

أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة العربي جروب

د. حنان السيد أحمد الدماطي

دكتوراه إدارة الأعمال
إدارة موارد بشرية
مدير إدارة بوزارة المالية
جمهورية مصر العربية

الملخص

الهدف العام للدراسة: تحديد تأثير أبعاد القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي بشركة العربي جروب. حيث تمثلت أبعاد القيادة الرقمية في الإبداع، والدعم. وتمثلت أبعاد الارتجال الاستراتيجي في اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والهيكل الصغرى، وتوظيف الموارد، والذاكرة المنظمية. وفي ضوء هذا الهدف تلخصت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات وهي: ما أثر القيادة الرقمية على اليقظة الاستراتيجية؟، ما أثر القيادة الرقمية على الرشاقة الاستراتيجية؟، ما أثر القيادة الرقمية على الهياكل الصغرى؟، ما أثر القيادة الرقمية على الموارد؟، ما أثر القيادة الرقمية على الذاكرة المنظمية؟. ولتحقيق هذا الهدف تم وضع خمس فروض رئيسية للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي (وصفي - تحليلي) وجمعت البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (370) مفردة، يمثلون المستويات الإدارية في القطاع المبحوث، واسترد منها (362) صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات بالبرامج الإحصائية SPSS، AMOS. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تتأثر معنوياً ببعدي اليقظة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى، وتتأثر جزئياً بكل من الرشاقة الاستراتيجية، والذاكرة المنظمية، ولا تتأثر معنوياً ببعدي توظيف الموارد. وأن الارتجال الاستراتيجي يتأثر جزئياً ببعدي القيادة الرقمية الإبداع، والدعم. ثم تقديم نتائج وتوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الإبداع، الدعم، الارتجال الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة المنظمية.

المقدمة

في العقود الأخيرة الماضية حاول العديد من باحثي القيادة التركيز على آثار العمليات الرقمية بالتركيز على دور القيادة والقدرة على التكامل مع التحول الرقمي في منظماتهم، وفي نفس الوقت إلهام العاملين بقبول التغيير الذي يهدد الوضع الحالي (Kawiana et al., 2021). وتتغير المنظمات لتلحق بالتطورات التكنولوجية وهذا يتطلب أنظمة تستخدم القيادة الرقمية التي تساهم في تحسين نتائج التطورات من الترقيم واستخدام التكنولوجيا في قطاعات مختلفة لتأكيد النجاح، وأصبح من الضروري الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات في القطاعات المستخدمة لهذا الأسلوب الذي يشكل العمليات التي تستخدم القيادة الرقمية الصحيحة وبشكل مدروس لتجنب أي مشاكل يمكن أن ترفع من نتائج هذه التطبيقات (Nambisan et al., 2017). ويُعد الارتجال الاستراتيجي من استراتيجيات التعامل مع التغيرات السريعة لأنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، ويعزز قيمة المنظمة وإعادة تكوينها ومنحها القدرة على اختراق أسواق جديدة، والقدرة على مواجهه الأزمات والمواقف الطارئة التي لا يمتلك فيها القادة الوقت الكافي للتخطيط ودراسة الموقف بشكل دقيق، وتعد منهجية جديدة ونموذج مبتكر لاتخاذ القرارات، وتحقيق التجديد الاستراتيجي للمنظمات (Saihood & Jaader, 2021). وتلقى هذا الدراسة الضوء على أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي كأحد الأساليب الفكرية التنافسية الحديثة. وفي هذا الإطار تستعرض الباحثة النقاط التالية:



الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

تناول الباحثة ذلك من خلال النقاط التالية:

1- القيادة الرقمية **Digital Leadership**: تستعرض الباحثة المفهوم، والمهارات القيادية اللازمة لتحقيق الرقمية، وأبعادها وذلك كما يلي:

أ- مفهوم القيادة الرقمية:

عرف (2016) Bounfour القيادة الرقمية بأنها المساهمة في التحول نحو مجتمع متطور ويشمل ذلك تعبئة الموارد والعمليات القيادية، ويكمن دورها في بناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم. ويرى (2018) Oberer & Erkollar أن القيادة الرقمية تمثل نمط القيادة بالمنظمات التي تتطلب جدارة أساسية في الاتصالات والحاسبات والمحتوى والاتصالات للمساهمة في تطوير المعرفة المجتمعية التي تتم من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية، وتمثل أيضاً جزءاً هاماً لقيادة التحول تجاه القدرات التكنولوجية للمنظمات، وترى الباحثة أن القيادة الرقمية تمثل تحول القادة نحو مجتمع المعرفة وإدراك واستيعاب أن التحول الرقمي يتعلق بالجدارات التي يملكها القائد والقدرة على استخدامها في القرارات التي تعمل على تحسين أداء الأعمال، وكذا استخدام التكنولوجيا لخلق ميزة تنافسية من خلال فهم التحولات السلوكية والاقتصادية والاجتماعية التي تخلفها محركات التكنولوجيا الجديدة في رفع الأداء.

ب- المهارات القيادية اللازمة لتحقيق الرقمية:

هناك مهارات قيادية لازمة لتحقيق الرقمية وهي: خلق التحويلية، وتنشيط العاملين من خلال المشاركة، والتركيز على الحكومية الرقمية، وبناء القيادة التكنولوجية (Westerman et al., 2014). وقد طورت القيادة الرقمية من مكونات ثقافة التكامل الرقمي والجدارة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية كجزء من نمط القيادة لتوليد القيمة والإلحاق بالطبيعة الرقمية أينما تكون المعلومات، والتي تشمل الدخول إلى المعلومات أينما كانت عالمياً، وفورياً، وبشفافية، لذا فإن تطوير نمط القيادة الرقمية من خصائصه: الإبداع، والمعرفة العميقة، وقوة الاتصالات، والتعاون، والارتباط بالرؤية (2016) (Toduk & Gande). وترى الباحثة أن القادة الرقميين يجب أن يتوافر لديهم العديد من المهارات ومنها: قوة الاتصالات، والرؤية، ومحو الأمية الرقمية، واستراتيجية تعزز الثقافة الرقمية، والابتكار، والمخاطرة، والقدرة على التكيف، واكتشاف المواهب حتى يمكنهم التغلب على التحديات التي تواجههم أثناء رحلة التحول الرقمي (2026) (Al-Qawasmi).

ج- أبعاد القيادة الرقمية:

تعددت وجهات نظر الباحثين على تصنيف أبعاد القيادة الرقمية؛ حيث يرى (2022) Al-Faris & Bani Khaled أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في ثلاثة أبعاد: الإبداع **Innovation**: حيث تواجه المنظمات ديناميكية الخصائص البيئية بسرعة التغيرات التكنولوجية، ودورات الحياة قصيرة المدى، والعوامة، لذا تحتاج المنظمات أن تكون مبدعة ومبتكرة أكثر مما سبق حتى تبقى وتنافس وتنمو وتعود (2018) (Hammoud)، والإقناع **Persuasion**: فالقادة ينجحون بممارسة أو إتقان فنون الإقناع وهي أفضل طريقة لتعريف القادة كأسياذ العمل (2014) (Panda)، المعرفة **Knowledge**: وهي المصدر الأكثر أهمية في الثروة الإبداعية وتحقيق التميز والإبداع في العديد من المفاهيم التثقيفية مثل: بيع الديون، والخصوصية، وثورة المعلومات، والتوسع في المجتمعات (2019) (Hashem & Suleiman, 2019; Al-Ta'i & Al-Hadrawari, 2019). وكذا مقياس Klein (2020) ثنائي الأبعاد وهما: الإبداع **Innovation**: ويتضمن الابتكار، وربط الشبكات، والحماية الرقمية، والرشاقة، والمهارة اليدوية، وصيد الرؤوس الرقمية. والدعم **Supportive**: ويتضمن التشجيع، ومعبود الرقمية، والتركيز على العاملين، وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على مقياس Klein (2020) وذلك لأن هذه الأبعاد الأحدث والأكثر شيوعاً في الدراسات الميدانية.

2- الارتجال الاستراتيجي **Strategic improvisation**: تستعرض الباحثة ذلك من خلال عرض المفهوم، والأهداف، ثم الأبعاد وذلك كما يلي:

أ- مفهوم الارتجال الاستراتيجي

يُعد Perry (1991) أول من أشار لمفهوم الارتجال الاستراتيجي كعملية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية معاً في الوقت الصحيح. ويذكر Julienti et al. (2015) أنه إجراء تم اتخاذه في مواقف مختلفة وفي الوقت الفعلي ويشمل قدرًا كبيرًا من

العفوية والإبداع وقد يكون ذلك أحد أفضل الطرق للتوفيق بين التوترات التنظيمية. وأشار Hu et al. (2017) أنه يشمل اتخاذ القرار الإبداعي أو العمل خارج الهيكل التنظيمي الرسمي، لذا فهو يعتبر استراتيجية سلوكية يستخدمها القادة نيابة عن منظماتهم للاستجابة لعدم اليقين بسبب ضغط وضيق الوقت ونقص الموارد لتحقيق سرعة اتخاذ القرار واتخاذ رد الفعل الصائب. وأورد (Falkheimer & Sandberg, 2018) أنه مفهوم يجمع بين التخطيط والهيكل مع العمل الإبداعي وأفكار أداء العمل بفعالية في إطار محدد يتم تنظيمه وأدائه في الوقت المحدد من خلال دمج ثلاثة عناصر وهي: تكوين الإطار، والتفسير الفوري، والتكيف مع الإمكانيات والظروف. وترى الباحثة أنه عبارة عن الإجراءات التي تتخذ في الوقت المناسب وتشتمل على درجة عالية من العفوية والإبداع وأن الارتجال الاستراتيجي يحدد كيف يمكن التعامل والتنسيق بين المطالب المتضاربة والمساهمة في تحقيق التعلم والتكيف تحت ضغوط الوقت وبقاء المنظمة مرنة في بيئات مضطربة.

ب- أهداف الارتجال الاستراتيجي

يحقق الارتجال الاستراتيجي مجموعة من الأهداف ومنها: أنه يعمل على إيجاد حلول مبدعة للمشكلات المستندة إلى الوقت المناسب (McKington & Bontis, 2002)، ويُمكن المنظمة من التكيف مع المرونة ويوفر لها قدرات التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة لأنه يحدث في ظروف تتطلب التعلم السريع والتكيف مع البيئة، بالإضافة إلى ارتفاع الأداء (Bakar et al., 2015)، ويُولد قيمة للمنظمة من حيث متابعة التغيير والتعديل لاعتماد أفضل الممارسات بالإضافة إلى المرونة والابتكار (Arshad et al., 2015). وترى الباحثة أنه إضافة إلى ما سبق فإنه يساعد القادة على تحديد القدرات التكنولوجية والذاكرة التنظيمية للتركيز على التطوير لاغتنام الفرص أو تجنب المشاكل.

ج- أبعاد الارتجال الاستراتيجي

تعددت وجهات نظر الباحثين على تصنيف أبعاد الارتجال الاستراتيجي؛ حيث يذكر كل من (Cunha & Cunha, 2006) و (Lavallet & Chan, 2016) أنه يتمثل في تصنيفاً خماسي الأبعاد وهو: اليقظة الاستراتيجية **Strategic Vigilance**: وهي القدرة على تقييم الظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار المهمة وهي أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة وتشمل اليقظة التجارية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة المحيطة. الرشاقة الاستراتيجية **Strategic Agility**: تعبر عن قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التعلم واستكشاف واستغلال المعرفة، وقدرات الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد. الهياكل الصغرى **Minimal Structures**: حيث تقدم القواعد البسيطة مساحة للاكتشاف وتحفيز الطرق الارتجالية الضرورية للتعامل مع حالات عدم التأكد العالية في الأسواق الديناميكية وتتمثل القواعد البسيطة في قواعد الحدود، وقواعد الأسبقية، وقواعد كيف، وقواعد التوقيت، وقواعد الخروج. توظيف الموارد **Bricolage**: هو مهارة تعتمد على الخبرة وتحدث أثناء المشكلة أي عند حدوث الارتجال ويتطلب ذلك السرعة في التنفيذ. الذاكرة المنظمة **Organizational Memory**: تعرف بأنها الذاكرة التقريرية والذاكرة الإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات وتميز بوجود عدد كبير من الإجراءات المتنوعة التي يمكن أن تشكل الأساس للقادة الاستراتيجيين لبدء عملية إعادة تشكيل القدرات بفعالية. وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على المقياس المستخدم بدراسة (Al-Bashqaly, 2021) كمقياس خماسي الأبعاد وذلك لأن هذه الأبعاد الأحدث والأكثر شيوعاً في الدراسات الميدانية.

3- دور القيادة الرقمية في تحقيق الارتجال الاستراتيجي

تدعم القيادة الرقمية اكتساب المهارات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيات الرقمية التي لديها القدرة على تحسين التعليم والتعلم من خلال التقنيات المتاحة، وأن يكون القادة لديهم القدرة على التغلب على التحديات وإدارتها بشكل فعال من خلال وجود رؤية واضحة، والعمل بشكل أفضل، وتمكين رشاقة الأعمال، ودعم تحدى عدم كفاية الوقت والمال، وإيجاد التقنيات المرنة لإدارة الأعمال، وان الارتجال الاستراتيجي يؤدي إلى توليد قيمة مضافة للمنظمة وتحديد كيفية تعامل القادة مع المتطلبات المتضاربة والتنسيق بينها من خلال التخطيط لمعالجة أي ظرف غير متوقع يحدث نتيجة للتغير السريع في البيئة (Al-Maaitah & Almahasneh, 2026).

مشكلة الدراسة

أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لعمل المنظمات، وهذا يدعو المنظمات إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة للتكيف السريع مع متطلبات العملاء والتغيرات التكنولوجية، ويرتبط هذا التحول بحاجة القادة إلى التغيير وتنمية مهارتهم الرقمية حتى يكون لديهم إدراك للتحديات المستقبلية، واستباقية للتفاعل مع المتغيرات مثل: تحديد رؤية واضحة، والعمل بشكل أفضل، وتمكين رشاقة الأعمال، وعدم كفاية الوقت والمال، وإيجاد التقنيات المرنة. لذا يتعين على القادة بالمنظمات أن تتوافر لديهم مهارات القيادة الرقمية ومقومات الارتجال الاستراتيجي حتى يتمكنوا من التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية وتوليد قيمة مضافة للمنظمة. واتضح من خلال الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية وربطت بينهم وهما: أبعاد القيادة الرقمية كمتغير مستقل والارتجال الاستراتيجي كمتغير تابع، لذا قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على عينة ميسرة مكونة من 30 مفردة من العاملين بالقطاع محل الدراسة تحمل كافة خصائص الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة وتحديد أهداف وفروض الدراسة، والتعرف على أثر القيادة الرقمية كمتغير مستقل على الارتجال الاستراتيجي كمتغير تابع، وذلك من خلال طرح سؤالين عن كل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية الآخرين، وكذا سؤال عن كل بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي الخمسة. وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن استجابة العينة بنسب متفاوتة في الموافقة على الأسئلة الخاصة بأبعاد القيادة الرقمية، وهي: 30% لبُعد الإبداع، و25% لبُعد الدعم، في حين استجابات العينة في الموافقة على الأسئلة الخاصة بالارتجال الاستراتيجي بنسبة 40% لبُعد اليقظة الاستراتيجية، و25% لبُعد الرشاقة الاستراتيجية، 30% لبُعد الهياكل الصغرى، و25% لبُعد توظيف الموارد، و25% لبُعد الذاكرة المنظمة. ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي:

«ما أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي بشركة العربي جروب؟». ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تؤثر القيادة الرقمية على اليقظة الاستراتيجية بالقطاع محل الدراسة؟
- 2- هل تؤثر القيادة الرقمية على الرشاقة الاستراتيجية بالقطاع محل الدراسة؟
- 3- هل تؤثر القيادة الرقمية على الهياكل الصغرى بالقطاع محل الدراسة؟
- 4- هل تؤثر القيادة الرقمية على توظيف الموارد بالقطاع محل الدراسة؟
- 5- هل تؤثر القيادة الرقمية على الذاكرة المنظمة بالقطاع محل الدراسة؟

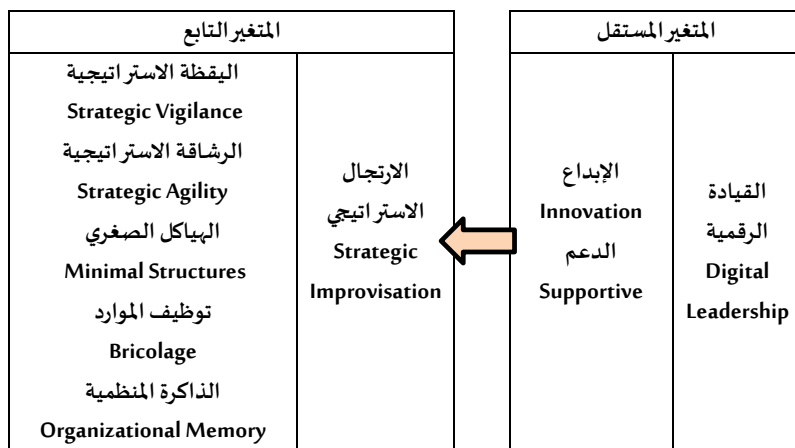
أهداف الدراسة

- 1- تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية واليقظة الاستراتيجية بالقطاع محل الدراسة.
- 2- تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة الاستراتيجية بالقطاع محل الدراسة.
- 3- تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية والهياكل الصغرى بالقطاع محل الدراسة.
- 4- تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية وتوظيف الموارد بالقطاع محل الدراسة.
- 5- تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية والذاكرة المنظمة بالقطاع محل الدراسة.
- 6- التوصل إلى مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتقديم مقترحات لدعم القيادة الرقمية مما يساعد على تحقيق الارتجال الاستراتيجي.

متغيرات ونموذج الدراسة

توضح الباحثة فيما يلي كلاً من متغيرات ونموذج الدراسة وذلك على النحو التالي:

- 1- متغيرات الدراسة: تقوم الدراسة الحالية على متغيرين وهما:
 - أ- المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الرقمية بأبعادها الاثنان وهما: (الدعم، والإبداع).



ب- المتغير التابع: يتمثل في الارتجال الاستراتيجي بأبعاده الخمسة وهما: (اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والهيكل الصغرى، وتوظيف الموارد، والذاكرة المنظمة).

2- نموذج الدراسة: يوضح الشكل رقم (1) نموذج لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهم.

المصدر: من إعداد الباحثة.

فروض الدراسة

شكل رقم (1) نموذج لمتغيرات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة

وأهدافها تمت صياغة الفروض بصورة الفرض العدمي، وذلك لعدم وجود دراسات سابقة جمعت بين متغيرات الدراسة، وتمت صياغة الفرض الرئيس والذي ينص على أنه: « لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي ». وتم تقسيمه إلى فروض فرعية وذلك على النحو الآتي:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على اليقظة الاستراتيجية.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على الرشاقة الاستراتيجية.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على الهيكل الصغرى.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على توظيف الموارد.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على الذاكرة التنظيمية.

تصميم الدراسة

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة عند إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بُني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية (من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالمتغيرات من الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل العلمية، وشبكة الإنترنت)، والدراسة الميدانية (بالاعتماد على قائمة استقصاء موجبة لمفردات العينة إلى جانب المقابلات الشخصية، وذلك لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة).

مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المرؤوسين بشركة العربي جروب - مصنع بنها للصناعات الإلكترونية والبالغ عددهم (6560) مفردة موزعة كما يوضحها الجدول رقم (1).

2- عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وحُدِّدَت عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية: (Thompson, 2010)

$$n = \frac{N \times (P [1-P])}{\{ [N-1 \times (d 2 \div z^2)] + (P [1-P]) \}}$$

جدول رقم (1)

أعداد المرؤوسين بالمستويات الإدارية بشركة العربي جروب

م	المستوى الوظيفي	عدد المرؤوسين
1	مديري إدارات - إدارة عليا	165
2	مشرفين ورؤساء أقسام	484
3	إداريين وأخصائيين ومهندسين	744
4	فنيين وحرفيين	5167
	الإجمالي	6560

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات إدارة الموارد البشرية بشركة العربي جروب سبتمبر 2022.

حيث إن: $N =$ حجم المجتمع، $Z =$ تعنى الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي (1.96) عند معامل ثقة (95%)، $P =$ تعني احتمالية ظهور المفردة وتساوي (0.05)، $d =$ نسبة الخطأ (0.05).

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة = 362 مفردة تقريباً. وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستقصاء على (370) فرداً من المرؤوسين بالقطاع محل الدراسة وقد بلغ عدد الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي (368) استمارة استقصاء وهو أكثر من الحد الأدنى للعينة، لذا تم الاكتفاء بتحليل عدد (362) استمارة فقط.

مقاييس الدراسة

تصميم قائمة الاستقصاء: وذلك كما يلي:

1- القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

2- القسم الثاني ويشمل متغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

- القيادة الرقمية: وتم قياسه بالاعتماد على مقياس Klein (2020) المكون من (9) عبارات تتعلق ببعدين مقسمين كما يلي: البُعد الأول: الإبداع ويتم قياسه بـ(6) عبارات ومنها: غالباً استخدم التكنولوجيا الرقمية لكي أبقى على علم بالتطور المعرفي. والبُعد الثاني: الدعم ويتم قياسه بـ(3) عبارات ومنها: غالباً استخدم التكنولوجيا الرقمية لكي أساعد نفسي في مراقبة تطوير التعلّم.

- الارتجال الاستراتيجي: وتم الاعتماد على مقياس Al-Bashqaly (2021) المكون من (28) عبارة تتعلق بخمسة أبعاد مقسمة كما يلي: البُعد الأول: اليقظة الاستراتيجية ويتم قياسه بـ(6) عبارات ومنها: غالباً استخدم التكنولوجيا الرقمية لكي أبقى على علم بالتطور المعرفي. والبُعد الثاني: الرشاقة الاستراتيجية ويتم قياسه بـ(5) عبارات ومنها: غالباً استخدم التكنولوجيا الرقمية لكي أساعد نفسي في مراقبة تطوير التعلّم. والبُعد الثالث: الهياكل الصغرى ويتم قياسه بـ(6) عبارات ومنها: غالباً استخدم التكنولوجيا الرقمية بالتعاون مع الآخرين للتعلّم. والبُعد الرابع: توظيف الموارد ويتم قياسه بـ(5) عبارات ومنها: غالباً استخدم التكنولوجيا الرقمية لكي أساعد نفسي في مراقبة تطوير التعلّم. والبُعد الخامس: الذاكرة المنظمية ويتم قياسه بـ(6) عبارات ومنها: غالباً استخدم التكنولوجيا الرقمية بالتعاون مع الآخرين للتعلّم.

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة طبقاً للبيانات الديموغرافية

المتغيرات	العناصر	العدد	النسب المئوية (%)
النوع	ذكر	188	51.9%
	أنثى	174	48.1%
المستوى العلمي	دكتوراه	33	9.1%
	ماجستير	68	18.8%
	دبلوم دراسات عليا	78	21.5%
	مؤهل جامعي	130	35.9%
المستوى التنظيمي	مؤهل متوسط	53	14.6%
	مديرو إدارات - إدارة عليا	27	7.5%
	مشرفون ورؤساء أقسام	65	18%
	إداريون وأخصائيون ومهندسون	98	27.1%
الخبرة	فنيون وحرفيون	172	47.5%
	من سنة - 5 سنوات	59	16.3%
	من 6 - 10 سنوات	62	17.1%
	من 11 - 15 سنة	91	25.1%
العمر	15 سنة فأكثر	150	41.4%
	من 31 - 40 سنة	126	34.8%
	من 41 - 50 سنة	186	51.4%
	50 سنة فأكثر	50	13.8%

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

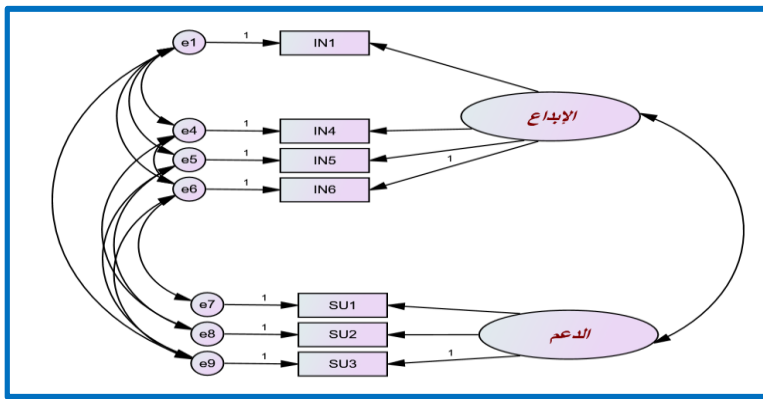
خصائص أفراد العينة

يوضح الجدول رقم (2) نتائج توصيف عينة الدراسة طبقاً للبيانات الديموغرافية. ويتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور تمثل 51.9% من إجمالي حجم العينة، كما أن الغالبية العظمى من حجم العينة حاصلون على تعليم جامعي ويمثلون 35.9%، بينما يمثل 47.5% من حجم العينة فنيون وحرفيون، كما أن 41.4% من حجم العينة خبراتهم الوظيفية تقع في مدى 15 سنة فأكثر، وكذلك 51.4% من حجم العينة تقع في المدى العمري من 41 - لأقل من 50 سنة. بالإضافة إلى أن مفردات العينة الداخلة في التحليل تحتوي على قدر مقبول من التباين من حيث العوامل الديموغرافية.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الرقمية:

يحتوي المقياس على (9) عبارات تقيس بعدين وهما: الإبداع (6) عبارات، والدعم (3) عبارات، واتضح بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي أن البُعد الأول (الإبداع) به عبارتان لهما درجة تشبع منخفضة، بالإضافة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

شكل رقم (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس القيادة الرقمية

جدول رقم (3)

مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الرقمية

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.795	أقل من أو تساوي 3	قيمة الاختبار X^2 ودرجات الحرية df (CMIN/DF)
0.000	—	القيمة الاحتمالية p-value
0.979	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness fit index
0.982	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit index
0.980	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed fit index
0.982	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental fit index
0.873	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر توكر لوييس (TLI) Tucker-Lewis index
0.073	أقل من أو تساوي 0.08	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يحتوي المقياس على (28) عبارة تقيس خمس أبعاد وهي: اليقظة الاستراتيجية (6) عبارات، والرشاقة الاستراتيجية (5) عبارات، والهياكل الصغرى (6) عبارات، وتوظيف الموارد (5) عبارات، والذاكرة المنظمة (6) عبارات، واتضح بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي

جدول رقم (4)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الرقمية

رقم العبارة	العبارة	المعاملات	الخطأ المعياري	T	مستوى المعنوية
6	القائد يجد الطرق لجذب المواهب الرقمية للمنظمة.	1.000	0.000	0.000	0.000
5	القائد متوازن ويوجد مناطق عمل جديدة واتجاهات حديثة ومبدع ومتكامل.	0.086	0.075	1.151	0.000
4	القائد يعمل باستباقية في عمليات التحول الرقمي بالمنظمة.	0.328	0.052	6.341	0.000
1	القائد لديه رؤية إبداعية.	0.398	0.084	4.706	0.000
3	القائد يركز مع العاملين جيداً أثناء التحول الرقمي.	1.000	0.000	0.000	0.000
2	القائد يعمل كنموذج لدور المرشد للذين يعملون في عمليات التحول الرقمي.	0.752	0.064	11.813	0.000
1	القائد يشجع العاملين عندما تصادفهم صعوبات في عمليات التحول الرقمي.	1.727	0.141	12.270	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

إلى انخفاض جودة توفيق النموذج. لذلك فقد تم إجراء تعديل على النموذج واستبعادهم وهما: القائد لديه القدرة على بناء وتنسيق الفرق سريعاً، القائد يُحدث معرفته ومهاراته عن التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي.

ويوضح الشكل رقم (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الرقمية. بعد إجراء التعديل وإعادة اختبار المقياس.

والجدول رقم (3) يوضح مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي.

يوضح الجدول رقم (3) أن أغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أُعد من أجله. كما يوضح الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لتغير القيادة الرقمية:

يوضح الجدول رقم (4) أن كل عبارات مقياس القيادة الرقمية كانت معنوية إحصائياً عند 1%.

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتجال الاستراتيجي:

يحتوي المقياس على (28) عبارة تقيس خمس أبعاد وهي: اليقظة الاستراتيجية (6) عبارات، والهياكل الصغرى (6) عبارات، وتوظيف الموارد (5) عبارات، والذاكرة المنظمة (6) عبارات، واتضح بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي أن هناك عبارات لها درجة تشبع منخفضة، بالإضافة إلى انخفاض جودة توفيق النموذج. لذلك فقد تم إجراء تعديل على النموذج، وتم الاستبعاد كالتالي:

- البُعد الثاني (الرشاقة الاستراتيجية) تم استبعاد عبارتين وهما: تهتم المنظمة بمواجهه التحديات البيئية ذات الآثار المباشرة في أنشطتها، توزع المنظمة مواردها وفق ما تضعه من خيارات إستراتيجية.

- البُعد الثالث (الهياكل الصغرى) تم استبعاد عبارة واحد وهي: تعطي المنظمة الحرية للمستويات القيادية في تأدية الأعمال المنوطة بهم.

جدول رقم (5)

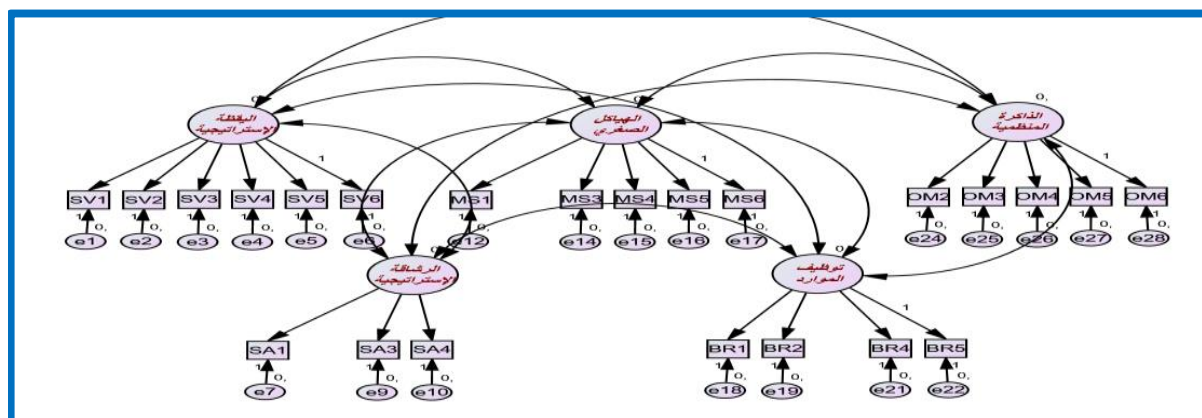
مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي للارتجال الاستراتيجي

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.140	أقل من أو تساوي 3	قيمة الاختبار X^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF) df
0.000	—	القيمة الاحتمالية p-value
0.958	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness fit index
0.926	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit index
0.970	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed fit index
0.959	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental fit index
0.931	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر توكر لوييس (TLI) Tucker-Lewis index
0.056	أقل من أو تساوي 0.08	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

- البُعد الرابع (توظيف الموارد) تم استبعاد عبارة واحد وهي: تتمكن المنظمة من الحصول على الموارد في الوقت المناسب حتى وإن كانت غير متوافرة في المنظمة بالاستعانة بالجهات الخارجية.
- البُعد الخامس (الذاكرة المنظمة) تم استبعاد عبارة واحد وهي: تعتمد المنظمة قواعد البيانات لتخزين المعلومات والاستفادة منها لاحقاً.

ويوضح الشكل رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتجال الاستراتيجي:



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

شكل رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الارتجال الاستراتيجي

والجدول رقم (5) يوضح مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي:

يوضح الجدول رقم (5) أن أغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقىس ما أعد من أجله.

كما يوضح الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي التوكيدي وفقاً لمعامل الانحدار لمتغير الارتجال الاستراتيجي:

جدول رقم (6)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للارتجال الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	المعاملات	الخطأ المعياري	T	مستوى المعنوية
6	تأخذ المنظمة في اعتبارها الأوضاع الاقتصادية والمالية للمجتمع عند تسعير خدماتها.	1.000	0.288	5.327	0.000
5	تدرك المنظمة مختلف التغيرات المرتبطة بمجالها.	0.878	0.061	14.455	0.000
4	تراقب المنظمة أنشطة المنافسين للتعرف على قدراتهم واستراتيجيتهم التنافسية.	0.400	0.62	6.419	0.000
3	تقوم المنظمة بجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها للاستفادة منها في صنع القرارات.	0.938	0.63	14.907	0.000
2	تدرس المنظمة العروض المتعلقة بالخدمات الجديدة بدقة.	0.288	0.63	4.0572	0.000
1	تركز المنظمة على المستفيدين في تطوير خدماتها.				

م	الْبُعد	رقم العبارة	العبارة	المعاملات	الخطأ المعياري	T	مستوى المعنوية
2	الرشاقة الاستراتيجية	4	تعمل المنظمة على إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية.	1.000	----	----	----
		3	تسعي المنظمة إلى إشراك عاملها في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.	0.270	0.120	8.644	0.000
		1	تهتم المنظمة بمواجهه التحديات البيئية ذات الأثار المباشرة في أنشطتها.	0.221	0.082	10.753	0.000
3	الهيكل الصغري	6	تحرص المنظمة أن تتميز خططها وبرامجها بالمرونة لتلبية متطلبات المستفيدين.	1.000	----	----	----
		5	تضع الإدارة قواعد تنظيمية صريحة لجميع المهام في المنظمة.	3.0752	0.671	5.588	0.000
		4	تتبنى المنظمة ثقافة الحوار بما يساهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز الإبداع التعاوني وفق عقلية جماعية (القواعد الديمقراطية).	2.763	0.506	5.0462	0.000
		3	تساعد الإجراءات التنظيمية في المنظمة على سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.	3.0428	0.559	6.133	0.000
		1	تنفذ المنظمة الأعمال وفق سياق التوجه الاستراتيجي للمنظمة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم).	2.044	0.401	5.103	0.000
4	توظيف الموارد	5	لدى المنظمة مرونة عالية في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة إليها.	1.000	----	----	----
		4	تعمل المنظمة على إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة.	1.837	0.253	7.274	0.000
		2	تعمل المنظمة على تسخير الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي تواجهها.	0.167	0.111	1.503	0.000
		1	تعتمد المنظمة أفضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الموارد.	1.097	0.223	4.924	0.000
5	الذاكرة التنظيمية	6	تقوم المنظمة وبشكل مستمر بتقييم نظم المعلومات وتحديثها باعتماد آليات أو تقنيات جديدة.	1.000	----	----	----
		5	المعلومات والمعارف المخزونة في أنظمة المنظمة كافية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	0.993	0.043	23.353	0.000
		4	أنظمة تداول المعلومات والمعرفة المعمول بها في المنظمة تمكنها من أداء الأعمال بأقل الأخطاء.	0.061	0.048	1.272	0.000
		3	يتمكن كافة العملاء من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة.	0.245	0.47	5.198	0.000
		2	تسمح المنظمة بالوصول إلى قاعدة بياناتها ووثائقها من خلال شبكات الإنترنت.	0.129	0.028	4.567	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

جدول رقم (7)

قيم معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لمقاييس الدراسة

المقاييس	عدد العبارات كرونباخ (الثبات)	قيمة معامل ألفا	معامل الصدق الذاتي
القيادة	4	0.800	0.894
الرقمية	3	0.748	0.864
اليقظة الاستراتيجية	6	0.792	0.889
الارتجال	3	0.687	0.828
الاستراتيجي	5	0.680	0.824
توظيف الموارد	4	0.640	0.800
الذاكرة التنظيمية	5	0.631	0.794

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول رقم (6) أن كل العبارات الداخلة في مقياس متغير الارتجال الاستراتيجي كانت معنوية إحصائياً عند 1%.

اختبار ثبات مقاييس الدراسة:

يوضح الجدول رقم (7) معاملات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي لكل من مقياس القيادة الرقمية والارتجال الاستراتيجي، ويتضح أيضاً من الجدول رقم (7) أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لمقاييس الدراسة مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت ما بين (0.748 : 0.800) لأبعاد متغير القيادة الرقمية، بينما تراوحت ما بين

(0.631 : 0.792) لأبعاد متغير الارتجال الاستراتيجي، وبالتالي تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه، كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد مقياس القيادة الرقمية ما بين (0.864 : 0.894)، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد مقياس الارتجال الاستراتيجي ما بين (0.794 : 0.889)، وهو ما يعبر عن الصدق وقدرة المقياس على قياس ما وضع لأجله.

وتستنتج الباحثة مما سبق وجود درجة عالية من الثبات والاستقرار والاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وصلاحيته لجميع بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، ومن ثم إمكانية تعميم نتائج عينة الدراسة على المجتمع.

نتائج الدراسة الميدانية

يتم عرض الإحصاء الوصفي للبحث، ثم يلي ذلك عرض النتائج الخاصة باختبار فروض الدراسة، وذلك من خلال النقاط التالية:

الإحصاء الوصفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرقمية، والارتجال الاستراتيجي، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغير م	الأبعاد	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	المتوسط الانحراف
1 القيادة الرقمية	الإبداع	0.636	3.983
2 القيادة الرقمية	الدعم	0.418	4.515
1 الازتجال الاستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	0.4084	4.493
2 الازتجال الاستراتيجي	الرشاقة الاستراتيجية	0.5295	4.118
3 الازتجال الاستراتيجي	الهياكل الصغرى	0.4506	4.261
4 الازتجال الاستراتيجي	توظيف الموارد	0.4371	3.925
5 الازتجال الاستراتيجي	الذاكرة المنظمية	0.4118	3.821

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

جدول رقم (9)

معاملات تضخم التباين

(VIF) للأبعاد المستقلة

- القيادة الرقمية

الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)
الإبداع	1.091
الدعم	1.091

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول رقم (8) مدى توفر أبعاد القيادة الرقمية، و أبعاد الارتجال الاستراتيجي في القطاع محل الدراسة، حيث تدل قيم الانحراف المعياري على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، ويمكن إرجاع ذلك إلى وضوح مفهوم القيادة الرقمية والارتجال الاستراتيجي أو تعبير المستقصى منهم عن رأيهم.

اختبار فروض الدراسة

تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطى المتعدد والتي يمكن أن تؤثر على دقة النتائج. وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ويوضح الجدول رقم (9) ذلك:

يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع معاملات تضخم التباين (VIF) أقل من (3) وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين الأبعاد المستقلة لا تؤثر بالسلب على نموذج الانحدار. وبالتالي ليس هناك مشكلة متعلقة بالازدواج الخطأ. كما قامت الباحثة بحساب الباقي من نموذج الانحدار، وتوصلت إلى أنها تتبع منحى التوزيع الطبيعي وأنها تنتشر حول خط الانحدار، ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس.

الفرض الرئيس: ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي "، وينقسم إلى فروض فرعية وهي:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد اليقظة الاستراتيجية.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد الهياكل الصغرى.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد توظيف الموارد.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية.

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد القيادة الرقمية والارتجال الاستراتيجي

المتغيرات	الإبداع	الدعم	اليقظة الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	الهياكل الصغرى	توظيف الموارد	الذاكرة المنظمية
الإبداع	1						
الدعم	**0.289	1					
اليقظة الاستراتيجية	**0.356	**0.956	1				
الرشاقة الاستراتيجية	**0.206	**0.473	**0.542	1			
الهياكل الصغرى	*0.121-	**0.781	**0.705	**0.561	1		
توظيف الموارد	0.052	*0.121	0.092	--0.017	*0.117	1	
الذاكرة المنظمية	0.077-	**0.179	**0.147	*0.133-	**0.220	**0.416	1

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).
* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

وقد قامت الباحثة بحساب معاملات

الارتباط البسيط بين أبعاد القيادة الرقمية والارتجال الاستراتيجي وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (10):

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد القيادة الرقمية وهي الإبداع، والدعم وأبعاد المتغير التابع الارتجال الاستراتيجي وهي اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى، وتوظيف الموارد، والذاكرة المنظمية، ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، (0.05)، أما بالنسبة للارتباط بين الأبعاد المستقلة الفرعية لمتغير القيادة الرقمية، وتشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية. ولقياس أثر أبعاد القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد.

1- اختبار الفرض الفرعي الأول:

الذي ينص على أنه «: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد اليقظة الاستراتيجية». والجدول

رقم (11) يوضح أثر أبعاد القيادة الرقمية على بُعد اليقظة الاستراتيجية:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الرقمية على اليقظة الاستراتيجية

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة T-Test	مستوى المعنوية Sig.	نتيجة الاختبار
الإبداع	0.056	0.087	5.662	0.000	معنوي
الدعم	0.910	0.931	8.721	0.000	معنوي
الثابت			0.161		
معامل الارتباط R			0.960		
معامل التحديد	معامل التحديد $R^2 = 0.922$	معامل التحديد $R^2 = 0.921$ (Adjusted)			
اختبار جودة النموذج F	قيمة $F = 2.092$	معنوية $F = 0.000$			

المتغير التابع = اليقظة الاستراتيجية Y.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية (0.01). المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

النموذج ككل تم استخدام اختبار (F-test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F-test) هي (2.092) مستوى دلالة يساوي (0.00 $p \leq 0.01$)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً لُبُعدى القيادة الرقمية وهما «الإبداع والدعم»، في بُعد اليقظة الاستراتيجية، وذلك عند مستوى معنوية 1%.

يوجد تأثير معنوي لُبُعدى القيادة الرقمية وهما «الإبداع، الدعم»، في اليقظة الاستراتيجية.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد اليقظة الاستراتيجية».

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

الذي ينص على: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية». والجدول رقم (12) يوضح أثر أبعاد القيادة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية:

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيم معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة T-Test	مستوى المعنوية Sig.	نتيجة الاختبار
الإبداع	0.063	0.075	1.555	0.121	غير معنوي
الدعم	0.572	0.452	9.332	0.000	معنوي
الثابت			0.978		
معامل الارتباط R			0.479		
معامل التحديد	معامل التحديد $R^2 = 0.299$	معامل التحديد $R^2 = 0.225$ (Adjusted)			
اختبار جودة النموذج F	قيمة $F = 53.402$	معنوية $F = 0.000$			

المتغير التابع = الرشاقة الاستراتيجية Y.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

- معامل الارتباط (R): وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد القيادة الرقمية وُبُعد المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.960).

- معامل التحديد (R^2): توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (0.922%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثيراً للقيادة الرقمية على بُعد اليقظة الاستراتيجية، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن القيادة الرقمية مسؤول عن حوالي (92.1%) من التباين الحاصل في بُعد اليقظة الاستراتيجية.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F-test): لاختبار معنوية متغيرات

النموذج ككل تم استخدام اختبار (F-test) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً لُبُعدى القيادة الرقمية وهما «الإبداع والدعم»، في بُعد اليقظة الاستراتيجية، وذلك عند مستوى معنوية 1%.

يوجد تأثير معنوي لُبُعدى القيادة الرقمية وهما «الإبداع، الدعم»، في اليقظة الاستراتيجية.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد اليقظة الاستراتيجية».

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

الذي ينص على: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية». والجدول رقم (12) يوضح أثر أبعاد القيادة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية:

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

- معامل الارتباط (R): وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد القيادة الرقمية وُبُعد المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.479).

- معامل التحديد (R^2): توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (0.299%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثيراً للقيادة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن القيادة الرقمية مسنول عن حوالي (0.225%) من التباين الحاصل في بُعد الرشاقة الاستراتيجية.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F-test): لاختبار معنوية متغيرات

النموذج ككل تم استخدام اختبار (F-test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F-test) هي (53.402) مستوى دلالة يساوي (0.00 $p \leq 0.01$))، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

- أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً لبُعد القيادة الرقمية وهو «الدعم»، في بُعد الرشاقة الاستراتيجية ، وذلك عند مستوى معنوية 1%.

- لا يوجد تأثير معنوي لبُعد القيادة الرقمية وهو «الإبداع»، في بُعد الرشاقة الاستراتيجية.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية».

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الرقمية على

بُعد الهياكل الصغرى

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيم معاملات الانحدار المعياري	قيمة T-Test	مستوى المعنوية للاختبار	نتيجة الاختبار
الإبداع	-0.080	-0.114	3.350-	0.000	معنوي
الدعم	0.877	0.813	23.974	0.000	معنوي
معامل الارتباط R			0.622		
معامل الارتباط R			0.788		
معامل التحديد	معامل التحديد $R^2 = 0.621$	معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.619$ (Adjusted)			
اختبار جودة النموذج F	قيمة $F = 29.35$	معنوية $F = 0.000$			

المتغير التابع = الهياكل الصغرى Y.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

المعدل أظهر أن القيادة الرقمية مسؤولة عن حوالي (0.619%) من التباين الحاصل في بُعد الهياكل الصغرى.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F-test): لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F-test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F-test) هي (29.35) مستوى دلالة يساوي (0.00 $p \leq 0.01$))، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

- أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً لبُعد القيادة الرقمية وهو «الدعم»، في بُعد الهياكل الصغرى ، وذلك عند مستوى معنوية 1%.

- أن هناك تأثيراً عكسياً معنوياً لبُعد القيادة الرقمية وهو «الإبداع»، في بُعد الهياكل الصغرى.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد الهياكل الصغرى».

4- اختبار الفرض الفرعي الرابع

الذي ينص على : «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد توظيف الموارد». والجدول رقم (14)

يوضح أثر أبعاد القيادة الرقمية على بُعد توظيف الموارد:

يتضح من الجدول رقم (14) ما يلي:

- معامل الارتباط (R): وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد القيادة الرقمية وبُعد المتغير التابع توظيف الموارد حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.123).

- معامل التحديد (R^2): توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (0.015%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثيراً للقيادة الرقمية

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد توظيف الموارد

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T-Test	مستوى المعنوية Sig.	نتيجة الاختبار
الإبداع	0.012	0.018	0.328	0.743	غير معنوي
الدعم	0.121	0.116	2.123	0.034	غير معنوي
الثابت			3.328		
معامل الارتباط R			0.123		
معامل التحديد	معامل التحديد $R^2 = 0.015$	معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.010$ (Adjusted)			
اختبار جودة النموذج F	قيمة $F = 2.738$	معنوية $F = 0.000$			

المتغير التابع = توظيف الموارد Y.
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01).
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

الفرعي الرابع والذي ينص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد توظيف الموارد».

5- اختبار الفرض الفرعي الخامس

الذي ينص على: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية». والجدول رقم (15) يوضح أثر أبعاد القيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية:

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:

- معامل الارتباط (R): وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد القيادة الرقمية وبُعد المتغير التابع الذاكرة المنظمية حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.224).
- معامل التحديد (R^2): توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (0.050%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثيراً للقيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن القيادة الرقمية مسؤولة عن حوالي (0.045%) من التباين الحاصل في بُعد الذاكرة المنظمية.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test): لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F- test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F-test) هي (9.440) مستوى دلالة يساوي (0.00 $p \leq 0.01$)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T-Test	مستوى المعنوية Sig.	نتيجة الاختبار
الإبداع	- 0.091	- 0.140	- 2.608	0.009	غير معنوي
الدعم	0.216	0.219	4.081	0.000	معنوي
الثابت			3.207		
معامل الارتباط R			0.224		
معامل التحديد	معامل التحديد $R^2 = 0.050$	معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.045$ (Adjusted)			
اختبار جودة النموذج F	قيمة $F = 9.440$	معنوية $F = 0.000$			

المتغير التابع = الذاكرة المنظمية Y.
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01).
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

على بُعد توظيف الموارد، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن القيادة الرقمية مسؤولة عن حوالي (0.010%) من التباين الحاصل في بُعد توظيف الموارد.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test): لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F- test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F-test) هي (2.738) مستوى دلالة يساوي (0.00 $p \leq 0.01$)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

- أن هناك تأثيراً طردياً غير معنوي لبُعد القيادة الرقمية وهما «الإبداع والدعم»، في بُعد توظيف الموارد، وذلك عند مستوى معنوية 1%.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة قبول الفرض

الفرعي الرابع والذي ينص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد توظيف الموارد».

5- اختبار الفرض الفرعي الخامس

الذي ينص على: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية». والجدول رقم (15) يوضح أثر أبعاد القيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية:

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:

- معامل الارتباط (R): وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد القيادة الرقمية وبُعد المتغير التابع الذاكرة المنظمية حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.224).
- معامل التحديد (R^2): توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (0.050%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثيراً للقيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن القيادة الرقمية مسؤولة عن حوالي (0.045%) من التباين الحاصل في بُعد الذاكرة المنظمية.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test): لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F- test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F-test) هي (9.440) مستوى دلالة يساوي (0.00 $p \leq 0.01$)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

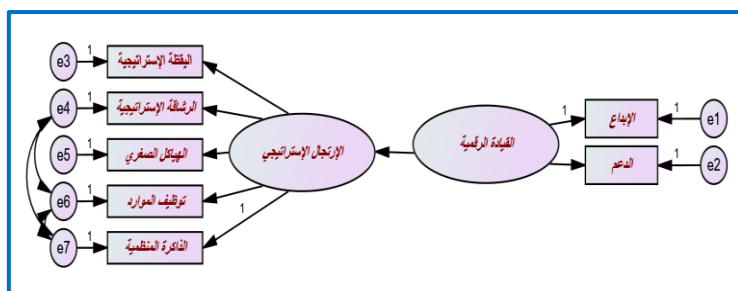
- أن هناك تأثيراً طردياً معنوياً لبُعد القيادة الرقمية وهو «الدعم»، في بُعد الذاكرة المنظمية، وذلك عند مستوى معنوية 1%.

- أن هناك تأثيراً عكسياً غير معنوي لبُعد القيادة الرقمية وهو «الإبداع»، في بُعد الذاكرة المنظمية، وذلك عند مستوى معنوي 1%.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة رفض الفرض

الفرعي الخامس جزئياً والذي ينص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على بُعد الذاكرة المنظمية».

يتضح من النتائج السابقة رفض الفرض الرئيسي جزئياً والذي ينص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الارتجال الاستراتيجي».



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

شكل رقم (4) النموذج البنائي لمسار متغيرات الدراسة

جدول رقم (16)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الخاص بالدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.383	أقل من أو تساوي 3	قيمة الاختبار X^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF) df
0.000	—	القيمة الاحتمالية p-value
0.979	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر جودة المطابقة (Goodness fit index (GFI)
0.980	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative fit index (CFI)
0.966	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المعياري (Normed fit index (NFI)
0.980	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental fit index (IFI)
0.961	تقرب من الواحد الصحيح	مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis index (TLI)
0.062	أقل من أو تساوي 0.08	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار غير المعياري	T-Test	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
القيادة الرقمية	الارتجال الاستراتيجي	0.320	3.264	0.098	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار الفروض

م	الفرض	النتيجة
1	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن بُعد البقعة الرقمية على بُعد البقعة الاستراتيجية. الاستراتيجية يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الرقمية (الإبداع، والدعم).	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن بُعد الرشاقة الرقمية على بُعد الرشاقة الاستراتيجية. الاستراتيجية لا يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الرقمية (الإبداع).
2	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن بُعد الرشاقة الرقمية على بُعد الهياكل الصغرى. الصغرى يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الرقمية (الإبداع، والدعم).	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن بُعد الهياكل القيادة الرقمية على بُعد الهياكل الصغرى. الصغرى يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الرقمية (الإبداع، والدعم).
3	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن بُعد الهياكل القيادة الرقمية على بُعد توظيف الموارد. يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الرقمية (الإبداع، والدعم).	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن بُعد توظيف الموارد القيادة الرقمية على بُعد توظيف الموارد. يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الرقمية (الإبداع، والدعم).
4	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن بُعد الذاكرة الرقمية على بُعد الذاكرة المنطقية. المنطقية لا يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الرقمية (الإبداع).	لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن بُعد الذاكرة الرقمية على بُعد الذاكرة المنطقية. المنطقية لا يتأثر معنوياً بأبعاد القيادة الرقمية (الإبداع).

المصدر: من إعداد الباحثة.

بناء النموذج الهيكلي (الفرضي أو البنائي):

قامت الباحثة باستخدام برنامج AMOS Version 26، لكل من المتغير المستقل وهو القيادة الرقمية، والمتغير التابع وهو الارتجال الاستراتيجي كمتغيرات كامنة لتحديد مدى جودة توفيق النموذج، ويوضح الشكل رقم (4) نموذج الدراسة الهيكلي المقترح، والذي يوضح معاملات المسار لمتغيرات الدراسة.

كما يوضح الجدول رقم (16) مؤشرات

جودة توفيق النموذج:

يتضح من الجدول رقم (16) الخاص

بالحكم على جودة توفيق نموذج الدراسة أن جميع المؤشرات مقبولة، وهو ما يدل على معنوية وجودة نموذج الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (17) معامل المسار

لمتغيرات الدراسة كمتغيرات كامنة:

يتضح من الجدول رقم (17) وجود

تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الارتجال الاستراتيجي، عند مستوى معنوي أقل من (0.01) وهو ما يدل على أن القيادة الرقمية تفسر ما يقرب من (32%) من التباين في الارتجال الاستراتيجي.

وبذلك تستخلص الباحثة من النتائج

السابقة فيما يخص

الفرض الرئيس والذي

ينص على أنه «لا يوجد أثر

ذو دلالة معنوية لأبعاد

القيادة الرقمية على

الارتجال الاستراتيجي».

وتم تقسيمه على النحو

الموضح بالجدول رقم

(18).

ومن ثم «رفض

الفرض الرئيسي جزئياً».

النتائج والتوصيات وحدود الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

والتي تمثلت في الآتي:

- أوضحت نتائج تحليل الفرض توسط واعتدال إدراك الفئة محل الدراسة لأبعاد القيادة الرقمية، وأن القيادة الرقمية تتأثر معنوياً ببُعدي الارتجال الاستراتيجي وهما اليقظة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى، وتتأثر جزئياً بكل من الرقابة الاستراتيجية، والذاكرة المنظمية، ولا تتأثر معنوياً ببُعد توظيف الموارد. وأن الارتجال الاستراتيجي يتأثر جزئياً ببُعدي القيادة الرقمية الإبداع، والدعم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Matt et al. 2015) أن سلوك القادة يمكن أن يُصنف كعامل أول تجاه التكنولوجيا الجديدة ودور تكنولوجيا المعلومات في المنظمات من حيث استغلال التكنولوجيا الحديثة والتي تعنى خلق القيمة حيث يرتبط هيكل التغيير بشكل أساسي بهيكل المنتجات والعمليات لتقديم التكنولوجيا الجديدة كاستثمار يتضمن الموارد المالية لتحقيق الارتجال الاستراتيجي، واتفقت معها دراسة (Weill & Woerner (2015) أن المنظمات قد تفضل في التكيف مع نماذج العمل المتطورة بسبب المديرين غير المعترفین أو المواكبين للفرص التكنولوجية. ويتفق ذلك مع دراسة (Sanchez (2017) في أن الظروف البيئية وديناميكية المنظمات تعد جزء هاماً من تقييم الجاهزية للتحويل الرقمي من حيث موارد وقدرات المنظمة يتبعها الفرص، والمواهب، وثقافة التعاون، والتعلم المتراكم، والقدرات الإبداعية. كما أكدت العديد من الدراسات ومنها: (e.g., Jin et al., 2019; Peters & Romero, 2019; Al-Obaid & Almaweri, 2026) والتي ركزت على أن القيادة الرقمية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء، والتحفيز، وزيادة المعرفة. وتتفق أيضاً مع دراسة (Bakar et al. (2014) ودراسة (Ahmad et al. (2015) في أن هناك تأثيراً إيجابياً للارتجال الاستراتيجي على تحسن الأداء التنظيمي وتحسين ممارسات العمل الوظيفية، وكذا دراسة (Yu et al. (2021) في أن الارتجال الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية من خلال الذاكرة المنظمية بشكل جزئي، وتختلف مع دراسة (Hughes et al. (2020) في أن هناك تأثيراً إيجابياً للارتجال الاستراتيجي على تحقيق بقاء واستمرار وتكيف المنظمات من خلال توظيف الموارد بطريقة صحيحة.
- كما أوضح النموذج الهيكلي للدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية في الارتجال الاستراتيجي وأن هناك عوامل أخرى من أهمها تدعيم الابتكار التنظيمي لتحقيق الحدائة والمنفعة وهذا ما يتفق مع رأى (Smith (2006) في وجود فرصة للابتكار والإبداع على كل المستويات في الهيكل التنظيمي، واتفقت مع دراسات أخرى ومنها: (e.g., He et al., 2018; He & Zhu, 2017) تناولت العلاقة المعنوية بين الجدارة الرقمية والقيادة الرقمية حيث يرتبط ذلك بالكفاءة في القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية.

توصيات الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات للقيادة بالقطاعات محل الدراسة سعياً منها لتحسين جوانب القصور وهي:
- 1- وضع برامج تدريبية للقيادة لتنمية وعيهم بأهمية القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها في تحقيق الارتجال الاستراتيجي وتوفير مقوماته وتعزيز العوامل التي تؤدي إلى جعل المنظمة ذات قيادة رقمية.
 - 2- استغلال علاقات الترابط والأثر الإيجابيين بين الارتجال الاستراتيجي والقيادة الرقمية عن طريق توظيف متطلبات الارتجال الاستراتيجي والاستفادة منها بما يساهم في تمكين القيادة الرقمية.
 - 3- استغلال متطلبات اليقظة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى كنقطة قوة والأكثر تأثيراً في القيادة الرقمية والتركيز أكثر في المتطلبات الأخرى خاصة توظيف الموارد لتفعيل تأثيرها على القيادة الرقمية.
 - 4- الاستفادة من الرقابة الاستراتيجية في إعادة توزيع الموارد البشرية بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية وإعادة النظر في تنوع الخيارات الاستراتيجية والتي يعتمد عليها القطاع محل الدراسة في تطبيق الارتجال الاستراتيجي بما يضمن لها المرونة في سرعة مواجهه التغيرات البيئية، واعتماد ذلك كرقابة استراتيجية لها، وكذا التشجيع على العمل الجماعي والمشارك وتسيق الجهود بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأدنى من أجل التكامل وتشجيع الأفكار والمقترحات وزيادة الثقة المتبادلة وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

- 5- تحسين مستويات العلاقة بين الهياكل الصغرى والقيادة الرقمية من خلال قيام القيادات بالقطاع محل الدراسة بوضع قواعد تنظيمية صريحة لجميع المهام وإعطاء الحرية في تأدية الأعمال وتبني ثقافة الحوار بما يساهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز الإبداع.
- 6- ضرورة أن تعمل القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة على إعادة تركيب وتأليف الموارد في عمليات جديدة في إطار تفعيل متطلب توظيف الموارد لتحسين العلاقة بين توظيف الموارد والقيادة الرقمية.
- 7- ضرورة أن تعمل القيادات الإدارية بالقطاع محل الدراسة على توجيه الاهتمام المناسب لمتطلب الذاكرة المنظمية من خلال اعتماد قواعد البيانات والاستفادة منها لاحقاً والسماح بالوصول إليها.

حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية

- 1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي دون التطرق لمتغيرات أخرى، وترى الباحثة أنه من الممكن بحث تأثير متغيرات أخرى بخلاف القيادة الرقمية مثل: السيادة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، والمنظمات الرقمية. كما اعتمدت الباحثة عند إجراء الدراسة وإعداد قائمة الاستقصاء على كل من: مقياس Klein (2020) ثنائي الأبعاد لقياس القيادة الرقمية، ومقياس (Al-Bashqaly, 2021) لقياس الارتجال الاستراتيجي خماسي الأبعاد، وترى الباحثة أنه من الممكن إجراء دراسات متشابهة ولكن باستخدام مقاييس أخرى.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية على شركة العربي جروب - مصنع بنها للصناعات الإلكترونية ونتائج الدراسة تخص قطاع التطبيق فقط، وإن كان من الممكن الاسترشاد بها في قطاعات أخرى مشابهة من حيث طبيعة وظروف العمل.
- 3- الحدود البشرية: أجريت الدراسة الميدانية على العاملين بمختلف الدرجات الوظيفية، وأنه من الممكن إجراء دراسات متشابهة ولكن باستخدام درجات وظيفية محددة.
- 4- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة وجمعت البيانات في الفترة من ديسمبر 2022 وحتى يناير 2023.

المراجع

- Ahmad, H, Arshad, D., & Marchalina, L. (2015). Entrepreneurial orientation, strategic improvisation, talent management and firm performance و *Journal of Business, Economic & Finance*. Vol. (4) No. (1). PP.72-107.
- Al-Maaitah, O. A., & Almahasneh, M. (2026). The Impact of Strategic Adaptation Practices in an Environment of Uncertainty: An Applied Study in the Jordanian Public Security Directorate. *Arado Business Journal*, 1(2), 145–166. <https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.13>
- Al-Obaid, R., & Almaweri, A. (2026). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance: The Mediating Role of Mental health «Applied to the Civil Service and Government Development Bureau in the State of Qatar». *Arado Business Journal*, 1(1), 43–70. <https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.5>
- Al-Qawasmi, M. A. (2026). The role of agile administrative leadership in enhancing the effectiveness of digital transformation in Palestinian higher education institutions. *Arado Business Journal*, 1(1), 71–96. <https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.2>
- Al- Ta'1, Y. & Al- Hadrawari, B. (2019). The impact of digital leadership on the adoption of organizational culture among employees working in the directorate of education of Najaf Governorate. Iraq. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*. 6 (3).PP. 19-39.
- Al-Bashqaly, M. Sultan, H. (2021). The role of strategic improvisation in the achievement of strategic supremacy: An exploratory study of the administrative leader's views in a sample of private universities in Kurdistan Region. *Arab Journal of Administration*. Vol. (41), No. (1).
- Al-Faris, M. & Bani Khaled, M. (2022). Impact of digital leadership on Kuwaiti Hospitals' employees' performance. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*. Issue (19).PP. 132-142.
- Arshad, D., Razalli, R., Julienti, L., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations. *Asian Social Science*, 11(24). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n24p105>
- Bakar, H, Mahmood, R., & Ismail, N. (2014). Effects of knowledge management and strategic improvisation on SME performance in Malyisia, *Asian Social Sciences*. Vol. (11). No. (9). PP.207-214.
- Bakar, H, Mahmood, R., & Ismail, N. (2015). Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6. No.(4). P. 481.
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham. PP.134- 137.
- Cunha, J.V., Cunha, M. P. (2006). Toward a complexity theory of strategy. *Management Decision*. Vol. (44). No. (7). PP. (839-850).
- Falkheimer, J. & Sandberg, G. (2018). The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers. *Journal of communication management*. Vol. 22. Issue. (2). PP.253-258.
- Hammoud, K. (2018). *Knowledge Organization*. Dar Safaa for publishing and distribution.
- Hashem, T. & Suleiman, O. (2019). The extent to which managers in Jordanian private hospitals perceive the importance of marketing knowledge. *Journal of quality in health care & economics*. Vol.2 . No.(6). PP. 1- 6.

- Hashem, T. & Suleiman, O. (2019). The Extent to which managers in Jordanian private hospitals perceive the importance of marketing knowledge. *Journal of Quality in Health Care & Economics*. Vol. 2. No. (6). PP. 1- 6.
- He, T. & Zhu, C. (2017). Informal digital learning among Chinese university students: The effects of digital competence and personal factors. *International journal of educational technology in higher education*. Vol.14. No. (1). P. 44. <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0082-x>.
- He, T., Zhu, C., & Questier, F. (2018). Predicting informal digital learning: An empirical study among Chinese university students. *Asia Pacific Education Review*. Vol. 19. No.(1).PP. 79-90.
- Hu, L. Gu, J. Wu, J. Lado, A. (2017). Regulatory focus, environmental turbulence and entrepreneur improvisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 14. No.1. PP.129-148.
- Hughes, P., Morgan, R., Lindgreen, A., Kouropalatis, Y., & Hodgkinson, I. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation readiness index score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*. Vol. (88), PP.485-499.
- Jin, B., Kim, J., & Baumgartner, M. (2019). Informal learning of older adults in using mobile devices: A review of the literature. *Adult Education Quarterly*. Vol. 69. No. (2). PP. 120-141.
- Klein, M. (2020b). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*. Vol.8. No.(1). PP. 883-902. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>.
- Levallet, N., & Chan, Y. (2015). Using IT to unleash the power of strategic improvisation. *International Conference on Interaction Sciences*, https://web.archive.org/web/*/http://www.aicit.org/icis/
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business and Information Systems Engineering*. Vol. 57, No. (5). PP. 339-343.
- Mcknight, B., & Bontis, N. (2002). E-improvisation: collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. *Knowledge and Process Management*. Vol. 9, No. (4). PP. 219-227.
- Oberer B., Erkollar A., (2018). Leadership 4.0: digital leaders in the age. *International Journal of Organizational Leadership*.
- Panda, D. (2014). Persuasive power of ancient spiritual discourse for modern business leaders: A study with reference to Shiridi Sai Baba and Jesus Christ, *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*. ISSN: 2347- 5374 -ISSN 2347- 9493.
- Perry, T. (1991). Strategic improvisation how to formulate and implement competitive strategies in concert, *Organizational Dynamics*. Vol.19, No. PP.51-64.
- Peters, M., & Romero, M. (2019). Lifelong learning ecologies in online higher education: Students' engagement in the continuum between formal and informal learning. *British Journal of Educational Technology*. Vol.50. No. (4). PP. 1729-1743.
- Sanchez, A. (2017). A framework to assess organizational readiness for digital transformation. *Dimension empresarial*. Vol. 15, No. (2). PP. 27-40.
- Smith, J. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*. PP. 85.
- Thompson, K. (2010). *Sampling*. 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc.

- Toduk Y., Gande S. (2016). What's next in Turkey? A new leadership model for connected age, *amrop Leadership Series Report*. <https://www.scribd.com/document/327715485/Turkey-A-New-Leadership-Model-for-a-Connected-Age>
- Weill, P., & Woerner, S. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Review*. Vol. 56, No. (4). PP. 27-34.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation. USA*, Harvard Business Review Press.
- Yu, S., Zhang, Y., Yang, X., & Mardani, A. (2021). The moderating impact of organizational identity strength between strategic improvement and organizational memory and their effects on competitive advantage, *Sustainability*. Vol. (13) No. (6). PP.1-19.

The Effect of Digital Leadership on Strategic Improvisation: An Empirical Study on El Araby Group Company

Dr. Hanan ElSayed Ahmed ElDamaty

Business Administration Lecture - Human Resources Management

Faculty of Commerce

Ain Shams University

Administration Manager in Ministry of Finance - Egypt

nonafero2@yahoo.com

ABSTRACT

The study aimed at studying the effect of the dimensions of Digital leadership on the Strategic improvisation on El Araby group Company, through digital leadership two dimensions innovative, and supportive and through strategic improvisation, five dimensions vigilance strategic, strategic agility, minimal structures, bricolage, and organizational memory.

In light of this aim, the research problem summarized in five questions: what is the effect of digital leadership on vigilance strategic?, what is the effect of digital leadership on strategic agility?, what is the effect of digital leadership on minimal structures?, what is the effect of digital leadership on bricolage?, what is the effect of digital leadership on organizational memory?. To achieving its aim, five main hypotheses were developed.

This study is based on the inductive approach. The data was collected through a questionnaire that was sent to a random sample of (370) individuals representing job levels in the sector considered, and (362) were returned right, and present results and some recommendations.

The study has found that the Digital leadership is directly affected by two dimensions namely strategic vigilance and minimal structures, and Digital leadership is affected partly by the two dimensions namely Strategic Agility and organizational memory, and isn't affected by bricolage. It also found that the Strategic improvisation is affected partly by the two dimensions of Digital leadership namely innovative and supportive. And present results and recommendations.

Keywords: *Digital leadership, Innovative, Supportive, , Strategic improvisation, Vigilance Strategic, Strategic Agility, Minimal Structures, Bricolage, Organizational Memory.*