

## ممارسات القيادة الرقمية ودورها في تعزيز ثقة الجمهور ورضاه عن ادارة الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية من فلسطين

اعداد الباحث: نائل عبد علي النعيري

محاضر أكاديمي - جامعة الأقصى - فلسطين

[naelan80@hotmail.com](mailto:naelan80@hotmail.com)

### المستخلص:

تناولت الدراسة ممارسات القيادة الرقمية في تعزيز ثقة الجمهور ورضاه عن أداء الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية من فلسطين، وذلك في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها مؤسسات القطاع العام، وما تفرضه من ضرورة تبني أنماط قيادية حديثة تسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز التواصل الفعال مع المواطنين. كما سعت الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة القيادة الرقمية في الهيئات المحلية، والكشف عن أثرها في تعزيز ثقة الجمهور ورفع مستوى رضاه عن الخدمات المقدمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (215) موظفاً وموظفة من العاملين في أقلام الجمهور بالهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية من فلسطين، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الرقمية تسهم بدرجة متوسطة في تعزيز ثقة الجمهور وتحسين مستوى رضاه عن أداء الهيئات المحلية. كما بينت النتائج أن بعد المسؤولية الاجتماعية حقق وزناً نسبياً بلغ (65%) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين بلغ الوزن النسبي للبعد التنافسي (60%) وبدرجة تقدير متوسطة، مما يشير إلى أهمية تطوير الممارسات الرقمية والاتصالية ما يعني ضرورة تعزيز العلاقة بين الهيئات المحلية والجمهور المستفيد من خدماتها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتجويد أبعاد التحول الرقمي والتكنولوجي من خلال الاهتمام لدى القيادة الرقمية بعقد المزيد من توفير الاحتياجات المادية والعمل على تعزيز توجيه المواطن من خلال اعتماد آليات دورية لقياس احتياجات المواطنين وتوقعاتهم وتحسين التجربة الرقمية

بناءً على التغذية الراجعة لدى المواطنين في الهيئات المحلية للمجالس بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، ثقة الجمهور، رضا الفئات المستهدفة، الهيئات المحلية، المحافظات الجنوبية من فلسطين

## Digital leadership practices and their role in enhancing public trust and satisfaction with the management of major local authorities in the southern governorates of Palestine

Nael Abdul Ali Al-Naizi  
Academic Lecturer – Al-Aqsa University  
[naelan80@hotmail.com](mailto:naelan80@hotmail.com)

### Abstract:

This study investigated digital leadership practices and their role in enhancing public trust and satisfaction with the performance of major local authorities in the southern governorates of Palestine, within the context of rapid digital transformations affecting public sector institutions. These transformations require the adoption of modern leadership approaches capable of improving service quality and strengthening effective communication with citizens. And The study aimed to measure the level of digital leadership practices within local authorities and to examine their impact on enhancing public trust and improving satisfaction with service delivery. A descriptive-analytical methodology was adopted due to its suitability for the study's objectives. A structured questionnaire was used as the primary data collection tool. A random sample of 215 male and female employees working in public service offices within major local authorities was selected. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and the results revealed that digital leadership practices moderately contribute to enhancing public trust and improving satisfaction with local authority performance. The

social responsibility dimension achieved a relative weight of 65%, while the competitive dimension recorded 60%, both at a moderate level. These findings highlight the importance of further developing digital and communication practices to strengthen the relationship between local authorities and service beneficiaries. And The study recommends enhancing digital transformation dimensions by improving resource allocation, strengthening citizen-oriented leadership, and adopting regular mechanisms to assess citizens' needs and expectations based on continuous feedback to improve the digital service experience in local councils.

**Keywords:** Digital leadership, public trust, citizen satisfaction, local authorities, southern governorates of Palestine.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### المقدمة:

شهد مفهوم القيادة الرقمية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، نظراً لما تمثله من مدخل رئيس للتحويل الرقمي داخل المؤسسات، ولدورها المتنامي في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا المستفيدين. وقد أصبح القادة الرقميون مطالبين بتوظيف التقنيات الحديثة والبيانات الضخمة في دعم عمليات صنع القرار، بما يسهم في فهم احتياجات المواطنين بصورة أكثر دقة، وتطوير الخدمات والسياسات العامة بما يتوافق مع تلك الاحتياجات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا والثقة تجاه المؤسسات العامة والخدمات التي تقدمها (البديري، 2022، ص139). وفي هذا السياق، برزت القيادة الرقمية بوصفها امتداداً وتطوراً للأنماط القيادية التقليدية، حيث فرضت التحولات التقنية المتسارعة إعادة النظر في أدوار القادة ومسؤولياتهم داخل المؤسسات. وقد ارتبط ظهور هذا النمط القيادي بالتحويل نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد الرقمي، الأمر الذي جعل من امتلاك المهارات التقنية والمعرفة الرقمية مطلباً أساسياً لممارسة القيادة بفاعلية. كما أن محدودية الخبرة التقنية لدى بعض القيادات التقليدية وضعف الثقافة الرقمية داخل المؤسسات أسهما في إبراز الحاجة إلى نماذج قيادية أكثر قدرة

على استيعاب المتغيرات التكنولوجية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية (Ethem Topcuoglu, 2023, p.124). وتُعرّف القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على توظيف الموارد والأصول الرقمية بصورة استراتيجية بما يحقق أهداف المؤسسة ويسهم في معالجة المشكلات التنظيمية وتلبية احتياجات العمل. كما ترتبط بمدى قدرة القائد على دعم التحول نحو مجتمع المعرفة من خلال تبني التقنيات الحديثة وتوجيهها لتحقيق قيمة مضافة على المستويين الفردي والتنظيمي. ويبرز هذا الدور بصورة خاصة لدى المسؤولين عن الإشراف على الموارد الرقمية وإدارتها بما يضمن تعظيم الاستفادة منها في مختلف الأنشطة المؤسسية. ومن منظور آخر، تُعد القيادة الرقمية إطاراً استراتيجياً يهدف إلى توظيف الأدوات والتقنيات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا المستفيدين. ويتطلب ذلك من القائد الرقمي امتلاك مهارات متعددة تشمل إدارة المعرفة، وتحفيز العاملين، وتطوير بيئة عمل تشاركية قائمة على تبادل الخبرات والمعلومات. كما يقوم القائد الرقمي بدور الوسيط المعرفي الذي يربط بين مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، ويعمل على تسهيل تدفقها بين أفراد المؤسسة بما يسهم في بناء رأس مال معرفي قادر على دعم الابتكار والتطوير المستمر. (Ethem Topcuoglu, 2023, p.124) وتستند القيادة الرقمية كذلك إلى مبدأ المرونة التنظيمية، إذ تمنح القائد القدرة على التعامل مع المواقف المتغيرة بكفاءة عالية من خلال إعادة تقييم الأفكار والقرارات واختيار البدائل الأكثر ملاءمة للظروف المحيطة. كما تساعد على تعزيز التكيف المؤسسي مع المستجدات التكنولوجية والبيئية، وتطوير آليات العمل بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وتبرز أهمية هذه المرونة في قدرة القائد على تحليل المشكلات المعقدة، وتبني حلول مبتكرة، وإعادة توجيه استراتيجيات العمل وفقاً للمتغيرات والمتطلبات الجديدة. وعلى صعيد آخر، ارتبطت القيادة الرقمية ارتباطاً وثيقاً بتحسين رضا المستفيدين من خلال توظيف التكنولوجيا في تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات ورفع جودة الخدمات المقدمة. كما تسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الوقت والجهد والتكاليف التشغيلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته. كذلك تتيح التقنيات الرقمية توفير المعلومات

للمستفيدين بسرعة ودقة، وتعزيز مستويات الشفافية والتواصل الفعال بين المؤسسة وجمهورها.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل التوسع المتسارع في التحول الرقمي والتكنولوجي وتنامي الاعتماد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات العامة، برزت القيادة الرقمية بوصفها أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الفئات المستهدفة. إلا أن نجاح التحول الرقمي والتكنولوجي لا يقتصر على توفير البنية التكنولوجية فحسب، بل يتطلب وجود قيادات قادرة على توجيه التغيير التنظيمي، وتحفيز العاملين، وتوظيف التقنيات الرقمية بما يحقق الاستجابة الفاعلة لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. وتتجسد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على مدى إسهام ممارسات القيادة الرقمية في تعزيز ثقة الجمهور ورضاه عن أداء الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية من فلسطين، في ظل التحديات المرتبطة بتبني التحول الرقمي والتكنولوجي وتحقيق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات العامة. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق القيادة الرقمية في هذه الهيئات، ومدى انعكاسها على جودة الخدمات المقدمة وتعزيز العلاقة بين المؤسسات المحلية والجمهور، وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية القيادة الرقمية للمؤسسات وما يمكن أن يقدمه من منافع ومنها دراسة الحلبي وآخرون (2017م) التي خلصت إلى وجود أثر كبير لجودة الخدمات الإلكترونية في رضا المستخدمين في قطاع غزة، وأظهرت دراسة (السوافيري، 2020م) وقد أشارت دراسة (العزب، 2018) إلى أن توافر الموارد البشرية المؤهلة ومتطلبات الحكومة الإلكترونية يسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا الفئات المستهدفة عن المؤسسات الخدمية كما تسعى وزارة الحكم المحلي الفلسطينية إلى تمكين البلديات والهيئات المحلية من مواكبة متطلبات التحول الرقمي والتكنولوجي من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات القيادة الرقمية بما يسهم في تلبية احتياجات المجتمع المحلي ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في المحافظات

الجنوبية الفلسطينية التي تضم ما يقارب (25) بلدية و(13) مجلساً قروياً و(6) لجان خدمات في المخيمات، وتقدم خدماتها لأكثر من (1.5) مليون نسمة وفق بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وقد تجلت المشكلة في أثر تبني أنماط القيادة الرقمية في مستوى رضا المواطنين لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين في المحافظات الجنوبية؟

وقد انبثقت الأسئلة الفرعية من السؤال الرئيس وهي على النحو الآتي:

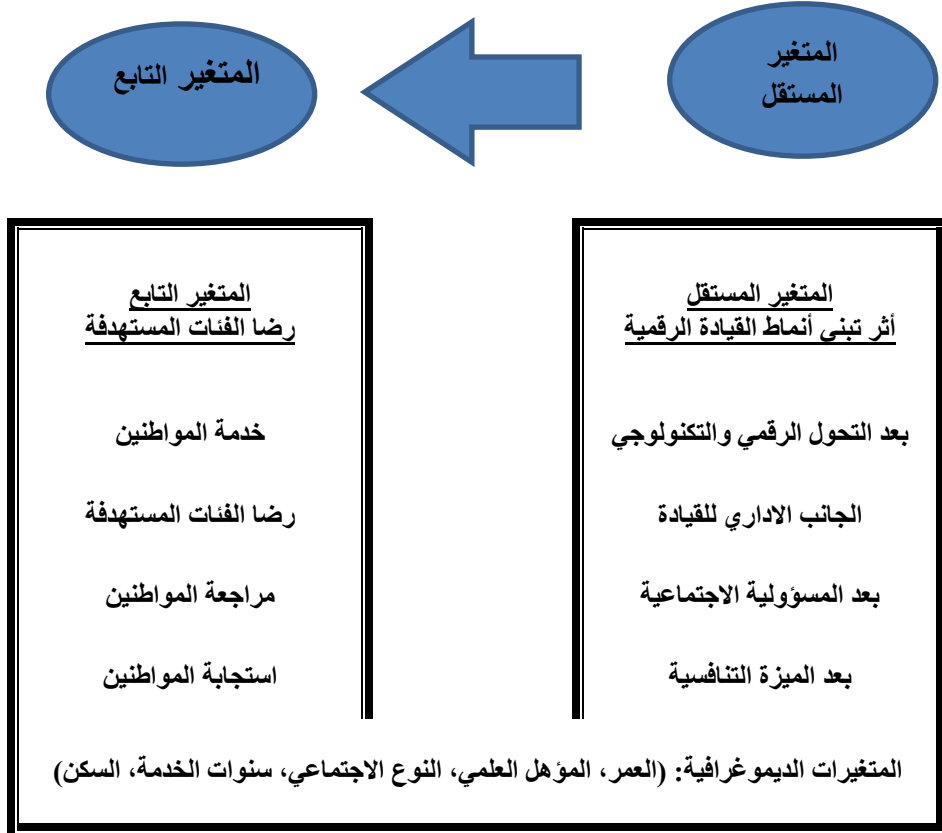
1. ما مفهوم أثر تبني أنماط القيادة الرقمية؟ وما الآثار الناجمة عليها لدى مجالس الحكم المحلي من قبل المواطنين؟
2. ما أهمية ممارسة القيادة الرقمية في تعزيز ثقة الجمهور ورضاه عن أداء الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية من فلسطين؟
3. ما أبرز التحديات والصعوبات التي تجسد عائق أمام ممارسات أنماط القيادة الرقمية وبين رضا المواطنين لدى مجالس الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية؟

#### متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** (بعد التحول الرقمي والتكنولوجي، الجانب الإداري للقيادة، بعد المسؤولية الاجتماعية، بعد الميزة التنافسية)

**المتغير التابع:** (خدمة المواطنين، رضا الفئات المستهدفة، مراجعة المواطنين، استجابة المواطنين)

**المتغير الضابط:** "العوامل الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، السكن) وتم تحديدها في الشكل الآتي: (البدرى، 2022، ص196).



شكل (1/1) نموذج الدراسة: المصدر: من اعداد الباحث بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة ومع ما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية.

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى ممارسات القيادة الرقمية في تحقيق رضا المواطنين (الجمهور) لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. وتفرعت الفرضيات الآتية منها:

1. الفرضية المتفرعة الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدى بعد التحول الرقمي والتكنولوجي في مستوى رضا المواطنين لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين في المحافظات الجنوبية.
2. الفرضية المتفرعة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد الإداري في مستوى رضا المواطنين لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
3. الفرضية المتفرعة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدى بعد المسؤولية الاجتماعية في مستوى رضا المواطنين لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

#### أهداف الدراسة:

تناولت الدراسة الهدف الرئيس وهو بيان أثر تبني أنماط القيادة الرقمية في مستوى رضا المواطنين لدى مجالس الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية" وقد تفرعت الأهداف الآتية من الهدف الرئيسي: ممارسات القيادة الرقمية ودورها في تعزيز ثقة الجمهور ورضاه عن أداء الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية من فلسطين وقد تفرعت الأهداف الفرعية من الهدف الرئيسي وكانت حسب الآتي:

1. تحديد دور ممارسات القيادة الرقمية وما لها من تأثير إيجابي على رضا المواطنين
2. مدى جودة الخدمات التكنولوجية الإلكترونية المقدمة وما لها من تأثير إيجابي على الرضا الإلكتروني
3. تقييم جودة الخدمة وما لها من تأثير إيجابي على الولاء لدى العاملين بالهيئات المحلية.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في إطار نموذجين نظري وتطبيق الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتصلة بالقيادة الرقمية وأثرها في تحسين أداء جودة الخدمات ورفع مستوى رضا

الفئات المستفيدة، ولا سيما في سياق البلديات بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. كما تقدم إضافة معرفية للمكتبات العربية والفلسطينية ومراكز البحث العلمي من خلال توضيح العلاقة بين القيادة الرقمية وأبعاد تحسين الأداء المؤسسي في بيئات الحكم المحلي، الأمر الذي يعزز الفهم النظري لكيفية توظيف التحول الرقمي في تطوير الخدمات العامة وتحقيق رضا المستفيدين.

**الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية للدراسة في مجموعة من التطبيقات الإجرائية التي يمكن الاستفادة منها على النحو الآتي:

1. تزويد إدارات التخطيط والتطوير في الهيئات المحلية الكبرى بمؤشرات علمية تساعدها في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز رضا المواطنين من خلال تبني ممارسات القيادة الرقمية في مختلف المجالات.
2. دعم صناع القرار في البلديات والهيئات المحلية في التعامل مع التحديات الناتجة عن التغيرات البيئية والتقنية المحيطة، بما يساهم في تطوير استجابات إدارية أكثر فاعلية ومرونة.
3. تشخيص نقاط القوة والضعف في بيئة عمل هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين، خاصة فيما يتعلق بتطبيق أبعاد القيادة الرقمية وانعكاسها على مستوى رضا الفئات المستفيدة، بما يساعد في بناء خطط تحسين وتطوير أكثر دقة وواقعية. المستهدفة.

#### محددات الدراسة:

1. الحد الموضوعي: ممارسات القيادة الرقمية ودورها في تعزيز ثقة الجمهور ورضاه عن أداء الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية من فلسطين "
2. المحدد المكاني: المحافظات الجنوبية " مجالس الحكم المحلي: كبرى البلديات بقطاع غزة.
3. المحدد الزمني: 2021 : 2023.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### تمهيد:

يمتاز علم الإدارة وتطبيقاته في مختلف ميادين الحياة بطابع ديناميكي متجدد، يتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات التطور العلمي والتقني، وبما ينسجم مع التحولات المتسارعة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية. وفي هذا السياق، برزت توجهات حديثة في العديد من دول العالم، ولا سيما المتقدمة منها، تؤكد أهمية إعادة النظر في النظم والهياكل الإدارية وأساليب العمل وأدواته وتقنياته، بهدف الارتقاء بكفاءة الأجهزة الإدارية العامة وتحسين مستوى أدائها وتُعد القيادة، بوصفها نتاجًا لهذه المتغيرات والتطورات المعاصرة، أحد المداخل الرئيسة لتمكين المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة، من خلال التأثير في سلوك العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية وتحفيز مبادراتهم الابتكارية، بما يتيح لهم القدرة على التعامل مع المشكلات والصعوبات التنظيمية بكفاءة وفاعلية. كما تقوم على إحداث تحول جوهري في الفكر والثقافة التنظيمية، عبر توجيه الأفراد وإقناعهم بأهمية تجاوز الالتزامات الفردية الضيقة، وتعميق إدراكهم بأن أهداف المنظمة ورسالتها العليا تمثل إطارًا جامعًا لتكامل الجهود وتوجيه السلوك (الضمور وآخرون، 2010). وفي ضوء ذلك، يُعد التحول الرقمي والتكنولوجي أحد المرتكزات الأساسية لتطوير أداء المؤسسات والخدمات، إذ أصبح ضرورة ملحة للمنظمات الساعية إلى تحسين جودة خدماتها وتعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحقيق مستويات متقدمة من الحوكمة والتواصل الفعال، سواء داخليًا بين وحداتها التنظيمية المختلفة، أو خارجيًا مع المستفيدين والمتعاملين. كما بات التحول الرقمي معيارًا جوهريًا لتمييز المنظمات القادرة على التغيير والتكيف، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئتها المعاصرة.

### مفهوم القيادة الرقمية:

يميل الإنسان بطبيعته إلى الطموح والسعي المستمر نحو التطور والتقدم، وقد سعت البشرية عبر مختلف العصور إلى ابتكار أساليب ووسائل جديدة لتنظيم شؤون الحياة وتسييرها بما يحقق تلبية احتياجاتها المتجددة. وفي هذا الإطار، دأبت المجتمعات الساعية إلى التقدم

على تطوير استراتيجيات وأساليب إدارية مبتكرة لإدارة مؤسساتها، وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية، باعتبارها ركيزة أساسية في التنمية والتحديث. وتُعد القيادة الرقمية من أحدث أنماط القيادة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي الذي يشهده العصر الحديث، ولا سيما في القرن الحادي والعشرين الذي اتسم بتسارع غير مسبوق في التطور التكنولوجي وتعاظم مستويات التعقيد والترابط بين مختلف مجالات الحياة. وقد أسهمت التقنيات الرقمية في إحداث تحولات جوهرية في أنماط الحياة والعمل، بهدف تعزيز الكفاءة وتحقيق مستويات أعلى من الرفاهية وجودة الخدمات وقد فرض هذا الواقع على المؤسسات، ولا سيما التعليمية منها، ضرورة إعادة صياغة أنماط عملها والاتجاه نحو تبني التحول الرقمي والتكنولوجي، بما يضمن مواكبة المتغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة. ويقوم هذا التحول على تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، وتطوير قدراتهم، واستثمار التقنيات الحديثة في تحسين العمليات المؤسسية ورفع كفاءتها. كما يشير مفهوم التحول الرقمي إلى التغيرات البنيوية التي تطرأ على المؤسسات نتيجة إدماج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب العمل الإداري والخدمي، بما يسهم في إعادة تشكيل أساليب الأداء وتطوير مخرجاته. (الذهلي وآخرون، 2021).

#### أهمية ممارسات القيادة الرقمية:

تمثل القيادة أحد المحاور الجوهرية في نشر التقنيات الحديثة داخل بيئة المؤسسات، إذ تعتمد عملية تطوير الأداء المؤسسي، ولا سيما في قطاع التعليم، على مدى قدرة هذه المؤسسات على التكيف والاندماج مع التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي هذا السياق، تُعد القيادة الرقمية أحد أبرز أشكال القيادة المعاصرة التي توظف تقنيات المعلومات والاتصال والتطبيقات الرقمية في تنفيذ العمليات الإدارية بصورة إلكترونية عبر الشبكات والإنترنت، بما يتيح تقديم الخدمات دون قيود مكانية أو زمنية. ويؤدي هذا النمط من القيادة إلى توحيد الإجراءات الإدارية، وتسريع عمليات الإنجاز، وخفض التكاليف، وتوفير البيانات والمعلومات الداعمة لاتخاذ القرار، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى ووقت وجهد أقل، مع تحسين جودة العمليات الإدارية (العشماوي والعصيمي، 2021). ومن ثم، يتضح الدور المحوري الذي يمكن أن تضطلع به

القيادة الرقمية في دعم المؤسسات، من خلال تلبية احتياجات القيادات الإدارية، ومساندتها في مواجهة التحديات والصعوبات التنظيمية، وتقليل الأعباء التشغيلية المرتبطة بالعمل التقليدي. وفي هذا الإطار، يشير (زيادة، 2021) إلى أن تطبيق القيادة الرقمية يساهم في دعم الإدارة من خلال تبسيط الإجراءات، وتسهيل عمليات صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط الفعال القائم على استثمار الموارد وتحقيق متطلبات العمل بكفاءة. كما تعمل على تحسين جودة الخدمات وفق معايير تقنية حديثة تتماشى مع متطلبات العصر، إضافة إلى تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين، بما يدعم إدارة المعرفة، ويحقق التكامل بين الوظائف القيادية المختلفة، وينتج عنه خدمات أكثر ابتكارًا وجودة. وانطلاقًا من ذلك، يمكن الإشارة إلى أن تبني ممارسات القيادة الرقمية في المؤسسات، ولا سيما الهيئات المحلية، ينعكس بشكل مباشر على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للجمهور، من خلال رقمنة الإجراءات وتقديم الخدمات الإلكترونية مثل خدمات الشكاوى والتظلمات، وتسهيل تحصيل الرسوم عبر أنظمة مرنة، وإرسال الإشعارات والرسائل السريعة التي تختصر الوقت والجهد على المواطنين، إضافة إلى توفير الخدمات الإدارية عبر منصات إلكترونية مجانية أو برسوم رمزية، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويرفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

**عناصر ممارسات القيادة الرقمية:** (ميا، 2019، ص121).

**أولاً: القيادة الحكيمة:** تُعد القيادة الحكيمة أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة الرقمية، إذ تتمثل في قدرة القائد على توجيه الأفراد نحو تحقيق إنجازات متميزة، من خلال فهم دقيق للواقع الحالي واستيعاب المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، إلى جانب امتلاكه رؤية استشرافية لما يمكن أن يكون عليه المستقبل بصورة واعية وذكوية. كما تتسم هذه القيادة بمرونتها وقدرتها على توظيف الإمكانيات المتاحة بما يخدم الأهداف التنظيمية وتتميز القيادة الحكيمة كذلك بقدرتها على الإبداع والابتكار، واستقطاب الكفاءات القادرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتميز، من خلال بناء أطر مرجعية واضحة لتحديد الأولويات، ومواءمة الهياكل والسياسات التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى متابعة وتقييم

الأداء بصورة مستمرة. كما يسهم هذا النمط القيادي في صياغة رؤى واضحة وهادفة تعزز من فاعلية المنظمة وقدرتها على التطوير المستدام.

**ثانياً: التعلم الرقمي:** يشير مفهوم التعلم الرقمي إلى الاستخدام الفعال والمتكرر لتقنيات التعليم الحديثة، وتوفير بيئة تعليمية رقمية تُمكن المتعلمين من اكتساب المهارات والأدوات التقنية اللازمة للمشاركة الفاعلة في المجتمعات الرقمية المعاصرة، بما يعزز من قدراتهم على الإبداع في ظل التحول الرقمي (الشمراي، 2023، ص502). ويتمثل دور القيادة في هذا البعد في نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية، وتحفيز الأفراد على الابتكار والتعاون بما يسهم في تطوير بيئات التعلم الرقمي، إلى جانب تعزيز الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم. كما تشمل مسؤولياتها توفير بيئة تعليمية مدعومة بالتقنيات الحديثة وموارد التعلم المتنوعة، بما يلبي احتياجات المستفيدين، ويعزز المشاركة في المجتمعات المحلية والعالمية، ويدعم الإبداع والابتكار في العصر الرقمي.

**ثالثاً: المواطنة الرقمية:** يُقصد بالمواطنة الرقمية قدرة الفرد على التعامل الواعي والمسؤول مع التقنيات الرقمية، في ظل بيئة تكنولوجية معاصرة تتطلب فهماً عميقاً لخصائص الاستخدام الرقمي وتطبيقاته. وفي هذا السياق، يؤدي القائد الرقمي دوراً محورياً في توجيه الأفراد نحو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى رضا الفئات المستهدفة. كما يعمل القائد الرقمي على تعزيز السلوك الرقمي المسؤول لدى العاملين والجمهور، من خلال توجيههم بما يتناسب مع خصائصهم النفسية والعقلية والاجتماعية، وتلبية احتياجات المجتمع في مجال الاستخدام الرقمي. إضافة إلى ذلك، يسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية المرتبطة بالتعاملات الرقمية، خصوصاً في ظل التوسع في التجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية. كما يحرص على توفير الموارد التقنية والمعرفية التي تمكن الأفراد من الاستخدام الفاعل للتقنيات الحديثة، بما يعزز من جودة التفاعل الرقمي، ويسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين، وترسيخ قيم المواطنة الرقمية.

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

### التمهيد:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت لموضوع الدراسة الحالية، ولكنها تناولته من زوايا مختلفة، فيما تناولت الدراسات السابقة الإشارة الى اهم ملامحها والتعرف على أوجه الاختلاف والاتفاق فيما بينها والتعرف على الفجوة البحثية فيما بينها مع ما تميزت به الدراسة

1. **دراسة الحربي (2020):** سعت الدراسة التعرف على واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة وتم توزيعها على عينة عددهم (50) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة جاء بدرجة مرتفعة.

2. **دراسة زيادة (2021)،** سعت الدراسة التحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية، وأثر ذلك في المهارات القيادية للقيادات الجامعية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (50) قائد. وقد توصلت الدراسة توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة معنوية بين الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية.

3. **دراسة (الطهمزي، 2017):** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحولية والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات في بناء وتعزيز اقتصاد المعرفة حيث يشهد العالم في هذه الايام واقعاً جديداً يمتاز بالديناميكية وسرعة التغيير نتيجة التطورات والتغيرات السريعة التي مر بها الاقتصاد على مستوى العالم، ولا سيما التطورات في تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واساليبها التي ادت الى زيادة الاهتمام بانتاج المعلومات

وخصنها والتعامل معها ثم معالجتها ونقلها الى متخذي القرارات في الوقت والصيغة المناسبة، لاتخاذ قرارات سليمة كي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية الى الامام. لقد ولدت التطورات التكنولوجية الجديدة افكار ومفاهيم اقتصادية جديدة جعلت المعرفة تلعب دورا اساسيا في توليد الثروة وتعزيزها وتنميتها من خلال تحسين وتطوير الأداء، زيادة الإنتاجية، وتخفيض الكلف، بما يساعد في ظهور اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة، الذي أخذ ينمو ويتطور بسرعة وعلى نطاق واسع، وبدأت خصائصه ومفاهيمه تتجذر ومبادئه تتوسع في مقابل الاقتصاد التقليدي. لقد اصبحت المعرفة في اقتصاد المعرفة تمثل المحور الأساسي للمنافسة الاقتصادية وعوامل النجاح. ويهدف هذا البحث الى بيان دور القيادة التحويلية و المعرفة الناتجة من البيانات والمعلومات باستخدام تقنيات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين، وتطوير جودة القرارات وانعكاساتها على الافق الاستثمارية التي تحقق التنمية الاقتصادية الناجحة في ظل اقتصاد المعرفة وعصر المعلومات الرقمية.

**الفجوة البحثية:** لقد غيرت التقنيات الرقمية طريقة عمل الحكومات وتفاعلها مع المواطنين على مدى العقد الماضي. فقد انتقلت الخدمات والمعلومات إلى الإنترنت، وتعمل المنصات الجديدة على تمكين الاتصال المتبادل، وتعمل البيانات والتحليلات على تحسين عملية صنع السياسات وتقديم الخدمات ومع ذلك، فإن النجاح في تحقيق الإمكانيات الرقمية يتطلب قيادة فعالة يمكنها التنقل في هذا المشهد الجديد على الرغم من أن التحول الرقمي والتكنولوجي يحتل مكانة عالية في جدول أعمال العديد من مؤسسات القطاع العام، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بحثية كبيرة حول تأثير مناهج القيادة على تحقيق النتائج الرئيسية، مثل تعزيز رضا الفئات المستهدفة عن الخدمات الحكومية واستجابتها، وقد قدمت الدراسات الحالية رؤى مهمة حول الكفاءات والعقليات اللازمة للقيادة الرقمية، ولكن لا تزال هناك حاجة إلى المزيد من الأدلة حول كيفية ترجمة القيادة إلى نتائج فعلية لكل من الحكومات والمواطنين وبينما تسعى الحكومات على مستوى العالم إلى التحديث وتلبية توقعات المواطنين المتزايدة في العصر الرقمي، فإن فهم مسارات التأثير بين القيادة ورضا الفئات المستهدفة سيكون أمراً

أساسيًا لتصميم جهود التحول الناجحة والمستدامة على المدى الطويل. ومن شأن سد هذه الفجوة البحثية أن يقدم قيمة عملية كبيرة للمسؤولين العموميين في جميع أنحاء العالم.

#### الفصل الرابع: الطريقة الإجرائية

##### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في " مجالس الحكم المحلي " كبرى البلديات بالمحافظات الجنوبية" بلدية رفح، بلدية خانينوس، بلدية دير البلح، بلدية غزة، بلدية جباليا، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون" وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (218) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم الحصول على (215) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (0.05) ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية للأفراد فيها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية (ن = 217)

الفئة	الصف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	160	74.3%
	أنثى	55	25.3%
المستوى العلمي	دبلوم	41	18.8%
	بكالوريوس	155	71.4%
	ماجستير فأكثر	21	9.6%
طبيعة العمل	مدير	14	6.4%
	رئيس قلم	16	7.3%
	رئيس قسم	21	9.6%
	موظف	166	76.5%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	23%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	125	57.7%
	من 10 سنوات فما فوق	42	19.2%

يوضح الجدول السالف بأن نسب الذكور المشاركين في العينة أعلى من الإناث إذ شكل عدد الذكور (74.3%) بينما بلغ عدد الإناث (25.3%)، وشكل الأغلبية من عينة الدراسة حملة البكالوريوس بنسبة (71.4%)، وكانت عدد الموظفين هو النسبة السائدة إذ بلغ

(76.5%)، وبلغ عدد سنوات الخبرة لمن هم اقل من عشر سنوات النسبة السائدة (57.7%)  
أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة. وتكونت من 35 عبارة تناولت الاستبانة على متغيرين المستقل ويتمثل في 4 أبعاد والتابع ويتضمن 4 أبعاد بواقع (20) فقرة لكل متغير. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان.

1- **الصدق الظاهري "صدق المحكمين"**: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من 6 محكمين من المتخصصين في علم الإدارة، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين في ضوء المقترحات المقدمة. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. ولم يطرأ أي حذف على عبارات الاستبيان بعد التحكيم، ولكن كانت أغلبية التعديلات التي طلبها ذات علاقة بصياغة العبارة.

2- **صدق الاتساق الداخلي Internal Validity**: تم عمل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ حجمها (20) مفردة، كما في الجدول (2).

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول القيادة الرقمية وأبعادها:

جدول (2) يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: ممارسات القيادة الرقمية وأبعادها

م.	بعد التحول الرقمي والتكنولوجي	معامل الارتباط	قيمة المعنوية sig
1	هل يوجد استخدام لتقنيات حديثة في العمل؟	0.614	0.000
2	هل تستخدم تطبيقات الويب أو الأنظمة الإلكترونية للعمل؟	0.383	0.000
3	هل يتم توظيف تقنيات الذكاء الصناعي أو تقنيات تحليل البيانات في العمل؟	0.708	0.000
4	هل يتم توثيق الخدمات الكترونياً وعدم ضياعها من قبل العاملين؟	0.677	0.000
5	هل يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل وتوفير الوقت والجهود؟	0.752	0.000

تم الاستلام في : 2025/12/01 تم القبول في: 2025/12/25 تم النشر في : 2025/12/30

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](http://www.doi.org/10.62341/HCSJ)

قيمة المعنوية sig	معامل الارتباط	الجانب الإداري للقيادة	م.
0.000	0.741	هل تتم إدارة العمل بشكل فعال عبر التقنيات الرقمية؟	1
0.000	0.754	هل يتم تحديث المهارات والمعرفة الرقمية عند الحاجة للعاملين؟	2
0.000	0.699	هل يتم توزيع المهام بشكل مناسب لتسهيل العمل من خلال التقنيات الرقمية؟	3
0.000	0.731	هل يتم تحليل وتقييم الأداء بشكل دوري لوضع خطط استراتيجية باستخدام التقنيات الرقمية؟	4
0.000	0.707	هل يتم توظيف التقنيات الرقمية في التواصل مع العاملين لضمان سير العمل؟	5
قيمة المعنوية sig	معامل الارتباط	بعد المسؤولية الاجتماعية	م.
0.001	0.767	هل تتمتع القيادة بالاستماع لموظفيها والتفاعل معهم باستخدام الوسائل الرقمية؟	1
0.001	0.708	هل يشجع الرؤساء الموظفين على الإبداع والتفكير الخلاق باستخدام التقنيات الرقمية؟	2
0.001	0.723	هل تعمل القيادة بشفاافية وصدق مستغلة التقنيات الرقمية في ذلك؟	3
0.001	0.732	هل تساهم القيادة في تعزيز الرفاهية الاجتماعية للموظفين باستخدام الوسائل الرقمية؟	4
0.001	0.727	هل يشارك الرؤساء العاملين في اتخاذ القرارات عبر التطبيقات الرقمية؟	5
قيمة المعنوية sig	معامل الارتباط	بعد الميزة التنافسية	م.
0.01	0.720	هل تتمتع الخدمات الرقمية بميزة تنافسية لتسهيل العمل؟	1
0.01	0.659	هل تتم مراعاة التطور المتسارع في تحديد التقنيات الجيدة لتطوير العمل؟	2
0.01	0.676	هل يتم مراجعة فاعلية التقنيات الرقمية في البلديات وتحليل الأداء بشكل دوري؟	3
0.01	0.674	هل يتم معالجة المشكلات الرقمية بشكل سريع؟	4
0.01	0.628	هل يوجد خطط استراتيجية لتمكين العاملين من استخدام التقنيات الرقمية بشكل دوري؟	5

تشير معاملات الارتباط في جدول (2) صلاحية جميع العناصر الخاصة بالمحور الأول وأبعاده (التكنولوجي، والإداري، الاجتماعي، التنافسي) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.614: 0.767) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.05 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس جميع أبعاد المحور الأول، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

ثبات الاستبانة **Reliability**: وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلاله عينة استطلاعية حجمها 35 مفردة وقد تم ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

جدول (3) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

المجالات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية بالمعدل
بعد التحول الرقمي والتكنولوجي	0.827	0.822
الجانب الإداري للقيادة	0.814	0.810
بعد المسؤولية الاجتماعية	0.843	0.856
بعد الميزة التنافسية	0.892	0.885

ويستخلص الباحث من نتائج جدول (3) لاختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس لما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً؛ مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعله لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

المحك المعتمد في الدراسة -تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1 = 4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = 0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1 - 1.80 من	20% - 36% من	قليلة جداً
1.80 - 2.60 أكبر من	36% - 52% أكبر من	قليلة
2.60 - 3.35 أكبر من	52% - 68% أكبر من	متوسطة
3.35 - 4.20 أكبر من	68% - 84% أكبر من	كبيرة
4.20 - 5 أكبر من	84% - 100% أكبر من	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة

#### الفصل الخامس:

الإجابة عن فرضيات الدراسة (تفسير ومناقشة النتائج):

الإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدى ممارسات القيادة الرقمية في تحقيق رضا المواطنين (الجمهور) لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

جدول(5): نتائج تحليل المحورين الرئيسيين بالاستبانة

محاوّر الاستبانة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار T-test	مستوى الدلالة Sig.	درجة الموافقة
المحور الأول: ممارسات القيادة الرقمية	3.09	0.748	61.80%	4.170	0.016	محايد
المحور الثاني رضا الفئات المستهدفة (المواطنين: الجمهور)	2.965	0.80	59.30%	2.341	0.04	محايد
جميع بنود الاستبانة	3.027	0.7768	60.55%	2.727	0.007	محايد

بين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع استجابات الأفراد لعبارات الاستبانة يساوي 3.027 ويزن نسبي (60.55%) وهذا يعني أن الموافقة على عبارات الاستبانة بشكل عام كان بدرجة متوسطة (محايدة) أي أن نسبة الموافقة على وجود أثر للقيادة الرقمية على رضا الفئات المستهدفة جاء بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن ادخال مفهوم ممارسات القيادة الرقمية الى ميدان العمل ضمن البلديات جاء حديثاً نسبياً بالإضافة وجود الكثير من المعوقات لتطبيق هذه القيادة بشكل أكثر فاعلية منها عدم وجود بنية تحتية لهذا النوع من القيادة بالإضافة الى ضعف الإمكانيات التقنية والمادية للبلديات وأيضاً عدم

جهوزية الموظفين وجمهور المراجعين من الناحية المعرفية بتلك التقنيات. وقد اتفقت هذه الدراسة في النتائج مع حيث جاءت نتائج الدراسات بموافقة بدرجة متوسطة على وجود أثر للقيادة الرقمية على رضا الفئات المستهدفة.

الفرضية المتفرعة الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لدى بعد التحول الرقمي والتكنولوجي في مستوى رضا المواطنين لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين في المحافظات الجنوبية

جدول (6): نتائج تحليل بعد التحول الرقمي والتكنولوجي وأثره على رضا الفئات المستهدفة

الفرقة	المتوسط	التباين	الوزن النسبي	درجة الموافقة
هل يوجد استخدام لتقنيات حديثة في العمل؟	3.19	0.771	63.80%	محايد
هل تستخدم تطبيقات الويب أو الأنظمة الإلكترونية للعمل؟	3.37	0.655	67.35%	محايد
هل يتم توظيف تقنيات الذكاء الصناعي أو تقنيات تحليل البيانات في العمل؟	2.8	0.762	57.00%	محايد
هل يتم توثيق الخدمات الكترونيا وعدم ضياعها من قبل العاملين؟	3.13	0.712	62.60%	محايد
هل يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل وتوفير الوقت والجهود؟	3.25	0.768	65.00%	محايد
بعد التحول الرقمي والتكنولوجي	3.158	0.7336	63.16%	محايد

تبين النتائج في جدول (6) بأن بعد التحول الرقمي والتكنولوجي جاء بمتوسط حسابي 3.15 وبوزن نسبي 63.16% أي أن نسبة الموافقة جاءت محايدة لهذا البعد وبالتالي يمكن القول بأن وجود أثر للبعد التكنولوجي للقيادة الرقمية على رضا الفئات المستهدفة جاء بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة لوجود الكثير من المعوقات التقنية في طريق تطبيق القيادة الرقمية وملاحظة أثرها على مستوى رضا المواطنين

وتتفق الدراسة مع في ضرورة وضع الاليات والتدابير التي تساهم في مستوى رضا المواطنين

-الفرضية المتفرعة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للبعد الإداري في مستوى رضا المواطنين لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. للإجابة عن هذا الفرض من خلال نتائج التحليل في جدول (7)

جدول (7): نتائج تحليل البعد الثاني: الجانب الإداري للقيادة وأثره على رضا الفئات المستهدفة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط	التباين	الفقرة
محايد	61.60%	0.91	3.08	هل تتم إدارة العمل بشكل فعال عبر التقنيات الرقمية؟
محايد	52.60%	0.666	2.63	هل يتم تحديث المهارات والمعرفة الرقمية عند الحاجة للعاملين؟
محايد	54.60%	0.808	2.73	هل يتم توزيع المهام بشكل مناسب لتسهيل العمل من خلال التقنيات الرقمية؟
محايد	60.35%	0.675	3.02	هل يتم تحليل وتقييم الأداء بشكل دوري لوضع خطط استراتيجية باستخدام التقنيات الرقمية؟
محايد	62.00%	0.696	3.1	هل يتم توظيف التقنيات الرقمية في التواصل مع العاملين لضمان سير العمل؟
محايد	58.24%	0.751	2.912	الجانب الإداري للقيادة

تبين النتائج في جدول (7) بأن الجانب الإداري للقيادة جاء بمتوسط حسابي 2.912 ووزن نسبي 58.24% أي أن نسبة الموافقة جاءت محايدة لهذا البعد وبالتالي يمكن القول بأن وجود أثر للبعد الإداري للقيادة الرقمية على رضا الفئات المستهدفة جاء بدرجة متوسطة ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود بنية تحتية للقيادة الرقمية داخل البلديات التي من الممكن أن تساهم بشكل فعال وكبير في كسب رضا الفئات المستهدفة وملاحظة أثرها على مستوى رضا المواطنين وتتفق الدراسة مع دراسة (الجعافرة، 2023) وكذلك ودراسة (الدرايع، 2021) في ضرورة وضع الآليات والتدابير التي تساهم في مستوى رضا المواطنين.

-الفرضية المتفرعة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لدى بعد المسؤولية الاجتماعية في مستوى رضا المواطنين لدى هيئات الحكم المحلي

بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. للإجابة على هذه الفرضية من خلال نتائج تحليل البعد في جدول (8).

جدول (8): تحليل بعد المسؤولية الاجتماعية

الفقرة	الدرجة	الوزن النسبي	الموافقة
هل تتمتع القيادة بالاستماع لموظفيها والتفاعل معهم باستخدام الوسائل الرقمية؟	2.8	0.853	56.00%
هل يشجع الرؤساء الموظفين على الإبداع والتفكير الخلاق باستخدام التقنيات الرقمية؟	2.87	0.787	57.35%
هل تعمل القيادة بشفافية وصدق مستغلة التقنيات الرقمية في ذلك؟	2.64	0.815	52.80%
هل تساهم القيادة في تعزيز الرفاهية الاجتماعية للموظفين باستخدام الوسائل الرقمية؟	3.24	0.943	64.80%
هل يشارك الرؤساء العاملين في اتخاذ القرارات عبر التطبيقات الرقمية؟	3.15	0.714	63.00%
بعد المسؤولية الاجتماعية	3.25	0.781	65%

تبين النتائج في جدول (8) بأن بعد المسؤولية الاجتماعية جاء بمتوسط حسابي 3.25 وبوزن نسبي 65% أي أن نسبة الموافقة على وجود أثر للبعد الاجتماعي على مستوى رضا المواطنين جاءت محايدة لهذا البعد. ويعزو الباحث هذه النتيجة لضعف العلاقات الاجتماعية بحكم التعامل اليومي بين الموظفين بالبلدية للقيادة الرقمية داخل البلديات والجمهور والتي من الممكن أن تساهم بشكل فعال وكبير في كسب رضا الفئات المستهدفة وملاحظة أثرها على تحقيقه

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى بعد الميزة التنافسية في مستوى رضا المواطنين لدى هيئات الحكم المحلي بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. للإجابة على هذه الفرضية من خلال نتائج تحليل بعد الميزة التنافسية في جدول (9) التالي.

جدول (9): تحليل نتائج بعد الميزة التنافسية

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المعيار الإداري	المتوسط	الفقرة	بعد الميزة التنافسية الجدول الأول:
محايد	67.35%	0.721	3.37	هل تتمتع الخدمات الرقمية بميزة تنافسية لتسهيل العمل؟	
محايد	54.60%	0.654	2.73	هل تتم مراعاة التطور المتسارع في تحديد التقنيات الجيدة لتطوير العمل؟	
محايد	55.00%	0.768	2.75	هي يتم مراجعة فاعلية التقنيات الرقمية في البلديات وتحليل الأداء بشكل دوري؟	
محايد	62.00%	0.654	3.1	هل يتم معالجة المشكلات الرقمية بشكل سريع؟	
محايد	65.00%	0.838	3.25	هل يوجد خطط استراتيجية لتمكين العاملين من استخدام التقنيات الرقمية بشكل دوري؟	
محايد	60.80%	0.727	3.04	بعد الميزة التنافسية	

تبين النتائج في جدول (9) بأن بعد الميزة التنافسية جاء بمتوسط حسابي 3.04 ووزن نسبي 60.8% أي أن نسبة الموافقة على وجود أثر للبعد التنافسي على مستوى رضا المواطنين جاءت محايدة لهذا البعد ويعزو الباحث هذه النتيجة لضعف الاهتمام بروح المنافسة وتطبيق القيادة الرقمية بين البلديات في كسب رضا الفئات المستهدفة بحكم التعامل اليومي بين الموظفين بالبلدية للقيادة الرقمية داخل البلديات والجمهور والتي من الممكن أن تساهم بشكل فعال وكبير في كسب رضا الفئات المستهدفة وملاحظة أثرها على تحقيقه.

النتائج والتوصيات

أولاً: اهم نتائج الدراسة:

1. أكدت نتائج الدراسة بأن بعد التحول الرقمي والتكنولوجي جاء بمتوسط حسابي 3.15 ووزن نسبي 63.16% وبالتالي يمكن القول بأن وجود أثر للبعد التكنولوجي للقيادة الرقمية على رضا الفئات المستهدفة جاء بدرجة متوسطة
2. اكدت نتائج الدراسة بأن الجانب الاداري للقيادة جاء بمتوسط حسابي 2.9 ووزن نسبي 58.24% وبدرجة متدنية

3. أكدت نتائج الدراسة بأن بعد المسؤولية الاجتماعية جاء بمتوسط حسابي 3.2 وبوزن نسبي 65% وبدرجة متوسطة
4. أكدت نتائج الدراسة بأن بعد الميزة التنافسية جاء بمتوسط حسابي 3.0 وبوزن نسبي 60% وبدرجة متوسطة
5. أكدت نتائج الدراسة بأن أثر تبني أنماط القيادة الرقمية جاء بمتوسط 3.8 وبوزن نسبي 65% وبدرجة متوسطة.

#### ثانياً: أهم توصيات الدراسة:

1. تعزيز وتجويد أبعاد التحول الرقمي والتكنولوجي من خلال الاهتمام لدى القيادة الرقمية بعقد المزيد من توفير الاحتياجات المادية.
2. تعزيز التوجه المواطن-محورياً من خلال اعتماد آليات دورية لقياس احتياجات المواطنين وتوقعاتهم وتحسين التجربة الرقمية بناءً على التغذية الراجعة .
3. تمكين بيئة الابتكار الرقمي داخل البلديات عبر تشجيع تجربة الحلول الرقمية الجديدة وتطبيق نماذج عمل مرنة تدعم التجريب والتطوير المستمر .
4. تطوير القدرات الرقمية للعاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة تغطي التحول الرقمي، إدارة البيانات، وأمن المعلومات .
5. تعزيز الشفافية الرقمية عبر إتاحة بيانات الأداء والخدمات والميزانيات للجمهور بما يساهم في بناء الثقة وتحسين الرضا العام .
6. توسيع الشراكات التقنية مع الجامعات والشركات الناشئة لتسريع تبني الابتكار الرقمي في العمل البلدي .
7. اعتماد تصميم خدمات قائم على المستخدم (User-Centered Design) لضمان مواءمة الخدمات الرقمية مع احتياجات المواطنين الفعلية .
8. تطبيق نظام قياس أداء متكامل يعتمد على مؤشرات الكفاءة والرضا والثقة إلى جانب المؤشرات التشغيلية التقليدية لتحسين جودة الخدمات بشكل مستمر.

## المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. البدرى، حنان كمال. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. (100)، 1.
2. الذهلي، ربيع بن المر؛ الخروصي، حسن بن علي؛ والشعيلي، صالح بن خليفة. (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(33)، 79-93.
3. العشماوي، عبد الله بن طاهر؛ والعصيمي، خالد بن محمد. (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين، (9)، 526-566.
4. العزب، حسين. (2018). المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 24(1)، 305-320.
5. الضمور، ابتسام أبو صالح؛ والعلي، عبد الستار. (2010). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. دراسات، 37(2)، 521-543.
6. الحلبي، مؤمن. (2017). جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها في رضا المستخدمين: دراسة حالة برنامج برق بلس - غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
7. الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة: التصور المقترح، جامعة المنصورة، كلية التربية، مصر.

8. زيادة، رانيا محمد. (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الداعمة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14(2)، 89-116.
9. السوافيري، محمد صالح. (2020). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
10. الطهمازي، حذيفة حسين. (2017). دور القيادة التحولية والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات في بناء اقتصاد المعرفة. مجلة كلية التربية الأساسية، 23(99)، 607-625.
11. ميا؛ علي، شمة، عامر، (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. العلوم الاقتصادية والقانونية، 41، 2.
12. الشمراني، مها فهد، (2023). أثر تبني أنماط القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي، (58).

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ethem Topcuoglu, THE MEDIATING ROLE OF JOB SECURITY IN THE IMPACT OF DIGITAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND LIFE SATISFAC, Marketing and Management of Innovations, 2023