TANMEAH BASSMAH TBP
Universal Journal of Green Human Resources and Sustainable Humanities (UJGHRSH)
Volume 3, Issue 1, 2026
ٱلْمَجَلَّة ٱلْعَالَمِيَّة لِلْمَوَارِد ٱلْبَشَرِيَّة ٱلْخَضْرَاء وَٱلْعُلُوم ٱلْإِنْسَانِيَّة ٱلْمُسْتَدَامَة
ISSN 3078-8811 (print), 3078-882X (online)
Journal homepage: https://journals.tanmeah.com/index.php/ujghrsh

The Role of Administrative Leadership and Its Styles in Developing and Improving Human Resources in Government Institutions: The Modifying Role of Digital Transformation Model

Abdullah bin Saqr Al Nuaimi[1]*

[1]*PhD researcher at the Faculty of Legal, Social and Economic Sciences, Souissi - Mohammed V University in Rabat - Kingdom of Morocco.*

C H R O N I C L E
Article history:
Received:
April, 18, 2026.
Received in revised format: May, 19, 2026.
Accepted: June, 14, 2026.
Available online: June 30, 2026.

Keywords:

Administrative leadership, leadership styles, digital transformation, human resource development, institutions, government, structural equation modeling.

A B S T R A C T

This study aimed to analyze the role of administrative leadership and its styles in developing human resources in UAE government institutions, while also examining the moderating role of digital transformation in this relationship. The study stemmed from the importance of rapid digital transformation, which has compelled government institutions to adopt modern leadership styles capable of developing human competencies and enhancing institutional performance. The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data from a random sample of 236 employees in government institutions using a questionnaire as the primary data collection tool. Data were analyzed using SPSS and Smart PLS software, with structural equation modeling (PLS-SEM) employed to test the study hypotheses. The results demonstrated a statistically significant positive impact of both administrative leadership and leadership styles on human resource development. Furthermore, the study revealed that leadership styles exert a stronger influence compared to traditional administrative leadership. The results also showed that digital transformation has a strong, direct impact on human resource development, in addition to its moderating role in strengthening the relationship between administrative leadership and its styles and human resource development. The study concluded that the success of government institutions in developing their human resources depends on the integration of effective leadership with digital transformation, rather than on either in isolation. In light of this, the study recommended the need to develop the digital skills of administrative leaders, adopt modern leadership styles, and strengthen digital infrastructure to support institutional performance.

* Corresponding author. عبدالله بن صقر النعيمي
باحث دكتوراه بكلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية السويسي-جامعة محمد الخامس بالرباط-المملكة المغربية.
E-mail address: abdulla.sager@gmail.com
https://doi.org/10.70568/UJGHRSH3.1.4

All rights reserved.

دور القيادة الإدارية وأنماطها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية: الدور المعدل للتحول الرقمي

الكلمات الداله:
القيادة الإدارية، أنماط القيادة، التحول الرقمي، تنمية الموارد البشرية، المؤسسات، الحكومة، نمذجة المعادلات الهيكلية.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الإدارية وأنماطها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الإماراتية، مع اختبار الدور المعدل للتحول الرقمي في هذه العلاقة. وانطلقت الدراسة من أهمية التحولات الرقمية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات الحكومية تبني أساليب قيادية حديثة قادرة على تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (236) موظفاً في المؤسسات الحكومية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS وSmartPLS، حيث تم توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لكل من القيادة الإدارية وأنماط القيادة على تنمية وتطوير الموارد البشرية، كما تبين أن أنماط القيادة تمارس تأثيراً أقوى مقارنة بالقيادة الإدارية التقليدية. كذلك أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير مباشر قوي على تنمية الموارد البشرية، إضافة إلى دوره المعدل في تعزيز العلاقة بين القيادة الإدارية وأنماطها وتنمية الموارد البشرية. وأشارت الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات الحكومية في تطوير مواردها البشرية يعتمد على تكامل القيادة الفعالة مع التحول الرقمي، وليس على أي منهما بشكل منفصل. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادات الإدارية في المجال الرقمي، وتبني أنماط قيادية حديثة، وتعزيز البنية التحتية الرقمية لدعم الأداء المؤسسي.

JEL Classification: *M12, M15, O33, H83.*

1. المقدمة

شهدت المؤسسات الحكومية خلال السنوات الأخيرة تحولات عميقة بفعل التسارع التكنولوجي واتساع نطاق الرقمنة، الأمر الذي أعاد تشكيل طبيعة العمل وأساليب الإدارة، وفرض متطلبات جديدة على القيادات الإدارية فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية. وفي هذا السياق، لم يعد دور القيادة الإدارية مقتصراً على التوجيه والرقابة، بل امتد ليشمل تمكين العاملين، وتعزيز التعلم التنظيمي، وبناء القدرات الرقمية التي تواكب التحولات المعاصرة (Kim et al., 2024؛Hanelt et al., 2021). ويُعد تطوير الموارد البشرية أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لتحقيق الكفاءة والفعالية، خاصة في ظل

الضغوط المتزايدة لتحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الأداء المؤسسي (World Bank, 2020). وفي المقابل، برزت أهمية أنماط القيادة، ولا سيما القيادة التحويلية والتشاركية والرقمية، باعتبارها محركات رئيسية للتغيير التنظيمي، حيث تسهم في تحفيز العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع البيئات الديناميكية (Lu et al.2024؛Syupriadin et al., 2025) وتشير الأدبيات إلى أن الأنماط القيادية الحديثة تتفوق على الأساليب التقليدية في دعم الابتكار والتعلم المستمر، وهو ما ينعكس إيجاباً على تنمية الموارد البشرية (Alvarenga et al., 2020). ومع ذلك، فإن فعالية هذه الأنماط لا تتحقق بمعزل عن السياق التكنولوجي الذي تعمل فيه المؤسسات. ومن هنا تبرز أهمية التحول الرقمي بوصفه عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل العلاقة بين القيادة وتنمية الموارد البشرية. فالتحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة، بل يشمل إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع البيئة الرقمية (El Garem, 2025؛Vial, 2019).

كما تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من تأثير القيادة وأنماطها من خلال تحسين الاتصال، وتسهيل اتخاذ القرار، وتمكين العاملين من الوصول إلى المعرفة (Kitsios et al., 2023). ورغم هذا التقدم النظري، إلا أن هناك مشكلة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين القيادة الإدارية وأنماطها وتنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، خاصة في السياق الحكومي العربي. إذ تركز معظم الدراسات على دراسة هذه المتغيرات بشكل منفصل، أو في سياقات غير حكومية، مما يترك فجوة معرفية تتعلق بكيفية تفاعل هذه العوامل معاً داخل المؤسسات الحكومية (Mergel et al., 2019؛ Liu & Zowghi, 2023). كما أن الدراسات التي تناولت التحول الرقمي غالباً ما تعاملت معه كمتغير مستقل، دون تحليل دوره كمتغير معدل يؤثر في قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات الأخرى. وانطلاقاً من هذه الفجوة، تنبع أهمية الدراسة الحالية من سعيها إلى تقديم نموذج متكامل يفسر العلاقة بين القيادة الإدارية وأنماطها وتنمية الموارد البشرية، مع إدخال التحول الرقمي كمتغير معدل، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لهذه العلاقات في سياق المؤسسات الحكومية. كما تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من قدرتها على تقديم توصيات عملية تساعد صانعي القرار على تحسين ممارسات القيادة وتعزيز فعالية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإدارية وأنماطها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، مع اختبار الدور المعدل للتحول الرقمي .كما تسعى إلى الإجابة عن تساؤلات رئيسية تتعلق بطبيعة هذه العلاقات، ومدى تأثير التحول الرقمي في تعزيزها أو إضعافها، بما يسهم في بناء إطار علمي وتطبيقي يدعم تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

2. مراجعة الأدبيات

شهدت المؤسسات الحكومية في العقد الأخير تحولات جوهرية نتيجة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، مما فرض على القيادات الإدارية تبني أدوار أكثر ديناميكية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية. حيث أن هدف تنمية الموارد البشرية هو تعزيز قدرات أصحاب العمل من خلال تزويدهم بمهارات ومعارف جديدة، وتبني أكثر الطرق فعالية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في عالمنا اليوم لدورها المحوري في تحفيز وتوجيه أهم مورد، ألا وهو الموارد البشرية، ودفعها نحو المسار الصحيح والهدف المنشود. ويُعد وجود قيادة تؤمن بالتغيير والتجديد أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات الإبداعية. ويساهم خلق بيئة تُحفز السلوك الإبداعي لموظفي المؤسسة وتزيد من ثقتهم بأنفسهم في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية. فغياب مثل هؤلاء القادة في المؤسسات يُفقدها القدرة على الابتكار والتغيير والتكيف، وهي أدوات بالغة الأهمية للتعامل مع التغيرات البيئية الجديدة. ساهمت جهود القادة الإداريين في تهيئة بيئة عمل محفزة للتكيف والتجديد لدى الموظفين، مما أدى إلى نشر الوعي التنظيمي الذي يدعو إلى المشاركة وتبادل الأفكار، وإنشاء أنظمة تواصل بين مختلف المستويات تتسم بالسهولة والانسيابية في الحركة (احمد، 2020). وقد أصبح تطوير الموارد البشرية محوراً استراتيجياً لتحقيق الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي أعاد تشكيل بيئات العمل الحكومية. وفي هذا السياق، تبرز القيادة الإدارية وأنماطها كعامل حاسم في توجيه هذا التحول من خلال تفاعلها مع التحول الرقمي كعامل معدل.

2.1 القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية. حيث هدفت دراسة عطاالله (2023) إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر القيادات الإدارية، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري للقيادات الإدارية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات البترول، واشتملت عينة الدراسة على (191) عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع البترول المصري من وجهة نظر القيادات الإدارية بدرجة (عالية)، جاء مستوى تطبيق رأس المال الفكري بمؤسسات قطاع البترول من وجهة نظر القيادات الإدارية بدرجة (عالية)، وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري للقيادات الإدارية بمؤسسات قطاع البترول، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة عمل دراسات مستقبلية لاستراتيجيات رأس المال الفكري وتأثيره على الرضا الوظيفي لدي العاملين في شركات البترول.

فقد أوضحت دراسة (Alvarenga et al., 2020) أن القيادة الفعالة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز بيئة العمل الداعمة والتعلم المستمر. كما توصلت دراسة (Qiao et al., 2024) إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في تعزيز التمكين الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية. وتؤكد دراسة (Kim et al., 2024) أن القيادة في القطاع الحكومي أصبحت أكثر ارتباطاً بإدارة المعرفة وبناء القدرات البشرية، خاصة في ظل التحول نحو العمل الرقمي. كما بيّنت دراسة (Sigurjonsson et al., 2024)أن القادة الذين يمتلكون رؤية استراتيجية قادرون على توجيه الموارد البشرية نحو الابتكار والتكيف مع التغيرات. ورغم هذا الاتفاق، تشير بعض الدراسات (Das, 2024؛ Mergel et al., 2019) إلى أن تأثير القيادة في المؤسسات الحكومية قد يتأثر بعوامل تنظيمية مثل البيروقراطية والقيود الإدارية، مما يحد من قدرتها على إحداث التغيير.

وقد بيّنت دراسة البلوشي (2020) أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز التمكين والتحفيز، وهو ما ينعكس إيجابياً على كفاءة الموارد البشرية. كما توصلت دراسة الشهري (2025) إلى أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، حيث تسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الالتزام التنظيمي. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة الكندي (2025) أن القيادة المعاصرة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دعم الابتكار وتطوير مهارات العاملين، وهو ما يتقاطع مع مفهوم تنمية الموارد البشرية. كما أشارت دراسة الرايسي (2024) إلى أن القيادة الفعالة تسهم في تقليل الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار الوظيفي، مما يعزز من استدامة الموارد البشرية.

2.2 أنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية

تتناول الأدبيات أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على تطوير الموارد البشرية، حيث تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط تأثيراً. فقد أظهرت دراسة Syupriadin et al. (2025) أن القيادة التحويلية تعزز الدافعية الداخلية والتعلم المستمر لدى الموظفين، مما يسهم في تطوير مهاراتهم. كما بيّنت دراسة (Lu et al., 2024) أن القيادة التشاركية تساهم في تحسين التعلم التنظيمي من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار. في المقابل، تشير دراسة (Hanelt et al., 2021) إلى أهمية القيادة الرقمية كأحد الأنماط الحديثة التي تواكب متطلبات التحول التكنولوجي. كما وأظهرت دراسة (Ekhsan, 2026) أن القيادة القائمة على التكنولوجيا تسهم في تعزيز الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، بينما أكدت دراسة (Kurniyanta, 2026) أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالابتكار المؤسسي. حيث تشير بعض الأدبيات إلى أن تأثير أنماط القيادة يختلف باختلاف السياق؛ فمثلاً، قد تكون القيادة البيروقراطية أكثر انتشاراً في المؤسسات الحكومية، لكنها أقل فاعلية في تطوير الموارد البشرية مقارنة بالقيادة التحويلية أو التشاركية. كما أن نجاح أي نمط قيادي يعتمد على مدى توافقه مع ثقافة المنظمة. كما ركزت العديد من الدراسات أيضاً على أنماط القيادة، خاصة القيادة التحويلية، باعتبارها الأكثر تأثيراً في تطوير الموارد البشرية. فقد أظهرت دراسة الحضرمي والتوبي (2022) أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، من خلال تحفيزهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار. كما بينت الدراسة أن هذا النمط القيادي يعزز من التعلم التنظيمي ويطور المهارات المهنية. كما أوضحت دراسة السيابي (2023) أن أبعاد القيادة التحويلية (مثل التحفيز الفكري والاعتبار الفردي) ترتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء الوظيفي وتطوير القدرات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. وأكدت دراسة الكندي (2025) أيضاً أن القيادة المعاصرة، بما تتضمنه من ممارسات رقمية وتشاركية، تسهم في بناء بيئة عمل محفزة تدعم تطوير الموارد البشرية. حيث تركز معظم الدراسات العربية على القيادة التحويلية، مع ضعف الاهتمام بأنماط القيادة الأخرى مثل القيادة الرقمية أو التبادلية، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية في تنوع النماذج القيادية المدروسة.

2.3 التحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية

يُعد التحول الرقمي أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. فقد أكدت دراسة (El Garem, 2026)أن التحول الرقمي يساهم في إعادة تصميم وظائف الموارد البشرية وتطوير المهارات الرقمية. كما أوضحت دراسة (Kitsios et al., 2023) أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. وتشير دراسة (Liu & Zowghi, 2023) إلى أن التحول الرقمي يتطلب تطوير مهارات جديدة لدى الموظفين، مثل التفكير التحليلي والقدرة على التعامل مع البيانات. كما أظهرت دراسة (World Bank, 2020) أن التحول الرقمي في القطاع العام يسهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية وزيادة الشفافية. وبالرغم من الفوائد الكبيرة، فإن التحول الرقمي قد يواجه تحديات مثل نقص المهارات الرقمية ومقاومة التغيير، مما قد يحد من تأثيره الإيجابي على الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات ذات الجاهزية الرقمية المنخفضة. أصبحت قضية التحول الرقمي من القضايا المحورية في الأدبيات، فقد أشارت دراسة المحيميد (2025) إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم التحديات والفرص في تطوير الموارد البشرية، حيث يتطلب تنمية مهارات رقمية جديدة لدى الموظفين. كما بيّنت دراسة الرايسي (2024) أن التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة الأداء الحكومي من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز استخدام التكنولوجيا، مما ينعكس إيجابياً على تطوير الموارد البشرية، وبينت أن تبني التقنيات الحديثة يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.

2.4 الدور المعدل للتحول الرقمي

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي لا يعمل فقط كعامل مستقل، بل يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة وتنمية الموارد البشرية. فقد أظهرت دراسة (van Roekel et al., 2025) أن القيادة الرقمية تصبح أكثر تأثيراً في بيئات العمل التي تعتمد على التكنولوجيا. كما توصلت دراسة Namatovu & Kyambade (2025) إلى أن التحول الرقمي يعزز من تأثير القيادة على أداء الموظفين من خلال تحسين قنوات الاتصال وتسهيل اتخاذ القرار. وتؤكد دراسة (Fraser-Moleketi et al., 2025)أن القيادة الفعالة في البيئة الرقمية تعتمد على القدرة على إدارة التغيير التكنولوجي. حيث يشير بعض الباحثين إلى أن تأثير التحول الرقمي كعامل معدل يعتمد على مستوى نضج البنية التحتية الرقمية؛ ففي المؤسسات ذات البنية الضعيفة، قد لا يظهر هذا الدور بشكل واضح. كما تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والتحول الرقمي. فقد أكدت دراسة الحضرمي والتوبي (2022) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في دعم التغيير التكنولوجي، من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والاستعداد للتغيير داخل المؤسسات الحكومية. في حيث أوضحت دراسة المحيميد (2025) أن القادة الذين يمتلكون مهارات رقمية واستراتيجية يكونون أكثر قدرة على إدارة التحول الرقمي وتحقيق التطوير المؤسسي. ويعكس ذلك أن القيادة لا تعمل بمعزل عن التحول الرقمي، بل تتكامل معه لتحقيق أهداف التنمية المؤسسية. كما توضح الأدبيات أن التحول الرقمي يعزز أو يضعف تأثير أنماط القيادة المختلفة على تنمية

الموارد البشرية. فقد أظهرت دراسة (Syupriadin et al., 2025) أن القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في بيئات رقمية متقدمة، حيث تتيح التكنولوجيا فرصاً أكبر للابتكار والتعلم. كما بيّنت دراسة (Kitsios et al., 2023) أن التحول الرقمي يعزز من فعالية القيادة التشاركية من خلال تسهيل مشاركة المعلومات. في المقابل، تشير بعض الدراسات إلى أن التحول الرقمي قد يقلل من فعالية الأنماط القيادية التقليدية، مثل القيادة السلطوية، بسبب اعتمادها على المركزية. ويتضح أن التحول الرقمي يغير طبيعة العلاقة بين القيادة وأنماطها وتنمية الموارد البشرية، مما يجعل هذه العلاقة أكثر تعقيداً وتفاعلية.

3. تطوير الفرضيات

بينت الأدبيات السابقة أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً محورياً في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية. فقد أظهرت دراسة البلوشي (2020) أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التمكين والتعلم المستمر. كما أكدت دراسة العتيبي (2021) أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر في تطوير الكفاءات البشرية عبر دعم التدريب وبناء القدرات. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة القحطاني (2022) إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تنمية المهارات القيادية لدى العاملين، بينما بيّنت دراسة الحارثي (2023) أن القيادة الفعالة ترتبط بزيادة الالتزام التنظيمي، وهو أحد مؤشرات تنمية الموارد البشرية. كما أظهرت دراسة الشهري (2025) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء في القطاع الحكومي. ورغم هذا التوافق، تشير بعض الدراسات مثل دراسة المطيري (2022) إلى أن تأثير القيادة قد يكون محدوداً في ظل البيروقراطية وضعف نظم الحوافز، مما يعني أن العلاقة تعتمد على البيئة التنظيمية. وعليه، يمكن صياغة الفرضية التالية:

1H: هنالك أثر إيجابي وهام للقيادة الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

ركزت الدراسات بشكل كبير على أنماط القيادة، خاصة القيادة التحويلية والتشاركية. فقد أظهرت دراسة الحضرمي والتوبي (2022) أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والتعلم التنظيمي، مما يسهم في تطوير الموارد البشرية. كما بيّنت دراسة الزهراني (2021) أن القيادة التشاركية ترفع مستوى المشاركة الوظيفية وتدعم تنمية المهارات. وأشارت دراسة السيابي (2023) إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الفكري، التأثير المثالي) ترتبط إيجابياً بتطوير الأداء الوظيفي، بينما أكدت دراسة الكندي (2025) أن القيادة المعاصرة (التي تشمل الأبعاد الرقمية) تعزز التميز المؤسسي وتنمية القدرات البشرية. كما توصلت دراسة النعيمي (2024) إلى أن القيادة الرقمية أصبحت عاملاً مهماً في تطوير الكفاءات الرقمية للموظفين، وهو ما يعزز من جاهزية الموارد البشرية لمتطلبات المستقبل. ويلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على القيادة التحويلية دون مقارنة كافية مع أنماط أخرى، مما يشير إلى فجوة بحثية. ومع ذلك، تدعم الأدبيات بشكل واضح الفرضية التالية:

2H: هنالك أثر إيجابي وهام لأنماط القيادة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

أصبحت العلاقة بين القيادة والتحول الرقمي محور اهتمام متزايد في الدراسات العربية. فقد أشارت دراسة السبيعي (2023) إلى أن التحول الرقمي يعزز من فعالية القيادة من خلال تحسين الاتصال واتخاذ القرار. كما بيّنت دراسة الغامدي (2024) أن القيادة التي تتبنى التكنولوجيا تكون أكثر قدرة على تطوير الموارد البشرية. وأوضحت دراسة "إعداد القيادات الحكومية" (2025) أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز أثر القيادة من خلال توفير بيئة عمل رقمية تدعم الابتكار والتعلم المستمر. كما توصلت دراسة الشمري (2022) إلى أن استخدام التقنيات الحديثة يعزز من قدرة القادة على إدارة الموارد البشرية بكفاءة. ورغم أهمية هذه النتائج، إلا أن معظم الدراسات تناولت التحول الرقمي كمتغير مستقل وليس كعامل معدل، مما يعكس فجوة بحثية واضحة. وبناءً عليه، يتم صياغة الفرضية:

3H: التحول الرقمي يعدل العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يؤثر في فعالية أنماط القيادة المختلفة. فقد أظهرت دراسة النعيمي (2024) أن القيادة الرقمية تكون أكثر تأثيراً في بيئات العمل التي تعتمد على التكنولوجيا. كما بيّنت دراسة الحربي (2023) أن التحول الرقمي يعزز من فعالية القيادة التشاركية من خلال تسهيل مشاركة المعرفة. كما أكدت دراسة الكندي (2025) أن القيادة التحويلية تكون أكثر تأثيراً في ظل بيئة رقمية متقدمة، حيث تتيح التكنولوجيا فرصاً أكبر للتعلم والابتكار. وأظهرت دراسة الدوسري (2024) أن التحول الرقمي يغير طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي، مما يعزز من أهمية الأنماط القيادية الحديثة. كما وتشير بعض الدراسات إلى أن التحول الرقمي قد يضعف الأنماط القيادية التقليدية مثل القيادة السلطوية، مما يعني أن تأثيره ليس موحداً، بل يعتمد على نوع النمط القيادي. وبناءً عليه، يتم صياغة الفرضية:

4H: التحول الرقمي يعدل العلاقة بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

4. المنهج

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية في بيئتها الواقعية، حيث يتيح هذا المنهج تحليل الظواهر الإدارية كما هي قائمة، ومن ثم تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وأنماطها من جهة، وتنمية وتطوير الموارد البشرية من جهة أخرى، مع اختبار الدور المعدل للتحول الرقمي في هذه العلاقة. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تهدف إلى اختبار الفرضيات باستخدام بيانات كمية يتم جمعها من الميدان وتحليلها إحصائياً، إذ يسمح بالكشف عن أنماط الارتباط والتأثير بين المتغيرات المختلفة في إطار منظم. ومع ذلك، ورغم ملاءمته، فإنه يُؤخذ عليه اعتماده على البيانات المقطعية، الأمر الذي قد يحد من قدرته على إثبات العلاقات السببية بشكل قاطع، مما يستدعي الحذر عند تفسير النتائج وربطها بالواقع العملي(Sekaran & Bougie, 2020).

وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسات الحكومية الإماراتية، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه هذه المؤسسات في تحقيق الكفاءة الإدارية والتنمية المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، إضافة إلى كونها بيئة مناسبة لدراسة تأثير القيادة

الإدارية في ظل التحول الرقمي. كما أن هذه المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، مما يجعلها مجالاً خصباً لدراسة التفاعل بين القيادة والتحول الرقمي. ويُعد اختيار هذا المجتمع مبرراً علمياً، إلا أن اقتصار الدراسة عليه قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى، مثل القطاع الخاص أو المنظمات غير الربحية. فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المؤسسات الحكومية الإماراتية، حيث تم توزيع (289) استبانة على أفراد المجتمع المستهدف، وتم استرجاع (245) استبانة، وهو ما يعكس معدل استجابة مرتفع يعزز من موثوقية النتائج. وبعد فحص البيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم استبعاد (9) استبانات لاحتوائها على بيانات غير مكتملة أو قيم متطرفة، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (236) استبانة. ويُعد هذا الحجم مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة، خاصة في ظل استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها استناداً إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية وأنماطها، والتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية. وقد اشتملت الاستبانة على عدة محاور رئيسية تعكس متغيرات الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، نظراً لما يوفره من مرونة وسهولة في التحليل الإحصائي. كما تم استخدام برنامج SPSS29 لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية وتم استخدام برنامج SmartPLS لتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وذلك لاختبار نموذج الدراسة وتحليل العلاقات المباشرة بين المتغيرات، بالإضافة إلى اختبار الدور المعدل للتحول الرقمي في العلاقة بين القيادة الإدارية وأنماطها وتنمية الموارد البشرية. ويُبرر استخدام هذا الأسلوب بقدرته على تحليل النماذج المعقدة التي تتضمن متغيرات معدلة، فضلاً عن مرونته في التعامل مع العينات المتوسطة وعدم اشتراطه التوزيع الطبيعي للبيانات، إضافة إلى كفاءته في اختبار العلاقات غير المباشرة والمعدله (Hair et al., 2021). مما يعكس توافقاً واضحاً مع طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح فهماً متكاملاً للعلاقات بين المتغيرات محل الدراسة في سياق المؤسسات الحكومية.

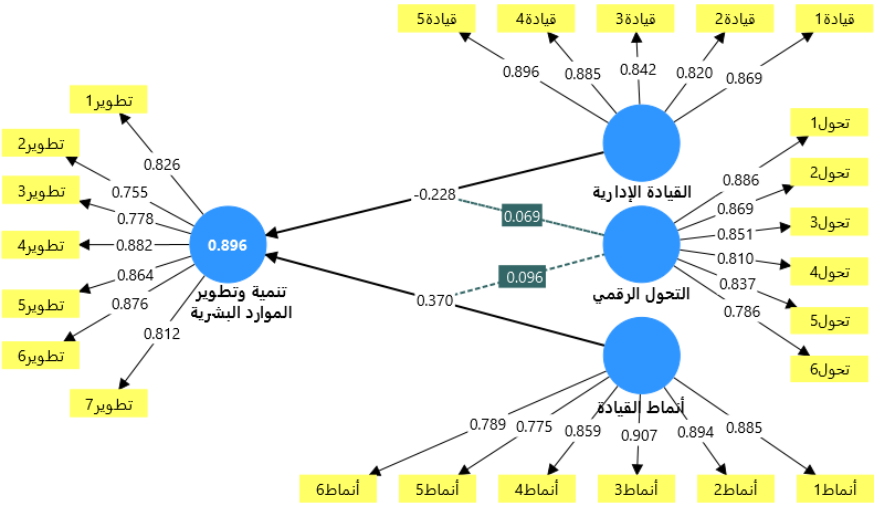
5. النتائج

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النموذج الهيكلي باستخدام برنامج SmartPLS، تم إجراء تحليل وصفي للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على الخصائص العامة للمبحوثين والتأكد من مدى ملاءمة العينة لتمثيل مجتمع الدراسة. وقد بلغ حجم العينة النهائية (236) مفردة، وهي عينة كافية لإجراء التحليل الإحصائي المتقدم. وفيما يتعلق بمتغير الجنس، أظهرت النتائج أن عدد الذكور بلغ (138) مفردة بنسبة (58.5%)، في حين بلغ عدد الإناث (98) مفردة بنسبة (41.5%)، مما يشير إلى وجود توازن نسبي في العينة، رغم تفوق نسبة الذكور، وهو ما يعكس طبيعة التوظيف في بعض المؤسسات الحكومية الإماراتية.

أما بالنسبة لمتغير العمر، فقد تركزت النسبة الأكبر من أفراد العينة في الفئة العمرية (30–40) سنة بعدد (102) مفردة بنسبة (43.2%)، تليها الفئة (40–50) سنة بعدد (76) مفردة بنسبة (32.2%)، ثم الفئة (أقل من 30 سنة) بعدد (38) مفردة بنسبة (16.1%)، وأخيراً الفئة (أكثر من 50 سنة) بعدد (20) مفردة بنسبة (8.5%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المنتجة التي تمتلك خبرة عملية مناسبة. وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس بلغ (150) مفردة بنسبة (63.6%)، تليها فئة الدراسات العليا بعدد (62) مفردة بنسبة (26.3%)، ثم فئة الدبلوم أو أقل بعدد (24) مفردة بنسبة (10.1%)، مما يعكس مستوى علمياً جيداً لدى أفراد العينة.

أما متغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن الفئة (5–10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بعدد (96) مفردة بنسبة (40.7%)، تليها الفئة (أكثر من 10 سنوات) بعدد (88) مفردة بنسبة (37.3%)، ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بعدد (52) مفردة بنسبة (22.0%). ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية تمكنهم من تقييم متغيرات الدراسة بدقة. وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن عدد الموظفين الإداريين بلغ (124) مفردة بنسبة (52.5%)، ورؤساء الأقسام (68) مفردة بنسبة (28.8%)، والمديرين (44) مفردة بنسبة (18.7%)، وهو ما يعكس تنوعاً في المستويات الوظيفية داخل العينة. حيث تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتمتع بخصائص ديموغرافية متنوعة ومتوازنة نسبياً، مما يعزز من موثوقية البيانات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي. كما أن هذا التنوع يسهم في تقديم صورة شاملة عن واقع القيادة الإدارية وأنماطها في المؤسسات الحكومية.

في حين تم الانتقال إلى المرحلة التالية من التحليل، والمتمثلة في اختبار نموذج الدراسة باستخدام برنامج SmartPLS، حيث سيتم تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات (H1–H4)، بما في ذلك قياس أثر القيادة الإدارية وأنماطها على تنمية الموارد البشرية، واختبار الدور المعدل للتحول الرقمي في هذه العلاقة. في حين يوضح الشكل (1) نموذج القياس الخاص بمتغيرات الدراسة، والذي تم تحليله باستخدام برنامج SmartPLS، حيث يعرض العلاقات بين المتغيرات الكامنة (القيادة الإدارية، أنماط القيادة، التحول الرقمي، وتنمية وتطوير الموارد البشرية) والمؤشرات التابعة لها، بالإضافة إلى معاملات التشبع (Outer Loadings) لكل مؤشر.



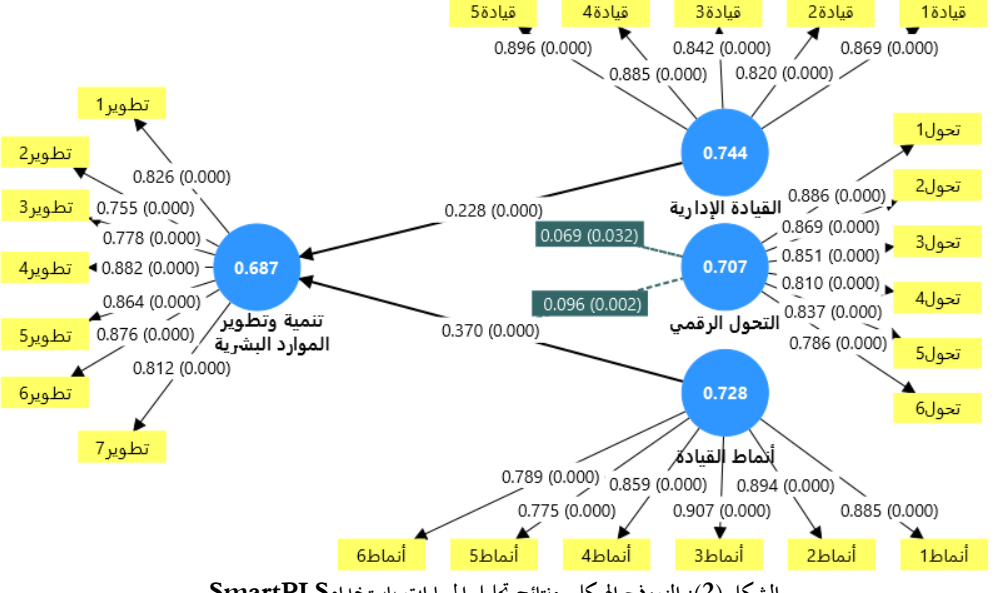
الشكل رقم (1): نموذج القياس ومعاملات التشبع (Loadings) للمتغيرات في نموذج الدراسة باستخدامSmartPLS

ويتضح من الشكل أن جميع معاملات التشبع للمؤشرات المرتبطة بالمتغيرات الكامنة جاءت أعلى من(0.70) ، حيث تراوحت القيم تقريباً بين (0.755) و(0.907)، وهو ما يشير إلى أن المؤشرات المستخدمة تمتلك درجة عالية من الاتساق الداخلي، وتُعد مناسبة لقياس المتغيرات الكامنة في النموذج. ويُعد تجاوز قيمة (0.70) معياراً مقبولاً في نماذج PLS-SEM، حيث يدل على أن المؤشر يفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغير الكامن المرتبط به (Hair et al., 2021). كما يُلاحظ أن أعلى معاملات التشبع ظهرت في بعض مؤشرات أنماط القيادة والتحول الرقمي، مما يعكس قوة تمثيل هذه المؤشرات لمفاهيمها النظرية. وفي المقابل، ورغم أن بعض القيم كانت قريبة من الحد الأدنى المقبول (مثل 0.755)، إلا أنها لا تزال ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، ولا تستدعي حذف أي من المؤشرات. ومنه، يمكن القول إن نموذج القياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق التقاربي (Convergent Validity)، مما يؤكد صلاحية الأداة المستخدمة ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في تحليل النموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة. في حين تم التحقق من صدق وثبات نموذج القياس باستخدام برنامج SmartPLS، وذلك من خلال حساب معاملات الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha)، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability)، بالإضافة إلى متوسط التباين المستخرج (AVE)، وذلك للتأكد من ملاءمة المقاييس المستخدمة لتمثيل المتغيرات الكامنة في الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (1) أدناه.

جدول (1): نتائج اختبار الثبات والصدق التقاربي لنموذج القياس

المتغير	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
أنماط القيادة	0.924	0.929	0.941	0.728
التحول الرقمي	0.917	0.925	0.935	0.707
القيادة الإدارية	0.914	0.914	0.936	0.744
تنمية وتطوير_الموارد البشرية	0.923	0.926	0.939	0.687

أظهرت النتائج أن قيم Cronbach's Alpha لجميع المتغيرات جاءت مرتفعة، حيث بلغت (0.924) لأنماط القيادة، و(0.917) للتحول الرقمي، و(0.914) للقيادة الإدارية، و(0.923) لتنمية وتطوير الموارد البشرية، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير. كما أظهرت نتائج الثبات المركب (Composite Reliability) سواء (rho_a) أو (rho_c) قيماً مرتفعة لجميع المتغيرات، حيث تراوحت قيم (rho_c) بين (0.935) و(0.941)، وهي أعلى من القيمة المعيارية (0.70)، مما يعكس موثوقية عالية للمقاييس المستخدمة في الدراسة. أما بالنسبة لمؤشر متوسط التباين المستخرج(AVE) ، فقد جاءت جميع القيم أعلى من (0.50)، حيث بلغت (0.728) لأنماط القيادة، و(0.707) للتحول الرقمي، و(0.744) للقيادة الإدارية، و(0.687) لتنمية وتطوير الموارد البشرية، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي(Convergent Validity) ، حيث تفسر المتغيرات الكامنة نسبة كافية من تباين مؤشرات القياس المرتبطة بها. وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد أن نموذج القياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق التقاربي، مما يعزز من موثوقية الأداة المستخدمة وصلاحيتها لإجراء التحليل الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة. حيث تم استخدام تقنية بوستراباينق عند العدد 5000. ويوضح شكل (2) نتائج تحليل النموذج الهيكلي للدراسة باستخدام برنامج Smart-PLS.4، حيث يعرض العلاقات بين المتغيرات الكامنة المتمثلة في القيادة الإدارية، أنماط القيادة، التحول الرقمي، وتنمية وتطوير الموارد البشرية، بالإضافة إلى معاملات المسارات (Path Coefficients)وقيم الدلالة الإحصائية المرتبطة بها.



الشكل (2): النموذج الهيكلي ونتائج تحليل المسارات باستخدامSmartPLS

يتضح من الشكل أن هناك تأثيراً مباشراً للقيادة الإدارية على تنمية وتطوير الموارد البشرية بقيمة معامل مسار بلغت (0.228)، بينما بلغ تأثير أنماط القيادة على تنمية الموارد البشرية (0.370)، وهو ما يشير إلى أن أنماط القيادة تمارس تأثيراً إيجابياً أقوى مقارنة بالقيادة الإدارية بصورتها العامة. كما يُلاحظ أن جميع المؤشرات المرتبطة بالمتغيرات الكامنة تمتلك معاملات تشبع مرتفعة تجاوزت (0.70)، مما يعزز من موثوقية نموذج القياس كما تم توضيحه سابقاً. أما فيما يتعلق بالمتغير المعدل، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير تفاعلي للتحول الرقمي على العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بقيمة (0.069)، وكذلك على العلاقة بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية بقيمة (0.096)، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز هذه العلاقات، وإن كان هذا التأثير بدرجة متوسطة.

كما يبين الشكل أن قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير تنمية وتطوير الموارد البشرية بلغت (0.896)، وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع، ويعكس قوة النموذج التفسيري. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النموذج الهيكلي يتمتع بدرجة جيدة من التفسير والملاءمة، حيث يدعم وجود علاقات مباشرة وتفاعلية بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يمهد لاختبار فرضيات الدراسة (H1–H4) بشكل أكثر دقة. في حين تم استخدام برنامج SmartPLS لاختبار النموذج الهيكلي وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على معاملات المسار(β) ، وقيم(T) ، ومستوى الدلالة الإحصائية.(P-values) كما هو موضح في الجدول رقم (2) أدناه.

الجدول (2): نتائج اختبار النموذج الهيكلي (Path Coefficients) باستخدامSmartPLS

Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	المسار
0.370	0.369	0.033	11.230	0.000	**أنماط القيادة <– تنمية وتطوير_الموارد البشرية**
0.787	0.786	0.059	13.312	0.000	**التحول الرقمي <– تنمية وتطوير_الموارد البشرية**
0.096	0.093	0.031	3.111	0.002	**التحول الرقمي x أنماط القيادة <– تنمية وتطوير_الموارد البشرية**
0.069	0.067	0.032	2.151	0.032	**التحول الرقمي x القيادة الإدارية <– تنمية وتطوير_الموارد البشرية**
0.228	0.225	0.049	4.651	0.000	**القيادة الإدارية <– تنمية وتطوير_الموارد البشرية**

تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لأنماط القيادة على تنمية وتطوير الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.370) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يدعم الفرضية(H2) ، ويعكس أهمية أنماط القيادة في تعزيز تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية الإماراتية. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي قوي ومباشر على تنمية وتطوير الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.787) وهي الأعلى بين جميع المتغيرات، مما يدل على الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها. وفيما يتعلق بالدور المعدل، فقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعدل العلاقة بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية بشكل إيجابي ودال إحصائياً، حيث بلغت قيمة التأثير التفاعلي (0.096) عند مستوى دلالة (0.002)، مما يدعم الفرضية .(H4) كما تبين أن التحول الرقمي يعدل العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة التأثير (0.069) عند مستوى دلالة (0.032)،

وهو ما يدعم الفرضية(H3) ، رغم أن هذا التأثير يُعد أقل قوة مقارنة بالتأثير السابق. أما بالنسبة لتأثير القيادة الإدارية المباشر، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً على تنمية الموارد البشرية بقيمة (0.228) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدعم الفرضية(H1) ، ويؤكد أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء البشري داخل المؤسسات الحكومية. ومنه، يمكن استنتاج أن جميع الفرضيات (H1–H4) قد تم دعمها إحصائياً، مع ملاحظة أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً سواء كمتغير مستقل أو كمتغير معدل، مما يعزز من أهمية دمجه في النماذج الإدارية الحديثة.

6. المناقشة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الإدارية وأنماطها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، مع اختبار الدور المعدل للتحول الرقمي. وقد أظهرت نتائج التحليل باستخدام برنامج SmartPLS دعماً إحصائياً لكافة فرضيات الدراسة، مع تباين في قوة التأثير بين المتغيرات. فيما يتعلق بالفرضية الأولى (H1) التي تنص على" :هنالك أثر إيجابي وهام للقيادة الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية"، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.228) عند مستوى دلالة (P = 0.000). وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات القيادة الإدارية تسهم في تحسين كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البلوشي (2020) ودراسة الشهري (2025)، اللتين أكدتا أن القيادة الفعالة تعزز الأداء المؤسسي وتنمية الموارد البشرية. كما تتسق مع الأدبيات العالمية التي ترى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في بناء القدرات البشرية (Alvarenga et al., 2020). إلا أن قوة التأثير المتوسطة نسبياً في هذه الدراسة قد تُفسر بطبيعة البيئة الحكومية التي تتسم بالبيروقراطية، وهو ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل Mergel et al. (2019)، حيث قد تحد القيود التنظيمية من فاعلية القيادة مقارنة بالقطاع الخاص.

أما الفرضية الثانية (H2) التي تنص على" :هنالك أثر إيجابي وهام لأنماط القيادة في تنمية وتطوير الموارد البشرية"، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي نسبياً لأنماط القيادة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.370) عند مستوى دلالة (P = 0.000). وتدل هذه النتيجة على أن أنماط القيادة، خاصة التحويلية والتشاركية، تلعب دوراً أكثر فاعلية مقارنة بالقيادة الإدارية التقليدية في تطوير الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي والتوبي (2022) التي أكدت أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والتعلم التنظيمي، وكذلك مع دراسة Lu et al. (2024) التي أشارت إلى دور القيادة التشاركية في تعزيز التعلم المؤسسي. ومن ناحية نقدية، فإن تفوق تأثير أنماط القيادة على القيادة الإدارية يعكس التحول نحو النماذج القيادية الحديثة التي تركز على التمكين والتحفيز، وهو ما ينسجم مع التحولات المعاصرة في الإدارة العامة، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة (H3) التي تنص على "التحول الرقمي يعدل العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية"، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير تفاعلي إيجابي ودال إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل التفاعل (0.069) عند مستوى دلالة .(P = 0.032) وتشير هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي يعزز من تأثير القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية، وإن كان هذا التأثير محدوداً نسبياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Namatovu & Kyambade (2025) التي أكدت أن التحول الرقمي يعزز من فعالية القيادة في القطاع العام، كما تتسق مع دراسة Kim et al. (2024) التي أشارت إلى أن البيئة الرقمية تزيد من كفاءة إدارة الموارد البشرية. إلا أن ضعف التأثير النسبي قد يعود إلى أن بعض المؤسسات الحكومية لا تزال في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، مما يقلل من قدرة القيادة على الاستفادة الكاملة من الإمكانات الرقمية، وهو ما يشير إلى فجوة تطبيقية بين تبني التكنولوجيا وتفعيلها.

أما الفرضية الرابعة (H4) التي تنص على" :التحول الرقمي يعدل العلاقة بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية"، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير تفاعلي إيجابي ودال إحصائياً بقيمة (0.096) عند مستوى دلالة (P = 0.002)، وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي يعزز بشكل أكبر تأثير أنماط القيادة مقارنة بتأثيره على القيادة الإدارية. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Syupriadin et al. (2025) التي أكدت أن القيادة التحويلية تصبح أكثر فاعلية في البيئات الرقمية، وكذلك دراسة Hanelt et al. (2021) التي أوضحت أن التحول الرقمي يعزز من فاعلية القيادة الحديثة. ومن منظور تحليلي، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أنماط القيادة الحديثة بطبيعتها أكثر توافقاً مع البيئة الرقمية، حيث تعتمد على الابتكار والمرونة والتفاعل، وهي خصائص تتعزز في ظل التحول الرقمي، مما يؤدي إلى تأثير تفاعلي أقوى.

تُظهر نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً ليس فقط كمتغير مستقل، بل كمتغير معدل يعزز من العلاقات بين القيادة وأنماطها وتنمية الموارد البشرية. كما تشير النتائج إلى أن أنماط القيادة الحديثة تتفوق على القيادة الإدارية التقليدية في تأثيرها على تطوير الموارد البشرية، خاصة في ظل البيئة الرقمية. وتتفق هذه النتائج مع الاتجاه العام في الأدبيات التي تؤكد أن نجاح المؤسسات الحكومية في تحسين مواردها البشرية يعتمد على تكامل القيادة مع التحول الرقمي، وليس على أي منهما بشكل منفصل. ومع ذلك، فإن وجود فروق في قوة التأثير يشير إلى أهمية تطوير البنية الرقمية وتعزيز مهارات القادة في التعامل مع التكنولوجيا لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

7. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الإدارية وأنماطها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الإماراتية، مع التركيز على اختبار الدور المعدل للتحول الرقمي في هذه العلاقة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ودالة إحصائياً لكل من القيادة الإدارية وأنماط القيادة على تنمية الموارد البشرية، إضافة إلى الدور المحوري للتحول الرقمي سواء كمتغير مستقل أو كمتغير معدل يعزز من قوة هذه العلاقات. وقد بينت النتائج أن أنماط القيادة، خاصة الحديثة منها، تمارس

تأثيراً أقوى نسبياً مقارنة بالقيادة الإدارية التقليدية، مما يعكس التحول في طبيعة الممارسات القيادية داخل المؤسسات الحكومية نحو نماذج أكثر مرونة وابتكاراً. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الموارد البشرية، ويعزز من فعالية القيادة، خصوصاً عندما يكون مدمجاً ضمن الاستراتيجيات الإدارية للمؤسسات. وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح المؤسسات الحكومية في تطوير مواردها البشرية لا يعتمد فقط على وجود قيادة فعالة، بل يتطلب أيضاً تبني أنماط قيادية حديثة تتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية، بالإضافة إلى الاستثمار في التحول الرقمي كعنصر داعم ومكمل للجهود القيادية. كما تؤكد النتائج على أهمية التكامل بين القيادة والتحول الرقمي لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة. ومن الناحية التطبيقية، توصي الدراسة بضرورة تعزيز قدرات القيادات الإدارية في المجال الرقمي، وتبني برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات القيادية الحديثة، إلى جانب دعم البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات الحكومية. كما توصي بضرورة إعادة النظر في النماذج القيادية التقليدية، واستبدالها بأنماط أكثر توافقاً مع متطلبات العصر الرقمي. ورغم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مهمة، إلا أنها لا تخلو من بعض الحدود، حيث اقتصرت على المؤسسات الحكومية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى. كما أن اعتمادها على البيانات المقطعية قد يحد من القدرة على تفسير العلاقات السببية بشكل قاطع. وعليه، تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول هذه العلاقات في قطاعات مختلفة، واستخدام تصاميم بحثية طولية لدراسة التغيرات عبر الزمن. وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتعزيز فعالية القيادة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، مما يسهم في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز والاستجابة الفعالة للتحديات المعاصرة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

احمد، عبدالسلام احمد. (2020). دور القيادة الأدارية في تغير وتطوير الموارد البشرية في العراق. Al-Kitab Journal for Human Sciences.

البلوشي، محمد بن راشد. (2020). ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *مجلة التنمية البشرية*. https://pal-ea.com/ojs/index.php/edu/article/view/253

الحارثي، سعيد بن علي. (2023). القيادة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي. *مجلة العلوم الإنسانية*. https://kau.edu.sa

الحربي، عبدالله بن خالد. (2023). القيادة التشاركية ودورها في دعم التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. *مجلة العلوم الإدارية*. https://taibahu.edu.sa

الحضرمي، أحمد بن سعيد، &التوبي، عبدالله بن سيف. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. https://iajphss.us/دور-القيادة-التحويلية-في-

تحقيق-التنمية/

الحضرمي، أحمد بن سعيد، والتوبي، عبدالله بن سيف. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. https://iajphss.us/دور-القيادة-التحويلية-في-تحقيق-التنمية/

الدوسري، فهد بن عبدالعزيز. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. https://qu.edu.sa

الرايسي، نزار بن حمد. (2024). دور القيادة التحويلية في رفع إنتاجية الموظفين وتقليل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية. https://sjr-publishing.com

الرايسي، نزار بن حمد. (2024). دور القيادة التحويلية في رفع إنتاجية الموظفين وتقليل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية. https://sjr-publishing.com

الزهراني، أحمد بن علي. (2021). القيادة التشاركية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الإدارية*. https://kau.edu.sa

السبيعي، ناصر بن فهد. (2023). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الحكومي في المملكة العربية السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*. https://kau.edu.sa

السيابي، هشام بن سعيد. (2023). أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. *مجلة الدراسات الإدارية*. https://ea.gov.om

الشمري، محمد بن سالم. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وأثره على الأداء المؤسسي. *مجلة الإدارة الحديثة*. https://www.ajsp.net

الشهري، محمد بن علي. (2025). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. *المجلة المصرية للدراسات الإدارية*. https://journals.ekb.eg/article_444768.html

العتيبي، خالد بن سعد. (2021). القيادة الإدارية ودورها في تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي. *مجلة الإدارة الحديثة*. https://ajsp.net

عطاالله، محمد أحمد حسن. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في تطوير رأس المال الفكري للقيادات الإدارية دراسة تطبيقية على مؤسسات قطاع البترول المصري. مجلة العلوم الإدارية والسياسية, 1(1), 1-31.

العنزي، بدر بن يوسف. (2023). القيادة الحديثة في المنظمات الحكومية وأثرها على الأداء التنظيمي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*. https://ksu.edu.sa

العوامي، حسن بن علي. (2024). تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي في ظل التحول الرقمي. *مجلة الإدارة العامة*. https://ipa.edu.sa

الغامدي، عبدالله بن حسن. (2024). القيادة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية. *مجلة الإدارة المعاصرة*.

https://kau.edu.sa

القحطاني، فهد بن محمد. (2022). القيادة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. *مجلة جامعة الملك سعود*. https://ksu.edu.sa

الكندي، حميد بن خلفان. (2025). أثر القيادة المعاصرة على التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1568

المحيميد، سامية عبدالله سليمان. 2025. إعداد مديري المؤسسات الحكومية في السعودية في ضوء اتجاهات الإدارة الجديثة (التأهيل الأكاديمي). المجلة العربية للنشر العلمي. 8 (79). https://www.ajsp.net

المطيري، عبدالله بن ناصر. (2022). التحديات التنظيمية وتأثيرها على فعالية القيادة في القطاع الحكومي. *مجلة العلوم الإدارية*. https://taibahu.edu.sa

النعيمي، راشد بن محمد. (2024). القيادة الرقمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الحكومية. *مجلة الخليج للبحوث الإدارية*. https://agu.edu.bh

References

Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. Sustainability, 12(14), 5824. https://doi.org/10.3390/su12145824

Bryman, A., & Bell, E. (2019). *Business research methods* (5th ed.). Oxford University Press. https://global.oup.com/academic/product/business-research-methods-9780198809874

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675

Das, S. (2024). Digital governance and leadership challenges in public sector organizations. *Government Information Quarterly, 41*(2), 101856. https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101856

Ekhsan, M. (2023). The role of digital leadership in improving employee performance through digital competence. *SA Journal of Human Resource Management, 21*, a1970. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1970

El Garem, R. A. (2025). Digital transformation of human resource management: Implications for public organizations. Future Business Journal, 11(1), 45. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00703-7

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book257672

Fraser-Moleketi, G., et al. (2025). Public sector digital transformation: Trends and implications. *Public Administration Review*. https://doi.org/10.1111/puar.13725

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270091

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12690

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Kim, S., Kim, H. J., & Lee, H. (2024). The impact of digital transformation on public sector workforce. Government Information Quarterly, 41(1), 101820. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101820

Kitsios, F., Kamariotou, M., & Talias, M. A. (2023). Digital transformation and organizational performance in public sector. Information Systems Frontiers. https://doi.org/10.1007/s10796-023-10345-2

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press. https://www.guilford.com/books/Principles-and-Practice-of-Structural-Equation-Modeling/Rex-Kline/9781462523344

Kurniyanta, A. (2024). Transformational leadership and innovation capability in public sector organizations. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2331195. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331195

Liu, H., & Zowghi, D. (2023). Research on digital transformation: A review and future directions. *Information Systems Frontiers*. https://doi.org/10.1007/s10796-022-10288-0

Liu, H., & Zowghi, D. (2023). Research on digital transformation: A review and future directions. Information Systems Frontiers. https://doi.org/10.1007/s10796-022-10288-0

Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2024). Participative leadership and organizational learning in public organizations. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2185674

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation in the public sector. Government Information Quarterly, 36(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.003

Namatovu, A., & Kyambade, M. (2025). Assessing the impact of digital leadership on public sector performance: the mediation role of digital transformation in developing economies. Sage Open, 15(3), 21582440251367585.https://doi.org/10.1177/21582440251367585

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill Education. https://www.mheducation.com.au/spss-survival-manual-9781760422873-aus

Qiao, Y., Li, Y., & Li, X. (2024). Leadership and employee engagement in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*. https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2301123

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/research-methods-for-business-students/P200000003055

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/en-us/Research+Methods+for+Business%3A+A+Skill+Building+Approach%2C+8th+Edition-p-9781119561222

Sigurjonsson, T. O., Vaiman, V., & Arnardottir, A. A. (2024). Strategic leadership and organizational change. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.02.004

Syupriadin, S., Listyasari, W. D., Mayasari, L. I., & Kamaludin, K. (2025). Leadership and employee performance in digital transformation: A systematic review (2020–2025). Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan, 7(1), 359–379. https://www.researchgate.net/publication/400087804

United Nations. (2020). *E-government survey 2020: Digital government in the decade of action*. https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2020

van Roekel, H., Broekhuizen, T., & Bakker, A. B. (2025). Measuring digital transformation leadership: Scale development and validation. *Journal of Business Research, 180*, 114726. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.114726

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

World Bank. (2020). *Digital government transformation: Lessons from around the world*. World Bank Publications. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1522-5