

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات لمواجهة المخاطر الجيوسياسية "في ضوء القيادة الرقمية"

شيرين أمير إبراهيم الحجار

مدرس ادارة الاعمال ، المعهد العالي للإدارة ، المحلة الكبرى ، مصر .

تاريخ النشر الالكتروني: سبتمبر 2025

للتأصيل المرجعي: الحجار، شيرين أمير إبراهيم.(2025) استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات لمواجهة المخاطر الجيوسياسية في ضوء القيادة الرقمية ، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، المجلد 45 (3)، 306-331 .
المعرف الرقمي: /caf.2025.45377910.21608

استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات لمواجهة المخاطر الجيوسياسية في ضوء القيادة الرقمية

شيرين أمير إبراهيم الحجار

المعهد العالي للإدارة ، المحلة الكبرى ، مصر .

تاريخ المقالة

هو متاح على الإنترنت سبتمبر 2025

المستخلص

هدفت تلك الدراسة الى اقتراح استراتيجية لتطوير اداء القيادات لمواجهة المخاطر الجيوسياسية في ضوء القيادة الرقمية ، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة على القيادات بالشركات متعددة الجنسيات العاملة بقطاع صنائه الدواء بمصر ، وتوصلت الدراسة الى وضع تصور مقترح لتطوير اداء القيادات في ظل القيادة الرقمية ، وايضا التعرف على مدى قدرة القادة بالشركات نحل الدراسة على مواجهه التحديات الجيوسياسية .

الكلمات المفتاحية: استراتيجيه مقترحه لتطوير اداء القيادات ؛ القيادة الرقمية ؛ المخاطر الجيوسياسية.

1. المقدمة

يواجه العالم اليوم منافسة شديدة للتعامل مع السيناريوهات المتغيرة التي تتطلب من المنظمات كاهه العمل بروح الفريق والتنسيق المشترك في جميع المجالات. وتتميز الشركات متعددة الجنسيات بحساسيتها المفرطة تجاه التطورات العالمية نظراً لما يعقد عليها من آمال في مسايرة هذه التطورات في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وفي ظل تعقد المشهد الجيوسياسي وتزايد حالات عدم اليقين، يصبح تطوير أداء القيادات أمراً حاسماً لمواجهة المخاطر الجيوسياسية بفعالية، حيث يتوجب على الشركات متعددة الجنسيات الاستثمار في تطوير أداء القيادات من خلال اتباع استراتيجيات تساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار لتحقيق اهدافها الاستراتيجية ومواجهه التحديات الدولية بفعالية وتحقيق النمو المستدام في ظل بيئة عالمية متقلبة.

لقد نال موضوع القيادة باهتمام الباحثين منذ القدم، وحاولت العديد من الدراسات بشكل خاص تحديد السمات والسلوكيات الفعالة التي تميز سلوك القائد ومهاراته والاستراتيجيات التي يعمل من خلالها في التأثير على سلوكيات الآخرين ودفعهم وتشجيعهم نحو إنجاز الأهداف وبالتالي تحقيق رؤية الشركات وتطلعاتها (العتيبي، 2024). ومع

تسارع وتيرة التكنولوجيا أصبح تطوير أداء القيادات أكثر أهمية من أي وقت وذلك بسبب التحديات الجديدة التي تتطلب مهارات وكفاءات تمكنهم من قيادة التغييرات. كذلك تفرض التحديات العالمية على المنظمات ضرورة الاستجابة لتلك التحديات من خلال امتلاك رؤية واضحة تمكنها من توقع المستقبل لاقتناص الفرص، وتجنب المخاطر والتهديدات وذلك من خلال التركيز على دور القيادات في دعم هذا التحول داخل المنظمات وتشجيع العاملين على تقبل وتبنى التحديات (Wijaya, 2024) والذي يتطلب الاستخدام المنهجي للأنماط القيادية المختلفة التي تساهم في تحقيق تحسين الاداء من خلال الاعتماد على اشكال جديدة من التواصل والتنظيم، وانشاء هياكل تنظيمية جديدة وتوافر بيئة عمل محفزة تتصف بالاستقلالية والشفافية والمشاركة وخلق رؤى وافكار جديدة تساهم في إدارة الضغوط العالمية بفعالية (Temelkova, 2018)

ومن بين المداخل القيادية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي مدخل القيادة الرقمية الذي ينطوي على حسن استثمار القائد لما يمتلكه من مهارات تقنية تمكنه من القيام بوظائفه، وتعتبر القيادة الرقمية اسلوب قيادي لتطوير وتحديث القيادة الادارية للقضاء على المشكلات باستخدام اساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة الى توفير قدر عال من الشفافية والمرونة مما يحسن من ثقة العاملين ومشاركتهم الايجابية (امين، 2018). وتواجه الشركات العالمية اليوم تحديات كبيرة في تحقيق الريادة والتميز وزيادة قدرتها التنافسية لمواجهة المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية والسياسية لذلك يجب على تلك الشركات أن تكون متميزة في أدائها وعملياتها المختلفة، وهذا الأمر يتطلب منها التغيير والتطوير من خلال توفر قيادة متميزة وفعاله لإدارة عملياتها، قيادة تعمل على وضع الأهداف وتنظيم وتخطيط ومتابعه عمليات التغيير بنجاح (الشهري & عبدالمولى، 2023) . فالعامل المشترك في التغييرات العالمية المستقبلية والحالية هو التغيير والمرونة في مواجهه المخاطر المحتملة، لذلك فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات العالمية هو دور القيادة الرقمية للتغيير والتطوير لمواجهة المخاطر الجيوسياسية.

2. والخلفية النظرية

لقد أصبحت القيادة من اهم متطلبات نجاح المنظمات في الوقت الحالي، فقد تطورت الان اصبحت المتطلب الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق التنمية ومن هذا المنطلق حظيت القيادة باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين الذين بدأوا بدراساتها ودراسة كل ما يرتبط بها، حتى أصبحت الان أساس وقلب العمل الإداري والتي تتحكم بنجاح المنظمات من عدمه (Vega et al., 2024)، وتعددت الاتجاهات والأطر الفكرية والنظرية من خلال المدارس الإدارية التقليدية والسلوكية على النحو التالي (Horner, 1997 & Underdal, 1994):

- نظريات القيادة الادارية التقليدية : حيث كانت ترمز القيادة الى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله لبعض البشر سواء كانت تلك القدرات عقلية او جسدية ، او اخلاقية ومنها اشتقت نظرية الرجل العظيم (Salihu, 2019) ثم جاءت بعد النظرية الموقفية كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد واهملت المواقف ، حيث ترى ان القيادة الناجحة هي التي تتوافر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له وحسب متطلبات كل موقف (Allen, 2018) ، وتكمن عناصر القيادة الموقفية في طبيعة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والثقة التبادلية بينهم ، والتحديد لدقيق للأهداف (Eaton et al., 2024) ، ثم ظهرت النظرية التفاعلية التي كانت وسط بين نظرية السمات والنظرية الموقفة التي تقوم على التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية والمتمثلة في صفات القائد وشخصيته وعناصر الموقف وحاجات ومشكلات المرؤوسين (Turner & Baker, 2018) .
- نظريات القيادة السلوكية : كان من أهم تلك النظريات (نظرية X، نظرية Y) والتي تصنف المرؤوسين الى نوعين ، ثم جاءت نظرية الشبكة الادارية التي قامت على بعدين أساسيين وهما الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعاملين (Nawaz & Khan, 2016) ، وظهرت نظرية الابعاد الثلاثة التي أضافت بعد ثالث يتمثل في نمط القيادة وأثرة على رضا العاملين وتحفيزهم (Lee et al., 2020) ، ثم جاءت نظرية نضج الاتباع والتي وصفت الوضع الذي يكون عليه المرؤوسين من حيث علاقتهم بالآخرين ورغبتهم في الانجاز وتحمل المسؤولية (Underdal, 1994) ، كما ظهرت بعد ذلك نظرية سلسلة نظم الادارة والتي تناولت اربع نظم حسب الموقف الذي يواجهها القائد في الواقع (Horner, 1997) وتمثلت تلك النظم الأربعة في (عدم ثقة القائد في مرؤوسيه ، ثقة القائد في مرؤوسيه مع الاحتفاظ بصلاحيه اتخاذ القرار ومراقبتها، ثقة القائد في مرؤوسيه والاحتفاظ بصلاحيه اتخاذ القرار لنفسه خاصه في السياسات العامة، ثقة القائد في مرؤوسيه بدرجه عالية وعدم الشك فيهم) ، وجاءت اخيرا نظرية الانماط السلوكية التي ناقشت ان للقائد اربعة انماط أساسية يتحرك خلالها وان هذه الانماط تتأثر ببعض العوامل منها المعرفة والخبرة والموقف وتكوين الجماعة والتكوين الاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة (Benson, 2023) وتشمل تلك الانماط في (النمط المسيطر، متخذ القرار ، مقدم الافكار، متخذ القرار بشكل أولى ومناقشة المرؤوسين ، عرض المشكلات وطلب ابداء الرأي ، تحديد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار ، ترك حرية اتخاذ القرار للمرؤوسين (Madanchian et al., 2016). وقد اكدت المدرسة السلوكية ان القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين لذلك اتجهت الفترة الثانية من الابحاث العالمية نحو سلوكيات القادة وتبين انهم بالفعل يتصرفون بسلوكيات مختلفة والتي ساعدت المنظمات الى الوصول الى أفضل اداء .

من خلال ما سبق ترى الباحثة ان القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتشكيل وغرس القيم والاتجاهات والمعتقدات لدى الآخرين ،وتوجيه سلوكهم بحيث يؤدي الى التزام العاملين بتحقيق اهداف المنظمة تعدد النظريات والدراسات حول موضوع القيادة يعود لكونها حظيت باهتمام بالغ من المسؤولين لأهميتها في نجاح المنظمات وفشلها (Hadi et al., 2024) ، فنجاح المنظمات او فشلها يتوقف على الانجازات التي يحققها القادة في عملهم وأدائهم للمهام الموكلة اليهم ومدى اسهامهم في تطوير منظماتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة ،لذلك وجب على المنظمات في الوقت الحالي للاهتمام بتطوير أداء القادة واكسابهم المهارات القيادية التي تمكنهم من العمل في ظل التنافسية العالمية. كما أن المخاطر العالمية تحتم على المنظمات التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة واتباع أنماط القيادة المختلفة لمواكبة التطورات التكنولوجية والمخاطر العالمية.

2.2 استراتيجيات تطوير اداء القيادات

القيادة هي روح العمل التنظيمي في الشركات، وعليها تتوقف فاعليتها وحيويتها واستمرار وجودها، فالقيادة تعمل على حفز الهمم وإلهام الحماس وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى الافراد وان نجاح الادارة يتوقف على المدير القائد، حيث ان المنظمات في الوقت الحالي في أمس الحاجة الى قادة استراتيجيين يمتلكون المهارة والقدرة على مواجهه تحديات المستقبل (بوعلي & الربيعي، 2022). وتعيش المنظمات في الوقت الراهن تحديات كبيرة تفرضها التغييرات العالمية والانفجارات المعرفية والتكنولوجية التي شملت جميع نواحي الحياة، حيث أنتجت اتجاهات وأنماط حثية في القيادة وعليه أصبحت المنظمات مطالبة بتوفير قيادة قادرة على حجز مكان لها عبر طريق التنافس والتغيير العالمي، وقادرة على وضع خطط تهدف من خلالها الى تطوير أداء تلك القيادات.

يعد مفهوم تطوير أداء القيادات غير محدد بشكل دقيق ، ومن هذا المنطلق قدم الباحثون تعريفات لهذا المفهوم كل من وجهه نظرة، فعرفه (McCauly & hughes, 2014) بأنه تعزيز وتوسيع قدرات الشخص ليتمكن من ممارسة أدوار وعمليات القيادة بفعالية. كما عرفه (Brungardm, 2016) بأنه كل شكل من النمو والتطور خلال دوره الحياة التي من شأنها أن تتيح إضافة لدعم المعرفة او الخبرة اللازمة للأداء القيادي.

ويعتبر تطوير اداء القيادات هو اهم ما يتضمنه تطوير اداء المنظمة بشكل عام لما له من تأثير جوهري على عمل المنظمة وحل المشكلات ومواجهه التغييرات حيث عرفه (مشهور ، 2010) بأنه عملية تزويد القيادات بالمهارات والمعلومات التي تساعد في تحسين ادائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهه المشكلات الادارية. بينما يشير (حمائل ، 2012) ان المقصود بتطوير أداء القيادات يعنى التغيير المخطط لتحسين فعالية القادة ورفع امكانياتهم لمواجهه المشكلات عن طريق وضع خطه طويلة المدى لتحسين اداء القادة . فى حين

أشار (Mabey & Lees, 2018) ان المقصود بتطوير أداء القيادات هو تلك العملية التي يقصد بها تحسين الممارسات والقدرات والامكانيات التي يتمتع بها الافراد بشكل يمكنهم من القيام بالوظائف الادارية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. وترى الباحثة في ضوء التعريفات السابقة ان تطوير أداء القيادات يعنى تحسين الممارسات الادارية والقيادية التي يقوم بها القادة للارتقاء بإدارة المنظمة وتحقيق الاهداف المنشودة

وقد ورد في دراسة (احمد، 2024) إن المنظمات تحتاج إلى العمل على تطوير أداء قادتها، وتعزيز قدرات الأفراد العاملين في مجال الموارد البشرية، حيث يتطلب تطوير الأداء تمكين القادة، وتمكنهم من مهارات الاتصال، والقدرة على الإلهام، والتأثير، والتحفيز، والقدرة على توضيح الرؤية للعاملين وتوجيههم نحو تحقيقها. كل ذلك يجب أن يكون ضمن قدرات عالية من التفكير الناقد والإبداعي. إن تطوير القادة يشتمل على اربعة متطلبات أساسية، وهي: الوعي بالذات، والقدرة على التواصل والاتصال، والقابلية للتعلم، والقدرة على التأثير. ولتحقيق هذا التطوير فإنه ينبغي العمل على دراسة احتياجات القادة، وتوفير الترتيبات الهيكلية لتطوير الأداء، من توفر خبراء متخصصين، والموارد المالية، والإستراتيجيات والرؤية المستقبلية، وإمكانية إقامة شراكات مع منظمات رائدة، وإعادة صيانة الهيكل التنظيمي، واستخدام نظام اتصالات متطور .

كما جاء في دراسة (الصعيدى، 2018) ان تطوير أداء القيادات بشكل عام يجب ان يتم في ظل قيادة متميزة ومبدعة وعمل جاد، حيث ان القيادة المتطورة هي التي تمتلك القدرة على قيادة عملية التطوير المستمر من خلال توجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف وتحقيق العديد من المتطلبات الاخرى والتي تشمل دراسة احتياجات القادة، ووجود خبراء متخصصين في تطوير الاداء، الاستعداد النفسي للتغيير وتوافر رؤية مستقبلية واضحة واستخدام نظام اتصال متطور، وإعادة صيانة الهيكل التنظيمي. ويوضح (Roadmap, 2012) ان تطوير أداء القيادات يحتاج الى عدة متطلبات اساسية يجب ان يمتلكها القائد ليطور من أدائه وهي الوعي بالذات، القابلية للتعلم، القدرة على التأثير، القدرة على الاتصال والتواصل. وترى الباحثة ان تحديد المتطلبات ومعرفتها خطوة هامة لتطوير أداء القادة، حيث تختلف المتطلبات من منظمة الى اخرى ومن قائد لأخر، وعليه فان عملية تطوير أداء القادة يجب ان تسبقها دراسة حاله المنظمة او القائد للوقوف على متطلباته وتحديد احتياجاته حتى تتم العملية بفعالية. ان تبنى استراتيجيات واساليب قيادية مختلفة ومتجددة يساعد المنظمات على اجراء التحولات اللازمة كالقدرة على التعامل مع المخاطر والاطفاء وإدارة ضغوط العمل والقدرة على استشراف المستقبل والادارة بطريقة مرنة ومبتكرة، بجانب تنمية وتطوير مهارات العاملين من خلال اقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات.

تعتبر القيادة الرقمية من احدث المداخل الادارية التي تسهم في تحسين وتطوير المنظمات بشكل عام ، فقد حظى مفهوم القيادة الرقمية باهتمام كبير من المتخصصين والباحثين في الالفية الثالثة حين تبلور المفهوم وبرزت

انعكاساته الايجابية على تحسين الاداء وتعزيز القدرات التنافسية للمورد البشرى ، حيث تسهم القيادة الرقمية في تكوين رؤية ريادية الاعمال الملهمة لفرق العمل من خلال المبادرة والابتكار وتحمل المخاطر

(معوض وآخرون ، 2021) ان القيادة الرقمية من احد المكونات الحيوية في عملية التطوير وقيادة الابداع في الخدمات والعمليات (خليل وآخرون ، 2019) ، كما يوضح (توفيق & محمد ، 2021) ان القيادة الرقمية من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات الرائدة كونها إحدى العناصر التي يعتمد عليها في مواجهه التغييرات والتطورات والمنافسة المتزايدة بين الشركات . وتضيف (الغامدي ، 2019) ان القيادة الرقمية تعزز فاعلية القيادات في الشركات وذلك من خلال تطوير افكار جديدة، والتعرف على كافة الفرص المتاحة والكشف عنها لاستغلالها، الامر الذي يترتب عليه تحسن الاداء وتلبية احتياجات المرؤوسين وتعزيز القدرة على مواجهه الازمات والمشكلات.

ان القيادة الرقمية من المفاهيم التي وصفت دور القيادة ووضحتها حيث يجب ان نميز بين فئتين من القيادة الاولى القيادة الرقمية التي تشير الى الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية لتحقيق اهداف العمل حيث نشأت العديد من الابتكارات القيادية في قطاع تكنولوجيا المعلومات الاساسية مثل الانترنت لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين كافة العاملين ، أما الثانية فهي القيادة في العصر الرقمي والتي تشير الى ان القيادة جزء لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع المعرفة ، حيث ان القادة في مختلف المجالات يحرضون على توفير فرص متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بطريقة فعالة (Collin et al., 2015) .

فقد عرف (Northouse, 2018) القيادة الرقمية بانها تشير إلى القدرة على توجيه فريق أو منظمة من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء. تتطلب هذه القيادة مهارات تواصل قوية وفهم عميق للأدوات الرقمية. بينما عرفها (Kane et al., 2015) انها تعني استخدام التكنولوجيا لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، حيث يتعين على القادة أن يكونوا قادرين على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة الرقمية. بينما ينظر (Pang, 2021) انها قدرة الافراد والشركات المعاصرة على توجيه فرق الغم وجميع العاملين نحو تبني الادوات الرقمية والاستفادة منها لتحقيق اهداف الشركات. وترى الباحثة ان القيادة الرقمية هي اسلوب قيادي متطور يتبعه العاملون لتوليد الافكار الابداعية المبكرة واستثمار الموارد البشرية المتاحة بالشكل الامثل وتبنى استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات من خلال تكامل التقنيات الرقمية في ممارسات القيادة.

ان نمط القيادة الرقمية من الانماط القادرة على التعامل مع الازمات الجديدة والمتغيرة ، وذلك لأنه يسمح للقادة بتطوير وتحسين الاداء لمنظماتهم وحل المشكلات بطرق غير تقليدية من خلال التطبيقات الرقمية ، كما يفتح المجال لصقل قدرات ومهارات القادة في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية ، ويجاد مناخ

تنظيمي داعم للأبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهه مختلف التحديات والمخاطر بفعالية (مغاوري، 2017) ان القائد الرقمي لديه القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة تتسم بالتعقد والمخاطرة، حيث يمتلك رؤية واضحة للمستقبل ويمتلك بصيرة تمكنه من اتخاذ قرارات تتصف بالمجازفة لاقتناص الفرص المتاحة، ويوضح (القحطاني، 2015) ان القيادة الريادية تبدأ بالتفكير الريادي من شخصية القائد وحتى تصل المنظمة الى محركات الابداع والابتكار، فهذا الاسلوب القيادي هو اسلوب فريد يكون بمثابة قدوة تساعد في خلق مناخ يسمح بازدهار الريادة والابتكار داخل العمل.

وقد اجريت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية منها : دراسة (الشعراوي & سعدون، 2022) التي هدفت لتقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الرقمية، بجامعة الأزهر وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ وذلك للكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الرقمية، كما طُبِّقَت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (396) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها: جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (1,70)، كما أظهرت نتائج البحث أن بُعد (القيادة ذات الرؤية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1,75) وبدرجة ممارسة "متوسطة"، يليه بُعد (ثقافة التعلم في العصر الرقمي) بمتوسط حسابي بلغ (1,72)، وبدرجة ممارسة "متوسطة"، ثم يليه بُعد (التطوير والتحسين المنهجي) بمتوسط حسابي بلغ (1,68)، وبدرجة ممارسة "متوسطة"، ثم بُعد (المواطنة الرقمية) بمتوسط حسابي بلغ (1,67) وبدرجة ممارسة "متوسطة"، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد (التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا) بمتوسط حسابي بلغ (1,66)، وبدرجة ممارسة "ضعيفة"، كما كشفت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وفقًا لمتغير الدرجة الوظيفية لصالح فئة أستاذ، ووفقًا لمتغير النوع لصالح فئة ذكر، ووفقًا لمتغير طبيعة الكلية لصالح فئة نظرية، ووفقًا لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة من يشغل منصبًا إداريًا.

ثم قام كلاً من (Sagbas & Erdogan, 2022) بدراسة تناولت القيادة الرقمية كأسلوب قيادي يساعد على تطبيق التحول الرقمي داخل المنظمات. فهي تُمكن المنظمات من رقمته بيانات عملها وثقافات التعلم لديها. وبالتالي، تُعدّ جزءًا أساسيًا من الأدبيات للحفاظ على تنافسية المؤسسات واستمراريتها في القرن الحادي والعشرين. من خلال مراجعة المصادر الثانوية، تم وضع إطار مفاهيمي للقيادة الرقمية؛ ونوقشت قيمة القيادة الرقمية، ووصفت الدراسات المتعلقة بصفات القادة الرقميين. وطُرحت الدراسة الأسئلة التالية: "ما هي القيادة الرقمية؟" "ما هي سمات القائد الرقمي؟" وما مدى أهمية القائد الرقمي؟ ونتيجةً لهذا البحث، يُعرّف القائد الرقمي بأنه قائد يمتلك أفكارًا مبتكرة على المستوى الرقمي، ويحفّز موظفيه في بيئة رقمية، وقادر على بناء تواصل مستدام معهم في بيئة رقمية، وتطوير استراتيجيات رقمية.

في حين سعت دراسة (الخفاجي وآخرون، 2022) للتعرف على العلاقة بين القيادة الرقمية والإجهاد التكنولوجي في مكان العمل ومعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (القيادة الرقمية) بأبعاده (الابتكار، والافئاع، والمعرفة). على المتغير التابع (الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل) بأبعاده (الصراع بين الحياة والعمل، وغموض الدور، والعمل الزائد). تم توزيع الاستبيان على (56) من الافراد العاملين في المنظمة قيد الدراسة، قد اعتمدت الدراسة على عدة تحليلات احصائية للبيانات منها الفا كور نباخ والانحراف المعياري والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS VR.26). تم التوصل الى عدة استنتاجات منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ووجود تأثير نو دلالة احصائية بين متغيرات البحث.

بينما قامت دراسة (الفارس ، 2022) بغرض التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي المستشفيات الكويتية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبحسب الإحصائيات التي قدمتها وزارة الصحة الكويتية للباحثين، فإن مجتمع الدراسة يتكون من الإداريين في المستشفيات الكويتية وعددهم 12006. وتم استخلاص عينة عشوائية بسيطة تتناسب مع أهداف الدراسة بعدد 372 إدارياً لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، و277 استبانة صالحة للتحليل. كما وجد أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار والافئاع والمعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية. واستناداً للنتائج أوصى الباحثان بضرورة تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية في ظل عناصرها الأساسية في بيئة العمل. وكذلك الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية على أداء الموظفين من أجل الحصول على أثر عملي.

في حين سعت دراسة (كمال ، محمود ، 2022) إلى الاطلاع على الأسس النظرية لكلا من للقيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات المعاصرة، والتعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، ورصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، كما أن تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة.

بينما قامت دراسة (جلا د ، 2023) بهدف التعرف إلى القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على وزارات القطاع الحكومي بالمحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددها (22) وزارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الوظيفية الأولى والعليا والبالغ عددهم (2321) موظف، وتم تصميم عينة الدراسة لتكون طبقية عشوائية منتظمة تم اختيارها على مرحلتين: المرحلة الأولى تمثلت باختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (10) وزارات، والمرحلة الثانية تمثلت

في اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي عينة المرحلة الأولى، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (330) مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (330) استبانة واسترجاع (284) استبانة منهم مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الإحصائي حيث بلغت نسبة الاستجابة (86%)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الرقمية والدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني كانتا بدرجة متوسطة، وكانت الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية أعلى من الدرجة الكلية للقيادة الداعمة وكلاهما بدرجة متوسطة كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، ووجود تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لأبعاد القيادة الرقمية على جميع ركائز التحول الرقمي.

دراسة (عثمان ، 2024) يهدف هذا البحث الى تحليل العلاقة والاثـر بين القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) والاستدامة التنظيمية والمتمثلة ب (الاستدامة التنظيمية الاقتصادية، الاستدامة التنظيمية الاجتماعية، الاستدامة التنظيمية البيئية، الاستدامة التنظيمية الاخلاقية) في جامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء انموذج والفرضيات اعتماداً على ابعاد القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية، وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن اجل جمع بيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وتم توزيع (289) استبانة بصورة مباشرة جميع افراد المجتمع المتمثلة بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام والوحدات في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق (289) فرداً. وتم استرجاع (256) استبانة، وبعد فرز الاستمارات المستلمة وتدقيقها بلغ عدد الاستبانـات الصالحة للتحليل (242) استبانة. واستخدمت عدة أساليب احصائية منها المحكمين وألفا كرو نباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملي والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-26) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وابعاده

وقد ورد في العديد من الدراسات (O'Neal, 2018) ، (Antonopoulos, 2020) ، (كمال & محمود ، 2022) ، (الجريان ، 2024) أن أبعاد وسمات القيادة الرقمية تتمثل في (القيادة الرشيدة ، المواطنـة الرقمية ، ثقافة التعلم الرقمي ، التميز في الممارسة المهنية) بينما حدد (السحيمات ، 2023) ابعاد القيادة الرقمية في (المساواة والمواطنة الرقمية) حيث يوفر القادة ثقافة يتم فيها تمكين العاملين لاستخدام التكنولوجيا وتحسينها باستمرار والحفاظ عليها لدعم العمل بحيث يشكل القادة نموذج للتعلم المهني المستمر ويعززونه لهم وللآخرين داخل العمل . بينما حدد (Lander, 2020) سته ابعاد للقيادة الرقمية تتمثل في (الاتصالات، التعاون، النمو، التنمية المهنية، اضعاء الطابع الشخصي على البيئة المنظمة، التعلم والتقييم، الفرص للجميع، العلاقات العامة). وبناءاً على ما

سبق تعتمد الباحثة في تلك الدراسة على السمات التأليه (القيادة الرشيدة ، المواطنة الرقمية ، ثقافة التعلم الرقمي ، التميز في الممارسة المهنية وذلك لملائمتها لطبيعة الدراسة وتحقيقها الاهداف المرجوة .

وقد جاءت التوصيات في عدد من الدراسات مثل (دراسة معيقل، 2017؛ دراسة العتيبي، 2021؛ دراسة العريفي، 2022) بأهمية تطوير اداء القيادات وتنمية المهارات الريادية لديهم بالإضافة الى ضرورة تبنيهم لهذا الاسلوب القيادي والتركيز على اكساب القادة المهارات الريادية من خلال تدريبهم ورفع كفاءاتهم .

3.2 المتطلبات التنظيمية لتطوير أداء القيادات

في ضوء استقراء الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة ومتطلبات تطوير اداء القيادات، يمكن استنباط بعض المتطلبات الاساسية لتطوير اداء القيادات وذلك لمواجهة المخاطر الجيوسياسية ويمكن تصنيفها كما يلي: جاء في دراسات كلاً من (العريفي، 2023) ، (خليل وآخرون، 2019) ، (القحطاني ، 2015) ، (Pihiel & Bagher, 2014) ان المتطلبات التنظيمية تتمثل في :

1. توفر الدعم الملائم من القيادات العليا وتهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة للاتجاه القيادي الملائم من خلال توافر نظام اداري يحفز سلوكيات العاملين ويدعم استقلالية العمل للقيادات في الشركات محل الدراسة من خلال دعم اللامركزية والتحرر من القيود الروتينية ومنح القادة فرصاً للمخاطرة وتحمل المخاطر، ومرونة النظام المالي والإداري بالشركات، توفير المناخ الملائم للأبداع والابتكار وتقديم المقترحات التطويرية.

2. اختيار القيادات المرشحة التي تمتلك رؤية مستقبلية لمواكبة التطوير والمنافسة العالمية للوصول الى التميز والريادة مع التأكيد على وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار القادة في ضوء الكفاءات العلمية والمهنية والتميز. مع الابتعاد تماماً عن اسلوب الاقدمية في تعيين القيادات والتأكد من وجود كفاءات بشرية يمكن تطويرها وضمان وجود برامج خاصة فعاله لاكتشاف القادة الذين يمتلكون خصائص متميزة.

3. تفعيل مراكز للتدريب وتبنى المعايير والمواصفات العالمية الملائمة في مجال التدريب لعقد دورات تدريبية مكثفة في مجال القيادة، ووضع استراتيجية لبرامج التدريب على الاساليب القيادية المتطورة وعمل اتفاقيات تعاون مع المراكز المقدمة والمعتمدة في مجال التدريب الإداري. وتخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة للبحث والتطوير وتقديم الحوافز للمتميزين والمبدعين والمبتكرين ودعم الافكار الجديدة الرائدة.

- المتطلبات الشخصية والمهنية: كما ورد في دراسة كلا من (توفيق & محمد، 2022)، (العريفي، 2023)، (Gibbet *et al.*, 2014) ان اهم ما يجب ان يتمتع به القادة في العصر الحالي:

1. الاستعداد والميل للمخاطرة وهي التي تمكنهم من اتخاذ قرارات جريئة وانتهاز الفرص المتاحة بالرغم من حاله عدم التأكد والغموض السائدة في بيئة العمل، وتوظيف القيادة الذاتية التي تمكنهم من ادارة المخاطر المتنوعة بشكل استراتيجي فعال لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
 2. امتلاك القادة مستوى عالي من الثقة بالنفس التي من خلالها تستطيعوا جعل اعمالهم ناجحة، والمراجعة الدورية لكافة الاجراءات واليقظة للبحث دائما عن اخر الابتكارات لتطوير اساليب العمل.
 3. الابداع والابتكار كأحد المتطلبات الاساسية في الوقت الحاضر لنجاح المنظمات والحفاظ على مركزها التنافسي بما يخدم مصلحة المنظمة والعاملين فيها.
 4. يتميز القادة بالاستباقية والتي تعنى القدرة على التنبؤ باحتياجات ورغبات المنظمة وتحقيق التنافسية وبالتالي التميز وتحقيق اهدافها، كما يشير هذا البعد الى التصرف وفق التوقع للفرص والتهديدات المستقبلية.
- كما ورد في دراسات كلا من (الدغديدي & سليمان، 2022)، (العرفي، 2023)، (أمين واخرون، 2021)، (Gupta, 2022) العديد من التحديات التي تحد من تطوير اداء القيادات، كما انها تقلل من فرص النمو والتطور للشركات، وتتمثل تلك التحديات في النقاط التالية:
- المعوقات الادارية والبيروقراطية والتي تتمثل في الاجراءات والتشريعات وغذم الثبات في تطبيق الانظمة والسياسات والمركزية في اتخاذ القرارات والحد من حرية التعبير، ايضا قلة التواصل والترابط بين اعضاء المنظمة وما ينتج عنه من نقص المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرارات وانعكاس ذلك على عمليات التخطيط والتنظيم.
 - نقص الدعم المعنوي للقيادات وغياب الفكر الاستراتيجي لدى الادارة العليا وقلة الوعي الريادي، وضعف القناعة بالمداخل الحديثة في القيادة، ايضا قلة توافر التحفيز المتبعة في المنظمة والتي تؤثر في تنمية وتطوير العمل الجماعي، وضعف استخدام التقنيات والتطور في مجال التنمية المستدامة، ضعف تأهيل القيادات وذلك لضعف البرامج التدريبية.
 - عدم توافر التمويل المالي المستدام للأنشطة التطويرية، ضعف الدوافع الداخلية للأبداع والتنمية وعزوف القيادات عن التقدم بأفكار ابداعية وابتكارية.

3. المخاطر الجيوسياسية

الجيوسياسية أو الجيوبوليتيك مصطلح تقليدي ينطبق في الأساس على التأثير بين الجغرافيا والسياسة، فهو يعنى علم دراسة تأثير الأرض (برها وبحرها ومرتفعاتها وجوفها وثرواتها وموقعها) على السياسة في مقابل مسعى السياسة للاستفادة من هذه المميزات وفقاً لمنظور مستقبلي، وقد أضاف إلى الجيوبوليتيك فرع الجيواستراتيجيا، ولكنه تطور ليستخدم على مدى القرن الماضي ليشمل دلالات أوسع، فهو مجموعة من معايير الفكر الاستراتيجي

والصفات المحددة على أساس الأهمية النسبية للقوة البرية والقوة البحرية في تاريخ العالم. (Gogwilt, 2019). وتشير المخاطر الجيوسياسية إلى إطار واسع في العلاقات الدولية، يشمل ظواهر مختلفة مثل عدم الاستقرار السياسي، والتوترات والاحتكاك والمواجهات بين الجهات الاقتصادية العالمية الفاعلة والصراعات والحروب العسكرية بين الدول، والأعمال الإرهابية أو الأحداث الجغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثيرات إقليمية أو عالمية واضطرابات في التدفقات المالية الدولية، كما تبيّن أن المخاطر الجيوسياسية تميل إلى التأثير على الظروف الاقتصادية والأسواق المالية. (Triki, & Maatoug, 2020).

كما تُعرّف المخاطر الجيوسياسية بأنها المخاطر السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية المحتملة التي قد تنشأ عن انخراط دولة ما في الشؤون الدولية. وعادةً ما تظهر هذه المخاطر كلما حدث تحول كبير في القوة أو صراع أو أزمة. ويمكن أن تكون لهذه المخاطر آثار بعيدة المدى على الدولة نفسها والمجتمع العالمي ككل. وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تُسهم في المخاطر الجيوسياسية، مثل الاستقرار الاقتصادي للدولة، وعلاقاتها السياسية مع الدول الأخرى، وقوتها العسكرية. وفي السنوات الأخيرة، وقد لعبت العولمة دور هام في تفاقم هذه المخاطر من خلال زيادة الترابط بين اقتصادات العالم ومجتمعاته، فالعواقب المحتملة للمخاطر الجيوسياسية قد تكون إيجابية أو سلبية. فمن ناحية، قد يؤدي الخطر إلى عدم استقرار اقتصادي وسياسي، مما قد يؤدي بدوره إلى ظهور العنف والصراعات. ومن ناحية أخرى، قد يحفز الابتكار والإبداع في سعي الدول للتخفيف من حدة المخاطر. وغالبًا ما يصعب التنبؤ بالمخاطر الجيوسياسية بهذه الطريقة لأنها تعتمد كليًا على كيفية استجابة الناس لها. وهناك عدد من الطرق التي يمكن أن تساعد المحللين وصانعي القرار على استباق المشكلات المحتملة والحصول على وضوح بشأن كيفية استجابة المنطق. (GPF, 2025).

لقد أصبح العالم مكانًا أكثر تعقيدًا من الناحية الجيوسياسية، ومن المتوقع أن تتفاقم هذه التعقيدات وبالتالي يتعين على القادة في المنظمات التركيز على بناء استراتيجيات وأطر عمل تُحوّل استجاباتهم الجيوسياسية من مجرد ردود أفعال إلى نهج استباقية، بما في ذلك تطوير مناهج شاملة لإدارة المخاطر الجيوسياسية، وإيضاح التركيز على ثقافة الشركات والاستثمار فيها للمساعدة في ضمان التوافق مع القيم والقوى العاملة المتغيرة. (KPMG Report, 2025). ويتعين على المنظمات المعاصرة أن تتكيف بسرعة ومرونة لمواكبة هذا النظام العالمي المتغير، ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر تكثيف الجهود الرامية إلى تعميق الفهم، وتعزيز عمليات الرصد والمراقبة بالإضافة إلى تخفيف المخاطر الجيوسياسية التي تلقي بظلالها على تطور المنظمات حيث قد تحول دون ترسيخ مكانتهم على النطاق العالمي، وبالتالي يجب على القيادات اتباع منهجية فعالة لتوزيع المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر الجيوسياسية، فعادة ما يتمحور دور القيادات في تحديد التوجهات الرئيسية والاستراتيجيات التي يجب اتباعها ووضع السيناريوهات المتعلقة بإدارة المخاطر، وتقديم الأطر الاستراتيجية والسياسات العامة للمنظمة. (حيدر وآخرون. 2024).

فقد كانت الشركات العالمية تراقب عن كثب القضايا الجيوسياسية المتعلقة بنقل القطع والمنتجات حول العالم ، ففي الاستطلاع العالمي السنوي الخامس والعشرين الذي أجرته شركة برايس ووتر هاوس كوبرز ، أشار 32% من القادة إلى أن الصراع الجيوسياسي يُشكل تهديدًا رئيسيًا للنمو ، بينما أفاد 71% بأنه قد يُعيق قدرتهم على بيع المنتجات أو الخدمات ، كما يمكن أن تُؤدي الاضطرابات العالمية أو الإقليمية إلى عدم استقرار بيئات تشغيلية ، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وزيادة التعقيد وانخفاض كفاءة سلاسل التوريد ، هذا بالإضافة إلى التعريفات الجمركية والعقوبات وغيرها من التدابير قد تُعيق الوصول إلى المدخلات والموردين والأسواق الحيوية وتزيد من الاعباء التنظيمية خاصة في مجال الصناعات الدوائية . (kont,2025)

ورغم تزايد الوعي بالمخاطر الجيوسياسية، لا تزال العديد من الشركات والمنظمات تواجه صعوبة في التعامل مع هذه التحديات بفعالية، وذلك يرجع الى عدة عوامل مثل نقص الخبرة، وقلة الموارد، وتعقيد الديناميكيات العالمية في هذا الصراع. ولمعالجة هذه التحديات، حددت دراسة قام بها (Evenett,2024) مجموعة خطوات رئيسية يمكن للشركات اتخاذها للتعامل مع الاضطرابات الجيوسياسية بشكل أكثر فعالية وذلك كما يلي:

- إدراك أهمية التنافس الجيوسياسي: وهو الخطوة الأولى للشركات وتتمثل في إدراك التأثير الكبير لتصاعد التنافسات الجيوسياسية على مختلف جوانب عملياتها وأدائها. فمن الإيرادات والتكاليف إلى إدارة المخاطر والابتكار، يمكن للديناميكيات الجيوسياسية أن تُشكل المشهد التجاري بشكل جذري.
- تعزيز فهم الديناميكيات الجيوسياسية: للتعامل بفعالية مع المخاطر الجيوسياسية، تحتاج الشركات إلى تعميق فهمها للديناميكيات العالمية على جميع مستوياتها. إن تطوير رادار جيوسياسي قوي وشبكة من الخبراء، داخليًا وخارجيًا، يمكن أن يساعد الشركات على البقاء على اطلاع دائم ومرن في مواجهة التقلبات الجيوسياسية.
- تجنب الردود المنعزلة: غالبًا ما تتداخل التحديات الجيوسياسية مع مجالات وظيفية متعددة داخل المؤسسة. لذلك، لا يُنصح الشركات بتكليف وحدة واحدة بمسؤولية متابعة التطورات الجيوسياسية ومعالجتها. بل يلزم اتباع نهج متعدد الوظائف، وأحيانًا يشمل الشركة بأكملها، لوضع استراتيجيات فعالة تأخذ في الاعتبار المخاطر الجيوسياسية.
- الحفاظ على المنظور بشأن المخاطر الجيوسياسية: فبالرغم من ان الاضطرابات الجيوسياسية قد تكون كبيرة، إلا أنه يتعين على الشركات إدراك أن هذه الاضطرابات غالبًا ما تكون محلية، وأن فرص النمو قد تكون موجودة في مناطق أخرى. إن تحديد قطاعات السوق التي تعاني من نقص الخدمات في المناطق الأقل تنافسًا جيوسياسي - مثل أمريكا اللاتينية، وأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وجنوب شرق آسيا.

- إجراء تخطيط السيناريو: يمكن أن تساعد تمارين تخطيط السيناريوهات الشركات على حماية عملياتها واستثماراتها من الاضطرابات المحتملة مستقبلاً. إن التمييز بين التموضع الاستراتيجي طويل الأجل والاحتمالات قصيرة الأجل يمكن أن يساعد الشركات على التخطيط بفعالية لمجموعة من السيناريوهات. وعلى المدى الطويل، يُعد التحول المناخي أولوية رئيسية للعديد من القادة في الشركات.
 - تعريف الرغبة في المخاطرة الجيوسياسية: يجب على الشركات مناقشة وتحديد مدى تحملها للمخاطر الجيوسياسية بشكل صريح، وذلك لتوجيه استراتيجيات صنع القرار وإدارة المخاطر. إن تقييم الأثر المحتمل للتطورات الجيوسياسية على العمليات، ومقارنتها بتكاليف تدابير التخفيف، يمكن أن يساعد الشركات على تحديد مدى تقبلها للمخاطر. ويشمل ذلك تقييم المفاضلات بين البقاء في مناطق التوتر الجيوسياسي ونقل العمليات.
 - التواصل مع المسؤولين في وقت مبكر: بالاستفادة من خبرات فرق العمل، يمكن للشركات التواصل مع صانعي السياسات في مرحلة مبكرة من عملية صياغتها للمساعدة في اتخاذ قرارات سياسية أكثر فعالية وكفاءة. وبفضل ميزتها المعلوماتية، يمكن للشركات تقديم وجهات نظر قيمة حول العواقب المحتملة لخيارات السياسات، والمساعدة في صياغة نتائج أكثر إيجابية للشركات. ومع ذلك، من الضروري التواصل مع المسؤولين بطريقة بناءة تتجنب الظهور بمظهر الأناني.
 - التعاون مع نظراء الصناعة: يمكن للتعاون مع الشركات والجمعيات الصناعية الأخرى أن يكون فعالاً في تعزيز استقرار العلاقات الجيوسياسية وتهدئة التوترات. فمن خلال تضافر الجهود، يمكن للشركات إسماع صوتها والدعوة إلى سياسات تعزز التعاون وتخفف من مخاطر الصراعات الجيوسياسية. كما يمكن لهذا النهج التعاوني أن يوفر حماية من ردود الفعل السياسية، لا سيما للشركات العاملة في قطاعات حساسة مثل الأدوية.
- بشكل عام ترى الباحثة انه مع استمرار التوترات الجيوسياسية في تشكيل المشهد العالمي والدولي، يعدّ اتباع النهج الاستباقي والاستراتيجي والريادي أساساً لأي شركة متعددة الجنسيات. فمن خلال إدراك أهمية التنافس الجيوسياسي، وتعزيز الفهم، وتجنب الاستجابات المنعزلة، والحفاظ على المنظور، ووضع خطط السيناريوهات، وتحديد مستوى المخاطرة، والتواصل مع المسؤولين والتعاون مع نظرائهم في القطاع، يمكن للقيادات تعزيز موقفها لمواجهة المخاطر الجيوسياسية.

4. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يشهد العصر الحالي تحولاً شبه كامل في قطاع الاعمال، حيث تتعدد وتتوسع تحديات القرن الحادي والعشرون من كوارث طبيعية وأزمات تنظيمية وصراعات بشرية عالمية، كما ان تسارع معدل التكنولوجيا، والتنافس القائم داخل الاسواق، حتم على الشركات الاستفادة من أدواتها. مع التزايد المستمر في التعقيدات داخل وخارج بيئة الاعمال، أصبح التعاون بين شركات الاعمال الدولية أمراً ضرورياً وحيوياً لاستمرار نجاحها.

وفي الصناعات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية تبنت شركات صناعة الدواء متعددة الجنسيات التحالفات القائمة على الاستراتيجيات التعاونية، لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة مع حلفائها حيث انها سبباً لتحقيق اهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، وجلب المزيد من الموارد المادية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية (خليل، 2021)، بالإضافة الى ارتفاع سقف توقعات المستفيدين من الخدمات التي يتم تقديمها في مجال الادوية تلك الحالة التحولية تتطلب تحولاً في القيادة لحل المشكلات واتخاذ القرارات. ويعد قطاع صناعة الدواء من الصناعات الاستراتيجية الهامة، حيث تعتبر مصر من بين العديد من الدول التي لديها القدرة على تصنيع الأدوية محلياً، ويغطي الإنتاج المحلي من الأدوية في مصر أكثر من 80% من استهلاكها. وفي عام 2019، أعلنت الحكومة المصرية عن صياغة خطة وطنية لدعم قطاع الأدوية، بداية من إنشاء هيئة الدواء المصرية، والإعلان عن إقامة مدينة متكاملة للدواء، بالإضافة إلى التوسع في منظومة التأمين الصحي الشامل.

وبالرغم من التقدم التكنولوجي الذي يحيط ببيئة العمل إلا ان القيادة بالشركات العاملة بقطاع الدواء مازالت تعاني من مجموعه من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها نتيجة اتباع الانماط والاساليب التقليدية في القيادة ، وفي الوقت الذي يؤكد فيه (الشيحة ، 2009) أن القيادات هي المحور الأساسي لصياغة الرؤية والاستراتيجيات المستقبلية عبر استشراف المستقبل وخلق واقع جديد لتحقيق المنفعة. فبرامج تطوير القيادات لاتزال ترسخ فكرة أنها مقتصرة على السمات والقدرات الفردية للقائد وليس على القيادة كمفهوم شامل (Pedler, et al., 2014) ، ومن هنا تبرز أهمية تبني الشركات اسلوب قيادي يساعد القادة على تخطي المعوقات ومواجهه التحديات والنهوض والارتقاء بالأداء خاصة في ظل التطورات السريعة في أساليب تقنية المعلومات ولمواكبة التغيرات المحلية والعالمية . وبناءاً على ذلك تتمحور مشكله الدراسة في محاولة تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بالشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع صناعة الدواء بجمهورية مصر العربية في ظل القيادة الرقمية وذلك لمواجهه المخاطر الجيوسياسية ". وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات التالية :

- ما الاطار الفكرى للاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات كما تعكسها الأدبيات والدراسات السابقة ؟
- ما متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء الاستراتيجية المقترحة ؟

- ما أهم التحديات والمخاطر الجيوسياسية التي تواجه الشركات محل الدراسة ؟
- ما ماهى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فى الشركات محل الدراسة

5. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة على النحو التالى:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تقدم استراتيجيات مقترحة لتطوير أداء القيادات كأحد التوجهات التطويرية للشركات لتحقيق متطلبات التنمية ومواجهه المخاطر والازمات العالمية.
- توضح الدراسة مفهوم المخاطر الجيوسياسية فى محاولة لإثراء المعانى المتعلقة بهذا المفهوم.
- تقوم هذا الدراسة بتعزيز استراتيجية تطوير أداء القيادات فى الشركات محل الدراسة ، والإستفادة من هذه الاستراتيجية فى تطوير الأداء وتعزيز القدرات التنافسية التى ستعكس بدورها على أداء الشركة وبالتالي الوصول لمستويات أعلى من التميز والتنافسية.
- يستمد البحث أهميته من القطاع الذى تطبق عليه ، حيث أن قطاع صناعه الدواء من أهم القطاعات الصناعية ، والتى تؤدي دوراً هاماً فى دعم وتنمية الاقتصاد وتحقيق التنمية ، كما ان الشركات العاملة فى هذا القطاع تتميز بأنها تعمل فى بيئة أصبح التطور والتجديد والتغيير سماتها الأساسية، والإستجابة لهذا التطور والتغيير أصبح ضرورة ملحة لزيادة الوعى لدى القيادات فى هذه الشركات .
- دعم القيادات فى الشركات محل الدراسة من خلال الكشف عن مواطن القصور فى التطبيقات العملية الحالية للقيادة ومعالجتها وتحديد متطلبات تطويرها .
- تقدم هذه الدراسة توصيات للدراسات المستقبلية تساعد الشركات على تبني استراتيجيات فعالة لتطوير أداء القيادات بطريقة ترسخ وتعزز وتحسن من الأداء والإنتاجية وتزيد من القدرة التنافسية بما يسهم فى مواجهه المخاطر الجيوسياسية .
- قد يفيد المحتوى العلمى لهذه الدراسة متخذى القرار فى الشركات محل الدراسة فى وضع وتصميم برامج تدريبية متطورة للارتقاء بالمهارات اللازمة لرفع مستوى اداء القادة .

6. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسى، وهو تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات فى الشركات متعددة الجنسيات العاملة بقطاع الدواء لمواجهه المخاطر الجيوسياسية فى ظل القيادة الرقمية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات فى ظل القيادة الرقمية .

2. التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات والتي تحول دون مواجهه المخاطر الجيوسياسية بالشركات محل الدراسة .

3. تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء مواجهه المخاطر الجيوسياسية .

4. الوصول إلى نتائج وتوصيات حول الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات في ظل القيادة الرقمية ، تكون بمثابة خارطة طريق لمتخذى القرار لتطوير أداء القيادات بمنهج علمي تكاملي لمواجهه المخاطر الجيوسياسية

7. مصطلحات ومفاهيم البحث الاجرائية

- استراتيجية تطوير أداء القيادات (المتغير المستقل) : مجموعه من الأساليب والخطط المتكاملة التي تهدف لتعزيز الكفاءات القيادية وتحسين أداء القادة داخل المنظمة في ظل بيئة العمل المتغيرة والتي تمكنهم من مواجهه التحديات وتحقيق النمو المستدام .
- القيادة الرقمية : هي اسلوب قيادى يتميز بالقدرة على الابتكار والمبادرة في تحديد الفرص والتحديات ، ودفع التغيير داخل الشركات لتحقيق النمو المستدام في بيئة متغيرة.فهي جميع الاساليب والممارسات التي يمارسها القائد بهدف تحويل بيئة عمل المنظمة من النمط التقليدى الى مجتمع المعرفة التقنى باستخدام المهارات والمعارف التقنية .
- المخاطر الجيوسياسية (المتغير التابع) : هي التهديدات والاضطرابات التي تنشأ بسبب التوترات السياسية بين الدول او داخل دولة معينة ، والتي قد تؤثر على الاستقرار الاقتصادى والامن والاجتماعى على المستويات المحلية والاقليمية والدولية .

8. حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الى ثلاثة حدود أساسية تتمثل في :

- حدود موضوعية : حيث اقتصرت الدراسة على تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات لمواجهه المخاطر الجيوسياسية ، والتعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات لمواجهه المخاطر الجيوسياسية وتحديد التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات بالشركات محل الدراسة .
- الحدود تطبيقية: حيث تم تطبيق الدراسة على الشركات متعددة الجنسيات العاملة بقطاع صناعة الدواء بجمهورية مصر العربية وقد اقتصرت الدراسة على ثلاثة شركات وهي (شركه باير - شركة سانوفى - شركة نوفارتس) .
- الحدود البشرية : تم تطبيق الدراسة على القيادات العاملة بالشركات محل الدراسة في الادارة العليا والوسطى
-

9. نتائج الدراسة ومناقشتها

تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير اداء القيادات فى ظل القيادة الرقمية بالشركات متعددة الجنسيات العامله بقطاع صناعه الدوار بجمهورية مصر العربية حيث تم تطوير استراتيجية فى ضوء الواقع والاتجاهات الادارية الحديثة لتطوير اداء القيادات بالشركات محل الدراسة ، مع الاستفادة من الاطار النظرى ، وتتكون الاستراتيجية المقترحة من خمسة مراحل أساسية :

1. المرحلة الاولى : التخطيط وتعد تلك المرحلة هى الاهم لنجاح الاستراتيجية ، حيث يتم التخطيط الاستراتيجى والتأكد من الالتزام به ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجى بين قادة الشركات والعاملين بها ، وتتضمن تلك المرحلة عدة خطوات أساسية هى :

- خلق وإيجاد الحاجة للتطوير : وتعنى ضرورة التعاون بين جميع العاملين وتحفيزهم على العمل والالتزام باهداف التخطيط الاستراتيجى ويمكن ايجاد الحاجة للتطوير من خلال ابراز جوانب القصور وسبل تطويرها وتوضيح اهم الانجازات المتوقعة وتكوين اتجاه ايجابى تجاه عملية التطوير لدى العاملين فى الشركات محل الدراسة .
- تحديد وتعريف الفريق القائم بعملية التخطيط : حيث يتم اختيار الفريق من قبل المسؤولين فى الشركات من اهل الخبرة والتخصص بحيث يجب الاختيار بدقة عالية عن طريق ادرء المقابلات والاختبارات لاعضاء الفريق للتعرف على قدراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم ، كما يجب الاستعانة بأهل بالخبراء فى مجال الصناعه واساتذه الجامعات وبيوت الخبرة العالمية من ذوى التخصص والسمعه العلمية والانجازات المحققة فى المجال . ان هذا الفريق هو المعنى بتطبيق وتنفيذ الاستراتيجية المقترحة ويجب ان يراعى عدة امور عند تكوينه من أهمها : وجود منظومه قيم واخلاقيات مهنية مناسبة ، التوافق بين جميع اعضاء الفريق ، الثقة المتبادله بين اعضاء الفريق ، الاحترام ، تقدير الذات ، الطموح وحب التطوير .
- اختيار قائد لفريق التخطيط الاستراتيجى : يتم اختيار القائد بناءً على ما يمتلكه من مهارات ومؤهلات تمكنه من القيام بالدور المنشود مثل : القدرة على اتخاذ قرارات ، احترام الآخرين ، التواصل الفعال ، ادارة الفريق بكفاءة وفعالية ، كما يجب ان يمتلك القائد الرؤية الواضحة التى يسعى من خلالها لتحقيق الاهداف .
- عقد ورس عمل ودورات تدريبية : يجب صقل مهارة وكفاءة اعضاء فريق التخطيط الاستراتيجى وبالتالي يجب عقد العديد من الدورات التدريبية وورش العمل التى تساعد على تحقيق ذلك .

- انشاء مركز دعم معلوماتي : وذلك لضرورة توافر قاعدة بيانات محدثة وكافية بجانب ضرورة وضوح القوانين واللوائح المعمول بها ، كما يجب توظيف تلك المعلومات في عملية التخطيط دون تعارض مع اللوائح والقوانين وضمن اطار عمل الشركة .

- تحديد مصادر التمويل ومكان عمل فريق التخطيط : بحيث يجب تحديد مصادر التمويل قبل البدء بعملية التخطيط وتحديد مكان مناسب لعقد الجلسات والوقت اللازم لكل جلسة .

2. المرحلة الثانية : التحليل البيئي تتطلب هذه المرحلة الهامه التعرف على جميع الابعاد المحيطه بعملية صنع القرار ، ويمكن الاعتماد على تحليل SWOT والذي يعد من اهم النماذج الشائعة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، ويساعد هذا النموذج في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وقد قامت الباحثة باجراء دراسة استطلاعية بالشركات محل الدراسة لتحديد اهم نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات المحيطه بالشركات محل الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول 1 .يوضح تحليل SWOT للشركات محل الدراسة

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية	
التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة
التأثيرات المحتملة للاثمات الاقتصادية والسياسية العالمية والذي قد تحد من توفير الموارد المالية اللازمة.	التوجه والاهتمام العالمي بالقيادة الرقمية باعتباره احد المداخل الحديثة في مجال الادارة . اهتمام ودعم القيادة العليا على المستوى القومي تبعا لمستهدفات رؤية 2030 لتطوير اداء القيادات بالشركات محل الدراسة باعتبارهم من الدعائم الرئيسية في تحسين اداء تلك الشركات التي لها دور هام في تنمية الاقتصاد القومي . امكانية الاستفادة من التجارب العالمية من خلال التدريب عن بعد	وجود بعض الممارسات الخاطئة خاصة فيما يتعلق بحجب المعلومات لتحقيق بعض المصالح الشخصية ضعف توافر التمويل اللازم لتطوير اداء القيادات في الشركات محل الدراسة . عدم وجود آلية فعالة لنشر ثقافه القيادة الرقمية بين مختلف المستويات الادارية المختلفة في الشركات محل الدراسة . عدم تفعيل دور مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في الشركات محل الدراسة من خلال عقد الدورات التدريبية المكثفة في مجال القيادة الرقمية للقيادات او للقيادات المرشحة لتولي المناصب القيادية. واقتصار برامج التدريب على برامج تدريب	توافر بنية تحتية وتقنية اساسية في العديد من الشركات محل لدراسة تساعد على تطوير اداء القيادات في ضوء القيادة الرقمية. تشمل اهداف العديد من الشركات محل الدراسة على تحقيق التميز والريادة من خلال تبني الممارسات الادارية الرائدة والمواكبة للثورة الرقمية. توافر الدعم الاداري من الشركات محل الدراسة لتطوير اداء القيادات في ظل المداخل الحديثة والتي من اهمها القيادة الرقمية. توافر هياكل تنظيمية واضحة تمكن من تفعيل القيادة الرقمية

		الموارد البشرية ذات الطابع الثابت والمتكرر . ضعف الوعي لدى عدد من القيادات بالشركات محل الدراسة بأهمية القيادة الرقمية وماهية أبعادها . عدم وجود معايير واضحة ومحددة لاختيار القيادات في الشركات محل الدراسة في ظل ممارسة ابعاد القيادة الرقمية . مقاومه التغيير المتوقع لدى عدد من القيادات في الشركات محل الدراسة بخصوص تطوير ادائهم في ظل القيادة الرقمية .	توافر عدد كاف من الكوادر البشرية في الشركات محل الدراسة تتولى مناصب قيادية يمكن تطوير ادائها في ظل القيادة الرقمية
--	--	--	---

3. المرحلة الثالثة : وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها اجرائياً حيث انه بناء على تشخيص الواقع من خلال تحديد الفرص المتاحة ومواجهه التهديدات ، والتعرف على نقاط القوة والضعف يتم وضع استراتيجيات تعمل على الاستفادة من التحليل السابق ، وتتضمن تلك المرحلة اربعة عناصر أساسية تشمل الرؤية الصورة المستقبلية لما تسعى الشركة الى الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة وتسعى الرؤية للشركات هنا من تطبيق استراتيجية فعالة لتطوير اداء القيادات لمواجهه المخاطر الجيوسياسية في ضوء القيادة الرقمية بالشركات المتعدده الجنسيات والعامله بقطاع صناعه الدواء بمصر . ثم الرساله والتي تعنى الغرض الاساسى من وجود الشركة ومجال عملها ومايميزها عن غيرها من الشركات المماثلة مثل الاستغلال الامثل للموارد البشرية وتمكينها والعمل على التحسين والتطوير بهدف التميز ، وتطوير قنوات اتصال فعاله مع المجتمع والعمل على خدمته وتحقيق تطلعاته . ثم الاهداف والتي تعنى ترجمه الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ورسالتها الى مستويات اداء منشودة ، ويتمثل الهدف الاستراتيجى لتطوير اداء القيادات بالشركات محل الدراسة لمواجهه المخاطر الجيوسياسية :

- نشر ثقافة التميز بين العاملين وتطوير أليات التحسين المستمر .
- تنمية مهارة القادة فة توظيف أليات الادارة الاستراتيجية داخل الشركة .
- الاستثمار الامثل للموارد البشرية .
- تنمية قدرة القادة على صناعه القرارات الفعالة واتخاذها لمواجهه المخاطر والتحديات العالمية .
- تعزيز القيم الاخلاقية داخل العمل .

ثم اخير خطه العمل والتي يبدأ الفريق المكلف بمهمه التخطيط بالعمل على ترجمه الاهداف الموضوعه الى سيناريوهات يمكن تطبيقها لتطوير أداء القيادات بالشركات ، مع مراعاة الموارد المادية والبشرية المتاحة وتحديد المهام الموكلة اليهم ، والاجراءات المتبعة للتنفيذ .

4. المرحلة الرابعة : والتي تتمثل فى وضع البرامج وتنفيذها وهى تحويل الطموحات المرجوه الى واقع ملموس ، حيث يتم اعداد البرامج التنفيذية للاستراتيجية وتصميمها لتطوير اداء القيادات بالشركات وبما يتناسب مع الامكانيات المتاحة ثم تنفيذ هذه البرامج وتقييمها بشكل مستمر ، وتشكل هذه المرحلة ما يلى :

- البرامج التنفيذية : والتي يتم فيها تحويل الاستراتيجية الى واقع عملى ، كما يتم تحديد الأنشطة اللازمة والخطوات المتبعة لاداء كل مهمه ، ومن ضمن تلك البرامج (البرامج التدريبية ، ورش العمل ، الحملات التوعوية ، الندوات واللقاءات ، جوائز التميز) .
- الموازنات المالية : من خلال تحديد تكلفه كل مهمه بشكل منفصل ، مع ضرورة مراعاة اخذ موافقات الجهات المالية المعنية عند التخطيط حتى لا يتم رفضها اثناء التنفيذ .
- الأنشطة والاجراءات : وهى تحديد للخطوات التنفيذية لكيفية أداء المهام ، حيث يتم الاهتمام بوضه التفاصيل الدقيقة التى توضح كيفية تنفيذ البرنامج .
- الزمن : وتعنى الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ الاستراتيجية والتي تكون خمس سنوات ، ويتم وضع جدول زمنى تفصيلى لتنفيذ البرامج وتقييمها خلال تلك الفترة ، وفى نهاية الفترة يتم عمل تقرير نهائى حول النتائج المحققة والتحديات التى واجهت الاستراتيجية والمقترحات المستقبلية لعملية التطوير والتحسين .

5. المرحلة الخامسة : تقييم الاستراتيجية ومدى فعاليتها حيث يتم تقييم الاداء فى كل مراحل التنفيذ وقياس درجة تحقق الاهداف الاستراتيجية من خلال عدة ابعاد (كمى ، كيفى ، انسانى ، تنظيمى) ويمكن الحكم على مدى فعاليه الاستراتيجية من خلال عدة اساليب منها الاسلوب المسحى ، تحديد الادوار والاختصاصات ، المعايير ودرجة تحققها ، ملف الانجاز، بطاقات الاداء التراكمى للعاملين .

تم تقديم الاستراتيجية المقترحة بشكل نهائى ، ويمكن للباحثة اعتماداً على ماسبق تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة تبني الشركات للاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات لمواجهة المخاطر الجيوسياسية فى ظل القيادة الرقمية لما لها من أثر بالغ فى تطوير الاداء الادارى للقيادة .
- ايجاد برامج تطويرية للقيادات فى مجالات (القيادة الرقمية ، التطوير والتحسين ، ادارة الموارد البشرية ، اتخاذ القرارات ، الاتصال الفعال) .
- ضروره العمل على مراجعه التشريعات والقوانين وتعديلها بما يواكب التغييرات العالمية .

- التعاون مع الخبراء والمختصين فى مجال الامن الرقمى لاقامه العديد من الدورات وورش العمل للعاملين والتي من شأنها رفع كفاءتهم وتأهيلهم للقيادة الرقمية .
- انشاء قاعده معرفيه لتدوين خبرات القاده والعاملين الرقمية وتبادل تجاربهم العملية ، ونشر معرفه الرقمية الحديثة ، تكون مرجع لهم فى معرفه نقاط القوه والضعف والفرص والتهديدات السابقه فى كل مشكله تم مواجهاتها والاستفادة من ذلك فى التعامل مع التحديات والمخاطر المستقبلية .
- اقتناء الشركات احدث الاجهزة والبرامج التقنية وتحديث البرامج المستخدمه باستمرار .
- حث القاده على تنوع المكافآت التحفيزية المادية والمعنوية للعاملين الممارسين لمهارات التعلم
- الرقمى وذلك لزيادة دعم وتحفيز الاخرين على تطبيق هذا السلوك .

المراجع

- العتيبي ، عفاف فهم حسن :2021 دور القيادة الرقمية فى الحد من الجرائم المعلوماتية دراسة ميدانية على قيادات الادارة العامه للدله الجنائية بمكة المكرمة ، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة العدد الاول المجلد الخامس*: 3220-3279.
- الصعيدى ، هند احمد (2018) ، نموذج مقترح لتطوير اداء قيادات ادارت التعليم فى المملكة العربية السعودية ، قى ضوء معايير التميز الانترى ، *مجلة كلية التربية ،جامعة الازهر / العدد 178 المجلد الاول* .
- امين، زهراء ، سعيد ،عفاف & المهدي ،سوزان :2021 ، معايير اختيار القيادات المجتمع الجامعى ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الاول ، 539-521* .
- معيقل ، نورة سعود (2017) تطوير اداء القيادات بالمدارس الثانوية فى مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم فى ضوء القيادة الريادية :برنامج تدريبي مقترح ، *رساله دكتوراه غير منشورة ، جامعه الملك سعود* .
- توفيق ، شلال & محمد ،جلال(2021) ، دور القيادة الريادية فى تعزيز الاستغراق الوظيفى ، *المجلة العلمية لجامعة جيهان / العدد الخامس المجلد الثانى ، 290-268* .
- العرفى ،أشواق سعد (2022) ، دور القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية فى تعزيز التحول للجامعات الريادية فى ضوء التجارب العالمية تصور مقترح ، *رساله دكتوراه غير منشورة ، جامعه الملك سعود* .
- الغامدى ، امل (2019) المشكلات التى تواجه طالبات البرامج الانتقالية فى كليات الدراسات التطبيقية وخدمه المجتمع بجامعه الملك سعود، *رقاد للدراسات والابحاث ، العدد الرابع المجلد الثالث ، 444-416* .
- القحطاني ، سالم (2015) ، القيادة ودورها التطبيقى فى الجامعات ، *مجلة الادارة العامه العدد الخامس والخمسون المجلد الثالث ، 499-437* .
- كمال ،حنان & محمود ،حنان (2022) ، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات بجامعه اسوان ، *المجلة التربوية لجامعة سوهاج ، العدد 100* ،
- مغاورى ، هاله (2017) ، تطوير وصنع القرار بالمؤسسات التعليمية بمصر على ضوء القيادة الريادية ، *مجلة البحث العلمى فى التربية ، العدد الثامن عشر المجلد السادس ، 556-535* .
- مشهور ، ثروت (2010) ، استراتيجيات التطوير الادارى ، الطبعه الاولى :عمان دار الوراق للنشر والتوزيع .
- حمائل ، عبد عطا الله : (2012) ، القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهه مستجدات العصر ، فلسطين :عماده البحث العلمى والدراسات العليا .

References

- Allen, S., Marshall, J & Mark Easterby-S.: (2018), Living With Contradictions: The Dynamics of Senior Managers' Identity Tensions in Relation to Sustainability. *Organization & Environment* 28: 328–348.
- Eaton Corporation. (2024). 2030 Sustainability Goals. Retrieved from: <https://www.eaton.com/us/enus/company/sustainability/2030-sustainability-goals.html>,
- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalization on top management leadership. *Management & Organization*. P 54.
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Vega, L., Mäkelä, M., & Seitamaa Hakkarainen, P. (2023). Listening to the sociometrical: When thinking through making extends beyond the individual. *Design Studies*, 88, 101203. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2023.101203>
- Salihu, M. (2019) , A Conceptual Analysis of the Leadership Theories and Proposed Leadership Framework in Higher Education ,*Asian Journal of Education and Social Studies*5(4): 1-6, 2019;Article no.AJESS.53473ISSN: 2581-6268.
- Wijaya, D.: (2024) , The 10 Most Visionary Leaders in Digital Transformation in 2024, <https://www.slideshare.net/CIOLook>.
- Temelkova, M.: (2018) , Digital Leadership Added Value in the Digital Smart Organizations, *Journal of Engineering Science and Technology Review Special Issue on Telecommunications, Informatics, Energy and Management*.
- Turner, J. R., & Baker, R. (2018). A Review of Leadership Theories: Identifying a Lack of Growth in the HRD Leadership Domain. *European Journal of Training and Development*, 42, 470-498. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0054>
- Salihu ,M.: (2019) , A Conceptual Analysis of the Leadership Theories and Proposed Leadership Framework in Higher Education, *Asian Journal of Education and Social Studies* 5(4): 1-6, 2019; Article no.AJESS.53473 ISSN: 2581-6268.

Abstract

This study aimed to propose a strategy to develop leadership performance to confront geopolitical risks in light of digital leadership. The researcher relied on the descriptive analytical approach, and applied the study to leadership in multinational companies operating in the pharmaceutical industry sector in Egypt. The study concluded with a proposed vision for developing leadership performance in light of digital leadership, and also identified the extent to which leaders in the companies covered by the study are able to confront geopolitical challenges.

Keywords: Proposed strategy for developing leadership performance; digital leadership; geopolitical risks.