



تأثير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية

والمرونة التنظيمية: الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي

دراسة تطبيقية على أكاديمي جامعة الحدود الشمالية

إعداد

د. سامر أحمد محمد طلبة النجار

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

قسم الموارد البشرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية

المملكة العربية السعودية

egy7007@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد السابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٦

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

النجار، سامر أحمد محمد طلبة (٢٠٢٦). تأثير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية: الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي دراسة تطبيقية على أكاديمي جامعة الحدود الشمالية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، ٧(١)، ٦٣٥-٦٦٨.

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

تأثير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية

والمرونة التنظيمية: الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي

دراسة تطبيقية على أكاديمي جامعة الحدود الشمالية

د. سامر أحمد محمد طلبة النجار

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية، وكذلك التعرف على الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على أكاديمي جامعة الحدود الشمالية، مجتمع العينة محل البحث الذي بلغ حجمه (٢٨٣)، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢١٤) قائمة بمعدل استجابة (٧٦٪)، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية بجميع أبعادها على كل من التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يتوسط - جزئياً - العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، كما تبين وجود دور معدل ذو تأثير معنوي للوعي المعلوماتي الرقمي يعدل من العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، وأوصى البحث بضرورة تعزيز مهارات القيادة الرقمية لدى القادة الأكاديميين، مع تطوير البنية التحتية الرقمية لتصبح أكثر مرونة، وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي الرقمي بين الأكاديميين، مع نشر الوعي المعلوماتي الرقمي لديهم.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الرقمية - التعلم التنظيمي - المرونة التنظيمية - الوعي المعلوماتي الرقمي

مقدمة:

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز المحركات لتطوير المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، حيث يساهم في تحسين جودة التعليم وتوسيع نطاق الوصول إليه، انطلاقاً من تبني التقنيات الرقمية يمكن للمؤسسات تعزيز التفاعل بين المعلم والطالب، وتوفير بيئات تعليمية أكثر مرونة وابتكاراً. كما يتيح التحول الرقمي إدارة أكثر كفاءة للموارد التعليمية والبيانات الأكاديمية، إضافة إلى ذلك يساهم في دعم التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة، مما يعزز من جاهزية الطلاب لسوق العمل سريع التغير، ولا شك إن دمج التكنولوجيا في التعليم لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز الأكاديمي والاستدامة المؤسسية

تُشير القيادة الرقمية إلى قدرة القادة على توظيف التكنولوجيا الرقمية في تطوير الرؤية التعليمية، وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية، وتعزيز التفاعل بين جميع أطراف العملية التعليمية. وقد تطور هذا المفهوم من القيادة الإلكترونية (e-leadership) إلى القيادة الرقمية (digital leadership)، التي تشمل أبعاداً استراتيجية وشخصية، مثل التفكير التحويلي، والتمكين الرقمي، والقيادة بالبيانات. (Pettersson & Grönlund, 2024)

ويعرف التعلم التنظيمي العملية المستمرة التي تهدف إلى اكتساب المعرفة وتوزيعها ودمجها داخل المؤسسة، بما يتيح تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات البيئية في السياق التعليمي، كما يُعد التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً في بناء مؤسسات تعليمية مرنة وقادرة على الابتكار (Argote, 2013).

كما أصبحت المرونة التنظيمية تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، والتعافي من الأزمات، والاستمرار في تحقيق أهدافها رغم التحديات، وتُعد هذه المرونة التنظيمية ضرورية في المؤسسات التعليمية التي تواجه بيئات متغيرة باستمرار، مثل التحولات التكنولوجية، والأزمات الصحية، والتغيرات في السياسات التعليمية. (Duchek et al., 2020)

وفضلاً عما تقدم يُشير الوعي المعلوماتي الرقمي (Digital Information Literacy) إلى قدرة الأفراد على الوصول إلى المعلومات الرقمية، وتقييمها، واستخدامها بفعالية وأمان في البيئات الرقمية. ويُعد هذا المفهوم امتداداً لمهارات محو الأمية التقليدية، لكنه يتطلب مهارات إضافية تتعلق بالتفكير النقدي، والتحقق من المصادر، وفهم السياقات الرقمية (Meridha, 2024).

وقد أظهرت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي المعلوماتي الرقمي يساهم في بناء بيئة تعليمية أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وبالتالي تعزيز المرونة التنظيمية. كما أكدت أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتدريب المهني يُعد من العوامل الأساسية في دعم هذه العلاقة (Eden et al., 2024).

ويهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه التعلم التنظيمي، والدور المعدل الذي يؤديه الوعي المعلوماتي الرقمي في العلاقة بين متغيرات البحث، ويجري هذا البحث على عينة من أكاديمي جامعة الحدود الشمالية.

أولاً: الإطار النظري

١ - الإطار النظري:

١/١- القيادة الرقمية: هي القدرة على قيادة الأفراد والمنظمات في بيئة رقمية، من خلال استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، وتطوير رؤية استراتيجية للتحويل الرقمي، وتمكين العاملين من استخدام التكنولوجيا بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة (Hamzah & Omar, 2025).

١/١/١- أبعاد القيادة الرقمية (Digital Leadership) :

هناك عدة أبعاد للقيادة الرقمية، نوجز أبرزها فيما يلي كما وردت بالعديد من الدراسات:

١/١/١/١- الرؤية الرقمية (Digital Vision): تشير إلى قدرة القائد على صياغة رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي داخل المؤسسة، وربط هذه الرؤية بأهداف التعليم والتطوير المؤسسي. وتشمل أيضاً القدرة على استشراف المستقبل الرقمي وتوجيه الموارد نحو تحقيقه (Hamzah & Omar, 2025).

٢/١/١/١- التمكين الرقمي (Digital Empowerment): يعني توفير الدعم والتدريب والموارد اللازمة لأعضاء المؤسسة لتمكينهم من استخدام التكنولوجيا بفعالية. ويشمل ذلك تعزيز الثقة في استخدام الأدوات الرقمية، وتوفير بيئة محفزة للتجريب والابتكار (Adams et al., 2017).

٣/١/١/١- القيادة بالبيانات (Data-Driven Leadership): تعكس قدرة القائد على استخدام البيانات والمعلومات الرقمية في اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، وتوجيه السياسات التعليمية. وتشمل أيضاً تحليل البيانات التربوية لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة (Ruben, 2019).

٤/١/١/١- إدارة التغيير الرقمي (Digital Change Management): تشير إلى قدرة القائد على قيادة عمليات التحويل الرقمي، والتعامل مع مقاومة التغيير، وتخطيط وتنفيذ استراتيجيات التغيير التكنولوجي بطريقة منظمة وفعالة (Hao, 2023).

٥/١/١/١- التواصل الرقمي (Digital Communication): يعني استخدام القائد لأدوات وتقنيات التواصل الرقمي لتعزيز التفاعل داخل المؤسسة، وضمان وصول المعلومات لجميع الأطراف، وبناء ثقافة تواصل شفافة وفعالة (López et al., 2025).

٢/١- التعلم التنظيمي: وهو العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة من قبل أعضاء المنظمة، وتزويد الموظفين بالمعلومات التي تتيح لهم التعامل مع المواقف المختلفة والتكيف معها، والاستفادة منها إلى الحد الذي يساهم في تحسين سلوك موظفي المنظمة، وتطوير قدراتهم (Fatmah, 2020).

١/٢/١- أبعاد التعلم التنظيمي (Organizational Learning) :

هناك عدة أبعاد للتعلم التنظيمي، تتمثل في التالي: (معمري وآخرون، ٢٠٢٢)، (Mohan, 2015; Tran, 2019).

١-١/٢/١- اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition): يشير إلى قدرة المنظمة على جمع المعلومات والمعرفة من مصادر داخلية وخارجية، مثل التجارب السابقة، المنافسين، أو البيئة المحيطة. وتحديد المعلومات الملائمة، والمفيدة للمنظمة والعمل من أجل الحصول والاستفادة منها.

٢-١/٢/١- نشر المعرفة (Knowledge Dissemination): يتعلق بكيفية توزيع المعرفة داخل المنظمة، بحيث تصل إلى الأفراد أو الفرق التي تحتاجها لاتخاذ قرارات فعالة. بمعنى جعلها متاحة لكل الأقسام أو الوحدات التنظيمية، وتستخدم المنظمات أساليب متنوعة يمكن من خلالها نشر المعلومات كالرسائل الموجهة.

٣-١/٢/١- تفسير المعرفة (Knowledge Interpretation): يشمل تحليل وفهم المعلومات المكتسبة وربطها بالسياق التنظيمي، مما يساعد في تحويل البيانات إلى معرفة قابلة للتطبيق.

٤-١/٢/١- الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory): تمثل تخزين المعرفة المكتسبة في قواعد بيانات أو ممارسات أو ثقافة تنظيمية، بحيث يمكن الرجوع إليها لاحقاً. وتتضمن هذه المرحلة ابداع المعلومات الجديدة في ذاكرة المنظمة، وهذه المعلومات يتم تحويلها إلى فعل تنظيمي جديد، فضلاً عن إعادة تعديل روتينيات واجراءات المنظمة في ضوء تلك المعرفة.

٣-١- المرونة التنظيمية (Organizational Resilience):

تحتل المرونة التنظيمية اهتمام العديد من المنظمات مؤخراً وذلك في ظل بيئة العمل المتغيرة والتي تتطلب قدرة عالية على التكيف (Bal & Izak, 2021)، وعرفها (Duchek, 2020) بأنها قدرة المنظمة على توقع الأحداث غير المتوقعة، والتعامل معها، والتكيف معها وتعرف المرونة التنظيمية بأنها مستوى قدرة المنظمة على إحداث تغييرات إيجابية والتكيف مع المتغيرات البيئية (Ni et al., 2021). وتشير دراسة (المرسي والعماري، ٢٠١٩) إلى أنه لا يوجد اتفاق عام على مفهوم المرونة حيث يختلف التعريف وفقاً لمجال المرونة حيث توجد مرونة إنتاجية ومرونة تسويقية ومرونة لسلسلة الإمداد ومرونة للموارد البشرية ومرونة الثقافة التنظيمية.

٤-١- الوعي المعلوماتي الرقمي (Digital Information Literacy):

يعرفه (Sparks et al., 2020) أنه القدرة على الحصول على المعلومات، وفهمها، وتقييمها، واستخدامها في سياقات التكنولوجيا الرقمية المتنوعة. ويعرفه (العدواني، ٢٠٢٢)، بأنه مصطلح يطلق عندما تتوافر المقومات الأساسية وهي معرفة الحاجة إلى المعلومات، وتحديد موقع هذه المعلومات، والإلمام بالمهارات المكتبية، والإلمام بمهارات التعامل مع المصادر الإلكترونية، وتقييم المعلومات والتفكير الناقد، واستخدام المعلومات بفاعلية والقدرة على توظيفها لحل المشكلات واتخاذ القرارات. كما يعرف الوعي المعلوماتي الرقمي بأنه معرفة البيئة الرقمية وفهمها بأبعادها وتطبيقاتها في مجالات المعلومات والاتصالات وكذلك في البحث والتقصي وتوثيق المعلومات واسترجاعها ومعالجتها في أشكال مختلفة. كما يرى (Ashikuzzaman, 2021) بأنه القدرة على التنقل، والتقييم، والاستخدام النقدي للمعلومات الرقمية في عالم تقني، وينظر

(Mammadova, 2023) إلى الوعي المعلوماتي الرقمي كجزء من المهارات الأساسية للطلاب الرقمي، ويشمل التمييز بين المصادر الموثوقة وغير الموثوقة، وتطبيق التفكير النقدي في السياقات الرقمية في حين أشار (بدر، ٢٠٢٢) أن مصطلح الوعي المعلوماتي يشير إلى أن "الوعي المعلوماتي هو رفع مستوى فراد أو المؤسسات في مواجهة الانفجار المعرفي والاتصالات وكيفية مساعدة الأفراد والجماعات على يد البيانات والوثائق والوصول إليها، واستخدامها بفهم واستيعاب في حل المشكلات واتخاذ القرارات".

ويتحدد الوعي المعلوماتي من خلال أربع قدرات هي:

- القدرة على تحديد الاحتياج للمعلومات سواء كان لاتخاذ القرارات السليمة، أو لحل المشكلات العلمية.
- القدرة على تحديد مصادر هذه المعلومات المطبوعة الإلكترونية.
- القدرة على تقييم المعلومات المسترجعة.
- القدرة على استخدام المعلومات بكفاية مع عمل توليفات من هذه المعلومات التي تم الوصول إليها.

ثانياً - مشكلة البحث:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، تبرز الحاجة إلى فهم العوامل التي تسهم في تعزيز قدرتها على التكيف والصمود أمام التحديات التنظيمية. وتُعد القيادة الرقمية من أبرز المحركات التي تؤثر في بناء المرونة التنظيمية، إلا أن هذه العلاقة لا تتم بمعزل عن عوامل داخلية أخرى (Hamzah & Omar, 2025).

وانطلاقاً من ذلك، أجرى الباحث دراسة استطلاعية باستخدام استبانة لعينة مبدئية مكونة من (٢٨) أكاديمياً بجامعة الحدود الشمالية، بهدف استكشاف درجة ممارسة متغيرات البحث (القيادة الرقمية، التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الوعي المعلوماتي الرقمي)، مع التحقق من صلاحية الأداة وصدقها وثباتها. وقد تم دمج هذه العينة مع العينة النهائية للدراسة.

كشفت النتائج عن عدة مؤشرات مهمة، منها:

- أن ٤٤٪ من العينة الاستطلاعية لا يمتلكون فهماً كافياً لمفهوم القيادة الرقمية وأبعادها، والتي تشمل تعزيز الكفاءة الإدارية، وبناء ثقافة رقمية مؤسسية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.
- أن ٥٧٪ من العينة الاستطلاعية تبين عدم إدراكهم لمفهوم المرونة التنظيمية وتأثيرها على المنظمات التعليمية، مما له الأثر في دعم قدرة المنظمات الأكاديمية على التكيف مع التغيرات المفاجئة والاستجابة الفعالة للآزمات.
- أن ٥١٪ من العينة الاستطلاعية لا يدركون مفهوم التعلم التنظيمي، رغم ما له من آثار إيجابية على كيفية التطوير المؤسسي ودفع الجامعة للمزيد من النمو ودعم الابتكار بالجامعة، تأصيلاً ودفعاً لجودة التعليم الجامعي، مما ينبئ بضعف إلمام الأغلبية بطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
- وعلى الجانب الآخر فإن تمتع الكوادر الأكاديمية بالجامعة بالوعي المعلوماتي الرقمي الكافي فيما يتعلق برفع وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم وممارساتهم ربما يؤدي الي نفس النتائج الإيجابية على تعزيز كل من التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية، وبالتالي فإن تفاعل الوعي المعلوماتي الرقمي مع التعلم التنظيمي ربما يزيد من التأثير المباشر للقيادة الرقمية على المرونة التنظيمية، وكذلك

تأثيره غير المباشر الذي يتم عبر التعلم التنظيمي، ومن ثم يمكن تلخيص مشكلة البحث في "التعرف على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، فضلاً عن الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي على هذه العلاقة لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية".

ثالثاً - الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث

١/٢ - الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية:

سعت دراسة (كمال ومحمود، ٢٠٢٢) إلى الاطلاع على الأسس النظرية لكل من القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات في الأدبيات المعاصرة، والتعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، وأظهرت النتائج إلى أن نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحويل.

وتناولت دراسة (مهيب وحاقة، ٢٠٢٣) الدور الحيوي الذي يلعبه تمكين القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية على عكس القيادة التقليدية ستكون مرنة وقابلة للتكيف وتعزز المرونة التنظيمية، فالقيادة الرقمية ستكسب المنظمة القوة والسرعة في التكيف.

وحاولت دراسة (Ly, 2024) اختبار نموذج كيفية تأثير القيادة التحويلية الرقمية على التحول الرقمي من خلال المرونة التنظيمية داخل مجموعة من المنظمات بالصين، وأشارت النتائج إلى أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والتحول الرقمي، ووجود علاقة إيجابية ارتباطية للقيادة التحويلية الرقمية والمرونة التنظيمية.

وأظهرت دراسة (Sholokwu, 2024) تأثير القيادة في العصر الرقمي على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيير والحفاظ على قدرتها التنافسية، وأكدت النتائج على ضرورة إعطاء المؤسسات الأولوية لتطوير القيادة، والمعرفة الرقمية، والمواءمة الاستراتيجية للنجاح في عملية التحول الرقمي.

وكشفت دراسة (Najla et al., 2024) دور القيادة الرقمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، والقدرة على التكيف مع الابتكار، والمرونة التنظيمية، والمرونة في سياق التحول الرقمي، وأجريت على عينة من قادة رقميين من خمس شركات إعلامية مختلفة في جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت النتائج أن القادة الرقميين أساسيون في تطوير وتنفيذ استراتيجيات رقمية تعزز مرونة المؤسسة وقدرتها التنافسية، لا سيما في سياق التحول الرقمي للشركات، حيث يحفز القادة الرقميون الابتكار والقدرة على التكيف، مما يضمن جاهزية المؤسسة للتحويلات التكنولوجية والسوقية.

وهدفت دراسة (Ye, 2025) لبحث تأثير القيادة الرقمية وصياغة الوظائف على المرونة التنظيمية، حيث أجرت هذه الدراسة مسحاً تجريبياً مع عينة من ٣٨٩ موظفاً من شركات متنوعة في الصين وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تعزز المرونة التنظيمية. تتوسط صياغة وظائف الموظفين العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية.

وركزت دراسة (Cheng et al., 2025) على القيادة الرقمية وإنها شكل جديد من أشكال القيادة، بدلاً من القيادة التقليدية كوسيلة لتعزيز الاستدامة التنظيمية، وتوفير نموذج وساطة معتدل للاستدامة التنظيمية في بيئة أعمال مبتكرة سريعة التغير في العصر الرقمي بشركات تكنولوجيا المعلومات الصينية الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية كان لها تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية الرقمية، والقدرة الرقمية، والاستدامة التنظيمية.

ومن ثم يتوقع الباحث احتمالية وجود تأثير لأبعاد القيادة الرقمية بشكل واضح ومباشر على المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، داخل جامعة الحدود الشمالية. وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الأول والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الأول (H1): يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية – التمكين الرقمي – القيادة بالبيانات – إدارة التغير الرقمي – التواصل الرقمي) على المرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

٢/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي:

ركزت دراسة (Artüz & Bayraktar, 2021) على التحقيق في تصورات القيادة الرقمية والمنظمة المتعلمة، وكانت الفرضية الأساسية للدراسة هي افتراض وجود علاقة إيجابية بين إدراك تطبيق القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً للقيادة الرقمية على التعلم التنظيمي وذا دلالة إحصائية.

وتناولت دراسة (Hargitai & Bencsik, 2023) دراسة العلاقة والتفاعل بين ثقافة المنظمة المتعلمة والعوامل المؤثرة على التحول الرقمي، وأظهرت النتائج أن القيادة تُعد عاملاً مؤثراً رئيسياً في التحول الرقمي للمنظمات وفي تشكيل ثقافة المنظمة المتعلمة التي يتطلبها هذا التحول.

واستكشفت دراسة (Mollah et al., 2023) الأداء التنظيمي المستدام من منظور القيادة الرقمية بالإضافة إلى دور التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي المستدام، وأكدت النتائج أن القيادة الرقمية أثرت بشكل مباشر على الأداء التنظيمي المستدام، علاوة على ذلك لم يكن هناك تأثير وسيط للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وامتداد أعمال تكنولوجيا المعلومات؛ ومع ذلك، فقد ساهم النهج الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي بشكل كامل في العلاقة بين الأداء الرقمي والأداء التنظيمي المستدام.

وسعت دراسة (كشكول وآخرون، ٢٠٢٤) إلى فهم كيفية تأثير القيادة الرقمية على تحسين تجربة التعلم الرقمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي وارث (ع) الأنبياء وجامعة الزهراء (ع) بالعراق، وأظهرت النتائج النظرية أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الرقمية على جودة وفعالية التعليم الرقمي، حيث زادت مستويات القيادة الرقمية وأدت لتحسين تجربة التعلم لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة (Karollah & Juned, 2024) إلى تحليل العلاقة بين متغيرات القيادة الرقمية والأداء الفردي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإندونيسيا، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها علاقة إيجابية ودالة إحصائية بالأداء الفردي، وأن التعلم التنظيمي له علاقة إيجابية ودالة إحصائية بالأداء الفردي للشركات الصغيرة والمتوسطة، مع تحليل العلاقة بين متغيرات المنظمة المتعلمة والأداء الفردي.

وحاولت دراسة (Abbasi et al., 2024) استخدام المنهج الكمي لدراسة كيفية وتوقيت ارتباط التحول الرقمي بقدرات التعلم التنظيمي، وتم أخذ عينات من القطاع المصرفي في باكستان، وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المتصور والقيادة الموجهة نحو المعرفة يتوسطان العلاقة بين التحول الرقمي وقدرات التعلم التنظيمي، بينما تعدل القدرة على تبادل المعرفة العلاقة بين التحول الرقمي والوسيطين، وهما الدعم التنظيمي المتصور والقيادة الموجهة نحو المعرفة.

ومن ثم يتوقع الباحث احتمالية وجود تأثير لأبعاد القيادة الرقمية بشكل واضح ومباشر على التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة، داخل جامعة الحدود الشمالية. وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الثاني والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية – التمكين الرقمي – القيادة بالبيانات – إدارة التغيير الرقمي – التواصل الرقمي) على التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (اكتساب المعرفة – نشر المعرفة – تفسير المعرفة – الذاكرة التنظيمية) بالجهة محل التطبيق.

٣/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية:

دعمت دراسة (عبد النوري، ٢٠١٩) أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي) في تحقيق المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصال للهواتف النقالة لوكالاتي (موبيليس، نجمة) بأبوابها، حيث أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي له تأثير معنوي على المرونة التنظيمية.

كما قدمت دراسة (Evenseth & Gausdal, 2022) مراجعة منهجية للأدبيات لتقييم كيف يمكن للتعلم التنظيمي أن يجعل المنظمات أكثر مرونة، وأكدت أهمية كل من المرونة التنظيمية والتعلم التنظيمي من الناحية العملية، حيث تبين أن التعلم مرتبط بمراحل المرونة الثلاث التي تحتاجها المؤسسات لتطويرها: التوقع، والتأقلم، والتكيف، مع توضيح أن التعلم الفعال يعتمد على الإدارة المناسبة للتعلم التجريبي، واتباع نهج منهجي للتمكين من التعلم التنظيمي.

كما تناولت دراسة (عطية ومسلم، ٢٠٢٤) اختبار الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية كآلية وسطية لتمكين تأثير قدرات التعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية، مع اختبار دور القيادة التحويلية كوسيط تفاعلي يعزز تلك العلاقة، وأكدت النتائج دور المرونة التنظيمية كوسيط جزئي، وأن القيادة التحويلية كظرف ملائم يقوي العلاقة.

ومن ثم يتوقع الباحث احتمالية وجود تأثير لأبعاد التعلم التنظيمي بأبعاده (مثل التعلم الفردي والجماعي والتعلم التنظيمي، واكتساب المعرفة، ونشرها، وتفسيرها، والذاكرة التنظيمية) على تعزيز المرونة التنظيمية داخل جامعة الحدود الشمالية، وعليه تم صياغة الفرض الثالث كالتالي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (اكتساب المعرفة – نشر المعرفة – تفسير المعرفة – الذاكرة التنظيمية) على المرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

٤/٢- الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية:

دعمت دراسة (Omar et al., 2019) دور رأس المال الفكري الأخضر في استدامة الأعمال بشكل أفضل من خلال قدرة التعلم التنظيمي للتوسط في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر واستدامة الأعمال في دراسة جرت على مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في التصنيع المالي وأظهرت النتائج دعم دور رأس المال الفكري الأخضر في استدامة الأعمال بشكل أفضل من خلال قدرة التعلم التنظيمي للتوسط في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر واستدامة الأعمال.

فيما كشفت دراسة (Khan et al., 2020) عن دراسة التعلم التنظيمي كمتغير وسيط محتمل في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي، أجريت على عينة من ٢١٨ من الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين الباكستانيين، وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي.

بينما كشفت دراسة (أمانة وآخرون، ٢٠٢٢) عن الطبيعة الوسيطة للتعلم التنظيمي بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي، مبيّناً وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات، مع تأثير غير مباشر للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي.

وهدفت دراسة (أحمد، ٢٠٢٣) إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة، وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي.

وحاولت دراسة (محمود، ٢٠٢٥) استكشاف أثر القيادة التحويلية في الابتكار المقتصد لدى الكادر الطبي بمستشفيات جامعة القاهرة، وأظهرت النتائج أن قدرات التعلم التنظيمي تعمل كوسيط جزئي، حيث تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المقتصد.

كما سعت دراسة (النجار وآخرون، ٢٠٢٥) لاختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرقابة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرقابة التنظيمية.

ومن ثم يتوقع الباحث احتمالية أن يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة الرقمية على تعزيز المرونة التنظيمية داخل جامعة الحدود الشمالية، وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الرابع والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الرابع (H4): يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

٥/٢- الدراسات التي تناولت الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية:

بحثت دراسة (Joseph & Ravikumar, 2024) تأثير الثقافة الرقمية على أساليب القيادة التي يتبناها قادة المنظمات وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن الدور المعدل للثقافة الرقمية في العلاقة بين تصورات القيادة الرقمية وثقافة المؤسسة كان ضئيلاً، مما يشير إلى أن تأثير القيادة

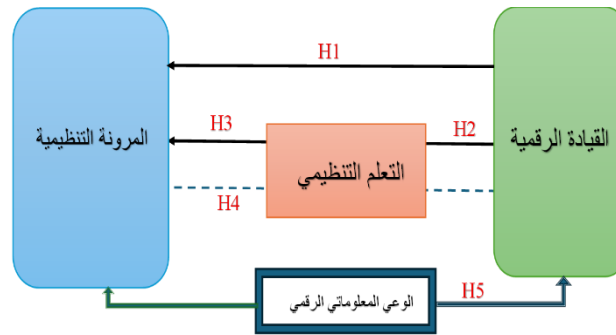
الرقمية على الثقافة التنظيمية قد لا يتم تعديله بشكل جوهري عبر الثقافة الرقمية. هذا يعزز أهمية الوعي المعلوماتي الرقمي كعامل معدل أساسي للعلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، حيث أن الوعي المعلوماتي الرقمي يحتفظ بدوره كحلقة وصل جوهريّة تسمح بتفعيل وتأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية بشكل مباشر، ومن ثم يتوقع الباحث احتمالية أن الوعي المعلوماتي الرقمي يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية داخل جامعة الحدود الشمالية، وهو ما سوف يتم اختباره من خلال الفرض الخامس والذي يمكن صياغته على النحو التالي:

الفرض الخامس (H5) : تعدل ممارسة الوعي المعلوماتي الرقمي العلاقة التأثيرية الإيجابية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أهداف ومشكلة البحث وصياغة فروضها، بالإضافة إلى بناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك اختيار منهج البحث وتصميم أدواتها (الاستبانة) واختيار الأساليب الاحصائية المناسبة، وفضلاً عن ذلك أيضاً فإنها ساهمت في الربط بين متغيرات البحث الأربعة (القيادة الرقمية – التعلم التنظيمي – المرونة التنظيمية – الوعي المعلوماتي الرقمي).

ولقد تميز البحث الحالي كونه يغطي فجوة بحثية في دراسة المرونة التنظيمية لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية، حيث يتناول العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية من خلال توسيط التعلم التنظيمي بالتطبيق على أكاديمي جامعة الحدود الشمالية بالملكة العربية السعودية، فضلاً عن الدور المعدل الذي يؤديه الوعي المعلوماتي الرقمي لدى الأكاديميين في إحداث التأثير الإيجابي لتلك العلاقة وهو ما لم يسبق تناوله من قبل – في حدود علم الباحث – لذا فقد جاء البحث الحالي لتغطية الفجوة البحثية في هذا الجانب. هذا ويوضح الشكل التالي رقم (1) نموذج البحث المقترح



شكل (1) نموذج البحث المقترح

المصدر: إعداد الباحث بناء على العرض والتحليل الأدبي للبحوث السابقة

رابعاً - أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:
- تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، من حيث طبيعتها وقوتها وتأثيراتها المتبادلة.

- استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي، لفهم كيفية تأثير السلوك القيادي الرقمي على تفاعل الأكاديميين نحو التعلم والتطوير المهني داخل الجامعة.
- دراسة مدى ارتباط التعلم التنظيمي بالمرونة التنظيمية، وتحديد أبعاد هذا التأثير في بيئة العمل الأكاديمي والبحثي.
- تحديد الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، لمعرفة كيف يسهم التعلم التنظيمي في تفعيل تأثير القيادة الرقمية على تعزيز المرونة التنظيمية داخل الجامعة.
- تحليل الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي في زيادة أثر القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية، وذلك من خلال زيادة قدرة الأكاديميين على التفاعل الفعال مع المعلومات الرقمية، واتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، والتكيف مع التغيرات التقنية والتعليمية، مما يُعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق الاستجابة السريعة في البيئات المتغيرة.

خامساً - أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

١/٦ - الأهمية العلمية:

- تسليط الضوء على متغيرات البحث الأربع، وتقليص الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال.
- تحليل الدور الوسيط للتعلم التنظيمي والدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية.
- الإسهام في تطوير الأدبيات العربية من خلال دراسة تجمع بين المتغيرات الأربعة، في ظل ندرة الأبحاث التي تناولتها مجتمعة.

٢/٦ - الأهمية التطبيقية:

- تقديم نموذج علمي تطبيقي لتحليل تأثير القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي والوعي المعلوماتي الرقمي على المرونة التنظيمية، بهدف تقليل أثارها السلبية على العاملين، خصوصاً في جامعة الحدود الشمالية.
- رفع وعي الأكاديميين بطبيعة متغيرات البحث، بما يسهم في تحسين استجابتهم للمرونة التنظيمية وتعزيز قدراتهم بالتعامل مع بيئة العمل التعليمي والبحثي.
- اقتراح توصيات عملية تساعد قيادات الجامعة على تعزيز القيادة الرقمية وتفعيل التعلم التنظيمي، بما يسهم في رفع مستوى المرونة التنظيمية، من خلال تطوير السياسات الداخلية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتحسين البنية التحتية الرقمية، إلى جانب نشر ثقافة الوعي المعلوماتي الرقمي بين الأكاديميين لضمان جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية.

سادساً: حدود البحث:

- الحدود الزمانية: أُجري البحث خلال عام ٢٠٢٥م.
- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على أكاديمي جامعة الحدود الشمالية.
- الحدود المكانية: أُجري البحث بجامعة الحدود الشمالية.

- الحدود العلمية: تتمثل في متغيرات البحث وهي القيادة الرقمية، التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الوعي المعلوماتي الرقمي .

سابعاً: منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة وتحليل متغيرات البحث (القيادة الرقمية، التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الوعي المعلوماتي الرقمي) وكشف طبيعة العلاقات بينها. وشملت عملية جمع البيانات مراجعة الأدبيات والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات السابقة ذات الصلة لتأسيس الإطار النظري والمنهجي للدراسة. أما على الصعيد التطبيقي، فقد أعد الباحث استبانة مصممة خصيصاً لاستكشاف الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية ضمن هذه العلاقة، بهدف تحليل وفهم التداخل والتأثير بين متغيرات البحث.

١/٧ - أداة القياس:

في ضوء فروض ومتغيرات البحث، فقد قام الباحث بتصميم استبانة، شملت (٧٧) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى أربع أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: القيادة الرقمية (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (٢٠) عبارات موزعة على الأبعاد المختلفة لها، وتم قياسه طبقاً لدراسة كل من (Adams et al., 2017; Ruben, 2019; López et al., 2025; Hamzah & Omar, 2025) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة مجال التطبيق.

القسم الثاني: التعلم التنظيمي (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (٢٠) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها وتم قياس وصياغة فقرات الاستبانة استرشاداً بعدة مقاييس (Huber, 1990; Alegre & Chiva, 2013; Pérez, 2005)، (عوض، ٢٠٢١).

القسم الثالث: المرونة التنظيمية (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (١١) عبارة استرشاداً بعدة مقاييس (البديوي والقحطاني، ٢٠٢١)، (الشوربجي، ٢٠٢٢)، (Miroshnychenko et al., 2021).

القسم الرابع: الوعي المعلوماتي الرقمي (المتغير المعدل) تم قياسه باستخدام (٢٦) عبارة وتم قياس وصياغة فقرات الاستبانة استرشاداً بعدة مقاييس (Chang & Kuo, 2025)، (زهو وخالد، ٢٠٢٤)، (محمود، ٢٠٢٤)، (الفلاح، ٢٠٢٥) وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابات المستقصي منهم على عبارات الاستبانة بين أرفض بشدة (١) إلى أوافق بشدة (٥).

٢/٧ - مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة الحدود الشمالية وعددهم (١٠٦٨) أكاديمياً، من عدد ١١ كلية ووزع الباحث استبانة إلكترونية عبر Google Forms على الأكاديميين، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من ٢٨٣ أكاديمي وفقاً لحسابات حجم العينة بمستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ $\pm ٥\%$. بلغت الاستجابات الصالحة (٢١٤) بنسبة ٧٦٪. وقد تم تصميم الاستبانة من أسئلة واضحة ومختصرة، كما استخدم الباحث في جمع البيانات كلاً من المقابلات الشخصية والاستقصاء الإلكتروني، مع مراعاة قدرة المشاركين على استخدام الإنترنت، واستمر جمع البيانات

لمدة ٣ إلى ٥ أسابيع لتعزيز حجم العينة (Saunders et al., 2019)، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة.

جدول رقم (1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

الكلية	عدد الأكاديميين	عدد العينة	الاستجابة	نسبة
كلية العلوم	١٦٥	٤٥	٣٧	٪٨٢
كلية الهندسة	٧٩	٢٠	١٥	٪٧٥
كلية العلوم التطبيقية	٧٩	٢٠	١٦	٪٧٠
كلية الطب	٩٦	٢٥	١٧	٪٦٨
كلية الصيدلة	٧١	١٩	١٥	٪٧٩
كلية الحاسبات	٦٦	١٨	١٤	٪٧٨
كلية التمريض	٦٥	١٧	١٣	٪٧٦
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	٢٢٠	٥٨	٣٤	٪٦٠
كلية التصميم والفنون	٣٢	٩	٧	٪٧٨
كلية إدارة الأعمال	١٤٨	٤٠	٣٦	٪٩٠
الكلية التطبيقية	٤٧	١٢	١٠	٪٨٤

المصدر من إعداد الباحث طبقاً لما أتيح إليه من بيانات

٣/٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تمت معالجة البيانات باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث: المستقل، والوسيط، والتابع.
- أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير للتعليم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (المرونة التنظيمية).
- استخدام معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.1) لاختبار المتغير المعدل (الوعي المعلوماتي الرقمي) في تعديل العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية.

ثامناً: نتائج البحث التطبيقية:

١/٨ - اختبار صدق وثبات المقياس

تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، ويوضح الجدول (2) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان وذلك كما يلي:

جدول (2) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغيرات	البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
المستقل	القيادة الرقمية	20	0.741	0.860
أولاً	الرؤية الرقمية	4	0.716	0.846
ثانياً	التمكين الرقمي	4	0.831	0.911
ثالثاً	القيادة بالبيانات	4	0.770	0.877
رابعاً	إدارة التغيير الرقمي	4	0.737	0.858
خامساً	التواصل الرقمي	4	0.719	0.847
الوسيط	التعلم التنظيمي	12	0.746	0.863
أولاً	اكتساب المعرفة	5	0.742	0.861
ثانياً	نشر المعرفة	5	0.713	0.844
ثالثاً	تفسير المعرفة	5	0.739	0.859
رابعاً	الذاكرة التنظيمية	5	0.731	0.854
التابع	المرونة التنظيمية	11	0.743	0.861
المعدل	الوعي المعلوماتي الرقمي	26	0.755	0.868

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V.26 .

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة الرقمية)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٧٠ تراوحت ما بين (٠,٧١٦ - ٠,٨٣١) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

- بالنسبة لمقياس المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) والذي يمثل المتغير الوسيط، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٧٠ تراوحت ما بين (٠,٧١٣ - ٠,٧٤٦)، وهذا ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

- بالنسبة لمقياس المتغير التابع (المرونة التنظيمية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٧٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث بلغ قيمة معامل الثبات (٠,٧٤٣) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

- بالنسبة لمقياس المتغير المعدل (الوعي المعلوماتي الرقمي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٧٠، وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث بلغ قيمة معامل الثبات (٠,٧٥٥) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

٢/٨ - اختبار فروض البحث:

١/٢/٨ - اختبار الفرض الأول

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية - التمكين الرقمي - القيادة بالبيانات - إدارة التغيير الرقمي - التواصل الرقمي) على المرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد القيادة الرقمية (المتغير المستقل) على المرونة التنظيمية (المتغير التابع)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	B	Beta	T	Sig	R	R ²	F
الرؤية الرقمية	المرونة التنظيمية	0.756	0.722	4.511	0.000	0.723	0.522	249.011
التمكين الرقمي		0.761	0.756	3.443	0.000			
القيادة بالبيانات		0.712	0.727	5.577	0.000			
إدارة التغيير الرقمي		0.771	0.743	3.701	0.000			
التواصل الرقمي		0.701	0.770	3.809	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (3) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

- أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية، وتبين معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة (F=249.011) و (Sig=0.000)، إضافة إلى أن معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى (0.05)، كما تبين وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.723) بمستوى دلالة (0.000)، ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي كلما زادت ممارسات القيادة الرقمية، زادت المرونة التنظيمية.

- بلغ معامل التحديد ($R^2=0.522$)، وهو دال إحصائيًا ويعني أن القيادة الرقمية تفسر نحو 52.2% من التغيرات في المرونة التنظيمية، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الانحدار.
- وجود أثر دال إحصائيًا لجميع أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية – التمكين الرقمي – القيادة بالبيانات – إدارة التغيير الرقمي – التواصل الرقمي) في زيادة تعزيز المرونة التنظيمية، وفقًا لجدول المعاملات، بلغت قيم (Beta) على التوالي: (0.722)، (0.756)، (0.727)، (0.743)، (0.770)، وجميعها عند مستوى دلالة (0.000) بما يؤكد معنويتها عند مستوى (0.05).

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على " يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية – التمكين الرقمي – القيادة بالبيانات – إدارة التغيير الرقمي – التواصل الرقمي) على المرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

٢/٢/٨ - اختبار الفرض الثاني:

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية – التمكين الرقمي – القيادة بالبيانات – إدارة التغيير الرقمي – التواصل الرقمي) على التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (اكتساب المعرفة – نشر المعرفة – تفسير المعرفة – الذاكرة التنظيمية) بالجهة محل التطبيق.

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد القيادة الرقمية (المتغير المستقل) على التعلم التنظيمي (المتغير الوسيط)

المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	B	Beta	T	Sig	R	R ²	F
الرؤية الرقمية	التعلم التنظيمي	0.721	0.718	2.989	0.000	0.776	0.602	201.511
التمكين الرقمي		0.733	0.745	3.112	0.000			
القيادة بالبيانات		0.773	0.761	4.267	0.000			
إدارة التغيير الرقمي		0.791	0.733	4.171	0.000			
التواصل الرقمي		0.701	0.757	3.521	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (4) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

- أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد القيادة الرقمية على التعلم التنظيمي، وتبين معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة ($F=201.511$) و ($Sig=0.000$)، إضافة إلى أن معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى (0.05)، كما تبين وجود علاقة طردية قوية بين

- القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.776$) بمستوى دلالة (0.000)، ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.602$)، مما يدل على أن القيادة الرقمية تفسر نحو 60.2% من التغيرات في التعلم التنظيمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الانحدار.
- جميع أبعاد القيادة الرقمية لها تأثير دال إحصائيًا على التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيم Beta (0.718)، (0.745)، (0.761)، (0.733)، (0.757) على التوالي عند مستوى دلالة (0.000) وعند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد معنوية التأثير.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني الذي ينص على وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية - التمكين الرقمي - القيادة بالبيانات - إدارة التغيير الرقمي - التواصل الرقمي) على التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (اكتساب المعرفة - نشر المعرفة - تفسير المعرفة - الذاكرة التنظيمية) بالجهة محل التطبيق.

٣/٢/٨- اختبار الفرض الثالث

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (اكتساب المعرفة - نشر المعرفة - تفسير المعرفة - الذاكرة التنظيمية) على المرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد التعلم التنظيمي (المتغير الوسيط) على المرونة التنظيمية (المتغير التابع)

المتغيرات الوسيطة	المتغير التابع	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F (Sig)
اكتساب المعرفة	المرونة التنظيمية	0.733	0.732	3.114	0.000	0.711	0.505	235.461
نشر المعرفة		0.727	0.773	3.327	0.000			
تفسير المعرفة		0.754	0.724	4.275	0.000			
الذاكرة التنظيمية		0.737	0.771	3.901	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

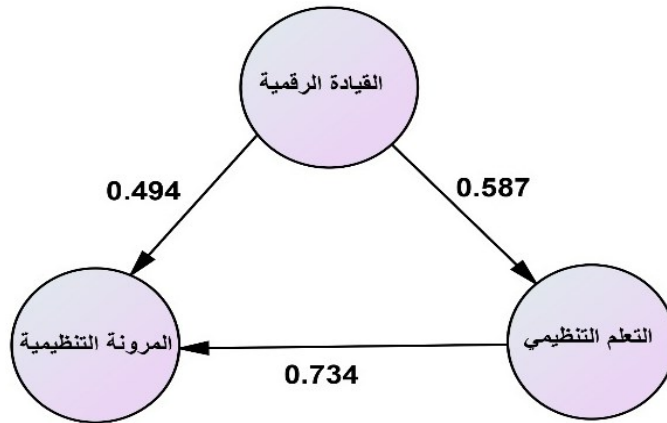
- لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (5) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:
- وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، وتبين معنوية نموذج الانحدار من خلال قيمة ($F=235.461$) و ($Sig=0.000$)، إضافة إلى أن معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى (0.05)، كما تبين وجود علاقة طردية قوية بين التعلم التنظيمي وبين المرونة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.752$) بمستوى دلالة (0.000)، ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.505$)، مما يدل على أن القيادة الرقمية تفسر نحو 50.5 % من التغيرات في المرونة التنظيمية، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الانحدار.
- جميع أبعاد التعلم التنظيمي لها تأثير دال إحصائيًا على المرونة التنظيمية، حيث بلغت قيم Beta (0.732)، (0.773)، (0.724)، (0.771)، على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) وعند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد معنوية التأثير.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث الذي ينص على " يوجد تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (اكتساب المعرفة – نشر المعرفة – تفسير المعرفة - الذاكرة التنظيمية على المرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق)".

٤/٢/٩- اختبار الفرض الرابع

الفرض الرابع: " يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق".

- لكي تتحقق الوساطة، يجب توافر تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، وكذلك تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)، وأيضاً تأثير معنوي للمتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، وعند إدخال المتغير الوسيط في النموذج، إذا تلاشى تأثير المتغير المستقل أو اقترب من الصفر وأصبح غير دال إحصائيًا، تُعد الوساطة كاملة، أما إذا انخفض التأثير وظل دالاً إحصائياً، فتُعد وساطة جزئية (Baron & Kenny, 1986).
- ويعرض الشكل (2) نتائج تحليل المسار لهذه العلاقة.



شكل (2)

نموذج تحليل المسار يوضح الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية

جدول (6) نموذج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية

مؤشرات جودة النموذج				المعنوية P- value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المتغيرات/ المسارات
RMSEA	Chi square	CFI	GFI				
0.000	0.000	0.957	0.941	***	0.01	0.587	القيادة الرقمية ← التعلم التنظيمي
				***	0.03	0.734	التعلم التنظيمي ← المرونة التنظيمية
				***	0.17	0.494	القيادة الرقمية ← المرونة التنظيمية (الأثر المباشر)
0.423							القيادة الرقمية ← المرونة التنظيمية (الأثر غير المباشر)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)، حيث أظهر تحليل المسار أن معامل التأثير بلغ (0.587)، ومعنويته دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في القيادة الرقمية تؤدي إلى زيادة قدرها (58.7%) في التعلم التنظيمي، كما تبين وجود تأثير مباشر موجب للقيادة الرقمية على المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، حيث بلغ معامل التأثير (0.494)، ومعنويته دالة عند نفس المستوى، مما يشير إلى أن كل زيادة في القيادة الرقمية تقابلها زيادة بنسبة (49.4%) في المرونة التنظيمية.
 - وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير مباشر للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، بقيمة (0.734)، وهي معنوية إحصائياً، ما يعني أن زيادة وحدة في التعلم التنظيمي تقابلها زيادة بنسبة (73.4%) في المرونة التنظيمية، بالإضافة إلى أن تحليل المسار أظهر تأثيراً غير مباشر للقيادة الرقمية على المرونة التنظيمية بلغ (0.423)، ما يدل على أن التعلم التنظيمي يلعب دور وسيط في هذه العلاقة، حيث ساهم في رفع التأثير الكلي للقيادة الرقمية على المرونة التنظيمية بنسبة (42.3%) باتجاه موجب، ويلاحظ أن معامل التأثير للقيادة الرقمية على المرونة التنظيمية انخفض من (0.494) إلى (0.423) في ظل وجود التعلم التنظيمي، مما يعني تحقق وساطة جزئية، حيث يكون التأثير غير المباشر أقرب إلى الصفر مقارنة بالتأثير المباشر.
 - كما يتضح أيضاً من بيانات الجدول أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) بلغ (0.941)، وهي نسبة قريبة من (1.00)، مما يدل على ملاءمة النموذج، فكلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح زادت جودة النموذج. كذلك يظهر من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) بلغ (0.957)، وهي نسبة تشير أيضاً إلى جودة النموذج.
- ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على " يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية بالجهة محل التطبيق ".

٥/٢/٨- اختبار الفرض الخامس:

الفرض الخامس: " تُعدل ممارسة الوعي المعلوماتي الرقمي العلاقة التأثيرية الايجابية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية ".
للتحقق من ذلك الفرض تم بناء النموذج الرياضي لقياس أثر القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية بوجود الوعي المعلوماتي الرقمي متغيراً معدلاً كما يلي:

$$Y = B0 + B1X + B2M + B3XM + UT$$

حيث إن:

X	المتغير المستقل (القيادة الرقمية).
Y	المتغير التابع (المرونة التنظيمية).
M	المتغير المعدل (الوعي المعلوماتي الرقمي).
X M	متغير يمثل القيادة الرقمية × الوعي المعلوماتي الرقمي.
B0	معلمة تمثل دور العوامل الأخرى المؤثرة على المرونة التنظيمية.
B1	معلمة تمثل أثر القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية.
B2	معلمة تمثل أثر الوعي المعلوماتي الرقمي على المرونة التنظيمية.
B3	معلمة تمثل أثر القيادة الرقمية بعد تعديلها بالوعي المعلوماتي الرقمي على المرونة التنظيمية.
UT	متغير يمثل أثر التغيرات العشوائية على المرونة التنظيمية.

جدول (7) نتائج الانحدار باستخدام (Spss Macro Process)

لقياس أثر الوعي المعلوماتي الرقمي

في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية كمتغير معدل

المتغير التابع: المرونة التنظيمية			المتغيرات المستقلة
P	SE	B	
0.001	0.047	0.354	القيادة الرقمية
0.000	0.033	0.299	الوعي المعلوماتي الرقمي
0.002	0.017	0.149	القيادة الرقمية × الوعي المعلوماتي الرقمي
0.000	6.765		F
0.000	0.522		R ²
0.000	0.05		ΔR ²

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (7) ما يلي:

- تم استخدام معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.1) باستخدام النموذج السابع (Model 7)، بهدف التعرف على مدى قدرة الوعي المعلوماتي الرقمي على تعديل العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية. وأظهر التحليل أن تأثير القيادة الرقمية على

المرونة التنظيمية عند إدخال الوعي المعلوماتي الرقمي كان معنوياً ($B = 0.354$) ، ($Sig = 0.001$)، كما أن تأثير الوعي المعلوماتي الرقمي كان معنوياً أيضاً ($B = 0.299$) ، ($Sig = 0.000$)، أما التأثير التفاعلي بين القيادة الرقمية والوعي المعلوماتي الرقمي فكان معنوياً ($B = 0.149$) ، ($Sig = 0.002$)، مما يدل على قدرة الوعي المعلوماتي الرقمي على تعديل العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية.

ويوضح الجدول رقم (8) اتجاه هذا التعديل في ظل انخفاض أو ارتفاع مستوى الوعي المعلوماتي الرقمي.

جدول (8) أثر الوعي المعلوماتي الرقمي على العلاقة بين

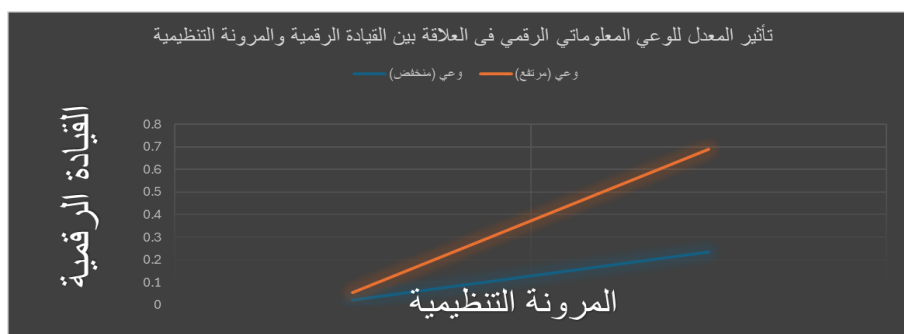
القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية

المتغير المعدل			التأثير المباشر للقيادة الرقمية على المرونة التنظيمية في ظل انخفاض أو ارتفاع مستوى الوعي المعلوماتي الرقمي
P	Se	B	
0.000	0.021	0.134	انخفاض الوعي المعلوماتي الرقمي
0.000	0.033	0.454	ارتفاع الوعي المعلوماتي الرقمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

تشير البيانات الواردة في جدول (8) إلى التالي:

في ظل انخفاض مستوى الوعي المعلوماتي الرقمي، يظهر تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية مؤثراً إيجابياً لكن بدرجة معتدلة ($B=0.134$) ، ($Sig=0.000$) بالمقابل، عند ارتفاع مستوى الوعي المعلوماتي الرقمي، يزداد تأثير القيادة الرقمية بشكل ملحوظ وقوي على تعزيز المرونة التنظيمية ($B=0.454$)، ($Sig=0.000$) وتعكس هذه النتائج أن الوعي المعلوماتي الرقمي يلعب دوراً معديلاً في تعزيز قدرة القيادة الرقمية على تعزيز المرونة التنظيمية، حيث يضاعف من فاعلية هذا التأثير بدلاً من تقليله أو عكسه.



شكل (3) الدور المعدل للوعي المعلوماتي الرقمي

في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية

تاسعاً مناقشة النتائج والتوصيات:

١/٩ - مناقشة النتائج:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية على زيادة المرونة التنظيمية لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية، حيث بلغ معامل التحديد (0.522)، ما يشير إلى أن القيادة الرقمية تفسر نحو (55.2%) من التغيرات في المرونة التنظيمية. كما وجدت علاقة ارتباط طردي قوية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.723$)، وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى (0.05)، وتتفق هذه النتائج مع دراسات (كمال ومحمود، 2022؛ مهيب وحاقة، 2023) (Ye, 2025; Ly, 2024; Sholokwu, 2024; Najla et al, 2024) (Cheng et al., 2025) والتي أكدت تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية، ويُعزى ذلك إلى أن خصائص القيادة الرقمية تؤدي إلى تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة ضمن الإدارة الرقمية مما يسهل سير العمل ويعزز المرونة التنظيمية بالجامعة في التعامل مع التحديات والتحول المفاجئة، وأن المرونة التنظيمية ليست فقط ناتجاً مباشراً، بل تتعزز كلما زادت درجة ممارسة القيادة الرقمية خاصة في بيئة ذات تغييرات تقنية متسارعة، ويمكن تفسير نتائج البحث عملياً من خلال التوجه نحو تمكين القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية من ممارسة القيادة الرقمية بشكل فعال، بما يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية داخل الكليات والعمادات. إذ تشير النتائج إلى أن القيادة الرقمية تُمكن الأكاديميين من التفاعل الإيجابي مع التغيرات التقنية والإدارية، وتسهم في خلق بيئة عمل مرنة تتسم بالاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات، ويتمثل أحد الاتجاهات العملية لذلك تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تبني أدوات القيادة الرقمية، من خلال نقل الخبرات القيادية من الإدارة العليا إلى الأكاديميين، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم، وتحقيق أداء وظيفي أكثر تفاعلية واستمرارية، وهذا التفاعل القيادي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والبحثية، ويسهم في رفع مستوى رضا الطلبة والمستفيدين من خدمات الجامعة، ويجعل بيئة العمل أكثر انسجاماً وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية على التعلم التنظيمي لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.776) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الرقمية) بأبعاده المختلفة يفسر حوالي (77.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين القيادة الرقمية والتعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R^2 = 0.602$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05)، وتتفق نتائج هذه البحث مع دراسة كل من (Artüz & Bayraktar, 2021; Hargitai & Bencsik, 2023 Mollah et al., 2023; Karollah & Juned, 2024; Abbasi et al., 2024) وأيضاً (كشكول وآخرين، 2024)؛ والتي أشارت إلى ارتباط القيادة الرقمية بأبعادها المتعددة ارتباطاً وثيقاً بالتعلم التنظيمي داخل بيئات العمل، وأن أبعاد القيادة الرقمية مثل الابتكار الرقمي، المعرفة الرقمية، تملك تأثيراً معنوياً مهماً على تعزيز التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير بيانات داعمة للتحويل الرقمي، وتشجيع التفاعل المستمر والتطوير المهني داخل المنظمات، ويمكن تفسير النتائج عملياً بأن تفعيل القيادة الرقمية داخل المؤسسات الأكاديمية، لا سيما في جامعة الحدود الشمالية، يُعد مدخلاً فعالاً لتقوية التعلم التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس، فكلما زادت ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الرؤية الرقمية – التمكين الرقمي – القيادة بالبيانات – إدارة التغيير الرقمي – التواصل الرقمي)، زادت قدرة المؤسسة على بناء بيئة تعليمية داخلية

- محفزة على تبادل المعرفة، والتعلم المستمر، والتطوير المهني، وعليه، فإن من الضروري أن تعمل الجامعات على تمكين القيادات الأكاديمية من أدوات وتقنيات القيادة الرقمية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي، بما يسهم في رفع كفاءة التعلم التنظيمي، وتعزيز التفاعل بين الأفراد والفرق الأكاديمية، وتحقيق التكيف السريع مع التغيرات التقنية والتعليمية.
- وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية، حيث بلغ معامل التحديد (0.505)، ما يعني أن التعلم التنظيمي يفسر حوالي (50.5%) من التغيرات في المرونة التنظيمية. كما وجدت علاقة ارتباط طردي بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.723$)، ($\text{Sig} = 0.000$) عند مستوى معنوية (0.05). وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسات (Evenseth & Gausdal, 2022)، وأيضاً (عبد النوري، ٢٠١٩؛ أمانة وآخرون، ٢٠٢٢؛ عطية ومسلم، ٢٠٢٤)، التي أكدت أن التعلم التنظيمي بجميع أبعاده يسهم في زيادة المرونة التنظيمية، حيث يساعد التعلم التنظيمي المؤسسات على اكتساب المعرفة، تطوير الأداء، وزيادة القدرة على التكيف والتجارب مع المتغيرات مما يدعم المرونة التنظيمية ويمكن المؤسسات من مواجهة الأزمات والظروف المتغيرة بسرعة وكفاءة، والتعلم التنظيمي يعزز هذه الميزة من خلال تزويد المنظمة بالأدوات المعرفية والثقافية اللازمة لذلك، ويمكن تفسير النتائج عملياً بأن المؤسسات الأكاديمية التي تشجع على التعلم التنظيمي – من خلال تبادل المعرفة، وتحليل التجارب، وتطوير المهارات – تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، ومواجهة الأزمات بكفاءة، وتحقيق استجابة مرنة وسريعة للتحديات التقنية والإدارية، ويتم ذلك من خلال إنشاء وحدات داخلية للتطوير المهني والتعلم المستمر، وتشجيع فرق العمل الأكاديمية على التعلم الجماعي ومشاركة الخبرات، و ربط التعلم التنظيمي بالتحسين المستمر للأداء المؤسسي.
- التأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى أكاديمي جامعة الحدود الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (42.3%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى نتائج البحث مع الشروط التي حددها (Baron & Kenny, 1986).
- يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية جزئياً، حيث أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير القيادة الرقمية على تعزيز المرونة التنظيمية قد انخفضت من (0.494) في حالة التأثير المباشر إلى (0.423) في حالة التأثير غير المباشر على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية جزئياً، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.423) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.494)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (أحمد، ٢٠٢٣؛ محمود، ٢٠٢٥) ويمكن تفسير النتائج عملياً بأن الأكاديميين في جامعة الحدود الشمالية قد يفضلون الامتناع عن التعبير عن بعض الآراء أو المقترحات في ظل وجود قيادة رقمية فعالة، ليس بدافع السلبية، بل نتيجة شعورهم بأن القيادة قادرة على اتخاذ قرارات مناسبة دون الحاجة إلى تدخل دائم. وهذا النوع من الصمت "الإيجابي" يعكس ثقة في القيادة، ويسهم في تسهيل عمليات التحويل الرقمي، وتقليل التوترات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز المرونة التنظيمية.

- يُعدل إدراك الأكاديميين لممارسة الوعي المعلوماتي الرقمي العلاقة الإيجابية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية بجامعة الحدود الشمالية، فكلما زاد الوعي المعلوماتي الرقمي زاد التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية على المرونة التنظيمية، حيث يظهر أن تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية عند إدخال الوعي المعلوماتي الرقمي كان معنويًا ($B = 0.354$) ، ($Sig = 0.001$) ، وكذلك تأثير الوعي المعلوماتي الرقمي منفردًا ($B = 0.299$) ، ($Sig = 0.000$) أما التأثير التفاعلي بينهما فكان أيضًا معنويًا ($B = 0.149$) ، ($Sig = 0.002$)، مما يدل على قدرة الوعي المعلوماتي الرقمي على تعديل العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، مما يؤكد على أن الوعي المعلوماتي الرقمي يدعم دائمًا من تأثير القيادة الرقمية، خاصة عند ارتفاع سلوكيات تشجيع الابتكار وتبني الأفكار الجديدة، واتخاذ القرار المبني على البيانات وتمكين الثقافة الرقمية مما يساعد حيث تسهم في تسهيل حركة العمل وتعزيز ثقافة التغيير والتعلم الرقمي ضمن المنظمة، وقد اختلفت ذلك مع دراسة (Joseph & Ravikumar, 2024) التي رأت أن الدور المعدل للثقافة الرقمية في العلاقة بين تصورات القيادة الرقمية وثقافة المؤسسة كان ضئيلاً ويمكن تفسير النتائج عملياً بأن المؤسسات الأكاديمية، مثل جامعة الحدود الشمالية، تحتاج إلى الاستثمار في رفع مستوى إدراك الأكاديميين لممارسات الوعي المعلوماتي الرقمي، من خلال تمكينهم من استخدام البيانات في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على تبني الابتكار الرقمي، وتعزيز الثقافة الرقمية المؤسسية، فكلما ارتفع مستوى هذا الوعي، زادت قدرة القيادة الرقمية على التأثير الإيجابي في تعزيز المرونة التنظيمية، مما يساهم في تسهيل حركة العمل، وتطوير البيئة التعليمية وجعلها مرنة، وكذا تعزيز ثقافة التغيير والتعلم الرقمي داخل الجامعة.

٩/ ٢ – التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات، يمكن إيجازها فيما يلي:

م	التوصية	آلية التنفيذ	مؤشر قياس الأداء (KPIs)	مسؤولية التنفيذ
١	تعزيز مهارات القيادة الرقمية لدى القادة الأكاديميين بالجامعة	- تصميم برامج تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية. - عقد ورش عمل دورية لتبادل الخبرات الرقمية. - إدراج مؤشرات تقييم رقمية ترصد الأداء الوظيفي للقادة الأكاديميين.	- نسبة القادة الذين أكملوا برامج التدريب الرقمي (%). - عدد ورش العمل المنفذة سنوياً التي حصل عليها القادة الأكاديميين. - وضع حد أدنى لدرجات تقييم الأداء الرقمي للقادة بنسبة محددة ولتكن (مثلاً ٢٠%).	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة تقنية المعلومات
٢	تطوير البنية التحتية الرقمية لتكون قابلة للتكيف والاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات الرقمية	- الاستثمار في حلول سحابية مرنة تتيح التوسع السريع، وتضمن الأداء العالي في ظل التغيرات والمتطلبات المتزايدة للتحويل الرقمي.	- نسبة الأنظمة التي تم تحويلها إلى بيئة سحابية (%). - زمن الاستجابة في حالات الطوارئ (بالدقائق).	إدارة تقنية المعلومات

	- وضع خطط لاستمرارية الأعمال تعتمد على حلول رقمية. - تحديث السياسات الأمنية بشكل دوري.	- عدد حوادث الاختراق الأمني المسجلة سنوياً (يجب أن ينخفض).	
٣	ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي المدعوم رقمياً، بما يُسهم في تطوير المهارات الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي	- التوسع إنشاء منصات تعليمية إلكترونية متعددة داخل الجامعة. - تحفيز الأكاديميين على المشاركة في مجتمعات المعرفة الرقمية. - ربط التعلم الرقمي بالحوافز والترقيات.	- نسبة الأكاديميين المشاركين في المنصات التعليمية (%). - عدد الدورات الرقمية المكتملة لكل أكاديمي سنوياً. - نسبة الأكاديميين الذين حصلوا على حوافز مرتبطة بالتعلم الرقمي.
٤	تنمية مهارات الأكاديميين في التعامل مع المعلومات الرقمية، بما يشمل القدرة على الوصول إلى البيانات وتحليلها وتوظيفها في السياقات التعليمية والبحثية	- تنظيم حملات توعوية وورش عمل حول أمن المعلومات. - إدراج مهارات الوعي الرقمي ضمن برامج التهيئة. - قياس مستوى الوعي الرقمي بشكل دوري.	- نسبة الأكاديميين الذين اجتازوا اختبارات الوعي الرقمي (%). - عدد الحملات التوعوية وورش العمل المنفذة سنوياً. - انخفاض عدد الحوادث الناتجة عن ضعف الوعي الرقمي، والاختراق السيبراني.
٥	تصميم نظام حوكمة رقمية فعال يضبط استخدام التقنيات الرقمية داخل الجامعة، ويضمن إدارة البيانات والأصول الرقمية وفقاً لأفضل الممارسات	- وضع سياسات واضحة لإدارة البيانات والعمليات الرقمية. - وضع إطار تنظيمي يحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية بالحوكمة الرقمية، لضمان التنسيق الفعال والامتثال للسياسات والمعايير الرقمية. - إنشاء لجان رقابية لمتابعة الامتثال للمعايير الرقمية.	- نسبة الالتزام بالسياسات الرقمية (%). - عدد المراجعات الدورية التي تم تنفيذها شهرياً، وسنوياً. - تحقيق انخفاض ملحوظ في عدد المخالفات والشغرات المرتبطة بتطبيق الحوكمة الرقمية، نتيجة لتحسين السياسات والرقابة التقنية
٦	دعم الابتكار الرقمي من خلال تبني أدوات وتقنيات جديدة تُمكن الجامعة من الاستجابة السريعة للتحديات وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي	- إطلاق مختبرات ابتكار رقمية لتجربة حلول جديدة. - تشجيع الأكاديميين على تقديم أفكار رقمية مبتكرة. - تخصيص ميزانية سنوية لمشاريع التحول والابتكار الرقمي.	- عدد الابتكارات الرقمية المقدمة والمطبقة سنوياً. - نسبة المشاريع الرقمية التي تم تنفيذها بنجاح. - العائد على الاستثمار (ROI) من الابتكارات الرقمية.

د. سامر أحمد محمد طلبة النجار

عمادة التطوير الأكاديمي والجودة. بالتعاون مع: وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية، ووكالات الكليات للتطوير والجودة	- نسبة الأكاديميين المشاركين في برامج التعلم التنظيمي. - عدد المبادرات أو التحسينات الناتجة عن التعلم الجماعي. - نتائج استبيانات تقيس إدراك الأكاديميين لمستوى المرونة التنظيمية. - مدى سرعة استجابة الأقسام الأكاديمية للتغيرات المفاجئة (مثل التحول الرقمي أو الطوارئ التعليمية).	- إنشاء وحدات داخلية للتعلم المؤسسي داخل الكليات والأقسام الأكاديمية . - تنظيم ورش عمل دورية حول إدارة التغيير، التفكير الاستراتيجي، والتعلم من التجارب . - تشجيع فرق العمل الأكاديمية على تبادل المعرفة من خلال مجتمعات ممارسة (Communities of Practice). - ربط نتائج التعلم التنظيمي بخطط تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.	٧ تعزيز المرونة التنظيمية لدى الأكاديميين في جامعة الحدود الشمالية من خلال دعم التعلم التنظيمي المستمر، وذلك عبر بناء بيئة تعليمية داخلية تشجع على تبادل المعرفة، وتحليل الخبرات، والتطوير المهني المستدام.
---	--	---	---

عاشراً مقترحات مستقبلية:

- الدور الوسيط للابتكار المؤسسي في العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية.
- أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية.
- أثر القيادة الرقمية على إدارة المعرفة ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية.
- تأثير القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي ودورها في تحقيق المرونة.
- نموذج مقترح لتكامل القيادة الرقمية مع الثقافة الرقمية لتحقيق المرونة التنظيمية.

حادي عشر المراجع:

١/١٢ - المراجع العربية:

- أمانة، أحمد عبد الله، الحكيم، ليلي محسن، فاضل، علاء حسين، سلطان، سعاد جبير، البدوي، (٢٠٢٢). الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة، **مجلة الريادة للمال والأعمال**، ٣ (٤)، ٣٩-٢٠.
- النوري، فتحية، (٢٠١٩). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية علوم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير.
- الشوربجي، أميرة سالم، (٢٠٢٢). دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات المصرية، **مجلة البحوث التجارية**، ٤ (٢)، ٣٠٤-٢٥٧.
- الفلاح، هيا حمد، (٢٠٢٥). الوعي المعلوماتي الرقمي وعلاقته باتخاذ القرار الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية ببعض الجهات الحكومية بدولة الكويت، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦ (٢)، ٣٠٢-٢٧٥.
- العدواني، خالد مطهر، (٢٠٢٢). فاعلية مقرر البحث العمي في تنمية مهارات الوعي المعلوماتي الرقمي لدى طلبة العلوم الصحية بمحافظة المحويت، **مجلة جامعة البيضاء**، جامعة البيضاء، ٤ (٢)، ٦٧١ - ٦٥٦.
- بدر، أحمد أنور، (٢٠٠٢). محو الأمية المعلوماتية والدخول إلى القرن الحادي والعشرين في كتابه: **التكامل المعرفي لعلم المعلومات والمكتبات**، دار غريب، القاهرة.
- زهو، أحمد سهيل الجميلي، خالد، أحمد جاسم (٢٠٢٤). الوعي المعلوماتي الرقمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في تربية صلاح الدين، **مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية**، ٣١ (٨)، ٣٤٩ - ٣٧٢.
- عوض، أشرف محمد إبراهيم، (٢٠٢١). أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة (١٩-Covid)، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، ١ (٢)، ٥٠٧-٤٥٧.
- عطية، غادة عادل، مسلم، علي عبد الهادي، (٢٠٢٤). الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية: الدور المحفز للقيادة التحويلية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، ٤٨ (٤)، ١٢٨-١٢٧.
- كشكول، حسين محمد علي، الحمداني، محمد مجيد، الشمري، فهد مغيمش، المالكي، نضال عبد الله ياسين، (٢٠٢٤). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الانبياء (ع) وجامعة الزهراء (ع)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، م ٤٩، ع ١٤٦، ٣٢-٢٣.
- كمال، حنان البدري، محمود، حنان عبد الستار، (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، **المجلة التربوية جامعة سوهاج**، ع ١٠٠، ج ١، ٢٢٨-١٣٥.

معمر، ح.، وكحلات، س. (٢٠٢٢). التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة *المفكر*، 6 (2) 241-270.

محمود، أية شاذلي على، (٢٠٢٤). الوعي المعلوماتي الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان: دراسة ميدانية، *مجلة كلية الآداب*، ١٦، ٢٨٥ - ٣١٨.

مهيبيل، وسام، حاقة، حنان، (٢٠٢٣). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 6 (2)، 390 - 405.

٢/١٢ - المراجع الأجنبية:

- Abbasi, S. G., Abbas, M., & Ilyas, M. A. (2024). Enhancing organizational learning capabilities through digital transformation: Role of perceived organizational support and knowledge-oriented leadership. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 18(3), 703-728. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/305451/1/1905946082.pdf>
- Adams, D., Kutty, G. R., & Zabidi, Z. M. (2017). Educational leadership for the 21st century. *International online Journal of educational leadership*, 1(1), 1-4. <https://doi.org/10.22452/ijjel.vol1no1.1>
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of small business management*, 51(4), 491-507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- Argote, L. (2012). Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. *Springer Science & Business Media*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.761479>
- Ashikuzzaman, M. (2021). What is digital information literacy? *Library & Information Science Education Network*. Retrieved from <https://www.lisedunetwork.com/digital-information-literacy>
- Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

-
-
- Chang, C. Y., & Kuo, H. C. (2025). The development and validation of the digital literacy questionnaire and the evaluation of students' digital literacy. *Education and Information Technologies*, 1-33. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-13216-7>
- Cheng, Z., Jin, X., & Kwak, W. J. (2025). Using the new positive aspect of digital leadership to improve organizational sustainability: Testing moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 255, 104963. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825002768>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eden, C. A., Chisom, O. N., & Adeniyi, I. S. (2024). Harnessing technology integration in education: Strategies for enhancing learning outcomes and equity. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 11(2), 001–008. <https://doi.org/10.30574/wjaets.2024.11.2.0071>
- Evenseth, L. L., Sydnese, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, 837386. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Fatmah, D. (2020). Mastery of Information Technology and Organizational Learning Culture Impact on Job Performance in Education Institute Sabilillah East Java. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*. <https://doi.org/10.25139/sng.v10i1.1061>
- Hamzah, N. H., & Omar, I. M. (2025). *Digital leadership competencies through a systematic literature review*. *International Journal of Modern Education*, 7(24), 37–64. <https://doi.org/10.35631/IJMOE.724003>
- Hamzah, N. H., Radzi, N. M., & Omar, I. M. (2025). Digital leadership competencies through a systematic literature review: Bridging educational development and organizational success. *International Journal of Modern Education*, 7(24), 37–64. https://doi.org/10.35631/IJMOE.724003_1

-
-
- Hao, T. (2024). Systematic Review on Leadership Styles in Virtual Teams: Effectiveness, Challenges, and Mediating Factors in the Globalized Era. In *Conference: Western Academy of Management*.
- Hargitai, D. M., & Bencsik, A. (2023). The role of leadership in digital learning organizations. *Emerging Science Journal*, 7(Special issue 2), 111-124. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-SIED2-09>
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Joseph, J. P., & Ravikumar, T. (2024). Relationship between Digital Leadership and Organizational Culture: Role of Digital Literacy. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, 4(2), 493-500. https://www.irjms.com/wp-content/uploads/2024/04/Manuscript_IRJMS_0551_WS.pdf
- Karollah, B., & Juned, V. (2023). The effect of relation between digital leadership and learning organization on the individual performance of SMEs. *Journal of law and sustainable development*, 11(9), e1306-e1306. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i9.1306>
- Khan, U., Zhang, Y., & Salik, M. (2020). The impact of information technology on organizational performance: The mediating effect of organizational learning. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 987-998. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.987>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Sujey Hernandez Munoz, D. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Ly, B. The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *J Knowl Econ* 15, 4408–4427 (2024). <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01377-8>
- Mammadova, T. (2023). Information literacy and digital literacy. In *Academic Writing and Information Literacy Instruction in Digital Environments* (pp. 107–142). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19160-2_5
- Meridha, J. M. (2024). The causes of poor digital literacy in educational practice, and possible solutions among the stakeholders: A systematic

-
-
- literature review. *SN Social Sciences*, 4(210). <https://doi.org/10.1007/s43545-024-01010-8>
- Miroshnichenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of business research*, 130, 670-682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
- Mollah, M. A., Choi, 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>
- Najla Abdullah Ahmed Albannai, Muhammad Mustafa Raziq, Mehreen Malik, Ayesha Abrar; Digital leadership and its impact on agility, innovation and resilience: a qualitative study of the UAE media industry. *Benchmarking: An International Journal* 2024; <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2024-0492>
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2020). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 176. <https://doi.org/10.3390/su13010176>
- Omar, M. K., Yusoff, Y. M., & Zaman, M. K. (2019). The effect of organizational learning capability as a mediating variable in the relationship between green intellectual capital and business sustainability: evidence from the manufacturing sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 337-352. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i6/5974>
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12(3), 227-245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Pettersson, F., Lindqvist, M. H., & Grönlund, Å. (2024). Digitalization, school leadership, and the new normal: School leaders' perceptions of post-pandemic development in school organizations. In *The power of technology in school leadership during COVID-19: Insights from the field* (pp. 169-185). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51575-0_10

-
-
- Pokharel, M. P., & Ok Choi, S. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management research review*, 38(2), 126-148. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0033>
- Ruben, B. D. (2019). *An overview of the leadership competency framework*. Competencies for effective leadership, 19-28. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-255-920191001>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. (8th ed.) Pearson. https://www.pearson.com/nl/en_NL/higher-education/subject-catalogue/business-and-management/Research-methods-for-business-students-8e-saunders.html
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). New York: Doubleday.
- Sholokwu, B. M. (2024). Digital transformation leadership and organizational agility. *Journal of Political Science and Leadership Research*, 10(6), 179-198. <https://doi.org/10.56201/jpslr.v10.no6.2024.pg179.198>
- Sparks, J. R., Katz, I. R., & Beile, P. M. (2016). Assessing digital information literacy in higher education: A review of existing frameworks and assessments with recommendations for next-generation assessment. *ETS Research Report Series*, 2016(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/ets2.12118>
- Tran, H. Q., & Pham, N. T. B. (2019). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: an empirical study in Vietnam. *The Learning Organization*, 26(2), 146-159. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0040>
- Ye, Q. Digital leadership enhances organizational resilience by fostering job crafting: the moderating role of organizational culture. *Sci Rep* 15, 24640 (2025). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-09144-2>

The Impact of Organizational Learning as an The Mediating Variable in the relationship between Digital Leadership and Organizational Resilience: The Modified role of Digital Information Awareness

An applied study on the Academician of Northern Border University

Abstract

The research aims to identify the mediating role of organizational learning in the relationship between digital leadership and organizational flexibility in the academy of Northern Border University, as well as to identify the modified role of digital information awareness, using the descriptive analytical approach, collecting theoretical information from library sources, and data through a questionnaire distributed to the academy of Northern Border University, the sample population in question, which reached (283) academics of Northern Border University, and the number of valid survey lists reached (214) lists with a response rate of (76%), and the statistical package for social sciences (SPSS V.26) and the program (Amos V.26) to analyze data and test research hypotheses. The research has achieved several results, the most important of which is the presence of a moral impact of digital leadership in all its dimensions on both organizational learning and organizational flexibility, as well as the presence of a moral impact of organizational learning on organizational flexibility. The results also showed that organizational learning partly mediates the relationship between digital leadership and organizational flexibility. It was also found that there is a modified role with a moral impact of digital information awareness that modifies the relationship between digital leadership and organizational flexibility. The research recommended the need to enhance the digital leadership skills of leaders, while developing the digital infrastructure to become more flexible Promoting a culture of digital organizational learning among academics, while spreading digital information awareness among university academics.

Keywords: Digital Leadership - Organizational Learning – Organizational Resilience – Digital Information Awareness