

# أثر سلوكيات القيادة الرقمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية بحث استطلاعي في المديرية العامة للتنمية الصناعية

المدير الفني الأقدم موسى حسن حسين (\*)

والدكتور رسول روضان عاصي (\*\*)

\* رئيس قسم الصناعات المعدنية والهندسية - المديرية العامة للتنمية الصناعية، وزارة الصناعة - بغداد \ العراق

\*\* رئيس قسم الاستيراد - المديرية العامة للتنمية الصناعية، وزارة الصناعة - بغداد \ العراق

## The Impact of Digital Leadership Behaviors in Enhancing Strategic Flexibility-Exploratory Research in the General Directorate of Industrial Development

Senior Technical Director Mousa Hasan Hussein\*

and Dr. Rsool Rodhan Asse\*\*

\*Head of Industrialization Mineral and Engineering Dept., General Directorate of  
Industrial Development, Ministry of Industry and Mineral, Baghdad / Iraq

\*\*Head of Export Dept., General Directorate of Industrial Development,  
Ministry of Industry and Mineral, Baghdad / Iraq

rsool.almq@gmail.com ; m.musa20@yahoo.com



## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بيان اثر سلوكيات القيادة الرقمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المديرية العامة للتنمية الصناعية، ومن خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات التي بلغت 208 استمارة، اذ وزعت على عينة عشوائية من الافراد في مختلف الوحدات الإدارية، ومن خلال استعمال الأساليب الإحصائية ذات العلاقة وحزمة برنامج الاحصائي (SPSS 26) تم التوصل الى مجموعة من النتائج، أهمها ان القيادة الرقمية تؤثر بشكل معنوي إيجابي في تعزيز المرونة الاستراتيجية، لذلك يجب على المديرية العامة للتنمية الصناعية ان تعزز من مرونتها الاستراتيجية من خلال التشجيع على ممارسات القيادة الرقمية، وعلى أساس هذه النتائج خلص البحث الى مجموعة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بأبعاد المرونة الاستراتيجية من خلال تعزيز توظيف ممارسات القيادة الرقمية وتوجيهها بشكل جيد للاستفادة منها في عمليات المرونة الاستراتيجية المديرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، المرونة الاستراتيجية، القيادة التحويلية،

القيادة الاصلية.



## Abstract

The current research aims to demonstrate the impact of digital leadership in enhancing strategic flexibility in the Directorate General of Industrial Development, and through the adoption of the descriptive analytical approach and relying on the questionnaire tool in collecting data, which amounted to 208 forms, as they were distributed to a random sample of individuals in various administrative units, and through the use of relevant statistical methods and the statistical program package (SPSS 26) A set of results were reached, the most important of which is that digital leadership positively affects the enhancement of strategic flexibility, so the Directorate General of Industrial Development must enhance its strategic flexibility by encouraging digital leadership practices, and on the basis of these results, the research concluded a set of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to the dimensions of strategic flexibility by promoting the employment of digital leadership practices and directing them well to benefit from them in the directorate's strategic flexibility processes.

**Keywords: Digital leadership, Strategic flexibility, Transformational leadership, Authentic leadership.**



## المحور الأول منهجية البحث

### 1 - مشكلة البحث

تعد المرونة الاستراتيجية من عوامل نجاح المنظمات لذا على المديرية العامة للتنمية الصناعية ان تدرك أهميتها، ومن خلال استثمار سلوكيات القيادة الرقمية لتحسين الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة، اذ تعد من اهم العوامل التي يمكن استثمارها في هذا المجال، خصوصاً في ظل التحديات الناجمة عن انفتاح الأسواق وارتفاع شدة المنافسة، خصوصاً وان أهمية هذه المنظمة في كونها الجهة المشرفة على تطوير وتنظيم القطاع الصناعي الخاص والمختلط في العراق، لذلك تجسدت مشكلة البحث من خلال طرح تساؤل رئيس (هل توظف المديرية العامة للتنمية الصناعية سلوكيات القيادة الرقمية لتعزيز المرونة الاستراتيجية؟) والذي يتفرع منه عدد من الأسئلة وعلى النحو الاتي:

- أ- ما مستوى إدراك إدارة المديرية العامة للتنمية الصناعية مفهوم المرونة الاستراتيجية؟ ومدى أهميتها؟
- ب- ما مستوى إدراك إدارة المديرية العامة للتنمية الصناعية لمفهوم القيادة الرقمية؟ وهل تدرك دورها وأهميتها في تعزيز المرونة الاستراتيجية؟

### 2 - أهمية البحث

تلعب المرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة في حياة المنظمات وبقاءها واستدامتها في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر والمتسارع، لذلك يجب ان تكون المنظمات حريصة على اعتماد المرونة في استراتيجياتها المعتمدة وبشكل فاعل وكفوء، فضلا عن ذلك فان سلوكيات القيادة الرقمية تعد من العوامل المهمة ان لم تكن حاسمة في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات على حدأ سواء وتعمل على تحسين اداء المنظمة والوصول الى اعلى مراكز النجاح، لذلك تنبثق أهمية البحث من أهمية متغيراته وكما موضح أدناه:

- أ- تسليط الضوء على أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات في بيئة تتميز بالتغيرات المتسارعة عبر تقديم خدمات فريدة ورائدة.
- ب- تسليط الضوء على أهمية الدور الفاعل الذي تلعبه سلوكيات القيادة الرقمية للمنظمات في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.
- ج- يقدم البحث توضيحاً لأهمية سلوكيات القيادة الرقمية التي تسهم في خلق التأثير الإيجابي لتعزيز المرونة الاستراتيجية.

### 3 - أهداف البحث

- يهدف البحث بشكل عام إلى عرض إجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث وتحقيق الأهداف التالية:
- أ- التعرف على مدى الاتفاق بين آراء عينة البحث حول سلوكيات القيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية.
  - ب- تقديم ما يسهم في مساعدة المنظمات العراقية على إدراك أهمية القيادة الرقمية وتوظيفها لتعزيز المرونة الاستراتيجية.
  - ج- تحليل علاقة الأثر بين متغيرات البحث (القيادة الرقمية، المرونة الاستراتيجية) في المنظمة المستهدفة.

### 4 - فرضيات البحث

- وانسجاماً مع المخطط الفرضي السابق والمعطيات الفكرية للدراسة ولغرض تحقيقاً لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها يكون من خلال الفرضية الآتية (تؤثر سلوكيات القيادة الرقمية في المرونة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- تؤثر ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً.
  - ب- تؤثر ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة المعلومات تأثيراً معنوياً.
  - ج- تؤثر ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في المرونة التنافسية الاداء تأثيراً معنوياً.
  - د- تؤثر ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة تقديم الخدمة تأثيراً معنوياً.

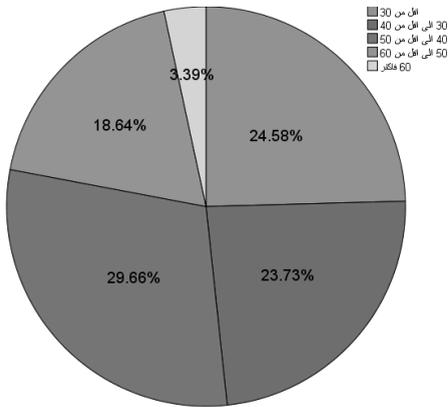


## 5 - أسلوب البحث

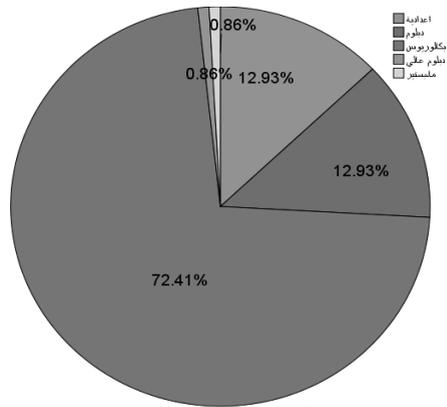
لأجل اعتماد منهج نظامي لاستجلاء مضامين مشكلة البحث، وسبر الغور في أبعادها المعرفية والعملية، وتحليلها وتفسيرها على وفق أسس منهجية علمية رصينة بما ينعكس على أهداف البحث، ونتيجة لتنوع وتعدد طرائق قياس موضوع البحث، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي Analytic Approach Descriptive الذي يلائم الدراسات والبحوث التي تتبنى المدخل المعرفي في استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة البحث، إذ يمتاز هذا المنهج بالوصف التفصيلي الدقيق للبيانات والمعلومات المتحصل عليها بهدف استخلاص النتائج، ويقصد التوصل الى استنتاجات وتقديم توصيات بشأنها.

- أ - مجتمع البحث وعينته: جرى اختيار عينة عشوائية تكونت من 225 فرداً في المديرية العامة للتنمية الصناعية على مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم 395 موظف واسترجاع 215 استبانة، وكان عدد غير الصالح منها 7 فيكون عدد الاستبانات الصالحة 208 استبانة، إذ اختيرت هذه المنظمة مجالاً لتطبيق البحث انطلاقاً من الدور الحيوي المهم الذي تؤديه كونها تشرف على دعم وتطوير القطاع الصناعي الخاص والمختلط والذي يمثل شريان مهم في الاقتصاد العراقي، إذ تتطلع المديرية العامة للتنمية الصناعية الى مستقبل واعد ينسجم مع التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

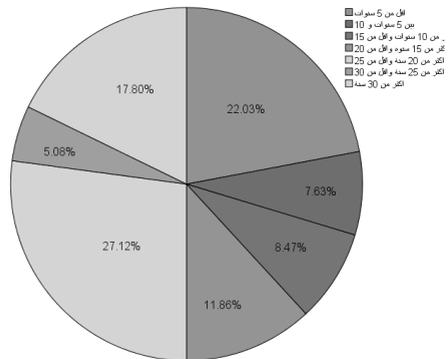
استغرقت مدة إعداد البحث في المديرية العامة للتنمية الصناعية، والتي بدأت بتشخيص مشكلة البحث، وتوزيع الاستبانة وإعادتها، ومقابلة المديرين وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث وأهدافه ومتغيراته للمدة من 5/4 لغاية 2023/12/5، فقد اختيرت عينة من العاملين في المديرية العامة للتنمية في مختلف المستويات الإدارية وكما مبين في الاشكال (1 - 4).



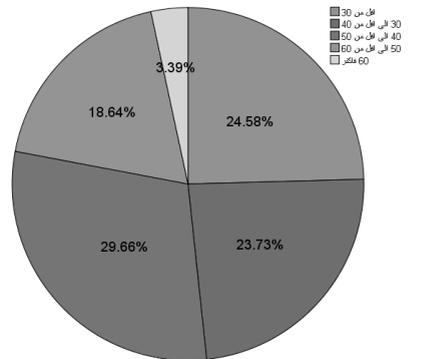
شكل (2) نسبة اعمار لعينة البحث



شكل (1) نسبة التحصيل العلمي لعينة البحث



شكل (4) نسبة سنوات الخدمة لعينة البحث



شكل (3) نسبة اعمار لعينة البحث

## 6 - الأساليب الإحصائية

لغرض التوصل المرجوة ومن خلال اعتماد البرامج الإحصائية التخصصية مثل (SPSS V26) ولتحقيق اهداف البحث المنشودة تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية)، فضلا عن مصفوفة ارتباط بيرسون واختبار العلاقة بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.



## 7 - صدق الاستبانة

أ- اختبار الصدق الظاهري للاستبانة: بعد تصميم الاستبانة وصياغة عباراتها عرضت على مجموعة من الخبراء والاساتذة كمحكمين للتعرف على آرائهم في محاور الاستبانة والاسئلة التي تدرج تحته ومدى اتساق كل محور من محاور الاستبيان مع الهدف الرئيس للبحث.

ب- اختبار صدق المحتوى: يمثل مدى وضوح كل عبارة من عبارات المقياس من ناحية المفهوم والصياغة والتصميم المنطقي لها واستعمال مقياس (Alpha Cronbach) لقياس التناسق الداخلي حيث بلغ (86%) والذي يشير الى مستوى عالي من التناسق الداخلي.

## المحور الثاني الإطار النظري إثر سلوكيات القيادة الرقمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية

### أولاً: القيادة الرقمية

يشهد عالم اليوم تطورات تكنولوجية متسارعة وغير مسبوقه مبنية على أسس رقمية تحتم على المنظمات على مختلف أنواعها ان تواكب هذه التطورات والابتعاد عن أنظمة العمل التقليدية، اذ تتصف بيئة اليوم التي تعيشها المنظمات بالديناميكية والتغيير بوتيرة متسارعة، ويؤدي التقدم الرقمي تثيراً كبيراً في عمل المنظمات ينعكس في زيادة الإنتاجية وتحسين جودتها وزيادة المبيعات والأرباح، وفي إطار التحول الرقمي كأحد الاتجاهات الكبرى تواجه العديد من المنظمات من التحديات التكنولوجية والتنظيمية بمختلف المجالات مثل جمع وتحليلات البيانات من البيئة الخارجية او التسويق المنتجات والخدمات او الموارد البشرية...الخ، مما يتطلب احداث تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال وتصميم العمل (Dworschak&Karapidis,2023:884)، اذ يمكن من خلال الرقمنة الى استحداث نماذج اعمال مبتكرة حقيقية ويمكن تطبيقها على ارض الواقع من خلال ربط الزبائن بالمنتجات ومقدمي الخدمات، واستخدام خوارزميات الحوسبة، وتبسيط المهام التي كانت تعتبر معقدة في السابق(Rizzo,2018:48).

تؤثر الرقمنة على جميع وظائف المنظمة من البحث والتطوير إلى الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والإدارة مما يتطلب من القادة انتهاج سلوكيات تنمashi وهذه التطورات وتواكب التغييرات الحاصلة في بيئة الاعمال، فالتحول الرقمي يغير العمليات التجارية ونماذج الأعمال وعلاقات الزبائن والعمليات التنظيمية مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في جميع الأشكال التنظيمية، ولا يقتصر على تقنيات المعلومات الجديدة أو تبني وسائل التواصل الاجتماعي او الأعمال التجارية بل هو تجربة رقمية أكثر شمولاً كما يصفه (Avogaro,2019:28) مقارنةً بالتجربة والتحويلات السابقة، نتج عن ذلك التحول من وجهة نظر (Budianto, et al., 2022:322) وزملاؤه ظهور أنماط قيادية جديدة



ومختلفة عن تلك التي كانت سائدة في المنظمات التقليدية مبنية على التكيف لتعزيز المكانة السوقية والصحة التنظيمية والمراكز التنافسي، فضلاً عن تعلق الأمر بالتقدم المجتمعي أو تطور نمط الحياة سريعة الخطى نتيجة التطور الرقمي، إذ أصبح نموذج الحياة عبر الإنترنت هو السائد في مجتمع اليوم من خلال عمل الموظفون من المنزل والتقليل من الاعمال الورقية، وهذه التحديات التي تواجه المنظمات تتطلب قادة يملكون طرق تفكير وصفات مختلفة عن القادة التقليديين في العصر الرقمي والتي تتميز ببيئة عمل افتراضية إذ يعمل الافراد بطرق مختلفة ومن مواقع جغرافية متعددة ويتفاعلون داخل وخارج المنظمة من خلال التكنولوجيا (Bartsch, et al., 2020:71).

ان القيادة عامل نجاح حاسم لتحقيق التفوق التنظيمي في زمن قائم على تكنولوجيا المعلومات، وان مفهوم القيادة الرقمية هو إعادة التفكير وإعادة تصور وتجديد لمفهوم القيادة في سياق الثورة التكنولوجية التي تتخذ التكنولوجيا الرقمية كمركز لها، وهي القدرة التي يجب أن يتمتع بها الأفراد والمنظمات في عصر التكنولوجيا الرقمية لقيادة الآخرين وإفساح المجال كاملاً للتفكير الرقمي من خلال الاستفادة من البصيرة الرقمية وصنع القرار الرقمي والتنفيذ الرقمي والتوجيه الرقمي لضمان تحقيق أهدافهم وليس ذلك الشخص الخبير في جميع الكمبيوتر أو تشغيل الكمبيوتر أو البرمجة بل هو الشخص الذي يمكنه قيادة المنظمة من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في عصر الإنترنت (Bartsch, et al., 2020:72)، ويتطلب مهارات وقدرات قيادية جديدة لتحسين العمليات وإشراك المواهب وتطوير نماذج أعمال جديدة ذات قيمة مضافة (Kari ppur&Balaramachandran,2022:4)، وتعد القدرات القيادية عوامل مهمة لنجاح المنظمات في التحول الرقمي كون القائد الرقمي يساعد على تطور أفكار جديدة للاستفادة من خلق ابتكارات لنموذج العمل الجديد يساعد على تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة، ويلعب دوراً حيوياً في الاستفادة من قيمة الرقمنة من خلال الاحتفاظ بالمواهب وإشراك الافراد ورعايتهم ونشر الثقافة الرقمية (Cortellazzo, et al., 2019:2)، ومن ناحية أخرى فإنه يجب أن يكون مسؤول عن معالجة المخاوف الأخلاقية الجديدة الناشئة عن الجانب المظلم للتحول الرقمي مثل الاستخدام الضار بالمنظمة من خلال نشر المعلومات والبيانات المالية او ما يتعلق بالأفراد وخبراتهم التي تعد من القدرات الجوهرية

التي تمتلكها المنظمة فضلاً عن التلاعب في بيانات الزبائن وبيعها الى المنافسين مما يترتب عليه خسائر مالية كبيرة حالية ومستقبلية.

تحتاج المنظمات إلى احداث تغييرات على مستوى المنظمة ككل والاستثمار في التقنيات الرقمية والتي تعد تحديا كبير لقيادة الأعمال، اذ يتطلب التحول الرقمي أن تمتلك المنظمة الرؤية الرقمية الواضحة وان تضع أهدافاً محددة وطموحة وان تكون ولديها قادة مؤهلين لديهم تفكير مبتكر ومعرفة عميقة بالسوق الخارجي لدفع التحول واكتساب ميزة تنافسية في العصر الرقمي (Bongiorno, et al., 2018) فضلاً عن ذلك فقد اشار (Alieva&Powell, 2022:3) وزملاؤه الى أهمية اتباع اسلوب القيادة الرقمية في المنظمة كونها تؤدي إلى إحداث تغييرات في الموارد البشرية من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الموارد الوظيفية، وتصميم الوظائف التي تؤثر على كيفية تفاعل الافراد مع المنظمة من خلال القائد الرقمي.

ومن وجهة نظر الباحث فان الرقمنة ادت إلى احداث تغييرات كبيرة في العديد من الجوانب المؤثرة في المنظمة مثل تغير الوضع التنافسي بسبب انخفاض حواجز الدخول أمام الوافدين الجدد، والتغير في اذواق وانماط الزبائن من حيث التواصل والقيم وسلوك، فضلاً عن العمل نفسه يتغير من حيث احتياجات مكان العمل والتصميم، وأصبح يُشار عادةً إلى البيئة التي تعمل فيها الشركات اليوم والتي تتميز بهذه التغييرات الديناميكية باسم بيئة VUCA (التي تعني التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض) (Hensellek,2020:58).

ويعتمد الباحث في شرح القيادة الرقمية بالاعتماد على منهج قيادي ثلاثي الأبعاد في العصر الرقمي متعدد الأبعاد وهذا يتفق مع (Prince,2018:17) في تحديد أسلوب قيادة المنظمات في العصر الرقمي من خلال اعتماد الاستراتيجيات المؤثرة بشكل إيجابي على عمليات التحول الرقمي، وتعتمد في جوهرها على أسلوب القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية والقيادة الاصلية كمنهج في تحقيق نتائج تنافسية ناجحة تستند على تقنيات التحليل والاتصال الرقمي والمهارات الرقمية والاستراتيجية الرقمية عند تنفيذ التحول الرقمي على نطاق واسع.

1 - القيادة التحويلية: تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على ثقافة التعلم وترتبط بشكل كبير على الهيكل التنظيمي من خلال القدرة على الابتكار (Purwanto, et al.,2023:7)،



اذ ان للقادة التحويليين تأثيرًا كبيرًا على المنظمات فيما يتعلق بتحسين رفاهية الموظفين والكفاءة الذاتية في التعامل مع ديناميكيات البيئة الخارجي إلهام رؤية للتغيير والتحفيز تفكيرهم وبناء الثقة وتقليل الخوف من خلال ثقافة تدعم التغيير (Odeh, et al., 2023:442). يعمل القادة التحويليون في الثقافات التنظيمية الحالية بهدف تغييرها إلى ثقافات أكثر تكيفًا؛ إنهم يؤيدون بيئة تعزز تحقيق الأهداف العالية والتنمية الشخصية وتحقيق الذات. وتشكل مثل هذه الثقافات ذات القدرة العالية على التكيف آلية تتعامل بها المنظمات مع التغيير وتمتص الصدمات. نادراً ما يتم ذكر القيادة كعملية تنظيمية في أبحاث المرونة.

**2 - القيادة الاجرائية:** قدم بيرنز (1978) مفهوم القيادة الاجرائية مفترضاً أن علاقة القائد وبالمرؤوس تقوم على تبادل السلطة والفوائد باعتبارها احدى الطرق التي يؤثر بها القادة على سلوك التابعين من خلال مقابلة السلطة بالمكافآت (Dong, 2023:21)، اذ يتوقع الرئيس ان يبذل الافراد قصارى جهدهم في انجاز المهام المناطة بهم للحصول على اعلى مستويات اداء، وفي المقابل يتوقع المرؤوسون الحصول على المكافآت من قبل القائد نتيجة هذا الجهد (Alam&Ratnasih, 2023:2624)، ويعزز هذا الأسلوب من القيادة ثقة المرؤوسين بشكل كبير بقائدهم الذي يمارس اسلوب المكافأة المشروطة والإدارة النشطة عن طريق الاستثناء بشكل يعزز أسس التوجه الريادي للمنظمة كونها تزيد بشكل إيجابي النتائج الفردية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية التنظيمية (Chin, et al., 2022:880)، أن الافراد بطبيعة الحال يميلون إلى القيادة الاجرائية باعتبارها أسلوب القيادة الأكثر ممارسة من بين أنماط القيادة وله القدرة على إدارة المواهب حيث يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الفرد المتمثلة بـ(الأمان والانتماء والاعتراف) مقابل والالتزام.

**3 - القيادة الاصلية:** أسلوب قيادي يركز على العلاقات مع الاخرين ويعطي الأولوية للصدق والاتساق والنزاهة والوعي الذاتي وبناء الثقة مع الاتباع بالاعتماد على أسس الشفافية وتحقيق متطلباتهم (Baquero, 2023:1408)، هو سلوك خاص يطبقه القائد لتحفيز الأتباع في تحقيق أهداف المنظمة ويأخذ أسلوب القيادة هذا اشكالاً متعدد يعتمد على أساس المهمة الموكلة إلى القائد ونوع الأتباع والبيئة التي تعيشها المنظمة (Junaid&Sajid, 2023:96)، وتعد القيادة الاصلية أسلوب جديد يتناسب مع احتياجات المنظمات المعاصرة كونها تعزز من المناخ التنظيمي القائم على التواصل الشفاف

والأخلاقي والداعم وخلق بيئة عمل إيجابية من خلال المشاركة في الأفكار من خلال نمذجة قيمها الشخصية التي تشكل فيما بعد قيم المنظمة. (Sengupta, et al.,2023:5).

## ثانياً: المرونة الاستراتيجية

يعتمد نجاح المنظمات في أيامنا المعاصرة على قدرتها في مجاراة ظروف البيئة الديناميكية المتغيرة، فبالرغم من ان معظم المنظمات العالمية تتبنى ممارسات جديدة كالمكنة أو إعادة هندسة العمليات أو إدارة الجودة الشاملة والالتزام بالتوقعات المطلوبة للتسليم أو انجاز المهام المطلوبة في إطار التنافسية الشديدة، إلا ان هذه الممارسات لا تكفي لتحقيق التميز في الأسواق أو مواجهة المخاطر ولا يمكن ان تؤدي الى اجراء تحسينات مستمرة ذات فاعلية وقد ولا تعمل على توليد الميزة التنافسية المستدامة، وان الاهتمام هنا يجب ان يكون موجهاً نحو اعتماد إدارة استراتيجية قادرة على تحقيق التكيف المطلوب في الوقت المناسب وهذا لا يمكن تحقيقه الا بوجود المرونة الاستراتيجية كونها تدعم الاستراتيجيات المستقبلية وتمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للضغوط والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل سواء كانت البيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية.

أن غياب مرونة الاستراتيجية يجعل من الصعب جداً على المنظمة العمل بفعالية عندما تواجه مستوى عالٍ من القوة التنافسية في الصناعة، فهي القدرة على تحمل الانقطاعات على مستوى النظام للعمل وتبني بيئة مخاطر جديدة (Osita-Ejikema and Amah,2022:51)، ان تمنح المنظمة ميزة من خلال التكيف على مستوى البيئة الداخلية والخارجية على أساس الاعتقاد بأن المخاطر تكون مستمرة ولا يتم السيطرة عليها أبداً داخل حدود المنظمة فقط، لذلك يتعين على المنظمات ان تسعى لتحقيق المرونة لتظهر القدرة على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبيئتها الخارجية (يحيى، 2010:24)، ويمكن النظر إليها من حيث الوصول إلى آليات التغيير المختلفة التي يمكن من خلالها توليد خيارات عديدة تساعدها على حرية اختيار العمليات والاستراتيجيات المختلفة، فقد أصبح الحفاظ على ميزة تنافسية بخيار واحد مهمة شاقة لشركات الأعمال في بيئة اليوم المضطربة وغير المتوقعة (Jain, et al.,2020:20)، بانها قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال اعتماد ممارسة القيادة الإستراتيجية، وبناء الكفاءة الأساسية الديناميكية، والتركيز على رأس المال البشري



وتطويره، والاستخدام الفعال لتقنيات التصنيع والمعلومات الجديدة، يقوم مفهوم المرونة الاستراتيجية على أساس تطوير القدرات التنظيمية لمواجهة التغيرات البيئية والحفاظ على الاهتمام والتركيز على حساسية المنظمة التي ستوفر ملاحظات حول ظروف السوق، وتكون قادرة على إعطاء استجابتها للظروف التي تواجهها (Arief,2013:49).

اكتسب مفهوم المرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، على الرغم من ظهورها في الأدبيات الإدارية منذ الخمسينيات من القرن الماضي، حيث تم تعريف المفهوم بطرق عديدة وأصبح محاطاً بالتقلبات والغموض، وينظر إليها من حيث ميادينها المختلفة كإدارة الاستراتيجية في الاقتصاد ونظرية المنظمة والتسويق وغيرها، وأن الاهتمام المتزايد بحساسية المنظمة يكون له تأثير على تطور الأفراد، حيث ينعكس ذلك بزيادة المهارات والقابليات والحوافز والمعلومات ومسؤولية اتخاذ القرار التي من شأنها تحسين أداء الأعمال وتسهيل الابتكار (Kalleberg,2001:494)، وتمكن المنظمات من تحقيق إجراءات استراتيجية مختلفة تساعدها على كسب الحصول ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل الأعمال أكثر قدرة على التكيف، وذلك بتوفير الاستباقية في تحليل بيئتها وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية بشكل أفضل من المنافسين، وإن توافر الموارد الرئيسية في استراتيجيات التحول الناجحة يكون غير كافي ما لم تكن المنظمة مرنة وقادرة على الاستفادة من هذه الموارد أو إنشاء موارد جديدة بشكل يمكنها من انتهاز الاستراتيجيات المرنة، وفي هذا الصدد تشير (عابد،2016: 15) الى ان المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية كونها تعد شرط لزيادة قدرة المنظمة على مجابهة التغييرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية، وتعزز قابلية المنظمات على الاستجابة للتغير في متطلبات الأسواق من خلال تفاعلها مع بيئتها الخارجية، تعد المرونة الاستراتيجية أكثر أهمية من الجوانب الأخرى للمرونة التنظيمية بالإضافة إلى تغطية المجالات التشغيلية والتكتيكية على حد سواء، وتوصف بقدرة المنظمة على الاستجابة للتغير البيئي بسرعة وفعالية (Kazozcu,2011:450)، فعندما تتأثر المنظمة بالتغير البيئي المتصور تقوم بتطوير المرونة الإستراتيجية، لذلك فإن على القائد الاستراتيجي الذي يتحكم في الموارد ذات الصلة ويوجهها لتحقيق أهداف المنظمة ويلعب دورًا حاسمًا في عملية التطوير الاستراتيجي والتنفيذ (Li, et al.,2016:74)، لذلك تتصف

بأنها أداة قوية لدعم قدرة المنظمات لتحقيق النجاح في عالم متغير ومضطرب، وتعد من أهم عوامل نجاح المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية المعقدة وسريعة التغير باعتبارها أحد مظاهر التكيف الذي يتمثل بقدرة التعامل مع مستويات مختلفة من التعقيد وإن أفضل الحلول لمعالجة التعقيد هو التغيرات (المرونة والتكيف) وكل منهما يتطلب تطوير بدائل وخيارات استراتيجية متنوعة يمكن أن تقدمها أدوات التخطيط للسيناريوهات المحتملة من خلال الموازنة الممكنة بين البدائل المتاحة، لذلك يعتمد تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية على طبيعة المنظمة بالاعتماد على (Abu-Nahel, et al.,2020:150) كونها طبقت في القطاع الحكومي ويعتبر الأنسب للدراسة ومجتمعها.

**أ- مرونة الموارد البشرية:** هي قدرة نظام الموارد البشرية على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بشكل فعال وفي الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة لبيئتها الداخلية أو الخارجية، حيث تعمل على تكيف خصائص القوى البشرية مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات (Abu-Nahel, et al.,2020:20)، وهي القابليات المتاحة التي تملكها الموارد البشرية من مهارات وسلوكيات يمكن أن تمنح المنظمة المرونة في متابعة البدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية (شلاكة وآخرون،2018:60)، ومن وجهة النظر الاستراتيجية فإن أنظمة وعمليات الموارد البشرية تساعد المنظمة على التكيف مع بيئة معقدة وديناميكية، حيث يُنظر إلى مرونة الموارد البشرية على أنها قدرة يمكن للمنظمة من خلالها التكيف بسهولة أكبر مع التغيرات البيئية الطارئة، إذ تلعب كل من الأصول غير الملموسة مثل المعرفة والأصول الملموسة الأخرى دوراً في تحديد الميزة التنافسية (Boxall&Macky,2014:964)، وتأسيساً على ما تقدم فإن الباحث يرى بأنها قدرة الموارد البشرية على الاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل أو إعادة التخصيص لاستخدامات الموارد البشرية.

**ب - مرونة المعلومات:** هي قدرة المنظمة على جمع المعلومات المطلوبة من البيئة الخارجية والداخلية والحصول على البيانات المطلوبة من نظم المعلومات في الوقت المطلوب والقدرة على تحليل تلك المعلومات واستخلاص البيانات منها والتي تمت أرشفتها بشكل الكتروني من أجل التحليل ودعم القرار، وينظر إليها كل من



(Al-Romeedy&Ayoub,2023:85) بانها كمية المعلومات الدقيقة التي تمتلكها المنظمة من البيئة المحيطة بها عن الزبائن والمنافسين الحاليين والمحتملين التي تساعد في وضع الخطط والأهداف وكيفية تحقيقها، ويصنفها (قريشي واخرون،2019: 69) من حيث طريقة الحصول عليها من نظم المعلومات مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المنظمة على استطلاع وقراءة البيانات واستخلاص المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية والتي تشير الى القدرة على تحليل واستخدام البيانات القديمة من ارشيفها لدعم القرار، فالبيانات التي يتم جمعها عن موضوع معين تعالج ويعاد تنظيمها وترتيبها بشكل صحيح ستعمل على تغيير او تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد او المنظمات (عبدوي،2017: 90).

**ج - المرونة التنافسية:** قدرة المنظمة على الإحساس السريع بالتغيير وتحديد مستوى التكيف المطلوب من خلال إعادة تشكيل قدراتها ومواردها بما يتماشى مع مستوى ذلك التغيير، اذ يكمن نجاح المنظمة في مستوى مرونتها وقدرتها على التعايش مع هذه التغييرات بما يمكنها من تحقيق التنافسية العالية بتحديد الحاجة إلى جعل العمليات أكثر مرونة وهو امر بالغ الأهمية على مختلف المستويات وبالتالي زيادة سرعة الاستجابة بشكل جيد، وتشير الادبيات الى ان استمرار التقلبات في البيئة يصبح هذا البعد الأكثر أهمية (Kumar, et al.,2006:312)، وان ضعف الاستجابة لعدم اليقين البيئي إلى ناتج لميل المنظمات نحو استخدام الاستجابات المدروسة جيداً أو المسيطرة لمعالجة الاضطرابات البيئية، قد تشمل هذه الاستجابات برامج خفض التكاليف أو قيود الميزانية أو إعادة الهيكلة، وقد تكون هذه الاستجابات مناسبة عندما لا ينطوي التهديد على تغييرات بيئية كبيرة، أي أنه لم يتم تغيير أي علاقات سببية أساسية بين المنظمة وبيئتها الخارجية (Fredericks,2005:557).

**د - مرونة تقديم الخدمة:** هي قدرة المنظمات على تقديم خدمات جديدة او تنوع وتكييف خدماتها المقدمة بما يتلاءم مع متطلبات الزبون واحتياجاته من خلال عمليات والإجراءات المتبعة في المنظمة وتحويلها من الخدمات القديمة التقليدية الى خدمات جديدة (Al-Daouri&Atrach,2020:40)، اذ تكون المنظمة قادرة على التغيير والتكيف حسب الظروف المحيطة سواء كانت تكنولوجية أو سياسية أو اقتصادية أو تنافسية من

أهم عوامل نجاحها، خاصة في بيئة العمل المعاصرة التي تتميز بالتغير السريع والشديد والمنافسة المستمرة، من خلال خلق واستغلال الفرص المتاحة والاعتماد بشكل مباشر على الابتكار في استراتيجياتها (Adeleke, et al.,2023:2370)، وهذا الأسلوب يجعلها منظمة هجومية ومبادرة للتغير أكثر من كونها دافعية مما يمكنها من كسب الأرباح الكبيرة والهيمنة على الأسواق بشكل أكبر من المنافسين، وهذا يؤدي الى التقليل من مخاطر فقدان الزبائن وبالتالي يزيد من الاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة بما يحقق استيعاب مستمر لتوقعات المستندة إلى السوق بمعنى تحقيق تكامل مع الزبائن الذي يسمح للمنظمات بتوجيه عملياتها الخاصة نحو تغييرات السوق (Brettel, et al.,2016:109).



## المحور الثالث الجانب التطبيقي

### 1 - عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج القيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية، إذ أظهرت هذه النتائج ان القيادة في المديرية العامة للتنمية الصناعية تتصف بالرقمية وذات اثر في تعزيز المرونة الاستراتيجية من خلال التحليلات الوصفية لهذه المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية، في حين ان المرونة الاستراتيجية كانت بمستوى منخفض نوعا ما، ويعزو الباحث السبب في ذلك الى عدم الاستثمار الأمثل للإمكانات التي تمتلكها المديرية مثل الموارد البشرية المرنة وقدرتها على جمع وتحليل البيانات فضلا عن المرونة في تقديم الخدمة والمرونة التنافسية، ولبيان تفاصيل اكثر فان الفقرات الاتية سيتم عرض احصائي لنتائج متغيرات البحث مع تفسير تلك النتائج.

أ - القيادة الرقمية: تشير النتائج التي تم التوصل اليها ان القيادة في المديرية العامة للتنمية الصناعية تتصف بالرقمية من وجهة نظر عينة البحث وهذا ما عكسته قيمة الوسط حسابي الذي كان بمقدار (3.44) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ويقع ضمن فئة الاتفاق العالي، وبانحراف معياري (0.69) وبمعامل اختلاف قدره (20%) وكما هو واضح في الجدول (1).

الجدول (1) الاحصائيات الوصفية لأبعاد القيادة الرقمية

ت	القيادة الرقمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	القيادة التحويلية	3.38	0.73	0.22	0.78
2	القيادة الإجرائية	3.37	0.74	0.22	0.78
3	القيادة الاصلية	3.54	0.59	0.17	0.83
	القيم الاجمالية	3.44	0.69	0.20	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V26)

اما على مستوى الابعاد فانه يُلاحظ في الجدول (1) اعلاه تقارب نسبي بين قيم الأوساط الحسابية، ان حققت القيادة الاصلية اعلى وسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري بمقدار (0.59) ما يشير الى اتساق عالي في إجابات عينة البحث، ومعامل الاختلاف بمقدار (0.17) ومستوى الأهمية بنسبة (83%) ما يجعله يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين ابعاد القيادة الرقمية، اما القيادة التحويلية كانت بوسط الحسابي بلغ (3.38) والانحراف المعياري (0.73%) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (0.22) والاهمية النسبية (78%)، في حين القيادة الاجرائية كانت وسطه الحسابي بمقدار (3.37) والانحراف المعياري (0.74) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (0.22) والاهمية النسبية لهذا البعد بلغت (0.78%).

ب - المرونة الاستراتيجية: اعتمد هذا المحور على أربعة ابعاد هي (مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، المرونة التنافسية، مرونة تقديم الخدمة) وكما مبين في الجدول (2) فان المرونة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة، وهذا ما عكسته قيمة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وكذلك الاهمية النسبية، اذ تشير النتائج الى ان الوسط حسابي بلغ (3.10) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ويقع ضمن فئة الاتفاق المتوسط، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.67) ومعامل اختلاف بمقدار (0.22).

الجدول (2) الاحصائيات الوصفية لأبعاد المرونة الاستراتيجية

ت	المرونة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	مرونة الموارد البشرية	2.97	0.73	0.25	0.75
2	مرونة المعلومات	3.15	0.68	0.22	0.78
3	المرونة التنافسية	3.17	0.64	0.20	0.80
4	مرونة تقديم الخدمة	3.19	0.58	0.18	0.82
	القيم الاجمالية	3.10	0.67	0.22	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V25)

يُلاحظ في الجدول (2) اعلاه تقارب نسبي بين قيم الأوساط الحسابية بين الابعاد، ويتضح ان بُعد مرونة تقديم الخدمة حقق اعلى وسط حسابي ان بلغ (3.19) والانحراف



المعياري بمقدار (0.58) ما يشير الى اتساق متوسط في إجابات عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (0.18) ومستوى الأهمية بمقدار (82%)، وتشير هذه النتائج الى ان مرونة تقديم الخدمة يقع في منطقة الاتفاق المتوسط وهذا يشير الى ضرورة إيلاء هذا البعد المزيد من الاهتمام من قبل إدارة المديرية العامة للتنمية الصناعية ما يدل على قناعة عينة البحث ان هذه العملية لا تحضاً بالاهتمام بمستوى مُرضي وينعكس بشكل إيجابي نوعاً ما على المرونة الاستراتيجية. وحتلت بُعد المرونة التنافسية المرتبة الثانية من حيث الأهمية والتي بلغت (80%) ووسط حسابي بمقدار (3.17) والانحراف المعياري (0.64) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (0.20)، اما بُعد مرونة المعلومات فقد كان وسطها الحسابي بمقدار (3.15) والانحراف المعياري (0.68) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (0.22) والاهمية النسبية بلغت (0.78) ما يشير الى ان هذا مستوى الاهتمام بهذا البُعد متوسط وقد لا يتلاءم مع متطلبات المرحلة التي تعيشها المنظمات العراقية ويتطلب استثمار ما تنتجه عملية جمع البيانات وتحليلها بشكل اكبر ينعكس على تحديد الأهداف الواقعية وبما يتناسب مع الموارد المتاحة للمديرية. بينما حصل بُعد مرونة الموارد البشرية على وسط حسابي منخفض نوعاً ما اذ بلغ بمقدار (3.04) والانحراف المعياري (0.73) ومعامل الاختلاف كانت بمقدار (0.24) تشير هذه النتائج الى ان الموارد البشرية لا تتمتع بمستويات عالية من المرونة المطلوبة في المستويات التنفيذية مما يتطلب الاهتمام المتزايد بتدريب وتطوير الموارد البشرية وهذا ما عكسته قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (0.76) بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى.

## 2 - ارتباط القيادة التحويلية بأبعادها في المرونة الاستراتيجية بأبعادها:

يظهر الجدول (3) ارتباطاً معنوياً قوياً موجب بين القيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمته (\*\*0.617) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة قوية وبمستوى معنوية (000) وهو اقل من (0.05) مما يعني ان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، وعند مراجعة قيم الارتباط للأبعاد مع بعضها نجد ان جميع هذه الارتباطات موجبة وبمستوى معنوية (0.01) وأن كل قيم (Sign). هي اقل من (0.05) أي ان قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية.

جدول (3) مصفوفة الارتباط بين ابعاد القيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية	القيادة الرقمية	القيادة التحويلية	القيادة الاجرائية	القيادة الاصيلية
مرونة الموارد البشرية	درجة الارتباط	**0.333	**0.340	**0.347
	المعنوية	000	000	000
مرونة المعلومات	درجة الارتباط	**0.467	**0.399	**0.422
	المعنوية	000	000	000
المرونة التنافسية	الارتباط	**0.441	**0.373	**0.484
	المعنوية	000	000	000
مرونة تقديم الخدمة	درجة الارتباط	**0.399	**0.335	**0.411
	المعنوية	000	000	000
الارتباط الكلي		**0.617		مستوى المعنوية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V25)

تُظهر النتائج في الجدول (3) اعلاه ان كافة علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية وبين المتغيرات وعلاقتها مع بعض ومع المحورين الرئيسيين الاتي:

أ - القيادة التحويلية: يظهر في الجدول (3) أعلاه ان اعلى مقدار ارتباط لهذا البعد مع متغير المرونة الاستراتيجية كان بمقدار (0.467\*\*) من خلال مرونة المعلومات وهي قيمة موجبة اكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية (000) وهو اقل من (0.05)، بينما كانت اقل قيمة ارتباط لهذا البُعد مع المرونة الاستراتيجية بمقدار (0.333\*\*) من خلال بُعد مرونة الموارد البشرية وهي قيمة موجبة اكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية بلغ (000).

ب - القيادة الاجرائية: يمثل البُعد الثاني من ابعاد القيادة الرقمية ويظهر في الجدول (3) أعلاه ان اعلى مقدار ارتباط مع المرونة الاستراتيجية كان بمقدار (0.399\*\*) من خلال مرونة المعلومات وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية (000) وهو اقل من (0.05). بينما كانت اقل قيمة ارتباط بمقدار (0.299\*\*) من خلال مرونة تقديم الخدمة



وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة ضعيفة وبمستوى معنوية بلغ (000).

ج - القيادة الاصيلية: يظهر في الجدول (3) أعلاه ان اعلى مقدار ارتباط لهذا البُعد كان بمقدار (\*\*0.484) من خلال المرونة التنافسية وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية (000) وهو اقل من (0.05)، بينما كانت اقل قيمة ارتباط لهذا البُعد مع تنظيم الاداء بمقدار (\*\*0.347) من خلال مرونة الموارد البشرية وهي قيمة موجبة أكبر من (0.05) ما يشير الى وجود ارتباط بدرجة متوسطة وبمستوى معنوية بلغ (000).

### 3 - الفرضية الرئيسة والتي تنص على ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة في المرونة الاستراتيجية:

تظهر معادلة الانحدار نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط الذي يمثل قيمة إثر القيادة الرقمية وابعادها مجتمعة في ابعاد المرونة الاستراتيجية بشكل مستقل وتفرعت منها فرضيات فرعية، حيث نصت الفرضية الرئيسة والتي نصت على (تؤثر القيادة الرقمية في المرونة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta(X)$$

$$Y = 1.276 + 0.553 \text{ (القيادة الرقمية)}$$

ومن خلال نموذج الانحدار أعلاه يتبين بان قيمة الحد الثابت بلغت (1.276) بينما كانت قيمة معامل  $\beta$  بمقدار (0.553)، وتظهر قيمة F المحسوبة معنوية التأثير حيث بلغت قيمتها (71.390) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية تأثير بدرجة من الثقة بلغت (0.95) في المرونة الاستراتيجية، بينما كانت قيمة t المحسوبة (8.449) وهي دالة احصائياً وبدلالة معنوية (0.000)، ما يدل على ان القيادة الرقمية القدرة على التأثير في المرونة الاستراتيجية فيما لو تم استثمارها بشكل صحيح وتمنحها نقاط القوة لتصبح من المنظمات المتميزة.

فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R2) كانت بقيمة (0.38) وتدل على ان القيادة الرقمية تفسر ما نسبته (38%) من المرونة الاستراتيجية، اما النسبة المتبقية والبالغة (62%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية بالبحث، وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية التي تبين تأثير الابعاد التفسيرية (القيادة التحويلية، القيادة الإجرائية، القيادة الاصيلية) مجتمعة في ابعاد المرونة الاستراتيجية منفردة، التي انبثقت من عن الفرضية الرئيسة وهي كالآتي:

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على (تؤثر ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة الموارد البشرية تأثيرا معنويا)، ان سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X)$$

$$Y = 1.772 + 0.137(\text{القيادة التحويلية}) + 0.252(\text{القيادة الاجرائية}) + 0.076(\text{القيادة الاصيلية})$$

ويشير الجدول (4) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (6.870) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في عملية تنظيم الأداء من خلال تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها الكفوء والعمل على واستثمارها بشكل فاعل لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء. فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R2) كانت بقيمة (0.15) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (15%) من عملية التنظيم، اما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعود للمتغيرات الاخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (4) قيم تأثير ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة الموارد البشرية

الابعاد القيادة التحويلية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت a	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي $\beta$	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
مرونة الموارد البشرية	القيادة التحويلية	1.77	0.15	6.870	0.137	1.410	0.161	غير معنوي
	القيادة الإجرائية				0.252	2.046	0.043	معنوي
	القيادة الاصيلية				0.076	0.648	0.518	غير معنوي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25



اما على مستوى الابعاد فقد يبين الجدول (4) اعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (1.77)، اذ يظهر الجدول السابق بان تأثير الموقف قد بلغ (0.252) وهو تأثيرا معنويا في تنظيم الاداء وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه البعد والتي بلغت (2.046) وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.043) وهي أصغر من (0.05). بينما كان تأثير الابعاد (القيادة التحويلية والقيادة الاصيلية) غير معنوي في تنظيم الاداء اذ بلغ (0.137) و (0.076) على التوالي وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.410 و 0.648) وهي أصغر من الجدولية وبدلالة معنوية بلغت (0.161 و 0.518) وهي أكبر من (0.05).

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على (تؤثر ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة المعلومات تأثيرا معنويا)، اذ سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X) + \beta_4(X)$$

$$Y = 0.583 + 0.169 \text{ (القيادة التحويلية)} + 0.155 \text{ (القيادة الاجرائية)} + 0.371 \text{ (القيادة الاصيلية)}$$

ويشير الجدول (5) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (17.280) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في عملية تخطيط الاداء من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتخصيص الكفوء للموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بما ينعكس على رفع مستوى الأداء. فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) كانت بقيمة (0.313) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (31%) من عملية تخطيط الاداء، اما النسبة المتبقية والبالغة (69%) فتعود المتغيرات أخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (5) قيم تأثير ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة المعلومات

الابعاد القيادة التحويلية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت a	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة الميل الحدي $\beta$	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
المرونة المعلوماتية		0.583	0.31	17.280	0.169	1.905	0.059	غير معنوي
					0.155	1.374	0.172	غير معنوي
					0.371	3.48	0.001	معنوي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25

اما على مستوى الابعاد فقد بين الجدول (5) أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (0.583)، ان يظهر الجدول السابق بان تأثير المهارة قد بلغ (0.371) وهو تأثيرا معنويا في تخطيط الاداء وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه البعد والتي بلغت (3.476) وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.001) وهي أصغر من (0.05)، بينما كان تأثير الابعاد (المعرفة والموقف) غير معنوي في تنظيم الاداء ان بلغ (0.169) و(0.371) على التوالي وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.905 و 1.374) وهي أصغر من الجدولية التي بلغت معنويتها (0.059 و 0.172) وهي أكبر من (0.05).  
**ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على (تؤثر ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في تنفيذ والمرونة التنافسية تأثيرا معنويا)،** ان سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X)$$

$$Y = 1.078 + 0.330(\text{القيادة التحويلية}) + 0.157(\text{القيادة الاجرائية}) + 0.038(\text{القيادة الاصلية})$$

ويشير الجدول (6) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (12.642) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في المرونة التنافسية، فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R2) كانت بقيمة (0.250) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (25%) من المرونة التنافسية، اما النسبة المتبقية والبالغة (75%) فتعود المتغيرات أخرى غير داخلة بالبحث.

جدول (6) قيم تأثير ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في المرونة التنافسية

القيادة الرقمية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت a	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي β	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
القيادة التحويلية	المرونة التنافسية	1.410	0.25	12.642	0.159	2.016	0.46	معنوي
القيادة الإجرائية					0.144	1.443	0.152	غير معنوي
القيادة الاصلية					0.229	2.412	0.17	معنوي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25



اما على مستوى الابعاد فقد بين الجدول (6) أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (1.410)، ان يظهر الجدول السابق بان تأثير (القيادة التحويلية والقيادة الاصيلية) تأثيرا معنويا ان بلغ (0.159، 0.229) على التوالي في المرونة التنافسية وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه لكل منها والتي بلغت (2.016، 2.412) على التوالي وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.17، 0.46) على التوالي لكل من البعدين وهي أصغر من (0.05)، بينما كان تأثير القيادة الاجرائية غير معنوي ان بلغ (0.144) وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (1.443) وهي أصغر من الجدولية التي بلغت معنويتها (0.152) وهي أكبر من (0.05).  
د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على (تؤثر ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة تقديم الخدمة تأثيرا معنويا)، ان سوف يتم تحليل العلاقة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_1(X) + \beta_2(X) + \beta_3(X)$$

$$Y = 1.671 + 0.184(\text{القيادة التحويلية}) + 0.058(\text{القيادة الاجرائية}) + 0.218(\text{القيادة الاصيلية})$$

ويشير الجدول (7) بان التأثير معنوي وهذا ما دلت عليه قيمة F المحسوبة التي بلغت بمقدار (11.253) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير الى ان ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة تؤثر بدرجة من الثقة بلغت (0.95)، وهذا يشير الى الدور الذي تلعبه هذه الابعاد في مرونة تقديم الخدمة من خلال من خلال التأثير الذي يمارسه القائد الرقمي في التابعين والذي ينعكس على تحقيق مرونة العمل في حال وجود الحالات السلبية، فضلا عن ذلك فان قيمة معامل التفسير (R2) كانت بقيمة (0.228) وتدل على ان هذه الابعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (22%) من مرونة تقديم الخدمة، اما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعود المتغيرات الاخرى غير داخلية بالبحث.

جدول (7) قيم تأثير ابعاد القيادة الرقمية مجتمعة في مرونة تقديم الخدمة

القيادة الرقمية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت a	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي β	قيمة t المحسوبة	Sig	الدلالة
القيادة التحويلية	المرونة	1.671	0.228	11.253	0.184	2.534	0.013	معنوي
					0.058	0.629	0.531	غير معنوي
					0.218	2.459	0.014	معنوي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25

يظهر الجدول (7) أعلاه بان قيمة الحد الثابت بلغت (1.410)، واما على مستوى الابعاد فان الجدول السابق بان تأثير(القيادة التحويلية والقيادة الاصيلية) تأثيرا معنويا اذ بلغ (0.218، 0.184) على التوالي في مرونة تقديم الخدمة وهذا ما بينته قيمة t المحسوبة لهذه لكل منها والتي بلغت (2.534، 2.459) على التوالي وهي أكبر من قيمة t الجدولية لذلك كانت المعنوية بمقدار (0.13، 0.14) على التوالي لكل من البعدين وهي أصغر من (0.05)، بينما كان تأثير القيادة الاجرائية غير معنوي في مرونة تقديم الخدمة الذي بلغ (0.058) وهذا ما اظهرته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (0.629) وهي أصغر من الجدولية التي بلغت معنويتها (0.531) وهي أكبر من (0.05).



## المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### 1 - الاستنتاجات

- 1 - أظهرت النتائج التي توصل اليها البحث ان مستوى المرونة الاستراتيجية في المديرية العامة للتنمية الصناعية جاء بمستوى متوسط وهذا يشير الى ضرورة تعزيزها من خلال استثمار ابعاد القيادة الرقمية لتوليد المرونة في الموارد البشرية وتوظيف المعلومات في تحقيق مرونة تقديم الخدمة ورفع مستوى التنافسية.
- 2 - يوجد اثر إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة في تعزيز مرونة الموارد البشرية في المديرية العامة للتنمية الصناعية.
- 3 - يوجد اثر إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة في تعزيز مرونة المعلومات في المديرية العامة للتنمية الصناعية.
- 4 - يوجد اثر إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة في تعزيز المرونة التنافسية للمديرية العامة للتنمية الصناعية.
- 5 - يوجد اثر إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة في تعزيز مرونة تقديم الخدمة في المديرية العامة للتنمية الصناعية.

### 2 - التوصيات

- 1 - تعزيز ممارسات القيادة الرقمية في المديرية العامة للتنمية الصناعية من خلال تشجيع الافراد في المستويات الإدارية الوسطى على تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم وتنويعها وزيادة دافعيتهم نحو انهاء الممارسات المبتكرة واعادة تصميم العمل لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

- 2 - الاهتمام بأبعاد القيادة الرقمية لتعزيز المرونة الاستراتيجية بشكل أكبر من خلال التركيز على تطوير مهارات الموارد البشرية كونها تعد من اهم عناصر التي تعتمد عليها المرونة الاستراتيجية في المديرية العامة للتنمية الصناعية.
- 3 - الاهتمام بأبعاد القيادة الرقمية لتعزيز المرونة الاستراتيجية بشكل أكبر من خلال التركيز على مرونة المعلومات من خلال الاستثمار الأمثل لمخرجاتها وتوظيفها في عمليات بناء القرارات التي تتلاءم مع المتغيرات البيئية التي تعيشها المديرية العامة للتنمية الصناعية.
- 4 - الاهتمام بأبعاد القيادة الرقمية لتعزيز المرونة الاستراتيجية بشكل أكبر من خلال التركيز على المرونة التنافسية وتعزيز موقع المديرية العامة للتنمية الصناعية امام المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر.
- 5 - الاهتمام بأبعاد القيادة الرقمية لتعزيز المرونة الاستراتيجية بشكل أكبر من خلال التركيز على مرونة تقديم الخدمة المقدمة في المديرية العامة للتنمية الصناعية بالتركيز على الجوانب الملموسة وغير الملموسة للخدمات التي تقدمها.



## المصادر

1. شلاكة، طارق كاظم، لايد، واثق حياوي، جودة، رضوان جبار. (2018). إثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات- بحث استطلاعي في جامعة ذي قار. وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية - بغداد \ العراق.
2. عابد، هند احمد. (2016). إثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة بين وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة الى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الازهر في غزة \ فلسطين.
3. عبداوي، نوال. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات. أطروحة دكتوراه إدارة الاعمال في جامعة محمد خيضر- بسكرة \ الجزائر.
4. قريشي، محمد، عامر، الحاج، غربال، أحلام، سليخ، حورية. (2019). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة. مجلة افاق اقتصادية، 5 (10).
5. يحيى، بسمة وليد سليم الشيخ. (2010). إثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة الى كلية الاعمال في جامعة الشرق الأوسط، عمان \ الاردن.
6. Abu-Nahel, Z. O., Al-Agha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S.S., & El Talla, S. A., (2020), The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals.
7. Adeleke, A. A., Ajike, E. O., & Nwankwere, I. A., (2023), The Effect of Strategic Flexibility on Innovation Performance of Quoted Pharmaceutical Companies in Nigeria.
8. Alam, B. P., Ratnasih, C., & Susilastuty, D., (2023), The Effect of Transactional Leadership and Burnout on Employee Performance. Journal Research of Social, Science, Economics, and Management, 2 (11), 2621-2630.
9. Alfy, M. R., Al-romeedy, B. S., & Ayoub, F. S., (2023), Does Organizational Health Affect Strategic Flexibility in the Egyptian Travel Agencies. International journal of tourism and hospitality management, 6(1), 79-106.



10. Alieva, J., & Powell, D. J., (2022), The Significance of Employee Behaviours and Soft Management Practices to Avoid Digital Waste During A Digital Transformation. *International Journal of Lean Six Sigma*.
11. Arief, M., thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F., (2013), The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Study on the Smes Cluster in Malang. *Journal of Management Research*, 5(3), 44.
12. Avogaro, M., (2019), The Highest Skilled Workers of Industry 4.0: New Forms of Work Organization for New Professions. *A Comparative Study. E-journal of International and Comparative Labour Studies*, 8(1), 29-50.
13. Baquero, A., (2023), Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1403-1424.
14. Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A., (2020), Leadership Matters in Crisis-Induced Digital Transformation: How to Lead Service Employees Effectively During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85.
15. Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G., (2018), *Cios and Leadership Role the Digital Transformation: A New* (pp. 1-9). Springer International Publishing.
16. Boxall, P., & Macky, K., (2014). High-involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963-984.
17. Brettel, M., Klein, M., & Friederichsen, N., (2016), The Relevance of Manufacturing Flexibility in the Context of Industrie 4.0. *Procedia Cirp*, 41, 105-110.
18. Budianto, S., Salim, U., Moko, W ., & Khusniyah, N., (2022), Developing Model of Digital Leadership for the New Normal Age. In 19th International Symposium on Management, (pp. 321-330). Atlantis Press.
19. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Govando, G., (2023), Digital Workplace and Organization Performance: Moderating Role of Digital Leadership Capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100-334.
20. Chin, Y. F., Yong, F. L., & Lee, M. H., (2022), An Empirical Study on Staff's Perceptions of Transactional Leadership Behaviors Among Departmental Heads at Malaysian Tertiary Institutions.



21. Cortellazzo, L., bruni, E., & zampieri, R., (2019). The Role of Leadership in A Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 19-38.
22. Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 21-25.
23. Dworschak, B., & Karapidis, A., (2023), Digitalization and Its Impact on Leadership Competences in Production Work.
24. Fredericks, E. (2005). Infusing Flexibility into Business-to-business Firms: A Contingency Theory and Resource-based View Perspective and Practical Implications. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 555-565.
25. 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.
26. Jain, S., Kashiramka, S., & Jain, P. K. (2020). Strategic Flexibility Through Cross-border Acquisitions: Market Response in Indian Context. In *Transforming Organizations Through Flexible Systems Management* (pp. 19-31). Springer, Singapore.
27. Junaid, M., & Sajid, M., (2023). Conceptual Framework of Authentic Leadership Based on Prisma Methodology. *International journal of advanced natural sciences and engineering researches*, 7(7), 95-99.
28. Kalleberg, A. L., (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Form in A New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
29. Karippur, N. K., & Balaramachandran, P. R., (2022). Antecedents of Effective Digital Leadership of Enterprises in Asia Pacific. *Australasian Journal of Information Systems*, 26.
30. Kazozcu, S. B., (2011). Role of Strategic Flexibility in the Choice of Turnaround Strategies: A Resource Based Approach. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 24, 444-459.
31. Kumar, V., Fantazy, K. A., Kumar, U., & Boyle, T. A. (2006). Implementation and Management Framework for Supply Chain flexibility. *Journal of Enterprise Information Management*.
32. Li, Y., Su, Z., Liu, Y., & Li, M. (2016). Fast Adaptation, Strategic Flexibility and Entrepreneurial Roles. *Chinese Management Studies*. Vol. 5, No 3, 442-452



33. Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat ,M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The Transformational Leadership Role in Achieving Organizational Resilience Through Adaptive Cultures: The Case of Dubai Service Sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.
34. Osita-Ejikeme, U. E., & Amah, E.,(2022 ), Strategic Flexibility and Corporate Resilience of Manufacturing Firms in South-South, Nigeria.
35. Prince, K. A. (2018). *Digital Leadership: Transitioning into the Digital Age* (Doctoral Dissertation, James Cook University).
36. Purwanto, A., Fahmi, K., & Sulaiman, A. (2023). Linking of Transformational Leadership, Learning Culture, Organizational Structure and School Innovation Capacity: cb sem amos Analysis. *Journal of Information Systems and Management (JISM)*, 2(3), 1-8.
37. Rizzo, D. (2018). The Cio and the Digital Challenge. *Cios and the Digital Transformation: A New Leadership Role*, 47-59.
38. 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.
39. Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P., & Prikshat, V. (2023). Innovative Work Behavior Driving Indian Startups Go Global –The Role of Authentic Leadership and Readiness for Change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 162-179.
40. Al-daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The Impact of Strategic Intelligence on Strategic Flexibility in Bank Al-Etihad in Jordan. *Globus - An International Journal of Management and It*, 12(1), 38-45.

