



القيادة الرقمية ودورها في تعزيز تدفق الطاقة التنظيمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف

م. معتر حميد رحيم الخزعلي¹، م. ضرغام عبد العالي جثير²، م. علي عبد حسين الدليمي³

¹ كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، النجف الاشرف، العراق

² مديرية تربية الكوفة، النجف الاشرف، العراق

³ امانة مجلس الجامعة، جامعة الكوفة، النجف الاشرف، العراق

muatazh.raheem@uokufa.edu.iq

dhargama.almady@student.uokufa.edu.iq

alia.sail@uokufa.edu.iq

المستخلص

هدف هذا البحث إلى محاولة تقليص الفجوة المعرفية بين متغيرين هما القيادة الرقمية والطاقة التنظيمية، من خلال استخدام المنهج الاستطلاعي، وذلك انطلاقاً من فكرة رئيسية مفادها أن القيادة الرقمية لأنشطة شركات السفر والسياحة تعد المرتكز الرئيس لتحقيق الاستفادة القصوى من الطاقة التنظيمية، وتحقيقاً لذلك تم استطلاع آراء عدد من مدراء وموظفين شركات السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة مثلت الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وزعها الباحثون باستخدام أسلوب العينة العشوائية على (120) وكان عدد الاستبانات المسترجعة (110) استبانة، أما الصالحة للتحليل الإحصائي فكانت (103) استبانة حيث تم استبعاد (7) من الاستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS V.21). لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع نسبة انتشار المتغيرين (القيادة الرقمية والطاقة التنظيمية) في شركات السفر والسياحة قيد البحث. كما أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المتغيرين قيد البحث، فضلاً عن وجود تأثير مباشر للقيادة الرقمية في الطاقة التنظيمية.

المصطلحات الرئيسة: القيادة الرقمية، القيادة البصيرة، الطاقة التنظيمية، الطاقة العاطفة.

Abstract.



The aim of this research is to try to reduce the knowledge gap between two variables, namely digital leadership and organizational energy, through the use of the exploratory approach, based on the main idea that digital leadership for the activities of travel and tourism companies is the main focus to achieve the maximum benefit from organizational energy, and to achieve this, opinions were surveyed A number of managers and employees of travel and tourism companies in the province of Najaf. To achieve this goal, a questionnaire was prepared, which represented the main tool for data collection. The researchers distributed it using the random sampling method to (120) and the number of retrieved questionnaires was (110), while those valid for statistical analysis were (103). A questionnaire where (7) of the questionnaires are not valid for statistical analysis were excluded, and they were analyzed by means of the (SPSS V.21) program. The results of the statistical analysis showed a high prevalence of the two variables (digital leadership and organizational energy) in the travel and tourism companies under study. The results of the analysis also showed that there is a direct and significant correlation between the two variables under consideration, as well as a direct impact of digital leadership on organizational energy.

Keywords: digital leadership, visionary leadership, organizational energy, emotional energy.

المقدمة

تتواصل الدراسات اليوم حول البحث عن الأساليب الجديدة التي من خلالها يمكن التعامل مع متغيرات إضافية يقع الاقتصاد الرقمي في قلب هذه التغييرات التي تعيشها المنظمات بشكل عام وقطاع السياحة بشكل خاص، حيث يبين (الخرعلي، 2021: 484) أن صناعة السياحة تنمو بسرعة وتساهم في خلق فرص العمل، ومن المتوقع أن يزداد حجمه بنسبة (6.9%) سنوياً إلى



(11.1) تريليون دولار أمريكي في (2020) من (5.7) تريليون دولار أمريكي في (2010)، كذلك من المتوقع أن يرتفع حجم العمالة في السياحة العالمية إلى (320) مليون في عام (2021) من (260) مليون في عام (2011) .

يتيح استخدام التقنيات الرقمية مثل إنترنت والبيانات الضخمة واستخدام الأجهزة المحمولة على تغيير طرق التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاقتصادية والمؤسسات وعلى الرغم من هذا التأثير للتقنيات الرقمية في تحويل الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية الواضح تمامًا ، لا تزال العديد من القضايا غير مفهومة بشكل جيد ولا يتم إيلاء الاهتمام الكافي لتطوير الإمكانيات الرقمية من أجل تحقيق النمو المبتكر للشركات والصناعات، لذلك ، فإن الغرض من هذا العمل هو النظر في الجوانب الرئيسية لتطور الإدارة الرقمية وصياغة رؤية واضحة حول دورها في المنظمات بشكل عام وشركات السفر والسياحة بشكل خاص.

إن القيادة اليوم تكاد لا ترتبط أبدًا بالقوة الجسدية، ومن الواضح أنه بعد (20) عامًا من الآن، لن تكون هناك علاقة بين القيادة والقوة الجسدية في المستقبل، لن يتمكن القادة من البقاء إلا بذكائهم واستراتيجياتهم وتحركاتهم، وسيجذبون جماهيرهم بهذه الطريقة.

في ضوء ما تقدم، تم صياغة مشكلة البحث بطريقة مبنية على استعراض عدد من الحقائق، التي أظهرت وجود فجوة معرفية بين المتغيرات الرئيسة (القيادة الرقمية والطاقة التنظيمية)، على أساسها تم وضع مجموعة من التساؤلات، التي ركزت على بيان مدى توافر هذه المتغيرات وعن وجود العلاقة فيما بينها وتحديداً في شركات السفر والسياحة في النجف الأشرف، وللإجابة عن التساؤلات المطروحة تم وضع مجموعة من الأهداف تمثلت بإعداد دراسة استطلاعية استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة فيها.

وأخيراً، يتكون البحث الحالي من أربعة مباحث، تناول المبحث الأول منه الأسس المنهجية العلمية، أما المبحث الثاني فقد تضمن استعراض الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المبحث الثالث والذي أحتوى على الجانب العملي للبحث وجاء المبحث الرابع كمبحث أخير عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات، التي توصل إليها الباحثون على الصعيدين النظري والتطبيقي.



أولاً: المنهجية

1. مشكلة البحث

تتمثل قضية (الطاقة التنظيمية) في قطاع السياحة تحدياً في عصر الرقمية، المتجسدة في كيفية نقل المستوى الروحي والمعنوي والحماسي وسرعة الأداء في حيوية الحياة التنظيمية. وأصبح ضمان تدفق الطاقة التنظيمية في العصر الرقمي أمر صعب على القادة لذلك يتوجب على قادة الشركات استخدام مفهوماً جديداً يضمن الحيوية في الحياة التنظيمية، وعليه يجب أن تولي شركات السياحة اهتماماً وثيقاً لهذه المجالات لتحقيق أهدافها وخاصة الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه في هذا البحث وهو تعزيز تدفق الطاقة التنظيمية من خلال تبني القيادة الرقمية. وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- ما هو تصور عينة البحث في المجتمع المبحوث عن القيادة الرقمية والطاقة التنظيمية؟
- هل لدى شركات السياحة في محافظة النجف، فكرة واضحة المعالم عن استثمار الطاقة التنظيمية من خلال القيادة الرقمية؟

- ماهي قدرات القيادة الرقمية وتطبيقها في الشركات المبحوثة؟

2. أهداف البحث:

- تنبثق عن التساؤلات أعلاه، مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:
- نريد إلقاء بعض الضوء على مصطلح "القيادة الرقمية".
- نحن نجادل بأن شركات السياحة الرقمية يجب أن تنشئ ثقافة تنظيمية وتضع إطاراً محتملاً لقيادة الرقمنة في سياق المنافسة.
- نقدم مفهوم الطاقة التنظيمية كنتيجة "للقيادة الرقمية".
- اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية والطاقة التنظيمية في شركات السياحة قيد البحث.

3. أهمية البحث:

- كما جاءت أهمية هذا البحث من خلال تناوله أهمية تطبيق أسلوب القيادة الرقمية، وكيفية تعزيز تدفق الطاقة التنظيمية وتجسدت أهمية البحث بالآتي:-
- البحث الحالي يكتسب أهميته من كونه دراسة حديثة ونوعية ولاسيما أن الموضوع لم يكتب فيه الكثير سواء على المستوى المحلي أم العربي على حد علم الباحثين من خلال اطلاعهم على الأبحاث والمصادر المتعلقة حول موضوعي القيادة الرقمية والطاقة التنظيمية.
- يزود البحث المعنيين بالمعلومات الكافية حول الامكانيات المتاحة والمتطلبات الواجب توافرها لتطبيق القيادة الرقمية وتسخيرها في انجاز المهام بكل كفاءة وفاعلية.

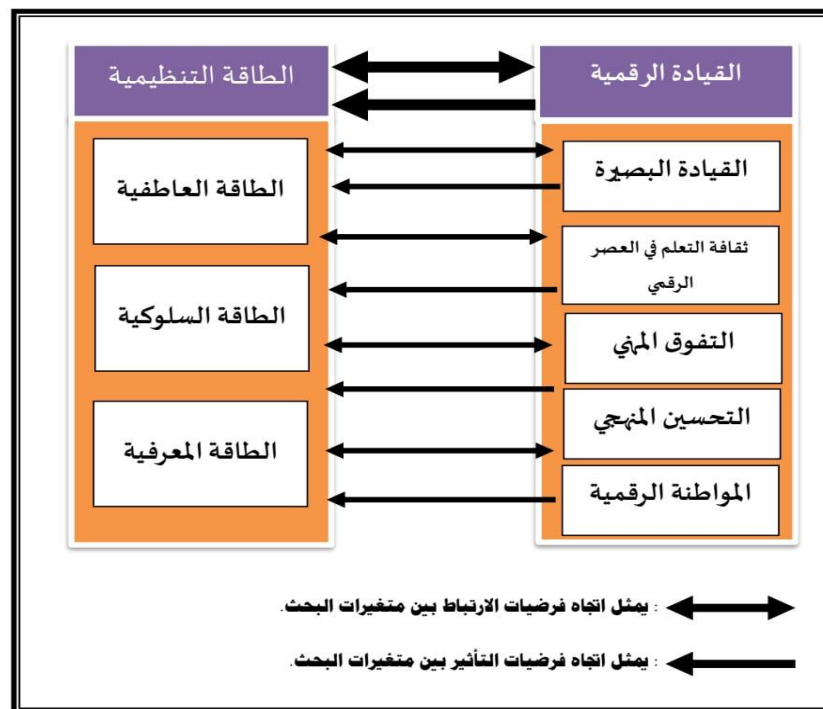


- محاولة البحث لقياس وتشخيص أبعاد القيادة الرقمية ومتغير الطاقة التنظيمية باعتبارها من الضرورات التي تتحتم على شركات السياحة قياسها ومعرفتها في ظل بيئات ديناميكية متغيرة.
- رابعاً. فرضيات البحث:

- استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع الفرضية الآتية:
يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في الطاقة التنظيمية على المستوى الكلي، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
- يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للقيادة البصيرة بالطاقة التنظيمية.
- يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعلم في العصر الرقمي بالطاقة التنظيمية.
- يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للتفوق المهني بالطاقة التنظيمية.
- يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المنهجي بالطاقة التنظيمية.
- يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للمواطنة الرقمية بالطاقة التنظيمية.

4. بناء المخطط الفرضي للبحث:

وضع الباحثون المخطط الفرضي للبحث على أساس متغيراته وفقاً للأدبيات النظرية



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثون



5. مجتمع وعينة البحث.

يمثل مجتمع البحث شركات السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف، أما عينة البحث فتتمثلت بمجموعة من مدراء وموظفين بعض شركات السفر والسياحة في نجف الأشرف، حيث تم اخذ عينة عشوائية من المجتمع بلغ عددهم (120) وكان عدد الاستبانات المسترجعة (110) استبانة، أما الصالحة للتحليل الإحصائي فكانت (103) استبانة حيث تم استبعاد (7) من الاستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS V.21).

ثانياً: الجانب النظري

1. مفهوم القيادة الرقمية:

إن القيادة المثالية هي القيادة التي تتبع مطالب الثورة الصناعية الرابعة، ويجب أن يتمتع القادة الذين يتابعون تطوير تكنولوجيا القيادة بمهارات في التأثير على الآخرين وتشجيعهم وتوجيههم وتحريكهم في عصر الثورة الصناعية (0.4) في الوقت الحاضر نحتاج إلى قادة يمكنهم اتخاذ خطوات للأمام لجمع أتباعهم معاً للمضي قدماً من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتسمى هذه القيادة الرقمية (Wulandari et al (2019)

يرى (Desautels, 2014:2) إن القيادة الرقمية يمكن تعريفها على أنها تحديد الاتجاه والتأثير على الآخرين وبدء تغييرات مستدامة من خلال الوصول إلى المعلومات، وبناء العلاقات لتوقع التغييرات المهمة للنجاح (التعليم) في المستقبل.

ويعرّف (Sawi et al, 2016) القيادة الرقمية بأنها فعل الشيء الصحيح في نجاح استراتيجيات الرقمنة للشركات وأنظمتها البيئية التجارية، وتعني القيادة الرقمية التفكير بشكل مختلف حول استراتيجيات الأعمال ونماذج الأعمال ووظائف منصة تكنولوجيا المعلومات للشركات وأنماط التفكير والقدرات أو المهارات ومكان العمل (Ehlers, 2020:7)) بينما يبين (Sagung, M. A., & Sri Darma, 2020:95) أن القائد الرقمي هو الشخص القادر على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة. تُعرف القيادة الرقمية أيضاً باسم القيادة الإلكترونية أو القيادة الإلكترونية التي قدمتها Avolio و Kahai و Dodge والتي ظهرت في المقالة العلمية آثار Eleadership على النظرية والبحث والممارسة. وبحسب المقال فإن القيادة الإلكترونية تحدث في سياق البيئة الإلكترونية حيث يتم العمل من خلال تقنية المعلومات وخاصة استخدام الإنترنت.



يشير (Antonopoulou et al,2020:114) أن القيادة الرقمية هي تكامل مجموعة من التقنيات والأدوات مثل: إنترنت الأشياء (IoT)، و المنصات الإلكترونية (ندوات عبر الإنترنت) ، وسائل التواصل الاجتماعي ، الذكاء الاصطناعي ، البيانات الضخمة .

وفي نفس الصدد أشار (Ehlers,2020:7) ان القيادة الرقمية هي الاستخدام المنهجي للبيانات الرقمية للمؤسسة لتحقيق أهداف الشركة بالقيادة الرقمية تنطبق القيادة الرقمية على كل من الأساس المؤسسي والشخصي يجب على الشركات، تكييف أنشطتها وتحويلها لتكون قادرة على المنافسة في عصر الإنترنت.

كذلك يشير (Antonopoulou et al,2021:411) ان مصطلح "القيادة الرقمية" أو "القدرة الرقمية" إلى تحقيق هدف متعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتجاه الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تحظى مهارات القيادة الرقمية (القادة الرقميون) بتقدير كبير في جميع أنواع المؤسسات الرقمية. نحن نعرف المؤسسات الرقمية بأنها تلك التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية الناشئة على نطاق واسع لتطوير معرفتها بالسوق وإشراك عملائها وتحسين عملياتها واكتشاف نماذج أعمال جديدة.

2. أهمية القيادة الرقمية

بين كل من (Sagung, M. A., & Sri Darma,2020:95)، (Desautels,)، (Antonopoulou et al,2020:113)، (Sultan, Y. H., & Suhail, K.)، (2014:2)، (S., 2019) أهمية القيادة الرقمية والمتمثلة بالنقاط التالية:

- تعد القيادة الرقمية مفتاحاً لمواجهة عصر الثورة الصناعية (0.4)، والذي يُطلق عليه أيضاً عصر الاضطراب، والذي ثبت أيضاً أنه مدمر للشركات غير القادرة على السير جنباً إلى جنب مع التغيير.
- قدرت القيادة الرقمية على توجيه الشركة للتكيف دائماً مع الأوقات المتغيرة لربط الأشخاص بالنظم الإيكولوجية المفتوحة و القادر على تحقيق التوازن بين المشاركة البشرية والتكنولوجية في العمل والتفكير.
- أن القيادة الرقمية كانت مفهوماً جديداً في عالم الشركات حيث يتم تحقيق وظائف الإدارة من خلال المنصات الرقمية
- القيادة الرقمية هي عقلية استراتيجية تستخدم الموارد المتاحة لتحسين ما نقوم به، مع توقع التغييرات اللازمة لتعزيز ثقافة، تركز على المشاركة والإنجاز، وهذا بناء قيادة متغير ينشأ من العلاقة التكافلية بين القادة والتكنولوجيا.



3. خصائص القيادة الرقمية

بين (Quddus et al,2020:410) (Asbari,2020) هناك عدة خصائص للقيادة الرقمية، تتميزها عن القيادة التقليدية وهي كالآتي:

- تتطلب القيادة الرقمية استخدام الوسائط الإلكترونية للتواصل مع الأعضاء الآخرين (وسائل التواصل الاجتماعي).
 - يجب أن يتمتع القائد الرقمي بالقدرة على التفكير والتعاون دون قيود الوقت والمكان والحوجز الثقافية حيث يكون الإشراف والتفاعلات وجهًا لوجه غير ضرورية يتيح الاتصال من خلال تقنية المعلومات للقيادة التواصل مع العديد من الموظفين بفعالية وكفاءة.
 - القادة الرقميون بالقدرة على مراقبة وإدارة العمل الافتراضي بشكل فعال يجب أن يتمتع قائد القطاع العام بالقدرة على إدارة ومراقبة العمل الافتراضي الذي يقوم به الموظفون هذا لضمان ما إذا كان الموظفون يؤدون واجباتهم ووظائفهم بشكل صحيح وما إذا كان الموظفون يفهمون التوجيهات المقدمة والتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المحددة إلى جانب المرونة في استخدام الوقت يمكن للقائد الرقمي التكيف مع البيئات التكنولوجية المتغيرة.
 - يجب أيضًا تكوين القادة الرقميين بعقلية والقدرة على حل المشكلات والقدرة على الحفاظ على العلاقات بين الأعضاء وبين الفرق، يمكن للقيادة الرقمية أن تشكل قادة في المستقبل يمكنهم تحقيق النجاح للمنظمات في عصر التطور التكنولوجي.
- ### 4. أبعاد القيادة الرقمية:

في بحثنا الحالي اعتمدنا دراسة (Lim&Teoh,2022:16) التي تمثلت بخمسة أبعاد هي (القيادة البصيرة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التفوق المهني، التحسين المهني، المواطنة الرقمية) وكالتالي:

أ. القيادة المتبصرة

تعرف القيادة بأنها فن أو تقنية أو قدرة على تكوين أتباع أو أعضاء يقودونهم على استعداد لطاعة ما يريده القائد. حتى يكونوا متحمسين لبعضهم البعض أو حتى على استعداد للتضحية لتحقيق ما يريده القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

حيث يشير (Fathih et al,2021:515) الى مجموعة من التعاريف منها تُعرّف القيادة المتبصرة بأنها قدرة القائد على خلق ووصف المستقبل والتواصل الاجتماعي وتطبيقه من خلال أفكار إبداعية ومبتكرة ، سواء أتت من القائد نفسه أو من أشخاص آخرين يُعتقد أنهم أفكار يمكن تحقيقها المثل العليا للمنظمة اليوم أو في المستقبل. (Andriansyah, 2015,)



ويعرفها (Rival and Ariffin, 2009, p. 480) القيادة المتبصرة أيضًا على أنها شخصية القائد في تنفيذ واجباته دائمًا ما يكون لها اتجاه واضح وهدف حيث سيتم أخذ منظّمته وهي صورة لمستقبل منظّمته والتي تتحقق من خلال الالتزام العالي مع أعضائها.. كذلك (Briansa Johnny, 2014, p. 213) يرى القيادة المتبصرة هي القدرة التي يمتلكها القادة في إنشاء رؤية حقيقية وواضحة ويُعتقد أنها قادرة على توفير جاذبية للمنظمة بحيث يمكن أن تؤدي إلى نمو تنظيمي أكبر. أفضل من ذي قبل.

القيادة المتبصرة هي القيادة القادرة على تحليل التحديات التي سيواجهها الآن أو في المستقبل حيث يُعتبر القادة أصحاب الرؤية أيضًا قادة يعرفون ما الذي يجب أن يسعوا إليه لتحقيق تقدم مؤسستهم في المستقبل. يظهر التأثير الكبير لدور القيادة ذات الرؤية المستقبلية في تحسين جودة المؤسسات التعليمية

ب. مفهوم ثقافة التعليم في العصر الرقمي

عرّف (Lim & Teoh, 2021:24) ثقافة التعلم في العصر الرقمي بأنها إنشاء ثقافة تعلم في العصر الرقمي وتعزيزها والحفاظ عليها تتيح بيئة تعليمية صارمة وذات صلة وجذابة لجميع المتعلمين.

ت. التفوق المهني

وكذلك يُعرّف (Lim & Teoh, 2021:26) التفوق المهني بأنه القادة الذين يوفرّون بيئة تعليمية احترافية ومبتكرة للسماح للمعلمين بمساعدة الطلاب على التعلم من خلال الموارد التكنولوجية ، ويشجعون أصحاب المصلحة على التواصل عبر أدوات العصر الرقمي مثل الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة اللوحية وما إلى ذلك. بالإضافة إلى ذلك ، تظل PHEIs على اطلاع دائم مع الاتجاهات الناشئة والتحديات للأدوات التكنولوجية التي يمكن استخدامها في مكان العمل.

ث. التحسين المنهجي

الذي يُعرّفه (Lim & Teoh, 2021:27) على أنه الاستخدام الفعال للمعلومات والتكنولوجيا ، يمكّن القادة من أداء أسلوب قيادة العصر الرقمي وتحسين أداء المؤسسة في نهاية المطاف (ISTE-A ، 2009). علاوة على ذلك ، أظهرت دراسات من Lim و Fauziah و Nur Adiana و Yen (2016) أن الجامعات الحكومية حصلت على العديد من المنح من الحكومة من أجل تحسين مؤسساتها بشكل منهجي ؛ وهذا يشمل تحسين البنية التحتية للتكنولوجيا.

ج. المواطنة الرقمية

تشير المواطنة الرقمية، إلى المشاركة المختصة والإيجابية مع التقنيات والبيانات الرقمية (الإنشاء والنشر والعمل والمشاركة والتواصل الاجتماعي والتحقيق واللعب والتواصل والتعلم)



؛ المشاركة بنشاط ومسؤولية (القيم والمهارات والمواقف والمعرفة والفهم النقدي) في المجتمعات (المحلية والوطنية والعالمية) على جميع المستويات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمتعددة الثقافات) ؛ المشاركة في عملية مزدوجة للتعليم مدى الحياة (في البيئات الرسمية وغير الرسمية وغير الرسمية) والدفاع المستمر عن كرامة الإنسان وجميع حقوق الإنسان المصاحبة " (Fernández-Prados et al, 2021:13) ويشير (Emejulu and McGregor, 2019:140) ان المواطنة الرقمية "كعملية يتداول من خلالها الأفراد والجماعات الملتمزمون بالعدالة الاجتماعية ويتخذون إجراءات لبناء تقنيات وممارسات تكنولوجية بديلة وتحررية" (Fernández-Prados et al, 2021:13)

5. مفهوم الطاقة التنظيمية:

يعتبر (Hannah et al., 2010:7) الطاقة عبارة عن كمية عددية تصف مقدار العمل الذي يمكن القيام به بواسطة قوة معينة. حيث تم النظر في الطاقة عبر مجالات مختلفة مع تطبيقات على النظم الإيكولوجية مثل الطبيعية أو الفيزيائية (على سبيل المثال، أشعة الشمس) والبيولوجية (على سبيل المثال، الكربوهيدرات)، والبشر (على سبيل المثال، الحيوية)، والكيمياء (على سبيل المثال، الذرية)، والميكانيكية (على سبيل المثال، القدرة الحصانية). الطاقة التنظيمية هي بنية متعددة الأبعاد ويتكون هيكلها من ثلاث طاقات: الطاقة الفعالة والطاقة المعرفية والطاقة السلوكية. على الرغم من أن الطاقة التنظيمية تحدث على المستوى الفردي، إلا أنها تجعل وجودها محسوساً كتجربة مشتركة أو جماعية على مستويات أعلى، كما هو الحال في مجموعة أو على المستوى التنظيمي. (COLE et al., 2005:4)

تعتبر الطاقة التنظيمية مجال بحث جديداً نسبياً وتشير إلى القوى التي تعمل معها المنظمة أو وحدة العمل أو الفريق لتحقيق أهدافها. وتتطلب الكثير من أعمال اليوم نشاطات جماعية تتألف من فرق أو وحدات أو مؤسسات تتعاون بشكل مكثف وتحتاج إلى محاذاة وتزامن مشاعرهم والعمليات الإدراكية والسلوكية لإنشاء ميزة أداء. والبحث في الطاقة التنظيمية يعالج هذه الفجوة وأرسى نفسه ك مجال ناشئ، مع زيادة عدد الدراسات والمنشورات التي تركز على البحث والممارسة. إن الأساس المفاهيمي والعمل التجريبي الذي تم إجراؤه حتى الآن لهما آثار على الممارسة التي تشمل اعتبارات مثل مراقبة الطاقة التنظيمية والطاقة التنظيمية الرائدة. ومع ذلك، فإن مجال التحقيق هذا بدأ في بناء الأدلة فقط، تواجه العديد من الأسئلة المفتوحة التي تدعو العلماء إلى متابعة البحوث المفاهيمية والتجريبية في مجال الطاقة التنظيمية.

(Vogel&Bruch, 2012)

في قلب مفهوم الطاقة لدينا يكمن إطار نسميه مصفوفة الطاقة، والتي تسمح لنا بوصف حالات الطاقة في المنظمة وحتى قياسها. على وجه التحديد، يظهر بحثنا أن حالات الطاقة لدى الشركات يمكن أن تختلف في بعدين: شدتها وجودتها. تعكس كثافة الطاقة التنظيمية درجة تنشيط الشركة لإمكاناتها العاطفية والإدراكية والسلوكية: أي مستوى التوتر العاطفي واليقظة



والفاعل والتواصل السائد في الشركة. نميز هنا بين الشدة العالية والمنخفضة. تشير الكثافة العالية إلى مستوى عال من المشاركة العاطفية، والتنشيط الذهني، والمشاركة، في حين أن الشدة المنخفضة تصف مستوى منخفضاً من هذه الحالات. تعكس الكثافة المنخفضة للغاية الشركة التي تكون في وضع النوم أكثر أو أقل. (Bruch&Vogel,2011:51)

تصف جودة الطاقة التنظيمية كيف تستخدم الشركة طاقتها - إلى أي مدى تتوافق القوى العاطفية والإدراكية والسلوكية بشكل بناء مع أهداف الشركة المركزية المشتركة. نميز هنا بين الطاقة الإيجابية والسلبية. تتميز الطاقة التنظيمية الإيجابية باستخدام بناء لإمكانات الشركة. يوجه الناس عواطفهم، وخفة الحركة العقلية، والتفكير، والجهود، والأنشطة الرامية إلى تعزيز أهداف وحدتهم أو الشركة. تعكس الطاقة التنظيمية السلبية عدم وجود توجه مشترك نحو تحقيق الأهداف المشتركة للشركة. (Bruch&Vogel,2011:51) تمثل طاقة المؤسسة "مستوى الروح، الروح المعنوية، الحماس، الدافع، الوتيرة والأداء التي تجسد حيوية المنظمة وقدرتها على التحمل". (Maxl,2013 :12)

وفيما يلي بعض التعريفات للطاقة التنظيمية :

(Levy & Merry, 1986) هي "مستوى الروح والمعنويات والحماس والدافع والسرعة وحجم الأداء. يجسد حيوية وقدرة الحياة التنظيمية وعرفها (Jansen,2004) الزخم القائم على التغيير يعتبر "الطاقة المرتبطة مع الحركة على طول مسار جديد ، الطاقة في الشبكات (Cross ، Baker ، Wooten ، Cross ، Baker ، 2003 ، & Parker ، 2003) " نوع من الإثارة العاطفية الإيجابية، والتي يمكن للناس أن يختبروها كمشاعر - استجابات قصيرة لأحداث محددة - أو مزاج - لفترة أطول - الحالات العاطفية الدائمة التي لا يجب أن تكون استجابة لحدث معين. "

(Bruch & Ghoshal، 2003 ؛ 2004 ؛ Bruch & Vogel، 2011) القوة التي تعمل بها المنظمة لوضع أشياء مثل المبادرات والابتكارات والتغييرات الأساسية موضع التنفيذ. قوة الطاقة التنظيمية هي المدى الذي عبّرت فيه المنظمة إمكاناتها العاطفية والإدراكية والسلوكية في السعي لتحقيق أهدافها.

الطاقة التنظيمية الإنتاجية (Bruch ، Vogel ، & 2011 ؛ Cole ، Bruch ، Vogel ، & 2005) تستحوذ الطاقة التنظيمية المنتجة على التجربة المشتركة المتمثلة في التأثير الإيجابي والتنشيط المعرفي والسلوكيات في السعي المشترك لتحقيق الأهداف البارزة من الناحية التنظيمية.

6. ابعاد الطاقة التنظيمية:

حسب إطلاع الباحثون تبين إن أكثر الابعاد الخاصة بقياس متغير الطاقة التنظيمية في الدراسة الحالية متشابهة وتتلخص بثلاثة أبعاد رئيسة هي:(الطاقة العاطفية، الطاقة المعرفية،



الطاقة السلوكية)، إختارها الباحثون لتوافقها وإنسجامها مع متغيرات الدراسة فضلاً عن مجتمع الدراسة، ويمكن توضيحها بالإعتماد على رأي (Vogel & Bruch (2012) وعلى النحو الآتي:

ح. **الطاقة العاطفية:** باعتبارها البعد العاطفي لبناء الطاقة التنظيمية، إلى الخبرة الجماعية للمشاعر الإيجابية والإثارة العاطفية على عكس المشاعر السلبية، التي تحد من تصرفات الفرد، فإن المشاعر الإيجابية تشجع الناس على توسيع نطاق انتباههم ومهاراتهم السلوكية، وبالتالي، فإن التأثير الإيجابي المرتبط بالأهداف المشتركة لا ينتج فقط من الأفراد الذين يعملون في المستويات العليا ولكن أيضاً يفعلون الشيء نفسه بالنسبة للوحدات التنظيمية.

خ. **الطاقة المعرفية:** باعتبارها البعد المعرفي لبناء الطاقة التنظيمية، تعكس الخبرة المشتركة المتمثلة في إثارة الإدراك واليقظة الذهنية في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة. حيث يمثل العمليات الفكرية التي تدفع أعضاء المجموعة إلى التفكير بشكل بناء في المشاكل المتعلقة بالعمل والاستمرار عند البحث عن حلول. وتشمل هذه القدرة على تركيز الانتباه والرغبة في جعل "الأشياء الجيدة" والجدير بالذكر أن الأبحاث القائمة أظهرت أن العلاقات الاجتماعية والمعرفية متشابكة بشكل وثيق. وبالنظر إلى مدى تطوير الطاقة المعرفية وانتشارها من خلال التفاعل الجماعي، يبدو من المعقول توقع قيام المجموعات بمهام مثل التعلم، وتحقيق المفهوم، وحل المشكلات بشكل أفضل من الأفراد.

د. **الطاقة السلوكية:** هو البعد المتعلق بالإجراءات في الطاقة التنظيمية، سلوك أعضاء المجموعة أثناء قيامهم بشكل جماعي بجهود غير عادية لتحقيق أهداف مشتركة. يمثل جانب الطاقة هذا السرعة والشدة والحجم اللذين يستثمر بهما الأعضاء الموارد المادية نيابة عن الوحدة الجماعية. تعمل الوحدة الجماعية بشكل عام إلى درجة أنها تشارك في سلوكيات نشطة ومركزة وهادفة تهدف إلى مساعدتها على تحقيق أهدافها التنظيمية. من خلال مثل هذا الإجراء التكاملي والتكامل السلوكي، يبتكر الأعضاء طرقاً لنقل إجراءاتهم السلوكية إلى الأعضاء الآخرين، وبالتالي يشجعون أنماط السلوك المثمر التي تمكن الوحدات الجماعية من تحقيق النتائج المرجوة.

ثالثاً: الجانب العملي

1. الصدق الظاهري

لغرض اختبار الصدق الظاهر تم عرض أداة البحث على مجموعة من الأساتذة المختصين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة لغرض تكيف أداة البحث، وظهوره بشكل النهائي الملائمة بيئة البحث.

2. صدق وثبات أداة البحث.

اعتمد الباحثون على معادلة (Cronbach's Alpha) والبالغة (70%) وبينت النتائج أن (القيادة الرقمية) حصلت على درجة (0.913) ومتغير الطاقة التنظيمية حصل على درجة (0.886) وان الثبات العام الأداة حصل على درجة (0.944) وهذا يدل على ثبات المقياس.



الجدول (1) ثبات أداة البحث

المتغيرات	الرمز	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
القيادة الرقمية	X	22	0.913
الطاقة التنظيمية	Y	14	0.886
الثبات العام للاستبانة		36	0.944

المصدر: استخدام برنامج (SPSS v.23)

3. التوزيع الطبيعي.

اعتمد الباحثون على اختبار (Kurtosis and Skewness) لمعرفة مدى التوزيع الطبيعي للبيانات ويشير أغلب الباحثون على أن درجة الاختبار تتراوح بين (1.96، +1.96) ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (2) (3) تبين أن جميع الفقرات حصلوا على التوزيع الطبيعي. الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير القيادة الرقمية

القيادة الرقمية				
تسلسل	الفقرات	N	Skewness	Kurtosis
1.	q1	103	-.348-	-.219-
2.	q2	103	-.432-	.518
3.	q3	103	-1.067-	.144
4.	q4	103	-.443-	-.310-
5.	q5	103	-.256-	-.229-
6.	q6	103	-.352-	-.312-
7.	q7	103	-.104-	-.524-
8.	q8	103	-.290-	.438
9.	q9	103	-.423-	.045
10.	q10	103	-.444-	-.268-
11.	q11	103	-.260-	.368
12.	q12	103	-.026-	-.106-
13.	q13	103	-.114-	-.185-
14.	q14	103	-.766-	1.393
15.	q15	103	-.139-	-.465-
16.	q16	103	.169	-.668-
17.	q17	103	-.228-	-.114-
18.	q18	103	-.191-	-.762-
19.	q19	103	-.180-	-.433-
20.	q20	103	-.187-	-.557-
21.	q21	103	-.067-	-.505-
22.	q22	103	-.249-	-.455-

(SPSS v.20) المصدر : استخدام برنامج



الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير الطاقة التنظيمية

بناء بيت الجودة				
تسلسل	الفقرات	N	Skewness	Kurtosis
1.	q23	103	-.278-	-.222-
2.	q24	103	-.656-	.651
3.	q25	103	-.169-	-.627-
4.	q26	103	-.198-	-.713-
5.	q27	103	.232	-.892-
6.	q28	103	-.387-	-.723-
7.	q29	103	-.248-	.317
8.	q30	103	-.603-	.732
9.	q31	103	-.539-	.687
10.	q32	103	-.293-	-.212-
11.	q33	103	-.164-	.186
12.	q34	103	.195	-.828-
13.	q35	103	-.129-	-.019-
14.	q36	103	-.457-	1.057

المصدر: استخدام برنامج (SPSS v.20)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث.

1. وصف المتغير المستقل (القيادة الرقمية)

يتكون متغير المستقل (القيادة الرقمية) من خمسة أبعاد (القيادة المتبصرة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التفوق المهني، التحسين المنهجي، المواطنة الرقمية) وكل بعد يتكون من عدة فقرات تم حساب الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والأهمية النسبية والترتيب الكل بعد بشكل منفرد لكل فقره.

يبين الجدول رقم (4) ان الوسط الحسابي البعد (القيادة المتبصرة) بلغ (3.66) وهذا يدل على انتشار هذا البعد، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.851) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (77.01) وهذا يشير الى أهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (22.14) وهذا يدل على تجانس عينة.

ان الوسط الحسابي للبعد الثاني (ثقافة التعلم في العصر الرقمي) بلغ (3.76) وهذا يدل على انتشار هذا البعد، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.822) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت



الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (75.34) وهذا يشير الى أهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (21.89) وهذا يدل على تجانس عينة.

ان الوسط الحسابي للبعد الثالث (التفوق المهني) بلغ (3.47) وهذا يدل على انتشار هذا البعد، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.93) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (69.51) وهذا يشير الى أهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (26.73) وهذا يدل على تجانس عينة.

ان الوسط الحسابي للبعد الرابع (التحسين المنهجي) بلغ (3.75) وهذا يدل على انتشار هذا البعد، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.77) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (75.14) وهذا يشير الى أهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (20.88) وهذا يدل على تجانس عينة.

ان الوسط الحسابي للبعد الخامس (المواطنة الرقمية) بلغ (3.51) وهذا يدل على انتشار هذا البعد، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.959) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (70.37) وهذا يشير الى أهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (23.82) وهذا يدل على تجانس عينة.

ان الوسط الحسابي المتغير (القيادة الرقمية) بلغ (3.85) وهذا يدل على انتشار المتغير، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.868) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (73.47) وهذا يشير الى أهمية هذا المتغير من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (23.82) وهذا يدل على تجانس عينة.



الجدول (4) بعض مؤشرات جودة المطابقة وشروطها

التسلسل	البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب
1	القيادة المتبصرة	q1	3.77	.807	75.34	21.42	
2		q2	3.68	.795	73.59	21.60	
3		q3	4.28	.912	85.63	21.30	
4		q4	3.87	.848	77.48	21.89	
5		q5	3.65	.893	73.01	24.47	
المعدل الكلي							
1	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	q6	3.88	.808	77.67	20.81	
2		q7	3.83	.768	76.70	20.03	
3		q8	3.71	.788	74.17	21.23	
4		q9	3.64	.927	72.82	25.47	
المعدل الكلي							
1	التفوق المهني	q10	3.64	1.028	72.82	28.22	
2		q11	3.34	.913	66.80	27.35	
3		q12	3.45	.849	68.93	24.62	
المعدل الكلي							
1	التحسين المهني	q13	3.92	.667	78.45	17.01	
2		q14	3.83	.768	76.70	20.03	
3		q15	3.53	.927	70.68	26.23	
4		q16	3.65	.813	73.01	22.27	
5		q17	3.84	.724	76.89	18.84	
المعدل الكلي							
1	المواطنة الرقمية	q18	3.85	.856	77.09	22.22	
2		q19	3.57	.925	71.46	25.88	
3		q20	3.28	1.061	65.63	32.33	
4		q21	3.45	.987	68.93	28.65	
5		q22	3.44	.967	68.74	28.13	
		المعدل الكلي					
	المعدل الكلي المتغير المستقل						
			3.66	0.868	73.47	23.82	

2. وصف وتشخيص متغير التابع (الطاقة التنظيمية).



يتكون متغير التابع (الطاقة التنظيمية) من ثلاثة أبعاد (العاطفي، السلوكي، المعرفي) وكل بعد يتكون من عدد من الفقرات تم حساب الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية والترتيب الكل بعد بشكل منفرد الكل فقره.

يبين الجدول رقم (6) ان الوسط الحسابي البعد (العاطفي) بلغ (3.40) وهذا يدل على انتشار هذا البعد، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (1.01) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (67.96) وهذا يشير الى أهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (30.46) وهذا يدل على تجانس عينة.

ان الوسط الحسابي البعد الثاني (السلوكي) بلغ (3.73) وهذا يدل على انتشار هذا البعد، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.881) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (74.7) وهذا يشير الى أهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (23.62) وهذا يدل على تجانس عينة.

ان الوسط الحسابي البعد الثالث (المعرفي) بلغ (3.65) وهذا يدل على انتشار هذا البعد، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.812) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (73.12) وهذا يشير الى أهمية هذا البعد من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (22.27) وهذا يدل على تجانس عينة.

ان الوسط الحسابي المتغير (الطاقة التنظيمية) بلغ (3.59) وهذا يدل على انتشار المتغير، وبانحراف معياري عام بلغ قيمته (0.90) وهذا يدل على تدني مستوى تشتت الإجابات العينة عن الوسط الحسابي، وان الأهمية النسبية بلغت قيمتها (71.93) وهذا يشير الى أهمية هذا المتغير من وجهة نظر عينة البحث، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (25.45) وهذا يدل على تجانس عينة.



الجدول (5) بعض مؤشرات جودة المطابقة وشروطها

التسلسل	البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب
1	البعد العاطفي	q23	3.40	1.003	68.00	29.50	
2		q24	3.57	.935	71.40	26.19	
3		q25	3.94	.765	78.80	19.42	
4		q26	3.22	1.120	64.40	34.78	
5		q27	2.86	1.213	57.20	42.41	
المعدل الكلي							
	30.46	67.96	1.01	3.40			
1	البعد السلوكي	q28	3.94	.895	78.80	22.72	
2		q29	3.65	.871	73.00	23.86	
3		q30	3.76	.868	75.20	23.09	
4		q31	3.59	.890	71.80	24.79	
المعدل الكلي							
	23.62	74.7	0.881	3.73			
1	البعد المعرفي	q32	3.86	.768	77.20	19.90	
2		q33	3.51	.803	70.20	22.88	
3		q34	3.67	.845	73.40	23.02	
4		q35	3.52	.838	70.40	23.81	
5		q36	3.72	.809	74.40	21.75	
المعدل الكلي							
	22.27	73.12	0.812	3.65			
المعدل الكلي المتغير التابع							
	25.45	71.93	0.90	3.59			

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الرقمية والطاقة التنظيمية

اختبار فرضية علاقات الارتباط

تبين المصفوفة الظاهرة في الجدول (6) يمكن من خلالها اختبار فرضية البحث الرئيسية والفرعية وكما يلي:

الفرضية الأولى الرئيسية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية والطاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.808) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤكد على صحة الفرضية الأولى الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة البصيرة والطاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.449) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى.



الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة التعلم في العصر الرقمي والطاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.449) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفوق المهني والطاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.639) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المنهجي والطاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.700) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المواطنة الرقمية والطاقة التنظيمية على المستوى الكلي، وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.788) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول (6) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations								
		x1	x2	x3	x4	x5	X	Y
x1	Pearson Correlation	1	.542**	.455**	.570**	.510**	.764**	.449**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
x2	Pearson Correlation	.542**	1	.600**	.557**	.626**	.800**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
x3	Pearson Correlation	.455**	.600**	1	.502**	.655**	.776**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
x4	Pearson Correlation	.570**	.557**	.502**	1	.661**	.818**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
x5	Pearson Correlation	.510**	.626**	.655**	.661**	1	.878**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
X	Pearson Correlation	.764**	.800**	.776**	.818**	.878**	1	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103	103	103	103
Y	Pearson Correlation	.449**	.639**	.677**	.700**	.788**	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103	103	103	103

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

رابعاً: تحليل اثر القيادة الرقمية في تعزيز الطاقة التنظيمية.

1. تأثير القيادة البصرية في تعزيز الطاقة التنظيمية.



يوضح الجدول رقم (7) أن بعد القيادة البصيرة حقق أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز الطاقة التنظيمية وكانت علاقة التأثير معنوية حيث بلغت قيمة (f) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدلية وبمستوى معنوية (0.000).

بينت نتائج معادلة الانحدار البسيط كانت قيمة الثابت الفا (1.896) وقيمة بيتا المعيارية (0.439) ومعامل التفسير (0.202)، وهذا يدل أن أي تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغير بمقدار (0.439) في المتغير التابع.

$$Y = 1,896 + 0.439 X_1$$

حيث أن:

Y: الطاقة التنظيمية

X₁: القيادة البصيرة

والقرار الإحصائي قبول الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر القيادة البصيرة معنويا في تعزيز الطاقة التنظيمية.

جدول (7) نتائج تأثير القيادة البصيرة في تعزيز الطاقة التنظيمية

مستوى المعنوية	F قيمة المحتسبة	R Square	الطاقة التنظيمية		المتغيرات المعتمدة
			B1	B0	المتغيرات المستقلة
0.000	25.518	0.202	0.439	1.896	القيادة البصيرة

2. تأثير ثقافة التعلم في العصر الرقمي في تعزيز الطاقة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (8) أن بعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي حقق أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز الطاقة التنظيمية وكانت علاقة التأثير معنوية حيث بلغت قيمة (f) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدلية وبمستوى معنوية (0.000).

بينت نتائج معادلة الانحدار البسيط كانت قيمة الثابت الفا (1.101) وقيمة بيتا المعيارية (0.660) ومعامل التفسير (0.409)، وهذا يدل أن أي تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغير بمقدار (0.660) في المتغير التابع.

$$Y = 1,101 + 0.660 X_2$$

حيث أن:

Y: الطاقة التنظيمية.

X₂: ثقافة التعلم في العصر الرقمي.

والقرار الإحصائي قبول الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر ثقافة التعلم في العصر الرقمي معنويا في تعزيز الطاقة التنظيمية.



جدول (8) نتائج تأثير ثقافة التعلم في العصر الرقمي في تعزيز الطاقة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	الطاقة التنظيمية		R Square	قيمة F المحتسبة	مستوى المعنوية
	B0	B1			
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	1.101	.660	0.409	69.884	0.000

3. تأثير التفوق المهني في تعزيز الطاقة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (9) أن بعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي حقق أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز الطاقة التنظيمية وكانت علاقة التأثير معنوية حيث بلغت قيمة (f) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدلية وبمستوى معنوية (0.000).

بينت نتائج معادلة الانحدار البسيط كانت قيمة الثابت الفا (1.815) وقيمة بيتا المعيارية (0.510) ومعامل التفسير (0.459)، وهذا يدل أن أي تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغير بمقدار (0.510) في المتغير التابع.

$$Y = 1,815 + 0.510 X2$$

حيث أن:

Y: الطاقة التنظيمية.

X3: ثقافة التعلم في العصر الرقمي.

والقرار الإحصائي قبول الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر التفوق المهني معنوياً في تعزيز الطاقة التنظيمية.

جدول (9) نتائج تأثير القيادة البصيرة في تعزيز الطاقة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	الطاقة التنظيمية		R Square	قيمة F المحتسبة	مستوى المعنوية
	B0	B1			
التفوق المهني	1.815	0.510	0.459	85.538	0.000

4. تأثير التحسين المنهجي في تعزيز الطاقة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (10) أن بعد التحسين المنهجي حقق أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز الطاقة التنظيمية وكانت علاقة التأثير معنوية حيث بلغت قيمة (f) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدلية وبمستوى معنوية (0.000).

بينت نتائج معادلة الانحدار البسيط كانت قيمة الثابت الفا (0.808) وقيمة بيتا المعيارية (0.740) ومعامل التفسير (0.489)، وهذا يدل أن أي تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغير بمقدار (0.439) في المتغير التابع.

$$Y = 1,896 + 0.439 X2$$

حيث أن:

Y: الطاقة التنظيمية.

X4: التحسين المنهجي

والقرار الإحصائي قبول الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر التحسين المنهجي معنوياً في تعزيز الطاقة التنظيمية.



جدول (10) نتائج تأثير التحسين المنهجي في تعزيز الطاقة التنظيمية

المتغيرات المعتمدة	الطاقة التنظيمية		R Square	قيمة F	مستوى المعنوية
	B1	B0			
المتغيرات المستقلة	0.740	0.808	0.489	96.803	0.000
التحسين المنهجي					

5. تأثير المواطنة الرقمية في تعزيز الطاقة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (11) أن بعد المواطنة الرقمية حقق أثر ذو دلالة معنوية في تعزيز الطاقة التنظيمية وكانت علاقة التأثير معنوية حيث بلغت قيمة (f) المستخرجة أكبر من قيمتها الجدلية وبمستوى معنوية (0.000).

بينت نتائج معادلة الانحدار البسيط كانت قيمة الثابت الفا (1.466) وقيمة بيتا المعيارية (0.603) ومعامل التفسير (0.621)، وهذا يدل أن أي تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل ينتج تغير بمقدار (0.603) في المتغير التابع.

$$Y = 1,466 + 0.603 X5$$

حيث أن:

Y: الطاقة التنظيمية.

X5: المواطنة الرقمية

والقرار الإحصائي قبول الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر المواطنة الرقمية معنويا في تعزيز الطاقة التنظيمية.

جدول (11) نتائج تأثير المواطنة الرقمية في تعزيز الطاقة التنظيمية

المتغيرات المعتمدة	الطاقة التنظيمية		R Square	قيمة F	مستوى المعنوية
	B1	B0			
المتغيرات المستقلة	.603	1.466	0.621	165.543	0.000
المواطنة الرقمية					

ونلاحظ الجدول رقم (12) يوضح مستوى الأبعاد مجتمعة تشير النتائج الى ان المتغير القيادة الرقمية لها أثر في تعزيز الطاقة التنظيمية وان الأبعاد (التفوق المهني، التحسين المنهجي، المواطنة الرقمية) لها تأثير معنوي بالاعتماد على قيمة (p-vale) بينما لم تظهر الأبعاد الأخرى تأثير معنوي (القيادة المتبصرة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي) بالاعتماد على قيمة (p-vale) بمستوى معنوي (0.05) علما أن قيمة F بلغت (51.330) و (R Square_) بلغت (0.726).



جدول (12) نتائج تحليل تأثير القيادة الرقمية مجتمعة في تعزيز الطاقة التنظيمية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	.571	.253		2.259	.026
	x1	-.107	.068	-.109	-1.585	.116
	x2	.145	.078	.140	1.848	.068
	x3	.167	.056	.222	2.974	.004
	x4	.317	.081	.300	3.904	.000
	x5	.316	.065	.412	4.880	.000

a. Dependent Variable: Y

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

- 1- من خلال الجانب الإحصائي تبين أن للإدارة الرقمية تأثيراً واضحاً بصورة جزئية على الطاقة التنظيمية للعاملين في الشركات المبحوثة.
- 2- تتكون الطاقة التنظيمية للشركات المبحوثة من خلال قدرتها على مواجهة التغييرات المفاجئة في السوق، ويأتي ذلك من خلال تحقيق أهدافها المرسومة وذلك للاستجابة والتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعمل بها.
- 3- تؤدي القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة دوراً أساسياً في تعزيز الطاقة التنظيمية باعتبارها رافداً مهماً يمكنها من التكيف مع التطور الحاصل في البيئة.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتباط وتأثير القيادة الرقمية على الطاقة التنظيمية وبأبعادها الخمسة (القيادة البصيرة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التفوق المهني، التحسين المنهجي، المواطنة الرقمية) وهذا يدل على قدرة الشركات موضوع البحث في مواجهة التغييرات البيئية السريعة.
- 5- أظهرت النتائج تأثيراً ودرجة مقبولة للقيادة الرقمية للشركات موضوع البحث على طاقتها التنظيمية، وقد تباين تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مما يدل على تباين تأثير أبعاد القيادة الرقمية على الطاقة التنظيمية للشركات قيد البحث.

ثانياً: التوصيات.

1. على الشركات المبحوثة وضع برامج وخطط لمنسوبيها في مجال متغيرات وتطورات البيئة المحيطة بها والعمل على بناء وتطوير القيادة الرقمية وبما يعزز من طاقتها التنظيمية.



2. المتابعة المستمرة لواقعها الحقيقي ومقارنته بما موجود في البيئة المحيطة من تطور وبالأخص تلك التي تكون لازمة في اطار التقدم التكنولوجي وشبكات الاتصال لضمان الاستمرار في سوق المنافسة.
3. يفضل إن تقوم الشركات قيد البحث بإعادة هيكلة مواردها وموجوداتها، لتسهيل واتاحة الممارسات الأفضل وبما يعزز من تحقيق اهدافها المرجوة.

المصادر:

1. الخزعلي، معتز حميد رحيم (2021) التجربة السياحية الإبداعية وأثرها في تعزيز الارتباط بالمكان دراسة تحليلية لأراء عينة من السياح في منطقة الأهوار – Journals education for girls, Volume 5, Issue 28, Pages 483-518
2. Anak Agung Sagung, M. A., & Sri Darma, G. (2020). Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. *Asri, AASMAN, & Darma, GS, Revealing the digital leadership spurs in*, 4, 93-100.
3. Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: behavioural data analysis from university of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
4. Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between Traditional and Digital Leadership in Academic Environment: During the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(4), 405-428.
5. Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2019). Leadership types and digital leadership in higher education: behavioural data analysis from university of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
6. Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Press.



7. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005, August). DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A MEASURE OF ORGANIZATIONAL ENERGY. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. V1-V6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
8. Cuff, R., & Barkhuizen, N. (2014). Validating a Measure of Productive Organisational Energy in the South African Context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 263.
9. Desautels, L. (2014). Perspective: A Game Changer in the Classroom and in Our Lives.
10. Dewi, R. K., & Sjabadhymi, B. (2021). Digital Leadership as a Resource to Enhance Managers' Psychological Well-Being in COVID-19 Pandemic Situation in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 15(2), 2.
11. Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14.
12. Fathih, M. A., Supriyatno, T., & Nur, M. A. (2021). Visionary Leadership of The Head of Diniyah Madrasah in Improving The Quality Santri. Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(3), 513-525.
13. Fernández-Prados, J. S., Lozano-Díaz, A., & Ainz-Galende, A. (2021, March). Measuring digital citizenship: A comparative analysis. In *Informatics* (Vol. 8, No. 1, p. 18). MDPI.
14. Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), "Multivariate Data Analysis; a Global Perspective", New Jersey: Prentice Hall.
15. Hannah, S. T., Avolio, B. J., Cavarretta, F. L., & Hennelly, M. J. (2010). Conceptualizing organizational energy. In *Organization Science Winter Conference XVI, Steamboat Springs, CO*.
16. Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
17. Kuntadi, C. (2017). *Excellent leadership*. Republika Penerbit.



18. Lim, C. H., & Teoh, A. P. (2021). Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1-38.
19. Maxl, P. (2013). *Leveraging organisational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
20. Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., ... & Sudargini, Y. (2020). Effect of ecological, servant dan digital leadership style influence university performance? evidence from indonesian universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408-417.
21. Schudy, C., & Bruch, H. (2010, August). PRODUCTIVE ORGANIZATIONAL ENERGY AS A MEDIATOR IN THE CONTEXTUAL AMBIDEXTERITY-PERFORMANCE RELATION. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
22. Sultan, Y. H., & Suhail, K. S. (2019). The impact of significant factors of digital leadership on gamification marketing strategy. *International Journal for Advance Research and Development*, 4(5), 29-33.
23. Vogel, B., & Bruch, H. (2012). Organizational energy. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 691-702). Oxford University Press.
24. Wulandari, R. D., & Laksono, A. D. (2019). Urban-rural disparity: the utilization of primary healthcare centers among elderly in East Java, Indonesia. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 7(2), 147-154.