

أثر استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي في تنمية
الموظف الرقمي

أثر استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي في تنمية
الموظف الرقمي



فريال الخطيب
جامعة اربد الاهلية
fofoyouusef2014@yahoo.com

*(Corresponding author) e-mail: fofoyouusef2014@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة للكشف عن درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي في تنمية الموظف الرقمي في ضوء بعض متغيرات. وتكونت عينة الدراسة من (249) قائد إدارياً. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استخدام منصات التواصل الرقمي لدى القادة الإداريين جاء بدرجة متوسطة. وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفي متغير الوظيفة القيادية لصالح (نائب عميد، مساعد العميد لشؤون الطلبة، مساعد العميد لشؤون الجودة والاعتماد). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح (أقل من 7 سنوات، ومن 7- أقل من 10 سنة). وفي متغير الرتبة الأكاديمية لصالح (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد). ووجود علاقة قوية إيجابية دالة إحصائياً بين استخدام منصات التواصل الاجتماعي وتنمية الموظف الرقمي. الكلمات المفتاحية: القادة الإداريين، منصات التواصل الرقمي، الموظف الرقمي.

ABSTRACT

The study aimed to reveal the degree of administrative leaders' use of digital communication platforms in developing the digital employee in light of some variables. The study sample consisted of (249) administrative leaders. The results of the study showed that the level of use of digital communication platforms among administrative leaders was moderate, and that there were statistically significant differences according to the gender variable in favor of males, and in the leadership position variable in favor of (Vice Dean, Assistant Dean for Student Affairs, Assistant Dean for Quality and Accreditation Affairs). The results also showed statistically significant differences according to the years of service variable in favor of (less than 7 years, and from 7 to less than 10 years), and in the academic rank variable in favor of (Associate Professor, Assistant Professor), and the presence of a strong, positive, statistically significant relationship between the use of social media platforms and the development of the digital employee.

Keywords: Administrative Leaders, Digital Communication Platforms, Digital Employee.

Article history:

Submission Date: 10/04/2025

Reviewing Date: 24/05/2025

Revision Date: 04/08/2025

Acceptance Date: 04/08/2025

Publishing Date: 03/09/2025

DOI: 10.6520/j3jhm718

Keywords:

Funding:

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Competing interest:

No competing interests exist.

Cite as:

الخطيب، ف. (2025) أثر استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي في تنمية الموظف الرقمي. Jersah Research and Studies 25 (3B). <https://doi.org/10.6520/j3jhm718>



© The authors (2025). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) license, which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact admin@jpu.edu.jo.

أثر استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي في تنمية الموظف الرقمي

فريال يوسف الخطيب

كلية العلوم التربوية - جامعة إربد الأهلية

الملخص: هدفت الدراسة للكشف عن درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي في تنمية الموظف الرقمي في ضوء بعض متغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (249) قائد إداريًا. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استخدام منصات التواصل الرقمي لدى القادة الإداريين جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفي متغير الوظيفة القيادية لصالح (نائب عميد، مساعد العميد لشؤون الطلبة، مساعد العميد لشؤون الجودة والاعتماد). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة لصالح (أقل من 7 سنوات، ومن 7-أقل من 10 سنة)، وفي متغير الرتبة الأكاديمية لصالح (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ووجود علاقة قوية إيجابية دالة إحصائيًا بين استخدام منصات التواصل الاجتماعي وتنمية الموظف الرقمي.

الكلمات المفتاحية: القادة الإداريين، منصات التواصل الرقمي، الموظف الرقمي.

The Impact of Administrative Leaders' Use of Digital Communication Platforms on Developing the Digital Employee

Faryal Youssef Al-Khatib

College of Educational Sciences - Irbid University

Abstract: The study aimed to reveal the degree of administrative leaders' use of digital communication platforms in developing the digital employee in light of some variables. The study sample consisted of (249) administrative leaders. The results of the study showed that the level of use of digital communication platforms among administrative leaders was moderate, and that there were statistically significant differences according to the gender variable in favor of males, and in the leadership position variable in favor of (Vice Dean, Assistant Dean for Student Affairs, Assistant Dean for Quality and Accreditation Affairs). The results also showed statistically significant differences according to the years of service variable in favor of (less than 7 years, and from 7 to less than 10 years), and in the academic rank variable in favor of (Associate Professor, Assistant Professor), and the presence of a strong, positive, statistically significant relationship between the use of social media platforms and the development of the digital employee.

Keywords: Administrative Leaders, Digital Communication Platforms, Digital Employee.

المقدمة

يؤثر استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي بشكل كبير في تنمية الموظف الرقمي، حيث يساهم في تعزيز التواصل الفعّال، ونقل الرؤية المؤسسية بوضوح، وتحفيز التفاعل بين الموظفين. تتيح هذه المنصات للقادة فرصة توجيه فرق العمل، وتقديم التغذية الراجعة الفورية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما تعزز ثقافة التعلم المستمر من خلال مشاركة الموارد الرقمية والدورات التدريبية، مما يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. علاوة على ذلك، فإن التفاعل عبر هذه المنصات يعزز الإبداع والابتكار، ويزيد من شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أدى النمو المتسارع للتكنولوجيا الرقمية في العالم إلى إبراز أهمية التعامل الرقمي كضرورة حتمية للمؤسسات (Kraus et al., 2021). ومن المعروف أن القيمة الجوهرية للتعامل الرقمي تكمن بشكل أساسي في اعتماد وتطبيق التقنيات الحديثة داخل المؤسسات (Gomes et al., 2019). وقد أدى ظهور التكنولوجيا الرقمية إلى إحداث تحول في طريقة تواصل المؤسسات (Bolte et al., 2018). ولقد أدى الابتكار التكنولوجي إلى توسيع آفاق الاتصال، مما جعله أكثر رقمية وافتراضية، ومع تطور العصر الرقمي الجديد، تبنت المؤسسات هذا النهج الذي يعتمد على التواصل الرقمي والافتراضي (Mukherji & Arora, 2017).

شهدت التكنولوجيا تطورًا هائلًا خلال العقود القليلة الماضية، مما جعلها جزءًا أساسيًا من حياتنا اليومية، وأثر بشكل واضح على بيئات المعيشة والعمل (Rassool & Dissanayake, 2019). وتُعد التقنيات الناشئة المحرك الرئيسي لنوع من التعاملات الرقمية، حيث يقوم التغيير في دور التكنولوجيا داخل المؤسسة دورًا جوهريًا في دفع هذه التعاملات. حيث يُعد التعامل الرقمي في بيئة الأعمال عملية معقدة تستغرق وقتًا طويلًا، حيث تتطلب تغييرات تنظيمية جوهرية وعميقة؛ ومن بين التحديات التي قد تنشأ خلال هذا التحول: ضعف دعم الإدارة العليا، وسوء تنفيذ الاستراتيجيات، ومقاومة التغيير من قبل الأفراد داخل المؤسسة (Uhl & Gollenia, 2016).

لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة لدعم العمليات المؤسسية، بل أصبحت قادرة على تحقيق العديد من الوظائف المتقدمة (Tang, 2021). ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات التي ترفض تبني التعامل الرقمي تواجه خطر التراجع أو الخروج من بيئة العمل، في حين أن المؤسسات التي تتكيف بسرعة مع التقنيات الحديثة تمتلك فرصة أكبر للازدهار في بيئة تنافسية (Schwartz, 2002). وعلى الرغم من أن التعامل الرقمي يغير طرق عمل جميع المؤسسات، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن أي عملية تعامل رقمي تتطلب التزامًا جادًا واتخاذ قرارات جريئة، قد تكون محفوفة بالمخاطر في بعض الأحيان (Pînzaru et al., 2019).

يُعد الاتصال الرقمي مجالًا متطورًا باستمرار، تديره أدوات حديثة تتيح لنا التواصل والتفاعل والتعاون في بيئات افتراضية، ويستخدم الأفراد هذه الوسائل الرقمية لأسباب متنوعة، مثل تجاوز الحواجز الجغرافية، وتعزيز الكفاءة، أو حتى تلبية تفضيلات الموظفين (Sehic, 2023). وتمتلك كل منصة من منصات التواصل الرقمي ميزات فريدة تميزها عن غيرها، مثل تكاملات محددة، وتصميم واجهة

المستخدم، وخصائص الأمان، وقد تؤثر هذه الفروقات البسيطة بين المنصات على تفضيلات المستخدمين وتجربتهم العامة أثناء التفاعل في بيئات الاتصال والتعاون الرقمي (Singh & Awasthi, 2020).

تُسهّل أدوات الاتصال الرقمية، المعروفة أيضًا بمنصات التعاون عبر الإنترنت، التواصل بين أعضاء الفريق، مما يعزز الإنتاجية ويدعم بيئات العمل؛ ومن الأمثلة الحديثة على هذه المنصات في بيئات العمل منصة Slack، التي توفر بيئة رقمية متكاملة تُشجّع على المحادثة والتفاعل بطريقة منظمة، ويهدف Slack إلى تبسيط التواصل وتقليل الحاجة إلى استخدام قنوات متعددة مثل البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، والمراسلة الفورية، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل (Teckchandani, 2018).

ويُعتبر البريد الإلكتروني من أكثر وسائل التواصل شيوعًا، لكن خلال العقد الماضي، تضخمت أرشيفاته وازدحمت صناديق الوارد، مما أدى إلى ظاهرة "زيادة تحميل البريد الإلكتروني" نتيجة لتراكم رسائل العمل، والرسائل الشخصية، والبريد العشوائي (Kates et al., 2020). ومن بين أدوات الاتصال الرقمية الحديثة الأخرى Microsoft Teams (MS Teams)، الذي يوفر بيئة متكاملة للتواصل، حيث يتيح للمستخدمين جدولة الاجتماعات، ومشاركة المستندات وتحريرها، وإجراء المحادثات الصوتية والمرئية، مع إمكانية مشاركة الشاشة والعديد من المزايا الأخرى. يُعد Microsoft Teams منصة تعاونية شاملة تهدف إلى ربط الأفراد بمهامهم اليومية في بيئة عمل أكثر شفافية وكفاءة، مما يُحسّن من التعاون في المستندات ويجعله أكثر تنظيمًا وفعالية (Vauhkonen, 2020).

في السياق الرقمي، يُطلق على التصورات الإيجابية لأنشطة الفرد وتجربته في الاتصالات الرقمية مصطلح "الازدهار الرقمي" (Janicke-Bowles et al., 2023). ومع ذلك، يمكن أن يعاني الموظفون من التوتر والارتباك إذا لم يتمكنوا من استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة بفعالية، مما قد يؤدي إلى تقليل استخدامهم لها أو حتى التخلي عنها تمامًا (Shamout et al., 2022). مع تطور أدوات الاتصال الرقمية، ظهر نقاش واسع حول أفضل الأدوات التي يمكن استخدامها لتعزيز تواصل الموظفين، وإشراكهم في رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، وتحسين تجربتهم داخل بيئة العمل (Gustafsson et al., 2018). وبالتالي، فإن فهم كيفية تحقيق الازدهار الرقمي أصبح أمرًا ضروريًا لتعزيز بيئات العمل الرقمية الفعالة والمحفزة.

التعاملات الرقمية ليس عملية بسيطة أو مباشرة؛ فهو يتطلب تبني وجهات نظر جديدة حول ممارسات مكان العمل، نماذج العمل داخل المؤسسة، وأقسام تكنولوجيا المعلومات، والمنصات المؤسسية، وعقليات الموظفين ومجموعات المهارات (El Sawy et al., 2016). ويمكن للإدارة العليا أن تقود هذا التغيير داخل المؤسسة، ولكن يجب إقناعها بأهمية وفوائد هذا التحول من خلال رؤية القيادة، حيث أن القائد هو من يحدد الرؤية ويضمن التطبيق المدروس للتكنولوجيا بما يعزز نجاح المؤسسة على المدى الطويل (Sainger, 2018).

ويُعد التواصل بين القادة والموظفين عنصرًا بالغ الأهمية يؤثر بشكل كبير على سمات المؤسسة الناجحة، كما أن التحول الرقمي يغير الطريقة التي يتم بها هذا التواصل (Bolte et al., 2018). وتوفر بيئات الاتصال الرقمية مجموعة متنوعة من

المنصات التي تعزز التعاون والتواصل، حيث تتيح اتصالاً مفتوحاً وشبكيًا بين الموظفين والقادة باستخدام النصوص والصوت والفيديو والرسومات. كما أن التقنيات والأدوات الحديثة في مجال الاتصال تستمر في التطور والتحسين على مدار السنوات، مما يزيد من إمكانياتها بشكل مستمر (Sivunen & Laitinen, 2019). حيث يشير سيهيك (Sehic, 2023) إلى أن استخدام القادة لمنصات الاتصال الرقمية والتكامل الفعّال لهذه المنصات يقوم دورًا مؤثرًا في تعزيز نمو الموظفين الرقمي خلال عملية التحول الرقمي التنظيمي. ويُعد التعاون الرقمي أحد الجوانب الفريدة للاتصالات الرقمية، حيث يتيح للقادة والموظفين العمل معًا عبر مختلف الأقسام (Saputra et al., 2021). ويسهم هذا التعاون في تبادل المعلومات تلقائيًا، مما يعزز روح المشاركة داخل بيئات العمل التعاونية، ويبرز الجانب الرقمي أهمية ديناميكيات الفريق وجودة التعاون، إلى جانب الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية (Easley et al., 2003). يجب على القادة في بيئة العمل دراسة كيفية تعزيز فعالية الأدوات الرقمية مقارنة بالحلول التقليدية المباشرة، فمن المعروف أن أدوات الاتصال الرقمية توفر وسائل تواصل فعالة تدعم الإنتاجية والتعاون (Kane et al., 2021).

بالإضافة إلى ذلك، يُعد التواصل داخل بيئة العمل عنصرًا أساسيًا في دعم الموظفين (Tsuji et al., 2019). لذا، يتعين على المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز نجاح موظفيها، وتعكس المستويات العالية من الدعم المتمتع بصحة جسدية وعقلية جيدة (Rautenbach, 2015). في السنوات الأخيرة، أصبح من الضروري لأي قائد يعمل في مؤسسة تخضع للتعامل الرقمي أن يقود هذا التغيير اعتمادًا على مهاراته القيادية، حتى وإن لم يكن متخصصًا في المجال الرقمي (Zeike et al., 2019). كما يجب على القادة اكتساب استراتيجيات جديدة تمكنهم من النجاح في بيئة تتسم بعدم اليقين نتيجة للتحول الرقمي (Tigre et al., 2023). ويتطلب التعامل الرقمي من القادة تبني عقلية رقمية إلى جانب امتلاك المهارات التقنية، وذلك لضمان فهمهم العميق للتقنيات الرقمية والتفاعل الفعّال معها (Hensellek, 2020). وقبل كل شيء، يجب على القادة الرقميين تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق النضج الرقمي، مع وضع رؤية واضحة يلهمون بها الآخرين ويحفزونهم على تبنيها (Kane et al., 2019).

إحدى الوسائل التي تمكن القادة من النجاح في ظل حالة عدم اليقين الناجمة عن التحول الرقمي هي تبني مفهوم الاتصالات الرقمية، فقد أدت تقنيات الاتصال الرقمي إلى إحداث ثورة في طرق التفاعل داخل بيئات العمل، مما جعلها المعيار الجديد في العديد من المؤسسات (White, 2012). وفي هذا السياق، شهدنا زيادة ملحوظة في استخدام أدوات الاتصال التي تتم بواسطة الكمبيوتر، مما يعزز التواصل الفعّال داخل المنظمات (Darics & Cristina Gatti, 2019).

ترتبط المرونة التنظيمية بقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، إلى جانب توفير بيئة عمل مزدهرة تدعم الابتكار والتطور المستمر. ويُشير مفهوم إطلاق العنان للكفاءة التكنولوجية إلى تمكين الموظفين من استغلال الإمكانيات الكاملة للتقنيات الحديثة، مما يساعدهم على أداء مهامهم بفعالية أكبر، وإدراك أن

هذه الأدوات ليست عائقًا، بل وسيلة لتحسين الإنتاجية وتسهيل العمل (Sehic, 2023).

تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المؤسسات على تبني التغيير وتنفيذه بفعالية، لمواكبة بيئة تنافسية ديناميكية ومتقلبة، ويتطلب ذلك من القادة التحلي بالمرونة، وتحقيق نتائج أعمال أفضل بأقل قدر من الهدر في الوقت والموارد، إلى جانب وضع مبادئ توجيهية وتطوير استراتيجيات فعالة (Attar & Abdul-Kareem, 2020). مع تطورات القرن الحادي والعشرين، أصبحت المرونة عنصرًا أساسيًا لبقاء المؤسسات، حيث تعتمد العديد من المؤسسات عليها لمواجهة تحديات بيئة العمل (Becker, 2001). وتتبع هذه الحاجة المتزايدة إلى المرونة من الاعتماد المتسارع على التكنولوجيا الرقمية في بيئات العمل. لذا، يجب على المؤسسات تبني أنظمة تواكب التطورات التكنولوجية، لا سيما في مجال الاتصالات الرقمية، مع ضمان التنفيذ السريع لهذه المنصات لتعزيز قدرتها التنافسية، ويتصل هذا بشكل مباشر بالمؤسسات التي تمر بعملية التحول الرقمي، حيث يُطلب من القادة إتقان مهارات جديدة لمساعدتهم على النجاح في بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار (Tigre et al., 2023).

تؤثر الاتصالات الرقمية تحت القيادة بشكل مباشر على ازدهار الموظفين الرقمي من خلال عدة عوامل، كما هو موضح في الشكل 2. ويُعد التدريب والدعم الكافيان عنصرين أساسيين لضمان الاستخدام الفعّال والتكامل السلس لمنصات الاتصالات الرقمية؛ لذا، يجب على القادة ترسيخ ثقافة تدريب رقمية قوية تدعم الموظفين وتساعدهم على التكيف مع هذه الأدوات (Kratzer et al., 2017).

إن ثقافة العمل التي تعزز بيئة ديناميكية وصحية تخلق أساسًا قويًا لازدهار الاتصالات الرقمية، حيث يُعتبر تقديم الدعم المناسب أمرًا ضروريًا لمساعدة الموظفين على التعامل مع الأدوات الرقمية بكفاءة؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير التدريب المستمر ومنح الموظفين الوقت الكافي للتكيف يساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة، كما أن ثقافة المؤسسة التي تدعم التغيير وتتعامل بمرونة مع التحديات التي يواجهها الموظفون أثناء استخدام أنظمة الاتصالات الرقمية تُعد أساسية لازدهارهم وتحقيق أقصى استفادة من هذه المنصات (Bessière et al., 2004). ويُعد تحفيز الموظفين أثناء المشاركة الرقمية عاملاً أساسيًا يؤثر بشكل كبير على ازدهارهم الرقمي عند التواصل عبر المنصات الرقمية، ويتحمل القادة مسؤولية ضمان تجربة تفاعلية وشاملة، حيث يجب عليهم استخدام هذه الأدوات بفعالية لجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من الاجتماع أو النقاش. ويتم تحقيق ذلك من خلال توفير هيكل واضح للاجتماعات الرقمية، وتهيئة بيئة مناسبة للمشاركة الفعالة (Chanana & Sangeeta, 2021).

بالإضافة إلى ذلك، يحتاج الموظفون إلى الشعور بالانخراط والتحفيز، وهنا يمكن للقيادة استخدام أساليب إبداعية لتعزيز الشعور بالاندماج والتكامل عبر المنصات الرقمية؛ وتزداد هذه التحديات في بيئات العمل الهجينة، حيث قد ينقسم الفريق بين الحضور شخصيًا والانضمام عن بُعد. ومع ذلك، يمكن التغلب على هذه الفجوة من خلال الاستفادة القصوى من إمكانات المنصات الرقمية، وخلق تجربة

متوازنة تضمن إشراك جميع الأطراف وجعلهم يشعرون بأنهم جزء متكامل من الفريق (Gratton, 2021).

الدراسات السابقة

أجرى الدريبي وآخرون (Aldreabi et al., 2024) دراسة هدفت للتعرف على دور التواصل الرقمي في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (304) مشاركًا. أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل التواجد المشترك تلعب دورًا هامًا في فعالية التواصل الرقمي داخل المؤسسات، وأن التواجد المشترك للذات والآخرين لهما تأثير إيجابي على كفاءة التواصل وجودة التبادل؛ ويسهم في تطوير استراتيجيات وممارسات لتعزيز فعالية التواصل الرقمي وتحسين العمل الإداري.

وهدف دراسة بن جمعه (2024) للكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (124) من القادة الأكاديميين. أشارت النتائج إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على مهارات التحول الرقمي اللازمة للقيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية جاءت مرتفعة، وأن مستوى تمكن القيادات الأكاديمية من هذه المهارات جاء متوسطًا، كما أشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو الوظيفة القيادية، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد.

وتناولت دراسة بوكولي وآخرون (Boccoli et al., 2024) التعرف على الدور المحسن لمهارات التواصل الرقمي لدى القادة ببيئات العمل في إيطاليا، وتكونت عينة الدراسة من (410) مشاركًا. أظهرت نتائج الدراسة أن القادة يحفزون المشاركة في العمل بفعالية، وأن مهارات التواصل الرقمي المدركة لدى القادة تقوم دورًا حاسمًا في تلطيف العلاقة بين الدعم المدرك من القادة والمشاركة في العمل، وأن استخدام القادة الماهر للأدوات الرقمية في التعبير تعزز مشاركة الموظفين في بيئات العمل.

أما دراسة أبو حسونة والخطيب (2023) فقد هدفت للكشف عن درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة والالكترونية، وتكونت عينة الدراسة من (287) قائد إداري. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة جاءت بدرجة تقييم متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وفي متغير المسمى الوظيفي لصالح (مدير دائرة ورئيس قسم إداري). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة لصالح (أقل من 8 سنوات، ومن 8- أقل من 12 سنة)، وفي متغير العمر لصالح (أقل من 30 سنة، ومن 30- أقل من 45 سنة).

وفي دراسة أنجل وآخرون (Öngel et al., 2023) التي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الرقمية على أداء وإبداع الموظف في إسطنبول، وتكونت عينة الدراسة من (348) موظف. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية تعزز بيئة عمل إبداعية وذات أداء عالٍ، ويرسخون ثقافة الابتكار والقدرة على التكيف

والتواصل المفتوح وإلهام الموظفين للتفكير الإبداعي وابتكار أفكار جديدة، ويمكن للقادة الرقميين تعزيز إبداع الموظفين وأدائهم من خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية وتوفير بيئة داعمة.

وهدفت دراسة الشمراني (2023) إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (44) موظف. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر بجدة.

وتناولت دراسة العربي (2012) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالجزائر، وتكونت عينة الدراسة من (61) موظف وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة مع سرعة الإنجاز؛ كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي)، بينما توجد فروق تعزى لمتغيرات (السن لصالح الفئة العمرية 51-60 سنة، والأقدمية المهنية لصالح 21 سنة فأكثر، والفئة الوظيفية لصالح المدير ونوابه وعمدائه).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في تقنيات الاتصال الرقمي وانتشار منصات التواصل الرقمي في بيئات العمل، وهو ما أدى إلى تغييرات كبيرة في طريقة التواصل والإدارة داخل المؤسسات؛ وبات من الضروري أن يقوم القادة الإداريون باستخدام منصات التواصل الرقمي بفعالية من أجل توجيه فرق العمل وتنمية مهارات الموظفين، لا سيما فيما يتعلق بتطوير المهارات الرقمية اللازمة للنجاح في العصر الرقمي.

ولكي يشعر الموظفون بالشمول والتواصل من خلال التفاعلات الرقمية، يتعين على القادة تعزيز بيئة العمل الشاملة. وناقش المشاركون أهمية الاجتماعات المنتجة والشاملة التي يقودها قادة واثقون. وللقيام بذلك، ينبغي تصميم الاجتماعات والعروض التقديمية الرقمية لإشراك جميع الحاضرين بشكل نشط، واستخدام استراتيجيات المشاركة والتكامل، من خلال طرق مثل الاختبارات والمناقشات النشطة حيث يكون كلا الطرفين نشطين. وينبغي للمؤسسات معالجة القيود التكنولوجية التي تمنع الموظفين من الازدهار عبر الإنترنت. وهذا يستلزم إعطاء الاحتياطات الأمنية أولوية عالية من أجل حماية البيانات الحساسة وتثقيف أعضاء الموظفين حول كيفية استخدام أدوات الاتصال الرقمية بأمان ومسؤولية. ومع ذلك، ورغم هذه التطورات التكنولوجية والرقمية، لا يزال استخدام هذه المنصات من قبل القادة الإداريين يشوبه العديد من التحديات والقصور في بعض المؤسسات. فعلى الرغم من أهمية منصات التواصل الرقمي في تسهيل الاتصال بين القادة والموظفين، إلا أن الكثير من القادة الإداريين يواجهون صعوبة في استثمار هذه الأدوات بشكل يساهم في تنمية الموظف الرقمي، سواء من خلال تعزيز مهاراته التقنية أو تعزيز قدرته على التفاعل في بيئة عمل رقمية مرنة.

تتمثل مشكلة الدراسة في الاعتقاد بأن هناك فجوة بين الاستخدام الفعلي لهذه المنصات من قبل القادة الإداريين وبين الأثر الذي يجب أن يكون له هذا الاستخدام على تطوير الموظف الرقمي. كما أن غياب استراتيجيات واضحة لتوظيف هذه المنصات قد يؤدي إلى نتائج محدودة فيما يتعلق بتنمية الموظف الرقمي، سواء على مستوى المهارات التقنية أو الأداء المهني العام. ومن هنا نشأة مشكلة الدراسة الحالية وهي الكشف عن درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي في تنمية الموظف الرقمي في ضوء متغيرات: الجنس، والوظيفة القيادية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية. ولهذا اجريت الدراسة الحالية محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي؟
2. هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغير الجنس؟
3. هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغير الوظيفة القيادية؟
4. هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؟
5. هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام منصات التواصل الرقمي وتنمية الموظف الرقمي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي والكشف عن الفروق في متوسط درجات تقديرات القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغيرات: الجنس، والوظيفة القيادية، وسنوات الخدمة، والدرجة العملية.

الأهمية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة بإسهامها في توسيع الفهم الأكاديمي وإثراء الأدبيات العلمية حول دور هذه المنصات في تنمية المهارات الرقمية للموظفين وتأثيرها على أدائهم في بيئات العمل المعاصرة، وتساعد الدراسة في توسيع وتطوير النظرية المتعلقة بالقيادة الرقمية، حيث سيتم تسليط الضوء على كيفية استفادة القادة الإداريين من منصات التواصل الرقمي في توجيه الموظفين وتعزيز مهاراتهم الرقمية. ستمكن الدراسة من تسليط الضوء على الدور الحيوي لمنصات التواصل الرقمي في إدارة الأعمال داخل المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بنقل

وتبادل المعرفة الرقمية بين القادة والموظفين. بذلك، يمكن أن تُسهّم الدراسة في تطوير الأطر النظرية المتعلقة بكيفية استخدام منصات التواصل الرقمي في تعزيز تبادل المعرفة داخل بيئة العمل. وتسهم الدراسة في إثراء الفهم النظري حول العلاقة بين استخدام منصات التواصل الرقمي وتنمية المهارات الرقمية للموظفين. كما تساهم في تعزيز الأدبيات في مجالات القيادة الرقمية، إدارة التغيير الرقمي، وتحسين الأداء المهني للموظفين في بيئات العمل الرقمية.

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة بإسهامها في توجيه السياسات والاستراتيجيات المؤسسية حول كيفية تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الأدوات الرقمية، بما يخدم أهداف التنمية المؤسسية. وتسهم الدراسة في مساعدة المؤسسات على تحسين بيئات العمل الرقمية من خلال تحسين أساليب التواصل الرقمي بين القادة والموظفين. هذا سيساعد في توفير بيئة عمل أكثر مرونة وابتكارًا، حيث يستطيع الموظفون استخدام أدوات التواصل الرقمي للتفاعل مع القادة والزملاء، مما يعزز التعاون والإنتاجية. وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ للقيادة الإداريين والمؤسسات حول كيفية الاستفادة من منصات التواصل الرقمي في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية.

حدود الدراسة

- يتحدد نطاق تطبيق الدراسة الحالية على ما يلي:
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2025م.
 - الحد المكاني: الجامعات الخاصة (إربد، جدارا، عجلون، جرش) في شمال الأردن.
 - الحد البشري: القادة الإداريين في الجامعات الخاصة بمختلف التخصصات.
 - حدود موضوعية: تتحدد نتائج الدراسة بأدوات الدراسة التي استخدمت فيها، وما تتمتع به من دلالات صدق وثبات، لذلك تتحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المجتمعات المماثلة لمجتمع الدراسة فقط، وبمدى تمثيل العينة لمجتمعها.

متغيرات الدراسة

- 1. المتغيرات المستقلة:** الجنس: وله مستويين (ذكر، أثنى)؛ الوظيفة القيادية: وله أربع مستويات (عميد كلية، مساعد عميد، رئيس قسم أكاديمي)؛ سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 7 سنوات، من 7-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)؛ الرتبة الأكاديمية: وله ولها ثلاث مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)
- 2. المتغيرات التابعة:** استخدام منصات التواصل الرقمي: ولها خمسة أبعاد (التفاعل والتواصل الفعال عبر منصات التواصل الرقمي، التوجيه والإرشاد الرقمي، تحفيز وتطوير الابتكار الرقمي، الدعم الرقمي المتنوع والشامل، التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الرقمي). تنمية الموظف الرقمي: ولها

خمسة أبعاد (الكفاءة التقنية، التواصل الرقمي، إدارة المعلومات الرقمية، الأمن السبراني، الابتكار الرقمي).

التعريفات الاصطلاحية

القادة الإداريين: هم الأفراد الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية ويتحملون مسؤولية القيادة في المؤسسات. يشمل دورهم توجيه فرق العمل، تحديد الأهداف، وضع السياسات، وتنسيق الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة (Northouse, 2018).

منصات التواصل الرقمي: هي تطبيقات أو مواقع إلكترونية تتيح للمستخدمين التفاعل الاجتماعي، مشاركة المحتوى، والتواصل مع الآخرين عبر الإنترنت. تشمل هذه المنصات وسائل التواصل الاجتماعي، المدونات، المنتديات الإلكترونية، والمواقع التي تسمح للمستخدمين بإنشاء، تبادل، ومناقشة المحتوى بشكل مباشر أو غير مباشر (Gosavi et al., 2025).

الموظف الرقمي: هو فرد يعمل باستخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة التي تسهل العمل عن بُعد أو داخل بيئة عمل رقمية، ويتسم بقدرته على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في أداء المهام اليومية (Westerman et al., 2015).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ إذ أنها بحثت التعرف على درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الخاصة لمنصات التواصل الرقمي في تنمية الموظف الرقمي في ضوء متغيرات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين والموظفين في الجامعات الخاصة بشمال الأردن (إربد الأهلية، جدارا الأهلية، عجلون الوطنية، جرش الأهلية)، والبالغ عددهم (1456) موزعين على النحو الآتي (268 قائد إداري و1188 موظفًا).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (922) موزعين على النحو الآتي (249 قائد إداري و673 موظفًا) من مختلف الكليات والأقسام، اختيروا بالطريقة القصدية، وجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

توزيع القادة الإداريين وفق متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %	المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	158	63.5%	الوظيفة	عميد كلية	38	15.3%
	أنثى	91	36.5%		نائب عميد	40	16.1%
سنوات	أقل من 7 سنوات	38	15.3%	القيادية	مساعد العميد لشؤون الطلبة	39	15.6%

7.2%	18	مساعد العميد لشؤون الجودة والاعتماد		51.8%	129	من 7 – أقل من 10 سنوات	الخدمة
45.8%	114	رئيس قسم أكاديمي		32.9%	82	أكثر من 10 سنة	
18.5%	46	إريد الأهلية	الجامعة	22.9%	57	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
40.5%	101	جدارا الأهلية		35.7%	89	أستاذ مشارك	
18.9%	47	عجلون الوطنية		41.4%	103	أستاذ مساعد	
22.1%	55	جرش الأهلية					

أدوات الدراسة

أولاً: مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي.

قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة المتعلقة بمصادر منصات التواصل الرقمي، كدراسة عصام الدين وفؤاد (2024)، ودراسة سيهيك (Sehic, 2023)، ودراسة تشن (Chen, 2023)، ودراسة أنجل وآخرون (Öngel et al., 2023)، ودراسة العربي (2012). وذلك من أجل إعداد مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي، حيث تكون المقياس بصورته الأولى من (31) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: التفاعل والتواصل الفعال عبر منصات التواصل الرقمي، التوجيه والإرشاد الرقمي، تحفيز وتطوير الابتكار الرقمي، الدعم الرقمي المتنوع والشامل، التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الرقمي.

صدق المقياس

قامت الباحثة بالتحقق من صدق المحتوى للمقياس بعرضه المقياس على (8) محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات في جامعتي إربد وجدارا الأهلية من أجل مرجعتها من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح المعنى في الفقرة، والتداخل، ومناسبة الفقرات لكل بُعد من أبعاد التي تنتمي إليه، ومدى وملاءمتها للقادة الإداريين. وتم إجراء التعديلات بناءً على آراء المحكمين، وكان الاتفاق فيها بين المحكمين بنسبة (79.5%). ويدل ذلك على الصدق الظاهري لجميع الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل.

كما قامت الباحثة بإجراء صدق البناء في الدراسة الحالية وذلك بتطبيق المقياس بصورته النهائية، حيث طبق على عينة استطلاعية مكونة من (26) قائد إداريًا. وحسبت معاملات الارتباط المصححة لفقرات كل بُعد، ويظهر جدول (2) قيم معاملات الارتباط المصحح لكل بُعد من أبعاد مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي.

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي

التفاعل والتواصل الفعال عبر منصات التواصل الرقمي	التوجيه والإرشاد الرقمي		تحفيز وتطوير الابتكار الرقمي		الدعم الرقمي المتنوع والشامل		التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الرقمي
	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	
0.66	1	0.79	9	0.73	14	0.75	22
0.49	2	0.73	10	0.72	15	0.50	23
0.71	3	0.69	11	0.47	16	0.68	24
0.46	4	0.61	12	0.70	17	0.71	25

0.56	31	0.60	26	0.69	18	0.77	13	0.54	5
				0.61	19			0.47	6
				0.51	20			0.58	7
				0.65	21			0.59	8

يلاحظ من جدول (2) أن معاملات الارتباط للمقياس الكلي تراوحت ما بين (0.46-0.79)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد التفاعل والتواصل الفعال عبر منصات التواصل الرقمي بين (0.46-0.71)، أما بُعد التوجيه والإرشاد الرقمي فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.61-0.79)، وفي بُعد تحفيز وتطوير الابتكار الرقمي فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.47-0.73). بينما تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد الدعم الرقمي المتنوع والشامل بين (0.50-0.75)، وأخيراً بُعد التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الرقمي فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.48-0.78). وجميعها قيم دالة إحصائياً، وقد اعتمدت الباحثة معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمقياس ككل عن (0.30)، وبناءً على هذا المعيار تم قبول فقرات المقياس جميعها.

ثبات المقياس

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين: الأولى من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية بلغت (26) قائد إدارياً، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد، حيث تراوحت هذه القيم بين (0.61-0.73) والأداة ككل بلغت (0.68)، والطريقة الثانية ثبات الاستقرار بتطبيقه على نفس العينة الاستطلاعية، وتم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتراوحت هذه القيم بين (0.72-0.81)، والأداة ككل بلغت (0.77). وترى الباحثة أن هذه القيم مناسبة لاستخدام القائمة لأغراض الدراسة الحالية، وجدول (3) يظهر ذلك.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمقياس استخدام منصات التواصل الاجتماعي وأبعاده وثبات الإعادة

المقياس ككل	التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الرقمي	الدعم الرقمي المتنوع والشامل	تحفيز وتطوير الابتكار الرقمي	التوجيه والإرشاد الرقمي	التفاعل والتواصل الفعال عبر منصات التواصل الرقمي	البُعد
0.68	0.68	0.70	0.61	0.67	0.73	كرونباخ ألفا
0.77	0.75	0.79	0.72	0.78	0.81	ثبات الإعادة

تصحيح مقياس

اشتمل مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي على (31) فقرة بصورته النهائية الحالية، يجاب عليها بتدرج خماسي يتضمن البدائل: (5= تنطبق عليّ بدرجة كبيرة جداً؛ 4= تنطبق عليّ بدرجة كبيرة؛ 3= تنطبق عليّ بدرجة متوسطة؛ 2= تنطبق عليّ بدرجة منخفضة؛ 1= تنطبق عليّ بدرجة منخفضة جداً). وبذلك تتراوح درجات المقياس الكلي ما بين (31-155)، بحيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشراً على ارتفاع استخدام منصات التواصل الرقمي.

ثانياً: مقياس تنمية الموظف الرقمي.

قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة المتعلقة بمصادر تنمية الموظف الرقمي، كدراسة الباهر (Al-Baher, 2024)، ودراسة العدينيات (2024)، ودراسة بلانكا وآخرون (Blanka et al., 2022)، ودراسة تشو وآخرون (Zhu et al., 2022)، ودراسة حماد (2020). وذلك من أجل إعداد مقياس تنمية الموظف الرقمي، حيث تكون المقياس بصورته الأولية من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: الكفاءة التقنية، التواصل الرقمي، إدارة المعلومات الرقمية، الأمن السيبراني، الابتكار الرقمي.

صدق المقياس

قامت الباحثة بالتحقق من صدق المحتوى للمقياس بعرضه المقياس على (8) محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات في جامعتي إربد وجدارا الأهلية من أجل مرجعتها من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح المعنى في الفقرة، والتداخل، ومناسبة الفقرات لكل بُعد من أبعاد التي تنتمي إليه، ومدى وملاءمتها للموظف الرقمي. وتم إجراء التعديلات بناءً على آراء المحكمين، وكان الاتفاق فيها بين المحكمين بنسبة (75.8%). ويدل ذلك على الصدق الظاهري لجميع الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل.

كما قامت الباحثة بإجراء صدق البناء في الدراسة الحالية وذلك بتطبيق المقياس بصورته النهائية، حيث طبق على عينة استطلاعية مكونة من (38) موظفًا. وحسبت معاملات الارتباط المصححة لفقرات كل بُعد، وبظهر جدول (4) قيم معاملات الارتباط المصحح لكل بُعد من أبعاد مقياس تنمية الموظف الرقمي.

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس تنمية الموظف الرقمي

الابتكار الرقمي معامل الارتباط	رقم الفقرة	الأمن السيبراني		إدارة المعلومات الرقمية		التواصل الرقمي		الكفاءة التقنية	
		معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.70	21	0.51	16	0.74	11	0.52	6	0.71	1
0.79	22	0.75	17	0.66	12	0.63	7	0.54	2
0.55	23	0.74	18	0.81	13	0.64	8	0.76	3
0.73	24	0.68	19	0.78	14	0.83	9	0.51	4
0.76	25	0.56	20	0.77	15	0.78	10	0.59	5

يلاحظ من جدول (4) أن معاملات الارتباط للمقياس الكلي تراوحت ما بين (0.47-0.79)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد الكفاءة التقنية بين (0.51-0.76)، أما بُعد التواصل الرقمي فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.52-0.83)، وفي بُعد إدارة المعلومات الرقمية فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.66-0.81). بينما تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد الأمن السيبراني بين (0.51-0.75)، وأخيراً بُعد الابتكار الرقمي فتراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بين (0.55-0.79). وجميعها قيم دالة إحصائية، وقد اعتمدت الباحثة معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمقياس ككل عن (0.30)، وبناءً على هذا المعيار تم قبول فقرات المقياس جميعها.

ثبات المقياس

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين: الأولى من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية بلغت (38) موظفًا، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد، حيث تراوحت هذه القيم بين (0.72-0.78) والأداة ككل بلغت (0.72)، والطريقة الثانية ثبات الاستقرار بتطبيقه على نفس العينة الاستطلاعية، وتم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتراوحت هذه القيم بين (0.78-0.86)، والأداة ككل بلغت (0.82). وترى الباحثة أن هذه القيم مناسبة لاستخدام القائمة لأغراض الدراسة الحالية، وجدول (5) يظهر ذلك.

جدول (5)

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمقياس استخدام منصات التواصل الاجتماعي وأبعاده وثبات إعادة

المقياس ككل	الابتكار الرقمي	الأمن السيبراني	إدارة المعلومات الرقمية	التواصل الرقمي	الكفاءة التقنية	البعد
0.72	0.73	0.76	0.67	0.72	0.78	كرونباخ ألفا
0.82	0.81	0.84	0.78	0.83	0.86	ثبات إعادة

تصحيح مقياس

اشتمل مقياس تنمية الموظف الرقمي على (25) فقرة بصورته النهائية الحالية، يجب عليها بتدرج خماسي يتضمن البدائل: (5 = تنطبق عليّ بدرجة كبيرة جداً؛ 4 = تنطبق عليّ بدرجة كبيرة؛ 3 = تنطبق عليّ بدرجة متوسطة؛ 2 = تنطبق عليّ بدرجة منخفضة؛ 1 = تنطبق عليّ بدرجة منخفضة جداً). وبذلك تتراوح درجات المقياس الكلي ما بين (25-125)، بحيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشراً على ارتفاع تنمية الموظف الرقمي.

الإجراءات

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أدوات الدراسة بصورتها النهائية بعدما قامت الباحثة بالتحقق من مؤشرات الصدق والثبات على عينة استطلاعية مكونة من القادة الإداريين والموظفين، بعد ذلك تم تحديد الجامعات الخاصة المراد تطبيق الاستبانة فيها. وُزعت الاستبانة على القادة الإداريين والموظفين داخل هذه الجامعات؛ في بداية الأمر، تم تقديم فكرة عامة لأفراد العينة عن أهداف الدراسة وأهميتها وتم التأكيد لهم أن مشاركتهم طوعية، وأن البيانات التي سيدلون بها ستعامل بسرية تامة. وقد تمت الإجابة عن جميع أسئلتهم أثناء إجابتهم عن الاستبانة. ولقد جمعت الاستبانات من أفراد عينة الدراسة؛ وبعدها تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS واستخراج نتائج الدراسة الحالية.

تحليل البيانات

تمت في هذه الدراسة استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة استخدام منصات التواصل الرقمي، كما تم استخدام اختبار t-test للفروق بين الجنسين، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الفروق في متغيرات الوظيفة القيادية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية. وتم استخدام الارتباط الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين استخدام منصات التواصل الرقمي وتنمية الموظف الرقمي.

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بكل سؤال من الأسئلة التي حاولت الدراسة الإجابة عنها.

السؤال الأول: ما درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام منصات التواصل الرقمي، وجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة استخدام منصات التواصل الرقمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
1	التفاعل والتواصل الفعال عبر منصات التواصل الرقمي	3.69	0.60	73.8%	1	كبيرة
2	التوجيه والإرشاد الرقمي	3.34	0.64	66.8%	2	متوسطة
3	تحفيز وتطوير الابتكار الرقمي	3.11	0.70	62.2%	4	متوسطة
4	الدعم الرقمي المتنوع والشامل	3.27	0.67	65.4%	3	متوسطة
5	التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الرقمي	2.98	0.75	59.6%	5	متوسطة
	المقياس ككل	3.48	0.72	69.6%		متوسطة

يتضح من جدول (6) أن الوزن النسبي للمقياس بلغ (69.6%) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء البُعد الأول " التفاعل والتواصل الفعال عبر منصات التواصل الرقمي " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.8%) وبدرجة كبيرة، بينما حصل البُعد الثاني " التوجيه والإرشاد الرقمي " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.8%) وبدرجة متوسطة، وحل البُعد الرابع " الدعم الرقمي المتنوع والشامل " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (65.4%)، وجاء البُعد الثالث " تحفيز وتطوير الابتكار الرقمي " في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (62.2%)، وأخيراً جاء البُعد الخامس " التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الرقمي " في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (59.6%).

السؤال الثاني: هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغير الجنس؟ لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين الجنسين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي، استخدم اختبار (ت). ويبين جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت).

جدول (7)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات الجنسين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي

الأبعاد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
استخدام وسائل التواصل الحديثة	ذكور	3.68	0.69	5.82	0.000*
	إناث	3.51	0.77		

.P < 0.0001

يظهر من جدول (7) أن قيمة (ت) لمقياس استخدام منصات التواصل الرقمي بلغت (5.82) وبدلالة إحصائية ($P < 0.0001$)، ويتضح من الجدول أن متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث.

السؤال الثالث: هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغير الوظيفة القيادية؟ وللإجابة على تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي تعزى لمتغير الوظيفة القيادية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجدول (8) يبين ذلك

جدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي تعزى لمتغير الوظيفة القيادية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	الدلالة الإحصائية
استخدام منصات التواصل الرقمي	بين المجموعات	14.685	4	3.671	6.983	0.000*
	داخل المجموعات	17.102	244	0.070		
	المجموع	21.359	248			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي تعزى لمتغير الوظيفة القيادية

المقياس	الوظيفة القيادية	المتوسط الحسابي	عميد	نائب عميد	مساعد العميد لشؤون الطلبة	مساعد العميد لشؤون الجودة والاعتماد	رئيس قسم أكاديمي
استخدام منصات التواصل ل الرقمي	عميد	3.38		0.09	0.19	0.12	0.08
	نائب عميد	3.60			0.10		0.34*
	مساعد العميد لشؤون الطلبة	3.54				0.13	0.31*
	مساعد العميد لشؤون الجودة والاعتماد	3.71					0.40*
	رئيس قسم أكاديمي	3.49					

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول (9) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي بين الوظيفة القيادية (نائب عميد، مساعد العميد لشؤون الطلبة، مساعد العميد لشؤون الجودة والاعتماد) من جهة، و(رئيس قسم أكاديمي) من جهة أخرى ولصالح الوظيفة القيادية (نائب عميد، مساعد العميد لشؤون الطلبة، مساعد العميد لشؤون الجودة والاعتماد).

السؤال الرابع: هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؟ وللإجابة على تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجدول (10) يبين ذلك

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
استخدام منصات التواصل الرقمي	بين المجموعات	12.543	2	6.272	4.989	0.000*
	داخل المجموعات	15.211	244	0.062		
	المجموع	19.827	248			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام وسائل التواصل الحديثة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 7 سنوات	من 7 - أقل من 10 سنة	أكثر من 10 سنة
استخدام منصات التواصل الرقمي	أقل من 7 سنوات	3.73		0.10	0.37*
	من 7 - أقل من 10 سنة	3.64			0.33*
	أكثر من 10 سنة	3.51			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول (11) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي بين سنوات الخدمة (أقل من 7 سنوات، ومن 7-أقل من 10

سنة) من جهة، وبين سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنة) من جهة أخرى ولصالح سنوات الخدمة (أقل من 7 سنوات، ومن 7-أقل من 10 سنة).

السؤال الخامس: هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؟ وللإجابة على تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجدول (12) يبين ذلك

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
استخدام منصات التواصل الرقمي	بين المجموعات	11.516	2	5.758	7.106	0.000*
	داخل المجموعات	13.128	244	0.054		
	المجموع	20.649	248			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المقياس	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
استخدام منصات التواصل الرقمي	أستاذ	3.35		0.34*	0.38*
	أستاذ مشارك	3.57			0.10
	أستاذ مساعد	3.71			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من جدول (13) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات القادة الإداريين على مقياس استخدام منصات التواصل الرقمي بين الرتبة الأكاديمية (أستاذ) من جهة، والرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) من جهة أخرى ولصالح الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

السؤال السادس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام منصات التواصل الرقمي وتنمية الموظف الرقمي؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط البسيط لأثر استخدام منصات التواصل الرقمي في تنمية الموظف، وجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14)

نتائج معامل الارتباط بين استخدام منصات التواصل الرقمي وأبعاده وتنمية الموظف

استخدام منصات التواصل الرقمي	التقييم والمراجعة المستمرة للأداء الرقمي	الدعم الرقمي المتنوع والشامل	تحفيز وتطوير الابتكار الرقمي	التوجيه والإرشاد الرقمي	التفاعل والتواصل الفعال عبر منصات التواصل الرقمي	معامل الارتباط	تنمية الموظف الرقمي
0.42**	0.33**	0.28*	0.30*	0.34**	0.29*	معامل الارتباط	تنمية الموظف الرقمي
0.000	0.006	0.029	0.011	0.003	0.012	مستوى الدلالة	تنمية الموظف الرقمي
249	249	249	249	249	249	العينة	تنمية الموظف الرقمي

*P** ; 0.05 > P < 0.01

يظهر جدول (14) وجود علاقة قوية إيجابية دالة إحصائيًا بين استخدام منصات التواصل الرقمي وأبعاده وتنمية الموظف الرقمي، حيث بلغت قوة العلاقة للمقياس ككل (42%).

مناقشة النتائج

أظهرت أن مستوى استخدام القادة الإداريين لمنصات التواصل الرقمي جاء بدرجة متوسطة إلى أن هؤلاء القادة يستخدمون هذه المنصات إلى حد ما، ولكن ليس بشكل واسع أو متقدم. وهذا يعني أنهم يعتمدون عليها في بعض المهام الإدارية والتواصلية، لكنهم لم يصلوا إلى مرحلة الاستخدام الفعّال أو الاستراتيجي الذي يحقق أقصى فائدة ممكنة منها. وقد يعتمد القادة الإداريون على منصات التواصل الرقمي في بعض الجوانب مثل نشر الإعلانات المؤسسية، متابعة الأخبار والتوجهات، والتفاعل مع الموظفين والجمهور، لكن دون استغلالها بشكل كامل في صنع القرارات أو إدارة الفرق عن بُعد. وبفضل العديد من القادة المزج بين الأدوات الرقمية والطرق التقليدية مثل الاجتماعات المباشرة والمكالمات الهاتفية، مما يحدّ من الاستخدام المكثف للمنصات الرقمية. ويتم استخدام المنصات بناءً على الحاجة، مثل متابعة أداء الموظفين أو التواصل الرسمي، بينما يقل استخدامها في النقاشات المفتوحة أو بناء العلامة الشخصية للقائد. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بن جمعه (2024) التي أشارت إلى أن مستوى المهارات الرقمية اللازمة للقيادات الأكاديمية جاء متوسطاً، ودراسة أبو حسونة والخطيب (2023) التي أشارت إلى أن درجة استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة جاءت بدرجة تقييم متوسطة.

كما أشارت النتائج إلى تفوق الذكور في استخدام منصات التواصل الرقمي، وهذا يرجع إلى أن الذكور يستخدمون منصات التواصل الرقمي أكثر من الإناث، فإن هذا الفرق قد يكون ناتجاً عن عدة عوامل متداخلة تشمل العوامل الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، والنفسية، حيث يُنظر إلى الذكور على أنهم أكثر انخراطاً في التكنولوجيا والابتكار، بينما يتم توجيه الإناث نحو أدوار اجتماعية

مختلفة، مما قد يحدّ من استخدامهن لهذه المنصات. وبعض الثقافات قد تقيّد استخدام النساء لمنصات التواصل الرقمي خوفًا من التعرض للمضايقات الإلكترونية أو بسبب قيود اجتماعية معينة. فالذكور غالبًا ما يشغلون وظائف في مجالات تتطلب التواصل الرقمي المكثف مثل الإدارة، التسويق، وتقنية المعلومات، مما يدفعهم لاستخدام منصات التواصل بشكل أوسع. وفي بعض المجتمعات، الرجال يتولون غالبًا مناصب قيادية أكثر، مما يتطلب منهم التواصل مع جمهور أوسع عبر الإنترنت. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو حسونة والخطيب (2023) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور في استخدام القادة الإداريين لوسائل التواصل الحديثة والالكترونية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بن جمعه (2024) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع؛ ودراسة العربي (2012) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وتشير النتائج إلى تفوق كل من (نائب عميد، مساعد العميد لشؤون الطلبة، مساعد العميد لشؤون الجودة والاعتماد) على المناصب الأخرى، وهذا يرجع إلى أن نائب العميد ومساعد العميد لشؤون (الجودة والاعتماد، الطلبة) من الشخصيات الأكاديمية والإدارية التي تعتمد على التكنولوجيا لتعزيز جودة التعليم، وضمان الامتثال لمعايير الاعتماد الأكاديمي، وتحسين عمليات التقييم والتطوير المستمر؛ فهم يستخدموا منصات التواصل لنشر أهمية معايير الجودة والاعتماد بين أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلبة. ومشاركة المعلومات والتحديثات حول خطط التحسين المستمر والتطورات في معايير الجودة. بالإضافة إلى متابعة الهيئات الرسمية للاعتماد الأكاديمي، مثل هيئات الجودة الوطنية والمنظمات العالمية التي تضع المعايير الأكاديمية. والاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في مجال الجودة والاعتماد من خلال متابعة المؤسسات الأكاديمية والجامعات الكبرى. ويُعد هؤلاء مسؤولين عن إدارة الخدمات الطلابية، تعزيز تجربة الطالب، وحل المشكلات الأكاديمية والإدارية. لذلك، يعتمد بشكل كبير على منصات التواصل الرقمي لتحقيق التواصل الفعال مع الطلاب وتعزيز المشاركة في الحياة الجامعية. والإعلان عن مواعيد التسجيل، الجداول الدراسية، المواعيد النهائية لامتحانات، الفعاليات الجامعية، وغيرها من التحديثات المهمة. وإرسال تنبيهات فورية للطلاب حول القرارات الأكاديمية والتغيرات في اللوائح عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني. ومساعدة الطلاب على فهم متطلبات البرامج الأكاديمية، التسجيل في المواد، واختيار المسارات الدراسية المناسبة. ونشر نصائح دراسية وتحفيزية لمساعدة الطلاب في تحقيق أداء أكاديمي متميز. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العربي (2012) التي أشارت أنه توجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة لصالح نائب العميد. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بن جمعه (2024) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة القيادية.

وأظهرت النتائج تفوق القادة ذوي الخدمة (أقل من 7 سنوات، ومن 7-أقل من 10 سنة)، وهذا يرجع إلى أن القادة الأصغر هم الأفراد الذين انضموا حديثًا إلى

بيئة العمل، يميلون إلى الاعتماد على منصات التواصل الرقمي بشكل أكبر مقارنة بزملائهم الأكثر خبرة. ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بالخبرة المهنية، والتطور التكنولوجي، ومتطلبات العمل الحديثة. فهم يحتاجون إلى فهم ثقافة المؤسسة، السياسات، والإجراءات الداخلية، مما يدفعهم لاستخدام المنصات الرقمية للوصول إلى المعلومات بسرعة. ومتابعة المجموعات المهنية الداخلية (مثل فرق العمل على Microsoft Teams Slack,) للحصول على تحديثات وتعليمات من زملائهم ومديرهم. ويميلون إلى التواصل عبر واتساب، لينكد إن، أو البريد الإلكتروني مع الفرق المختلفة في الشركة لتسهيل التعاون وبناء شبكة علاقات مهنية. والمشاركة في مجموعات العمل الرقمية لتعزيز اندماجهم في بيئة العمل. فهم يبحثون عن طرق أسرع وأكثر كفاءة لإنجاز المهام، لذا يعتمدون على أدوات الاتصال والتعاون الرقمية. واستخدام المنصات الرقمية لإدارة الوقت، تعيين المهام، والتواصل الفوري مع الزملاء والمديرين. وغالبًا ما يكون لديهم رغبة في تطوير مهاراتهم بسرعة، مما يجعلهم يستخدمون منصات مثل لينكد إن، يوتيوب، وكورسات أونلاين للتعلم المستمر. ومتابعة الدورات التدريبية الإلكترونية المقدمة من جهات العمل أو من مصادر خارجية، أو منصات التدريب الداخلية للمؤسسات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو حسونة والخطيب (2023) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة لصالح (أقل من 8 سنوات، ومن 8- أقل من 12 سنة).

وأشارت النتائج إلى تفوق (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وهذا إلى أن الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد يعد جزءًا أساسيًا من الهيكل الأكاديمي في الجامعات، حيث يلعبان دورًا مهمًا في التدريس، البحث العلمي، والإشراف الأكاديمي. نظرًا لطبيعة مهامهم الأكاديمية المتعددة، يعتمدون بشكل كبير على منصات التواصل الرقمي لتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية والإدارية. كاستخدام منصات مثل Moodle، Blackboard، Google Classroom، لمشاركة المحاضرات، المصادر التعليمية، والتواصل مع الطلبة. والتفاعل مع الطلبة عبر البريد الإلكتروني، المنتديات التعليمية، ومجموعات واتساب أو تيليجرام للإجابة على الأسئلة وتقديم الدعم الأكاديمي. والإشراف على مشاريع الطلاب ورسائل الماجستير والدكتوراه من خلال المنصات الرقمية. فالتعاون مع الزملاء داخل الجامعة وخارجها من خلال الاجتماعات الافتراضية والملفات المشتركة عبر OneDrive Google Drive وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في التدريس عبر مجموعات مهنية وأكاديمية على لينكد إن وفيسبوك. والميل لاستخدام منصات رقمية لحضور الاجتماعات، تقديم التقارير، والمشاركة في لجان المناهج والجودة والبحث العلمي. ومتابعة التحديثات الإدارية والمراسلات الرسمية عبر البريد الإلكتروني والمنصات الجامعية. والتفاعل مع الطلبة عبر البريد الإلكتروني، المنتديات التعليمية، ومجموعات واتساب أو تيليجرام للإجابة على الأسئلة وتقديم الدعم الأكاديمي. والإشراف على مشاريع الطلاب ورسائل الماجستير والدكتوراه من خلال المنصات الرقمية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بن جمعه (2024) التي أشارت لوجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد.

وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية إيجابية دالة إحصائيًا بين استخدام منصات التواصل الرقمي وأبعاده وتنمية الموظف الرقمي، وهذا يرجع إلى التفاعل المستمر مع الأدوات الرقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي يساعد الموظفين على اكتساب مهارات تقنية جديدة، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، وأدوات التعاون السحابي. وأن الاعتماد على البيئات الرقمية يسهل استخدام الأنظمة المؤسسية مثل Microsoft Teams, Slack, Trello, Zoom، مما يعزز الكفاءة في العمل. كما توفر منصات التواصل الاجتماعي بيئة مثالية للتفاعل داخل المؤسسة وخارجها، مما يحسن التعاون بين الفرق، خاصة في بيئات العمل الهجينة والافتراضية. والشبكات المهنية مثل LinkedIn تساعد في توسيع العلاقات المهنية، تبادل المعرفة، والاستفادة من تجارب الآخرين. بالإضافة إلى بناء العلامة الشخصية المهنية عبر نشر المقالات والأبحاث على منصات مثل LinkedIn, ResearchGate، مما يزيد من فرص التقدم الوظيفي. كما تطوّر الحضور الرقمي من خلال إدارة المحتوى الشخصي والمساهمة في الحوارات المهنية، مما يرفع مستوى الاعتراف بالموظف في مجاله. كما أن منصات التواصل توفر مصادر فورية للحصول على المعلومات، مما يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على اتجاهات بيئة العمل والمجال المهني. واستخدام أدوات التحليل الموجودة في Twitter, Facebook Insights, LinkedIn Analytics، يعزز من فهم أداء بيئة العمل والاحتياجات الوظيفية. أن كلما زاد استخدام الموظف لمنصات التواصل الرقمي، زادت مهاراته الرقمية، وتطورت قدراته في التواصل، التعلم المستمر، وبناء هويته المهنية. وهذا يعكس أهمية دمج وسائل التواصل في استراتيجيات تنمية الموظفين لتعزيز جاهزيتهم لعصر التعاملات الرقمية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الدريبي وآخرون (Aldreabi et al., 2024) التي أشارت إلى تأثير استخدام التكنولوجيا إيجابياً على كفاءة التواصل وجودة التبادل؛ ويسهم في تطوير استراتيجيات وممارسات لتعزيز فعالية التواصل الرقمي وتحسين العمل الإداري؛ ودراسة أنجل وآخرون (Öngel et al., 2023) التي أشارت إلى أن القيادة الرقمية تعزز بيئة عمل إبداعية وذات أداء عالٍ، ويرسخون ثقافة الابتكار والقدرة على التكيف والتواصل المفتوح وإلهام الموظفين للتفكير الإبداعي وابتكار أفكار جديدة، ويمكن للقيادة الرقمية تعزيز إبداع الموظفين وأدائهم من خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية وتوفير بيئة داعمة؛ ودراسة الشمراني (2023) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين؛ ودراسة العربي (2012) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:
1. تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات عبر برامج توعوية ودورات تدريبية حول أهمية التواصل الرقمي في القيادة الفعالة.
 2. تصميم برامج تدريبية مخصصة للقيادة الإداريين حول كيفية الاستخدام الفعّال لمنصات التواصل الرقمي لتعزيز الأداء الوظيفي.

3. تعزيز بيئة تفاعلية داخل المؤسسات من خلال استخدام منصات تواصل رقمية تتيح الشفافية والتفاعل المستمر بين القادة والموظفين.
4. إنشاء سياسات تنظيمية واضحة لاستخدام منصات التواصل الرقمي، تحدد الأطر والتوجيهات لاستخدام هذه المنصات في بيئة العمل.
5. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على مديرات من بيئات ومناطق أخرى وتناول متغيرات جديدة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو حسونة، نشأت والخطيب، فريال (2023). درجة استخدام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية لوسائل التواصل الحديثة في ضوء بعض المتغيرات. *إربد للبحوث والدراسات الإنسانية*، 25 (3)، 186-224.
- بن جمعه، نوف (2024). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، 125، 219-266.
- حماد، محمد (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 7 (2)، 427-448.
- الشمراي، مها (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 58 (6)، 498-547.
- العدينات، سجاد (2024). التحول الرقمي وتأثيره على أداء الموظفين. *مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية*، 69، 150-195.
- العربي، عطية (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر). *مجلة الباحث*، 10 (10)، 321-332.
- عصام الدين، تسنيم وفؤاد، فيرنا (2024). استخدام منصات التواصل الاجتماعي وعلاقته بتنظيم الذات لدى طلاب الجامعة. *دراسات عربية*، 23 (2)، 104-176.

المراجع الأجنبية

- Al-Baher, I. (2024). Digital transformation and its impact on employee training and development needs. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*, 55 (4), 47196-47198.
- AlDreabi, H., Al Twahya, F., Alzboun, N., Anabtawi, M., Abu Ghaboush, R., Alhur, M. & Alshurideh, M. (2024). The role of digital communication in developing administrative work in higher education institutions. *International Journal of Data and Network Science*, 8, 1261-1274.

-
- Attar, M. & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. Bülent Akkaya (Edited), *In Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Becker, F. (2001). Organisational agility and the knowledge infrastructure. *Journal of corporate real estate*, 3(1), 28-37.
- Bessière, K., Ceaparu, I., Lazar, J., Robinson, J. & Shneiderman, B. (2004). Social and psychological influences on computer user frustration. In E. P. Bucy & J. E. Newhagen (Eds.), *Media access: Social and psychological dimensions of new technology use* (pp. 91–103). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Blanka, C., Krumay, B. & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 1-15.
- Bolte, S., Dehmer, J. & Niemann, J. (2018). Digital leadership 4.0. *Acta Technica Napocensis Series-Applied Mathematics Mechanics and Engineering*, 61(4), 637-646.
- Boccoli, G., Gastaldi, L. & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45 (7), 1240-1257.
- Chanana, N. & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508.
- Chen, X. (2023). *Effect analysis of digital communication of social media from the perspective of new media*. Proceedings of the 4th International Conference on Educational Innovation and Philosophical Inquiries. 7th to 7th August 2023, Oxford, United Kingdom.
- Darics, E. & Cristina Gatti, M. (2019). Talking a team into being in online workplace collaborations: The discourse of virtual work. *Discourse Studies*, 21(3), 237-257.
- Easley, R., Devaraj, S. & Crant, J. (2003). Relating collaborative technology use to teamwork quality and performance: An empirical analysis. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 247-265.
- El Sawy, O., Amsinck, H., Kræmmergaard, P. & Vinther, A. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15 (2), Article 5.
- Gomes, S., Santoro, F., Silva, M. & Iacob, M. (2019). *A reference model for digital transformation and innovation*. 2019 IEEE 23rd International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC), 28-31 Oct. 2019, Paris, France.
- Gosavi, C., Bhutkar, G., Banubakode, A. & Eilu, E. (2025). *Interactive media with next-gen technologies and their usability evaluation*. Boca Raton: CRC press.

-
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Gustafsson, E., Nässlin, R. & Åman, A. (2018). *Digital Internal Communication: An investigation of digital communication tools used within three organizations and employees' attitudes towards these tools*. Bachelor thesis within business Administration, Jönköping University, Jönköping, Sweden.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- Janicke-Bowles, S., Buckley, T., Rey, R., Wozniak, T., Meier, A. & Lomanowska, A. (2023). Digital flourishing: Conceptualizing and assessing positive perceptions of mediated social interactions. *Journal of Happiness Studies*, 24 (3), 1-23.
- Kane, G., Nanda, R., Phillips, A. & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-14.
- Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J. & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Kates, F., Samuels, S., Case, J. & Dujowich, M. (2020). Lessons learned from a pilot study implementing a team-based messaging application (slack) to improve communication and teamwork in veterinary medical education. *Journal of veterinary medical education*, 47(1), 18-26.
- Kratzer, J., Meissner, D. & Roud, V. (2017). Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 128-138.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N. & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11 (3), 1-15.
- Mukherji, S. & Arora, N. (2017). Digital Communication: Easing Operational Outcomes in the Workplace. *Procedia Computer Science*, 122, 1084-1091.
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice*. New York: Sage publications.
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E. & Tatlı, H. (2024). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens. *Behavioral Sciences*, 14(1), 1-18.
- Pînzaru, F., Zbucea, A. & Vițelar, A. (2019). Digital transformation trends reshaping companies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13 (1), 635-646.
- Rassool, M. & Dissanayake, D. (2019). Digital transformation for small & medium enterprises (Smes): with special focus on sri lankan context as an emerging

-
- economy. *International Journal of Business and Management Review*, 7(4), 59-76.
- Rautenbach, C. (2015). *Flourishing of employees in a fast moving consumable goods environment*. Potchefstroom: North-West University, Vaal Triangle Campus.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Saputra, N., Nugroho, R., Aisyah, H. & Karneli, O. (2021). Digital skill during covid-19: Effects of digital leadership and digital collaboration. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 272-281.
- Schwartz, E. (2002). *Digital Darwinism: 7 breakthrough business strategies for surviving in the cutthroat Web economy*. Portland: Broadway Books.
- Sehic, L. (2023). *Exploring the impact of leaders' use of digital communication platforms on employees' digital flourishing: A qualitative study of organisations undergoing digital transformation*. Enschede: University of Twente.
- Shamout, M., Elayan, M., Hamouche, S., Rawashdeh, A. & Elrehail, H. (2022). Impact of technostress on withdrawal behavior and workplace flourishing: do contextual variables matter?. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 35(1), 1-17.
- Singh, R. & Awasthi, S. (2020). Updated comparative analysis on video conferencing platforms-zoom, Google meet, Microsoft Teams, WebEx Teams and Go ToMeetings. *EasyChair Preprint*, 4026, 1-9.
- Sivunen, A., & Laitinen, K. (2019). Digital communication environments in the workplace. Mikkola, L. & Valo, M. (Eds.), *Workplace Communication*. London: Routledge.
- Tang, D. (2021). What is digital transformation?. *EDPACS*, 64 (1), 9-13.
- Teckchandani, A. (2018). Slack: A unified communications platform to improve team collaboration. *Academy of Management Learning & Education*, 17 (2), 226-228.
- Tigre, F., Curado, C. & Henriques, P. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30 (1), 40-70.
- Tsuji, S., Sato, N., Yano, K., Broad, J. & Luthans, F. (2019). *Employees' wearable measure of face-to-face communication relates to their positive psychological capital, well-being*. IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence-Companion Volume, Lab: Positive Organizational Behavior Institute (Pobi), Sariyer – İstanbul.
- Uhl, A. & Gollenia, L. (2016). *A handbook of business transformation management methodology*. London: Routledge.

-
- Vauhkonen, O. (2020). *Implementation of microsoft teams at organizations in finland*. Master's Thesis, Åbo Akademi University, Turku, Finland.
- Westerman, G., Bonnet, D. & Ferraris, P. (2015). The Digital Transformation of Business. *MIT Sloan Management Review*, 56 (2), 10-12.
- White, M. (2012). Digital workplaces: Vision and reality. *Business information review*, 29(4), 205-214.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628.
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M. & Cao, Q. (2022) Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057.