

# قياس دور القيادة الذكية في التحول الرقمي / دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية مرور محافظة دهوك

كاوار فرهاد على<sup>١</sup>، زيرفان بشار احمد<sup>٢</sup>

<sup>١,٢</sup> قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق

## الملخص

يهدف البحث الحالي إلى توضيح مفهوم دور القيادة الذكية في تحقيق التحول الرقمي لعينة من القيادات الإدارية في مديرية مرور محافظة دهوك، وذلك من خلال تسليط الضوء على اختيار أنسب الإجراءات التكيفية المناسبة واللازمة للاستجابة السريعة والفعالة مع التغيرات البيئية المتسارعة، والتي تتطلب نماذج عمل مرنة تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة. تسهم هذه النماذج في دعم وتطوير وابتكار خدمات إدارية متقدمة تتلاءم مع متطلبات العصر وتوجهات الإدارة الذكية. اعتمد البحث على اختبار القيادة الذكية كمتغير مستقل، فيما تم اعتماد التحول الرقمي كمتغير تابع، بهدف تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير المتبادل بين المتغيرين. وقد وقع الاختيار على مديرية مرور محافظة دهوك كيدان للتطبيق العملي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبانة التي وُزعت على عينة من القيادات الإدارية، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (50) استمارة. تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر برنامج (SPSS V.22) للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الذكية والتحول الرقمي، إلى جانب وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة للقيادة الذكية في تحقيق التحول الرقمي. وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم جملة من المقترحات، من أهمها ضرورة تعزيز أبعاد القيادة الذكية وتفعيلها بما يسهم في دعم القدرات الرقمية للمديرية المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الذكية، ابعاد القيادة الذكية، التحول الرقمي، مديرية مرور، محافظة دهوك

## 1. المقدمة

كما إن القيادة الذكية تعد العامل الحاسم في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات، والتي تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية، تعد المسؤول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والرامي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذلك فإن القيادات المنظمة عليها أن تكون قيادات استراتيجية، تمتاز بالقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين وإحداث التغيير، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية إبداعية، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق التحول نحو المنظمات الرقمية وهو ما لمسناه في مديرية مرور محافظة دهوك من خلال المخطط الاستراتيجي للمديرية .

تتجه المنظمات في عصرنا الحالي لتبني فكرة التحول الرقمي من أجل الاستمرارية وتحسين القدرات التنافسية عن طريق الترويج لتقنيات الحديثة المتطورة كالأدوات الاصطناعية وإنترنت، وتقنية سلسلة الكتل، وتقنيات التواصل الاجتماعي، وتحليلات البيانات الضخمة وغيرها، والذي يؤثر هذا التحول الرقمي على مختلف جوانب المنظمة وثقافتها، ونضجها الرقمي، ونماذج الأعمال، وعملية تكوين القيمة واستخدام أحدث التقنيات، والهيكلة التنظيمية، والتطورات المتجددة في مجال التحول الرقمي قد غيرت بشكل جذري طريقة ممارسة القيادة في المنظمات.

## 2. الإطار المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الإلحاح الذي يشعر به العلماء لفهم كيفية مواكبة القادة بالمؤسسات للتغيير التكنولوجي، ولكن يبدو ان الاديبيات تفتقر الى نهج المشترك في الدراسة والتظير حول

مجلة جامعة كويبة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٨، العدد ٢ (٢٠٢٥)

أُستلم البحث في ٢٣ تشرين الأول ٢٠٢٤

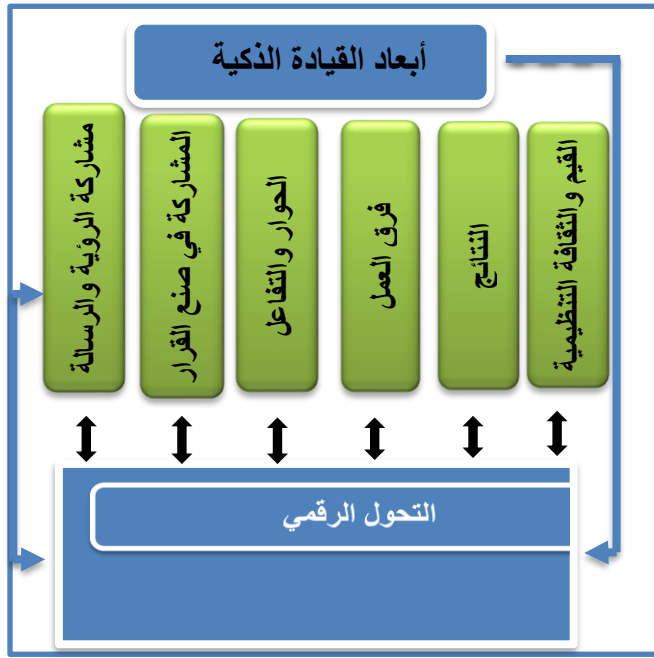
قُبِلَ في ١٧ كانون الأول ٢٠٢٤

ورقة بحث منقطة: نُشرت في ٢٧ تموز ٢٠٢٥

البريد الإلكتروني للمؤلف: [kawar.farhad@uoz.edu.krd](mailto:kawar.farhad@uoz.edu.krd)

حقوق الطبع والنشر © ٢٠٢٥ كاوار فرهاد على، زيرفان بشار احمد. هذه مقالة الوصول بها مفتوحة مع: عة تحت، خصه المشاء الاداء النسبة - CC BY-NC-ND 4.0





الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

**خامساً: فرضيات البحث:**

من أجل التحقق من أهداف البحث تمت صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:  
الفرضية الأولى: توجد إرتباط معنوي بين القيادة الذكية والتحول الرقمي في المديرية قيد البحث، وتتجزء منها الفرضيات الفرعية.  
الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي للقيادة الذكية في التحول الرقمي في المديرية المبحوثة .

**سادساً: اساليب جمع البيانات**

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لإتمام هذا البحث تم الاعتماد على عدد من الدراسات والكتاب والرسائل والاطارح العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث فضلاً عن مواقع الانترنت. واعتمد الباحثون على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، والتي تعد الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات، وتم تصميمها اعتماداً على عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت مؤشرات قياس ابعاد القيادة الذكية والتحول الرقمي، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي لما يوفره من مزايا في عملية القياس، وتم عرضها على عدد من الخبراء المتخصصين في ادارة الاعمال، فضلاً عن المتخصصين في اللغة العربية للتأكد من صحة الفقرات وملائمتها وضمان صدق العبارات في قياس الابعاد، وتم توزيعها على عينة تجريبية وذلك لاختصاصها للاختبارات القبلية والبعدية وتم استخدام معامل (Chronbach alpha) للوقوف على دقة اجابات افراد عينة البحث، وبلغ قيمة الثبات (0.91) وبذلك أخذت الاستبانة مستويات جيدة من مصداقية القياس.

**سابعاً: وصف عينة البحث ومجتمعها**

وصف مجتمع البحث وعينته: تشكل مجتمع البحث من القيادات الادارية في مديرية مرور محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق، والبالغ عددهم (71) قائد اداري وتم اختيار مديرية مرور محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق ميداناً للدراسة. ولحساب حجم

هذه الظاهرة خاصاً في بيئة اقليم كردستان لا يوجد سوى عدد قليل من النشورات العلمية التي تناولت صراحة دور القيادة في عصر الرقمي نظراً لان قطاع المرور يعد واحداً من أكثر قطاعات اهمية بالمجتمع ودليلاً على مدى تطور تلك المجتمع. و بالتزامن مع ثورة المعلومات التي تعد مطلب حضاري للمرحلة الراهنة والتي نامل ان تحمل في طياتها حلولاً للعديد من المشكلات الادارية والتنظيمية، حيث تشير عدد من الدراسات أن أحد مميزات هذا التحول الرقمي يتمثل في وجود قيادة ذكية في تحول مسار المؤسسات من النمط التقليدي الى نمط حديث. وبناءً على ما سبق فان مشكلة البحث تتمحور في التحقق من دور القيادة الذكية في المديرية المرور محافظة دهوك في تحقيق التحول الرقمي، بذلك يمكن طرح مشكلة البحث من خلال الاسئلة الآتية-  
1-هل تتوفر ابعاد متغيري البحث و ما هو مستوياتها؟  
2-هل توجد علاقة ارتباط وتاثير بين المتغيرين؟

**ثانياً: أهمية البحث**

يمكن أهمية البحث في كونه يتناول قطاعاً قليلاً اجريت فيه مثل هذه الدراسات في القطاع المرور في محافظة دهوك، اذ يكسب البحث أهميته في الجانب الميداني من خلال التركيز على الافكار والمفاهيم النظرية للبحث في ميدان المبحوث على عينة من القيادات الادارية في مديرية مرور محافظة دهوك وما ينتج عن ذلك من استنتاجات تسهم في تطوير قدرات لتلك المديرية في تبني نمط القيادة الذكية لتحقيق التحول الرقمي . من الناحية الاكاديمية يتضح أهمية البحث من خلال محاولة تحديد دور القيادة الذكية في تحقيق التحول الرقمي، لان مثل هذا الربط يجد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام من خلال عرض اهم واحد ما كتبه الباحثون عن القيادة الذكية والتحول الرقمي والتي يمكن ان يكون مفيداً للدراسات المستقبلية .

**ثالثاً: اهداف البحث:**

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن هدف البحث الجوهري يتمثل في تحديد وتشخيص دور القيادة الذكية في تحقيق التحول الرقمي في مكان العمل، فضلاً إلى تحقيق الآتي :

- 1- تقديم اطار مفاهيمي للمتغيرين بالاستناد الى مراجعة الادبيات ذات العلاقة.
- 2- تشخيص مستويات متغيري البحث لدى القيادات في المؤسسة المبحوثة.
- 3-الاختبار الميداني للعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين القيادة القيادة الذكية والتحول الرقمي.

**رابعاً: أنموذج البحث الإفتراضي.**

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها بناء أنموذج يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والتي تعطي تصورات وإجابات أولية للفرضيات التي إفترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث، إذ يتضمن أنموذج البحث متغيرين رئيسيين، الأول: المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الذكية والذي يضم ستة أبعاد، وهي: (المشاركة الرؤية والرسالة والاهداف، المشاركة في صنع القرار، الحوار والتفاعل، فرق العمل، النتائج، القيم والثقافة التنظيمية)، والمتغير المعتمد هو التحول الرقمي ويضم ، ويوضح الشكل (1) أنموذج البحث الإفتراضي:

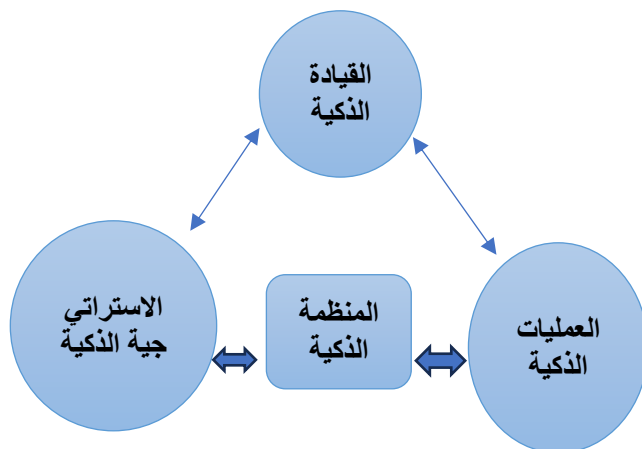
## 3- الجانب النظري

## الجانب الاول: القيادة الذكية

## أولاً: مفهوم القيادة الذكية: Smart Leadership Concept

القيادة احدى اهم العناصر المنظمية التي تطورت مفهومها مع تطور الفكر التنظيمي ابتداءً بالنظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات التقليدية والنظريات والحديثة، ويلاحظ من النماذج المعاصرة للقيادة ان غالبيتها تركز على الجوانب المستقبلية وتحفيز المرؤسين وتبنيهم فكرياً لمواجهة البيئة المتغيرة (Allen., et al:2016)، ويرى (Ronthy,2013) ان دراسة الذكاء وثيقة الصلة بممارسة المهارات القيادية، لأنها تشتمل على فهم خارجي وداخلي للموظفين فكلمة "الذكاء" تعني التمييز، والفهم وتشمل القدرة على تنفيذ الفكر المجرد، والوعي الذاتي، والتواصل، والاستدلال، والتعلم، وامتلاك المعرفة العاطفية، والاحتفاظ بالمعلومات، والتخطيط وحل المشكلات. إذا هو " قدرة الشخص على التكيف مع البيئة والتعلم من التجربة " فهو لا يقاس فقط بمستويات القدرات المختلفة، مثل القدرات الابداعية أو التحليلية أو العملية التي يمتلكها الشخص، ولكن أيضاً القدرة على تحقيق الأهداف في الحياة والاستفادة من نقاط القوة وتصحيح أو تعويض الضعف فهو مزيج من القدرات الابداعية والتحليلية والعملية (الكرعاوي، 2016).

تعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة الذكية تبعاً لاختلاف مداخل دراستها في المنظمات؛ فقد عرفها (Noreen& Ried: 2012) بأنها محاولة التأثير في الناس لتحفيزهم نحو تحقيق بعض الأهداف. ويشير (Al-Jameel:2022) بأنه سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل لإلهام التغيير وإنتاج الابتكار في طرق التفكير في العمل واستخدام أحدث التقنيات لتطوير الفعالية التنظيمية من حيث مبادئ الرشاقة والاستقلالية والثقة والمسؤولية وتساهم رؤيتها المهمة مع السلوكيات المدفوعة أخلاقياً في خلق معنى مشترك للتغيير، مما يؤدي إلى مواءمة القيم والأهداف والمصالح الفردية والتنظيمية. من جانب اخر عرفها (AL-Jameel,2022) بأنها الاستراتيجية المتبعة في التحضير لمعالجة النواقص بأسرع وقت قبل حدوثها ووضع الخطط والبرامج العملية للتعامل مع أي أزمة واحتوائها لترسيخ العمل الجماعي الإيجابي وتمكينه من تحقيق الريادة. وتعد القيادة الذكية أحد اهم مركبات المنظمة الذكية الى جانب العمليات الذكية والاستراتيجية الذكية ويبين من خلال الشكل (2).



الشكل (2) الركائز الأساسية لنجاح المنظمة الذكية

العينة المناسبة للبحث الحالي بهدف تحليل البيانات بشكل دقيق، تم الاعتماد على  
كما يلي:

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{[ N -1 \times (d^2 / z^2) + P (1-P) ]}$$

تطبيق المعادلة أعلاه في البحث الحالي، فإن حجم عينة الدراسة (n) يساوي:

$$n = N \times P (1-P) / [ N -1 \times (d^2 / z^2) + P (1-P) ]$$

$$n = 17.75 / 0.2955$$

$$n = 60.06$$

وعليه فإن حجم عينة البحث الحالي المطلوب وحسب المعادلة أعلاه هو (60) فأكثر، حيث وزع الباحث (60) استارة استبانة على عينة عشوائية بسيطة منهم، أي بنسبة (85%) من حجم المجتمع والبالغ عددهم (71) قائد اداري، في مديرية المرور المبحوثة، وقد تم استرجاع (50) استارة صالحة للتحليل الاحصائي، والتي اعتمدت في البحث الحالي. أي بنسبة استجابة بلغت (83%) من مجموع الاستارات الموزعة.

ومن معطيات التحليل لإجابات الأفراد المبحوثين على الفقرات الخاصة في الاستبانة ضمن المعلومات التعريفية ظهرت الخصائص الآتية:-

- المنصب: يلاحظ من نتائج البحث أن أكثرية الأفراد المبحوثين هم ورئيس وحدة ، وبنسبة بلغت (72%) في حين تليها نسبة فئة رئيس قسم بلغت (22%)، واخيراً مدير دائرة ومساعد مدير بنسبة (6%).

- الجنس: كانت العينة مكونة من 50 من الافراد العاملين في المديرية المبحوثة، يلاحظ أن أكثرية الأفراد المبحوثين هم من فئة الذكور، وبنسبة بلغت (66%) في حين أن نسبة فئة الإناث بلغت (34%) وهي نسبة أقل نوعاً ما من نسبة الذكور، ولكن ليس بنسبة كبيرة، وهذا يدل بأن مديرية المرور محافظة دهبك يهتم بتعيين كلا الجنسين بشكل عادل، ويعود ذلك الى ضرورة توفر كلا الجنسين لخدمة المجتمع الذي تتضمن هذين الجنسين.

- العمر: قسمت أعمار عينة البحث ضمن ثلاث فئات، وقد بلغت أعلى نسبة للمبحوثين في الفئة العمرية (من 35 - 45 سنة) إذ بلغت بنسبة (52%) من إجمالي العينة المبحوثة، ومن بعدها الفئة العمرية (25 - 30) في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (30%)، وتؤكد هذه النسب أن أغلبية المبحوثين في العينة المبحوثة هم من الشباب ومتوسطي العمر.

- المستوى العلمي: يتبين من نتائج البحث أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من حملة شهادة بكالوريوس، وقد بلغت نسبة (84%). وهذا ما يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبحوثين على التعامل مع أسئلة الإستبانة ومتغيراتها.

- سنوات الخدمة: تبين من معطيات الدراسة أن توزيع الأفراد المبحوثين وحسب سمة مدة الخدمة، أنها تتركز في الفئة التي لديها خدمة من أكثر من (10) سنوات وبنسبة بلغت (50%). وتوحي هذه النتيجة إلى أن العاملين في المديرية المبحوثة هم من لديهم خبرة والمعرفة في تسيير أعمال.

- مجال العمل: يتبين من النتائج الواردة في البحث أن أكثر من (62%) من الأفراد المبحوثين لديهم مهام ومسؤوليات ادارية وهذا يدل على ان نمط عمل العينة المبحوثة تتجه أكثر الى المجال الإداري.

سوية دون وجود رؤية واضحة، وعليه تستطبع القول بأن الرؤية هو التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار إعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام بها لكي تصحح في مكانها المميزة في المستقبل، فهي تهيء المنظمة لرؤية المستقبل، وتساعد في إنشاء توجه بعيد الأمد وتأثير مقاصدها.

2- المشاركة في صنع القرارات: يتباين رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في صنع القرارات، من منظور التفويض تعرف (Poutsma) المشاركة بأنها "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله". ومن منظور سلوكي يعرفها (Abdulrahman et al.,2023) بأنها اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للاسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية، ويعد القادة من الأعضاء الأساسيين في عملية القيادة، ولكن لا يمنع أن يكون هناك أكثر من قائد واحد في هذه العملية، وهناك حالات إدارية يكون فيها لكل فرد عدة أدوار بحيث يكون قائداً في مواقف معينة، ويكون تابعاً في مواقف معينة ويكون تابعاً في مواقف أخرى (الحرداوي و الحنوف، 2023).

3- الحوار (التفاعل): القادة والاتباع هم أفراد في عملية التفاعل وهذا التفاعل يوصف بالحوار. ان الحوار يعني أن أعضاء الفريق قادة واتباع قادرين على الدخول في عملية تفكير وتعلم حقيقية وهم فاعلين ويعرفون أدوارهم. هذا التفاعل يعتمد على علاقة التأثير والتأثير وهي عملية تستخدم الإقناع ولها اثر على الأفراد الآخرين أن التأثير بوصفه إقناع يعتمد على الهدف (الغرض) والمكانة والسلطة والشخصية والكاريزما والمهارات الشخصية والإدراك والدافعية والسمة والمنزلة وتعتبر هذه العوامل موارد قيادية (Ronel & Gan: 2008).

كما أن الحوار يتضمن الفتح في التعلم للتعرف على أنماط التفاعل الجماعي التي قد تعزز أو تؤكد التعلم، والحوار هو الوسيلة المهمة لربط وتنسيق التعلم والعمل في التي تعيق نجاح هذه العمليات، وصولاً إلى تعزيز الحالات الابتكارية عند التابعين مكان العمل ان الحوار هو ارتفاع مستوى الاصفاء والتواصل بين الناس، وبالتالي الحصول الى مستويات جيدة من التعلم التنظيمي، وصنع القيمة المستدامة، ينطوي على الاستكشاف الحر والإبداعي للقضايا الدقيقة مع الاصغاء للآخرين بعمق واستعداد الفرد للتروي في ابداء الرأي (سعيد، 2022).

4- فرق العمل: تعددت مفاهيم فرق العمل من قبل الكتاب والمختصين ولكن كانت هناك نقاط مشتركة جمعت بين تلك المفاهيم، وفي ضوء ذلك جدير بنا أن نتعرف على تلك النقاط وعلى الجذور اللغوية والمفاهيمية لفريق العمل، ففي اللغة عرف (واحد وعبدالله، 2021) الفريق في لسان العرب الطائفة من الشيء المتفرق". ويرى (الحرداوي و الحنوف، 2023) بأنهم مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معاً، ويسلكون سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنظمة، ووصف (القرنة، 2014) فرق العمل جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل وإحداث التغييرات في الانتاج، وتتبنى العديد من المهام المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الامامين مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين مختلفين.

5- النتائج: في الاتجاه الحديث أغلب الامتاط القيادية، ومنها القيادة الذكية ركزت على مفاهيم جديدة في النتائج التي تسعى لتحقيقها، ومن بين هذه المفاهيم تعظيم قيمة المنظمة، حيث تمتلك القيادة الذكية نوع من الذكاء يسمى ذكاء تعظيم قيمة المنظمة بما يحقق لها مفهوم راس المال القيادي (Capital Leadership)، وهو ما يجعل القيادة الذكية مورداً من الموارد اللاملموسة للمنظمة التي ازدادت أهميتها في المعرفة الاقتصادية واصبحت

المصدر: المسعود، منيرة عبد الله، درويش، زينب عواد، (2023)، القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعلم مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7: العدد: 35، المملكة العربية السعودية، محافظة الحرج .

وتعد هذه المخرجات الاربعة مفيدة في استكشاف ودراسة التناقضات السابقة وتساعد في فهم كيف يمكن للقيادة الذكية ان تمثل نقطة انقلاب للقيادة الفردية والقيادة الجماعية. بناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة الذكية بانها القادرة على زرع أفكار مبتكرة على المستوى الرقمي، وتخفيز التابعين للعمل بأداء مرتفع في بيئة رقمية كما ويمتلك القدرة على إقامة اتصالات مستدامة مع موظفيه في بيئة عمل رقمية وتطوير إستراتيجيات رقمية تناسب التحول الرقمي الحالي وتساعد على الاتجاه نحو الرقمنة بفعالية .

### ثانياً: أهمية القيادة الذكية The Importance of Smart Leadership

يمكن توضيح أهمية القيادة الذكية من خلال تأثيرها ايجابياً على مستوى كل من: الفرد، وفريق العمل، والمنظمة والمجتمع ومعنى آخر تسعى القيادة الذكية إلى إعادة تعريف أدوار كل من الأفراد وجعلهم عمالاً أذكاء، والعمليات يجعلها عمليات هادفة تجذب الأفراد والمنظمة بتحويلها إلى منظمة ذكية توازن بين الكفاءة والتجديد والمجتمع يجعله متقدماً وقادراً على التوازن فيما بين الرفاهية والاستدامة (الكرعاوي، 2016) .

ويرى (محمد واحمد، 2023) بان القيادة الذكية تهتم بمستقبل الناس وإدامة طرق التغيير من اجل رسم المستقبل من خلال تمكين الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات وتطوير المعرفة من اجل تعزيز القدرات الفردية والجماعية، فضلاً عن ذلك تعد القيادة الذكية عملية مهيأة لإدارة المنظمات التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الفرد ومساعدته على التفكير المنظم والسليم، بالشكل الذي يحقق استمرار ونجاح المنظمات.

بناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة الذكية بانها القادرة على زرع أفكار مبتكرة على المستوى الرقمي، وتخفيز التابعين للعمل بأداء مرتفع في بيئة رقمية كما ويمتلك القدرة على إقامة اتصالات مستدامة مع موظفيه في بيئة عمل رقمية وتطوير إستراتيجيات رقمية تناسب التحول الرقمي الحالي وتساعد على الاتجاه نحو الرقمنة بفعالية .

### ثالثاً: أبعاد القيادة الذكية:

يشير (Sydanmaanlakka, 2003) إلى أن القيادة الذكية تنطوي على مجموعة من الابعاد تتمثل في (الرؤية والأهداف المشتركة، التفاعل (الحوار)، الثقافة التنظيمية، فرق العمل، النتائج، الثقافة التنظيمية، القيادة التشاركية). ويحدد (السليفاني، 2013) ستة أبعاد للقيادة الذكية، وهي: (الرؤية الاستراتيجية، وضع الأهداف، المشاركة في صنع القرار، التفاعل، فريق العمل، الثقافة المنظمة). ولأغراض هذا البحث ثم اعتماد أبعاد القيادة الذكية التي وردت في نموذج (Sydanmaanlakka, 2003) للقيادة الذكية كون أبعاده الأكثر قبولاً والأكثر تكراراً في عدد من النماذج الأخرى فضلاً عن انها تتواءم مع متطلبات وأهداف دراستنا الحالية، وفيما يأتي شرح مفصل لهذه الأبعاد:

1- الرؤية والأهداف المشتركة: ان الرؤية والأهداف المشتركة هي نقطة البداية في عملية القيادة فهي تعطي مبرر للعملية القيادية. يجب ان تعطي القيادة غرض ومعنى للعمل وتوجيه للسلوك القيادي الملموس، والضروري أن ترتبط العواطف مع الرؤية فعلى القائد أن يكون له رؤية أوسع وتفكير طويل الأجل وعلى القيادة ان تهتم بما لحن عليه وليس فقط تعددت مفاهيم فرق العمل من قبل الكتاب والمختصين ولكن كانت هناك نقاطاً بما تفعله، ويتوجب أن يكون للقائد رؤية قوية وان يكون قادر على إقناع الآخرين بها (Mataac,2023).

ويرى (سعيد، 2022) بأنه من المهم ان تكون الرؤية مشتركة والكل ملتزم بها فبدون التزام حقيقي لن توجه الرؤية العمل ومن الصعب جعل مجموعة أفراد يعملون بكفاءة



كما عرفها (المطيري 2022) على انها عملية انتقال المنظمات إلى اساليب عمل حديثة المعتمدة على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة خدماتها ومنتجاتها.

من خلال ما سبق يرى الباحثون ان التحول الرقمي هي عملية تحليل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار الخدمات المنتجات وتيسير إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للأفراد من خلال الاعتماد على الخدمات المبتكرة والابداعية.

### ثانياً: أهمية التحول الرقمي :

يتغير العالم بشكل أسرع من أي وقت مضى، حيث إن إنترنت، والتنقل، والحوسبة السحابية، والبيانات الكبيرة، والواقع المعزز، وتطبيقات الهاتف المحمول، والوسائط الاجتماعية تدفع المؤسسات إلى إشراك العملاء الرقمي، وتعزيز عمليات الأعمال، والمنتجات والخدمات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات، ففي كل مؤسسة تقريباً، تحقق التقنيات الرقمية تحولاً غير مسبوق، مع تغيير عملنا وحياتنا بطرق لم نتوقعها أبداً (شياء وآخرون، 2022).

ويعد التحول الرقمي اتجاهاً تمت معالجته بالفعل في التسعينيات، ومرة أخرى في منتصف عام (2000)، مع التركيز على رقمنة العمليات التي تزيد بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، وتطوير نماذج أعمال مستحدثة للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية، وعند تطبيق هذه الحقيقة على القطاع غير الربحي، لا سيما على المؤسسات الحكومية (مصليحي، 2021).

فإن هذا يعني أنها بحاجة إلى تحويل أنشطتها من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالتوقعات من أصحاب المصلحة التي تخص بتحقيق رسالتهم، وتوفير الخدمات العامة عالية الجودة، مع تقديم مؤشرات الأداء الرئيسة فيما يتعلق بتنفيذ مهمة التكلفة وغيرها من الأهداف المحددة غير الهادفة للربح، ويختلف الصنع الرقمي للمؤسسات من مكان إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، ويمكن قياس مستواه بخمسة أبعاد التخطيط والإدارة والقيادة: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم والتعليم تطوير الكفاءات الرقمية وثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Andriole, 2017).

ويشير (Bouncken et al., 2021) بأنه تعتمد العديد من المنظمات على الوسائل التكنولوجية المتطورة، رغبة منها في تطوير العمل وتجويده ومن ثم تظهر الحاجة إلى الاعتماد على التحول الرقمي كاستراتيجية واضحة المعالم لكافة المنظمات، ولذا تتضح أهمية التحول الرقمي بالنسبة للمنظمات المختلفة في النقاط التالية (ال ثاني، 2023):

- 1- توفير وتقليل الجهد والطاقة والتكاليف أيضاً.
- 2- تنظيم وتحسين الكفاءات التشغيلية.
- 3- سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات بالطرق التقليدية، وبالتالي سوف تكون هذه الإجراءات سهلة وسريعة على المستفيدين.
- 4- فتح مجال للإبداع في كيفية تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء.
- 5- تسهيل كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل.
- 6- يساهم التحول الرقمي أيضاً في سرعة الانتشار والتوسع للمنظمات ووصولهم إلى أعداد كبيرة من الجمهور.
- 7- التحول الرقمي يسمح للعملاء المحتملين بالتعرف على النشاط التجاري الذي تقوم به وإجراء عمليات البيع والشراء في أي وقت ومكان.

تساهم بشكل كبير من قيمة المنظمة في السوق (جال وسلاح، 2020)، فالقيادة الذكية تحقق تعالجهما ليس من خلال قوة المالية أو من اخطاء منافسها فحسب، بل وقبل كل شي فإنها تحققها كونها مولدة للفرص الجديدة وصانعة لقواعد اللعبة الجديدة ومنشئة الميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة تحديات المنافسين وبما توجد للمنافسين من تحديات تمكنها من كسب المزايا في ظل انشغال منافسها بتلك التحديات (الكرعاوي 2016: 42).

ويرى (سعيد، 2022) إن النتائج التي تركز عليها القيادة الذكية هي بناء العلاقات الاجتماعية الجيدة بين التابعين، ومشاركهم الفعلية في القيادة، وتعزيز عمليات تبادل المعرفة داخل المنظمة، وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق نجاح هذه العمليات وصولاً إلى تعزيز الحالات الابتكارية عند التابعين وبالتالي تحقيق مستويات عالية من التعلم التنظيمي وضع القيمة المستدامة.

6- القيم والثقافة التنظيمية : لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصاً القيم يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام من أجل ادارة الموارد البشرية بنجاح، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، فلكل منظمة مجموعة من القيم سواء تم ادراك تلك الحقيقة أم لا، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الادارية وخاصة القيادة (طالب وجري، 2022).

فضلا عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات، لذلك فإن معرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي وتوجيهه. يختلف الباحثون والمفكرون والمختصون في تحديد معنى القيم فمن الصعب القول إن هناك تعريفاً متفق عليه لهذا المفهوم لارتباطه الوثيق بالأفراد الذين يميزون باختلاف ادراكاتهم واتجاهاتهم. ويعرف (بيل) القيمة أنها شيء يدل على الخير والشر، والقيم حسب رأي (ثورانديك): "هي التفصيلات" أما (بارسونز) انها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول أو الرفض (عبدالرحمن، 2020).

### الجانب الثاني: التحول الرقمي Digital Transformation

#### أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

غالباً ما يستخدم مصطلحا "الرقمنة" و "التحول الرقمي" بطريقة تبادلية، فكلاهما يحددان اتجاهاً "يغير سلاسل القيمة الحالية عبر الصناعات والقطاعات العامة جذرياً" ويتيح "تحسينات أعمال كبيرة (جال والسلاح، 2020).

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى قيام المؤسسة بكافة أنشطتها وعملياتها الإدارية من خلال توفير بنية معلوماتية أساسية متقدمة تمكنها من ممارسة أعمالها عبر شبكة الإنترنت مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي لها (مصطفى، 2019).

يشمل التحول الرقمي عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا، قد يكون استراتيجياً يتدخل في وظائف المنظمة كلها كما يغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل بني البشر مرتبط بهذا النمط الجديد، فالاقتصاد التقليدي يميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وبكثرة الأخطاء، وبدورات العمل الطويلة، أما الاقتصاد الرقمي على العكس من ذلك تماماً (Dorner & Meffert، 2015).

ويعرف (Kondarevych et al., 2020) التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتغيير نموذج الأعمال وتوفير فرص جديد من الدخل والقيمة المضافة والحول إلى الاقتصاد الرقمي تقنياً وإدارياً وتسويقياً

**ثالثاً: خصائص التحول الرقمي :**

يرى (زاي واخرون، 2021) بأنه لا شك فيه أن التحول الرقمي للمنظمات قد يساعدها على تحقيق العديد من الإيجابيات والمخرجات الفعالة ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

- 1- قدرتها على التكيف: أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة التغير والتنوع.
- 2- التميز: حيث تجعل المنظمات تتفرد بالمقومات اللازمة للقدرة التنافسية.
- 3- التقنية العالية: حيث تزود المنظمات بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
- 4- وجود بناء تنظيمي شبكي: حيث يجعل المنظمة مرتبطة بالعديد من المنظمات والأفراد داخل المنظمة وخارجها محلية وعالمية.
- 5- مبدأ الشفافية والنزاهة: حيث تساعد على وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف واتخاذ العديد من القرارات اليومية دون الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.
- 6- التكاملية: حيث تجعل خدمات المنظمة متكاملة يستفيد منها جميع المنظمات والعلماء على مستوى العالم.

**رابعاً: أبعاد التحول الرقمي :**

أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الأبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في مجالين هما (الاستراتيجية، والعمليات) والتي حازت على قبول واسع من جانب الباحثين ويتضح من الجدول (1) تلك الأبعاد:

جدول (1)

**ابعاد التحول الرقمي**

م	اسماء الباحثين	ابعاد التحول الرقمي
1	(Gimpel & Roglinger, 2015)	الاستراتيجية،
	(Burton-Jones et al., 2020)	والعمليات
	(Matt et al., 2015)	
	(Kondarevych et al., 2020)	

1. الاستراتيجية: الاستراتيجية تتطوى على الرؤية والرسالة واهداف على المدى القصير والمتوسط والطويل في مجال الالكتروني والتحول الرقمي فضلاً عن خطط في هذا المجال وسياسات النشر المعرفي للتحول الرقمي بين العاملين في المديرية (العنوان، 2023)، إذ تؤكد الأدبيات على أن التحول الرقمي يُمكن القادة من اجراء تعديلات مستمرة في استراتيجية المنظمة ونماذج الأعمال والمنتجات والخدمات والتقنيات والهيكلية. وفي أحيان كثيرة فإن التحول الرقمي يجبر القادة على تلك التغيرات وذلك في ظروف متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة وبينة الأعمال هذه سريعة التغير أصبحت ما يُعرف بالوضع الطبيعي الجديد. (Burton-Jones et al., 2020).

وفي سبيل تغيير موقف المنظمة الاستراتيجي، تسعى المنظمات لتبني نماذج واستراتيجيات الأعمال الرقمية، لكن ذلك لا يكفي إذ ينبغي التكيف مع بيئات العمل وتحسين القدرات التي تتسم بالمرونة (Hai et al., 2021) أي أن التحول الرقمي يرتبط بشكل رئيسي بالاستراتيجيات ورفع مستوى التفكير الاستراتيجي (Bounckenet et al., 2021)، وعندما لا تكون الاستراتيجية فعالة وعندما لا يتواءم النمط القيادي مع التحول الرقمي، يمكن أن تظهر بعض المشكلات التي تؤثر على المنظمة لسنوات عديدة (Hansen & Sia, 2015). ونظراً للتغيرات المتسارعة والمعقدة في الاقتصاد الرقمي، ينبغي إعادة النظر في استراتيجيات التحول الرقمي وتقييمها بشكل مستمر بهدف اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب من جهة وإعادة الموازنة مع استراتيجية المنظمة الشاملة من جهة أخرى (Matt et al., 2015)

وتشير بعض الأدبيات إلى الارتباط الوثيق بين القدرات التنظيمية وأشكال القيادة الجديدة اللازمة لزيادة جهود التحول الرقمي حيث توجهت العديد من المنظمات نحو انشاء هياكل حوكمة

جديدة وأدوار رقمية مثل لجان الابتكار، أو منصب الرئيس الرقمي (Chief Digital Officer) القيادة التحولات الرقمي (Tannou & Westerman, 2012) لكن مجرد إضافة هذه العناصر إلى الهياكل التنظيمية لا يضمن نجاح جهود التحول الرقمي بل ينبغي اجراء العديد من التغيرات الجوهرية داخل المنظمة (Dorner & Meffert, 2015) إن التحول الرقمي ليس فقط توجه تقني يؤثر على القواعد الرئيسية للقيادة، بل هو تحدي مباشر وغير مباشر لنظريات القيادة السائدة مثل القيادة الذكية أو القيادة الخادمة أو القيادة الأصيلة أو القيادة التحويلية (Valentina et al., 2018)، وفي هذا السياق هدفت دراسة (Kazim, 2019) لتحديد أنماط القيادة وسهاتها التي يمكن أن تتيج التطبيق الناجح لبرامج التحول الرقمي في المنظمات. وأكدت نتائج الدراسة على أنه بالرغم من أن اعتبار التقنية الرقمية بعد خلاق في المنظمة، إلا أن قادة الأداء التشغيلي مستعدون لتكييف أنماط وخصائص وسهات قيادتهم للتوافق مع العصر الرقمي الجديد. كما أنهم مستعدون لتغيير طرق عملهم عند توافر رؤية واضحة والتزام ودعم من الإدارة العليا.

2. العمليات: تتطوي العمليات في الاليات واجراءات وتعليمات تطبيق التحول الرقمي عن وجود نظام معلومات استراتيجي في ادخال البيانات الخاصة بالتحول الرقمي ومعالجتها لتحويلها الى معلومات مفيدة في التحول الرقمي إضافة الى وجود قاعدة معرفية موثقة في هذا المجال. (Kondarevych et al., 2020)

وتبدأ المنظمات رحلتها في التحول الرقمي لعملياتها من خلال إدخال الأدوات والوسائل والبرمجيات الرقمية في تحليل طرق عمل افراد العاملين والإدارات المختلفة لديها، وبعد تحديد كيفية استخدام التقنيات والحصول على نتائج التحليل تتم عملية التطبيق الفعلي، وإن تنفيذ التحول الرقمي في عمليات المنظمة لا يقتصر على مهام كل موظف على حدة، بل يغطي كافة الأعمال والأنشطة الخاصة بالمنظمة وفي جميع المجالات والربط ما بين خصائص المهام المتكررة والروتينية والمهام التي تتطلب معرفة ومهارات عالية وخلق فرص جديدة ومبتكرة لكيفية التواصل والتفاعل مع الأطراف المختلفة وبالتالي تحسين نتائج الأداء الخاص بكل نشاط وعملية وزيادة المبيعات وتحسين الخدمات المقدمة إلى المستفيدي (مصليحي، 2021).

ويرى (المطيري، 2022) أن عمليات التحول الرقمي داخل مؤسسات القطاع العام تتطلب الآتي:

1. استقرار الدعم القيادي والإداري لجهود التحول الرقمي من خلال تركيز القيادات على الممارسات المالية والإدارية المتعلقة بالتكنولوجيا وتوفير الموارد المالية والبشرية والتشريعات اللازمة.
2. المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.
3. تحديد الرؤية تحديداً دقيقاً، وهي ضرورية لتوضيح ما نريده في المستقبل.
4. تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي إلى إيجاد هياكل تنظيمية مرنة والتركيز على فرق العمل الفعالة.
5. تنمية مهارات وقدرات كافة الموظفين وفرق العمل من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
6. توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة لتجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لدى القيادة الإدارية في العينة المبحوثة وبنسبة (63.5%) كؤشر كلي، وبوسط حسابي مقداره (3.30) وانحراف معياري مقداره (1.12).

5- النتائج: تشير النتائج التحليل إلى أن الإتفاق لآراء الأفراد المبحوثين حول العبارات (X31-X37) يميل بإتجاه الإتفاق على توافر بعد النتائج لدى القيادة الإدارية في العينة المبحوثة وبنسبة (66%) كؤشر كلي، وبوسط حسابي مقداره (2.22) وانحراف معياري مقداره (0.820).

6- القيم والثقافة التنظيمية: تظهر معطيات التحليل في الجدول (2) إلى أن الإتفاق لآراء الأفراد المبحوثين حول العبارات (X38-X44) يميل بإتجاه الإتفاق على توافر بعد القيم والثقافة التنظيمية لدى القيادة الإدارية في العينة المبحوثة وبنسبة (71.5%) كؤشر كلي، وبوسط حسابي مقداره (3.30) وانحراف معياري مقداره (1.12).

#### الجدول (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات قياس القيادة الذكية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
0.756	2.31	مشاركة الرؤية والرسالة
0.762	2.25	المشاركة في صنع القرار
0.854	2.34	الحوار والتفاعل
0.825	2.35	فرق العمل
0.820	2.22	النتائج
0.795	2.34	القيم والثقافة التنظيمية
0.812	2.30	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

#### ثانياً: وصف التحول الرقمي

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص متغير التحول الرقمي، ويظهر الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الانحراف المعياري والأوساط الحسابية على المستوى الكلي لمديرية المبحوثة، وفيما يأتي الوصف لهذه العمليات كما يلي:

يبين معطيات الجدول (3) النسب المئوية والأوساط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات نحو العبارات (Y1- Y11) الخاصة التحول الرقمي (المؤشر الكلي)، ويتبين من النسب أن (75.5%) من الأفراد المبحوثين متفقون على توفر التحول الرقمي في المديرية المبحوثة، إذ بلغ المتوسط حسابي (2.06) ويلاحظ من الانحراف المعياري البالغ (0.824) والذي يشير تجانس الإجابات وعدم تشتتها، بالمقابل فإن (20%) من المبحوثين غير متأكدين على وجود التحول الرقمي في المديرية المبحوثة، في حين بلغت نسبة غير متفقي (4.5%).

#### الجدول (3)

النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحول الرقمي (المؤشر الكلي)

المؤشر الكلي	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	اتفق تماماً	Mean	SD.
24.5	51	20	3.5	1	2.06	0.824	
75.5			4.5				

7. ضرورة تحليل السوق ومعرفة احتياجاته وتحليل نقاط الضعف والقوة ومسح التهديدات والفرص بالبيئة الخارجية.

8. نشر ثقافة معرفة الانترنت والتكنولوجيا بين الموظفين كميزة تنافسية.

9. تطوير استراتيجيات بناء قدرات القيادات و افراد العاملين بهدف دعم التغيير وتأييده في ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة المجتمع .

أبرز أدوار قادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على مستوى العمليات

في سياق العمليات، (العلوان، 2023) تشير الأدبيات إلى أن على القادة أن يكونوا مستعدين ليس فقط للتعامل مع التغيرات القادمة بل أيضاً لتنفيذ العمليات التنظيمية اللازمة للساح بتأثير الابتكارات التقنية في المنظمات. ولا يعد الانتقال إلى نموذج الأعمال الرقمي أمراً بالغ الأهمية من أجل التفوق على المنافسين فقط بل هو أمر ضروري لبقاء المنظمة .

فمن وجهة نظر العمليات التحول الرقمي هو منهج يشير إلى الاعتماد المتزايد للأدوات والتقنيات الرقمية من قبل المنظمة للتغيير الأساسي لعملياتها ووظائفها الخارجية والداخلية.

#### 4- الجانب التطبيقي البحث

##### الجانب الأول : تشخيص وصف متغيرات البحث

##### أولاً- وصف ابعاد القيادة الذكية:

يتناول هذا المحور وصف ابعاد القيادة الذكية التي اشارت إليها من الجانب النظري والمعتمد في نموذج الدراسة والمتمثلة بالمشاركة الرؤية والرسالة والاهداف ، والحوار والتفاعل ، والمشاركة في صنع القرار ، القيم والثقافة التنظيمية، والفرق العمل ، والنتائج.

1- مشاركة الرؤية والرسالة والأهداف: تشير معظم اجابات الأفراد المبحوثين في المديرية المبحوثة تجاه العبارات (X1-X7) بإتجاه الإتفاق على بعد مشاركة الرؤية والرسالة والأهداف لدى القادة في العينة المبحوثة وبنسبة (64.5%) من المؤشر الكلي، وسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (0.756)، وهذا ما يدل أن القيادة الادارية في المديرية المبحوثة تميل نحو مشاركة الرؤية والرسالة والأهداف لتحقيق اهداف المنظمة.

2- المشاركة في صنع القرار: تشير معطيات التحليل الميداني إلى إجابات المبحوثين بخصوص هذا البعد من خلال فقراته (X8-X15) والتي تميل بإتجاه الاتفاق من قبل أغلب المبحوثين على توافر بعد المشاركة في صنع القرار لدى القيادات الادارية في المديرية المبحوثة؛ حيث بلغت نسبة الاتفاق (اتفق تماماً +اتفق) (65.5%) من خلال وسط حسابي مقداره (2.25) نسبة انحراف معياري مقداره (0.762)، وهذا يدل على أن القيادات الادارية في المديرية المبحوثة يميلون الى المشاركة في صنع القرار لتمكين العاملين على تنمية قدراتهم وتحسين ادائهم في العمل.

3- الحوار والتفاعل: تظهر معطيات التحليل في الجدول (2) إتفاق أغلب المبحوثين على توفر البعد الحوار والتفاعل في المديرية المبحوثة بفقراته الخاصة (X16-X23) حيث بلغت نسبة الإتفاق (58.5%) من تلك الإجابات، أيضاً قيمة المتوسط الحسابي لجميع المتوسطات والبالغة (2.34) وانحراف معياري مقداره (0.854) حيث تزيد عن متوسط مساحة المقياس، وهذه إشارة إلى أن الأفراد المبحوثين يرون أن القيادة الإدارية في المديرية المبحوثة لديهم ميل نحو الحوار والتفاعل الذي يعزز القدرة على تحقيق الاهداف.

4- فرق العمل: تشير النتائج الواردة من الجانب الميداني إلى أن الإتفاق لآراء الأفراد المبحوثين حول العبارات (X24-X30) يميل بإتجاه الإتفاق على توافر بعد فرق العمل

المصدر: إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

### الجانبة الثاني: اختبار نموذج البحث وفرضياتها

تم تبويب هذا المبحث في محورين أساسيين؛ وذلك من أجل معرفة طبيعة علاقة بين متغيرات البحث باستخدام عدد من الاساليب والأدوات التي اعتمدت لإجراء التحليل على متغيرات البحث وهي كالآتي:

#### أولاً- تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الذكاء والتحول الرقمي:

لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الذكية والتحول الرقمي على مستوى مديرية عينه البحث، يشير الجدول (4) إلى ان هناك ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الذكية والتحول الرقمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (\*\*0.594). وبناء على تلك المعطيات فإن أبعاد القيادة الذكية تقتزن بالتحوّل الرقمي في المديرية المبحوثة وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى، وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن علاقة كل بعد من أبعاد القيادة الذكية مع التحول الرقمي. وفي ضوء الفرضيات الفرعية. فقد تم تحليل علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الأصيلة والتميز في مكان العمل على انفراد وكالاتي:-

#### 1-علاقة الارتباط بين بُعد مشاركة الرؤية والرسالة والاهداف والتحول الرقمي:

تهدف هذه الفقرة الى التحقق من أولى الفرضية الفرعية من الفرضية الأولى الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد مشاركة الرؤية والرسالة والاهداف والتحول الرقمي.

تشير نتائج الجدول (4) وجود ارتباط معنوي بين مشاركة الرؤية والرسالة والاهداف والتحول الرقمي، إذ بلغت قيمة الارتباط بينها (0.415) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على وجود حالة من الاقتران بين مشاركة الرؤية والرسالة والاهداف والتحول الرقمي. وعليه فإنه كلما كان مشاركة الرؤية والرسالة والاهداف لدى القيادات في المديرية المبحوثة موجودة، كلما اقتزن ذلك بتحول الرقمي للمديرية المبحوثة. وبهذا تتحقق أولى الفرضيات الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة الرؤية والرسالة والاهداف في المديرية المبحوثة"

#### 2-علاقة الارتباط بين بُعد مشاركة في صنع القرار والتحول الرقمي:

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة في صنع القرار والتحول الرقمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.242) وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05) ويعزز هذا الارتباط وجود حالة تلازم بين مشاركة في صنع القرار والتحول الرقمي. وبهذه النتيجة فإن ثاني الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت والتي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد مشاركة في صنع القرار والتحول الرقمي في المديرية المبحوثة."

#### 3-علاقة الارتباط بين بُعد الحوار والتفاعل والتحول الرقمي:

يظهر الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الحوار والتفاعل والتحول الرقمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.577) وهي علاقة معنوية عند (0.05) مما يعني وجود اقتران بين هذا البعد والتحول الرقمي، وهذا يدل على أنه كلما توفر لدى القيادات الادارية للمديرية المبحوثة على بُعد الحوار والتفاعل اقتزن ذلك بتحول الرقمي وبهذا تتحقق ثالث الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الحوار والتفاعل والتحول الرقمي."

#### 4-علاقة الارتباط بين بُعد فرق العمل والتحول الرقمي:

يتضمن الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي للتحقق من صحة رابع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى ان هناك ارتباط معنوي بين بعد فرق العمل والتحول الرقمي. إذ بلغت قيمة الارتباط (0.423) وهي علاقة إيجابية عند مستوى معنوية (0.05).

وهذا يشير إلى تحقق رابع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى " وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد فرق العمل والتحول الرقمي في المديرية المبحوثة ". ويدل ذلك على أن التحول الرقمي تقتزن بفرق العمل لدى القيادات الادارية في المديرية المبحوثة .

#### 5-علاقة الارتباط بين بُعد النتائج والتحول الرقمي:

من أجل التحقق من صحة خامس الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين النتائج والتحول الرقمي، يظهر الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين النتائج والتحول الرقمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.396) وهي علاقة معنوية نسبياً عند (0.05) مما يدل ظهور اقتران بين هذا البعد والتحول الرقمي، وهذا يدل على أنه كلما توفر لدى القيادات الادارية في المديرية المبحوثة بُعد النتائج اقتزن ذلك بتحول الرقمي. وبهذا تتحقق خامس الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تشير إلى أنه " هناك ارتباط معنوي بين هذا البعد والتحول الرقمي."

#### 6-علاقة الارتباط بين بُعد القيم والثقافة التنظيمية والتحول الرقمي:

من أجل التحقق من صحة سادس الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيم والثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، يظهر الجدول (4) ارتباط معنوي بين القيم والثقافة والتحول الرقمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.624) وهي علاقة معنوية نسبياً عند (0.05) هذا يدل ظهور اقتران بين هذا البعد والتحول الرقمي، وهذا يدل على أنه كلما توفر لدى القيادات الادارية للعيينة المبحوثة بُعد القيم والثقافة اقتزن ذلك بتحول الرقمي. وبهذا تتحقق سادس الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد القيم والثقافة والتحول الرقمي."

بناءً على ما تقدم يتضح أن نتائج البحث أن جميع العلاقات على المستوى الكلية والجزئية معنوية موجبة مما يعني تحقق فرضية البحث الرئيسية الأولى وجميع فرضياتها الفرعية .

#### الجدول (4)

علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة الذكية والتحول الرقمي على مستوى المديرية المبحوثة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
مشاركة الرؤية والرسالة والاهداف	0.415**
مشاركة في صنع القرار	0.242
الحوار والتفاعل	0.577**
فرق العمل	0.423**
النتائج	0.396**
القيم والثقافة التنظيمية	0.624**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

#### ثانياً: تحليل علاقة التأثير

يهدف هذا المحور إلى التحقق من مدى وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة وذلك بإعتماد طريق تحليل الانحدار (Regression linear) وعلى النحو الآتي:



- 2- يستنتج من المستويات العالية من توافر بعد مشاركة الرؤية والرسالة والاهداف على ان القيادات الإدارية في المديرية تتبنى أهدافا ذات مضامين واضحة وقابلة للتنفيذ والقياس.
- 3- يستنتج من معطيات الميدانية على توافر بعد المشاركة في اتخاذ القرار وبنسبة جيدة وذا يدل بأن القيادة الادارية تتمتع بمقدرة واسعة في التوفيق بين آراء وأفكار العاملين عند صنع القرارات.
- 4- يستنتج من نتائج التحليل الوصفي ان القيادات الإدارية في المديرية المبحوثة تمارس عملية تفسير النتائج، وهذا يدل ان ادارة المديرية توظف قدرات العاملين كافة لتحقيق أفضل نتائج للأداء..
- 5- تعمل القيادات الإدارية في المديرية المبحوثة على ترسيخ القيم الثقافية والتنظيمية بأبوابها أحد مرتكزات الأداء فيها.
- 6- كشفت النتائج التشخيص توافر نسب عالية من التحول الرقمي هذا يدل أن المديرية المبحوثة تمارس رقمنة العمليات والأنشطة بشكل جيد وكثوة.
- 7- أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الذكية والتحول الرقمي يفسر هذا ان ابعاد القيادة الذكية تقترن الى حد بعيد بالتحول الرقمي.
- 8- أظهرت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد القيادة الذكية في التحول الرقمي وتفسير هذه النتيجة بأن عينة البحث متفقة على أن امتلاك المديرية المبحوثة لأبعاد القيادة الذكية ينتج عنه التحول نحو الرقمية.
- 9- كشفت نتائج التحليل أن اقوى أبعاد القيادة الذكية تأثيراً هي القيم والثقافة التنظيمية بعدها الحوار والتفاعل ثم فرق العمل ومشاركة في صنع القرار في المديرية المبحوثة أخيراً.

#### ثانياً: المقترحات

- 1- ضرورة اهتمام إدارة المديرية المبحوثة بنشر رؤيتها إلى جميع المستويات الوظيفية وهذا لغرض تكوين ثقافة مشاركة الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي مع الجميع بغية التقليل من مقاومة أي تغيير.
- 2- تبادل الزيارات والخبرات العالمية وذلك من خلال الاستفادة من تجارب المنظمات الدولية التي حققت التحول الرقمي التام والتي تمثل قيادة ذكية فعالة وثبت نجاحها بشكل.
- 3- بعث برامج تدريبية طموحة ومستمرة لتطوير قدرات القيادات من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية.
- 4- توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي برشاقة.
- 5- تحفيز افراد العاملين على الابداع والابتكار مما قد يسهم في تطوير نماذج عمل رقمية جيدة تسهم في تطوير المنظمة وأساليب التدريس الرقمية.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات البحثية المستقبلية بهدف إلقاء المزيد من الضوء على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الذكية والتحول الرقمي بهدف تطوير نماذج بحثية جديدة لهذه العلاقة السابقة الذكر.
- 7- استقطاب وجذب الخبراء لنقل المعرفة وخبرات التنفيذ الصحيح، وتطوير وبناء قدرات العاملين والكوادر التي تقدم الخدمات المرورية الرقمية.
- 8- لا بد من وجود قيادات ناشئة بقطاع مرور محافظة دهوك تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات لضبط مستوى أداء الخدمة.
- 9- تشكيل فرق تحول رقمي دائمة في الوحدات المرورية، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة والاستفادة من الخبرات.

أولاً- تحليل تأثير القيادة الذكية في التحول الرقمي:

- 1- تحليل تأثير القيادة الذكية مجتمعةً في التحول الرقمي (المؤشر الكلي):  
يبين الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار بين أبعاد القيادة الذكية مجتمعة ( المؤشر الكلي ) كمتغير مستقل وبين التحول الرقمي كمتغير معتمد، بهدف اختبار علاقة التأثير، قد أُعتمد في ذلك على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بينها، وجرى اختبار قيمة معامل التحديد بدلالة (F).  
ومن خلال متابعة قيمة معامل التحديد يتبين أن القيادة الذكية (المؤشر الكلي) تفسر (35.3%) من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي ( المؤشر الكلي ) أما بقية النسبة فإنها تفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (26.15) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (3.92) عند مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.05)، ويلاحظ من قيمة ميل خط الانحدار (B1) بأنها بلغت (0.841) ، التي تعني إن تغيراً مقداره وحدة واحدة من القيادة الذكية سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (0.841) في التحول الرقمي، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (5.11) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02)، مما يعني أن أي تغير يحدث في القيادة الذكية يقود إلى التغير في التحول الرقمي، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية في التحول الرقمي في المديرية المبحوثة ".  
واعتماداً على النتيجة السابقة يتبين وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الذكية (المؤشر الكلي) وبين التحول الرقمي ( المؤشر الكلي )، وتفسير هذه النتيجة بأن عينة البحث متفقة على أن امتلاك المديرية المبحوثة لأبعاد القيادة الذكية ينتج عنه التحول نحو الرقمية.

جدول (5)

يبين تأثير القيادة الذكية مجتمعةً في التحول الرقمي (المؤشر الكلي):

التحول الرقمي							المتغير المعتمد	متغير مستقل
Sig.	T		F		$R^2$	$\beta_1$		
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	2.02	5.11	3.92	26.15	0.353	0.841	0.594	القيادة الذكية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها البحث الحالية من استنتاجات اعتماداً على نتائج وصف وتشخيص متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينها، فضلاً عما نجده ضرورياً من توصيات ومقترحات في ضوء تلك الاستنتاجات:

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- يتبين من نتائج الدراسة ان الرؤية والاهداف المشتركة في صنع القرار والحوار والتفاعل وفرق العمل والنتائج والقيم الثقافية والتنظيمية من مقومات القيادة الذكية، باعتبارها متطلبات يجب أن تستحضرها القيادات الذكية وفي المديرية المبحوثة.

## التوصيات

## يقترح الباحثان مجموعة من التوصيات لحكومة إقليم كردستان لإجراء عملية التحول الرقمي:

- 1- نقل استراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسي للحكومة إقليم كردستان لتصبح ثقافة لجميع فئات المجتمع.
- 2- العمل على توسيع المشاركة والشراكة الرقمية لتعزيز القدرات الالكترونية في المنظمات العامة، سواء مع منظمات المجتمع المدني أو القطاع الخاص أو حتى الشراكة الإقليمية مع دول أخرى.
- 3- دعم بناء البنية التحتية الرقمية لجميع المحافظات والادارات المستقلة وخصوصاً الحيوي والأساسي مثل التعليم، الصحة..... الخ.
- 4- ب ناء منصات إلكترونية تساعد الحكومة في إدارة الازمات العامة.
- 5- زيادة الموارد المالية المخصصة لعملية التحول الرقمي لكافة المنظمات العامة وخصوصاً الخدمات الأساسية.
- 6- انشاء أكاديمية وطنية للتحول الرقمي والحكومة الالكترونية.
- 7- الاهتمام بتطوير السياسات والخطط التعليمية الإلزامية لتهيئة عناصر البنية التحتية، وتأهيل القدرات البشرية للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي.

## المصادر

- الكرعاوي، سحبي جواد حسين، (2016)، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعليم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض الجامعات الفرات الاوسط، رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة الاعمال، جامعة القادسية بغداد- العراق.
- محمد، عبد الرحمن عبد الله، احمد، على يوسف ، (2023)، تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية تربية نينوى، مجلة التكرير للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد: 19 العدد: 63 الجزء: 1.
- المسعود، منيرة عبد الله، درويش، زينب عواد، (2023)، القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعلم مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد: 7 العدد: 35، المملكة العربية السعودية، محافظة الحرج.
- مصطفى، عبد الرزاق سحر ، (2019) التحول الرقمي: تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، "المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الازمات: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030". القاهرة: جامعة عين شمس.
- المطري، نواف (2022)، دور آليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على اساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج. 13، ع. 2، مارس، القاهرة: جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.
- واحد، رتيب عبدالله، والعباد، محبات نوري، (2021)، دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز (دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية مرور اربيل التابعة لوزارة الداخلية، مجلة كلية العلوم الانسانية)، مجلد (25)، عدد (5).
- 10- Valentina Milenkova, Vladislava Lendzhova and Boris Manov(2018): Digital Aspects of Modern Society and Education Realities. South Asian Journal of Social Studies and Economics 13(3): 11-21, 2022.
- 11- Christian Matt, Thomas Hess & Alexander Benlian (2015): Digital Transformation Strategies, Business & Information Systems Engineering, Volume 57, pages 339–343.
- Abdulrahman Z Abdulrahman , Mudhafar Hamad Ali & Jamil Abdulkarim Abdullah: The Extent Practiced Smart Leadership by The Heads of Scientific Departments and Its Role in The Job Performance of Teachers, International conference on accounting ,Bussnise, Economic and Politics .
- Al-Jameel, R. S., (2022) ،The Role of Smart Leadership Dimensions in Crisis Management-A study For Opinions of Sample of Administrative Leaderships in A number Of Humanities Colleges at The University of Mosul. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28 (131), 42-58.
- Allen, S. J., Shankman, M. L., & Haber-Curran, P. (2016). Developing emotionally intelligent leadership: The need for deliberate practice and collaboration across disciplines. New Education, 2016(174), 79-91. Directions for Higher.
- Andriole, S. J. (2017). Five myths about digital transformation. MIT Sloan Management Review, 58(3), 20–22.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. Review of Managerial Science, 15(1), 1–14.

ال ثاني، مريم عبد العزيز جاسم علي، (2023)، دور النمط القيادي في نجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، جامعة قطر، كلية إدارة واقتصاد، 2023.

اثير عبدالامير حسوني، هدى مهدي حسن الشمري، (2019)، دور القيادة الذكية في إدارة الازمة دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الخاصة، المجلد 3 العدد 3.

جمال، الدهشان علي خليل، والساح، السيد محمد ، (2020): رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، المجلة التربوية، الصفحات 1250 – 1344.

زاي، صالح، وشعبان، بعبطيش، (2021): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد: 1.

سعيد، عبد العزيز حميد ، (2022) دور القيادة الذكية في تحقيق متطلبات المنظمة الريادية من خلال الدور المعدل والوسيط للتشارك المعرفي، أطروحة الدكتوراه، جامعة دهوك.

شياء، تباتي ، ضفري إلهام، عقون شفاء، (2022) استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر، ولاية قالمة.

طالب، حميد احمد، وجري، محسن حيدر ، (2022)، دور القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة البصرة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 2، العدد.

عبدالرحمن، محمد عبدالله، (2020)، تأثير القيادة الذكية في تعزيز ادارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية تربية نينوى، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية لجامعة تكريت، مجلد (19)، عدد (63).

القرنة، لميس يوسف احمد، (2014)، اثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان)، رسالة ماجستير كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، عمان-الأردن.

- Burton-Jones, A., Akhlaghpour, S., Ayre, S., Barde, P., Staib, A., & Sullivan, C. (2020). Changing the conversation on evaluating digital transformation in healthcare: Insights from an institutional analysis. *Information and Organization*, 30(1), 100255.
- Daderman, A., Ronthy, M., Ekegren, M. & Mardberg, B. (2013) "Managing With My Heart, Brain And Soul: The Development Of The Leadership Intelligence Questionnaire ", *Journal Of Cooperative Education And Intership*, Vol(47), No.(1).
- George Westerman & Andrew McAfee (2012): *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*, A major research initiative at the MIT Sloan School of Management.
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to Covid-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5, 21–36.
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51–66.
- Karel Dörner & Jürgen Meffert (2015): *Becoming a digital organization requires fundamentally changing how you do business. Answering these nine questions can help break through the inevitable barriers.* *The Journal of researchgate*, Vol(40), No(1)
- Kazim, Fouad: *Digital Transformation in Communities of Africa* *International Journal of Digital Strategy Governance and Business Transformation* 11(1):1-23
- Mataac, Chito Moldogo (2023). *The Significance of Emotional Intelligence in Leadership: The Journal of researchgate*, Vol(40), No(1)
- Ronel, Natti & Gan, Ramat, (2008), "The Experience of Spiritual Intelligence " *The Journal of Transpersonal Psychology*, Vol(40), No(1).
- Sidra Noreen & Norman Reid (2021) *Digital Transformation in Distance Learning: Problems and Challenges During COVID-19 Pandemic* *Pakistan Journal of Distance & Online Learning* Volume: VII, Issue II, 2021, 1-18
- Sydänmaanlakka, Pentti. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations.*
- Viktoriia Kondarevych, Kateryna Andriushchenko, Nataliia Pokotytska, Ganna Ortina, Olga Zborovska & Lyubov Budnyak: *Digital Transformation of Business Processes of an Enterprise*, *TEM Journal*. Volume 9, Issue 4, Pages 1800-1808.