



**الدور الوسيط التفسيري للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء
التنظيمي: دراسة تطبيقية على بعض الدوائر الحكومية في إمارة الفجيرة بدولة
الإمارات العربية المتحدة**

بحث مُستل من رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال

عُبيد برمان خميس الزحمي د محمد المحمدي إسماعيل الماضي

باحث دكتوراة إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

كلية التجارة – جامعة القاهرة

drobaiedalzahmi@gmail.com

dr.mady1@gmail.com

د. حسام أحمد حنفي محمود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة القاهرة

hussam_ahmed@foc.cu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد السابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٦

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

الزحمي، عُبيد برمان خميس؛ الماضي، محمد المحمدي إسماعيل؛ محمود، حسام أحمد حنفي. (٢٠٢٦). الدور الوسيط التفسيري للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على بعض الدوائر الحكومية في إمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٧(١)٣، ٤١٧-٤٧٥.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

الدور الوسيط التفسيري للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على بعض الدوائر الحكومية في إمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة

أ.عبيد برمان خميس الزحمي؛ د. محمد المحمدي إسماعيل الماضي؛ د. حسام أحمد حنفي محمود

المستخلص

الهدف: تعالج الدراسة فجوة معرفية تتعلق بالعلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في سياق المؤسسات الحكومية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء أو الرشاقة دون توضيح كيف تؤدي الرشاقة الاستراتيجية دور الوسيط. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط تفسيري بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي في بعض دوائر حكومة الفجيرة.

التصميم/المنهجية: تبنت الدراسة فلسفة وضعية (Positivism) تستند إلى وجود واقع مستقل يمكن قياسه بموضوعية. واعتمد على المنهج الاستدلالي في صياغة فرضيات قابلة للاختبار ثم جمع بيانات كمية لاختبارها. استخدم الباحثون منهجاً كمياً موحداً من خلال استبانة وزعت على جميع أعضاء مجتمع الدراسة (١٥٠ مديراً في مستويات إدارية ثلاث بجهات: مطار الفجيرة الدولي، وهيئة المنطقة الحرة، وحكومة الفجيرة الرقمية)، مما سمح بالحصص الشامل بدلاً من العينة. وأتبع إستراتيجية المسح المقطعي لجمع البيانات في وقت واحد وتحليلها باستخدام طرائق إحصائية لاختبار تأثير القيادة الرقمية بأبعادها الأربع على الأداء التنظيمي وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

النتائج: أوضحت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الرقمية لا تؤثر بدرجات متساوية على أبعاد الأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج الفرض أن القيادة الرقمية تؤثر بقوة على الرشاقة الاستراتيجية؛ حيث تتأثر الحساسية الاستراتيجية بالخبرة والرؤية الرقمية فقط، بينما تتأثر وحدة القيادة ومرونة الموارد بمعظم أبعاد القيادة الرقمية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن تأثير الرشاقة الاستراتيجية يختلف تبعاً لمنظور الأداء. وكشفت النتائج عن أن القيادة الرقمية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل غير مباشر عبر الرشاقة الاستراتيجية؛ إذ كان تأثير القيادة الرقمية على الأداء غير معنوي بشكل مباشر، في حين بلغ الأثر غير المباشر عبر الرشاقة نحو ٠,٧٣ من التأثير الكلي.

الآثار المترتبة على الدراسة: تشير النتائج إلى أن توفر البنية الرقمية والمهارات التقنية لا يترجم بالضرورة إلى أداء عالٍ؛ إذ يكمن التأثير الفعلي في خبرة القائد ورؤيته وقدرته على التوجيه الإستراتيجي. وأوضحت الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية تؤدي دور وسيط كلي بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي، وأن الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، ومرونة الموارد تتفاعل بشكل مختلف مع مؤشرات الأداء. كما تُعد الدراسة من أوائل البحوث التي تتناول هذا الموضوع في قطاع حكومي عربي، مما يضيف بعداً سياقياً جديداً إلى أدبيات القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الخبرة الرقمية والرؤية الاستراتيجية لدى القيادات من خلال برامج تدريب واستشراف المستقبل، وإعادة تصميم الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي عبر نشر ثقافة الابتكار وأنظمة تحفيز المشاركة، وتطبيق منهجيات إدارة مرنة وتشكيل فرق متعددة التخصصات لزيادة مرونة الموارد.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية؛ الرشاقة الاستراتيجية؛ الأداء التنظيمي؛ القدرات الديناميكية؛ القطاع الحكومي؛ إمارة الفجيرة.

١. المقدمة:

تواجه الجهات الحكومية في دول الخليج، وعلى رأسها الإمارات العربية المتحدة، ضغوطاً متزايدة للتحوّل الرقمي كجزء من الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية (٢٠٢١-٢٠٢٥) ورؤية أبو ظبي (٢٠١٧-٢٠٢٥) التي تسعى إلى تحقيق الذكاء الاصطناعي الكامل بحلول ٢٠٢٧. ورغم التقدّم التقني الهام، تُشير النظريات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية Digital Leadership ما هي إلا مفتاح تمهيدي لإحداث تحولات تؤدي إلى الأداء التنظيمي الفعال، ولا يمكن اعتباره وجودها كافياً دون تمكين آليات تفسيرية تكنولوجية وتنظيمية، مثل الرشاقة الاستراتيجية. فبحسب Daxbacher et al. (2024)، تساهم القيادة الرقمية في تعزيز التعلم المؤسسي، والمرونة الابتكارية، واتصال الفرق البعيدة ضمن بيئة متقطّبة بين استراتيجيات تقنية ومستوى عالٍ من التعقيد التنظيمي. وكذلك، يري Senadjki et al. (2024) أن القيادة الرقمية هي أحد أشكال الإمكانيات الديناميكية التي تمكن المنظمة من استشراف التحولات المستقبلية وتقويم مواردها استراتيجياً، ما يُضفي دلالة قوة على الأهداف التنظيمية.

وفي السياق العام لحكومة الإمارات، أكد AlNuaimi et al. (2022) أن التوافق بين الرؤية القيادية الرقمية والإستراتيجية الرقمية يُعزز الاستعداد للتغيير، والرشاقة، وتوجيه الموارد الرقمية بفعالية. إذ تبنت أنماط القيادة الرقمية تحولاً استراتيجياً واضحاً أدى إلى نتائج إيجابية في الأداء العام للجودة والابتكار. وفي دراسة تطبيقية بمنطقة الخليج، أفاد Zhang et al. (2023) بأن الرشاقة الاستراتيجية تعمل كوسط تفسيري في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي، بحيث ترتفع مستويات الأداء فقط حين تتكامل القيادة الرقمية مع القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، ووضع سيناريوهات تشغيلية مرنة.

ومع ذلك، تكشف بعض الدراسات عن نتائج غير متسقة. فمثلاً، Mollah et al. (2024)، عند دراسة ارتباط القيادة الرقمية بالرشاقة في قطاع النقل، لم تجد علاقة معنوية، مما يشير إلى أن القادة الرقميين وحدهم لا يكفيهم لإحداث المرونة التنظيمية دون بيئة تنظيمية مشجعة ومستوى ناضج من الثقافة الرقمية. وفي المقابل، أظهر Alakaş (2024) أن العلاقة يمكن أن تكون تحت تأثير وساطة ثقافية تعتمد على مدى الملاءمة بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الرقمي، أي أن النفوذ الرقمي فقط لا يُترجم إلى أداء ما لم تُحسن الثقافة التنظيمية استقبال الأدوار الرقمية.

وبذلك تتبلور فجوة معرفية واضحة حيث ركّزت الأدبيات على العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء أو الرشاقة، لكنها لم تُوضّح حالات وجود نماذج ترابطية يكون فيها الرشاقة الاستراتيجية وسيطاً تفسيرياً حقيقياً، وخصوصاً في قطاع حكومي يتميز بهياكل تنظيمية رسمية وتحولات رقمية مجزأة. وإضافةً لذلك، هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تحلل هذه العلاقة داخل المؤسسات الحكومية في الخليج، وتحديدًا دوائر مثل مطار الفجيرة الدولي، هيئة المنطقة الحرة، وحكومة الفجيرة الرقمية التي شهدت انتقالاً نحو التحوّل الرقمي في ظل تحديات تنظيمية وتقنية مخصصة. وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الرشاقة الاستراتيجية كوسيط تفسيري في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي داخل الدوائر الحكومية في إمارة الفجيرة.

٢. الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف استكشاف التحديات التي تواجه القيادة الرقمية في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة، بالإضافة إلى تحديد دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي. وتم إجراء الدراسة من خلال مقابلات شبه هيكلية مع عدد من المسؤولين في ثلاث دوائر حكومية رئيسية في إمارة الفجيرة، وهي: مطار الفجيرة الدولي، وهيئة المنطقة الحرة في الفجيرة، ودائرة حكومة الفجيرة الرقمية.

ولتوضيح توزيع العينة التي تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليها، تم تقسيم عدد ٤٢ مفردة من المديرين على الدوائر الحكومية الثلاث في إمارة الفجيرة، حسب المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والمباشرة). وفيما يلي جدول يوضح توزيع هذه العينة:

جدول ١. توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الدوائر الحكومية والمستويات الإدارية

الدائرة الحكومية	المستوي الإداري	عدد المفردات
مطار الفجيرة الدولي	الرئيس التنفيذي	٢
	المدير الإداري	٣
	المشرفين	٥
هيئة المنطقة الحرة بالفجيرة	الرئيس التنفيذي	٢
	المدير الإداري	٣
	المشرفين	٥
دائرة الحكومة الرقمية	الرئيس التنفيذي	٢
	المدير الإداري	٣
	المشرفين	٥
المجموع الكلي		٤٢

المصدر: من إعداد الباحثين.

وكانت الأسئلة الموجهة للمستجيبين:

- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية في دائرة عملكم؟
- كيف تؤثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق الأداء التنظيمي في الدائرة؟

١/٢ نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تم تحديد مجموعة من التحديات المشتركة بين الدوائر الحكومية، أبرزها:

- الأمن السيبراني: حيث تم تحديده كأحد التحديات الرئيسية في جميع الدوائر الحكومية، وتم الإشارة إلى التهديدات الإلكترونية التي قد تؤدي إلى تسريب البيانات أو تعطيل الخدمات الحكومية.
- مقاومة التغيير الثقافي والتنظيمي من بعض الموظفين الذين يواجهون صعوبة في التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة.

وأكدت الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد أداة حيوية في تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي، حيث يمكن أن تُحسن هذه العلاقة من خلال مرونة التنظيم في مواجهة التحديات الرقمية المستمرة.

وتمثل هذه الدراسة الاستطلاعية خطوة مهمة نحو تحديد المشاكل الفعلية التي تؤثر على القيادة الرقمية في الدوائر الحكومية، وتسليط الضوء على ضرورة تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق أداء حكومي رقمي فعال.

واتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود حاجة إلى دراسة الدور الوسيط التفسيري للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي في الدوائر الحكومية محل البحث بإمارة الفجيرة. وتواجه الدوائر الحكومية في إمارة الفجيرة، تحديات متزايدة بسبب التطورات الرقمية المتسارعة، وارتفاع توقعات المواطنين فيما يتعلق بجودة الخدمات الحكومية، وضرورة العمل على تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية. وفي هذا السياق، أصبحت القيادة الرقمية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال من خلال توظيف التقنيات الحديثة، وتعزيز الابتكار، وتحقيق المرونة التنظيمية.

٣. مشكلة الدراسة:

رغم التقدم التقني والتطبيق العملي لخطط التحول الرقمي الحكومي في الإمارات (خاصةً توجه الحكومة رقمية وذكاء اصطناعي شامل ضمن استراتيجيات ٢٠٢١-٢٠٢٧)، فإن الأدبيات التنظيمية لا تزال تُبرز أن القيادة الرقمية وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء التنظيمي المأمول؛ إذ يُشترط وجود رشاقة استراتيجية فعالة كآلية وسيطة لتمكين هذا التأثير وتحقيق استدامة النتائج (Wahid et al., 2024).

فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Almazrouei et al. (2024 التي أُجريت على عينة حكومية إماراتية أن القيادة الرقمية عززت الأداء فقط بوجود بنية تنظيمية مرنة ورشاقة استراتيجية قوية. كما وجد (Mollah et al. (2024 أن تأثير القيادة الرقمية في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات يتحقق من خلال التوسط الكلي لرأس المال الرقمي والثقافة الرقمية ومستوى الرشاقة الاستراتيجية. ومن جانبه، طرح (Al Nuaimi et al. (2022 نموذجًا تجريبيًا ربط فيه بين القيادة الرقمية والاستراتيجية الرقمية من جهة والرشاقة التنظيمية من جهة ثانية، مؤكدًا دورًا تحويليًا للرشاقة كوسيط تفسيري فقط وليس أثرًا مباشرًا على الأداء.

وعلى مستوى نماذج القيادة الرقمية، أكد (Alakaş (2024 أن العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي تخضع لوساطة جزئية للرشاقة الاستراتيجية، وخاصة من خلال عنصر الثقافة التنظيمية الرقمية. ويدعم (Christofi et al. (2024 هذا الاتجاه من خلال إطار تجريبي عمّا يُسمى الممارسات المثلى للرشاقة الاستراتيجية، حيث تتم ترجمة ممارسات القيادة الرقمية إلى نتائج أداء فعلية عبر نموذج نظامي موحد للداعمين الرقميين. كما يدعم (Zhang et al. (2023 فرضية أن الرشاقة لا تُعد مكملاً للقيادة الرقمية فحسب، بل تُعد عاملًا أساسيًا لتمكين القيادة الرقمية من تحقيق قيمة استراتيجية مستقرة في القطاع الحكومي.

وأخيراً، أكد (Alzarooni et al., 2024)، في دراسة أجريت علي عيّنة من مؤسسات القطاع العام في الإمارات، أن غياب الرقابة الاستراتيجية أو ضعفها يُضعف من استثمار القيادة الرقمية في تحقيق أهداف أداء طويلة المدى، خاصة في السياقات التنظيمية الحكومية التي تنقَر إلى نظم مركزية للرصد وتدقق الموارد.

وبالتالي، تكمن مشكلة الدراسة الرئيسة في أن: آليات انتقال تأثير القيادة الرقمية عبر الرقابة الاستراتيجية إلى الأداء التنظيمي لا تزال غير مفسّرة في السياق الحكومي الإماراتي، ولا توجد دراسات تطبيقية خاصة بدوائر حكومة الفجيرة الدولة تسدّ هذه الفجوة، رغم أولوية هذه العلاقة في الخطط الوطنية للتحوّل الرقمي.

ولذلك، يُطرح السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى تُفسّر الرقابة الاستراتيجية كوسيط تفسيري في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي في دوائر حكومة الفجيرة؟

كما يتفرّع عنه أسئلة فرعية تهدف إلى فحص:

- ما مدى تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي؟.
- ما مدى تأثير القيادة الرقمية على الرقابة الاستراتيجية؟.
- كيف تؤثر الرقابة الاستراتيجية على أبعاد الأداء التنظيمي ؟
- هل هناك دور وسيط تفسيري للرقابة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي؟

٤. أهمية الدراسة:

١/٤ الأهمية العلمية للدراسة:

- تسعى الدراسة لسد فجوة بحثية واضحة في العلاقة التفاعلية بين القيادة الرقمية والقدرات الديناميكية المؤسسية، مع التركيز على الوظيفة الوسيطة للرقابة الاستراتيجية في القطاع الحكومي بمنطقة الخليج، لاسيما في إمارة الفجيرة. وتُظهر الأبحاث الحديثة أن معظم نماذج القيادة الرقمية تم تطبيقها في القطاع الخاص، بينما ينطوي السياق الحكومي على تحديات تنظيمية وثقافية هيكلية تتطلب بحثاً مستفيضاً (AlNuaimi et al., 2022).
- تسهم الدراسة الحالية في توسيع النموذج المعرفي لعلم القدرات الديناميكية بدمجه مع القيادة الرقمية كقوة مهيمنة على توجيه الموارد الرقمية والاستجابة للاضطرابات التكنولوجية المتسارعة (Zhang et al., 2023).
- تُعمق الدراسة الفهم حول آلية الوساطة التي تؤديها الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية – وحدة القيادة – مرونة الموارد) في كيفية بلورة أثر القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي؛ وهو موضوع لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجتمعات الدراسة (Almazrouei et al., 2024).

وبذلك تقدّم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا يُوائم بين القدرة التحولية للقيادة الرقمية ومفاهيم الريادة الديناميكية والرقابة كأدوات تفسيرية للرؤية المؤسسية.

٢/٤ الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة:

- تأتي الدراسة في ظل الاستراتيجية الوطنية لتحوّل الحكومة الرقمية الإماراتي (Vision 2021-2025) التي تهدف إلى تحقيق حكومة رقمية شاملة مع الذكاء الاصطناعي، وبما يتطلب تكامل القيادة الرقمية مع الرقابة الاستراتيجية لتعظيم أثرها في القطاع الحكومي (UAE Government Portal, 2025).
- من الناحية الاقتصادية، بلغ الناتج المحلي لإمارة الفجيرة نحو ٢٢ مليار درهم إماراتي في ٢٠٢١، مع مساهمة القطاع الحكومي المباشرة في خدمات الإدارة العامة والدفاع نحو ١,٣٣٧ مليون درهم وفق بيانات مركز إحصاء الفجيرة. ويوضح هذا أن تحسين الأداء سيؤثر ماديًا على الناتج القومي لإمارة الفجيرة (UAE Government Portal, 2025).
- تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية بارزة كونها توفر أدوات تقييم احترافية ومؤشرات قابلة للقياس للتطبيق للحكومات في ثلاث جهات محورية بإمارة الفجيرة: مطار الفجيرة الدولي، هيئة المنطقة الحرة، وحكومة الفجيرة الرقمية. ومن خلال ربط مفهوم القيادة الرقمية الرشيدة بالرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، يمكن لمديري هذه الجهات وفرق اتخاذ القرار أن يطوروا مؤشرات قياسية مستندة إلى بيانات علمية، ما يُمكنهم من قياس مدى تطور جاهزية القيادة الرقمية داخل مؤسساتهم بما يتوافق مع معايير الاستراتيجية الحكومية الرقمية الوطنية ٢٠٢١-٢٠٢٥، والتي تهدف لأن تصبح جميع الخدمات حكومية "رقمية بالتصميم" وتوفر كفاءات رقمية على المستوى المؤسسي.

٥. أهداف الدراسة:

- هناك هدف عام تسعى الدراسة إلى تحقيقه وهو تحديد مدى تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي في دوائر حكومية بإمارة الفجيرة، مع اختبار دور الرقابة الاستراتيجية كوسيط تفسيري في هذه العلاقة. وينبثق من هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية، يمكن توضيحها كما يلي:
- قياس العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي.
 - قياس العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والرقابة الاستراتيجية.
 - قياس العلاقة المباشرة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.
 - فحص تأثير الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط تفسيري لنقل تأثير القيادة الرقمية إلى الأداء التنظيمي، مع اختبار ما إذا كانت هذه الوساطة كلية أو جزئية، وكيف تختلف شدتها عند انتظام الرقابة التنظيمية.

٦. الإطار النظري للدراسة:

١/٦ النظريات التي اعتمدت عليها الدراسة:

تعتمد الدراسة على نظريتين أساسيتين في تفسير وفهم الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في تحقيق الأداء التنظيمي وتعزيز الرقابة الاستراتيجية. النظرية الأولى هي **نظرية القدرات الدينامية** (Dynamic Capabilities Theory)، والتي يُعرفها Teece (2007) بأنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة بيئات سريعة التغير. وتحلل هذه النظرية كيفية تمكين القائد الرقمي للمنظمة من إعادة توجيه مواردها بسرعة لمواكبة التغيرات التقنية والسوقية. أما النظرية الثانية فهي **نظرية القيادة التحويلية** (Transformational Leadership)

Theory)، والتي تركز على دور القادة في إلهام الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق رؤى استراتيجية جديدة، وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة. وتوضح هذه النظرية كيف يمكن للقيادة الرقمية، باعتبارها امتدادًا معاصرًا للقيادة التحويلية، أن تجمع بين الكفاءة القيادية والمهارات التقنية لتحقيق التغيير التنظيمي وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية. وتشير دراسة (Zeike et al. 2019) إلى أن القيادة التحويلية تمثل إطارًا مناسبًا لفهم التغيير الهيكلي في المنظمات وآليات استجابتها للتطورات التكنولوجية، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية.

٢/٦ الأداء التنظيمي Organizational Performance

١/٢/٦ مفهوم الأداء التنظيمي:

إن نجاح المنظمة مرتبط بمدى فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي (Singh et al., 2016)، كما أن الكثير من المنظمات وإن كانت تملك نفس الموارد فإن لها نتائج أداء تنظيمي مختلفة (Zhai, 2018). ويُعتبر أداء الأعمال المقياس النهائي للنتائج التنظيمية ويتأثر بالعديد من الظروف وهناك العديد من مقاييس الاداء في أي مؤسسة تتمثل في الأداء المالي؛ وهو الدرجة التي تحقق بها المنظمة النتائج الاقتصادية المرجوة، والقدرة التنافسية التي تحدد موقع المنظمة في السوق وبين منافسيها (Kafetzopoulos, 2020).

ويُعد الأداء أحد المؤشرات التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها سواء كانت المؤشرات المالية أو غير المالية (Maktabi & Khazaei, 2014). وعرف (Kalmuk & Acar, 2015) الأداء بأنه محصلة لقدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة وتوجيهها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وتعددت مؤشرات قياس الاداء حيث قام (Katou, 2008) بتقييم الاداء التنظيمي من خلال الكفاءة، والفعالية، ورضا العميل، والابتكار، والجودة. وقام (Chang et al. 2011) بتقييمه من خلال نسبة القيمة السوقية للمنظمة الى القيمة الدفترية لأصولها. كما اظهرت دراسة (Allen & Helms 2006) أن مقاييس أداء المؤسسات تشمل المحصلة النهائية والمؤشرات المالية مثل المبيعات، والأرباح، والتدفقات النقدية، والعائد على حقوق الملكية، والنمو وبمعنى آخر يُشير بشكل أساسي إلى الأداء المالي للمؤسسة.

وتشمل قضايا الأداء الأكثر أهمية من وجهة نظر (Olsen et al., 1995) جودة المنتج المرغوب ومعايير التصميم، أهداف المبيعات في السوق والوقت اللازم للوصول إلى نقطة التعادل، بالإضافة إلى رضا العميل عن المنتج، وتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة وما إذا كان المنتج يلبي توقعات الإدارة. ولا ترتبط أهداف المنظمات العامة غير الربحية ارتباطاً مباشراً في تحقيق الأداء المالي أو التجاري وأهم أهدافها الالتزام بالمساءلة أمام أصحاب المصلحة (Chin & Liu, 2018).

٢/٢/٦ آلية قياس الاداء:

يمكن قياس الاداء من خلال الاداء المالي الذي يمثل مجموعة من المؤشرات مثل: الحصة السوقية، حجم المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل نمو المبيعات، ونسبة صافي الربح إلى المبيعات، ومن جهة أخرى الاداء التسويقي الذي يمثل مجموعة من المؤشرات مثل: الصورة الذهنية للشركة، القدرة على جلب عملاء جدد، القدرة على المحافظة على العملاء السابقين، رضا العملاء، ثقة العملاء في منتجات الشركة والمسؤولية الاجتماعية للشركة (Ahn, 2015).

وتناولت دراسة (Bigliardi et al., 2020) تأثير الابتكار المفتوح على الاداء وقاست الاداء من خلال الاداء الاقتصادي والمالي وأداء الموارد البشرية. كما فحصت دراسة (Hwang et al.)

(2021) العلاقة بين الابتكار المفتوح والبراعة التنظيمية وأداء الشركة وتم قياس المتغير التابع (الأداء) من خلال نمو المبيعات، نمو الحصة السوقية، والعائد على الاستثمار، والربح.

واعتمدت دراسة (Hung (2013 على المقياس المستخدم في دراسة (Wiklund & Shepherd, 2000) لقياس الأداء في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في السويد حيث قارنت أداؤها مع منافسيها من حيث صافي الربح، ونمو المبيعات، والتدفق النقدي، ونمو صافي الثروة وتعد كلها ضمن المقياس المالي أيضًا.

ويهدف قياس الأداء في مؤسسات القطاع العام الى قياس وتقييم كمي لدرجة انجاز الاهداف والمهام المحددة الذي يسمح بتحسين أداؤها واستغلال مواردها المتوفرة الاستغلال الأمثل وبالتالي يمكن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق هذه الغاية المتضمنة مقاييس الاداء المالية وغير المالية المذكورة في دراسة (Kaplan & Norton (1996 عن دراسة (Al-Baidhani (2014 والمقسمة إلى المقياس المالي المتمثل بالنتائج النهائية للمؤسسة المرتبطة بالخدمة المقدمة ورضا العميل عنها والأنشطة الأخرى نحو رفع الإيرادات والتكاليف والعائد على الاستثمار، مقياس عمليات الأعمال الداخلية Internal Business Process المتمثل بتحديد العمليات الرئيسية التي تحتاج الى تحسين لتحقيق قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصالح، مقياس العميل المتمثل بمؤشرات مثل مستوى رضا العميل ونسبة الشكاوي وغيرها، لتحقيق النقاط السابقة نحتاج الى تحديد الفجوات في أداء العاملين وتطوير الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة ومتطلبات العمل من خلال المقياس الرابع مقياس التعلم والنمو Learning and Growth. كما يمكن أن نعتمد في قياس الأداء على البيانات الثانوية التي توضح كل ما يتعلق بإنجاز المنظمة لأهدافها ومدى رضا عملائها عن خدماتها وبياناتها المالية التي توضح وضعها المالي الحقيقي.

وتم اختيار مقياس بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي في هذه الدراسة لعدة أسباب موضوعية، منها:

أولاً، تُتيح بطاقة الأداء المتوازن قياس الأداء عبر أربعة أبعاد رئيسية هي: الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وهذا التكامل بين الأبعاد المختلفة يوفر تحليلاً شاملاً للأداء المؤسسي، مما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تركز على تقييم تأثير القيادة الرقمية على الأداء في الدوائر الحكومية.

ثانياً، تُساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين الأداء المالي و الأداء غير المالي، مما يعكس قدرة المؤسسات على التكيف والنمو المستدام. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تخصيص المقياس ليتناسب مع بيئة العمل الحكومية، مما يجعله أداة مرنة وفعالة لدعم التحول الرقمي وتحقيق الاستراتيجيات المستدامة في تلك المؤسسات.

٣/٦ القيادة الرقمية Digital Leadership

يمكن النظر إلى القيادة الرقمية باعتبارها أسلوب قيادي يجمع بين مهارات القائد القيادية والمهارات الفنية والرقمية لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Brett, 2019). فهي تتيح للقائد مراقبة بيئة الأعمال عبر منصات رقمية وتحويل المعلومات إلى قرارات استراتيجية وحلول مبتكرة. ويؤكد (Sasmoko et al. (2019 أن القيادة الرقمية تعتبر نوعاً من القدرات الديناميكية يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة من خلال ابتكار عروض تتماشى مع رغبات العملاء.

كما تعتمد القيادة الرقمية على جمع المعلومات وبناء التحالفات الرقمية لتوجيه موارد المنظمة نحو حل احتياجات العملاء، مما يعزز مرونة المنظمة واستجابتها للتحديات (Braf & Melin, 2020). وتوضح الدراسات الحديثة مثل (Senadjki et al., 2024) أنبعاد القيادة الرقمية تتكون من أربعة مكونات رئيسة يمكن توضيحها كما يلي:

١/٣/٥ قدرات القيادة الرقمية (DLC) Digital Leadership Capabilities

تُعد القدرات الرقمية مزيجاً من الكفاءات التقنية (استخدام أدوات وتقنيات مبتكرة)، والاستراتيجية (صياغة خطط رقمية)، والاجتماعية (التواصل الافتراضي وبناء فرق عمل متنوعة عن بُعد) (Tigre et al., 2024; López-Figueroa et al., 2025)

وأكدت دراسة (Tigre et al., 2024) أن أبرز القدرات المطلوبة للقائد الرقمي القدرة على إدارة البيانات الضخمة وتحليلها وتوظيف الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار. وكما أشار López-Figueroa et al., (2025) إلى أهمية الكفاءة التكنولوجية التي تُمكن القادة من تعزيز التعاون والإنتاجية عبر المنصات الرقمية.

٢/٣/٦ خبرة القيادة الرقمية (DLE) Digital Leadership Experience

تُشير خبرة القيادة الرقمية إلى تراكم المعارف والمهارات المكتسبة من المشاركات السابقة في مبادرات التحول الرقمي في المنظمات، والتي تمكن القائد من فهم ديناميات البيئة الرقمية وتعقيدها (Senadjki et al., 2024). ووجدت دراسات مثل (Sagbas & Erdogan, 2022) أن القادة ذوي الخبرة في الأدوات الرقمية ومنهجيات إدارة التغيير يظهرون كفاءات أعلى في قيادة الفرق أثناء المراحل الأولى للتحول الرقمي.

وينطوي هذا البعد على قدرة القائد على تمييز الأدوات والمنصات الرقمية المناسبة للاحتياجات التنظيمية، استناداً إلى تجاربه السابقة وتقييمه للأخطاء والنجاحات الماضية.

٣/٣/٦ قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ (DLP) Digital Leadership Predictability

يمكن النظر إلى القدرة على التنبؤ على أنها الأفق الزمني الذي يستطيع فيه القائد الرقمي استشراف التحولات المستقبلية في البيئة الرقمية وتقييم المخاطر والفرص المصاحبة لها (Senadjki et al., 2024).

وتعزز هذه القدرة من مرونة المؤسسات في مواجهة الاضطرابات التقنية والسوقية، كما بينت دراسة (Tagscherer et al., 2023) ضرورة امتلاك القائد الرقمي لرؤية توقعية قادرة على مجارات سرعة التغيير والتكيف معه. وتمثل أدوات التحليل التنبؤية والبيانات الكبيرة بوابات رئيسة لتطبيق هذا البعد، حيث يتيح تحليل الاتجاهات الرقمية للقائد وضع سيناريوهات تشغيلية واستراتيجية مستقبلية.

٤/٣/٦ رؤية القيادة الرقمية (VDL) Vision of Digital Leadership

عرّف (Eberl & Drews, 2021) رؤية القيادة الرقمية علي أنها القدرة على ابتكار وصياغة تصور رقمي مستقبلي يُحفز التحول والإبداع داخل المنظمة، ويعزز الالتزام بالأهداف الرقمية طويلة المدى.

وتُظهر الدراسات مثل (Chamakiotis et al., 2021) و (Kane et al., 2019) أن الرؤية الرقمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة القائد على التواصل الفعال لهذه الرؤية عبر قنوات متعددة ومختلفة، مما يؤدي إلى توحيد جهود الفرق ورفع معنوياتهم. وتشمل جودة الرؤية الرقمية عناصر مثل الوضوح الاستراتيجي، والإلهام التحفيزي، والربط بين الأهداف الرقمية والرؤية الشاملة للمنظمة.

٤/٦ الرشاقة الاستراتيجية (SA) Strategic Agility

تمتد جذور مفهوم الرشاقة في سياق الأعمال إلى مجال التصنيع، حيث يُشار إلى باحثي معهد (Lacocca, 1991, 1992) بأنهم أول من استخدموا مصطلح التصنيع الرشيق، موضحين أن الرشاقة ستمثل مستقبل التصنيع في القرن الحادي والعشرين بدلاً من الاعتماد على الإنتاج الضخم (Gunasekaran, 2001). ومع مرور الوقت، تطوّر المفهوم ليشمل مجالات متعددة داخل المنظمات مثل تكنولوجيا المعلومات (Morton et al., 2018)، والهيكل التنظيمي (Brueller, 2015; Harraf et al., 2015; et al., 2014)، وإدارة الموارد البشرية (Komodromos et al., 2019)، والإستراتيجية (Brannen and Doz, 2012)، والابتكار (Wilson and Doz, 2011)، وإدارة سلسلة التوريد (Yusuf et al., 2004). ومن المهم التمييز بين الرشاقة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية، حيث تختلفان في المستوى والتركيز والهدف، ويوضح الجدول التالي الإختلاف فيما بينهما:

جدول ٢. التمييز بين الرشاقة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية.

وجه المقارنة	الرشاقة التنظيمية	الرشاقة الاستراتيجية
المستوي	تشغيلي وتنفيذي.	إستراتيجي.
التركيز الرئيس	تحسين الكفاءة والاستجابة اليومية.	إعادة توجيه الأهداف لمواجهة التغيرات الكبرى.
الهدف	سرعة التكيف قصير الأجل.	ميزة تنافسية مستدامة عبر التكيف الاستباقي.
الإطار الزمني	قصير إلى متوسط الأجل.	متوسط إلى طويل الأجل.
أمثلة	تعديل خطة إنتاج لطلب مفاجئ.	دخول سوق جديد أو تغيير نموذج العمل.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء دراسة (Daz, 2020).

تُعد الرشاقة الاستراتيجية محور هذه الدراسة، إذ تشير إلى قدرة المنظمة على التغيير السريع وإعادة ترتيب توجهها الاستراتيجي للتكيف مع متطلبات التغيير، والفرص، والاتجاهات

(Battistella et al., 2017)، بما يعزز قدرتها على المنافسة والبقاء في بيئة ديناميكية وغير مستقرة (Kurniawan et al., 2020).

١/٤/٦ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

وأشار (Doz & Kosonen, 2010) إلى الرشاقة على أنها جهد مخطط و تفاعل بين القدرات الثلاث المفتاحية للإدارة العليا *meta-capabilities of top management*، وهذه القدرات هي: الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، ومرونة الموارد. ويقصد بالرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمة على مراجعة أو إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها بشكل تكيفي عند مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة.

وتُعرف أيضاً الرشاقة الاستراتيجية بأنها الآلية التي تتخذها المنظمة لإدارة التغييرات والمخاطر غير المتوقعة (Vagnoni & Khoddami, 2016) ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمنظمة (Morgan & Page, 2008) ووصف (Shin et al. 2015) الرشاقة الاستراتيجية على أنها نية المنظمة لتحقيق عمليات رشاقة، والتي يقودها تركيز الإدارة على تحسين ميزتها التنافسية المعتمدة على الوقت، أي الاستجابة والقدرة على التكيف مع احتياجات العملاء ومتطلباتهم.

ويتم تفعيل الرشاقة الاستراتيجية من خلال أربع قدرات أساسية، وهي القدرة التقنية، والابتكار التعاوني، والتعلم التنظيمي، والمواءمة الداخلية، وتعرف دراسة (Tallon & Pinsonneault, 2011) والتي أجريبت بالتطبيق على صناعة تكنولوجيا المعلومات الرشاقة التنظيمية بأنها استجابة المنظمة للتغيرات في الطلب، وتطوير المنتجات الجديدة، والتغيير في مزيج المنتجات، وتسعير المنتجات، وتوسيع السوق، واختيار الموردين، وتبني تكنولوجيا المعلومات ونشرها (Tallon & Pinsonneault, 2011). كما يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها مرونة المنظمة في إعادة تجهيز أعمالها بسهولة وسرعة من أجل التكيف مع البيئة الخارجية. وتعرف دراسة أخرى أجريبت على صناعة السياحة الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على مراجعة أو إعادة اكتشاف المنظمة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي لتتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال (Kale et al., 2019).

وتسمح الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة بالاستجابة والتكيف وتنفيذ الاستراتيجيات بسرعة من أجل معالجة المتطلبات الخارجية (Sherehiy et al., 2007; Overby et al., 2006). وتساعد الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق الاستجابات القابلة للتطبيق للتغيرات البيئية، وبالتالي تحسين الأداء المالي (Tallon & Pinsonneault, 2011). وتزيد الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية عندما تتنافس المنظمات في السوق المتغيرة حيث تواجه مجموعة متنوعة من درجات عدم التأكد البيئي، حيث يكون التكيف السريع استجابة حتمية (Tallon & Pinsonneault, 2011).

وعلى الرغم من أن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية قد حظي باهتمام متزايد من جانب الباحثين، إلا أنه لم يلق توضحاً لتأثيراته على توليد ميزة تنافسية للمنظمات (Weber & Tarba, 2014). وبدلاً من ذلك، ظلت الرشاقة الاستراتيجية مصطلحاً غير محددًا ويختلف الباحثين في تعريفه وتحديد خصائصه. ومع ذلك، ظهرت بعض الخصائص والسمات المميزة له في العقدين الماضيين، ونوضح منها ما يلي:

أولاً، تتضمن الرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمات التي تعمل في بيئة أعمال تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع. والمنظمات الرشاقة هي تلك المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة (Franken & Thosett, 2013).

ثانياً، تتطلب الرقابة الاستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى. وتتسم التغييرات الناتجة عن الرقابة الاستراتيجية بالاختلافات المستمرة والمنظمة في سلع، وعمليات، وخدمات، وهياكل المنظمة (Tallon & Pinsonneault, 2011). ويكون تنوع هذه التغييرات مرتفع، وبالتالي فإن المنظمات الرشيقة هي تلك المنظمات التي تتميز بدرجة مرتفعة من المرونة (Mohrman & Worley, 2009).

ثالثاً: السرعة تكون ضرورية من أجل استشعار التغييرات البيئية والاستجابة لها بشكل مناسب (Shimizu & Hitt, 2004). ولذلك، تتطلب الرقابة الاستراتيجية استثماراً كبيراً في الموارد من أجل الحفاظ على مستويات مرتفعة من المرونة والسرعة من أجل التمكن من تحقيق الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة. وتعد المرونة العالية من الجدارات الأساسية ذات القيمة المرتفعة للمنظمات بشكل عام (Volberda, 1996). وتكمن أهمية المرونة العالية ليس فقط في المنتجات والخدمات الحالية، ولكن أيضاً في التصميم التنظيمي بشكل عام. ويمكن أن تقلل المرونة من التكلفة والصعوبة في التنسيق التكيفي، وبالتالي زيادة الرقابة الاستراتيجية للمنظمة (Sanchez & Mahoney, 1996).

وأخيراً، يؤدي تطبيق الرقابة التنظيمية إلى تغييرات ليست فقط في طبيعة العمل التكنولوجي الخاص بالمنظمة، ولكن أيضاً في أنواع الأصول المعرفية التي تخلقها المنظمة، وأساليب التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي، وخصائص الموارد البشرية للمنظمة (Sanchez, 2000). وبالتالي من أجل تحقيق الرقابة الاستراتيجية، من المهم للمنظمات بناء وتطوير القدرات الأساسية اللازمة من أجل تسريع عملية تحديث نماذج الأعمال الحالية (Bock et al., 2012).

وتمكّن الرقابة الاستراتيجية المنظمات من الاستجابة بمرونة مرتفعة لبيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتعقد. ولقد حظيت الرقابة الاستراتيجية باهتمام كبير في الدراسات السابقة (Doz, 2020; Adomako et al., 2022). ويمكن القول إن مفهوم الرقابة الاستراتيجية يعكس قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتوقعة (Junni et al., 2015; Doz, 2020). وبشكل أكثر تحديداً، تركز الرقابة الاستراتيجية على مفهوم القدرات الديناميكية، والذي يشير إلى "قدرة المنظمة على دمج، وبناء، وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل مواجهة التغير السريع في بيئة الأعمال" (Teece et al., 1997, p.516). وبعبارة أخرى، تمكّن الرقابة الاستراتيجية المنظمات من الاستشعار بالفرص واقتناصها بشكل سريع. وتم تطوير مفهوم الرقابة الاستراتيجية بشكل أكثر شمولاً بواسطة (Doz & Kosonen, 2010; Hamalainen et al., 2012; Doz, 2020). واقترحوا أن تتكون الرقابة الاستراتيجية من ثلاث قدرات أساسية وهم: الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity، ومرونة الموارد Resource Fluidity، ووحدة القيادة Leadership Unity، ويمكن توضيح القدرات الثلاث للرقابة الاستراتيجية كما يلي:

تمثل الحساسية الاستراتيجية وعياً مكثفاً استباقياً للمنظمة بالاتجاهات الخارجية جنباً إلى جنب مع حدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام بالمواقف الاستراتيجية أثناء تطورها (Doz, 2020)، وتتوقف على عملية استراتيجية أكثر انفتاحاً Open Strategy Process، ومستوى عالٍ من اليقظة الاستراتيجية Strategic Alertness المشتركة ونقاشاً داخلياً مرتفع الجودة بين مديري الإدارة العليا (Vrontis et al., 2022).

وتشير وحدة القيادة (وتسمى أيضاً بالالتزام الجماعي Collective Commitment) إلى قدرة فريق الإدارة العليا والقيادة التنظيمية على اتخاذ قرارات استراتيجية مشتركة وتنفيذها بشكل سريع بمجرد إدراك وضع إستراتيجي جديد في البيئة الخارجية للمنظمة (Xing et al., 2020). وتتضمن وحدة القيادة أيضاً الاعتماد المتبادل بين المديرين التنفيذيين حول جدول أعمال إستراتيجي مشترك،

والتعاون فيما بينهم كفريق واحد فضلاً عن الاعتماد علي أسلوب القيادة التكاملية Integrative Leadership من جانب الرئيس التنفيذي (Kale et al., 2019).

وتتضمن مرونة الموارد القدرة الداخلية للمنظمة علي إعادة تكوين نظم أعمالها ومواردها، وإعادة توزيعها بشكل سريع بمجرد تحديد اتجاهات استراتيجية أو فرص نمو جديدة (Reed, 2021). ويتم ذلك من خلال الاعتماد علي الهياكل المرنة والمبادرات اللامركزية، ومشاركة المعرفة، وتنقل الأفراد بين الوحدات. إن التركيز علي مرونة الموارد ، يحقق العديد من الفوائد، منها المساهمة في تدفق الموارد فهي تسمح لمنظمات الأعمال بتنظيم مبادرات جديدة وأعمال نمو جديدة وإطلاقها وتوسيع نطاقها وتشغيلها، وقد تجعل أعمالها الأساسية أكثر مرونة. ووفقاً لأهداف الدراسة الحالية، فإن جميع الأبعاد الثلاثة مطلوبة لكي تكون المنظمة رشيقة استراتيجياً. "باختصار الرشاقة = الحساسية الإستراتيجية × وحدة القيادة × مرونة الموارد" (Doz & Kosonen, 2008, p. 111).

وتستلزم القدرات الديناميكية تطوير القدرات عبر المجالات الوظيفية للأعمال من أجل تعزيز قدرات استشعار الفرص المتاحة sensing capability والتي تتمثل في اكتشاف، وتفسير، ومتابعة الفرص في البيئة الخارجية، وقدرات إعادة التشكيل والتي يقصد بها الطرق المختلفة التي تقوم عن طريقها المنظمات بتعديل قاعدة مواردها وتوسيعها، للاستجابة في الوقت المناسب لتغيرات السوق من أجل تعزيز قدراتها التنافسية (Teece et al., 2016). ومن خلال تطوير هذه القدرات المميزة، يمكن للمنظمات أن تخلق قيمة مضافة من خلال استخدام أصولها الإستراتيجية (Adomako et al., 2022). وترتبط القدرة علي الاستشعار بالفرص واستغلالها ارتباطاً وثيقاً بالتعلم التنظيمي، مما يساعد علي وضع الشركة علي أسس أكثر ثباتاً (Teece, 2007). ونظرت دراسة Adomako et al. (2022) إلي قدرات التعلم علي أنها قدرة المنظمات علي فهم المعرفة الخارجية تحويلها إلي معرفة داخلية مفيدة، وبالإضافة إلي ذلك تساعد هذه القدرة للمنظمات في تقييم، اكتساب، استيعاب واستخدام المعرفة الخارجية لتأسيس معرفة داخلية جديدة تسمح بتجريب وتقييم السيناريوهات المختلفة لتكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية وعلي الرغم من أن القدرات الديناميكية لا تترجم فقط إلي تحسين الأداء، فإن استخدام القدرات الديناميكية المتنوعة للمنظمة يؤدي دوراً رئيساً في تحقيق المكاسب المحتملة. وأحد هذه المكاسب المحتملة هو تطوير الرشاقة التنظيمية.

وطبقاً لدراسة Cristopher (2000)، فإن الميزة المحورية للمنظمات الرشيقة هي المرونة في تحديد ظروف السوق المتغيرة والاستجابة لها بسرعة وتحقيق الاستجابة السريعة والمبتكرة للموقف التنافسي الديناميكي. وفي الواقع، تشير الدراسات السابقة إلي أن المرونة هي قدرة فريدة للمنظمات في سياق الأعمال المتغيرة والتي لا يمكن التنبؤ بها (Junni et al., 2015). ومن الواضح أن الرشاقة الاستراتيجية تستلزم تحديد القوي التنافسية المتعددة التي تؤثر علي الأعمال وتشكيل تفاعلاتها مع مختلف أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الابتكار وإثراء قدرة الشركة التنافسية (Lewis et al., 2014). ويؤدي القادة التنظيميون دوراً رئيساً في قيادة الجهود، وتأسيس العمليات، وتطوير قاعدة المعرفة والخبرة من أجل مساعدة المنظمات علي تطوير الرشاقة (Lewis et al., 2014). وبالتالي، فإن الرشاقة تعد بمثابة "القدرة علي تصميم منظمة ديناميكية" كما أنها ركيزة أساسية للتنافسية للمنظمات في السوق (Worley & Lawler, 2010, p.194).

٧. الأدبيات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات وتطوير الفروض:

١/٧ الأدبيات التي تناولت العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية والأداء التنظيمي:

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود اهتمام متزايد بفهم العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة وباستخدام مناهج كمية متنوعة عبر سياقات جغرافية وتنظيمية مختلفة. على سبيل المثال، في السياق الآسيوي، دعم Astuty & Udin (2020) هذه الفرضية من خلال دراسة أجريت على عينة من ١٠٣ موظفًا في إندونيسيا، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تعزز أداء الموظفين وتسهم في توليد ميزة تنافسية مستدامة، مما ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة. وهو ما يبرز الأثر التحفيزي للقيادة الرقمية في بيئات العمل الحديثة. وتوصلت دراسة Al-Husban et al. (2021) في الأردن، والتي استندت إلى عينة من ٢٤٨ مفردة، إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي من خلال تعزيز قدرات الابتكار داخل المؤسسات. وهو ما يعكس دور القادة الرقميين في تحفيز أنشطة الابتكار التي تمثل عنصرًا رئيسيًا في تحسين مخرجات الأداء.

كما أظهرت دراسة Zhen et al. (2021) في باكستان، التي حلت بيانات ٢٢٧ مشروعًا صغيرًا ومتوسطًا في قطاع تكنولوجيا الاتصالات، أن الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية تلعب دورًا محوريًا في استعداد المؤسسة للابتكار الرقمي، ما يدعم فكرة أن القيادة الرقمية يمكن أن تُعد محفزًا مباشرًا لبناء هذه الثقافة وتعزيز تلك المهارات. وهذا يؤكد الطابع التمكيني للقيادة الرقميين في تسريع عملية التكيف مع التكنولوجيات الحديثة.

وفي السياق الأوروبي، قامت دراسة Proksch et al. (2021) بتحليل ١٠٢ مشروعًا جديدًا في برلين باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وأظهرت أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والابتكار في المنتجات والعمليات. وهو ما يسلط الضوء على أهمية تبني القيادة الرقمية كوسيلة لتفعيل القدرات الديناميكية التي تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، تناولت Shin et al. (2023) العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي في كوريا الجنوبية، وأكدت أن الكفاءات الرقمية للموظفين تفسر هذه العلاقة بشكل كبير، مما يشير إلى دور القيادة الرقمية في بناء القدرات الداخلية وتنمية رأس المال البشري الرقمي، وهو ما يشكل دعامة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي.

وبالرغم من هذه الأدلة الداعمة، إلا أن بعض الدراسات أظهرت نتائج متباينة. على سبيل المثال، توصلت دراسة Kharim (2022)، التي استهدفت منظمات تكنولوجيا المعلومات في عمان – الأردن، إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لم تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين قدرات الابتكار التكنولوجي والأداء التنظيمي. وهذا يشير إلى أن القيادة الرقمية وحدها قد لا تكون كافية لتحقيق نتائج إيجابية ما لم تُدعم ببيئة تنظيمية مرنة واستعداد ثقافي للتحويل.

وعلى العكس، أوضحت دراسة Satar et al. (2024)، التي أجريت على ١٢٢ مشروعًا صغيرًا ومتوسطًا في السعودية، أن الرشاقة الاستراتيجية تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين التوجه نحو ريادة الأعمال والتحول الرقمي، مما يعزز من تأثير القيادة الرقمية غير المباشر على الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الرشاقة المؤسسية والابتكار الريادي. وتُجمع معظم الدراسات السابقة على أن القيادة الرقمية تمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز الأداء التنظيمي، سواء بشكل مباشر من خلال تحسين قدرات الابتكار والتحفيز، أو بشكل غير مباشر من خلال تطوير المهارات الرقمية، تحفيز الرشاقة الاستراتيجية، وبناء ثقافة مؤسسية موجهة نحو التغيير. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرئيس الأول (ف١): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة.

٢/٧ الأدبيات التي تناولت العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية والرشاقة الاستراتيجية:

اعتمدت العديد من الدراسات على نظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997; Barreto, 2010)، والتي تتجلى في العناصر الثلاثة التي حددها (Doz & Kosonen (2010) الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، ومرونة الموارد، باعتبارها قوى متحدة تطور الرشاقة الاستراتيجية. وفيض النظرية، تصبح القيادة الرقمية مزيجا من: استشعار الفرص وتشكيل الاستراتيجية، وإعادة التشكيل الموارد بما يتوافق مع التغيرات في البيئة الخارجية الديناميكية. وأكدت الدراسات أن هذه القدرات ضرورية لتمكين الرشاقة والاستجابة للتغيرات السريعة.

ووجدت دراسة (Senadjki et al. (2014 دور الرشاقة الاستراتيجية كمعدل Moderator ضمن إطار نظرية الموارد، واختبرت تأثير القيادة الرقمية على الأداء المالي لسلاسل التوريد، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر بين القيادة الرقمية والأداء المالي، وأن الرشاقة الاستراتيجية تقوي العلاقة. بمعنى آخر، الرشاقة تبقى شرطاً ضرورياً لتحويل القيادة الرقمية إلى نتائج أداء ملموسة. وتسلط الدراسة الضوء بوضوح على الدور المعزز للرشاقة، لكنها تركز على الأداء التنافسي وليس الأداء التنظيمي الشامل، مما يستدعي نقل هذا الاعتبار إلى الأداء المالي، العميل، والعمليات.

واستخدم (Al-Nuaimi et al. (2022 نموذج PLS-SEM لتحليل بيانات من القطاع العام في الشرق الأوسط (عينة ≤ 327)، مظهرين أن القيادة التحويلية الرقمية تؤثر تأثيراً مباشراً ووسيطاً عبر الرشاقة التنظيمية على التحوّل الرقمي. وأثبتت الدراسة أن اتباع إستراتيجية رقمية مرنة يرسخ العلاقة بخبرات قيادية رقمية تُمكن من استشراف البيانات واتخاذ قرارات سريعة أثناء الأزمة. وتعتمد الدراسة أسلوباً كمياً متقدماً، لكنها تربط القيادة الرقمية بالتحوّل الرقمي وليس الأداء التنظيمي مباشرة، كما أن قياس الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في القطاع العام يقترح ضرورة تفعيل ذلك في القطاع الحكومي الإماراتي لتقوية الافتراضات.

ودرس (Ly et al. (2023 علاقة القيادة الرقمية بالتحوّل الرقمي عبر الرشاقة، وذلك من خلال دراسة كمية أجريت على عينة مكونة من ٣٨٨ موظفاً في القطاع العام في كمبوديا، باستخدام نموذج مؤسس على نظرية المؤسسات الجديدة، حيث وُجد أن القيادة التحويلية الرقمية تؤثر على الرشاقة التنظيمية، التي بدورها تعزز التحوّل الرقمي كظاهرة مستقلة عن الاستراتيجية. وتم العثور على دور وسيط تفسيري قوي للرشاقة في العلاقة بين بين القيادة والتحوّل الرقمي.

وأجري (Albannai et al. (2024 دراسة تفسيرية متعمقة (٢٠ مقابلة مع قادة رقميين في ٥ مؤسسات إعلامية بالإمارات) لاستكشاف الكيفية التي تحفز بها القيادة الرقمية الرشاقة والاستجابة للمخاطر والتحوّل. وأظهرت الدراسة أن القادة الرقميين في السياق الإماراتي يعززون الثقافة المؤسسية المرنة، ويدعمون الرؤية الإلكترونية للمستقبل، ويؤسسون بنية تقنية تسهل الحساسية الاستراتيجية مما يمنح المنظمة قدرة تشغيل فورية للتكيف. كما وجدت أن وحدة القيادة تمثل رابطة مشتركة في اتخاذ القرارات الرقمية. وقد استنتجت أن القيادة الرقمية تُعد محفزاً جوهرياً للعناصر الثلاث للرشاقة: الحساسية، ووحدة القيادة، ومرونة الموارد. ومن مراجعة هذه الدراسة، وجد الباحثون أنها قد ركزت على السياق المحلي والخبرة النوعية، ولكن حجم العينة وكفاءات القطاع الإعلامي قد يحذان من إمكانية التعميم، مما يستلزم دراسة كمية مكملّة.

وفي عدة دراسات، تم توصيف القيادة الرقمية بصفتها نوعاً جديداً من القيادة التحويلية: حيث تجمع بين الهالة التأثيرية والتحفيزية مع المهارات التقنية (Sasmoko et al., 2019; Weill &

Ross, 2009) وبحسب نظرية القيادة التحويلية يُلهم القائد الرقمي الرؤية ويحفّز التماسك عبر قنوات رقمية، ويدير التغيير من خلال بناء التحوّلات المنظمة مثل إنشاء منصات التعلّم الرقمي، ويعزّز ثقافة التعلّم المستمر وتنمية الكفاءات الرقمية في الفريق. وبناء على ما سبق، يتمكن الباحثون من صياغة الفرض التالي:

الفرض الرئيس الثاني (ف٢): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الرشاقة الاستراتيجية بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة .

٣/٧ الأدبيات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي:

في قطاع السياحة المصري، درس (AboEl-Yazied & Saad (2014 قاعدة بيانات ١٥ مؤسسة، وثبت أن مرونة الموارد كانت العامل الأقوى تأثيراً على الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية، مما أدى إلى تحسين القدرة على إعادة توزيع الموارد بشكل سريع وموجه نحو احتياجات العملاء. ويمثل هذا الاتجاه نموذجاً عملياً لكيفية ترجمة مرونة الموارد إلى تحسين العمليات الداخلية، وزيادة رضا العملاء، عبر تسليم الخدمات أو المنتجات بشكل أكثر موائمة وسرعة. وفي الدراسة نفسها، تبين أن وحدة القيادة دفعت العمل التعاوني داخل فرق الإدارة العليا، مما أسهم في تشجيع الابتكار والاستجابة المباشرة للتحديات.

وأظهرت دراسة (Al-Qadi (2022 التي أجريت على البنوك التجارية الأردنية أن الحساسية الاستراتيجية كانت أكثر الأبعاد الثلاث تأثيراً على الأداء المالي (متفوقة على مرونة الموارد ووحدة القيادة). ويُعد هذا الترتيب دليلاً على أن حساسية القيادة التحليلية للفرص والتهديدات تقدّم أساساً صلباً للتوقع المالي في بيئة متغيرة، وهو ما يتوافق مع نموذج القدرات الديناميكية الذي يربط القدرة على الاستشعار بالسوق بالنتائج المالية طويلة المدى.

وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة (Al-Sharah (2023 التي أجريت في القطاع الحكومي الأردني أن وحدة القيادة كان لها تأثير معنوي كبير على تميّز الأداء المؤسسي بما في ذلك احترافية القادة، جودة الخدمة، وكفاءة العمليات التي تعزز النمو المؤسسي.

وأظهرت دراسة (Herzallah & Abd Alwahab (2023 التي أجريت على ٤٠٠ موظف في القطاع الحكومي الفلسطيني أن الحساسية الاستراتيجية، والرؤية الواضحة، والمسؤولية المشتركة جميعها مرتبطة ارتباطاً طردياً بالأداء المؤسسي الذي يتضمّن القيادة، الأداء القيادي، وجودة الخدمة الحكومية.

وفي الخدمات الحكومية بالإمارات أجري (Almazrouei et al., (2024 دراسة تضمنت ٤٢١ مديراً، وتبين أن الرشاقة التنظيمية (بما في ذلك القدرات المرتبطة بالمرونة وقيادة التغيير) ارتبطت إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي والابتكار داخل القطاع الحكومي، مستقلة عن البنية التنظيمية.

وتؤكد هذه الدراسات أن الأبعاد المفصلة الثلاث للرشاقة الاستراتيجية تظهر قوة تأثير مباشر ومُستقل على مؤشرات الأداء، وأن هذه القوة تتجلى بوضوح في سياقات حكومية مشابهة للدوائر الحكومية التي تُعنى بها الدراسة، مما يعزز قوة وجدوى الفرض الجديد.

ويتبين للباحثين أن كل أداة من أدوات الرشاقة تعمل على تعزيز أحد الواجهات الرئيسة في الأداء التنظيمي، فالحساسية الاستراتيجية تمكن القيادة من المبادرة في الاستثمار؛ ومرونة الموارد تُسهّل العمليات والخدمة؛ ووحدة القيادة تُقوّم بيئة التعلّم بنويًا. وتختلف الفاعلية بين القطاعات؛ ففي بعض

القطاعات مثل السياحة قد ترى مرونة الموارد التغلب على الحساسية الاستراتيجية في التأثير، لكن في البنوك (بيئة أقل تقلباً) تعطي الحساسية أسبقية. ويظهر هذا أن الرصد القطاعي ضروري عند تقدير شدة الأثر. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرئيس الثالث (ف٣): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية علي الأداء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة .

٤/٧ الأدبيات التي تناولت الدور غير المباشرة للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي:

تنطلق الفرضية من نظرية القدرات الديناميكية التي ترى أن القيادة الرقمية تبني قدرًا من الرشاقة التنظيمية عبر تعزيز القدرات على: استشعار الفرص، تشكيل القرار الجماعي المدعوم بالتكنولوجيا، ومرونة الموارد والتوزيع السريع لها. وتكون هذه الرشاقة الوسيط الذي ينقل أثر القيادة الرقمية إلى تعزيز الأداء التنظيمي (المالي، العميل، العمليات، التعلم والنمو).

وتوضح نظرية القيادة التحويلية الرقمية أن القائد الرقمي يوجه المؤسسة نحو استخدام البيانات والتكنولوجيا (مثلاً: الرؤية، التنبؤ، الخبرة)؛ يحسم الموظفين بتطلعات استراتيجية جنباً إلى جنب مع مهارات رقمية لتنفيذ سريع؛ يقود ثقافة مرنة مبتكرة تمكن المؤسسة من الاستجابة للاضطرابات.

واستخدم (2022) Al Nuaimi et al. نموذج PLS-SEM على عينة ٣٢٧ من القطاع العام ، وأظهر أن القيادة التحويلية الرقمية تؤثر مباشرة نحو الرشاقة وأن الرشاقة تؤثر إيجابياً على التحول الرقمي وأشارت النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤدي دور وسيط كلي full mediation في العلاقة بين القيادة والتحول الرقمي. ورغم أن التحول الرقمي لا يطابق الأداء التنظيمي بالمعنى الواسع (مالي، عملاء، عمليات)، إلا أنه يعتبر بُعداً من الأداء المؤسسي في ظل التحول الحكومي الرقمي.

وأجري (2023) Ly دراسة على ٣٨٨ موظف حكومي في كمبوديا علي القطاع العام، واستهدفت دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة ، وكانت العلاقة معنوية وإيجابية. واستطاعت الرشاقة أن تتوسط العلاقة بالكامل بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي. وتم فحص التحول الرقمي كمتغير تابع، لا الأداء نفسه؛ لكن النموذج يعكس بوضوح أن الرشاقة تحول تأثير القيادة الرقمية إلى نتائج تنفيذية.

ودرس (2024) Özkan Alakaş عينة من القطاع التقني، ووجد أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً على الرشاقة التنظيمية. وأن الرشاقة مسؤولة عن نقل أثر القيادة إلى التحول الرقمي، وتُعزز قدرات تنفيذ التحول. وأشارت نتائج الدراسة إلي وجود وساطة جزئية للرشاقة تزيد من الأثر لكنها ليست الوسيط الوحيد بل يساهم أيضاً الثقافة الرقمية والإستراتيجية الرقمية في ذلك. ورغم أن الرشاقة لا تمثل الوسيط الوحيد، فهي تلعب دوراً جوهرياً في مسار القيادة نحو الأداء.

وأجري (2024) Mollah et al. دراسة على عينة ٢٣٣ من القطاع الصناعي؛ اختبرت القيادة الرقمية وتأثيرها على الأداء التنافسي، ودراسة دور الثقافة الرقمية، والالتزام العاطفي كوسيط، والرشاقة الاستراتيجية كمعدل (moderator) وليس وسيط تفسيري. وأشارت النتائج إلي أنه لا توجد علاقة مباشرة بين القيادة الرقمية والأداء. وأن الوساطة الكاملة تمت من خلال الالتزام العاطفي (Affective Commitment)، أما الرشاقة الإستراتيجية فلم تؤدي دوراً معنوياً. وتشير هذه النتيجة إلى أن الرشاقة لا تؤدي دائماً دور الوساطة، بل قد تشترط وجود التزام تنظيمي أو ثقافة رقمية مناسبة لكي تتحول القيادة الرقمية إلى نتائج أداء حقيقية.

جدول ٣. تحليل نقدي للعلاقة غير المباشرة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي من خلال الرشاقة الاستراتيجية

الدراسة	العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة الاستراتيجية	دور الرشاقة الاستراتيجية	المتغير التابع	نوع الوساطة
Al Nuaimi et al. (2022)	مباشر ومؤثر ($\beta \approx 0.28$)	وسيط كلي إلى التحول الرقمي	التحول الرقمي	وساطة كلية Full mediation
Ly (2023)	مباشرة ومؤثرة ($\beta \approx 0.65$)	وساطة كلية	التحول الرقمي	وساطة كلية
Alakaş (2024)	إيجابي وواضح	وساطة جزئية مع ووساطة الثقافة والتخطيط الرقمي	التحول الرقمي	وساطة جزئية Partial mediation
Mollah et al. (2024)	لا توجد علاقة	لا يوجد دور وسيط	الأداء التنافسي	لا يوجد دور وسيط No mediation

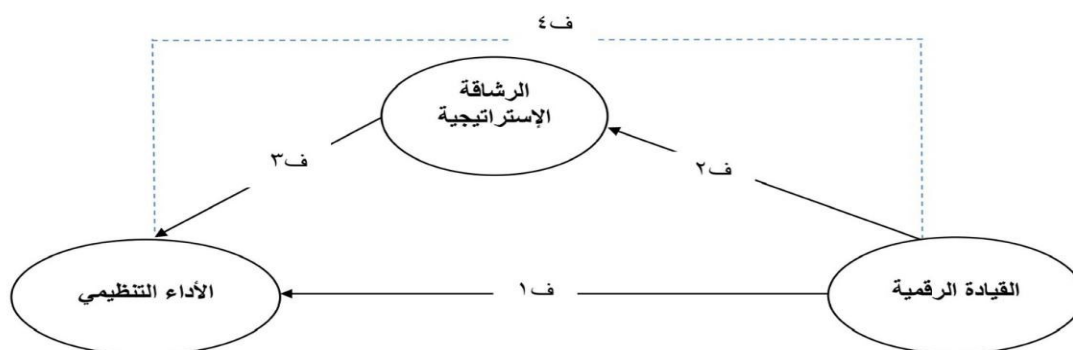
المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة المذكورة.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرئيس الرابع (ف٤): يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية علي الأداء التنظيمي من خلال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة.

٨. نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الاستعراض الأدبي ومبادئ نظريتي القدرات الديناميكية والقيادة التحويلية (Teece et al., 1997)، تقدم هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً محدثاً لشرح كيفية انتقال التأثير من القيادة الرقمية إلى الأداء التنظيمي، من خلال وسيط تفسيري هو الرشاقة الاستراتيجية، ويتضح ذلك في الشكل التالي، والذي يوضح نموذج الدراسة والعلاقات بين المتغيرات.



شكل ١. نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

٩. منهجية الدراسة:

١/٩ فلسفة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تفترض وجود واقع مستقل موضوعي يمكن دراسته وقياسه بشكل موضوعي باستخدام أدوات كمية (Saunders et al., 2023). وتهدف الدراسة إلى قياس العلاقات السببية بين المتغيرات – القيادة الرقمية، الرقابة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي – بطريقة موضوعية تُتيح تعميم النتائج ضمن مجتمع الدراسة المحدد. وتعدّ الفلسفة الوضعية مناسبة لأن الدراسة تختبر فرضيات واضحة، ويعتمد منهجية كمية موحدة (استنباطية)، ويعمل على تحقيق الحياد الموضوعية المطلقة عند التحليل. وتم استبعاد الفلسفات الأخرى مثل الفلسفة التفسيرية لارتباطها بأساليب نوعية وتفسيرية لا تتناسب مع الطابع الكمي المنهجي للدراسة.

٢/٩ منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الاستدلالي Deductive Approach بدءًا من نماذج نظرية قائمة لصياغة فرضيات قابلة للاختبار، ثم جمع بيانات كمية وتحليلها للتحقق من صحة تلك الفرضيات (Saunders et al., 2023). ويُستخدم هذا المنهج بشكل واسع في البحوث الكمية التي تهدف إلى الكشف عن علاقات سببية ضمن نماذج محددة مسبقًا، وهو ما يتماشى مع أهداف هذه الدراسة لتحليل دور الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط تفسيري في العلاقات بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي.

٣/٩ الاختيار المنهجي Methodological Choice

اهتمت الدراسة بأسلوب بحث كمي Mono Method Quantitative Study باستخدام استنباطية موحدة تُوزّع على جميع أعضاء مجتمع الدراسة (الحصر الشامل)، مما يتيح مقاييس قابلة للقياس والتحليل الإحصائي الدقيق. ويُعزّز هذا الاختيار بواسطة الفلسفة الوضعية التي تشترط بنية منهجية محكمة لخفض التحيز وتعزيز مصداقية النتائج.

٤/٩ استراتيجية الدراسة

تم تنفيذ استراتيجية المسح Survey Strategy، وهي ملائمة جداً للأبحاث الاستثنائية والمقطعية (Cross-sectional) التي تجمع البيانات في وقت واحد باستخدام أدوات Standardized. وتستخدم هذه الاستراتيجية لتحديد العلاقة بين متغيرات القيادة الرقمية، الرشاقة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي في دوائر حكومة الفجيرة. وتستخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مديري المستويات الإدارية في الدوائر الثلاث، مما يُعزز القدرة على التعميم الداخلي ويوفر بيانات واضحة وصالحة لتحليل المسارات السببية.

٥/٩ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المستويات العليا، والوسطي والمباشرة في ثلاث دوائر حكومية بإمارة الفجيرة، ممن يمتلكون خلفية عملية أو معرفية في مفاهيم القيادة الرقمية والرشاقة الاستراتيجية. ويبلغ إجمالي أعضاء هذا المجتمع ١٥٠ مديراً، مما يؤهل الباحثون لاستخدام الحصر الشامل (Census Sampling) بدلاً من اختيار عينة، وهو إجراء شائع عند صغر حجم المجتمع وإمكانية التعريف الدقيق له، وتم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام أداة Google Form، حيث تم إرسال الرابط الخاص بالاستبيان إلى مدير نظم المعلومات في الهيئات الحكومية الثلاث. وقد تولى مدير نظم المعلومات في هذه الهيئات عملية توزيع الاستبيانات على المديرين عبر البريد الإلكتروني الخاص بهم. وهذه الطريقة ساعدت في تسهيل عملية جمع البيانات من جميع الفئات المستهدفة، بما في ذلك مديري المستويات العليا، والوسطي والمباشرة في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة. ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول ٤. مجتمع الدراسة

المستوي الإداري	مطار الفجيرة الدولي	دائرة الحكومة الإلكترونية	هيئة المنطقة الحرة في الفجيرة	الإجمالي	%
الإدارة العليا	٤	٨	٦	١٨	١٢٪
الإدارة الوسطي	١٠	١٩	١٣	٤٢	٢٨٪
الإدارة المباشرة	٢٢	٤١	٢٧	٩٠	٦٠٪
الإجمالي	٣٦	٦٨	٤٦	١٥٠	١٠٠٪
%	٢٤٪	٤٦٪	٣٠٪	١٠٠٪	

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى بيانات إدارة الموارد البشرية بالدوائر الحكومية المذكورة.

٦/٩ البيانات المطلوبة في الدراسة ومصادرها:

- هناك نوعان من البيانات المطلوب الحصول عليها بغرض تحقيق أهداف الدراسة وهما:
- البيانات الثانوية: تتعلق بالخلفية النظرية للبحث وأساسه الفكري، والتي تم جمعها من خلال دراسة الأدبيات المتاحة من مراجع علمية، وكتب، وأبحاث، ومقالات علمية، ومواقع إلكترونية.

- **البيانات الأولية:** تتعلق بأراء المستقصي منهم حول كافة المتغيرات وأبعادها، وقد تم جمع هذه البيانات من خلال إجراء مقابلات شخصية معهم في مواقع عملهم، بهدف استيفاء قائمة استبيان أعدت خصيصًا لهذا الغرض.

٧/٩ طبيعة متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

يُوضح نموذج الدراسة الاعتماد على ثلاثة متغيرات رئيسة تُشكّل الإطار المفاهيمي العام؛ إذ تم تحديد القيادة الرقمية بوصفها المتغير المستقل، في حين تؤدي الرشاقة الاستراتيجية دور المتغير الوسيط التفسيري، ويُعد الأداء التنظيمي المتغير التابع. واعتمد الباحثون في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من الأدوات والمقاييس المستندة إلى الأدبيات والدراسات السابقة، والتي ثبتت صدقها وثباتها من خلال فحوص علمية موثوقة، مما يعزز دقة وموثوقية أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة، ويوضح الجدول التالي طبيعة البيانات المطلوبة لاختبار فروض الدراسة.

جدول ٥. متغيرات الدراسة وبنود قياسها ومصادرها

المتغير	العبارات	المصدر
قدرات القيادة الرقمية Digital Leadership Capabilities	المتغير المستقل: القيادة الرقمية Digital Leadership	
	- أمتلاك القدرة على استخدام الأدوات والمنصات الرقمية بكفاءة لحل المشكلات وتنفيذ المهام المطلوبة. - استيعاب الحلول الرقمية (مثل الأتمتة وتحليلات البيانات) لمعالجة التحديات العملية وتحسين سير العمل. - عند ظهور أي خلل أو عطل تقني، أبادر بإصلاحه أو تنسيقه مع الجهات المختصة بسرعة وكفاءة. - أستخدم أدوات القياس الرقمية ومؤشرات الأداء لتحليل ملاحظات العملاء وتحديد أولويات التحسين. - أحرص على تجربة واعتماد الأدوات والمنصات الرقمية الحديثة فور توفرها داخل المؤسسة. - أحتقز وأدعم زملائي ومروؤسي على تعلم واستخدام التطبيقات الرقمية والتقنيات الحديثة. - أعتد على نتائج التحليلات الرقمية والتقارير الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإدارية والإستراتيجية	(Yang et al., 2023; Wang et al., 2022; Ahn et al., 2014)
خبرة القيادة الرقمية Digital Leadership Experience	- أقوم بانتظام بمراقبة أحدث المستجدات والتقنيات الرقمية في مجال عملي لضمان تحسين ممارسات القيادة الرقمية وتبني أفضل الممارسات. - أعمل على هيكلة وترتيب البيانات الرقمية والمعلومات التقنية بطريقة تسهل على الزملاء الوصول إليها وفهمها واستخدامها بفعالية. - أتمتع بالقدرة على تقدير كيفية استجابة الأفراد لأفكار أو مقترحات رقمية جديدة قبل تطبيقها عمليًا، مما يدعم سرعة التجربة والتعديل. - أستطيع توقع ردود فعل الموظفين أو العملاء تجاه الأدوات الرقمية والحلول التكنولوجية قبل إطلاقها، مما يعزز من فاعلية خطة التنفيذ. - أجسد نموذجًا يحتذى به في تشجيع أعضاء الفريق وإلهامهم على استغلال إمكاناتهم الكاملة ضمن بيئة عمل رقمية مرنة. - اتخذ قرارات إدارية واستراتيجية بعيدة المدى تستهدف تعزيز الكفاءة المؤسسية وتجاوز توقعات العملاء من خلال استثمار الفرص الرقمية.	(Lundin et al., 2021; Lundin et al., 2016)

	- أشرف على تنفيذ المشاريع الرقمية بشكل يضمن إتمام المهام وفق الجداول الزمنية المحددة والميزانيات المخصصة، مع الحفاظ على جودة النتائج. - أقوم بتدريب أعضاء فريقتي على مهارات القيادة الرقمية وفتح آفاق جديدة لهم عبر شبكات العمل الرقمية، لتعزيز فرص التعاون والابتكار.	
(Temelkova, 2019; Awan et al., 2021)	- أشارك بنشاط في وضع الأهداف والاستراتيجيات الرقمية التي ترسم اتجاه مؤسستي على المدى الطويل . - أحل المشكلات الرقمية الحالية ، وأستشرف الفرص الكامنة خلف كل تحدٍ. - أوضح دوافع حدوث المشكلات الرقمية وأضع خارطة طريق واضحة للخطوات التصحيحية والاستراتيجية اللاحقة. - أتمكن من التنبؤ بالتوجهات المستقبلية. - أبني مناقشاتي وقراراتي على بيانات رقمية وتحليلات موثوقة، بعيداً عن الافتراضات الذاتية. - أقوم بتعديل أسلوبتي القيادي ليتناسب مع متغيرات البيئة الرقمية واحتياجات فريقتي في كل موقف. - أجد متعة في تصميم وتخطيط المبادرات الرقمية الاستراتيجية التي تعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة والابتكار.	قدرة القيادة الرقمية التنبؤ Digital Leadership Predictability
(Ruvio et al., 2010; Luthans, 2002)	- لدي تصور واضح عن مستقبل مؤسستي. - أقوم بمراجعة أدائي مع الوقت في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. - أتأكد من توصيل رؤية المؤسسة بانتظام إلى الموظفين لتحقيق التوافق فيما بينهم، والالتزام بتوجهاتها. - أتأكد من أن ثقافة المؤسسة لا تعوق وضع رؤيتها موضع التنفيذ. - أوضح لفريق العمل ما يمكن توقعه في ضوء رؤية المؤسسة. - أوضح لفريق العمل الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق النجاح كمؤسسة. - أنصت بعناية إلى جميع تعليقات الموظفين. - نستمع إلي وجهة نظر العملاء عند صياغة رؤية المؤسسة. - استخدمت جميع المعلومات التي تم جمعها لصياغة الاستراتيجية الرقمية.	رؤية القيادة الرقمية Digital Leadership Vision
المتغير الوسيط التفسيري: الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility		
(Morton et al. 2018; Doz & Kosonen 2008a, 2008b, 2010; Reed 2021)	- لدينا نظام للتنبؤ باحتياجات العملاء في المستقبل. - يتم اختبار نماذج الرقمنة الجديدة ميدانياً قبل استخدامها. - تقوم مؤسستي بمراجعة مسارها ورؤيتها المستقبلية الرقمية بشكل دوري لضمان التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. - تفحص مؤسستي مجموعة واسعة من الفرص المستقبلية للمنتجات من خلال تحليل مبتكر لأعمالها وبيانات السوق. - تدرك مؤسستي أهمية تجربة نماذج أعمال جديدة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. - نستفيد بتجارب الآخرين الناجحة لبناء نماذج أعمال جديدة.	الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity
(Morton et al. 2018; Doz & Kosonen)	- يشجع قادة مؤسستي علي حوار مفتوح بين فرق العمل حول عمليات التحول الرقمي. - يرحب قادة مؤسستي بتنوع الآراء، عند مناقشة مشاكل التحول الرقمي.	وحدة القيادة Leadership Unity

2008a, 2008b, 2010; Reed ;2021)	- يكشف قادة مؤسستي عن دوافعهم الشخصية مثل الطموحات والاهتمامات والدوافع فيما يتعلق بالتحول الرقمي. - يعمل قادة مؤسستي كفريق متكامل ومتربط. - يتوافق قادة مؤسستي حول مصلحة مشتركة، حيث يتبنون رؤية طموحة واضحة للتحول الرقمي. - يتبنى قادة المؤسسة قيماً مشتركة واحدة حول التحول الرقمي. - يهتم قادة مؤسستي بملاحظات واحتياجات الموظفين، ويظهرون تعاطفاً صادقاً ومشاعر إيجابية، مما يعزز بيئة عمل آمنة وداعمة.	
(Morton et al. 2018; Doz & Kosonen ;2008a, 2008b, 2010; Reed ;2021)	- عمل الأقسام الوظيفية في مؤسستي بروح التعاون والتنسيق المتبادل. - تتسم الأقسام الوظيفية في مؤسستي بالمرونة في العمل. - تتميز العمليات الأساسية في مؤسستي بسهولة التكيف مع المتغيرات والتحديات. - يسهل تنقل الموارد بين الإدارات لتحقيق أقصى استفادة رقمية. - تعتمد مؤسستي نماذج عمل متعددة ومصممة خصيصاً لتلائم تنوع المنتجات واحتياجات السوق.	مرونة الموارد Resource Fluidity
المتغير التابع: الأداء التنظيمي Organizational Performance		
(Wn & Lu, 2012; Jansen et al., 2006; Mohammad et al., 2013)	- شهدت المنظمة ارتفاعاً ملحوظاً في العائد على الاستثمار مقارنة بالفترة السابقة. - نجحت المنظمة في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية بشكل واضح وملحوس. - حققت المنظمة زيادة في معدل نمو المبيعات (زيادة الإيرادات). - حققت المنظمة زيادة في هامش صافي الربح.	المنظور المالي Financial Perspective
(Wn&Lu, 2012; Jansen et al., 2006; Mohammad et al., 2013)	- يوجد لدينا نظام لقياس مستوى رضا العملاء مع الوقت. - يتم الاستفادة بنتائج نظم القياس في شكل مؤشرات يتم تتبعها مع مرور الوقت. - تشير نتائج القياس إلى زيادة مستمرة في مستوى رضا العملاء. - تم تحقيق درجة أعلى من راحة العميل في الاستفادة بالخدمات.	منظور العميل Customer Perspective
(Wn&Lu, 2012; Jansen et al., 2006; Mohammad et al., 2013)	- هناك انعكاس لنظم الرقمنة علي: - سهولة الوصول لعملاء جدد. - خفض التكاليف. - سرعة تقديم الخدمة. - الدقة في الأداء. - تقليل الأخطاء. - الابتكار في الأداء	منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective
(Wn&Lu, 2012; Jansen et al., 2006; Mohammad et al., 2013)	- يوجد نظام لتحليل المعلومات والاستفادة من مؤشرات الأداء. - يوجد نظام لتشجيع الأفكار الجديدة ودعم الابتكار وتحفيزه. - يوجد نظام لنقل الخبرات والاستفادة بالتجارب التي نمر بها. - نحرص علي أن يكون لكل فرد إما معلماً أو متعلماً أو كليهما. - يوجد لدينا اشتراكات منتظمة في الدوريات والمطبوعات والمواقع المتعلقة بالتطور الرقمي ومستجداته.	منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

١٠. نتائج الدراسة الميدانية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج في هذه الدراسة. واعتمد الباحثون على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 27) وبرنامج (AMOS V.25) لإجراء التحليلات اللازمة. وشملت الأساليب المستخدمة عدة تقنيات إحصائية هامة. حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان وضمان الموثوقية، بالإضافة إلى معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency) للتحقق من تماسك العناصر داخل الاستبيان. كما تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) باستخدام برنامج AMOS لتحديد الهيكل العاملي للمتغيرات.

وعلاوة على ذلك، تم استخدام الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) مثل حساب المتوسط والانحراف المعياري لتحديد سمات استجابات مفردات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار (T-Test) لاختبار تساوي المتوسطات واختبار معنوية معاملات الانحدار. وتم تطبيق معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بينما استخدم اختبار فريدمان (Friedman Test) لقياس الأهمية النسبية لعبارات أبعاد الدراسة.

ومن جانب آخر، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي (Linear Regression Model) لتحليل العلاقة بين المتغيرات، ونموذج تحليل المسار (Path Analysis Model) لفحص العلاقات السببية بين المتغيرات. كما تم تطبيق اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لتحليل التباين بين المجموعات الثنائية، واختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis Test) لتحليل التباين بين المجموعات المتعددة. وهذه الأساليب مجتمعة توفر تحليلاً دقيقاً وشاملاً للبيانات، مما يساهم في استخلاص نتائج موثوقة تدعم أهداف الدراسة.

١/١٠ الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي الخصائص الديموجرافية لمفردات الدراسة في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة:

جدول ٦. الخصائص الديموجرافية لمفردات الدراسة

الخصائص الديموجرافية	البند	العدد	النسب %
النوع	ذكر	٨٦	٥٧,٣
	أنثى	٦٤	٤٧
العمر	من ٢٥ - ٣٥ عام	٥٠	٣٣,٣
	من ٣٦ - ٤٦ عام	٦١	٤٠,٧
	من ٤٧ - ٥٧ عام	٣٢	٢١,٣
	أكثر من ٥٨ عام	٧	٤,٧
المؤهل الأكاديمي	درجة البكالوريوس	٧٤	٤٩,٣
	دبلوم الدراسات العليا	٤٣	٢٨,٧
	درجة الماجستير	٢٥	١٦,٧
	درجة الدكتوراة	٨	٥,٣
المستوي الإداري	إدارة عليا	١٩	١٢
	إدارة وسطي	٩٠	٢٨
	إدارة مباشرة	١٩٤	٦٠
الخبرة	أقل من ١٢ عام	٧٠	٤٦,٧
	من ١٢ إلى ٢٢ عام	٤٦	٣٠,٧
	من ٢٣ إلى ٣٣ عام	٢٢	١٤,٧
	من ٣٤ عام فأكثر	١٢	٨

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يعكس توزيع العينة ديموجرافياً توازناً معقولاً بين الجنسين (٥٧,٣٪ ذكور مقابل ٤٢,٧٪ إناث)، وهو أمر مهم لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر التنظيمية. أما الفئة العمرية الأقوى في العينة فكانت ضمن فئة ٣٦-٤٦ سنة بنسبة ٤٠,٧٪، تليها فئة ٢٥-٣٥ سنة بنسبة ٣٣,٣٪، مما يشير إلى مزيج من الحماس المهني والخبرة المتوسطة الذي يعزز من مصداقية النتائج عند تحليل الأداء التنظيمي. وبالنسبة للمؤهلات الأكاديمية، فإن غالبية العينة يمتلكون درجات البكالوريوس أو دبلوم الدراسات العليا (ما يقارب ٧٨٪)، مما يعكس تركيزاً تنفيذياً عملياً. وبدلاً من ذلك، تمثل حملة الماجستير والدكتوراه ٢٢٪ فقط. ويبرز التوزيع الوظيفي أن الإدارة المباشرة تشكل النسبة الأكبر (٦٠٪)، تليها الإدارة الوسطى (٢٨٪) والإدارة العليا (١٢٪)، ما يُعد توزعاً جيداً لتمثيل مختلف المستويات التنظيمية. وأخيراً، نسبة الخبرة المتوسطة إلى القصيرة (أقل من ١٢ سنة بنسبة ٤٦,٧٪) تشير إلى وجود فريق شاب مرن، مع وجود عنصر خبرة أثر مهم.

٢/١٠ اختبار صلاحية واعتمادية أداة الدراسة :

تحديد درجة صلاحية ومدى الإعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات الدراسة، قام الباحثون باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

١/٢/١٠ معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

قام الباحثون بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول ٧. معاملات ألفا كرونباخ لعبارات أبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الرقمية		
البعد الأول	قدرات القيادة الرقمية	٠,٩٤٠
البعد الثاني	خبرة القيادة الرقمية	٠,٨٥٨
البعد الثالث	قدرة القيادة الرقمية علي التنبؤ	٠,٨٥٣
البعد الرابع	رؤية القيادة الرقمية	٠,٧٩١
الرشاقة الاستراتيجية		
البعد الأول	الحساسية الاستراتيجية	٠,٨٨٣
البعد الثاني	وحدة القيادة	٠,٩٤٧
البعد الثالث	مرونة الموارد	٠,٨٦٥
الأداء التنظيمي		
البعد الأول	المنظور المالي	٠,٩١٩
البعد الثاني	منظور العميل	٠,٨٣٦
البعد الثالث	منظور العمليات الداخلية	٠,٩٢٦
البعد الرابع	منظور التعلم والنمو	٠,٩١٢
المقياس ككل		٠,٨٩٢
		٠,٨٣٣
		٠,٧٢٥
		٠,٩٧٣
	٦٨	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٦٠٪ لجميع أبعاد الدراسة ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من ٠,٨٠٪، حيث جاء يساوي (٠,٩٧٣٪)، وعلى ذلك يُمكن الإعتماد عليها في قياس ابعاد الدراسة. وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع العبارات والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحثون بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس الدراسة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

٢/٢/١٠ الاتساق الداخلي (Item–Total Correlation)

تم تحليل ارتباط كل عبارة ضمن البُعد مع مجموع درجات ذلك البُعد، وظهرت جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ٠,٠١، وتراوح طولاً بين الحدود المقبولة (من ٠,٤١٠ حتى ٠,٨٢٨)، مما يدل على أن كل عبارة تسهم بصدق في قياس بُعدها المحدد دون إرباك أو غموض.

٣/١٠ التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد محاور الدراسة:

جدول ٨. نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات

المتغير (Variable)	كود الفقرة (Item Code)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)
قدرات القيادة الرقمية	X 11	.556
	X 12	.440
	X 13	.727
	X 14	.663
	X 15	.777
	X 16	.817
	X 17	.694
خبرة القيادة الرقمية	X21	.497
	X22	.671
	X23	.796
	X24	.683
	X25	.685
	X26	.564
	X27	.558
	X28	.574
قدرة القيادة الرقمية علي التنبؤ	X31	.435
	X32	.648
	X33	.778
	X34	.620
	X35	.828
	X36	.424
	X37	.415
رؤية القيادة الرقمية	X41	.780
	X42	.806
	X43	.716
	X44	.803
	X45	.788
	X46	.830
	X47	.477
	X48	.490
الحساسية الاستراتيجية	X49	.382
	M11	.694
	M12	.738
	M13	.719
	M14	.809
	M15	.756
	M16	.789
وحدة القيادة	M21	.754
	M22	.735
	M23	.740
	M24	.801
	M25	.781

.779	M26	
.828	M27	
.776	M31	مرونة الموارد
.863	M32	
.756	M33	
.873	M34	
.468	M35	
.800	Y11	المنظور المالي
.888	Y12	
.883	Y13	
.847	Y14	
.674	Y21	منظور العميل
.754	Y22	
.940	Y23	
.930	Y24	
.800	Y31	منظور العمليات الداخلية
.695	Y32	
.570	Y33	
.607	Y34	
.641	Y35	
.663	Y36	منظور التعلم والنمو
.764	Y41	
.751	Y42	
.745	Y43	
.814	Y44	
-.117	Y45	

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

لقد أظهرت نتائج تحليل المعادلات الهيكلية (CFA) أن جميع معاملات التحميل (factor loadings) الخاصة ببند أبعاد القيادة الرقمية (قدرات القيادة الرقمية، خبرة القيادة الرقمية، التنبؤ، والرؤية الرقمية)، وكذلك أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، ومرونة الموارد)، ومعظم بنود الأداء التنظيمي (المنظور المالي، منظور العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، تتجاوز القيمة ٠,٥٠، وهو الحد الأدنى المقبول وفق المعايير البحثية الحديثة (Hair et al., 2009; Chau, 1997)، مما يؤكد موثوقية ومصداقية المقاييس المستخدمة. وبما أن القيمة ٠,٥ تُعد كافية لضمان الصلاحية التقاربية (convergent validity)، فإن هذه النتائج تدعم تكامل المتغيرات، وتؤكد أن البنود مرتبطة بشكل حسن باستحداث المتغيرات القيد الدراسة. ويدعم هذا الاتساق صلاحية الأداة كمقياس معياري يُعتمد عليه لقياس العلاقة بين القيادة الرقمية، الرقابة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي في السياق التنظيمي المستهدف.

٤/١٠ نتائج مؤشرات جودة المطابقة لمتغيرات الدراسة:

جدول ٩. مؤشرات جودة المطابقة لمتغيرات الدراسة

المؤشر والقيمة								بيان
RMSEA	NFI	TLI	CFI	RMR	GFI	CMIN/DF	CMIN	DF
.098	.558	.583	.621	.103	.614	4.086	1724.412	422
.087	.789	.749	.821	.064	.751	4.884	532.402	109
.090	.764	.772	.809	.060	.809	4.059	580.458	143

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

أظهرت نتائج تحليل بنية القياس أن جميع المؤشرات تجاوزت الحدود التقليدية للقبول، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح لبيانات العينة بشكل جيد للغاية: حيث تراوح مؤشر RMSEA بين ٠,٠٨٧ و ٠,٠٩٨، ضمن نطاق "قبول معتدل" (٠,٠٥ - ٠,١٠)، مما يشير إلى ملاءمة مقبولة متوافقة مع دراسات معيارية مثل (Browne & Cudeck 1993); Hu & Bentler (1999). وتراوح جذر متوسط مربع البواقي (RMR/SRMR) تراوح بين ٠,٠٦٠ و ٠,١٠٣، قريب من الصفر، مما يعكس ملاءمة مثالية للطراز (مثلما يُوصى به بأن تكون قيم SRMR أقل من ٠,٠٨). وكانت نسبة (CMIN/DF) أقل من ٥ (بين ٤,٠٦ و ٤,٨٨٤)، مما يعزز من صحة النموذج وملاءمته للبيانات، ويمثل معياراً مقبولاً ضمن الأدبيات الإحصائية. وتجاوزت مؤشرات جودة المطابقة الأخرى مثل GFI و CFI و TLI و NFI الحد المقبول أو اقتربت منه ($\leq 0,90$ أو $\leq 0,95$)، مما يُعد مؤشراً على توافق النموذج مع البيانات وثبات بنائه المفاهيمي.

٥/١٠ الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم قياس قوة الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة باستخدام بعض عناصر التحليل الوصفي من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري، وتم ترتيب الأبعاد أو البنود وفقاً لأهمية كل منها استناداً إلى معامل الاختلاف المعياري على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول ١٠. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أ.عُبيد برمان خميس الزحمي؛ د. محمد المحمدي إسماعيل الماضي؛ د. حسام أحمد حنفي محمود

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	إختبار T-Test	مستوى المعنوية
X 11	3.06	.964	.079	.762	.447
X 12	2.65	.837	.068	-5.173	.000
X 13	3.23	.999	.082	2.859	.005
X 14	2.91	.885	.072	-1.292	.198
X 15	3.10	.833	.068	1.469	.144
X 16	3.18	.942	.077	2.341	.021
X 17	3.07	1.034	.084	.790	.431
قدرات القيادة الرقمية	3.0275	.68436	.05588	.492	.624
X21	2.77	1.058	.086	-2.701	.008
X22	2.66	.926	.076	-4.499	.000
X23	3.16	.935	.076	2.097	.038
X24	3.06	.978	.080	.752	.454
X25	3.53	.946	.077	6.905	.000
X26	3.11	.980	.080	1.417	.159
X27	3.31	1.031	.084	3.723	.000
X28	2.79	.872	.071	-2.998	.003
خبرة القيادة الرقمية	3.0504	.67937	.05547	.909	.365
X31	3.16	.977	.080	2.006	.047
X32	3.22	.996	.081	2.706	.008
X33	2.96	.897	.073	-.546	.586
X34	2.99	.938	.077	-.087	.931
X35	3.06	.821	.067	.895	.372
X36	2.57	.886	.072	-5.993	.000
X37	2.67	1.001	.082	-4.078	.000
قدرة القيادة الرقمية علي التنبؤ	2.9467	.62082	.05069	-1.052	.295
X41	3.04	.947	.077	.517	.606
X42	3.04	.785	.064	.624	.533
X43	2.97	.732	.060	-.446	.656
X44	3.17	.839	.068	2.434	.016
X45	2.96	.776	.063	-.631	.529
X46	3.13	.872	.071	1.872	.063
X47	2.81	.930	.076	-2.459	.015
X48	3.27	.895	.073	3.649	.000
X49	3.07	.902	.074	.905	.367
رؤية القيادة الرقمية	3.0512	.61585	.05028	1.018	.310
القيادة الرقمية	3.0186	.55099	.04499	.414	.679
M11	3.39	.933	.076	5.161	.000
M12	3.16	1.004	.082	1.952	.053
M13	2.89	.928	.076	-1.408	.161
M14	3.21	.957	.078	2.644	.009
M15	3.15	.878	.072	2.047	.042
M16	3.50	.925	.076	6.620	.000
الحساسية الاستراتيجية	3.2168	.72449	.05915	3.665	.000

أ.عُبيد برمان خميس الزحمي؛ د. محمد المحمدي إسماعيل الماضي؛ د. حسام أحمد حنفي محمود

.003	3.040	.075	.913	3.23	M21
.685	.407	.066	.802	3.03	M22
.002	3.229	.068	.834	3.22	M23
.001	3.267	.078	.950	3.25	M24
.000	4.590	.070	.854	3.32	M25
.009	2.664	.075	.920	3.20	M26
.153	1.437	.079	.966	3.11	M27
.001	3.247	.05975	.73183	3.1940	وحدة القيادة
.071	1.817	.070	.854	3.13	M31
.000	4.111	.070	.854	3.29	M32
.036	2.114	.066	.811	3.14	M33
.217	1.240	.075	.922	3.09	M34
.363	-.912	.073	.895	2.93	M35
.037	2.106	.05507	.67447	3.1160	مرونة الموارد
.001	3.321	.05289	.64774	3.1757	الرشاقة الاستراتيجية
.764	-.301	.067	.815	2.98	Y11
.914	.108	.062	.755	3.01	Y12
.909	-.115	.058	.709	2.99	Y13
.784	-.274	.073	.893	2.98	Y14
.863	-.173	.05783	.70822	2.9900	المنظور المالي
.012	2.539	.074	.900	3.19	Y21
.000	5.828	.079	.967	3.46	Y22
.000	4.093	.078	.958	3.32	Y23
.001	3.257	.074	.902	3.24	Y24
.000	4.558	.06619	.81063	3.3017	منظور العميل
.000	4.199	.070	.856	3.29	Y31
.277	-1.092	.061	.748	2.93	Y32
.002	-3.174	.080	.978	2.75	Y33
.693	-.395	.068	.827	2.97	Y34
.000	-8.250	.044	.534	2.64	Y35
.630	.482	.069	.847	3.03	Y36
.197	-1.297	.04882	.59793	2.9367	منظور العمليات الداخلية
.423	.804	.075	.914	3.06	Y41
.299	1.043	.064	.783	3.07	Y42
.299	1.043	.064	.783	3.07	Y43
.019	2.367	.068	.828	3.16	Y44
.000	16.709	.05686	.69635	3.9500	Y45
.000	5.755	.04529	.55474	3.2607	منظور التعلم والنمو
.008	2.696	.04534	.55529	3.1222	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط معظم العبارات يتجاوز ٣ على مقياس ليكرت الخماسي، ما يعكس اتجاهًا عامًا نحو الموافقة على بنود متغيرات القيادة الرقمية، الرشاقة الاستراتيجية، والأداء

التنظيمي. وهذا يعزز فكرة أن المشاركين يميلون إيجابياً نحو مختلف عناصر هذه المتغيرات. وبخصوص متغير القيادة الرقمية: جاء بُعد رؤية القيادة الرقمية في الصدارة بمتوسط 3.0512 يليه خبرة القيادة الرقمية (3.0504)، ثم قدرات القيادة الرقمية (3.0275)، وأخيراً قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ (2.9467). هذا التسلسل يُظهر التركيز على البصيرة الاستراتيجية والخبرة العملية لدى القادة الذين شملتهم العينة. وفيما يخص الرشاقة الاستراتيجية: حققت الحساسية الاستراتيجية أعلى متوسط (3.2168)، تليها وحدة القيادة (3.1940)، ثم مرونة الموارد (3.1160). ويُفهم من ذلك أن النظام الرقمي يعمل بكفاءة في الكشف عن الفرص وتحويلها إلى مبادرات استراتيجية مشتركة. أما بخصوص أداء المنظمة: تصدر منظور العميل متوسط الاستجابة (3.3017)، يليه منظور التعلم والنمو (3.2607)، ثم المنظور المالي (2.9900)، وأخيراً منظور العمليات الداخلية (2.9367). يعكس ذلك تركيزاً أعلى على موقف العملاء والابتكار الداخلي، بينما تعد العوامل المالية وفعالية العمليات أقل طليعة لدى المشاركين.

٧/١٠ نتائج اختبار فروض الدراسة:

قبل البدء في تحليل الفروض قام الباحثون بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على المنظمات محل الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

جدول ١١. نتائج مصفوفة الارتباط بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي

العلاقة بين المتغيرات	القيادة الرقمية	الرشاقة الاستراتيجية	الأداء التنظيمي
Pearson Correlation	1		
Sig. (2-tailed)	----		
N	150		
Pearson Correlation	.817	1	
Sig. (2-tailed)	.000	----	
N	150	150	
Pearson Correlation	.676	.845	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	----
N	150	150	150

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

من خلال الجدول السابق يُمكن إستنتاج ما يلي: قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (القيادة الرقمية، الأداء التنظيمي) بلغت (٠,٦٧٦) وهي تدل على وجود علاقة طردية بينهما، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (القيادة الرقمية، الرشاقة التنظيمية) (٠,٨١٧) وهي

أ.عُبيد برمان خميس الزحمي؛ د. محمد المحمدي إسماعيل الماضي؛ د. حسام أحمد حنفي محمود

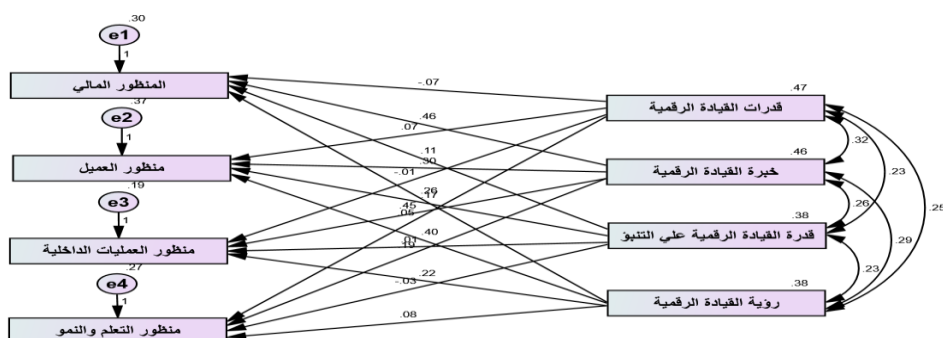
تدل على وجود علاقة طردية بينهما، وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (الرشاقة التنظيمية، الأداء التنظيمي) (٠,٨٤٥) وهي تدل على وجود علاقة طردية بينهما، وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج الفرض الرئيس الأول (ف١): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة.

قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الاحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل ٢. نموذج تحليل المسار للعلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الأداء التنظيمي

يوضح الشكل السابق التأثير المباشر: لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الأداء التنظيمي. وفيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:



جدول ١٢. نتائج تحليل المسار للعلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

Regression Weights						
المسارات	البيان	المعلمات المقدرة β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد (R ²)
0.400 ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (المنظور المالي)						
Y1 <--- X1	قدرات القيادة الرقمية على المنظور المالي	-0.070	.095	-0.740	.459	0.400
Y 1<--- X2	خبرة القيادة الرقمية على المنظور المالي	.458	.108	4.231	***	
Y 1<--- X3	قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ على المنظور المالي	.106	.098	1.084	.278	
Y 1<--- X4	رؤية القيادة الرقمية على المنظور المالي	.256	.108	2.379	.017	
0.427 ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (منظور العميل)						
Y2 <--- X1	قدرات القيادة الرقمية على منظور العميل	.070	.106	.660	.509	0.427
Y2 <--- X2	خبرة القيادة الرقمية على منظور العميل	.305	.121	2.515	.012	
Y2 <--- X3	قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ على منظور العميل	.173	.110	1.574	.116	
Y2<--- X4	رؤية القيادة الرقمية على منظور العميل	.401	.120	3.335	***	
0.474 ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (منظور العمليات الداخلية)						
Y3 <--- X1	قدرات القيادة الرقمية على منظور العمليات الداخلية	-0.011	.075	-0.145	.884	0.474
Y3 <--- X2	خبرة القيادة الرقمية على منظور العمليات الداخلية	.448	.086	5.235	***	
Y3 <--- X3	قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ على منظور العمليات الداخلية	.014	.078	.184	.854	
Y3 <--- X4	رؤية القيادة الرقمية على منظور العمليات الداخلية	.223	.085	2.622	.009	
ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (منظور التعلم والنمو)						
Y4 <--- X1	قدرات القيادة الرقمية على منظور التعلم والنمو	.048	.090	.528	.598	0.105
Y4 <--- X2	خبرة القيادة الرقمية على منظور التعلم والنمو	.191	.104	1.846	.065	
Y4 <--- X3	قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ على منظور التعلم والنمو	-.035	.094	-.373	.709	
Y4 <--- X4	رؤية القيادة الرقمية على منظور التعلم والنمو	.083	.103	.807	.420	

أظهرت نتائج تحليل المسار أن بعض أبعاد القيادة الرقمية تؤثر بشكل دال إحصائياً على الأداء التنظيمي في الدوائر الحكومية محل الدراسة، لا سيما على منظور الأداء المالي، منظور العميل، ومنظور العمليات الداخلية، بينما لم تظهر تأثيرات معنوية على منظور التعلم والنمو. وقد تبين أن بعدي "قدرات القيادة الرقمية" و "القدرة على التنبؤ" لم يكن لهما تأثير معنوي على أي من المنظورات الثلاثة الأولى. كما أوضحت النتائج أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته ٤٠,٠٪ من التباين في الأداء المالي، و ٤٢,٧٪ في منظور العميل، و ٤٧,٤٪ في العمليات الداخلية، بينما فسرت فقط ١٠,٥٪ من التباين في منظور التعلم والنمو، مما يشير إلى احتمالية تأثير عوامل خارج النموذج كبرامج التدريب أو ثقافة التعلم المؤسسية. وبناءً عليه، تم قبول الفرضية جزئياً، حيث تبين وجود تأثيرات مباشرة معنوية لبعض أبعاد القيادة الرقمية على بعض أبعاد الأداء التنظيمي، مع تفاوت دلالة تلك العلاقات.

وفيما يلي نتائج الفرض الرئيس الثاني (ف٢): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الرشاقة الاستراتيجية بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة.

وفيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول ١٣. نتائج تحليل المسار للعلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية

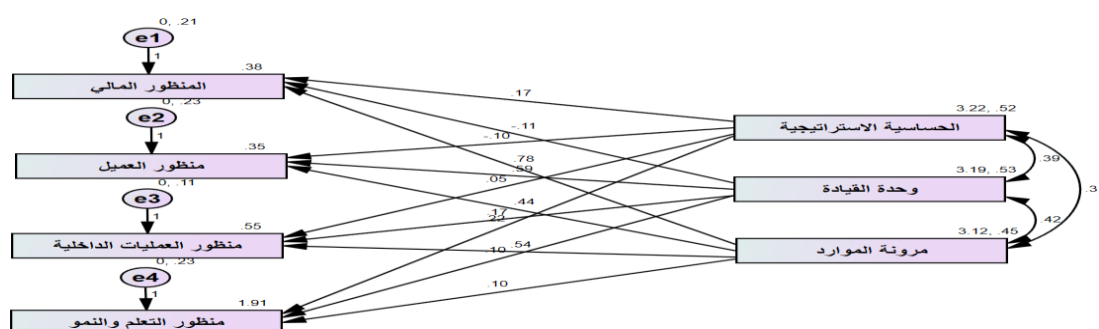
Regression Weights						
المسارات	البيان	المعلّلات المقدرة β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد (R ²)
0.691	ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير الوسيط (الحساسية الاستراتيجية)					
	Y1 <--- X1	قدرات القيادة الرقمية على الحساسية الاستراتيجية	-0.070	0.069	-1.013	0.311
	Y 1<--- X2	خبرة القيادة الرقمية على الحساسية الاستراتيجية	0.634	0.080	7.965	***
	Y 1<--- X3	قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ على الحساسية الاستراتيجية	-0.092	0.072	-1.275	0.202
	Y 1<--- X4	رؤية القيادة الرقمية على الحساسية الاستراتيجية	0.485	0.079	6.138	***
0.648	ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير الوسيط (وحدة القيادة)					
	Y2 <--- X1	قدرات القيادة الرقمية على وحدة القيادة	-0.192	0.075	-2.562	0.010
	Y2 <--- X2	خبرة القيادة الرقمية على وحدة القيادة	0.530	0.086	6.185	***
	Y2 <--- X3	قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ على وحدة القيادة	0.156	0.078	2.002	0.045
	Y2<--- X4	رؤية القيادة الرقمية على وحدة القيادة	0.488	0.085	5.726	***
0.595	ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير الوسيط (مرونة الموارد)					
	Y3 <--- X1	قدرات القيادة الرقمية على مرونة الموارد	-0.059	0.074	-0.791	0.429
	Y3 <--- X2	خبرة القيادة الرقمية على مرونة الموارد	0.362	0.085	4.273	***
	Y3 <--- X3	قدرة القيادة الرقمية على التنبؤ على مرونة الموارد	0.173	0.077	2.253	0.024
	Y3 <--- X4	رؤية القيادة الرقمية على مرونة الموارد	0.432	0.084	5.125	***

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

أظهرت نتائج تحليل المسارات أن القيادة الرقمية تلعب دورًا معنويًا ومؤثرًا على أبعاد الرقاقة الاستراتيجية الثلاث: الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، ومرونة الموارد. فقد ارتفعت قيمة النسبة الحرجة (CR) لكل بعد منها فوق الحد الجدولي ± 1.96 ، وحقت جميعها دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$ ، باستثناء أثر بُعدي "قدرات القيادة الرقمية" و"القدرة على التنبؤ" على الحساسية الاستراتيجية وتنمية مرونة الموارد. كما بينت قيم معامل التحديد أن القيادة الرقمية تفسر نسبة معتبرة من التباين في هذه الأبعاد ($R^2 = 0.69, 0.64, 0.59$ للقيادة، لوحدة القيادة، ومرونة الموارد)، ما يشير إلى أن التباين في هذه المتغيرات إلى حد كبير مرتبط بالقيادة الرقمية واستثنائية القيادة بمعايير الترشيح والرؤية أكثر من جوانب التقنية أو التنبؤ. وعليه، تم قبول الفرضية جزئيًا: أي أن هناك تأثيرات مباشرة وذو دلالة لمختلف أبعاد القيادة الرقمية، تحديدًا الخبرة والرؤية، في بناء نطاق الرقاقة التنظيمية، بينما لم يظهر الدعم الكافي من القدرات التقنية أو التنبؤية لاستيعاب تقديرات النموذج التنظيمي في سياق القطاع الحكومي المحلي.

وفيما يلي نتائج الفرض الرئيس الثالث (ف ٣): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للرقاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة.

وفيما يلي نتائج تحليل هذا الفرض: قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الاحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل ٣. نموذج تحليل المسار للعلاقة بين أبعاد الرقاقة الاستراتيجية وأبعاد الأداء التنظيمي

فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما يعكسه الجدول التالي:
جدول ١٤. نتائج تحليل المسار للعلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الأداء التنظيمي

Regression Weights						
المعامل التحديد (R ²)	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الدرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعاملات المقدرة β_i	البيان	المسارات
0.580					أبعاد المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (المنظور المالي)	
	.028	2.197	.078	.172	الحساسية الاستراتيجية على المنظور المالي	Y1 <--- M1
	.313	-1.010	.113	-.114	وحدة القيادة على المنظور المالي	Y1 <--- M2
	***	7.336	.106	.777	مرونة الموارد على المنظور المالي	Y1 <--- M3
0.652					أبعاد المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (منظور العميل)	
	.236	-1.184	.081	-.096	الحساسية الاستراتيجية على منظور العميل	Y2 <--- M1
	***	5.031	.118	.592	وحدة القيادة على منظور العميل	Y2 <--- M2
	***	4.003	.110	.442	مرونة الموارد على منظور العميل	Y2 <--- M3
0.697					أبعاد المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (منظور العمليات الداخلية)	
	.368	.900	.056	.050	الحساسية الاستراتيجية على منظور العمليات الداخلية	Y3 <--- M1
	.037	2.086	.081	.169	وحدة القيادة على منظور العمليات الداخلية	Y3 <--- M2
	***	7.096	.076	.539	مرونة الموارد على منظور العمليات الداخلية	Y3 <--- M3
					أبعاد المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (منظور التعلم والنمو)	
0.247	.008	2.672	.082	.219	الحساسية الاستراتيجية على منظور التعلم والنمو	Y4 <--- M1
	.401	.840	.118	.100	وحدة القيادة على منظور التعلم والنمو	Y4 <--- M2
	.346	.942	.111	.105	مرونة الموارد على منظور التعلم والنمو	Y4 <--- M3

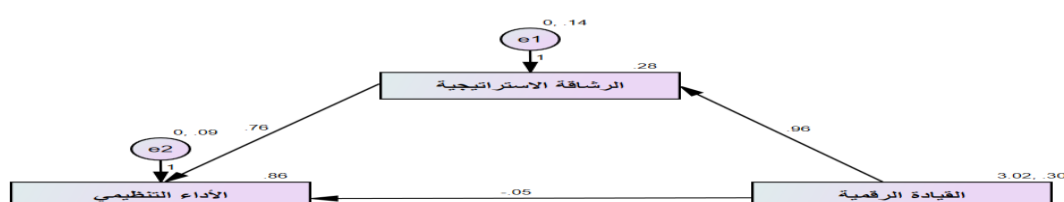
المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

أبرزت نتائج تحليل المسارات أن الرشاقة الاستراتيجية تملك تأثيراً مباشراً ومعنوياً على أبعاد متعددة من الأداء التنظيمي، حيث تجاوزت قيمة النسبة الدرجة (CR) الحد الجدولي ± 1.96 ، وحقت معنوية إحصائية عند $p < 0.05$ ، ما عدا بعض الحالات الفردية كأثر وحدة القيادة في المنظور المالي والحساسية الاستراتيجية في منظور العميل وعمليات التشغيل الداخلية. تأتي هذه الاستنتاجات مدعومة بمعاملات تحديد R^2 التي أظهرت أن الرشاقة تفسر نسبة معتبرة من التغير في هذه الأبعاد التنظيمية: نحو ٨٥٪ من الفروق في المنظور المالي، 65.2٪ في منظور العميل، ٦٩.٧٪ في العمليات الداخلية، بينما كانت نسبة التفسير منخفضة نسبياً في منظور التعلم والنمو حوالي ٢٤.٧٪ ما يشير إلى احتمال وجود متغيرات أخرى مهمة لم تُضمّن في النموذج.

وبناءً على ذلك، فإن الفرضية تُقبل جزئياً، إذ تُظهر الدراسة وجود تأثير مباشر ودال إحصائي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، مرونة الموارد) على أبعاد الأداء التنظيمي، مع ضعف واضح في التأثير حين يتعلق الأمر بمنظور التعلم والنمو، مما يوحي بأن بيئة العمل في الدوائر الحكومية قد تحتاج إلى دعم إضافي في مجالات التعلم المستمر والتطوير المؤسسي لتحقيق تأثير معرفي متكامل من الرشاقة التنظيمية. وتسهم هذه النتائج في إثراء الفهم بشأن الأطر النظرية والدفع العلمي نحو تأكيد أن الرشاقة تُعتبر محركاً فعالاً لتحسين الأداء المالي والتشغيلي والخدمي، بينما لا تزال مساراتها المؤثرة في تعلم المنظمة ونموها المعرفي بحاجة إلى أدوات إضافية ومستوى تنظيمي أكثر تطوراً.

وفيما يلي نتائج الفرض الرئيس الرابع (ف٤): يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الأداء التنظيمي من خلال الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة.

قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار هذا الفرض وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الاحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل ٤. نموذج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي من خلال الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط

وفيما يلي نتائج نموذج تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول ١٥. نتائج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة الرقمية الأداء التنظيمي من خلال الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط

Regression Weights						
المسارات	البيان	المعاملات المقدره β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد (R^2)
التأثيرات المباشرة						
المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير الوسيط (الرقابة الاستراتيجية)						
M <--- X	القيادة الرقمية على الرقابة الاستراتيجية	.961	.055	17.318	***	.٠٦٦٨
المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)						
Y <--- X	القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي	-.047	.076	-.612	.540	.٠٧١٦
المتغير الوسيط (الرقابة الاستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)						
Y <--- M	الرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي	.757	.065	11.647	***	
التأثيرات الغير مباشرة						
المسارات	البيان	المعاملات المقدره β_i	الحد الأدنى L.L	الحد الأعلى U.L	مستوى المعنوية P-Label	
Y <--- X	القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي	.728	.608	.842	.004	

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

أظهرت نتائج تحليل المسار أن القيادة الرقمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً ومؤثراً مع الرشاقة الاستراتيجية، حيث تجاوزت القيم الحرجة (CR) الحد الإحصائي ± 1.96 ، وكانت دلالتها معنوية عند $p < 0.05$. بينما لم يظهر تأثير معنوي مباشر للقيادة الرقمية على الأداء التنظيمي بشكل مستقل، فإن الرشاقة الاستراتيجية بدورها أثبتت تأثيراً مباشراً ودالاً على الأداء، كما أن التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية عبر الرشاقة على الأداء كان معنوياً كذلك، مما يشير إلى وجود وساطة تامة أو جزئية في النموذج.

كما بينت النتائج أن القيادة الرقمية تفسر ٦٦,٨٪ من التباين في الرشاقة الاستراتيجية، بينما يفسر كل من القيادة الرقمية والرشاقة معاً ٧١,٦٪ من التباين في الأداء التنظيمي، مما يعكس القوة التفسيرية للنموذج التنظيمي، مع احتمالية وجود متغيرات أخرى غير مدرجة تفسر الجزء المتبقي. وتؤكد هذه النتائج أن التأثير القيادي الرقمي يتحقق عملياً بعد أن يؤثر أولاً في مستوى الرشاقة الاستراتيجية، وليس عبر تأثير مباشر على الأداء، مما يتماشى مع نماذج الدراسة الحديثة التي تعتبر أن القيادة الرقمية تولد أداء مؤسسي عبر قنوات وسيطة مثل الرشاقة أو الثقافة التنظيمية، ويوضح الجدول الآتي التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلّي للمتغيرات:

جدول ١٦. التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلّي

نوع التأثير	المتغيرات	X	Z
التأثيرات المباشرة المعيارية	Z	.961	.000
	Y	-.047	.757
التأثيرات غير المباشرة المعيارية	Z	.000	.000
	Y	.728	.000
التأثيرات الكلية المعيارية	Z	.961	.000
	Y	.681	.757

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

ويتضح من الجدول السابق: وجود تأثير طردى مباشر بين جميع المتغيرات، ووجود تأثير طردى غير مباشر بين جميع المتغيرات، ووجود تأثير طردى كلّي بين جميع المتغيرات. وبناءً على النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض، أي أن هناك تأثير معنوي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) من خلال (الرشاقة الاستراتيجية) كمتغير وسيط كلّي بالتطبيق على الدوائر الحكومية محل الدراسة.

١١. مناقشة نتائج الدراسة:

تُشير النتائج إلى أن أبعاد القيادة الرقمية خاصة الخبرة الرقمية والرؤية الرقمية لها تأثير أكبر من القدرات التقنية أو القدرة على التنبؤ في تحسين الأداء. كما ظهر أن القيادة الرقمية تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر عبر الرشاقة الاستراتيجية. ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال دمج نظريتي القدرات الديناميكية و القيادة التحويلية.

وتعرف نظرية القدرات الديناميكية هذه القدرات بأنها قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تهيئة الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات المتغيرة بسرعة. وهي تختلف عن القدرات التشغيلية الاعتيادية لأنها تتعلق بتغيير وتطوير الموارد بشكل مقصود. ويوضح أصحاب النظرية أن هذه القدرات تتكون من ثلاث عمليات رئيسية: التعلم السريع وبناء الأصول الجديدة، دمج الأصول الجديدة، وتحويل الأصول الحالية. كما تركز على القدرة على استشعار واغتنام الفرص والتهديدات ثم إعادة تهيئة الموارد للحفاظ على التنافسية (Teece et al., 1997).

ومن هذا المنطلق، يمكن تفسير عدم تأثير القدرات الرقمية والتنبؤ وحدهما على الأداء، لأن تلك القدرات تمثل مهارات تشغيلية أو قدرات عادية لا تؤدي تلقائياً إلى ميزة تنافسية إلا إذا تم توظيفها في إطار قدرات ديناميكية تتيح إعادة تشكيل الموارد. فالنتائج أظهرت أن خبرة القائد ورؤيته كعناصر معرفية وشخصية كانتا العامل الأساسي في بناء الحساسية الاستراتيجية ومرونة الموارد، أي أنهما ساعدتا المنظمة على استشعار الفرص وتهديدات البيئة الرقمية وإعادة توزيع الموارد بسرعة، وهي جوهر القدرات الديناميكية. وبذلك تفسر النظرية وجود تأثير غير مباشر فقط للقيادة الرقمية على الأداء عبر الرشاقة الاستراتيجية: القيادة الرقمية تزود المنظمة بقدرة الإحساس والاعتنام (الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة)، ثم تُعدل مواردها (مرونة الموارد) حتى تُترجم إمكاناتها الرقمية إلى نتائج أداء ملموسة.

كما تفسر النظرية اختلاف تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أبعاد الأداء؛ فالحساسية الاستراتيجية الاستراتيجية ترتبط بقدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات ولذلك تؤثر على الأداء المالي والتعلم والنمو، في حين ترتبط وحدة القيادة ومرونة الموارد بعملية اغتنام الفرص وإعادة تهيئة الموارد، مما ينعكس على جودة الخدمات والعمليات الداخلية. أما ضعف تأثير الرشاقة على منظور التعلم والنمو، فيمكن تفسيره بأن تعزيز هذا الجانب يتطلب بناء روتينات تعلم وتنمية بشرية داخلية، وهي جزء من القدرات الديناميكية لكنها قد تكون غير مفعلة في الجهات الحكومية محل الدراسة.

وتصف نظرية القيادة التحويلية القائد الذي يحفز الموظفين ويخلق ثقافة للابتكار والتغيير الإيجابي داخل المؤسسة. وهذا الأسلوب يقوم على أربع مكونات تعرف بالأبعاد الأربعة: التحفيز الفكري الذي يشجع الإبداع ويختبر الوضع القائم، الاعتبار الفردي الذي يهتم بتطوير الأفراد وبناء علاقة ثقة واحترام، التحفيز الإلهامي الذي يتطلب من القائد صياغة رؤية ملهمة يتبنّاها الأتباع، والتأثير المثالي حيث يتصرف القائد كنموذج يحتذى به في الأخلاق والالتزام.

وتُظهر النتائج أن الرؤية الرقمية والخبرة الرقمية هما الأكثر تأثيراً، وهو ما ينسجم مع عنصر التحفيز الإلهامي؛ إذ أن القدرة على صياغة رؤية رقمية واضحة والقدرة على التعبير عنها بثقة تحفز الأفراد على تبني التغيير. وفي حين تعكس الخبرة الرقمية جانب التحفيز الفكري، حيث يوجه القائد خبرته لتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير حلول رقمية جديدة. أما الاعتبار الفردي فيبرز في وحدة القيادة ومرونة الموارد، حيث يعمل القائد على بناء فرق متعاونة وتحفيز الثقة المتبادلة بين الموظفين. وبالتالي، فإن ضعف تأثير القدرات التقنية والتنبؤ يمكن تفسيره بأن هذه المهارات لا تقدم في حد ذاتها القيادة التحويلية المطلوبة؛ فالقائد الرقمي يحتاج إلى إلهام الأتباع بقدر ما يحتاج إلى مهارات فنية.

وبموجب هذه النظرية، يُصبح دور الرشاقة الاستراتيجية واضحاً: فالفائد التحويلي ينشر ثقافة تشجع الابتكار والمرونة، ما يسمح بتطوير القدرات الديناميكية (الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة ومرونة الموارد) التي وجدنا أنها تؤثر على الأداء. وعليه، فإن القيادة الرقمية الناجحة ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هي ممارسة قيادية تحويلية تستثمر في البشر والثقافة التنظيمية لتوليد قدرات ديناميكية ومن ثم أداء أفضل.

وتشير النتائج إلى أن مجرد توافر البنية التحتية الرقمية والقدرات التقنية لا يكفي لتحسين الأداء؛ بل يجب دمجها في إطار رؤية قيادية وخبرة استراتيجية تُمكن من استشعار الفرص وإعادة تشكيل الموارد. وينبغي تدريب القيادات على مهارات التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي والتحفيز الفكري، بحيث يستطيعون صياغة رؤية رقمية ملهمة، وتمكين الأفراد، وتطوير ثقافة تعلم وابتكار بالإضافة إلى ضعف تأثير الرشاقة على منظور التعلم والنمو يدل على ضرورة إنشاء نظام تعلم وتنمية مستدام يدعم إعادة تهيئة الأصول وتبنى مبادئ القدرات الديناميكية. وبهذا يُظهر دمج نظريتي القدرات الديناميكية والقيادة التحويلية أن القيادة الرقمية الفاعلة تعتمد على التناغم بين المهارات البشرية والاستراتيجية والقدرات التقنية؛ فهي تسهم في خلق رشاقة استراتيجية تُمكن المؤسسات من تحويل استثماراتها الرقمية إلى أداء فعال ومستدام.

وفيما يخص نتائج الفرض الأول أن أبعاد القيادة الرقمية الأربع (القدرات الرقمية، الخبرة الرقمية، القدرة على التنبؤ، والرؤية الرقمية) لا تؤثر بنفس الدرجة على أبعاد الأداء التنظيمي (المؤشرات المالية، منظور العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). إذ ظهر أن خبرة القائد الرقمي ورؤيته كانتا أكثر تأثيراً: ففي المنظور المالي، ومنظور العميل، والمنظور الداخلي كانت معاملات الانحدار الخاصة بالخبرة الرقمية والرؤية الرقمية موجبة ومعنوية، بينما لم تظهر القدرات الرقمية والقدرة على التنبؤ أثراً معنوياً. كما لم يكن لأي بعد من أبعاد القيادة الرقمية تأثير معنوي على منظور التعلم والنمو، وكانت قيم R^2 تتراوح بين 0.105 و0.474، ما يعني أن القيادة الرقمية تفسر جزءاً محدوداً من تباين الأداء.

وفي حين أن دولة الإمارات تتمتع ببنية رقمية متطورة وموارد تقنية متاحة حيث تحتل مراكز متقدمة عالمياً في مؤشرات الحوكمة الرقمية وموثوقية البنية التحتية والموارد البشرية الرقمية (UAE Digital Government Strategy, 2025)، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عدة زوايا محتملة منها: أن القدرات التقنية غالباً غير مترجمة ثقافياً أو تنظيمياً بمجرد وجودها فعلي الرغم من توفر البنية التحتية الرقمية، فإن الأدبيات تشير إلى أن تحويل القدرات الرقمية إلى أداء مؤسسي فعلي يحتاج إلى دعم تنظيمي وثقافة داخلية مرنة، وهو ما تؤكد دراسة Alfaqaei et al. (2024) والمتعلقة بإدارة الأنظمة الابتكارية في القطاع العام الإماراتي، والتي أشارت إلى أن الداعم الإداري والموارد البشرية الممولة كان لهما تأثير أكبر من البنية التحتية بحد ذاتها.

وبالإضافة إلى ذلك، تتفاوت الجاهزية التنظيمية بين الجهات الحكومية في الإمارات فعلي مستوى الجهات مثل مطار الفجيرة أو هيئة المنطقة الحرة، قد تكون قدرات القائد مفيدة فقط إذا تراقق ذلك مع هيكلة تنظيمية داعمة للرؤية وقرارات استشرافية. ففي حالات مشابهة ضمن الإمارات، وجدت دراسة (Almazrouei et al. (2024); Hashmi & Al Maazmi (2022) أن القيادة الرقمية كان لها تأثير معنوي فقط عندما كانت هناك بيئة تغيير واستعداد تنظيمي ملائم، وفي غياب ذلك تصبح الخبرة الشخصية والقيمة الفكرية للقائد العنصر الحاسم. ويبدو أن تطوير الأداء التنظيمي يعتمد أكثر على التوجه الاستراتيجي والتجربة الشخصية في القيادة الرقمية (مثل تبني نماذج الابتكار

والتفاعل مع رؤية وطنية) بدلاً من مجرد امتلاك التقنيات نفسها. وهذه الديناميكية تتماشى مع نتائج دراسة (Al Qudah (2024) في الإمارات أشارت إلى أن القيادة الرقمية الحكيمة تحتاج إلى كفاءة في اتخاذ القرار والتواصل والابتكار أكثر من الاعتماد على التكنولوجيا وحدها.

وفيما يخص نتائج الفرض الثاني، أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بقوة على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، مرونة الموارد). وتأثر بُعد الحساسية الاستراتيجية إيجابياً بخبرة القائد ورؤيته، ولم يظهر تأثير ل قدرات القيادة أو قدرتها على التنبؤ. أما وحدة القيادة ومرونة الموارد فتأثرتا بمعظم أبعاد القيادة الرقمية؛ كما فسرت القيادة الرقمية ما بين ٥٩,٥٪ و ٦٩,١٪ من تباين الرشاقة الاستراتيجية. وهذا التمييز يبين أن قادة الحكومة قادرون على توفير الموارد وتنظيم الفرق بشكل مرن بفضل خبرتهم ورؤيتهم، حتى إن افتقدوا للقدرة الرقمية الكاملة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات أخرى. علي سبيل المثال توصل Kludacz- Alessandri et al. (2025) إلى أن القيادة الرقمية تعزز المرونة التنظيمية وتسرع التحول الرقمي، إذ تبني القادة ثقافة المخاطرة وتعمل على تشجيع الإبداع والتعاون. وكذلك أوضحت دراسة Mollah et al. (2023) أن القيادة الرقمية تعزز الأداء عبر تنمية القدرات التكنولوجية وتطوير التعلم التنظيمي. وفي السياق الحالي، ربما تركز الرشاقة الاستراتيجية في القطاع الحكومي على الخبرة التنظيمية والرؤية أكثر من اعتمادها على مهارات تحليل البيانات، مما يفسر عدم تأثير بعض الأبعاد التقنية.

ويتضح من نتائج الفرض الثالث أن النتائج تختلف حسب منظور الأداء. إذ أثرت الحساسية الاستراتيجية إيجابياً على المنظور المالي وعلى التعلم والنمو، بينما كان تأثيرها غير معنوي على منظور العميل والعمليات الداخلية. أما وحدة القيادة فكان تأثيرها واضحاً على منظور العميل والعمليات الداخلية دون غيرهما. وبرزت مرونة الموارد كأقوى مؤثر؛ إذ ارتبطت بجميع المنظورات باستثناء التعلم والنمو. وتشير هذه النتائج إلى أن الاستجابة السريعة للتغيرات والإدارة الموحدة للموارد تساعد المؤسسات الحكومية في تحسين المؤشرات المالية والعمليات وخدمة العملاء، لكن التطوير المعرفي والتنموي يحتاج إلى عوامل إضافية مثل ثقافة التعلم والتنمية البشرية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أهمية الرشاقة في تحسين الأداء عبر التحول الرقمي. فالقيادة الرقمية في الرعاية الصحية أثبتت أن المرونة التنظيمية توسطت العلاقة بين القيادة والتحول الرقمي، وأن المرونة تساعد المؤسسات على مواءمة البيانات والموارد مع احتياجات العملاء وتعزيز الابتكار (Kludacz-Alessandri et al., 2025). كما أظهرت دراسة (Ye (2025) أن القيادة الرقمية تعزز المرونة التنظيمية وأن صياغة الوظائف من جانب الموظفين تتوسط هذه العلاقة. وتتضمن الرشاقة القدرة على إعادة تشكيل الموارد والعمليات بسرعة، وهو ما ينعكس على الأداء، لكن مدى تأثير الرشاقة على التعلم والنمو يظل محدوداً ما لم تُصاحبها برامج تدريب وتطوير بشري.

وفيما يخص نتائج الفرض الرابع، كشف النموذج المتكامل أن القيادة الرقمية لها تأثير كبير على الرشاقة الاستراتيجية، وأن الرشاقة الاستراتيجية بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي. في حين لم يظهر للقيادة الرقمية أثر مباشر معنوي على الأداء. كما أوضح التحليل أن تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي ينتقل أساساً عبر الرشاقة الاستراتيجية، حيث بلغ التأثير غير المباشر حوالي ٠,٧٣ من التأثير الكلي.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعمل كوسيط كلي بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي في بعض الدوائر الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة محل الدراسة. وبمعنى آخر، فإن تأثير القيادة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي يظهر عبر تعزيز قدرة المنظمة على التكيف السريع وإعادة تكوين الموارد أي من خلال الرشاقة الاستراتيجية. وتتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن أثر القيادة الرقمية على الأداء غالباً ما يكون غير مباشر. ففي دراسة Qiao et al. (2024) والتي أجريت على شركات صينية، إتضح أن القيادة الرقمية تؤثر على الأداء الوظيفي والتزام الموظفين من خلال التحول الرقمي وأن التأثير المباشر للقيادة الرقمية كان غير معنوي. كما أثبتت دراسة Mollah et al. (2025) أن القيادة الرقمية تؤثر على الأداء التنظيمي عبر تنمية رأس المال البشري، بينما لم يكن للابتكار التكنولوجي دور وسيط. وتشير هذه الدراسات إلى أن القيمة الحقيقية للقيادة الرقمية تكمن في قدرتها على تحفيز الرشاقة التنظيمية وتنمية المهارات البشرية والابتكارات بما يعزز الأداء، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الأبحاث التي تعتبر الرشاقة أو التحول الرقمي وسيطاً رئيساً بين القيادة الرقمية والأداء. إذ أكد Kludacz-Alessandri et al. (2025) أن القيادة التحويلية الرقمية ترفع شدة التحول الرقمي عبر الرشاقة التنظيمية، كما أوضحت دراسات Qiao et al. (2024) أن التحول الرقمي يوسط تماماً العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي والتزام الأفراد هذه النتائج تدعم فرضية الدراسة التي ترى أن القيادة الرقمية تؤثر على الأداء عبر الرشاقة الاستراتيجية.

وتشير بعض الأبحاث في القطاع الخاص أو الصناعي إلى أن القدرات الرقمية للقائد والابتكار التكنولوجي يمكن أن تؤثر مباشرة في الأداء. مثال ذلك دراسة Mollah et al. (2023) التي أوضحت أن الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات يتوسط العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام، ودراسة Mollah et al. (2025) والتي أجريت في قطاع الخدمات البنجلاديشي التي وجدت أن القيادة الرقمية تؤثر على الأداء وأن تنمية رأس المال البشري تمثل وسيطاً جزئياً بينما لم يكن للابتكار التكنولوجي أثر. وفي المقابل، أظهرت الدراسة الحالية أن القدرات الرقمية والقدرة على التنبؤ للقائد لم يكن لهما أثر مباشر، ويمكن تفسير هذا التباين في ضوء بيئة الجهات الحكومية في الإمارات، خاصة في مجالات مثل مطار الفجيرة والهيئة الحرة، تخضع لضوابط وإجراءات تنظيمية صارمة، ويبدو أن السمة الأبرز في الجهات الحكومية الإماراتية هي بُعد الخبرة والرؤية الاستراتيجية، وهي تُعتبر أكثر قدرة على تجاوز التحديات الإدارية مما تُوفره المهارات الرقمية وحدها.

وتربط العديد من الدراسات الرشاقة التنظيمية بتحسين قدرة المؤسسة على التعلم والابتكار، إلا أن نتائج الدراسة الحالية أظهرت أن الرشاقة لم تؤثر على منظور التعلم والنمو. وقد يُعزى ذلك إلى الحاجة إلى المزيد من برامج التدريب والتطوير المؤسسي، فعلى الرغم من الالتزام الحكومي العام بتطوير الموارد البشرية عبر برامج مثل (Federal HR Authority)، إلا أن الأبحاث تبرز أن تطبيق هذه البرامج يواجه تحديات كالتركيز على القيادة التنفيذية دون توزيع واسع للتدريب داخل المؤسسات، مما يُحد من تأثير الرشاقة على التعلم المؤسسي. وبالإضافة إلى ذلك داخل المؤسسات الحكومية، تُحد البيانات الرسمية من نشر المعرفة التشاركية والمبادرات الابتكارية، حتى عند وجود مستوى معين من الرشاقة التنظيمية. وتشير دراسات حديثة إلى أن القيادة الرقمية تحتاج إلى بيئة ثقافية مناسبة وتطوير المهارات لتحقيق تأثيرها؛ إذ أكدت دراسة Ye (2025) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تُضعف أو تُعزز العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوك الموظفين، وأن صياغة الوظائف تمثل وسيلة لتحويل القيادة إلى مرونة تنظيمية وهذا يتفق مع النتائج التي أوضحت ضعف تأثير القدرات الرقمية في غياب بيئة تعلم وثقافة داعمة.

١.٢ الآثار العلمية والتطبيقية للدراسة:

يمكن تقسيم الآثار المترتبة على هذه الدراسة إلى الآثار العلمية والآثار التطبيقية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١/١٢ الآثار العلمية للدراسة:

- تشير النتائج إلى أن توفر البنية التحتية والمهارات الرقمية لا يترجم بالضرورة إلى أداء عالٍ؛ فالتأثير المباشر ظهر فقط لخبرة القائد ورؤيته. وهذا يتوافق مع دراسات تؤكد أن القيادة الرقمية تؤثر على الأداء عبر تطوير الرؤية الاستراتيجية والقرارات البشرية وليس عبر التكنولوجيا وحدها (Alfaqaeci et al., 2024).
- أوضحت الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تفسر الجزء الأكبر من العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي، وهو ما يتوافق مع دراسة Ye (2025) والتي ترى أن القيادة الرقمية تعزز المرونة التنظيمية والتي بدورها ترفع الأداء؛ حيث تعزز القيادة الرقمية الرقابة التنظيمية عبر تمكين الموظفين لتشكيل وظائفهم (job crafting) وأن الثقافة التنظيمية يمكن أن تضعف هذا التأثير.
- أظهرت النتائج أن الحساسية الاستراتيجية ترتبط بالمؤشر المالي والتعلم والنمو، بينما تؤثر وحدة القيادة في منظور العملاء والعمليات. أما مرونة الموارد فترتبط بمعظم جوانب الأداء باستثناء التعلم والنمو. ويضيف هذا التفصيل إلى الأدبيات التي غالبًا ما تعتبر الأداء مؤشرًا موحدًا، ويوضح أن الرقابة الاستراتيجية تتفاعل بشكل مختلف مع كل منظور.
- تُعد الدراسة من أوائل البحوث التي تختبر القيادة الرقمية والرقابة الاستراتيجية في قطاع حكومي عربي. وبذلك تضيف بعدًا سياقيًا للأدبيات التي تتركز غالبًا على القطاع الخاص أو على دول شرق آسيا وأوروبا.
- وجدت دراسة Mollah et al., (2023) والتي أجريت في كوريا الجنوبية أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابيًا على الأداء المستدام، لكن التأثير يتوسطه موقف الشركة تجاه الابتكار وقدرة التعلم التنظيمي، بينما لا تتوسط البنية التحتية لتقنية المعلومات أو قدرة العمل المشترك. كما أظهرت دراسة Mollah et al. (2025) أن القيادة الرقمية في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19 ترفع الأداء التنظيمي من خلال تطوير رأس المال البشري بينما لا يؤدي الابتكار التكنولوجي دورًا وسيطًا. وتبرز هذه المقارنات أن النموذج الحالي يتماشى مع الدراسات التي تؤكد دور العوامل البشرية والتنظيمية كوسطاء.

٢/١٢ الآثار التطبيقية للدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن ترجمة المخرجات النظرية والتحليلية إلى مجموعة من التوصيات العملية التي تساهم في تعزيز فاعلية التحول الرقمي والرقابة الاستراتيجية داخل الدوائر الحكومية. وتهدف هذه التوصيات إلى تمكين صانعي القرار من اتخاذ خطوات قابلة للتنفيذ، من خلال آليات محددة ومسؤوليات واضحة، بما يضمن استدامة التطوير وتحقيق الأثر الملموس على الأداء التنظيمي.

وإن كون الرشاقة الاستراتيجية وسيطاً كلياً يعني أن المنظمات الحكومية ينبغي أن تركز على تعزيز المرونة التنظيمية تزامناً مع مبادرات التحول الرقمي. ويتطلب ذلك أكثر من مجرد شراء تقنيات؛ بل إعادة تصميم الإجراءات وبناء المهارات لزيادة سرعة الاستجابة. على سبيل المثال، أوصت دراسة (Saifan (2025 في الإمارات بإعادة هندسة العمليات الإدارية لتقليل الروتين البيروقراطي، بما يتماشى مع أهداف برامج الحكومة الذكية لتعزيز الرشاقة التنظيمية. وكما يشير Atobishi et al. (2024 إلى أهمية موازنة الاستثمارات التقنية مع إدارة التغيير: فالحصول على أدوات تحليلات البيانات والأتمتة يجب أن يقترن ببرامج تدريب ودعم تنظيمي تُرسخ ثقافة التكيف والإبداع. ومن ذلك، يمكن العمل على تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية بما يخفف زمن اتخاذ القرار، مما يعزز بدوره سرعة التكيف الاستراتيجي للمنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، العمل على ربط التحول التكنولوجي ببرامج تدريبية تعزز الرشاقة في فرق العمل، بحيث تكون البنية التقنية الجديدة مصحوبة بآليات تنظيمية مرنة. وتعزيز آليات الاستشعار والاستجابة: تطبيق نظم معلومات تراقب التغيرات البيئية وتمكن صناع القرار من إجراء تعديلات سريعة (مثل لوحات معلومات ذكاء الأعمال)، بما ينمي القدرات على الاستجابة والتعديل وفقاً لمبادئ الرشاقة.

وفي ضوء ذلك، ينبغي على القيادات الحكومية الإماراتية تولي اهتمام إضافي لبناء ثقافة مؤسسية مرنة: تشجيع الإبداع الوظيفي، وإزالة الحواجز البيروقراطية، وتكليف فرق خاصة للتخطيط الاستراتيجي الدوري استشرافاً للمستقبل. فمن منظور النظريات المرجعية، يتعين على المديرين تطبيق مفهوم القدرات الديناميكية؛ إذ إن الرشاقة الاستراتيجية هنا بمثابة أداة ديناميكية تمكن المنظمة من إعادة تهيئة مواردها باستمرار وفقاً للمتغيرات، وهو ما يحقق عائداً أعلى على الاستثمارات الرقمية. ويوضح الجدول التالي أبرز التوصيات المقترحة، وآليات تنفيذها، والجهات المسؤولة عن تطبيقها.

جدول ١٧. التوصيات المقترحة وآلية تطبيقها والمسؤول عن تنفيذها

التوصية	آلية تطبيقها	المسؤول عن التنفيذ
تعزيز الخبرة الرقمية والرؤية الاستراتيجية لدى القيادات	برامج تدريبية للقادة على استشراف المستقبل، ورش عمل حول صياغة الرؤية الرقمية، تبادل خبرات مع مؤسسات رائدة	وزارة التنمية الحكومية، وحدات الموارد البشرية في الدوائر الحكومية
إعادة تصميم الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي	نشر ثقافة الابتكار، أنظمة تحفيز لمشاركة الموظفين، استراتيجيات اتصال داخلية شفافة، وإعادة صياغة الوظائف	قيادات الدوائر الحكومية، إدارات الاتصال المؤسسي، إدارات الدوائر الحكومية، إدارات الاتصال المؤسسي
بناء منظومة للرشاقة الاستراتيجية	تطبيق منهجيات إدارة مرنة (Agile) تشكيل فرق متعددة التخصصات، تمكين الموظفين من اتخاذ القرار، إدارة الموارد بشكل مرن.	مكتب التحول الرقمي الحكومي، مدراء الإدارات
مواءمة البنية التحتية الرقمية مع الموارد البشرية	تطوير قدرات العاملين على استخدام التقنيات، تحديث الأنظمة بناءً على احتياجات المستخدمين، تبني سياسات لقياس جاهزية البنية التحتية مقابل قدرات الموظفين.	إدارة نظم المعلومات، إدارة الموارد البشرية
التركيز على تطوير رأس المال البشري	رامج تدريب وتعليم مستمر، خطط لتعاقب القيادات، بناء مسارات وظيفية رقمية، دعم التعلم التنظيمي وتعزيز إدارة المعرفة.	هيئة الموارد البشرية الاتحادية، مؤسسات التدريب
تعزيز التعاون بين الوحدات الحكومية	إنشاء لجان مشتركة للتحول الرقمي، توحيد الأنظمة والخدمات، تبادل أفضل الممارسات، حوكمة واضحة لتنسيق الجهود.	الحكومة الاتحادية، مجلس السياسات الرقمية
تحسين أنظمة القياس والتقييم	تطوير مؤشرات أداء خاصة بالتحول الرقمي، ربط المؤشرات بالاستراتيجية الوطنية، قياس أثر الرشاقة على كل بعد من أبعاد الأداء.	إدارات التخطيط والجودة
تفعيل برامج التعلم والنمو	توفير منح تدريبية وشهادات مهنية، تشجيع الدراسة والتطوير داخل الجهات، تخصيص وقت للتعلم الذاتي، نشر المعرفة عبر منصات رقمية داخلي.	مراكز التدريب الحكومي، مدراء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين.

١٣. المحددات والرؤى المستقبلية للدراسة:

تُركز هذه الدراسة على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (قدرات القيادة، الخبرة الرقمية، القدرة التنبؤية، والرؤية الرقمية) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، مع دراسة الدور الوسيط التفسيري للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، ومرونة الموارد)، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بهذه المتغيرات تحديداً. وقد تم تطبيق الدراسة على ثلاث دوائر حكومية في إمارة الفجيرة هي: مطار الفجيرة الدولي، وهيئة الحكومة الإلكترونية، وهيئة المنطقة الحرة، واقتصر مجتمعها على ١٥٠ مديراً في المستويات الإدارية العليا

والوسطى والدنيا. وُجعت البيانات خلال عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ باستخدام تصميم مقطعي واستبيان كمي مبني على مقاييس سابقة تم التحقق من صدقها وثباتها، وبما أن الأداة تعتمد على الإجابات الذاتية، فقد يتضمن ذلك بعض القيود من حيث الموضوعية وإمكانية التعميم. واعتمدت الدراسة تصميماً مقطعياً لجمع البيانات في فترة زمنية محددة (عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥)، لذا تعكس النتائج واقع تلك الفترة ولا يمكن الاستدلال بها على المدى الطويل أو بعد تغير الظروف.

وقدّمت الدراسة الحالية تحليلاً شاملاً، ولكن من المهم الإشارة إلى بعض القيود التي يمكن أن تفتح آفاقاً للبحوث المستقبلية تتمثل فيما يلي:

- يُوصى بإجراء دراسات طولية تشمل جهات اتحادية أخرى في الإمارات أو مقارنة بين إمارات مختلفة للتأكد من ثبات العلاقات السببية عبر الزمن والمناطق.
- تشير الأدبيات إلى تأثيرات وسطاء مثل الثقافة التنظيمية (Ye, 2025)، الالتزام العاطفي (Mollah et al., 2024)، وتمكين الموظفين (Gao & Gao, 2024). ويمكن اختبارها مع الرشاقة الاستراتيجية لمعرفة أيها أكثر تأثيراً في السياق الحكومي.
- لم تؤثر الرشاقة على بعد التعلم والنمو، لذا يُقترح بحث تأثير برامج التدريب وإدارة المعرفة على تعزيز هذا البعد، مع تحليل الفروق بين القطاعات الحكومية.
- ستساعد الدراسات الكمية والنوعية معاً في تفسير نتائج الاستبيانات وفهم العوامل الثقافية والسلوكية العميقة. ويمكن إجراء مقابلات مع قادة وموظفين لتحليل الحواجز الثقافية التي قد تحد من تأثير القدرات الرقمية.
- تُشير دراسة (Ye 2025) إلى أن القيادة الرقمية تعزز الرشاقة عبر تقليل تأثير الثقافة التنظيمية السلبية. ولذلك يوصى بدراسة كيف تؤثر القيادة الرقمية على الرشاقة والأداء خلال أزمات مفاجئة في القطاع الحكومي.
- يمكن دراسة تأثير البيئة التشريعية والسياسات الحكومية على العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء، خاصة في جهات تخضع لضوابط تنظيمية صارمة مثل المطارات والمناطق الحرة.

المراجع:

- Abo El-Yazied, A Y., & Saad, M. (2024). Strategic agility and its impact on competitive advantage, ambidexterity and organizational performance in the tourism sector in Egypt. *Journal of Studies in Commerce & Environment*, 15(4), 1757–1797. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.414691>
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2022). Dynamic capabilities, strategic agility and environmental sustainability: An empirical analysis of UK SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 1–15. <https://doi.org/10.1002/bse.2862>
- Al Nuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: the nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Alakaş, E. Ö. (2024). Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: Structural equation modelling of the moderating effects of digital culture and digital strategy. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100517. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100517>
- Alfaqaei, S., Awad, M. & Alzaatreh, A. Innovation management systems for public organizations in the UAE. *J Innov Entrep* 13, 52 (2024). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00411-6>
- Al-Husban, M., Al-Husban, Y., & Al-Kilidar, H. (2021). The impact of digital leadership on organizational performance through innovation capabilities: Evidence from Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–12.
- Alio, M. A., Suleiman, A. A., & Olanrewaju, H. A. (2021). Digital leadership competencies and organizational performance in the 21st century: Evidence from Nigerian manufacturing firms. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 412–424. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.33](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.33).
- Almazrouei, F., Sarker, A. E., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, 10, e33261. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- Almazrouei, F., Sarker, A. E., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation

-
-
- performance in UAE public services. *Heliyon*, 10(1), e33261. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). *Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy*. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Al-Qadi, N. S. (2022). Impact of strategic agility on the financial performance of commercial banks in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 823–832. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.12.008>
- Al-Sharah, A. M. T. (2023). Impact of strategic agility determinants and dimensions on institutional performance excellence in government institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration*, 11(5), 29-46. <https://doi.org/10.5430/ijba.v11n5p29>
- Alzarooni, A., Alhashmi, S., Lataifeh, M., & Rice, J. (2024). *Navigating digital transformation in the UAE: Benefits, challenges, and future directions in the public sector*. *Computers*, 13(11), 281. <https://doi.org/10.3390/computers13110281>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). *The effect of digital leadership on employee performance with competitive advantage as mediating variable*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1139–1147. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1139>
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279–305.
- Braf, E., & Melin, U. (2020). Leadership in a digital era is “Digital Leadership” A buzzword or a significant phenomenon? *Scandinavian Conference on Information Systems*, 1–15.

-
-
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2012). Corporate languages and strategic agility: Trapped in your jargon or lost in translation? *California Management Review*, 54(3), 77–97.
- Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership: How to be a digital leader in tomorrow's disruptive world* (1st edition). Apress: Imprint: Apress.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 53(3), 365–388.
- Chamakiotis, P., Dekoninck, E. A., & Panteli, N. (2021). Leading geographically dispersed agile teams: The role of leadership in managing the challenges. *Information Systems Journal*, 31(1), 58–88. <https://doi.org/10.1111/isj.12274>.
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). *Cultivating strategic agility – An empirical investigation into best practice*. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3). <https://doi.org/10.1002/joe.22241>
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.
- Daxbacher, N., Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). *Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation*. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Doz, Y. L. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370–382.
- Eberl, J., & Drews, P. (2021). Digital leadership: A framework for successful digital transformation. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 132–153. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2020-0022>
- Franken, A., & Thomsett, H. (2013). When it takes a network: Creating strategy and agility through wargaming. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 11–18.
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System

-
-
- Perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5), 362.
<https://doi.org/10.3390/bs14050362>
- Gunasekaran, A. (2001). Agile manufacturing: The 21st century competitive strategy. *Elsevier*.
- Hamalainen, L., Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2012). Strategic agility in MNCs: Tensions and new capabilities. *California Management Review*, 54(3), 132–135.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686.
- Hashmi, M. A., & Al Maazmi, S. (2022). Leadership and Innovation in Public Sector Organizations: A Case-Study of the Emirate of Dubai. *Archives of Business Research*, 10(11), 1–7.
<https://doi.org/10.14738/abr.1011.13347>
- Herzallah, A. M., & Alwahab, Y. M. A. (2023). Strategic agility and its impact on promoting organizational excellence in the Palestinian government sector. *International Journal of Humanities and Educational Research*, 5(5), 296–321. <https://doi.org/10.47832/2757-5403.22.15>.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596–616.
- Kale, S., Akinin, P., & Arslan, A. (2019). Strategic agility and dynamic capabilities: Key to business survival. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 125–137.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. *MIT Press*.
- Kharim, N. (2022). The mediating role of strategic agility in the relationship between technological innovation capabilities and organizational performance: Evidence from IT firms in Jordan. *International Journal of Business Innovation and Research*, 29(1), 43–58.
- Kludacz-Alessandri, M., Hawrysz, L., Żak, K., & Zhang, W. (2025). The impact of digital transformational leadership on digital intensity among primary healthcare entities: A moderated mediation model. *BMC Health Services Research*, 25(1), 117.
<https://doi.org/10.1186/s12913-025-12283-x>

-
-
- Komodromos, M., Melanthiou, Y., & Theophanous, Y. (2019). Agile HRM practices in contemporary organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 146–160.
- Kumkale, S. (2016). Environmental uncertainty and strategic agility. *Journal of Management Research*, 8(1), 10–23.
- Kurniawan, R., Hakim, R. M., & Nasution, M. D. T. P. (2020). Strategic agility and dynamic capabilities in digital era: Empirical study in the Indonesian telecommunication industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(12), 469–483.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.
- López-Figueroa, R., Ortega-Mohedano, F., & Sánchez-García, J. (2025). Digital leadership capabilities and team performance in remote environments. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122967. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.122967>.
- Ly, B. (2023). *The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation: A quantitative public-sector study*. *Journal of the Knowledge Economy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01377-8>
- Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2009). Dealing with rough times: A capabilities development approach to performance. *Human Resource Management*, 48(3), 433–445.
- Mollah, M. A. ., Amin, M. B., Mia, M. J. ., Shakil, R. M. ., & Rahaman, M. A. . (2025). Digital Leadership and Organizational Performance in the Post COVID-19: Mediating Roles of Human Capital Development and Technological Innovation. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 15(1), 21. <https://doi.org/10.54560/jracr.v15i1.569>
- Mollah, M. A., Ibrahim, A., Al Masud, A., & Chowdhury, M. S. (2024). *How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility*. *Heliyon*, 10(23), e40839. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839>
- Mollah, M. A., Amin, M. B., Mia, M. J., Shakil, R. M., & Rahaman, M. A. (2025). Digital leadership and organizational performance in the post COVID-19: Mediating roles of human capital development and technological innovation. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 15(1), Article 21. <https://doi.org/10.54560/jracr.v15i1.569> jracr.com.

-
-
- Mollah, M. A., Shin, J.-H., Hwang, S.-J., & Shin, J.-K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875. <https://doi.org/10.3390/su15107875>
- Morgan, R. E., & Page, K. (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17(5-6), 155–168.
- Morton, S. C., Dainty, A. R., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2018). Managing ICT implementation in a construction project: A case study. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 16(1), 90–109.
- Oetinger, B. V. (2004). Strategy as a learning process: Embedding a learning orientation in strategy. *Journal of Business Strategy*, 25(4), 19–23.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131.
- Özkan Alakaş, E. (2024). *Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: structural equation modeling of the moderating effects of digital culture and digital strategy*. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100517. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100517>
- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2021). The influence of digital strategy on digital innovation: Evidence from German startups. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 91–109. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1776581>.
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Reed, D. (2021). Resource fluidity and innovation agility: An empirical study of strategic renewal in manufacturing firms. *Technovation*, 108, 102324.
- Sagbas, I., & Erdogan, B. (2022). Digital leadership experience and employee adaptability: Evidence from digital transformation in manufacturing. *International Journal of Industrial Management*, 17(2), 115–132. <https://doi.org/10.21315/ijim2022.17.2.7>.
- Saifan, A. (2025). The impact of digital leadership on Achieving Institutional agility through the zero bureaucracy governmental program in the United Arab Emirates (An Applied study on the Sharjah police

-
-
- ciences academy. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(14), 155-170.
- Sanchez, R. (2000). Modular business architectures. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1113-1142.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 63-76.
- Sasmoko, S., Mihardjo, L. W. W., Alamsjah, F., & Djap, E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633-1644. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.024>.
- Satar, N., Alghamdi, A., & Rahman, M. (2024). The role of strategic agility in the relationship between entrepreneurial orientation and digital transformation in SMEs: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2024-0098>.
- Senadjki, F. Z., Bachar, Z., & Yousaf, S. (2024). Digital leadership and organizational dynamic capabilities in government digital transformation. *Journal of Business Strategy & Entrepreneurship Development*, 18(2), 113-132.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.
- Shin, D., Park, Y., & Kim, Y. (2023). Digital leadership and organizational performance: The mediating role of employees' digital competencies. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122406. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122406>.
- Shin, H., Park, J., & Park, Y. (2015). A dynamic perspective on strategic agility: A case study of Samsung Electronics. *Asia Pacific Business Review*, 21(1), 1-15.
- Tagscherer, U., Zeng, J., & Asatani, K. (2023). Leadership for successful digitalization: Insights from a comparative study of German and Japanese firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122300. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122300>.

-
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tigre, C. A., Almeida, F., & Carvalho, J. A. (2024). Essential digital leadership capabilities in AI-powered business environments. *Information Systems Frontiers*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10345-x>.
- UAE Government Portal. (2025). *Fujairah emirate: Economy and Digital Strategy*. Retrieved August 3, 2025, from <https://u.ae/en/about-the-uae/the-seven-emirates/fujairah>
- Ulrich, D., & Yeung, A. K. (2019). Organizational capability: Competing from the inside out. *John Wiley & Sons*.
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: Evidence from the Iranian pharmaceutical industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 304–318.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., & Tsoukatos, E. (2022). Agile leadership and strategic agility in times of uncertainty. *Journal of Business Research*, 145, 642–654.
- Wahid, M., Rahman, S., Yusuf, M., & Busyairi, M.H. (2024). Unlocking Institutional Capacity for Sustainable E-Government Transformation. *Sinergi International Journal of Communication Sciences*. 2(3), 132-144. <https://doi.org/10.61194/ijcs.v2i3.682>

-
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2009). *IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain*. Harvard Business Press.
- Wilson, K., & Doz, Y. (2011). Agile innovation: A footprint balancing discovery and execution. *INSEAD Working Paper*.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Ye, Q. (2025). Digital leadership enhances organizational resilience by fostering job crafting: The moderating role of organizational culture. *Scientific Reports*, 15(1), 24640. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-09144-2>
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., & Adeleye, E. O. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379–392.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). **Digital leadership skills and associations with psychological well-being**. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 1–12.
- Zhang, J., Kuster, I., Ali, M. A., & Ahmad, N. (2023). Strategic agility as a mediator between digital leadership and organizational performance: Evidence from emerging economies. *Sustainability*, 15(18), 14125. <https://doi.org/10.3390/su151814125>
- Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Cultivating digital innovation readiness in SMEs: The role of culture and digital organizational skills. *Information Systems Frontiers*, 23(5), 1249–1264. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10046-5>.

The Mediating Role of Strategic Agility in the Relationship between Digital Leadership and Organizational Performance: An Applied Study on Some Government Departments in the Emirate of Fujairah, United Arab Emirates"

Abstract

Purpose: This study addresses a knowledge gap concerning the interplay between digital leadership, organizational performance, and strategic agility within government institutions. While most previous research explores direct links between digital leadership and either performance or agility, this study uniquely investigates how strategic agility mediates the relationship between digital leadership and organizational performance in Fujairah's government agencies.

Design/Methodology: Employing a positivism philosophical approach, the study used a deductive strategy to formulate and test hypotheses through quantitative data. A structured questionnaire was administered to the entire population of interest 150 managers across three Fujairah government bodies (Fujairah International Airport, the Free Zone Authority, and Fujairah Digital Government) enabling census-level insights. A cross-sectional survey design was implemented to evaluate the four dimensions of digital leadership (digital capability, digital experience, predictive capacity, and digital vision), the three dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, leadership unity, and resource fluidity), and their effects on organizational performance.

Results: The findings reveal that while dimensions of digital leadership do not uniformly impact all facets of organizational performance, they exert a robust influence on strategic agility. Specifically, strategic sensitivity was driven by digital experience and vision, whereas leadership unity and resource fluidity were affected by multiple dimensions of digital leadership. The study also finds that the influence of strategic agility varies across performance domains. Crucially, digital leadership does not directly impact organizational performance; instead, its effect is significant only via strategic agility with an indirect effect size of approximately 0.73 of total impact.

Research Implications: These results suggest that digital infrastructure and technical capabilities alone are insufficient for enhancing performance. Instead, a leader's digital experience and strategic foresight are the true levers of influence. Moreover, the study underscores that strategic agility serves as the critical conduit through which digital leadership translates into performance outcomes, showcasing the differential functioning of its three components. As one of the first investigations of its kind in an Arab public sector setting, this research extends theoretical understanding of digital leadership and dynamic capabilities.

Implications: The study recommends strengthening leaders' digital experience and strategic vision through foresight-driven training programs, redesigning organizational culture to promote digital transformation via innovation and employee engagement, and adopting agile management practices and cross-functional teams to enhance resource fluidity.

Keywords: Digital leadership; Strategic agility; Organizational performance; Dynamic capabilities; Public sector; Fujairah.