويُعد التحول الرقمي من الركائز الجوهرية للتطور الإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، بفضل الدور الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبسيط العمليات ورفع كفاءتها (علي، 2023، ص 450). غير أن هذا التحول لا يخلو من التحديات التي تتطلب من المؤسسات التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتبني نماذج عمل مرنة تستجيب للتغيرات السريعة. كما يستلزم امتلاك رؤية استراتيجية رقمية واضحة، وتوظيف أدوات تقنية حديثة تعزز الأداء المؤسسي (رابعي، 2022، ص 98).

وفي هذا السياق، تُعد القيادة الرقمية مدخلًا أساسيًا لقيادة التغيير والتحول، إذ تسهم في توجيه سلوك الموظفين، وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع، وتمكين المؤسسات من الانتقال من الأنماط التقليدية إلى بيئات عمل قائمة على المعرفة والتكنولوجيا (ثاني، 2023).

وتواجه الجامعات، ومن بينها جامعة تبوك، تحديات كبيرة في المحافظة على التزام موظفيها وتحفيزهم على تحقيق مستويات أداء عالية، حيث يُعد الالتزام الوظيفي عنصرًا محوريًا في ضمان جودة التعليم والبحث العلمي. وقد أثبتت الدراسات أن أساليب القيادة التقليدية لم تعد كافية لمواجهة تحديات العصر الرقمي، بينما توفر القيادة الرقمية حلولًا مبتكرة تعزز من ولاء الموظفين وانتماؤهم المؤسسي (مصلح، 2021، ص 231-232). ومن ثم، فإن تبني القيادة الرقمية يُسهم في تحسين التواصل، وتفعيل المشاركة في صنع القرار، وتحفيز الموظفين وتقدير إنجازاتهم، وتوفير فرص التطوير المهني (الشمري، 2023).

وانطلاقًا من رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أولت أهمية كبيرة للتحول الرقمي في التعليم العالي، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة الرقمية على التزام الموظفين بجامعة تبوك، باعتبارها تجربة رائدة في مجال التحول الرقمي.

مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات السعودية، في إطار رؤية المملكة 2030، إلى تبني أفضل الممارسات العالمية لتعزيز أداؤها وتطوير بيئاتها الأكاديمية والإدارية. وقد اتجهت نحو اعتماد القيادة الرقمية كمدخل رئيسي لتحقيق هذه الأهداف، غير أن ذلك يثير تساؤلات جوهرية حول مدى تأثير هذا النمط القيادي على التزام الموظفين.

وعليه، تتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في التساؤل: ما مدى تأثير القيادة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى تأثير الكفاءة الرقمية على التزام الموظفين؟
- ما مدى تأثير البصيرة الرقمية على التزام الموظفين؟
- ما مدى تأثير الثقافة الرقمية على التزام الموظفين؟
- ما مدى تأثير الاستراتيجية الرقمية على التزام الموظفين؟
- ما مدى تأثير الرؤية الرقمية على التزام الموظفين؟
- ما مدى تأثير القدرات الرقمية على التزام الموظفين؟
- ما مدى تأثير الشبكات الرقمية على التزام الموظفين؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تُمثل القيادة الرقمية ظاهرة حديثة نسبيًا، والدراسة الحالية تسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بها.
- تعزز هذه الدراسة الإطار النظري لعلم الإدارة عبر اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية والالتزام الوظيفي في السياق الجامعي.
- تساهم النتائج في إثراء المعرفة حول قيادة الفرق في بيئة رقمية متغيرة.
- تسلط الضوء على دور القيادة الرقمية في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا والانتماء الوظيفي.

الأهمية العملية:

- تُمكن النتائج من تحسين ممارسات القيادة في جامعة تبوك بما يعزز من التزام الموظفين.
- تساعد على خلق بيئة عمل مبتكرة محفزة للإبداع والإنتاجية.
- تقدم توصيات عملية لتطوير مهارات القيادات الجامعية في التعامل مع الأدوات الرقمية.
- تدعم صناع القرار بمعلومات تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية في بيئة رقمية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على أثر القيادة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.
- قياس أثر كل من أبعاد القيادة الرقمية (الكفاءة، البصيرة، الثقافة، الاستراتيجية، الرؤية، القدرات، الشبكات) على الالتزام.
- تقديم توصيات عملية لتطوير مهارات القادة في ضوء التحولات الرقمية.
- المساهمة في إثراء الأدبيات العربية بمجال القيادة الرقمية وربطها بالتزام الموظفين.

حدود الدراسة:

- الموضوعية: تركز على أثر القيادة الرقمية في التزام الموظفين بجامعة تبوك.
- الزمانية: تغطي البيانات المجمعة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 1445هـ / 2024م.
- المكانية: تنحصر في جامعة تبوك.
- البشرية: تقتصر على عينة من موظفي الجامعة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: مفاهيم القيادة الرقمية

يشهد العالم اليوم طفرة تكنولوجية غير مسبوقة شملت مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك بيئات العمل. فقد أسهمت تقنيات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية في إعادة تشكيل العمليات التشغيلية والإدارية للمؤسسات. ومن ثم، برزت الحاجة إلى نمط جديد من القيادة يتسم بالمرونة والكفاءة في توظيف هذه التقنيات، وهو ما يُعرف بالقيادة الرقمية (محمود، 2022، ص 165).

• تعريف القيادة الرقمية

تعددت تعريفات القيادة الرقمية نظرًا لتعدد زوايا النظر إليها، غير أنها تتفق على كونها منهجًا قياديًا يستثمر الإمكانيات التكنولوجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ومن وجهة نظر (العاظمي، 2022، ص 576)، فقد عرفها على أنها: "مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تمكن القادة من توظيف التكنولوجيا لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية". أما (Zhong, 2016) فرأت أن القيادة الرقمية تشير إلى "التحول في دور القائد في العصر الرقمي، مع التركيز على القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية". بينما يُشير (Sheninger, 2014) إلى أنها "القدرة على استشراف التغيرات المستقبلية عبر التكنولوجيا وتسخير الأدوات الرقمية بشكل استراتيجي لتحسين مخرجات المؤسسة". أما (Carvalho وآخرون، 2022) فيرونها بأنها "استخدام التطبيقات والأدوات الرقمية لإنجاز الوظائف الإدارية الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة".

وعليه وبناءً على ما سبق من تعريفات، فيمكن صياغة تعريف إجرائي للقيادة الرقمية على أنها: "القدرة على التأثير الإيجابي في أداء الأفراد واستثمار الأدوات الرقمية لتحقيق التغيير والتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتسارعة".

• أهمية القيادة الرقمية

تكتسب القيادة الرقمية أهمية استراتيجية كونها تمثل أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في ظل التحولات التكنولوجية. وتكمن أهميتها في:

1. رفع الكفاءة والإنتاجية عبر أتمتة المهام وتحسين سير العمليات.
2. تعزيز جودة التعليم والتدريب في المؤسسات الأكاديمية (صفحي، 2024، ص 100).
3. تسهيل التواصل وتبادل المعلومات داخليًا وخارجيًا.
4. مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل وتقديم حلول مبتكرة للتحديات (الرقب، 2022، ص 9). إضافة إلى ذلك، تسهم القيادة الرقمية في تحسين تجربة العملاء، وتعزيز التعاون بين الفرق، ورفع جودة الخدمات، مما يجعلها فلسفة إدارية متكاملة وليست مجرد أداة تقنية.

• أهداف القيادة الرقمية

تسعى القيادة الرقمية إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها:

1. تحسين كفاءة العمليات من خلال أتمتة المهام المتكررة واستخدام التحليلات الرقمية في دعم القرارات.
 2. تعزيز الابتكار عبر تطوير نماذج أعمال جديدة وتحسين العمليات الداخلية.
 3. تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر جودة وتخصيصًا.
 4. جذب المواهب والاحتفاظ بها بفضل بيئات العمل الرقمية المرنة.
 5. التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا (العاظمي، 2022، ص 587-588).
- إضافة للأهداف السابقة؛ فيرى (عيسى، 2023، ص 358) أن القيادة الرقمية تساهم في تقديم عدد من الفوائد الأخرى مثل:
1. تحسين الإنتاجية، والتي تمكن من إنجاز المزيد من العمل في الوقت القليل.

2. زيادة الأرباح، والتي تتم من خلال تعزيز الابتكار وتحسين تجربة العملاء.
3. خلق بيئة عمل إيجابية، وتكون من خلال تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع.

• أبعاد القيادة الرقمية

تشمل القيادة الرقمية عدة أبعاد أساسية تحدد ممارساتها، أهمها:

1. الكفاءة الرقمية: امتلاك المعرفة والقدرة على توظيف الوسائط الرقمية بفاعلية (عيسى، 2023، ص 357).
2. البصيرة الرقمية: توظيف البيانات الرقمية في اتخاذ قرارات استراتيجية (محمود، 2022، ص 171).
3. الثقافة الرقمية: ترسيخ قيم التعاون والابتكار والتكيف مع التغيير (محمد، 2022، ص 246).
4. الاستراتيجية الرقمية: وضع خطط ورؤى رقمية تدعم أهداف المؤسسة (الجدوع، 2023، ص 119).

• عناصر القيادة الرقمية

تتجسد القيادة الرقمية في أربعة عناصر رئيسية:

1. الرؤية الرقمية.
2. التنمية المهنية للأفراد.
3. القدرات الرقمية.
4. توليد الشبكات الرقمية.

• سمات القيادة الرقمية

يتسم القائد الرقمي بخصائص مثل الرؤية الاستراتيجية، المهارات التقنية، مهارات التواصل، الإبداع، والقدرة على حل المشكلات (سليمان، 2023، ص 192).

• مراحل تطبيق القيادة الرقمية

تمر عملية تطبيق القيادة الرقمية بأربع مراحل:

1. التقييم.
2. التخطيط.
3. التنفيذ.
4. التقييم والمتابعة (العماري، 2022، ص 207).

• معوقات القيادة الرقمية

قد تواجه المؤسسات معوقات بشرية (مثل مقاومة التغيير)، أو تنظيمية (هياكل تقليدية)، أو فنية (ضعف البنية التحتية)، أو خارجية (غياب بيئة أعمال رقمية داعمة). ويمكن تجاوز هذه التحديات عبر الاستثمار في التدريب، وإعادة هيكلة العمليات، وتعزيز الثقافة الرقمية.

ثانيًا: الالتزام الوظيفي

يُعد الالتزام الوظيفي ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات، إذ يعكس درجة ولاء الموظف لمنظمته ورغبته في بذل الجهد لتحقيق أهدافها. ويتجلى في السلوكيات الإيجابية كالمثابرة والتفاني والتعاون مع الزملاء، مما يساهم في رفع الأداء والإنتاجية وتقليل معدلات الدوران.

• تعريف الالتزام الوظيفي

تتعدد تعريفات الالتزام الوظيفي بين كونه شعورًا بالولاء والانتماء، أو درجة من التطابق بين الفرد وقيم المؤسسة، أو علاقة تبادلية بين الموظف والمنظمة. وبناءً على ذلك، يمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: "مدى ارتباط الفرد بمؤسسته واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، مدفوعًا بالانتماء والقيم والرضا الوظيفي".

• أهمية الالتزام الوظيفي

تبرز أهمية الالتزام الوظيفي في كونه مؤشرًا رئيسيًا لفعالية المؤسسة، حيث يساهم في:

1. رفع الإنتاجية.
2. تقليل الغياب ودوران الموظفين.
3. تعزيز الرضا الوظيفي.
4. دعم الاستقرار التنظيمي.

• أهداف الالتزام الوظيفي

من أبرز أهدافه:

1. تعزيز الإنتاجية.
2. تحقيق الاستقرار وتقليل تكاليف التوظيف.

3. تحسين رضا الموظفين.
4. تعزيز الابتكار والإبداع.
5. بناء سمعة إيجابية للمؤسسة.

● محددات الالتزام الوظيفي

تشمل المحددات:

1. توفر فرص عمل بديلة.
2. الإثراء الوظيفي.
3. توافق مصالح الموظف مع المنظمة.
4. ملائمة القيم المشتركة.

● أبعاد الالتزام الوظيفي

1. الالتزام المعياري: شعور بالواجب والمسؤولية الأخلاقية تجاه المؤسسة.
2. الالتزام المستمر: ارتباط الموظف بمؤسسته نتيجة الفوائد المتحققة وصعوبة تركها.
3. الالتزام العاطفي: شعور الموظف بالفخر والانتماء للمؤسسة ورغبته في بذل المزيد.

● العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي

تنقسم إلى:

1. عوامل خارجية: مثل ظروف سوق العمل.
2. خصائص الفرد: كالعمر والتعليم.
3. خصائص الوظيفة: مثل التنوع أو درجة التوتر.
4. عوامل داخلية: كالأجور والقيادة (الضلاعين، 2018، ص 8).

● الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي

يسهم الالتزام في تحسين الأداء والرضا والإنتاجية، ويقلل من الغياب والتكاليف، لكنه قد يقود أحياناً إلى ضغوط نفسية أو مقاومة للتغيير إن لم يُدار بفعالية.

الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة الرقمية وإبراز النماذج النظرية والتطبيقية التي طُرحت لقياس أثرها في البيئات المؤسسية المختلفة، بما يمكن من فهم الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات وكيفية ارتباطها بمتغيرات مثل الأداء الوظيفي، التميز المؤسسي، أو الالتزام التنظيمي، إضافة إلى تصميم نموذج بحثي متكامل مستند إلى نتائج تلك الدراسات، بحيث يراعي دمج أبرز الأبعاد المتكررة والمثبتة علمياً، وفي الوقت ذاته يستجيب لتساؤلات هذه الدراسة الحالية ويقدم إطاراً نظرياً قادراً على تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والالتزام الوظيفي في جامعة تبوك.

أولاً: نماذج الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة القيادة الرقمية من زوايا متعددة، وتباينت أهدافها وأدواتها البحثية وسياقاتها التطبيقية. يمكن تلخيص أهم النماذج كما يلي:

- دراسة الشمراني، والعمري (2023): والتي كانت بعنوان "أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإقناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج الأثر الإيجابي لجميع الأبعاد على التميز المؤسسي، أما أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة فكانت، تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل، إضافة إلى تعزيز كل من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي. وما يميز هذه الدراسة بأنها ركزت على التميز المؤسسي كمتغير تابع، والدراسة الحالية ركزت على الالتزام الوظيفي، وتم إجراء هذه الدراسة على هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، والدراسة الحالية تُجرى في جامعة تبوك، كما أن هذه الدراسة لم تتناول جانب الالتزام أو الدوافع السلوكية للموظفين.
- دراسة العلياني (2022): والتي كانت بعنوان "معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: تصور مقترح"؛ هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في المملكة العربية السعودية، وتم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسات إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي، وأوصت هذه الدراسة بالتأكيد على الاستفادة من التصور المقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. هذه الدراسة هدفت إلى تصور لمعايير القيادة الرقمية،

والدراسة الحالية تقيس أثر القيادة الرقمية على الالتزام فعليًا، ولم تتناول هذه الدراسة أي متغير تابع مثل الالتزام أو الأداء، كما أن هذه الدراسة؛ دراسة تصورية نظرية بينما الدراسة الحالية ميدانية تطبيقية.

- دراسة الفهداوي (2022): بعنوان: "دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية": هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الرقمية (الكفاءة، البصيرة، الثقافة، الاستراتيجية) في تحقيق التألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات المبحوثة تؤدي دور حيوي في تألق الشركة، وأما أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة فتمثلت بضرورة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة في العمل بنمط القيادة الرقمية في إطارها الاستراتيجي، ركزت هذه الدراسة على التألق التنظيمي والدراسة الحالية ركزت على الالتزام الوظيفي، تم إجراء هذه الدراسة على شركات الاتصالات العراقية، وهذا يعني أنها تمت في قطاع تجاري، والدراسة الحالية في قطاع أكاديمي عام، ولم تتناول هذه الدراسة الجوانب السلوكية المرتبطة بولاء الموظف.
- دراسة مهيب وحاقة (2023) بعنوان: "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية": في هذه الدراسة؛ تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة، كما تؤكد الدراسة على أهمية المرونة داخل المؤسسة، وتعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع بيئة المؤسسة، ويتعين على المنظمات ومع تطورات العصر التحديث المستمر، ويجب إعادة ابتكار أساليب عمل جديدة، وهنا القيادة الرقمية ستكسب المنظمة القوة والسرعة في التكيف، تناولت هذه الدراسة المرونة التنظيمية كأثر، والدراسة الحالية تركز على الالتزام الوظيفي، كما تناولت هذه الدراسة القيادة الرقمية من منظور استراتيجي تنظيمي، والدراسة الحالية تركز على البعد السلوكي للموظف.

- دراسة الفارس، وبني خالد (2022) بعنوان: "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي المستشفيات الكويتية، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلية، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في المستشفيات الكويتية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية في ظل عناصرها الأساسية في بيئة العمل. وكذلك الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية على أداء الموظفين من أجل الحصول على أثر عملي، درست هذه الدراسة الأداء الوظيفي ودراسي الحالية تهتم بالالتزام الوظيفي، وتمت الدراسة في القطاع الصحي الكويتي، والدراسة الحالية في القطاع الأكاديمي السعودي، ولم يتم تناول الالتزام المؤسسي كجانب نفسي أو سلوكي في هذه الدراسة.

- دراسة الحارثي (2022) بعنوان "دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم السعودية- تعليم الطائف": هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج، واستندت الدراسة على فرضية البحث البديلة المتجهة لتفسير علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحديد اتجاهها، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها وطبقته على عينة عشوائية بسيطة من قادة إدارات وأقسام تعليم الطائف، وتم استخدام أداة المقابلة الشخصية شبه المقتنة، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين دور القيادة الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم تعزى لنموذج التعليم المدمج من وجهة نظر القادة أنفسهم، ركزت الدراسة على التعليم المدمج والميزة التنافسية، والدراسة الحالية تركز على الالتزام الوظيفي، كما هدفت الدراسة إلى تطوير النموذج التعليمي، وليس سلوك الموظف أو التزامه، كما استخدمت المقابلة الشخصية، والدراسة الحالية تعتمد على الاستبانة الإحصائية.

- دراسة نوري، ومهيجان (2022) بعنوان "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان-العراق": تناول البحث العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في جامعات إقليم كردستان العراق، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والمقررين في الجامعة، وأيضًا تم اختبار الفرضيات باستخدام الاستبانة وبرامج التحليل الإحصائي، وتوصلت هذه الدراسة بضرورة الاستفادة من نموذج العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في الأقسام العلمية بجامعات إقليم كردستان العراق، تم إجراء هذه الدراسة بإقليم كردستان العراق وهي مختلفة ثقافيًا وتنظيميًا عن جامعة تبوك، ولم تتطرق هذه الدراسة إلى جوانب الالتزام المعياري والعاطفي والاستمراري على عكس الدراسة الحالية.

- دراسة أمبارك، والعبيدي (2021) بعنوان "الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء": هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، الاستمراري) في تعزيز أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء، تم استخدام استبيان بعد جمع عينات من جميع العاملين في مصنع أعلاف البيضاء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه ولغايات تعزيز أداء العاملين يجب الانتباه لموضوع الالتزام التنظيمي من قبل صناع القرار، كما أوصت الدراسة بأنه من أجل تعزيز أداء العاملين يجب على صناع القرار الانتباه إلى موضوع الالتزام التنظيمي، ركزت هذه الدراسة على الالتزام الوظيفي كمتغير مستقل وفي الدراسة الحالية الالتزام الوظيفي متغير تابع، كما لم تتناول هذه الدراسة القيادة الرقمية مطلقًا، وتم إجراء هذه الدراسة في مصنع أعلاف البيضاء وهو قطاع صناعي، والدراسة الحالية في القطاع الأكاديمي السعودي، ولا يوجد علاقة مباشرة بين القيادة الرقمية والالتزام في هذه الدراسة وهو ما يتم دراسته في هذه الدراسة.

- دراسة (Mohammed, 2023): فحصت تأثير أنماط القيادة (التحويلية، الحرة، المعاملاتية) على التزام الموظفين في جامعة بحر دار بإثيوبيا، وأوصت الدراسة بأن سلوكيات القيادة التحويلية والمعاملاتية يمكن أن تلعب دورًا رئيسيًا في تطوير وتحسين التزام الموظفين في جامعة بحر دار،

وتتشابه هذه الدراسة بالدراسة الحالية بأنها تتناول العلاقة بين القيادة والالتزام الوظيفي، وتختلف عن الدراسة الحالية باعتمادها أنماطاً قيادية تقليدية لا رقمية.

- دراسة (Wenwei Luo, 2024): طوّرت نموذجاً صينيّاً للقيادة الرقمية في مؤسسات الطفولة المبكرة (ACC): الموقف، الإدراك، القدرة، وأوصت الدراسة بأن يبدأ التدريب على القيادة الرقمية بالتركيز على السلوك والإدراك، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بالاهتمام ببناء إطار مفاهيمي للقيادة الرقمية، ولكنها تختلف باختلاف السياق الثقافي والمستوى التعليمي محل البحث.

ثانياً: تصميم نموذج الدراسة

استناداً إلى ما سبق، تم صياغة نموذج الدراسة الحالي بالاستفادة من الأبعاد الأكثر تكراراً واعتماداً في الأدبيات السابقة، مع تكييفها لتناسب مع سياق جامعة تبوك.

- المتغير المستقل (القيادة الرقمية): ويتضمن سبعة أبعاد رئيسية: (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الرؤية الرقمية، القدرات الرقمية، الشبكات الرقمية).
 - المتغير التابع (الالتزام الوظيفي): ويشمل ثلاثة أبعاد: (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي).
- ويمثل الشكل المقترح لنموذج الدراسة العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده، بما يتيح اختبار فرضيات البحث.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

- السياق: تركيزها على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، مما يمنحها بعداً ثقافياً ومؤسسياً فريداً.
- الموضوع: تركيزها على "الالتزام الوظيفي" بدلاً من الأداء أو المرونة أو الميزة التنافسية.
- المنهجية: اعتمادها تصميم دراسة حالة أكثر عمقاً، مع استخدام أدوات إحصائية متقدمة للتحليل.
- التطبيق: تقديم توصيات عملية موجهة خصيصاً لجامعة تبوك لتعزيز القيادة الرقمية وتحسين التزام الموظفين.

رابعاً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.
- الفرضيات الفرعية:

1. للكفاءة الرقمية أثر ذو دلالة إحصائية على التزام الموظفين.
2. للبصيرة الرقمية أثر ذو دلالة إحصائية على التزام الموظفين.
3. للثقافة الرقمية أثر ذو دلالة إحصائية على التزام الموظفين.
4. للاستراتيجية الرقمية أثر ذو دلالة إحصائية على التزام الموظفين.
5. للرؤية الرقمية أثر ذو دلالة إحصائية على التزام الموظفين.
6. للقدرات الرقمية أثر ذو دلالة إحصائية على التزام الموظفين.
7. للشبكات الرقمية أثر ذو دلالة إحصائية على التزام الموظفين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

سوف يتم عرض المنهجية التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي. بالإضافة إلى توضيح الإجراءات التي اتُبعت في تنفيذ الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج المستخدم، مروراً بمجتمع وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة وخصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستعملة للتحليل، والخطوات الإجرائية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة. يتيح هذا المنهج توصيف الظاهرة قيد الدراسة من خلال جمع بيانات كمية وكيفية، ومن ثم تحليلها لاستخلاص العلاقات والتأثيرات. ويتضمن:

- الوصف: تحديد ممارسات القيادة الرقمية في جامعة تبوك ورصد أبعادها وخصائصها.
- التحليل: اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية والتزام الموظفين وتقدير حجم تأثيرها على سلوكياتهم ومستويات أدائهم.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في جامعة تبوك، من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، والبالغ عددهم (2670) فرداً.

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة العينة العشوائية البسيطة لتمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الجامعة. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة

ستيفن طومسون كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) + p(1-p) \right]}$$

حيث:

- n: حجم العينة المطلوبة.
 - N: حجم المجتمع الكلي (2670).
 - Z: الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة 0.95 وتساوي 1.96.
 - d: نسبة الخطأ المسموح بها (0.05).
 - P: النسبة التقديرية لخاصية الدراسة (0.50).
- وبناءً على ذلك، بلغ حجم العينة (336) مفردة. تم اختيارهم عشوائياً، وتوزيع الاستبانة إلكترونياً عليهم، حيث استُردت جميعها صالحة للتحليل بنسبة استجابة 100%.

مصادر البيانات:

- البيانات الأولية: جُمعت من خلال الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا البحث.
- البيانات الثانوية: استُقيت من الأدبيات، المراجع العلمية، والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرقمية والالتزام الوظيفي.

أداة الدراسة:

أُعدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالاستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة مثل (الفهداوي، 2023؛ مهيبل وحاقة، 2022؛ نوري، 2022؛ أمبارك وجمعة، 2021؛ آل عزام، 2022).

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

1. البيانات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
2. محاور الدراسة:

○ المتغير المستقل (القيادة الرقمية): سبعة أبعاد.

- الكفاءة الرقمية (4 فقرات).
- البصيرة الرقمية (3 فقرات).
- الثقافة الرقمية (3 فقرات).
- الاستراتيجية الرقمية (4 فقرات).
- الرؤية الرقمية (4 فقرات).
- القدرات الرقمية (3 فقرات).
- الشبكات الرقمية (3 فقرات).

○ المتغير التابع (الالتزام الوظيفي): ثلاثة أبعاد.

- الالتزام المعيارى (4 فقرات).
- الالتزام المستمر (5 فقرات).
- الالتزام العاطفى (4 فقرات).

اعتمدت جميع الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي كما يوضحه الجدول (1).

جدول (1): أوزان الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الوزن	مدى المتوسط
موافق بشدة	5	4.20 – 5.00
موافق	4	3.40 – < 4.20
محايد	3	2.60 – < 3.40
غير موافق	2	1.80 – < 2.60
غير موافق بشدة	1	1.00 – < 1.80

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS.

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق، استخدم صدق الاتساق الداخلي عبر معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة ومحورها، وأظهرت النتائج أن جميع الارتباطات كانت موجبة وقوية (أكبر من 0.30)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً.

ثبات الأداة:

تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد. وقد تراوحت القيم بين (0.94 – 0.97)، وبلغ معامل الثبات الكلي 0.99، وهو ما يدل على درجة ثبات عالية جداً تجعل الأداة موثوقة للاستخدام.

جدول (2): معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

معامل ألفا	الوزن	البعد/المحاور
0.96	4	الكفاءة الرقمية
0.94	3	البصيرة الرقمية
0.96	3	الثقافة الرقمية
0.97	4	الاستراتيجية الرقمية
0.97	4	الرؤية الرقمية
0.97	3	القدرات الرقمية
0.96	3	الشبكات الرقمية
0.99	24	القيادة الرقمية ككل
0.97	4	الالتزام المعياري
0.97	5	الالتزام المستمر
0.97	4	الالتزام العاطفي
0.98	13	الالتزام الوظيفي ككل
0.99	37	الأداة ككل

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS.

الأساليب الإحصائية:

استخدم برنامج SPSS لإجراء التحليلات، وذلك من خلال:

- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق.
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات.
- التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات العينة.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي لاختبار الفرضيات.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تصميم الاستبانة استناداً إلى الأطر النظرية والبحوث السابقة.
- توزيع الأداة على العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.
- تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.
- صياغة النتائج واستخلاص التوصيات.

التحليل الوصفي:

تحدثنا سابقاً عن منهجية الدراسة، حيث جرى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، إضافةً إلى عرض خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها. وفي هذا الفصل يتم التركيز على التحليل الوصفي، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث المطروحة سابقاً، باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي. وسيتم توضيحها وفق الآتي:

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ثانياً: التحليل الوصفي لمغيرات الدراسة الأساسية بهدف توفير أرضية مبدئية لاختبار فرضيات البحث التي ستناقش في الفصل القادم.

تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يشير مفهوم الخصائص الديموغرافية إلى البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد العينة. وفيما يلي عرض لهذه الخصائص وتحليلها:

- متغير الجنس

يبين جدول (3) توزيع العينة وفقاً للجنس:

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	ذكر	161	48%	2
2	أنثى	175	52%	1
المجموع		336		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح أن نسبة الإناث (52%) فاقت نسبة الذكور (48%)، مما يشير إلى مشاركة أكبر للإناث في عينة الدراسة.

- متغير السن

يبين جدول (4) توزيع العينة حسب العمر:

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب السن

م	السن	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	18–30	87	26%	3
2	31–40	118	35%	1
3	41–50	94	28%	2
4	51–60	37	11%	4
المجموع		336		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS.

يتضح أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي (31–40 سنة) بنسبة 35%، بينما تمثل الفئة الأقل (51–60 سنة) بنسبة 11%.

- المؤهل العلمي

يبين جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	ثانوي	39	12%	4
2	بكالوريوس	135	40%	1
3	ماجستير	69	21%	2
4	دكتوراه	55	16%	3
5	أخرى	38	11%	5
المجموع		336	100%	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS.

تشير النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 40%.

- سنوات الخبرة

يبين جدول (6) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	أقل من 5 سنوات	83	25%	3
2	5–10 سنوات	110	33%	1
3	10–20 سنة	88	26%	2
4	أكثر من 20 سنة	55	16%	4
المجموع		336	100%	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS.

يتضح أن الفئة الأكثر خبرة عملية في حدود (5–10 سنوات) مثلت 33% من العينة.

- المسمى الوظيفي

يبين جدول (7) توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	مدير عام	37	11%	5
2	رئيس قسم	48	14%	3
3	أستاذ	41	12%	4
4	أستاذ مساعد	28	8%	6
5	موظف إداري	69	21%	2
6	أخرى	113	34%	1
المجموع		336	100%	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS.

يتضح أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة "أخرى" بنسبة 34%، تليها فئة الموظفين الإداريين بنسبة 21%.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قبل اختبار الفرضيات، تم تحليل متغيرات الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي. ويُعتبر المتوسط الفرضي للمقياس (3).

جدول (8): مستويات الاستجابة وفق مقياس ليكرت

المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	النسبة المئوية المقابلة	درجة الموافقة
1.00 – <1.80	20%–38%	قليلة جداً
1.80 – <2.60	38%–52%	قليلة
2.60 – <3.40	52%–68%	متوسطة
3.40 – <4.20	68%–84%	كبيرة
4.20 – 5.00	84%–100%	كبيرة جداً

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة.

أولاً: أبعاد القيادة الرقمية

تم تحليل أبعاد القيادة الرقمية السبعة (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الرؤية الرقمية، القدرات الرقمية، الشبكات الرقمية). وأظهرت النتائج أن جميع الأبعاد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تفوق المتوسط الفرضي (3) وبإدلالة إحصائية عالية ($\alpha \leq 0.05$).

على سبيل المثال:

- بعد الكفاءة الرقمية حصل على متوسط عام (4.38) بدلالة قوية، مما يعكس مستوى ممارسة عالي لهذا البعد.
- بعد البصيرة الرقمية حقق متوسطاً (4.32) مما يدل على امتلاك القادة لمهارات متقدمة في استخدام البيانات الرقمية.
- بعد الاستراتيجية الرقمية بلغ متوسطه (4.32) مع تأكيد على تطوير وتنفيذ استراتيجيات رقمية واضحة.

ثانياً: أبعاد الالتزام الوظيفي

تناولت هذه المرحلة الأبعاد الثلاثة للالتزام الوظيفي (المعياري، المستمر، العاطفي). وقد بينت النتائج أن جميع الأبعاد تحظى بدرجات عالية من التوافر بين موظفي جامعة تبوك.

- بعد الالتزام المعياري حصل على متوسط عام (4.32).
- بعد الالتزام المستمر سجل متوسطاً (4.32).
- بعد الالتزام العاطفي حقق متوسطاً (4.34)، وهو الأعلى بين الأبعاد الثلاثة.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) ومستوى الأهمية لبعد الكفاءة الرقمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تمتع القيادة الرقمية بمعرفة عميقة بالتكنولوجيا الرقمية وأدائها.	4.39	.956	84.205	.000	كبيرة جداً	2
2	تستخدم القيادة الرقمية التكنولوجيا بشكل فعال لزيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات.	4.37	.966	82.976	.000	كبيرة جداً	4
3	تبحث القيادة الرقمية على حلول رقمية مبتكرة للتحديات التي تواجه الجامعة.	4.39	.940	85.642	.000	كبيرة جداً	1
4	تبقى القيادة الرقمية على اطلاع على أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا الرقمية.	4.38	.923	87.051	.000	كبيرة جداً	3
المتوسط الحسابي العام		4.38	.893	89.906	.000	كبيرة جداً	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

- مما سبق، فالتحليل الوصفي لعينة الدراسة تم استعراضها من خلال بُعدين أساسيين:
 - الخصائص الديموغرافية: أظهرت النتائج أن غالبية العينة من الإناث، وأغلبهم ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة)، كما أن حاملي مؤهل البكالوريوس كانوا الأكثر تمثيلاً، والفئة الغالبة من حيث سنوات الخبرة تراوحت بين (5-10 سنوات).
 - متغيرات الدراسة: أظهرت التحليلات أن أبعاد القيادة الرقمية تمارس بمستويات مرتفعة، وأن الالتزام الوظيفي يتسم بدرجة عالية بين موظفي جامعة تبوك.
- وتشكل هذه النتائج مدخلاً أساسياً لاختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

تم بناء النموذج المفاهيمي من هذه الدراسة والذي يضم سبعة أبعاد للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) وهي: الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الرؤية الرقمية، القدرات الرقمية، الشبكات الرقمية، في مقابل ثلاثة أبعاد للمتغير التابع (التزام الموظفين) وهي: الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي.

وبناءً على هذا النموذج تم صياغة فرضيات الدراسة. والتي تهدف إلى اختبار تلك الفرضيات باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار الخطي البسيط، ومناقشة النتائج المستخلصة من التحليل. وفي ختامه تُعرض النتائج الرئيسة للدراسة، يليها مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية للبحث.

أولاً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.

جدول (10): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك

التزام الموظفين								
البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المعدل IR	قيمة الانحدار (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
القيادة الرقمية	.922	.850	.849	0.915	1886.137	43.430	335	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار في جدول (10) إلى أن:

- قيمة معامل الارتباط بلغت (0.922)، وهو ارتباط قوي جداً.
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.850)، ما يعني أن 85% من التغير في التزام الموظفين يُعزى إلى القيادة الرقمية.
- بلغت قيمة F (1886.137) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت دلالة النموذج إحصائياً.
- معادلة الانحدار: $Y = 0.370 + 0.915 X$.

وهذا يدل على أن العلاقة بين القيادة الرقمية والتزام الموظفين موجبة وطردية، أي كلما ارتفع مستوى القيادة الرقمية ارتفع معه مستوى التزام الموظفين.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الأولى: أثر الكفاءة الرقمية: تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.

جدول (11): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك

التزام الموظفين								
البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المعدل IR	قيمة الانحدار (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الكفاءة الرقمية	.873	.762	.761	0.485 0.878	1069.947	32.710	335	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار في جدول (11) إلى أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.873، وهو ارتباط قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.762، أي أن 76% من التغير في التزام الموظفين يُعزى إلى الكفاءة الرقمية.
- بلغت قيمة F 1069.947 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت دلالة النموذج إحصائياً.
- معادلة الانحدار: $Y = 0.485 + 0.878X$.

وهذا يدل على وجود علاقة موجبة وطردية، أي كلما ارتفع مستوى الكفاءة الرقمية ارتفع معه مستوى التزام الموظفين.

2. الفرضية الثانية: أثر الكفاءة الرقمية: تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبصيرة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.

جدول (12): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر البصيرة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك

التزام الموظفين								
البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد (R ²)	المعدل R	قيمة الانحدار (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
البصيرة الرقمية	0.887	.786	.786	0.644	1229.502	35.064	335	.000
				0.854				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار في جدول (12) إلى أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.887، وهو ارتباط قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.786، أي أن 77% من التغير في الالتزام يُعزى إلى البصيرة الرقمية.
- بلغت قيمة F 1229.502 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت دلالة النموذج إحصائيًا.
- معادلة الانحدار: $Y = 0.664 + 0.854X$.

وهذا يدل على أن العلاقة موجبة وطردية، مما يعكس أثر البصيرة الرقمية في تعزيز التزام الموظفين.

3. الفرضية الثالثة: أثر الكفاءة الرقمية: تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.

جدول (13): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك

التزام الموظفين								
البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد (R ²)	المعدل R	قيمة الانحدار (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الثقافة الرقمية	0.877	.769	.761	0.772	1114.430	33.383	335	.000
				0.825				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار في جدول (13) إلى أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.877، وهو ارتباط قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.769، أي أن 76% من التغير في الالتزام يُعزى إلى الثقافة الرقمية.
- بلغت قيمة F 1114.430 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت دلالة النموذج إحصائيًا.
- معادلة الانحدار: $Y = 0.772 + 0.825X$.

وهذا يدل على أن العلاقة موجبة وطردية، أي أن تنمية الثقافة الرقمية تزيد من التزام الموظفين.

4. الفرضية الرابعة: أثر الكفاءة الرقمية: تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.

جدول (14): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجية الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك

التزام الموظفين								
البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد (R ²)	المعدل R	قيمة الانحدار (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الاستراتيجية الرقمية	0.889	.791	.790	0.686	1262.042	35.525	335	.000
				0.844				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار في جدول (14) إلى أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.889، وهو ارتباط قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.791، أي أن 79% من التغير في الالتزام يُعزى إلى الاستراتيجية الرقمية.
- بلغت قيمة F 1262.042 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت دلالة النموذج إحصائيًا.
- معادلة الانحدار: $Y = 0.686 + 0.844X$.

وهذا يدل على أن العلاقة موجبة وطردية، أي أن تطبيق الاستراتيجية الرقمية يرفع من التزام الموظفين.

5. الفرضية الخامسة: أثر الكفاءة الرقمية: تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.

جدول (15): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك

التزام الموظفين								
البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المعدل IR	قيمة الانحدار (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الرؤية الرقمية	.912	.832	.831	0.478 0.887	1652.201	40.647	335	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار في جدول (15) إلى أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.912، وهو ارتباط قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.832، أي أن 83% من التغير في الالتزام يُعزى إلى الرؤية الرقمية.
- بلغت قيمة F 1652.201 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت دلالة النموذج إحصائياً.
- معادلة الانحدار: $Y = 0.478 + 0.887X$.

وهذا يدل على أن العلاقة موجبة قوية جداً، وهذا يثبت أن الرؤية الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز التزام الموظفين في جامعة تبوك.

6. الفرضية السادسة: أثر الكفاءة الرقمية: تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.

جدول (16): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر القدرات الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك

التزام الموظفين								
البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المعدل IR	قيمة الانحدار (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
القدرات الرقمية	.888	.789	.788	0.804 0.820	1250.280	35.359	335	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار في جدول (16) إلى أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.888، وهو ارتباط قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.789، أي أن 78% من التغير في الالتزام يُعزى إلى الاستراتيجية الرقمية.
- بلغت قيمة F 1250.280 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت دلالة النموذج إحصائياً.
- معادلة الانحدار: $Y = 0.804 + 0.820X$.

وهذا يدل على أن العلاقة موجبة وطردية، وهذا يعني أن تطوير القدرات الرقمية يعزز من التزام الموظفين.

7. الفرضية السابعة: أثر الكفاءة الرقمية: تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك.

جدول (17): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الشبكات الرقمية على التزام الموظفين في جامعة تبوك

التزام الموظفين								
البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المعدل IR	قيمة الانحدار (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الشبكات الرقمية	.884	.782	.781	0.805 0.818	1196.032	34.584	335	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار في جدول (17) إلى أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.884، وهو ارتباط قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.782، أي أن 78% من التغير في الالتزام يُعزى إلى الشبكات الرقمية.
- بلغت قيمة F 1196.032 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت دلالة النموذج إحصائياً.
- معادلة الانحدار: $Y = 0.805 + 0.818X$.

وهذا يدل على أن العلاقة موجبة وطردية، أي أن توظيف الشبكات الرقمية يرفع من مستوى التزام الموظفين.

الخاتمة:

مما سبق، فقد أثبتت نتائج الاختبارات الإحصائية صحة الفرضية الرئيسية، كما تم قبول جميع الفرضيات الفرعية. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي للقيادة الرقمية بجميع أبعادها (الكفاءة، البصيرة، الثقافة، الاستراتيجية، الرؤية، القدرات، الشبكات) على التزام الموظفين في جامعة تبوك، كما توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات الآتية:

أولاً: مناقشة النتائج

- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الإناث (52%)، ما يشير إلى دور محوري للعنصر النسائي في بيئة العمل بجامعة تبوك.
- تبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 31-40 سنة (35%)، مما يعكس أن قوة العمل الأساسية تقع ضمن المرحلة العمرية النشطة إنتاجياً.
- أغلب المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس (40%)، ما يعكس أن الكادر البشري في الجامعة يعتمد بدرجة كبيرة على المؤهل الجامعي الأول.
- جاءت فئة "أخرى" في المسعى الوظيفي (34%) في المرتبة الأولى، ما يدل على تنوع المناصب الإدارية والأكاديمية.
- من حيث الخبرة، برزت فئة 5-10 سنوات (33%)، مما يشير إلى أن أغلب الموظفين يمتلكون خبرة متوسطة تعزز من كفاءتهم المهنية.
- بينت النتائج أن مستوى القيادة الرقمية بمختلف أبعادها (الكفاءة، البصيرة، الثقافة، الاستراتيجية، الرؤية، القدرات، الشبكات) جاء مرتفعاً وبمستويات دالة إحصائية.
- أظهرت النتائج أن الالتزام الوظيفي في أبعاده الثلاثة (المعياري، المستمر، العاطفي) كان عالياً بين موظفي الجامعة.
- تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي قوي للقيادة الرقمية على الالتزام الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.922 ومعامل التحديد 0.850.
- كما تم قبول جميع الفرضيات الفرعية السبعة، مع وجود فروق في مستوى التأثير، وكان أقوى أثر للرؤية الرقمية ($R^2 = 0.832$).
- تؤكد هذه النتائج أن تفعيل القيادة الرقمية يعد أداة استراتيجية لرفع مستويات الالتزام لدى الموظفين بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

ثانياً: التوصيات

- التركيز على تعزيز ثقافة القيادة الرقمية عبر ورش عمل ودورات تدريبية، مما يساعد على ترسيخ مبادئ القيادة الحديثة.
- ضرورة تشجيع الاستخدام المكثف للتكنولوجيا الرقمية في التواصل والتدريب والإدارة الأكاديمية، بما يعزز من سرعة الإنجاز.
- تبني أدوات تحليل البيانات الرقمية لتقييم الأداء ومستويات الالتزام، ما يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة.
- توفير بيئة عمل رقمية مرنة تتيح خيارات العمل عن بُعد والجدول المرنة، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة.
- إنشاء منصات رقمية تفاعلية بين القادة والموظفين لتعزيز التعاون والمشاركة في صنع القرار.
- تطوير أنظمة إدارة الأداء الرقمية لمتابعة التقدم وتقديم التغذية الراجعة الفورية للموظفين.

ثالثاً: الآفاق المستقبلية للدراسة

- إجراء أبحاث إضافية حول أثر القيادة الرقمية على الإبداع والابتكار داخل الجامعات.
- دراسة دور الذكاء الاصطناعي في القيادة الرقمية ومدى تأثيره على الالتزام الوظيفي والأداء المؤسسي.
- فحص أثر أدوات إدارة الأداء الرقمية على الالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
- التوسع في الدراسة لتشمل جامعات سعودية أخرى بهدف المقارنة واستخلاص أنماط مشتركة أو فروق.
- بحث أثر القيادة الرقمية على رضا الموظفين وجودة الخدمات التعليمية بشكل تكاملي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ابن عيسى، ل. - زمورة، ج. (2022). دور القيادة الرقمية في جناح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، 11(2)، 298-323.
- أ مبارك، م. وجمعة، ر. (2021). الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في المصانع. *مجلة الإدارة الصناعية*، 6(2)، 55-72.
- ثاني، ن. (2023). *القيادة الرقمية كمدخل للابتكار والإبداع* / المؤسسة: مكتبة الرشد.
- الجدوع، ف. ب. ع. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر الملتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة. *مجلة العلوم الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 16، 105-154.
- جمعة، س. س.، والعيدي، ع. س. (2021). الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء. *جامعة الزاوية، كلية الاقتصاد*.

- الحارثي، ج. (2022). دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم السعودية – تعليم الطائف. *مجلة العلوم التربوية – جامعة القاهرة*، 30 (4)، 511-461.
- رابحي، س. (2022). *التحول الرقمي كمدخل للتنمية المستدامة*. دار المعرفة. ص 98.
- الرقب، ي. ح. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سليمان، ش. ع. (2023). ممارسات القيادة الرقمية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا (STEM) في مصر: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*.
- السميرات، ع. (2023). *القيادة الرقمية والتحول المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة*. دار الفكر. ص 191.
- الشمراي، ف. (2023). *القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز الولاء الوظيفي*. دار الجامعات.
- الشمراي، م. العمري، ث. (2023). أثر القيادة الرقمية على التميز المؤسسي: دراسة على موظفي هيئة الهلال الأحمر السعودي. *مجلة العلوم الإدارية*، 10 (2)، 62-45.
- صفحي، ب. م. أ. (2024). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية. *مجلة إبداعات تربوية*، 29 (1)، 93-128.
- الضلعين، ع. (2018). العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية*، 40 (2)، 119-143.
- العازمي، أ. (2022). القيادة الرقمية: مدخل معاصر لإدارة المؤسسات في بيئة العمل الذكية. *مجلة العلوم الإدارية*، 14 (3)، 586-567.
- عزام، س. ن. (2022). أثر الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي أمانة منطقة عسير. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، 6 (1)، 576-589.
- علي، م. (2023). *تكنولوجيا المعلومات ودورها في التطوير الإداري والاقتصادي*. دار الجامعات. ص 450.
- العلياني، أ. (2022). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: دراسة مقترحة. *مجلة البحوث التربوية*، 8 (1)، 35-15.
- العماري، ج. ن. م. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة التربية الأزهر*، 41 (194)، 199-239.
- العمري، إ. -أبي مولود، ع. ف. (2023). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- عيسى، أ. س. (2022). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. *مجلة البحوث التجارية*، 45 (4)، 345-387.
- الفارس، م. بني خالد، م. (2022). أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (19)، 142-132.
- الفيهادي، م. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (1)، 256-241.
- محمد، ع. م. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لعينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 2، 241-256.
- محمود، أ. (2022). *القيادة الرقمية في عصر الثورة التكنولوجية*. دار الفكر الجامعي. ص 165.
- مصلح، خ. (2021). *الالتزام الوظيفي وأثر القيادة في المؤسسات التعليمية*. دار المنهل. ص 232-231.
- مهيبيل، و. وحافة، حنان. (2023). دور القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 6 (2)، 405-390.
- نوري، ر. وهبيجان، م. (2022). انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان – العراق. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*. 10 (1)، 177-160.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Carvalho, A., Sousa, M. J., Moreira, F., & Pereira, L. (2022). Digital leadership: A conceptual framework. *Sustainability*, 14(3), 1122. [CrossRef]
- Luo, W. (2024). Digital leadership model in early childhood institutions: ACC framework. *Journal of Educational Leadership*, 18(2), 101-120.
- Mohammed, A. (2023). Leadership styles and employee commitment: A case study at Bahir Dar University. *International Journal of Management Studies*, 15(1), 40-58.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Zhong, L. (2016). Digital leadership in the new era. *Journal of Leadership Studies*, 10(4), 20-29. [CrossRef]

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- Al-Aliani, A. (2022). Standards of digital leadership in higher education: A proposed study. *Journal of Educational Research*, 8(1), 15–35. [In Arabic]
- Al-Ammari, J. N. M. (2022). The degree of digital leadership practice among female secondary school principals in Khamis Mushait Governorate. *Al-Azhar Journal of Education*, 41(194), 199–239. [In Arabic]
- Al-Azmi, A. (2022). Digital leadership: A contemporary approach to managing institutions in a smart work environment. *Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 567–586. [In Arabic]
- Al-Dhala'een, A. (2018). Organizational factors affecting the level of job commitment among employees of the Vocational Training Corporation: A field study. *Journal of Business Research*, 40(2), 119–143. [In Arabic]
- Al-Fahdawi, M. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational brilliance: An analytical study of a sample of administrative leaders in Iraqi mobile telecommunications companies. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14(1), 241–256. [In Arabic]
- Al-Faris, M., & Bani Khalid, M. (2022). The impact of digital leadership on employee performance in Kuwaiti hospitals. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(19), 132–142. [In Arabic]
- Al-Harithi, J. (2022). The role of digital leadership in supporting blended education to achieve competitive advantage: An applied study of Saudi educational institutions – Taif Education. *Journal of Educational Sciences, Cairo University*, 30(4), 461–511. [In Arabic]
- Ali, M. (2023). *Information technology and its role in administrative and economic development* (p. 450). University Press. [In Arabic]
- Al-Jadua', F. B. A. (2023). The degree of practicing digital leadership by school principals from the perspective of participants in the Optimal Investment Program for Educational Cadres at Al-Majmaah University. *Journal of Islamic Sciences for Educational and Social Studies*, 16, 105–154. [In Arabic]
- Al-Omari, E., & Abi Mouloud, A. F. (2023). Measuring the level of organizational commitment among workers in the hydrocarbons sector in the Ouargla region. *Journal of Humanities and Social Sciences*. [In Arabic]
- Al-Raqab, Y. H. (2022). *The degree of practicing digital leadership by private school principals in Amman from teachers' perspectives* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Jordan. [In Arabic]
- Al-Shamrani, F. (2023). *Digital leadership and its impact on enhancing job loyalty*. University Press. [In Arabic]
- Al-Shamrani, M., & Al-Omari, T. (2023). The impact of digital leadership on institutional excellence: A study of employees of the Saudi Red Crescent Authority. *Journal of Administrative Sciences*, 10(2), 45–62. [In Arabic]
- Al-Smirat, A. (2023). *Digital leadership and institutional transformation in contemporary work environments* (p. 191). Dar Al-Fikr.
- Ambarak, M., & Jum'a, R. (2021). Organizational commitment and employee performance in factories. *Journal of Industrial Management*, 6(2), 55–72. [In Arabic]
- Azzam, S. N. (2022). The impact of job security on organizational commitment: An applied study of employees of the Asir Region Municipality. *Shuaa Journal for Economic Studies*, 6(1), 576–589. [In Arabic]
- Ibn Issa, L., & Zemmoura, J. (2022). The role of digital leadership in the digital transformation wing of public services in Algeria. *Journal of Financial, Banking Economics and Business Administration*, 11(2), 298–323. [In Arabic]
- Issa, A. S. (2022). The effect of digital leadership on the relationship between electronic communication and job performance: An applied study on faculty members at Taif University. *Journal of Business Research*, 45(4), 345–387. [In Arabic]
- Jum'a, S. S., & Al-Ubaidi, A. S. (2021). *Organizational commitment and its role in improving employee performance: A field study of employees at Al-Bayda Feed Factory*. University of Zawia, Faculty of Economics. [In Arabic]
- Mahmoud, A. (2022). *Digital leadership in the era of the technological revolution* (p. 165). Dar Al-Fikr Al-Jami'i. [In Arabic]
- Mohammed, A. M. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational brilliance: An analytical study of a sample of administrative leaders in Iraqi mobile telecommunications companies. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 2, 241–256. [In Arabic]
- Muhaibil, W., & Haqqa, H. (2023). The role of digital leadership as an approach to enhancing organizational resilience. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(2), 390–405. [In Arabic]
- Musleh, K. (2021). *Job commitment and the impact of leadership in educational institutions* (pp. 231–232). Dar Al-Manhal. [In Arabic]

- Nouri, R., & Bahijan, M. (2022). Implications of digital leadership on job performance: An exploratory study in scientific departments of several universities in the Kurdistan Region – Iraq. *Journal of Humanities, University of Zakho*, 10(1), 160–177. [In Arabic]
- Rabahy, S. (2022). *Digital transformation as an approach to sustainable development* (p. 98). Dar Al-Ma'rifa. [In Arabic]
- Safhi, B. M. A. (2024). The reality of applying digital leadership in Saudi universities. *Educational Innovations Journal*, 29(1), 93–128. [In Arabic]
- Suleiman, S. A. (2023). Digital leadership practices in STEM secondary schools in Egypt: An analytical study. *Journal of Educational Administration*. [In Arabic]
- Thani, N. (2023). *Digital leadership as an approach to innovation and institutional creativity*. Al-Rushd Library. [In Arabic]