



أثر القيادة الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقه في البنك المركزي)

محمود علي نوري الفياض<sup>(2)</sup>

مصطفى محمد ابراهيم حميد<sup>(1)</sup>

[mahmood.alfayyadh@uofallujah.edu.iq](mailto:mahmood.alfayyadh@uofallujah.edu.iq)

[mustafa.m.ibrahim@uofallujah.edu.iq](mailto:mustafa.m.ibrahim@uofallujah.edu.iq)

جامعة الفلوجة

جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في البنك المركزي، وذلك عبر تحليل بيانات استبانة مكونة من 30 موظفًا، تم جمعها باستعمال أدوات إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، باستعمال برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين من الذكور (60%)، والفئة العمرية (30-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر (50%)، فيما يحمل 60% منهم مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه)، ونصفهم يمتلك خبرة تفوق 10 سنوات، مما يعكس عينة متمرسه ومستقرة أكاديميًا ومهنيًا.

أظهرت اختبارات ثبات الأداة بواسطة ألفا كرونباخ (0.810) أن الاستبانة متناسقة داخليًا وقادرة على قياس المتغيرات بدقة. تحليل أبعاد القيادة الرقمية كشف عن تقييم مرتفع للكفاءة الرقمية والبصيرة الرقمية، بينما كانت الاستراتيجية الرقمية متوسطة مرتفعة، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي للتحويل الرقمي. كما أظهرت المنظمات الرقمية الإلكترونية بيئة رقمية متطورة تدعم الأداء المؤسسي.

فيما يتعلق بالأداء المؤسسي، كانت تقييمات الموظفين مرتفعة، مما يعكس قدرة عالية على التكيف مع التغيرات الرقمية، والمرونة في التعامل مع المهام والضغوط، وقدرة على التعلم المستمر والمبادرة. اختبارات الارتباط والانحدار أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي (معامل ارتباط 0.90، ومعنوية  $<0.01$ )، كما فسرت القيادة الرقمية نحو 81% من التباين في الأداء المؤسسي، مما يؤكد تأثيرها الكبير.

خلصت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية ضرورة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تطوير المهارات التقنية والبصيرة الاستراتيجية لدى الموظفين، وتطبيق استراتيجية رقمية شاملة، يساهم في تحسين جودة العمل وفاعلية العمليات. أوصت

الدراسة بتريسيخ برامج التدريب الرقمي، تعزيز المشاركة في التحول الرقمي، ومكافأة الأفكار المبتكرة لضمان استدامة الأداء المؤسسي المتميز.

### الكلمات المفتاحية القيادة الرقمية، الأداء المؤسسي، المنظمات الرقمية الإلكترونية

#### المقدمة

شهدت المؤسسات المالية والمصرفية في العقد الأخير تحولات جذرية نتيجة الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية، إذ أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة العمليات. وفي هذا السياق، أصبحت القيادة الرقمية محور اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، بوصفها القوة الدافعة وراء تبني التكنولوجيا، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتمكين الكفاءات البشرية من التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية القيادة الرقمية، لا تزال الدراسات التي تقيم تأثيرها المباشر في الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية، ولا سيما في البنوك المركزية، محدودة، مما يبرز الحاجة إلى بحوث تطبيقية تسلط الضوء على العلاقة بين هذه المتغيرات. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر القيادة الرقمية في كفاءة الأداء المؤسسي في البنك المركزي العراقي، من خلال تقييم أبعاد القيادة الرقمية بما يشمل الكفاءة الرقمية، والبصيرة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والمنظمات الرقمية الإلكترونية، وربطها بالأداء المؤسسي للعاملين في المؤسسة.

واعتمدت هذه الدراسة على منهجية كمية، شملت جمع البيانات من عينة من موظفي البنك المركزي العراقي، وتحليلها باستعمال أدوات إحصائية متقدمة، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون، واختبارات الانحدار البسيط، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي وقياس مدى تأثيرها. وتشير النتائج الأولية إلى وجود علاقة إيجابية قوية وتأثير معنوي للقيادة الرقمية في الأداء المؤسسي، مما يعكس أهمية تعزيز ممارسات القيادة الرقمية في المؤسسات المالية لتحسين القدرة التكيفية، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز جودة اتخاذ القرار.

وبناءً على ذلك، توفر هذه الدراسة إسهامًا معرفيًا مهمًا في فهم دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي، وتقدم توصيات عملية لإدارة التحول الرقمي في البنوك المركزية، بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة مالية متغيرة بسرعة.

#### مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية القيادة الرقمية، لا تزال هناك قيود في الفهم التطبيقي لكيفية تأثيرها في الأداء المؤسسي في البنوك المركزية. وتكمن المشكلة في مدى قدرة القيادة الرقمية على تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في البنك المركزي العراقي، ومدى تأثير أبعادها المختلفة (الكفاءة الرقمية، والبصيرة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والمنظمات الرقمية الإلكترونية) في الأداء المؤسسي للعاملين. ومن هنا يمكن صياغة التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية في البنك المركزي العراقي وفق أبعادها المختلفة؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين في البنك المركزي العراقي؟

3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي؟

4. هل تؤثر القيادة الرقمية تأثيرًا معنويًا في كفاءة الأداء المؤسسي؟

#### أهمية البحث

- أكاديمية: يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية حول أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في البنوك المركزية، ويوفر بيانات تطبيقية لدعم الدراسات المستقبلية.
- عملية: يقدم توصيات للقيادات في البنك المركزي لتعزيز الكفاءة المؤسسية عبر تبني أفضل ممارسات القيادة الرقمية.
- استراتيجية: يسلط الضوء على أهمية تطوير السياسات الرقمية والاستراتيجيات المؤسسية لتعزيز القدرة المؤسسي والاستقرار المالي.

#### أهداف البحث

1. وصف وتحليل مستوى القيادة الرقمية في البنك المركزي العراقي وفق أبعادها المختلفة.
2. تقييم مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في البنك المركزي.
3. قياس قوة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي.
4. تحديد مدى تأثير القيادة الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي.

#### فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى (ارتباطية): توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي في البنك المركزي العراقي.
- الفرضية الرئيسية الثانية (تأثيرية): للقيادة الرقمية تأثير معنوي في كفاءة الأداء المؤسسي في البنك المركزي العراقي.

#### منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصف التحليلي الكمي لتقييم العلاقة والتأثير بين المتغيرات. وشملت أدوات جمع البيانات الاستبانة، والمصادر العلمية الموثوقة، فيما حُللت البيانات باستعمال برنامج SPSS لتطبيق اختبارات:

- ثبات أداة البحث (ألفا كرونباخ).
- معاملات الارتباط (بيرسون).
- الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

## حدود البحث

- مكانيًا: يقتصر البحث على موظفي البنك المركزي العراقي.
- زمنيًا: الدراسة تشمل بيانات وممارسات عام 2025.
- موضوعيًا: يركز البحث على متغيرين رئيسيين، وهما القيادة الرقمية كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً، مع تحليل أبعاد القيادة الرقمية الأربعة.

## الدراسات السابقة

يقدم الباحث استعراض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع البحث الحالي

### 1- دراسة (Heekyung Kong & Suhyun, 2015)

#### Information Security and Organizational Performance: Empirical Study of Korean Securities Industry

تناولت الدراسة تحليل أثر أنشطة أمن المعلومات في الأداء المؤسسي، من خلال التركيز على تحويل المعاملات المالية إلى الجانب الإلكتروني، وتوظيف الأنشطة الأمنية بوصفها أداة لتنفيذ متطلبات أمن المعلومات، وبيان أثر هذه الأنشطة في تعزيز أمن المعلومات بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية وفق أسلوب المربعات الجزئية (PLS-SEM)، وشمل النموذج متغيرات خدمة تكنولوجيا المعلومات، وأمن المعلومات، وتبادل المعلومات، واستقرار المعاملات، والأداء المؤسسي وأظهرت النتائج أن استعمال أمن المعلومات واستثماره في صناعة الأوراق المالية في South Korea يسهم في تعزيز استقرار المعاملات، كما يؤدي إلى تحسين نتائج الاستعمال في الصناعات الأمنية والمالية. وأشارت الدراسة إلى إمكانية اعتماد أمن المعلومات في الشركات بوصفه نموذجاً لتقييم جدوى استراتيجيات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات،

### 2- دراسة (Zhong, 2016) بعنوان

#### The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration During CCRS Implementation

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من سبل تحسين القيادة الرقمية لتعزيز التواصل والتعاون في مدارس (K-12) بولاية Mississippi، وذلك في سياق التنفيذ الفعال لمعايير الاستعداد الجامعي والمهني (CCR)، إضافةً إلى تقويم فاعلية الأساليب المختلفة الأخرى الداعمة للتواصل والتعاون واعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة؛ إذ أجريت مقابلات مع عشرة مديرين من منطقتين تعليميتين مختلفتين لاستطلاع آرائهم في ضوء نتائج التحليل الكمي. وبلغت عينة الدراسة (254) معلماً من المدارس الحكومية، وجمعت البيانات باستعمال استبانة خضعت للتحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. وأظهرت نتائج

المرحلة النوعية أن المديرين اعتمدوا أساليب هجينة لدعم تواصل المعلمين وتعاونهم فيما يتصل بتنفيذ معايير الاستعداد الجامعي والمهني، وذلك من خلال الاجتماعات الرسمية، والعمل التعاوني الجماعي، وتنظيم الدورات التدريبية، والاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، إضافةً إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالدراسة.

3- دراسة (Soon & Salamzadeh , 2021) بعنوان

### THE IMPACT OF DIGITAL LEADERSHIP COMPETENCIES ON VIRTUAL TEAM EFFECTIVENESS IN MNC COMPANIES IN PENANG, MALAYSIA

هدف الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءات القيادة الرقمية في فعالية الفرق الافتراضية داخل الشركات متعددة الجنسيات في Malaysia، وتحديداً في مدينة Penang. وأجري الاستطلاع على عينة مكونة من (115) فرداً من العاملين في شركات متعددة الجنسيات، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العمل الافتراضي؛ وذلك للتنبؤ بتأثير كفاءات القيادة الرقمية في فعالية الفريق الافتراضي، وأظهرت النتائج وجود متغيرين، هما كفاءة الاتصال الإلكتروني وكفاءة الثقة الإلكترونية، يرتبطان بعلاقة إيجابية ودالة إحصائياً مع فعالية الفريق الافتراضي. وبناءً على ذلك، اعتمدت كفاءات القيادة الرقمية بوصفها متغيرات مستقلة ذات تأثير معنوي في فعالية الفريق الافتراضي، باعتبارها جزءاً من قياس فعالية هذا النوع من الفرق.

4- دراسة إسماعيل (2023): متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، مع التركيز على مؤسسات التعليم التي شهدت عمليات إصلاح وتطوير لممارساتها التربوية من خلال تبني مفاهيم الجودة والاعتماد، وأهمية إجراء التقييم الذاتي للأداء المدرسي بوصفه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المدرسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية ، وناقشت الدراسة أهم التحديات التي تواجه المدارس في العصر الحالي، وطبيعة الأداء المتميز في المؤسسات التعليمية وفق الفكر الإداري المعاصر، والتأصيل النظري لأدبيات التميز في الأداء، والفلسفة التي يقوم عليها منهج التميز، وماهية التميز المنظومي، وعلاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة، وكذلك علاقته بالثقافة التنظيمية واختتمت الورقة بعرض مراحل وخطوات تحقيق التميز، مشيرة إلى أن الرحلة نحو التميز تتطلب وقتاً كبيراً، حيث بينت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن تحقيق مستويات التميز يستغرق عادة ما بين خمس إلى سبع سنوات.

#### المحور الأول / القيادة الرقمية

##### أولاً: مفهوم القيادة الرقمية

يشهد العالم تطورات تكنولوجية متسارعة تتطلب من المنظمات الابتعاد عن أساليب العمل التقليدية ومواكبة التحول الرقمي الذي يزيد الإنتاجية ويحسن الجودة ويغير العمليات التجارية، نماذج الأعمال، وعلاقات الزبائن، ويتطلب من القادة تبني سلوكيات متوافقة مع هذه التغيرات (حسين وعاصي، 2024: 101).

وتعرف القيادة الرقمية بأنها القدرة على صياغة رؤية واضحة لعملية الرقمنة داخل المؤسسات مع تصميم استراتيجيات لتنفيذها وتحسين ظروف الأفراد باستعمال التكنولوجيا (القرني، 2022: 70)، واستعمال استراتيجي للأدوات الرقمية لتحقيق أهداف العمل ودمج الثقافة الرقمية والكفاءة التقنية لتوليد القيمة (الشماع، 2024: 4). كما تعرف بأنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات على المواقف والسلوك والأداء في بيئة افتراضية (الحدراوي وشاكر، 2023: 311)، وتشمل تعبئة الموارد والقيادة الهيكلية لبناء الوعي وإقناع الأفراد باستعمال التكنولوجيا لتحقيق الأهداف (السبيعي والشمراي، 2023: 1124).

وعرفت أيضاً بأنها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ودورها يكمن في بناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع بالوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، واستعمال الموارد التي تساعد في تحقيق أهدافهم (السبيعي والشمراي، 2023: 1124)

### ثانياً: أهداف القيادة الرقمية

تسعى القيادة الرقمية إلى تحقيق العديد من الأهداف في إطار بيئة العمل الرقمي الافتراضية، ومن أبرزها (الشعبي، 2024: 415):

1. تقليل كلفة الإجراءات العملياتية والإدارية.
2. رفع كفاءة عمل الإدارة والقيادة بشكل عام عبر التعامل مع الجمهور.
3. استيعاب أكبر عدد من المستفيدين وأصحاب المصالح في نفس الوقت.
4. إلغاء أو خفض العلاقات الشخصية والنفوذ المؤثر في إنجاز المعاملات، مما يعزز الشفافية.
5. التقليل من نظام الأرشفة الورقية والاستعاضة عنه بنظام الأرشفة الإلكترونية.
6. تنمية مهارات الموظفين ومعارفهم.

### ثانياً: أهمية القيادة الرقمية

إنَّ التوجه نحو استعمال الوسائل والأدوات الرقمية في أداء المهام والأعمال يعود بفوائد كثيرة على المنظمة ومنتسبيها والمنتفعين بها، ويكون نتيجة للأعمال الإبداعية من أجل تلبية الحاجات المتنوعة. وفي هذا المجال، أشارت كثير من الدراسات إلى أن أهمية القيادة الرقمية تشمل (فاضل، 2023: 856):

1. تحسين الأداء وتقليل الأخطاء.
2. توفير الوقت والمال والجهد وتحسين المخرجات البشرية والمادية كما ونوعاً.
3. تحسين الخدمات والمهام المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات.

4. زيادة الترابط بين أطراف المنظمة من خلال الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى، والعمل على توجيه الأعمال مما يزيد الإنتاجية والجودة.
5. تمكين ودعم القرارات وتعزيز إجراءات النزاهة والشفافية.
6. تؤدي القيادة الرقمية دورًا هامًا في تطوير قدرات الابتكار ضمن نموذج موحد لخبرات العملاء والزبائن.
7. يوجد تفاعل بين القيادة الرقمية والقدرة العالية للاتصالات والتكنولوجيا، وهذا يتماشى مع العصر الرقمي حيث كل شيء له علاقة وثيقة بالإبداع الذي يلعب دورًا مهمًا من خلال طرق مبتكرة في تحليل العلاقة مع العملاء.
8. تعمل القيادة الرقمية الفعالة على تمكين التحول الرقمي من خلال الرؤية التحويلية للقائد الرقمي التي تضمن اتخاذ القرار الفعال والموافقة التنظيمية والتنسيق بين الأهداف والغايات المحددة كجزء من هذه الرؤية ونتيجة لذلك، سيكون للقيادة الرقمية تأثير إيجابي على المنظمات.
9. مع تزايد التكنولوجيا التي تحقق استثمارات مالية كبيرة، من المهم أن يكون مدير الأنظمة رائدًا رقميًا وأن يؤسس بيئة تدعم العاملين بتطبيق التكنولوجيا، مع التركيز على التطوير المهني والدعم المستمر والمشاركة الفعالة للعاملين.

### ثالثًا: أنماط القادة الرقميين

يمكننا أن نصنف القادة في ظل حقبة التحول الرقمي التي نحيا في كنفها حاليًا إلى أربعة أنماط أساسية (الشماع، 2024: 4):

1. القائد المنتج: يركز على الاهتمام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يولي اهتمامًا كبيرًا لزيادة الكفاءة والفاعلية بين أعضاء المنظمة.
2. القائد المستثمر: يتميز بزيادة درجة الكفاءة والفاعلية في العمل بين أعضاء المنظمة. يعطي الثقة الكاملة للآخرين ويزيد من دوافع العمل لتحقيق أهداف المنظمة. يعمل على تنمية مهارات الأعضاء ويشجع على التطوير المستمر. يعتبر ناجحًا في تحقيق الخطط المطلوبة وزيادة الإنتاجية.
3. القائد الموصل: يركز على بناء علاقات ناجحة بين أعضاء المنظمة. يحرص على الاهتمام بالعمل ويولي أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة.
4. القائد المستكشف: يتميز بقدرته على الوصول إلى طرق جديدة يكتشفها خلال ممارسته للدور القيادي و يحب استكشاف آفاق جديدة، لديه رغبة قوية في التجريب، ويشعر بالقدرة على تحقيق المستحيل.

### رابعًا: مزايا القيادة الرقمية

وبات من المؤكد تعاضم أهمية القيادة الرقمية من خلال تحقيقها لجملة من الأهداف التي تدعم تنافسية المؤسسات عامة وخاصة مؤسسات التعليم فقد أشار عبد الحميد إلى عدد من مزايا القيادة الرقمية، أهمها (الراجحي، 2021: 102)

1. تخفيض التكاليف.
2. تحقيق أقصى درجات الرضا للمستفيدين.
3. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية والخدمات والعمليات الإدارية.
4. زيادة كفاءة عمل المؤسسة خلال تعاملها مع المستفيدين والمؤسسات المشابهة.
5. توفير المعلومات والبيانات الحديثة لمتخذي القرار والمستفيدين في الوقت المناسب.
6. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كوحدة مركزية.
7. توفير خدمات إلكترونية ذات مستوى عالٍ من الجودة.
8. توفير خدمات إلكترونية متكاملة ومبسطة للمستخدمين وعلى مستوى عالٍ من الموثوقية.
9. ربط جميع الإدارات بمركز البيانات والدعم الفني للتعاملات الإلكترونية.
10. تعزيز إدارة الجودة الشاملة بتحقيق رضا المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.

#### خامساً: أبعاد القيادة الرقمية

باشرت العلوم الاجتماعية دراسة الأبعاد والمفاهيم التي تشكل جوهر التفاعلات البشرية والظواهر الاجتماعية، حيث تكشف الأبعاد عن تعقيد الواقع وتنوعه، وهي مهمة لفهم العلاقات بين الأفراد والمجتمعات والثقافات. أبعاد القيادة الرقمية هي (كشكول وآخرون، 2024: 715):

1. **الكفاءة الرقمية:** القدرة على استعمال وسائل الإعلام وتقنيات المعلومات بفعالية، والوصول إلى المعلومات والتواصل وفهم المحتوى الرقمي وتقييمه.
2. **البصيرة الرقمية:** القدرة على خلق الفرص في بيئات معقدة، وفهم تأثير القدرات الرقمية على العملاء لبناء استراتيجيات مبتكرة وتحقيق التميز التنافسي.
3. **المنظمات الرقمية الإلكترونية:** مؤسسات غير محددة جغرافياً، تستعمل الشبكات لتقديم الخدمات والمنتجات وتطوير الثقافة الرقمية لتعزيز التفاعل والمشاركة.
4. **الاستراتيجية الرقمية:** تطبيق تقنيات جديدة ضمن أنشطة الشركة الحالية أو تمكين قدرات رقمية جديدة لدعم الأعمال واستراتيجيات المؤسسة.

## المحور الثاني: مفهوم وأهمية الأداء المؤسسي

### أولاً: مفهوم وأهمية كفاءة الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات وله العديد من المفاهيم المختلفة والمتعددة المعاني، وقد كان هناك تباين واضح واختلاف في طرح الباحثين لمفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية لهم، فيرى بعضهم أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويرى آخرون بأن الأداء المؤسسي هو منظومة كاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء الظروف المحيطة بها (بو كريمة، 2011: 120). ويعرف على أنه حصيللة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها (عبد الهادي، 2017: 42)، ويعرف أيضاً بأنه انعكاس لكيفية استعمال المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستثمارها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (المحاسنة، 2013: 104).

كما يعرف على أنه عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل وانظمة وقوانينه، والنتائج التي حققها، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال مدة من الزمن (3 أشهر، 6 أشهر، أو سنة)، ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير المحددة سلفاً، ليتم على ضوء ذلك اتخاذ الخطط اللازمة أهمية تقييم (العريقي، 2005: 295). وعرفه المحنة أذ يتمثل الأداء بالنتائج المترتبة على التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو للفرد، والقدرة على التكيف واستغلال تلك العناصر لتحقيق الأهداف المخططة (المحنة، 2012: 37). ويعرف أيضاً بأنه: الجهود المبذولة للوصول بممارسات العاملين بالكلية. سواء الإداريين أو رؤوسيين. لتنفيذ جميع الأنشطة والأعمال والمسؤوليات والمهام المختلفة بالأساليب والطرق المناسبة، وفي الوقت المناسب وبالكيفية والكفاءة والفعالية المطلوبة؛ من خلال إحداث تغييرات جوهرية إيجابية في التنظيمات والتشريعات والهياكل والفكر الإداري للجامعات على وفق معايير وقواعد ذات مستوى عالي من الجودة بصورة مستمرة بما يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للخطة الاستراتيجية للشركة (الرمثي وعيد، 2019: 6).

عن طريق عرض مفهوم الأداء المؤسسي نستنتج أن الأداء المؤسسي هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

### ثانياً: خصائص كفاءة الأداء المؤسسي

1. استمرارية العمل عبر الخبرات المتراكمة.
2. تعزيز الأداء الجماعي ومشاركة الخبراء في صنع القرار.
3. الحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي.

4. استغلال جهود العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة.
5. اعتماد أفضل الأساليب والنظريات الإدارية.
6. تطوير وتأهيل العنصر البشري باستمرار.
7. تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة.
8. تطوير قيادات بديلة للأدوار العليا (العريز، 2019: 16).

#### ثالثاً: عناصر كفاءة الأداء المؤسسي

1. القدرة على تحقيق الأهداف واستدامتها.
2. الاستفادة الأمثل من الموارد.
3. التركيز على النتائج المرغوبة.
4. القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
5. جودة المخرجات والإنتاجية من العمليات المؤسسية (الغالبى وإدريس، 2009: 29).

#### رابعاً: مكونات كفاءة الأداء المؤسسي

1. القدرات والمهارات المتميزة لخلق القيمة وتحقيق التميز.
2. استقلالية الأداء المرتبطة بثقافة المنظمة والقيادة والقوى العاملة.
3. إشراك العاملين، إدارة الفريق، الموارد التكنولوجية، التعلم المؤسسي، وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية (العريز، 2019: 15).

#### خامساً: مستويات كفاءة الأداء المؤسسي

1. الأداء الاستثنائي: تفوق طويل المدى وعقود مربحة.
2. الأداء البارز: قيادة القطاع وكفاءات مالية متميزة.
3. الأداء الجيد جداً: صلاحية الأداء وكفاءات مستقبلية جيدة.
4. الأداء الجيد: توازن نقاط القوة والضعف.
5. الأداء المعتدل: أداء متوسط يواجه صعوبات مالية.

6. الأداء الضعيف: أداء دون المستوى المطلوب.

7. الأداء المتأزم: أداء غير فعال يسبب مشاكل كبيرة (تزغيني، 2011: 4).

سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

1. ثقافة المؤسسة: القيم، التقاليد، والتاريخ المؤسسي وتأثيرها على النتائج الاقتصادية.
2. الرؤية: تحديد الأهداف والمهام والقواعد لتحقيقها بشكل شامل لكل الأطراف المعنية.
3. الإبداع وتكنولوجيا المعلومات: الإبداع بوصفها عاملاً رئيساً لتحفيز المستهلك وتحريك النمو وتكنولوجيا المعلومات بوصفها أداة أساسية لتطوير الأداء وخلق القيمة (عبد المولى وآخرون، 2021: 139).

### الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

بعد أن تناولنا في المبحث الأول الإطارين النظري والمفاهيمي للبحث، إلى جانب استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا السياق، يأتي هذا المبحث ليتناول الجانب التطبيقي للدراسة. ويُركّز هذا الجزء على تحليل أثر القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي للعاملين، حيث اختير البنك المركزي العراقي بوصفها مجتمعاً للبحث، في حين اقتصرت العينة على عدد من موظفي في البنك يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتحليلها وتفسيرها وفق منهجية علمية، ويتكون من قسمين رئيسين:

- القسم الأول يتضمن عرضاً للأدوات البحثية المستعملة والمنهجية المتبعة.
- أما القسم الثاني، فيُعنَى بعرض النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وإطارها النظري.

### أولاً: الطريقة والادوات:

من خلال هذا المبحث سيتم عرض مجتمع الدراسة والعينة التي أجريت عليها الدراسة، مع توضيح أدوات جمع البيانات المستعملة، والتي شملت: الاستبانة، الكتب، الرسائل العلمية، والمجلات العربية والأجنبية ذات الصلة. كما سيتم بيان الخطوات المتبعة في الإجراءات الميدانية، مع وصف مراحل تطوير الاستبانة، وآلية اختبار فرضيات الدراسة.

#### 1- الطريقة المتبعة في تحليل البحث:

تم الاعتماد على منهجية واضحة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وذلك وفق الخطوات الآتية:  
مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي البنك المركزي العراقي، حيث جرى توزيع (35) استبانة، واسترجاع (30) استبانة صالحة للتحليل.

#### عينة البحث:

تكوّنت من المسؤولين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنك المركزي العراقي للعام 2025، وبذلك فإن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة نفسه.

#### متغيرات البحث:

شملت متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، والتنظيمات الرقمية الإلكترونية).
  - المتغير التابع: الأداء المؤسسي في البنك المركزي.
- 1- الادوات الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات:**

من أجل تحليل هذه الدراسة، اعتمدت على مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من ثبات وصدق أداة البحث واختبار فرضياتها؛ وذلك باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، على وفق الإجراءات الآتية:

- اختبار ثبات الأداة (ألفا كرونباخ): استعمل هذا الاختبار لقياس مدى ثبات أداة البحث، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة ومستوى استجابة أفراد العينة.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون: يهدف إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، سواء بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1) و(+1)، مروراً بالصفر الذي يعبر عن غياب العلاقة.
- اختبار الانحدار البسيط: استعمل لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ وذلك بهدف التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال قيم المتغيرات المستقلة. ويُعد هذا الاختبار امتداداً لمعامل الارتباط، حيث يُوظف الارتباط للتنبؤ بدرجات المتغير التابع.

#### ثانياً: تحليل البيانات الشخصية

إن الغرض من تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استعمال الاستبانة من اظهار مستويات اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وتحقيقاً لهذا الغرض، واستعمل الادوات الاحصائية المناسبة مثل (التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية)، لذا قام الباحثون بتوزيع (35) استبانة بالطريقة العشوائية على المجتمع، وتم استردادها بواقع اي بواقع (30) استبانة ، ومن ثم أصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي ما مجمله (40) استبانة، وتم وصف وتشخيص خصائص افراد وحدة العينة كما مبينة نتائجها بالجدول رقم (1).

جدول 1 جدول البيانات الشخصية

الفئة	النسبة (%)	العدد
النوع الاجتماعي		

18	60%	ذكور
12	40%	إناث
		الفئة العمرية
6	20%	أقل من 30 سنة
15	50%	30-40 سنة
9	30%	أكثر من 40 سنة
		المؤهل العلمي
12	40%	بكالوريوس
11	35%	ماجستير
7	25%	دكتوراه
		الخبرة (بالسنوات)
3	10%	أقل من 5 سنوات
12	40%	5-10 سنوات
15	50%	أكثر من 10 سنوات

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.v 26.

تتكون عينة الدراسة من (30) موظفًا في البنك المركزي، حيث يُظهر التوزيع الديمغرافي أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة (60%) مقابل (40%) من الإناث. أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت النسبة الأكبر ضمن الفئة (30-40 سنة) بنسبة (50%)، وهي المرحلة التي تمثل قمة العطاء والنضج المهني. تليها الفئة الأكبر من (40) سنة فما فوق بنسبة (30%)، في حين جاءت الفئة الأصغر من (30) سنة بنسبة (20%) فقط، مما يعكس انخفاض نسبة تمثيل الكوادر الشابة ضمن العينة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد شكّل حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر (40%) من إجمالي الموظفين، يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة (35%)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (25%). وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه) بلغت (60%)، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى الأكاديمي للعينة المدروسة. أما من حيث سنوات الخبرة، فقد تبين أن غالبية الموظفين يمتلكون خبرة تزيد على (10) سنوات بنسبة (50%)، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين (5-10) سنوات بنسبة (40%)، في حين أن الموظفين حديثي الخبرة (أقل من 5 سنوات) لم تتجاوز نسبتهم (10%).

ويعكس هذا التوزيع هيمنة الطابع الخبير والمتعلم على بيئة العمل في البنك المركزي، حيث تتقاطع المؤهلات الأكاديمية العالية مع الخبرات الطويلة. ومن الملاحظ أن (80%) من أفراد العينة يقعون ضمن الفئات العمرية النشطة مهنيًا (30 سنة فأكثر)، وهو ما يؤكد أن العينة تمثل قوة عاملة مستقرة ومتمرسه ذات مستوى معرفي وأكاديمي مرتفع.

### اختبار ثبات الأداة بواسطة ألفا كرونباخ لثبات أداة البحث

جدول 2 اختبار ثبات الأداة بواسطة ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	البُعد
0.810	القيادة الرقمية (متغير مستقل)
0.810	الاداء المؤسسي (متغير تابع)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1. الثبات المرتفع (0.810) يدل على أن فقرات الاستبانة المرتبطة بكل من القيادة الرقمية (كمتغير مستقل) والاداء المؤسسي (كمتغير تابع) متناسقة داخليًا وتقيس المفهوم المطلوب بدرجة عالية من الموثوقية.
2. هذا يشير إلى أن أداة البحث (الاستبانة) صالحة للاستعمال في الدراسة الحالية، ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحليل العلاقات بين المتغيرات.

### ثالثًا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

في ضوء استجابة وحدة المعاينة للمجتمع، سوف يُعتمد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصورا بين (1-5) بثلاث مستويات والجدول (3) يوضح ذلك، ويشتمل ثلاثة مستويات عند الوسط الفرضي البالغ (3).

جدول 3 المتوسطات المرجحة لإجابات عينة البحث

مستوى التقييم	المتوسط المرجح
منخفض	من 1 - لغاية 2.33
متوسط	من 2.34 - أقل من 3.67
مرتفع	من 3.67 - لغاية 5

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات المتعلقة بالمتغيرات، وكما يأتي:

1- تحليل ابعاد القيادة الرقمية

البُعد الأول: الكفاءة الرقمية

جدول 4 وصف وتشخيص بعد الكفاءة الرقمية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	أتمتع بمهارات استعمال الأدوات الرقمية الحديثة في العمل.	4.20	0.14	مرتفع
2	أستطيع التعامل مع البرمجيات التعليمية أو الإدارية بكفاءة.	4.00	0.16	مرتفع
3	أشارك في تدريبات أو ورش عمل لتطوير كفايتي الرقمية.	3.90	0.15	متوسط مرتفع
4	أتمكن من حل المشكلات التقنية البسيطة بنفسي.	4.10	0.13	مرتفع
5	أستخدم التكنولوجيا لتسهيل إنجاز المهام اليومية.	4.30	0.17	مرتفع
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.10</b>	<b>0.15</b>	<b>مرتفع</b>

تُظهر بيانات الكفاءة الرقمية وعياً مرتفعاً بين الموظفين بضرورة إتقان الأدوات الرقمية في العمل، حيث تراوحت التقييمات بين "متوسط مرتفع" و"مرتفع"، مما يعكس اعتماداً قوياً على التكنولوجيا في تنفيذ المهام اليومية. يشير هذا إلى جاهزية الأفراد للتفاعل بكفاءة مع بيئة العمل الرقمية المتطورة. من أبرز النقاط، المهارة في استعمال التكنولوجيا لحل المشكلات اليومية وتبني نظم جديدة. وعلى الرغم من قوة المؤشرات، فإن متوسط عبارة التدريب على الكفاءة الرقمية جاء أقل قليلاً من غيره، ما قد يشير إلى وجود حاجة لتعزيز المشاركة في البرامج التدريبية التخصصية. بوجه عام، هذا البعد يعكس بنية تحتية معرفية قوية تسهم في دعم التحول الرقمي المؤسسي، وان قيمة الانحراف المعياري (0.15) تعد منخفضة، مما يدل على تقارب استجابات أفراد العينة حول مستوى امتلاك المهارات الرقمية، مع اتفاق عام على ارتفاع مستوى الكفاءة الرقمية لديهم.

البُعد الثاني: البصيرة الرقمية

جدول 5 البصيرة الرقمية

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
6	أهم أهمية التحول الرقمي في البنك المركزي	4.40	0.22	مرتفع جدًا
7	أتابع التوجهات الرقمية الحديثة في البنك المركزي	3.80	0.19	متوسط مرتفع
8	استطيع تصور تأثير التكنولوجيا على تطوير بيئة العمل.	4.00	0.18	مرتفع
9	أؤمن بأن الرؤية الرقمية تساعد في اتخاذ قرارات أفضل.	4.10	0.20	مرتفع
10	لدي وعي بالتحديات الرقمية التي تواجه البنك المركزي.	4.00	0.19	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.06	0.20	مرتفع

تشير النتائج إلى أن هناك بصيرة رقمية واضحة لدى الأفراد، مع إدراك عميق لدور التكنولوجيا في تطوير التعليم لدى الموظفين في البنك واتخاذ القرار. التقييمات المرتفعة تعكس تفكيرًا استراتيجيًا ومتابعة واعية للتوجهات الرقمية، وهي مؤشرات مهمة في تعزيز الرؤية المؤسسية المستقبلية. إن الوعي بالتحديات الرقمية وسبل مواجهتها يعكس نضجًا معرفيًا في التعامل مع بيئة العمل المتغيرة. ومع ذلك، فإن الانخفاض النسبي في متابعة التوجهات الحديثة مقارنة بباقي العبارات يشير إلى فرصة لتحفيز الأفراد على المزيد من الاطلاع المهني وتطوير مهارات استشراف المستقبل الرقمي، وتشير قيمة الانحراف المعياري (0.20) إلى تقارب جيد في استجابات أفراد العينة، مع وجود اختلاف طفيف يعكس تباينًا نسبيًا في مستوى متابعة التوجهات الرقمية مقارنة ببقية العبارات، بينما ظل الاتجاه العام نحو التقدير المرتفع.

### البُعد الثالث: الاستراتيجية الرقمية

#### جدول 6 وصف وتشخيص بعد الاستراتيجية الرقمية

وفيما يأتي الجدول بنفس ترتيبك بعد إضافة عمود الانحراف المعياري:

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
11	تمتلك البنك المركزي خطة واضحة للتحويل الرقمي.	3.70	0.15	متوسط مرتفع
12	يتم تضمين التحويل الرقمي ضمن أهداف العمل.	3.90	0.17	متوسط مرتفع
13	تُخصص الموارد لدعم الاستراتيجية الرقمية.	3.80	0.16	متوسط مرتفع
14	يتم تقييم التقدم في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	3.60	0.14	متوسط
15	تشمل الاستراتيجية الرقمية جميع أقسام البنك المركزي.	3.50	0.18	متوسط
	المتوسط الكلي	3.70	0.16	متوسط مرتفع

تُظهر هذه البيانات وعياً جيداً بوجود استراتيجية رقمية داخل المؤسسة، إلا أن التقييمات تشير إلى تفاوت في تطبيق هذه الاستراتيجية على المستوى العملي. في حين توجد خطط ودعم موارد، فإن آليات التقييم والتعميم على الأقسام لا تزال بحاجة إلى تحسين. ضعف بعض الجوانب الاستراتيجية، كالشمولية والمتابعة، قد يُضعف من تأثير التحويل الرقمي، مما يستدعي مراجعة وتطوير الخطط التنفيذية، وإشراك جميع وحدات البنك المركزي في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية. يشير هذا التباين إلى أن الرؤية الرقمية موجودة، لكنها قد لا تكون مفعلة بالشكل المطلوب عبر المستويات الإدارية المختلفة، فتشير قيمة الانحراف المعياري (0.16) إلى تقارب نسبي في استجابات أفراد العينة، مع ملاحظة أن أدنى متوسط كان للعبرة المتعلقة بشمول الاستراتيجية الرقمية لجميع الأقسام، مما قد يعكس وجود تفاوت إدراكي حول مدى تكامل تطبيق الاستراتيجية الرقمية داخل البنك المركزي.

البُعد الرابع: المنظمات الرقمية الإلكترونية

جدول 7 وصف وتشخيص بعد المنظمات الرقمية الإلكترونية

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
16	تعتمد البنك المركزي أنظمة إلكترونية متطورة في الإدارة.	4.00	0.12	مرتفع
17	يتم استعمال البريد والمنصات الرقمية في التواصل.	4.20	0.14	مرتفع
18	تتوفر قواعد بيانات إلكترونية لخدمة الطلبة والعاملين.	4.10	0.13	مرتفع
19	يتم تنفيذ بعض الاجتماعات أو المهام بشكل إلكتروني.	4.00	0.11	مرتفع
20	تتيح الأنظمة الرقمية الحصول على المعلومات بسهولة.	4.30	0.15	مرتفع جداً
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.12</b>	<b>0.13</b>	<b>مرتفع</b>

تشير التقييمات المرتفعة في هذا البُعد إلى أن البنية التحتية الرقمية للبنك متطورة وفعالة. توفر البنك المركزي أنظمة معلومات، منصات تواصل، وخدمات إلكترونية متقدمة تسهم في تسريع الإنجاز وتحسين جودة العمل. استعمال البريد الإلكتروني، المنصات الداخلية، والاجتماعات الرقمية يؤكد على تحول حقيقي نحو الحوكمة الإلكترونية. ويُعد ارتفاع متوسط الحصول على المعلومات بسهولة مؤشراً على نجاح هذه الأنظمة في تلبية الاحتياجات اليومية للمستخدمين. ومع ذلك، يبقى من المهم المحافظة على التطوير المستمر لهذه الأنظمة لتتماشى مع التحديثات السريعة في التكنولوجيا وتقديم خدمات أكثر تكاملاً وذكاءً، تشير قيمة الانحراف المعياري (0.13) إلى تقارب كبير في استجابات أفراد العينة، مما يعكس اتفاقاً عاماً على ارتفاع مستوى توظيف الأنظمة الرقمية داخل البنك المركزي، خاصة في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتعزيز التواصل الإلكتروني.

2- كفاءة الأداء المؤسسي

جدول 8 وصف وتشخيص متغير كفاء الأداء المؤسسي للبنك المركزي

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
21	تسهم آليات المتابعة والتقييم المستمرة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.	4.10	0.09	مرتفع
22	يتميز النظام الإداري في المؤسسة بالكفاءة في تحقيق الأهداف المشتركة.	4.30	0.12	مرتفع جداً
23	تتسم القرارات الإدارية بالشفافية والموضوعية في مختلف المستويات.	4.00	0.10	مرتفع
24	يتم توظيف الموارد المدرسية بشكل فعال لضمان تحقيق أفضل النتائج.	4.00	0.11	مرتفع
25	يتميز التواصل الإداري داخل المؤسسة بالوضوح والفعالية.	4.20	0.08	مرتفع
26	تسهم الممارسات الإدارية الحديثة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين نتائجه.	4.00	0.10	مرتفع
27	يسود لدى المعلمين مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يعكس إيجاباً على أدائهم.	4.10	0.09	مرتفع
28	إدارة الأزمات في المؤسسة تتم بكفاءة وتضمن استقرار الأداء المؤسسي.	4.20	0.11	مرتفع
29	يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المدرسة بدقة.	4.00	0.10	مرتفع
30	تساهم البرامج التدريبية المقدمة للمديرين في تعزيز كفاءتهم المهنية.	4.10	0.09	مرتفع

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
	المتوسط الكلي	4.10	0.10	مرتفع

النتائج تعكس أداءً تكيفياً قوياً لدى الموظفين، مع قدرة واضحة على مواكبة التحولات في بيئة العمل، خاصة الرقمية منها. التقييمات المرتفعة تدل على مرونة نفسية وسلوكية عالية، سواء في التعامل مع التكنولوجيا أو ضغوط العمل. يُظهر الأفراد قابلية للتعلم الذاتي والمبادرة في تقديم الحلول، مما يشير إلى ثقافة عمل إيجابية قائمة على التعاون وتبادل المعرفة. كما أن الاستعداد للعمل في فرق متنوعة والتعامل مع التغيير يعزز من فاعلية المؤسسة في مواجهة تحديات التحول الرقمي. إجمالاً، فإن هذا البُعد يعكس بيئة عمل ديناميكية ومرنة، قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.

### ثالثاً: عرض نتائج التحليل

#### 1- اختبار فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية والاداء المؤسسي لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغير المستقل) والمتمثل القيادة الرقمية مع المتغير المعتمد والمتمثل في (الاداء المؤسسي) تم استعمال معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في جدول مما يأتي:

نلاحظ من نتائج الجدول (9) أن هناك ارتباط بين القيادة الرقمية والاداء المؤسسي إذ بلغ معامل الارتباط (0.90) عند مستوى دلالة معنوية اقل من مستويات المعنوية (0.01؛ 0.05)، وكانت العلاقة إيجابية وتشير تلك القيمة الموجبة الى العلاقة الطردية بين المتغيرين وهذا يؤكد ميل العلاقة للزيادة المتغيرين ومن ثم تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات بصيغة الاثبات.

#### 2- اختبار فرضية التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي القيادة الرقمية في كفاءة الاداء المؤسسي.

تم اختبار هذه الفرضية في البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع باستعمال أنموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي كما يأتي:

وكما نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (9) ان الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها هناك تأثير معنوي لمتغير القيادة الرقمية في الاداء المؤسسي قد تحققت, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.556) وهي معنوية مقارنة بين قيمة الدلالة الإحصائية اقل من مستوى المعنوي (0.05) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.



5. حصلت الكفاءة الرقمية والبصيرة الرقمية على أعلى التقييمات، مما يشير إلى أن المهارات التقنية وقدرة القادة على الرؤية الاستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في دعم الأداء المؤسسي.
  6. كانت الاستراتيجية الرقمية الأقل تقييمًا، مما يدل على الحاجة لتعزيز التخطيط الشامل للرقمنة داخل البنك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التحول الرقمي.
  7. أظهر موظفو البنك المركزي قدرة عالية على تبني التقنيات الجديدة والعمل تحت الضغوط، ما يعزز قدرة المؤسسة على تحسين الأداء المؤسسي والاستجابة للتغيرات المالية والتقنية.
  8. يسهم توفير بيئة رقمية داعمة في زيادة قدرة الموظفين على التكيف وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، حيث يكون الأداء نتيجة لبيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر واعتماد التقنيات الحديثة.
- ثانياً: التوصيات:

1. من الضروري العمل على تطوير برامج لتعميق البصيرة الرقمية والكفاءة التقنية، مع التركيز على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات لتعزيز الأداء المؤسسي.
2. ينبغي وضع استراتيجية رقمية تغطي جميع الإدارات والفروع مع توفير الموارد اللازمة وتقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري.
3. يتطلب تنظيم ورش عمل لتطوير مهارات التكيف مع التغيير، وإشراك الموظفين في تصميم الحلول الرقمية لتعزيز الأداء المؤسسي.
4. من ضروري مكافأة الأفكار الجديدة التي تسهل تحسين الأداء المؤسسي والعمليات الرقمية.
5. العمل على استثمار منصات رقمية متقدمة لإدارة العمليات المالية والإدارية بكفاءة أكبر.
6. يتطلب تطوير سياسات واضحة لاستعمال الاجتماعات الافتراضية وزيادة المرونة في العمل لتعزيز الأداء المؤسسي.
7. العمل على تشجيع مشاركة جميع الموظفين، بما في ذلك الإناث وذوي الخبرات القصيرة، لضمان تبني شامل للتحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي.
8. من ضروري دراسة تطبيق القيادة الرقمية على فروع البنك المختلفة أو القطاعات المالية الأخرى مع إضافة متغيرات مثل الثقافة التنظيمية أو الدعم الإداري لتحسين الأداء المؤسسي.

## المصادر والمراجع

1. إدريس، وائل، والغالبي، منصور (2009) "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. ألغريقي، منصور مجد إسماعيل (2005)، الإدارة، الطبعة السادسة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
3. بو كريطة، نوال. (2011)، "أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية" (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر).
4. ترغيني، صباح، (2011) "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب)"، رسالة ماجستير، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد جدو. بكرة.
5. الحدراوي، حامد كريم، و شاكر، مي حفطي. (2023). *بور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(4)، 309-333.
6. حسين، موسى حسن، &عاصي، رسول روضان. (2024). *أثر سلوكيات القيادة الرقمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية: بحث استطلاعي في المديرية العامة للتنمية الصناعية*. مجلة كلية الإسراء للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 6(11)، 93-126.
7. الراجحي، إلهام نايف. (2021). *إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة - تصور مقترح*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(3)، 94-117.
8. الرمثي، بن مبارك و عيد سعد، فوزي. (2019)، *تطوير الأداء المؤسسي بجامعة ببشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح*. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 66(66).
9. السبيعي، تركي بن راشد بن تركي، و الشمراني، حامد بن محمد بن علي. (2023). *القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين*. مجلة كلية التربية الأساسية، 15(60)، 1118-1152.
10. الشعيبي، أماني بنت حمد بن منصور. (2024). *واقع تفعيل القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى*. مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، 1(101)، 411-428.
11. الشماع، عبد الغفور وعдалله. (2024). *بور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة مسحية في جامعة الموصل*. مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي السابع.
12. عبد المولى، واخرون، (2021). *تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات*. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 16(2)، 132-147.
13. عبد الهادي، ميسون. (2017) "رأى المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة"، غزة.

14. العرير دعاء ظريف يوسف. (2019)، "مستوى الأداء المؤسسي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات المتوسطة في ضوء متطلبات الهندسة"، أطروحة دكتوراة، جامعة الازهر. غزة، فلسطين.
15. فاضل، سهيلة محمد. (2023). *القيادة الرقمية كمدخل لمعالجة البدانة التنظيمية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(4)، 849-880.
16. القرني، عبد الله عالي. (2022). *درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بجامعة تبوك*. مجلة كلية التربية للبنات، 33(3)، 68-86.
17. كشكول، حسين محمد علي، الحمداني، محمد مجيد، محمد علي، غازي فيصل، و المالكي، نضال عبد الله. (2024). *القيادة الرقمية ودورها نحو تعزيز ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مطاعم الدرجة الأولى في محافظتي كربلاء والنجف الأشرف*. المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، 4(13A)، 709-723.
18. المحاسنة، إبراهيم. (2013) "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق". عمان: دار جرير.
19. المحنة ، رياض عبد الواحد موسى ، (2012) ، "إدارة الأداء وأثرها في الفاعلية التنظيمية:دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي – دائرة صحة كربلاء" ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، الادارة العامة.
- المصادر الأجنبية

- 1- Zhong, L. (2016). The effectiveness of digital leadership at K-12 schools in Mississippi regarding communication and collaboration during CCRS implementation. Doctoral dissertation, The University of Southern Mississippi.
- 2- Soon, C. C., & Salamzadeh, Y. (2021). The Impact of Digital Leadership Competencies on Virtual Team Effectiveness in MNC Companies in Penang, Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 219-253.
- 3- Heekyung Kong & Suhyun Lung. Information Security and Organizational Performance: Empirical Study of Korean Securities Industry. *ETRI Journal*, Volume 37, Number 2, April 2015, access data 14/9/2017. <http://dx.doi.org/10.4218/etrij.15.0114.1042>